



Markkinointiprosessin kehittäminen prosessikuvauksen avulla

Titta Koivula



Laurea-ammattikorkeakoulu

Markkinointiprosessin kehittäminen prosessikuvauksen avulla

Titta Koivula
Matkailu- ja palveluliiketoiminta
Opinnäytetyö
Toukokuu, 2020

Titta Koivula

Markkinointiprosessin kehittämisen prosessikuvausten avulla

Vuosi

2020

Sivumäärä

52

Tämän toiminnallisen opinnäytteen tarkoitus oli toteuttaa Clas Ohlsonin markkinoinnin prosessin prosessikaavio sekä kehittää siitä parannettu versio viitekehystä ja tutkimusmenetelmiä hyödyntäen. Tavoitteena oli selvittää, kuinka markkinoinnin prosessi etenee nykytilanteessa vaihe vaiheelta keväällä 2019, mitä epäkohtia siitä voidaan tunnistaa ja kuinka sitä voitaisiin kehittää. Yritys ei ole toteuttanut aikaisemmin markkinoinnin prosessikuvausta ja toivoi sen saavan aikaan kehitystä kaupallisen tiimin toiminnassa.

Opinnäytetyö auttaa johtoryhmää tunnistamaan ne epäkohdat prosessissa, jotka voitaisiin todennäköisesti yksinkertaistaa. Työn avulla prosessissa työskentelevät saavat selkeämmän kokonaiskuvan prosessin kulusta lisäten ymmärrystä ja oman roolin merkitystä prosessin toiminnassa. Lisäksi työ on tarkoitettu esittämään uusille työntekijöille sesongin kulkua prosessina.

Opinnäytetyön tietoperustana käytettiin prosessiajattelua osana markkinoinnin toimintojen parantamista sekä prosessin määritelmää ja sen kuvausta. Näiden käsitteiden kautta löytyivät alakäsitteet, joita olivat markkinoinnin toimintaprosessit, esimiesten ja johdon rooli kehityksessä, mainonnan muodot, prosessikuvaus, prosessin mittaus, koordinointi sekä asiakkaan rooli prosessissa. Teoria-aineiston keräämisestä saatiin tietoperustaa prosessien mallinnukselle sekä prosessien kehittämiselle.

Tutkimusmenetelminä käytettiin teemahaastattelua, jonka tuloksia havainnoitiin SWOT-analyysejä käyttäen. Haastattelu toteutettiin kahdelle työntekijälle, jotka työskentelevät toistuvasti prosessissa. Teemahaastattelun avulla saatiin selville nykyprosessin haasteita sekä kehittämiskohteita. Tulosten analysoinnin perusteella kehitettiin uudistettu prosessi tietoperustan teoriaa mukailen, jonka seurauksena syntyi uusi prosessikuvaus sekä siitä tuotettu SWOT-analyysi.

Nykytilan prosessin kuvausta voidaan käyttää apuna havaitsemaan epäkohtia yrityksen toiminnassa ja sitä voidaan halutessaan tarkastella sellaisenaan ilman kehitysehdotusta. Johtoryhmä voi hyödyntää ja soveltaa uudistettua prosessia tulevaisuuden päätöksien tukena. Prosessia kehittämällä ja järjeistämällä yritys voi tavoitella innovatiivisempia työtapoja sekä saada aikaan järjestelmällisempiä tuloksia. Prosessin parantaminen näkyisi myös asiakkaille sekä helpottaisi sisäistä kommunikaatiota eri funktioiden välillä. Järjeistämällä prosesseja yritys voisi säästää kustannuksissa ja luoda voittoa verrattaessa aiempiin toimintamalleihin.

Titta Koivula

Developing a Marketing Process by Using Process Modeling

Year

2020

Pages

52

The purpose of this functional thesis was to execute a marketing process model for Clas Ohlson and develop the process with the help of a theoretical framework and research methods. The objective was to research the current progress of the process stage by stage in the spring of 2019 and how it could be improved. Process mapping has not been executed before in the company and the corporation hoped that it would accomplish development in its commercial operations.

This thesis will assist the management to identify the disadvantages of the process that possibly could be simplified. With this research the people working on the process will have a clearer view of the progress and it will raise the understanding and the importance of their own role. In addition, the work is intended to present new employees with the course of the season as a process.

The theoretical framework of the thesis covers process thinking as part of the improvement of marketing functions, as well as a definition of the process and its description. Through these concepts hyponyms were found, which were marketing operational processes, the role of supervisors and the role of management in process thinking, forms of advertising, process description, process measurement, coordination and the role of the customer in the process. The theoretical framework assisted in process modeling and process development.

The research methods were thematic interviews, whose results were analyzed by using a SWOT analysis. An interview was conducted with two employees, who repeatedly carry out the process. Based on this, the challenges of the current process as well as the areas for development were identified. Based on the analysis of the results, a renewed process was developed in accordance with the theory of the theoretical framework, which resulted in a new process description and a SWOT analysis produced.

The model of the current process can be used to help identify shortcomings in the company operations and can be viewed as such without a development proposal, if desired. The management can utilize and apply the renewed process to support future decisions. By developing and streamlining the process, the company can strive for more innovative ways of working and achieve more systematic results. Improving the process would also be visible to customers and would facilitate internal communication between different functions. By rationalizing processes, the company could save on costs and generate profits compared to previous operating models.

Keywords: Marketing, Process, Process modeling

Sisällys

1	Johdanto	6
2	Toimeksiantaja, Clas Ohlson	7
2.1	Mainonta Clas Ohlsonilla	8
2.2	Clas Ohlsonin prosessikuvauksen termit	8
2.3	Clas Ohlsonin markkinointiprosessi - nykytilanne	9
2.4	Prosessin kulku mallinnettuna	10
3	Markkinoinnin kehittäminen prosessin avulla	13
3.1	Markkinoinnin toimintaprosessit	13
3.2	Esimiesten ja johdon rooli prosessiajattelussa	15
3.3	Mainonnan muodot.....	16
4	Prosessi ja sen kuvaaminen.....	18
4.1	Prosessikuvaus.....	18
4.2	Prosessin mittaaminen ja koordinointi	20
4.3	Asiakkaan rooli prosessissa	21
5	Tutkimusmenetelmät ja menetelmien toteutus	22
5.1	Teemahaastattelu menetelmänä ja sen toteutus	22
5.2	SWOT-analyysi	25
6	Tulokset	25
6.1	Teemahaastattelun tulokset	25
6.2	SWOT-analyysi nykytilanteesta	27
7	Yrityksen markkinointiprosessin kehittäminen	29
7.1	Kehittämiskohteet	29
7.2	Uudistetun prosessikaavion kulku	31
7.3	Kehittämisehdotus SWOT-menetelmällä tarkasteltuna	34
8	Johtopäätökset	35
	Lähteet	38
	Kuviot	40
	Taulukot	40
	Liitteet.....	41

1 Johdanto

Prosessi voidaan nähdä tapahtumana, toimintana tai ilmiönä, jossa joukko toisiinsa liittyviä toimia sekä resursseja muodostavat yhdessä toiminnan tulokset. Liiketoimintaprosessi kertoo organisaatiossa tapahtuvasta toiminnasta ja prosessiajattelun ideana on luoda tuotteita tai palveluita, joilla saadaan täytettyä asiakkaan tarpeet sekä toiveet. Prosessin tavoitteena on selkeyttää ja tuoda järjestystä yrityksen työtapoihin. Prosessien kuvaaminen on yrityksen käytännön työn esittämistä ja se auttaa työntekijöitä ymmärtämään kokonaisuuksia. (Laamanen 2012, 19-23.)

Opinnäytetyön tavoitteena oli tuottaa prosessikuvaus Clas Ohlsonin markkinointiprosesseista ja tutkia nykyisiä prosesseja ja niissä ilmeneviä puutteita. Tutkimuksen pohjalta luotiin prosessin kehittämissuositukset ratkomaan nykyprosesseista huomioituja epäkohtia. Työ tehtiin havainnoimaan yksityiskohtaisesti prosessin toimintamalleja, joita johtoryhmä voi hyödyntää päätöksenteossa ja suunnittelussa. Prosessien kuvaaminen selkeämpään muotoon lisää henkilöstön ymmärrystä prosesseista sekä toimii apuvälineenä uusien työntekijöiden perehdyttämisvaiheessa.

Työssä käytettiin prosessiajattelun sekä prosessikuvauksen teoriapohjaa. Pääkäsitteinä kyseisissä teorioissa ovat markkinoinnin kehittäminen prosessien avulla, prosessi käsitteenä sekä sen kuvaaminen. Markkinoinnin kehittämisen alakäsitteet kertovat markkinoinnin toimintaprosesseista, esimiesten ja johdon roolista sekä mainonnan muodoista. Prosessin ja sen kuvaamisen luvussa käsitellään prosessikuvausta, prosessin mittausta, koordinoitua sekä asiakkaan roolia.

Tutkimusmenetelminä käytettiin teemahaastattelua, jonka tuloksista tuotettiin SWOT-analyysi. Haastattelut toteutettiin prosessissa aktiivisesti työskenteleville henkilöille, jotta saatiin näkökulmia sekä palautetta Suomen markkinoinnin funktion parissa työskenteleviltä. Haastattelun tuloksia tulkittiin SWOT-analyysin avulla, jonka perusteella yhdessä tulokset huomioiden luotiin kehitysehdotus prosessin kululle. Kyseistä menetelmää käytettiin myös havainnoimaan kehitysehdotuksen tilaa sekä ulottuvuuksia.

Työn toisessa luvussa kerrotaan kohdeyrityksen taustaa ja sen käyttämiä mainonnan toimintoja. Kolmas luku käsittelee markkinoinnin kehittämistä prosessiajattelua käyttäen. Neljännessä luvussa käydään läpi prosessia- ja prosessikuvauksen osia. Viidennessä luvussa kuvataan tutkimusmenetelmät sekä niiden toteutus. Luvussa kuusi esitellään tuloksia ja seitsemäs luku havainnoi yrityksen prosessin kulkua ja siitä tutkimuksen tulosten perusteella luotua kehittämissuositusta. Luvussa kahdeksan tarkastellaan johtopäätöksiä ja keskeisiä tuloksia sekä niiden merkitystä yritykselle tulevaisuudessa.

2 Toimeksiantaja, Clas Ohlson

Opinnäytetyön toimeksiantajana oli Clas Ohlson, joka on vuonna 1918 perustettu ruotsalainen vähittäismyynnin toimija. Yritys on yksi pohjoismaiden vahvimmista liikeketjuista ja sen liikeideana on tarjota asiakkailleen käytännöllisiä sekä edullisia tuotteita, jotka vastaavat kunkin asiakkaan omia tarpeita. Yritys toimii tällä hetkellä Ruotsissa, Norjassa, Suomessa, Saksassa sekä Iossa-Britanniassa. Clas Ohlsonin yritysmuoto on osakeyhtiö, ja se on huomioitu pörssissä. (Tietoa meistä, Clas Ohlson 2020.)

Clas Ohlson kuvaa tuotevalikoimaansa laajaksi ja sitä pyritään jatkuvasti parantamaan kuluttajan toiveisiin vastaten. Valikoimaan lisätään tuotteita, kehitetään nykyisiä ja joitakin tuotteita poistetaan aika-ajoin. Yritys tutkii asiakkaiden kulutustottumuksia ja vallitsevia ilmiöitä, jotta tuotevalikoimaa voidaan sopeuttaa paikallisesti markkinoiden mukaan. Tuoteryhmiin kuuluvat pienrauta, sähkö, elektroniikka, koti, vapaa-aika ja varaosat. Tunnettujen tuotemerkkien lisäksi yrityksellä on eri tuoteryhmissä omia tuotemerkkejä. Asiakkaan on mahdollista tilata varaosia ja tarvikkeita, jotka voivat lisätä tuotteiden käyttövuosia. (Kätevät ratkaisut, Clas Ohlson 2020.)

Yrityksen missiona on tarjota käytännöllisiä ratkaisuja sekä tuotteita asiakkaiden jokapäiväiseen elämään. Liikeidea on säilynyt alkuperäisenä perustamisesta saakka: ”Meidän tulee myydä hyviä ja edullisia tuotteita, jotka sopivat kunkin asiakkaan tarpeisiin.” Yritys pyrkii toiminnallaan tarjoamaan lisäarvoa asiakkaille, sijoittajille sekä työntekijöille. (Tietoa meistä, Clas Ohlson 2020.)

Yritys haluaa työntekijöidensä sekä asiakkaidensa tuntevan itsensä tärkeiksi ja tervetulleiksi. Työntekijöitä yhdistävä Clas Ohlson -henki kuvastaa sitä, miten kohdataan toiset työntekijät sekä asiakkaat. Yritys uskoo, että jokaisen työntekijän ainutlaatuisuus, tausta sekä kokemus luo monimuotoisuutta. Yrityksen kansainvälisyys on synnyttänyt laajan asiakaskunnan, jossa monimuotoisuus on eteenpäin vievä voima ja se peilaa maailmaa, jossa toimitaan. Clas Ohlsonin arvot ovat welcome home, be like Clas - be yourself, keep it simple, customer first sekä one Clas Ohlson. Welcome home: tarkoitus on tehdä asiakkaiden ja työntekijöiden olo kotoiseksi. Be like Clas - be yourself: rohkeus olla oma itsensä pelkäämättä yrittää tai epäonnistua. Keep it simple: asiat pidetään yksinkertaisina tehostamalla niitä. Customer first: asiakas tulee asettaa etusijalle. One Clas Ohlson: tehdään töitä yhdessä kohti yhteisiä tavoitteita. (About Clas Ohlson 2019.)

Kansainvälisyyden ja mittavan tuotevalikoiman lisäksi yritys on luonut vastuuhjelman kestäväälle kehitykselle. Yritys kertoo kehittävänsä jatkuvasti tuotevalikoimaansa ja palveluitaan mahdollistaakseen vastuullisemman elämäntavan tulevaisuudessa. Clas Ohlsonin pitkäaikainen tavoite on resurssitehokas arvoketjun luominen, jossa voidaan kierrättää ja kehittää

tuotteita, palveluita sekä työskentelytapoja. Tavoitteen saavuttamiseksi yritys aikoo laajentaa ja tehostaa tuotetarjontaansa sekä edistää läpinäkyvyyttä. (Vastuullisuus, Clas Ohlson 2020.)

