



# Suorituskyvyn johtaminen: yrityksen markkinointiprosessin tehokkuuden parantaminen

**Case: Toive Company**

Laura Paukkonen

Opinnäytetyö, AMK

Marraskuu 2024

Liiketalouden ala

Tradenomi (AMK), Liiketalouden tutkinto-ohjelma

**Paukkonen, Laura**

## **Suorituskyvyn johtaminen: yrityksen markkinointiprosessin tehokkuuden parantaminen – case: Toive Company**

Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Lokakuu 2024, 52 sivua.

Liiketalouden tutkinto-ohjelma. Opinnäytetyö (AMK).

Julkaisun kieli: suomi

Julkaisulupa avoimessa verkossa: kyllä

### **Tiivistelmä**

Opinnäytetyön tutkimuksen lähtökohtana oli tutkia Toive Companyn nykyistä markkinointiprosessia sekä suorituskyvyn johtamista, niiden haasteita sekä yrityksen tulevaisuuden tavoitteita. Tutkimuksessa selvitettiin myös, millaisilla suorituskyvyn johtamisen keinoilla nykyistä markkinointiprosessia voidaan kehittää saavuttaakseen tavoitteet. Tutkimuksen avulla luodaan ymmärrystä Toive Companyn markkinointiprosessista ja sen haasteista.

Tutkimus on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Tutkimus toteutettiin empiirisenä haastattelututkimuksena, jossa hyödynnettiin puolistrukturoitua teemahaastattelumenetelmää. Tutkimuksessa haastateltiin yhteensä kolmea tutkimuksen kannalta tärkeää henkilöä, joista kaksi olivat Toive Companyn yrittäjät sekä yksi Suomen Digimarkkinointi Oy:n yhteyshenkilö. Jokainen haastattelu nauhoitettiin ja litteroitiin ennen aineiston analysointia. Kerättyä aineistoa analysoitiin temaattisen aineistoanalyysin keinoin, sekä teemoja muodostaessa hyödynnettiin induktiivista analysointia.

Tutkimuksen tuloksista nousi esille Toive Companyn oleelliset haasteet markkinointiprosessissa sekä suorituskyvyn johtamisessa, mutta myös tarkkaan harkitut tavoitteet, jotka linkittyvät vahvasti yrityksen haaluun kasvattaa ja kehittää liiketoimintaa uuteen suuntaan. Koska suorituskyvyn johtaminen linkittyy kaikkien yrityksen toiminnassa, se luonnollisesti linkittyy myös markkinointiin ja markkinoinnin prosesseihin. Tutkimuksen tuloksissa oleellisimmiksi suorituskyvyn johtamisen keinoiksi, joiden avulla pystytään kehittämään Toive Companyn markkinointiprosessia, nousivat tiedolla johtaminen, johon sisältyy viestinnän ja viestintävälineiden kehittäminen sekä tavoitteiden selkeyttäminen, sekä kannattavuuden mittaaminen, seuranta ja analysointi. Tähän liittyy vahvasti mittaamisen sykliisyys sekä uuden mittaus-, seuranta- ja analysointijärjestelmän käyttöönotto. Näiden lisäksi suorituskyvyn johtamisen keinoista myös resurssien hallinnalla on merkittävä rooli Toive Companyn markkinointiprosessin kehittämisessä. Resurssien hallinta, nimenomaan työtehtävien priorisoinnin ja työtehtävien tärkeyden arvioinnin osalta mahdollistavat Toive Companylle työtehtävien oikeanaikaisen toteuttamisen ja resurssien tehokkaan sekä järkevän käytön.

### **Avainsanat (asiasanat)**

Prosessijohtaminen, Toiminnan tehostaminen, Markkinointiprosessi, Liike-toiminnan johtaminen, Johtaminen, Strateginen johtaminen, Suorituskyvyn johtaminen, Toive Company

### **Muut tiedot (salassa pidettävät liitteet)**

-

**Paukkonen, Laura**

### **Performance management: Improving The Efficiency of The Company's Marketing Process – case: Toive Company**

Jyväskylä: JAMK University of Applied Sciences, October 2024, 52 pages.

Bachelor of Business Administration. Bachelor's thesis.

Permission for open access publication: Yes

Language of publication: Finnish

#### **Abstract**

The starting point for the thesis research was to examine Toive Company's current marketing process and performance management, their challenges, as well as the company's future goals. The research also explored the performance management methods that could be used to develop the current marketing process in order to achieve these goals. The research aims to create an understanding of Toive Company's marketing process and its challenges.

The study is qualitative in nature. It was conducted as an empirical interview study using a semi-structured thematic interview method. Three key individuals were interviewed for the research, two of whom were the entrepreneurs of Toive Company, and one was a representative from Suomen Digimarkkinointi Oy. Each interview was recorded and transcribed before the data analysis. The collected data was analyzed using thematic analysis, and inductive reasoning was applied in forming the themes.

The research results highlighted the most significant challenges in Toive Company's marketing process and performance management, as well as the carefully considered goals that are closely linked to the company's desire to grow and develop its business in a new direction. Since performance management is linked to all aspects of the company's operations, it naturally connects to marketing and marketing processes. The most essential performance management methods identified for improving Toive Company's marketing process were data-driven management, which includes the development of communication and communication tools, as well as clarifying goals. Profitability measurement, monitoring, and analysis also play a significant role. This is closely related to the cyclical nature of measurement and the implementation of a new system for measurement, monitoring, and analysis. In addition to these, resource management also has a significant role in developing Toive Company's marketing process. Resource management, particularly in terms of prioritizing tasks and evaluating their importance, enables Toive Company to carry out tasks in a timely manner and use resources efficiently and wisely.

#### **Keywords/tags (subjects)**

Process Management, Operational Improvement, Marketing Process, Business Management, Management, Strategic Management, Performance Management, Toive Company

#### **Miscellaneous (Confidential information)**

-

## Sisältö

<b>1</b>	<b>Johdanto</b> .....	<b>6</b>
<b>2</b>	<b>Tutkimusasetelma</b> .....	<b>7</b>
2.1	Tutkimusongelma ja tutkimuksen tavoitteet .....	7
2.2	Tutkimusmenetelmät .....	8
2.3	Toimeksiantajaesittely – Toive Company .....	13
<b>3</b>	<b>Suorituskyvyn johtaminen</b> .....	<b>14</b>
3.1	Suorituskyvyn johtamisen osa-alueet ja tavoitteet .....	15
3.2	Yrityksen suorituskyky .....	15
3.3	Suorituskyvyn mittaaminen .....	19
<b>4</b>	<b>Prosessi digitaalisessa markkinoinnissa</b> .....	<b>22</b>
4.1	Digitaalinen markkinointi .....	22
4.1.1	Tavoitteiden asetanta .....	22
4.1.2	Kilpailuedun määrittäminen ja ostajapersoonat .....	24
4.1.3	Arvolupaus ja arvonluonti .....	27
4.2	Markkinointiprosessi .....	33
4.2.1	Prosessin vaiheet .....	34
<b>5</b>	<b>Tutkimuksen toteuttaminen, tulokset ja johtopäätökset</b> .....	<b>37</b>
5.1	Tutkimuksen toteuttaminen .....	37
5.2	Tulokset .....	38
5.3	Johtopäätökset .....	42
<b>6</b>	<b>Pohdinta</b> .....	<b>45</b>
6.1	Luotettavuus .....	47
6.2	Jatkotutkimusehdotus .....	48
	<b>Lähteet</b> .....	<b>49</b>

## Kuviot

Kuvio 1.	Yrityksen ulkoinen ja sisäinen suorituskyky (Rantanen 2005, 5.) .....	17
Kuvio 2.	Esimerkkejä taloudellisista ja ei-taloudellisista menestystekijöistä (Lönnqvist, Kujansivu & Antikainen 2006, 22.) .....	18
Kuvio 3.	Suorituskyvyn mittaamisen sykliiys (Tenhunen & Ukko 2001, 7.) .....	21
Kuvio 4.	Strategiset painopisteet hyperkilpailuympäristöön (Blomster, Kurtti, Määttä ja Sinisalo 2020, 3.) .....	25
Kuvio 5.	Arvonluontistrategiat (Karjaluo, Lahtinen, Mero & Pulkka 2022, 106.) .....	28

Kuvio 6. Digitaalisen markkinoinnin prosessit (Blomster, Kurtti, Määttä ja Sinisalo 2020, 16.) 33

Kuvio 7. Prosessin tavoite..... 35

# 1 Johdanto

Markkinoinnilta odotetaan yhä enemmän ja enemmän tuloksia, sillä onhan markkinoinnin perimmäinen tarkoitus kasvattaa yrityksen tuottoa. Ainakin niissä tapauksissa, kun markkinoinnille on asetettu tavoitteet ja niitä pystytään mittaamaan. Digitaalisen markkinoinnin kehittymisen myötä vaatimukset markkinoinnin mitattavuudelle ovat kasvaneet, koska tulosten seuraamisesta on tullut digitaalisilla alustoilla helpompaa. Digitaalisella markkinoinnilla halutaan tuloksia ja yksinkertaisimmillaan tuloksellisuuden määrittää kustannukset ylittänyt tuotto. Todellisuudessa mittaaminen on kuitenkin laajempi kokonaisuus ja tuloksellisuuden osoittaminen vaatii pitkäjänteistä työtä. (Hyötyläinen 2021, 8–9.)

Opinnäytetyön toimeksiantajayrityksenä toimii Jyväskyläläinen vaatealan yritys Toive Company, joka tunnettiin vielä opinnäytetyöprosessin alkuvaiheessa nimellä RIVA Clothing Oy. Tutkimuksen avulla saatu tieto auttaa toimeksiantajaa tehostamaan markkinointiprosessiaan ja saavuttamaan tavoitteet uusasiakashankinnan suhteen, käyttäen apunaan suorituskyvyn johtamisen työkaluja. Tutkimusongelma ja rajaukset on määritelty yhdessä toimeksiantajayrityksen kanssa.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tunnistaa Toive Companyn markkinointiprosessin nykytila, haasteet markkinointiprosessissa ja suorituskyvyn johtamisessa, sekä tavoitteet, jotka halutaan saavuttaa hyödyntäen suorituskyvyn johtamisen keinoja. Tutkimuksessa tarkastellaan suorituskyvyn johtamisen merkitystä tehokkaaseen markkinointiprosessiin, erityisesti, kun markkinointi toteutetaan osin orgaanisesti ja digitaalisesti pienessä yrityksessä. Maksettua mainontaa käsitellään markkinointitoimiston näkökulmasta.

Tutkimusaiheen määräytymiseen vaikuttivat yrityksen kiihtyvä kasvu ja sen seurauksena havaitut haasteet markkinointiprosessin tuottamisessa ja tuottavuudessa. Vuoden 2023 lopussa uuden verkkokauppa-alustan käyttöön oton sekä vuoden 2024 kesällä tehdyn uudelleen brändin luomisen myötä Toive Company tähtää kansainvälistymiseen, joka tuo lisää haasteita markkinoinnin prosesseihin.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa keskitytään kahteen keskeiseen pääteemaan: suorituskyvyn johtamiseen sekä prosessiin digitaalisessa markkinoinnissa. Näitä teemoja käsitellään useammasta näkökulmasta, jotta tutkittavasta aiheesta saadaan mahdollisimman laaja ymmärrys. Teoriaosuudessa

käsitellään ensin suorituskyvyn johtamisen perusteet, sen osa-alueet, tavoitteet ja mittaaminen. Tämän jälkeen siirrytään digitaalisen markkinoinnin prosessiin, jossa tarkastellaan digitaalisen markkinoinnin tavoitteiden asettamista, kilpailuedun määrittämistä ja ostajapersoonia, arvolupausta ja arvonluontia, sekä markkinointiprosessin vaiheita.

Tutkimus toteutettiin puolistrukturoituna teemahaastatteluna. Haastatteluihin osallistui kolme henkilöä: Toive Companyn perustajat Eeva Geier ja Riku Keihäsniemi, sekä heidän maksetun markkinoinnin toteuttaja yrityksen Suomen Digimarkkinointi Oy:n yhteyshenkilö Iiris Nokka.

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, millä suorituskyvyn johtamisen keinoilla voidaan parantaa markkinointiprosessin tehokkuutta ja miten niitä voidaan hyödyntää haluttujen tulosten saavuttamiseksi. Tulosten perusteella luodaan selkeä käsitys siitä, kuinka Toive Company voi tulevaisuudessa hyödyntää markkinointiprosessissaan suorituskyvyn johtamisen keinoja.

## **2 Tutkimusasetelma**

### **2.1 Tutkimusongelma ja tutkimuksen tavoitteet**

Saadakseen tarvittava ja relevantti informaatio tutkittavasta ilmiöstä, tutkimusongelman määrittäminen ja rajaaminen on kriittinen osa tutkimusprosessia (Kananen 2015, 45-46). Tutkimusongelman määrittäminen selkeyttää koko opinnäytetyön tavoitteen ja tarkoituksen. Myös tutkimusongelman rajaaminen helpottaa tutkimuksen tekemistä, mikäli aiheita ei kuitenkaan rajata liian tiukasti. (Kananen 2017, 57.) Kun tutkimusongelma on määritelty, muodostetaan tutkimuskysymykset, jotka auttavat tutkimusongelman ratkaisemisessa (Kananen 2015, 55). Tutkimuskysymysten ei tule olla liian laajoja eikä toisaalta liian suppeitakaan, jotta niihin saadaan vastattua tutkimuksen avulla. (Kananen 2017, 65-66.)

Tämän opinnäytetyön keskeisenä ilmiönä on suorituskyvyn johtamisen merkitys markkinointiprosessin tehokkuuden parantamisessa. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, millainen Toive Companyn markkinointiprosessi on tällä hetkellä, mitä haasteita markkinointiprosessissa sekä suorituskyvyn johtamisessa on ja millaiset ovat Toive Companyn tulevaisuuden tavoitteet. Näiden lisäksi selvitetään, kuinka suorituskyvyn johtaminen tällä hetkellä näkyy markkinointiprosessissa ja millai-

silla suorituskyvyn johtamisen keinoilla markkinointiprosessista ja yrityksen kannattavuudesta saadaan tehokkaampi sekä saavutetaan haluttu lopputulos. Markkinointiprosessin osalta tutkimus rajautuu ainoastaan digitaaliseen markkinointiin, joka pitää sisällään sekä orgaanisen, että maksetun sisällöntuotannon.

Tutkimusongelman selkeyttämiseksi sekä syvällisen analyysin mahdollistamiseksi luodaan konkreettisia tutkimuskysymyksiä. Tarkasti määritellyt tutkimuskysymykset auttavat tutkijaa selkeyttämään työnsä rakennetta ja löytämään ratkaisun tai vastauksen tutkimusongelmaan. (Vilkkä 2021, 60.) Tämän opinnäytetyön tutkimusongelman ratkaisun tukena käytetään seuraavia tutkimuskysymyksiä: ”Millainen markkinointiprosessi on tällä hetkellä?”, ”Mitkä ovat oleelliset haasteet markkinointiprosessissa?”, ”Mikä ovat markkinointiprosessin tärkeimmät tavoitteet?”, ”Millaisilla keinoilla prosessia voidaan tehostaa?” sekä ”Millä suorituskyvyn johtamisen keinoilla markkinointiprosessista saadaan tehokkaampi?”

Oleelliset käsitteet: prosessijohtaminen, toiminnan tehostaminen, markkinointiprosessi, liiketoiminnan johtaminen, johtaminen, strateginen johtaminen, suorituskyvyn johtaminen.

## 2.2 Tutkimusmenetelmät

### Tutkimusote

Tutkimusote pitää sisällään eri tiedonkeruu- ja analyysimenetelmiä, joiden avulla ratkaistaan tutkimusongelma. Tutkimuksen onnistumiseksi tutkimusote tulee valita sen perusteella, miten saadaan tarvittava tieto tutkittavasta ilmiöstä. (Kananen 2015, 63-67.) Tämän opinnäytetyön tutkimusotteena käytetään kvalitatiivista tutkimusotetta ja nimenomaan kvalitatiivisen tutkimuksen alalajina tunnettua kehittämistutkimusta, sillä opinnäytetyön tutkimuksen tarkoituksena on ratkaista toimeksiantajayrityksen suorituskyvyn johtamisessa ilmenevät ongelmakohdat.

Kehittämistutkimuksen ideana on tähdätä muutokseen. Kehittämistutkimus ei itsessään ole oma tutkimusotteensa, vaan se on yhdistelmä kvalitatiivista ja kvantitatiivista tutkimusta, tai pelkästään kvalitatiivista tutkimusta, jonka tavoitteena on saada aikaan muutos. (Kananen 2015, 39-40.)

Perinteinen laadullinen tutkimus pyrkii tutkimaan ilmiötä ja selvittämään mistä on kyse. Siinä analysoidaan ongelmaa, selvitetään ongelman juurisyitä ja esitetään ratkaisu. Kun taas kehittämistutkimus pyrkii poistamaan ongelman. Kehittämistutkimus käynnistyy aina nykytilan kartoituksella, jossa määritetään kehittämistyön kohde eli ongelma, joka halutaan poistaa. Itse ongelman määrittely ja ongelmaan vaikuttavien tekijöiden analysointi on tärkeää halutun lopputuloksen saavuttamiseksi. (Kananen 2015, 41.)

### **Tiedonhaku**

Opinnäytetyön toteuttaminen vaatii perinpohjaista tutustumista omaan aiheeseen ja siihen liittyvään jo olemassa olevaan tietoon, kuten kirjallisuuteen tai aikaisempiin tutkimuksiin. Jo olemassa olevat teoriat ja tutkimukset muodostavat tutkimukselle pohjan ja opinnäytetyön teoreettisen viitekehysten. (Kananen 2015, 32.)

Tämän opinnäytetyön teoreettinen viitekehys muodostuu alan kirjallisuuden, internet-lähteiden sekä aikaisempien tutkimusten perusteella. Tiedonhankinnassa hyödynnetään Jyväskylän ammattikorkeakoulun lisensoituja tietokantoja, joita ovat muun muassa Emerald Insight, EBSCO Business Source Elite sekä Kauppalehden lehtiarkisto. Asiantuntijakirjallisuuden hankinnassa käytetään Jyväskylän ammattikorkeakoulun kirjaston valikoiman lisäksi lisensoituja tietokantoja, kuten Alma Tallenin ja Ellibs Libraryn verkkokirjahyllyjä sekä ProQuestin Ebook Centralia. Muuta relevanttia lähdeaineistoa haetaan Researchgaten sekä Google Scholarin avulla.

Tutkimus käsittelee pienyrityksen nykyistä suorituskyvyn johtamista ja sen merkitystä heidän markkinointiprosessiin. Kirjaimellisesti samasta aiheesta löytyy niukasti aikaisempia tutkimuksia sekä kirjallisuuslähteitä, mutta suorituskyvyn johtamisen merkityksestä sekä digitaalisesta markkinoinnista ja markkinointiprosesseista löytyy aikaisempia tutkimuksia ja kirjallisuuslähteitä.

