

Hanna Karjalainen

Markkinointistrategian uudistaminen



Opinnäytetyö

Kajaanin ammattikorkeakoulu (YAMK) Tietojenkäsittelyn ja liiketoimintaosaamisen koulutusala
Kevät 2022



KAMK • University
of Applied Sciences

Tiivistelmä

Tekijä(t): Karjalainen Hanna

Työn nimi: Markkinointistrategian uudistaminen

Tutkintonimike: Tradenomi (YAMK), Tietojenkäsittelyn ja liiketoimintaosaamisen koulutus

Asiasanat: markkinointi, markkinointistrategia, markkinointistrategian uudistaminen

Tämän kehittämistehtävän tavoitteena on kuvata kohdeyritykselle päivitetty markkinointistrategia. Yrityksen uudistettu liiketoimintastrategia on julkistettu vuoden 2021 joulukuussa, liiketoimintastrategia tarvitsee tuekseen päivitetyn markkinointistrategian.

Tutkimusongelmana on selvittää, millaisen markkinointistrategian yritys tarvitsee uudistetun liiketoimintastrategian tueksi. Markkinointistrategia tulee ohjaamaan yrityksessä toimintoja brändi-ilmeen, markkinoinnin johdon sekä viestinnän osalta.

Tutkimuksen ilmiöstä haluttiin mahdollisimman laaja kuvaus, joten tutkimusotteeksi valittiin laadullinen tutkimus. Tutkimuksellinen lähestymistapa on tapaustutkimus, jonka aineistonkeruu tehtiin erilaisia analyysijä hyväksikäyttäen, kuten SWOT, kilpailija-analyysit, Business Model Canvas ja asiakaskysely. Tutkimusmenetelminä käytettiin tematisointia ja sisältöanalyysiä, aivoriihiä sekä dokumenttianalyysiä.

Markkinointistrategia hyväksyttiin tammikuussa 2022, jolloin sen jalkauttaminen aloitettiin johtoryhmälle. Markkinointistrategian käyttöönotto on lisännyt suunnitelmallisuutta ja antanut markkinoinnille sekä markkinointiviestinnälle selkeät linjaukset. Tutkimuksen johtopäätöksenä voidaan todeta, että asetettuihin tavoitteisiin päästään ja tutkimusongelma saatiin onnistuneesti ratkaistua.

Abstract

Author(s): Karjalainen Hanna

Title of the Publication: Creating New Marketing Strategy

Degree Title: Master of Business Administration, Master's Degree in Data Processing and Business Management

Keywords: marketing strategy, SWOT, business model canvas, competitor's analysis, customer survey

The objective of this thesis was to create updated marketing strategy to principal company. Company business strategy has been renewed in the end of year 2021 therefore the company needed an updated marketing strategy.

Research problem was to clarify what kind of marketing strategy company needs to support renewed business strategy. The goal in the research was to reach as wide description as possible, therefore qualitative research strategy was chosen. Research approach is case study, in which collection of material is made using several analyzes like SWOT, competitor's analysis, Business Model Canvas and customer survey. The data was analyzed by thematization and content analysis, brainstorming and document analysis.

Marketing strategy was published and accepted in January 2022. Marketing strategy implementation first started with the executive team. Introduction of marketing strategy enhanced planning. It is providing clear policies for marketing and marketing communications. As a conclusion of this research, it can be stated that the set objectives have been achieved as well as the research problem was successfully resolved.

Alkusanat

Kiitos kaikille, jotka ovat olleet mukana sillä matkalla, jolla tämä työ valmistui. Matka tuntui väliltä pitkältä ja tie kiviseltä. Matkan aikana kokemus karttui ja paljon hyviä asioita saavutettiin ja tehtiin mahtavia oivalluksia. Vaikka välillä matkanteko tuntui vaikealta, oli tämä matka, joka kannatti tehdä ja sitä voi jälkikäteen muistella lämpimin ajatuksin.

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Yrityksen ja markkinoinnin strateginen johtaminen	2
2.1	Liiketoiminta- ja markkinointistrategian uudistaminen	3
2.1.1	Yrityksen strategia-analysit	5
2.1.2	Strategiaprosessin vaiheet	7
2.2	Yrityksen identiteetin ja brändin rakentaminen	12
2.2.1	Yrityksen tavoitemielikuva ja erottautumistekijät	13
2.2.2	Yrityksen kilpailuetu	15
2.2.3	Kohderyhmän valinta	16
2.2.4	Yrityksen positiointi eli asemointi	18
2.2.5	Asiakasarvon luominen ja arvolupaus.....	18
2.3	Liiketoimintastrategia.....	19
3	Kehittämistehtävän tutkimusstrategia ja aineistonkeruu- ja analysointimenetelmät.....	20
3.1	Tutkimusstrategia.....	20
3.2	Aineistonkeruumenetelmät	21
3.3	Aineiston analyysimenetelmät.....	22
3.4	Aivoriihi yhteistoiminnallisena ideointi- ja kehittämismenetelmänä	24
3.5	Business Model Canvas kehittämistyökaluna	26
4	Kehittämistyön toteutus.....	28
5	Johtopäätökset	29
6	Pohdinta	30
	Lähteet.....	31
	Liitteet	

1 Johdanto

Jokaisella yrityksellä on liiketoimintastrategia, johon heidän liiketoimintansa perustuu ja jonka mukaisesti yrityksen toimintoja johdetaan. Markkinointi on yksi yrityksen avaintoiminnoista uusasiakashankinnassa ja tunnettuuden luomisessa. Kuitenkin markkinointia toteutetaan usein markkinointipäällikön, -suunnittelijan tai -osaston toimesta, mutta markkinointistrategia puuttuu, eikä markkinoinnin johto tapahdu suunnitelmallisesti ylimmän johdon toimesta.

Kehittämistehtävän toimeksiantajana oleva IT-alan yritys tarvitsee uudistetun liiketoimintastrategiansa tueksi markkinointistrategian. Tutkimusongelmana on selvittää, millaisen markkinointistrategian uudistunut yritys tarvitsee päivitetyn liiketoimintastrategian tueksi ja mitkä ovat markkinointistrategian keskeisimmät painopistealueet. Yritys on juuri päivittänyt liiketoimintastrategiansa.

Teoreettinen viitekehys muodostuu liiketoiminta- ja markkinointistrategiaprosessin kuvaamisesta, erityisesti brändin uudistamisesta sekä asiakkaan arvonmuodostuksen ja arvolupauksen syntymisestä.

Kehittämistehtävän teoreettisessa osiossa tutkimusstrategiaksi valitaan tapaustutkimus, koska halutaan ymmärtää syvällisesti organisaation tilanne, ratkaista siellä oleva ongelma ja tuottaa tutkimuksen keinoin kehitysehdotuksia. Tässä kehittämistehtävässä ongelma on markkinointistrategian puuttuminen. Tutkimusotteeksi valitaan laadullinen tutkimusote, koska tutkittavasta ilmiöstä halutaan saada syvälinen sekä hyvä kuvaus.

Kehittämistehtävässä primäärisinä aineistona ovat erilaiset analyysit, kuten nykytila- ja kilpailija-analyysit, sähköpostikysely, asiakkaan lisäarvontuottoketju, Business Model Canvas ja sekundäärisenä aineistona asiakaskysely. Kehittämisen menetelminä pidettiin useita aivoriihiä tutkimuksessa tarvittavan aineiston keräämiseen, yrityksen avainhenkilöt osallistuivat yhteiskehittämiseen ennalta sovitun mukaisesti.

Tämän kehittämistehtävän ulkopuolelle on rajattu kaikki jatkoimenpiteet liittyen markkinointistrategiaan, kuten markkinointistrategian jalkauttaminen ja markkinoinnin toimenpiteiden suunnittelu. Aikataulullisista syistä työn alkuvaiheessa suunniteltua markkinointitutkimusta ei sisällytetty tähän kehittämistehtävään, joten se suositellaan tehtäväksi myöhemmin.

2 Yrityksen ja markkinoinnin strateginen johtaminen

Markkinointi on keskeinen osa liiketoimintaa ja yrityksen tärkeä menestystekijä. Markkinoinnin avulla viestitään omasta tuote- ja palvelutarjonnasta ja erotutaan kilpailijoista. Kaikki markkinointi perustuu asiakkaiden ostokäyttäytymisen tuntemiseen sekä asiakastarpeiden tyydyttämiseen paremmin kuin kilpailijat. Menestyvä markkinoija tarvitsee monenlaista, jotta asiakassuhteista syntyisi pitkäkestoisia ja kannattavia. (Bergström & Leppänen 2018.)



Kuva 1. Yrityksen markkinoinnin osa-alueet (Bergström & Leppänen 2018.)

Kuvassa 1 (yllä) on esitetty yrityksen markkinoinnin johtamisen teemat, joiden on oltava suunniteltuna ja tehtynä, jotta markkinointia voidaan tehdä, kehittää ja johtaa halutulla tavalla. Markkinoinnin johtamisen osa-alueet ovat kokonaisuus, jotka liiketoimintastrategia ja markkinointistrategia kokoavat yhteen, tästä kokonaisuudesta vastaa yrityksen ylin johto. Kuten kuvasta 1 voidaan päätellä, on markkinointikokonaisuus hyvin laaja, sitä ohjaavat strategiset päätökset ja valitut linjaukset. Markkinointi tarvitsee onnistuakseen toimivan markkinointistrategian ja toimintaa ohjaavat prosessit, tällöin asiakkaille ja muille sidosryhmille annetut lupaukset pystytään pitämään, tuottamaan luvattua lisäarvoa. Markkinointistrategia toimii ohjenuorana ja antaa raamit kuvan 1

kokonaisuudelle, tämän vuoksi on erittäin tärkeää, että yrityksellä on kuvattu, jalkautettu ja ajan tasalla oleva markkinointistrategia.







Kotler & Kartajaya & Setiawan (2011, 104) puolestaan korostavat verkoston ja suhteiden hallintaa markkinoinnin johtamisessa seuraavasti: markkinoinnin johtamisessa on muistettava verkostojen ja suhteiden hallinta yhtenä tärkeänä osana. Nykyaikainen markkinointi edellyttää, että kumppanien valita täytyy olla linjassa yrityksen tarkoituksen, identiteetin ja arvojen kanssa. Yrityksen tulee valita sellaiset kumppanit, joilla on samanlainen toiminnan tarkoitus, identiteetti ja arvot kuin yrityksellä itsellään. Kotler ym. edellä oleva kuvaus vahvistavat kuvan 1 (yllä, sivu 2) kokonaisuuden tulkintaa.

2.1 Liiketoiminta- ja markkinointistrategian uudistaminen

Mitrosen & Raikaslehdon (2019, 58) mukaan strategian määritelmä on seuraava: strategia on joukko valintoja, joilla yritys hakee kilpailuetua, pyrkii saavuttamaan asetetut päämäärät ja toteuttamaan omistajien tahdon. Strategia on myös toiminnan juoni ja punainen lanka, jonka avulla kilpailuedut voidaan toteuttaa käytännössä. Kilpailuetua tuovat valinnat voivat toisaalta kohdistua siihen, mitä tehdään tai miten asioita tehdään.

Strategia on julkinen linjaus siitä, miten yritys aikoo saavuttaa asettamansa päämäärät ja tavoitteet. Strategia on myös ohje omalle organisaatiolle siitä, miten sen tulee toimia. Tämän vuoksi strategia ei voi olla sisällöltään salainen vaan koko organisaation ja keskeisten sidosryhmien on oltava selvillä siitä, mitä heiltä odotetaan ja mihin pyritään. Mikäli strategia on salainen, niin tällöin sitä on vaikea toteuttaa. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että kaikki yksityiskohdat pitää olla julkisia, mutta pääperiaatteiden on oltava tiedossa. (Lindroos & Lohivesi 2004, 29.)

