

## **Fibaco Oy:n markkinointistrategian luominen palvelumuotoilun keinoin**

Hanna-Leena Raunisto



<b>Tekijä</b> Hanna-Leena Raunisto	
<b>Koulutusohjelma</b> Liikunnanohjaaja YAMK, Liikuntajohtamisen koulutusohjelma	
<b>Opinnäytetyön nimi</b> Fibaco Oy:n markkinointistrategian luominen palvelumuotoilun keinoin	<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 49 + 11
<p>Tämä kehittämistyö syntyi tarpeesta luoda systemaattinen ja heti käyttöön otettava markkinointistrategia toimeksiantajalla, Fibaco Oy:lle. Yrityksellä ei ole aikaisemmin ollut käytössä markkinointistrategiaa. Työn toteutuksesta vastasi yrityksessä pitkään töissä ollut työntekijä, jonka vastuulla on yrityksen viestinnän ja markkinoinnin suunnittelu.</p> <p>Työn tavoitteena oli segmentoida kohderyhmät, luoda tavoitteet sekä mittarit ja brändäytymisen malli markkinoinnin pohjaksi. Uuden markkinointistrategian kuvausta on mahdollista hyödyntää muissakin organisaatioissa, eikä vain liikunta-alalla. Strategiakuvaus on käytännönläheinen, jossa on paljon mittareita ja sitä on helppo muokata sekä kehittää eteenpäin.</p> <p>Työn lähestymistavaksi valikoitu palvelumuotoilu ja menetelmäksi haastattelu, jonka avulla kuultiin asiakkaita. Asiakkailta kysyttiin, miksi he käyttävät palvelua, mitä hyviä ja huonoja puolia palvelusta löytyy, kehitysideoita palvelun kehittämiseen sekä kuinka he toivoisivat heille viestittävän. Lisäksi kuultiin firman työntekijöitä yhteisessä aivoriihessä. Työntekijöiltä saatiin ideoita palvelun kehittämiseen sekä uusien palveluiden ja tuotteiden luomiseen.</p> <p>Kehittämistyön lopputuotteena luotiin markkinointistrategia, asiakasprofiilit, digimarkkinoinnin sisältöstrategia sekä uuden palvelun konseptimalli. Kaikki lopputuotokset ovat osoittautuneet tärkeiksi työvälineiksi markkinoinnin toteuttamiseen sekä liiketoiminnan kehittämiseen.</p>	
<b>Asiasanat</b> Markkinointi, viestintä, sosiaalinen media, strategia, palvelumuotoilu, asiakas, palvelu	

## Sisällys

1	Johdanto.....	1
2	Markkinointi .....	3
2.1	Markkinointi ja myynti .....	3
2.2	Markkinointiviestintä .....	6
2.3	Digimarkkinointi.....	8
2.4	Sosiaalisen median markkinointi .....	9
2.5	Blogimarkkinointi.....	12
2.6	Kestävä markkinointi.....	13
3	Markkinointistrategia .....	15
3.1	Visio, Missio, Arvot ja Strategia .....	17
3.2	Markkinointistrategian johtaminen .....	19
3.3	8-kenttäinen SWOT-analyysi.....	20
3.4	Balanced Scorecard (BSC) .....	21
4	Asiakaslähtöinen palveluiden kehittäminen .....	24
4.1	Palvelumuotoilu palveluiden kehittämisen välineenä.....	25
4.2	Palvelumuotoilu käytännössä .....	25
4.3	Markkinointistrategian luominen palvelumuotoilun keinoin .....	26
5	Kehittämistyön tavoite .....	28
6	Kehittämistyön toteutus.....	29
6.1	Lähtötilanne .....	30
6.2	Kehittämistyönvaiheet ja käytetyt menetelmät.....	30
6.3	Asiakasymmärryksen hankkiminen .....	31
6.4	Kiteyttäminen .....	33
6.5	Palvelujen ideointi ja konseptointi .....	34
6.6	Tulosten jakaminen, arviointi ja uudelleen kehittäminen .....	35
7	Kehittämistyön tulokset .....	36
8	Pohdinta .....	44
	Lähteet .....	47
	Liitteet.....	50
	Liite 1. Taustatieto kaavake .....	50
	Liite 2. Haastattelu kysymykset.....	51
	Liite 3. Kehitysideat haastatteluista .....	52
	Liite 4. Fibaco Oy:n vuosikello .....	54
	Liite 5-9. Asiakasprofiilit .....	55
	Liite 10. AIDA-mallin hyödyntäminen markkinoinnissa.....	59
	Liite 11. Teemoiteltu idealista aivoriihestä .....	60

# 1 Johdanto

Onko markkinointistrategiasta hyötyä? Eräs esihenkilöni kysyi, kun perustelin järjestelmällistä ja systemaattista suunnitelmaa kaiken markkinoinnin pohjana. Nyt kun kehittämistyöni on valmis, voisin perustella vastaukseni paljon paremmin. Strategia luo keinot sille, miten tiettyyn pisteeseen päästään, jos siis halutaan, että markkinointi auttaa liiketoimintaa visioon pääsemisessä, niin sillekin tulisi luoda keinot. Markkinointi on summa monia toimintoja, jotka auttavat liiketoimintaa pysymään pystyssä, joten niidenkin toteuttamiseen tulisi luoda selkeitä keinoja. Markkinointi ei tuota tuloksia itsestään, vaan kun kaikilla markkinointi keinoilla on selkeät ääriviivat ja yhteinen suunta, niin markkinointi luo mahdollisuuksia, mihin vain. Tärkeää on tietää esimerkiksi kenelle markkinointi, mitä markkinointi, miten ja milloin markkinointi. Mitä tavoitteita markkinoinnilla on ja miten niitä mitataan. Mitä kanavia käyttää ja miksi. Tällä hetkellä mietin myös sitä, että mitä arvoja markkinoinnilla halutaan edustaa ja miten ne tulevat esiin sekä miten palvelun yhteiskunnallinen rooli tuodaan esiin myös markkinoinnissa.

Tässä kehittämistyössä kerron, mitä on markkinointi, mitä siihen kuuluu, mitä markkinointistrategia pitää sisällään sekä miten markkinointistrategia rakennetaan. Työn tavoitteena on luoda käytännön läheinen markkinointistrategia niin yksilö kuin yritys puolelle toimeksiantajalle, joka on liikunta ja valmennus palveluita tuottava yritys. Lähestymistapana toimii palvelumuotoilun keinot, jotka sopivat hyvin markkinointistrategian luomiseen, koska sain kuulla asiakkailta sen tärkeimmän, miksi he käyttävät palvelua. Palvelumuotoiluun ominainen eri osapuolten kuuleminen toteutui niin, että asiakkaiden kuulemisen lisäksi pyysin myös työntekijöitä aivoriiheen niin, että sain ideoita uuden palvelun konseptimallin tekemiseen. Asiakkaiden toiveet ja kehitysideat sekä palveluun negatiivisesti vaikuttavat osat pääsivät osaksi myös asiakasprofilleita, joita syntyi neljä. Päämenetelmänä toimi haastattelu, jota käytin asiakkaiden kuulemiseen. Tärkeänä osana työtä olivat myös asiakasrekisterin tutkiminen, taustatyönä tehdyt mittaritot, joita oli balanced scorecard eli tasapainoitettu mittaristo, yrityksen SWOT-analyysi ja kilpailijan SWOT-analyysi, digimarkkinoinnin sisältöstrategia sekä esimerkki AIDA-mallin käyttämisestä osana viestintää.

Markkinoinnilla voi ilmaista ja edustaa organisaatiota monella tapaa. Se on väline, jota on käytettävä viisaasti. Markkinointi liitetään läheisesti myyntiin ja yhteys on selkeä, mutta markkinointi onkin vain yksi osa ostokäyttäytymiseen vaikuttavista tekijöistä. Kuinka hyvin yrityksen markkinointia ymmärretään, riippuu käytetyistä markkinointiviestinnän keinoista. Digitaalisuuden tuodessa internetin käytetyimmäksi alustaksi myös markkinoinnissa vuorovaikutteisuus on lisääntynyt. Internet on mahdollistanut uusia ja suoria keinoja saada

keskusteluyhteys niin yrityksiin kuin yksityishenkilöön. Internetin tuomana suurimpana alustana toimii sosiaalinen media, joka on vaikuttanut myös asiakaspalveluun. Yhteydenpidon helppous ja nopeus tuo paljon mahdollisuuksia niin yksityishenkilöille kuin yrityksille. Sosiaalisen median kanavista tulisi valita ne sopivimmat, joita voi hyödyntää systemaattisesti osana asiakaspalvelua.

Toimeksiantajana on yritys nimeltään Fibaco Oy, joka on suomalainen 2015 perustettu monipuolinen valmennuskeskus, jossa asiakkaat harjoittelevat aina oman valmentajan kanssa. Fibacon konsepti on luotu alusta alkaen itse ja sen keskiössä on toiminnallinen, ratkaisukeskeinen sekä lajinomainen harjoitusmenetelmä. Palveluihin kuuluu liikunta- ja valmennus paketit niin huippu-urheilijoille, kuntoutujille sekä terveysliikkuville. Palveluihin kuuluu myös fysioterapiaa, ryhmäharjoittelu ja työkykypalvelut yrityksille. Fibaco Oy:n oma toimipiste sijaitsee Pieni Roobertinkatu 11, Helsingin Kaartinkaupungissa. Roban toimipisteellä on 18 työntekijää, joista enemmistö on osa-aikaisia- ja kokoaikaisia työntekijöitä tai palveluntuottajia. Muut toimipisteet sijaitsevat yhteistyökumppaneiden saleilla Helsingin Talissa ja Keravalla, joissa käy samoja työntekijöitä kuin Roban toimipisteellä sekä Hyvinkäällä on yksi työntekijä ja Oulussa on kaksi työntekijää.

## 2 Markkinointi

Mitä on markkinointi? Monet ajattelevat, että markkinointi on vain myyntiä ja mainostamista, koska jokaiselle meistä mainokset hyppivät suoraan silmille joka päivä. Niitä tulee puhelimeen niin viesteillä, soitoilla kuin sosiaalisissa medioissa, sähköpostitse, televisiossa, radiossa ja lehdissä jopa bussipysäkillä sekä julkisissa liikennevälineissä. Mutta ne ovat vain suuren jäävuoren huippu markkinoinnista. Markkinoinnin tavoitteena on asiakkaan huomion kiinnittäminen tuotteeseen niin, että asiakkaalle kehittyy toimintaa ohjaava mielihalu eli tavoiteltu toiminta nimeltään ostopäätös. Huomiota kiinnittävien viestien määrä on aivan valtava, joten lopulta markkinoinnin tehtävä on haastava. (Kotler & Armstrong 2021, 25; Tuulaniemi 2011, 43.)

Markkinointi tulisi ymmärtää niin, että sen tarkoituksena on tyydyttää asiakkaiden tarpeet. Jos markkinoija herättää asiakkaiden mielenkiinnon tehokkaasti, ymmärtää heidän tarpeitaan, kehittää tuotteita, jotka tarjoavat parasta asiakas arvoa sekä hinnoittelee, mainostaa ja levittää sen tiedon hyvin, niin silloin hän saa tuotteen myymään. Koska asiakkaalle merkityksellisintä on hänen tarpeensa, halunsa ja toiveensa eikä niinkään jonkin tuotteen ominaisuudet. Joten on erittäin epätodennäköistä, että massamarkkinoitu tuote kiinnittää hänen huomionsa. Markkinoinnin tarkoituksena on tehdä myynnistä tarpeetonta. Myynti ja mainonta ovat vain osa markkinoinnin työkaluja, jotka yhdessä edistävät asiakkaiden mielenkiinnon herättämistä, vakuuttumista ja asiakasyhteyden rakentumista. Markkinoinnin tulisi hyödyntää tarinankerrontaa, koska se jättää muistijäljen sekä muuttaa tiedon ihmisiä koskettaviksi tunteiksi. (Kotler & Armstrong 2021, 25; Tuulaniemi 2011, 45.)

Markkinointi on sosiaalinen johtamiseen liittyvä prosessi, jossa yksilöt ja organisaatiot saavuttavat mitä tarvitsevat ja haluavat, luomalla sekä vaihtamalla arvoa toistensa kanssa. Liiketoiminnassa markkinointiin liittyy kannattavuuden rakentaminen, joka luodaan täyttämällä asiakasyhteys tarvittavilla arvoilla. Markkinointi voidaankin määritellä prosessina, jossa yritykset vetävät asiakkaita puoleensa, rakentavat vahvoja asiakassuhteita ja luovat asiakasarvoa, jotta saavat arvon asiakkaalta takaisin. (Kotler & Armstrong 2021, 25.)

### 2.1 Markkinointi ja myynti

Asiakkaat ja asiakasmarkkinat jaetaan kulutustuotteiden, tuotantohyödykkeiden ja yrityspalveluiden markkinoihin. Markkinoita ollaan jo pitkään kuvattu seuraavilla termeillä: yrityksen myynti yrityksille business-to-business, yrityksen myynti kuluttajille business-to-

customer ja yksilömarkkinointi one-to-one. Lisäksi ollaan ruvettu puhumaan asiakkaiden välisestä vuorovaikutuksesta customer-to-customer, markkinoiden verkostotaloudesta many-to-many ja julkisen hallinnon kentällä asiakassuhdetta kuvaavasta business-to-government-markkinoinnista. Nyt ollaankin muutettu puhetyyliä niin, että puhuttaisiin mieluummin toimijoista (actor) ja heidän kanssakäymisestä voitaisiin kuvata termein actor-to-actor tai jopa people-to-people. (Viitala & Jylhä 2013, 77.)

Yrityksen toiminta painottuu eri tavalla riippuen markkinoista. Kuluttajamarkkinoilla on tavoitteena päästä runsaan ihmisjoukon huomioon, joten mainonnalla ja brändillä on tärkeä tehtävä. B-to-b-markkinoilla henkilökohtaisella myyntityöllä on mittavampi rooli, koska asiakkaan tiedontarve on suuri ja myyntineuvottelut vaativat myyjän ammattitaitoa. (Viitala & Jylhä 2013, 77.)

Kuluttajakäyttäytymiseen vaikuttavia tekijöitä on erittäin paljon. Ostokäyttäytymisen yhdenmukaistumisesta voidaan puhua siksi, että talousalueet yhtenäistyvät, monikansalliset yritykset voimistuvat, uudet teknologiat ja viestintäkanavat sekä matkailu kasvavat. Mutta myös yksilöllisyys sekä sosiaalinen liikkuvuus ovat lisääntyneet. Ikäryhmien sisällä kuluttajat käyttäytyvät erilaisin keinoin. Kulutustottumukset osoittavat kuluttajan omaisuuden käytön kilpailevien tuoteryhmien välillä. Kulutuskäyttäytyminen ilmentää niitä vaikutuksia tuotteiden ja palveluiden hankinnan, kulutuksen ja loppuhävityksen taustalla. Ostomotiivit voivat olla toiminnallisia, tunneperäisiä ja käyttäjästä viestiviä. (Viitala & Jylhä 2013, 78.)

Markkinoijat tutkivat kuluttajien ostokäyttäytymistä saadakseen tietoa mitä, mistä ja kuinka paljon ostetaan. Mutta jos halutaan tietää, miksi kuluttajan ostokäyttäytyminen on juuri sellaista kuin se on, niin se ei olekaan niin helppoa. Koska vastaukset löytyvät syvältä kuluttajan pään sisältä. Kuluttaja ei itsekään saata tietää, mikä on vaikuttanut hänen ostopäätökseensä. Kulutuskäyttäytymisen tutkija on todennut, että 95% niistä ajatuksista, tunteista ja oppimisesta, jotka vaikuttavat ostopäätöksiin ilmaantuvat tiedostamattamme alitajunnasta. (Armstrong, Kotler, Harker & Brennan 2019, 167.)

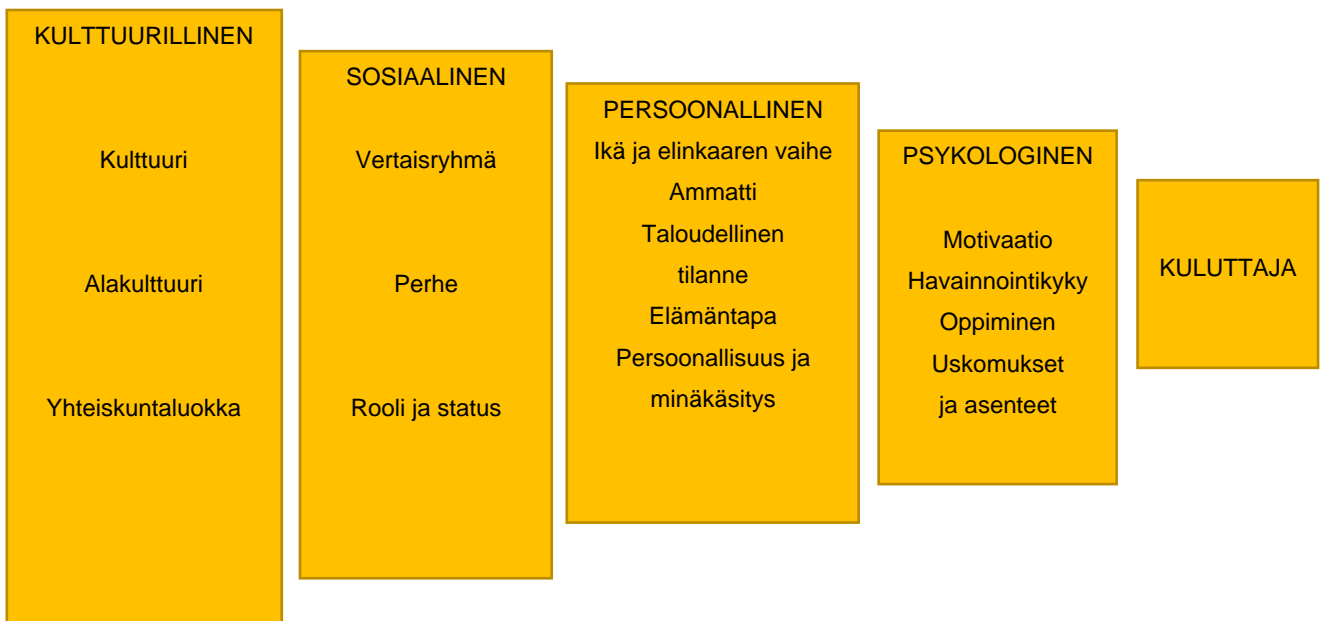
Tärkein kysymys onkin, miten kuluttajat vastaavat yritysten markkinointiin? Tähän kysymykseen Armstrong ym. (2019, 167-168) kehittivät ostokäyttäytymistä kuvaavan mallin (kuva 1). Viitala ja Jylhä (2013, 79) avaavat kuviota niin, että ulkopuoliset ärsykkeet vaikuttavat kuluttajan "mustaan laatikkoon" eli tajuntaansa ja aiheuttavat tietynlaista toimintaa. Tämän mustan laatikon ymmärtäminen onkin tärkeässä roolissa siihen, että osataan tulkita ostajan ominaisuudet ja ostopäätösprosessi. Ominaisuudet vaikuttavat siihen, miten kuluttaja reagoi ärsykkeisiin. Ärsykkeiden herättämällä tunteilla on kaikista

suurin merkitys, sillä ostopäätöksen voi tehdä myös tunteiden, mielialan tai aistien miellyttämisen perusteella.



Kuva 1. Ostokäyttäytymisen malli (mukaillen Armstrong ym. 2019, 168).

Kuluttajan ostokäyttäytymiseen vaikuttaa voimakkaasti myös kulttuurilliset, sosiaaliset, persoonalliset ja psykologiset ominaisuudet (kuva 2). Markkinoija ei pysty näihin vaikuttamaan, mutta ne on otettava huomioon. (Armstrong ym. 2019, 168.)

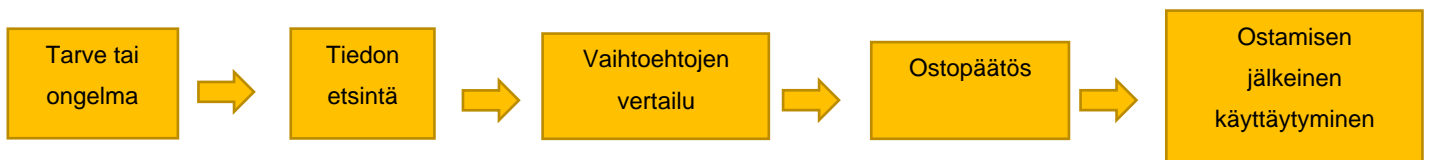


Kuva 2. Kuluttajan käyttäytymiseen vaikuttavat ominaisuudet (mukaillen Armstrong ym. 2019, 168).

Kulttuurilliset tekijät vaikuttavat laajasti ja syvästi kuluttaja käyttäytymiseen, koska kulttuuri sisältää olennaiset syyt siihen, mitä ihminen haluaa ja miten se käyttäytyy. Kasvaessaan ihminen oppii perusarvot, käsitykset, halut ja käyttäytymisen. Käyttäytymisen oppimiseen vaikuttaa myös monet erilaiset ryhmät. Erilaisilla ryhmillä on suora vaikutus ihmisen

asenteiden ja minäkäsityksen muokkaantumiseen. Ryhmäpaine voi vaikuttaa ihmisen mukautumiseen tuotteiden ja brändien valinnoissa. Jokaisella persoonallisuuden piirteellä on jo merkittävä vaikutus ostopäätöksiin. Monet asiat elämässä liittyvät myös tiettyyn ikään ja elämänvaiheeseen, joten se näkyy valinnoissamme. Pidemmälle edetessä ostopäätökset ratkaistaan neljän psykologisen tekijän perusteella, jotka ovat motivaatio, havainnointikyky, oppiminen sekä uskomukset ja asenteet. (Armstrong ym. 2019, 169-176.)

Markkinoijan tulisi keskittyä koko ostotapahtumaan, eikä vain ostopäätöksen tekemiseen ja siihen vaikuttaviin tekijöihin. Ennen ja jälkeen ostopäätöksen kuluttaja käy läpi viisi vaihetta jokaisen ostoksen kanssa (kuva 3). Tuttujen rutiini ostosten kanssa vaiheita jää pois, mutta erityisesti uusien ostosten kanssa kuluttaja käy läpi kaikki vaiheet. (Armstrong ym. 2019, 182.)