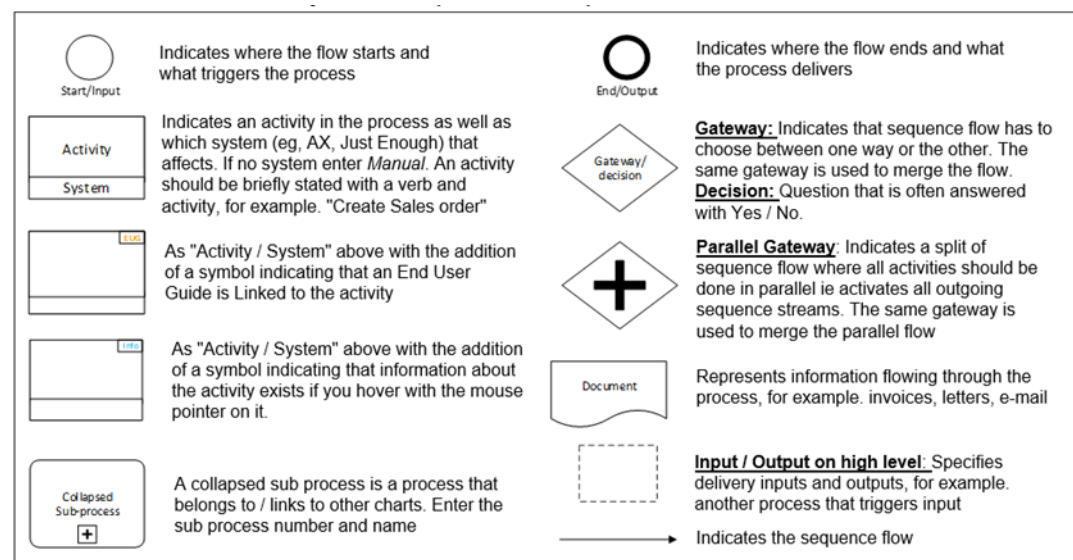
2.1 Mainonta Clas Ohlsonilla

Yrityksellä on maittain omat markkinointitiiminsä, jotka työstävät paikallisesti mediasisältöä asiakkaille. Markkinointisuunnitelmat ja materiaalien tuotto tapahtuu Ruotsin pääkonttorin markkinointia hallinnoivalta yksiköltä, joita maat soveltavat budjettiensa mukaisesti. Markkinointikalenteri etenee sesongeittain, joita ovat kevät, kesä, syksy, joulukuukuu sekä talvi.

Yrityksen suurimpia markkinointikanavia olivat työn toteuttamishetkellä sanomalehtimainonta, katalogit, uutiskirjeet ja sosiaalinen media. Kuitenkin lähes jokaisen sesongin kohdalla yrityksessä toteutetaan televisiomainontaa, ulkomainontaa, radiomainontaa, verkkomainontaa, tekstiviestimainontaa, bannereita, hakukonemarkkinointia ja -optimointia, vaikuttajamarkkinointia sekä videoita. Lisäksi yritys on joskus osallistunut sponsorointiin, mainos- ja liikelahjoihin sekä messuihin. Kanta-asiakasohjelma on olemassa sitoutuneille asiakkaille, joille kohdistetaan yrityksen uutiskirjeet sekä tekstiviestit. Tässä opinnäytetyössä keskityttiin kaupaleen alussa mainittuihin neljään päämarkkinointikanavaan.

2.2 Clas Ohlsonin prosessikuvauksen termit

Prosessikuvaukseen käytettiin Microsoftin Visio-ohjelmaa, josta tietynlaiset kuviot ja merkit olivat päätetty käytettäväksi yrityksen laatimissa prosessikuvauksissa (Kuvio 1). Kaaviot toteutettiin englanniksi, jotta niitä voidaan hyödyntää muiden maiden yksiköissä. Seuraavissa kaupaleissa esitetään ne kuviot, joita käytettiin yrityksen prosessikaavioissa.



Kuvio 1: Clas Ohlsonin prosessikuvauksen termit (Clas Ohlson 2019.)

Prosessin aloitukseen tarvitaan tietoa tai materiaalia, jota kutsutaan syötteenksi. Se voi olla asiakkaan tarve tai impulssi, jonka toimesta prosessi käynnistyy. Tuotantoprosesseissa syöte voi olla esimerkiksi komponentteja tai materiaalia. (Laamanen & Tinnilä 2009, 108.) Clas Ohlsonin prosessikaaviossa syötettä kuvataan sanalla Input. Yrityksen markkinoinnissa syötteitä ovat tavallisesti impulssit, joita ovat esimerkiksi uuden kampanjan mainontaan liittyvä tarve. (Birath 2019.)

Activity systems on Clas Ohlsonin prosessien kuvaamisessa sovittu kerrottavan prosessin osa ilmaisuna, joka alkaa verbillä mahdollisuuksien mukaan. Esimerkiksi projektiin liittyvässä toteutuksessa ”plan” on ilmaistu ”make a plan”. Tämä kuvaa paremmin tekemistä, eikä pelkkää asiaa. Activity -laatikkoon ilmaistaan, mitä data-alustaa tai ohjelmaa käytetään kyseisessä prosessin osassa. (Birath 2019.)

Alaprosessit eli Collapsed sub processes liittyvät joko toiseen prosessiin tai ovat itsessään jonkun prosessin osan suurempi ja välttämätön prosessi. Vision prosessipohjassa symbolia klikkaamalla alaprosessi avautuu uuteen ikkunaan. Nimi ja numerokoodi tulee olla merkattuna kyseisiin alaprosesseihin, jotta ne ovat helpompi tunnistaa. Alaprosesseilla on myös mahdollista olla alaprosesseja. (Birath 2019.)

Gateway-merkkiä käytetään päätöksenä tai kysymyksenä prosessissa. Merkistä on mahdollista lähteä yksi tai useampi nuoli riippuen tilanteesta. Kysymyksen yhteyteen voidaan liittää vastaukset, kuten ”kyllä” ja ”ei”. Gateway -symboli voi myös liittää monet nuolet yhteen, jolloin se toimii ketjujen yhdistävänä tekijänä. (Birath 2019.)

Asiakas on prosessin tuotteen tai palvelun vastaanottaja (Laamanen 2012, 89). Tuotos eli Output esittää prosessin loppua ja se kuvaa myös asiakasta eli tuotoksen vastaanottajaa. Tuotos tulee kuvata tekstiversiossa (Liite 1) tarkemmin ja selittää, mitä arvoa tuotos luo asiakkaalle. (Birath 2019.)

2.3 Clas Ohlsonin markkinointiprosessi - nykytilanne

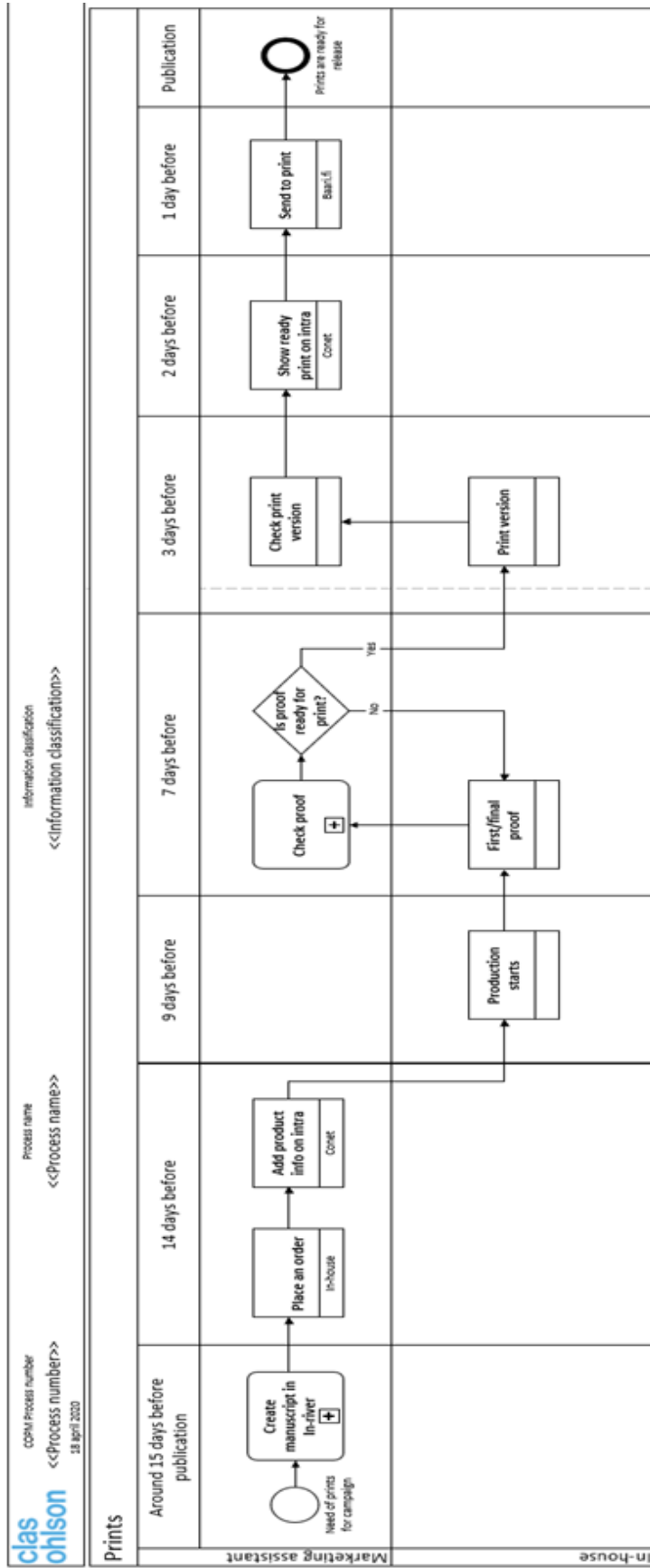
Suomen johtoryhmä oli saanut Ruotsin pääyksiköltä toimeksiannon, jossa toivottiin Suomen kaupallista tiimiä toteuttamaan sesongin prosessikuvauksen. Johtoryhmän jäsenet olivat valinneet valmiiksi kuvattavat toiminnot tai niitä kuvaavat otsikot, joiden perusteella lähdettiin hahmottamaan kokonaiskuvaa prosessikuvaukselle. Prosessin toiminnoista ja vaiheista keskusteltiin toiminnoista vastuussa olevien roolien kanssa, jotka selvensivät omien prosessiensa kulkua kuvittamalla ne haluamallaan tavalla. Tämä tuki prosessikaavion mallintamista, sillä keskusteluiden avulla selvisi, mitkä ovat kunkin prosessin pääpointit ja mitkä asiat niissä ovat kriittisiä.

Prosessia on havainnointu tekemällä jokaisesta työn vaiheesta kuvallinen kaavio, josta ilmenee seuraavat asiat: vastuussa oleva rooli prosessien eri osissa ja prosessien eri vaiheiden paikanus. Töiden ollessa lähes poikkeuksetta digitaalisessa muodossa, prosessikaaviossa ilmenee, mitä digitaalista alustaa käytetään, eli mihin tiedot syötetään tai mitä ohjelmia käytetään työvaiheen suorittamiseksi. Data-alustoiden selvittäminen on erittäin tärkeää uuden työntekijän perehdyttämisen kannalta, jotta uusi työntekijä hahmottaa erilaisten ohjelmien käyttö-tarkoitukset. Näin voidaan myös tutkia ja kehittää prosessia, jos havaitaan, että ohjelmien käyttö vaikeuttaa tai hidastaa prosessia.

Kaikki prosessin työtehtävät avataan yksityiskohtaisesti tekstiversiossa (Liite 1). Yritys on laatinut valmiiksi pohjan, johon yksityiskohtainen tieto työvaiheista tulee selvittää. Jokaisen tarvittavan työvaiheen kohdalla tulee esittää prosessin osan syy ja seuraus, ketkä ovat ulkoiset ja sisäiset asiakkaat sekä sidosryhmät. Lisäksi tekstiversioon tulee selittää, kuinka tuloksia mitataan, mitkä ovat prosessin osan alaprosessit ja mitä data-alustoja käytetään.

2.4 Prosessin kulku mallinnettuna

Prosessikaavio kertoo aina yhdestä kokonaisesta tuotantoprosessista, kuten esimerkiksi printtimainoksen tuotannosta (kuvio 2). Printtimainoksen tuotantoprosessi sopii hyvin esimerkiksi, sillä siinä on paljon yhteneviä prosessin osia muiden tuotantojen, kuten uutiskirjeiden ja verkkomainonnan kanssa. Prosessikaavio on jaettu aika- sekä funktiopalkkeihin selkeyttääkseen sitä, kuka tekee mitä ja milloin. Jokainen prosessi alkaa samalla pallokuviolla, johon tulee ilmoittaa projektin syöte, eli Input. Tämä kuvaa tarvetta, eli miksi prosessi ylipäätään toteutetaan. Seuraavassa kappaleissa selitetään printtimainoksen prosessikuvaus.



Kuvio 2: Nykytilanteen yleisellä tasolla kuvattu prosessikaavio printtimainonnasta

Printtimainos aloitetaan mainoksen tilaamisella (Create manuscript in In-river), ja esitetyssä prosessikuvauksessa tilaamisen kohdalla oleva prosessikuviokuva tarkoittaa sitä, että sen sisällä on alaprosesseja. Kuviota klikattaessa avautuu uusi prosessikuvaus, joka on edellisen pääprosessin alaprosessikaavio (Liite 2). Esimerkkiprosessissa alaprosesseja ovat toiminnot, jotka tulee olla valmiina ennekuin mainoksen tilauksen voi suorittaa. Tällaisia toimintoja ovat tässä tapauksessa valmis suunnitelma Ruotsin pääkonttorilta, valmiit hintalistat myyntitiimiltä, valmis aktiviteettisuunnitelma kaupalliselta tiimiltä, sekä valmis markkinointisuunnitelma ja mainostilojen varaaminen lehdistä, jonka hoitaa kampanja- ja mediapäällikkö. Toimintojen jälkeen vinoneliön muotoinen kuvio tarkoittaa päätöstä. Kun kaikki edellä mainitut toiminnot ovat selvillä, voidaan luoda tilaus järjestelmään nimeltä In-river.

Tilauksen luomisessa (Place an order) selvitetään niin yksityiskohtaisesti kuin mahdollista, mitä tulevaan mainokseen halutaan. Tilaukseen liitetään inspiraatiokuvia, tuotteita ja mahdollisen tarjouksen tekstit, ruotsiksi ja suomeksi. Graafiset suunnittelijat Ruotsissa (In-house) näkevät samasta järjestelmästä tuotenimet ja niiden hinnat, sillä edellisessä prosessin osassa myyntitiimi oli luonut hintalistat ja lisänneet ne kyseiseen järjestelmään. Tilauksen luomisen jälkeen luodaan vielä eri tilaus yrityksen sisäisen intran (Conet) järjestelmässä, In-housessa. Tähän kirjoitetaan In-riveriin luodun tilauksen nimi, mainoksen aikataulu, mitat ja muut mahdolliset tilaukseen liittyvät kommentit, esimerkiksi mainoksen teema, joka voi olla vaikka ystävänäpäivä. Tilauksen jättämisen jälkeen graafiset suunnittelijat näkevät Ruotsissa uuden tilauksen ja kuittaavat sen sitä mukaan, kun mainosta aletaan tuottamaan.

Suomen laajuisella printtikerroksella mainokseen tulevat tuotteet lisätään vielä yrityksen sisäisen intran sivuille (Add product info on intra), jotta kaikki Suomen myymälätyötä tekevät saavat informaation. Näin ollen he osaavat ja ehtivät reagoida sekä tarkastaa mainostettavien tuotteiden määrän omissa myymälöissään sekä tarvittaessa tilata niitä lisää. Tuotteistus pyritään julkistamaan niin nopeasti kuin mahdollista ennen kuin mainos ilmestyy asiakkaille näkyväksi.