### **Aineistonkeruumenetelmä**

Laadullisessa tutkimuksessa kerätään paljon tietoa pienemmästä joukosta ja sen avulla pyritään ymmärtämään ilmiötä. Yleisimpiä laadullisia tiedonkeruumenetelmiä ovat haastattelumenetelmät ja osallista havainnointi. Haastattelumenetelmistä käytetyimpiä ovat ryhmä-, avoin- ja teemahaastattelut. (Moilanen, Ojasalo & Ritalahti 2015, 105.) Haastatteluiden lisäksi laadullisessa tutkimuksessa aineistona voidaan käyttää myös erilaisia dokumentteja. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 71.)

Haastattelumenetelmissä isoin ero on strukturointiaste, eli mitä strukturoidumpi haastattelu on, sitä tarkemmin haastattelu on suunniteltu etukäteen. Strukturoimattomat haastattelut ovat puolestaan hyvin keskustelunomaisia tilanteita, joissa kulkua määrittää kysymykset. Puolistrukturoidussa haastattelussa on näkökulma laadittu etukäteen, joka tarkoittaa sitä, että jokaiselta haastateltavalta kysytään samat kysymykset, mutta vastausvaihtoehtoja ei ole valmiiksi määritely. Tällöin haastattelijalla on mahdollisuus esimerkiksi toistaa kysymys tai selventää sen tarkoitusta. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 63.)

Haastattelumuodoista avoimin on teemahaastattelu. Siinä edetään ainoastaan ennalta laadittujen teemojen mukaisesti. Muista puolistrukturoiduista haastattelumuodoista poiketen, teemahaastattelussa ei ole olennaista etukäteen määritellyt ja kaikille samassa muodossa esitetyt kysymykset, vaan haastatteluille laaditaan runko, johon on määritely tutkimuksen kannalta olennaisimmat teemat, joiden mukaan haastattelijasta pystyy ohjaamaan keskustelua. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 48, 66-67.) Teemojen tulisi mukaila tutkimuksen teoreettista viitekehystä ja vastata tutkimuskysymyksiin. Tarvittavan tiedon saamiseksi haastattelussa tutkijan on mahdollista esittää lisäkysymyksiä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 65, 87-88.)

Tämän tutkimuksen tutkimusongelman ratkaisemiseksi käytetään laadullista tutkimusotetta ja aineistonkeruumenetelmänä teemahaastattelua. Tutkittavasta ilmiöstä ei ole juurikaan saatavilla tutkimustietoa, jolloin laadullinen tutkimus mahdollistaa saamaan kokonaisvaltaisen kuvauksen aiheesta. Laadullisen tutkimusotteen avulla päästään syventymään suorituskyvyn johtamisen merkitykseen yrityksen markkinointiprosessin tehostamisessa. Teemahaastattelu mahdollistaa lisäkysymyksiä esittämisen, millä varmistetaan, että aiheesta saadaan tarpeeksi tietoa tutkimusongelman ratkaisemiseksi (Hirsjärvi & Hurme 2015, 92).

Tämän tutkimuksen haastattelut toteutetaan kasvotusten. Haastattelut nauhoitetaan, jotta kaikki tutkimuksen kannalta oleellinen tieto saadaan talteen. Tämä helpottaa myös sitä, ettei itse haastattelutilanteissa tarvitse kirjata mitään ylös, ja haastattelutilanteet pysyvät mahdollisimman luonnollisina ja keskustelunomaisina (Hirsjärvi & Hurme 2015, 92).

## Aineiston analyysimenetelmät

Laadullisessa tutkimuksessa aineiston analyysiprosessi on syklinen, sillä analyysi on mukana jokaisessa tutkimusprosessin vaiheessa. (Kananen, 2017, 35.) Hirsjärven ja Hurmeen (2015) mukaan laadullisen aineiston analyysi alkaa jo haastatteluvaiheessa, kun haastattelija havainnoi tilannetta. Tutkija tekee analyysissä päättelyitä, jotka voivat olla joko aineistoon perustuvia (induktiivisuus) tai valmiisiin teorioihin todentamista (abduktiivisuus). Laadullisella tutkimuksella ei ole yhtä oikeaa analyysitekniikkaa. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 136.)

Analysointivaiheessa monesta asiasta voi ilmetä uutta ja mielenkiintoista tietoa. On kuitenkin tärkeää jo heti aluksi rajata tarkkaan, minkälaista aineistoa etsitään ja mitkä asiat ovat oleellisia tutkimusongelman kannalta. Tarkkaan rajatusta ilmiöstä raportoidaan kaikki tieto, joka aineistossa tulee ilmi. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 78-79.)

Haastattelujen avulla kerätty aineisto litteroidaan tekstimuotoon eli yhteismitallistetaan. Litteroinnin tarkkuus voi olla sanatarkkaa, jolloin kaikki kirjataan ylös pienimmistä äännähdyksistä lähtien tai yleiskielistä, jolloin litteroinnista jätetään murre- ja puhekieliset ilmaisut pois, tai jopa propositiotasoista, jolloin litteroinnissa on vain ydinsisältö. (Kananen 2014, 101-102.) Aineiston litterointi tietokoneelle on suositeltavaa ja mahdollistaa tekstinkäsittelyohjelmien käytön aineiston määrän hallinnassa. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 139-140.) Tässä opinnäytetyössä haastatteluaineisto litteroidaan yleiskielisesti niin, että murreilmaisut ja epäoleelliset äännähdykset sekä täytesanat jätetään pois.

Aineiston analysoinnissa voidaan käyttää apuna esimerkiksi luokittelua, teemoittelua tai tyypittelyä. Luokittelu on näistä kaikkein yksinkertaisin tapa ja siinä aineistosta muodostetaan taulukkoon luokkia ja niiden määrä aineistossa lasketaan. Teemoittelussa aineisto pilkotaan ja ryhmitellään aihepiirien mukaan. Teemoittelu muistuttaa hieman luokittelua, mutta lukumäärillä ei ole merkitystä vaan sillä, mitä teemoista aineistoissa sanotaan. Tyypittelyssä aineisto ryhmitellään tyypeiksi. Teemojen sisältä etsitään yhtäläisyyksiä ja pyritään luomaan yleistyksiä, tyyppiesimerkkejä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 105-107.) Tässä opinnäytetyössä hyödynnetään teemoittelumetodia, helpottamaan litteroidun aineiston läpikäymisessä ja tulosten analysoinnissa.

## **Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus**

Tutkimuksen luotettavuus on tärkeä tekijä tutkimustulosten uskottavuuden varmistamisessa, ja tieteellisessä työssä tulisi aina pyrkiä luotettavaan lopputulokseen. Luotettavuus ilmenee silloin, kun tutkimuksen tulokset ovat päteviä ja ne ovat samansuuntaisia eri tutkijoiden suorittamissa samankaltaisissa tutkimuksissa. Hyvät tieteellisen käytännön periaatteet, kuten objektiivisuus, rehellisyys ja tarkkuus, korostuvat tässä yhteydessä. Tutkimuksen jokaisessa vaiheessa tulisi kunnioittaa periaatteita ja niiden toteutumista olisi tärkeää arvioida kriittisesti, viimeistään tutkimuksen loppuvaiheessa. (Kananen 2017, 189-190.)

Tätä opinnäytetyötä kirjoittaessa noudatetaan Jyväskylän ammattikorkeakoulun ohjeiden mukaista hyvää tieteellistä käytäntöä. Tämän lisäksi työssä noudatetaan JAMK:in raportointiohjeeseen perustuvia lähdeviittaustapoja. Tämän opinnäytetyön tutkimuksen luotettavuutta vahvistaa myös huolellinen dokumentaatio koko opinnäytetyöprosessin ajan. Opinnäytetyön tekijä on perehtynyt huolellisesti tutkimuseetiikkaan ja hyviin tieteellisiin käytäntöihin. Käytettävät tutkimus- ja analyysimenetelmät valitaan tutkimusongelmaan sopivaksi ja niiden käyttö perustellaan. Kaikki oleellinen tieto tutkimusongelman kannalta varmistetaan haastatteluilla ja esitetään lopullisessa raportissa. Aineisto dokumentoidaan ja säilytetään huolellisesta sekä hävitetään tutkimuksen valmistuksen jälkeen sovitusti.

Opinnäytetyössä noudatetaan Jyväskylän ammattikorkeakoulun ohjeistuksen mukaista tutkimuseetiikkaa. Tutkimuksessa pyritään säilyttämään avoimuus koko tutkimusprosessin ajan. Tulokset kuvataan todenmukaisesti, johdonmukaisesti ja ilman tietojen vääristelyä opinnäytetyön loppuvaiheessa.

Eettisenä periaatteena kunnioitetaan lisäksi toimeksiantajan, Toive Companyn tietojen luottamuksellisuutta. Kaikkea arkaluontoista tietoa käsitellään luottamuksellisesti. Opinnäytetyössä tullaan kuvaamaan vain tietoja, joiden julkaisuun on saatu suostumus yrityksen edustajilta. Opinnäytetyössä ei ole arkaluontoista tietoa, sillä tutkimuksessa tullaan käsittelemään toimeksiantajan osalta vain sellaista tietoa, joka on jo lähtökohtaisesti julkista tietoa yrityksen toiminnasta. Valmis opinnäytetyö annetaan Toive Companyn edustajien luettavaksi ennen julkaisua.

Eettisyyttä korostaa myös se, että kaikilta tutkimuksen haastateltavilta varmistetaan suostumus sekä heille annetaan tarpeeksi ennakkotietoa tutkimuksen sisällöstä, haastattelun teemoista ja henkilötietojen käsittelystä, millä varmistetaan tietoon perustuva suostumus. Haastattelut nauhoitetaan haastateltavan luvalla ja haastattelujen alussa korostetaan sitä, ettei tuloksista tule käymään ilmi kuka haastateltava on.

Tutkimussuunnitelma on laadittu huolellisesti niin, että se on eettisesti kestävä ja tukee tutkimuksen tarkoitusta. Tutkimussuunnitelmassa on määritelty tiedon hankintamenetelmät, tiedon käyttö sekä tutkimustiedon hävittäminen.

### **2.3 Toimeksiantajaesittely – Toive Company**

Toive Company, aikaisemmin tunnettu nimellä RIVA Clothing Oy, on Jyväskylässä vuonna 2016 perustettu vaatealan yritys, jonka tavoitteena on valmistaa vastuullisesti, läpinäkyvästi ja laadukkaasti, käytännöllisiä jokapäiväisiä vaatteita. Yrityksen visio alkuun oli luoda ihmisille parempi vaihtoehto pikamuodin sijaan, kuitenkin mahdollisimman kohtuullisella hinnalla. (Toiveen takana n.d.)

Toive Company koki vuonna 2019 suuremman uudistuksen, jolloin asiakastutkimuksessa saatiin selville mitkä ovat niitä tärkeimpiä ja käytetyimpiä vaatteita. Tutkimuksen tulosten perusteella Toive Company suunnitteli ensimmäisen t-paitansa alusta loppuun. Toive Company tavoitteena on jatkuvasti kehittää uusia tuotteita sekä laajentaa valikoimaansa. He haluavat, että heidän asiakkaat pysyisivät tulevaisuudessa rakentamaan kokonaisen toimivan vaatekaapin heidän tuotteillaan. (Toiveen takana n.d.)

Vuoden 2019 uudistus toi mukanaan myös yritykselle ensimmäistä kertaa taloudelliset ja määrälliset tavoitteet sekä budjetit vuodelle 2020. Hieman tämän jälkeen vuonna 2021 yrityksen tueksi tuli apukäsiä Jyväskyläläiseltä Yritystehtaalta, jonka avulla tavoitteita saatiin hiottua entisestään. Yhteistyö jatkui vuoden 2023 loppupuolelle, jonka aikana yritys koki mullistavaa kasvua monella eri osalla. (Geier 2023; Keihäsniemi 2023.) Toive Company onnistui näiden parin vuoden aikana kolminkertaistamaan liikevaihtonsa ja kasvattamaan tiimiään kolmesta yrittäjästä seitsemän henkiseen tiimiin (Tynkkynen 2023).

### 3 Suorituskyvyn johtaminen

Suorituskyky viittaa organisaation, yrityksen, liiketoimintayksikön, tiimin tai yksittäisen työntekijän suoriutumiseen suhteessa odotettuihin tuloksiin. Organisaation suorituskyvyllä on käsitteenä moniulotteinen merkitys. Perinteisesti suorituskyvyn mittaaminen on nähty johdon ja esihenkilöiden käyttämänä johtamistyökaluna saavutettujen työn tuloksien seuraamiseen. Ukko, Pekkola ja Rantanen (2009) viittaavat yhteisessä artikkelissaan aiempiin tutkimuksiin, joissa esimerkiksi (Kaplan, 1984; Johson ja Kaplan, 1897) kuitenkin tunnistivat jo 1980-luvulla niin kutsutut ei-taloudelliset suorituskyvyn mittauksen tarpeet. Neely, Adams ja Crowe (2001) taas korostavat työntekijöiden roolia suorituskyvyn mittausjärjestelmän, toteutuksen, suunnittelun ja käytön osalta. (Ukko, Pekkola & Rantanen 2009, 314; Neely, Adams & Crowe 2001.)

Suorituskyvyn johtamisen keskeisin osa on johtaa organisaation eri tasot kohti heille asetettuja tavoitteita. Yrityksen tavoitteet johdetaan koko yrityksen näkökulmasta sen strategiasta ja visiosta. Viitala ja Jylhä (2019) kirjoittavat, että suorituskyvyn johtaminen sisältää toimenpiteitä, joiden avulla ohjataan yksilöitä ja koko organisaatiota kohti parasta mahdollista suoritusta. Kun yrityksen eri osa-alueet saavuttavat omat tavoitteensa, on odotettavissa, että yritys saavuttaa myös sen strategiset tavoitteet. Tämä tarkoittaa periaatteessa sitä, että yrityksen suorituskykyä tulee pystyä mittaamaan lyhyempinä tarkastelujaksoina ja pienempinä osakokonaisuuksina, jotta suorituskykyä voidaan seurata ja johtaa haluttuun suuntaan. (Viitala & Jylhä 2019, 192.)

Nykyisin suorituskyvyn johtaminen katsotaan kokonaisvaltaiseksi prosessiksi, jossa kaikilla organisaatioiden osa-alueilla nähdään olevan vaikutusta yrityksen suorituskykyyn. Neelyn (1999) mukaan yrityksillä on käytössä erilaista tietoa suorituskyvyn analysoimiseen, usein liiankin kanssa. Hän korostaa, että käytettävän tiedon tulee olla tarkoituksenmukaista ja määrällisesti rajattua. (Neely 1999, 206.)

Suorituskyvyn johtaminen vaatii nykyisin myös paljon muita osa-alueita kuin pelkkää mittaamista ja raportointia. Yhtenä tärkeänä ominaisuutena nähdään yrityksen kyky oppia sekä luoda uusia toimintatapoja. Tärkeänä tekijänä tavoitteiden saavuttamiseen nähdään työntekijöiden sitouttaminen, motivaation ylläpitäminen sekä kasvattaminen toimimaan tehokkaasti kohti yrityksen strategisia tavoitteita. (Saunila, Tikkamäki & Ukko 2015, 371.)

### 3.1 Suorituskyvyn johtamisen osa-alueet ja tavoitteet

Vaikka suorituskyvyn johtamiselle löytyy monia eri käsitteitä, on sen tarkoitus selvä. Suorituskyvyn johtamisen avulla yritys tai organisaatio pyrkii tunnistamaan suorituskyvyn nykytilan sekä kehittämään ja johtamaan toimintaa kohti strategisia tavoitteita. (Erkkilä 2023.) Tavoitteet antavat toiminnalle tietyn suunnan ja tekevät toiminnasta usein kunnianhimoista sekä niiden avulla saadaan toiminnan haluttu intensiteetin taso näkyväksi. (Järvinen, Rantala & Ruotsalainen 2014, 56.) Mutta ainoastaan tavoitteiden asettaminen ei kuitenkaan riitä, vaan niiden lisäksi yrityksellä tulee olla selkeät menetelmät ja ratkaisut johtamiseen (Erkkilä 2023).

Erkkilä (2023) kertoo, että toimivaan suorituskyvyn johtamiseen kuuluvat myös budjetointi, suunnittelu, ennustaminen, yrityksen arvomuodostuksen mallintaminen, tulosten konsolidointi, suorituskyvyn analysointi sekä kaiken toiminnan seuraaminen, jotta ongelmakohtiin voidaan reagoida mahdollisimman nopeasti. (Erkkilä 2023.)

Tavoitteita voidaan antaa mille tahansa inhimilliselle toiminnan osa-alueelle, kuten yksilöille, tiimeille, ryhmille, osastoille, tuotealueille, asiakasryhmille ja maantieteellisille alueille. Lähes koskaan tavoitteet eivät ole yksiselitteisiä, kaikille samanlaisia, vaan tavoitteet asetetaan osa-alueesta riippuen tälle sopivaksi, jotta saavutetaan haluttu lopputulos. (Järvinen, Rantala & Ruotsalainen 2014, 57.) Tavoitteet jaetaan karkeasti viiteen päätyyppiin. Taloudellisiin, laadullisiin, inhimillisiin, ajattelullisiin sekä tehokkuustavoitteisiin. Taloudelliset tavoitteet kattavat muun muassa eurot, prosentit, tuoton, kannattavuuden, kasvun ja markkinaosuuden. Laadulliset tavoitteet taas muun muassa työn tulosten laadun, sujuvuuden, asiakaskokemuksen ja onnistuneisuuden. Inhimilliset tavoitteet muun muassa kasvamisen, oppimisen, jakamisen, uudistumisen, ryhmäytymisen ja verkottumisen. Ajattelulliset tavoitteet kattavat muun muassa suhteen tekemiseen, strategisen oivaltamisen, käsitteellisen ajattelun sekä kielen kehittymisen ja tehokkuustavoitteet kattavat muun muassa työn tuottavuuden, nopeuden, urakkamaisuuden ja ajankäytön. (Järvinen, Rantala & Ruotsalainen 2014, 57-58.)