Kuva 3. Kuluttajan ostopäätös prosessi (mukaillen Armstrong ym. 2019, 182).

Ostopäätös prosessi alkaa tarpeesta tai ongelmasta, jonka on voinut laukaista sisäinen tai ulkoinen ärsyke. Sisäinen ärsyke voi olla normaali tarve kuten nälkä, jano, kylmä, mutta ulkoinen ärsyke voi olla mainos tai ystävä. Kiinnostunut kuluttaja joko etsii tai ei etsi uutta tietoa tarvitsemastaan tuotteesta tai palvelusta. Tiedon etsintään vaikuttaa kuinka kova tarve ostamiseen kuluttajalla on ostamiseen. Eniten käytetään mainosten antamaa tietoa, mutta kaikista vaikuttavampaa tietoa saadaan henkilökohtaisesti perheenjäseniltä, ystävilta ja sukulaisilta. Koska tiedon lisäksi tuttavat arvioivat ja hyväksyvät tuotteen, jos he ovat tyytyväisiä. Kuluttaja vertailee tarkasti tarjontaa, jopa laskee vaihtoehtoja tai luottaa intuition nopeaan päätökseen. Tuotteen käyttöönoton tai palvelun käyttämisen jälkeen selviää, oliko kuluttaja tyytyväinen vai ei. (Armstrong ym. 2019, 182-184.)

## 2.2 Markkinointiviestintä

Markkinointiviestintä on myös osa markkinointia, jonka tehtävänä on tuotteiden, myynnin ja asiakassuhteiden hoito sekä sidosryhmämarkkinointi. Markkinointiviestinnän merkittävä tavoite on kasvattaa kohderyhmän ymmärrystä yrityksestä ja sen tuotteista sekä voimistaa tavoiteltua tietoa ja toimintaa kohderyhmässä. Markkinointiviestinnän päätehtävä on vaikuttaa kohderyhmän ostopäätöksiin lisäämällä yrityksen arvon kasvua.

Markkinointiviestinnän kautta jaetaan myös yrityksen lupaukset markkinoilla sekä nousta esiin tarjonnan kirjosta. (Juholin 2009, 213; Mäntyneva 2002, 123; Viitala & Jylhä 2013, 116.)

Markkinointiviestintä on asiakaslähtöistä viestintää, joka tapahtuu myös digitaalisesti ja internetissä sosiaalisen median yhteisöpalvelujen kautta. Markkinointiviestinnän välineitä ja muotoja ovat sähköinen suoramarkkinointi, internetmarkkinointi kuten verkko- ja kampanjasivustot, verkkosyötteet, blogit, keskustelufoorumit, verkkomainonta kuten bannerit ja hakukoneoptimointi, mainospelit, verkkoseminaarit- ja kilpailut. (Viitala & Jylhä 2013, 116.)

Markkinoinnin päämäärä on saavuttaa pysyviä asiakassuhteita, joita voi saada kilpailuilla markkinoilla vain pitkäkestoisen asiakastyytyväisyyden kautta.

Markkinointiviestintästrategia on kriittisessä asemassa kilpailuedun kasvattamisessa.

Markkinointiviestintä jaetaan välineviestintään ja vuorovaikutusviestintään.

Välineviestintää ovat medioissa ja verkossa toteutuva viestintä, kuten ammattilehdet, suoramarkkinointi ja telemarkkinointi. Vuorovaikutusviestinnän paikkoja ovat messut, näyttelyt, henkilökohtainen myyntityö ja seminaarit. Muita markkinointiviestinnän muotoja ovat lehti-ilmoitus, mainonta, menekinedistäminen, myynninedistäminen, tiedotus- ja suhdetoiminta, tapahtumamarkkinointi sekä suoramarkkinointi. Markkinointiviestintää suunnitellessa tulisikin miettiä, kuinka viestintä erottuu muista sekä kuinka useiden eri kanavien samanaikainen hyödyntäminen toteutetaan. (Mäntyneva 2002, 213; Viitala & Jylhä 2013, 116.)

Markkinointiviestinnän suunnittelussa käytetään asiakaskäyttäytymistä kuvaavia malleja kuten DAGMAR tai AIDA. Käytetyin malli on AIDA, joka tulee sanoista Attention huomio, Interest kiinnostus, Desire halu ja Action toiminta. Aluksi pyritään herättämään kuluttajan huomio yrityksen tuotteilla tai palveluilla. Seuraavaksi on tarkoitus synnyttää kiinnostus ja kun se on herännyt, voidaan saada aikaan halu ostaa. Lopuksi kuluttaja voi tehdä ostopäätöksen eli toimia. Markkinointiviestinnän keinot vaihtelevat AIDA-mallin eri vaiheissa. Kuluttajien huomion herättämisessä mainonta sekä suhde- ja tiedotustoiminta ovat parhaita keinoja, mutta kun edetään seuraaviin vaiheisiin, niiden tehokkuus laskee. Henkilökohtaisen myyntityön määrä nouse alusta loppuun asti koko ajan. Myynninedistämisen määrä alkaa vasta ostohalu vaiheesta ja etenee ostopäätöksen yli. (Mäntyneva 2002, 123-125.)

## 2.3 Digimarkkinointi

Digitaalisuus on yksi tärkeimpiä ja merkittävimpiä muutoksia kommunikointiin sekä markkinointiin. Internetin tuomat mahdollisuudet levittää tietoa ympäri maailmaa sekunnissa on mullistanut keskustelu-, vuorovaikutus- ja toimintaympäristöt, myös markkinoinnissa. Markkinointia on aina ohjannut trendit, uudet vaikutuskeinot- ja väylät sekä teknologia. Internetistä on tullut niin kuluttajien kuin myyjien jokapäiväinen asiointikanava. Alle 55-vuotiaista 95% käyttää internetiä päivittäin. Iän myötä internetin käyttö vähenee, mutta havaittavissa on myös vanhemman ikäpolven käytöksen muutosta. Kuitenkin yli 74-vuotiaista 63% ei ole käyttänyt internetiä lainkaan. (Tuulaniemi 2011, 45-46; Viitala & Jylhä 2013, 97-98; Kananen 2018, 14-15.)

Internetin käyttäminen vaihtelee sen käytettävien toimintojen mukaan. Ihmisistä lähes kaikki, 81 % käyttää internetiä pankkiasioiden hoitoon, 79% sähköpostien lähettämiseen tai vastaanottamiseen ja 79% tiedonetsintään niin palveluista kuin tuotteista. Ja nämä prosentit jatkavat nousemistaan koko ajan. Näidenkin tilastojen takia yksikään liiketoimintaa tuottava yritys ei voi jäädä varjoon verkon eikä sosiaalisen median käyttämiseltä. (Kananen 2018, 15.)

Digitalisaatio on vaihtanut postin lähettämisen sähköiseksi. Sähköpostit liikkuvat nopeammin kuin kirjeet ja niiden lähettäminen on huomattavasti helpompaa. Sitäkin yleisempää on myös sähköposti markkinointi, joka on erittäin toimivaa ja tehokasta markkinointia. Sähköposti markkinointi ei vaadi paljoa asiantuntemusta ja lisäksi se on yksi kustannustehokkaimmista digimarkkinointiin satsattavista työtavoista. Sähköposti markkinointi tuo rahat takaisin firmalle nopeammin kuin mikään muu kampanja, koska uutta viestiä ei tarvitse tehdä päivittäin eikä sähköpostin lähettämisen jälkeen tarvitse tehdä muuta työtä kuten sosiaalisessa mediassa. (Swartz 2020, 140.)

Digitaalisuus on luonut meille myös jatkuvan muutoksen tilan. Uusia kanavia ja toimintaympäristöjä syntyy nykyisten tilalle ja kehitys huolehtii siitä, mitkä niistä jäävät ihmisten käyttöön lyhyeksi tai pitkäksi aikaa. Tuote kehittäminen on taas vaikuttanut siihen, että vastaaminen niin sähköpostiin kuin millä alustalla tahansa tulleeseen verkkoviestiin on mahdollista välittömästi ja missä tahansa. Tämän takia internet on muuttanut markkinoinnin painotuksen vuorovaikutukseen asiakkaan ja yrityksen kohtaamisissa. (Tuulaniemi 2011, 46; Kananen 2018, 15.)

## 2.4 Sosiaalisen median markkinointi

Sosiaalinen media on kohonnut tärkeimmäksi yksittäiseksi työkaluksi markkinointiin. Sosiaalinen media antaa mahdollisuuden olla suorassa yhteydessä kuluttajaan ja käydä jopa vuoropuhelua. Sosiaalisen median hyödyntäminen mahdollistaa monia asioita, jotka eivät ennen ole olleet mahdollisia. Lisäksi sen käyttäminen on yksinkertaista ja edullista. Social Flagship -raportin mukaan 42% kaikista ihmisistä käyttää sosiaalista mediaa etsiäkseen uusia brändejä ja tuotteita, mikä tekee siitä toiseksi tärkeimmän kanavan ohi hakukoneiden. Tärkein kanava se on 16-24 -vuotiaille, jotka eivät enää käytä perinteisiä hakukoneita. Käytetyimmät sosiaalisen median kanavat niin yksityishenkilöillä kuin yrityksillä ovat Facebook, LinkedIn, Twitter, YouTube, Instagram, Pinterest ja Snapchat. (Carvill & MacRae 2020, 20; Coles 2018, 7; Kananen 2018, 24.)

Facebook on maailman laajin sosiaalinen verkosto, jossa on melkein kaksi biljoonaa käyttäjää ympäri maailman. 50 % aktiivikäyttäjistä kirjautuvat tililleen päivittäin. Keskimääräisesti jokaisella käyttäjällä on 130 kaveria Facebookissa. Facebookiin ladataan päivittäin 300 miljoonaa kuvaa ja alustalla vietetään keskimäärin 20 minuuttia aikaa. Facebookin perusominaisuuksiin kuuluu profiilit, yrityksen sivut ja ryhmät. Facebook ryhmien avulla voi kehittää niin julkisten kuin yksityisten yhteisöjen toimintaa. Facebook messengerin avulla voi myös keskustella yksityisesti tai luoda ryhmäkeskusteluja. Lisäksi messenger mahdollistaa niin yksilöiden kuin yritysten yhteydenoton ja yhteydenpidon reaaliajassa. (Carvill & MacRae 2020, 18-19; Coles 2018, 31-32.)

Kuvien jakamiseen parhaiten sopiva kanava on Instagram, jossa voi muokata kuvia ja videoita erilaisilla filtereillä. Instagramin käyttäjät jakautuvat tasaisesti naisten ja miesten välillä. Kuukausittain Instagramilla on yli 600 miljoonaa aktiivista käyttäjää ja päivittäin käyttäjiä on 400 miljoonaa. Facebook osti Instagramin vuonna 2012, joten nämä kaksi kanavaa toimivat hyvin yhdessä. LinkedIn on kanava, jossa voit verkostoitua mihin kellon aikaan tahansa sellaisten ihmisten kanssa, joiden kanssa et normaalisti olisi yhteydessä. LinkedIn on luotu täysin business-to-business verkostoitumiseen ympäri maailman. LinkedInissa on melkein 500 miljoonaa jäsentä ja 57% käyttäjistä kirjautuvat tililleen mobiili laitteilla. LinkedIn saa kaksi uutta jäsentä yhden sekunnin aikana, joten tietokanta sisältää uusia mahdollisia kontakteja valtavasti. LinkedIn on vain aikuisille, mutta nyt sinne on päässyt kirjautumaan myös opiskelijoita. (Coles 2018, 121-122, 55-56.)

Twitter on nopea ja helppo kanava pienten, mutta useiden päivitysten julkaisemiseen. Twitteriin laitettut päivitykset ovat tviittejä, joita julkaistaan kanavalle 500 miljoonaa joka

päivä. Twitter kääntää jokaisen tviitin hetkessä mille kielelle tahansa, joten käyttö on helppoa ympäri maailman. Twitterillä on yli 300 miljoonaa aktiivista käyttäjää kuukausittain ja 80% käyttäjistä kirjautuvat tililleen mobiili laitteella. Twitter perustettiin vuonna 2006 samaan tarkoitukseen kuin Facebook eli opiskelijoille yhteyden pitämiseen, mutta twitterin tviitteihin voi laittaa vain 140 merkkiä. Yritykset huomasivat nopeasti kanavan hyödyt tuotteiden ja palveluiden mainostamisessa sekä asiakkaiden palautteiden kuuntelemisessa. Twitteriin päivitettiin helposti, jos jokin tuote tai palvelu ei miellyttänyt ja näin tietty yritys saattoi saada huonoa mainetta. Yritykset huomasivat, että liittymällä twitteriin he voisivat olla paremmin ajan tasalla siitä, mitä heistä, heidän tuotteistaan ja palveluistaan sanotaan. Lisäksi he voisivat selvittää nopeammin asiakkaiden tyytymättömyyteen liittyvät asiat ja kuunnella asiakkaiden tarpeita sekä positiivista palautetta. Kanavassa yritys voi myös kiittää asiakkaitaan olemalla tuotteen tai palvelun ilon ja positiivisuuden lähettiläs. (Coles 2018, 84-85.)

Suurin osa kaikista ihmisistä käyttää sosiaalista mediaa, kun halutaan pysyä mukana uutisista, kavereiden ja perheenjäsenten kuulumisista tai kun etsitään uusia brändejä ja tuotteita. Sosiaalinen media on olennainen osa tuotteiden etsintää, sillä 22 % digi käyttäjistä on tykännyt tai seurannut jotakin brändiä sosiaalisissa kanavissa. Kuitenkin neljänneksi suosituin syy käyttää sosiaalista mediaa on silloin, kun on joutoaikaa eli kun ei ole muutakaan tekemistä Social Flagship -raportin mukaan. Tärkeässä roolissa on myös sosiaalisen median tarjoama viihde, joka motivoi osallistumaan ja vie mielenkiinnon. Erityisen viihdyttävää ja osallistavaa sisältöä tuottavat näyttelijät, tubettajat, vloggaajat, urheilijat ja laulajat. Videot kiinnittävät eniten huomiota ja suurin etu on live videoissa. Facebook, Instagram, Twitter ja LinkedIn käyttäjistä, Kiinaa lukuun ottamatta, 28% katsoo suoria lähetyksiä kerran kuukaudessa. (Carvill & MacRae 2020, 24.)

Vertauskuvallisesti ajatellen ihmisellä on kaksi silmää, kaksi korvaa, mutta vain yksi suu. Vastaavasti voidaan todeta, että 80% katsotaan sekä kuunnellaan ja 20% puhutaan eli mainostetaan. Joten 80% ajasta tulisi vastata, täsmentää, laajentaa, viihdyttää, kouluttaa, virittää tunnelmaa ja 20% ajasta tulisi mainostaa. Samaa viittaa myös termi sosiaalinen media eli 80% ajasta ollaan enimmäkseen ja etunenässä sosiaalisia ja 20% ajasta mainostetaan. Tämä ei suoranaisesti sovi sosiaaliseen mediaan, mutta melkein. Tärkeintä on muistaa olla inhimillinen ja ihminen ihmisille. Sprout Social teki tutkimuksen vuonna 2006 ja totesi, että prosentit olivatkin monilla brändeillä niin, että 4% toiminnasta keskittyi vastaamiseen ja 96% mainostamiseen. Se on kaukana teoreettisesta 80/20 balanssista, mutta balanssia täytyy miettiä brändin arvoon sopivaksi. (Carvill & MacRae 2020, 76; Swartz 2020, 126.)

Heikkinen (2021) painottaakin, että ansaittu media on uskottavinta medianäkyvyyttä. Ansaittu media tarkoittaa saatua näkyvyyttä toisten medioissa, blogeissa ja jakoja sosiaalisessa mediassa siis kolmannen osapuolen toimesta. Ansaitun median kenttä on laajentunut digiaikana valtavasti, sillä kanavia, joissa ansaittu media näyttäytyy, on erittäin paljon. Palveluita sekä tuotteita voi arvioida ja suositella niin päivityksissä, sovelluksissa kuin keskustelupalstoilla. Ansaitun median käyttäminen ja hyödyntäminen on tärkeää monestakin syystä, mutta tärkeimpänä on tutkimustieto. Carvill ja MacRae (2020, 200) kertovat Sprout Social tutkimuksesta, jonka mukaan 74% niin yksityishenkilöistä kuin yrityksistä tekevät ostopäätöksen sosiaalisesta mediasta saadun tiedon mukaan. Myös Global Consumer Insights- tutkimus nimesi sosiaalisen median ostopäätöksiin vaikuttavimpana kanavana. Viitala ja Jylhä (2013, 117) löysivät tutkimuksen, jonka mukaan 78% kuluttajista luottaa toisten kuluttajien suosituksiin, kun taas 14% luottaa yrityksen omiin mainoksiin.

Kortesuo (2018, 141) onkin samaa mieltä siitä, että yritysten tulisi hyödyntää someboundia eli sosiaalisessa mediassa tapahtuvaa asiakaskohtaamista. Somebound käsite on tullut inbound ja outbound käsitteiden väliin. Inbound tarkoittaa yritykselle tulevia puheluita, sähköposteja, viestejä ja yhteydenottoja asiakkailta. Outbound tarkoittaa yrityksestä tehtäviä soittoja, sähköposteja, viestejä ja yhteydenottoja asiakkaille. Someboundissa hyödynnetään some kanavien sirpaleisuutta sekä limittymistä, koska siellä on vaikea määrittää, kuka on aloittanut kohtaamisketjun. Esimerkkinä toimii hyvin facebookiin tullut suositus tai kehu hyvästä treenistä. Yritys kiittää kehuista. Jokin toinen asiakas liittyy ketjuun tarkentavan kysymyksen, johon yritys vastaa. Toinen esimerkki olisi kirjoittaa blogi jostain aiheesta. Asiakas jättää kysymyksen samasta tai eri aiheesta ja yritys vastaa siihen. Tai yritys kirjoittaa blogi tekstin aiheesta, josta on tullut kysymys. (Kortesuo 2018, 141-140.)

Sosiaalinen media on myös uudistanut asiakaspalvelun. Asiakaspalvelu on vahvasti sidoksissa viestintään sekä sosiaalisen median markkinointiin, sillä myös viestinnällisesti yrityksen tulisi mahdollistaa aktiivinen toiminta myös asiakkaille. Nykyään asiakaspalveluun onkin tullut uusi viides taso, joka on meta-aktiivinen asiakaspalvelu (kuva 4). Se tarkoittaa sitä, että yritys ei ole pelkästään aktiivinen tai proaktiivinen, vaan meta-aktiivinen eli huolehtii siitä, että asiakkaat ovat myös aktiivisen toiminnan osa. Meta-aktiivinen toimintatapa hyödyntää avointa toimintatapaa niin, että yritys antaa asiakkaiden käyttöön tietoa, josta he voivat itse koota tietokokonaisuuksia. Aktiivisuutta ei enää mitatakaan yrityksen omalla toiminnalla, vaan asiakkaiden sitoutumisella ja toiminnalla sosiaalisessa mediassa. Yritys voisi antaa asiakkailleen tilaisuuden auttaa toisiaan

omassa blogissa tai Facebook sivuillaan. Tämä olisi Meta-aktiivista asiakaspalvelua parhaimmillaan. (Kortesuo 2018, 143-45.)



Kuva 4. Asiakaspalvelun portaat (mukaillen Kortesuo 2018, 144).

Tänä päivänä uudenaikaisin myyntityö on Social Sellingiä, jossa hyödynnetään sosiaalista mediaa. Termi Social Selling kuvastaa henkilöbrändin ja verkostojen vaikutusta myyntiin. Suositteleminen on osa social sellingiä, joten termiin liittyy myös hyvän henkilöbrändin rakentaminen. Jokipiin Pellavan myyntipäällikkö Mika Sahikallio on itse kokenut sosiaalisen median hyödyt myyntityöhön ja sen takia hankkinut somekoulutusta koko myyntitiimille. Koulutuksessa jokaiselle työntekijälle tehtiin ammattimaiset LinkedIn sivut ja asetettiin konkreettisia tavoitteita sosiaalisen median käytön suhteen. Asiakkaan pyytämättä kirjoittamat kehu sosiaaliseen mediaan ovat kasvattaneet Jokipiin Pellavan myyntiä huomattavasti. Lisäksi sosiaalisen median ja digitaalisten työkalujen hyödyntäminen on auttanut huomattavasti ostoprosessien eri vaiheissa. Vain LinkedInin jaetun kuvan kautta Jokipiin Pellavan myyntipäällikkö Mika Sahikallio on saanut kaksi suoraa kauppaa. (Kortesuo 2018, 143; Kunnas 2019, 34-35.)

## 2.5 Blogimarkkinointi

Blogi on paras asiantuntijabrändi kanava, joka edistää kauppvoja ja tunnettavuutta. Blogi on tehokas, nopea ja ilmainen, sillä siihen laitettu panos muuttuu helposti voitoksi. Asiantuntijan blogi on sisältömarkkinointia, joka tarkoittaa tiedon jakamista avoimesti muille. Asiantuntija blogiin voi siis kirjoittaa hyödyllisiä vinkkejä tai jakaa artikkeleita, laatia kirja-arvosteluja, kirjoittaa tapahtumaraportteja tai kertoa kokemuksia, kunhan tekstit ovat omiasi. Sisältömarkkinointi perustuu siihen, että blogin lukijat suosittelevat kirjoittajaa tai firmaa puolestasi. Lisäksi tekstin ja tiedon lisääntyessä blogissa, sinne on mahdollista

saada useita klikkauksia, koska blogi alkaa näkymään monissa internetin hakukoneiden haussa. (Kortesuo & Kurvinen 2011, 71-72.)

Kortesuo ja Kurvinen (2011, 72-73) painottavat, että asiantuntijan tulisi kerätä sivuilleen referenssejä asiakkailta. Näiden suositusten tulisi olla asiakkaan omalla nimellä, että ne ovat uskottavia. Joskus näitä referenssejä tulee anoa oikein ollen takaa ja siksi aina kun kuulet kehuja tulisi kysyä, että saanko tuoda tämän esiin nimelläsi nettisivuillani. Kaikista tärkeimpien asiakkaiden kehut ovat painavampia, koska heidän sanoillaan on merkitystä.