Mainosta aletaan tuottaa Ruotsissa tilausmäärästä riippuen (Production starts). Suomen prosessikaavio ei avaa Ruotsin toimintoja, sillä prosessit ovat tehty Suomen yksikön näkökulmasta. Ensimmäinen vedos (First/final proof) lähetetään tarkastettavaksi prosessin vastuhenkilölle, joka on esimerkkiprosessissa markkinoinnin assistentti (Check proof). Ensimmäisen ja toisen vedoksen kohdalla assistentti tarkastaa virheet, yleisen asettelun ja kuvat sekä kysyy vahvistusta muilta funktioilta; käännösten oikeellisuuden kääntäjiltä, hintojen oikeellisuuden myyntitiimiltä sekä toimitusvarmuuden logistiikan koordinaattorilta. Virheet merkitään joko tekstillisesti sähköpostiviestiin tai itse mainokseen kommentteilla. Tämän jälkeen mainos lähetetään takaisin Ruotsiin korjattavaksi. Kyseinen prosessin osa toteutetaan jälleen alaprosessina (Liite 2), sillä siihen osallistuu monta eri vaihetta ja työntekijää.

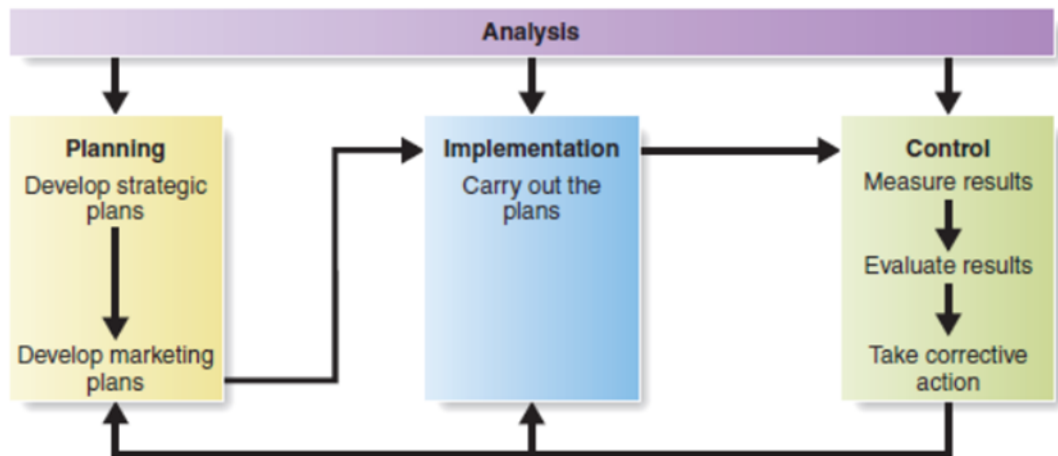
Korjausten jälkeen vedos käydään läpi vielä kerran ja tehdään päätös, onko se valmis painoon. Jos vedoksessa ilmenee vieläkin virheitä, toistetaan edellisessä kappaleessa mainittu alaprosessi kokonaan tai vain joltain osin, ja vedos lähetetään vielä kertaalleen korjattavaksi. Jos virheitä ei enää esiinny, pyydetään vedoksesta vielä printtिलाatuinen versio (Print version), jossa asetukset, resoluutiot sekä värit ovat optimaalisia mainoksen painamisen kannalta. Painolaatuinen mainos tarkistetaan vielä kerran, ennen kuin se lähetetään painoon (Check print version). Ennen mainoksen julkaisua asiakkaalle, assistentti lisää kuvan mainoksesta yrityksen sisäiseen intraan (Show ready print on intra), jotta kaikki yrityksen työntekijät näkevät, millaisen mainoksen ja sisällön asiakas tulee näkemään. Mainos lähetetään ulkoisille mediatoimistoille (Send to print) kertakäyttöisen linkin kautta, joka vie järjestelmään nimeltä baari.fi. Tämän jälkeen prosessi siirtyy painotaloille.

3 Markkinoinnin kehittäminen prosessin avulla

Markkinoinnin kokonaisuutta ymmärtääkseen on pystyttävä havainnoimaan kaikkia toimintaprosesseja, joille tuotetaan lisäarvoa niin yrityksen sisällä kuin ulkoisessa toimintaverkostossa (Tikkanen 2005, 184). Seuraavissa kappaleissa esitellään yleisesti markkinoinnin toimintaprosesseja ja sen vaikutuksia sekä esimiesten ja johdon roolia muutoksen tukena. Lopuksi käsitellään mainonnan tarkoitusta ja sen muotoja.

3.1 Markkinoinnin toimintaprosessit

Kotlerin ja Armstrongin (2018, 79.) mukaan markkinoinnin toimintaprosessit ovat analysointi, suunnittelu, toteutus ja kontrollointi (Kuvio 3). Analysoidun markkina- ja asiakastiedon perusteella suunnitellaan markkinoinnin erilaisia kilpailutoimia, joista muodostuvat markkinointiohjelmat. Markkinointiohjelmat toteutetaan, jonka lopuksi verrataan esimerkiksi suunniteltua ja toteutunutta myyntiä keskenään, jolloin voidaan miettiä mitä voidaan jatkossa kehittää tavoitteiden saavuttamiseksi. Vastaavasti voidaan myös täydentää markkina- ja asiakastietoa, jos koetaan, että tavoitteeseen ei päästä siitä johtuen. Markkinoinnin prosessi uudistaa itseään, sillä se etenee sykleissä; kontrolloinnin jälkeen palataan taas analysointivaiheeseen ja niin edelleen. (Tikkanen & Vassinen 2010, 31.) Laamasen ja Tinnilän (2009, 122-123.) mukaan tyypillisiä tukiprosesseja ovat Kotlerin mainitsemien lisäksi myös osaamisen kehittäminen, tietojärjestelmien ylläpito sekä toimittajan valinta.



Kuvio 3: Markkinoinnin toimintaprosessit (Kotler & Armstrong 2018, 79.)

Markkinointiprosessin kulmakiviä ovat toistuva oppiminen, asiakasarvoon kohdistuva tekeminen, tulosten mittaaminen ja mukautuminen vaihtuviin tilanteisiin. Kun keskitytään laatuun sekä näkyvästi tehtyihin tehtäviin, ei resursseja tarvitse hajauttaa liian laajalle. Prosesseja on näin helpompi analysoida ja uudistaa yksilöllisesti yrityksen tarpeisiin. Tehokas markkinointi on energian kohdistamista tärkeisiin asioihin sekä kykyä oppia, mihin tehtäviin on syytä panostaa, ja mihin ei. Laadukas ei välttämättä synny nopeammin, mutta kyse onkin oikeiden asioiden tekemisestä tehokkaammin. (Kurvinen & Seppä 2016, 63.)

Markkinoinnin ongelmana voi olla se, että palveluiden tai tuotteiden varsinainen laatutaso ja suorituskyky eivät vastaa markkinointiviestinnässä kehitettyjä yliampuvia mielikuvia. Todellisuuden ja toivottavan imagon tulisi siis kohdata tietyssä määrin. (Aspara, Parviainen & Tikkanen 2007, 44.) Kun markkinointipanostuksen vaikutusta ei pystytä täysin mittaamaan, johtaa se usein tilanteeseen, jossa yrityksen taloudellisen laskusuhdanteen kohdatessa leikataan ensimmäiseksi markkinoinnista. Kuitenkin, taloudellinen taantuma ja markkinoinnillisesti vähäiset resurssit luovat tilanteen, jossa kilpailijoista erottautuminen tapahtuu helpommin sekä pienemmällä panostuksella. (Frösen & Tikkanen 2011, 76.)

Organisaation kehittämisessä totuttu tapa on tunnistaa nykytilanne sekä tavoitetila ja suunnitella toiminta tavoitetilaan pääsemiseksi. Tavoitetilaan pääsemisen jälkeen jatketaan suunnitelman mukaisesti, mutta ketterämpi yritys kehittää toimintaansa jatkuvasti, ja on itseohjautuva. Jatkuvassa kehitysvalmiudessa oleva organisaatio pystyy mukautumaan nopeammin muuttuviin olosuhteisiin. (Kurvinen & Seppä 2016, 76.) Prosessien mukautuvuutta voidaan tutkia pohtimalla sen soveltuvuutta eri tarpeisiin loppukäyttäjää eli asiakasta silmällä pitäen. Prosessin pitäisi synnyttää tuotteita tai palveluita, jotka vastaavat asiakkaan odotuksia. Esimerkiksi virheettömyys tai toimitusvarmuus ovat laadun mittareita asiakkaalle. (Laamanen & Tuominen 2005, 22.)

3.2 Esimiesten ja johdon rooli prosessiajattelussa

Prosessin määrittelyn ja kuvaamisen tulisi avustaa prosessiin kuuluvia työntekijöitä ymmärtämään sen tavoitteita ja toimintaa, joilla päästään tavoitteisiin. Prosessit pitäisivät olla työntekijöiden hyväksyttävissä sekä työtehtävät ja tavoitteet olla realistisia. Työntekijöillä tulisi olla mahdollisuus kehittää prosesseja tarkoituksen mukaisesti sekä vahvistaa omaa osaamistaan. (Laamanen 2012, 286.) Prosessiajattelua hyödyntävän yrityksen henkilöstön voimavarat ovat käytössä tehokkaasti ja taloudellisesti, jolloin työssä viihtyvyys lisääntyy. Tämä motivoi työntekijöitä ja henkilöstön vaihtuvuus vähenee. (Mäkelä 2007.)

Tehokkaampien tulosten luomiseksi voidaan prosesseja johtaa kahdella eri tavalla; prosessin parantamisella tai prosessin johtamisella. Parantamisella muutetaan toimintatapoja prosessin sisällä, joka saattaa edellyttää muun muassa osaamisen, työtapojen tai sidosryhmäsuhteiden uudistamista. Prosessin johtamisella tarkoitetaan sitä, että linjaorganisaation työnjohtajat ottavat haltuunsa heille kuuluvat projektit ja mallintavat ne. Näin voidaan tutkia prosessin vaikutusta ja toimivuutta sekä arvioida kehittämiskohteita. (Laamanen & Tinnilä 2009, 14.)

Muutoksien läpiviennistä vastaa johtajat. Muutoksien päälinjat tulee johtajien suunnitella itse, jotta tahtotila vie heitä ja muuta henkilöstöä kohti tavoitteita. Muutos on helpompi toteuttaa pienissä erissä, kuin suurena siirtymisenä kerralla, joka myös minimoi yllätyksiä. Henkilöstölle on annettava aikaa ja mahdollisuus vaikuttaa muutokseen, jotta hyväksyntä alkaa hiljalleen tapahtua. Ymmärtäminen, hyväksyntä ja erilaisuuden hyödyntäminen tukevat muutosta. (Laamanen 2012, 278.)

Jotta yritys voi muuttua ketterämmäksi, koko organisaation tulee läpikäydä sama muutos. Tämä ei kuitenkaan tapahdu samanaikaisesti kaikkien työntekijöiden kesken. Siksi on tärkeää, että johto kasvattaa ja ylläpitää ymmärrystä asiasta sekä jatkuvasti mainostaa muutoksen etuja eri tilanteissa. Muutoksista kehittyä pysyviä, kun ketteryys otetaan käyttöön kaikilla organisaation tasoilla ja juhlistamalla myös pieniä onnistumisia. Tällä tavoin saadaan kaikki sitoutettua, jonka seurauksena ajattelutavat alkavat vähitellen kehittyä ja muuttua. Muutoksen etenemisen kannalta kaikkien tulee ymmärtää, että yrityksessä on tilaa kehitykselle, ja päätöksenteko jakautuu pieniin osiin, jolloin organisaatio etenee päivittäisten kymmenien päätösten vaikutuksesta. (Kurvinen & Seppä 2016, 76.)

Sitouttaminen vaatii innovatiivista kommunikointia ja uudenlaista avoimuutta, jotta kommunikaation avulla saadaan aikaan muutosta. On oltava valmis kokeilemaan ja suhtautumaan uudella tavalla epäonnistumisiin, joista oppimalla voidaan kääntää tappiot voimavaraksi. Tärkeää on omaksuttaa ketterä ajattelutapa, ei vain pelkän prosessin parantaminen. (Kurvinen & Seppä 2016, 69.)

Prosessiajattelu vaatii jatkuvaa työtä sekä tarpeeksi pitkän aikajänteen, jotta kehityksessä voidaan onnistua. Siksi sitoutuminen sekä sitouttaminen on tärkeää. Johdon tulee toimia esi-merkin näyttäjänä, ja osoittaa muille, että prosessiajattelu on hyödyllistä. Jos johto ei ole sitoutunut prosessiajatteluun, eikä prosesseihin ole kytketty selviä tavoitteita tai yrityksen strategiaa, ei tavoitteiden saavuttaminen prosesseilla ole mahdollista. (Mäkelä, 2007.)

Kuitenkin, Laamasen mukaan (2012,17.) esimieskeskeisessä johtamisessa on haittansa; funktionaalisesti toimiva yritys kerää tarvittavat tiedot esimiehille, jotka luovat kokonaisvaltaisen näkemyksen tilanteesta, ja tekevät sen pohjalta ratkaisuja. Silloin muut työntekijät odottavat seuraavaa toimeksiantoa eivätkä voi työskennellä nopeasti saatikka ketterästi. Tekemistä rajoittaa johtoryhmän aika, kyky ja tahto toimia sekä kehittää toimintaa. Sisäisen byrokratian pyörittäminen voi viedä kaiken ajan siitä, että energiaa voitaisiin kohdistaa toiminta lisäarvoa tuottavaan työhön. Verkkaisesti liikkuva prosessi voi pitkästyttää asiakkaat ja saada heidät kaikkoamaan.

Arvot toimivat yrityksen moraalisenä koodina. Ne ovat ihmisten vuorovaikutusta ja yhteiset arvot voimistavat yhteenkuuluvuuden tunnetta. Arvot helpottavat selviytymistä sekaisessa maailmassa, ja niiden tulisi olla mukana yrityksen päätöksenteossa. Arvoja hyödyntämällä yritys voi vahvistaa tiettyä käyttäytymistä, joka voi vähentää mahdollisten ristiriitojen syntymistä. Toimintaperiaatteiden on tarkoitus opastaa prosessien kehittämisessä sekä mallintaa toimintaa yrityksessä. Ne linkittyvät arvojen ja prosessien väliin, ja niitä jäsentämällä voidaan saada aikaan positiivisia vaikutuksia; kriteereiden luomisella voidaan arvioida prosessien kehitystä, edukkaan johtajan elementit tunnistetaan ja käsitykset hyvästä toiminnasta monipuolistuvat, yhteiset toimintaperiaatteet toimivat innoittajana tavoitteiden saavuttamiseksi, jolloin saadaan aikaan onnistumisen tunnetta - ”onpa upeaa tehdä töitä näin toimivassa yrityksessä.” (Laamanen 2012, 252-253.)