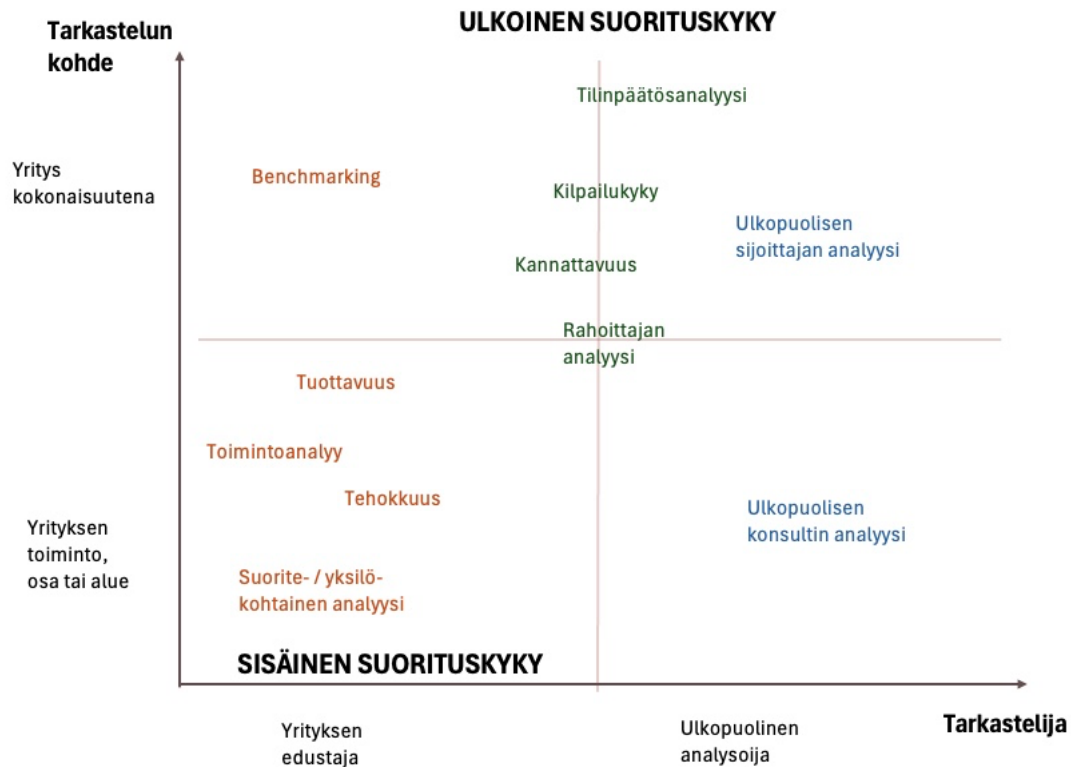
### 3.2 Yrityksen suorituskyky

Yrityksen suorituskykyä voidaan arvioida sen kyvyssä tuottaa tuloksia käytettyjen resurssien ja mitareiden avulla suhteessa yrityksen asettamiin tavoitteisiin (Laitinen 1998). Yrityksen kyky maksimoida omistajiensa voitot ja samalla tyydyttää riittävästi muiden läheisten sidosryhmien tarpeet on

osa suorituskykyä. Näiden sidosryhmien tarpeiden ensisijaisuus on tapauskohtaista, ja se vaihtelee tarkasteluhetkestä riippuen. Osakkeen omistajien voittojen maksimoinnille suorituskyvyn ajatusmallina on myös noussut vaihtoehtoisia suorituskyvyn näkökulmia, jotka ottavat huomioon paremmin eri sidosryhmien tarpeet ja suorituskyvystä puhuttaessa kokonaisuutena, on Lönnqvistin, Kujansivun ja Antikaisen mielestä otettava huomioon nimenomaan ne kaikkein tärkeimpien sidosryhmien tarpeet. (Ukko, Tenhunen & Rantanen 2007, 3.; Lönnqvist, Kujansivu & Antikainen 2006, 19.)

Tavallisimpia sidosryhmiä ovat omistajat, yrityksen johto ja työntekijät sekä asiakkaat. Sidosryhmillä tarkoitetaan niitä ihmisiä, organisaatioita tai yritysryhmiä, jotka ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa yrityksen kanssa. Yrityksen toiminta on myös riippuvainen näiden toiminnasta. (Rantanen & Holtari, 5.) On kuitenkin tärkeä huomata, että keskeisimmillä sidosryhmillä voi olla hyvinkin erilaiset tavoitteet ja tarpeet. Tämä asettaa myös organisaation suorituskyvyn määrittämiselle eri näkökulmia. Asiakkaiden intressit kohdistuvat yleensä palvelun tai lopputuotteen käyttöarvoon, kun taas esimerkiksi työntekijöiden tavoitteet voivat vaihdella merkittävästi, sellaisiin asioihin, jotka eivät suoranaisesti palvele yrityksen suorituskykyä asiakasnäkökulmasta katsottuna. Niin kuin asiakkailla ja työntekijöillä, myös organisaation muilla tasoilla voidaan tarkastella eri asioita kuin toisilla. Tästä syystä organisaation tulisi tarkastella omaa suorituskykyään useasta eri näkökulmasta ja ohjata suorituskyvyn kehittymistä kokonaisuuden kannalta parhaalla mahdollisella tavalla. (Lönnqvist, Kujansivu & Antikainen 2006, 21.)

Yrityksen suorituskyky voidaan jakaa useampaan eri osa-alueeseen. Mutta yksinkertaistettuna se jaetaan kahteen pääosaan eli yrityksen sisäiseen ja ulkoiseen suorituskykyyn. Yksittäisten suorituskyvyn osa-alueiden jakautuminen kahden pääalueen välillä riippuu siitä, mitä näkökulmaa tarkastellaan ja kenen analyysin näkökulmasta asiaa tarkastellaan. Suorituskyvyn pääalueita (kts kuvio 1) voidaan tarkastella myös käytettävissä olevan tiedon lähteen mukaan. Rantanen (2005) kirjoittaa, että ulkoisesta suorituskyvystä puhuttaessa tiedon lähteenä toimivat muun muassa yrityksen vuosikertomukset, tilinpäätöstiedot ja muut julkisesti saatavilla olevat tiedot yrityksestä. Sisäisen suorituskyvyn tarkastelu tapahtuu taas yrityksen sisäisten tietolähteiden perusteella. Tarkastelun tekijä on useimmiten yrityksen sisältä, omasta organisaatiosta tai sitten yrityksen ulkopuolelta palkattu konsultti. (Rantanen 2005, 2-3.)



Kuvio 1. Yrityksen ulkoinen ja sisäinen suorituskyky (Rantanen 2005, 5.)

Suorituskyvyn johtamisen menestystekijät ovat strategisesti ja liiketoiminnan menetyksen kannalta olennaisia asioita. Yleisesti suorituskyvyn mittaamisessa ja arvioinnissa keskitytään menestystekijöiden mittaukseen. Organisaatiossa onkin tärkeää tästä syystä tunnistaa ne keskeisimmät menestystekijät ja vielä eri näkökulmista tarkasteltuna. Lönnqvist, Kujansivu ja Antikainen (2006) ovat myös nostaneet esimerkkejä taloudellisista ja ei-taloudellisista menestystekijöistä, joita on esitelty kuviossa 2. Taloudelliset tekijät voidaan konkreettisesti mitata, kun taas ei-taloudelliset tekijät on vaikeampi esittää mittaustuloksissa suureina tai määreinä. (Lönnqvist, Kujansivu & Antikainen 2006, 22.)

MENESTYSTEKIJÄT	
Taloudelliset	Ei-taloudelliset
Likviditeetti Kannattavuus Taloudellinen kasvu Tuotteen valmistuskustannukset	Asiakastyytyväisyys Laatu Toimitusaika Tuottavuus

Kuvio 2. Esimerkkejä taloudellisista ja ei-taloudellisista menestystekijöistä (Lönqvist, Kujansivu & Antikainen 2006, 22.)

Lönqvist, Kujansivu ja Antikainen (2006) havaitsivat, että taloudelliset menestystekijät ovat pääpiirteittäin samat riippumatta organisaatiosta. Ei-taloudellisten menestystekijöiden painotus sekä niiden määrittäminen vaihtelee yrityksen toiminnasta riippuen. Esimerkkinä voidaan todeta, että asiantuntijaorganisaatiolle henkilöstön korkea osaaminen on erittäin tärkeä menestystekijä, kun taas esimerkiksi logistiikka-alan yritykselle toimitusaika voidaan nähdä yhtenä tärkeimpänä osatekijänä. (Lönqvist, Kujansivu & Antikainen, 22.)

Yrityksen menestystekijöiden joukosta voidaan erottaa vielä useita kriittisiä menestystekijöitä, jotka muodostavat liiketoiminnan avainalueet. Juuri näillä avainalueilla yrityksen on saavutettava korkea suoritustaso, kun halutaan menestyä omassa liiketoiminnassa. Menestystekijät eivät ole irrallisia tai yksittäisiä asioita, vaan niiden välillä syntyy syy-seuraussuhteita. Lönqvist, Kujansivu ja Antikainen (2006) kuvaavat, että esimerkiksi asiakasuskollisuus voi olla syy saavutetulle myynnin määrälle. Seuraussuhteena tästä voidaan nähdä myös yrityksen liikevaihdon kasvu. Vaikutuksien näkymiseen voi kulua pitkiäkin aikoja ja seuraustekijät ovat yleisesti juuri varsinaisia liiketoiminnassa mitattavia tuloksia tai tavoitteita. (Lönqvist, Kujansivu & Antikainen, 22.)

Kilpailukyky on yrityksen yksi tärkeimmistä suorituskyvyn osa-alueista. Se voidaan määritellä esimerkiksi yrityksen kyvyksi osallistua ja pysyä mukana markkinoilla kiristyvässä kilpailutilanteessa nykyhetkellä ja tulevaisuudessa. Suorituskyvyn näkökulmasta yrityksen kilpailukykyyn vaikuttavia tekijöitä löytyy usealta eri osa-alueelta. Näitä voivat olla muun muassa yrityksen tuottavuus, tuotteen tai palvelun laatu ja hinta sekä markkinointiin liittyvät panostukset ja toimenpiteet. (Ukko, Tenhunen & Rantanen 2007, 6.) Yrityksen kilpaillessa ei-taloudellisten tekijöiden perusteella tarkoitetaan sitä, että nämä yritykset tarvitsevat lisää tietoa siitä, kuinka hyvin ne toimivat eri ulottuvuuksilla.

Usein nämä yritykset ovat niin sanotusti pakotettuja toimimaan näin, sillä markkinoilla arvon tuottaminen merkitsee heille enemmän kuin kustannukset. (Neely 1999, 211.)

### 3.3 Suorituskyvyn mittaaminen

Tiedolla johtamisen merkitys on nykyisissä johtamisen teorioissa korostunut. Maailma, jossa elämme, on täynnä dataa. Kuitenkin vasta datan prosessoiminen muuttaa datan tiedoksi ja ymmärrykseksi. Kamnesky toteaaakin kirjassaan ”Tietoyhteiskunnalle on ominaista, että tiedämme yhä enemmän, mutta ymmärrämme vähemmän.” (Kamnesky 2010, 36.) Pelkkä suoritusten ja suorituskyvyn mittaaminen ei siis riitä, vaan mittaamisen synnyttämä tieto tulee osata jalostaa päätöksenteon tueksi. Grönroosin (2003) mukaan informaatiolla ei ole mitään arvoa ellemmme osaa soveltaa sitä käyttöön. Informaatio on siis osattava jalostaa edelleen tiedoksi eli informaatioksi, joka on käytökelpoista. (Grönroos 2003, 116, 131.)

Suorituskyvyn mittaamisen tavoitteena on toiminnan ohjaaminen kohti yrityksen strategisia tavoitteita. Yrityksen suorituskyvyn mittaaminen on luonnollinen sekä tärkeä osa johtamis-, ohjaus-, analysointi- sekä arviointiprosessia. Mittaamisen päällimmäinen tarkoitus on tukea päätöksentekoa tuomalla yrityksen johdolle sekä esimiestasolle hyödynnettävää informaatiota halutuista arviointi- ja mittauskohteista. Onnistunut päätöksenteko vaatii hyvää ja luotettavaa informaatiota. (Rantanen & Holtari 1999, 17.)

Laitisen (1998) mukaan yrityksen suorituskyky tarkoittaa sen resursseilla ja panoksilla aikaansaamia tuloksia suhteessa sen asettamiin tavoitteisiin (Laitinen 1998, 14). Usein suorituskyvyn mittaamiseen viitataan termillä suorituksen mittaaminen, mutta käsitteet eroavat toisistaan. Suorituskyvyn mittaamisessa pyritään seuraamaan parhaan mahdollisen suorituksen toteutumista ja tavoittelemista. Pelkän suorituksen mittaaminen liittyy ainoastaan menneisyyteen eli toteutuneen suorituksen mittaamiseen. Suorituskyvyn mittaaminen on kokonaisvaltaisempi, sillä se katsoo tulevaisuuteen. (Järvenpää, Länsiluoto, Partanen & Pellinen 2013, 331.) Lönnqvist, Kujansivu ja Antikainen (2006) taas määrittelevät suorituskyvyn mittaamisen prosessina, jonka tarkoitus on selvittää ja määrittää tunnuslukuja käyttäen jonkin liiketoiminnallisen tekijän tilan. Yhteistä erilaisille määrittelyille on kuitenkin se, että suorituskyvyn mittaamisella on aina jokin tarkoitus. (Lönnqvist, Kujansivu & Antikainen 2006, 11.)

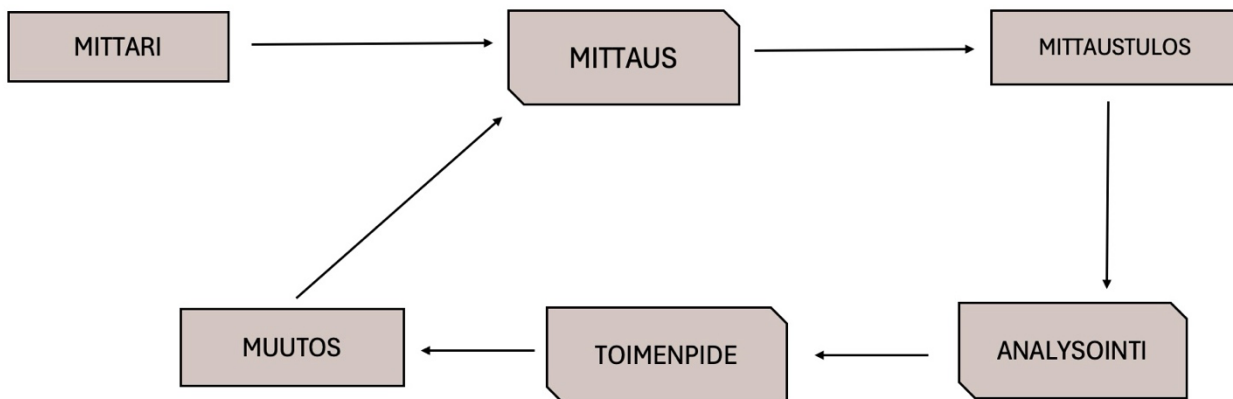
Suurin osa suorituskyvyn mittaamista esittelevästä kirjallisuudesta keskittyy käsittelemään strategisten mittaristojen suunnittelua sekä toimeenpano. Näissä ylemmän tason mittaristoissa ei kuitenkaan usein oteta kantaa operatiivisella tasolla tapahtuvaan toimintaan ja sen mittaamiseen. Vain yrityksen henkilöstön ja operatiivisen toiminnan onnistuneella johtamisella on mahdollista päästä koko yrityksen tasolla asetettuihin strategisiin tavoitteisiin (Ukko, Tenhunen & Rantanen 2007, 2). He ilmaisevatkin osuvasti, että vaikka yrityksen johdolla on paras käsitys yrityksen toiminnasta strategisella tasolla, operatiivisen toiminnan paras näkemys löytyy tämän organisaation esimiehiltä, työnjohtolta sekä asiantuntijoilta. (Ukko, Tenhunen & Rantanen 2007, 2.)

Gates ja Germain (2010) tuovat tutkimuksessaan esille, että yrityksillä on myös paine ja tahtotila ottaa huomioon kestävyys näkökulma suorituskyvyn mittaamisessa. Asiakkaat, sijoittajat, yhteistyökumppanit ja muut sidosryhmät ovat yhä tietoisempia vastuullisen liiketoiminnan valinnoista. Ne osaltaan ohjaavat enemmän ja enemmän sidosryhmien päätöksen tekoa ja he vaativat näitä asioita myös omilta toimittajiltaan sekä yhteistyökumppaneiltaan. Näin ollen yrityksen tulisikin integroida kestävyys ja vastuullisuus näkökulmat heidän strategiaansa ja edelleen strategisiin suorituskyvyn mittausjärjestelmiin. (Gates & Germain 2010.)

Kestävän suorituskyvyn mittaaminen koostuu sosiaalisesta, ympäristön huomioimisesta ja taloudellisista näkökulmista. Nämä eivät saisi olla mittausjärjestelmän irrallisia osia vaan niiden pitäisi integroitua kiinteäksi osaksi tasapainoista mittaristoa. Tavoitteena yrityksellä on tehdä taloudellisesti kannattavia pitkän aikavälin valintoja, jolloin kestävyys näkökulmaan asetetut taloudelliset, ympäristölliset ja sosiaaliset panokset tuottavat yritykselle lisäarvoa. (Gates & Germain 2010.)

Suorituskyvyn mittaamisessa mittariston tärkeitä ominaisuuksia mitattavien asioiden suhteen ovat uskottavuus, validiteetti eli oikeellisuus, reliabiliteetti eli tarkkuus, relevanttius eli olennaisuus ja edullisuus (Laitinen 1998). Tenhunen ja Ukko (2001) painottavat, että varsinkin PK- yrityksen kohdalla mittariston edullisuus ja käytettävyyden suhteessa saavutettuun tietoon sekä hyötyyn tulee olla tasapainossa. Mitattavien asioiden ei pidä keskittyä pelkästään menneisyyteen vaan niiden pohjalta pitää pystyä tekemään analyysia tulevasta organisaation suunnasta. Viitalan ja Jylhän (2020) mukaan menetelmä tai määritelmä, jonka pohjalta suorituskykyä arvioidaan, voidaan kutsua mittariksi. Mittarin ei siis tarvitse aina olla niin sanottu tunnusluku. Hyvä mittaristo kertoo menneisyyden tapahtumien ja numeroiden lisäksi sen, mihin pitäisi päästä ja miten. Mittaristiosta tulee löytyä sekä

taloudellisia että ei taloudellisia mittareita. Tenhunen ja Ukko (2001) kuvaavat tutkimuksessaan myös suorituskyvyn mittaamisen syklisyyttä kuvissa 3. (Tenhunen & Ukko 2001, 7.)



Kuvio 3. Suorituskyvyn mittaamisen syklisyys (Tenhunen & Ukko 2001, 7.)

Mittausjärjestelmästä ei ole juurikaan hyötyä, mikäli tulokset vain kirjataan ja tämän jälkeen arkistoidaan, ilman korjaavia tai ohjaavia toimenpiteitä. On hyödytöntä tuhlaata resursseja mittaamiseen, joka ei edesauta organisaation ohjaamista tavoitteisin. Olennaista on mitata juuri niitä tekijöitä, joiden perusteella voidaan ryhtyä toimenpiteisiin. Jos mittaustulokset ovat tavoitteiden mukaisia silloin ei tietenkään ole syytä tehdä korjaavia muutoksia. Täytyy tietysti pyrkiä tunnistamaan, millä toimenpiteillä mittaustuloksiin on päästy. Toisaalta yrityksessä on myös oltava valmius ryhtyä toimenpiteisiin, mikäli mittaustulosten analysoinnin jälkeen nähdään siihen tarvetta. (Tenhunen & Ukko 2001, 7.) Kuvioista 3 nähdään kuinka syklisesti toimenpiteiden ja muutosten jälkeen tulee uusi mittaushetki ja tämän perään mittaustulokset. Laitisen (1998) mukaan mittaus syklien ja päätösten aikajänne riippuu organisaatiosta. Strategisen tason sykli on luonnollisesti pidempi kuin operatiivisen (Laitinen 1998, 145).