Blogissa tulisi myös huomioida myös oma kohderyhmäsi. On turha yrittää miellyttää kaikkia, jos palvelusi on kohdennettu vain tietyille yleisölle. Pidä huolta, että blogisi kertoo palvelusta aidosti ja omakohtaisesti. Kun blogisi kuvastaa firmaasi tai sinua juuri sellaisena, kun olet, saat juuri sinulle tai teille sopivia asiakkaita. (Kortesuo & Kurvinen 2011, 78-79.)

Monesti unohtuu, että blogia täytyy mainostaa, että kohderyhmä löytyy. Blogin käyttökokemuksen tulisi myös miellyttää, että lukijat palaavat sivulle uudestaan. Blogia voi markkinoida esimerkiksi kohderyhmällesi sopivissa kanavissa. Blogipostausten markkinointi erilaisissa yhteisömedioissa on kannattavaa, koska sieltä tavoittaa helposti uusia lukijoita. Suosituimmat yhteisömediat blogin jakamiseen ovat Facebook, Twitter, LinkedIn ja Google+. Lisäksi tulisi tehdä säännöllistä sähköpostimarkkinointia blogisi ja sivustojesi sisällöstä. (Kortesuo & Kurvinen 2011, 135-137).

## **2.6 Kestävä markkinointi**

”Mainonta on muokannut sitä, mitä pidämme tavoittelemisen arvoisena” (Lillberg & Mattila 2020, 67).

Lillberg ja Mattila (2020, 67) huomauttavat, kuinka paljon valtaa ja vaikutusta markkinoinnilla on. Vastuu on aina itse markkinoijalla. Maailman johtavien mainostajien, mainostoimistojen ja alan toimijoiden liitto Unstereotype Alliance pyrkii alan sisällä vähentämään stereotyyppistä luokittelua sekä edistämään tasa-arvoista ihmisyyttä. Markkinointiviestinnän vaikutusmekanismit eivät kuitenkaan ole nimettömiä koneistoja, vaan monimutkaisia ja mutkikkaita valtanappuloita. Nykypäivänä tärkeäksi taidoksi nouseva medialukutaito auttaa huomaamaan, että politikkojen twiitit ovat suurempi uhka maailmalle kuin brändien mainostamat somejulkaisut. Ennen puhuttiin markkinoinnin luomista odotuksista niin kehonkuvan kuin täydellisyyden suhteen, mutta nykyään se on siirtynyt sosiaalisen median vaikuttajiin.

Kestävä markkinointi on sitä, kun brändit ottavat ohjat ilmastonmuutoksen torjunnasta, suojelevat luonnonvaroja, kykenevät käyttämään erilaisia resursseja harkitusti sekä muokkaavat yhteiskunnallista ilmapiiriä niin, että se pohjautuu yhteisille tavoitteille ja ratkaisuille eikä vastakkainasettelulle (Lillberg & Mattila 2020, 69).

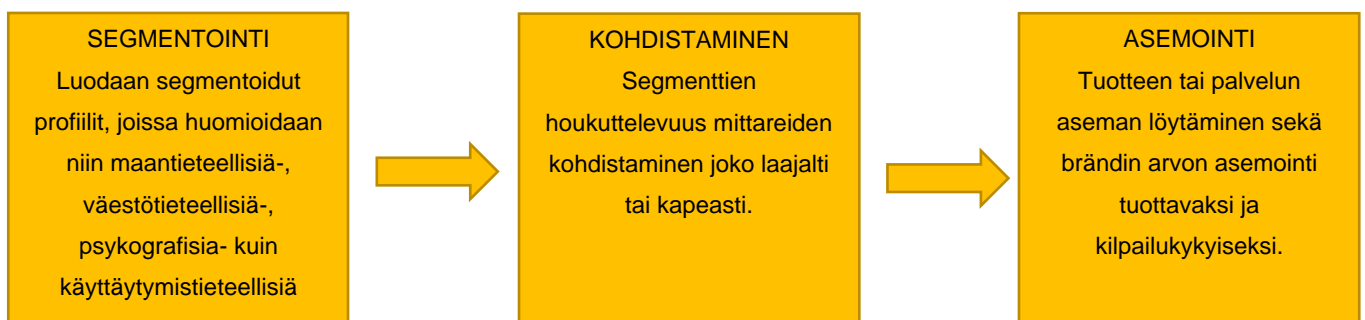
Ilmastoviestintä ei kuitenkaan kuulu brändien toimintaan. Brändi voi rakentaa aineetonta pääomaa ja kehittää omistaja-arvoa olemalla ilmastobrändi. Pelkästään brändin luominen on vaikeaa, mutta sitten kun siihen lisätään brändien luonteen, tulevaisuuden ja niiden markkinoinnin muutokset vaikeudet kasvavat. Brändien tulevaisuudessa omistaja-arvosta huolehtiminen on helpompaa, jos systemaattinen kehittäminen pohjautuu kolmen kysymyksen vastaukseen:

- 1) Mitä kuluttajat haluavat ja ovatko he valmiita maksamaan siitä?
- 2) Mitä maapallo tarvitsee ja miten kuluttajat vaihtavat kestäviin ratkaisuihin?
- 3) Mikä on brändin tehtävä muutoksessa ja miten se saavuttaa kustannustehokkaan tason? (Lillberg & Mattila 2020, 72-73.)

Lillberg ja Mattila (2020, 200-202) ovat koonneet kestävä markkinoinnin työkirjan, jossa listataan erilaisia kysymyksiä, joiden pohjalta voi rakentaa liiketoimintastrategian rinnalle ilmastonmuutosstrategian, jotka yhdessä luovat vaatimukset yrityksen arvon kasvulle ja muutokselle. Tässä muutama hyvä kysymys: Mikä on yrityksemme ilmastonmuutosstrategia? Miten ilmastonmuutos vaikuttaa brändiimme? Mikä on brändimme markkinoinnin hiilijalan- ja -kädenjälki?

### 3 Markkinointistrategia

Mistä aloittaa markkinointistrategian suunnittelu? Muistamalla markkinoinnin määritelmä. On siis turhaa yrittää tavoittaa kaikkia kuluttajia samalla tavalla. Kuluttajia on myös aivan liikaa suurella alueella ja jokaisella on omat tarpeet sekä omanlainen ostoprosessinsa. Samalla tavalla myös yritysten markkinat vaihtelevat suuresti tarjoamalla erilaisia tuotteita ja palveluita. Tämän takia jokaisen yrityksen tulisi tunnistaa omat markkinarakonsa, joissa yritys voi tarjota parastaan ja vielä tuottoisasti. Sitä varten luodaan markkinointistrategia, jonka avulla rakennetaan suhde oikeisiin asiakkaisiin. Kohdistetun markkinoinnin luomiseen kuuluu kolme vaihetta, jotka ovat markkinoiden segmentointi, kohdistaminen ja asemointi (kuva 5). (Armstrong ym. 2019, 214.)



Kuva 5. Vaiheet kohdistetun markkinoinnin luomiseen (mukaillen Armstrong ym. 2019, 214, 229, 235).

Segmentoinnissa asiakaskunta jaetaan pienempiin ryhmiin, joista luodaan asiakasprofiileja. Profiileihin vaikuttavia muuttujia voi olla monessa eri luokassa, joten yrityksen on kokeiltava erilaisista muuttujista luotuja profiileja, kunnes tarvittavat tiedot löytyvät. Asiakasprofiileihin voidaan määritellä erilaisia tekijöitä kuten asiakkaan ikä, elämänvaihe, sukupuoli, ammatti, tulot, koulutus, käyttäytyminen, toiveet ja tarpeet. Mutta lisäksi myös sijainti, kaupunki ja sen koko, sosiaaliluokka, käyttöaste, edut ja lojaalius. Segmentoinnin avulla yritys jakaa suuren heterogeenisen kuluttajien joukon pieniksi ryhmiksi, että ne ovat tehokkaampi löytää sekä helpompi vakuuttaa tuotteilla ja palveluilla, jotka kohtaavat heidän ainutlaatuisia tarpeitaan. (Armstrong ym. 2019, 214-215.)

Segmentoitu kuluttajajoukko paljastaa yrityksen mahdollisuudet. Seuraavaksi täytyykin arvioida ja päättää, kuinka monta ja mitä segmenttejä yritys voi palvella parhaiten eli mihin markkinointi kohdistetaan. Markkinoiden kohdistamisessa arvioidaan jokaisen segmentin houkuttelevuus ja valitaan asiakasryhmälle sopivat markkinointikeinot. Vaihtoehtona on erilaistumaton massamarkkinointi, erilaistettu jaoteltu markkinointi, keskitetty markkinointi,

omassa markkinaraossa tai kapea paikallinen tai yksilöllinen markkinointi. Kohdistetun markkinointi strategian valintaan vaikuttaa yrityksen resurssit. Jos resurssit ovat vähäiset, niin on luonnollista valita keskitetty markkinarakoon suunnattu markkinointi. Tuotteen tai palvelun muuntautumiskyky on avainasemassa oikean kohdentamisen löytymiseen. (Armstrong ym. 2019, 228-229, 233.)

Kun yritys on valinnut sopivan kohdennetun markkinointikeinon, täytyy päättää myös brändille sopiva asema. Tuotteen tai palvelun asemointi tarkoittaa sen käyttäjien tekemää määrittelyä tärkeistä ominaisuuksista verrattuna kilpailijoihin. Tuotteita ja palveluita voidaan tehdä tehtaissa ja ketjuissa, mutta brändi luodaan jokaisen kuluttajan mieleen. Jokainen asiakas järjestää niin tuotteet kuin palvelut tiettyihin kategorioihin ja asemaan omassa päässään. Kuluttajat asemoivat tuotteita myös ilman markkinoiden apua, mutta niillä on myös paljon vaikutusta, eikä kukaan halua jättää aseman löytymistä oman onnensa nojaan. Asema täytyy suunnitella, että tuote tai palvelu saadaan asetettua kilpailukykyiseen asemaan. Asemoinnin avuksi voi luoda erilaisia asemointi karttoja, joista voi nähdä mihin tuote sijoittuu kuluttajien havaitsemana. Sijoittuuko se suoraan johonkin päätyyn vai jonnekin kaiken keskelle esimerkiksi verrattuna korkeaan trendi sisältöön vs. matalaan trendi sisältöön tai korkeaan hintaluokkaan vs. matalaan hintaluokkaan. Sijoittumisen löytymiseen täytyy tunnistaa oikeat kilpailukykyiset edut ja tuotteen tai palvelun arvon asema. Tämä löytyy vain asiakkaiden suusta tulleesta vastauksesta kysymykseen, miksi ostaisin sinun brändiäsi? (Armstrong ym. 2019, 235-239.)

Markkinointistrategia pohjautuu yrityksen visioon eli ideaalitilaan tulevaisuudessa. Strategia on mielikuva yrityksen suunnasta. Tämän näkemyksen taustalla vaikuttavat yrityksen liikeidea ja arvot. Strategia on pitkän aikavälin keino sopeutua ympäristön muutoksiin kohdistamalla voimavaroja voittoa tuottavalla tavalla. Suunnittelun aikavälin tulisi olla ainakin 3-5 vuotta. Käytännössä strategiatyössä etsitään elintärkeitä ratkaisuja siihen, missä bisneksessä organisaatio pyörii. Tämä tarkoittaa esimerkiksi liiketoimintaa, asiakassegmenttejä, tuote- ja palvelupaletteja, arvoketjuja ja markkina-alueita liikuttavia ratkaisuja. Markkinointistrategia pitää sisällään järjestelmällisen analyysin-, suunnittelun-, toteutuksen- ja kontrolliprosessit, joiden tavoitteena ovat markkina- ja asiakassuuntautuneisuus, toiminnan johtaminen yrityksen toimintojen välillä sekä taloudellinen kannattavuus. Strategiatyössä arvioidaan sitä, miten yritys erottuu muista ja mikä on sen arvolupaus kuluttajille, mutta myös ohjataan toimenpiteiden järjestystä ja ajoitusta. Strategian muuttaminen tarkoittaa uuden osaamisen luomista sisäisen kehittämisen, yritysjärjestelyiden tai verkostojen kautta. (Hämäläinen, Maula & Suominen 2016, 26; Raatikainen 2004, 73; Tikkanen 2005, 167-168.)

Markkinointistrategiaa suunniteltaessa on varauduttava ympäristön muutoksiin sekä muutostrendeihin kuten taloudellisen tilanteen uhkiin ja mahdollisuuksiin sekä markkinoiden kehittymiseen, niin kuluttajien kuin kilpailijoiden osalta. Markkinoinnin strategiatyötä ei ole myöskään ikinä tehty vain suunnitelmia toteuttamalla, vaan nopeana ja mukaansatempaavana päätöksentekona. Urheilu strategisessa johtamisessa vaikeinta on löytää tasapaino monien tekijöiden välille, joita ovat esimerkiksi taloudellinen kasvu ja asiakaskunnan pysyvyys. Sijoittaminen molempiin tekijöihin on strategisesti vaikeaa, koska ne eivät välttämättä ole yhteneväisiä. Kansainvälinen menestys tietyssä lajissa voi motivoida ihmisiä harrastamaan, mutta uusien harrastajien säilyttäminen mukana onnistuu yleensä heikosti tai ei juuri ollenkaan. Asiasta saadaan vieläkin monimutkaisempaa, koska urheiluun periytyneet suunnanvalinnat voivat harhauttaa strategista kehittämistä. Onko tarve kehittää urheilijoita vai kasvattaa osallistujamääriä? Onko paine tehdä rahaa vai voittaa millä hinnalla hyvänsä? (Hoye, Smith, Nicholson, Stewart & Westerbeek 2018, 92; Tikkanen 2005, 169-172.)

Markkinointistrategialla on neljä selkeää tavoitetta, jotka ovat:

- 1) Kiinnittää asiakkaiden huomio tarjoomaa kohtaan ja saada heidät ostamaan.
- 2) Tehdä asiakkaat niin tyytyväiseksi, että he tekevät ostopäätöksen uudestaan.
- 3) Luoda asiakkaalle arvoa niin, että he tekevät ostopäätöksen useammin ja kertovat yrityksen tarjoomasta muille.
- 4) Valita asiakaskunta niin, että edellä olevat ehdot toteutuvat yritykselle suotuisalla tavalla. (Tikkanen 2005, 173.)

Markkinointistrategian tavoitteiden määrittelyssä pitää huomioida eritasoisten tavoitteiden erot. Samaan aikaan tulisi huomata jokaisen toimenpiteen vaikutus tavoitteiden toteutumiseen. Tavoitteiden erilaisia tasoja voidaan luokitella esimerkiksi yksilötason tavoitteisiin kuten myyntihenkilöstön suorituskyky, suhdetason tavoitteisiin kuten asiakaskohtainen myynti, asiakassuhdekannattavuus tai asiakastyytyväisyys, asiakassegmenttitason tavoitteisiin kuten tietyn asiakas segmentin uudelleenostojen määrä, koko asiakassuhdekantaan kohdistuviin tavoitteisiin kuten uusasiakashankinta ja liiketoimintamallitason tavoitteisiin kuten rahoituksen saamiseen liittyvien tavoitteiden täytyminen. (Tikkanen, Aspara & Parvinen 2007, 62.)

### **3.1 Visio, Missio, Arvot ja Strategia**

Visio kertoo tilan, jossa halutaan olla tietyn periodin jälkeen tulevaisuudessa. Vision tulisi olla tavoitteellinen sekä realistinen. Visio on jotain, mihin ei nykytilassa ylltetä, mutta siihen halutaan. Visioon tulisi määritellä milloin ja miten tavoitella saavutetaan. Sovittu aikajänne

on tärkeä, ettei visio jää liian kaukaiseksi haavekuvaksi. Haavekuva on vaikeampi luoda todeksi organisaatiolle jokapäiväiseen johtamiseen. Kun vision saavuttamiseen on määritelty tiettyyn ajanjaksoon mennessä, organisaation strategisten tavoitteiden luominen on helpompaa ja määrätietoisempää. Selkeästä visiosta on luonteva johtaa myös tulostittareita. Jos haluttu tahtotila on 10-vuoden päästä, niin tiedetään suorittaa oikeat mittarit oikeaan aikaan, mutta jos tahtotilaan on 2-vuotta aikaa, niin toiminta on suunniteltava vieläkin tarkemmin ja huomattavasti eri tavalla. Visio saavutetaan oikeilla keinoilla eli strategioilla. (Malmi, Peltola & Toivanen 2006, 62; Kananen 2019, 16.)

Missio kertoo toiminta-ajatuksen, joka ohjaa kaikkia yrityksen toimintoja ja osa-alueita. Missio vastaa kysymykseen ”Miksi yritys on olemassa?”. Missio kertoo yrityksen tehtävästä yhteiskunnassa ja omassa toimintaympäristössä. Mission tulisi kertoa ymmärrettävästi yrityksen syyt ja tehtävät olemassaoloon. Mission ja Vision taustalla vaikuttavat myös yrityksen arvot. Yritykselle määritellyt arvot toimivat ohjenuorana jokapäiväisessä toiminnassa niin työntekijöiden kuin johtamisen puolella. Arvot toimivat niin periaatteina kuin toimintasääntöinä kaikissa toiminnoissa. Kun tiedetään yrityksen olemassaolon syy ja toiminnan tarkoitus, niin voidaan määritellä yrityksen arvot. Arvojen pohjalta luodaan strategia, jos strategian toteuttaminen onnistuu, niin saavutetaan visio. (Kananen 2019, 16; Yrityksen-perustaminen.net s.a.)

Strategia kertoo siis sen, miten visio saavutetaan. Strategia on suunnitelma, jonka avulla päästään haluttuun päämäärään. Strategian perustan luo johto ja johdon taktiikka eli keinot, johon vaikuttavat toimintaympäristö, kilpailijat ja resurssit. Strategiaan luodut keinot vaativat yhteistyötä niin markkinointi-, rahoitus-, tuotanto-, tuotekehitys-, IT-, henkilöstöstrategia-, kansainvälistymisen-, ja laatustrategian kanssa. Kaikkien näiden saumaton yhdistäminen, tasapaino ja kokonaisvaltainen käsitys organisaatiosta sekä sen tavoitteista sekä muutoksesta mahdollistaa kaikkien näkökulmat huomioiva strategia. Strategia on aina uskomus niistä asioista, jotka tulee tehdä menestyksen saavuttamiseksi. Uskomus on siis eri asia kuin todistettu tieto, joten strategiasta johdettu mittaristo ei vaadi sitä, että mittareiden lainalaisuudet olisi pystyttävä todistamaan ennen mittariston käyttämistä. (Kananen 2019, 17; Malmi ym. 2006, 63-66.)

Strategia on suurimmaksi osaksi valintojen tekemistä. Aina uusi, parempi, kehittyneempi tuote tai palvelu maksaa, niin kuin koulutus tai tilat. Strategia näyttää sen, mitä halutaan tehdä, että kehitytään, mutta sitten tulee vastaan se kysymys, että mihin pitää satsata ensin, että kehittyminen on mahdollista. Strategiaan kirjatut tavoitteet ja suuntaviivat mahdollistavat etenemisen, mutta maaliin voi päästä monella tavalla. Valinnat ohjaavat toimintaa käytännössä, mutta kuka ne valinnat lopulta tekee? Määritteleekö johto valinnat

strategian luomisen yhteydessä vai delegoidaanko ne jokaisen osa-alueen tai prosessin oman vastaavan päätettäväksi? Yhden asian kehittymiseen vaikuttaa suuri määrä tekijöitä. Strategian tulisikin auttaa siinä, että mihin tekijöihin tulisi keskittyä ensin. Strategiaan valitut suunnitelmat ja toimintamallit tulisi olla sellaiset, että jokainen yrityksen toimija tietää, miten eri tilanteissa toimitaan. Päästrategian alla voi olla myös alastrategioita kuten markkinointistrategia tai henkilöstöstrategia niin kuin päätavoitteista ja osatavoitteista. (Kananen 2019, 18; Malmi ym. 2006, 66.)

### **3.2 Markkinointistrategian johtaminen**

Markkinoinnin johtaminen pitää sisällään yrityksen markkinointistrategian suunnittelun ja toteuttamisen. Markkinointistrategian suunnitteluun ja toteuttamiseen kuuluu markkinoinnin tehtävien sekä perusprosessien määrittäminen. Niin pitkän aikavälin strategiset, kuin lyhyen aikavälin operatiiviset tavoitteet ja keinot eli toimintasuunnitelmat sekä niiden toteuttaminen tavoitteiden saavuttamiseksi. Markkinointistrategia edistää yrityksen arvon tuotantoa asiakkaille, omistajille ja verkostokumppaneille päätettyjen tavoitteiden mukaisesti. Markkinoinnin johtaminen on paitsi käytännössä toimivien asioiden lisäksi taustalla vaikuttavien tahtotilojen, ideologioiden ja filosofioiden pohtimista, tiivistämistä ja viestimistä. Markkinoinnin johtamisessa tulisi miettiä kolmea pääasiaa:

- Markkinoinnin tehtävät yrityksessä.
- Markkinoinnin perusprosessit yrityksessä ja sen toimintaverkostossa.
- Markkinointistrategian osa-alueet.

Näiden tärkeimpien kysymysten vastausten löytäminen ei ole ainoastaan markkinointijohtajan tehtävä, vaan vastausten etsiminen kuuluu myös toimitusjohtajalle ja koko johtoryhmälle. Voidaan sanoa, että yrityksen toiminta on kannattavinta silloin, kun se on järjestelmällistä ja perustuu parhaalle mahdolliselle tiedolle asiakkaista ja markkinoista. Täytyy myös muistaa katsoa tulevaisuuteen ja ennakoida liiketoimintamahdollisuuksia. Markkinoinnin johtamisen voikin lyhentää ajantasaiselle asiakas- ja markkinatiedolle perustuvana ja ennakoivana tavoitteiden asetteluna sekä kilpailukeinojen järjestelmällisenä valintana ja kehittämisenä. (Tikkanen 2005, 13-15.)