3.3 Mainonnan muodot

Markkinoinnin pyrkimys on edistää tuotteiden tai palveluiden myyntiä. Tuote tai palvelu on tehtävä houkuttelevaksi asiakkaalle kertomalla niiden ominaisuuksista ja pitäen samalla hinnan kannattavana, mutta sellaisena, että asiakas on valmis maksamaan siitä. (Köngäs 2016.) Mainonta on osa markkinoinnin kokonaisuutta (Puranen 2017). Mainonta on näkyvin osa markkinointiviestinnässä ja se on tavoitteellista sekä useimmiten maksettua toimintaa, jonka avulla tiedotetaan yrityksen myymistä tuotteista, palveluista, tapahtumista tai aatteista. Mainonnassa hyödynnetään joukkotiedotusvälineitä tai muuten ilmaista suurelle määrälle samanaikaisesti haluttu viesti. (Köngäs 2016.) Yleisimpiä mainonnan muotoja esitellään taulukossa 1.

Yleisimpiä mainonnan muotoja			
Mediamainonta	Suoramainonta	Verkkomainonta	Henkilökohtainen myynti
<ul style="list-style-type: none"> • Aikakausi- ja sanomalehti-mainonta • Televisio-mainonta • Ulko- ja liikennemai- nonta • Elokuvamai- nonta • Radiomai- nonta • Verkkomai- nonta • Hakemisto ja luettelot 	<ul style="list-style-type: none"> • Katalogit • Tekstiviestit • Telemarkki- nointi • TV Shop • Uutiskirje • Ääniviestit 	<ul style="list-style-type: none"> • Bannerit • Linkit • Hakukoneop- timointi • Hakuko- nemarkki- nointi • Webinaarit • Sähköposti • Sosiaalinen media • Vaikuttaja- markkinointi • Videot • Online-ilmoi- tukset 	<ul style="list-style-type: none"> • Etuohjelmat • Tapahtumat • Messut • Myyntiesitte- lyt • Sponsorointi • Mainos - ja liikelahjat • Myyntitapaa- miset

Taulukko 1: Yleisimpiä mainonnan muotoja (Köngäs 2016.)

Markkinoinnin kanavan määrää sille asetettu tavoite (Puranen 2017). Kanavat valitaan kohde-ryhmien mukaan, jolloin päämääränä on tavoittaa mahdollisimman iso joukko kohde-ryhmään kuuluvia henkilöitä. Budjetti ja aikataulut on otettava huomioon kanavia valitessa, sillä eri mainontakustannukset ja tuotantoaikataulut vaihtelevat suuresti eri kanavien välillä. (Köngäs 2016.)

4 Prosessi ja sen kuvaaminen

Sana prosessi tarkoittaa toisiinsa sidottuja toimintoja ja tavoitteeseen pääsemiseksi tarvittavia resursseja, joiden kautta syötteet muuntuvat tuotoksiksi (Laamanen & Tinnilä 2009, 121). Prosessi voidaan ymmärtää minä tahansa muutoksena, kuten esimerkiksi kehitys-, oppimis- tai kasvuprosessina. Liiketoimintaprosessi tarkoittaa ryhmittymää, jossa on toistuvia toisiinsa liittyviä toimintoja ja resursseja, joita käyttäen syötteet voidaan muuntaa tuotteiksi. Toimintaprosessi taas tarkoittaa ryhmittymää, joka on loogisesti kytköksissä toisiinsa toiminnoillaan sekä resursseja, joita käyttäen toiminnan tulokset aikaansaadaan. (Laamanen 2012, 19.)

Prosessit saavat aikaan järjestystä kaaoksen keskelle, jolloin ne auttavat työntekijöitä ymmärtämään suuriakin kokonaisuuksia. Prosessien tunnistaminen mahdollistaa kehityksen työssä, joka on nykypäivänä välttämätön osa työskentelyä. Niiden mallintaminen voi saada aikaan monitaitoisuutta, työkokonaisuuksien lisääntymistä ja ennen kaikkea työntekijöiden osaamisen arvostusta. (Laamanen 2012, 23.)

Prosessiajattelun tavoitteena on selvittää kaikille prosessiin kuuluville osapuolille järjestelmällinen tapa toimia, joka auttaa jokapäiväisessä työnteossa sekä toiminnan kehittämisessä (Jyväskylän yliopisto 2005). Päämääränä on joustavampi ja tehokkaampi yritys. Jatkuvasti kehittyvän prosessiajattelun tuloksena läpimenoajat pienenevät, tekeminen on kustannustehokkaampaa ja asiakastyytyväisyys lisääntyy. (Mäkelä, 2007.)

Projekti on prosessin ainutlaatuinen ja ainutkertainen toteutus (Kuvio 4). Projektien avulla toteutetaan prosesseja varsinkin silloin, kun puhutaan laajoista kokonaisuuksista. Suurien kokonaisuuksien hallinnassa voidaan käyttää apuna rinnakkaisprojekteja, jotka tukevat projektin etenemistä. Organisointimuodoltaan projekti on väliaikainen ja siihen on liitetty tavoite, jota lähdetään suorittamaan annetuilla resursseilla. Koska projektit ovat suhteellisen lyhykestoisia ja päämäärää on rajattu, tehokkuustaso nousee, jota voidaan sanoa projektityöskentelyn eduksi. Kun mietitään organisaatioita, haasteina voi olla projektissa muodostuneen ammattitaidon siirtäminen muun organisaation käyttöön tai projektien keskinäinen yhteistyö ja sen puuttuminen. (Laamanen & Tinnilä 2009, 24.)

4.1 Prosessikuvaus

Prosessin kuvaus koostuu prosessin oleellisista tekijöistä, joita ovat muun muassa menetelmät, resurssit, työkalut sekä rajapinnat. Kaavio on graafinen prosessin esitys, jossa prosessi on muutettu kaavion muotoon. Siinä esitellään kriittiset toiminnot, tietovirrat sekä roolit eli prosessin osien toimijat ja vastuuhenkilöt. (Laamanen & Tinnilä 2009, 121.) Oikeaoppisesti toteutettu prosessikuvaus esittää loogisesti prosessiin liittyvät kriittiset asiat ilman ristiriitoja sekä osoittaa asioiden välisiä riippuvuuksia. Termit ja käsitteet tulee olla yhtenäisiä ja ennalta sovittuja. Oikein tehty prosessikuvaus auttaa työntekijöitä ymmärtämään oman roolinsa

prosessissa, joka edistää työntekijöiden yhteistyötä saavuttaakseen yhteisiä tavoitteita. Prosessin yhtenä tärkeänä tavoitteena on edistää itseohjautuvuutta (Laamanen 2012, 76-78.)

Prosessikuvaus lisää läpinäkyvyyttä sekä yhteistyön ymmärrystä eri osastojen ja sidosryhmien välillä. Prosessien havainnointi voi synnyttää keskustelua sellaisista asioista, mitä osapuolet eivät usein tule ajatelleeksi muutoin, kuten tietoturvaan, yhteistyökumppaneiden määrään tai laatuun liittyvistä seikoista. Tällöin syntyy kehitysehdotuksia, joiden pohjalta voidaan jatkossa kehittää prosesseja. (Jyväskylän yliopisto 2005.)

Mallintamisessa käy ilmi asioiden ja työvaiheiden riippuvuussuhteet toisiinsa, joten muutostilanteiden sattuessa on helpompaa hallita prosessia sekä löytää osapuolet, jotka vaikuttavat toisiinsa. Esimerkiksi tietojärjestelmien kehittämisessä tämä on olennainen osa kehittymistä. Ongelmakohtia on vaivattomampaa havaita, kun prosessi on mallinnettu vaihe vaiheelta. Yrityksen sisäiset sekä ulkoiset rajapinnat selkeytyvät prosessiin kuuluville osapuolille prosessin mallintamisen tuloksesta. Tietolähteet ovat helpommin löydettävissä ja ne tavoittavat tiedonhakijan mutkattomammin, kun selvitetään, mitä kautta tieto kulkee prosessissa. (Jyväskylän yliopisto 2005.)

Prosessin kuvaaminen on pohja henkilöstön osaamisen kartoittamiselle. Mallintamisen toimesta pystytään tutkimaan ja määrittämään sopiva henkilöstön määrä, joka edesauttaa henkilöstön jaksamista työssään. Prosessikuvaus on myös oiva työnohjauksen väline ja sitä voidaan käyttää apuna uusien työntekijöiden perehdyttämisessä. (Jyväskylän yliopisto 2005.) Mallintamisessa nousee hyvin esille nykyisten toimintatapojen heikkoudet, kuten työn jakautuminen liian monelle eri henkilölle, syyt liian pitkälle läpimenoajalle tai vaikeaselkoiset vastuutehtävien määrittelyt. (Mäkelä, 2007.)

Prosessikuvausta tehdessä on tärkeää luoda kaaviosta myös mahdollisimman lyhyt tekstiversio, jossa selitetään kriittiset asiat tekstimuodossa. Kaaviota on vaikeaa ymmärtää ilman tekstiselitystä, mutta liian pitkä selostus saattaa heikentää tärkeiden asioiden ymmärtämistä (Laamanen 2012, 76-78.) Tästä syystä Laamanen (2012, 78.) uskoo, että ymmärrettävä tekstiversio voi sisältää maksimissaan neljä sivua.

Toiminnan kuvaaminen on hyvä aloittaa kertomalla lukijalle kokonaiskuva prosessin toiminnasta ja tarkoituksesta. Etenkin alku ja lopputulos ovat tärkeää identifioida sekä varmistaa, että ne ovat yhdenmukaisia varsinaisen prosessikaavion kanssa. Käytännöllisen prosessin toimintaa tulee pystyä lukemaan tai katsomaan mielessään, ikään kuin elokuvaa. (Laamanen 2012, 89-92.) Kuvaustarkkuutta tulee ajatella niin, että prosessissa tunnistetaan kriittiset tekijät ja päätökset. Jos tavoitteena on kehittää prosessia tai ratkaista ongelmia, on suotavaa kuvata prosessit yksityiskohtaisemmin kuin silloin, jos tavoitellaan pelkkää prosessin ymmärrystä. Laamasen (2012, 81.) mukaan, ihminen ymmärtää noin 15-20 toimintoa, jonka jälkeen hän voi ajatella kaavion liian monimutkaiseksi omaksua. Lukijoissa on eroja siinä,

ymmärtävätkö he kokonaisuuden yksityiskohtien kautta vai päinvastoin. Työntekijä ei voi sioutua sellaiseen asiaan, mitä hän ei ymmärrä. (Laamanen 2012, 89, 97.)

Prosessikuvaus toimii lähtökohtana sen kehittämistä varten. Lähtötilanne on tärkeä mallintaa, jotta kaikki prosessiin liittyvät roolit tietävät nykytilanteen toiminnan. Kun prosesseja kehitetään, olisi uuden toimintatavan mallintaminen syytä toteuttaa jo ennen kuin se otetaan käyttöön, jotta mahdolliset haasteet tunnistetaan jo hyvissä ajoin. Korjaukset voidaan suorittaa etukäteen, jotta varmistetaan toimivampi prosessi kehittämisen tuloksena. (Jyväskylän yliopisto 2005.)

Oli prosessikaavio millainen tahansa, on tärkeää, että roolit ovat näkyvillä prosessikuvauksessa, jotta työntekijät voivat tunnistaa itsensä ja paikkansa prosessissa. Lisäksi on järkevämpää kuvata henkilörooli, eikä pelkkä yksikkö, jotta vastuu ei muodostu yhteiseksi. Tällöin vaarana voi olla epäselvyys siitä, kuka on oikeasti vastuussa kustakin prosessin osasta. (Laamanen 2012, 80.)

Prosessin aloitukseen tarvitaan tietoa tai materiaalia, jota kutsutaan syötteeksi. Se voi olla asiakkaan tarve tai impulssi, jonka toimesta prosessi käynnistyy. Tuotantoprosesseissa syöte voi olla esimerkiksi komponentteja tai materiaalia. (Laamanen & Tinnilä 2009, 108.) Materiaalia, tietoa, tai palvelua, joka syntyy prosessin tuloksena, kutsutaan tuotokseksi. Osa tuotoksesta jää prosessin sisään, esimerkiksi markkinointisuunnitelma tai mainoksen ensimmäinen vedos. Nämä ovat kuitenkin tärkeä osa prosessin toimivuutta ja ilman niitä ei syntyisi prosessin päätuotosta. (Laamanen 2012, 116.)

Ydinprosessit ovat tehtäviä, joiden tekemiseksi yritys on ylipäätään olemassa. Ydinprosessit ovat usein asiakkaalle näkyviä. On tärkeää selvittää, mitkä ovat yrityksen tuotteet tai palvelut ja mitä sisäisiä palveluita sekä resursseja yritys tarvitsee toteuttaakseen ydintoimintoja (Mäkelä, 2007.) Ydinprosessit tuottavat arvoa ulkoiselle asiakkaalle. Tällaisia ydinprosesseja ovat esimerkiksi tuotteiden kehittäminen, asiakkaiden mielenkiinnon synnyttäminen ja toimituksen sopiminen. Ominaista edellä mainituille esimerkeille on, että ne suuntaavat ulkoisille asiakkaille. Jos prosessi on laaja, se voidaan jakaa suppeampiin prosessikokonaisuuksiin, joita kutsutaan alaprosesseiksi. (Laamanen & Tinnilä 2009, 122.)

4.2 Prosessin mittaaminen ja koordinointi

Prosessin mittaamisen tarkoitus on luoda prosessiin mittarit, joiden avulla pystytään tehokkaasti käyttämään hyödyksi mitattua tietoa ja saavuttamaan sen avulla strategisia tavoitteita. Mittareiden myötä pystytään tehokkaaseen suunnitteluun, ohjaukseen ja kehittämiseen sillä se toimii oppimisen välineenä. (Slotte 2019.) On tärkeää mitata prosessin kokonaistehokkuutta, jotta se voidaan toteuttaa mahdollisimman tehokkaasti tehden prosessista kannattavaa. Tehokkuutta voidaan mitata esimerkiksi prosessin kestolla, virheiden lukumäärällä,

kustannuksilla ja tarvittavien työntekijöiden määrällä. Tehokkuutta tutkiessa mittauksia tulee suorittaa kokonaisvaltaisesti huolimatta osasto- ja omistamisrajoista. (Laamanen & Tuominen 2012, 22.)

Prosessin suorituskykyä voidaan mitata esimerkiksi ajalla; kuinka nopeasti prosessi voidaan suorittaa alusta loppuun. Luonnollisesti läpimenoajan lyhentyessä kustannukset pienentyvät ja laatu kohenee. Läpimenoaika on yksi prosessin mittareista ja se on tarkoittaa kokonaisen prosessin alusta loppuun viemistä ajallisesti. Läpimenoaikaa voidaan tarkastella esimerkiksi asiakkaan näkökulmasta, tuotannollisesta näkökulmasta tai kokonaisen prosessin läpimenoajan perspektiivistä. (Laamanen & Tinnilä 2009, 101, 153.)

Kaikilla prosessiin kuuluvilla on oma toimintakykynsä, resurssinsa ja osaamisalueensa. Näitä mitataan ja arvioidaan, joten tavoitteiden saavuttamiseksi motivaation on oltava kunnossa niin yksilö-, ryhmä-, kuin yritystasolla. Erilaiset kannustimet, kuten raha, itsensä toteuttaminen tai saatu arvostus ovat yhteydessä prosessiin kuuluvien tavoitteiden saavuttamiseen. Jos yksilö- sekä ryhmän motivaatiotaso on tarpeeksi korkea, on työntekijöillä motivaatiota suorittaa oma työnsä toivotulla laatutasolla. (Tikkanen 2005, 103-104.)