Mittariston käyttöön liittyy ennakkoluuloja, mutta aktiivisella viestinnällä ja ylläpidolla epäilevät asenteet voidaan kääntää positiivisiksi. Malmi, Peltola ja Toivanen (2003) painottavat käyttöönoton olevan mittariston toteutuksen kannalta kriittinen vaihe, jossa onnistuminen vaatii huolellista suunnittelua. Onnistuneesta mittariston käyttämisestä syntyy positiivinen kierre, jota voidaan hyödyntää mittariston kehittämisessä (Tenhunen & Ukko 2001, 25).

## 4 Prosessi digitaalisessa markkinoinnissa

### 4.1 Digitaalinen markkinointi

Digitaalinen markkinointi voidaan määritellä markkinoinniksi, joka toteutetaan hyödyntäen digitaalisia teknologioita ja erilaisia digitaalisia alustoja, joita ovat muun muassa verkkosivut, sähköposti, hakukoneet, sosiaalinen media ja mobiilisovellukset. (Karjaluoto, Lahtinen, Mero & Pulkka 2022, 73.) Näiden välineiden avulla yritys pystyy toimimaan yhteistyössä asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden kanssa luodakseen, viestiäkseen, toimittakseen sekä ylläpitääkseen arvoa yhdessä sidosryhmille (Kannan & Li 2017, 23).

Digitaalisen markkinoinnin strategia kuvaa yrityksen pitkän aikavälin suunnitelmaa siitä, miten yritys saavuttaa asetetut tavoitteet digitaalisen markkinoinnin avulla. Strategia muodostuu yleisimmin kolmesta eri osa-alueesta, jotka ovat 1. tavoitteiden asetanta, 2. kilpailuedun määrittäminen ja 3. arvolupaus ja arvonluonti. (Karjaluoto, Lahtinen, Mero & Pulkka 2022, 73.)

#### 4.1.1 Tavoitteiden asetanta

Liiketoiminnan kannalta relevantit tavoitteet auttavat selkiyttämään niitä strategisia päämääriä, joita pyritään saavuttamaan digitaalisen markkinoinnin keinoin. Tavoitteiden asetannassa korostuu erityisesti strategisten valintojen tekeminen ja prioriteettien määrittäminen. Digitaalinen markkinointi ja sen tavoitteet ovat täysin yrityskohtaisia, mutta niitä ohjaa tietyt kriteerit (SMART-kriteerit) sekä tavoitetyypit (5S). Nämä kriteerit helpottavat tavoitteiden asettamista tekemällä niistä mahdollisimman konkreettisia ja auttavat saavuttamaan päämäärät. SMART- kriteerit ovat saaneet alun perin nimensä sanoista: specific, measurable, assignable ja time-related. (Karjaluoto, Lahtinen, Mero & Pulkka 2022, 74-75, 82-83.)

Tavoitteiden on oltava tarkasti määriteltyjä – SMART-kriteereissä specific kuvastaa nimenomaan tätä. Digitaalisessa markkinoinnissa on tärkeää perustella ja kertoa markkinoinnin tavoitteet mahdollisimman konkreettisesti, jotta ne erottuvat joukosta. Tavoitteet on myös oltava jollain tapaa mitattava – tätä kuvastaa puolestaan SMART-kriteerien measurable. Tavoitteiden toteutumista ei voida todentaa ilman mitattavuutta ja tavoite muuttuu enemmänkin visioksi. Erityisesti johtamisen kannalta on hyvin tärkeää pystyä mittamaan tavoitteita, koska tällöin pystytään selvittämään milloin on toimittu oikein ja milloin väärin sekä tämän perusteella pystytään suuntaamaan resurssit oikeaa

toimintaa kohden. Specific- ja measurable- kriteerit ovat tiukasti yhteydessä toisiinsa, sillä ilman selkeää tavoitetta, ei tiedetä mitä mitataan. (Karjaluoto, Lahtinen, Mero & Pulkka 2022, 82-83.)

SMART-kriteereistä assignable tarkoittaa vastuutettua, eli tavoitteella täytyy olla jokin nimetty vastuunkantaja. Tämän vastuunkantajan ei kuitenkaan tarvitse olla yksilö, vaan se voi olla myös kokonainen tiimi tai jopa koostua useammasta eri tiimistä. Realistic-kriteeri kuvastaa puolestaan sitä, että tavoitteen on oltava realistinen eli saavutettavissa. Karjaluodon, Lahtisen, Meron ja Pulkan (2022) mukaan tavoitteet saavat olla kunnianhimoisia, mutta on heidän mielestään on turha asettaa sellaisia tavoitteita, joiden toteutuminen on lähes mahdotonta. (Karjaluoto, Lahtinen, Mero & Pulkka 2022, 84.)

SMART-kriteerien viimeinen time-related-kriteeri kuvastaa sitä, että tavoitteen tulisi olla aikaan sidottu, eli tavoitteelle on oltava määräpäivä, jolloin sen on tultava täyteen. Digitaalisessa markkinoinnissa tämä usein tarkoittaa sitä, että tavoitteille annetaan lyhyitä ja pitkiä aika jäniteitä, jotka puolestaan määrittelevät tavat, joilla tavoite saavutetaan. (Karjaluoto, Lahtinen, Mero & Pulkka 2022, 85.)

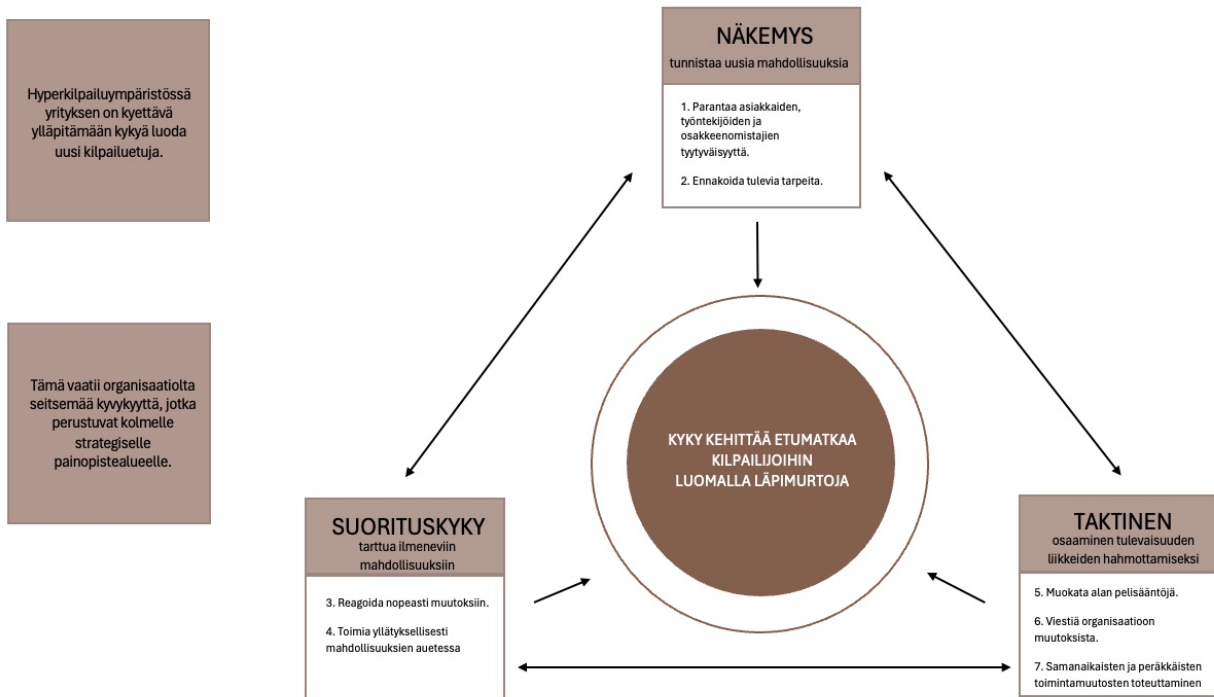
Digitaalisen markkinoinnin tavoitetyypit (5S) puolestaan tulevat sanoista sell, serve, speak, save ja sizzle. Sell-tavoitetyyppi tarkoittaa myynnin lisäämistä. Se on yksi helpoiten ymmärrettävistä ja toteutettavista digitaalisen markkinoinnin tavoitteista, sillä digitaalisen markkinoinnin tarkoitus on yleisesti tuottaa myyntiä, niin pitkällä kuin lyhyelläkin aikavälillä. Jokaisessa yrityksessä tämä kuitenkin toteutuu eri tavoin. Serve- ja speak- tavoitetyypit ovat hyvin saman kaltaiset. Serve-tavoitetyyppi viittaa asiakkaiden palvelemiseen erityisesti niillä tavoin, joilla pyritään tarjoamaan asiakkaalle lisäarvoa tuottavia palveluita. Laajasti katsottuna asiakkaiden palveleminen tarkoittaa niitä toimenpiteitä, jotka johtavat parempaan asiakaskokemukseen. Speak-tavoitetyyppi puolestaan tarkoittaa asiakasdialogin rakentamista eli sillä pyritään lisäämään asiakkaan ja myyjän välistä vuorovaikutusta digitaalisia väyliä hyödyntäen. Tyypillisimpiä keinoja tähän ovat muun muassa uutiskirjeet, tekstiviestit, webinaarit ja verkkokokoukset. Myös keskustelut sosiaalisessa mediassa, asiakasfoorumit sekä asiakaspalautekaavakkeet ovat tapoja lisätä vuorovaikutusta asiakkaan ja myyjän välillä. Vuorovaikutuksen lisääminen on paras tapa oppia tuntemaan asiakkaiden tarpeet ja ongelmat. (Karjaluoto, Lahtinen, Mero & Pulkka 2022, , 76-77.)

Tavoitetyyppi save tarkoittaa kustannustehokkuuden parantamista. Se on keskeinen digitaalisen markkinoinnin tavoite ja usein syy sille, miksi yrityksen kannattaa panostaa digitaaliseen markkinointiin perinteisen printtimainonnan sijaan. Karjaluoto, Lahtinen, Mero ja Pulkka (2022) kuvaavat digitaalisen markkinoinnin usein olevan printtimainonnan digitalisoitumista, joka tarkoittaa esimerkiksi paperiesitteiden muuttamista digitaaliseen muotoon. Kuitenkin laajemmin ajateltuna kustannustehokkuutta haetaan digitalisoimalla yrityksen eri prosesseja, kuten asiakaspalvelun- ja myyntikanavien luominen itsepalvelukanaviksi. (Karjaluoto, Lahtinen, Mero & Pulkka 2022, , 76-77.)

#### **4.1.2 Kilpailuedun määrittäminen ja ostajapersoonat**

Kilpailijoista erottautumisella tarkoitetaan muutakin, kuin erottautumista ainoastaan alhaisen hinnan perusteella. Ostajapersoonana on yrityksen kohderyhmää kuvaava henkilö, jolla on tietynlaiset kriteerit ja ostotarpeet. Ostajapersoonia voi olla yksi tai useampi, mutta aluksi yrityksen on hyvä määritellä yrityksen liiketoiminnan kannalta yksi merkittävin ostajapersoonana. Kilpailuedun määrittäminen edellyttää asiakkaiden tarpeiden, kilpailijoiden vahvuuksien ja heikkouksien tunnistamisen, sekä oman yrityksensä resurssien ja kyvykkyyden hallinnan. Erottautuminen antaa asiakkaalle syyn ostaa yritykseltä, hinnasta riippumatta eli yritys pystyy houkuttelemaan toivottua asiakaskuntaa itselleen. Merkityksellisiä erottautumistekijöitä asiakkaalle ovat sellaiset asiat joita toiset yritykset eivät pysty tarjoamaan ja jota asiakas itse arvostaa. Siksi ostajapersoonan luominen on avainasemassa erottautumistekijöiden tunnistamisessa. Mikäli yritys pystyy erottautumisellaan hankkimaan lisää ostajapersooniensa mukaisia asiakkaita, niin asiakasuskollisuus, yrityksen maine sekä yrityksen kannattavuus paranevat. (Karjaluoto, Lahtinen, Mero & Pulkka 2022, 98).

Karjaluoto, Lahtinen, Mero ja Pulkka (2022) ovat listanneet viisi keskeisintä tapaa, joilla yritys voi mahdollisesti erottua kilpailijoistaan. Nämä ovat markkinointiviestintä ja brändi-ilme, jonkin uuden kategorian luominen markkinaaan, tuotekeskeisyys sekä asiakaskeskeisyys. Näistä markkinointiviestintää ja brändi-ilmeen muutoksia pystytään toteuttamaan nopeastikin, kun taas nämä kolme muuta vaatisivat koko liiketoiminnan muutosta. (Karjaluoto, Lahtinen, Mero & Pulkka 2022, 100.)



Kuvio 4. Strategiset painopisteet hyperkilpailuympäristöön (Blomster, Kurtti, Määttä ja Sinisalo 2020, 3.)

Ostajapersoonien määrittämisen, sekä Karjaludon, Lahtisen, Meron ja Pulkan (2022) listaamien viiden kilpailijoista erottautumiskeinon lisäksi, Blomster, Kurtti, Määttä ja Sinisalo (2020) ovat sitä mieltä, että Digitaalisen liiketoiminnan keskeiset osatekijät ovat panostaminen analytiikkapohjaiseen markkinointiin, jatkuvasti kehittyvään asiakaskokemukseen ja kannattaviin asiakassuhteisiin. Kuviossa 4 esitetään hyperkilpailuympäristön kolmea strategista painopistealuetta sekä niihin liittyvät seitsemän kilpailun kehittämismuotoa, joiden avulla erotutaan kilpailijoista. Mielenkiintoista näissä on se, että jokaiseen osa-alueeseen voidaan vaikuttaa hyödyntämällä analytiikkaa ja digitaalisen markkinoinnin toimenpiteillä. (Blomster, Kurtti, Määttä ja Sinisalo 2020, 4.)

Kilpailuedun määrittämisen apuna Karjaluo, Lahtinen, Mero ja Pulkka (2022) suosittelevat eri ostajapersoonien luomista, sillä niiden avulla asiakasryhmät pystytään yksilöimään syvemmillä tasolla. (Karjaluo, Lahtinen, Mero & Pulkka 2022, 86.)

Ostajapersoonat eivät ole mikään uusi juttu, sillä niitä on käytetty markkinoinnissa jo vuodesta 1993. Tämän jälkeen on kuitenkin tapahtunut paljon muutoksia, kuten esimerkiksi sisältömarkki-

nointi on erityisesti tuonut esiin ostajapersoonien luonnin merkityksen viime vuosien aikana. (Kurvinen & Seppä 2016, 138-139.) Muutos voidaan huomata jo yksinkertaisesti siinä, että aikaisemmin markkinoinnin sisältö oli samanlaista riippumatta siitä kenelle markkinointi oli kohdistettu. Nykypäivänä markkinoinnin odotetaan olevan personoitua ja asiakkaan ostoprosessin vaiheeseen sopivaa, jotta siitä kiinnostutaan. (Kananen 2018, 14.)

Eri tutkijat ja kirjailijat ovat avanneet omia näkemyksiään ostajapersoonan sisällöstä. Tilanteesta riippuen, ostajapersoonan luomisessa painotetaan potentiaalisen asiakkaan demografisia tietoja, arvoja sekä asenteita eri tavoilla (Komulainen 2018, 44). Ostajapersoonaan tulisi sisällyttää ainakin ikä, sukupuoli, toimiala, organisaatiomuoto ja sen koko, sekä työnimike (Kananen 2018, 48; Komulainen 2018, 44; Kurvinen & Seppä 2016, 38; Karjaluoto, Lahtinen, Mero & Pulkka 2022, 87). Näiden lisäksi potentiaalisten asiakkaiden käyttäytymistiedot tulisi myös ottaa huomioon ostajapersoonan luomisessa (Karjaluoto, Lahtinen, Mero & Pulkka 2022, 88).

Kurvinen ja Seppä (2016) korostavat sitä, että ostajapersoonan luomiseen tarvitaan muutakin kuin pelkkä ikä, sukupuoli ja koulutus. Heidän mukaan siihen tarvitaan myös ostajapersoonan vastuualueet ja päätösten tekoon vaikuttavat kriteerit, ostajapersoonan haasteet ja mahdollista huolta herättävät tekijät sekä tietoa siitä, mitkä ovat ostajapersoonan mieltymykset. (Kurvinen & Seppä 2016, 138.)

Karjaluodon, Lahtisen, Meron ja Pulkan (2022) mukaan yleisimpiä virheitä ostajapersoonan luomisessa ovat, ainoastaan tyyppillisten asiakkaiden demografisten tietojen esittäminen ilman konkretiaa sekä verkkoanalytiikkaan liittyviin mittareihin täydellinen luottaminen, jotka voivat olla esimerkiksi klikkaukset, sivustolla vietetty aika tai konversio. Heidän mukaan nämä kyllä antavat kuvan siitä, mitä ihmiset verkossa tekevät, mutta nämä eivät sovellu yksinään ostajapersoonan luomiseen. (Karjaluoto, Lahtinen, Mero & Pulkka 2022, 88.)

Yrityksen liiketoiminta ja tilanne määrittelevät kuinka paljon tietoa yksittäisen ostajapersoonan luomiseen vaaditaan. Yrityksestä riippuen, asiakkaiden ostoprosessi koostuu eri vaiheista ja on erilainen. Jokaiselle yritykselle luodaan ostajapersoonat sen mukaan, mikä on heidän kannaltaan relevanttia. Ostajapersoonaa on helpompi hyödyntää, kun potentiaalisesta asiakkaasta on mahdollisimman yksityiskohtaista tietoa. Tämän lisäksi ostajapersoonan muodostavat tekijät tulisi

olla mahdollisimman pysyviä, tunnistettavia ja mitattavia. (Kananen 2018, 30.) Revellan (2015) mukaan ostajapersoonia tulisi olla niin monta, kuin yritys tarvitsee tapoja markkinoida ratkaisuaan pysyväkseen vakuuttamaan erinomaisuutensa potentiaalisille asiakkaille. On kuitenkin vaikea sanoa montako niitä tarkalleen ottaen tulisi olla, sillä yrityksen koko ja tuotevalikoima vaikuttavat asiaan. (Revella 2015, 112.)

#### **4.1.3 Arvolupaus ja arvonluonti**

Kilpailuetu muuttuu todelliseksi kuitenkin vasta siinä vaiheessa, kun kilpailuetu onnistutaan viestimään kohderyhmälle mieleenpainuvalla tavalla. Siksi on tärkeää, että kilpailuedun ydin siten, että asiakas ymmärtää mitä arvoa yritys voi hänelle luoda. Tätä kutsutaan arvolupaukseksi. Arvolupaus on ratkaisevan tärkeä, sillä se ohjaa vahvasti markkinoinnin käytännön toteutusta. Jokaisen markkinointitoimenpiteen tulisi heijastaa ja tukea valittua arvolupausta. Selkeä arvolupaus auttaa yritystä erottumaan kilpailijoistaan, tarjoamaan ainutlaatuista arvoa kohdeyleisölleen sekä olemaan varteenotettavin vaihtoehto markkinoilla valituille ostajapersoonille. (Karjaluoto, Lahtinen, Mero & Pulkka 2022, 105-106.) Myös Merviö sekä Vuorenmaa (2020) pitävät arvolupausta liiketoiminnan kivijalkana, sillä hänen mukaan kaikki yrityksessä työskentelevät hyötyvät hyvästä ja harkitusta arvolupauksesta, joka auttaa tekemään oikeita asioista ja menestymään. Asiakkaat tekevät valinnan haluamastaan tuotteesta tai palvelusta sen mukaan, mikä yritys pystyy tarjoamaan heille parhaimman arvon. (Merviö & Vuorenmaa 2020.)