Yrityksen liiketoimintamallin osa-alueet ovat strategia, verkostot, operaatiot, kulttuuri ja rahoitus, jotka johtavat liikkeenjohdon kognitioon sekä toimenpiteisiin sekä tuloksiin. Yrityksen toimintaverkosto kuuluu markkinoinnin tehtäväalueelle yrityksen liiketoimintamallin kehittämisessä ja johtamisessa. Markkinoinnin johtamisen haasteeksi tulee oman alueen hoitamisen ohessa tunnistaa vaikutussuhteet kaikkien liiketoimintamallin osa-alueiden kanssa. Tärkeää on esimerkiksi markkinointistrategian yhtenäistäminen yrityksen liiketoimintastrategian kanssa, markkinointi- sekä

myyntiosaston kehittäminen yhdessä ja yhteistyö realistisen ja toimivan markkinoinnin tuloksellisuutta mittaamaan pyrkivien menetelmien kehittämisessä, kuten Balanced Scorecardin käyttöönotossa osaksi yrityksen johtamisjärjestelmää. (Tikkanen 2005, 25-26.)

### **3.3 8-kenttäinen SWOT-analyysi**

SWOT-analyysiä käytetään apuna strategian laadinnassa, koska strategiaan vaikuttaa kilpailijat, yrityksen resurssit sekä niin yrityksen nykytila eli missä yritys on nyt, kuin tavoitetila eli minne halutaan päästä. SWOT-analyysi pitää sisällään yrityksen vahvuudet, yrityksen heikkoudet, ulkoiset mahdollisuudet ja ulkoiset uhat. Vahvuuksia tulisi hyödyntää ja vahvistaa, kun taas heikkouksia tulisi välttää ja pyrkiä poistamaan. Mahdollisuudet auttavat menestymään vieläkin paremmin ja uhat ovat vaaraksi, joten ne tulisi kiertää. Strategian käynnistämistä parantamaan on kehitetty myös monipuolisempi 8-kenttäinen SWOT-analyysi (taulukko 1). Tämä malli tuo selkeämmin esille sen, miten heikkoudet ja vahvuudet otetaan huomioon verrattuna uhkiin ja mahdollisuuksiin. Kahdeksan kentän mallissa tehdään ensin perinteinen neljän kentän SWOT-analyysi ja sen jälkeen pohditaan, kuinka hyödynnetään menestystekijät eli vahvuudet, hallitaan uhkia vahvuuksien avulla, muutetaan heikkoudet sopimaan yhteen mahdollisuuksien kanssa ja varaudutaan heikkouksien ja uhkien tuomiin kriisitilanteisiin. 8-kenttäinen analyysi auttaa kehittämään niin hyökkäävyyteen kuin puolustautumiseen ja suojautumiseen pohjautuvia strategisia suunnitelmia. (Kananen 2019, 18-19; Vuorinen 2013, 90.)

Taulukko 1. Fibaco Oy:n 8-kenttäinen SWOT-analyysi (mukailten Vuorinen 2013, 92).

Sisäiset	VAHVUUDET	HEIKKOUEDET
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- moderni</li> <li>- toiminnallinen &amp; lajinomainen harjoitusmenetelmä</li> <li>- konsepti luotu alusta alkaen itse</li> <li>- uraauurtava laadukas ammattitaito – ainut Suomessa!</li> <li>- kouluttajavalmentajat</li> <li>- kontaktiverkostot</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- kova kilpailu tuottaa paineita</li> <li>- markkinointi</li> <li>- tunnettavuus vielä pientä myös yritystasolla</li> <li>- korkea hinta rajaa asiakaskuntaa</li> <li>- valmentajien rekrytointi</li> </ul>
Ulkoiset	<b>Hyödynnä menestystekijät</b>	<b>Heikkoudet vahvuuksiksi</b>
<b>MAHDOLLISUUDET</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- sijainti</li> <li>- tilojen monipuoliset käyttötarkoitukset</li> <li>- sivutoimipisteet ympäri Suomen</li> <li>- konseptin skaalautuminen eri markkinoiden osa-alueille</li> <li>- huippu-urheilun laajentuminen ja kasvaminen</li> <li>- kuntoutus puolen mahdollisuuksien avautuminen jokaiselle</li> <li>- työhyvinvointi palveluiden saatavuus yli yrityksen rajojen</li> <li>- uusi markkinointistrategia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vaalitaan omaa toimintatapaa ja pidetään huolta tiloista</li> <li>- Konseptin kunnioitus ja pelataan yhteiseen hyvään</li> <li>- Jatkokouluttaminen ja ammattitaidon ylläpito</li> <li>- Kuntoutus puolen selkeä markkinointi</li> <li>- Työhyvinvointi palvelujen laajempi markkinointi ja myynti</li> <li>- Huippu-urheilijoiden näkyvyyden parantaminen ja hyödyntäminen markkinoinnissa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lisää resursseja markkinointiin sekä markkinointistrategian luominen</li> <li>- Lisätään verkostoitumista ja markkinointia myös yritys tasolla, niin tunnettavuus lisääntyy.</li> <li>- Kerrotaan kuntoutus tukien mahdollisuuksista, niin saadaan myös heille laskettua palvelun hintaa</li> <li>- Kehitetään parempi rekrytointi järjestelmä</li> </ul>
UHAT	<b>Uhat hallintaan</b>	<b>Mahdollinen kriisitilanne</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- kilpailijat</li> <li>- rankkasateet → tilojen kärsiminen</li> <li>- korona = asiakas kato</li> <li>- palkkatason lasku koko Suomessa</li> <li>- kuntoutus tukien määrän lasku</li> <li>- SOTE uudistus – uhka vai mahdollisuus?</li> <li>- työntekijöiden puute, ammattitaito ja asiakaspalvelu taidot</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Erotaudutaan selkeästi muista, kaikessa myös markkinoinnissa</li> <li>- Tehdään kaikki mahdolliset kunnostukset heinäkuussa</li> <li>- Kehitetään edelleen ja pidetään yllä verkko palveluita, verkko ohjauksia yms.</li> <li>- Järjestetään enemmän pienryhmiä ja ryhmävalmennuksia myös ulkona</li> <li>- koulutetaan työntekijöitä ja etsitään jokaisella oma erikoistaito</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tehdään yhteistyötä monien tahojen kanssa</li> <li>- Kartoitetaan valmiiksi firmojen omien salien &amp; tilojen käyttö mahdollisuuksia</li> <li>- Tarjotaan lounas ajan 30min treeniä asiakkaan omalla työpisteellä tai kotona tai kodin pihalla (puolikas aika &amp; hinta?)</li> <li>- Etsitään pääyhteistyö kumppaniksi yksityinen terveysasema tai terveysasemia?</li> <li>- Tehdään viestintäsuunnitelma</li> </ul>

### 3.4 Balanced Scorecard (BSC)

Erityisesti tehokkuuden parantamiseen luotu strategiatyökalu nimeltä Balanced Scorecard (BSC) eli tasapainotettu mittaristo, muuttaa strategian paperilta käytännön toimiksi.

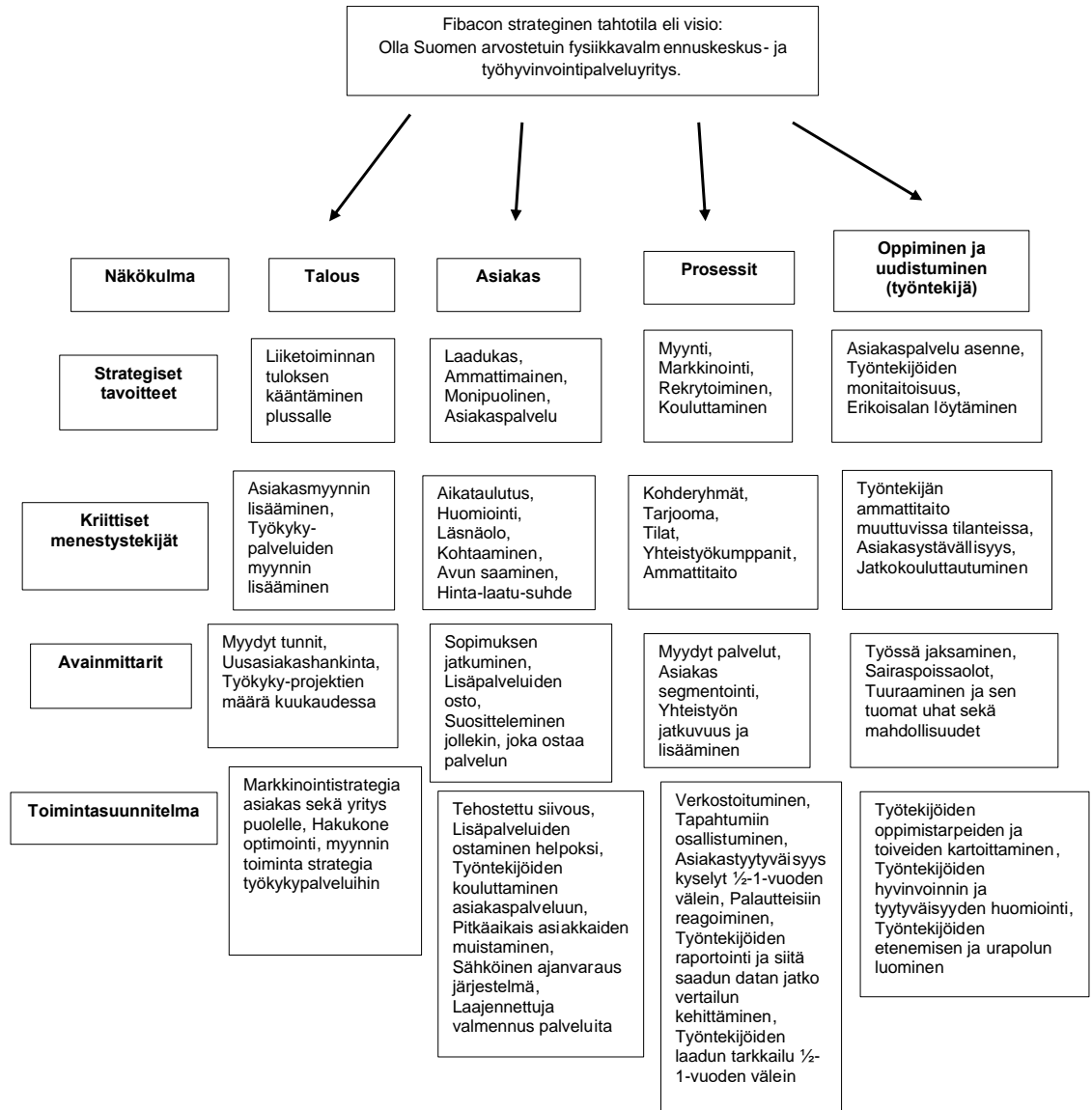
Tavoitteena on muuttaa strategia erilaisiksi mittareiksi, jotka pakottavat yritysjohdon selittämään, mitä strategialla sekä strategisilla tavoitteilla tarkoitetaan. Jokainen visiossa käytetty sana tulisi havainnollistaa mittaristoon. Balanced Scorecardissa puretaan visio konkreettisiin toimiin neljästä näkökulmasta, niin talouden, asiakkaiden, prosessien sekä oppimisen ja uuden luomisen osalta. Näitä näkökulmia tarkastellaan niin strategisten tavoitteiden, kriittisten menestystekijöiden, avainmittareiden ja toimintasuunnitelmien kautta (kuva 6). Työkalun tavoitteena on kehittää uusi mittaristo, jota pystytään seuraamaan viikoittain, kuukausittain tai puoli vuosittain. Mittaristossa voi olla asiakastytyväisyyskyselyitä tai henkilöstön tyytyväisyyskyselyitä, mutta ne eivät ole tämän työkalun ydin. Työkalun luoman mittariston tavoitteena on luoda helposti ja

jatkuvasti seurattavia mittareita. Kaplanin ja Nortonin, työkalun kehittäjien mukaan, jokaiseen näkökulmaan tulisi löytää viisi mittaria, jotka mittaavat suurelta osin muita kuin talousasioita. (Malmi ym. 2006, 19; Vuorinen 2013, 51-52, 56.)

Balanced Scorecardia voi helposti vielä täydentää Kaplanin ja Nortonin kehittämällä strategiakartalla. Sen tarkoituksena on näyttää, miten organisaation kannattaa tehdä onnistuakseen ja päästäkseen tavoitteisiinsa niin talouden, asiakkaan, sisäisen näkökulman (prosessien) kuin oppimisen ja kasvun (työntekijän) kohdalla. Kartan tarkoituksena on osoittaa vuorovaikutussuhteita toimintojen ja menestyksen välillä niin, että ylimpänä olevat strategiset tavoitteet ja visio avataan syy-seuraus-suhteiden kautta seuraavalle tasolle aina käytännön toimiin asti. (Vuorinen 2013, 81-82.)

Kaplan ja Norton ovat myös kirjanneet ylös BSC:ltä ennalta nähtyjä hyötyjä. Niistä hyödyllisimpiä on ainakin viisi, jotka helpottaisivat strategisesti monen yrityksen toimintaa. Balanced Scorecard antaa selkeän kuvan yrityksen visiosta ja strategiasta. Balanced Scorecardin avulla luotu mittaristo katsoo suoraan tulevaisuuteen ja näin helpottaa pitkän aikavälin taloudellista suunnittelua, korostaa asiakaslähtöisyyttä, syventyy uusien, sisäisten prosessien tunnistamiseen ja tähdentää avainhenkilöstön tarpeet. Balanced scorecard mahdollistaa tasapainon lyhyen ja pitkän aikavälin tavoitteiden, talouden mittareiden sekä eri näkökulmien välillä. Lisäksi Balanced Scorecard auttaa huomioimaan strategisten toimenpiteiden jaksottamisen sekä helpottaa vision ja strategian kommunikointia yrityksen alemmille organisaatiotasolle. (Malmi ym. 2006, 48.)

## Balanced Scorecard (BSC)



Kuva 6. Fibaco Oy:n Balanced Scorecard (mukaillen Vuorinen 2013, 53).

## 4 Asiakaslähtöinen palveluiden kehittäminen

Palvelumuotoilun tarkoituksena on saada käyttäjiä kehittämään palveluita niin, että heiltä kerätään kehitysehdotuksia. Tavoitteena on, että asiakkaiden tarpeista ja arvoista tehdään tarkkoja selvityksiä sekä opitaan ymmärtämään paremmin ihmisiä sekä heidän elämäänsä ja tarpeitaan. Tämä auttaa myös havaitsemaan uusia palvelu- ja liiketoimintamahdollisuuksia. Ydin ajatuksena on tehdä palveluiden yhteissuunnittelua käyttäen luovia tekniikoita. Yhteissuunnittelussa on tärkeää tehdä suunnitteluyhteistyötä eri alojen asiantuntijoiden kesken sekä huomioida palveluiden käyttäjien rooli pohdinnan ohjaajana ja innoittajana. Toimivan palvelun suunnittelu vaatii myös analysointia, jäsentämistä, ideoiden konseptointia, visualisointia ja prototypointia. Tavoitteena on innoittaa suunnittelua sekä valmistaa yhdessä tietoa ja ratkaisuja sekä toteuttaa tehdyt suunnitelmat. (Miettinen 2011, 22, 77; Tuulaniemi 2011, 111.)

Palvelumuotoilun keinona on tuottaa arvon tunne asiakkaalle niin, että hän voi muokata tuotetta ja parhaimmillaan prosessi tuo hänelle kokemuksia, jopa elämyksiä. Prosessissa saadaan laajempi näkökulma kehitettävänä olevaan suunnitteluongelmaan.

Palveluntarpeet sekä uudet ideat ja tavat hyödyntää teknologiaa kohtaavat, kun palveluntuottaja ja loppukäyttäjä osallistuvat palveluiden suunnitteluprosessiin. Tämä tarkoittaa sitä, että palvelukokemus ja käyttäjä täytyy tuntea hyvin. Muuttuvien markkinoiden seulominen, palveluun liittyvien kykyjen ja piirteiden kehittäminen sekä innovaatiokyky avaavat mahdollisuuden palveluntuottajille entisten asiakkaiden pitämiseen ja uusien saamiseen. (Miettinen 2011, 25-26, 29.)

Muotoiluajattelu on luova ja ihmiskeskeinen osa suunnitteluprosessia, jonka avulla tehdään uusia löytöjä ja havaintoja. Tärkeää onkin tuottaa, kehittää ja testata ajatuksia, jotka lopulta johtavat ratkaisuihin. Palvelumuotoiluajattelun kautta voi saada organisaation strategialle suuntaa, hyödyntämällä käyttäjätietoja, sisäistä ja ulkoista tietoa trendeistä sekä tietoja liikuntaympäristön muutoksista. (Miettinen 2011, 27-28.)

Lopputuloksen tulisi hyödyttää asiakasta sekä palvelun tuottajaa. Uuden palvelun tulisi olla asiakkaan näkökulmasta haluttava ja käytettävä sekä palvelun tuottajan näkökulmasta tuottoisa ja tehokas. Palvelumuotoilu voi olla toimeksiannon mukaan joko uusien palveluiden hyödyntämistä tai vanhojen parantamista. Palvelumuotoilu prosessissa on tarkoituksena käyttää empatiakykyä, jonka avulla tunnistetaan piilevät asiakastarpeet, joita voi olla tuotteelle asetetut vaatimukset tai uudet ratkaisut. Asiakkaat eivät välttämättä tiedäneet haluavansa niitä tai he eivät osanneet kuvitella niitä. Taitoja, joita tarvitaan

erityisen paljon ovat sosiaaliset taidot, empatiakyky, luovuus, visuaalinen ajattelu ja koordinointi. (Miettinen 2011, 31-32.)

#### **4.1 Palvelumuotoilu palveluiden kehittämisen välineenä**

Palvelumuotoilu on pitkä tapahtumasarja, joka sisältää erilaisia työkaluja, mutta se on myös jaettu ajattelu- ja toimintatapa. Palvelumuotoilu luo yhteisen sävelen eri osaamisalojen yhteistyöhön palveluiden kehittämisessä. Palvelumuotoilun avulla voidaan vahvistaa omaa ammattitaitoa ja rakentaa työympäristöön tehokkaampia sekä sopivampia menetelmiä ja välineitä. Palveluiden kehittäminen on tärkeää, koska palvelun tavoitteena on ratkaista asiakkaan jokin pulma tai ongelma. Palvelu on myös prosessi, jonka koemme, mutta emme voi omia sitä. Kehittyminen on tärkeää siksi, että palvelun mahdollistaa vuorovaikutus ihmisten välillä. (Tuulaniemi 2011, 58-59.)

Palveluiden kehittämisen keskipisteeksi tulisi laittaa ihminen omien tarpeidensa kanssa. Yrityksen tarjoaman tulisi vastata näihin tarpeisiin. Yleensä tarpeet täyttyy palvelukonsepteilla, palveluiden yhdistelmillä tai tavaroiden ja palveluiden yhdistelmillä, jotka sisältävät erilaisia ympäristöjä, tiloja ja ihmisiä. Palvelut ovat kokemuksia, jotka toteutuvat käytännössä monimuotoisesti ja vuorovaikutteisesti. Palvelun toteutumiseen liittyy palveluekosysteemi, joka muodostuu niin fyysisistä ja virtuaalisista järjestelmistä sekä vuorovaikutuksesta. Lisäksi siihen vaikuttaa ratkaisevasti asiakkaat, asiakaspalvelijat sekä palveluun liittyvät välineet ja tilat, jotka myös voivat olla fyysisiä tai virtuaalisia. (Tuulaniemi 2011, 66.)

Palveluita kehittäessä on muistettava, että palvelu on palveluntarjoajan ja asiakkaan välinen vuorovaikutusprosessi. Palveluita tuottaessa pyritään tarjoamaan ratkaisuja ja arvoa monenlaisiin tarpeisiin ihmisten, tavaroiden ja asioiden välisissä suhteissa. Tällöin huomattavan tärkeäksi nousee käsitys ihmisten tarpeista ja toimintaan johtavista motiiveista eli asiakasymmärrys. Palvelun suunnittelussa on huomioitava laaja-alainen kokonaisuus, johon palvelu liittyy sekä muiden ympärillä käytettyjen palveluiden rooli. Monet palvelut ovat yhteydessä toisiin palveluihin ja ne myös kulutetaan toistensa osina ja yhteydessä niin, että ne tukevat toisiaan. (Tuulaniemi 2011, 67.)

#### **4.2 Palvelumuotoilu käytännössä**

Palvelumuotoilussa käytetään inkrementaalista ja iteratiivista kehitysmenetelmää. Inkrementaalisuus tarkoittaa sitä, että suurempi kokonaisuus jaetaan pieniin kehityshaasteisiin, joihin etsitään ratkaisuja. Iteratiivisuus tarkoittaa sitä, että ratkaisusta hiotaan heti käyttöön otettava versio, jota hienosäädetään niin kauan, että tavoitteeseen

päästään. Keskeistä on myös käyttää luovaa ongelmanratkaisua, johon kuuluu divergenssi eli laajeneva ja konvergenssi eli supistuva ajattelutapa. Divergenssi tarkoittaa ideoiden tuottamista laajasti, jopa vapaata mielikuvituksen tuottamaa asioiden yhdistelyä. Konvergenssi tarkoittaa supistavaa analyysiä ja karsintaa, joka pohjautuu tietoon sekä päättelyyn. Näihin kaikkiin keinoihin saadaan äärettömästi tehoa visualisoinnin ja prototypoinnin kautta. (Tuulaniemi 2011, 112-113.)

Palvelumuotoilu on käytännössä yhteiskehittämistä eli eri osapuolten osallistamista palvelun kehittämiseen. Käyttäjien lisäksi suunnitteluprosessiin tulisi ottaa mukaan muutkin palvelun ympärillä olevat ihmiset, sillä se myös sitouttaa kaikkia osapuolia palvelun tuottamiseen. Yhteiskehittämisen tavoitteena on, että palveluun liittyvät asiat ja näkökulmat tulevat esiin perusteellisesti tiedon keräämisen- ja analysoinninvaiheissa. Niistä valitaan palvelulle määriteltyihin tavoitteisiin parhaiten sopivat tekijät palvelukonseptiin edelleen kehitettäväksi. Kehitetty palvelu saa lopullisen muotonsa vasta silloin, kun se kulutetaan. Tämän takia on tärkeää, että palveluiden käyttäjät sekä -tuottajat otetaan mukaan kehittämistyön suunnitteluprosessiin eri vaiheissa. Palvelumuotoilijan tehtävä on tarjota mahdollisuuksia ja ohjata yhteiskehittämistä sekä edelleen kehittää ja keskittyä kehittämisprosessiin määriteltyjen tavoitteiden saavuttamiseen. (Tuulaniemi 2011, 116-118.)