Koordinointi on tärkeä osa tuotannon ja vaihdannan järjestämistä aina prosessin alkamisesta loppuasiakkaalle asti. Koordinointi on ohjaustoimenpiteitä, joiden avulla tuotantoon hankitaan tarvittavat resurssit ja sen jälkeen suoritetaan ne. Ohjaustoimenpiteiden takana toimii olennaisena osana ohjausinformaatio, joita ovat esimerkiksi tilaajan eli asiakkaan tarpeet sekä ominaisuudet. Näiden perusteella määräytyy tuotettava sisältö. Ohjausinformaation laajuus ja laatu vaikuttavat suoraan koordinaation tehokkuuteen ja toimivuuteen. (Aspara ym. 2007, 48.)

Koordinointiin kuuluu olennaisesti myös poikkeamien havaitseminen ja niiden korjaaminen. Poikkeamat ovat mitä tahansa prosessin aikana tapahtuvia normaalista poikkeavia virheitä, kuten laaturiveit, tuotannon myöhästymistä tai resurssien riittämättömyyttä. (Aspara ym. 2007, 48.)

4.3 Asiakkaan rooli prosessissa

Asiakas on organisaation tuottamien palveluiden tai tuotteiden käyttäjä. Asiakkaiksi lasketaan niin kuluttajat kuin organisaatiot, jotka hyödyntävät palveluita tai tuotteita omassa toiminnassaan. Myös liikekumppanit, jotka liittyvät prosessin kulkuun, ovat eräänlaisia asiakkaita. Kaikki lisäarvoa tuottavat prosessit johtavat kuluttajaan, joka on liiketoiminnan kulmakivi. (Laamanen & Tinnilä 2009, 99.)

Jokaisella prosessilla on asiakkaita ja sidosryhmiä. Asiakas on se, joka vastaanottaa prosessissa syntyneen tuotteen tai palvelun. Sisäinen asiakas on tukiprosessin asiakas, joka suorit-

taa prosessissa tietyn vaiheen (Laamanen & Tinnilä 2009, 99.) Laajimmassa merkityksessään asiakkaita voivat olla kaikki tahot, jotka vaikuttavat prosessiin. Asiakkaiden kriittisimmät vaatimukset tulee ottaa huomioon prosessissa ja niiden tunnistamisessa voidaan miettiä esimerkiksi, että minkälaisen toiminnan puuttuminen voi aiheuttaa valituksen. (Laamanen 2012, 89-90.)

Kurvisen ja Sepän mukaan (2016, 25.) usein yrityksen sisäiset prosessit voivat estää asiakkaan helpon tavan ostaa. Asioita tehdään niin, että ne ovat helposti hoidettavissa yrityksen sisällä, mutta mikä ei välttämättä ole ostajalle yksinkertaisin tapa toimia. Organisaatiot ovat rakentuneet funktioiden ympärille, jotka luovat yritykselle lujan rungon, mutta ostaja voi eksyä eri funktioiden välisiin toimintoihin, joita hän ei voi nähdä. Asiakkaan rooli on olennaista asettaa kuhunkin prosessiin, jotta sen merkitys ja tarkoitus pysyvät mielessä. Jos asiakasta ei sijoiteta prosessiin, on vaarana sisäänpäin kääntynyt kehittämistyö ja uhka yrityksen sisäisten rajapintojen katkeamiseen. Ilman asiakasta kuvattu prosessi viestii ulospäin sitä, että asiakas ei ole yritykselle tärkeä (Laamanen 2012, 80).

5 Tutkimusmenetelmät ja menetelmien toteutus

Tutkimusmenetelmiksi valikoitui teemahaastattelu ja niiden tuloksista toteutettu SWOT-analyysi. Teemahaastatteluna toteutetut haastattelut antoivat vastaajille mahdollisuuden avoimiin vastauksiin, jonka johdosta ne soveltuvat hyödynnettäviksi uuden prosessin kehittämisessä. Tulosten pohjalta tuotettu SWOT-analyysi toimi tukena epäkohtien tunnistamisessa, kehittämässä ja arvioinnissa.

5.1 Teemahaastattelu menetelmänä ja sen toteutus

Haastattelu on kahden ihmisen välistä viestintää ja vuorovaikutusta. Haastattelijan tehtävä on selvittää, miten tutkittavan aiheen merkitykset rakentuvat. Haastattelun aikana muodostetaan lisäksi yhteisiä sekä uusia merkityksiä. (Hirsijärvi & Hurme 2008, 49.) Tarkoituksena on saada selville, mitä ihminen ajattelee tai miksi hän käyttäytyy tietyllä tavalla (Tuomi & Sarajärvi 2018, 3.1.). Päämääränä on suunniteltu tavoitteellinen toiminta, joka tähtää informaation keräämiseen. Vaikka haastattelussa molemmat osapuolet vaikuttavat toisiinsa, tapahtuu haastattelu haastattelijan johdolla myötäillen tutkittavaa aihetta. (Hirsijärvi & Hurme 2008, 42.)

Haastattelun etuna toimii sen joustavuus: Haastattelija voi toistaa kysymyksen, korjata väärinkäsityksiä, selkiyttää aihetta tai luoda keskustelua haastateltavan kanssa. Haastattelussa kysymykset voidaan esittää halutussa järjestyksessä. Haastattelu on joustava laadullisen tutkimuksen menetelmä, sillä kun haastateltava vastaa kysymyksiin, voi haastattelija jatkaa tarkentavilla kysymyksillä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 3.1.) Koska haastattelu on laaja ja avoin

tutkimismenetelmä, tiedetään jo ennalta, että aihe aikaansaa monimuotoisia ja -suuntaisia vastauksia (Hirsijärvi & Hurme 2008, 35).

Teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelu, eli haastateltaville esitelty aihepiiri ja teema on täysin sama kaikkien kesken. Kysymysten järjestystä ja muotoa voidaan vaihdella. (Hirsijärvi & Hurme 2001, 48.) Kuitenkin, teemahaastatteluiden toteutukset vaihtelevat tapauskohtaisesti riippuen tutkimuksesta. Tavoitteena on tunnistaa merkityksellisiä vastauksia tutkittavaan aiheeseen ja tutkimustehtävään liittyen. Kyseisen haastattelun menettely tapahtuu ennalta valittujen keskeisten teemojen ja tarkentavien kysymysten johdolla. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 3.1.)

Teemahaastattelu ei sido kvalitatiiviseen tai kvantitatiiviseen tutkimukseen, eikä se nosta esiin tutkimuksen syvällisyyttä tai haastattelukertojen määrää. Oleellista haastattelussa on eteneminen valittujen teemojen varassa, jolloin haastateltavat saavat avoimesti näkökulmansa esiin. Keskeisenä nähdään ihmisten tulkinnat ja niiden merkitykset liittyen tutkittaviin asioihin sekä millä tavalla merkitykset nousevat esiin vuorovaikutuksessa. (Hirsijärvi & Hurme 2001, 48.)

Tähän opinnäytetyöhön valikoitiin haastattelumenetelmäksi teemahaastattelu ja se toteutettiin kahdelle henkilölle. Haastateltavaksi valittiin markkinointiosaston markkinointikoordinaattori sekä kampanja- ja mediapäällikkö. Henkilöt valittiin ottaen huomioon kokemus aiheen parissa sekä heidän aktiivinen roolinsa osana markkinointiprosessia. Markkinointikoordinaattori on ennen toiminut markkinoinnin assistenttina ja hän hoitaa enemmän käytännön tekemistä samalla kun kampanja- ja mediapäällikkö tekee päätöksiä sekä hallitsee budjettia. Tutkimuksen kannalta oli tärkeää saada näkökulmia eri organisaation tasoilla työskentelevistä henkilöistä. Haastateltavat olivat innostuneista haastatteluista, sillä he työskentelevät tutkitavan aiheen parissa päivittäin ja uskoivat siihen, että heidän näkökulmansa voisivat vaikuttaa positiivisesti prosessien kehittämiseen. Haastateltavat olivat ennalta nähneet ja perehtyneet nykytilanteesta tuotettuihin prosessikuvauksiin.

Haastatteluiden pääteemoina olivat nykyinen prosessi, prosessin kehitysvaihe sekä uudistettu prosessi (Kuvio 4). Teemat valikoituivat tarpeesta selvittää tutkitavan aiheen, eli nykytilan toimintojen tilannetta ja siitä havaittuja kehittämismahdollisuuksia ja uudistettavaan prosessiin liittyviä näkemyksiä. Nykyisen prosessin tarkastelussa tavoitteena oli selvittää asioita, jotka haastateltavien näkökulmasta toimivat nykyisessä prosessissa sekä toimintoja, jotka eivät toimi. Kokemuksia prosessin muuttumisesta tai muuttumattomuudesta, yhteistyön toimivuutta funktioiden välillä sekä prosessin mittaustapoja selvitettiin aihe kerrallaan. Prosessin kehitysvaiheen päätemana käytiin läpi parannetun prosessin aiheita, resursseja sekä vaatimuksia, joita kehystoimet vaatisivat. Kampanja- ja mediapäällikön kanssa selvitettiin lisäksi budjetin mahdollisuuksia. Uudistetun prosessin kohdalla keskusteltiin haastattelijoiden

näkemyksestä ideaalista prosessista ja sen mittauksesta. Sitten selvitettiin, millaiseksi haastateltavat kokevat henkilökunnan sitouttamisen mahdollisien kehitystoimintojen tapahtuessa. Lopuksi keskusteltiin avoimesti huomioista ja toiveista prosesseihin liittyen. Eri teemojen tukena käytettiin kysymyksiä (kuvio 4), jotta vastauksista saatiin mahdollisimman laajoja.



Kuvio 4: Teemahaastattelun teemat ja apukysymykset markkinointikoordinaattorille sekä kampanja- ja mediapäällikölle

Haastattelut toteutettiin erillään toisistaan, jolla varmistettiin eri roolien väliset erot vastauksissa. Tapaamispaikkana toimi yrityksen neuvotteluhuone, jolloin ulkoiset tekijät eivät häirinneet keskustelua. Molemmat haastattelutilanteet olivat rentoja, sillä haastateltavat olivat entuudestaan tuttuja. Epävirallisuudesta huolimatta haastattelu pysyi suhteellisen hyvin keskeisen aihepiirin sisällä ja tarvittavat teemat käytiin läpi. Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin analysointia varten. Litteroinnissa poistettiin ylimääräiset täytesanat ja lyhyet keskustelut, jotka eivät liittyneet tukittavaan aiheeseen. Tutkimusaineistoa analysoitiin osioissa teemoihin pohjaten, joista poimittiin markkinoinnin prosesseille merkittäväksi koettavia aiheita sekä samankaltaisuuksia eri haastateltavien vastausten välillä. Haastatteluiden pohjalta havainnoituja tuloksia käydään läpi luvussa 6.

5.2 SWOT-analyysi

Organisaation tilan kartoittamiseen käytetään SWOT -analyysia. Näin saadaan selville yrityksen vahvuudet, heikkoudet sekä ulkoiset mahdollisuudet ja uhat. Analyysin tavoitteena on selvittää tutkittavan aiheen kokonaiskuvaa ja nykytilaa antaen samalla selkeitä teemoja, joiden avulla voidaan lähteä toteuttamaan suunnitelmia aiheiden kehittämiseksi. (Vuorinen 2013, 64.) Menetelmä toimii päätöksen tukena ja sitä voidaan hyödyntää niin yritys- ja yksikkötasolla kuin projekteissakin. Analyysin avulla voidaan arvioida yrityksen resursseja, piirteitä ja kehitystä. Havaitut asiat kirjataan nelikenttätaulukoon, jonka hyötynä syntyy keskustelua sekä aiheita saadaan dokumentoitua ja selkeytettyä. (Jylhä & Viitala 2013, Liiketoiminnan käynnistäminen.)

Vahvuudet ja heikkoudet ovat organisaation sisäisiä tekijöitä, jotka säätelevät annettavaa palvelua joko positiivisesti tai negatiivisesti. Yrityksen sisäiset kyvykkyystekijät, resurssit sekä mahdollisuudet asiakkaan palveluun katsotaan vahvuuksiksi. Heikkoudet ovat yrityksen sisäisiä rajoituksia sekä tapauskohtaisia negatiivisesti vaikuttavia asioita, jotka hankaloittavat yrityksen toimintaa. Mahdollisuudet ovat ulkoisia tekijöitä, joita pystytään hyödyntämään liiketoiminnassa omaksi eduksi. Toisena ulkoisena tekijänä analyysissä ovat uhat, jotka asettavat yrityksestä riippumattomia haasteita sen toiminnalle. (Kotler ym. 2018, 80.) Lopputuloksena määritetään tarvittavia toimenpiteitä, joilla saadaan voimistettua vahvuuksia ja tähdätään yrityksen omilla strategioilla muokkaamaan heikkoudet ja toimintaympäristön uhat mahdollisuuksiksi yrityksen hyväksi. (Jylhä & Viitala 2013, Liiketoiminnan käynnistäminen.)

6 Tulokset

Haastatteluvastauksia analysoitiin aihe kerrallaan: ensin nykytilanteen prosessista ilmenneitä aiheita, sitten kehitettävän prosessin liittyviä asioita sekä toiveita ja lopuksi uudistetun prosessin liittyviä ajatuksia. Vastauksista poimittiin samankaltaisuudet haastateltavien kesken sekä prosessin kannalta merkittävät seikat ja parannusehdotukset. Seuraavassa kappaleissa esitellään analysoidut vastaukset teemoittain sekä niistä laadittu SWOT-analyysi.

6.1 Teemahaastattelun tulokset

Analysoitavat vastaukset olivat laajoja ja haastateltavat henkilöt olivat selkeästi perehtyneet tutkittavaan aiheeseen. Teemoihin pohjattu analyysi antoi olennaista tietoa prosessien nykytilanteesta ja kehittämisestä. Keskeiset tulokset ovat kerätty kuvioon 5.

Prosessin nykytilannetta tutkittaessa kävi ilmi, että markkinointimateriaalia pystytään tuottamaan suhteellisen nopeasti ja todennäköisesti halvemmalla, koska yrityksellä on oma media-yksikkö Ruotsissa. Toisaalta jos markkinointimateriaalia tarvitsisi lisää suuria määriä ja

nopeasti, tarkoittaisi se ylitöitä Suomessa työskenteleville markkinoinnin työntekijöille, sillä vedokset tulisi tarkistaa nopealla aikavälillä virheiden varalta. Koska graafiset suunnittelijat ovat ruotsalaisia eivätkä he ymmärrä suomen kieltä, virheitä tapahtuu lähes aina.