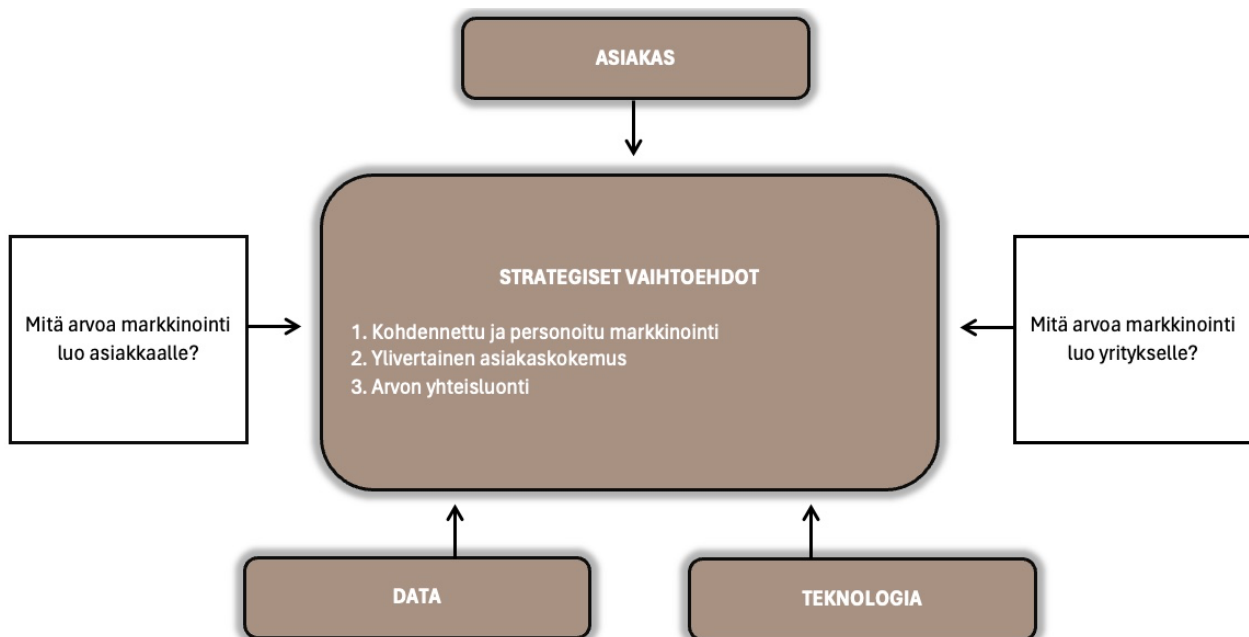
Merviön ja Vuorenmaan (2020) mukaan ensimmäisenä on syytä miettiä mitkä asiat erottavat yrityksen, tuotteet tai palvelut muista alan yrityksistä. Arvolupaus voi pohjautua erilaisiin tekijöihin, kuten innovaatioon, tehokkuuteen, räätälöintiin, palvelun laatuun, suunnitteluun, brändiin tai statusarvoon, hintaan, jälkimarkkinointiin, saatavuuteen, hyödyllisyyteen tai muuhun arvoa luovaan piirteeseen. Seuraavana jokaiselle asiakasryhmälle on tärkeä suunnitella huolellisesti räätälöity tuote- ja palveluyhdistelmä, joka vastaa heidän tarpeisiinsa. Selvitetään minkä ongelman yrityksen tuotteen tai palvelun on tarkoitus ratkaista. (Merviö & Vuorenmaa 2020.)

Arvolupauksessa voi olla tehokasta vedota ihmisten tunteisiin. Tarinan luominen arvolupaukselle auttaa sitouttamaan asiakkaat siihen. Uuden tuotteen tai palvelun herättämä kiinnostus houkuttelee asiakkaita ja lisää näkyvyyttä. Tunteisiin vetoava tarina taas saa asiakkaat sitoutumaan. Merviö ja Vuorenmaa (2020) muistuttaa, että arvolupaus voi kuitenkin vaihdella eri asiakasryhmien välillä.

Yritys voi esimerkiksi panostaa tuotteiden ja palveluiden laatuun, jolla se luo arvoa asiakkaalle. Yritys saattaa luoda toiselle asiakasryhmälle arvoa muun muassa sopivalla viestinnällä, jälkimarkkinoinnilla tai erikoisella toimitusketjulla. (Merviö & Vuorenmaa 2020.)

Koko asiakaskeskeisen liiketoiminnan ytimessä on arvonluonti asiakkaalle eli yritys luo sellaista arvoa omistajilleen, josta ollaan valmiita maksamaan. Digitaalisessa markkinoinnissa arvonluonnissa korostuu se, että yritys kykenee hyödyntämään teknologiaa ja dataa. Kolme keskeistä arvonluonti-strategiaa, joita hyödynnetään digitaalisessa markkinoinnissa auttamaan luomaan arvoa asiakkaalle sekä yritykselle eri tavoilla ovat kohdennettu ja personoitu markkinointi, ylivertainen asiakaskokemus ja arvon yhteisluonti. (Karjaluoto, Lahtinen, Mero & Pulkka 2022, 106-107.)

### Kohdennettu ja personoitu markkinointi



Kuvio 5. Arvonluontistrategiat (Karjaluoto, Lahtinen, Mero & Pulkka 2022, 106.)

Kohdennettu ja personoitu markkinointi on arvonluontistrategia, jonka tavoitteena on välittää oikea markkinointiviesti oikealle asiakkaalle, oikeassa paikassa ja oikeaan aikaan. Vaikka kohdennettua ja personoitua markkinointia on toteutettu suoramarkkinoinnin alkuajoista lähtien, strategian mahdollisuudet ovat kasvaneet merkittävästi digitaalisella aikakaudella, sillä digitalisaatio antaa yrityk-

selle paljon monipuolisempaa asiakaskäyttäytymistietoa, jota voidaan käyttää tarkempaan kohdentamiseen ja personointiin. Kohdentamisella tarkoitetaan sitä, että tietty markkinointitoimenpide suunnataan vain niille ostajapersoonille, joilla on suurin todennäköisyys olla kiinnostuneita siitä. (Karjaluo, Lahtinen, Mero & Pulkka 2022, 107.)

Asiakkaalle kohdennetun ja personoidun markkinoinnin arvo perustuu siihen ajatukseen, että hyvin kohdennettu viesti on palvelu. Onnistuessaan viesti kohtaa asiakkaan oikeaan aikaan – harva närkästy siitä, että saa tarjouksen juuri siitä tuotteesta, jota oli etsimässä. Siitä huolimatta epäonnistuneen kohdennetun markkinoinnin esimerkkejä on todennäköisesti enemmän kuin onnistuneen. Siltikään, kohdennettu ja personoitu markkinointistrategia ei välttämättä ole huono, mutta sen käyttöönpaino vaatii paljon työtä. (Karjaluo, Lahtinen, Mero & Pulkka 2022, 107.)

Kohdennettu ja personoitu markkinointi tuo yritykselle arvoa parantuneen kustannustehokkuuden kautta, koska onnistuessaan se samanaikaisesti kasvattaa myyntiä ja vähentää kustannuksia. Mitä relevantimpi viesti on, sitä suuremmalla todennäköisyydellä se herättää asiakkaan kiinnostuksen yritystä kohtaan ja täten saa asiakkaan toimimaan yrityksen toivomalla tavalla, esimerkiksi ostamaan yritykseltä tuotteen tai palvelun. Vaikka hyvin kohdennettu ja personoitu markkinointi vähentää kustannuksia, edellyttää se paljon osaamista ja teknologiaa, jotka puolestaan vaativat rahallista panostusta. (Karjaluo, Lahtinen, Mero & Pulkka 2022, 108.)

Kohdennettu ja personoitu arvonluontistrategia soveltuu monenlaisille yrityksille, erityisesti verkkokaupoille tai niille yrityksille, joilla on laaja valikoima erilaisia tuotteita tai palveluita, suuri määrä asiakkaita ja valtavasti dataa kerääviä kohtaamispisteitä asiakkaan ja yrityksen välillä. Tämä johtuu siitä, että kohdentaminen ja personointi tapahtuvat datan ohjaamana, ja siten mitä enemmän dataa kerätään erilaisista asiakkaista ja heidän kohtaamispisteistään, sitä tarkemmin kohdennusta ja personointia on mahdollisuus tehdä. Koska kohdentaminen ja personointi viestinnässä on suurimmalta osin analytiikkapohjaista, se vaatii yritykseltä strategian toteutumiseksi analytiikkaosaamista. (Karjaluo, Lahtinen, Mero & Pulkka 2022, 108.)

## Ylivertainen asiakaskokemus

Ylivertaisen asiakaskokemuksen tarkoituksena on tukea asiakasta koko asiakassuhteen elinkaaren aikana. Strategian keskiössä on syvälinen tietämys asiakkaan haasteista ja tavoitteista, joihin yrityksen on pystyttävä reagoimaan tarjoamalla asiakasta hyödyttäviä sisältöjä sekä palveluita. Ostajapersoonien luominen on hyvin olennainen osa ylivertaisen asiakaskokemuksen saavuttamisessa. Useimmiten asiakassuhteen ylläpitämiseen sisältyy sekä fyysistä että digitaalista kohtaamista asiakkaan ja yrityksen välillä, ylivertainen asiakaskokemus edellyttää onnistunutta digitaalisen markkinoinnin integrointia osaksi markkinointia, myyntiä ja asiakaspalvelua. (Karjaluoto, Lahtinen, Mero & Pulkka 2022, 109.)

Digitaalisen markkinoinnin päätehtävänä on luoda yksinkertainen ostoprosessi asiakkaalle. Periaatteessa tämä tarkoittaa siis sitä, että asiakasta pyritään ohjaamaan ostoa kohti vastaamalla asiakkaan kysymyksiin sisältömarkkinoinnin eri keinoilla. Kuten esimerkiksi mahdollistetaan matala kynnyksille, että asiakas voi ottaa yhteyttä yritykseen esimerkiksi chat-palveluilla heti, kun asiakas haluaa neuvoja. Ostotapahtuman jälkeen on myös olennaista tarjota asiakkaalle väylä asiakaspalveluun sekä reagoida nopealla aikataululla asiakkaan mahdollisiin ongelmiin. Ylivertaiseen asiakaskokemukseen kuuluu myös se, että varmistetaan asiakkaalle suurin mahdollinen arvo – hyöty tai nautinto – hankkimastaan tuotteesta tai palvelusta. (Karjaluoto, Lahtinen, Mero & Pulkka 2022, 109-110.)

Karjaluoto, Lahtinen, Mero ja Pulkka (2022) ovat sitä mieltä, että paras asiakaskokemus on sellainen, joka säästää asiakkaalta aikaa ostamisessa, auttaa asiakasta ratkaisemaan ongelmia sekä saavuttamaan tavoitteita. Oston jälkeinen tuki on tärkeä osa asiakaskokemusta ja auttaa asiakasta hyödyntämään ostamansa tuotteen tai palvelun parhaalla mahdollisella tavalla. Esimerkiksi viivästynyt toimitus tai laaturvirheet tulisi korjata oston jälkeen viipymättä, jotta asiakaskokemus pysyy positiivisena. Asiakaskeskeisyyden ytimessä on nopea reagointi ongelmiin. (Karjaluoto, Lahtinen, Mero & Pulkka 2022, 110.)

Tyytyväisyyteen, uskollisuuteen ja suositteluihin johtavat hyvät asiakaskokemukset. Näillä on valtava pitkän aikavälin merkitys yrityksen menestykseen. Parhaimmillaan asiakaskokemus voi olla yrityksen paras mainoskanava ja näin ollen luoda kustannussäästöjä maksullisen näkyvyyden osalta, vaikka suoranaisesti ei asiakaskokemusta kannata mieltä kustannustehokkaana ratkaisuna. Hyvänä

ohjenuorana Karjaluoto, Lahtinen, Mero ja Pulkka (2022) pitävät asiakaspalveluhenkilöstön riittävää resursointia, sillä riittävä henkilömäärä takaa sen, että on aikaa palvella asiakkaita, oli se sitten fyysisesti tai digitaalisesti, eikä asiakas joudu jonottamaan pitkiä aikoja ongelmansa ratkaisemiseksi. (Karjaluoto, Lahtinen, Mero & Pulkka 2022, 110.)

Hyvä asiakaskokemus on hyödyksi mille vain yritykselle, mutta erityisesti sellaisille yrityksille, jotka joko pyrkivät erottumaan kilpailevista yrityksistä muilla keinoilla, kuin hinnalla, tai yrityksille, joiden palvelun tai tuotteen käyttöönotto vaatii suunnittelua tai pohdintaa asiakkaalta edes jollain asteella. Tällaiset palvelut tai tuotteet edustavat high-involment-kategoriaa. Nämä usein liittyvät laaja-alaisempaan ongelmanratkaisuun, kuten vaikka uuden teknologia laitteen hankintaan sekä käyttöönottoon, jolloin usein asiakas harkitsee ostopäätöstä pidemmän aikaa sekä myös käyttää enemmän aikaa tuotteen käytön opetteluun. Näissä ostoprosesseissa nousee erityisesti esille, se kuinka tärkeää on tukea asiakasta ostopäätöstä tehdessä. (Karjaluoto, Lahtinen, Mero & Pulkka 2022, 111.)

Strategian menestymisen edellytyksenä on syvälinen ymmärrys ostajapersonista ja ostoprosesseista. Asiakkaan informaatiotarpeet ja kriittiset kohtaamiset ostoprosessin aikana ovat keskeisiä tekijöitä, jotka yrityksen on ymmärrettävä asiakaskokemuksen muodostumisen kannalta. Yrityksen on omaksuttava aidosti asiakaslähtöinen ajattelu kaikissa toiminnoissaan, kun tarkastellaan tilannetta yrityksen sisäisestä näkökulmasta. Se ei kuitenkaan prosessina ole lyhyt, eikä se pelkästään ole digimarkkinointitiimin hoidettavana. Ylivertaisen asiakaskokemuksen saavuttamiseksi datan suhteen on tärkeää yhdistää laadukasta dataa ostajapersonista sekä käyttäytymisdataa eri kohtauspisteistä ostajapersonien ostoprosessin aikana. Teknologiaratkaisut, jotka tähtäävät asiakkaiden kokemuksen parantamiseen, vaikuttavat siihen, miten teknologiaa hyödynnetään ja millä tavoin saadaan aikaan arvoa asiakkaille. (Karjaluoto, Lahtinen, Mero & Pulkka 2022, 111.)

## **Arvon yhteisluonti**

Arvon yhteisluonnin päämääränä on saada asiakkaat ja/tai muut sidosryhmät sitoutumaan ratkaisemaan kaikille osapuolille merkityksellisiä haasteita. Yksinkertaisimmillaan strategia voi olla se, että asiakkaat osallistetaan kehittämiseen tai räätälöintiin heille suunnattujen tarjontojen kohdalla. Strategiaa laajemmassa merkityksessä voidaan ymmärtää siten, että yritys on osa laajempaa ekosys-

teemiä tai verkostoa, jonka päämääränä on luoda arvoa mukana oleville toimijoille. Yritys voi tavoitella uusien ekosysteemien luomista tai liittyä osaksi jo olemassa olevaa. Arvon yhteisluonti ei ole puhtaasti digitaalisen markkinoinnin strategia, mutta se vaikuttaa merkittävästi sen toteuttamiseen. Arvon yhteisluonnin ytimessä ei ole kohdentaminen, personointi tai edes asiakaskokemus digitaalisissa kanavissa – vaan yrityksen ja sen asiakkaiden sekä kumppaneiden välinne digitaalinen vuoropuhelu. (Karjaluoto, Lahtinen, Mero & Pulkka 2022, 114.)

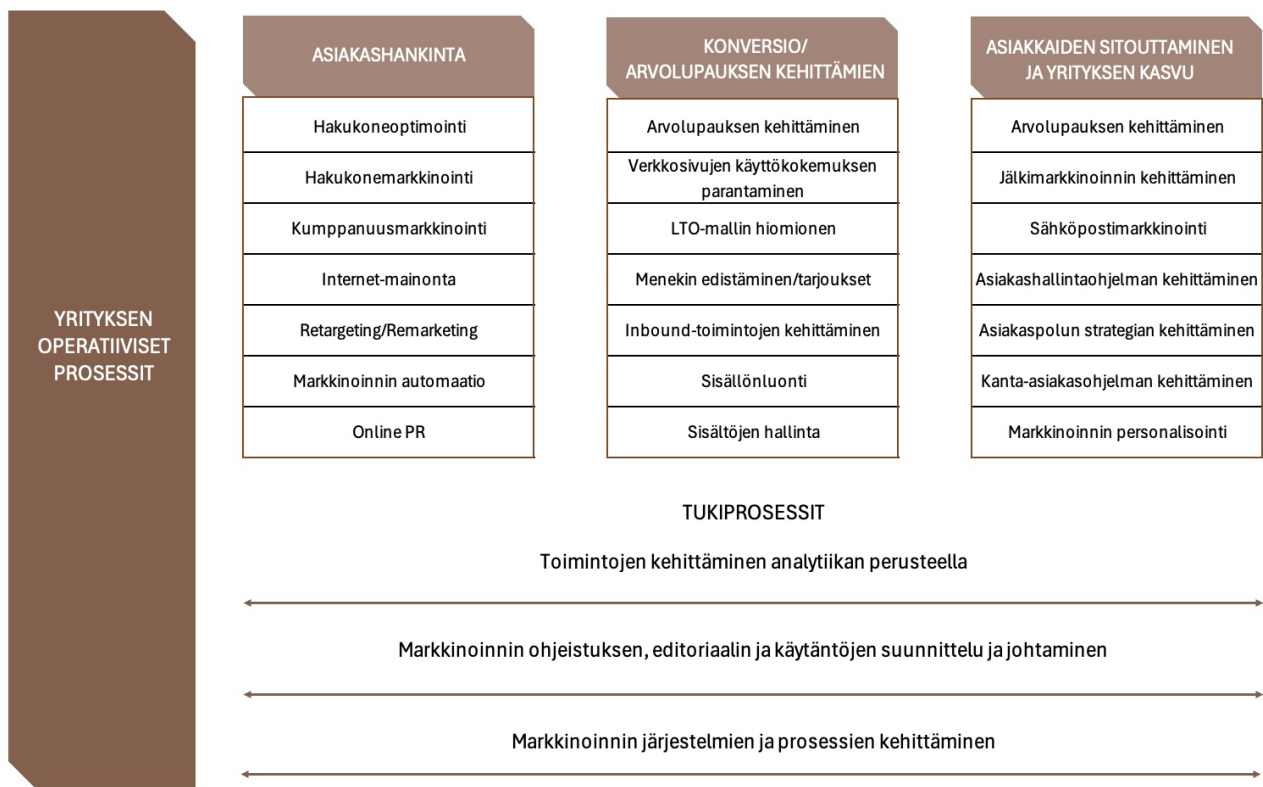
Asiakas ei ole arvon yhteisluonnissa kohde, vaan aktiivinen osapuoli tarjonnan kehittämisessä omiin tarpeisiinsa sopivaksi ja/tai osana ratkaisujen löytämisessä yhteiskunnallisiin haasteisiin. Arvon yhteisluonnissa ei ole siis tarkoituksen räätälöidä viestintää, vaan enemmän itse tuote- tai palvelukonseptia. Asiakas voi näin olla merkittävässä roolissa vaikuttamassa myyvän osapuolen tarjoamaan arvoon. Usein arvon yhteisluonnissa on enemmän kyse kumppanuussuhteesta, jossa luodaan yhdessä innovaatioita tai ratkaisuja liiketoiminnan tai yhteiskunnallisiin ongelmiin, kuin myyjä-ostajasuhteesta. (Karjaluoto, Lahtinen, Mero & Pulkka 2022, 114.)