### **4.3 Markkinointistrategian luominen palvelumuotoilun keinoin**

Toimeksiantajalle tehty markkinointistrategia koostuu kolmesta ominaisuudesta, joita myös palvelumuotoilussa tulee tarkastella asiakkaan ja ympäristön ymmärtämiseksi:

- 1) Kenelle tuotteita ja palveluita tarjotaan
- 2) Missä valittu kohderyhmä parhaiten tavoitetaan
- 3) Mitkä ovat tehokkaimmat keinot markkinoida parhaan tuloksen saavuttamiseksi.

Mietittäväksi jää se, että miten suhteita asiakkaisiin ja verkostoihin ylläpidetään ja kehitetään. Palvelumuotoilu on tässä suurena apuna, koska sen tehtävänä on auttaa havaitsemaan palveluiden strategisen potentiaalnin liiketoiminnassa, luomaan uusia palveluita ja kehittämään vanhoja jo olemassa olevia palveluita. (Jylhä & Viitala 2013, 98; Tuulaniemi 2011, 24.)

Työkaluna palvelumuotoilu sopii hyvin kartoittamaan kohderyhmät, tuotteet ja palvelut, parhaat kanavat sekä keinot, sillä niin kuin markkinointi on ajattelumalli ja tapa tehdä liiketoimintaa, niin palvelumuotoilu on yhteisesti jaettu ajattelu- ja toimintamalli. Markkinointi yhdistää kaiken toiminnan asiakkaan ympärille. Palvelumuotoilun avulla voidaan kehittää ja syventää toimintaa, osaamista sekä rakentaa toimintatapoja, jotka

sopivat paremmin työmenetelmiksi ja -välineiksi. Markkinointi on asiakkaan löytämisen ja säilyttämisen taitoa, kun taas palvelu ratkaisee asiakkaan ongelman. Markkinoinnilla ja palvelumuotoilulla on paljon yhtymäkohtia. (Jylhä & Viitala 2013, 98; Tuulaniemi 2011, 58.)

Palvelumuotoiluprojektit tuottavat yrityksille paljon enemmän hyötyjä ja suoria vaikutuksia kuin mitä oletetaan. Palvelumuotoilun kautta yhteiskehitetyt ratkaisut parantavat kehittämisinvestoinnin tuottoa sekä löydetty ratkaisut perustuen todellisiin ja tunnistettuihin asiakastarpeisiin pienentävät yrityksen riskiä tarjota asiakkailleen sopimattomia palveluita tai tuotteita. Kun löytynyt uudistus on kiistämättä suotuisa ja ratkaiseva kuluttajalle niin, se on myös investointi organisaatiolle. Saavutettavia suoria liiketoimintahyötyjä on esimerkiksi palvelun kipupisteiden parantaminen, joka lisää palvelun käyttöä ja todennäköisesti myös myyntiä. Lisäksi palvelumuotoilun avulla voidaan vähentää reklamaatioiden ja muiden virheiden määrää, mikä lisää työntekijöiden tyytyväisyyttä. (Koivisto, Säynäjäkangas & Forsberg 2019, 151.)

Markkinanäkökulmasta palvelumuotoilun avulla voidaan saavuttaa monia liiketoimintahyötyjä, kuten lisätä yrityksen asiakastyytyväisyyden, asiakasuskollisuuden ja markkinaosuuden kasvua. Tärkeimpänä on asiakkaiden ymmärryksen sekä muuttuvien tarpeiden tiedon kerääminen, joka mahdollistaa kehittämään uudenaikaisia ja kilpailijoista erottuvia palveluita. Muita hyötyjä on havaittavissa selkeästi asiakastarpeiden ymmärtämisessä, asiakaskokemuksen vahvistumisessa, innovaatioiden lisääntymisessä sekä brändin vahvistumisessa. (Koivisto ym. 2019, 153-154.)

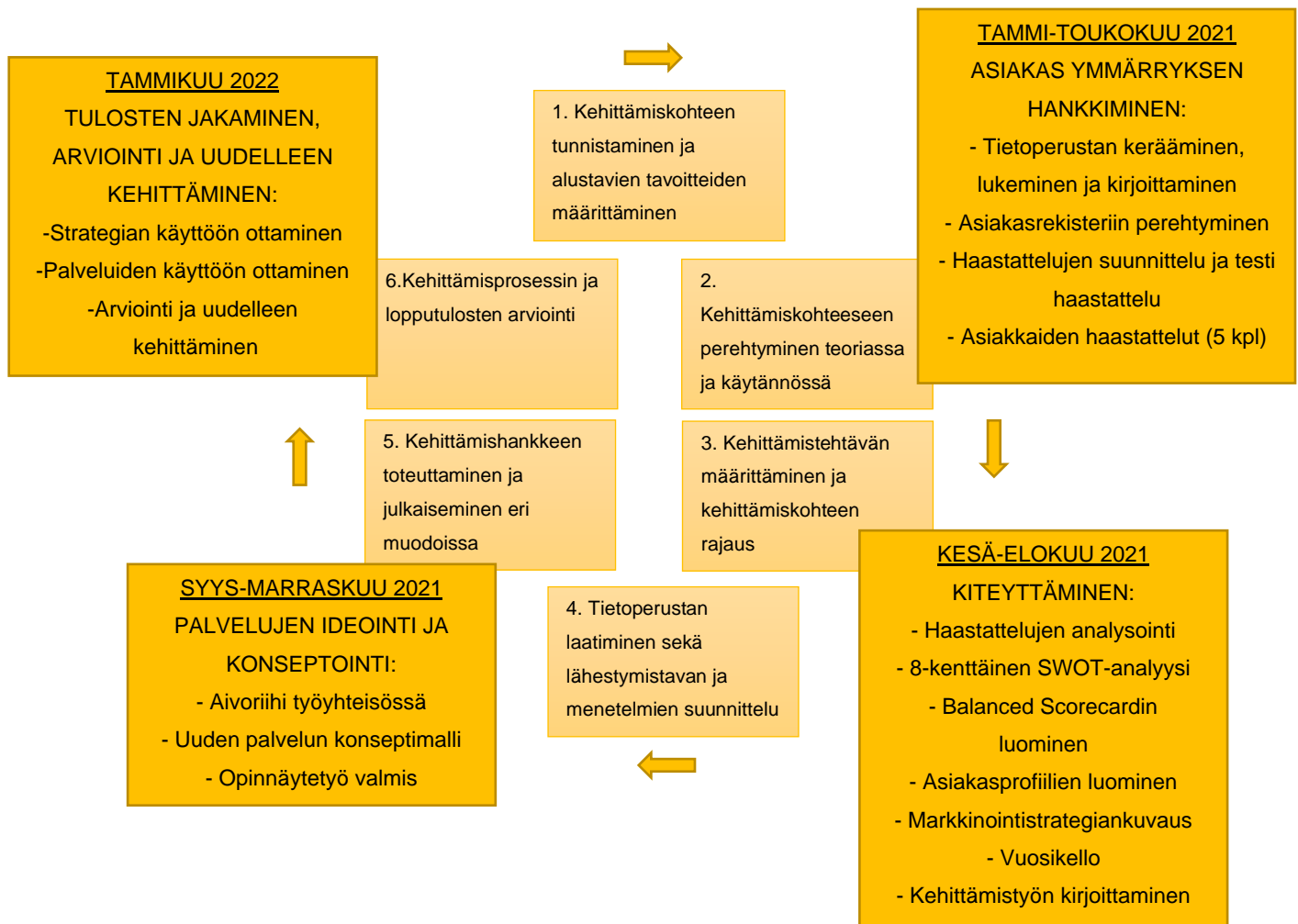
## 5 Kehittämistyön tavoite

Kehittämistyön tavoitteena on luoda Fibaco Oy:lle toimiva ja käytännönläheinen markkinointistrategia, jossa on segmentoitu kohderyhmät, mietitty markkinoinnin kohdentaminen ja asemointi. Lisäksi on mietitty digimarkkinoinnin sisältöstrategia, luotu asiakasprofiilit ja vuosikello. Kehittämistyön tavoite on myös tuoda lisää tietoa yritykselle markkinoinnista sekä sen panostamisen tärkeydestä ja vaikutuksista liiketoimintaan. Markkinoinnin järjestäytynyt suunnittelu ja toteutus näkyy monella tavalla myös liiketoiminnan strategiassa ja tätä yhtäläisyyttä ei ole helppo huomata. Tavoitteena on myös näyttää, kuinka palvelumuotoilu toimii erinomaisena työkaluna ja mahdollisuutena strategian sekä palveluiden kehittämisessä.

Kehittämistyön tavoitteena oli myös avata taustalla vaikuttavia mittareita strategisessa suunnittelussa sekä painottaa vision ja mission läpinäkyvyyttä jokaisella askeleella. Liiketoiminnan suunnittelun peruskysymykset toimivat myös markkinointistrategian suunnittelussa, mutta käytännössä tulisi vielä perehtyä asiakkaisiin. Tämän takia markkinointistrategian luomisen pohjalla on perusteellinen segmentointi, kohdentaminen ja asemointi. Lisäksi tavoitteena oli näyttää palvelumuotoilun keinojen hyödyntäminen palveluiden kehittämisessä ja ideoinnissa käytännössä niin, että se huomattaisiin arvokkaana välineenä liiketoiminnan kehittämisessä. Ehkä jopa pysyvinä vaihtoehtoina kehittämistarpeiden toteuttamisessa.

## 6 Kehittämistyön toteutus

Kehittämistyön toteutus eteni hyödyntäen niin palvelumuotoilun vaiheita kuin Ojansalon, Moilasen ja Ritalahden (2014, 24) laatiman tutkimuksellisen kehittämistyön prosessin vaiheita, jotka vaikuttivat taustalla (kuva 7). Kuvassa on merkattu vaalealla taustalla vaikuttaneet kehittämistyön vaiheet ja tummalla käyttämäni kehittämistyön vaiheet, menetelmät sekä aikataulu.



Kuva 7. Tutkimuksellisen kehittämistyön prosessi (mukailen Ojansalo ym. 2015, 24).

Kehittämistyö alkoi vaiheesta 1, joka on kehittämiskohteen tunnistaminen ja alustavien tavoitteiden määrittäminen. Kehittämiskohteen tunnistaminen tapahtui jo keväällä 2020, jolloin määrittelin tavoitteeksi markkinointistrategian luomisen yksilö- sekä yritys puolelle ennakkotehtävissäni. Eriteltyinä tavoitteena oli kohderyhmän segmentointi, markkinoiden kohdentaminen ja strategian luonti. Ojansalo ym. (2014, 26) muistuttaakin, että kun kehittämisen tavoite on selvillä, niin voidaan alustavasti tarkentaa se, mihin kehittämistyöllä pyritään. Tavoitteet auttavat rajaamaan näkökohtia aiheeseen, mutta on

syytä muistaa, että kyseessä on vielä alustava suunnitelma. Tässä vaiheessa ei ole vielä kerätty tietoa käytännöistä ja teorioista, joten tavoitteiden määrittäminen tarkasti ei ole mahdollista.

## **6.1 Lähtötilanne**

Kehittämistyötä tehdään usein yritykselle tai muulle organisaatiolle, joka toimii tilaajana. Silti kehittämistyössä painottuu pätevyys huomata organisaatiossa, työssä tai ammatissa näkymättömiä kehitystarpeita. Kehittämistyö voi olla ongelmaperusteinen, jossa etsitään ratkaisua havaittuun ongelmaan tai uudisperusteinen, jossa pyritään kehittämään uusi liiketoimintamalli, tuote, palvelu tai toimintaprosessi. Kehittämistyöstä mielekkään tekee se, että käytännössä havaitun ongelman ratkaiseminen auttaa konkreettisesti tähän hetkeen kuten asiakkaiden tyytymättömyyteen tai vähäiseen myyntiin. Kun kehittämistyön kohde on saatu selville, kirjataan suuntaa antavat tavoitteet ylös. Lopulliset tavoitteet muotoutuvat, kun ollaan saatu riittävästi tietoa käytännöistä ja teorioista liittyen valittuun ilmiöön. (Ojasalo ym. 2014, 26.)

Kehittämistyön tarve tuli toimeksiantajalta, jo aikaisin, mutta huomasin myös kehittämistarpeen perehdyttyäni asiaan. Fibaco Oy:llä ei ole ollut käytössä suunniteltua markkinointistrategiaa eikä järjestelmällisiä ja yhteneviä toimintamalleja markkinointiin. Asiakkaita ei ole myöskään segmentoitu, joten kohderyhmä on ollut epäselvä. Näin myös palvelujen sekä markkinoinnin kohdistaminen sekä brändin arvon asemointi on ollut haastavaa. Tämä on myös vaikuttanut niin asiakashankintaan kuin myyntityöhön operatiivisella tasolla, sillä kaikilla työntekijöillä ei ole ollut käytössä samanlaista tietoa yrityksen kohderyhmästä. Markkinointi on myös jäänyt jokaisen valmentajan omaksi työtehtäväksi, sillä yrityksen puolelta sitä ei ole tehty suunnitelmallisesti. Yrityksen sisältä lähteneet asiakaskirjeet eivät ole olleet linjassa sosiaalisen median markkinoinnin kanssa ja suunnitelmaa on tehty jälkikäteen. Sosiaalinen media on toiminut suurimpana yksittäisenä markkinointikeinona ja toimii tänä digimarkkinoinnin aikana edelleen, mutta kehittämistyön tavoitteena oli helpottaa alustan käyttämistä markkinoinnissa sekä luoda suunnitelma, joka auttaa jokaisella osa-alueella.

## **6.2 Kehittämistyönvaiheet ja käytetyt menetelmät**

Kehittämistyönvaiheet ja käytetyt menetelmät on kuvattu edellisessä kuvassa tummemmalla värillä kuin tutkimuksellisen kehittämistyön vaiheet (kuva 7). Kehittämistyönvaiheisiin sekä menetelmiin vaikuttavat kehittämistyön tavoitteet, joita suunniteltaessa sekä tarkentaessa olisi syytä muistaa tutkimuksellisen kehittämistyön tavoite kokonaisuudessaan. Tutkimuksellisen kehittämistyön tavoitteena on tuottaa

työelämästä ja sen kehittämisestä tietoa, jota voidaan jakaa myös muille. Tavoitteena on parantaa ja uudistaa työelämän osaamista ja tietopohjaa niin, että työelämän hiljainen tieto tulisi päivänvaloon sekä kahvipöytä keskusteluihin. (Ojansalo ym. 2014, 27.)

Perehtyminen kirjallisuuteen sekä tutkimustuloksiin auttoi rajaamaan kehittämistyön menetelmiä sekä lähestymistapaa. Kohdattuani palvelumuotoilun menetelmät huomasin, että ne muokkautuivat kehittämistyöni tarpeisiin. Palvelumuotoilu on palkitseva lähestymistapa, joka sopii yrityksille, seuroille, liitoille sekä julkiselle sektorille, koska se luo järjestelmällisen toimintamallin ja yhdistää liiketoiminnan tai organisaation tavoitteet asiakkaan näkökulmaan. Liiketoiminta onkin siirtynyt tarve- ja asiakaslähtöiseen arvoajatteluun, jonka keskiössä ovat asiakkaiden tarpeet ja vaatimukset. Tämän lisäksi jokaisessa organisaatiossa on omat taloudelliset paineensa ja juuri siksi palvelumuotoilun lähestymistapa kehittämisen välineenä on entistäkin arvokkaampi. Palvelumuotoilun keinot mahdollistavat niin asiakkaiden kuin työntekijöiden osallistamisen sekä auttavat luomaan palvelumuotoilulle ominaisen yhteiskehittämisen ilmapiirin. Palvelumuotoilun liiketoiminnalliset hyödyt vaikuttavat organisaation strategiseen suuntaamiseen, toiminnan keskittämiseen asiakaslähtöiseksi, sisäisten toimintamallien uudistamiseen, brändin ja asiakassuhteen vahvistamiseen sekä uusien ja vanhojen palveluiden kehittämiseen. (Tuulaniemi 2011, 95, 118.)

Kehittämistyön lähestymistavaksi valikoitui siis palvelumuotoilu, joka sopii palveluliiketoiminnan kehittämiseen. Täytyy kuitenkin muistaa, että olipa lähestymistapa tapaustudkimus, toimintatutkimus, konstruktivinen tutkimus, palvelumuotoilu tai innovaatioiden tuottaminen, niin tavat osuvat osittain yhteen. Kehittämistyössä voi myös käyttää useaa eri lähestymistapaa ja lähestymistavoissa voidaan käyttää samoja menetelmiä. Seuraavaksi tulee miettiä, millaisia menetelmiä kehittämistyöhön valitaan, koska eri menetelmillä saadaan erilaista tietoa ja näkökulmia kehittämistyön tueksi. Oleellista on pohtia, että millaista tietoa tarvitaan ja mihin tarkoitukseen sitä aiotaan käyttää. Menetelmät täydentävät toisiaan, joten kannattaa käyttää useampaa, niin kehittämistyössä tehtäviin päätöksiin saadaan varmuutta. (Ojansalo ym. 2014, 36-37, 40.)

### **6.3 Asiakasymmärryksen hankkiminen**

Kehittämistyön tekeminen jatkui lähdemateriaalin keräämisellä ja lukemisella, joka on tutkimuksellisen kehittämistyön vaihe 2, kehittämiskohteeseen perehtyminen teoriassa ja käytännössä. Kirjallisuuteen perehtyminen auttoi myös asiakkaan ja ympäristön ymmärtämiseen tarvittavan tiedon keräämiseen ja haluttujen asioiden esiin tuomiseen. Ojansalo ym. (2014, 28) muistuttavat, että on tärkeää tutustua perusteellisesti

kehittämisen kohteeseen, ennen kehittämistyön tarkempaa suunnittelua. Tiedonhankinta on oleellinen osa kehittämistyötä, että tiedetään tarpeeksi ympärillä vaikuttavista esiolettamuksista, lähtökohdista sekä aiemmista tutkimuksista ja käytännön maailmasta, ettei tehdä tutkimusta aiheen vierestä tai aiheeseen vaikuttavasta tekijästä. Vankka tietoperusta takaa myös paremman kokonaisuuden sekä ratkaisut.

Asiakasymmärryksen hankkimisen menetelmäksi valitsin haastattelut, joihin pyysin apua kolmelta kollegalta. Haastatteluja tehtiin yhteensä kuusi kappaletta ja ne järjestettiin yrityksen tiloissa kasvotusten. Haastattelut myös nauhoitettiin tarkempaa tutkimista varten. Kananen (2017, 49) muistuttaa, että haastattelut voidaan toteuttaa myös internetin eri kommunikaatiovälineiden avulla ja niin kävikin, että korona pandemian vaikuttamana tein kaksi haastattelua käyttäen internetiä hyödyksi. Haastattelujen pohjalta sain asiakkaiden kehitysideat ja palautteet kuuluviin sekä tärkeää tietoa asiakaskunnasta. Kerätty materiaali toimi pohjana niin strategian luomiseen, asiakasprofiileiden luomiseen sekä palveluiden kehittämiseen.

Haastattelun muodoksi valikoitui puolistrukturoitu haastattelu eli teemahaastattelu, joka on yleisin käytetty haastattelu muoto. Teemahaastattelu sopi hyvin tilanteeseen, koska siinä ei täysin tunnettu haastateltavaa asiakasta eikä häntä haluttu ohjata liikaa.

Palveluorganisaatiossa ei ehkä olla täysin varmoja siitä, miksi asiakkaat oikeasti käyttävät palveluita tai mitä asiakkaat arvostavat yrityksen toiminnassa, joten nämä on hyvä tiedostaa ennen kysymysten suunnittelua. Teemahaastattelussa aiheet on valittu ja suunniteltu etukäteen, mutta järjestys sekä painotus voivat vaihdella haastateltavien kesken. (Kananen 2017, 49-50; Ojansalo ym. 2014, 41.)

Haastattelun pohjana toimi valmiit kysymykset, mutta jatkokysymyksiä esitettiin niin, että saatiin asiakkailta mahdollisimman paljon ideoita ja vastauksia. Haastattelusta tehtiin testihaastattelu, jonka pohjalta kysymyksiä muokattiin ja lisättiin lisäkysymyksiä (liite 2). Lisäksi ennen haastattelua täytettiin asiakkaan taustatieto kaavake (liite 1), että saatiin tarkkaa tietoa haastateltujen väestötieteellisistä ominaisuuksista. Kaikki haastattelut päätyivät tutkimuksen kohteeksi. Nauhoitettuja haastatteluja oli helppo kuunnella uudelleen ja pureutua asiakkaiden antamiin ideoihin. Kehitysideoita syntyi erittäin paljon ja jokaisella haastateltavalla oli sanottavaa myös palvelun eri osista ja viestinnästä, vaikka testihaastattelussa niistä puhuttiin vain vähän (liite 3).

Haastattelujen lisäksi perehdyin olemassa olevaan sähköiseen asiakasrekisteriin, jossa on noin 1000 asiakkaan luvalla säilöttyjä tietoja. Näistä noin 600 on halunnut tilata itselleen Fibaco Oy:n sähköisen asiakaskirjeen. Asiakasrekisteristä sain kerättyä tärkeitä

prosentuaalisia arvoja kuten, että Fibaco Oy:n asiakkaista 60% on miehiä ja 40% on naisia. Asiakasrekisterin mukaan asiakkaidemme iät jakautuvat seuraavasti: alle 34-vuotiaita 5%, 35-45 -vuotiaita 30%, 46-55 -vuotiaita 40%, 56-65 -vuotiaita 20% ja yli 66-vuotiaita 5%. (Toivanen 2021.)

#### **6.4 Kiteyttäminen**

Asiakasymmärryksen hankkimisen myötä pääsin Ojansalo ym. (2014, 32) tutkimuksellisen kehittämistyön vaiheeseen numero 3 ja 4, jotka ovat kehittämistehtävän määrittäminen ja kehittämiskohteen rajaus sekä tietoperustan laatiminen, lähestymistavan ja menetelmien suunnittelu. Määrittämisen apuvälineiksi loin kaksi strategiatyökalua, joiden avulla sain konkreettisia mittaristoja helpottamaan kehittämiskohteen rajausta. Määrittämisen tavoitteena on kertoa, mihin kehittämisellä pyritään. Se voi olla jokin konkreettinen tuotos tai uuden toimintatavan tai kehittämisideoiden luominen. Kiteyttämisympäristössä kehittämistehtävän tuotoksena syntyi toimeksiantajalle asiakasprofiilit. Haastattelujen analysointi tuotti paljon merkittävää tietoa, jotka vaikuttivat myös markkinointistrategian luomiseen.

