



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Marja Vilander

Kohti vahvempaa osaamista: organisaation markkinointi- kyvykkyyden kehittäminen

Opinnäytetyö

Kevät 2023

Tradenomi (ylempi AMK), liiketoimintaosaaminen



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

Opinnäytetyön tiivistelmä

Tutkinto-ohjelma: Tradenomi (ylempi AMK), liiketoimintaosaaminen

Tekijä: Marja Vilander

Työn nimi: Kohti vahvempaa osaamista: organisaation markkinointikyvykkyyden kehittäminen

Ohjaaja: Sanna Joensuu-salo

Vuosi: 2023

Sivumäärä: 66

Liitteiden lukumäärä: -

Kotimaassa ja globaalisti tapahtuvat muutokset ja epävarmuus vaikuttavat organisaatioiden toimintaan ja kilpailukykyyn laajasti. Nopeasti muuttuvien toimintaympäristöjen tuomat haasteet vaativat organisaatioilta kykyä oppia ja uudistaa toimintaansa. Resurssipohjaisen teorian mukaan resurssien ominaisuudet luovat yrityksille kilpailuetua. Yritysten kasvun ja menestymisen osatekijänä markkinaorientaatio ja dynaamiset kyvykkyydet vaikuttavat välillisesti markkinointikyvykkyyksien kautta. Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää kohdeorganisaation markkinointikyvykkyyksien vahvuudet ja kehittämiskohteet sekä luoda näiden pohjalta kattava kehittämissuunnitelma.

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmänä oli kvalitatiivinen toimintatutkimus, ja tutkimusotteena konstruktivistinen tutkimusote. Kehittämismenetelmänä työssä käytettiin työpajatyöskentelyä, ja työpajoista saatu tutkimusaineisto analysoitiin sisällön analyysiä hyödyntäen.

Markkinointikyvykkyyden osa-alueiksi on tunnistettu markkinoinnin johtaminen ja toteutus, asiakassuhteiden hallinta ja uusasiakashankinta sekä brändiosaaminen. Opinnäytetyössä näitä kaikkia osa-alueita tutkittiin myynnin tiimille toteutetuissa työpajoissa. Opinnäytetyön tuloksena organisaatiolle kilpailuetua luovat vahva päivittäiseen toimintaan heijastuva arvopohja sekä ryhmätoimintaan soveltuvien toimintatilojen ja palveluiden yhdistelmä. Kehittämisen kohteita markkinoinnin johtamisen osa-alueella löytyi asiakastiedon keräämisen prosesseissa, asiakaspalautteen käsittelyn prosesseissa, sisäisessä markkinointi- ja asiakaspalveluosaamisessa sekä tarpeessa kehittää myyntikanavia. Asiakassuhteiden hallinnan kehitystarpeet liittyivät keskeisten asiakasryhmien tarpeiden tunnistamiseen, asiakkaiden arvon ja kannattavuuden tunnistamiseen sekä uusasiakashankinnan tavoitteiden määrittämiseen ja näiden myyjäkohtaiseen vastuuttamiseen. Soveltuvan asiakastietojärjestelmän kartoittaminen nähtiin myös tärkeänä asiakassuhteiden hallinnan kehittämisen näkökulmasta. Brändiosaamisen nykytila on organisaatiossa heikko, ja kehitystoimenpiteitä tulee tehdä brändiosaamisen vahvistamiseksi. Brändin rakentamisen toimenpiteitä ei organisaatiossa suunnitelmallisesti toteuteta. Brändiosaamisen kehittämisen tavoitteet ovat organisaation vahvuuksien kirkastaminen, asiakaslupausten määrittely, säännöllisesti tehtävä brändi- ja asiakastytytyväisyystutkimus sekä brändityön ottaminen osaksi markkinoinnin johtamista.

¹ Asiasanat: markkinointikyvykkyyks, dynaamiset kyvykkyydet, resurssipohjainen teoria

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Thesis abstract

Degree programme: Master of Business Administration

Author: Marja Vilander

Title of thesis: Towards stronger skills: developing an organization's marketing capabilities

Supervisor: Sanna Joensuu-Salo

Year: 2023

Number of pages: 66

Number of appendices: -

Changes and uncertainties at home and globally have a broad impact on the operations and competitiveness of organizations. The challenges posed by rapidly changing business environments require organizations to learn and innovate. According to the resource-based theory, the characteristics of resources give a competitive advantage to firms. Market orientation and dynamic capabilities as a component of firm growth and success are indirectly influenced by marketing capabilities. The aim of the thesis was to identify the strengths and areas for improvement of the target organization's marketing capabilities, and to use these to create a comprehensive development plan to support business growth.

The research method used in the thesis was qualitative action research, and the research approach was constructivist. The development method used was workshop, and the data from the workshops was analyzed using content analysis.

The areas of marketing capability identified are marketing management and execution, customer relationship management and new customer acquisition, and brand competence. In the thesis, all these areas were explored in workshops for the sales team. As a result, the organization has a competitive advantage through a strong value base reflected in its day-to-day operations and a combination of facilities and services suitable for group activities. Areas for improvement in marketing management and implementation were found in the processes of collecting customer information and of handling customer feedback, in internal marketing and customer service skills, and in the need to develop sales channels. The needs for improvement in customer relationship management and new customer acquisition related to identifying the needs of the key customer groups, identifying customer value and profitability, and defining the new customer acquisition objectives, and delegating them to the salesperson. The identification of an appropriate customer information system was also seen as important for the development of customer relationship management. The current state of brand competence in the organization is weak, and development measures need to be taken to strengthen brand competence. Brand building measures are not systematically implemented by the organization. The objectives for developing brand competencies are to clarify the organization's strengths, to define customer promises, to conduct regular brand and customer satisfaction surveys, and to integrate branding into marketing management.

¹ Keywords: marketing capabilities, dynamic capabilities, resource-based theory

SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä	1
Thesis abstract	2
SISÄLTÖ	3
JOHDANTO.....	5
1.1 Opinnäytetyön tarkoitus, tavoitteet sekä menetelmä	5
1.2 Kohdeorganisaation kuvaus	7
1.3 Opinnäytetyön rakenne	8
2 TEOREETTINEN VIITEKEHYS.....	10
2.1 Resurssipohjainen teoria.....	10
2.2 Dynaamiset kyvykkyydet	12
2.3 Markkinointikyvykkyys ja sen kehittäminen	13
2.4 Markkinointikyvykkyyden osa-alueet	14
2.4.1 Markkinoinnin johtaminen ja toteutus.....	16
2.4.2 Asiakassuhteiden hallinta	17
2.4.3 Brändiosaaminen	18
3 TUTKIMUSMENETELMÄ JA TYÖN TOTEUTUS.....	20
3.1 Konstruktivistinen tutkimusote.....	20
3.2 Kuvaus työpajatyöskentelystä metodina	22
3.3 Työpajatyöskentelyn toteutus.....	22
3.3.1 Työkalun kuvaus	22
3.3.2 Työpajojen toteutuksen kuvaus.....	29
3.3.3 Työpajojen analysointimenetelmä.....	31
4 TULOKSET	32
4.1 Työpaja 1	32
4.2 Työpaja 2	39
4.3 Työpaja 3	43
5 MARKKINOINTIKYVYKKYYDEN KEHITTÄMISSUUNNITELMA.....	50
6 JOHTOPÄÄTÖKSET.....	59

LÄHTEET 63

JOHDANTO

Kotimaassa ja globaalisti tapahtuvat muutokset ja epävarmuus vaikuttavat organisaatioiden toimintaan ja kilpailukykyyn laajasti. Nopeasti muuttuvien toimintaympäristöjen tuomat haasteet vaativat Ojasalo ym. (2015, s. 12–13) mukaan organisaatioilta kykyä oppia ja uudistaa toimintaa. Jatkuva kehitystyö liiketoiminnassa auttaa organisaatioita esimerkiksi tehostamaan toimintaa, saamaan aikaan kasvua sekä ratkaisemaan organisaatiossa ilmenneitä ongelmia. Joensuu-Salo ym. (2015, s. 7–8) muistuttavat, että osatekijänä yritysten kasvussa ja menestymisessä on markkinaorientaatio, joka tarkoittaa markkinoinnin suunnittelun ja strategian perustaa. Kasvun mahdollistavana resurssina markkinaorientaatiolla on vaikutusta organisaatioiden menestykseen ja kasvuun välillisesti nimenomaan markkinointikyvykkyyksien kautta.

Markkinointikyvykkyyksien pohjalla on resurssiperustainen näkemys yrityksestä kimpuna resursseja (Day, 1994, s. 38). Arvokkaat sekä harvinaiset resurssit ovat tämän näkemyksen mukaan kilpailuedun lähde. Resurssiperustaista näkemystä täydentää dynaamisten kyvykkyyksien näkemys, jossa olemassa olevien resurssien lisäksi kilpailuedun lähteenä nähdään yrityksen kyky muokata omien prosesseja ja kyvykkyyksiään vastaamaan muuttuvan liiketoimintaympäristön vaatimuksiin (Joensuu-Salo ym., 2015, s. 15).

Tässä opinnäytetyössä pyritään rakentamaan organisaation markkinointikyvykkyyttä ja hyödynnetään markkinointikyvykkyyden tutkimustietoa. Markkinointikyvykkyyttä kehitetään tarkastelemalla nykyisiä kyvykkyyksiä ja pyrkimällä löytämään niitä kehityskohteita, jotka tutkimusten mukaan vaikuttavat organisaation menestykseen ja kasvuun. Ajankohtaista tutkimustietoa hyödyntämällä ja nykyisiä kyvykkyyksiä tarkastelemalla opinnäytetyössä kehitetään organisaation mahdollisuuksia vahvistaa ja lisätä osaamistaan markkinointikyvykkyyksien näkökulmasta.

1.1 Opinnäytetyön tarkoitus, tavoitteet sekä menetelmä

Opinnäytetyön tarkoituksena on tarkastella organisaation markkinointikyvykkyyden kehittämistä resurssipohjaisen teorian sekä dynaamisten kyvykkyyksien viitekehyksien kautta. Työssä määritellään teoreettisen viitekehyksen kautta markkinointikyvykkyyden osa-alueet

ja tarkastellaan organisaation markkinointikyvykkyyttä ja resursseja sekä niiden dynaamisuutta laadullisen tutkimuksen menetelmien kautta. Työn tavoitteena on selvittää, mistä organisaation markkinointikyvykkyydet muodostuvat, ja kuinka niitä voidaan kehittää. Työn tavoitteena on myös toimintatutkimuksen kautta luoda organisaatiolle kehityssuunnitelma, joka toimii käytännön työkaluna organisaation toiminnan kehittämisessä. Organisaation markkinointikyvykkyyksien selvittäminen sekä siihen liittyvien osa-alueiden kehittämissuunnitelman laatiminen on tärkeää, sillä organisaatiolla on tarve kasvattaa myyntiä sekä parantaa markkinoinnin prosesseja.

Tutkimusmenetelmänä opinnäytetyössä on kvalitatiivinen toimintatutkimus, ja tutkimusotteena konstruktivistinen tutkimusote. Kanasen (2014, s. 12) mukaan toimintatutkimuksen tavoitteena on muutoksen aikaansaaminen, ja muutos edellyttää tutkittavan ilmiön tuntemista sekä vaikuttavien tekijöiden selvittämisen.

Opinnäytetyössä markkinointikyvykkyyden kehittämisen menetelmänä on työpajatyöskentely, johon osallistuu kohdeorganisaation johdosta, myynnistä, markkinoinnista sekä asiakaspalvelusta vastaavaa henkilökuntaa. Työpajatyöskentely on kehitystyöhön soveltuva menetelmä, sillä se on yksi toimintatutkimuksen muodoista ja edustaa konstruktivistista tutkimusotetta (Salonen ym., 2017, s. 52–53). Työpajatyöskentelystä saatujen tulosten pohjalta opinnäytetyössä luodaan organisaation markkinointikyvykkyyksien kehittämissuunnitelma.

Opinnäytetyön tarve ja aihe muotoutuivat kohdeorganisaation tarpeesta kehittää markkinointikyvykkyyttä. Opinnäytetyön lähtökohta on näin ollen hyvin käytännönläheinen ja työyhteisöä kehittävä. Kananen (2014, s. 36) korostaa, että tutkimuksen onnistumisen kannalta olennaista on tutkimusongelman tarkka määrittelemine ja ongelman ytimen paikantaminen. Laadullisen tutkimuksen ollessa kyseessä Hirsjärven ym. (2000, s. 114) mukaan tutkimusongelman sijaan kehitettävää kohdetta on mielekkäämpää kuvata yleisellä tasolla asetettuna tutkimustehtävänä. Opinnäytetyön tutkimustehtävänä on selvittää, mikä organisaation markkinointikyvykkyyden nykytila on, ja miten sitä voidaan kehittää. Tutkimuskysymyksinä tarkastellaan, mitkä tällä hetkellä ovat organisaation markkinointikyvykkyyden vahvuudet ja heikkoudet, ja mitä asioita organisaation markkinointikyvykkyydessä pitää tulevaisuudessa kehittää.

Opinnäytetyön lopputuloksena on organisaation markkinointikyvykkyyden kehittämissuunnitelma. Jotta kehittämissuunnitelma voidaan tehdä, tulee tutkimuksen aikana vastata seuraaviin kysymyksiin:

- Mikä on markkinoinnin johtamisen ja toteutuksen nykytila ja miten sitä voidaan kehittää?
- Mikä on asiakassuhteiden hallinnan nykytila ja miten sitä voidaan kehittää?
- Mikä on organisaation brändin nykytila ja miten sitä voidaan kehittää?

Kysymykset perustuvat osa-alueisiin, jotka on tunnistettu keskeisiksi markkinointikyvykkyydessä.

1.2 Kohdeorganisaation kuvaus

Kehitystehtävän kohteena oleva organisaatio on 1980-luvun alkupuolella toimintansa aloittanut valtakunnallinen nuorisokeskus, jonka toiminta on Opetus- ja kulttuuriministeriön tukemaa (Piispala, i.a.). Nuorisotyön toteuttamisen mahdollistamiseksi organisaatiolla on elinkeinotoimintaa, jonka tuotot käytetään nuorisokeskustoiminnan kehittämiseen. Organisaatio palvelee ensisijaisesti lapsia ja nuoria, mutta myös laajasti muita asiakasryhmiä. Sesonkikaudella huhtikuusta syyskuulle korostuu nuorisotoiminnan ensisijaisuus.

Valtakunnallisena nuorisokeskuksena toimijan ensisijainen tehtävä on toimia vaikuttavana toimijana nuorisotyön kentällä (Piispala, i.a.). Tehtävää toteutetaan järjestämällä lapsille ja nuorille tavoitteellista, pääasiassa leirimuotoista toimintaa ympäri vuoden, tukea kasvattajien ja kouluttajien työtä sekä palvella kansallista ja kansainvälistä nuorisotoimintaa. Tätä tehtävää toteutetaan mm. leirikoulu- ja nuorisoleiritoiminnan, kansainvälisten nuorisovaihtojen ja koulutustoiminnan kautta.

Organisaation toiminnan tavoitteena on tarjota nuorille omakohtaisia onnistumisia ja yhteisöllisiä elämyksiä – hetkiä, jotka ohjaavat nuorten kasvamista mm. opetussuunnitelman ja nuorisokasvatuksen tavoitteita tukien (Piispala, i.a.). Organisaation toimitilat tarjoavat lapsille, nuorille, nuorisojärjestöille ja nuorisoryhmille turvallisen toimintaympäristön. Nuorisokeskusten toimintaa säätelee Suomen nuorisolaki- ja asetus.

Keskus on Suomen yhdeksästä nuorisokeskuksesta suurin ja alueella merkittävä työnantaja (V. Peltoniemi, henkilökohtainen tiedonanto, 15.4.2023). Arvonlisäveroton lakiin perustuva nuorisotoiminta toteutetaan kunnan liikelaitoksena, ja elinkeinotoiminta kuten matkailu- ja kokouspalvelut toteutetaan saman brändin alla toimivan osakeyhtiön kautta. Organisaatio tuottaa itse kaikki palvelut. Covid-pandemia sekä Venäjän aloittama hyökkäyssota ovat vaikuttaneet organisaation toimintaan voimakkaasti, ja sopeutuksia toimintaan on jouduttu tekemään. Opinnäytetyön tekemisen aikaan organisaatiossa oli meneillään myös johtajan vaihdos, ja toimintaan vaikutti myös voimassa olevan strategian puuttuminen.

1.3 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyön ensimmäisessä luvussa esitellään työn tarkoitus ja tavoitteet, sekä työn etenemisen vaiheet. Luvussa kuvataan opinnäytetyön tutkimusongelma sekä tutkimusongelmasta johdettu tutkimuskysymys. Seuraavaksi esitellään tiedonhankinnan menetelmät sekä määritellään keskeiset käsitteet, ja luvun lopuksi esitellään kehittämistyön kohteena oleva organisaatio.

Toisessa luvussa kuvataan opinnäytetyön teoreettinen viitekehys. Teoreettinen viitekehys opinnäytetyöhön rakentuu resurssiperusteisesta teoriasta sekä dynaamisten kyvykkyyksien teoriasta. Lopuksi luvussa tarkastellaan markkinointikyvykkyyden määritelmiä sekä sen osa-alueita.

Kolmannessa luvussa tarkastellaan opinnäytetyöhön valittua tutkimusmenetelmää sekä tutkimuksen toteutusta opinnäytetyössä. Luvussa kuvataan konstrukttiivinen tutkimusote sekä työpajatyöskentely tutkimusmetodinä. Luvussa kuvataan työpajatyöskentelyssä hyödynnetty työkalu sekä konkreettisten työpajojen toteutus.

Opinnäytetyön neljännessä luvussa käsitellään kolmen työpajan kulku yksittäinen työpaja kerrallaan. Luvussa kuvataan kunkin työpajan kulku sekä tulokset erikseen. Viidennessä luvussa työpajojen tulokset esitetään tiivistettynä ja kehittämissuunnitelmaksi johdettuna. Kehittämissuunnitelma sisältää viitekehukseen pohjautuen konkreettisia työkaluja markkinoinnin johtamiseen, asiakassuhteiden hallintaan sekä brändiosaamiseen.

Viimeinen luku sisältää opinnäytetyön johtopäätökset tutkimusongelmasta sekä kehittämistyöstä. Luvussa pohditaan myös kehittämistyön onnistumista ja jatkokehitystarpeita, sekä opinnäytetyön luotettavuutta sekä eettistä näkökulmaa.

2 TEOREETTINEN VIITEKEHYS

2.1 Resurssipohjainen teoria

Resurssipohjainen teoria pohjautuu Barney'n (1991, s. 105–107) malliin, jossa määritellään ne ominaisuudet, jotka resursseilla on oltava, jotta kilpailuetua voidaan saavuttaa. Mallin mukaan kilpailuetua tuovat resurssit, jotka ovat arvokkaita (*Valuable*), harvinaisia (*Rare*), vaikeasti kopioitavia (*Imperfectly imitable*) ja korvaamattomia (*Nonsubstitutable*).

Organisaatioiden kasvua ja kilpailukykyä tarkasteltaessa teoreettisena viitekehysenä sovelletaan Joensuu-Salon ym. (2022, s. 2) mukaan usein resurssipohjaista teoriaa, jossa organisaation resurssit nähdään kilpailuedun luomisen edellytyksenä. Myös Zahra (2021, s. 1) toteaa resurssipohjaisen teorian tarjoavan monipuolisen näkökulman yrityksen aineellisten ja aineettomien resurssien roolien analysoimiseksi kilpailuedun luomisessa ja ylläpitämisessä. O'Cass ja Sok (2014, s. 998) huomauttavat, että suuressa osassa resurssipohjaista teoriaa käsittelevää kirjallisuutta resurssit määritellään siten, että niihin kuuluvat kaikki yrityksen hallitsevat varat, kyvyt ja organisaatioprosessit, yrityksen ominaisuudet, tiedot, tietämys ja niin edelleen, joiden avulla yritys voi laatia ja toteuttaa strategioita, jotka parantavat tehokkuutta ja vaikuttavuutta. Viime kädessä nämä resurssit edistävät yrityksen suorituskykyä.

Srivastava ym. (2001, s. 778) nostavat esiin, että muutamaa merkittävää poikkeusta lukuun ottamatta markkinoinnin tutkijat ovat kiinnittäneet vain vähän huomiota resurssipohjaisen teorian soveltamiseen viitekehysenä markkinointiteorian edistämiseksi tai markkinointikäytännön haasteiden analysoinnissa.