Asiakkaiden ja kumppaneiden yhteistyö auttaa tunnistamaan uusia liiketoiminnan kasvumahdollisuuksia sekä uusien innovaatioiden, tarjonnan sekä liiketoimintamallien syntymistä. Tämän lisäksi asiakkaan osallistaminen arvonluontiin, kuten tarjonnan kehittämiseen ja personointiin, kasvattaa todennäköisyyttä siitä, että asiakas myös kokee sen hyödylliseksi. Yrityksen ja asiakkaan välinen yhteistyö usein johtaa siihen, että asiakkaat toimivat myös yrityksen bränditarinan sanansaattajina. (Karjaluoto, Lahtinen, Mero & Pulkka 2022, 114.)

Arvon yhteisluonti edellyttää ensisijaisesti vahvoja ja luottamuksellisia sidosryhmä- ja asiakassuhteita. Tavallisimmin arvon yhteisluonnin keskiössä digitaalisessa markkinoinnissa Business To Business (B2B) -toimialoilla ovat ne, joilla on rajallinen määrä strategisesti tärkeitä asiakassuhteita. Myyjä ja asiakas toimivat usein yhteistyökumppaneina, joiden välisessä liikesuhteessa korostuu kyky hyödyntää toisiaan eikä pelkästään transaktioiden tekemiseen. Näin digitaalisessa markkinoinnissa keskitytään erityisesti vuoropuhelun luomiseen osapuolten välillä. johtaa siihen, että asiakkaat toimivat myös yrityksen bränditarinan sanansaattajina. (Karjaluoto, Lahtinen, Mero & Pulkka 2022, 115.)

## 4.2 Markkinointiprosessi

Yrityksen tavoitteena asiakkaiden hankinnassa on houkutella kävijöitä verkkosivuille ja lisätä niiden näkyvyyttä hyödyntämällä erilaisia markkinointikeinoja, kuten hakukoneoptimointia, hakukonemarkkinointia, mediamainontaa, sähköpostimarkkinointia sekä muita kanavia ja sivustoja. Tavoitteena on ohjata mahdollisimman suuri osa yrityksen verkkopalveluiden ja muiden palveluiden vierailijoista kohti ostopäätöstä. Tämä edellyttää panostusta sisältömarkkinointiin, sisältöjen luomiseen ja hallintaan, kaupallisten prosessien kehittämiseen sekä verkkosivujen sisällön, käytettävyyden ja asiakaspalvelun parantamiseen. Lisäksi yrityksen on pyrittävä kannustamaan jo ostaneita asiakkaita uusintaostoihin ja vahvistamaan heidän sitoutumistaan asiakassuhteeseen sähköpostimarkkinoinnin, asiakassuhteenhallinnan ja asiakasuskollisuusohjelmien avulla (Blomster, Kurtti, Määttä & Sinisalo 2020, 17).



Kuvio 6. Digitaalisen markkinoinnin prosessit (Blomster, Kurtti, Määttä ja Sinisalo 2020, 16.)

## 4.2.1 Prosessin vaiheet

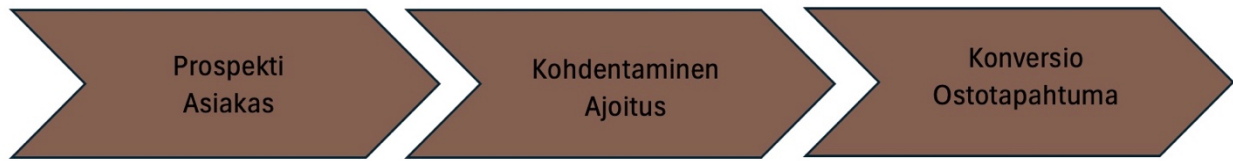
### Toimintasuunnitelman luominen

Digitaalisen markkinoinnin toimintasuunnitelman tulisi kokonaisuudessaan selvittää nykytilanne, tavoitteet ja kohdeasiakaskunta, ja sen pohjalta määrittää, mitä toimenpiteitä toteutetaan, miksi ne ovat tarpeen, millä resursseilla ne toteutetaan ja mitä niillä pyritään saavuttamaan. Tämä vaihe prosessista tunnetaan myös strategisena suunnitteluna. Se luo perustavan käsityksen yrityksen digitaalisen markkinoinnin organisoinnista. Toimintasuunnitelma on strategian käytännön muoto, joka konkretisoi ja selkeyttää strategian sisältöä. Sen avulla yritys voi hahmottaa digitaalisen markkinoinnin kokonaisuuden, ratkaista tehtäviä ja keskittyä kilpailussa menestymisen kannalta tärkeimpiin elementteihin. Lisäksi toimintasuunnitelma määrittää ne osa-alueet, joita digitaalisen markkinoinnin osalta tulee johtaa, sekä tavoitteet, joita tulee mitata. (Blomster, Kurtti, Määttä ja Sinisalo 2020, 93.)

Kaikki konkreettiset toimenpiteet, joilla yritys pyrkii saavuttamaan tavoitteensa, on kirjattava markkinoinnin toimintasuunnitelmaan. Näihin toimenpiteisiin voivat kuulua muun muassa kertaluonteiset kampanjat ja tapahtumat sekä jatkuvat toimenpiteet, kuten säännöllinen viestintä sosiaalisessa mediassa ja yrityksen verkkosivujen ylläpito. Lyhyen ja pitkän aikavälin toimenpiteiden ja tulosten seuranta kutsutaan markkinoinnissa valvonnaksi (marketing control). Tämä tarkoittaa vuosittaisen markkinointisuunnitelman toteutumisen tarkkailua sekä jatkotoimenpiteiden suunnittelua ja organisoimista pitkällä aikavälillä. (Bergström & Leppänen 2015, 31-32.)

### Toteuttaminen

Digitaalisen markkinoinnin toteutusvaiheessa markkinointistrategia siirtyy käytännön tasolle. Tällöin korostuvat erityisesti markkinointitoimintojen oikea-aikainen ajoittaminen ja kohdentaminen. Digitaalisen markkinointiprosessin päätavoitteena on konversion saavuttaminen kuten kuvio 7 osoittaa. Tämä tarkoittaa potentiaalisten asiakkaiden muuttamista markkinointitoimenpiteiden avulla asiakkaiksi, jotka tekevät ostopäätöksen verkkokaupassa, sekä jo olemassa olevien asiakkaiden innostamista uusintaostoksiin. (Lahtinen & Isoviita 1994, 20.)



Kuvio 7. Prosessin tavoite

Potentiaalisia asiakkaita ja myyntikontakteja ovat segmentointivaiheessa kohdennetut asiakasryhmät, jotka ovat aloittamassa ostopäätösprosessin (Lahtinen & Isoviita 1994, 20). Tässä vaiheessa on erittäin tärkeää suunnata ja ajoittaa markkinointi- ja viestintätoimenpiteet tarkasti, jotta voidaan vahvistaa ja edistää asiakkaan ostopäätösprosessia. Asiakastuntemuksen perusta on luotu markkinointimahdollisuuksia analysoitaessa sekä segmentoinnin yhteydessä. Potentiaaliset asiakkaat voidaan myös sisällyttää lisämarkkinointitoimenpiteisiin, joilla pyritään säilyttämään heidän aktiivinen ostopäätösprosessinsa ja kiinnostuksensa esimerkiksi uudelleenkohdistamisen ja viestinnän avulla. Lisäksi vanhoja asiakkaita voidaan kohdentaa uudelleen, jotta heidät saataisiin tekemään uusia ostoja. Osa potentiaalisista asiakkaista voidaan tavoittaa massamarkkinoinnin keinoin, mutta osa vaatii yritykseltä henkilökohtaisempaa lähestymistapaa, jotta ostoprosessi johtaisi lopulta ostotapahtumaan. (Sharma 2011.)

Sharma (2011) korostaa erityisesti markkinoinnin ajoituksen merkitystä, sillä hänen mukaansa kuluttajille suunnatut viestit menettävät tehonsa ja merkityksensä, jos niitä ei ajoiteta tarkasti kuluttajien päätöksentekoprosessien mukaan. Ajoituksen tehokkuuden määrittämiseen tarvitaan kuitenkin lisätutkimusta. Mulhernin (2009) mukaan mainosten reaaliaikainen sijoittaminen on dynaaminen prosessi, jota algoritmit ohjaavat. Nämä algoritmit kehittyvät jokaisen mainosklikkauksen myötä, mikä parantaa mainosten ajoitusta ja kohdentamista. Seuraamalla yksittäisten kuluttajien ostopäätösprosesseja useiden online-kanavien kautta, kuten näyttömainokset, kumppanuusmarkkinointi ja hakukoneet, voidaan ennustaa ja ymmärtää markkinointitoimien vaikutuksia sekä muuntaa potentiaaliset asiakkaat konkreettisiksi ostopäätöksiksi. (Wedel & Kannan 2016.)

## Seuranta

Digitaalisen markkinoinnin arvoa voidaan mitata markkinoinnin tehokkuuden tai suorituskyvyn perusteella, mikä ei kuitenkaan aina ole helppoa. Markkinoinnin vaikutuksia arvioidaan usein mallintamalla historiallista dataa tai toteuttamalla omia tutkimuksia ja kyselyitä. Seuranta voidaan myös ulkoistaa hankkimalla analytiikkapalveluita ulkopuolisilta toimijoilta. Sharma ja Sheth (2004) katsovat, että digitaalisten markkinointianalyysien tulisi ohjata yrityksen toimintaa siten, että markkinointitoimien suorituskyky ja tehokkuus maksimoidaan. Digitaaliset alustat tarjoavat yrityksille mahdollisuuden seurata jokaisen digitaalisen markkinointiprosessin vaiheen kustannuksia, mikä tukee faktapohjaista päätöksentekoa. Wedel ja Kannan (2016) korostavat, että markkinoinnin analytiikka on noussut keskeiseksi tekijäksi digitaalisen markkinoinnin työkalujen arvioinnissa. Markkinoinnin analytiikka kattaa datan keräämisen, hallinnan ja analysoinnin, ja sen avulla saadaan deskriptiivistä, ennakoivaa ja määrittävää tietoa markkinoinnin tehokkuudesta ja seurannasta.

Digitaaliset teknologiat helpottavat markkinoinnin seuranta tuottamalla suuria määriä dataa, jonka avulla voidaan analysoida markkinointitoimien vaikutuksia ja tehokkuutta. Integroituja kuluttajakäyttäytymismalleja hyödynnetään mainonnan seurannassa eri kanavissa, kuten sähköpostimarkkinoinnissa, internet-selailussa, sosiaalisissa verkostoissa ja maksetussa hakumainonnassa (Wedel & Kannan 2016). Kustannus-hyötyanalyysi mittaa tehokkuutta ja pyrkii maksimoimaan tuottoa tarkastelemalla yksittäisten markkinointitoimenpiteiden suhdetta yksittäisiin asiakkaisiin (Sharma & Sheth 2004). Digitaalisen markkinoinnin tehokkuutta voidaan lisätä jatkuvalla strategian seurannalla, jossa kerätään palautetta kuluttajilta ja seurataan digitaalisen median kanavia, kuten Facebookia, Instagramia, X:ää sekä yrityksen verkkosivuja, joissa kuluttajat luovat sisältöä ja kirjoittavat arvosteluja (Sharma 2011). Shaw (2012) huomauttaa, että markkinointistrategian on oltava jatkuvassa uudelleensuunnittelussa, jotta se voi vastata muuttuviin olosuhteisiin.

Markkinoinnin sijoitetun pääoman tuotto-prosentti (ROI - Return On Investment) mittaa markkinointikustannuksista saadun tuoton, mikä auttaa yritystä arvioimaan markkinointinsa taloudellista tehokkuutta. Digitaalisen median tietoihin perustuvat rahalliset mittarit ohjaavat näitä investointipäätöksiä (Mulhern 2009). Kun kuluttajien käyttäytymistietoja hyödynnetään, markkinointitoimilla voidaan parantaa myynnin ja markkinoinnin suorituskykyä. Markkinointiresursseja voidaan kohdentaa tehokkaammin ja myyntiä ennustaa tarkemmin, kun markkinointi-mixin toimintoja yhdistetään asenteellisiin mittareihin (Wedel & Kannan 2016). Lisäksi konversio on tärkeä mittari digitaalisessa

markkinoinnissa, sillä se osoittaa, kuinka moni verkkosivun kävijöistä päätyy ostamaan (Chaffey & Patron 2012). Näiden mittareiden avulla yritys voi jatkuvasti analysoida markkinointitoimenpiteitä ja tehdä tarvittavia kehitystoimenpiteitä tehokkuuden ja suorituskyvyn parantamiseksi.

## 5 Tutkimuksen toteuttaminen, tulokset ja johtopäätökset

Tutkimuksen tuloksena syntyi käsitys siitä millä tavoilla ja millaisilla suorituskyvyn johtamisen työkaluilla Toive Company pystyy tehostamaan tulevaisuudessa markkinointiprosessiaan kasvuyrityksenä. Ensimmäisessä kappaleessa kuvataan tutkimuksen toteuttamisen prosessia viitekehykseen pohjautuvaan sisältöanalyysiin perustuen.

### 5.1 Tutkimuksen toteuttaminen

Tutkimus toteutettiin toimeksiantona vuosien 2023 ja 2024 aikana, ja siihen sisältyi useita yhteisiä tapaamisia. Tutkimusprosessi käynnistyi yhteisellä palaverilla, jossa käsiteltiin tutkimuksen tavoitteet. Tämän jälkeen järjestettiin puolistrukturoituja haastatteluja, joista aineisto kerättiin nauhoittamalla ja litteroimalla. Tapaamisiin osallistuivat aktiivisesti tutkijan lisäksi yrityksen yrittäjät sekä markkinointitoimiston yhteyshenkilö. Ensimmäinen tapaaminen toteutettiin jo keväällä 2023, jonka jälkeen varsinainen teorian käsitteleminen saatiin käyntiin. Haastattelut suoritettiin lokakuussa 2023.

Tutkija oli kirjannut itselleen erilliselle tiedostolle aiheita, jotka käsiteltiin aloituspalaverissa. Samaiseen tiedostoon dokumentoitiin myös palaverin aikana tehdyt päätökset. Tiedosto taltioitiin OneDrive-kansioon. Tämän tiedoston sekä teoreettisen viitekehyksen avulla luotiin tutkimuskysymykset, joihin tämän tutkimuksen oli tarkoitus vastata. Näiden pohjalta taas kasattiin haastattelurunko. Haastattelurunko pidettiin samana toimeksiantajayrityksen yrittäjien kanssa, mutta sitä muokattiin hieman markkinointitoimiston yhteyshenkilön haastattelua varten, jotta saataisiin kerättyä tutkimuksen kannalta mahdollisimman relevanttia aineistoa.

Tutkija esitti aloituspalaverissa omia ehdotuksia tutkimuksen mahdollisista toteuttamistavoista. Toteuttamistapoina olivat joko luoda visuaalinen ja kattava Excel-työkalu, jonka avulla yritys pystyy raportoimaan ja viestimään suorituskykyään paremmin koko yrityksen henkilöstön välillä, tai tutki-

mus, jonka avulla saataisiin käsitys siitä, millä keinoilla toimeksiantajayrityksen markkinointiprosessia voitaisiin tehostaa. Yhdessä toimeksiantajayrityksen yrittäjien kanssa päädyttiin vaihtoehtojen perusteellisen läpikäynnin myötä valitsemaan jälkimmäinen toteuttamistapa. Toteuttamistapaa ja tutkimuksen tavoitteita selkeytettiin vielä aloituspalaverinkin jälkeen, jotta lopputulos palvelisi yrityksen tarpeita mahdollisimman hyvin.

Haastatteluja varten tutkija valmisteli rungot, jotka myös toimitti haastateltaville hyvissä ajoin ennen sovittua haastatteluajankohtaa. Tällä varmistettiin se, että haastateltavat pystyivät valmistautumaan tuleviin kysymyksiin ja kokoamaan tarvittavaa tietoa etukäteen. Haastattelut toteutettiin kahtena eri päivänä. Ensimmäisenä päivänä haastateltiin toimeksiantajayrityksen yrittäjiä ja toisena markkinointitoimiston yhteyshenkilöä.

Haastattelut nauhoitettiin, jonka jälkeen materiaalit vietiin tekstimuotoon ja tämän jälkeen litteroitiin helposti analysoitavaan muotoon. Litteroinnissa käytettiin apuna teemoittelua, jolloin varmistettiin se, ettei aineistot voi mennä sekaisin kysymyksien ja vastauksien osalta. Aineiston avulla pystyttiin luomaan tarkempi kuva siitä, millainen yrityksen markkinointiprosessin nykytila, haasteet ja tavoitteet ovat.

## **5.2 Tulokset**

Tulokset-osiossa esitellään empiirisessä tutkimuksessa esiin nousseita tuloksia. Tuloksissa käydään läpi toimeksiantajayrityksen ja markkinointiprosessin nykytila, haasteet markkinointiprosessin ja suorituskyvyn johtamisen osalta, sekä tavoitteet ja tulevaisuuden suunnitelmat.

Toimeksiantajayrityksen Toive Companyn markkinointiprosessi elää tällä hetkellä kehitysvaiheessa. Tähän vaiheeseen kuuluu paljon pohdintaa ja kokeiluja. Yritys on pohtinut kustannustehokkainta ratkaisua markkinoinnin toteutuksessa, olisiko yrityksellä resursseja ja taitoa suorittaa markkinointia täysin itsenäisesti, vai olisiko kuitenkin tehokkaampaa käyttää ulkopuolista tahoa markkinoinnissa ja näin säästää sisäisiä resursseja muihin tehtäviin. Toive Company päätti kokeilla jälkimmäistä vaihtoehtoa ja ottikin vuoden 2023 kesän loppupuolella rinnalleen markkinointitoimiston, Suomen Digimarkkinointi Oy:n (SDM). Yhteistyö SDM:n kanssa on nyt jatkunut reilun vuoden ajan ja se on tuntunut toimivalta ratkaisulta.