Liiketoiminnan markkinoinnillinen kehittäminen edellyttää yritystoiminnan strategisten toimintaratkaisujen tekemistä analyysien pohjalta. Strategia edellyttää vastauksia seuraaviin strategisiin kysymyksiin: Miten yrityksen menestys tulevaisuudessa varmistetaan? Minkälaiseksi yritys halutaan jatkossa? Millä linjauksilla ja ratkaisuille haluttuihin päämääriin päästään? Kuvassa 2 (alla) on kuvattu Ropen (2000, 471) mukaan strategiaratkaisujen pohjalle yrityksen tulee selvittää seuraavat tekijät nykytilanteesta ja tulevaisuuden menestysedellytyksistä.

Olemassa olevat tuotteet ja niiden elinkaarten vaiheet	
Yrityksen tämänhetkinen markkina-asema: Segmenttikohtainen markkinoiden hallinta on yhteydessä tuotteen kannattavuusedellytysten luomiselle	
Tämänhetkisen tuotteen ja asiakasryhmän tilanne (kannattavuus / volyyymi) liiketoimintakokonaisuudessa	
Liiketoiminnan sisäiset kytkennät kuten tuotteiden menekin liittyminen toisten tuotteiden menekkiin	
Markkinoiden, yritys ympäristön tilanne ja kehityssuunnat	
Kilpailutilanne ja sen muutokset	

Kuva 2. Strategiasuunnittelun perustana nykytilanne ja tulevaisuuden menestysedellytykset (mukaillen Rope 2000, 471.)

Ropen (2000, 470) mukaan kokonaisvaltaisen markkinointiajattelun mukaisesti koko liiketoimintaa tulee tarkastella markkinoinnillisesta näkökulmasta, tämän seurauksena markkinoinnin kehittämiseen liittyvät strategiset linjaukset sisältyvät yrityksen liiketoiminnan strategiaratkaisuihin. Tällöin strategiseen markkinoinnilliseen kehittämiseen vaikuttaa johdon näkemys siitä, millaiseksi yritys halutaan jatkossa kehittää. Kotler (2000, 64) kuvaa asian seuraavasti: Markkinalähtöinen strateginen suunnittelu on johtamisprosessi, jossa suunnitellaan ja kehitetään organisaation tavoitteiden, taitojen ja resurssien sekä sen muuttuvien markkinamahdollisuuksien välille toimintatavat. Strategisen suunnittelun tavoitteena on kehittää yrityksen liiketoimintaa ja kilpailukykyä siten, että ne tuottavat yritykselle kasvua ja voittoa.

Tikkanen & Aspara & Parviainen (2007, 172 – 173) mukaan yrityksen markkinointistrategia on se ohjelma, jonka avulla yritys pyrkii asetettujen strategisten ja operatiivisten tavoitteiden mukaisesti tuottamaan arvoa paitsi asiakkailleen ja omistajilleen sekä myös muille verkostokumppaneilleen. Ohjelma muotoutuu tavoitteiden asetannan, toimenpiteiden suunnittelun, toteuttamisen sekä seurannan kokonaisuutena. Markkinointistrategia toteuttaa yrityksen liiketoimintastrategiassa määritellyt markkinoinnin tehtäviä.

Yrityksen markkinointistrategia muodostuu tavoitteiden asettamisen, toimenpiteiden suunnittelun, toteuttamisen ja seurannan kokonaisuutena, joka on kohdema-, toimiala- ja yrityskohtainen. Käytännön asiakkaisiin ja asiakassuhteisiin keskittävää markkinointistrategiaa muotoiltaessa

määritetään neljä osa-aluetta: strategian tavoitteet ja sisältö, markkinoinnin ja myynnin organisointi sekä rakenne, markkinoinnin toimintaprosessit sekä tukijärjestelmät. Luodakseen tehokkaan markkinointistrategian yrityksen on otettava huomioon sekä kilpailijansa että nykyiset ja potentiaaliset asiakkaansa. Tämä on tehtävä varsinkin hitaasti kasvavilla markkinoilla, koska myyntiä voi kasvattaa vain valtaamalla kilpailijoiden markkinaosuutta. Yrityksen kilpailijoita ovat yritykset, jotka pyrkivät tyydyttämään samojen asiakkaiden tarpeita tekemällä heille samankaltaisia tuotteita ja palveluja. Yrityksen on otettava huomioon myös näkymättömät kilpailijat, jotka tarjoavat täysin uutta tuotetta tai toisia keinoja täyttää samat tarpeet. Yrityksen on määritettävä kilpailijansa tekemällä sekä toimialatasoisia että markkinatasoisia tutkimuksia. (Tikkanen ym. 2007, 59 – 60: Kotler 1990, 237.)

Markkinointistrategian sisällöstä puolestaan Tikkanen ym. (2007, 60) ajattelevat seuraavasti: markkinointistrategia lähtee yrityksen liiketoimintastrategian sisällöstä sekä liiketoimintamallien kehittämiseksi asettamista tavoitteista. Markkinointistrategiaa määriteltäessä on muodostettava visio tai tahtotila, joka merkitsee käytännössä markkinoinnin johtamisen tehtävien määrittelyä osana yrityksen liiketoimintastrategiaa. Markkinointistrategian sisältö perustuu yritysjohton näkemykseen yrityksen arvonantokyvystä asiakassuhteissa sekä muissa määritellyissä verkostosuhteissa. Samalla hahmottuu, millaiseksi muodostuu yrityksen ansaintalogiikka eli kyky aikaansaada taloudellista ansaintaa arvontuotantokyvyn perusteella.

Viitalan & Jylhän (2013, 98) mukaan markkinointistrategia koostuu pääasiassa kolmesta näkökohdasta, kenelle tuotteita tai palveluja tarjotaan, miten valittu asiakassegmentti parhaiten tavoitetaan ja mitkä markkinointikeinot saavuttavat parhaimman tuloksen. On linjattava myös, miten asiakas- ja verkostosuhteita ylläpidetään ja kehitetään. Onnistunut markkinointi on yritykselle vahva kilpailuetu ja hyvin suunniteltu markkinointi on järkevä tapa toimia, tällöin eri toimenpiteet ovat yhdenmukaisia ja kustannukset pysyvät hallinnassa.

2.1.1 Yrityksen strategia-analyysit

Kaikissa strategiamääritelmässä on ympäristöllä keskeinen rooli. Yrityksen pitää pystyä valitsemaan ympäristönsä, sopeutumaan siihen, muokkaamaan sitä ja vaikuttamaan siihen. Tämä kaikki on mahdollista vain, jos yritys tuntee ja tiedostaa ympäristönsä sekä sen käyttäytymisen ja muutokset. Tarkastelun painopisteen ollessa tulevaisuudessa, tehtävä on erittäin haasteellinen, jopa

mahdoton. Einstein on kuitenkin opettanut, että kaikki on suhteellista, jopa puutteellinen ympäristötuntemuskin. Kunhan se on kilpailijoiden ympäristötuntemusta parempi, näin se voi olla ratkaiseva kilpailutekijä. Oivallukset tulevaisuuden ympäristöstä voivat auttaa näkemään ns. sinisiä meriä eli uusia tarpeita, joilla ei ole vielä kilpailua tai jolla kilpailu on rajallisempaa. (Kamensky 2014, 136.)

Nykytila-analyysi

Nykytila-analyysi eli SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) on kehitetty Yhdysvalloissa 1960-luvulla, SWOT saavutti heti suuren suosion ja vielä puolen vuosisadan jälkeenkin se on useiden kotimaisten ja ulkomaisten tutkimusten mukaan liikkeenjohdon suosituin yksittäinen strategiatyökalu. (Vuorinen 2013, 88.)

SWOT-analyysi on nelikenttätökalu, joka on hyödyllinen ja yksinkertainen työkalu yrityksen toiminnan, hankkeiden ja projektien suunnittelussa, joiden kohteena voi olla yrityksen toiminta kokonaisuudessaan tai jonkin tuotteet tai palvelun asema ja kilpailukyky tai kilpailijan toiminta ja kilpailukyky. (Ojasalo & Moilanen & Ritalahti 2014, 200.) SWOT-analyysissä yrityksen strategista asemaa tarkastellaan vertailemalla vahvuuksia ja heikkouksia kilpailuympäristön luomiin uhkiin ja mahdollisuuksiin (Vuorinen 2013, 88.)

Asiakasanalyysi

Asiakastarpeen syvällinen ymmärtäminen on asiakaslähtöisen yrityksen toiminnan ydin. Markkinoinnin on pystyttävä ymmärtämään asiakkaiden nykyiset ja tulevat tarpeet niin hyvin, että yritys pystyy tarvittaessa muokkaamaan palvelunsa ja tuotteensa vastaamaan muuttunutta tarvetta ja tilannetta. Laajimmillaan tämä tarkoittaa toimintaympäristöä muuttavien trendien ymmärtämistä, on havaittava muutokset ajoissa, jotta pystytään reagoimaan ja kääntämään uhat mahdollisuuksiksi. (Ahto & Kahri & Kahri & Mäkinen 2016, 160.)

Kilpailija-analyysi

Jokainen yritys osaa nimetä pääkilpailijansa, kilpailijoiden tuotteet, palvelu ja johto sekä numerot ovat tiedossa. Usein kuitenkin ollaan tietämättömiä siitä, miten loppuasiakkaat kokevat kilpailijoiden palvelut ja tuotteet. Tämän lisäksi kilpailijan keinoja vaikuttaa oman brändinsä menestymiseen ei riittävästi tunneta, esimerkiksi kilpailijan viestintä- ja mediastratogia ovat heikosti tunnettuja. Harvalla yrityksellä on olemassa prosessi, jonka mukaan seurataan uusia kilpailijoita tai

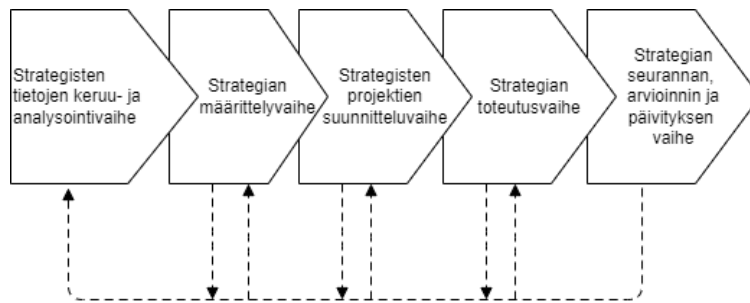
liiketoimintamalleja. Mikäli prosessit ovat olemassa, seuranta pitää tehdä kuitenkin itsesuojeluyistä riittävän kevyesti, nopeasti ja systemaattisesti. (Ahto ym. 2016, 147.)

Selvitettäessä kokonaismarkkinoita ja markkinaosuuksia saadaan samalla paljon tietoa kilpailijoista. Tietoja heistä voidaan täydentää lisäksi omilla asiakastytyväisyysmittauksilla, jossa yleensä on mukana myös kilpailijoiden asiakkaita. Tuotemerkejä ja niiden asemia selvitettäessä tulee tietoa kilpailijoiden asemasta tuoteryhmissä, heidän tuotteidensa vahvuudet ja heikkoudet. Vuosittaisissa liiketoiminta- ja markkinointisuunnitelmissa otetaan huomioon vallitseva kilpailutilanne. Erityisen kiinnostavia kilpailija-analyysin kohteita ovat markkinoiden kakkosbrändit, oman tuote- tai palvelualueen, kategorian ulkopuoliset sekä nopeasti kasvavat brändit, tuotteet ja palvelut. Keskeisiä kilpailijoita koskevia tietoja ovat taloudelliset tunnusluvut, tiedot strategiasta, tavoitteista ja toimintatavoista. tuotteet, palvelut, brändit ja niiden asema, asiakkaat ja asiakastytyväisyys, kattavuus alueellisesti, organisaatio ja johto, myynnin, mainonnan sekä tiedottamisen toimenpiteet, tuotekehitys sekä hinta- ja laatupolitiikka (Lotti 2001, 61.)