Talaja (2012, s. 53–54) tulkitsee Barney'n ja Clarkin (2007, s. 57–60) VRIN-mallin resurssit luokittelun mukaisesti. Resurssien arvo perustuu niiden kykyyn neutralisoida uhkia ja antaa yritykselle mahdollisuus hyödyntää liiketoimintaympäristössä tarjoutuvia mahdollisuuksia. Resurssit ovat arvokkaita, jos ne antavat yritykselle mahdollisuuden suunnitella ja toteuttaa strategioita, jotka parantavat sen tehokkuutta ja vaikuttavuutta. Talaja korostaa, että resurssien arvo on arvioitava yrityksen strategian ja sen toimintaympäristön yhteydessä, jossa yritys toimii.

Resurssien harvinaisuus Talajan (2012, s. 54) mukaan tarkoittaa sitä, että kilpailijoilla ei ole pääsyä tiettyyn resurssiin tai että niillä on vain rajoitettu pääsy siihen. Arvokkaat resurssit, jotka eivät ole harvinaisia, eivät voi olla kilpailuedun lähteitä. Kilpailuedun saavuttamiseksi resurssin on oltava arvokas ja harvinainen. Arvokkaat resurssit, jotka eivät ole harvinaisia, eivät kuitenkaan ole täysin merkityksettömiä yritykselle. Nämä resurssit takaavat yrityksen selviytymisen, ja mahdollistavat kilpailukykytason saavuttamisen toimialallaan. Jos yritys ei pysty hyödyntämään arvokkaita resursseja, joutuu se epäedulliseen kilpailu-asemaan. Jos yrityksen hallussa oleva resurssi ei ole arvokas, se ei voi valita ja toteuttaa strategioita, jotka hyödyntävät mahdollisuuksia ja neutralisoivat ympäristöstä tulevia uhkia. Tällaisia resursseja pidetään heikkouksina. Arvokkaita resursseja, jotka eivät ole harvinaisia, pidetään puolestaan vahvuuksina.

Srivastava ym. (2001, s. 791) kuitenkin toteavat, että harvinaiset ja asiakkaille lisäarvoa tuottavat resurssit voivat monessa tapauksessa olla markkinoinnin näkökulmasta tarkastellen tehottomia. Esimerkiksi erilaiset asiakassegmentit havaitsevat ja kokevat arvoa eri tavoin ominaisuuksien, hyötyjen, asenteiden ja verkostovaikutusten ulottuvuuksilla.

Talajan (2012, s. 54) mukaan resurssit ovat epätäydellisesti jäljiteltävissä, jos kilpailijat eivät voi saada niitä tietyillä markkinoilla. Jos ei ole olemassa toista resurssia, joka voisi korvata olemassa olevan resurssin riittävällä ja arvokkaalla tavalla, olemassa olevat resurssit eivät ole korvattavissa. Resurssien arvo ja harvinaisuus ovat välttämättömiä edellytyksiä kilpailuedun saavuttamiselle. Kestävän kilpailuedun saavuttamiseksi resurssien on kuitenkin myös oltava epätäydellisesti jäljiteltävissä eikä korvattavissa. Resurssien arvon arvioinnissa Zahra (2021, s. 1844) kuitenkin nostaa esiin, että inhimillinen harkinta resurssien arvosta näyttää olevan resurssiperustaisen teorian perustan taustalla.

Srivastava ym. (2001, s. 790) toteavat, että asiakasarvon säilyttäminen ja suojaaminen, joka on markkinoinnin keskeinen ydintavoite, edellyttää kykyä jatkuvasti lisätä arvoa sekä ylläpitää ja uudistaa markkinaperusteisia voimavaroja ja kykyjä. Nämä voimavarat ja kyvyt ovat arvon luomisen perustana. Resurssipohjainen teoria korostaa resurssien ominaisuuksia arvon kestävyuden arvioinnissa. Markkinointinäkökulma, jossa asiakasarvon lisääminen ja ylläpitäminen on keskeisenä tavoitteena, johdattaa VRIN-mallin resurssien

keskeisten ominaisuuksien - harvinaisuus, jäljitettävyyys, kestävyys ja korvaavuus - ymmärtämiseen.

Tutkimukset viittaavat O'Cassin ja Sokin (2014, s. 999) mukaan siihen, että vaikka resurssien ollessa ratkaisevan tärkeitä yrityksen kilpailukyvyyn lisäämiseksi, eivät ne pelkästään riitä. Korkea suorituskyky on resurssien ja kyvykkyyksien ainutlaatuinen yhdistelmä.

2.2 Dynaamiset kyvykkyydet

Teece (2009, s. 4) määrittää dynaamiset kyvykkyydet vaikeasti monistettaviksi yrityskyykyiksi, joita se hyödyntää kyetäkseen sopeutumaan muuttuviin asiakkaisiin ja teknologisiin mahdollisuuksiin. Niihin sisältyy myös yrityksen kyky muokata ympäristöön, jossa se toimii, kehittää uusia tuotteita ja prosesseja sekä suunnitella ja toteuttaa elinkelpoisia liiketoimintamalleja. Dynaamisiin kyvykkyyksiin lukeutuu kyky tunnistaa ja hyödyntää uhkia ja mahdollisuuksia, sekä kyky muokata, suojata, yhdistää ja uudelleen järjestää yrityksen aineellista ja aineetonta omaisuutta.

Dynaamisiin kyvykkyyksiin lukeutuvan kyvyn tunnistaa mahdollisuuksia Teece (2009, s. 11) kuvaa olevan riippuvainen yksilön sekä organisaation kyvyistä ja tietämyksestä asiakkaiden tarpeita kohtaan. Olennaisena siihen kuuluu käytettävissä olevan tiedon tulkinta missä tahansa muodossa se ilmenee - kuvana, kaaviona, keskusteluna messuilla, uutisina teknologisista ja tieteellisistä keksinnöistä tai asiakkaan ilmaisemana turhautumisena.

Takahashi ym. (2017, s. 468) mukaan dynaamisia kyvykkyyksiä voidaan löytää organisaation eri tasoilta, ja monet kyvykkyydet ulottuvat eri toiminnallisille alueille. Dynaamisia kyvykkyyksiä voidaan pitää keinona, jonka avulla yritykset voivat jatkuvasti rakentaa ja uudistaa operatiivisia kyvykkyyksiä nopeammin ja tehokkaammin kuin kilpailijat. Dynaamiset kyvykkyydet tarjoavat yritykselle mahdollisuuden suorituskyvyn kasvattamiseen, mutta ne eivät kuitenkaan johda suoraan suorituskyvyn paranemiseen. Näin ollen suorituskyvyn ja dynaamisten kyvykkyyksien välinen suhde voi olla organisaatiossa erityinen, kontekstisidonnainen ja tilannekohtainen. Välittäjänä dynaamisten kyvykkyyksien hyödyntämiselle on löydetty olevan markkinoinnin ja teknologian operatiiviset valmiudet.

Myös Teece (2009, s. 12) toteaa, että dynaamisten kyvykkyyksien hyödyntämisen mahdollistamiseksi tulkitsevat, skannaavat ja luovat prosessit tulisi sisällyttää organisaation prosesseihin, eikä yksittäisen työntekijän taitojen varaan. Jos tunnustelevat ja luovat oppimistoiminnot jätetään yksilöiden varaan, on organisaatio haavoittuvainen. Dynaamisten kyvykkyyksien mahdollistamiseksi organisaatiossa tulisi ottaa käyttöön prosesseja, jolla kerätään teknistä tietoa, seurataan asiakkaiden tarpeita sekä kilpailijoiden toimintoja ja muovataan uusia tuotteita. Näiden prosessien tuottama tieto tulisi saattaa suodatettuna niille organisaation jäsenillä, jotka pystyvät sitä työssään parhaiten hyödyntämään.

Takahashi ym. (2017, s. 468) toteavat, että dynaamisten kyvykkyyksien olemassaolo edistää organisaation markkinointikyvykkyyksien kehittämistä, joka tapahtuu yrityksen eri tasoilla yksilötasolta yritystasolle. Markkinointikyvykkyyksien avulla organisaatiot voivat ymmärtää paremmin asiakkaidensa nykyisiä ja tulevia tarpeita voidakseen palvella heitä paremmin ja tavoittaakseen uusia asiakkaita sekä analysoidakseen tehokkaasti kilpailua. Markkinointikyvykkyys itsessään voidaan nähdä dynaamisena kyvykkyytenä. Seuraavassa luvussa tarkastellaan tarkemmin markkinointikyvykkyyttä ja sen osa-alueita.

2.3 Markkinointikyvykkyys ja sen kehittäminen

O’Cass ja Sok (2014, s. 999) määrittelevät markkinointikyvykkyyden olevan toisiinsa liittyvien rutiinien muodostama kokonaisuus, joita käytetään tiettyihin markkinointiin liittyviin toimintoihin esimerkiksi myynnin, hinnoittelun ja jakelun alueilla. Takahashi ym. (2017, s. 468) taas kuvaavat markkinointikyvykkyyden erikoistuneiksi rakenteellisiksi, toiminnallisiksi ja dynaamisiksi prosesseiksi, joiden avulla markkinointiresursseja hankitaan ja yhdistetään sekä lopulta muunnetaan lisäarvoksi kohdemarkkinoilla.

Markkinointikyvykkyydet näyttävät Joensuu-Salo ym. (2022, s. 4–12) mukaan sisältävän piirteitä sekä resursseista että kyvykkyyksistä, vaikkakin kirjallisuudessa markkinointikyvykkyyksiä käsitellään ensisijaisesti operatiivisina kyvykkyyksinä, koska niiden tarkoituksena ei ole luonnostaan muutoksen aikaansaaminen. Menestyksenkäs markkinointi edellyttää kuitenkin sopeutumista, ja dynaamisiin markkinointikyvykkyyksiin liittyy markkinoiden oppimista, resurssien uudelleenjärjestelyä ja kyvykkyyksien parantamista. Digitalisaation ja

tietotekniikan yhdistäminen markkinointikyvykkyyden rutiineihin ja käytäntöihin johtaa todennäköisemmin kasvuun ja suorituskyvyn kehittymiseen.

2.4 Markkinointikyvykkyyden osa-alueet

Markkinointikyvykkyyksien luokitteluun on Morganin ym. (2018, s. 77) mukaan useita tapoja. Luokiteltaessa kyvykkyydet erikoistuneisiin, arkkitehtuurisiin sekä poikkitoiminnallisiin kyvykkyyksiin, erikoistuneet kyvykkyydet viittaavat markkinointikokonaisuuteen liittyviin prosesseihin ja rutiineihin. Arkkitehtuuriset kyvykkyydet kuten markkinointistrategian suunnittelu- ja täytäntöönpanokyvyt koskevat korkeamman tason prosesseja ja rutiineja, jotka organisoivat ja koordinoivat yrityksen erikoistuneita markkinointikyvykkyyksiä ja niihin liittyviä resurssipanoksia. Poikkitoiminnalliset kyvykkyydet kokoavat yhteen eri toiminnallisia panostuksia, ja koskevat esimerkiksi brändinhallintaa ja asiakassuhteiden hallintaa.

Day (1994, s. 41) määrittää markkinointikyvykkyydet kolmeen luokkaan, jotka ovat inside-out-, outside-in- ja yhdisteleviin kyvykkyyksiin. Inside-out-kyvykkyyksiä ovat ne kyvykkyydet, joissa fokus on organisaation sisäisissä prosesseissa ja resursseissa. Outside-in-kyvykkyyksiä ovat kyvykkyydet, joita yritys hyödyntää tulkitakseen toimintaympäristöstä saatua informaatiota ja mahdollistavat yrityksen markkinointitoimenpiteiden onnistumisen. Yhdistelevät kyvykkyydet integroivat näitä edellisiä kyvykkyyksiä. Ne ovat kriittisiä toimintoja, ja hyödyntävät sekä sisäisiä että ulkoisia lähteitä ja analyyseja.

Joensuu-Salon ym. (2015, s. 31–32) tutkimuksessa markkinointikyvykkyyttä mitattiin 24-kohdan kysymyspatteristolla, josta faktorianalyysin kautta löydettiin markkinointikyvykkyyden neljä osatekijää. Nämä osatekijät ovat markkinoinnin johtaminen ja toteutus, asiakassuhteiden hallinta brändiosaaminen sekä hinnoittelu. Tutkimuksessa hinnoittelu-osatekijä yhdistettiin markkinoinnin johtamiseen ja toteutukseen osatekijään. Tällä yhdistämisellä ei ollut vaikutusta väittämien yhtenäisyyteen. Taulukossa 1 on esitetty, mitkä Joensuu-Salon ym. (2015, s. 32) tutkimuksen väittämät liittyvät mihinkin markkinointikyvykkyyden osa-alueeseen:

Taulukko 1. Markkinointikyvykkyyden osa-alueet Joensuu-Salon ym. (2015, s.32) tutkimuksessa.

Markkinoinnin johtaminen ja toteutus	Asiakassuhteiden hallinta	Brändiosaaminen
<ul style="list-style-type: none"> – Käytämme markkinointitutkimuksen tuottamaa tietoa tehokkaammin kuin kilpailijamme. – Teemme läheisempää yhteistyötä jakelukanavien kanssa kuin kilpailijamme. – Meillä on paremmat suhteet jakelukanaviin kuin kilpailijoillamme. – Myynninedistämisemme on tehokkaampaa kuin kilpailijoidemme. – Hoidamme markkinointia paremmin kuin kilpailijamme. – Markkinoinnin suunnittelun ja johtamisen taidot antavat meille kilpailuetua. – Markkinointitutkimuksen asiantuntemuksemme auttaa meitä kehittämään markkinointiamme kilpailijoi-tamme paremmaksi. – Markkinointiviestintämme on tehokkaampaa kuin kilpailijoidemme. – Tuote-/palvelukehityksemme antaa meille etulyöntiaseman markkinoilla. – Tapamme hinnoitella on toimivampi 	<ul style="list-style-type: none"> – Asiakastiedon pohjalta tunnistamme meille tärkeät asiakkaat. – Huolehdimme suhteista tärkeisiin asiakkaisiin säännöllisesti. – Keräämme asiakastietoa systemaattisesti. – Saamme aikaan keskustelua asiakkaidemme kanssa. – Ylläpidämme systemaattisesti tärkeiden asiakkaiden asiakasuskollisuutta. – Varmistamme asiakassuhteen säilymisen keskittymällä asiakkaan pitkän tähtäimen tarpeisiin. – Asiakastietoa käytetään brändin asemoinnissa. 	<ul style="list-style-type: none"> – Onnistumme luomaan toivottuja brändimielikuvia asiakkaille. – Tietoisuus brändistämme on hyvä markkinoilla. – Asiakkaidemme mielestä brändimme on kilpailijoiden brändiä parempi. – Saamme potentiaaliset asiakkaat kokeilemaan tuotteitamme/palveluitamme. – Hyödynnämme brändiasemaa kilpailuedun luomisessa.

Markkinoinnin johtaminen ja toteutus	Asiakassuhteiden hallinta	Brändiosaaminen
kuin kilpailijoidemme. – Hintamme ovat kilpailukykyisempiä kuin kilpailijoidemme hinnat.		

Joensuu-Salon ym. (2015) tutkimuksen mukaan kaikki tutkimuksessa tunnistetut kolme markkinointikyvykkyyden osa-aluetta ovat yhteydessä menestymiseen sekä liiketoiminnan kasvuun. Markkinoinnin johtamisella ja toteutuksella sekä asiakassuhteiden hallinnalla on yhteys liiketoiminnan kehittymiseen sekä kasvuun. Brändiosaaminen on yhteydessä yrityksen kilpailuedun luomiseen (mts. 31, 79). Tämän opinnäytetyön kehittämisosiossa kohdeorganisaation markkinointikyvykkyttä selvitetään näiden kolmen osatekijän kautta. Markkinoinnin johtamista, asiakassuhteiden hallintaa sekä brändiosaamista tarkastellaan seuraavissa kappaleissa tarkemmin.

2.4.1 Markkinoinnin johtaminen ja toteutus

Mooren ym. (2010, s. 18) määritelmän mukaan markkinoinnin johtaminen on markkinointiin liittyvien strategioiden ja taktiikoiden soveltamista organisaation asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Tämän mukaisesti kaikki resurssit, niin inhimilliset kuin muutkin, osallistuvat organisaation markkinointiprosessiin. Yrityksissä markkinoinnilla on kaksi tavoitetta. Ensimmäinen on houkutella uusia asiakkaita korostamalla tavaran tai palvelun potentiaalista arvoa. Markkinoinnin toisena tavoitteena on pitää asiakkaat tyytyväisinä tuotteeseen tai palveluunsa täyttämällä ja ylittämällä heidän odotuksensa jatkuvasti.

Markkinoinnin johtamisella vaikutetaan Sherlekarin ja Gordonin mukaan (2010, s. 10) kysynnän tasoon, ajoitukseen ja laatuun tavalla, joka auttaa yritystä saavuttamaan tavoitteensa. Markkinoinnin johtamisen tehtävänä on käsitellä erilaisia kysyntätasoja, ja markkinoinnin johtamisella voi ylläpitää haluttua kysyntätasoa markkinointitutkimuksen, suunnittelun, valvonnan ja toteutuksen avulla.

Grönroos ja Tillman (2020, s. 232–234) lähestyvät markkinointia kolmen tason kautta: markkinointi ajattelutapana, markkinointi yrityksen toimintojen ja prosessien organisoinnin keinona sekä markkinointi joukkona asiakkaisiin kohdistettavia työkaluja, menetelmiä ja toimintoja. Markkinointi ajattelutapana tarkoittaa, että markkinointiajatus ohjaa organisaatiossa kaikkia sen ihmisiä, osastoja, toimintoja ja prosesseja, ja että yritys käyttää päätöksentekonsa pohjana asiakkaidensa ja sidosryhmiensä mielipiteitä ja kokemuksia. Markkinointi organisointikeinona yrityksessä käsittää ajatuksen, että kaikkien asiakaslupausten lunastamiseen osallistuvien tulee saada tietoa asiakkaasta, pystyä vertaamaan tietoa sekä kyetä suunnittelemaan ja koordinoimaan toimintoja tietojen mukaisesti. Viimeinen taso, markkinointi työkalujen, menetelmien ja toimintojen kautta, on osa joka konkreettisimmin näkyy asiakkaalle myynninedistämisenä, pakkauksina, hinnoitteluna sekä jakeluna. Taso on olennainen osa markkinointia, mutta jäädessään ainoaksi tasoksi toteuttaa markkinointia, johtaa se heikompiin tuloksiin kuin kokonaisvaltaisempi näkemys.

2.4.2 Asiakassuhteiden hallinta

Roberts-Phelpsian mukaan (2003, s. 3) asiakassuhteiden hallinta on kokonaisvaltainen näkökulma, jolla pyritään löytämään keinoja kohdella asiakkaita heidän yksilöllisten tarpeidensa mukaisesti ja organisaation toimintaa asiakasnäkökulmasta kehittämällä. Keskeistä asiakassuhteiden hallinnassa on asiakasuskollisuuden kehittäminen, asiakaspotentiaalin löytäminen sekä asiakkaiden kannattavuuden ja arvon tunnistaminen. Asiakkaan emotionaalinen yhteys organisaatioon, siellä työskenteleviin ihmisiin tai yrityksen tuotemerkkiin ovat myös ratkaisevia tekijöitä asiakasuskollisuuden ja elinikäisen arvon ymmärtämisessä.

Kannattamaton ja tehoton massamarkkinointi, kypsät markkinat sekä tuotteiden ja palveluiden ylitarjonta ovat syitä, miksi Grönroosin ja Tillmanin (2020, s. 36–37) mukaan yritysten on tärkeää säilyttää nykyiset asiakkaansa. Suhdenäkökulmassa markkinointi korostaa liiketoimintaa helpottavia tai tukevia suhteita, ja asiakassuhteiden vaaliminen johtaa jatkuviin liiketoimiin tai uusiutuviin ostoihin.

Grönroos ja Tillman (2020, s. 239) nostavat esille, että markkinointi ja myynti nähdään perinteisesti asiakasnäkökulmaa edustavina yksikköinä, joissa asiakassuhteen hoitaminen osataan huomioida. Asiakassuhteeseen liittyvät muuta vuorovaikutustilanteet hoituvat

usein yksiköissä, joissa ei markkinointikoulutusta tai -osaamista ole, ja tällöin tuloksena on usein asiakkaan kokema heikko laatu, lisäarvon puuttuminen tai pahimmillaan kauppojen menettäminen.