Analyysin pohjalta voidaan todeta, että osa prosessiin kuuluvista henkilöistä eivät ole tietoisia omasta paikastaan prosessissa jonka johdosta jotkut prosessin osat jäävät paikoilleen eivätkä etene suunnitellusti. Aikatauluista kiinni pitäminen ei ole jokaiselle työntekijälle tärkeä prioriteetti, joka aiheuttaa kitkaa työntekijöiden välillä. Tärkeä tieto ei aina saavuta työntekijöitä ajoissa, jolloin muutoksia tehdään kiireessä. Suomessa työskentelevät markkinoinnin toimihenkilöt ovat tilauksen tehtyään Ruotsin yksikössä toimivien graafisien suunnittelijoiden ja heidän aikataulujensa varassa. Vaikka määräajat ovat annettu suunnittelijoille, ei voida silti olla varmoja, milloin ensimmäiset vedokset tulevat ja kuinka nopeasti niitä korjataan. Tiettyihin työtehtäviin, kuten sosiaalisen median markkinointiin ei käytetä tarpeeksi resursseja ja työaika. Epäselvää on, että kuka omistaa tietyn prosessin eli on vastuussa sen sujuvuudesta ja läpiviennistä.

Tutkimuksessa ilmeni, että osaaminen rajoittuu vain yhteen henkilöön. Poissaolojen sattuessa tuuraavat henkilöt eivät osaa välttämättä käyttää ohjelmia tai ymmärrä tuurattavan prosessin osaa ja merkitystä. Tästä syystä haastateltavat ovat tehneet töitä myös sairauslomalla ja kokevat, että eivät ole saaneet arvostusta siitäkään huolimatta.

Analyysin perusteella kehittämiskohteiksi voidaan todeta tiedonkulun parantaminen, selkeämpi prosessien esittäminen, työntekijöiden kouluttaminen, prosessien johtamisen määrittely ja seuranta. Jokaisen työntekijän tulisi voida lukea ja omaksua prosessikaaviot alusta loppuun, joihin he itse kuuluvat. Prosessiin liittyvien tiedostojen tulisi löytyä helposti samasta paikasta ja kaikkien työntekijöiden velvollisuus olisi ilmoittaa mahdollisista muutoksista. Työtehtävät tulisi selkeyttää jokaisen roolin kohdalla ja lisätä ymmärrystä siitä, mihin jokainen prosessin osa vaikuttaa ja miten. Osaaminen laajentuisi, jos työtehtäviä jaettaisiin eri henkilöille, jolloin opittaisiin uusia taitoja poissaolojen varalle. Prosessien omistajuuden tulisi näkyä ja olla selkeä jokaiselle prosessissa työskentelevälle, jolloin tiedettäisiin, kuka tekee päätökset sekä kuka vastaa viime kädessä koko prosessista. Analyysin perusteella palaute sekä seuranta koettiin tärkeäksi, jotta prosesseja pystyttäisiin mittaamaan. Prosessien mittaaminen todettiin analyysin perusteella olemattomaksi juurikin niissä prosesseissa, joita suoritetaan eniten ja rutiininomaisesti.

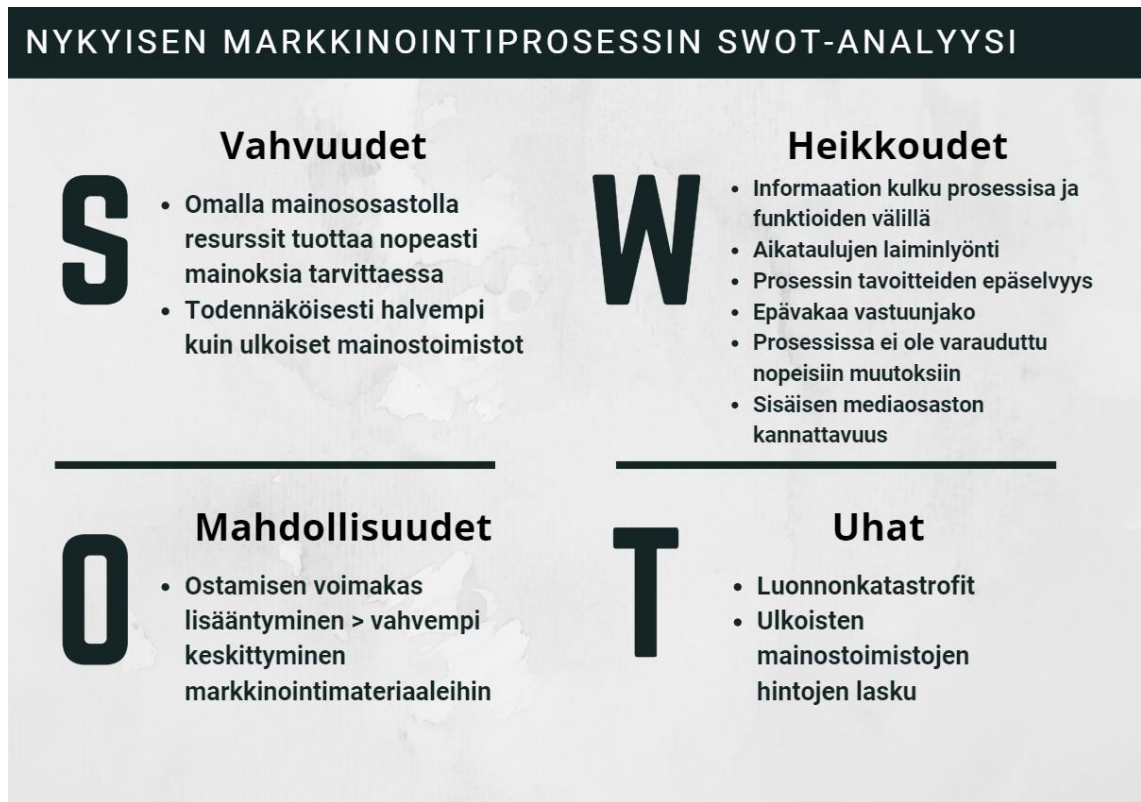
TEEMAHAASTATTELUIDEN TULOKSET		
<p><u>Nykyinen prosessi</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Mainososastolla valmius tuottaa mainoksia nopeasti • Informaation kulun ongelmat • Aikataulujen noudattamattomuus • Roolijaot ja prosessien omistajuus 	<p><u>Kehitysvaihe</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Tiedonkulun parantaminen • Selkeämpi prosessin esittäminen • Työntekijöiden kouluttaminen • Analysoinnin lisääminen 	<p><u>Uudistettu prosessi</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Turvallinen ja selkeämpi prosessi • Kevyempi työmäärä per henkilö • Jatkuva seuranta ja palautteenanto

Kuvio 5: Teemahaastattelun keskeiset tulokset

Jos prosessin kehittäminen tapahtuisi kuin edellä mainitussa kappaleessa, tutkimuksen pohjalta näiden uskottaisiin tuovan turvaa ja selkeyttä projekteihin. Työmäärä kevenisi ja henkinen paine laskisi, jos työntekijöillä olisi tiedossa, että prosessin omistaja pitäisi huolen läpiviennistä ja tarvittaessa auttaisi. Seuranta ja palautteenanto motivoisi kehittymään työssä.

6.2 SWOT-analyysi nykytilanteesta

Tulosten pohjalta toteutettiin SWOT-analyysi (Kuvio 6) havainnoimaan nykytilannetta. Tutkitavan prosessin tilaa haluttiin tarkastella sisäisten ominaisuuksien lisäksi myös ulkoisten ilmiöiden kautta, jotta kehittämistyössä huomioitaisiin molempia puolia. Seuraavissa kappaleissa tarkastellaan nykytilanteen vahvuuksia, heikkouksia, uhkia ja mahdollisuuksia, joita analysoinnilla tunnistettiin.



Kuvio 6: SWOT-analyysi markkinointiprosessin nykytilasta

Nykytilanteessa koetaan vahvuudeksi, että yrityksellä on tarpeen vaatiessa resursseja tuottaa montakin mainosta eri formaateissa lyhyessä ajassa, sillä yrityksellä on oma mediayksikkö Ruotsissa. Lisäksi tuottaminen on todennäköisesti halvempaa, kuin ulkoisella mediatoimistolla. Toisaalta kiireessä tehdyt päätökset yleensä tarkoittavat lisä- ja ylitöitä tuotantovaiheessa työskenteleville työntekijöille.

Tulosten perusteella heikkouksia ovat kömpelö informaation kulku sähköpostin välityksellä sekä arvaamattomuus taittopuolen ja Suomen yksikön välillä. Parannettavaa on myös markkinoinnin ja muiden funktioiden yhteistyössä; asioita ei päätetä jouhevasti eikä tarpeeksi ajoissa. Tiedonkulku eri funktioiden välillä ei ole aina toimivaa ja kaikkien prosessissa työskentelevien työntekijöiden tulisi olla tietoisia aikatauluista sekä noudattaa niitä. Lisäksi prosessin tavoitteet eivät ole selvillä kaikille työntekijöille.

Markkinoinnin materiaalien tilausprosessit kanavasta riippumatta kestävät normaalisti kahdesta viikosta kuukauteen, jolloin prosessit eivät ole valmiita nopeasti tapahtuville muutoksille. Haastatteluissa kävi ilmi, että työntekijöillä on paine tarkastaa vedos heti, kun se saapuu tarkistettavaksi Ruotsista, vaikkei tämä työtehtävä ole ainut työnkuvaan kuuluva asia.

Merkittävänä heikkoutena ilmenee prosessin osat, jotka ovat täysin riippuvaisia yhdestä henkilöstä. Jos kyseisessä roolissa oleva henkilö esimerkiksi sairastuu, aiheuttaa tämä

ylimääräistä vaivaa muille tiimin jäsenille. On myös mahdollista, että tällaisessa tilanteessa prosessit eivät tältä osin etene henkilön poissa ollessa.

Sisäinen mediaosasto ei välttämättä ole kannattava, jos ulkoisilla palveluntarjoajilla voitaisiin tuottaa mainoksia halvemmalla. Jos hintavertailua ja kilpailuttamista suoritettaisiin, voitaisiin löytää halvempi ulkoinen toimija verrattuna sisäisen mediayksikön kustannuksiin. Kyseistä tilannetta ei ole tarkasteltu.

Mahdollisuuksia nykyisessä prosessissa on ostamisen voimakas lisääntyminen esimerkiksi vallitsevien trendien johdosta, jolloin markkinoinnin budjettia voitaisiin mahdollisesti laskea eikä mainoksia tarvitsisi välttämättä tuottaa yhtä paljon kuin ennen. Tällöin voitaisiin keskittyä jokaiseen markkinoinnin materiaaliin tarkemmin ja nähdä paremmin yksittäisen mainoksen vaikutuksia.

Uhaksi voidaan todeta mahdolliset yritysten lakot ja ilmastokatastrofit. Molemmat voisivat estää myytävien tuotteiden kuljetuksen Kiinasta, jolloin markkinointi ei voisi mainostaa tuotteita, eikä sesonkia saataisi tehtyä loppuun. Tämänkaltainen tilanne voisi myös aiheuttaa työntekijöiden vähennyksiä markkinoinnin yksikössä. Lisäksi jos ulkoisten mediatoimistojen hinnat laskisivat nykyisestä, ei yrityksen sisäinen mediayksikön pitäminen olisi välttämättä kustannustehokasta.

7 Yrityksen markkinointiprosessin kehittäminen

Prosessin nykytilaa tarkasteltaessa ilmeni epäkohtia, joita esiteltiin luvussa 6.1. Tässä luvussa käsitellään kyseisiä aiheita luoden niille ratkaisuja teemahaastattelussa prosessien kehittämiseen liittyvien pääteemojen (kehitysvaihe ja uudistettu prosessi) tulosten sekä viitekehyksen pohjalta. Alaluvuissa esitellään kehittämiskohteita, uudistettu prosessikaavio sekä SWOT-analyysi kehittämisehdotuksesta.

7.1 Kehittämiskohteet

Markkinoinnin prosessin kehittämisessä tarkasteltiin ensin nykytilanteen toimintojen puutteita, joiden pohjalta muodostettiin kehitysehdotuksia (Kuvio 7). Kehitysehdotuksien tavoitteena oli ottaa huomioon tuloksissa tunnistettuja epäkohtia selventäen prosessin toimintoja ja rooleja. Myös läpimenoajan ja tuloksellisuuden merkityksiä huomioitiin kehittämisehdotusten luomisessa.



Kuvio 7: Tulosten pohjalta tunnistetut markkinointiprosessin kehittämiskohteet sekä kehitysehdotukset

Kun mietitään markkinoinnin prosessien suorituskykyä ajallisesti, löytyy siitä kehitettävää. Esimerkkinä kuvatun printtmainosten nykytilanteen tuotantoprosessissa ongelmakohta esiintyy jo prosessin alkuvaiheessa; kun tilaus graafisille suunnittelijoille on tehty, riippuu ensimmäisten vedosten saapuminen täysin graafisten suunnittelijoiden aikatauluista ja työmäärästä. Näihin välivedoksiin voisi olla ratkaisuna esimerkiksi määrääjat ja kokoukset, jotta vedosten tarkastajat tietäisivät, milloin vedosta käsitellään seuraavaksi. Korjaukset voitaisiin näin suorittaa tehokkaammin. Tällöin myös kaikki saisivat saman informaation, kuin että joku prosessiin kuuluva työntekijä saattaisi unohtua sähköpostilistalta tai ei olisi huomannut viestiä.

Analysoinnissa ilmeni, että vedosaikatauluja ollaan käytetty monisivuisten kuvastojen tuotannoissa ja se on toiminut. Voidaan siis olettaa, että yksittäisten ilmoitusten aikarajat voisivat toimia myös. Varsinkin kiireellisinä aikoina kuten ennen joulua, aikataulu saattaisi pysyä toimivampana ilman liiallista paineen tuntua, kun kaikki prosessissa olevat toimijat olisivat tietoisia aikaresursseista ja että tuotantoa käydään läpi yhdessä palavereita hyödyntäen.