SWOT-analyysi eli selvitys kilpailijoiden vahvuuksista, heikkouksista, uhkista ja mahdollisuuksista on yksi vaihtoehto kilpailuanalyysien tärkeimpien kohtien yhteen vetämiseksi. Taulukkoon voidaan koota kaikki kilpailijat tai jokaisesta kilpailijasta voidaan tehdä oma SWOT-taulukkonsa. Kun aloitetaan uutta liiketoimintaa, kilpailija-analyysi on yksi osa toimintasuunnitelmaa. (Kamensky 2014, 167; Lotti 2001, 60 – 61.)

2.1.2 Strategiaprosessin vaiheet

Strategiaprosessi jakautuu eri työvaiheisiin, joita on yleensä viisi. Työvaiheet ovat: Strategisten tietojen keruu- ja analysointivaihe, strategian määrittelyvaihe, strategisten projektien suunnitteluvaihe ja strategian seurannan, arvioinnin ja päivityksen vaihe. Strategiaprosessin vaiheet ja niiden keskinäinen vuorovaikutus on esitetty kuvassa 3. (Lindroos & Lohivesi 2004, 31.)



Kuva 3. Strategiaprosessin vaiheet. (Lindroos & Lohivesi 2004. 31.)

Strategian luominen edellyttää, että ensin arvioidaan nykytila ja mihin se on kehittymässä, tämän jälkeen mietitään näkemys siitä, millaiset toiminnan päämäärät asetetaan. Sitten täsmennetään, millä keinoilla päämääriin päästään, lopuksi valitaan resurssit ja kehityshankkeet, joilla toteutus mahdollistetaan. Aikataulullisesti strategiaprosessi on usein kiinnitetty toimintajaksoon, joka yleensä on kalenterivuosi, tällöin strategiaprosessi käynnistetään alkuvuodesta, jolloin päivitetty strategia valmistuu syksyllä. Tällöin voidaan tehdä seuraavien vuosien konkreettiset suunnitelmat ja budjetit. (Lindroos & Lohivesi 2004, 31 – 32, 51.)

Tavallisesti strategiaprosessin vaiheet käydään läpi kuvan X mukaisessa järjestyksessä, mutta edellisiin vaiheisiin voidaan tarvittaessa palata, mikäli huomataan esimerkiksi, että määrittelyvaiheessa tarvitaan lisätietoa analyysivaiheessa tuotettuun tietoon. Samoin toteutusvaiheessa voidaan joutua tarkentamaan suunnitteluvaiheen asioita, varsinkin jos toimintaympäristössä on tapahtunut jotain sellaista, jota ei analysointivaiheessa ole osattu ottaa huomioon. Tämän vuoksi kannattaa olla joustava prosessin eri vaiheiden toteutuksessa. (Lindroos & Lohivesi 2004, 32.)

Strategian määrittelyvaihe

Markkinointistrategian sisältöä määrittäessä tulee hahmottaa kaikki yhtymäkodat ja linkit liiketoimintastrategiaan, nämä löytyvät pääasiassa markkinoinnin tehtävien määrittelyn ja verkostosuhteiden johtamisen priorisoinnin kautta. Asiakas- tai toimittajasuhteiden johtamis- ja kehittämisohjelmat ovat perinteisesti olleet markkinointi-, myynti- tai ostotoiminnon vastuulla, mutta laajemmassa näkökulmassa markkinoinnin tehtäväkenttänä on yrityksen kaikkien verkostosuhteiden johtaminen ja kehittäminen. Markkinointistrategian käytännön sisältö vaihtelee yrityksissä liiketoimintatilanteen ja strategisten tavoitteiden mukaan paljonkin. (Tikkanen ym. 2007, 61 – 62.)

Visio

Visio on yrityksen tavoite ja julkisesti täsmennetty näkemys siitä millaiseksi yritys haluaa tulla. Yrityksen visiossa määritellään yrityksen ihanteellinen asema markkinassa. Visio on siis eräänlainen unelma ja yhteinen päämäärä, joka motivoi kaikkia yrityksessä työskenteleviä yrittämään parhaansa ja jopa enemmänkin. Hyvä visio on kunnianhimoinen, henkilöstölle innostava, asiakkaille toimiva ja uskottavasti mitattavissa. (Ruokolainen 2020, 74.; Lindroos & Lohivesi 2004, 26.)

Missio

Kamensky (2014, 69 – 71) asettaa hyvälle missiolle kaksi perusvaatimusta:

1. Missio on kaiken toiminnan perusta, toiminta-ajatus on niin kantava, että se pystyy ohjaamaan toimintaa.
2. Missio on mahdollisimman pysyvä elementti yrityksen strategisessa arkkitehtuurissa.

Näiden vaatimusten lisäksi mission eli toiminta-ajatuksen pitää pystyä ilmaisemaan organisaation oikeutus. Toiminta-ajatus on arvolähtöinen, joten sen tulisi koskettaa ihmisten tunteita eikä olla vain rationaalisen älyn ja järjen lopputulema, joka ei kosketa millään tavalla. Perusedellytys yrityksen toiminta-ajatuksen toteuttamiselle on se, että koko henkilöstö tuntee, ymmärtää ja sisäistää toiminta-ajatuksen. (Kamensky 2014, 69 – 71.)

Kotlerin ym. (2011, 70) mukaan ”Hyvä missio kuvaa myös aina muutosta ja merkityksen luomista”. Mission ei tarvitse olla monimutkainen ja hieno, vaan pikemminkin niin yksinkertainen, että se mahdollistaa yrityksen liiketoiminnan suunnanmuutokset. Yrityksen tulisi miettiä jatkuvasti, kuinka mission sisältöä voidaan kehittää.

Yrityksen arvot

Ruokolaisen (2020, 84) mukaan arvot ovat yrityksen toimintaa ohjaava tekijä. Arvot ovat eräänlaisia ihanteita ja periaatteita, joihin koko työyhteisö sitoutuu, ne luovat yhteisen arvopohjan, jonka päälle toiminta ja yrityskulttuuri rakentuvat. Arvot yhdistävät jokaista yrityksen työntekijää, ne ovat kaikille yhteisiä ja ne koetaan tärkeiksi. Arvot eivät siis voi olla vain listattuja sanoja, vaan niiden täytyy olla todellisia ja toimintaa oikeasti ohjaavia. Oikein laaditut arvot inspiroivat työntekijöitä ja ne toteutuvat jokapäiväisessä työssä.

Kotler ym. (2011, 85) mukaan taas arvojen jalkauttaminen yrityksen sisällä on erittäin tärkeää ja työntekijät tulee sitouttaa aidoilla arvoilla ja heille pitää kertoa sama tarina kuin asiakkaille. Tarinankerronta henkilöstölle on haasteellisempaa kuin asiakkaille, koska tarinan tulee olla aito myös johdonmukainen. Asiakkaat pystyvät tunnistamaan helposti epäaidon brändin ja paljon helpommin työntekijät tunnistavat oman yrityksen valheelliset arvot. Arvolähtöinen toiminta tuo kasvua ja kestävyyttä kaikissa yrityksissä.

Strategisten projektin suunnitteluvaihe

Strategisen suunnittelun tulee olla prosessi, mutta rullaava, toistettava sekä ketterä. (Ahto & Kahri & Kahri & Mäkinen 2016, 58.) Ennen siirtymistä toteutusvaiheeseen strategiaprosessissa tulee vielä määrittää ja kirjata strategian toteuttamiseksi tarvittavat kehitysprojektit. Haluttujen päämäärien saavuttaminen edellyttää, että tunnistetaan ja määritellään, millaisia muutoksia pitää tehdä Strategian mukaisia kehitysprojekteja tulee määrittää koko strategiajaksolle. Ensimmäisten kehitysprojektien on syytä alkaa mahdollisimman nopeasti. Tosin jotkut kehitysprojekteista voivat olla niin pitkäkestoisia, että ne ulottuvat seuraavienkin strategiajaksojen puolelle. (Lindroos & Lohivesi 2004, 46.)

Strategian toteutusvaihe

Strategian toteuttaminen etenee vuosittaisten toimintasuunnitelmien avulla. Toimintasuunnitelmat sisältävät tarkan määrittelyn kyseisen vuoden tavoitteista sekä niistä keinoista, joilla tavoitteiden toteutusta tuetaan. Toteutusvaiheessa on kysymys jatkuvasta ja koko strategiajakson kestävästä prosessista, kun se sijaan esimerkiksi analyysi- ja suunnitteluvaihe ovat vain tietyn ajanjakson kestäviä toimintoja. Toteutusvaihe vaatii paljon enemmän työtä ja resursseja, kuin analyysi- ja suunnitteluvaihe. (Lindroos & Lohivesi 2004, 47.)

Strategian toteutuksen onnistuminen edellyttää organisaatiolta tekemisen halua ja taitoa sekä esimiehiltä strategian mukaista johtamista. Ylimmän johdon rooli strategian toteutuksessa toiminnan vauhdittajana ja valvojana on keskeinen. Mikäli strategiaa ei saada toteutettua on vikaa yleensä syytä etsiä joko huonosta strategiasta tai huonosta johtamisesta. (Lindroos & Lohivesi 2004, 47 – 48.)

Strategian seurannan, arvioinnin ja päivityksen vaihe

Strategia tarvitsee seurantajärjestelmän, jonka avulla voidaan nähdä, miten strategian mukainen toiminta ja etenkin kehitysprojektit etenevät. On todennäköistä, että muuttuvan toimintaympäristön vuoksi strategiassa ei ole osattu ottaa huomioon kaikkea oleellista. Tämän vuoksi on hyvä,

että säännöllisesti arvioidaan, miten paikkansapitäviä tehdyt strategialinjaukset ovat, pitääkö niitä täsmentää tai tehdä jopa uusia linjauksia. Mitä pitemmälle ajanjaksolle strategia on luotu, sitä todennäköisempää on, että sitä joudutaan täsmentämään. Strategian on syytä olla tarvittavan joustava, jotta organisaatiolla on edellytykset tehdä tarvittavia muutoksia. Liian tiukaksi laaditut strategialinjaukset sekä liian jäykät ohjausjärjestelmät voivat olla organisaatiolla enemmän haitta kuin hyöty, sillä olosuhdemuutoksiin reagoiminen voi olla tällöin hyvin haastavaa. Vastavasti liian löysät linjaukset ja ohjausjärjestelmät ovat ongelmallisia, koska tällöin organisaatiossa ei tiedetä mitkä tavoitteet ovat ja miten niitä mitaroidaan sekä ohjataan. (Lindroos & Lohivesi 2004, 48 – 49.)

Markkinointistrategian sisällön ja tavoitteiden asettamisen määrittelyllä on Tikkasen ym. (2007, 62) mukaan neljä olennaista päämäärää:

- 1) Asiakassuhdekannan segmenttien, tarvittaessa yksittäisten asiakassuhteiden halutuista ominaisuuksista ja oman tuoteportfolion ominaisuuksista päättäminen
- 2) Yrityksen ulkoisten ja sisäisten markkinointitoimenpiteiden suunnitteleminen
- 3) Markkinoinnin resursoiminen
- 4) Toiminnan mittareista ja markkinointistrategian toteuttamiseen liittyvien toimijoiden kannustimista päättäminen.

Suunniteltu markkinointistrategia on otettava käyttöön, se edellyttää markkinoinnin ja myynnin organisaatiosta, markkinoinnin toimintaprosesseista ja myynnin tukijärjestelmistä päättämistä. (Tikkanen ym. 2007, 62 – 63.)