Markkinointia toteutetaan sekä yrityksen sisäisesti, että SDM:n toimesta. Sisäisesti tuotetaan enemmän intuitiivista, hetkessä toteutettavaa sisältöä, kun taas SDM:n tehtäviin kuuluu luoda maksettua markkinointisisältöä Toive Companyn tuottamilla materiaaleilla, sekä kehittää markkinointistrategioita MRACE-toimintamallin avulla. Toive Companylla ja SDM:llä markkinointia toteutetaan tällä hetkellä pääosin Metan kanavissa, eli Facebookissa ja Instagramissa, joista saadaan aikaan hyvä konversio, kun taas silloin tällöin käytössä oleva TikTok toimii lähinnä tietoisuutta lisäävänä alustana. Näiden kanavien lisäksi Google Ads- mainonta otettiin käyttöön yhdessä uuden verkkokauppa yhteistyökumppanin Growlyn kanssa 2024 alkuvuodesta. Markkinoinnissa hyödynnetään myös perinteisempiä kanavia kuten uutiskirjeitä ja verkkosivujen artikkeleita.

Toive Company laatii kuukausittain sisältösuunnitelman, joka kattaa kaikki markkinointikanavat. Tämä suunnitelma varmistaa tuotteiden tehokkaan markkinoinnin eri kanavissa ja auttaa viestinnän johdonmukaisuudessa. Sisältösuunnitelma itsessään sisältää perusrungon, jossa on noin 30-40 % vakiosisältöä ja 60-70 % uutuuksia ja täydennyksiä. Huolellisesti suunnitellut tuotekuvaukset ja kuvamateriaali julkaistaan aikataulutettuna sosiaalisen median viestinnän kanssa, mikä mahdollistaa tuotemallistojen tehokkaan esittelyn.

Toive Company toimi aikaisemmin ainoastaan verkkokauppatoiminnalla sekä jälleenmyyjien kivijalkamyymälöissä. Hiljattain Toive Company kuitenkin avasi oman showroomin Jyväskylän keskustaan. Tämä kehitys vahvistaa brändin läsnäoloa ja parantaa asiakaskokemusta, mikä tukee yrityksen kasvustrategiaa ja mahdollistaa asiakkaille entistä paremmat mahdollisuudet tutustua tuotteisiin ennen ostopäätöstä.

Yrityksen yhtenä selkeänä suorituskyvyn johtamisen haasteena on havaittu yrityksen sisäinen- sekä SDM:n ja yrityksen välinen viestintä. Viestinnässä SDM:n kanssa haasteellisimmaksi on todettu selkeä tavoitteiden sanottaminen, joka saattaa näkyä hapuiluna markkinoinnissa. Tätä on yritetty parantaa muun muassa lisäämällä yhteisiä tapaamisia SDM:n kanssa ja käyttämällä yhteistä Slack-viestintä alustaa. Sisäisessä viestinnässä haasteet kohdistuvat sisäisen tiedon jakamiseen. Tähän on todettu vaikuttavan työntekijöiden roolien monialaisuus, joka aiheuttaa herkästi olettamuksia tiedon perille saapumiseen. Ongelman ratkaisemiseksi Toive Companyn yrittäjät ovatkin haaveilleet jonkinlaisesta applikaatiosta, jossa yhdistyisi keskustelumahdollisuus, kalenteri ja materiaalit, sekä

mahdollisen ulkopuolisen tiedon jakaminen ainoastaan sellaisille työntekijöille, joille tieto on jollain tapaa relevanttia.

Tämän lisäksi haasteena esiin nousee resurssien ja suorituskyvyn riittämättömyys. Resurssien riittämättömyys ilmenee yrittäjien pitkistä työviikoista ja kasautuvista tehtävistä, jotka monesti korostuvat uusien lanseerauksien yhteyteen, kun verkkokaupan kautta tehtyjä tilauksia tulee kerralla suuria määriä. Resurssien lisäämiseen henkilökunnan määrän kasvattamisen lisäksi on muitakin keinoja. Pienessä, kovaa vauhtia kasvavassa yrityksessä voi olla haastavaa arvioida mitkä työtehtävät ovat sellaisia joita entisestään tulisi tehostaa tai puolestaan jättää pois, tai vastedes ulkoistaa. Tällaiset toimenpiteet ovat kuitenkin välttämättömiä suorituskyvyn parantamiseksi ja resurssien vapauttamiseksi.

Suorituskyvyn johtamisen kannalta oleellisena haasteena on todettu myös mittaaminen. Mittaamisessa haastavaksi on koettu kokemattomuus siitä, mitä tulisi mitata ja kuinka mittaustuloksia tulisi analysoida. Pelkillä mittaustuloksilla ei kuitenkaan ole arvoa, ellei niitä osata muuttaa tiedoksi ja ymmärrykseksi, joista puolestaan voidaan jalostaa tietoa päätöksenteon tueksi (Kamnesky 2010; Grönroos 2003). Toive Companyn mittaus-, analysointi- ja seurantajärjestelmä on todettu puutteelliseksi, sillä tällä hetkellä heillä on käytössään itse luotu Excel-taulukko, joka toimii työkaluna mittausten seurannassa. He ovat kuitenkin todenneet, että sellaisenaan kyseinen Excel-taulukko ei tule riittämään pidemmän päälle, ilman sen kehittämistä tai uuden alustan käyttöönottoa. Sellaisenaan Excel-taulukko tarjoaa perustason seurannan, mutta jatkokehitys mahdollistaisi tehokkaamman analysoinnin ja datan visualisoinnin, mitkä tukisivat tärkeää päätöksentekoa. Mittaaminen vaatii pitkäjänteistä työtä, sillä pitkänaikavälin tuloksilla saadaan parempi käsitys siitä, miltä yrityksen tulevaisuus näyttää (Järvenpää, Länsiluoto, Partanen & Pellinen 2013, 331). Tehokas seurantajärjestelmä auttaa yritystä tekemään tietoon perustuvia päätöksiä ja optimoimaan toimintaa, mikä puolestaan tukee pitkän aikavälin kasvustrategiaa.

Toive Companylla on selkeitä, tarkkaan mietittyjen tavoitteita. Kuten Karjaluoto, Lahtinen, Mero ja Pulkka (2022) toteavat; liiketoiminnan kannalta relevantit tavoitteet auttavat selkiyttämään yrityksen strategisia päämääriä. Näihin tavoitteisiin lukeutuu muun muassa pitkän aikavälin visiona yrityksen toiminnan itsenäistäminen. Tämä tarkoittaa, että jokaisella tiimin jäsenellä olisi selkeä rooli

ja vastuu, mikä mahdollistaa yrittäjille enemmän aikaa keskittyä strategiaan asioihin ja liiketoiminnan kehittämiseen. Selkeät roolit tiimissä ovat keskeisiä, sillä ne parantavat viestintää ja tehostavat päätöksentekoprosesseja. Jotta tätä tavoitetta saataisiin jalostettua, on tavoitteena myös tiimin kasvattaminen. Yritys kertoo tähtäävänsä 8–10 työntekijän joukkoon vuoteen 2025 mennessä. Tämä tuo mukanaan uusia näkemyksiä ja osaamista, mikä on tärkeää kasvun ja innovaation kannalta, sillä yrityksen kasvaessa lisätyövoimalle tulee olemaan tarvetta, erityisesti verkkokaupan osalta, johon myös yrittäjät kokevat tarvitsevänsä ensimmäisenä lisäkäsiä.

Toive Companyn tavoitteet liittyvät pitkälti yritystoiminnan kasvuun. Toive Company pyrkii liikevaihdollaan pääsemään vuotuisen 30 % kasvuun, joka tarkoittaisi tälle vuodelle 2024 noin 1,6 miljoo-  
nan euron liikevaihtoa. Samalla liikevoiton tavoite on ollut 15 prosentin luokkaa ja pitkän aikavälin tavoitteena voittoprosentti on tähdätty nousevan 20-25 prosenttiin. Jo pelkästään nämä tavoitteet vaativat yritykseltä tehokasta resurssien hallintaa ja kustannustietoista liiketoimintastrategiaa. Markkinoinnin suhteen seuratuimmaksi mittariksi on valikoitunut ROAS (Return on Ad Spend) eli mittari, jolla mitataan mainonnan tuottavuutta (Taylor 2003). Tavoitteeksi ROAS:ille on asetettu yli 500 %, mutta kuitenkin vähintään 300 %. Tämän tavoitteen saavuttamiseksi on tarpeen kehittää ja optimoida markkinointistrategioita, kuten sosiaalisen median kampanjoita, joiden avulla voidaan tehokkaasti tavoittaa uusia asiakkaita ja sitouttaa nykyisiä asiakkaita.

Toive Companyn tulevaisuuden suunnitelmiin kuuluu myös tuotevalikoiman laajentaminen ja kansainvälistyminen. Kansainvälistymiseen on otettu ensiaskeleet uuden brändin luomisen ja nimenmuutoksen myötä. Tuotevalikoimaa halutaan laajentaa laadukkaiden, joka päiväisten, vaatteiden lisäksi urheiluvaatteisiin sekä entistä suuremmin kodintekstiileihin. Nämä tavoitteet tarjoavat Toive Companylle uusia mahdollisuuksia markkinoilla ja mahdollistavat saavuttamaan aivan uudenlaista asiakaskuntaa.

Suorituskyvyn johtaminen linkittyy yrityksen jokaiselle osa-alueelle. Tärkeänä ominaisuutena suorituskyvyn johtamiselle on yrityksen kyky oppia ja enne kaikkea luoda uusia toimintatapoja, joiden avulla päästään asetettuihin tavoitteisiin. (Saunila, Tikkamäki & Ukko 2015, 371.) Tästä syystä Toive Companyn haasteet markkinointiprosessissa ja suorituskyvyn johtamisessa linkittyvät myös vahvasti toisiinsa. Yhteistyö kumppaneiden ja yrityksen välillä, sekä sisäinen viestintä, ja sen kehittäminen uusilla toimintatavoilla sekä välineillä, on yksi merkittävimmistä suorituskyvyn johtamisen keinoista,

joilla markkinointiprosessia voidaan kehittää. Läpinäkyvä viestintä tiimin ja kumppaneiden välillä varmistaa, että markkinointistrategia on linjassa yrityksen tavoitteiden kanssa. Toimiva yhteistyö kumppaneiden kanssa mahdollistaa sen, että yritys voi tunnistaa uusia liiketoiminnan kasvumahdollisuuksia ja uusia innovaatioita (Karjaluoto, Lahtinen, Mero & Pulkka 2022, 14). Suorituskyvyn johtamisen keinoista myös oikeanlaisten mittareiden ja analyysityökalujen, sekä tietoon perustuvan optimoinnin avulla Toive Company pystyy tunnistamaan kehityskohteita ja reagoimaan niihin oikeaan aikaan. Mittareiden ja analyysityökalujen avulla Toive Company pystyy myös kohdentamaan resursseja oikeisiin markkinointitoimiin. Analysoimalla esimerkiksi mitkä markkinointikanavat ja toimenpiteet tuottavat eniten tulosta mahdollistavat resurssien keskittämisen juuri oikeisiin asioihin.

### 5.3 Johtopäätökset

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää millainen suorituskyvyn johtamisen merkitys on markkinointiprosessin tehokkuuden parantamisessa ja uusasiakashankinnassa. Tutkimuskysymyksiin vastataan empiirisen tutkimuksen sekä kirjallisuuskatsauksen pohjalta. Tutkimuksen kannalta keskeisimmät tutkimuskysymykset olivat:

- *Millainen markkinointiprosessi on tällä hetkellä?*
- *Mitkä ovat oleellimmat haasteet markkinointiprosessissa?*
- *Mitkä ovat markkinointiprosessin tärkeimmät tavoitteet?*
- *Millaisilla keinoilla prosessia voidaan tehostaa?*
- *Millä suorituskyvyn johtamisen keinoilla markkinointiprosessista saadaan tehokkaampi?*

Toive Companyn markkinointiprosessin nykytilannetta, markkinointiprosessin sekä suorituskyvyn johtamisen haasteita ja yrityksen tavoitteita analysoidessa esiin nousi yrityksen vahva tahto kasvaa, mutta tämän hetkinen markkinointiprosessi, siihen ja suorituskyvyn johtamiseen liittyvät haasteet, kuten markkinointistrategian optimointi, sisäinen- ja yhteistyökumppanin välinen viestintä sekä resurssien hallinta vaativat toimintatapojen uudistamista. Toimintatapojen uudistaminen taas vaatii vahvaa sitoutumista ja yhteistyötä koko yrityksen henkilökunnalta.

Markkinointistrategian optimointi on keskeisessä osassa tulevaisuuden tavoitteiden saavuttamisessa. Markkinointistrategian optimointi vaatii nykyisten toimintamallien ja asiakaskunnan perusteellista analysointia. Datalähtöinen lähestymistapa auttaa uuden asiakaskunnan löytämisessä ja

parantaa nykyisiä asiakassuhteita. Markkinointistrategian optimointiin linkittyy vahvasti myös mittareiden jatkuva seuraaminen ja analysoiminen. Markkinointiprosessin kehittämisen kannalta oleellimmat mittarit olisivat ROAS, asiakaskäyttäytyminen sekä myynnin kehitys.

Yrityksen kannattavuuden varmistaminen edellyttää tarkkaa tuottavuuden ja kannattavuuden seuranta, siksi markkinointistrategian optimoimisen kannalta, mutta myös muiden osa-alueiden kannalta mittaaminen on oleellinen osa kehitystä. Nykyisen Excel-taulukon tilalle mittaamista, seuranta ja analysointia tukemaan olisi suotavaa ottaa käyttöön moniulotteisempi työkalu, kuten esimerkiksi Tableau, jonka periaatteena on toimia visuaalisena datan analysointi- ja raportointityökaluna (What is Tableau? 2024). Uuden alustan käyttöönotto mahdollistaa tehokkaamman mittauksen ja analysoinnin, tämä puolestaan parantaa päätöksen tekoa. Jatkuva seuranta ja analysointi ovat olennaisia, jotta voidaan varmistaa, että yritys pysyy kilpailukykyisenä ja pystyy mukautumaan muuttuviin markkinatilanteisiin.

Myös ensiarvoisen tärkeää Toive Companyn markkinointiprosessin tehokkuuden parantamisen, sekä suorituskyvyn johtamisen kannalta on sisäisen viestinnän sekä yrityksen ja yhteistyökumppaneiden välisen viestinnän kehittäminen. Tehokas viestintä parantaa työympäristön sujuvuutta ja selkeyttä, mikä lisää työntekijöiden tehokkuutta. Toive Companyn viestinnän haasteet liittyvät nimenomaan viestintäväylän puutteellisuuteen ja sisäisen tiedon jakamiseen, sekä tavoitteiden selkeäksi sanoittamiseen, joka näkyy erityisesti Suomen Digimarkkinointi Oy:n kanssa tehtävässä yhteistyössä, jossa koetaan, ettei ole täyttä varmuutta siitä, miksi jotain tehdään ja mitä sillä tavoitellaan.

Viestinnän parantamiseksi apuna voisi toimia yhteisten viestintäohjeiden laatiminen. Viestintäohjeet ohjaisivat viestintää ja varmistaisivat, että kaikki työntekijät ja yhteistyökumppani ovat yhteisymmärryksessä. Toive Companyn ja Suomen Digimarkkinointi Oy:n välillä on käytössä viestintäalusta nimeltä Slack. Tätä samaa alustaa tai esimerkiksi Microsoftin Teams-alustaa voitaisiin hyödyntää paremmin myös sisäisessä viestinnässä, sillä näiden alustojen viestintä mahdollisuuden lisäksi niistä löytyy muun muassa kalenteriominaisuus, jonka ansiosta tiedonkulku ja aikataulussa pysyminen helpottuisi. Toive Company ja Suomen Digimarkkinointi Oy pitävät yhteisiä tapaamisia kuukausittain, joissa he suunnittelevat tulevia markkinointikampanjoita ja käyvät läpi aikaisempien kampanjoiden tuottavuutta. Näiden tapaamisten lisäksi tai näihin tapaamisiin olisi tärkeää sisällyt-

tää myös arviointi yhteistyön sujuvuudesta, tavoitteiden kirkastamisesta ja tavoitteiden saavuttamisesta. Tämän ansiosta kaikki osapuolet pysyisivät ajan tasalla ja tapaamiset mahdollistaisivat myös entistä enemmän avointa keskustelua mahdollisista haasteista ja ongelmista.

Resurssien hallinta nähtiin myös yhtenä kompastuskivenä Toive Companyn suorituskyvyn johtamisessa. Resurssien hallinta on yhtäläillä markkinastrategian optimoinnin, kannattavuuden mittaamisen ja viestinnän kanssa olennainen osa Toive Companyn kehitystä. Erityisesti kasvavassa, murrosvaiheessa olevassa yrityksessä resurssien hallinnan merkitys korostuu tavoitteiden saavuttamisessa. Työtehtävien priorisointi ja työtehtävien tärkeyden arvioiti on avainasemassa, jotta resurssit käytettäisiin mahdollisimman tehokkaasti ja järkevästi. Tämä tarkoittaa, että Toive Companyn on pyrittävä tulevaisuudessa tunnistamaan kriittisimmät tehtävät ja projektit, jotka vaikuttavat suoraan yrityksen menestykseen, ja keskityttävä niiden toteuttamiseen. Apuna tällaisessa voisi toimia jonkinlainen automaatiotyökalu, esimerkiksi juuri markkinointiin suunnattu. Sen avulla voitaisiin vähentää manuaalista työtä ja täten parantaa tehokkuutta, kun julkaisuihin käytettävä aika vapautuisi muuhun työhön.

Toive Companylla on pitkän aikavälin tavoitteena yrityksen toiminnan itsenäistäminen, jolloin yrittäjät voisivat keskittyä enemmän niin sanottuihin taustatöihin, ja työntekijät vastaisivat suurimalta osalta kaiken näkyvän työn, kuten myynnin ja markkinoinnin. Tämä edellyttäisi tiimin kouluttamiseen ja kehittämiseen panostamista hyvissä ajoin. Näillä parannettaisiin työntekijöiden osaamista, mutta samalla työntekijöitä saataisiin myös sitoutettua yrityksen tavoitteisiin. Säännölliset koulutusohjelmat voivat myös tuoda uusia näkemyksiä ja innovatiivisia ideoita tiimin jäseniltä, sekä vahvistaa tiimin yhteistyötä. Pidemmälle katsottuna, jatkuva oppiminen ja kehittäminen voi parantaa Toive Companyn kilpailukykyä ja auttaa mukautumaan nopeasti muuttuvaan liiketoimintaympäristöön.

Toive Companyn tavoite kansainvälistymisestä vaatii myös resurssien hallintaa, sillä yrityksen kansainvälistyessä on tärkeää investoida aikaa ja resursseja uusien markkinoiden tutkimiseen sekä paikallisten kumppaneiden ja asiakkaiden tarpeiden ymmärtämiseen. Tällä tavoin Toive Company pystyy kehittämään räätälöityjä ratkaisuja, jotka vastaavat paikallisten markkinoiden erityispiirteitä.