Vaihtoehtona olisi palkata Suomeen yksikköön yksi tai useampi graafinen suunnittelija, joka voisi parantaa prosessiin liittyvien työntekijöiden keskeistä vuorovaikutusta. Kyseinen rooli tekisi vain Suomen mainoksia, jolloin niihin voitaisiin keskittyä enemmän verraten Ruotsin yksikköön, joka tuottaa tällä hetkellä mainosmateriaalit Ruotsille, Norjalle, Suomelle, Saksalle

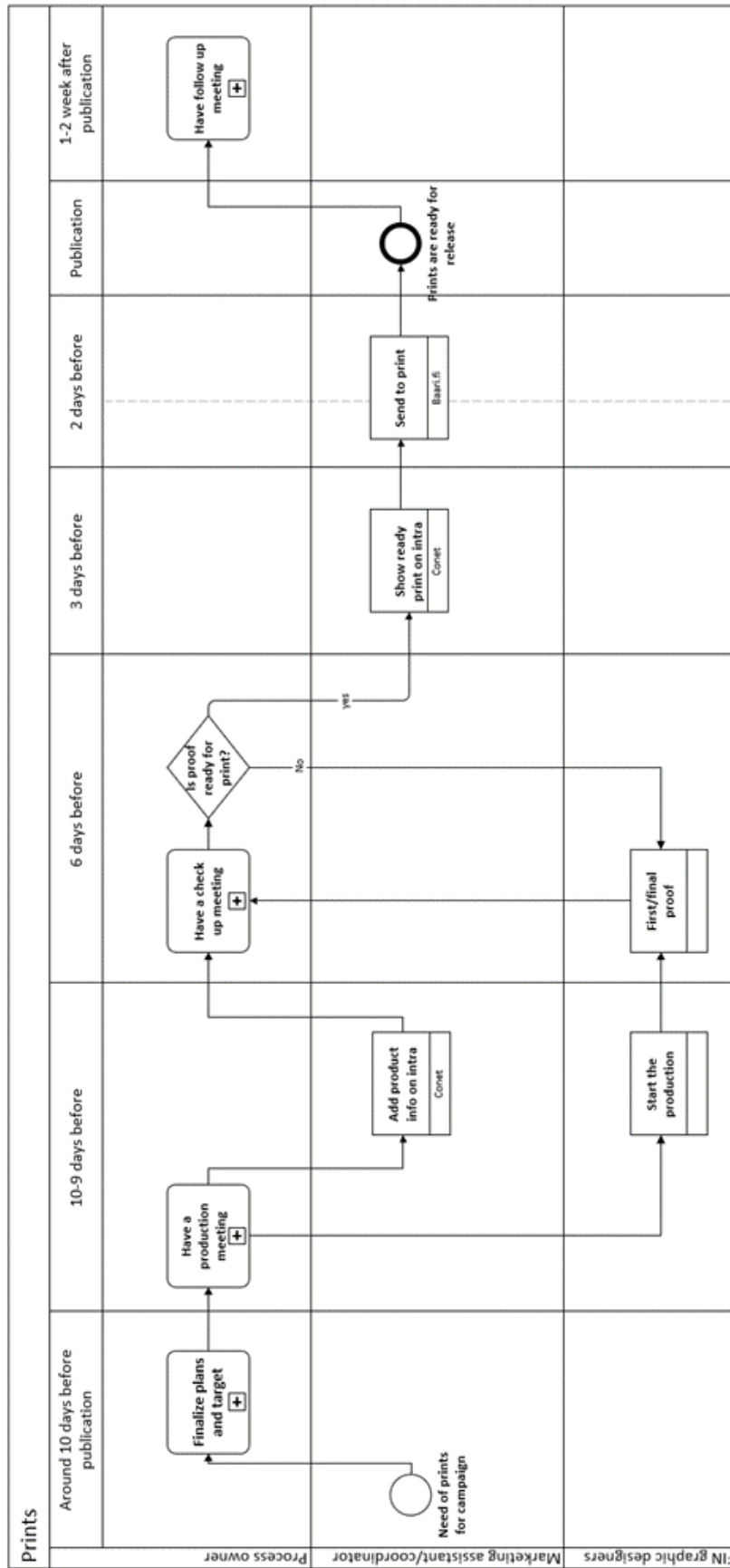
ja Iso-Britannialle. Eri funktiot pystyisivät havainnoimaan konkreettisesti yhdessä graafisten suunnittelijoiden kanssa mainoksia, jolloin väärinymmärrykset pysyisivät minimissä. Lisäksi suunnittelijat pystyisivät arvioimaan työn valmistumista, vaikka vain suullisesti. Nykytilanteessa mainosten tuotannossa tuotanto tapahtuu konkreettisesti muualla, jolloin ei voida olla täysin varmoja, mitä tapahtuu ja milloin. Tulosten perusteella yrityksessä on ollut puhetta siitä, että printtimainonnasta luovuttaisiin kokonaan Ruotsin ja Norjan tapaan. Tämä ei kuitenkaan olisi negatiivinen vaikutus graafisille suunnittelijoille, sillä sosiaalinen media, ulkomainonta, tv-mainonta sekä verkkosivuihin liittyvä markkinointi tarjoaisivat edelleen heille töitä. Printtimainonnan jäädessä pois, voitaisiin keskittyä vielä tarkemmin muihin mainonnan muotoihin ja kehittyä niissä entistä asiakaskeskeisimmiksi.

Prosessin osissa vastuuta ja osaamista tulisi jakaa vähintään kahdelle henkilölle, jolloin kokonaisvastuu ei nojaa yhteen työntekijään. Taitojen kehittäminen tiimien keskuudessa lisäisi varmuutta ja helpottaisi työntekijöiden henkistä taakkaa poissaolojen sattuessa. Työntekijöiden sitouttamista edistäisi johtoryhmän säännöllinen palautteenanto, jotta työntekijät kokisivat työpanoksensa tärkeäksi.

Prosesseille tulisi suunnitella omakohtaiset analysointityökalut, mutta mitata vähintään markkinoinnin osalta prosessin läpimenoaikaa eli kauanko työhön kului työtunteja ja mitä mainonnassa näytettiin kuluttajalle. Tähän yhdistyy vahvasti myyntitiimin panos, jossa tulisi analysoida näytettävien tuotteiden kappalekohtaista myyntiä sekä kävijämäärää myymälöissä ja verkkokaupassa mainonnan ollessa esillä. Analysointia tulisi käydä läpi aktiviteeteista riippuen jopa viikoittain, jotta osattaisiin tarpeeksi ajoissa parantaa tulevien kampanjoiden kannattavuutta.

7.2 Uudistetun prosessikaavion kulku

Uudistetussa prosessikaaviossa on pyritty poistamaan niitä epäkohtia, joita tuloksissa havaittiin. Kyseisessä kaaviossa esitetään printtimainoksen tuotannon kehitetty versio yleistasolla. Seuraavaksi selitetään uudistetun prosessin kulku kaaviossa (Kuvio 8). Kehitetyllä prosessikaaviolla on yhteensä neljä alaprosessikaaviota, jotka löytyvät liitteestä 3.



Kuvio 8: Yleiskaavio markkinointiprosessin kehitysehdotuksesta

Lähtötilanne (Finalize plans and target) prosessissa on samanlainen kuin nykyisessä prosessissa, sillä syöte sekä Ruotsin yksikön antamat ohjeet tulee edelleen ottaa huomioon alkutilanteessa. Hintalistat, aktiviteettisuunnitelma, markkinointisuunnitelma ja mainostilojen varaus tulisi olla edelleen tehtynä ennen kuin lähdetään miettimään mainoksia. Tämän jälkeisessä vaiheessa uudistetussa prosessissa uusi merkittävä muutos on se, että prosessin omistaja ottaisi vastuun läpiviennistä ja siitä, että tuotanto tapahtuu ajallaan. Prosessin omistajana voitaisiin nähdä luonnollisesti kampanja- ja mediapäällikkö. Prosessikuvauksessa käytetään kuitenkin toistaiseksi nimitystä ”Process owner”.

Ennen prosessin tuotantoa pidettäisiin tuotantokokous, jossa prosessin omistaja esittäisi suunnitelman ja tavoitteet markkinointiasistentille ja koordinaattorille, graafiselle suunnittelijalle, myyntikoordinaattorille, logistiikkakoordinaattorille sekä kääntäjälle (Have a production meeting). Tällöin kehitettäisiin yhdessä mainoksen sisältö ja jokaisen funktion palaute saataisiin samanaikaisesti otettua huomioon. Suunnitelma ja aikataulu kirjattaisiin sellaiselle tekniselle jaettavalle alustalle, jota kaikki voisivat tarkastella. Toinen kokous sovittaisiin valmiiksi noin neljän työpäivän päähän, jossa voitaisiin tarkastella ensimmäistä vedosta. Graafinen suunnittelija pystyisi kokouksen jälkeen aloittamaan mainoksen työstämisen, sillä hänellä olisi kaikki tarvittava tieto sen toteuttamiseen. Kokouksen jälkeen markkinoinnin assistentti tai koordinaattori lisää tuotettavan mainoksen tuotteet yrityksen sisäiseen intraan (Add product info on intra), jotta myymälät osaavat reagoida ja heillä on aikaa tilata tarvittaessa kyseisiä tuotteita lisää.

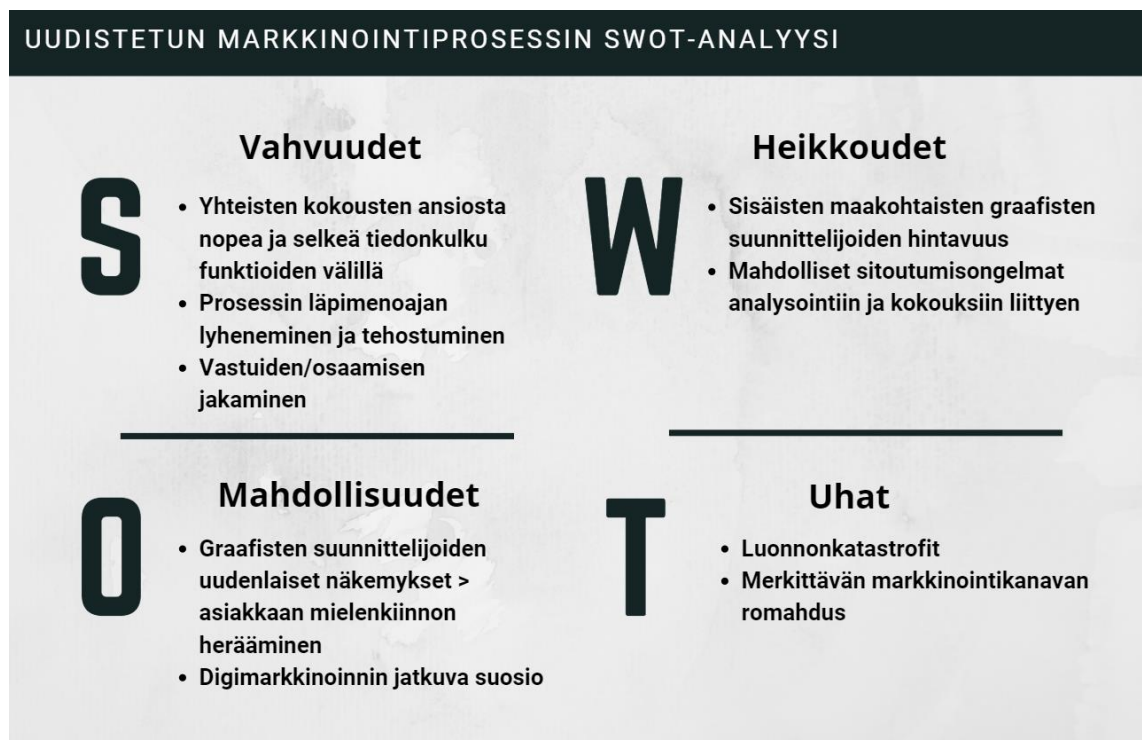
Noin neljän työpäivän päästä ensimmäisestä kokouksesta, edellisessä kappaleessa olevat funktiot osallistuisivat tarkistuspalaveriin, jossa katsottaisiin graafisen suunnittelijan ensimmäistä versiota ja tehtäisiin mahdollisia muutoksia (Have a check up meeting). Tässä vaiheessa olisi vielä mahdollista muuttaa esimerkiksi hintoja, tarjouksia tai tuotteita, jos esimerkiksi tuotteille olisi tässä välissä päätetty toisenlainen hinta tai jollakin tuotteilla ilmenisi toimitusvaikeuksia. Tässä palaverissa käytäisiin läpi myös tekstit ja mainoksen yleinen ilme. Keskustelun jälkeen sovittaisiin uusi mahdollinen kokous ainakin niiden funktioiden kesken, joiden alkupe räisiä suunnitelmia muutettiin. Prosessin omistajan tulisi silti olla aina läsnä tarkastuspalaverissa, jotta hän pysyisi ajan tasalla tuotannossa, eikä tämän takia tarvitsisi pitää kokouksia liittyen siihen, missä kohtaa tuotantoa mennään.

Kokouksen jälkeen graafinen suunnittelija tekisi tarvittavat muutokset, jotka käsiteltäisiin uudessa palaverissa. Kun mainos todettaisiin kaikkien funktioiden osalta valmiiksi, markkinoinnin assistentti voisi laittaa kuvan mainoksesta sisäiseen intraan myymälöille nähtäväksi (Show ready print on intra). Tämän jälkeen mainos lähetettäisiin painoon (Send to print). Viikon tai kahden kuluttua julkaisusta pidettäisiin seurantapalaveri prosessissa työskentelevien

funktioiden kanssa (Have follow up meeting). Jokainen funktio toisi kokoukseen oman datan mainokseen liittyen, jonka jälkeen tuloksia verrattaisiin edellisiin samankaltaisiin mainoksiin ja aktiviteetteihin sekä keskusteltaisiin parannusehdotuksista. Tulokset dokumentoitaisiin, jotta niitä voitaisiin käyttää tulevaisuudessa päätöskien tukena. Tässä palaverissa voitaisiin antaa myös matalalla kynnyksellä palautetta työntekijöille.

7.3 Kehittämisehdotus SWOT-menetelmällä tarkasteltuna

Tuloksissa ilmenneiden epäkohtien pohjalta tuotettua uudistettua prosessikuvausta tarkasteltiin vielä SWOT-analyysiä käyttäen (Kuvio 9). Analyysi toteutettiin hahmottamaan mahdollista prosessin tilaa tulevaisuudessa. Samaa analyysimenetelmää haluttiin käyttää niin nykytilanteen kuin mahdollisen tulevaisuuden nykytilanteen tutkimisessa, jotta kummassakin skenaariossa havainnoidaan aiheita samasta näkökulmasta.



Kuvio 9: SWOT-analyysi markkinointiprosessin kehitysehdotuksesta

Vahvuudeksi voidaan luetella ensisijaisesti, että tieto kulkisi nopeammin ja vaivattomammin osastojen välillä. Uusien markkinointimateriaalien suunnittelukokouksessa voisi olla mukana kaikki osapuolet: niin prosessin omistaja, assistentti, koordinaattori, myyntitiimi, logistiikan koordinaattori, kääntäjä ja itse graafinen suunnittelija. On selvää, että asioiden selittäminen on helpompaa kasvotusten kuin sähköpostin välityksellä. Ajankäyttö olisi näin tehokkaampaa verraten siihen, että odoteltaisiin eri funktioiden reagoivan sähköposteihin. On totta, että uudistuneessa prosessissa pidettäisiin enemmän kokouksia ja tämä voidaan nähdä vahvuutena

tai heikkoutena riippuen näkökulmasta. Jos työntekijät olisivat tarpeeksi sitoutuneita sekä uskoisivat siihen, että kokouksissa saadaan läpikäytyä mainos yksityiskohtaisesti, ei asiaan tarvitsisi palata useasti kokousten välissä.

Kun mainonnan prosessit lyhenisivät ja muuttuisivat näin ollen tehokkaammiksi, lisää aikaa vapautuisi muuhun. Enemmän työaika jäisi esimerkiksi sosiaalisen median ylläpitoon ja ideointiin. Lisäksi vastuiden jakaminen useammalle henkilölle vähentää työntekijöiden ylikuormittuneisuutta, joka vaikuttaa positiivisesti työhyvinvointiin. Kun aikataulut ovat selvät ja työntekijät tietävät mitä tapahtuu ja milloin, voisi se tuoda rauhallisuutta työilmapiiriin.

Heikkouksia uudistuneessa prosessissa ovat maakohtaisten graafisten suunnittelijoiden palkkausten mahdollinen hintavuus. Lisäksi analysointi vaatii työntekijöiltä oman toimintansa jatkuvaa seurantaa. Tämä saattaisi kääntyä heikkoudeksi, jos työntekijät eivät olisi tarpeeksi sitoutuneita omaan tekemiseen tai jos he eivät kokisi seurantaa tärkeäksi. Tässä tapauksessa johtoryhmän olisi tärkeää vakuuttaa työntekijät siihen, että analysointi on kannattavaa tulevaisuuden kannalta.