Tässä vaiheessa alkoi tietoperustan laatiminen olla hyvällä mallilla, sillä kaikki tarvittavat teoriat ja lähteet oli kerätty sekä suurin osa myös kirjoitettu. Tietoperustan laatiminen oli auttanut myös menetelmien suunnittelussa. Kehittämistyössä tietoperusta selittää kehittämistyön pohjan eli perustan järjestelmällä kehittämistyöhön vaikuttavat tiedot. Tietoperustassa käydään läpi oleelliset käsitteet ja niiden väliset suhteet, teoriat, mahdolliset kuvaavat mallit ja uusimmat tutkimustulokset. Tietoperusta on erittäin tärkeä kokonaisuus, koska se luo viestinnän pohjan, näkökulman sekä helpottaa järjestämään prosessin. (Ojansalo ym. 2014, 34.)

Kiteyttämisympäristössä analysoin haastatteluista poimittuja tietoja ja kehitysideoita. Haastattelujen analysoimisen sekä asiakasrekisterin pohjalta loin asiakasprofiilit (liitteet 5-9), joita syntyi neljä kappaletta nimeltään Juoksija, Liikkuja, Tennisharrastaja ja Golfari. Visuaalisen suunnittelun apuna käytin internetissä toimivaa työkalua nimeltä Venngage. Asiakasprofiileihin kuvattiin monia väestötieteellisiä ominaisuuksia kuten kuvitellun asiakkaan ikä, sukupuoli, ammatti, koulutus, elämäntilanne ja perheen koko. Psykografisia piirteitä kuten ekonominen- ja sosiaalinen luokka sekä elämäntyyli. Käyttäytymiseen liittyviä piirteitä kuten käynti tiheys ja asenne. Lisäksi jokaiselle luotiin omat harjoittelua motivoivat piirteet ja toiveet, turhauttavat asiat sekä viestintään liittyvät käyttäytymismallit.

Tässä vaiheessa loin myös kaksi strategiatyökalua, jotka helpottivat kiteyttämään strategian tarpeita käytännössä. Valitsin työkaluiksi 8-kenttäisen SWOT-analyysin ja Balanced Scorecardin (BSC), jotka esittelin työssäni aikaisemmin sivuilla 20-23. Mittaristojen tekeminen ja tutkiminen auttoi löytämään kehityskohteita, laajentamaan ajatusta työn tarpeesta sekä luomaan markkinointistrategian. Lisäksi kiteyttämisvaiheessa syntyi vuosikello yrityksen tarpeisiin.

## 6.5 Palvelujen ideointi ja konseptointi

Palvelujen ideointi ja konseptointi tapahtui tutkimuksellisen kehittämistyön vaiheessa 5, joka on kehittämishankkeen toteuttaminen ja julkistaminen eri muodoissa. Kehittämistyön tuloksista tulisi raportoida kehittämistyön edetessä. Vaikka itse loppuraportti julkaistaan vasta lopuksi, niin joitakin osia työstä voisi julkaista organisaation sisäisissä julkaisuissa. (Ojansalo ym. 2014, 46.) Kehittämistyön edetessä jaoin haastattelujen pohjalta kerätyt kehitysideat (liite 3) toimeksiantajalle niin, että muutosprosessi saadaan käyntiin. Muutostyön tekeminen on hidasta ja aikaa vievää, joten koin, että mitä nopeammin saadaan ideat tarkasteluun, niin sitä nopeammin saadaan asiakkaille parempaa palvelua.

Koin, että oma näkemykseni palvelujen kehittämiseen oli rajautunut haastattelujen analysoinnin myötä, joten halusin osallistaa koko organisaation ideointiin. Palvelujen ideointia varten toteutettiin aivoriihi ennakkoon sovittuna ajankohtana niin, että jokaisella yrityksen työntekijällä, palveluntarjoajalla ja esihenkilöllä oli mahdollisuus osallistua siihen. Aivoriihen ajankohta ilmoitettiin hyvissä ajoin kaikille yhteisessä palaverissa. Aivoriiheen osallistui 6 henkilöä, joista kaksi oli esihenkilöitä, yksi fysioterapia harjoittelija ja loput työntekijöitä. Aivoriihestä syntyneet ideat jaettiin eri teemojen mukaan ja syntyneet teemat olivat: tapahtumat, treeniryhmät, eritellyt palvelut, vastaanotto & aula, lajiyhteistyöt/lajileirit/-kokeilut huippu-urheilun kanssa, luontoliikunta ja asiakasillat. Parhaimmat ideat jaettiin vielä kolmeen ryhmään, jotka olivat heti käyttöön, kehitellään käyttöön ja kehitettävä lisää. Teemoiteltu idealista löytyy liitteenä (liite 12).

Aivoriihestä saatujen parhaimpien ideoiden sekä kaiken keräämieni tietojen perusteella loin uuden palvelun konseptimallin Säynäjäkangas ja Forsbergin (2018, 87) luoman uuden palvelun konseptointityökalun pääelementtejä hyödyntäen (kuva 9). Konseptimalliin kuvataan palvelun tuottajan tavoitteet, palvelun käyttäjän tarpeet sekä palvelun kuvaus. Palvelun tuottajan tavoitteista listataan tavoiteltavat hyödyt, kipupisteet, joita halutaan välttää ja asiat, jotka halutaan ratkaista. Palvelun käyttäjän tarpeista listataan myös hyödyt, kipupisteet ja asiat, jotka halutaan ratkaista. Näin keskelle jää menestyvä palvelu, josta saadaan auki tekijät, jotka tuovat lisäarvoa eli mahdollistavat hyödyt, tekijät, jotka

lievittävät ongelmia eli poistavat kipupisteet sekä ratkaisut, jotka lupaat palvelun käyttäjälle.

## **6.6 Tulosten jakaminen, arviointi ja uudelleen kehittäminen**

Kehittämistyön loppusuoralla pääsin jakamaan, arvioimaan ja huomaamaan uusia kehittämistarpeita tutkimuksellisen kehittämistyön vaiheessa 6, joka on kehittämisprosessin ja lopputulosten arvioiminen. Ojansalo ym. (2014, 47) huomauttaa, että arviointia tehdään kehittämistyön aiemmissakin vaiheissa, jolloin sen tehtävänä on auttaa kehittämistyön suuntaamisessa ja palautteenannossa kaikille kehittämistyöhön osallistuneille. Loppuarvioinnin tehtävänä on kertoa, miten työssä onnistuttiin. Arviointi suuntautuu kehittämistyön osiin, muutosprosessiin ja lopputuloksiin sekä niiden keskinäisiin yhteyksiin. Tarkastelun kohteena ovat kehittämistyön suunnitelma, tavoitteiden selkeys ja niiden saavuttaminen, käytetyt menetelmät, toiminnan johdonmukaisuus, vuorovaikutus ja sitoutuminen.

Vaikka aikaa kehittämistyön tarpeen huomaamisesta onkin kulunut kauan, voin silti todeta, että kehittämistyö eteni nopeasti. Kehittämistyöstä on ollut paljon apua työn tekemiseen ja odotan innolla strategian käyttöönottoa, mutta luulen että huomaan nopeasti lisää kehittämistarpeita. Ojansalo ym. (2014, 22-23) muistuttavat, että kaikenlainen kehittämistyö voidaan kuvata yksinkertaisen muutostyön prosessin kautta. Prosessi alkaa kehittämishaasteiden selvittämällä, tavoitteiden asettamisella ja suunnitelulla. Toisena vaiheena on suunnitelman toteutus eli toteuttaminen. Prosessi loppuu arviointiin siitä, miten muutostyö on onnistunut. Tämän arvioinnin pohjalta usein löydetään jo seuraavan kehittämistyön tarve sekä suunnitelma, jolloin muutostyön prosessi alkaa taas alusta. Kehittämistyö voi olla pieni osa jonkin organisaation muutostyön kokonaisuutta ja koskea vain yhtä osaa muutostyön prosesseista. Käytäntöjen muuttaminen on hidasta, mutta kehittämistyö voi edetä nopeasti.

## 7 Kehittämistyön tulokset

Kehittämistyön tuloksina syntyi tarkka, yksityiskohtainen strategiakuvaus, asiakasprofiilit, vuosikello ja uuden palvelun konseptimalli. Strategiakuvaukseen sisällytettiin markkinointistrategian vaiheet ja strategian tavoitteet sekä mittarit (kuva 8). Strategian laatimisessa hyödynnetään SWOT-analyysin sekä Balanced Scorecardin pohjalta tehtyjä valintoja sekä perehdytään yrityksen kykyihin ja resursseihin, koska ne toimivat strategian pohjana. Toimivan strategian tuntomerkkejä ovat ymmärrys nykytilasta ja toimintaympäristön muutoksista sekä selkeästä visiosta ja toimintaperiaatteista. Tärkeää on siis ymmärtää missä ollaan nyt, ketkä ovat kilpailijoita ja ketkä asiakkaita, minne halutaan päästä ja miten visioon päästään eli strategiset keinot. Tätäkin tärkeämpää on ottaa tärkeät ensi askeleet luotua asemaa kohti. Yrityksen markkinointi keinojen tulee tukea asemoitua strategiaa. (Armstrong ym. 2019, 243; Kananen 2019, 26-27.)

Strategiakuvauksessa (kuva 8) on kuvattu markkinointistrategian osat sekä vaiheet. Armstrong ym. (2019, 214) mukaan strategia suunnittelu alkoi segmentoinnilla. Segmentoinnin tuloksena saatiin Fibaco Oy:n kohderyhmä ja yleisö, joka rajautuu 35-75 -vuotiaisiin sekä sitäkin vanhempiin kuntoutujiin. Palvelut on tarkoitettu jokaiselle juuri sellaisena kuin olet. Kohderyhmän ja yleisön yhdistäviä tekijöitä olivat korkea koulutus ja liikunnallisuus, jopa aktiivinen liikunnan harrastaminen tällä hetkellä tai joskus aiemmin elämässä. Kohderyhmää ovat myös liikkumattomat, mutta valmennuksen ammattimaisuus on näyttänyt sen, että heidän sitouttaminen palveluun on vaikeaa. Tämä onkin yksi tulevaisuuden haaste, jota täytyy miettiä lisää. Lisäksi kohderyhmää ovat kuntoutujat, terveysliikkujat ja huippu-urheilijat, jotka haluavat estää tuki- ja liikuntaelin vaivojen sekä kipuoireiden esiintyvyyttä ja akuuteista sekä kroonistuneista kipuoireista kärsivät. Yritysmarkkinoinnin kohderyhmää ovat kooltaan ja kasvultaan suhteellisen pienet yritykset, mutta edistykselliset, joissa johtoryhmä on perehtynyt työkykypalveluihin sekä kiinnostunut liikunnasta, harrastanut tai harrastaa aktiivisesti liikuntaa.

Kohderyhmän profiilit ja persoonat tulevat parhaiten kuvatuksi asiakasprofiileista (liitteet 5-9) Profiileiden nimet ovat Juoksija, Liikkuja, Tennisharrastaja ja Golfari. Ne syntyivät haastattelujen analysoinnin ja asiakasrekisteriin perehtymisen pohjalta. Profiileihin kirjattu jokaiselle persoonalle ominaisia piirteitä. Erityisen tärkeää on huomata erilaisten asiakkaiden tarpeet, toiveet ja motivoivat tekijät. Turhauttavat asiat ovat palvelua kehittäviä, vaikkakin joihinkin mainittuihin asioihin on mahdotonta vaikuttaa, niin ne on huomioitava palvelun tarjoajana. Profiileista huomaa sen, kuinka persoonan liikunnallisuus on ohjaavana tekijän palvelun löytymiseen ja merkityksen luomiseen. Lisäksi profiileista selviää lisäpalveluiden tarjoamisen sekä tuki- ja liikuntaelin vaivojen yhteyden

vaikuttavuus. Huomattavaa on myös palvelun korkean hinnan vaikutus väestötieteellisiin ominaisuuksiin.

Strategiakuvauksen (kuva 8) seuraavan vaiheen tulokset liittyvät Armstrong ym. (2019, 228) markkinoiden kohdistamiseen. Kuvassa on kerrottu markkinoinnin tavoitteet, tavoitteen mittari ja mittarin tiedon saanti. Markkinoinnin tavoitteena on tavoittaa kohderyhmästä potentiaalisia asiakkaita niin terveystoimijia, urheilijoita kuin kuntoutujia sekä tehdä heistä tyytyväisiä asiakkaita. Tavoitteena on myös tavoittaa yrityksen asiakkaiden lähipiiri ja verkostot. Yrityspuolella tavoitteena on saada kohderyhmään sopivia yrityksiä palvelujen piiriin sekä tehdä koko yrityksestä meidän asiakas niin, että jokaisella niin työntekijällä, esihenkilöllä kuin johtoryhmän jäsenellä on mahdollisuus kehittää omaa hyvinvointia pidemmän tähtäimen projektissa. Tavoitteena on myös kertoa yrityksen asiakkaista ja heidän kokemuksistaan palveluista sekä saaduista tuloksista sekä miksi he käyttävät palvelua. Markkinoinnin tavoitteena on tehdä yrityksen visiosta ja missiosta näkyvä suunta myös markkinointiin. Erityisesti mission selkeyttäminen avoimesti niin asiakkaille kuin yritykselle niin, että yhteiskunnallinen asema ja rooli tulisi selkeästi ja ymmärrettävästi esille.

Markkinoinnin tavoitteiden mittareita ovat asiakasmäärät ja niiden vertaaminen aikaisempiin lukuihin, myytyjen valmennustuntien määrä, työntekijöiden raportointi vedetyistä tunneista ja asiakashankinnasta. Lisäksi tavoitteiden saavuttamisesta kertovat sosiaalisen median mittarit vuorovaikutuksesta kuten tykkäykset, kommentit ja reagointi sekä ansaitun median määrä. Sosiaalisen median mittareina toimii myös saatu huomio, kiinnostus ja sanan leviäminen. Haastattelujen tuloksina saadut eroavaisuudet kohderyhmän iän ja sukupuolen vaikutuksista ovat merkittävät ja se on syytä huomioida kanavassa sekä viestissä.

Mittareiden tiedon saanti tulee raportoinnista, asiakastytyväisyyskyselyistä, työntekijöiden tyytyväisyys kyselyistä, joita molempia voisi tehdä ½ -1 vuoden välein. Lisäksi eri kanavissa tapahtuvaa markkinoinnin dataa seurataan eri sivustoilta. Asiakaskirjeiden avaamismäärien ja -prosenttien, klikkausmäärien ja -prosenttien sekä kirjeen peruneiden määrien tiedot saadaan suoraan Mailchimpistä, josta kirjeet lähetetään. Verkkosivuilla käyvien määrät ja suosituimmat sivustot tai virheet kertovat Google Search Console. Sosiaalisen median sivustot Facebook ja Instagram kertovat omilla sivuillaan käyttäjätiedot kuten tykkäämiset, reaktiot, vuorovaikutukset sekä jaot. Yritys puolella seurataan vedettyjen työkykyprojektien määrää, joka selviää raportoinnista. Yrityksiltä kysytään myös palautetta projekteista sekä projektien aikana mitatuista datoista tehdään pienimuotoisia tutkimuksia. Yrityksille lähtevät omat asiakaskirjeet, joiden

avaamismääriä ja -prosentteja, klikkausmääriä ja -prosentteja sekä kirjeen peruneita seurataan Mailchimpissä.

Strategiakuvauksen (kuva 8) viimeinen rivi liittyy Armstrong ym. (2019, 235-239) markkinointistrategian viimeiseen vaiheeseen nimeltään asemointiin. Asemointi tarkoittaa palvelun brändäytymistä toisiin samanlaisiin palveluihin verraten kilpailukykyiseksi ja tuottoisaksi. Palvelun arvon asemoinniksi luodussa kaaviossa asetetaan palvelun hyödyt ja hinta eri tasoille niin, että palvelusta saadaan viisi eri ulottuvuutta; More for more, More for the same, More for less, The same for less ja Less for much less.

Fibaco asemoituu kohtaan More for more, mikä tarkoittaa korkeaa hintatasoa ja korkeaa ammattitaitoa. Palvelu asemoituu alan huippu osaajiin, jotka pitävät ammattitaidon yllä sekä tarjottu palvelu on oma, itse tehty, uudenaikainen ja ratkaisukeskeinen konsepti. Asiakkaat ostavat brändiä koska tietävät, että valmentaja tutkii ja varmistaa sen, että asiakas tekee oikein, oppii käyttämään kehoaan paremmin ja kehittyä. More for more - asema tarkoittaa myös brändin arvolupausta siitä, että saat kalliimmalla hinnalla parempaa palvelua sekä paremman tuotteen kun mistään muualta kilpailijalta. Fibacolla tulokset ovat taattuina. Yrityksille on sama arvolupaus niin, että he saavat lakisääteistä neuvontaa ja opastusta konkreettisesti ja henkilökohtaista sekä ratkaisukeskeistä ohjattua liikuntaa uudenaikaisesti mitattuna.

Markkinointi strategian osat	Yksityishenkilöt		Yritykset
<b>Kenelle:</b> Kohderyhmä Yleisö Profiili Persoona	<b>Kohderyhmä &amp; Yleisö</b> - 35-75 -vuotiaat sekä vanhemmat kuntoutujat. - Korkeasti koulutetut. - Liikuntaa aktiivisesti harrastaneet sekä tällä hetkellä harrastavat. - Terveysliikkujat ja huippu-urheilijat, jotka haluavat estää tuki- ja liikuntaelin vaurioiden tuleamista sekä kipuoireiden ennaltaehkäisyä. - Kuntoutujat ja terveysliikkujat, joilla on akuutteja- tai kroonistuneita kipuoireita.	<b>Profiili &amp; Persoona</b> Kts. asiakasprofiilit - Juoksija - Golfari - Liikkuja - Tennisharrastaja	<b>Yritykset</b> - Pienet kasvavat yritykset - Edistykselliset ja perehtyneet - Johtoryhmässä liikunnallisia aktiivi harrastajia tai harrastanut aktiivisesti liikuntaa.
<b>Tavoite:</b> Tavoitteet	<b>Tavoitteet</b> - Tavoittaa kohderyhmä - Tehdä eri kohderyhmistä tulleet asiakkaat tyytyväisiksi palveluun. - Tavoittaa asiakkaiden lähipiiri ja verkostot. - Kertoa miksi käyttävät palvelua.	<b>Tavoitteet</b> - Tehdä yrityksen visio näkyväksi. - Tehdä yrityksen missio näkyväksi. - Kertoa yrityksen yhteiskunnallisesta asemasta ja roolista.	<b>Tavoitteet</b> - Tavoittaa kohderyhmään kuuluvia yrityksiä, johtoryhmiä ja heidän työntekijöitä. - Tarjota heille kaikille tietoa ja palveluita työhyvinvointiin.
<b>Seuranta:</b> Tavoitteen mittari Mittarin tiedon saanti	<b>Tavoitteen mittari</b> - Liidien määrät. - Asiakasmäärät. - Myyntien tuntien määrä. - Työntekijöiden vedetyistä tunneista ja asiakashankinnasta. - Sosiaalisen median vuorovaikutus. - Ansaitun median saaminen.	<b>Mittarin tiedon saanti</b> - Raportointi. - Asiakastytyväisyys kyselyt ½ -1 vuoden välein. - Työntekijöiden tyytyväisyys kyselyt ½ -1 vuoden välein. - Asiakaskirjeiden data Mailchimpissä. - Verkkosivuista Google Search Consolessa. - Facebook ja Instagram tarjoaa suoraan omat.	<b>Tavoitteen mittari ja tiedon saanti</b> - Tyky-projektien määrä. - Projektien palautekyselyt ja projekteista kerätyt datat ja tutkimukset. - Yritys asiakaskirjeiden data Mailchimpissä.
<b>Brändäytyminen:</b>	<b>Korkea hintataso ja korkea ammattitaito</b> - Palvelu asemoituu alan huippuihin ja omaan konseptiin. - Brändiä ostetaan, koska tiedetään, että valmentaja varmistaa, että asiakas oppii ja kehittyy.	<b>More for more</b> - Brändin arvolutaus siitä, että saat kalliimmalla hinnalla parempaa palvelua sekä paremman tuotteen kuin mistään muualta kilpailijalta. - Tulokset ovat taattuina.	- Yrityksille sama arvolutaus. Yritykset saavat lakisäätöistä neuvontaa ja opastusta konkreettisesti, henkilökohtaista ja ratkaisukeskeistä ohjattua liikuntaa uudenlaisesti mitattuna.

Kuva 8. Fibaco Oy:n markkinointi strategiakuvaus (mukaillen Kananen 2019, 30).

Markkinointistrategian sisällön ja kanavien suunnittelu on tehty omaan taulukkoon (taulukko 2). Taulukossa on kuvattu Digimarkkinoinnin sisältöstrategia, jossa on kerrottu käytetyt kanavat, lupaus kanavassa, kohderyhmä, viesti kanavassa, mitä kohderyhmän

toivotaan tekevän sekä mittarit (Kananen 2019, 81). Suurin huomio tässä tulee kiinnittää kanavan ja kohderyhmän erityisiin tarpeisiin, sillä haastattelujen tuloksina huomattiin oleellinen yksityiskohta län ja sukupuolen vaikutuksista viestintään liittyvissä käyttäytymismalleissa. Haastattelujen mukaan 36-53 -vuotiaat naiset sekä 43-vuotias mies haluavat palveluistamme lisää tietoa Instagramin kautta, sillä seuraavat sitä eniten. Toisaalta 49-vuotias mies ilmoitti haastattelussa, että hän seuraa vain Facebookia, eikä käytä ollenkaan Instagramia. Kun taas 61-vuotias mies ei lue Facebook eikä Instagram päivityksiä eikä asiakaskirjeitä, vaan haluaa saada tiedon suoraan omalta valmentajalta. Tästä voisi tehdä päätelmän, että meidän kohderyhmän 35-55 -vuotiaat naiset sekä miehet seuraavat ja haluavat enemmän tietoa Instagramissa. Kun taas kohderyhmän 49-65 -vuotiaat miehet seuraavat ja haluavat tietoa Facebookista.