Tutkimuksen tuloksien perusteella voidaan todeta, että yrityksen tulevaisuuden suunnitelmat ovat hyvin harkittuja ja tähtäävät vahvaan kasvuun sekä markkina-aseman vahvistamiseen. Selkeät tavoitteet ja strategiat, yhdessä tiimin kehittämisen, kannattavuuden mittaamisen ja resurssien optimoinnin kanssa luovat yritykselle perustan menestyksekkääseen liiketoimintaan tulevina vuosina. Selkeät tavoitteet ohjaavat toiminnan kulkua oikeaan suuntaan ja tekevät toiminnasta kunnianhimoista. (Järvinen, Rantala & Ruotsalainen 2014, 56.)

Opinnäytetyön tuloksena syntynyt käsitys siitä, millaisilla suorituskyvyn johtamisen keinoilla yrityksen markkinointiprosessia voidaan kehittää, on arvokasta tietoa toimeksiantaja yrityksen kasvun kehitykselle.

## 6 Pohdinta

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää; millaisilla suorituskyvyn johtamisen keinoilla voidaan vaikuttaa markkinointiprosessin tehokkuuteen ja miten niitä voidaan hyödyntää haluttujen tulosten saavuttamiseksi.

Opinnäytetyön tutkimuksessa hyödynnettiin laajasti erilaisia tutkimus-, verkko- sekä kirjallisuuslähteitä, joiden avulla pyrittiin syventämään ymmärrystä tutkittavasta aiheesta sekä menetelmistä. Tutkimusaineistoa varten haastateltiin yhteensä kolmea henkilöä, joista kaksi olivat Toive Companyn yrittäjät sekä heidän lisäksi markkinointitoimiston Suomen Digimarkkinointi Oy:n yhteyshenkilö. Haastattelut toteutettiin puolistrukturoituina teemahaastatteluina. Tämä haastattelumenetelmä mahdollisti tutkijalle joustavan ja keskustelunomaisen aineiston keruun tutkimuksen kannalta keskeisistä aiheista. Tutkimus oli onnistunut, sillä sen avulla pystyttiin selvittämään parhaat suorituskyvyn johtamisen keinot Toive Companyn markkinointiprosessin parantamiseksi sekä kasvun tueksi. Tutkimuksessa pystyttiin vastaamaan asetettuihin tutkimuskysymyksiin kattavasti.

Tutkimuksessa hyödynnetyt tutkimus-, verkko- ja kirjallisuuslähteet olivat laajalti eri aikakausilta. Tutkimukseen pyrittiin löytämään tuoreita tutkimuksia ja lähteitä, joissa tieto olisi mahdollisimman ajankohtaista. Kuitenkin, osa lähteistä on pidemmän ajan takaa, mutta sisällöltään voidaan katsoa aikaan sopiviksi, sillä tietyt asiat pysyvät samana vuosien ajan. 2020-luvun tutkimuksia, kirjallisuutta sekä verkkojulkaisuja on saatavilla niukasti tämän opinnäytetyön kannalta oleellisista aihealueista, siksi lähteinä on käytetty myös vanhempia julkaisuja.

Aikaisempia tutkimuksia markkinointiprosessin tehokkuuden lisäämisestä juuri suorituskyvyn johtamisen keinoin ei ole toteutettu, joten tuloksia ei voida verrata aikaisempaan. Tässä opinnäytetyössä on käyty läpi suorituskyvyn johtamisen osalta muun muassa tiedolla johtamista, kestäväää suorituskykyä, kilpailukykyä, suorituskyvyn mittaamista, sekä yrityksen suorituskykyä. Näiden lisäksi markkinoinnista on käyty läpi samankaltaisia asioita, kuten yrityksen arvolupaus ja arvonluonti, tavoitteiden asetanta, prosessien vaiheet ja toimintasuunnitelmat, markkinointiprosessin toteuttaminen sekä seuranta. Nämä aiheet linkittyvät hyvin toisiinsa, sillä toimivaan markkinointiprosessiin liittyy koko yrityksen toiminta ja tavoitteet. Siksi koen, että juuri toimivalla suorituskyvyn johtamisella ja sen keinoilla saadaan aikaan myös toimiva markkinointiprosessi.

Tutkimuksen tuloksista nousi esille Toive Companyn oleellimmat haasteet markkinointiprosessissa sekä suorituskyvyn johtamisessa, mutta myös tarkkaan harkitut tavoitteet, jotka linkittyvät vahvasti yrityksen haluun kasvattaa ja kehittää liiketoimintaa uuteen suuntaan. Koska suorituskyvyn johtaminen linkittyy kaikkeen yrityksen toiminnassa, se luonnollisesti linkittyy myös markkinointiin ja markkinoinnin prosesseihin. Tutkimuksen tuloksissa oleellisimmiksi suorituskyvyn johtamisen keinoiksi, joiden avulla pystytään kehittämään Toive Companyn markkinointiprosessia, nousivat tiedolla johtaminen, johon sisältyy viestinnän ja viestintävälineiden kehittäminen sekä tavoitteiden selkeyttäminen, sekä mittaaminen, seuranta ja analysointi. Tähän liittyy vahvasti mittaamisen sykli- syys sekä uuden mittaus-, seuranta- ja analysointijärjestelmän käyttöönotto. Näiden lisäksi suorituskyvyn johtamisen keinoista myös resurssien hallinnalla on merkittävä rooli Toive Companyn markkinointiprosessin kehittämisessä. Resurssien hallinta, nimenomaan työtehtävien priorisoinnin ja työtehtävien tärkeyden arvioinnin osalta mahdollistavat Toive Companylle työtehtävien oikean- kaisen toteuttamisen ja resurssien tehokkaan sekä järkevän käytön.

Tutkimus oli case-tutkimus, joka kohdistuu vain yhden yrityksen markkinointiprosessiin ja suorituskyvyn johtamiseen sekä yrityksen nykytilanteeseen ja tavoitteisiin, joten tulokset eivät ole suoraan rinnastettavissa muihin yrityksiin tai laajempaan kokonaisuuteen, mutta siitä voidaan ottaa vaikutteita muiden yritysten toimintaan. Laadullinen tutkimus ei päädy yleistettävään tietoon vaan sen sijaan tuottaa ymmärrystä lisäävää ja hyödyllistä tietoa tutkittavasta ilmiöstä (Juuti & Puusa 2020, luku 5). Tässä tutkimuksessa ilmiö on suorituskyvyn johtamisen merkitys Toive Companyn markkinointiprosessin tehokkuudessa ja uusasiakashankinnassa. Tutkimuksen toteuttajalla ei ollut en-

nakko-oletuksia yrityksen markkinointiprosessista tai sen haasteista, joten kerättyä aineistoa pystyttiin havainnoimaan objektiivisesti. Tämän lisäksi eettisyyttä lisää se, että tutkimuksen toteuttaja on tutkimuskohteen, eli Toive Companyn, ulkopuolinen henkilö.

Tutkimustuloksilla on uutuusarvoa, sillä ne antavat kuvan Toive Companyn nykyisistä toimintatavoista ja mahdollistavat prosessin kehittämisen tavoitteiden saavuttamiseksi. Näiden tulosten uutuusarvo on keskeisesti liitoksissa Toive Companyn tavoitteisiin prosessien parantamisen ja kasvun kannalta.

## **6.1 Luotettavuus**

Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys huomioitiin huolellisesti jo suunnitteluvaiheessa, mikä mahdollisti niiden ylläpitämisen koko tutkimusprosessin ajan. Tutkimus ja tutkimuskysymykset rajattiin tarkoituksenmukaisesti, jotta aihe pysyi helposti hallittavana ja ymmärrettävänä koko prosessin ajan. Tämä parantaa tutkimuksen luotettavuutta, koska tutkimus keskittyi olennaisiin aiheisiin riittävällä tarkkuudella.

Teoreettisen viitekehyksen laatimisessa käytettiin lähdekriittistä lähestymistapaa, jossa erityistä huomiota kiinnitettiin mahdollisuuksien mukaan lähteiden ajankohtaisuuteen ja pätevyYTEEN. Viitekehystä käytettiin perustana tutkimuksen aineistolle, ja tuloksia analysoitiin kriittisesti ja objektiivisesti. Tutkimuksen prosessi ja tulokset dokumentoitiin huolellisesti ja kattavasti. Tulosten luotettavuuden parantaminen edellytti myös perusteellista tutustumista toimeksiantajan liiketoimintaan, jotta saadut tulokset olisivat mahdollisimman todenmukaisia.

Luotettavuutta varmistettiin käyttämällä jokaisessa haastattelussa etukäteen laadittua haastattelurunkoa, joka sovellettiin haastateltavan rooliin. Haastatteluissa varmistettiin kysymysten selkeys, ja tutkimuksen edetessä mahdolliset poikkeamat huomioitiin ja korjattiin yhteistyössä toimeksiantajan työntekijöiden kanssa. Kaikki tutkimusmateriaali, kuten nauhoitetut haastattelut, litteroidut aineistot ja analyysivaiheiden dokumentointi, säilytettiin tutkimuksen loppuun saakka ja hävitettiin välittömästi, kun niitä ei enää tarvittu.

## 6.2 Jatkotutkimusehdotus

Jatkotutkimusehdotuksena ehdottaisin Toive Companylle heidän ollessaan suuressa murrosvaiheessa siirtyessään kansainvälisille markkinoille, tekemään uuden tutkimuksen esimerkiksi parin vuoden kuluttua. Uudessa tutkimuksessa voitaisiin käydä läpi, kuinka tässä tutkimuksessa löydetyt suorituskyvyn johtamisen keinot ja uudet toimintamallit ovat toimineet ja millaisia vaikutuksia niillä oli kansainvälistymisen yhteydessä.

Jatkotutkimusehdotus olisi mielenkiintoinen siitäkin syystä, että samalla voitaisiin nähdä onko yrityksen toiminnan edetessä huomattu joitain uusia haasteita ja kuinka tavoitteet ovat muovautuneet. Tämä toisi arvokasta tietoa myös yritykselle jatkoa ajatellen.

## Lähteet

Bergström, S. & Leppänen, A. 2015. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Keuruu. Edita Publishing Oy.

Blomster, M., Kurtti, J-R., Määttä, M. & Sinisalo, J. 2020. Digitaalisen markkinoinnin käsikirja - Opas mikro ja PK-yrityksille. Oulun ammattikorkeakoulu. Viitattu 18.5.2024. <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/347091/Digitaalisen%20markkinoinnin%20käsikirja%20mikro-%20ja%20pk-yritykselle.pdf>.

Chaffey, D. & Patron, M. 2012. From web analytics to digital marketing optimization: Increasing the Commercial value of digital analytics. Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice. Vol.14. 30-45.

Erkkilä, J. 2023. Suorituskyvyn johtaminen eli EPM- Mitä ihmettä se tarkoittaa? Blogikirjoitus. Julkaistu 28.3.2023. Viitattu 22.7.2023. <https://blog.innofactor.com/fi/suorituskyvyn-johtaminen>.

Gates, S. & Germain, C. 2010. Christophe Integrating Sustainability Measures into Strategic Performance. Management accounting quarterly. Vol. 11.

Geier, E. 2023. Toive Company. Haastattelu. 19.10.2023. Viitattu 17.5.2024.

Grönroos, M. 2003. Mahdollisuuksien aika – kohti virtuaalista organisaatiota. Tampere. Transatlanta.

Hirsijärvi, S. & Hurme, H. 2015. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. 2. painos. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press. Viitattu 13.7.2023. <https://janet.finna.fi>, Ellibs.

Juuti, P. & Puusa, A. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus. Viitattu 1.10.2024. <https://janet.finna.fi>, Ellibslibrary.

Järvenpää, M., Lämsiluoto, A., Partanen, V. & Pellinen, J. 2013. Talousohjaus ja kustannuslaskenta. Helsinki. Sanoma Pro Oy.

Järvinen, P., Rantala, J. & Ruotsalainen, P. 2014. Johda suoritusta. 1. painos. Helsinki: Talentum. Viitattu 13.7.2023. <https://janet.finna.fi>, Alma Talent.

Kamnesky, M. 2010. Strateginen johtaminen – Menestyksen timantti. 2. painos. Helsinki. Talentum.

Kananen, J. 2018. Digimarkkinointi ja sosiaalisen median markkinointi. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Viitattu 13.7.2023. <https://janet.finna.fi>, Booky.

Kananen, J. 2015. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas: miten kirjoitan kehittämistutkimuksen vaihe vaiheelta. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Viitattu 13.7.2023. <https://janet.finna.fi>, Booky.

Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä: Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Viitattu 13.7.2023. <https://janet.finna.fi>, Booky.

Kananen, J. 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Viitattu 13.7.2023. <https://janet.finna.fi>, Booky.

Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas: Näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Viitattu 13.7.2023. <https://janet.finna.fi>, Booky.

Kananen, J. 2018. Strateginen sisältömarkkinointi: Miten onnistun verkkosivujen ja sosiaalisen median sisällöntuotannossa? Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Viitattu 13.7.2023. <https://janet.finna.fi>, Booky.

Kananen, J. 2018. Digitaalinen B2B-markkinointi. 1. painos. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kannan, P. K. & Li, H. "A". 2017. Digital Marketing: A framework, review and research agenda. International Journal of Research in Marketing, 34, 22-45.

Karjaluoto, H., Lahtinen, N., Mero, J. & Pulkka, K. 2022. Digimarkkinointi. Helsinki: Alma Talent Oy. Viitattu 14.8.2023. <https://janet.finna.fi>, Alma Talent.

Keihäsniemi, R. 2023. Toive Company. Haastattelu. 19.10.2023. Viitattu 17.5.2024.

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

Kurvinen, J. & Seppä, M. 2016 B2B-markkinoinnin & myynnin pelikirja. 1. painos. Helsinki: Mstreet / Koruma Consulting.

Lahtinen, J. & Isoviita, A. 1994. Customer Relationship Marketing. 5th Edition. Tampere. Avaintulos Oy.

Laitinen, E.K. 1998. Yritystoiminnan uudet mittarit. Jyväskylä. Gummerus Kirjapaino Oy.

Lönnqvist, A., Kujansivu, P. & Antikainen, R. 2006. Suorituskyvyn mittaaminen – Tunnusluvut asian-  
tuntijaorganisaation johtamisvälineenä. Helsinki. Edita Publishing Oy.

Malmi, T., Peltoila, J. & Toivanen, J. 2003. Balanced scorecard – Rakenna ja sovelle tehokkaasti. Helsinki. Talentum Media Oy.

Merviö, E. & Vuorenmaa, M. 2020. Asiakasymmärryksestä arvon luomiseen. Artikkel. Viitattu 17.5.2024. <https://hippa.metropolia.fi/2020/06/asiakasymmarryksesta-arvon-luomiseen/>.

- Moilanen, T., Ojasalo, K. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät: Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3.-4. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy. Viitattu 18.7.2023. <https://janet.finna.fi>, Ellibs ebooks.
- Mulhern, F. 2009. Integrated Marketing Communications: From Media Channels to Digital Connectivity. *Journal of Marketing Communications*. Vol. 15. 85-101.
- Neely, A. 1999. The Performance measurement revolution: Why now and what next? *International Journal Of Operations & Production Management*, Vol. 19.
- Neely, A., Adams, C., Crowe, P. 2001. The Performance prism in practice. *Measuring business excellence*. Vol. 5.
- Nokka, I. 2023. Suomen Digimarkkinointi Oy. Haastattelu. 26.10.2023. Viitattu 17.5.2024.
- Rantanen, H. 2005. Tuottavuus suorituskvyn analysoinnin kentässä. Lahti: Lappeenrannan teknillinen yliopisto, Lahden yksikkö.
- Rantanen, H. & Holtari, J. 1999. Yrityksen suorituskvyn analyysi. Lappeenranta: Lappeenrannan teknillinen korkeakoulu.
- Revella, A. 2015. Buyer Personas. Hoboken: Wiley. Viitattu 18.9.2023. <https://janet.finna.fi>, Ebook Central Academic Complete International Edition.
- Sharma, A. 2011. Take-off On Online Marketing: Casting The Next Generation Strategies. *Business Strategy Series*. Vol.122. Emerald Group Publishing.
- Sharma, A. & Sheth, J.N. 2004. Web-based Marketing The Coming Revolution in Marketing Thought an Strategy. *Journal of Business Research*. Vol. 57. 696-702.
- Shaw, E.H. 2012. Marketing Strategy From The Origin of The Concept to The Development of a Conceptual Framework. *Journal of Historical Research in Marketing*. Vol. 4. 30-55.
- Saunila, M., Tikkamäki, K. & Ukko, J. 2015. Managing performace and learning through reflective practices. *Journal of organizational Effectiveness: People and Performance*, Vol. 2. No. 4.
- Taylor, K. 2023. Understanding Return on Ad Spend (ROAS). Blog. <https://www.word-stream.com/blog/ws/2019/01/16/return-on-ad-spend-roas>.
- Tenhunen, J. & Ukko, J. 2001. Suorituskvyn analysointijärjestelmä – kokemuksia suunnittelusta ja käyttöönotosta. Lappeenranta. Digipaino.
- Toiveen takana N.d. Verkkosivut. Viitattu 28.6.2024. <https://www.toiveshop.com/pages/meista>.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisältöanalyysi. Uudistettu laitos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi. Viitattu 18.7.2023. <https://janet.finna.fi>, Ellibs.

Tynkkynen, O. 2023. Asiakslähtöisyys avain RIVA Clothingin kasvuun. Blogikirjoitus. Viitattu 28.6.2024. [https://yrittystehdas.fi/blogi/asiakslähtöisyys-avain-kasvuun?utm\\_campaign=Hautomo&utm\\_content=170448100&utm\\_medium=social&utm\\_source=linkedin&hss\\_channel=lcp-11457344](https://yrittystehdas.fi/blogi/asiakslähtöisyys-avain-kasvuun?utm_campaign=Hautomo&utm_content=170448100&utm_medium=social&utm_source=linkedin&hss_channel=lcp-11457344).

Ukko, J., Pekkola, S., Rantanen, H. 2009. A framework to support performance measurement at operative level of an organization. *Int. J. Business Performance Management*, Vol. 11, No. 4.

Ukko, J., Tenhunen, J. & Rantanen, H. 2007. Performance measurement impacts on management and leadership. Perspectives of management and employees. *International journal of production economics*. Vol 110.

Vilkkä, H. 2021. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS-kustannus.

Viitala, R. & Jylhä, E. 2019. Johtaminen. Keskeiset käsitteet, teorit ja trendit. Helsinki: Edita Publishing Oy. Viitattu 21.5.2024. <https://janet.finna.fi>, Ellibs Ebooks.

Wedel, M. & Kannan, P.K. 2016. *Marketing Analytics for Data-Rich Environments*. American Marketing Association. Vol 80.

What is Tableau? 2024. Verkkosivu. Viitattu 1.10.2024. <https://www.tableau.com/why-tableau/what-is-tableau>.