Sama huomio on esillä Joensuu-Salo ym. (2015, s. 88) tutkimuksen tuloksissa, jossa todetaan, että jokaisen henkilöstön jäsenen tulisi olla sitoutunut asiakkaan arvontuotantoprosessiin. Jokaisen yksikön työ on panos asiakaskokemukseen, joka on kaiken keskiössä.

2.4.3 Brändiosaaminen

Grönroos ja Tillman (2020, s. 283) määrittelee brändin American Marketing Associationin mukaan seuraavasti:

”Nimi, käsite, merkki, symboli, tai muu piirre, joka erottaa myyjän tuotteen tai palvelun muiden myyjien tuotteista tai palveluista.”

Kritiikkinä määritelmän suppeudelle Grönroos ja Tillman (mts.) esittävät prosessin ja asiakkaan puuttumisen kokonaan. Fyysisen tuotteen yhteydessä määritelmä on soveltuva, mutta palveluiden yhteydessä tarkasteltuna asiakkaan osallistuminen prosessissa on olennaista.

Brändinhallintaprosessi kietoutuu nykypäivän yrityksissä Pollákin ym. (2022, s. 15) mukaan vahvasti yhteen yritysidentiteetin rakentamisen kanssa. Mieleenpainuva brändi kertoo organisaation arvon ja tavoitteet visuaalisin keinoin, ja vaikuttaa sekä asiakkaisiin että henkilökuntaan positiivisesti. Pohjolan (2019, s. 45) mukaan brändin vaikutus hinnoitteluun nähdään olevan positiivinen. Asiakkaat ovat halukkaita maksamaan niistä brändeistä, joita arvostavat, enemmän. Brändillä on vaikutusta myös myynnin kehittymiseen sekä markkinaosuuden kasvuun. Vahva ja johdonmukainen brändi tarjoaa yritykselle kilpailuetua sekä vaikuttaa yrityksen toimintaan

Joensuu-Salo ym. (2025, s. 88) toteavat, että brändi ja sen realisoituminen toiminnan kautta tulee suunnitella. Yrityksen tulee pohtia, mitä mielikuvia se haluaa asiakkaassa herättää, ja kuinka nämä mielikuvat toteutuvat ja realisoituvat asiakkaalle yrityksen käytännön toiminnassa. Grönroos ja Tillman (2020, s. 285) kumoavat ajatuksen, että brändi on

jotain, minkä yritys voi päättää ja tarjota asiakkaalle valmiina ja määriteltynä. Yritys voi luoda puitteet brändin rakentumiselle sopivalla tuotteella tai palvelulla ja tätä tukevalla markkinointiviestinnällä, mutta loppujen lopuksi asiakas rakentaa brändin kaikista niistä kokemuksista, joita se yritykseen ja sen tuotteisiin ja palveluihin liittyen kokee ja kuluttaa.

3 TUTKIMUSMENETELMÄ JA TYÖN TOTEUTUS

3.1 Konstruktivistinen tutkimusote

Tutkimusmenetelmänä opinnäytetyössä on toimintatutkimus. Kanasen (2014, s. 12) ja Ojasalon ym. (2015, s. 58) mukaan toimintatutkimuksessa pyritään muuttamaan olemassa olevaa ilmiötä, ja muutoksen edellytyksenä on ilmiön tunteminen sekä siihen vaikuttavien osa-alueiden selvittäminen. Kuula (1999, s. 221) painottaa kaikkien toimintatutkimukseen osallistuvien, niin tutkijan kuin tutkittavien tasavertaista osallistumismahdollisuutta tutkimusprosessiin. Kritiikkinä toimintatutkimukselle on esitetty olevan sen pyrkimys muuttaa vallitsevaa todellisuutta, joka poikkeaa yleisestä akateemisesta tutkimuksesta. Tutkimuksen objektiivisuus on vaikea taata tutkijan osallistuessa olennaisesti toteutukseen (Kallinen & Kinnunen, i.a.).

Kananen (2009, s. 24) vertailee toimintatutkimusta konsultaatioon, samoin Ojasalo ym. (2015, s. 66) tekee vertailua konstruktivisen tutkimuksen sekä konsultaation välillä. Molempien mukaan olennainen eroavaisuus konsultaatioon on vahva kytkentä olemassa olevaan teoretietoon, joka toteutuu työn tutkimusosuudessa.

Yhtenä toimintatutkimuksen muotona on konstruktivistinen tutkimusote. Konstruktivistisessä tutkimuksessa pyritään tutkimustiedon pohjalta rakentamaan uudenkaltaista todellisuutta jonkin konkreettisen ja käytännönläheisen ongelmanratkaisun kautta. Konstruktivistisen tutkimusotteen menetelmät painottavat yhteistyötä ja tärkeää on ottaa huomioon käyttäjien tarpeet. Tutkimusotteen keskeisenä tavoitteena on löytää olemassa olevaan käytännön ongelmaan teoreettisesti perusteltu ja tutkimustietoon pohjautuva ratkaisu (Ojasalo ym., 2015, s. 65–68).

Konstruktivistinen työskentely koostuu Salosen ym. (2017, s. 52–53) mukaan seuraaviin vaiheisiin:

- nykykäytännön kehittämistarpeiden tunnistaminen
- ideointivaihe
- suunnitteluvaihe
- toteutusvaihe

- tulos ja tuotos
- arviointivaihe
- päätösvaihe; tulosten vieminen käytäntöön sekä levittäminen

Myös Salonen ym. (2017, s. 52–53) painottavat konstruktivistissa tutkimuksessa yhdessä tekemisen ja oppimisen tärkeyttä. Menetelmään liittyy jatkuva reflektio sekä osallisuuden mahdollistaminen, ja vuorovaikutuksen kautta useampien näkökulmien esille tuominen sekä jaettu asiantuntijuus mahdollistuvat työskentelyn aikana. Konstruktivistiseen tutkimusotteeseen toisaalta kuuluu Salosen ym. (s. 31) mukaan syklisyys kehittämistoiminnassa. Tämä tarkoittaa, että kehittävät vaiheet etenevät sykleissä, ja ymmärrys sekä tieto rakentuvat keskustelun ja kokeilujen kautta.

Tässä opinnäytetyössä on konstruktivistinen tutkimusote. Konstruktivistisen tutkimusotteen hyödyntäminen opinnäytetyössä tarkoittaa, että tutkimus pohjautuu yhteistyöhöillä tehtävään työpajatyöskentelyyn. Salosen ym. (2017) määrittelemien vaiheiden mukaisesti nykykäytännön kehittämistarpeet on tunnistettu käytännön työelämässä, ja ideointi- sekä suunnitteluvaihe käyty läpi organisaation yksiköiden edustajien kanssa vapaasti keskustelemalla. Opinnäytetyön tutkimusosio noudattaa toteutusvaihetta, ja kehittämissuunnitelman luominen vastaavat tuloksesta ja tuotoksesta. Arviointivaihe sekä päätösvaihe jäävät opinnäytetyöprosessin ulkopuolelle, mutta koska kehittämistehtävä on tiiviisti kytköksissä työelämään, tulevat nämä vaiheet toteutukseen, vaikka opinnäytetyöprosessi päättyy aiemmassa vaiheessa.

Erityisesti tutkimuksen toteutusvaiheessa konstruktivistisen tutkimuksen yhdessä tekemisen, vuorovaikutuksen sekä jaetun asiantuntijuuden elementit ovat voimakkaasti läsnä. Osallisuus, yhteistyö sekä käyttäjien tarpeiden huomiointi jatkuu merkitsevänä osana päätösvaiheessa, jossa kehityssuunnitelman tulokset viedään käytäntöön ja jalkautetaan. Syklisyys ei puhtaasti opinnäytetyön toteutuksen aikana toteudu, sillä kyseessä on enemmänkin lineaarisesti etenevä prosessi.

3.2 Kuvaus työpajatyöskentelystä metodina

Salonen ym. (2017, s. 91) kuvaavat työpajaa (workshop) yhteistoiminnalliseksi tapaamiseksi, jossa hyödynnetään erilaisia vuorovaikutuksellisia menetelmiä tai välineitä. Työpajan keskeinen tarkoitus on tietojen, ajatusten, mielipiteiden, näkemysten ja ideoiden vaihtaminen keskustellen tai muuten yhdessä toimien. Tuloksena työpajasta on yleensä yhteenveto tuotoksen muodossa. Tuomisen ym. (2015, s. 38) mukaan hyvin suunniteltu työpaja tukee työskentelyä. Työpajan olisi hyvä sisältää seuraavat vaiheet: selvä aloitus, osallistujien ajatusten fokuointi teemaan, prosessointi, joka kattaa varsinaisen työskentelyosuuden, yhteenveto sekä työpajan selkeä päätös.

Fasilitaattorin rooli on Tuomisen ym. (2015, s. 40–41) mukaan huolehtia työpajan osallistujien tasa-arvoisesta osallistumisesta, työpajan etenemisestä ja aikataulun pitämisestä sekä aiheessa pysymisestä. Fasilitaattorin tehtävä on myös kirjata ylös tärkeät mutta prosessiin kuulumattomat esiin nousseet asiat ylös sekä huolehtia etenemisestä ristiriitatilanteessa tai muussa prosessiin kuulumattomassa tilanteessa.

3.3 Työpajatyöskentelyn toteutus

Opinnäytetyön työpajat toteutetaan systemaattisen keskustelun työtavalla, jossa esille nousevat tiedot, huomiot ja ehdotukset kirjataan muistioksi. Työpaja etenee fasilitaattorin ohjaamana, ja pohjana toimii PowerPoint-muotoinen työkalu (Joensuu-Salo ym., 2015, s. 85).

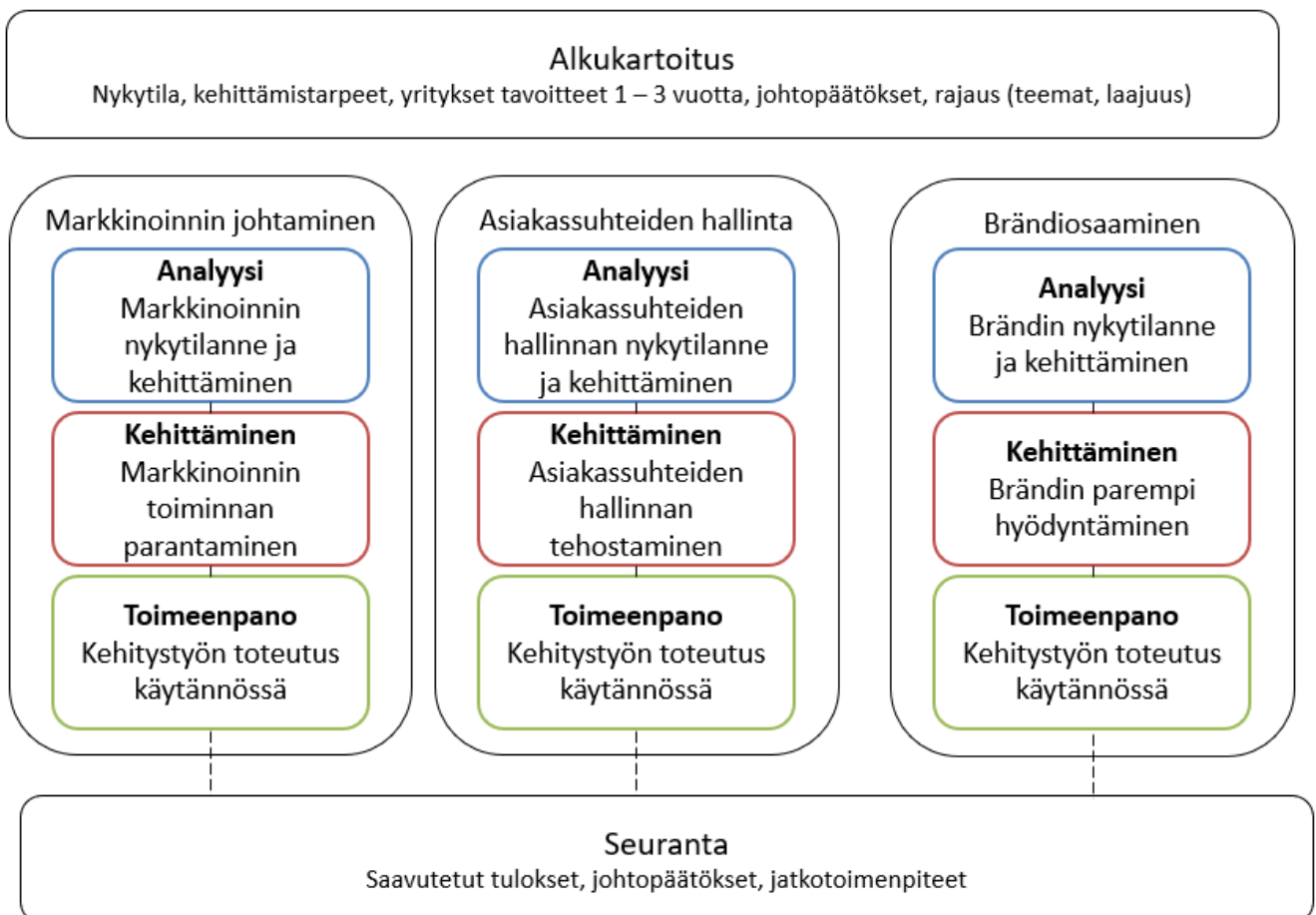
Työkalun sisällölliset teemat ovat Joensuu-Salon ym. (2015, s. 31) tutkimustulosten pohjalta valitut markkinoinnin johtaminen ja toteutus, asiakassuhteiden hallinta sekä brändiosaaminen. Kullekin teemalle käytettävissä on kahden tunnin ajanjakso, jossa koko teema käsitellään kerralla.

3.3.1 Työkalun kuvaus

Markkinointikyvykkyyden kehittämisen työkalu on kehitetty osana Joensuu-Salon ym. (2015, s. 85) tutkimusta ja osana ESR-ohjelman rahoittamaa Kilpailuetua liiketoiminnan

omistajanvaihdoksilla ja markkinaorientaatiolla -hanketta. Työkalun kehittäminen tapahtui yhteistyössä kahden konsultin (Erkki Petäjä Solutom Oy, Ville Orrenmaa Myynnin maailma Oy) sekä tutkijoiden kesken.

Työkalussa kuhunkin teemaan liittyen alussa on taustatietoa käsiteltävästä teemasta, ja ohjeistuksia sekä kysymyksiä, joilla keskustelua edistetään. Jokaisessa teemassa aluksi analysoidaan nykytila sekä tunnistetaan kehitystarpeet. Seuraavassa vaiheessa tarkastellaan käytäntöjä yrityksessä sekä nostetaan pohdintaan kehittämisen tarpeet. Viimeisenä vaiheena kussakin teemassa on käytännön toimenpiteistä päättäminen. Työkalun rakenne on kuvattu kuviossa 1.



Kuvio 1. Työpajaprosessin ja työkalun rakenne (Joensuu-Salo ym., 2015, s. 90).

Markkinoinnin johtaminen ja toteutus

Teeman analyysisiosio sisältää kokonaisuudessaan seuraavat kysymykset ja alakysymykset:

Taustatietoa markkinoinnin johtamisesta

- Markkinoinnin johtamisen osa-alueet
- Markkinoinnin johtamisen yhteys yhtiön strategiaan
- Markkinoinnin johtamisen merkitys koko organisaatiolle

Mitkä ovat tärkeimmät erottautumistekijämme?

- Mitä yritys tekee kilpailijoitaan paremmin
- Mitä lisäarvoa/hyötyä tämä tuo yrityksen asiakkaille
- Mistä saamme asiakkailtamme kiitosta

Miten markkinointi tukee yhtiön strategiaa?

- Onko markkinoinnille asetettu selkeät tavoitteet
- Mitä vaatimuksia yhtiön strategia ja tavoitteet asettavat markkinoinnille
- Ohjaako yhtiön strategia riittävällä tavalla markkinoinnin johtamista

Onko yhtiön tarjooma kilpailukykyinen?

- Mitä lisäarvoa yrityksemme haluaa kokonaisuutena tuottaa asiakkaalle
- Onko tuotteitten tai palveluiden muodostama kokonaisuus riittävän laaja
- Voimmeko jatkossa tuottaa asiakkaalle korkeampaa lisäarvoa

Markkinoinnin johtamisen ja toteutuksen teeman toisena osiona on kehittäminen ja markkinoinnin toiminnan parantaminen. Osio sisältää seuraavat kysymykset ja alakysymykset:

Toteutuuko markkinointi suunnitelman ja yhtiön strategian mukaisesti?

- Vastaako markkinoinnin käytännön toteutus suunnitelmaa ja yhtiön strategian vaatimuksia?
- Mitä muita tavoitteita markkinoinnin johtamisella on markkinointiviestinnän lisäksi?
- Miten markkinointia kehitetään ja miten kokemukset heijastuvat yhtiön strategiaan?

Mitkä ovat markkinoinnin tärkeimmät viestit ja keinot?

- Mikä on markkinoinnin keskeinen viesti kullekin kohderyhmälle?
- Tuoko viesti esille erottautumistekijämme?
- Minä markkinoinnin keinoja yritys hyödyntää?
- Hyödyntääkö yritys nykyaikaisia markkinoinnin keinoja?

Jakelukanavien kattavuus suhteessa kilpailijoihin

- Onko jakeluverkosto kilpailijoihin nähden riittävän laaja ja kattava?
- Toimivatko nykyiset jakelukanavat tehokkaasti?
- Voisiko jakeluverkostoa laajentamalla tai tehostamalla kasvattaa myyntiä?

Teeman kolmas osio tarkastelee markkinoinnin toimeenpanoa ja kehitystyön toteutusta käytännössä:

Onko markkinoinnin toteutus suunniteltua?

- Onko aikataulutettu markkinointisuunnitelma käytössä?
- Mitkä asiat markkinoinnissa on tai pitäisi olla suunniteltu?
- Voiko markkinoinnin toteutusta tehostaa paremmalla suunnittelulla tai uusilla käytännöillä?

Millä perusteella markkinointia kehitetään?

- Hyödyntääkö yritys asiakkailta saatua tietoa markkinoinnin suunnittelussa?
- Millä tavoin yritys pitää yllä markkinointiosaamistaan?
- Onko markkinoinnin johtamiseen ja toteutukseen olemassa riittävät ohjeet, osaaminen ja resurssit?

Suunnitelman koonti, aikataulutus ja vastuuttaminen

- Miten jaottelet esiin tulleet kehittämistoimenpiteet kehityshyppäyksiin, kehitysprojekteihin ja heti tehtäviin kehittämistoimenpiteisiin?
- Ketkä vastaavat ja ketkä osallistuvat kehittämiseen?
- Miten toimenpiteet aikataulutetaan?
- Miten suunnitelman seuranta, tulosten mittaus ja projektien ohjaus toteutetaan?

Asiakassuhteiden hallinta

Asiakassuhteiden hallinta -teema analyysiosio sisältää kokonaisuudessaan seuraavat kysymykset ja alakysymykset: Taustatietoja asiakassuhteiden hallinnasta ja uusasiakashankinnasta

- Mikä merkitys on toimivalla asiakassuhteiden hallinnalla?
- Mitkä ovat asiakassuhteiden hallinnan tehtävät?

- Mikä on asiakassuhteiden hallinnan ja uusasiakashankinnan merkitys liiketoiminnalle?

Kuinka yhtiön strategia ohjaa asiakassuhteiden hallintaa?

- Mitä tavoitteita yhtiön strategia asettaa asiakassuhteiden hallinnalle ja uusasiakashankinnalle?
- Minkälaisia asiakkuuksia pyritään jatkossa saavuttamaan?
- Minkä tuotteiden tai palveluiden myyntiin erityisesti panostetaan?

Onko asiakassuhteiden hoito ja uusasiakashankinta systemaattista sekä suunniteltua?

- Kuinka usein eri asiakasryhmiin ollaan yhteydessä vuosittain?
- Onko asiakkuuksien hoito vastuutettu selkeästi?
- Onko yrityksen uusasiakashankinnalle erilliset tavoitteet ja selkeät vastuut?
- Kuinka usein ja millä keinoin yrityksestä ollaan aktiivisesti yhteydessä potentiaalsiin asiakkaisiin?

Mitä asiakkailta saatavaa tietoa yritys kerää ja hyödyntää?