Strategian dokumentointi ja jalkauttaminen

Strategian dokumentointi on erittäin haastava tehtävä, tämän lisäksi on tehtävä huolella aineisto, jolla strategia jalkautetaan henkilöstölle sekä keskeisille sidosryhmille. Tämän aineiston laadullisella tasolla on yllättävän suuri merkitys strategian onnistumisen toteutuksessa. Mikäli strategian keskeistä sisältöä ei jaeta henkilöstölle, ei se voi toimia toiminnan ohjausvälineenä. Jos henkilöstöllä ei ole tietoa tavoitteista, syntyy helposti epäselvyyttä ja epävarmuutta yrityksen toiminnasta. Jotta strategian mukaisiin tavoitteisiin päästään, pitää etenkin viestintä suunnitella tarkasti ja yrityksen ylimmän johdon on otettava asia yhdeksi tärkeimmistä työtehtävistään. Lopullisesti strategian toimivuus tai toimimattomuus testataan vasta asiakkaiden tehdessä omia valintojaan: Onko valittu strategia tuonut haluttuja muutoksia yrityksen kykyyn tuottaa asiakkaille sellaista

hyötyä, josta he ovat valmiita maksamaan yrityksen tavoitteleman hinnan. (Lindroos & Lohivesi 2004, 53 – 54.)

Jatkuva uudistuminen, pysyvä kilpailuetu

”Jatkuva uudistuminen on yksilöiden, tiimien ja yritysten ainoa pysyvä kilpailuetu”. Uudistumisen tarve korostuu jatkuvasti nykyisessä toimintaympäristössä. Jatkuva uudistuminen edellyttää entistä enemmän luovuutta ja innovatiivisuutta. (Sydänmaanlakka 2009, 13.)

Kilpailu- ja markkinatilanteen kiihtyvä muutos edellyttää liiketoimintastrategioiden kilpailukyvyyn jatkuvaa tarkastelua sekä kehittämistä. Asiakkaiden tarpeet ja odotukset muuttuvat tulevaisuudessa yhä enemmän, joten jatkuvan kehittämisen tarpeet korostuvat lisäksi muutoksen sykli tulee nopeutumaan. Muuttuvassa markkinatilanteessa jopa vahvat ja pitkään toimineet brändit joutuvat sopeutumaan merkittävään ympäristön muuttumiseen ja tarkastelemaan kilpailukykyä toimivuutta. Tavarataloketju Anttila on yksi esimerkki siitä, että 1990-luvun ahkeran proaktiivisen tuote- ja palvelukonseptien kehittämisen hiipussa 2000-luvulla kilpailuetu ei enää ollut riittävän vahva kannattavan liiketoiminnan aikaansaamiseksi. (Vahtola 2020, 76.)

Jatkuvan kehittämisen kautta yritykset pyrkivät kehittämään tuotteita ja palvelujaan niin, että asiakkaat saavat merkittävää lisäarvoa ostamalla ja käyttämällä kyseisiä palveluja ja tuotteita. Kehittämällä omia prosessejaan joustavimmiksi ja kustannustehokkaimmiksi yritykset pyrkivät saamaan korkeampaa tehokkuutta ja entistä kannattavampaa liiketoimintaa. Jatkuva kehittäminen edellyttää joskus myös merkittäviä muutoksia, joiden aikaansaaminen ja läpivieminen on usein haasteellista. Jatkuvan kehittämisen merkitystä tulee korostaa ja siihen tulee rohkaista johdonmukaisesti ja loogisesti koko organisaatiota. Jatkuva kehittäminen voi sisältää pieniä muutoksia jokapäiväisessä tekemisessä tai suuria strategisia muutoksia, jolloin yrityksen visiota ja missiota täytyy tarkastella. (Vahtola 2020, 77.)

2.2 Yrityksen identiteetin ja brändin rakentaminen

Brändin tehtävänä on yksilöidä tuote, palvelu tai yritys sekä erottaa se kilpailijoista. Erilaistaessaan tuotteita ja palveluita brändinä rakentamalla, luovat yritykset asiakkaisiin kestäviä suhteita, jotka lopulta konkretisoituvat taloudellisena tuloksena. Vahvan brändin etuja yritykselle ovat esi-

merkiksi uskolliset asiakkaat, työnantajamielikuvan parantaminen, rahoitusmahdollisuuksien paraneminen ja kiinnostavuus yhteistyökumppanina. Menestyvä brändi on yrityksen voimavara uusien innovaatioiden tuotteistamisessa ja kaupallistamisessa. (Malmelin & Hakala, 2007, 27.)

Vahvassa ja selkeässä brändissä kiteytyy yrityksen strategia, brändin vahvistaminen on aina yrityksen arvon kasvattamista. Brändin merkittävin tehtävä on auttaa yritystä kasvamaan kannattavasti, brändin rooli korostuu varsinkin kovasti kilpailuilla markkinoilla. Brändin rakentaa lojaalisuutta sekä luo pitkäaikaisen suhteen kohderyhmän kanssa. Useilla liiketoiminta-alueilla markkinoilla olevat palvelut tai tuotteet eivät eroa juurikaan ominaisuuksiltaan toisistaan, mutta niiden brändit eroavat. (Ahto ym. 2016, 32, 34.)

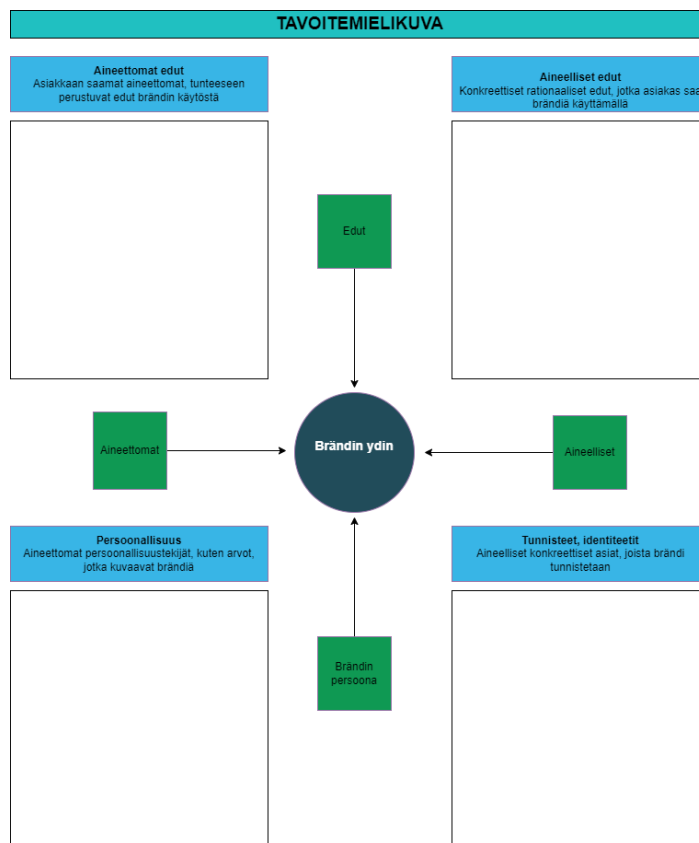
Vierulan (2021) mukaan brändi on yrityksen identiteetti, keskeinen arvontuottaja, jonka puolesta henkilöstö tekee päivittäin töitä. Brändi on se, jota markkinat arvostavat ja joka tuo arvoa asiakkailleen. Brändi on asiakkaan ja yrityksen yhteisluomus, asiakas on kiinnostuneempi siitä hyödyistä tai ratkaisusta, jonka palvelu tai tuote tuo, enemmän kuin siitä kuinka hyvä palvelu tai tuote on. Brändin määrittelyssä auttavat työkalut, niiden käytöllä varmistetaan, että brändin määrittely ja siinä syntyvät arvot ymmärretään organisaatiossa sisäisesti samalla tavalla. Kun koko organisaatiossa asiakasrajapinnasta johtoon sisäistetään brändin merkitys sekä sen tarkoitus on yhdenmukaisesti sisäistetty, on myös ulospäin lähetettävä viestintä kaikilla tasoilla johdonmukaisempaa sekä brändiä rakentavaa. (Vierula 2021, 179; Ahto ym. 2016, 31.)

” Menestyneellä brändillä on vahva kilpailuetu” (Vahtola 2020, 40). Brändin rakentaminen ja sen markkinointi vaativat ammattitaitoa ja osaamista. Brändi sisältää yrityksen arvot ja ohjaa johtamista, palvelumuotoilua, myyntiä, kehittämistä ja asiakaskokemusta. Hyvin määritellyn brändin arvojen varaan rakentuu viestinnän ja muun tekemisen vuosikello. Yrityksen sisäisestä näkökulmasta brändi on johtamisen väline, joka ohjaa sanomia, tekoja, tyyliä, sisältöjä, kanavia sekä tuotekehitystä. Brändi on yhteinen nimittäjä kaikkien organisaatiossa toimivien kesken. (Vierula 2021, 179; Ahto ym. 2016, 32.)

2.2.1 Yrityksen tavoitemielikuva ja erottautumistekijät

Tavoitemielikuvalla tarkoitetaan kuvausta asioista, jotka ovat yritykselle tärkeitä, esimerkki tavoitemielikuvasta on esitetty kuvassa 4. Näiden asioiden avulla yritys voi erottautua omille kohderyhmilleen oikealla tavalla. Tavoitemielikuva on yrityksen päätös siitä, millaiseksi se toivoo brän-

dinsä muodostuvan. Harvat yritykset kykenevät merkittävästi erottumaan kilpailijoistaan strategian avulla, kun taas teknologiat ja innovaatiot ovat kilpailijoiden kopioitavissa ennemmin tai myöhemmin. Yrityksen menestys riippuu niiden kyvystä toteuttaa strategiaa muita paremmin. Jotta strategiaa voidaan toteuttaa muita paremmin, on määritettävä yrityksen tavoitemielikuva siitä, millainen olisi nykyisen ja potentiaalisen asiakaskunnan yrityksestä muodostama mielikuva. (Ahto ym. 2016, 37 – 38.)



Kuva 4. Tavoitemielikuvamalli (mukaiillen (Ahto & ym. 2016, 185.)

Tavoitemielikuva rakennetaan yrityksen arvojen, strategian ja tavoitteiden mukaisesti, eikä niiden välillä voi olla ristiriitaa. Tavoitemielikuvan ja strategian välinen linkki pitää olla vahva. Visio, arvot, strategia ja toimintasuunnitelmat suuntaavat ja ohjaavat valintoja siitä, missä liiketoiminnassa ollaan mukana ja missä ei. Tavoitemielikuva kirjaa brändin rakentamisen pohjaksi ne asiat, joista yritys haluaa olla valitun kohderyhmän keskuudessa tunnettu ja joiden avulla yritys voi erottautua kilpailijoistaan. (Ahto ym. 2016, 39.)

2.2.2 Yrityksen kilpailuetu

”Kilpailuedun varmistaminen on jokaisen menestyvän yrityksen kriittinen menestystekijä.” Kilpailuedun tärkeys tulisi ymmärtää jokaisessa yrityksessä ja sen merkitystä brändin rakentamisessa tulisi korostaa liiketoiminnassa. Innovatiivisilla ja luovilla ratkaisuilla yritykset voivat tarjota asiakkailleen ainutlaatuisen konseptin ja vahvan asiakaslupauksen – kilpailuedun. Kilpailuedun ymmärtäminen ja oikea asenne luoda uusia innovatiivisia tuotteita ja palveluja, joiden avulla yritys voi erottua muiden samalla alalla toimivista yrityksistä on ensimmäinen askel vahvan kilpailuedun rakentamista kohti. (Vahtola 2020, 42.)