Taulukko 2. Digimarkkinoinnin sisältöstrategia (mukaillen Kananen 2019, 81).

Lupaus	Kanava	Kohderyhmä	Viesti kanavassa	Mitä kohderyhmän toivotaan tekevän?	Mittarit
Jokainen saa yksilöllisesti suunniteltua ohjausta omiin tarpeisiin sekä tavoitteisiin.	Facebook	Erityisesti 45-75 -vuotiaat miehet ja naiset.	Laadukas, yksilöllinen valmennus sekä fysioterapia palvelut. Olet tervetullut ikään ja kuntoon katsomatta.	Innostuvan, motivoituvan kiinnostuvan ja haluavan kokeilla palvelua sekä ottaa yhteyttä ja varata kehonkartoitus.	Liidit, seuraajat, tykkäykset, katselukerrat, nettisivuilla käymiset sekä nettisivujen liikkaukset Google Search Consolesta.
Tarjotaan treeni ohjeita sekä vinkkejä videoina. Lisäksi tietoa erilaisista liikuntaan ja hyvinvointiin liittyvistä aiheista.	Instagram	Erityisesti 35-55 -vuotiaat naiset ja miehet.	"Meillä jokainen on oman elämänsä huippu-urheilija!"	Reagoida, kommentoida ja jakaa julkaisuja, ottaa yhteyttä ja varata kehonkartoitus.	Liidit, seuraajat, tykkäykset, katselukerrat, nettisivuilla käymiset sekä nettisivujen klikkaukset Google Search Consolesta.
Ajankohtaiset asiat, tiedotteet ja tarjoukset.	Asiakaskirje sähköpostin	Kaikki, jotka antavat luvan, mutta erityisesti yhteistyökumppanit ja yritykset.	Uudenaikaista, ratkaisukeskeistä ja henkilökohtaista valmennusta ja fysioterapiaa sinun hyvinvointisi eteen.	Käyvän nettisivuilla, ottavan yhteyttä tai ilmoittautuvan mukaan ryhmään, yrityksen työhyvinvointikartoitukseen tai yksityishenkilön kehonkartoitukseen.	Liidien ja yhteydenottojen määrä. Mailchimp -ohjelman omat mittarit, joista avaamis- ja klikkausprosentit.

Uuden palvelun konseptimalli syntyi tulkiten mittaristoja 8-kenttäinen SWOT-analyysi ja BSC, asiakasprofiileja sekä aivoriihestä teemoiteltuja ideoita. Konseptointimallissa on

kerrottu palvelun tuottajan tavoitellut hyödyt, joita on tyytyväiset asiakkaat, asiakkaat kertovat meistä muille ja tuovat lisää asiakkaita, yritykset ostavat työkykypalveluita ja liiketoiminta kasvaa. Palvelun tuottajan vältettävät kipupisteet ovat tyytymättömät asiakkaat, huono maine ja liiketoiminnan loppuminen. Yrityksen tehtävä ja ongelmat, jotka tulisi ratkaista ovat asiakashankinnan ylläpito, yritysmyyntin lisääminen, toimintasuunnitelman käyttöönotto visiota varten pikimmiten, vision aikajänteen luominen, yhteiskunnallisen roolin liittäminen missioon, viestintäsuunnitelma ja markkinointistrategian käyttöönotto.

Konseptimallin toisessa laidassa on kerrottu palvelun käyttäjän hyödyt, joita ovat oppiminen ja kehittyminen, saa tuloksia kuten paino putoaa, kipuoireet vähenevät/loppuvat, lihaskunto, kestävyys ja liikkuvuus paranee, harrastaminen helpottuu, kokonaisvaltaisuuden huomioiminen palvelussa, progressiivinen eteneminen, lajitaitojen kehittäminen parantuu, koska fysiikka on paremmassa kunnossa, työkyky ja työssä jaksaminen parantuu ja työura pitenee. Palvelun käyttäjän kipupisteitä on huono asiakaspalvelu kuten vastaanoton kylmyys ja tervehtimättömyys, asiakassuhteen ylläpitäminen, treenin yksipuolisuus ja vaihtelemattomuus, lisäpalveluiden ostovaikeus, sähköisen ajanvarauksen puuttuminen, parkkipaikkojen vähäisyys, huono ilmastointi ja ryhmäharjoittelun puuttuminen lajinomaisesti. Palvelun käyttäjän tarve ja tehtävä käyttää palvelua on kehittää lihaskuntoa, kestävyyttä ja liikkuvuutta, oppia käyttämään kehoa oikein, oppia suoritustekniikoita sekä lajitekniikoita, tuoda elämään hyvinvointia ja terveyttä, työkyvyn ylläpitäminen, työssä jaksaminen ja työiän piteneminen, harrastamisen mahdollistuminen myös koko loppu elämäksi sekä pitkä toimintakykyinen elämä.

Uuden menestyvän palvelun kuvaus jää siis kuvion keskelle ja siihen on koottu hyötyjen mahdollistajat, kipupisteiden poistajat ja ratkaisut. Hyötyjen mahdollistajia ovat uudenaikainen ja henkilökohtainen oma konsepti, ammattitaitoiset valmentajat, hyvät tilat ja välineet, yhteistyökumppanit ja valmentajien ammattitaidon ylläpitäminen sekä jokaisen erikoistaidon löytäminen erikoiskoulutuksilla. Kipupisteiden poistajia ovat työntekijöiden ammattitaidon kehittäminen muuttuvissa tilanteissa, asiakasystävällisyys ja kalenterointi, pysäköinti diili viereisen pysäköintihallin kanssa, salin ilmastoinnin korjaaminen ja kehittäminen, sähköisen ajanvarauksen kehittäminen, lisäpalveluiden ostaminen helpoksi asiakkaille niin, että laitetaan maksupäätte Zettle seinään kiinni ja ohjeet viereen, luodaan lisää eriteltyjä tuotteistettuja palveluita kuten voima, liikkuvuus, aerobinen, peruutus aikoja halvemmalla tai detox treenit sekä kehitetään vastaanotto lämpimäksi eli vastaanottavaisemmaksi niin, että asiakkaat tuntevat olonsa tervetulleeksi. Uusia ratkaisuja palvelun parantamiseen on yhteistyötä ravitsemusterapeutin tai univalmentajan kanssa, pyydetään oma henkinen valmennus-koulutus valmentajille omalta

yhteistyökumppanilta, työntekijän urapolun luominen niin työn kiinnostavuus säilyy ja eteneminen uralla mahdollistuu, etsitään yhteistyökumppaniksi lääkäriasemia, tapahtumien sekä erilaisten asiakasilojen järjestäminen, lajileirien, lajikokeilujen ja reissujen järjestäminen asiakkaille sekä valmentajille, luontoliikunnan järjestäminen asiakkaille, koulutuksien järjestäminen seuroille, liitoille ja esimerkiksi fysioterapia opiskelijoille ja asiakkaiden muistaminen uusilla tuotteilla jo ensi käynnillä tai hedelmä tarjoiluilla säännöllisesti.

Palvelun tuottaja	Palvelun kuvaus	Palvelun käyttäjä
<p><u>Tavoiteltavat hyödyt:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Tyytyväiset asiakkaat</li> <li>-Asiakkaat tuovat lisää asiakkaita</li> <li>-Yritykset ostavat työkykypalveluita</li> <li>-Liiketoiminta kasvaa</li> </ul> <p><u>Vältettävät kipupisteet:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Tyytymättömät asiakkaat</li> <li>-Huono maine</li> <li>-Liiketoiminta loppuu</li> </ul> <p><u>Tehtävät/Halutaan ratkaista:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Asiakashankinnan ylläpito</li> <li>-Yritysmyyntin lisääminen</li> <li>-Visioon pääsemisen toimintasuunnitelman käyttöönotto.</li> <li>-Vision aikajänteen luominen.</li> <li>-Yhteiskunnallisen roolin liittäminen missioon.</li> <li>-Viestintäsuunnitelma.</li> <li>-Markkinointistrategian käyttöönotto.</li> </ul>	<p><u>Hyötyjen mahdollistajat:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Uudenaikainen, henkilökohtainen ja ennakkoluoton oma konsepti</li> <li>-Ammattitaitoiset valmentajat</li> <li>-Hyvät tilat ja välineet</li> <li>-Yhteistyökumppanit</li> <li>-Valmentajien ammattitaidon ylläpitäminen ja- jokaisen erikoistaidon löytäminen erikoiskoulutuksilla</li> </ul> <p><u>Kipupisteiden poistajat:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Työntekijöiden ammattitaidon kehittäminen muuttuvissa tilanteissa</li> <li>-Asiakasystävällisyys ja kalenterointi</li> <li>-Pysäköinti diili viereisen hallin kanssa</li> <li>-Ilmastoinnin korjaaminen &amp; kehittäminen</li> <li>-Kehitetään sähköinen ajanvarausjärjestelmä</li> <li>-Maksupäätte asiakkaiden käyttöön, Zettle seinään kiinni tai pöydälle &amp; ohjeet viereen</li> <li>-Lisää eriteltyjä palveluita</li> <li>-Vastaanoton kehittäminen lämpimäksi</li> </ul> <p><u>Ratkaisut:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Yhteistyötä ravitsemusterapeutin &amp; univalmentajan kanssa</li> <li>-Henkisen valmennuksen koulutus</li> <li>-Työntekijän urapolun luominen</li> <li>-Yhteistyökumppaniksi lääkäriasemia</li> <li>-Tapahtumien järjestäminen, asiakasillat</li> <li>-Lajileirien, lajikokeilujen &amp; reissujen järjestäminen</li> <li>-Luontoliikuntaa</li> <li>-Koulutuksia seuroille, liitoille, opiskelijoille</li> <li>-Asiakkaiden muistaminen tuote, hedelmä</li> </ul>	<p><u>Hyödyt:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Oppiminen ja kehittyminen</li> <li>-Taatut tulokset</li> <li>-Harrastaminen helpottuu</li> <li>-Kokonaisvaltaisuuden huomioiminen</li> <li>-Progressiivinen eteneminen</li> <li>-Lajitaidot paranevat, kun fysiikka kunnossa</li> <li>-Työkyky ja työssä jaksaminen paranevat</li> <li>-Työura pitenee</li> </ul> <p><u>Kipupisteet:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Huono asiakaspalvelu, tervehtiminen</li> <li>-Asiakassuhteen ylläpito</li> <li>-Treenin yksipuolisuus ja vaihtelemattomuus</li> <li>-Lisäpalveluiden ostovaikeus</li> <li>-Sähköinen ajanvaraus puuttuu</li> <li>-Parkkipaikkoja huonosti</li> <li>-Ilmastointi toimii huonosti</li> <li>-Ryhmäharjoittelu myös lajinomaisesti</li> </ul> <p><u>Tarve/Tehtävä:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Kehittää lihaskuntoa, kestävyyttä &amp; liikkuvuutta</li> <li>-Oppia käyttämään kehoa oikein</li> <li>-Oppia suoritustekniikoita sekä lajitekniikoita</li> <li>-Hyvinvointi ja terveellinen elämä</li> <li>-Työkyvyn ylläpitäminen, työssä jaksaminen ja työhön piteneminen</li> <li>-Harrastaminen ja sen mahdollistuminen koko loppuelämäksi</li> <li>-Pitkä, toimintakykyinen elämä</li> </ul>

Kuva 9. Uuden palvelun konseptointimalli (mukailen Säynäjäkangas & Forsberg 2018, 87).

Tuloksina voidaan kertoa myös taustatutkimuksena tehdyt AIDA-mallin hyödyntäminen markkinoinnissa (liite 10) ja kilpailijan SWOT-analyysi, sillä ne ovat olleet vaikuttamassa markkinointistrategian luomiseen. AIDA-malli on erittäin toimiva suunnittelu työkalu markkinointiin, niin kuin kerroin kohdassa 2.2 markkinointiviestintä. Liitteenä olevan digimarkkinoinnin sisällön strategian tavoitteena oli suunnitella AIDA-mallia hyödyntäen keinot, miten saada asiakkaita mukaan yrityksen järjestämään hyvinvointi tapahtumaan. AIDA-malli tuo pohjan sisällön, kanavien ja mittariston suunnittelemiseen.

Kilpailevan yrityksen SWOT-analyysi (mukaillen Kananen 2019, 27). Analyysissä on mietitty kilpailijan palvelun sekä markkinoinnin vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia. Kananen (2019, 20-22) muistuttaaakin, että digimarkkinointia on helppoa analysoida ja vertailla verkossa. Erilaiset kilpailija-analyysit kuten vertailuanalyysi tai SWOT-analyysi digimarkkinoinnin ja sosiaalisen median markkinoinnin osalta auttavat yritystä oivaltamaan valitun median toimintaa sekä välttämään virheet, uudistamaan omia toimintatapoja sekä luomaan yritykselle parhaimmat mahdolliset strategiat.

## 8 Pohdinta

Kehittämistyön tuloksina saatiin selkeä markkinointistrategia, jossa on segmentoitu kohderyhmät, asiakasprofiilit, tavoitteet ja mittaristo tavoitteiden saavuttamiseksi. Lisäksi huomattavan tärkeinä tuloksina saatiin digimarkkinoinnin sisältöstrategia, tasapainotettu mittaristo ja uuden palvelun konseptimalli. Kohderyhmäksi määriteltiin 35-75 -vuotiaat miehet sekä naiset ja sitäkin vanhemmat kuntoutujat, jotka ovat korkeasti koulutettuja ja liikunnallisia niin, että harrastavat tai ovat joskus harrastaneet aktiivisesti liikuntaa. Tulos on merkittävä, koska sitä ei ole aiemmin määritelty ja se helpottaa niin markkinointia kuin myyntityötä operatiivisella tasolla. Kohderyhmän määrittelyn osalta jäin pohtimaan liikkumattomien ja liikuntaa harrastamattomien asiakkaiden roolia yrityksessä. Koska he ovat myös osa asiakaskuntaa, mutta eivät yleensä pysyviä ja sitoutuvia asiakkaita. Erityisesti tulisi pohtia, kuinka he saataisiin pysyvämmäksi osaksi palvelun käyttäjiä? Lisäksi tulisi kiinnittää huomioita siihen, miten kertoa liikkumattomille asiakkaille yrityksestä ja sen palveluista. Markkinoinnin keinoja tulisi siis laajentaa ja käyttää hyödyksi kaikkien eri asiakaskunnan osien saavuttamisessa.

Johtopäätöksinä voidaan todeta, että tasapainoitettun mittariston toimintasuunnitelma sekä uuden palvelun konseptimallin tuomat palvelun kuvauksen keinot, tulisi ottaa heti systemaattiseen käyttöön. Palveluiden sekä yrityksen toiminnan kehittämiseen tuli paljon kehitysideoita, joita tulisi pohtia sekä punnita, mitkä ovat realistisia ja mitkä voi ottaa heti huomioon sekä kehityskohteiksi. Sitäkin tärkeämpää on huomioida monien mittaristojen systemaattinen käyttäminen ja tiedon hyödyntäminen. Kenen työtehtäväksi jää kerätä tiedot ja seurata tärkeitä mittaristoja? Jotkin ehdotetuista mittaristoista ovat jo olleet käytössä pitkään ja tehtävä on selkeä, mutta uusien mittaristojen käytön suunnittelu ja järjestelmällinen datan huomioiminen on tärkeää ja sitä täytyy tehdä systemaattisesti.

Erityisesti sosiaalisen median markkinoinnin kehittäminen vuorovaikutteiseksi niin, että saataisiin ansaitun median markkinointia viikko tasolla, vaatii paljon työtä sekä datan seuranta. Asiakkaille sopivan ajankohdan ja kiinnostavan sisällön luominen vaatii systemaattista valokuvaamista ja videoiden tekemistä. Carvill ja MacRae (2020, 200) painottivat, että tutkimusten mukaan 74% yksityishenkilöistä sekä yrityksistä tekevät ostopäätöksen sosiaalisesta mediasta saadun tiedon mukaan. Tätä tutkimustietoa tulee hyödyntää palveluiden markkinoinnissa, jossa asiakkaiden palaute on kaikista tärkein. Viitala ja Jylhä (2013, 117) muistuttivat tutkimuksesta, jonka mukaan 78% kuluttajista luottaa toisen kuluttajan suositukseen ja vain 14 % luottaa yrityksen omiin mainoksiin. Tämän takia ansaitun median saamineen markkinointiin on erittäin tärkeä työtehtävä yrityksille.

Sosiaalisen median markkinoinnin suunnittelussa yrityksen tulisikin miettiä, tulisiko heidänkin laajentaa käytettävien alustoiden määrää. Twitterin ja LinkedInin käyttöön ottaminen avaisi uusia mahdollisuuksia tuotteiden ja palveluiden markkinoinnissa, koska hyödyt ovat kiistattomat, sillä alustojen käyttö on todella suurta. Lisäksi korona aika on vaikeuttanut verkostoitumista sekä asiakkaiden kuuntelua, mutta erityisesti LinkedIn ja Twitter ovat mahdollistaneet verkostoitumisen sekä asiakkaiden kuuntelun. Coles (2018, 84-85) valaisee, kuinka twitterissä kerrotaan helposti niin hyvistä kuin huonoista kokemuksista, jotka tulisi selvittää pikimmiten. Näin olisimme kuulijoiden joukossa ensimmäisenä ja saisimme omaa brändiä esiin. Toisaalta Kortesuon (2018, 144) kertoman meta-aktiivisen asiakaspalvelun rooli on myös merkittävä. Vuorovaikutus sosiaalisen median tileillä tarkoittaa myös sitä, että yrityksen odotetaan ottavan osaa ajankohtaisiin keskusteluihin ja asiakkaiden elämään. Näin myös asiakkaat osallistuvat keskusteluun yrityksen tileillä aktiivisemmin. Asiakkaiden sekä ystävien kommentteihin ja videoihin tulisi myös vastata, mutta jos se on vielä haastavaa nykyisillä kanavilla, niin uusien kanavien käyttöönotto voi olla vielä hankalaa.

Kehittämistyön suunnittelu vaiheessa jouduin valitsemaan, teenkö markkinointistrategian vain yksilö puolelle vai myös yritys puolelle. Luulin aluksi, että yritys puolen suunnittelu olisi paljon vaikeampaa, enkä halunnut sitä tehdä, mutta lopulta ymmärsin, että se olisi pakko huomioida työssäni. Yrityspuolelle tekemäni päätökset eivät olleet yhtä tarkkoja ja yksityiskohtaisia tuloksia, mutta silti tärkeitä, koska yritys puolen myyntiä tulisi edistää ja siihen tarvitaan markkinoinnin apua. Kehittämistyön toteutus eteni nopeasti ja valitsemani lähestymistapa sekä menetelmät sopivat hyvin aiheeseen sekä työhön. Asiakkaiden sekä työntekijöiden osallistaminen työssä antoi eri ulottuvuuksia ja näkemyksiä. Keskivaiheilla tuntui, että pitäisi haastatella jokaista asiakasta, että voisi tehdä suurempia päätelmiä, mutta huomasin nopeasti, että olin löytänyt todella hyviä haastateltavia ja saanut juuri sopivasti materiaalia.

Kehittämistyön tulosten analysointi oli mielenkiintoista, innostavaa ja idearikasta. Vaikeinta oli liittää kehityskohteiksi asioita, joita ollaan jo parannettu ja muutettu matkan varrella. Luulen, että myös niiden asioiden kuunteleminen ja ylös kirjaaminen sekä eteenpäin vieminen on tärkeää ja asioista muistuttaminen on aina kehittävää varsinkin uusille työntekijöille. Kehittämistyön tulosten hyödynnettävyys on erittäin merkittävä osa työtä. Yritys sai suoria ideoita, kehitysehdotuksia ja toimintasuunnitelmia käyttöön tuleville vuosille. Lisäksi yritys voi syventää liiketoiminta suunnitelmaa ja kehittää sitä eteenpäin. Asiakasprofiilit helpottavat niin palveluiden kuin palveluiden tuotteistamisen suunnittelua sekä markkinointia, kun taas valmiit strategiat ja erilaisten mallien kuten AIDA ja SWOT

hyödyntäminen markkinoinnissa sekä liiketoiminnassa antavat suoria työkaluja ja esimerkkejä.

Tutkimuksellisen kehittämistyön aihe oli yritykselle ajankohtainen ja tarpeellinen. Yrityksellä ei ole ollut markkinointistrategiaa käytössä, eikä sellaista ole toteutettu systemaattisesti. Tämän takia strategiakuvaus on pidetty mahdollisimman käytännön läheisenä niin, että jo käytössä olevista kanavista saadaan tarvittavat hyödyt irti tehokkaasti. Kehittämistyössä käytetyt menetelmät toimivat, missä muussa yrityksessä tahansa ja työstä voidaan ottaa käyttöön samoja keinoja strategian luomiseen, eikä vain liikunta-alalla.

Tutkimuksellisen kehittämistyön tekeminen on kasvattanut ja kehittänyt paljon omaa ammattitaitoa, itsensä johtamista sekä itsevarmuutta. Koen, että työ on avannut itselleni avaimet markkinointi puolen tiedolla johtamiseen ja avoimeen, kokeilevaan kehittämiseen. Ymmärrän paremmin markkinoinnin taustalla vaikuttavat teemat sekä näkökulmat. En koe kuitenkaan, että olisin täydellinen tai valmis kaikkeen, mutta olen valmis itsevarmasti haastamaan ja ottamaan vastuuta. Työssä on kuitenkin vielä kehitettävää, sillä en ole täysin tyytyväinen digimarkkinoinnin sisältöstrategiaan, johon on kirjattu jokaisen kanavan lupaus. Lupaus on tärkeä osa kanavaa, koska se heijastaa koko kanavan kautta tapahtuvaa viestintää. Lupauksen kirjaaminen auttaa myös hahmottamaan, mitä kanava pitää sisällään ja mitä sillä halutaan viestiä. Se auttaa myös konkreettisessa työssä operatiivisella tasolla. Lisäksi strategiakuvausten tavoitteita ja mittareita tulisi päivittää sekä kehittää eteenpäin systemaattisesti. Seuraavan tason kehitys tapahtuukin työn esittelyn jälkeen esihenkilöiden, toimitusjohtajan ja toivottavasti myös johtoryhmän kanssa.