- Mitä asiakassuhteen ylläpitämistä tai lisämyyntiä tukevaa tietoa yritys kerää asiakkailtaan?
- Mitä muuta tietoa yritys kerää asiakkailtaan tai asiakasrajapinnasta?
- Kuinka asiakasrajapinnasta saatua tietoa hyödynnetään myynnin ulkopuolella muualla organisaatiossa?

Teeman toisessa, kehittämisen osiossa käydään läpi seuraavat kysymykset ja alakysymykset:

Mitä keinoja asiakassuhteen hoitamiseen käytetään?

- Millä tavoin asiakkaisiin ollaan yhteydessä myyntitilanteiden ulkopuolella?
- Miten näitä tilanteita hyödynnetään myyntiä tai kehittämistä tukevan tiedon keräämiseen?
- Tehdäänkö lisämyyntiä aktiivisesti?

Millä tavoin yritys kerää liidejä, eli potentiaalisia asiakkaita?

- Onko yrityksellä riittävä määrä korkealaatuisia liidejä, eli potentiaalisia asiakkaita?

- Millä tavoin yritys kerää liidejä ja reagoi näihin?

Miten yritys kasvattaa asiakasuskollisuuttaan?

- Onko yrityksellä systemaattinen tapa asiakasuskollisuuden kehittämiseksi?
- Millä tavoin yritys pyrkii sitouttamaan asiakkaitaan pitkällä aikavälillä?

Teeman kolmas osio tarkastelee kehitystyötä käytännössä:

Mitä toimenpiteitä eri asiakkaiden kanssa tehdään ja kuinka toimenpiteet valitaan?

- Onko asiakkaat luokiteltu tärkeyden perusteella?
- Panostetaanko tärkeimpiin asiakkaisiin tavanomaista enemmän?
- Onko uusasiakashankinta ja asiakkuuksien hoito vastuutettu selkeästi ja erikseen?
- Hyödynnetäänkö kaikkia asiakasrajapinnassa työskenteleviä asiakkuuksien hoidossa?

Kuinka asiakasrajapinnasta kerätty tieto tuodaan muun organisaation käyttöön?

- Tukeeko asiakasrajapinnasta saatava tieto riittäväällä tavalla esimerkiksi yhtiön strategista johtamista, markkinoinnin johtamista ja tuotekehitystä?
- Onko yrityksellä systemaattinen tapa kilpailijatiedon keräämiseen?
- Kuinka tietoa kerätään, levitetään ja hyödynnetään muualla organisaatiossa?

Suunnitelman koonti, aikataulutus ja vastuuttaminen

- Miten jaottelet esiin tulleet kehittämistoimenpiteet kehityshyppäyksiin, kehitysprojekteihin ja heti tehtäviin kehittämistoimenpiteisiin?
- Ketkä vastaavat ja ketkä osallistuvat kehittämiseen?
- Miten toimenpiteet aikataulutetaan?
- Miten suunnitelman seuranta, tulosten mittaus ja projektien ohjaus toteutetaan?

Brändiosaaminen

Brändiosaamisen analyysiosio sisältää seuraavat kysymykset ja alakysymykset:

Taustatietoja brändistä:

- Mistä brändi rakentuu?
- Mikä on brändin merkitys kilpailukeinona?

- Mistä syntyy brändin arvo liiketoiminnalle?

Mikä on brändin tilanne meillä

- Brändin tunnettuus ja asiakkaiden mielikuva meistä
- Asemamme kilpailijoiden brändeihin verrattuna
- Brändimme verrattuna asiakkaidemme arvostukseen

Mikä on brändin kehittämisen tilanne meillä?

- Kuka vastaa brändiasioista?
- Kuka osaa ja mitä – oma osaaminen ja yhteistyöverkosto
- Suunnitelmallisuus, tavoitteellisuus ja mittaaminen?

Bränditeeman toisessa, kehittämisen osiossa käydään läpi seuraavat kysymykset ja alakysymykset:

Millainen on brändimme tulevaisuudessa?

- Mitä asiakkaamme arvostavat ja mikä vaikuttaa heidän päätöksiinsä?
- Mitä lupaamme asiakkaillemme?
- Miten lupauksemme välittyy asiakkaillemme?
- Miten lunastamme lupauksemme?

Mitä ovat brändin kehittämistarpeet?

- Asiakkaiden arvostusten tunnistaminen
- Brändin hyödyntäminen kilpailukeinona ja hinnoittelussa
- Sisäisen toiminnan kehittäminen vastaamaan asiakastarpeita
- Brändin viestinnän kehittämistarpeet
- Brändin kehittämisen prosessit, osaaminen ja organisointi

Teeman kolmas osio tarkastelee kehitystyötä käytännössä:

Mitä kehittämistä meidän pitää tehdä tunnistettujen kehittämistarpeiden pohjalta?

- Asiakkaiden arvostusten tunnistamisen kehittäminen
- Brändin hyödyntäminen kilpailukeinona ja hinnoittelussa
- Sisäisen toiminnan kehittäminen
- Markkinoinnin ja viestinnän kehittäminen

Suunnitelman koonti, aikataulutus ja vastuuttaminen

- Kehityshyppäykset, kehitysprojekti ja heti tehtävät toimenpiteet
- Seuranta, mittaus ja ohjaus

Työpajojen jälkeen vuorossa on seuranta, jossa työpajojen pohjalta vedetään yhteen saavutetut tulokset sekä kerätään johtopäätökset havainnoista. Seurantavaiheessa organisaatiolle luodaan suunnitelma jatkotoimenpiteistä, jonka tavoitteena on markkinointikyvykkyyden parantaminen havaittujen heikkouksien tai puutteiden pohjalta.

3.3.2 Työpajojen toteutuksen kuvaus

Työpajatyöskentely toteutettiin kolmena työpajana kolmella eri viikolla, joiden ajankohdat sovittiin avainhenkilöiden kanssa ennakkotiedustelun jälkeen. Työpajoihin kutsuttiin organisaation myyntitiimi kokonaisuudessaan, vastaanottotiimiin koko henkilöstö (kolme henkilöä) sekä organisaation johtaja. Organisaation myyntitiimi koostuu myyntipäälliköstä, leirikoulumyynnin vastaavasta, kansainvälisen myynnin vastaavasta, sekä markkinointipäälliköstä (työpajojen fasilitaattori), kenellä on vastuu yritysten tapahtumamyynnistä sekä tuetujen perhelomien kokonaisuudesta. Aikaa työpajoihin varattiin kaksi tuntia kuhunkin, ja työpajat toteutettiin lähitoteutuksena. Hybridimahdollisuudesta ei ennakkoon käyty keskustelua, mutta etäosallistuminen mahdollistettiin yhteen työpajaan sairastumisen vuoksi. Työpajaa varten työskentelytila aseteltiin U-muotoon, jossa osallistujat näkivät toisensa sekä fasilitaattorin ja seinälle datatykillä heijastetut kysymykset.

Grönroosin ja Tillmanin (2020, s. 232–234) näkemyksen mukaisesti markkinoinnin ollessa kokonaisvaltainen filosofia ja ajattelutapa organisaatiossa, olisi organisaation markkinointikyvykkyyden kehittäminen kokonaisvaltaisempaa, kun työpajatyöskentelyyn osallistuisi henkilökuntaa mahdollisimman laajasti eri yksiköistä ja tehtävänkuvista. Ajankäytöllisistä syistä työpajat rajattiin kuitenkin koskemaan vain myynnin ja markkinoinnin henkilöitä organisaatiossa. Näkemysten rajoittuminen myynti- ja markkinointihenkilöihin tullaan huomiomaan tulosten arvioinnissa sekä kehitysosioissa rajoittavana tai näkemystä kaventavana tekijänä.

Työpajoihin lähetettiin yksi yhteinen sähköpostikutsu, sekä kuhunkin työpajaan erillinen muistutuskutsu 2–4 päivää ennen tapaamista. Erillisessä muistutuskutsussa työpajan teema kuvattiin lyhyesti osallistujien ennakkotiedon ja orientaation lisäämiseksi. Ennen kunkin työpajaa työkalun teeman osio muokattiin ennakkotietojen osalta, kuten työpajan tavoitteet ja toimintaohjeet. Jokaisesta työpajasta luotiin oma PowerPoint-esitys, jonne kopioidiin kunkin teemaan diat. Näin toimittiin tietojen käsiteltävyyden helpottamiseksi sekä työpajan aikana että jälkivaiheissa.

Jokaisen työpajan aluksi opinnäytetyöprosessi esiteltiin hyvin lyhyesti, sillä näin pohjustettiin tapaamisen syy ja tavoite yhteistyöskentelylle. Samoin jokaisen työpajan alussa käytiin läpi kuviomuotoinen työpajaprosessi sekä työkalun kuvaus kokonaiskuvan hahmottamisen tukemiseksi. Työpajojen alussa mainittiin myös fasilitaattorin olevan kaksoisroolissa, ja mainittiin että tästä huolimatta avoin keskustelu, kehitysideat sekä myös kritiikki nykyisiä toimintatapoja kohtaan olivat suotavia työpajojen onnistumisen varmistamiseksi.

Työpajojen aikana PowerPoint-esitys oli koko ajan nähtävillä, ja fasilitaattori kirjasi kommentteja keskustelun edetessä. Näiden muistiinpanojen lisäksi työpajasta tehtiin vapaamuotoista muistiota käsin kirjoittamalla, johon tuotiin huomioita, ideoita ja ajatuksia, jotka eivät sopineet käsillä olevaan kysymykseen, mutta nähtiin tärkeinä laittaa ylös jatkotarkastelua varten. Työpajoja ei tallennettu nauhoittamalla tai kuvaamalla. Tutkimukseen käytettävä materiaali syntyi siis PowerPoint-dioihin tehdyistä merkinnöistä sekä erilliseen vihkoon tehdyistä sivumerkinnöistä.

Työpajojen teemat herättivät vilkasta keskustelua, joka pyrki laajenemaan käsiteltävän aihealueen ulkopuolelle säännöllisesti. Haasteena jokaisessa työpajassa oli aikataulussa pysyminen. Osallistujia ei ollut ohjeistettu pitämään puhelimiaan äänettömällä, joten työskentelyä rikkoi myös satunnaisesti puhelimeen vastaaminen. Näin nähtiin kuitenkin parhaaksi toimia, jotta esimerkiksi asiakaspalveluun ei tullut työpajoista huolimatta häiriöitä tai katkoksia. Jokainen työpajan ylitti annetun keston 30 minuutin verran.

3.3.3 Työpajojen analysointimenetelmä

Työpajoista syntyi kuusi erillistä aineistoa, joista kaksi aineistoa liittyi kuhunkin tutkimuksen teemaan; markkinoinnin johtaminen ja toteutus, asiakassuhteiden hallinta sekä brändiosaaminen. Aineiston analysointimenetelmänä hyödynnettiin sisällön analyysia teemoittellen. Teemoittelussa aineistosta nostetaan Eskolan ym. (1998, s. 126) mukaan teemoja, jotka valaisevat tutkimusongelmaa. Menetelmä mahdollistaa vertailun aineistosta nousseiden teemojen esiintymisessä ja ilmenemisessä. Aineistossa sisällön analyysilla haettiin esiin nousevia yhteneväisiä piirteitä, ja näiden avulla luotiin luokkia ja ylätasoja käsitteille ja ilmiöille.

Kunkin työpajan tulokset koostettiin PowerPoint-dioilta erilliselle dokumentille. Tällä dokumentilla sekä alkuperäisiä dioja hyödyntäen aineistolle tehtiin sisällön analyysi siten, että koko työpajan aineistosta etsittiin toistuvia yhteneväisiä piirteitä. Näitä piirteitä merkittiin aineistoon värikoodaamalla. Kun yhteneväisiä piirteitä tunnistettiin, niille annettiin luokka tai ylätason merkitys. Näiden löydettyjen luokkien alle kerättiin uudelle dokumentille kaikki maininnat ja nostot, jotka kyseiseen luokkaan aineistossa lukeutuivat. Uudelle dokumentille muodostui kullekin värikoodatulle teemalle nousseita piirteitä, jotka liittyivät kunkin työpajan käsiteltyihin aiheisiin läpileikkaavasti. Jokaisen teeman kaikki maininnat ja nostot arvioitiin tutkimusongelman näkökulmasta; mikä on käsiteltävän aiheen nykytila ja miten sitä voidaan kehittää. Nykytilaan ja kehittämiseen liittyvät maininnat koodattiin vielä omilla väreillä.

4 TULOKSET

4.1 Työpaja 1

Ensimmäinen työpaja toteutettiin perjantaina 17.2.2023 aamupäivällä. Työpajaan osallistuivat leirikoulumyynnin vastaava, kansainvälisen myynnin vastaava, vastaanoton tiimistä yksi henkilö, johtaja ja markkinointipäällikkö sekä fasilitaattorina että työpajan osallistujana. Myyntipäällikkö ei osallistunut työpajaan esteen vuoksi. Sairastumisesta johtuen johtaja osallistui työpajaan etänä Teams-sovelluksen kautta siten, että seinälle heijastettu Power-Point-esitys oli jaettuna myös etäosallistujalle Teams-sovelluksessa.

Työpajan teemana oli markkinoinnin johtaminen ja toteutus. Työpajan aluksi käytiin läpi aiemmin kuvatut asiat työpajan toteutuksesta, sekä taustatietoa markkinoinnin johtamisesta. Taustatietomateriaali on työkaluun kehitysvaiheessa kirjattua tietoa, ja siinä lyhyesti kuvataan markkinoinnin johtamisen osa-alueet, markkinoinnin johtamisen yhteys yhtiön strategiaan sekä markkinoinnin johtamisen merkitys koko organisaatiolle.

Työpajasta nousseet teemat

Työpajan keskeisenä tavoitteena oli tarkastella työkalun kautta markkinoinnin johtamisen ja toteutuksen tilaa organisaatiossa. Kysymysten ja keskusteluiden tavoitteena oli löytää vastauksia siihen, mikä organisaatiossa on markkinoinnin johtamisen ja toteutuksen nykytila ja miten sitä voidaan kehittää. Ensimmäisestä työpajasta yhteneväisiä piirteitä löytyi neljällä eri ylätasolla. Näitä ylätasoja olivat Ryhmä, Helppous, Arvot sekä Tiimit ja nuorisotyön tiimi. Kunkin ylätason alle kertyi huomioita kyseiseen luokkaan tai teemaan liittyen siten, että huomiot läpileikkasivat koko työpajan aikana käsiteltyjä aihealueita markkinoinnin johtamisesta ja toteutuksesta.

Ryhmä-teema piti sisällään huomioita toiminnan ja tilojen erityisyydestä ja toimimista erottautumistekijänä. Markkinoinnissa Piispalan soveltuvuutta ryhmille tulisi nostaa systematisemmin, ja uusien ryhmäasiakkaiden tavoittaminen nähtiin tärkeänä. Keskeisten markkinoinnin viestien tulisi liittyä Piispalan soveltuvuuteen ryhmätoiminnassa sekä nostaa konkreettisesti esiin organisaation USPit (*unique selling points*) ryhmien varaajien tietoon sekä

ryhmien jäsenille. Tarjoomaa tulisi kehittää painottaen uusia nuorille suunnattuja ryhmätuotteita sekä monipuolistaen tarjoomaa myös muut kohderyhmät huomioiden. Jälkemarkkinoinnissa tulisi kehittää mahdollisuuksia tavoittaa ryhmän yksittäisiä jäseniä ja tavoittaa heitä potentiaalisina matkailukohderyhmän asiakkaina.

Helppous-teemaan aineistosta nousi huomioita tilojen ja palveluiden mahdollistaman helppouden asiakasnäkökulmasta. Piispalassa asiakkaan on helppo toteuttaa tavoittelemansa tapahtuma, sillä palvelut ja tilat on rakennettu vastaamaan ryhmätoiminnan tarpeita. Huomiona nousi myös oston helppous, mutta tässä näkökulmana oli tarve kehittämislle ja nykyaikaistamiselle. Ryhmämyynti on korkeasti räätälöityä, mutta ostopolkua on mahdollista helpottaa kehittämällä. Helppous-teeman ytimessä olivat sisäiset prosessit sekä toimintamallit, ja näiden helpottaminen. Palvelulupausten kirjaaminen sekä tuotetuntemuksen parantaminen nostaisi aineiston mukaan helppoutta sisäisissä prosesseissa sekä myyntikoulutus ja hinnoittelun yksinkertaistaminen myynnin helppoutta työntekijöiden näkökulmasta. Helppoutta kaivattiin myös asiakkailta saatavan tiedon keräämiseen, suodattamiseen, jakeluun ja hyödyntämiseen.

Kolmantena teemana aineistosta nousi Arvot, jotka korostuivat kilpailijoista erottavana tekijänä, johon organisaatiossa sitoudutaan ja uskotaan. Arvojen nähtiin olevan läsnä asiakasrajapinnassa ja tuovan lisäarvoa asiakaskohtaamisiin. Arvojen nostaminen yhdeksi markkinoinnin keskeisistä viesteistä ja nostaminen niiden erottautumistekijäksi markkinointiviestintään koettiin tärkeäksi. Kehitettäväksi nousi myös huomio siitä, että Piispalan palveluiden käyttämisen ollessa yritysasiakkaille arvovalinta ja mahdollisuus tukea suomalaista nuorisotyötä konkreettisesti, tulisi asiakkaita auttaa viestimään tästä arvovalinnastaan eteenpäin.

Viimeisenä teemana aineistosta nousi ”Tiimit ja nuorisotyön tiimi”. Nuorisotyön tiimin (eli ohjaustiimin) rooli asiakastyytyväisyyden varmistamisessa nähtiin keskeisenä, ja ohjatut aktiviteetit tärkeässä roolissa elämysten tuottamisessa asiakkaille. Ryhmien tarpeiden huolehtimisessa ohjaustiimillä nähtiin olevan paras mahdollisuus kuulla asiakasta, mutta myös muiden tiimien rooli asiakkaan antamiin signaaleihin reagoimisessa ja vastaamisessa nähtiin tärkeänä. Aineistosta nousi esiin myös tarve myyntitiimin ja ohjaustiimin tiiviimmälle yhteistyölle, jotta jokainen myyty aktiviteetti vastaa toteutukseltaan asiakkaalle

luvattua. Ohjaustiimin osaaminen ja ohjausresurssin varmistaminen nähtiin tärkeänä, jotta aktiviteettivalikoima saadaan pidettyä monipuolisena ja laajana. Markkinoinnin toteutuksessa esiin nousi tarve tiivistää yhteistyötä muiden tiimien kanssa, ja tarve kehittää tiimien markkinointiosaamista sisäisesti kouluttamalla ja tiimeissä sparraamalla. Taulukossa 2. on koottuna markkinoinnin johtamisen ja toteutuksen työpajan teemat sekä työpajassa nousseet teemoihin liittyvät asiat. Taulukossa on kuvattuna kuhunkin teemaan myös työpajassa nousseita konkreettisia tapausesimerkkejä.

Taulukko 2. Yhteenveto markkinoinnin johtaminen ja toteutus -työpajan teemoista.