Vierulan (2021, 83) mukaan kilpailuetua etsiessään yrityksen resurssien, edellytysten ja tavoitteiden on oltava tasapainossa ja niiden suhteen on oltava realistinen. Tavoitteiden ja edellytysten on oltava vuorovaikutuksessa keskenään. Yritys voi lähteä kilpailuedun etsimiseen kolmella eri tavalla: tavoitelähtöisesti, markkinalähtöisesti tai resurssilähtöisesti. Tavoitelähtöisen lähestymistavan Vierula (2021, 84) on määritellyt seuraavasti: Yritys löytää markkinoilta potentiaalisen suunnan esimerkiksi palvelutarjonnan terävöittämisen ja kehittämisen kautta tai yritys huomaa ympäristön olevan muuttunut, joka pakottaa yritystä positioitumaan uudelleen. Tällöin on arvioitava kriittisesti, mitä panostuksia tavoitteeseen pääseminen vaatii. Onko yrityksellä jo tarvittava osaaminen? Pitääkö luopua tietyistä olemassa olevista palveluista? Tukeeko yrityksen toimintakulttuuri sen palvelullistamista? Mitä mahdollisuuksia brändimme tarjoaa haltuunottoon? Miten on kannattavuuden laita? (Vierula 2021, 84.)

Kilpailukyvyllä tarkoitetaan liiketoiminnan yhteydessä niitä sisäisiä ja ulkoisia tekijöitä, joiden avulla yritys voi menestyä vapaassa kilpailussa. Kilpailijat, hinta, yrityksen sijainti, tavoitettavuus, tuotteet ja yrityksessä olevat resurssit ovat osa kilpailukyyn tekijöistä. Kilpailukyky ei ole sama asia kuin kilpailuetu. Hyvä kilpailukyky on sokkeli tai perusmuuri, jonka varaan yritys voi rakentaa kilpailuedun. Kilpailuetua puolestaan pohdittaessa on syytä muista, että erottuminen kilpailijasta ei Vierulan mukaan ole se raami, johon kilpailuetu rakennetaan. On järkevää tietää kilpailijoiden tekemiset, mutta arvo, johon kilpailuetu luodaan, on kyettävä löytämään niistä tekijöistä, jotka ovat asiakkaille arvokkaita. (Vierula 2021, 90.)

Kilpailuedun selvittämisessä asiakastyytyväisyyskyselyt ja yrityksen saamat palautteet ovat hyviä lähtökohtia asioiden tarkastelulle syvällisesti. Asiakassegmentointi auttaa analysoimaan, mikä on se asiakasryhmä, joka on toistuvasti antanut hyvää palautetta yrityksen toiminnasta. Mikä tekemisessä on asiakkaan näkökulmasta ollut onnistunutta? On myös hyvä pohtia, minkälaista osaa-

mista omassa organisaatiossa on ja missä ihmiset kokevat onnistuneensa. Mikä on se osa vuorovaikutuksesta, joka on saanut asiakkaat kehuaan yritystä tai ilmaisemaan tyytyväisyyttään? Mikä on henkilökunnan mielestä yrityksen parasta osaamista? (Vierula 2021, 91.)

Vahtolan (2020, 60) korostaessa vahvan asiakaskokemuksen merkitystä kilpailuetuna tulevaisuudessa. Nykypäivän asiakasta kiinnostaa ennen kaikkea vahva positiivinen tunne, joka tuotteen tai palvelun hankinta tuottaa. Asiakkaan saama arvo tuotteesta tai palvelusta on hankala mitata, sillä se perustuu asiakkaan yksilölliseen ja henkilökohtaiseen kokemukseen. Yrityksen onkin tärkeä ymmärtää asiakkaiden emotionaaliset tarpeet nyt ja tulevaisuudessa. Asiakkaiden osallistaminen kehitysprosesseihin, jatkuva kommunikointi sekä tiedonkeruu asiakkailta helpottavat merkittävästi uuden tuotteen tai palvelun kehittämistä niin, että lopputuloksena on mahdollisimman vahva asiakaskokemus. (Vahtola 2020, 60.)

2.2.3 Kohderyhmän valinta

Kohderyhmän valinta eli segmentointi on yksi markkinoinnin ja asiakassuhdehallinnan perusasioita, joista muut markkinoinnin ratkaisut ovat riippuvaisia. Segmentoinnilla tarkoitetaan erilaisien asiakasryhmien etsimistä ja valitsemista markkinoinnin kohteeksi, yrityksen tulisi lähestyä ensimmäiseksi niitä asiakkaita, jotka hyötyvät sen liiketoiminnasta eniten. Vanha tapa markkinoinnissa oli tehdä tuote ja katsoa sen jälkeen, löytyisikö sille ostajia. Nykyajan kovassa kilpailussa tällä tavalla ei menestyä vaan yrityksen on lähdettävä liikkeelle ostajan tarpeista ja markkinoitava sen mukaisesti. Yrityksen on löydettävä omat asiakasryhmänsä, sillä ”kaikkea kaikille” -periaate ei toimi enää. Mitä enemmän yrityksellä on rohkeutta rajata selkeästi asiakasryhmänsä, sitä helpompi on markkinoida ryhmää puhuttelevalla tavalla. Segmentointipäätökset ovat perusta markkinoinnin suunnittelulle ja toteutukselle. (Bergström & Leppänen 2013, 74; Viitala & Jylhä 2013, 100.)

Kohderyhmän valinta on tärkeää liiketoimintastrategian ja markkinoinnin näkökulmasta. Valitsemalla tuotteilleen tai palveluilleen sopivat kohderyhmät voi yritys laatia tehokkaan markkinointiohjelman ja käyttää sen toteutuksessa parhaiten toimivia markkinointikeinojen yhdistelmiä. Markkinoinnin oikealla kohdentamisella voidaan positoida eli asemoida yrityksen tarjonta markkinoille. Näin yritys voi määrittää oman paikkansa muiden yritysten joukossa. Segmentointi ei ole helppoa, koska tilanteet ja tarpeet ovat muuttuvia. (Viitala & Jylhä 2013, 100 – 101.)

Palvelun tai tuotteen markkinat koostuvat kaikista mahdollisista asiakkaista, joilla on riittävä motivaatio, maksukyky ja tilaisuus hankkia myytävä tuote. Potentiaalisten asiakkaiden joukosta valituissa kohderyhmissä voidaan tunnistaa kaikille yhteisiä tarpeita. Yritykset harjoittavat kohdistettua markkinointia ja suunnittelevat palvelunsa, tuotteensa sekä markkinointinsa yhdelle tai useammalle segmentille. Tätä kutsutaan valikoivaksi tuote- tai markkinaerikoistumiseksi, näin yritys erilaistaa eli differoi palvelun tai tuotteen kullekin segmentille kiinnostavaksi. Segmentoinnin tärkeä työkalu on segmentointikriteerit. Tavoitemarkkinoiden ja kohdesegmenttien valinnassa tärkein kriteeri on segmentin tuottoisuus, muita valintaperusteita ovat segmentin selkeys, differoituavuus, koko ja saavutettavuus sekä kuinka hyvin markkinointi voidaan kohdistaa tietyille segmentille. Segmentointi on toimivaa silloin, kun jokaiselle segmentille voidaan laatia tehokkaita markkinaohjelmia asiakkaiden houkuttelemiseksi ja palvelemiseksi. (Viitala & Jylhä 2013, 101 – 103.)

Yrityksen Viitalan & Jylhän (2013, 104) mukaan yritysmarkkinoilla segmentointiperusteita ovat muun muassa demografiset tekijät, ostokäyttäytyminen, tavoiteltuun hyöty liittyvät tekijät sekä asiakassuhteeseen liittyvät tekijät. Yritysassiakkaiden kohdalla hyöty on parempi segmentointiperuste kuin asiakastyppi. Mikäli myyjäyritys pystyy ymmärtämään laaja-alaisesti asiakkaan tarpeita ja niihin liittyviä tilanteita, suunnittelemaan palveluja ja tuotteita, niiden osto- ja käyttökokemuksia sekä tuomaan ne asiakkaan ulottuville tavalla, joka helpottaa palvelujen ja tuotteiden käyttöä, tuntevat asiakkaat löytävänsä ratkaisuja tarpeisiinsa, nämä ovat kuvattu taulukossa 1 (alla).

Segmentointikriteerit	Kriteeri nro 1	Kriteeri nro 2	Kriteeri nro 3	Kriteeri nro 4	Kriteeri nro 5
Yrityksen ominaisuus	Toimiala	Koko	Sijainti		
Asiakastyppi	Paikallinen asiakas	Maanlaajuinen asiakas	Kansainvälinen asiakas		
Asiakkuuden arvo	Asiakkuuden vaihe	Asiakaskannattavuus			
Asiakkaan ostoprosessi	Kilpailutettava asiakas	Keskitettyt ostot	Hajautetut ostot	Sopimusasiakas	
Ostokriteerit ja -tyyli	Hankintojen säännöllisyys	Hinta	Räätälöinti	Ajoitus	Innovatiivisuus
Asiakkaan hankintojen ja kaantuminen	Kertaluonteiset hankinnat	Suuret hankinnat	Keskimääräiset hankinnat	Ei hankintoja	

Taulukko 1. Yrityksen kohdemarkkinan segmentointikriteerit. (Viitala & Jylhä 2013, 104 – 105.)

Taulukossa 1 on kuvattu segmentointikriteerit, joilla yritys haluaa pääasiassa segmentoida kohderyhmäasiakkaitaan, kuten yrityksen toimiala, sijainti, koko. Segmentointikriteerit yritys määrittää tarkemmalla tasolla markkinointistrategiassaan. Segmentointikriteerien avulla yritys pystyy kohdistamaan markkinointi- ja myyntitoimet strategisesti määritetyille kohderyhmälle.

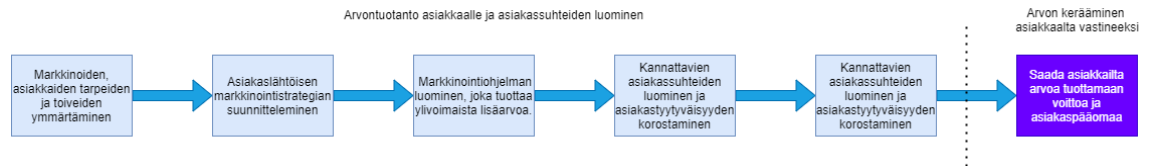
2.2.4 Yrityksen positiointi eli asemointi

Segmenttien määrittelyn jälkeen selvitetään mitä valittujen segmenttien asiakkaat arvostavat ja mitä he pitävät tuotetta tai palvelua ostaessaan tärkeänä. Kun tästä on saatu ymmärrys, niin tuotetta tai palvelua pystytään kehittämään niin, että se vastaa asiakkaan tarpeita ja odotuksia. Tällöin voidaan aloittaa kyseisen tuotteen tai palvelun brändin luonti. Yritys arvioi markkinoilla olevia kilpailijoiden tuotteita ja palveluja ja niiden sijoittumista asiakkaan valinta- ja ostokriteereihin. Oman tuotteen tai palvelunsa yritys profiloi vastaamaan asiakasmielikuvaa, näin yritys positioidaan eli asemoidaan. Tuotteelle tai palvelulle haetaan oma tila muiden markkinoilla olevien joukosta ja pyritään varmistamaan yrityksen erilaistuminen. Positiointi on onnistunut, kun tuotteella tai palvelulla on kestävä kilpailuetu, joka on perustana asiakkaan valinnalle. (Viitala & Jylhä 203, 105.)

2.2.5 Asiakasarvon luominen ja arvolupaus

Uusitalon (2014) mukaan *”Kestävintä kilpailuetua yritys voi luoda arvon tuottamisen eri keinojen ja niiden seurauksia syntyvien ominaisuuksien ainutlaatuisella yhdistelmällä”*. Vahtola (2020) sen sijaan painottaa asiakkaiden tarpeen huomioon ottamista yrityksen menestyksen perustana. Arvonnousua tavoitellessaan ja terävöittäessään kilpailuetuaan yritykset kehittävät uusia liiketoimintamalleja uusien toimialojen ympärille. Uusien toimialojen innovointi onkin tärkeää varsinkin niillä toimialoilla, jossa ei ole nähtävissä luontaista ja kannattavaa kasvua lähiaikoina. Uusien innovaatioiden tuominen mukaan yrityksen liiketoimintaan vaatii asenteiden muuttumista, täytyy olla kykyä ottaa riskejä ja kannustaa tekemään uusia, rohkeita päätöksiä. (Uusitalo 2014, 54; Vahtola 2020, 58.)