## Lähteet

Armstrong, G., Harker, M., Kotler, P. & Brennan, R. 2019. Marketing an introduction. 4<sup>th</sup> Edition. Pearson Education Limited. Englanti.

Carvill, M. & MacRae, I. 2020. Myths of Social Media. Kogan Page Limited. Lontoo.

Coles, L. 2018. Social Media for Business. Foolproof tips to help you promote your business or your brand. John Wiley & Sons. Australia.

Digimarkkinointitoimisto Kuulu. Saavutettavuus somejulkaisuissa. Luettavissa: <https://www.kuulu.fi/blogi/saavutettavuus-somejulkaisu/>. Luettu: 22.4.2021.

Heikkinen, J. 2021. STT viestintäpalvelut. Termit haltuun: Mitä ovat mediaviestintä, tiedottaminen ja ansaittu medianäkyvyys? Luettavissa: <https://blogi.viestintapalvelut.fi/mediaviestinta-tiedottaminen-ja-ansaittu-medianakyvyys>. Luettu: 18.5.2021.

Hoye, R., Smith, A., Nicholson, M. & Stewart, B. 2018. Sport Management: Principles and Applications. 5<sup>th</sup> Edition. Routledge. Englanti.

Hämäläinen, V., Maula, H. & Suominen, K. 2016. Digiajan strategiakirja. Alma. Helsinki. Luettavissa: [https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.haaga-helia.fi/teos/GAJBEXCTEB#kohta:DIGIAJAN\(\(20\)STRATEGIA\(\(20\)/piste:b0](https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.haaga-helia.fi/teos/GAJBEXCTEB#kohta:DIGIAJAN((20)STRATEGIA((20)/piste:b0). Luettu: 15.7.2021.

Juholin, E. 2009. Communicare!: Viestintä strategiasta käytäntöön. 5. uudistettu painos. Infor Oy. Helsinki.

Kananen, J. 2018. Digimarkkinointi ja sosiaalisen median markkinointi. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylä.

Kananen, J. 2019. Digitaalinen B2B-Markkinointi. Miten yritys onnistuu digimarkkinoinnin ja sosiaalisen median yritysmarkkinoinnissa? Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylä.

Kananen, J. 2017. Kehittämistutkimus interventiotutkimuksen muotona -opas opinnäytetyön ja pro gradun kirjoittajalle. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylä.

Koivisto, M., Säynäjäkangas, J. & Forsberg, S. 2019. Palvelumuotoilun bisneskirja. Alma talent. Helsinki. Luettavissa: [https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.haaga-helia.fi/teos/JAHBFXDTEB#/kohta:\(\(20\)Palvelumuotoilun\(\(20\)bisneskirja/piste:tCX](https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.haaga-helia.fi/teos/JAHBFXDTEB#/kohta:((20)Palvelumuotoilun((20)bisneskirja/piste:tCX). Luettu: 10.9.2021.

Kotler, P. & Armstrong, G. 2021. Principles of marketing. 18<sup>th</sup> Edition. Pearson Educated Limited. Englanti.

Kortesuo, K. 2018. Sano se someksi (1+2=3). Sosiaalisen median suuri laskuoppi. Kauppakamari. Helsinki.

Kortesuo, K. & Kurvinen, J. 2011. Blogimarkkinointi, blogilla mainetta ja mammonaa. Talentum Media Oy. Helsinki.

Kunnas, P. 2019. Kylmäkäynneistä social sellingiin. Myynti & markkinointi, 1, s. 34-35.

Lillberg, P. & Mattila, R. 2020. Kestävä markkinointi. Alma talent. Helsinki.

Malmi, T., Peltola, J. & Toivanen, J. 2006. Balanced Scorecard rakenna ja sovela tehokkaasti. Talentum. Helsinki.

Miettinen, S. 2011. Palvelumuotoilu – uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Teknologiainfo Teknova Oy. Helsinki.

Mäntyneva, M. 2002. Kannattava markkinointi. WSOY. Helsinki.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät: Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3.-4. painos. Sanoma Pro Oy. Helsinki.

Raatikainen, L. 2004. Tavoitteellinen markkinointi, markkinoinnin tutkimus ja suunnittelu. Edita. Helsinki.

Säynäjäkangas, J. & Forsberg, S. 2018. Konseptointi uuden palvelun kehittämisessä: kehittämiskohteena digitaalisen alustan palvelukonsepti palvelumuotoilun viitekehyksessä. Ylempi AMK-opinnäytetyö. Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu, muotoilija YAMK, palvelumuotoilu. Luettavissa: [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/141478/forsberg\\_sofia\\_ja\\_saynajakangas\\_johanna.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/141478/forsberg_sofia_ja_saynajakangas_johanna.pdf?sequence=1&isAllowed=y). Luettu: 10.9.2021.

Swartz, A. 2020. See you on the internet. Building your small business with digital marketing. Page Two. Kanada.

Tikkanen, H. 2005. Markkinoinnin johtamisen perusteet. Talentum Media Oy. Helsinki.

Tikkanen, H., Aspara, J., & Parvinen, P. 2007. Strategisen markkinoinnin perusteet. Talentum Media Oy. Jyväskylä.

Toivanen, A-L. 2021. Liiketoimintasuunnitelma. Mitä lisää?

Tuulanniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Talentum Media Oy. Helsinki.

Vapa media Oy. Mitä tarkoittavat oma media, lainattu media ja ansaittu media digiaikana. Luettavissa: <https://www.vapamedia.fi/2015/10/09/mita-tarkoittavat-oma-media-lainattu-media-ja-ansaittu-media-digiaikaina/>. Luettu: 17.5.2021.

Viitala, P. & Jylhä, E. 2013. Liiketoimintaosaaminen. Menestyvän yritystoiminnan perusta. Edita. Helsinki.

Vuorinen, T. 2013. Strategiakirja: 20-työkäluä. Talentum. Helsinki. Luettavissa: [https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.haaga-helia.fi/teos/CACBEXDTEB#kohta:STRATEGIAKIRJA\(\(20\)-\(\(20\)20\(\(20\)TY\(\(d6\)KALUA\(\(20](https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.haaga-helia.fi/teos/CACBEXDTEB#kohta:STRATEGIAKIRJA((20)-((20)20((20)TY((d6)KALUA((20). Luettu: 15.7.2021.

Yrityksen-perustaminen.net s.a. Yrityksen arvot, missio ja visio. Luettavissa: <https://yrityksen-perustaminen.net/yrityksen-arvot/>. Luettu: 11.9.2021.

# Liitteet

## Liite 1. Taustatieto kaavake

### TAUSTATIETO KAAVAKE

Sukupuoli:

Ikä:

Asuinalue:

(kotiosoitteen mukaan)

Ammattinimike:

Työpaikka:

Työnkuva:

Harrastukset:

Terveystila:

Aloittanut harjoittelun Fibacolla vuonna:

Oireita, joita on hoidettu Fibacolla:

Onko mainittavia tuloksia harjoittelusta Fibacolla?

## Liite 2. Haastattelu kysymykset

### Haastattelu kysymykset:

1. Miksi käyt/et käy Fibacolla?
2. Mitä arvostat Fibaco:lla sekä Fibacon toiminnassa?
3. Missä asioissa Fibaco onnistuu hyvin?
4. Missä asioissa Fibacolla on kehitettävää?
5. Millaisia palveluita ja tuotteita kaipaisit Fibacolle?
6. Seuraatko Fibaco:n
  - a) SOME kanavia (FB & IG)
  - b) oletko käynyt nettisivuilla ([www.fibacogroup.com](http://www.fibacogroup.com))
  - c) oletko lukenut blogia? (löytyy nettisivuilta)
  - d) saatko meidän asiakaskirjeen ja oletko lukenut sitä?
7. Mistä haluaisit saada tietoa Fibacosta ja sen palveluista?
8. Miten Fibaco voisi kehittää toimintaansa kokonaisuudessaan?

### Liite 3. Kehitysideat haastatteluista

#### Kehitysideat haastatteluista

- Sähköinen ajanvaraus järjestelmä valmentajalle
- Ilmastointi
- Online ja ryhmätreenejä
- Ravitsemus ohjaus ja -ohjelma myös niin, että reseptit ja jopa ateriat saa kotiin
- Uni valmennus
- Pysäköinti paikat
- Kilparyhmätreenejä myös laji turnauksia golf, padel, tennis
- Poljentarokis
- Hygieniasta huolehtiminen
- Nettisivuille online treenit tiettyyn vaivaan "jos sinulla on selkä kipeä, kokeile näitä" 5-10min ja varaa tästä oma kehonkartoitus niin saat lisää apua.
- Asiakaskirjeiden otsikkoon tärkein viesti kirjeestä
- Ryhmätreeni kavereiden kanssa, vaikka pyöräily ryhmä niin, että saisi uusia & vanhoja ystäviä ryhmään
- Suihkusaippuaa, liian pieni naisten pukuhuone, ei tilaa meikata, ei hiustenkuivaajaa, vessan ovea ei saa kunnolla lukkoon
- Tervehditään kaikkia siis jokaista asiakasta, kun tulee sisään ja poistuu tiloista.
- Treenin vaihtelevuus ja monipuolisuus
- Joku pieni snack tai juoma ilmaiseksi välillä
- Muistetaan pitkään käyneitä asiakkaita, ilmainen "koulutus", workshop, treeni
- Miten/millä näytetään omille asiakkaille, että ollaan vähän parempi paikka?
- Ravitsemus ohjaus
- Treeni vaatteiden ja kenkien myynti
- Hieronnan ja treenin yhteispaketti, että tehdään asiat helpoksi asiakkaalle
- Juomakaapin viereen/kiinni seinään maksupäätte, että voi maksaa kortilla tai puhelimella ostokset
- Jalkahoitoja (Spa-tyyppinen tapahtuma)
- Enemmän aikaa asiakkaalle, että voi jutella asioista rauhassa ja voi antaa palautetta henkilökohtaisesti puolin ja toisin ennen tai jälkeen treenin, ei liukuhihnahommaa. Asiakas-suhteen hoitaminen.

- Kohdennetut palvelut ja ryhmät kuten raskaana olevat ja juuri synnyttäneet
- Lisää teema tapahtumia, kuten yksittäinen liikkuvuus työpaja, jossa luento + käytäntö 2h, Uusinta tietoa ravinnosta, levosta, palautumisesta. Tai palauttava treeni käytännössä 1,5h.
- Treenivinkkejä ja videoita Instagramiin
- Asiakkaan treenien jatkuvuudesta huolehtiminen
- Asiakastarinoita Instagramiin ja niihin sitä, mitä asiakas on oppinut valmennuksessa ja miten se näkyy käytännössä

## Liite 4. Fibaco Oy:n vuosikello

MARKKINOINTI VUOSIKELLO									
	TIEDOTUS	MARKKINOINTI	KÄYTÄNTÖ	HALLINTO		TIEDOTUS	MARKKINOINTI	KÄYTÄNTÖ	HALLINTO
Tammikuu - Talvi					Heinäkuu - Kesä				
Helmikuu					Elokuu				
Maaliskuu - Kevät					Syyskuu - Syksy				
Huhtikuu					Lokakuu				
Toukokuu					Marraskuu				
Kesäkuu - Kesä					Joulukuu - Talvi				

## Liite 5-9. Asiakasprofiilit

### Juoksija



**Fibaco Oy / Asiakasprofiili**

---

## Juoksija

**Ikä:** 37  
**Status:** Asianajaja

**Tausta:** Pienten lasten äiti Töölöstä, joka työskentelee Helsingin keskustassa. Hän harrastaa juoksua vaihtelevasti 1-4 krt/viikossa, lomalla tulee juostua enemmän ja välillä osallistuu joihinkin juoksu tapahtumiin. Hän harjoittelee Fibacolla 1-2 krt/viikossa, koska sijainti sopii arjen rutiineihin ja on löytynyt valmentaja, jonka kanssa yhteistyö toimii.

<b>Motivoi</b>	<b>Turhauttaa</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>Juoksu toimii ja tuntuu paremmalta.</li><li>Lihaskunto kasvaa.</li><li>Saa voimia arkeen.</li><li>Jaksaa juosta ja leikkiä lasten kanssa.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Huono asiakaspalvelu.</li><li>Jos hygieniasta tai salin siisteydestä ei pidetä kiinni.</li><li>Välipalan ostaminen on vaikeaa.</li></ul>
<b>Toiveet</b>	<b>Viestintä</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>Haluaa tietoa kiinnostavasti ja niin että tärkein asia kerrotaan heti.</li><li>Haluaa, että lisäpalvelut voisi maksaa helpommin ja nopeammin. Yleensä kassalla ei ole ketään, eikä maksupäätettä.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Seuraa Fibacon Instagramia ja tykkäilee videoista sekä tallentaa treenivinkit.</li><li>Saa asiakaskirjeen, mutta ei ole lukenut sitä.</li></ul>



## Fibaco Oy / Asiakasprofiili

### Liikkuja

Ikä: 45

Status: Tutkija

**Tausta:** Perheellinen korkeasti koulutettu mies, joka harrastaa luonnossa liikkumista kaikkina vuoden aikoina, kun vain aikaa löytyy. Lihaskuntoharjoittelua ei juurikaan tule, joten sen takia hän harjoittelee Fibacolla vaihtelevasti 1-3 krt/viikossa. Harjoittelu alkoi olkapää leikkauksen jälkeisellä kuntoutuksella fysioterapeutin kanssa, jonka jälkeen hän on halunnut jatkaa harjoittelua säännöllisesti.

#### Motivoi

- Vaeltaminen helpompaa, jaksaa pidempiä matkoja sekä yön yli retkiä.
- Lihaskunto on parantunut.
- Henkilökohtaisuus ja juuri hänelle suunniteltu harjoittelu.

#### Turhauttaa

- Ilmastointi toimii huonosti.
- Sähköinen ajanvaraus helpottaisi treenien jatkuvuutta ilman pidempiä taukoja.

#### Toiveet

- Haluaa kuulla tarjoukset ja tärkeät infot suoraan omalta Valmentajalta.
- Ravitsemusterapeutin tai uni-asiantuntijan lisäpalvelut sekä ateriapalvelu kotiin kiinnostaa.

#### Viestintä

- Seuraa Facebookia ja tykkää kaikista vinkeistä. Treenivinkejä kokeilee useimmiten.
- Hänen mielestä postauksia tulee sopivaa tahtia.
- Saa asiakaskirjeen ja lukee sen silloin tällöin.



## Fibaco Oy / Asiakasprofiili

### Tennisharrastaja

Ikä: 64

Status: Toimitusjohtaja

**Tausta:** Perheellinen korkeasti koulutettu mies, joka asuu Kaivopuistossa Helsingissä. Pelaa tennistä 1-3 krt/viikossa, lisäksi joogaa silloin tällöin, mutta ei harjoittele muuten. Joten lihaskuntoa ja kestävyyttä pidetään yllä Fibacon treeneillä 1-2 krt/viikossa. Hän tykkää siitä, että hierojan tai osteopaatin hoidon sekä valmentajan saa samasta paikasta helposti työmatkan varrelta.

#### Motivoi

- Tennis sekä arjessa jaksaminen parantuneet.
- Yksilöllinen harjoittelu sekä hieronnan yhdistäminen.
- Pääsee paikalle sähköpotkulaudalla.

#### Turhauttaa

- Palautus juomien maksaminen.
- Sähköinen ajanvaraus järjestelmä, niin sihteerin voi varata treenijat kalenteriin.

#### Toiveet

- Ryhmäharjoittelua tennis porukan kanssa niin, että fyysisiä ominaisuuksia testataan yhdessä kilpailuhenkisesti.
- Hieronnan ja treenin yhteispaketin, että ostaminen mahdollisimman helppoa.
- Perhepaketti

#### Viestintä

- Seuraa Fibacon Facebookin sekä Instagramia, mutta ei tykkäile mistään, vaan tallentaa treenivinkit instagramiin.
- Saa asiakaskirjeen, josta hän selaa ajankohtaiset asiat sekä tarjoukset, jos niitä tulee.



## Fibaco Oy / Asiakasprofiili

### Golffari

Ikä: 52  
Status: Yrittäjä

**Tausta:** Korkeasti koulutettu nainen, jonka lapset ovat jo muuttaneet pois kotoa. Asuu Espoossa miehensä ja yhteisen koiran kanssa. Raskas yrittäjän arki saa vastapainoa koiran kanssa ulkoilemisesta, golfista, lapsenlapsista ja treeneistä Fibacolla 1-2 krt/viikossa. Hän sai myös miehensä houkutelua treenaamaan oman valmentajan kanssa, mikä on lisännyt hyvinvointia parisuhteeseen sekä koko muuhun jälkipolveen.

#### Motivoi

- Harjoittelu auttaa suoraan golf kentälle peliin.
- Paino on pudonnut muutaman kilon.
- Iloinen ja energinen ohjaaja.

#### Turhauttaa

- Pysäköinti paikkoja löytyy huonosti.
- Treenin tulee olla vaihtelevaa ja monipuolista.
- Pyyhkeitä ja saippuaa tarpeeksi pukuhuoneisiin.

#### Toiveet

- Tapahtumia, vaikka luentoja, workshoppeja, koulutuksia, jalkahoitoja ja muita elämyksiä.
- Valmentajalle aikaa rauhassa jutella kokonaisvaltaisesti hyvinvoinnista.

#### Viestintä

- Seuraa Facebookia ja Instagramia sekä tykkäilee aina välillä jostain.
- Saa asiakaskirjeen ja lukee sen useimmiten.

## Liite 10. AIDA-mallin hyödyntäminen markkinoinnissa

Malli	Kanava	Viestin sisältö	Miten onnistumista mitataan?
A = Attention, Havaitseminen	Asiakaskirje sähköpostiin	Kerrotaan tulevasta tapahtumasta, kelle se on suunnattu, sen sisällöstä, miksi kannattaa osallistua sekä miten pääset osallistumaan.	Mailchimp kertoo, kirjeen avautumis- ja liikkausprosentit sivuittain. Ilmottautuneiden määrä.
I = Interest, Kiinnostuminen	Facebook & Instagram. Lisäksi Oma valmentaja kysyy, onko kuullut tapahtumasta ja kertoo siitä lisää.	Kerrotaan videolla, mitä tapahtumassa tehdään ja miksi sinne kannattaa osallistua. Videolla myös konkreettinen treenivinkki kohta siitä, mitä ja miten tapahtumassa treenataan.	Videon katselukertojen ja kattavuuden tarkastelu sekä uudelleen jakojen ja tallennuksien määrän arviointi.
D = Desire, Haluaminen	Facebook & Instagram	Mainostetaan tulevaa tapahtumaa videolla. Kerrotaan, ketä on tulossa tapahtumaan ja miksi. Sekä taas konkreettinen esimerkki. Pyydetään tägäämään kaveri, jonka tulisi osallistua tapahtumaan.	Videon katselukertojen ja kattavuuden tarkastelu sekä uudelleen jakojen ja tallennuksien määrän arviointi sekä tägäämisen kautta saatu huomio.
A = Action, Toimiminen	Asiakaskirje sähköpostiin. Lisäksi oma valmentaja kysyy uudelleen, onko ilmottautunut tapahtumaan, ja kertoo, että voi ilmoittaa hänet mukaan hänen puolestaan.	Muistutetaan tulevasta tapahtumasta ja kerrotaan, että vielä ehdit ilmottautua mukaan. Lisäksi laitetaan tarjous, että jos tuot kaverisi mukaan, niin tapahtuma on sinulle halvempi.	Mailchimp kertoo, kirjeen avaamis- ja liikkausprosentit sivuittain. Ilmottautuneiden määrä.

## Liite 11. Teemoiteltu idealista aivoriiehestä

Teema	Heti käyttöön	Kehitellään käyttöön	Kehitettävä lisää
Tapahumat	Palauttava lenkki + luento Testauspäivä Laji turnaukset Verkostoituminen Yrityksille 30min info lounas	Kirpputori (treeni vaatteille ja välineille) Juhlapyhän tapahtumat: Laskiainen, vappu, pääsiäinen, ystävänpäivä, Äitien- ja Isänpäivä, Halloween	Urheilutapahtumiin osallistuminen Kulttuurin tukeminen Hyväntekeväisyys Treenaa valmentajaasi -päivä
Treeniryhmät	Eri lajin omaiset treenit Teemaryhmät Pariskunta treenit 30min treenit Ryhmätreeni pakettiin liitetään yksi saunailta	Aamiaistreenit Lounas treenit Pakettiin kuuluu lajitreeni ammattilaisen kanssa	Ryhmät uimahalliin
Eritellyt palvelut	Liikkuvuus voima Aerobinen Etävalmennus Kotitreenit	Detox-treeni Äkkilähtö treenit	Appi, josta valmennusta ja peruutusaikoja sekä ajanvaraus sekä syntymäpäivä ilmoitukset
Vastaanotto & Aula	Lämmin & vastaanottava Työntekijä Tuote lahja myös ensikäynnillä Yllätys; kukka, hedelmä, Aktiivisuus; palaute, kysely, arvonta	Synttäri yllätys Tuote-esittelyt (pohjalliset) Testaus Kenkä/vaate esittelijät	Kuukausi lahja, Aamiaistarjoilu, Juhlapyhän tarjoilu
Lajiyhteistyöt, lajileirit ja - kokeilut huippu-urheilun kanssa	Eri lajikoikeilut valmentajille, asiakkaille, yhteistyökumppaneille yhdessä ja erikseen, Seura yhteistyöt, Teema reissuja lisää; Padelia Espanjassa	Kouluille erilainen liikuntatunti Koulutukset fysioterapi opiskelijoille liittojen valmentajille, seurojen valmentajille, muille ulkopuolisille valmentajille	Lätkä treenit vähä varaisille lapsille Uintihyppy-kurssi Cheerleading
Luontoliikunta	Porrastreenit Polkujuoksu Luontoretki	Suunnistus Vaellusretki	Hiihtovaellus Marjastus Sieneystys
Asiakasillat eri kokoonpanoissa ja teemoissa	Yhteistyökumppanit, asiakkaat, valmentajat Juhla teema tai laji teema Lenkkisauna	Olympialaiset	