Teema	Teemaan liittyvät asiat	Esimerkit teeman liittyen
Ryhmä	<ul style="list-style-type: none"> - Tilat ja toiminta erottautumistekijänä - Markkinoinnissa ryhmätoimintaan soveltuvuuden korostaminen - <u>Tarjooma</u> kehittäminen uusille ryhmäasiakkaille - Ryhmien jäsenien huomiointi jälkimarkkinoinnissa 	<ul style="list-style-type: none"> - Soveltuvuus ryhmätoimintaan on erottautumistekijä, ja toiminta sekä tilat tukevat ryhmähengen kehittymistä. - Markkinoinnin johtamisessa huomio tulee kiinnittää ryhmämyynnin kasvattamiseen. - Keskeinen markkinoinnin viesti tulisi koskettaa kohteen soveltuvuutta ryhmien tarpeisiin. - <u>Tarjoomaa</u> tulisi kehittää nuorille suunnatuissa ryhmätuotteissa. - <u>Tarjoomassa</u> pitäisi huomioida jakeluverkon kehittäminen sekä monipuolisempi paketointi ryhmille.
Helppous	<ul style="list-style-type: none"> - Toiminnan ja palveluiden helppous asiakkaille - Ostamisen helppouden kehittäminen - Sisäiset prosessit ja osaaminen: määrittely ja koulutus lisäisivät työntekijän kokemusta työn helppoudesta 	<ul style="list-style-type: none"> - Tilat mahdollistavat helpon tapahtuman asiakkaalle: valvonnan helppous, ohjelmien monipuolisuuden tuoma helppous - Hinnoittelu: hinnoittelun yksinkertaistaminen lisää myynnin helppoutta, myyntikoulutusta tarvitaan - Palvelulupaus ja tuote-tuntemus: määriteltyinä toisivat helppoutta sisäisiin prosesseihin sekä myyntityöhön ja asiakaspalveluun - Asiakkailta saadun tiedon kerääminen, suodattaminen, jakelu, hyödyntäminen saatava helpomaksi
Arvot	<ul style="list-style-type: none"> - Arvot erottavat kilpailijoista ja tuovat lisäarvoa asiakkaille - Arvot ovat läsnä päivittäisessä toiminnassa 	<ul style="list-style-type: none"> - Arvojen tuoma lisäarvo asiakkaalle: merkityksellisyys asiakaspalvelussa ja kohtaamisissa

Teema	Teemaan liittyvät asiat	Esimerkit teeman liittyen
		<ul style="list-style-type: none"> - Organisaation arvot aitous ja välittäminen ovat läsnä asiakaspalvelussa - Arvot ja vastuullisuus markkinoinnin keskeisenä viestinä kansainvälisille asiakkaille - Arvojen nostaminen erottautumistekijänä kaikkiin markkinoinnin viesteihin - Nuorisotyön tukeminen palveluita hyödyntämällä: arvovalinta yrityksissä ja tuo imagohyötyä asiakkaalle, kuinka autetaan viestimään
Tiimit ja nuorisotyön tiimi	<ul style="list-style-type: none"> - Tiimien vastuu asiakas-tyytyväisyyden varmistamisessa ja asiakkaiden tarpeisiin vastaamisessa on jaettu, vaikka ohjaustiimin rooli on keskeinen - Ohjaustiimin osaamisesta ja osaavien ohjaajien saatavuudesta on huolehdittava, sillä laadukkaasti ohjatut aktiviteetit ovat tärkeässä osassa elämystä - Markkinointiosaamista kaikissa tiimeissä on vahvistettava 	<ul style="list-style-type: none"> - Ohjatut aktiviteetit tuottavat elämyksiä, ja nuorisotyön tiimin ohjaustaito on keskeistä - Asiakkaan odotusten ylittäminen: ohjaustiimi on keskeinen mutta myös muu asiakasrajapinta - Reagoiminen asiakkaan signaaleihin: jokainen tiimi - Markkinoinnin toteutuksessa tiimien välinen yhteistyö: muiden tiimien panos esim. viestinnän sisällöntuotannossa, tuotteiden ideat - Markkinointiosaamisen kehittäminen sparraamalla tiimeissä

Tiivistys nykytilasta ja kehittämisehdotus

Tärkeimmiksi erottautumistekijöiksi aineistossa nousivat ryhmille suunnatut palvelut ja Piispalan soveltuvuus nimenomaan ryhmätoimintaan. Olemassa olevat tilat mahdollistavat ryhmille helpon tapahtuman, sillä yövalvonta majoitustiloissa on helppoa ja ohjelmavali-koima on laaja. Toiminta ja tilat tukevat ryhmähengen kehittymistä. Piispalan toiminnan

pohjalla olevat arvot ja niihin sitoutuminen nähtiin erottautumistekijänä kilpailijoista. Lisäarvoa asiakkaalle nähtiin tuovan hyvä asiakaspalvelu sekä merkityksellisyyden tunne kohtaamisissa.

Ohjattujen aktiviteettien tuottamat elämykset asiakkaille nähtiin erottautumistekijänä, ja tähän liitettiin myös huomio siitä, että nuorisotyön tiimin ohjaustaito on keskeistä toiminnassa. Kilpailukykyyn liittyen esille nostettiin huomio ostamisen helppoudesta ja sen tuomasta lisäarvosta asiakkaalle. Ryhmätuotteet ovat tyypillisesti korkeasti räätälöityjä, mutta etenkin leirikoulutuotteiden osalta ostamisen helppous nousi esille aineistossa useaan kertaan. Aineiston perusteella Piispalan vahvuudet kilpailijoihin nähden olivat työpajaan osallistujille hyvin selkeitä. Ne löytyivät fasilitteettien tarjoamista mahdollisuuksista ja hyödyistä keskeiselle kohderyhmälle sekä arvoihin pohjautuvasta tavasta toimia ja kohdata asiakas.

Tarjooma liittyy vahvasti tilojen mahdollistamaan toiminnan monipuolisuuteen. Uusia ryhmätuotteita etenkin nuorisoryhmille tulisi kehittää, samoin ryhmille paketoitujen tuotteiden tarjoomaa tulisi tarkastella tarkemmin ja arvioida jakelukanavia asiakasryhmäkohtaisesti. Markkinoinnin toteutuksessa tiimien välistä yhteistyötä korostettiin nostamalla esiin mahdollisuuksia viestinnän sisällöntuotannossa, tuotteiden ja pakettien ideoinnissa ja kehitystyössä sekä vapaiden ajankohtien hyödyntämisessä ideoiden toteutukseen.

Tarkasteltaessa markkinoinnin suhdetta organisaation strategiaan nousi aineistosta vahvasti esille se, kuinka voimassa olevan strategian puuttuminen haastaa suunnittelua ja johtamista. Strategian puute sekä toiminnan viikonloppupainotteisuus vaikuttavat tiimien toimintaan. Strategisesti tärkeintä korostettiin olevan ryhmämyynnin, ja siten että nuorisoryhmät ovat etusijalla ja toiseksi tärkeimpänä elinkeinotoiminnan aikuisryhmät. Markkinoinnin johtamisessa tulisi kääntää huomio ryhmämyynnin kehittämiseen, ja uusien ryhmäasiakkaiden hankinta nähdään tärkeänä.

Aineiston pohjalta keskeinen markkinoinnin viesti tulisi rakentaa sille, kuinka Piispala soveltuu ryhmille ja ryhmätoiminnalle. Keskeisenä viestinä etenkin kansainvälisille ryhmille hyödynnetään jo tällä hetkellä arvoja sekä vastuullisuutta toiminnassa. Arvot tulisi nostaa erottautumistekijänä kaikkiin markkinoinnin viesteihin. Kehittää tulisi sitä, kuinka Piispalan vahvuudet, erottautumistekijät ja USPit (unique selling points) nostetaan ryhmien varaajien

sekä jäsenten tietoon. Jälkimarkkinointia pitäisi myös kehittää, ja kohdentaa sitä myös kunkin ryhmän yksittäiselle jäsenelle. Näin ryhmän sisältä voidaan löytää myös yksittäisiä matkailijoita tai uuden ryhmän muodostajia. Markkinoinnin suunnitteluun ja aikataulutukseen kehitettäväksi nousi se, kuinka vapaita ajankohtia voidaan jatkossa markkinoida tehokkaammin. Tämä vaatii tiiviimpää yhteistyötä myynnin kanssa. Markkinoinnin osaamisen kehittämistä koko organisaatiossa nähtiin mahdollisena toteuttaa tiimeissä sparramalla sekä sisäisesti kouluttamalla. Markkinointiviestinnässä nähtiin mahdollisuus sitouttaa asiakasta Piispalan viestin kertomiseen kehittämällä malli siihen, kuinka ryhmä pystyy viestimään itse omasta roolistaan hyväntekijänä Piispalan palveluita käyttäessään. Piispalan palveluiden hyödyntäminen tulisi siis korostaa olevan myös arvovalinta ja keino tukea nuorisotyötä.

Markkinoinnin johtamisen ja toteuttamisen ulkopuolelta huomioita nousi sisäisistä prosesseista ja tiimien toiminnasta. Näillä on kuitenkin vaikutusta asiakaskokemukseen ja ovat tärkeitä huomioida kehittämistyössä. Aineistossa nousi esiin Piispalan palvelulupaus sekä tuotetuntemus. Palvelulupausten määrittäminen sekä parempi tuotetuntemus toisivat helpoutta sisäisiin prosesseihin sekä myyntityöhön ja asiakaspalveluun. Aineiston mukaan hinnoittelu kaipaa yksinkertaistamista, ja hinnan laskemista markkinoinnin keinona tulisi harkita tarkemmin. Myyntikoulutuksen tarve myyntitiimille nousi esiin aineistosta. Asiakailta saadun tiedon systemaattista keräämistä, suodattamista, jakelua ja hyödyntämistä tulisi sisäisissä prosesseissa kehittää. Tarve tälle tunnistettiin, mutta samalla todettiin toimivien prosessien ja välineiden puuttuminen.

Aineistossa painoarvoa sai tiimien ja asiakkaan välinen yhteistyö. Asiakkaan odotusten ylittäminen nähtiin tärkeänä, ja kaikkien tiimien tehtävänä. Asiakkaan antamiin signaaleihin reagoiminen nähtiin myös jokaisen tiimin tehtävänä. Nykyinen toimintatapa, jossa myynti kohtaa asiakkaan henkilökohtaisesti tapahtuman aikana ja varmistaa että asiakas on tyytyväinen, nähtiin toimivana ja hyvänä. Tavan määrittelemine toimintatavaksi nähtiin tärkeänä, ja tämän laajentaminen koskemaan ohjaustiimiä kehitettäväksi kohteeksi. Myynnin ja ohjaustiimin yhteistyön tulisi tiivistyä, jotta ohjauksella olisi tarkka tieto siitä, mikä asiakkaan odotus on ja mitä on myyty. Ohjaustiimin ammattitaito nähtiin keskeisenä asiakkaan tarpeista huolehtimisessa, ja huomioitiin että ohjaustiimin osaamisesta ja ohjaajien saataavuudesta tulee huolehtia.

Keskeisinä kehitystoimenpiteinä työpajassa käsitellyistä aihepiireistä esiin nostettiin systemaattisemman tiedonkeruun prosessien luominen ja asiakaspalautteen täsmällisempi käsittely, uusien tuotteiden luominen nuorille ryhmäasiakkaille, sisäinen koulutus ja sisäiset prosessit sekä myyntikanavien ja etenkin verkkokaupan kehittäminen.

4.2 Työpaja 2

Toinen työpaja toteutettiin torstaina 23.2.2023 aamupäivällä. Työpajaan osallistuivat leirikoulumyynnin vastaava, kansainvälisen myynnin vastaava, myyntipäällikkö, vastaanoton tiimistä yksi henkilö, johtaja ja markkinointipäällikkö sekä fasilitaattorina että työpajan osallistujana. Etäosallistujia tapaamisessa ei ollut.

Työpajan teemana oli asiakassuhteiden hallinta ja uusasiakashankinta. Työpajan aluksi kerrattiin työpajan kulku ja toivotut työskentelymenetelmät sekä taustatieto asiakassuhteiden hallinnasta. Työpajaan osallistuneille kuvattiin sanallisesti työpajan eri osioiden painopisteet ja tavoitteet. Taustatietona hyödynnettiin työkaluun kirjattua tietoa, jossa kuvataan toimivan asiakassuhteiden hallinnan merkitystä organisaatiolle, asiakassuhteiden hallinnan tehtävää organisaatiossa sekä asiakassuhteiden hallinnan sekä uusasiakashankinnan merkitystä liiketoiminnalle.

Työpajasta nousseet teemat

Työpajan keskeisenä tavoitteena oli tarkastella työkalun kautta asiakassuhteiden hallinnan ja uusasiakashankinnan tilaa organisaatiossa. Kysymysten ja keskusteluiden tavoitteena oli löytää vastauksia siihen, mikä organisaatiossa on asiakassuhteiden hallinnan ja uusasiakashankinnan nykytila ja miten sitä voidaan kehittää. Toisessa työpajassa yhteneväisiä teemoja oli ensimmäiseen työpajaan verrattuna haastavampaa löytää. Merkittävimpänä yhteneväisenä piirteenä työpajassa nousi kehittämisen tarve teemalla ”Pitää kehittää”. Toinen yhteneväinen piirre työpajan aineistossa oli ”Hiljainen tieto”. Samalla tavoin kuin työpajan 1 aineiston analyysissä, kumpikin aineistosta noussut ylätason teema käsiteli kaikkia asiakassuhteiden hallinnan ja uusasiakashankinnan työpajan aihealueita.

Kehittämisen tarve nousi teemana koskemaan laajasti työpajassa käsiteltyjä asiakassuhteiden hallinnan ja uusasiakashankinnan aihepiirejä. Aineistosta nousi esiin, että strategisesta näkökulmasta asiakkuuksia ei ole määritelty, ja kaikkia asiakkuuksia tulisi tarkastella kannattavuuden näkökulmasta sekä tunnistaen ne asiakasryhmät, joita toiminnalla pyritään tavoittelemaan. Jo olemassa olevien asiakkuuksien kontaktoinnille ja yhteydenpidolle ei ole määriteltyjä toimintatapoja ja asiakkuuksien hoitoa ei vastuutettu, vaikkakin myyjien vastuualueet on määritelty. Tietoa asiakkuuksien tilanteesta tai työparille jaettavaa tietoa ei ole helposti saatavilla. Uusasiakashankinnan tavoitteita tai vastuita ei ole määritelty, ja potentiaalisten asiakkaiden kontaktointiin ei ole suunnitelmaa. Asiakkailta kerättävää tietoa ei ole määritelty, ja aktiivisen lisämyynnin paikat on huonosti tunnistettu. Liidien keräämiseen ei ole suunnitelmaa tai tavoitteita, eikä tarjousten läpimenoa seurata. Asiakasuskollisuuden kehittämiseen ei ole pohdittu keinoja. Uusasiakashankinnan ja asiakkuuksien hoitoon kaivattiin prosesseja ja työkaluja. Organisaation kaikkien tiimien rooli asiakkuuksien hoidossa tunnistettiin, ja esiin nousi tarve kouluttaa ja sitouttaa koko henkilökuntaa toimimaan asiakassuhteen hallinnan näkökulmasta.

Teemalla "Hiljainen tieto" keskeisenä ja läpileikkaavana huomiona nousi esiin, että organisaatiossa on paljon arvokasta myyjä- ja työntekijäkohtaista hiljaista tietoa, jota ei kirjata tai kerätä. Tietoa ei tällöin päästä organisaatiotasolla hyödyntämään kehittymisen tukena. Teemassa nousi esille, että osa myyjistä pitää tiiviisti yhteyttä tiettyihin asiakkaisiin niissä kanavissa, joissa se on asiakkaalle luontevaa. Tiedon keräämiselle tarvitaan kanava, tapahtui asiakkaan kohtaaminen paikan päällä Piispalassa, sosiaalisessa mediassa tai missä tahansa muualla. Hiljainen tieto mahdollistaa henkilökohtaisuuden palvelussa, mutta estää muuta henkilökuntaa toimimasta asiakkaan tarpeiden mukaan tehokkaasti. Riskiksi nähtiin se, että hiljaisen tiedon kirjaamiseen asiakastiedoksi ei ole määritelty kanavaa tai prosessia ja tieto ei näin ollen ole turvattu. Taulukossa 3 on koottuna asiakassuhteiden hallinnan ja uusasiakashankinnan työpajan teemat sekä työpajassa nousseet teemoihin liittyvät asiat. Taulukossa on kuvattuna kuhunkin teemaan myös työpajassa nousseita konkreettisia tapausesimerkkejä.

Taulukko 3. Yhteenveto asiakassuhteiden hallinta -työpajan teemoista.

Teema	Teemaan liittyvät asiat	Esimerkit teeman liittyen
"Pitää kehittää"	<ul style="list-style-type: none"> - Asiakassuhteiden hoitoon ja uusasiakashankintaan liittyvät prosessit kehittymättömiä - Myyjäkohtaisten vastuiden ja tavoitteiden määrittelyminen niin asiakkuuksien hoidossa kuin uusasiakashankinnassa - Koulutuksen järjestäminen henkilökunnalle 	<ul style="list-style-type: none"> - Asiakkuuksien tarkastelu tuoton ja katteen kannalta tulisi tehdä: kannattamattomien tuotteiden löytäminen/karsiminen/kehittäminen, mitä ovat strategian asettamat tavoitteet asiakassuhteissa - Miten asiakkailta kertyvää tietoa saadaan kootua ja jaettua organisaation sisällä tehokkaammin? Mitä keinoja asiakassuhteen hoitamiseen hyödynnetään? - Uusasiakashankinta ja asiakkuuksienhoidon <u>vastuu</u>: Tätä pitäisi kehittää, myyntisuunnitelma uusasiakashankinnassa. - Asiakkuuksien hoito on <u>vastuutettu</u>, mutta prosesseja ei ole määritelty. Asiakasportfolioiden luominen ja määritellyt toimenpiteet - Muiden yksiköiden hyödyntäminen: Ohjaus, keittiö, vastaanotto, kiinteistöhuolto, puhtaanapito → asiakaskohtaaminen ja asiakaspalvelun periaatteet -koulutus.
"Hiljainen tieto"	<ul style="list-style-type: none"> - Hiljainen tieto ei kerry organisaation kehittymisen tueksi - Hiljaisen tiedon menettäminen luo riskin asiakastiedon menettämisestä 	<ul style="list-style-type: none"> - Henkilökohtaisuus asiakassuhteiden ylläpidossa asiakkaan valitsemilla kanavilla, yhteydenpitoa ei kirjata - <u>Back up</u>/varahenkilö puuttuu - Merkintää tai jälkeä asiakkaan antamista kehitysehdotuksista ei jää - Kiinalaisten asiakkaiden kanssa kavereina sosiaalisessa mediassa ja tiivis viestittely.

Tiivistys nykytilasta ja kehittämisehdotus

Keskeisenä huomiona asiakassuhteiden hallintaan ja uusasiakashankintaan nousi kehittämättömyys sekä prosessien puute. Henkilökunnalle ja myyjille kertyy yksittäisestä asiakkaasta sekä asiakasryhmistä tietoa, mutta prosessien ja soveltuvan järjestelmän puuttuessa tieto ei välity organisaatiossa eteenpäin. Työpajassa selveni myyntitiimin tarve ja tahto ja motivaatio kehittää asiakassuhteiden hallintaa ja siihen liittyviä prosesseja, sillä työpajan edetessä ”Tätä pitää jatkossa kehittää” -kommentteja kirjautui runsaasti.

Myyntitiimiltä ja organisaatiolta puuttuu määritellyt tavoitteet asiakkuuksien hoitoon sekä uusasiakashankintaan. Tavoitteiden puuttuessa myös systemaattiset ja pitkäjänteiset toimenpiteet puuttuvat. Nykyisiä asiakkuuksia ei ole tunnistettu kannattavuuden tai kokonaiskatteen näkökulmasta, eikä näin ollen organisaatiossa ole tosiasioihin perustuvaa tietoa kannattavista ja kannattamattomista asiakkuuksista. Voimassa olevan strategian puuttuminen heijastaa asiakassuhteiden hallintaan, sillä yhteistä ja jaettua käsitystä strategisesti tärkeistä asiakkaista ei ole olemassa. Toiminta on myös keskittynyt muutamien tärkeiden yhteistyökumppanien varaan, ja asiakassuhteiden hallinnassa on myös tarvetta riippuvuuden vähentämiselle riskien minimoimiseksi.

Nykytilanteessa kontaktointiin ei ole kirjattuja prosesseja eikä malleja, vaan toimintatavat vaihtelevat myyjästä riippuen. Uusasiakashankinnalle ei ole tavoitteita missään asiakaskohderyhmässä. Lisämyynnin paikat ja mahdollisuudet on huonosti tunnistettu, ja aktiivisen lisämyynnin mahdollisuuksia ei tällä hetkellä tarjota muille rajapinnassa toimiville tiimeille, kuten ohjaustiimille tai keittiötiimille. Asiakastietoa ei kerätä varausjärjestelmään, eikä kokonaisvaltaista CRM-järjestelmää ole käytössä. Asiakaspalautejärjestelmän kautta tulleet palautteet käsitellään, mutta muista kanavista saatava asiakaspalaute tai kehitysehdotukset eivät kirjaudu eikä niitä voida hyödyntää toiminnan kehittämiseen.

Henkilökunnalle ja etenkin myyjille kertyy asiakkaista hiljaista tietoa, ja asiakaskontaktit perustuvat useissa asiakkuuksissa henkilökohtaiseen siteeseen. Tätä toimintatapaa halutaan edelleen ylläpitää, mutta ongelmallisena nähdään puutteelliset mahdollisuudet hiljaisen tiedon siirtämiselle organisaation käyttöön, sekä riskialtis toimintatapa, jossa myyjillä ei ole perehdytettyä varahenkilöä.