Kotler (2016, 6) on laatinut viisivaiheinen mallin markkinointiprosessista asiakasarvon luomiseksi ja ylläpitämiseksi on kuvassa 5 (alla).



Kuva 5. Markkinointiprosessi: asiakassuhteiden ja asiakasarvon luominen. (Kotler 2016, 6.)

Kotler (2016, 6) esittää mallissaan kuvassa 5 (yllä) seuraavaa: Neljässä ensimmäisessä vaiheessa yritykset pyrkivät ymmärtämään asiakkaitaan, luomaan asiakasarvoa ja rakentamaan vahvoja asiakassuhteita. Viimeisessä vaiheessa yritykset hyödyntävät ylivoimaisen asiakasarvon luomisen edut. Luomalla arvoa asiakkailleen, ne puolestaan saavat asiakkailta arvoa myynnin, voittojen ja pitkäaikaisen asiakassuhteen muodoissa.

Arvolupaus on ajatus ja lupaus siitä, millaista arvoa yritys asiakkailleen tuottaa. Asiakasr lupauksen tulee kertoa asia, jonka yritys asiakkaalle tekee, tarjoama sekä tarjoama, jolla se tehdään. Työ, joka asiakkaalle tehdään voi olla tärkeän ongelman ratkaiseminen tai tärkeän tarpeen täyttäminen. Tarjoamassa ei ole oleellista ole ainoastaan se mitä myydään, vaan miten sitä myydään. Asiakasr lupaus ohjaa koko yrityksen toimintamallia. Siitä riippuu millaisia resursseja sekä prosesseja yrityksessä tarvitaan sekä mihin sen kyky tehdä tulosta perustuu. (Uusitalo 2014, 54 – 55.)

Arvolupausta työstettäessä yrityksen tulee keskittyä yhteen asiaan, joka on asiakkaalle erittäin tärkeä ja sitten yllättämään heidät tarjoamalla vastustamaton ratkaisu. Yrityksen tarkoituksena on pystyä kuvaamaan yhdellä toteavalla lauseella, jonka pitää liittyä asiakkaan todelliseen ahdistukseen. Ratkaisuksi asiakkaan tunnistettuun tarpeeseen yrityksen pitää pystyä esittämään ja toteuttamaan arvolupaus, joka *”tekee asiakkaan elämästä paremman”*. Yrityksen resurssien keskittäminen ylivoimaisen arvon tuottamiseen jollain kapealla sektorilla on henkisesti hankalaa, koska se edellyttää usean hyvältä tuntuvan ajatuksen hylkäämistä. (Uusitalo 2014, 55.)

2.3 Liiketoimintastrategia

Luottamuksellinen

3 Kehittämistehtävän tutkimusstrategia ja aineistonkeruu- ja analysointimenetelmät

Tässä luvussa käydään läpi tämän kehittämistehtävän eli yrityksen markkinointistrategian uudistamistyöhön liittyvän tutkimuksellisen osuuden toteutus: tutkimusstrategia, tutkimusote, aineistonkeruu- ja analysointimenetelmät.

3.1 Tutkimusstrategia

Kehittämistehtävän tutkimusongelmana on selvittää, millaisen markkinointistrategian yritys tarvitsee päivitetyn liiketoimintastrategian tueksi. Kehittämistehtävän varsinainen tutkimusongelma on: Millaisen markkinointistrategian yritys tarvitsee ja mitkä ovat sen keskeisimmät painopistealueet? Tutkimuskysymykset ovat: Mitkä ovat tärkeimmät asiakassegmentit? Miten yrityksen brändiä ja tuoteportfoliota pitää kehittää? Miten saavutetaan kilpailuetua? Miten voidaan kuvata parhaiten asiakkaalle syntyvä lisäarvo?

Kehittämistehtävässä käytetään laadullista eli kvalitatiivista tutkimusotetta, koska ilmiöstä halutaan saada mahdollisimman syvällinen näkemys ja hyvä kuvaus. Laadullisen tutkimuksen avulla pyritään saamaan ymmärrys ilmiöstä eli vastaus kysymykseen ”Mistä on kyse?”. On perusteltua käyttää kvalitatiivista tutkimusta tutkimusotteena, kun tutkimus perustuu seuraavanlaisiin asioihin: Ilmiöstä ei ole tietoa, teorioita tai tutkimusta, halutaan saada ilmiöstä syvällinen näkemys, luodaan uusia teorioita ja hypoteeseja, käytetään triangulaatioita tutkimusstrategioina eli yhdistetään eri tietolähteitä. Kvalitatiivisen tutkimuksen tutkimusprosessi poikkeaa kvantitatiivisen tutkimuksen tutkimusprosessista, joka on suoraviivainen prosessi. Laadullisen aineiston analyysivaihe on syklinen prosessi, josta puuttuvat määrällisen tutkimuksen tiukat tulkintasäännöt. (Kananen 2017, 33; Kananen 2008, 84, 24.)

Lähestymistapana tässä kehittämistehtävässä on case- eli tapaustutkimus. Tapaustutkimuksessa on tavoitteena tutkitun tiedon tuottaminen kohteesta eli siinä painottuvat tavanmukaisen tutkimuksen tavoitteet. Kehittämistyössä tapaustutkimus soveltuu hyvin toteutustavaksi, kun halutaan ymmärtää syvällisesti organisaation tilannetta ja tehtävänä on ratkaista siellä ilmennyt ongelma tai tuottaa tutkimuksen keinoin kehitysehdotuksia. Aidossa tapaustutkimuksessa ei siis viedä vielä muutosta eteenpäin tai kehitetä varsinaisesti mitään konkreettista vaan sen avulla luodaan kehitysideoita tai ratkaisuehdotus todettuun ongelmaan. Tapaustutkimuksessa tutkitaan siis syvällisesti kohdetta sen omassa ympäristössä. Tapaustutkimuksen kohteen voi muodostaa

koko yritys, osasto, henkilöstö-, tuote- tai asiakasryhmä, järjestelmä tai esimerkiksi prosessi. Tapaustutkimukselle on yleistä, että siinä käytetään tapauksen tutkimiseen useita erilaisia tiedonhankintamenetelmiä, jotta saadaan tarpeeksi syvä ja kokonaisvaltainen kuva tutkittavasta kohteesta. Tapaustutkimuksen aineistot kerätään usein luonnollisissa tilanteissa, esimerkiksi tilanteita havainnoimalla tai analysoimalla kirjallisia aineistoja kuten yrityksen erilaiset raportit. Tapaustutkimuksen menetelmiksi soveltuvat hyvin myös esimerkiksi aivoriihityöskentely, benchmarking sekä ennakoinnin menetelmät. (Ojasalo ym. 2014, 37; Ojasalo & Moilanen & Ritalahti 2009, 55.)

Piekkari & Welch (2020) kuvaavat tapaustutkimusta seuraavasti: Tapaustutkimus on joustava ja muuntautumiskykyinen tutkimusstrategia, joka muokkautuu hyvin eri tutkimusympäristöihin. Tapaustutkimuksen määritelmä: ”Tapaustutkimus on tutkimusstrategia, joka mahdollistaa ilmiön tarkastelun sen omassa luonnollisessa kontekstissa käyttäen useita tietolähteitä. Tapaustutkimuksen tavoitteena on luoda teoria kosketuksiin empiirisen maailman kanssa.” (Juuti & Puusa 2020, 208 – 210.)

3.2 Aineistonkeruumenetelmät

Tiedonkeruuvaiheessa määritellään tutkimuksessa tarvittava tieto: mitä tietoa tarvitaan, miten se hankitaan ja mistä se saadaan. Tiedon luonne vaikuttaa jatkossa esimerkiksi tutkimuksessa käytettävään analyysimenetelmään. Tiedonkeruu- ja analyysivaihe ovat kytkeytyneinä toisiinsa. Analyysin avulla ratkaistaan, tarvitaanko lisää tietoa ja millaista tietoa tarvitaan. Laadullisessa tutkimuksessa ei voida menetellä niin, että ensin kerätään data ja sen jälkeen tehdään vasta analysointi. Tämä johtuu siitä, että tutkimusprosessi ei ole lineaarinen vaihe vaiheelta etenevä vaan välillä joudutaan palaamaan edelliseen vaiheeseen. Laadullisessa tutkimuksessa aineisto ohjaa tutkimuksen etenemistä, tämän vuoksi tutkimusta kutsutaan aineistolähtöiseksi tutkimukseksi. Syklisyys ja jatkuva reflektointi kuuluvat tämän tutkimusotteen piirteisiin ja validiteettikysymyksiin. Tutkimusprosessin oikeanlainen läpivienti vaikuttaa tutkimuksen laatuun, vaikka ei ole yhtä ainuttakaan tapaa tehdä laadullista tutkimusta. (Kananen 2008, 57.)

3.3 Aineiston analyysimenetelmät

Kvalitatiivisen tutkimuksen suurimpina haasteina on kautta aikojen pidetty aineiston analyysiä. Laadullinen tutkimus on mitä suurimmissa osin käsityönä tehtävää, sillä se on luova prosessi, joka vaatii tutkijaltaan suurta lukeneisuutta ja herkkyyttä omaan aineistoonsa. Koska laadullisen tutkimuksen tärkein tavoite on inhimillisen ymmärryksen lisääminen, tutkijan tulee kyetä tulkitsemaan saatuja tuloksia. Kohdallinen ja oivaltava tulkinta on parasta tapa lisätä ymmärrystä ihmisten arjesta. Oivaltava tulkinta syntyy teorian ja empirian vuoropuhelusta, joka puolestaan toteutuu ainoastaan siten, että tutkija on ottanut haltuunsa aineistonsa ja kykenee rakentamaan siitä tutkimustehtävänsä kannalta uutta tietoa ja ymmärrystä kasvattavan kokonaisuuden. (Syrjäläinen & Eronen & Värri 2007, 8.)

Laadullisen aineiston analyysin tarkoituksena on luoda aineistosta järkevä kokonaisuus, jonka avulla on mahdollista tuottaa rikas ja perusteltu tulkinta sekä tehdä johtopäätöksiä tutkittavasta ilmiöstä. Raporttiin tutkija pyrkii kokoamaan sanallisen, selkeä, sekä ymmärrettävän kuvauksen kokonaisprosessista eri vaiheineen. Analyysin tekeminen sisältää osien analysointia ja synteetin laatimista niistä. Analysointivaiheessa aineistoa voidaan eritellä, tiivistää ja luokitella, kun taas synteetissä tavoitteena on luoda kokonaiskuva aineistosta sekä esittää tutkimuskohde uudesta näkökulmasta. Tulosten esittäminen ei kuitenkaan saa pysähtyä analyysin tekemiseen, koska tuolloin tulkinnan osuus jää vähäiseksi. Aineiston analyysin päämäärä laadullisessa tutkimuksessa on päätyä onnistuneisiin tulkintoihin. Mikäli raportti jää kuvauksen tasolle, on vaarana, että tutkija erheellisesti käsittelee kaikkia tutkimuksen yksityiskohtia merkityksiltään samantasoisina ja siten yhtä tärkeinä. Onnistunut tutkimus edellyttää, että tutkijan tulisi viedä analysointiprosessi niin pitkälle, että hän pystyy irrottautumaan aineiston yksittäistapauksista ja lausumaan niistä jostain yleisellä tasolla. (Juuti & Puusa 2020, 148.)