Asiakassuhteiden hallinnan kehittämiseksi asiakkaat tulisi tunnistaa ja tavoiteltavat asiakkuudet nimetä. Asiakassuhteiden hoitamiselle tulisi luoda prosessit, ja asiakastiedon hallintaan ottaa käyttöön järjestelmä, joka mahdollistaa tiedon keräämisen sekä välittämisen organisaation sisällä. Uusasiakashankintaan tulisi luoda tavoitteet ja vastuuttaa myyjät kullekin asiakasryhmälle. Sisäistä asiakaskoulutusta tulisi tehdä kaikille henkilökunnan jäsenille, jotta kaikki asiakasrajapinnasta saatava tieto jatkossa saadaan kirjattua ja hyödynnettyä. Hiljaisen tiedon hyödyntämiseksi tuurausjärjestelmää tulisi kehittää, ja myyntitiimin sisäistä keskustelua lisätä. Myyntitiimin tulisi myös kehittää yhteydenpitoa muihin tiimeihin ja tehdä myyntitiimin toiminnasta läpinäkyvämpää. Kaikille tiimeille tulisi tarjota mahdollisuuksia kehittää taitojaan asiakaspalvelussa sekä asiakastiedon hallinnassa siten, että työntekijä tunnistavat asiakkaalta saatavan tärkeän tiedon ja osaavat välittää sitä organisaatiossa eteenpäin oikeilla kanavilla.

Keskeisinä kehitystoimenpiteinä työpajassa käsitellyistä aihepiireistä esiin nostettiin asiakassuhteiden hallinnan prosessien kokonaisvaltainen kehittäminen, uusasiakashankinnan tavoitteet sekä vastuutus sekä asiakastiedon keräämisen prosessien kehittäminen ja soveltuvan järjestelmän käyttöönotto.

4.3 Työpaja 3

Kolmas työpaja toteutettiin tiistaina 7.3.2023 aamupäivällä. Työpajaan osallistuivat leirikoulumyynnin vastaava, kansainvälisen myynnin vastaava, vastaanoton tiimin esihenkilö ja markkinointipäällikkö sekä fasilitaattorina että työpajan osallistujana. Etäosallistujia tapaamisessa ei ollut. Johtajan osallistuminen peruuntui viime hetkellä, ja työpajan osallistujamäärä jäi näin ollen verrattain pieneksi.

Viimeisen työpajan teemana oli brändiosaaminen. Työpajan aluksi kerrattiin jälleen työpajan kulku ja toivotut työskentelymenetelmät sekä taustatietoa brändistä. Taustatietomateriaali on työkaluun kehitysvaiheessa kirjattua tietoa, ja siinä lyhyesti kuvataan mistä brändi rakentuu, mikä on brändin merkitys kilpailukeinona sekä brändin arvon syntyminen liiketoiminnassa.

Työpajasta nousseet teemat

Työpajan tavoitteena oli tarkastella organisaation brändiosaamisen tilaa työkalua hyödyntäen. Työskentelyn tavoitteena oli löytää vastauksia siihen, mikä organisaatiossa on brändiosaamisen nykytila ja miten sitä voidaan kehittää. Yhteneväisiä piirteitä brändiosaamiseen työpajassa nousi kolmessa eri teemassa. Ensimmäinen aineistosta noussut teema oli ”Vahvistaminen”. Toinen yhteneväinen piirre työpajan aineistossa oli ”Tiedon tarve”. Kolmantena teemana aineistosta nousi ”Pitää kehittää”. Samalla tavoin kuin aiempien työpajojen aineiston analyysissä, kaikki aineistosta nousseet ylätasoon teemat käsittelivät kaikkia brändiosaamisen työpajan aihealueita.

Vahvistaminen-teeman keskeinen sisältö tiivistyi brändin kirkastamisen ja vahvistamisen tarpeeseen niin sisäisesti kuin ulkoisesti. Verrattaessa kilpailijoihin nousi esiin työpajaan osallistujien epävarmuus omaa brändiä ja oman toiminnan vahvuuksia kohtaan. Organisaation omien vahvuuksien tunnistaminen koettiin heikoksi ja siksi myös ”oman jutun kirkastaminen, siihen uskomisen ja arvostaminen” koettiin vaikeaksi. Omien vahvuuksien tunnistaminen koettiin kuitenkin välttämättömäksi, jotta toiminnassa voidaan tavoitella oikeita kohderyhmiä. Asiakkaan arvostuksia ja mielikuvaa pohdittaessa nousi tarve vahvistaa ohjauspalveluiden asemaa ja nostaa markkinointinäkökulmaa myös ohjaushenkilöstön osaamisessa. Asiakkaiden arvostuksiin ja tulevaisuuden tarpeisiin peilattaessa nähtiin tärkeäksi vahvistaa mielikuvaa arvoista ja niiden mukaisesta toiminnasta, ja ajatuksesta että Piispalassa ”koko talo kasvattaa”. Kasvattamiseen nähtiin kuuluvan vahvasti positiivinen vahvistaminen lasten ja nuorten toiminnassa ja aito kohtaaminen keskeisenä toiminnan arvona. Brändin vaikutusta asiakkaan ostopäätöksiin arvioitiin positiivisesti, mutta ammattitaidon ja varmuuden vahvistamista myyntitilanteissa korostettiin ja sen koettiin osittain puuttuvan nykyhetkellä. Brändin lupauksiin ja niiden lunastamiseen liittyen aineistosta nousi huomiot, että asiakkaan tulee saada se mitä luvataan, ja aidon kohtaamisen sekä aidon kokemuksen takaaminen vaatii sitä, että koko henkilökunnan osaamista vielä vahvistetaan. Kehittämistarpeena nähtiin, että koko henkilökunnan tulee paremmin tuntea se mitä asiakkaalle luvataan, jotta nämä lupaukset pystytään lunastamaan jokaisessa asiakas-kohtaamisessa. Vahvistamisteemaan nousi myös pohdinta siitä, osataanko ”Suomen suurin nuorisokeskus” -väittämää hyödyntää oikein ja nähdä sen tuomat edut mielikuvien luomisessa. Nuorten elämän ymmärtäminen sekä ohjaajien pedagogisen osaamisen

vahvistaminen nähtiin myös aiheina, jotka kaipaavat tarkastelua ja henkilökunnan osaamisen vahvistamista.

Toisena työpajan aineistosta nousseena teemana oli ”Tiedon tarve”. Tiedon tarve nousi esiin oletuksina asiakkaiden mielikuvista, tarpeista ja omista toimintatavoista organisaation sisällä. Asiakkaiden mielikuvia pohdittaessa yhteisesti hyväksytty ajatus oli ”tunnettu ja joka suvustahan on joku, joka on käynyt leirillä Piispalassa”. Brändi nähtiin leirikoulutuotteen sekä urheilutuotteiden, etenkin jääleirien osalta valtakunnallisesti tunnettuna. Hotelleihin verrattuna Piispalan palveluiden oletettiin olevan monimutkaisempia ja hankalampia hahmottaa. Asiakkaiden arvostuksia pohdittaessa nousi esiin, että asiakkaat saattavat kaivata uudistusta aktiviteettivalikoimaan ja palveluihin. Prosesseihin liittyen asiakaslupaus-ten välittyminen toiminnassa nähtiin aineiston mukaan aiheena, jossa lisätiedon tuottaminen sisäisesti olisi tarpeen. Lupaus-ten lunastamisessa tuotevalikoiman ja tarjooman tunteminen ja yhdessä kehittäminen nähtiin helpottavan sisäistä tiedon tarvetta. Aineistosta nousi myös huoli ja huomio siitä, että jokaisen tiimin tulisi helposti saada tietoa siitä, mitä asiakkaalle on myyty ja minkälaisia odotuksia heillä on palvelun suhteen. Asiakkaan todellisten arvostusten tunteminen nähtiin epävarmana asiana, ja todellisen tilanteen selvittämiseksi koettiin tiedontarvetta. Teeman mukainen tarve tiedolle nousi myös keskeisten asiakkaiden palveluprosessien suhteen siitä näkökulmasta, että asiakkaiden parempi palveleminen edellyttäisi parempaa tietoa asiakkaasta organisaation sisällä. Markkinointiosaamisen kehittämisen tarvetta koettiin myös yleisesti, jotta brändinhallintaa osattaisi jatkossa organisaatiossa organisoida ja kehittää paremmin.

Myös brändinosaamisen työpajassa yhdeksi teemaksi nousi ”Pitää kehittää”. Brändin rakentaminen ja kehittäminen ei organisaatiossa ole kovinkaan suunniteltua, sillä kehittämistä ei tehdä aktiivisesti tai suunnitelmallisesti. Brändin kehittämistä ei ole suunniteltu, joten sitä ei myöskään tutkita tai mitata millään tavoin. Työpajassa tämän tiedostaminen konkretisoitui osallistujille, ja aineistossa nämä toimenpidetarpeet kategorisoituivat ”Pitää kehittää”-teeman alle. Sisäisten prosessien suhteen aineistosta nousi kehittämisen tarve, jotta brändiosaaminen ja asiakaspalvelu olisivat samalla vähimmäistasolla kaikilla organisaation työntekijöillä. Kehittämisen tarvetta nähtiin myös brändin viestinnässä. Viestintäkanavien tarkempi valikoiminen kohderyhmien mukaan, erilaisten viestintämateriaalien kehittäminen sekä kotisivujen kehittäminen nähtiin tärkeänä brändin kehittämisen

näkökulmasta. Sisäisen toiminnan kehittämisessä tärkeänä nähtiin tavoitteiden selkeyttäminen ja koulutuksen järjestäminen koko henkilöstölle. Taulukossa 4. on koottuna brändiosaamisen työpajan teemat sekä työpajassa nousseet teemoihin liittyvät asiat. Taulukossa on kuvattuna kuhunkin teemaan myös työpajassa nousseita konkreettisia tapausesimerkkejä.

Taulukko 4 Yhteenveto brändiosaaminen-työpajan teemoista.

Teema	Teemaan liittyvät asiat	Esimerkit teeman liittyen
Vahvistaminen	<ul style="list-style-type: none"> - Organisaation vahvuuk- sien tunnistaminen ja niihin uskominen - Arvojen mukaisen toi- minnan lunastaminen - Osaamisen vahvistami- nen kaikissa tiimeissä 	<ul style="list-style-type: none"> - Asema kilpailijoihin ver- rattuna: oman jutun kir- kastaminen ja siihen us- kominen ja arvostami- nen - arvojen ja lupauksen mukainen toiminta, koko talo kasvattaa ja sosiaa- linen vahvistaminen (ke- hut), aito kohtaaminen ja aito kokemus - omat vahvuudet tunnis- tettava, mitä hyötyjä olla Suomen suurin? Nuoren elämän ymmärtäminen. Onko kaikilla ohjaajilla pedagoginen näkemys?
Tiedon tarve	<ul style="list-style-type: none"> - Oletukset asiakkaiden mielikuvista, arvostuk- sista ja tarpeista - Sisäiset prosessit tiedon tarpeen täyttämässä - Organisaation brän- diosaamisen kehittämi- nen 	<ul style="list-style-type: none"> - Tunnettuus on hyvä opettajien keskuudessa, vanhempien keskuu- dessa ei ehkä niin pal- jon. Tunnettu valtakun- nallisesti. - Urheilutuotteissa tunne- taan valtakunnallisesti. - kehittäminen asiakkaan arvostusten tuntemi- sessä: Tunnettaanko asi- akkaan arvostukset oi- keasti? - Brändiosaamisen kehiti- täminen: vastuuden miet- timinen, tavoitteet, mit- taaminen, seuranta
Pitää kehittää	<ul style="list-style-type: none"> - Brändin kehittämisestä suunnitelmallista 	<ul style="list-style-type: none"> - Brändin kehittäminen: tällä hetkellä ei raken- neta/kehitetä tietoisesti - Kehittämistarpeet sisäi- sessä toiminnassa: Kou- lutusta asiakaspalve- luun, koulutusta brändiin - Sisäisen toiminnan ke- hittäminen: Brändipoliisi tarvitaan! → linjat ja ta- voitteet selkeiksi

Tiivistys nykytilasta ja kehittämisehdotus

Piispalan brändiosaaminen on tilanteessa, jossa brändin kehittäminen tulisi ottaa kokonaisvaltaiseen tarkasteluun. Työpajaan osallistuneille organisaation jäsenille ei ole täysin yksimielistä ja selvää se, mitkä ovat organisaation vahvuudet, joiden varaan omaa brändiä rakennetaan. Jotta henkilökunta pystyy toiminaan tavoiteltua mielikuvaa vahvistaen, tulisi oman toiminnan vahvuudet ja lupaukset olla henkilökunnalla tiedossa ja toiminnan pohjana. Organisaation vahvuudet sekä tavoiteltu brändi ja mielikuva pohjautuvat strategiaan, joten organisaation tulisi pikimmiten valmistella strategia toiminnan suuntaa näyttämään. Kun tavoiteltu brändi on sisäisesti tiedossa, on vasta tämän jälkeen mahdollista ryhtyä rakentamaan brändimielikuvaa suunnitellusti asiakkaille. Nykyhetkellä brändi rakentuu sattumanvaraisesti, ja mielikuvat rakentuvat asiakkaille hyvin hallitsemattomasti. Arvojen mukaisen toiminnan lunastaminen päivittäisessä toiminnassa on myös helpompaa, kun asiakaslupaukset ovat henkilökunnan tiedossa ja yhteinen päämäärä on selvillä.

Pyrkimykset vastata asiakkaiden tarpeisiin pohjautuvat tällä hetkellä olettamuksiin siitä, mitä asiakkaat odottavat tai haluavat. Asiakasmielikuvia ei ole kartoitettu eikä tutkittu. Vahvana olettamuksena on hyvä tunnettuus leirikoulutuotteen osalta opettajien keskuudessa, sekä urheilutuotteissa jääleirien osalta. Omat tuotteet ja palvelut miellettiin myös osittain asiakkaille vaikeaksi hahmottaa. Palvelutarjooman kehittämistä sekä tunnettuuden ja brändin rakentamista tukisi asiakkaille tehtävät kyselyt ja tutkimukset. Brändiin ja tunnettuuteen liittyvässä tutkimuksessa toteutuksen voisi tehdä valtakunnallisesti kumppanin kanssa, kun taas asiakkaan tarpeita kartoittavaa tutkimusta voisi tehdä suppeammin Piispalan nykyisten ja tunnistettujen mahdollisten asiakkaiden keskuudessa.

Asiakaslupausten tunteminen ja näiden lupausten lunastaminen nähtiin huolenaiheena, joka nousi vallitsevasta tilanteesta, jossa strategista suuntaa ei ole määritelty. Tiimeillä ei aina ole myöskään riittävästi tietoa asiakkaan tarpeista ja heille annetuista lupauksista, joten lisätiedon tuottaminen asiakkaasta sisäisiin tarpeisiin nähtiin kehittämistarpeeksi. Henkilökunnan markkinointiosaamisen lisääminen sisäisellä koulutuksella auttaisi yhtenäisten toimintatapojen kehittämisessä asiakasrajapinnassa, ja varaus- tai CRM-järjestelmän kehittäminen toisi lisää mahdollisuuksia asiakasta koskevan tiedon tuottamiseen ja jakamiseen organisaation sisällä. Brändiä ei Piispalassa ole tähänastisessa toiminnassa otettu

osaksi suunnitelmallista kehitystyötä, eikä sille ole asetettu tavoitteita. Ottamalla pitkäjänteinen ja suunnitelmallinen brändin kehittäminen osaksi organisaation toimintaa, luodaan mahdollisuus kilpailuedun saavuttamiseen sekä sisäisten prosessien kehittymiseen.

Keskeisinä kehitystoimenpiteinä brändiosaamisen työpajassa käsitellyistä aihepiireistä on strategian pohjalla olevien organisaation vahvuuksien tunnistaminen ja kirkastaminen yhdessä henkilöstön kanssa. Brändiä rakentavat asiakaslupaukset tulisi luoda prosessissa, joka sitouttaa koko henkilöstön. Jotta asiakkaiden ja kohderyhmien tarpeisiin ja odotuksiin voidaan vastata, tulisi organisaation toteuttaa säännöllistä tutkimusta. Tutkimuksen pohjalta toimenpiteiden suuntaa voidaan tarkemmin määrittää, ja jatkossa mitata sekä seurata tavoitteiden saavuttamista. Brändityö tulee nostaa osaksi markkinoinnin johtamista, ja henkilökunta kaikissa työnkuvissa tulee ottaa vahvasti mukaan brändityöskentelyyn alusta alkaen.

5 MARKKINOINTIKYVYKKYYDEN KEHITTÄMISSUUNNITELMA

Markkinointikyvykkyyden kehittäminen Nuorisokeskus Piispalassa keskittyy kyvykkyyksiin vaikuttaviin kolmeen osa-alueeseen: markkinoinnin johtamiseen ja toteutukseen, asiakassuhteiden hallintaan ja uusasiakashankintaan sekä brändiosaamiseen. Työpajatyöskentelyllä toteutetussa tutkimuksessa organisaatio markkinointikyvykkyyksien nykytilaa on selvitetty tarkastelemalla sitä, mitkä ovat organisaation vahvuudet ja heikkoudet markkinointikyvykkyyksien osa-alueilla, ja mitkä ovat ne osa-alueet, joita tulevaisuudessa pitää kehittää.

Markkinoinnin johtamisen ja toteutuksen osa-alueella organisaatiosta löytyy hyviä toimintamalleja ja vahvuuksia, jotka luovat kilpailuetua. Tällaisia ovat Piispalan soveltuvuus ryhmätoimintaan monipuolisine mahdollisuuksineen ja etenkin se arvopohja, joka toiminnan taustalla on. Arvot heijastuvat vahvasti toimintaan, luoden merkityksellisyyttä asiakaskohtaamisissa ja tukien hyvää asiakaspalvelua. Toimintamalli, jossa myyjä käy tervehtimässä asiakasryhmän vastuuhenkilön heidän saapuessaan Piispalaan, tuo palveluun henkilökohtaisuutta ja nähdään hyvänä tapana tuoda lisäarvoa asiakkaalle.

Asiakassuhteiden hallinnan ja uusasiakashankinnan osa-alueella vahvuudeksi tunnistettiin henkilökohtainen myyntityö ja sen tuomat mahdollisuudet asiakastiedon keräämiseen. Kaikilla asiakasrajapinnoilla syntyy hyödyllistä tietoa asiakkaan toiveista, tarpeista ja ajatuksista, sillä henkilökunnan tapa kohdata asiakkaat on lämmin ja mutkaton. Olemassa oleva asiakaspalautejärjestelmä on toimiva ja se kerää tietoa, joka on suodatettavissa asiakasryhmäkohtaisesti ja on myös helposti tiimien käytettävissä.

Brändiosaamisen osa-alueella organisaation vahvuuksia ei osattu tunnistaa samalla tavalla kuin edeltävillä osa-alueilla. Brändinhallinta tai kehittäminen oli aiheena vieras, ja työpaja nosti paljon esiin kysymyksiä sekä kehittämisen tarpeita. Kolmesta markkinointikyvykkyyden osa-alueista brändiosaaminen oli selkeästi heikoiten johdettu osa-alue, jossa voimassa olevat käsitykset perustuvat arvioihin ja henkilökohtaisiin näkemyksiin tutkitun ja johdetun tiedon sijasta.

Markkinoinnin johtaminen ja toteutus

Keskeisinä kehityksen kohteina markkinoinnin johtamisen ja toteutuksen osa-alueella nousivat seuraavat:

- systemaattisen tiedonkeruun prosessien luominen ja prosessien kehittäminen asiakastiedon hyödyntämiseksi
- asiakaspalautteen käsittelyn prosessi kaikissa tiimeissä
- uusien tuotteiden luominen nuorille ryhmäasiakkaille
- sisäinen markkinointiosaamisen ja asiakaspalvelukoulutus
- myyntikanavien ja etenkin verkkokaupan kehittäminen

Systemaattisen tiedonkeruun prosessien luominen liittyy markkinoinnin kehittämiseen organisaatiossa. Markkinoinnin kautta saadun tiedon asiakkaista ja kilpailijoista tulisi toimia esimerkiksi tuotteiden ja palveluiden kehittämisen tai strategian tukena. Asiakaspalautteiden käsittelyn prosessin kehittäminen kaikissa tiimeissä edistää organisaation oppimista, ja palveluiden kehittämistä saadun palautteen perusteella. Uusien ryhmätuotteiden kehittäminen nuorille on yhteydessä strategisesti tärkeisiin asiakkuuksiin, ja jotta tähän kehittämiseen organisaatio voisi sitoutua pitkäjänteisesti, olisi strategiatyö saatettava valmiiksi. Tämän tavoitteen edistämiseen palataan, kun strategiatyö on valmis ja toiminnan keskeiset painopisteet valittu. Sisäinen markkinointiosaaminen on yhteydessä yrityksen kasvuun, ja markkinointi- sekä asiakaspalvelukoulutuksen tarjoaminen henkilökunnalle tukee kilpailutujen kuten laadukkaan asiakaspalvelun kehittymistä, sekä brändin kehittymistä. Myyntikanavien ja etenkin verkkokaupan kehittäminen helpottaa asiakkaan ostopolkua ja voi parantaa asiakaskokemusta.

Tavoitteet markkinoinnin johtamisen ja toteutuksen kehittämiseen:

- Tavoite 1. systemaattisen tiedonkeruun prosessi asiakastiedon hyödyntämiseksi
- Tavoite 2. asiakaspalautteen käsittelyn prosessin vakiinnuttaminen
- Tavoite 3. sisäinen markkinointiosaaminen ja asiakaspalvelukoulutus
- Tavoite 4. myyntikanavien ja verkkokaupan kehittäminen

Kuviossa 2 on kuvattu markkinoinnin johtamisen ja toteutuksen osa-alueen kehitystavoitteet, niiden saavuttamiseksi laaditut toimenpiteet, toimenpiteiden toteutuksen aikataulu sekä toteutuksen vastuuhenkilöt sekä suunniteltu seuranta. Toimenpiteet ajoittuvat heinäkuusta 2023 maalikuuhun 2024, ja suurin osa toimenpiteistä on ajoitettu toteutettavaksi

sesongin loputtua. Näin toimien tiimeissä on mahdollista käyttää aikaresurssia toimenpiteiden toteuttamiseen ja kehitystyöhön paneutumiseen.

Systemaattisen tiedonkeruun kehittämistoimenpiteiksi valikoitui kolme keskeistä toimenpidettä. Nämä ovat nykyisen varausjärjestelmän ominaisuuksien kartoittaminen asiakastiedon keräämisen ja hyödyntämisen näkökulmasta, asiakkaista kirjattavien tietojen ja niiden käyttötarkoituksen määrittelemisen sekä tiimikohtainen sisäinen koulutus asiakastiedon kerryttämisen keinoista. Asiakaspalautteen käsittelyn prosessin vakiinnuttamisessa tärkeinä toimenpiteinä nähtiin järjestelmäkoulutus tiimiesihenkilöille sekä palautteenkäsittelyn tuominen osaksi jokaisen tiimin viikkorutiinia. Sisäisen markkinointiosaamisen kehittämiseksi sekä asiakaspalvelukoulutuksen järjestämiseksi toimenpiteiksi määriteltiin tiimikohtainen markkinointiosaamisen työpaja, jossa opinnäytetyön tutkimustulokset esitellään sekä tutustutaan tavoitteisiin. Toisena toimenpiteenä määritettiin organisaation ulkopuoliselta asiantuntijalta tilattava asiakaspalvelukoulutus koko henkilökunnalle. Myyntikanavien ja verkkokaupan kehittämisen toimenpiteiksi määriteltiin leirikoulujen keskeisen myyntikanavan palvelumuotoinen tai muu asiakasnäkökulmainen kehittäminen sekä soveltuvien ryhmämyyntituotteiden lisääminen verkkokauppaan yksittäisen huonemyynnin rinnalle.

Markkinoinnin johtaminen ja toteutus

Tavoitteet	Systemaattisen tiedonkeruun prosessi asiakastiedon hyödyntämiseksi	Asiakaspalautteen käsittelyn prosessin vakiinnuttaminen	Sisäinen markkinointiosaaminen ja asiakaspalvelukoulutus	Myyntikanavien ja verkkokaupan kehittäminen
Toimenpiteet	<p>Toimenpide 1. Nykyisen varausjärjestelmän ominaisuuksien kartoittaminen asiakastiedon keräämiseen ja hyödyntämiseen</p> <p>Toimenpide 2. Asiakkaista kirjattavien tietojen määrittäminen ja ko. tietojen käyttötarkoituksen määrittäminen</p> <p>Toimenpide 3. Tiimikohtainen koulutus asiakastiedon kerryttämisen keinoista</p>	<p>Toimenpide 1. Järjestelmäkoulutus tiimiesihenkilöille</p> <p>Toimenpide 2. Palautteenkäsittely osaksi tiimien viikkorutiinia</p>	<p>Toimenpide 1. Tiimikohtainen markkinointiosaamisen työpaja: tutkimustulosten esittely sekä yhteinen työsto toimenpiteistä</p> <p>Toimenpide 2. Ulkopuoliselta asiantuntijalta tilattu asiakaspalvelukoulutus/-työpaja koko henkilöstölle</p>	<p>Toimenpide 1. Leirikoulujen myyntikanavan (VirPi) kehittäminen asiakasnäkökulmasta</p> <p>Toimenpide 2. Soveltuvien ryhmämyynnissä olevien pakettien lisääminen verkkokauppaan huonemyynnin lisäksi</p>
Aikataulu	<p>Toimenpide 1. Järjestelmäkoulutus pääkäyttäjille lokakuu 2023 loppuun mennessä.</p> <p>Toimenpide 2. Myynnin tiimin työpaja syyskuu 2023 loppuun mennessä.</p> <p>Toimenpide 3. Tiimien koulutukset lokakuu 2023 loppuun mennessä.</p>	<p>Toimenpide 1. Järjestelmäkoulutus tiimiesihenkilöille heinäkuu 2023 loppuun mennessä.</p> <p>Toimenpide 2. Palautteenkäsittely osana tiimien viikkorutiinia elokuu 2023 loppuun mennessä.</p>	<p>Toimenpide 1. Työpajat tiimeittäin syyskuu 2023 loppuun mennessä.</p> <p>Toimenpide 2. Koulutus maaliskuun 2024 loppuun mennessä</p>	<p>Toimenpide 1. Myyntikanavan arvionti, kehittämistoimenpiteiden määrittely, kumppanihakua joulukuun 2023 loppuun</p> <p>Toimenpide 2. Varausjärjestelmän lisäkoulutus elokuun 2023 loppuun mennessä, tuotteiden lisääminen joulukuun 2023 mennessä</p>
Vastuu	<p>Toimenpide 1. Koulutuksen järjestäminen: myyntipäällikkö.</p> <p>Toimenpide 2. Työpajan järjestäminen ja tulosten kokoaminen: markkinointipäällikkö.</p> <p>Toimenpide 3. Tiimien koulutusten järjestäminen ja toteutus: markkinointipäällikkö.</p>	<p>Toimenpide 1. Koulutuksen järjestäminen: markkinointipäällikkö sekä Zef-asiantuntija.</p> <p>Toimenpide 2. Tiimiesihenkilöt: keittiö, puhtaanapito, kiinteistöhuolto, nuorisotiimi, myynti</p>	<p>Toimenpide 1. Työpajojen järjestäminen: markkinointipäällikkö.</p> <p>Toimenpide 2. Koulutuksen järjestäminen: johtaja sekä henkilöstösihteeri</p>	<p>Toimenpide 1. Leirikoulumyynnin vastaava sekä johtaja</p> <p>Toimenpide 2. Myyntipäällikkö</p>
Seuranta	<p>Toimenpide 1. Katselmus maaliskuun 2024</p> <p>Toimenpide 2. Katselmus maaliskuun 2024</p> <p>Toimenpide 3. Katselmus maaliskuun 2024</p>	<p>Toimenpide 1. Katselmus lokakuun 2023</p> <p>Toimenpide 2. Katselmus lokakuun 2023</p>	<p>Toimenpide 1. Työpajojen tulosten koonni marraskuun 2023 loppuun mennessä.</p> <p>Toimenpide 2. Toteutunut/ei toteutunut maaliskuun 2024 loppuun mennessä.</p>	<p>Toimenpide 1. Uudistuksen vaikutus myyntiin, kevätkausi 2024</p> <p>Toimenpide 2. Verkkokaupan kehityksen vaikutus valittuihin ryhmätuotteisiin.</p>

mifo

Kuvio 2. Markkinoinnin johtamisen ja toteutuksen kehityssuunnitelma.

Asiakassuhteiden hallinta ja uusasiakashankinta

Keskeisinä kehitystoimenpiteinä asiakassuhteiden hallinnan ja uusasiakashankinnan aihepiireistä esiin nostettiin seuraavat kohteet:

- asiakassuhteiden hallinnan prosessien kokonaisvaltainen kehittäminen
- uusasiakashankinnan tavoitteet sekä vastuuttaminen
- asiakastiedon keräämisen prosessien kehittäminen
- soveltuvan asiakastietojärjestelmän kartoittaminen ja käyttöönotto

Asiakassuhteiden hallinnan kokonaisvaltainen kehittäminen tarkoittaa asiakassuhteiden hallinnan keskeisten osa-alueiden haltuunottoa. Näitä ovat asiakkaiden yksilöllisten

tarpeiden tunnistaminen, emotionaalisen siteen luominen ja toiminnan kehittäminen asiakasnäkökulman mukaisesti. Asiakasuskollisuuden kehittäminen, asiakaspotentiaalin löytäminen sekä asiakkaiden arvon ja kannattavuuden tunnistaminen ovat myös keskeistä asiakassuhteiden hallinnassa. Uusiasiakashankinnan tavoitteet liittyvät myös keskeisesti asiakassuhteiden hallinnan kokonaisuuteen ja myös liiketoiminnan kasvun mahdollistamiseen. Asiakastiedon keräämisen prosessien kehittäminen on tavoitteena markkinoinnin johtamisen ja toteutuksen osa-alueessa, joten asiakassuhteiden hallinnan osa-alueen kautta tätä tavoitetta ei ole tarvetta tarkastella pidemmälle. Soveltuvan asiakastietojärjestelmän kartoittaminen ja käyttöönotto tukee asiakassuhteiden hallintaa perustavanlaatuisesti helpottaen asiakastiedon hallintaa ja mahdollistaen sujuvan ja kokonaisvaltaisen asiakaskokemuksen.

Tavoitteet asiakassuhteiden hallinnan ja uusiasiakashankinnan osa-alueelle:

- Tavoite 1. keskeisten asiakasryhmien tarpeiden tunnistaminen
- Tavoite 2. asiakkaiden arvon ja kannattavuuden tunnistaminen
- Tavoite 3. uusiasiakashankinnan tavoitteet sekä myyjäkohtainen vastuuttaminen
- Tavoite 4. Soveltuvan asiakastietojärjestelmän kartoittaminen ja käyttöönoton arviointi

Kuviossa 3 on kuvattu asiakassuhteiden hallinnan ja uusiasiakashankinnan osa-alueen kehitystavoitteet, niiden saavuttamiseksi laaditut toimenpiteet, toimenpiteiden toteutuksen aikataulu sekä toteutuksen vastuuhenkilöt sekä suunniteltu seuranta. Asiakassuhteiden hallinnan osa-alueella toimenpiteet ajoittuvat toukokuusta 2023 marraskuun 2023 loppuun. Tämän osa-alueen kehitystoimenpiteille on asetettu nopeasti etenevät tavoitteet, koska tutkimuksessa selvitetty nykytila vaatii nopeaa reagoitua ja lähes välittömiä toimenpiteitä tilanteen kohentamiseksi. Nykyisten asiakkaiden pidolla sekä uusien asiakkaiden hankinnalla on suora yhteys myynnin kehittymiseen ja toiminnan kasvuun.

Keskeisten asiakasryhmien tarpeiden tunnistamiseksi määriteltiin keskeisinä toimenpiteinä leirikouluasiakkaille (opettajat ja huoltajat) ja rippileiriasiakkaille (seurakuntatyöntekijät) tehtävä kyselytutkimus sekä leirikouluihin osallistuville lapsille ja nuorille tehtävä kyselytutkimus. Asiakkaiden arvon ja kannattavuuden tunnistamiseksi keskeisenä toimenpiteenä nähtiin leirikoulu-, rippileiri- ja jääleirituotteiden tavoitekatteen määrittely. Uusasiakashankinnan tavoitteiden määrittäminen sekä asiakkuuksien myyjäkohtainen vastuuttaminen pyritään toteuttamaan kolmen keskeisen toimenpiteen kautta, jotka ovat tavoiteltavien kohderyhmien määrittely, uusasiakashankinnan numeeriset tavoitteet kohderyhmittäin sekä kohderyhmien vastuumyyjien nimeäminen.

Asiakassuhteiden hallinta ja uusasiakashankinta

Tavoitteet	Keskeisten asiakasryhmien tarpeiden tunnistaminen	Asiakkaiden arvon ja kannattavuuden tunnistaminen	Uusasiakashankinnan tavoitteet sekä myyjäkohtainen vastuuttaminen	Soveltuvan asiakastietojärjestelmän kartoittaminen ja käyttöönoton arviointi
Toimenpiteet	<p>Toimenpide 1. Leirikouluasiakkaille (opettajat, huoltajat) tehtävä kysely</p> <p>Toimenpide 2. Rippileiriasiakkaille (seurakuntatyöntekijät) tehtävä kysely</p> <p>Toimenpide 3. Leirikouluasiakkaille (osallistuvat lapset ja nuoret) tehtävä kysely</p>	<p>Toimenpide 1. Leirikoulu- ja jääleirituotteiden tavoitekatteen määrittely</p>	<p>Toimenpide 1. Tavoiteltavien kohderyhmien määrittely</p> <p>Toimenpide 2. Uusasiakashankinnan numeeriset tavoitteet kohderyhmittäin</p> <p>Toimenpide 3. Kohderyhmien vastuumyyjien nimeäminen</p>	<p>Toimenpide 1. Nykyisen varausjärjestelmän ominaisuuksien kartoittaminen</p>
Aikataulu	<p>Toimenpide 1. Määrällinen ja laadullinen tutkimus syyskuu 2023 loppuun mennessä</p> <p>Toimenpide 2. Määrällinen ja laadullinen tutkimus elokuu 2023 loppuun mennessä</p> <p>Toimenpide 3. Määrällinen tutkimus syyskuu 2023 loppuun mennessä</p>	<p>Toimenpide 1. Tuoteryhmittäin marraskuun 2023 loppuun</p>	<p>Toimenpide 1. Toukokuun 2023 loppuun mennessä</p> <p>Toimenpide 2. Syyskuu 2023 loppuun mennessä</p> <p>Toimenpide 3. Toukokuu 2023 loppuun mennessä</p>	<p>Toimenpide 1. Varausjärjestelmän tuottajalta pääkäyttäjäkoulutus elokuu 2023 loppuun mennessä</p> <p>Käyttäjäkoulutus lokakuu 2023 loppuun mennessä.</p>
Vastuu	<p>Toimenpide 1. Markkinointipäällikkö, toteutus oppilaitosyhteistyönä</p> <p>Toimenpide 2. Markkinointipäällikkö, toteutus oppilaitosyhteistyönä</p> <p>Toimenpide 3. Markkinointipäällikkö, toteutus oppilaitosyhteistyönä</p>	<p>Toimenpide 1. Myyntipäällikkö sekä talouspäällikkö</p>	<p>Toimenpide 1. Johtaja sekä myyntipäällikkö</p> <p>Toimenpide 2. Johtaja sekä myyntipäällikkö</p> <p>Toimenpide 3. Johtaja sekä myyntipäällikkö</p>	<p>Toimenpide 1. Markkinointipäällikkö</p>
Seuranta	<p>Toimenpide 1. Tulosten tarkastelu marras-joulukuussa 2023, tutkimuksen uusinta toukokuussa 2024</p> <p>Toimenpide 2. Tulosten tarkastelu marras-joulukuussa 2023</p> <p>Toimenpide 3. Tulosten tarkastelu marras-joulukuussa 2023, tutkimuksen uusinta toukokuussa 2024</p>	<p>Toimenpide 1. Tuoteryhmittäin joulukuun 2023 loppuun.</p>	<p>Toimenpide 1. Katselmus kesäkuussa 2023</p> <p>Toimenpide 2. Numeeristen tavoitteiden seuranta lokakuu 2023</p> <p>Toimenpide 3. Katselmus kesäkuussa 2023</p>	<p>Toimenpide 1. Kerätyn hyödynnettävän asiakastiedon arviointi maaliskuussa 2024.</p>

Kuvio 3. Asiakassuhteiden hallinnan ja uusasiakashankinnan kehityssuunnitelma.

Brändiosaaminen

Keskeisinä kehitystoimenpiteinä brändiosaamisen alueella ovat seuraavat:

- strategian pohjalla olevien organisaation vahvuuksien tunnistaminen ja kirkastaminen
- brändiä rakentavien asiakaslupausten määrittely
- säännöllinen brändi- sekä asiakastyytyväisyystutkimus
- brändityön nostaminen osaksi markkinoinnin johtamista

Tutkimuksen mukaan brändiosaaminen organisaatiossa ei ole vahvaa, joten osa-alueen kokonaisvaltainen kehittäminen on tarpeen. Brändin kirkastamiseksi organisaation pitäisi kyetä määrittelemään vahvuutensa, ja varmistaa että nämä kilpailuetua tuovat ominaisuudet ovat koko henkilökunnan tiedossa ja että niitä osataan hyödyntää ja niistä osataan viestiä päivittäisessä työssä. Brändiä rakentavien asiakaslupausten määrittely auttaa henkilökuntaa asiakastilanteissa ja luo ohjanuoria toiminnalle. Asiakaslupausten noudattaminen yhtenäistää toimintaa, jolloin organisaation toiminta näyttäytyy myös asiakkaalle tasa-laatuksena ja luotettavana. Säännöllinen brändi- sekä asiakastyytyväisyystutkimus auttaa seuraamaan brändin kehittymistä sekä tunnistamaan asiakkaiden tarpeita sekä oman toiminnan onnistumista. Brändityön nostaminen osaksi markkinoinnin johtamista on keskeistä brändiosaamisen kehittämisessä organisaation tasolla, ja tarkoittaa myös henkilökunnan markkinointiosaamisen kehittämistä kaikilla organisaation tasoilla.

Tavoitteet brändiosaamisen osa-alueelle:

- Tavoite 1. organisaation vahvuuksien kirkastaminen
- Tavoite 2. asiakaslupausten määrittely yhdessä henkilökunnan kanssa
- Tavoite 3. säännöllinen brändi- ja asiakastyytyväisyystutkimus
- Tavoite 4. brändityö osaksi markkinoinnin johtamista

Kuviossa 4 on kuvattu brändiosaamisen osa-alueen kehitystavoitteet, niiden saavuttamiseksi laaditut toimenpiteet, toimenpiteiden toteutuksen aikataulu sekä toteutuksen vastuhenkilöt sekä suunniteltu seuranta. Toimenpiteet ajoittuvat pääasiassa vuoden 2023 loppupuolelle, ja seurannassa korostuu toteutettujen tutkimusten peilaaminen tavoitteisiin, ja jatkotoimenpiteiden valitseminen näiden tulosten mukaan. Brändiosaamisen

kehittämissuunnitelmassa koko organisaation osallistaminen on kolmesta osa-alueesta suurimmassa roolissa, ja koko henkilöstöä koskevia työpajoja on kaksi. Tavoitebrändin määrittelyssä on tärkeää ottaa koko henkilöstö mukaan kehittämisprosessiin, jotta kaikille organisaation jäsenille rakentuu yhteneväinen kuva siitä tavoitetilasta, jota kohti toimenpiteillä pyritään.

Brändiosaamisen tavoitteiden saavuttamiseksi organisaation vahvuuksien kirkastamisen toimenpiteiksi määriteltiin henkilöstötyöpaja vahvuuksien sanoittamiseksi sekä sidosryhmäkysely valituille kumppaneille sekä asiakkaille. Asiakaslupausten määrittely henkilökunnan kanssa toteutetaan tiimeittäin tehtävin työpajoin sekä näiden tulokset kokoamalla ja tiedottamalla. Säännöllisen brändi- ja asiakastyytyväisyystutkimuksen toimenpiteinä valitaan tutkimuskumppani sekä toteutetaan ensimmäinen bränditutkimus, ja asiakastyytyväisyystutkimuksen toteutus sekä säännöllisesti seuraavien uusintatutkimusten ajoittaminen vuosikelloon. Brändityön saattaminen osaksi markkinoinnin johtamista edellyttää tavoitebrändin määrittelyä vahvuuksien ja strategian pohjalta, sekä bränditutkimuksen ja tavoitebrändin pohjalta johdettujen toimenpiteiden viemistä osaksi markkinoinnin vuosikelloa.