Yksi laadulliselle aineistolle tehtävä operaatio on aineiston luokittelu, joka on aina tietyllä tavalla tulkitsemista. Luokittelu tarkoittaa analyysiyksiköiden ryhmittelemistä ennalta määriteltyihin kategorioihin tai epämääräisemmän samankaltaisuuden mukaisesti. Tätä vaihetta voidaan kutsua myös teemoitteluksi. Teemoittelu menetelmänä viittaa siihen, että aineiston analyysivaiheessa keskitytään tarkastelemaan niitä piirteitä, jotka ovat yhteisiä usealle haastateltavalle tai havainnolle. Teemoittelua voidaan tehdä monella tavalla, on tärkeää vartta riittävästi aikaa tälle tutkimusprosessin vaiheelle. Teemat voivat rakentua etukäteen suunniteltujen, aineiston keruuvai-

heessa määriteltyjen teemojen mukaan tai aineistosta voi löytyä aivan uusia teemakokonaisuuksia. Tutkijan tulee käydä läpi kiinnostavat teemat useamman kerran varmistuakseen niiden tärkeydestä tutkimuksessa. (Juuti & Puusa 2020, 152 – 153.)

Sisältöanalyysi

Juuti & Puusa (2020) käyttää teoksissaan sisältöanalyysi -termiä, Tuomi ja Sarajärvi (2018) kirjallisuudessa käytetään termiä sisällönanalyysi, tässä työssä käytetään jatkossa sisältöanalyysi -termiä puhuttaessa sisältöanalyysistä.

Sisältöanalyysiä voidaan pitää paitsi yksittäisenä metodina, niin myös väljänä teoreettisena kehyksenä. Sisältöanalyysi voidaan liittää erilaisiin analyysikokonaisuuksiin ja sen avulla voidaan tehdä monenlaista tutkimusta. Voidaan myös sanoa, että useimmat eri nimillä olevat laadullisen tutkimuksen analyysimenetelmät perustuvat periaatteessa tavalla tai toisella sisältöanalyysiin. Sisältöanalyysillä pyritään järjestämään käsiteltävä aineisto tiiviiseen ja selkeään muotoon kadottamatta sen sisältämää informaatiota. Laadullisen aineiston analysoinnin tarkoituksena on informaatioarvon lisääminen, sillä hajanaisesta aineistosta pyritään luomaan mielekästä, selkeää ja yhtenäistä tietoa tutkittavasta ilmiöstä. Analyysin avulla luodaan aineistoon selkeyttä, jotta tutkittavasta ilmiöstä voidaan tehdä selkeitä ja luotettavia johtopäätöksiä. (Tuomi & Sarajärvi 2018.)

Sisältöanalyysi soveltuu käytettäväksi monenlaiseen laadulliseen tutkimukseen, se onkin yleisimmin sovelletuista metodeista laadullisen aineiston tarkastelussa. Jotkut tutkijat yhdistävät sisällönanalyysin monimenetelmätutkimukseen, he siis pitävät sitä menetelmänä, jossa yhdistetään laadullista ja määrällistä aineistoa sekä analyysiä. (Juuti & Puusa 2020, 148.)

Vaiheittain etenevän menetelmän sijaan sisältöanalyysi voidaan ymmärtää väljänä metodisena viitekehyksenä, jolloin sitä ei käsitetä yksittäisenä menetelmänä, vaan tarkoituksenmukaisena viitekehyksenä, jonka ansiosta aineistoa voidaan tarkastella monipuolisesti. Tällöin sen toteuttamisessa on tunnistettavissa sekä aineistolähtöisiä että teorialähtöisiä piirteitä. Analyysin käytännön toteutukseen kuuluu useita vaiheita, joita ovat esimerkiksi analyysiyksikön valinta, aineistoon tutustuminen, aineiston pelkistäminen, aineiston kategorisointi ja teemoittelu sekä tulkinta. (Juuti & Puusa 2020, 148 – 149.)

Käytännössä analyysiprosessi on monivaiheinen, tällöin edellä kuvatut vaiheet esiintyvät samanaikaisesti ja tulkintaa tapahtuu koko prosessin ajan. Sisältöanalyysin tavoitteena on auttaa järjestämään aineisto aluksi tiiviiseen ja selkeään muotoon kadottamatta sen sisällä olevaa keskeistä tietoa, pelkistämisen tavoitteena onkin lisätä aineiston tietoarvoa. Tutkijan tehtävänä on

pyrkii luomaan hajanaisesta aineistosta mielekästä selkeää ja yhtenäistä tietoa sisältävä kokonaisuus, jonka avulla hän pystyy tekemään johtopäätöksiä tutkittavasta ilmiöstä. Sisältöanalyysi on keino jäsentää empiiristä aineistoa tulkintaa varten, analyysissä on pyrittävä totuudenmukaisuuteen ja uskottavaan tulkintaan sekä perustelemaan tehtyjä ratkaisuja. Analyysin tekeminen voidaan tallentaa vaiheittain, jotta eri vaiheissa tehtyihin ratkaisuihin voidaan palata helposti ja niitä voidaan tarkistaa tutkimuksen ja tulkinnan kokonaisuus huomioon ottaen. (Juuti & Puusa 2020, 148 – 149.)

Dokumenttianalyysi

Dokumenttianalyysi on menetelmä, jossa päätelmiä pyritään tekemään kirjalliseen muotoon saatetusta aineistosta, tarkastelun kohteena olevia dokumentteja voivat olla esimerkiksi www-sivut, lehtiartikkelit, markkinointimateriaalit, ideointipalavereiden muistiot, päiväkirjat, valokuvat, puheet, keskustelut, raportit ja muut kirjalliset materiaalit. Tavoitteena on analysoida dokumentteja järjestelmällisesti ja luoda sanallinen selkeä kuvaus tutkittavasta ja kehitettävästä asiasta. Sisältöanalyysillä pyritään järjestämään aineisto tiiviiksi ja selkeäksi. Analyysin tarkoituksena on informaatioarvon lisääminen, sillä luodaan selkeyttä aineistoon, jotta voidaan tehdä selkeitä ja luotettavia johtopäätöksiä. (Ojasalo ym. 2014, 136.)

Dokumenttianalyysissä on kaksi analyysitapaa: sisältöanalyysi ja sisällön erottelu. Sisältöanalyysillä tarkoitetaan pyrkimystä kuvata dokumenttien sisältö sanallisesti, tavoitteena on etsiä ja tunnistaa tekstin merkityksiä. Sisällön erittely taas tarkoittaa dokumenttien analyysiä, jossa kuvataan määrällisesti esimerkiksi numeroin tekstin sisältöä. Aineiston käsittely perustuu loogiseen päätelyyn ja tulkintaan, jossa aineisto hajotetaan osiin, käsitteellistetään ja kasataan uudestaan toisella tavalla loogiseksi kokonaisuudeksi. Dokumenttianalyysin tavoitteena voi olla määrittellä, mitä asioita haastateltavat pitävät yrityksen keskeisinä menestystekijöinä. (Ojasalo ym. 2014, 137.)

3.4 Aivoriihi yhteistoiminnallisena ideointi- ja kehittämismenetelmänä

Yhteiskehittäminen on palvelumuotoilua ja palvelumuotoilu on taas yhteiskehittämistä. Palvelumuotoilun yksi keskeinen ajatus on palvelun eri osapuolten osallistaminen palvelun kehittämiseen yhdessä. Palvelumuotoilun tärkeä tehtävä on antaa yhteiseen kehittämiseen käyttökelpoiset välineet ja menetelmät sekä käyttäjille kuin muillekin palveluasiantuntijoille. Palvelussa mukana oleville ihmisille annetaan keinoja itseilmaisuuksiin, välineitä luovan ongelmanratkaisukyvyyn

vahvistamiseen, toimintatapoja vuorovaikutukseen ja yhteistyöhön sekä menetelmiä kommunikointiin. Tämä tarkoittaa esimerkiksi visualisointia tai prototypointia ja tiedon jakamista muille kehittämisessä mukana oleville. (Tuulaniemi 2011, 116 – 117.)










On erittäin keskeistä ymmärtää loppukäyttäjän tarpeet ja toiminnan motiivit kehitettävään palveluun. Loppukäyttäjän ottaminen mukaan palvelun kehittämiseen edistää suunnittelua, tiedon kulkua ja arvon rakentumista, siis sitä arvoa, jota asiakas on palvelutapahtumassa mukana muodostamassa. Yhteiskehittämisen etuna on kaikkien osapuolien sitoutuminen niin kehittämiseen kuin palvelun tuottamiseen. Yhteiskehittäminen ei kuitenkaan tarkoita, että kaikki palvelun osapuolet olisivat päättämässä, millainen palvelu tuotetaan, vaan yhteiskehittämisen tavoitteena on, että kaikki palveluun liittyvät asiat ja näkökannat tulevat mahdollisimman laaja-alaisesti huomioiduksi tiedon keräämis- ja analysointivaiheessa. Tästä laaja-alaisesta näkemyksestä palvelumuotoilijat valitsevat palvelulle määriteltyihin tavoitteisiin parhaiten sopivat elementit palvelukonseptiin edelleen kehitettäväksi. (Tuulaniemi 2011, 117.)

Yhteiskehittäminen tehdään useimmiten työpajoissa ryhmätyötiloissa tai palveluympäristössä. Uusien ratkaisuja syntymistä voi edesauttaa toimiminen aikaisemmin kokemattomissa tiloissa tai yhteyksissä. Yhteiskehittämisen joihinkin osiin soveltuvia kehittämisympäristöjä voivat olla myös virtuaaliset tilat, joissa tietoa voidaan jakaa ja kommentoida nopeasti. (Tuulaniemi 2011, 118.)

Aivoriihi on yksi niin sanotun luovan ongelmanratkaisun ja yhteiskehittämisen standardimenetelmästä, jonka tarkoituksena on tuottaa ideoita ryhmässä. Aivoriihikokouksissa henkilöryhmä pyrkii vetäjän johdolla ideoimaan uusia lähestymistapoja tai ratkaisua johonkin ongelmaan. Tuulaniemen (2011, 118) mukaan myös aivoriihen vetäjän tehtävänä on mahdollistaa ja ohjata yhteiskehittämistä iteroiden ja fokusoiden kehitysprosessia niin, että määriteltyihin tavoitteisiin päästään. (Ojasalo ym. 2014, 160 – 161; Tuulaniemi 2011, 118.)

3.5 Business Model Canvas kehittämistyökaluna

Alexander Osterwalderin ja Yves Pigneurin kehittämä Business Model Canvas (BMC) eli vapaasti suomennettuna liiketoimintamallin huoneentaulu on visualisointityökalu erilaisten liiketoimintamallien kehittämiseen, esimerkki BMC:sta on kuvassa 6 (alla).

<p>KUMPPANUDET </p> <p>Ketkä ovat tärkeimpiä kumppaneitamme? Ketkä ovat tärkeimpiä toimittajiamme? Mitä avainresursseja hankimme kumppaneiltamme? Mitä ydinprosesseja kumppanimme meille toimittavat?</p> <p>YHTEISTYÖN MOTIVAATIO Kokoon perustava taloudellinen optimointi Riskin ja epävarmuuden vähentäminen Erityisten resurssien ja toimintojen käyttöön saaminen</p>	<p>YDINPROSESSIT </p> <p>Mitä ydinprosesseja arvolupauksemme vaatii? Mitä ydinprosesseja jakelukanavamme vaatii? Mitä ydinprosesseja asiakassuhteemme vaatii? Mitä ydinprosesseja ansaintamallimme vaatii?</p> <p>KATEGORIAT Tuotanto Ongelmanratkaisu Terveystieteistä Yhteistyöverkosto</p>	<p>ARVOLUPAUS </p> <p>Mitä arvoa luomme asiakkaillemme? Mitä asiakkaitamme ongelmaa olemme ratkaisemassa? Minkä asiakastarpeen olemme tyydyttämässä? Millaisen tarjoaman tarjoamme kullekin asiakasyhmisillemme?</p> <p>OMINAISPIIRTEET Brändi ja status Helppokäyttöisyys Hinta Muotoilu Ominaisuudet Tekemisen helpottaminen Saavutettavuus Säästö Tuoteräätöinti Riskin pienentäminen Uutuusarvo</p>	<p>ASIAKASSUHDE </p> <p>Millaista asiakassuhdetta eri asiakassegmenttimme odottavat organisaatioiltamme? Mitä näistä tarjoamme jo asiakkaillemme? Minkä hintaisia ne ovat? Kuinka nämä asiakassuhteemme on integroitu muuhun liiketoimintamallimme?</p> <p>ESIMERKIT Asiakaspalvelu Henkilökohtainen palvelu (yksityspankkipalvelu, avainasiakaspalvelu) Itsepalvelu Automatisoitu palvelu Yhteisö Yhteiskehittäminen Osaistaminen</p>	<p>ASIAKASSEMENTIT </p> <p>Kenelle luomme arvoa? Ketkä ovat tärkeimmät asiakkaamme?</p> <p>Massamarkkinat Erikoistuminen Segmentointi Laajentuminen Multi-sided platform/ markets</p>
<p>KULURAKENNE</p> <p>Mitkä ovat merkittävimmät kulumme liiketoimintamallissamme? Mitkä ydinprosessejamme ovat meille kalleimpia? Mitkä ydinprosessejamme tuovat eniten kuluja?</p> <p>OLETUS a. kustannusajaja b. keskeytyä luotteen asiakkaalle arvoa kulujen kasvun kustannuksella</p>	<p>RESURSSIT </p> <p>Mitä avainresursseja arvolupauksemme vaatii? Mitä avainresursseja jakelukanavamme tarvitsevat? Mitä avainresursseja asiakassuhteemme vaatii? Mitä avainresursseja ansaintamallimme vaatii?</p> <p>RESURSSIN TYYPPI Fyysinen resurssi Henkilöresurssi Inhimillinen Taloudellinen resurssi</p>	<p>ANSAIN TAMALLI </p> <p>Mistä asiakkaamme ovat valmiita maksamaan? Mitä he tällä hetkellä maksavat? Kuinka he tällä hetkellä maksavat? Miten he mieluiten maksaisivat? Kuinka paljon eri arvoketjun osat tuovat kokonaistuloksesta?</p> <p>TYYPPI/ LUOKAT: Hyödykkeen myyminen Käyttömaksut Tilauksmaksut Lisäpalvelut/ vuokraaminen/ leasing Lisäpalvelut Välityspalkkio Mainonta</p> <p>KINTEÄ HINNOITTELU Lisäpalvelut Tuotteenominaisuuksiin perustava hinnoittelu Asiakassegmenttiin perustava hinnoittelu Määrään perustava hinnoittelu</p> <p>MUUTTUVA HINNOITTELU Neuvotteluun perustava hinnoittelu Joustava hinnoittelu Reaaliaikainen hinnoittelu Huutokaupat</p>	<p>ARVOLUPAUKSEN JAKELUKANAVAT </p> <p>Mitä kanavia pitäisi asiakassegmenttimme haluatavalla tavalla saavutetuksi? Miten tällä hetkellä saavutamme asiakkaamme? Kuinka jakelukanavamme ovat integroituneet keskenään? Mitkä jakelukanavamme toimivat parhaiten? Mitkä näistä ovat kustannustehokkaimpia? Kuinka jakelukanavamme on integroitu asiakkaidemme toimintamalliin?</p> <p>JAKELUKANAVAN VAIHEET: 1. Tunnettuus Kuinka kehitämme tuotesidonnaisia ja palveluidemme tunnettuutta? 2. Annetti Kuinka tuomme asiakkaitamme arvioimaan arvolupauksetamme? 3. Hankinta Kuinka helpotamme asiakkaita ostamaan tuotteitamme ja palvelujamme? 4. Jakelu Kuinka toimittamme arvolupauksemme asiakkaillemme?</p>	<p>ANSAIN TAMALLI </p>

Kuva 6. Business Model Canvas (Tuulaniemi 2011, 181.)

BMC:n hyödyt ovat: yrityksen liiketoiminta saadaan kuvattua yhteen kokonaisuuteen, liiketoimintamallin osa-alueiden avulla strategiakartaksi, lisäksi BMC:n etuja ovat helppokäyttöisyys, kattavuus ja sen avulla voidaan nopeasti muodostaa uusia vaihtoehtoisia liiketoimintamalleja. BMC:n avulla voidaan puhua liiketoiminnan kehittämisestä selkeästi, yhdessä kehitystyötä tehden, niin että kaikki asianosaiset ymmärtävät mistä puhutaan. BMC:ta käytetään olemassa olevan liiketoimintamallin analysointiin tai aivan uuden mallin innovointiin. BMC kuvaa ja perustelee, miten yritys tuottaa ja välittää arvoa asiakkaalle. Innovatiivisia liiketoimintamalleja kehitettäessä on tärkeää pyrkiä unohtamaan se, miten asiat tyypillisesti tehdään ja millaiset ovat toimialan yleiset toimintatavat, tällöin useiden vaihtoehtoisten mallien luominen on tärkeä osa suunnittelua, lopullinen liiketoimintamalli voidaan synnyttää vaihtoehtoja vertailemalla ja eri mallien parhaita paloja yhdistelemällä. (Komulainen 2018, 95; The Strategyzer; Ojasalo ym. 2014, 183 – 184.)

Business Model Canvasin käytön perussäännöt

Strategyzerin perussääntöjä BMC:n oikeaan ja tehokkaaseen käyttöön: Vältetään suoraan canvasille kirjoittamista, sen sijaan käytetään muistilappuja, sillä muistilappujen käyttäminen on ketterä tapa muokata, poistaa ja lisätä canvasin sisältöä. Canvasia käytettäessä ei saa jäädä liikaa miettimään asioita, vaan yksinkertaisesti aloitetaan tehtävän työn tekeminen ja canvasin täyttäminen. Canvasin täytön voi aloittaa mistä osiosta vain, mutta lookinen tapa on aloittaa siitä osialueesta, jota olet muuttamassa. Esimerkiksi jos yrityksesi on tarkoitus muuttaa kustannusrakennetta, aloitetaan silloin tällöin tästä osiosta. Canvasia täytettäessä ei käytetä luetteloita vaan tehdään jokaiselle asialle oma muistilappu, näin toimitaan siitä syystä, jotta sitä voidaan muokata ja siirtää canvaksella osiosta toiseen tarvittaessa. Canvasia täytettäessä on tärkeää välttää liian tarkkoja yksityiskohtia, sillä kokonaiskuvan ymmärtäminen heikkenee, mikäli asioissa mennään liian tarkkoihin yksityiskohtiin. Canvaksen täyttämisen ja asian hahmottamisen voi käyttää apuna kuvia tekstin lisäksi, näin aivot käsittelevät kokonaiskuvaa paremmin. Huolehditaan, että ollaan tarpeeksi tarkkoja ja täsmällisiä jokaisessa osiossa, jotta saadaan muodostettua kokonaiskuva kehitettävästä kokonaisuudesta. (The Strategyzer)

4 Kehittämistyön toteutus

Luottamuksellinen

5 Johtopäätökset

Luottamuksellinen

6 Pohdinta

Luottamuksellinen

Lähteet

Kirja:

Ahto, O. & Kahri, A. & Kahri, T. & Mäkinen, M. (2016). Bulkista brändiksi. Käsikirja kasvuun ja kannattavuuteen. Jyväskylä: Docento Oy.

Bergström, S. & Leppänen, A. (2013). Markkinoinnin maailma. Porvoo: Bookwell Oy.

Bergström, S & Leppänen, A. (2018). Yrityksen asiakasmarkkinointi. Helsinki: Edita Publishing Oy.
E-kirja: <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789513766894>

Grönroos, C. (2009). Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Helsinki: Talentum.

Juuti, P. & Puusa, A. (2020). Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Tallinna: Printon: Trükikoda.

Kamensky, M. (2014). Strateginen johtaminen – Menestyksen timantti. Alma Talent Oy.

Kananen, J. (2008). Kvali. Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. (2014). Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä – Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. (2017). Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Komulainen, M. (2018). Menesty digimarkkinoilla. Helsingin seudun kauppakamari Oy / Helsingin Kamari Oy ja tekijä.

Kotler, P. (2000). Marketing management – The Millenium Edition. New Yersey: Prentice-Hall.

Kotler, P. (1990). Markkinoinnin käsikirja – analyysi, suunnittelu, toteutus ja seuranta. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Kotler, P. & Kartajaya, H. & Setiawan, I. (2011). Markkinointi 3.0 – Tuotteista asiakkaisiin ja ihmiskeskeisyyteen. Talentum Media Oy.

Kotler, P. (2016.) Principles of Marketing: European Edition 7th edition.

E-kirja: <https://kamezproxy01.kamit.fi:2532/ehost/ebookviewer/ebook/bmxlYmtfXzE0MTk4NzBfX0FOO?sid=cc7e5bd0-711a-4aaf-adf2-1ecb6aa4f65e@pdc-v-sessmgr03&vid=0&format=EB&rid=1>

Lindroos, J-E. & Lohivesi, K. (2004). Onnistu strategiassa. Juva: WS Bookwell Oy.

Lotti, L. (2001). Tehokas markkina-analyysi. Juva: WS Bookwell Oy.

Malmelin, N. & Hakala, J. (2007.) Radikaali brändi. Helsinki: Talentum Oy.

Mitronen, L. & Raikaslehto, T. (2019). Voittajan strategia. Lyhytjäteisyydestä kestävään menestykseen. Helsinki: Alma Talent Oy.

Ojasalo, K. & Moilanen, T. & Ritalahti, J. (2009). Kehittämistyön menetelmät – Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Ojasalo, K. & Moilanen, T. & Ritalahti, J. (2014). Kehittämistyön menetelmät – Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOYpro Oy.

Rope, T. (2000) Suuri markkinointikirja. Helsinki: Otavan Kirjapaino Oy.

Ruokolainen, P. (2020). Brändikäsikirja. Näin teet yritysbrändistä vetovoimaisen! Helsingin seudun kauppakamari / Helsingin Kamari Oy ja Pekka Ruokolainen.

Sydänmaanlakka, P. (2009). Jatkuva uudistuminen. Luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen. Hämeenlinna: Talentum.

Syrjäläinen, E. & Eronen, A. & Värri, V-M. (2007). Avauksia laadullisen tutkimuksen analyysiin. Tampere: University Press.

Tikkanen, H. & Aspara, J. & Parviainen, P. (2007). Strategisen markkinoinnin perusteet. Helsinki: Talentum.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi. E-kirja: <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789520400118>

Tuulaniemi, J. (2011). Palvelumuotoilu. Talentum Media Oy.

Uusitalo, P. (2014). Brändi & Business. Mainostajien liitto.

Vahtola, M. (2020). Intohimona brändit. Docento Oy.

Vierula, M. (2021). Löydä kilpailuetusi. Käsikirja strategian ja brändin kehittämiseen. Viro: Meedio Zone OÜ.

Viitala, R. & Jylhä, E. (2013). Liiketoimintaosaaminen. Menestyvän yritystoiminnan perusta. Porvoo: Edita Publishing Oy.

Vilkkä, H. (2021). Tutki ja kehitä. Keuruu: PS-Kustannus.

Vuorinen, T. (2013). Strategiakirja, 20 työkalua. Alma Talent Oy.

Internet-sivut:

The Strategyzer: <https://www.strategyzer.com/>

Visma: (<https://psa.visma.fi/blog/nps-luku-asiakasuskollisuuden-mittarina/>)

KPO 120 -vuotta juhlaulkaisu: <https://www.kpo.fi/tiedotteet>