Brändiosaaminen

Tavoitteet	Organisaation vahvuuksien kirkastaminen	Asiakastupausten määrittely yhdessä henkilökunnan kanssa	Säännöllinen brändi- ja asiakastytyväisyystutkimus	Brändityö osaksi markkinoinnin johtamista
Toimenpiteet	<p>Toimenpide 1. Henkilöstötyöpaja organisaation vahvuuksien sanoittamiseksi</p> <p>Toimenpide 2. Sidosryhmäkysely valituille kumppaneille ja asiakkaille</p>	<p>Toimenpide 1. Työpajat henkilöstölle tiimeittäin</p> <p>Toimenpide 2. Tulosten kokoaminen ja tiedottaminen</p>	<p>Toimenpide 1. Bränditutkimuskumppanin valinta ja ensimmäisen kyselyn toteutus</p> <p>Toimenpide 2. Asiakastytyväisyystutkimuksen toteutus sekä seuraavien kyselytutkimusten ajoittaminen vuosikelloon</p>	<p>Toimenpide 1. Tavoitebrändin määrittely vahvuuksien sekä strategian pohjalta</p> <p>Toimenpide 2. Bränditutkimuksen ja tavoitebrändin pohjalta johdetut toimenpiteet osaksi vuosikelloa</p>
Aikataulu	<p>Toimenpide 1. Lokakuun 2023 loppuun mennessä</p> <p>Toimenpide 2. Syyskuun 2023 loppuun mennessä</p>	<p>Toimenpide 1. Lokakuun 2023 loppuun mennessä</p> <p>Toimenpide 2. Marraskuun 2023 loppuun mennessä</p>	<p>Toimenpide 1. Elokuu 2023 loppuun mennessä</p> <p>Toimenpide 2. Asiakastytyväisyystutkimuksen toteutus syyskuun 2023 loppuun mennessä sekä seuraavien kyselytutkimusten ajoittaminen vuosikelloon joulukuun 2023 loppuun</p>	<p>Toimenpide 1. Joulukuun 2023 loppuun mennessä</p> <p>Toimenpide 2. Tammikuun 2024 loppuun mennessä</p>
Vastuu	<p>Toimenpide 1. Johtaja sekä ulkopuolinen fasilitaattori</p> <p>Toimenpide 2. Markkinointipäällikkö sekä valittu kumppani toteutukseen</p>	<p>Toimenpide 1. Johtaja sekä markkinointipäällikkö</p> <p>Toimenpide 2. Markkinointipäällikkö</p>	<p>Toimenpide 1. Markkinointipäällikkö</p> <p>Toimenpide 2. Markkinointipäällikkö</p>	<p>Toimenpide 1. Markkinointipäällikkö</p> <p>Toimenpide 2. Markkinointipäällikkö</p>
Seuranta	<p>Toimenpide 1. Vahvuuksien tuominen osaksi päivittäistä työtä</p> <p>Toimenpide 2. Tulosten tarkastelu lokakuussa 2023</p>	<p>Toimenpide 1. ja 2. Asiakastupausten toteutumisen tarkastelu maaliskuun 2024 aikana.</p>	<p>Toimenpide 1. Bränditutkimuksen tulokset ja toimenpiteiden valinta</p> <p>Toimenpide 2. Tutkimuksen tulosten läpikäynti sekä niiden pohjalta valitut toimenpiteet</p>	<p>Toimenpide 1. ja 2. Brändin muutoksen tarkastelu seuraavan (vuoden 2024) bränditutkimuksen jälkeen</p>

miro

Kuvio 4. Brändiosaamisen kehityssuunnitelma.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Opinnäytetyön tavoitteena oli tarkastella markkinointikyvykkyyksiä resurssipohjaisen teorian sekä dynaamisten kyvykkyyksien viitekehyksessä, sekä toteuttaa organisaation markkinointikyvykkyyksien nykytilan selvitys ja kehityssuunnitelma tähän viitekehykseen peilaten. Tavoitteena oli konstruktivistisen tutkimusmenetelmän keinoin selvittää, mikä organisaation markkinointikyvykkyyden nykytila on, ja miten sitä voidaan kehittää. Tutkimuskysymyksinä tarkasteltiin, mitkä ovat organisaation markkinointikyvykkyyden vahvuudet ja heikoudet, ja mitä asioita organisaation markkinointikyvykkyydessä pitää tulevaisuudessa kehittää.

Markkinointikyvykkyyden osa-alueiksi on tunnistettu markkinoinnin johtaminen ja toteutus, asiakassuhteiden hallinta ja uusasiakashankinta sekä brändiosaaminen. Ensimmäisen osa-alueen osalta tutkimuksessa vastattiin tutkimuskysymykseen: mikä on markkinoinnin johtamisen ja toteutuksen nykytila ja miten sitä voidaan kehittää? Tutkimuksen pohjalta tähän kysymykseen voidaan vastata markkinoinnin johtamisen ja toteutuksen nykytilassa vahvuutena olevan Piispalan soveltuvuus ryhmätoimintaan ja toiminnan tautalla olevan arvopohjan heijastuminen jokapäiväiseen toimintaan. Arvot luovat merkityksellisyyttä asiakaskohtaamisissa ja tukevat hyvää asiakaspalvelua. Lisäarvoa asiakkaalle tuo henkilökohtainen ja yksilöllinen palvelu. Kehittämisen kohteita osa-alueessa löytyi asiakastiedon keräämisen prosesseissa, asiakaspalautteen käsittelyn prosesseissa, sisäisessä markkinointi- ja asiakaspalveluosaamisessa sekä tarpeessa kehittää myyntikanavia.

Suhteessa Grönroosin ja Tillmanin (2020, s. 232–234) määritelmään markkinoinnista ajattelutapana, toimintojen ja prosessien organisoinnin keinona sekä joukkona asiakkaisiin kohdistettavia työkaluja ja toimintoja suurimmat kehittämisen tarpeet löytyvät markkinoinnillisen ajatustavan kehittämisestä sekä etenkin markkinoinnin organisoitumiskeinoista. Piispalassa tietoa asiakkaasta kertyy nykyhetkellä hyvin ja sen keräämistä saadaan melko pienin panostuksin edelleen tehostettua, mutta haasteena on tuon tiedon käsittely, prosessointi ja suodattaminen. Kun asiakkaiden mielipiteet, kokemukset ja tarpeet eivät puutteellisten prosessien vuoksi välity niille henkilöille, joita kerätty tieto asiakaslähtöisen työn kehittämisessä tukisi, ei tällöin organisaatiossa kyetä suunnittelemaan ja koordinoimaan toimintoja asiakkaan lähtökohdista käsin. Markkinoinnillista ajatustapaa voidaan

organisaatiossa kehittää hyödyntäen asiakkaalta saatavaa tietoa strategisten päätösten tukena, kunhan organisoitumiskeinoja kehitetään siten että eri tasoilta ja yksiköistä kertyvä asiakastieto tukee aidosti toiminnan kehittämistä. Markkinoinnin tarkastelussa työkalujen ja toimintojen kautta kehitettävää tutkimuksessa löydettiin myyntikanavista. Jakelukanavien kehittäminen asiakasnäkökulmasta nostettiin tulosten pohjalta osaksi kehityssuunnitelmaa.

Asiakassuhteiden hallinnan ja uusasiakashankinnan osa-alueessa tutkimuksessa vastattiin tutkimuskysymykseen: mikä on asiakassuhteiden hallinnan nykytila ja miten sitä voidaan kehittää? Keskeisenä huomiona asiakassuhteiden hallintaan ja uusasiakashankintaan nousi kehittymättömyys sekä prosessien puute. Asiakkaista sekä asiakasryhmistä kertyy asiakaspolun eri vaiheissa monenlaista tietoa, mutta prosessien ja soveltuvan järjestelmän puuttuessa tieto ei välity organisaatiossa eteenpäin. Myyntitiimissä tunnistettiin tarve, tahto ja motivaatio kehittää asiakassuhteiden hallintaa ja siihen liittyviä prosesseja, ja tämä tahtotila tulisi saada hyödynnettyä kehityksen edistämiseksi. Kyseinen tahtotila tulisi saada luotua myös koko organisaatioon, jotta asiakassuhteiden hallinta nähtäisiin tärkeänä osana työtä kaikissa yksiköissä ja kaikissa tehtävänkuvissa.

Asiakassuhteiden hallinnan ja uusasiakashankinnan kehitystavoitteet liittyivät keskeisten asiakasryhmien tarpeiden tunnistamiseen, asiakkaiden arvon ja kannattavuuden tunnistamiseen sekä uusasiakashankinnan tavoitteiden määrittämiseen ja näiden myyjäkohtaiseen vastuuttamiseen. Soveltuvan asiakastietojärjestelmän kartoittaminen nähtiin myös tärkeänä asiakassuhteiden hallinnan kehittämisen näkökulmasta. Asiakassuhteiden hallinnan ollessa Roberts-Phelpsian mukaan (2003, s. 3) kokonaisvaltainen näkökulma organisaation toiminnan kehittämiseen asiakasnäkökulmasta käsin, keskeistä on asiakasuskollisuuden kehittäminen sekä asiakkaiden kannattavuuden ja arvon tunnistaminen. Joensuu-Salo ym. (2015, s. 88) myös korostavat, että jokaisen henkilöstön jäsenen tulisi olla sitoutunut asiakkaan arvontuotantoprosessiin, sillä jokaisen yksikön työ on panos asiakaskokemukseen. Nykyisten asiakkaiden säilyttäminen on tärkeää (Grönroos & Tillman, 2020, s. 36–37), ja tämä voidaan saavuttaa asiakkaiden tarpeet tunnistamalla, niihin vastaamalla ja varmistamalla, että jokaisella organisaation jäsenellä on pääsy asiakasta koskevaan oleelliseen tietoon.

Brändiosaamisen osa-alueessa tutkimuskysymys oli: mikä on organisaation brändin nykytila ja miten sitä voidaan kehittää? Tutkimuksessa perusteella kolmanteen tutkimuskysymykseen vastauksena on, että brändiosaamisen nykytila on organisaatiossa heikko, ja kehitystoimenpiteitä tulee tehdä brändiosaamisen vahvistamiseksi. Brändin rakentamisen toimenpiteitä ei organisaatiossa suunnitelmallisesti toteuteta. Joensuu-Salon ym. (2025, s. 88) mukaan brändi ja sen realisoituminen toiminnan kautta tulee olla suunnitelmallista. Brändin kehittymisen varmistamiseksi yrityksen tulee pohtia, mitä mielikuvia se haluaa asiakkaassa herättää, ja kuinka nämä mielikuvat toteutuvat ja realisoituvat asiakkaalle yrityksen käytännön toiminnassa.

Brändiosaamisen kehittämisen tavoitteet ovat organisaation vahvuuksien kirkastaminen, asiakaslupauksen määrittely, säännöllisesti tehtävä brändi- ja asiakastytyväisyystutkimus sekä brändityön ottaminen osaksi markkinoinnin johtamista. Vahvuuksien kirkastaminen voidaan nähdä resurssipohjaisen teorian (Zahra, 2021, s. 1) kautta organisaation aineellisten ja aineettomien resurssien roolien analysoimisena kilpailuedun luomiseksi ja ylläpitämiseksi. Grönroosin ja Tillmanin mukaan (2020, s. 285) brändiä ei voi päättää ja tarjota asiakkaalle valmiina ja määriteltynä, vaan organisaatio voi luoda puitteet brändin rakentamiselle sopivalla tuotteella tai palvelulla ja tätä tukevalla markkinointiviestinnällä. Lopulta asiakas rakentaa brändin kaikista niistä kokemuksista, joita se yritykseen ja sen tuotteisiin ja palveluihin liittyen kokee ja kuluttaa. Asiakaslupaukset määrittelemällä organisaatiossa voidaan varmistaa, että henkilökunnan, viestinnän ja toiminnan viestit ovat yhtenäisiä ja halutun brändin kehittymistä tukevia. Brändi- ja asiakastytyväisyystutkimuksia säännöllisesti toteuttamalla toimenpiteiden vaikutusta ja suuntaa pystytään mittaamaan ja seuraamaan. Brändinjohtamisen toimenpiteitä voidaan mukauttaa mitatun tiedon ja kehityksen suunnan perusteella.

Pääpaino Piispalan kehittämistoimissa on organisaation prosessien kehittämisessä sekä henkilökunnan osaamisen kehittämisessä. Lämsän ja Päivikkeen (2013, s. 191) mukaan organisaation ja sen henkilökunnan oppiminen vaikuttaa organisaation kyvykkyyksien kehittämiseen. Teece (2009, s. 12) huomauttaa, että tulkitsevat, skannaavat ja luovat prosessit tulisi sisällyttää organisaation prosesseihin dynaamisten kyvykkyyksien hyödyntämiseksi. Dynaamisten kyvykkyyksien mahdollistamiseksi organisaatiossa tulisi hyödyntää prosesseja, jolla kerätään teknistä tietoa ja seurataan asiakkaiden tarpeita. Näiden prosessien

tuottama tieto tulisi saattaa suodatettuna niille organisaation jäsenillä, jotka pystyvät sitä työssään parhaiten hyödyntämään. Markkinointikyvykkyyksien avulla Takahashin ym. (2017, s. 468) mukaan organisaatio kykenee paremmin ymmärtämään asiakkaidensa nykyisiä ja tulevia tarpeita ja pystyy näin palvelemaan heitä paremmin ja tavoittamaan uusia asiakkaita.

Jatkotutkimuksena markkinointikyvykkyyksien kehittämisestä organisaatiossa voidaan tutkia, kuinka valituilla kehittämistoimenpiteillä markkinoinnin johtamista ja toteutusta, asiakassuhteiden hallintaa ja uusasiakashankintaa sekä brändiosaamista saadaan syvennettyä kaikilla organisaation tasoilla, ja mikä vaikutus markkinointikyvykkyyksien kehittämisellä on asiakastytyväisyyteen ja brändin kehittymiseen.

Opinnäytetyön luotettavuuteen liittyvänä rajoituksena voidaan nähdä tutkimuksen rajoittuminen myyntitiimiin sen sijaan, että organisaation markkinointikyvykkyyksien tutkimus olisi ulotettu koskemaan organisaation koko henkilökuntaa. Työn luotettavuuteen vaikuttaa myös opinnäytetyön tekijän kaksoisrooli koskien tutkimuksen työpajoja. Sekä fasilitaattorina että tiimin jäsenenä toimiminen ei tutkimuksen tekemisen kannalta ole ihanteellinen asetelma. Konstruktivistiseen tutkimukseen liittyy myös oleellisesti tutkimusprosessin spiraalimainen eteneminen, jossa tutkimuksen tuloksia tuodaan käytäntöön, ja tämän jälkeen yhteistoiminnassa tutkitaan edelleen muutosten vaikutuksia. Aito sykliisyys ja koko tutkimuksen kestävä henkilöstön osallisuus eivät tässä tutkimustyössä täysin toteutuneet. Toisaalta kehitystyön siirtyessä toimeenpanovaiheeseen korostuu jälleen organisaation koko henkilökunnan osallistuminen sekä osallisuus, ja sykliisyys jatkuu kehitystoimenpiteiden vaikutuksia arvioitaessa ja jatkotoimenpiteitä valittaessa.

Tämä opinnäytetyö on konkreettinen työelämää ja alaa kehittävä kehitystyö, jonka tuloksia voidaan hyödyntää muissa vastaavissa organisaatioissa markkinointikyvykkyyksien kehittämiseksi. Markkinointikyvykkyyksien kehittämisellä voidaan saada aikaan kasvua sekä syventää ja pidentää asiakassuhteita, sekä kehittää henkilöstön osaamista asiakaslähtöisen toimintamallin omaksumiseksi organisaation kaikilla tasoilla.

LÄHTEET

- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Barney, J. B., & Clark, D. N. (2007). *Resource-based theory: Creating economic rents and competitive advantage*. Oxford University Press.
- Day, G. S. (1994). The Capabilities of Market-Driven Organizations. *Journal of marketing*, 58(4), 37–52. <https://doi.org/10.2307/1251915>
- Eskola, J., & Suoranta, J. (1998). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Vastapaino.
- Grönroos, C., & Tillman, M. (2020). *Palvelujen johtaminen ja markkinointi*. Talentum.
- Hirsjärvi, S., Remes, P., & Sajavaara, P. (2000). *Tutki ja kirjoita* (6. uud. I.). Tammi.
- Joensuu, S., Viljamaa, A., Katajavirta, M., Kettunen, S., Mäkelä, A., & Seinäjoki University of Applied Sciences. (2015). *Markkinaorientaatio ja markkinointikyvykkyys eteläpohjalaisissa kasvuyrityksissä*. Seinäjoen ammattikorkeakoulu = Seinäjoki University of Applied Sciences.
- Joensuu-Salo, S., Viljamaa, A., & Kangas, E. (2022). Marketing first? The role of marketing capability in SME growth. *Journal of research in marketing and entrepreneurship*, 25(2), 185–202. <https://doi.org/10.1108/JRME-05-2021-0070>
- Kallinen, T., & Kinnunen, T.. (i.a.). Etnografia. Teoksessa J. Vuori (toim.) *Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja*. Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja]. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/tutkimusasetelma/toimintatutkimus/>
- Kananen, J. (2009). *Toimintatutkimus yritysten kehittämisessä*. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kananen, J. (2014). *Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona: Miten kirjoitan toimintatutkimuksen opinnäytetyönä?* Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kuula, A. (1999). *Toimintatutkimus: Kenttätyötä ja muutospyrkimyksiä*. Vastapaino.
- Lämsä, A., & Päivike, T. (2013). *Organisaatiokäyttämisen perusteet*. Edita.
- Moore, K., & Pareek, N. (2010). *Marketing: The basics* (2nd ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203870341>

- Morgan, N. A., Feng, H., & Whitler, K. A. (2018). Marketing Capabilities in International Marketing. *Journal of International Marketing*, 26(1), 61–95. <https://doi.org/10.1509/jim.17.0056>
- O’Cass, A., & Sok, P. (2014). The role of intellectual resources, product innovation capability, reputational resources and marketing capability combinations in firm growth. *International small business journal*, 32(8), 996–1018.
- Ojasalo, K., Moilanen, T., & Ritalahti, J. (2015). *Kehittämistyön menetelmät: Uudenlaista osaamista liiketoimintaan* (3.–4. p.). Sanoma Pro Oy.
- Piispala. (15.4.2023). *Piispala – Tarinamme*. <https://piispala.fi/tarinamme/>
- Pohjola, J. (2019). *Brändin ilmeen johtaminen*. Alma Talent.
- Pollák, F., Markovic, P., Wolfswinkel, M., Enslin, C., Mutsikiwa, M., & Baran, T. (2022). *Brand Management*. IntechOpen.
- Roberts-Phelps, G. (2003). *Customer Relationship Management: How to Turn a Good Business Into a Great One!* Thorogood Publishing Ltd.
- Salonen, K., Eloranta, S., Hautala, T., & Kinos, S. (2017). *Kehittämistoiminta ja kehittämisen menetelmiä ammatillisessa korkeakoulutuksessa*. Turun ammattikorkeakoulu.
- Sherlekar, S. A., & Gordon, E. (2010). *Marketing management* (rev. ed.). Himalaya Pub. House.
- Srivastava, R. K., Fahey, L., & Christensen, H. (2001). The resource-based view and marketing: The role of market-based assets in gaining competitive advantage. *Journal of management*, 27(6), 777–802. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(01\)00123-4](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(01)00123-4)
- Takahashi, A. R. W., Bulgacov, S., Semperebon, E., & Giacomini, M. M. (2017). Dynamic capabilities, Marketing Capability and Organizational Performance. *BBR Brazilian business review* (Portuguese ed.), 14(5), 466–478. <https://doi.org/10.15728/bbr.2017.14.5.1>
- Talaja, A. (2012). Testing VRIN framework: Resource value and rareness as sources of competitive advantage and above average performance. *Management* (Split, Croatia), 17(2), 51–64.
- Teece, D. J. (2009). *Dynamic Capabilities and Strategic Management: Organizing for Innovation and Growth*. <https://doi.org/10.1093/0191562726.001.0001>
- Tuominen, T., Järvi, K., Lehtonen, M. H., Valtanen, J., & Martinsuo, M. (2015). *Palvelujen tuotteistamisen käsikirja: Osallistavia menetelmiä palvelujen kehittämiseen*. Aalto-yliopisto.

Zahra, S. A. (2021). The Resource-Based View, Resourcefulness, and Resource Management in Startup Firms: A Proposed Research Agenda. *Journal of management*, 47(7), 1841–1860. <https://doi.org/10.1177/01492063211018505>