Mahdollisuuksina voidaan todeta tuoreiden graafisien suunnittelijoiden ammattitaito ja uudenlainen näkemys, joka voisi lisätä mielenkiintoa asiakkaiden keskuudessa. Markkinoinnin trendit sanelevat osakseen kannattavat mainoskanavat ja digitaalisen markkinoinnin kasvassa uudistettu prosessi nopeutuisi entisestään, jos markkinointi olisi pelkästään digitaalista. Painettavat materiaalit täytyvät olla valmiina aiemmin kuin julkaisu tapahtuu, kuin digitaalisen materiaalin voi julkaista heti, kun se on todettu valmiiksi.

Uhkina voidaan nähdä samat lähtötilanteessa olevan prosessin uhat, kuten lakot ja luonnonkatastrofit, joita ei prosessia uudistamalla pystytä tässä tilanteessa poistamaan. Lisäksi sosiaalisen markkinoinnin lisääntyessä voi vaarana olla jonkun tärkeän markkinointikanavan, kuten Instagramin tai Facebookin romahdus tai käyttäjäkato, jolloin yrityksen pitäisi löytää uusi tapa viestiä suurelle kohderyhmälle.

8 Johtopäätökset

Työn tavoitteena oli tuottaa nykyhetken prosessikuvaus Clas Ohlsonin markkinointiprosesseista sekä tutkia ja havainnoida niissä ilmeneviä puutteita. Tutkimustulosten perusteella luotiin kehitysidea prosessista jatkoa varten. Työ tehtiin esittelemään yksityiskohtaisesti prosessin toimintoja, jotka auttavat johtoryhmää tekemään päätöksiä ja suunnittelemaan seuraavia toimintatapoja. Tuotoksena syntyi markkinoinnin nykytilanteen prosessikuvauksen tutkimus sekä kehittämisehdotus, joita johtoryhmä pystyy tutkimaan erikseen tai samassa konseptissa.

Opinnäytetyöprojektin alkuvaiheessa tutustuttiin prosessikuvauksen luomiseen yrityksen sisäisen materiaalin ja ohjauksen avulla. Teoriaviitekehyksien pääaiheita olivat prosessiajattelu osana markkinoinnin toimintojen parantamista sekä prosessin määritelmä ja sen kuvaus. Nykytilanteen mallinnuksen jälkeen tutkittiin sen toimivuutta haastatteleamalla ja analysoimalla haastatteluvastauksia, joiden tuloksia tarkasteltiin SWOT-analyysiä käyttäen. Lopuksi kehittämissuhteita luotiin analysoitujen tulosten perusteella, joista muodostui uudistettu prosessi-kaavio ja siitä toteutettu SWOT-analyysi.

Pelkkä prosessikaavio ei riitä selventämään työntekijöille prosessin kulkua. Kaavion lisänä tulee olla tekstiversio, jossa esitetään prosessin kannalta kriittiset asiat. (Laamanen 2012, 77-78.) On selvää, että markkinoinnin prosessien kuvaus on ymmärrettävämpi kaavion muodossa, kuin tekstinä avattuna. Selvittäessä perusteellisesti prosessin jokaisen osan, on sekä kaavio että teksti tarpeellinen osuus avattaessa yksityiskohtaisesti prosessin kannalta kriittisiä työvaiheita. Kaavioon pystytään liittämään vain työvaihetta koskeva otsikko, jolloin tekstiosuuden tulee selittää työvaiheen sisältö sekä työntekijän rooli tai organisaatio, joka on vastuussa kustakin prosessin osasta. Tämän ymmärtäminen vaatii henkilöstöltä kiinnostusta ja motivaatiota kokonaisuuden ymmärtämiseen.

Prosessien kehittämisessä yrityksen johdon on tärkeää ylläpitää ymmärrystä muuttuvasta tilanteesta sekä mainostaa muutoksen etuja. (Kurvinen & Seppä 2016, 76.) Prosessiajattelussa johdon rooli korostuu ja sen puute vaikuttaa henkilöstön työtapoihin ja motivaatioon, joka tuloksissa todettiin. Yrityksen prosessien tukena toimii vahva johdon merkitys prosessin osana. On tärkeää, että johto integroidaan mukaan prosessiin, ettei sitä nähdä vain ulkoisena toimijana, josta toimeksiannot tulevat.

Prosessikuvauksen tarkoituksena on lisätä läpinäkyvyyttä ja yhteistyön ymmärrystä eri osastojen sekä toimijoiden välillä. Prosessien tutkiminen synnyttää keskustelua asioista, joita työntekijät eivät ehkä tule ajatelleeksi muutoin. (Jyväskylän yliopisto 2015.) Keskeistä tuloksissa oli yhteisen ymmärryksen puute niin prosessin läpimenossa, tavoitteissa, aikatauluissa ja niiden noudattamisessa. Kyseiset epäkohdat saattavat tulla yllätyksenä johdolle sekä eri funktioissa työskenteleville henkilöille, jos niiden merkitystä ei ole ennen korostettu tarpeeksi.

Kehittämissuhteista tarkastellessa positiivisia tekijöitä esiintyy enemmän kuin negatiivisia. Toisaalta analyysit ovat tehty katsantokannaltaan Suomen markkinoinnin osaston näkökulmasta, jolloin muutokset suosivat kyseistä osastoa ja heidän työhyvinvointiaan. Kääntöpuolella ovat esimerkiksi johtoryhmän päätökset ja yrityksen yleinen taloustasapaino, eikä muutoksia ole tutkittu näiden aspektien toimesta. Kuitenkin, yrityksen arvoissa oleva ”Keep it simple” -teesi (About Clas Ohlson 2019.) muistuttaa yksinkertaisuudesta ja järjestyksestä, jota markkinoinnin prosessien uudistukset tukisivat.

Prosessit voisivat toimia entistä tehokkaammin, jos päätöksiä tehtäisiin aikaisemmin Ruotsin yksikössä. Tässä opinnäytetyössä kyseisen yksikön resursseja ei otettu huomioon, mutta jatkon kannalta Suomen ja Ruotsin keskinäisten prosessien kuvaaminen voisi olla tarpeellista, sillä se voisi ratkaista epäkohtia esimerkiksi informaation kulussa. Lisäksi markkinoinnin prosesseissa toimivien muiden funktioiden olisi suotavaa mallintaa omat prosessinsa, jotta ne saataisiin kytkettyä yhdeksi kokonaisuudeksi.

Lähteet

Painetut

Aspara, J., Parviainen, P. & Tikkanen, H. 2007. Strategisen markkinoinnin perusteet. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.

Frösen, J. & Tikkanen, H. 2011. StratMark II: Strategisen markkinoinnin teho ja tulokset. Hämeenlinna: Talentum Media.

Hirsijärvi, S. & Hurme, H. 2015. Tutkimushaastattelu - Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. 2. painos. Gaudeamus. E-kirja.

Jylhä, E. & Viitala, R. 2013. Liiketoimintaosaaminen: menestyvän yritystoiminnan perusta. Edita Publishing. E-kirja.

Kotler, P. & Armstrong, G. 2018. Principles of marketing. 17. painos. Italia: Pearson.

Kurvinen, J. & Seppä, M. 2016. B2B-markkinoinnin & myynnin pelikirja - Yritysjohdon opas myyntiin ja markkinointiin. Helsinki: Kauppakamari.

Laamanen, K. 2012. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona - ideasta käytäntöön. 9. painos. Espoo: Laatu keskus Excellence Finland.

Laamanen, K. & Tinnilä, M. 2009. Prosessijohtamisen käsitteet. Helsinki: Metalliteollisuuden Kust.

Laamanen, K. & Tuominen, K. 2012. Prosessijohtamisen toimintamalli - 32 hyvää kysymystä ja esimerkkiparia. Turku: Benchmarking.

Tikkanen, H. 2005. Markkinoinnin johtamisen perusteet. 2. painos. Hämeenlinna: Talentum Media.

Tuomi, J. & Sarajärvi A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi. E-kirja.

Vassinen, A & Tikkanen, H. 2010. StratMark: Strateginen markkinointiosaaminen. Hämeenlinna: Talentum Media.

Vuorinen, T. 2013. Strategiakirja - 20 työkalua. Alma Talent. E-kirja.

Sähköiset

Clas Ohlson. Tietoa meistä. Viitattu 15.4.2020. <https://about.clasohlson.com/fi/tietoa-meista/>

Clas Ohlson. Kätevät ratkaisut. Viitattu 15.4.2020. <https://about.clasohlson.com/fi/katevat-ratkaisut/>

Clas Ohlson. Vastuullisuus. Viitattu 15.4.2020. <https://about.clasohlson.com/fi/vastuullisuus/>

Jyväskylän yliopisto. 2005. Miksi prosessien mallinnus on tärkeää? Viitattu 13.5.2019. <https://www.jyu.fi/laatus/ohjaus/prosessien-mallintaminen>

Köngäs, M. 2016. Markkinoiden kilpailukeinot - markkinointiviestintä. Vantaan ammattiopisto Varia, Oppimobiili -hanke 2014-2015. Viitattu 3.2.2020. https://www.verkkovaria.fi/taydentavat/markkinointi/?page_id=495

Mäkelä, K. 2007. Prosessin kuvaaminen. Viitattu 13.5.2019. https://wiki.metropolia.fi/download/attachments/20645443/prosessin_kuvaaminen_hamk_14.12.2007._opiskelijaversio.pdf

Puranen, T. 2017. Markkinointi - Mitä on markkinointiviestintä? Puranen Consulting Oy. Viitattu 3.2.2020. <https://www.ammattijohtaja.fi/mita-markkinointiviestinta-markkinointi/>

Slotte, V. 2019. Mittaaminen johtamisen välineenä - sitä saa mitä mittaa. Suomen Kiinteistölehti. Viitattu 21.4.2020. <https://www.kiinteistolehti.fi/blogi/mittaaminen-johtamisen-valineena-sita-saa-mita-mittaa/>

Julkaisemattomat

Birath, S. Projektipäällikön tiedoksianto 25.1.2019

Clas Ohlson 2019. About Clas Ohlson - Mission and culture. Sisäinen materiaali. Viitattu 15.4.2020.

Kampanja- ja mediapäällikön haastattelu 12.2.2020

Markkinointikoordinaattorin haastattelu 12.2.2020

Kuviot

Kuvio 1: Clas Ohlsonin prosessikuvauksen termit (Clas Ohlson 2019.).....	8
Kuvio 2: Nykytilanteen yleisellä tasolla kuvattu prosessikaavio printtimainonnasta	11
Kuvio 3: Markkinoinnin toimintaprosessit (Kotler & Armstrong 2018, 79.)	14
Kuvio 4: Teemahaastattelun teemat ja apukysymykset markkinointikoordinaattorille sekä kampanja- ja mediapäällikölle	24
Kuvio 5: Teemahaastattelun keskeiset tulokset.....	27
Kuvio 6: SWOT-analyysi markkinointiprosessin nykytilasta.....	28
Kuvio 7: Tulosten pohjalta tunnistetut markkinointiprosessin kehittämiskohteet sekä kehitysehdotukset	30
Kuvio 8: Yleiskaavio markkinointiprosessin kehitysehdotuksesta	32
Kuvio 9: SWOT-analyysi markkinointiprosessin kehitysehdotuksesta	34

Taulukot

Taulukko 1: Yleisimpiä mainonnan muotoja (Köngäs 2016.)	17
---	----

Liitteet

Liite 1: Clas Ohlsonin markkinointiprosessikuvauksen tekstiversiopohja	42
Liite 2: Nykytilanteen prosessikuvauksen alaprosessikaaviot	47
Liite 3: Kehitysehdotuksen prosessikuvauksen alaprosessikaaviot	49

Liite 1: Clas Ohlsonin markkinointiprosessikuvauksen tekstiversiopohja

	Process No.	Version: 0.0
	Process name:	Information classification:
	Process owner:	Created: DD/MM/YYYY
	Process leader:	Updated: DD/MM/YYYY

<<Process number>>

Process Definition

Core Process: <<<Your COPM Core Process>>>

Document description: The Process Definition defines how a Process integrates to the overall process model, clarifies the scope of the process and details the sub-processes and business logic. It also defines the transformation benefits as well as supporting Application- and Human Resources

Annex 1. Instruction for Information classification

Document Control**Reviewers**

Date	Version	Name	Position
DD/MM/YYYY			

1. Process Overview

Location in Clas Ohlson Process Model (COPM):

-> Core Process-> <Financial Accounting/Sales and Logistics/Other Area>
-> <Your Process Area>

File Name:

BPD or BsPd <process number_process name_version>

Process map:

Paste the process flow chart (drawn in accordance with flowchart guidelines) here. Include the integration points to other processes if you map on high level.

2. Inputs:

Describe the inputs to the process and if there is a delivery in to the process that triggers the input (eg. another process). The items described here must correspond exactly to the inputs in the above flowchart.

3. Output:

Describe the outputs of the process here and if the output triggers a delivery (eg. another process). The items described here must correspond exactly to the outputs in the above flowchart.

4. Customer (recipient):

The one who receives the result of the process, but who do not work directly in the process. Clarify whether the customer is internal or external and briefly describe the process from the customers (recipients) perspective explaining the value of the process for them.

5. Stakeholders

External;

All those affected by the process indirectly, but who do not work directly in the process, are stakeholders, such as co-workers, suppliers, authorities, banks,

investors, etc. Those stakeholders who are particularly important for the company are called Key Stakeholders. Divide the stakeholders up into internal or external

6. Define requirements

Briefly describe the customers (recipients) requirements on the process. If other stakeholders than the customer (recipient) affects the process and its performance shall their requirements also be described

Customer/Stakeholder:	Requirement:

7. Define a measurement system

Define a measurement system to analyze, follow-up and evaluate the process. The system should be in line with the requirements and objectives of the process, particular emphasis should be placed on the efficiency and value creation properties of the process. Define the KPIs, evaluation criteria and who is responsible for evaluating the process (such as a controller rather than the process owner).

8. Define interfaces:

Between functions, defining roles, who does what in the process.

9. Supporting Application and Data Entities:

Describe the tools used in the process. These can be IT systems, automatic solutions such as conveyor belts, technical solutions such as machines, logical



Process No.
 Process name:
 Process owner:
 Process leader:

Version: 0.0
 Information classification:
 Created: DD/MM/YYYY
 Updated: DD/MM/YYYY

solutions such as algorithms or regular manual tools. They should be marked out in each relevant activity box in the process map.

Supporting App/Data Entities	Description/Information flow

10. Sub-processes (only on BPd):

Name	High level description

11. RACI:

Defines governance roles and responsibilities for key tasks (who is responsible, accountable, consulted/participated and informed?). Clarifies decision-making authorities. Identifies how roles may vary under different situations/scenarios

Responsible	
Accountable	
Consulted	
Informed	

R Responsible / Executor

Individuals who perform a task (doer responsible for execution / action). The degree of responsibility is defined by the accountable person.
Responsibilities can be shared.

A Accountable

The individual who is ultimately accountable for a decision or action; includes yes/no and power of veto.
Only one accountable person is assigned to a task.

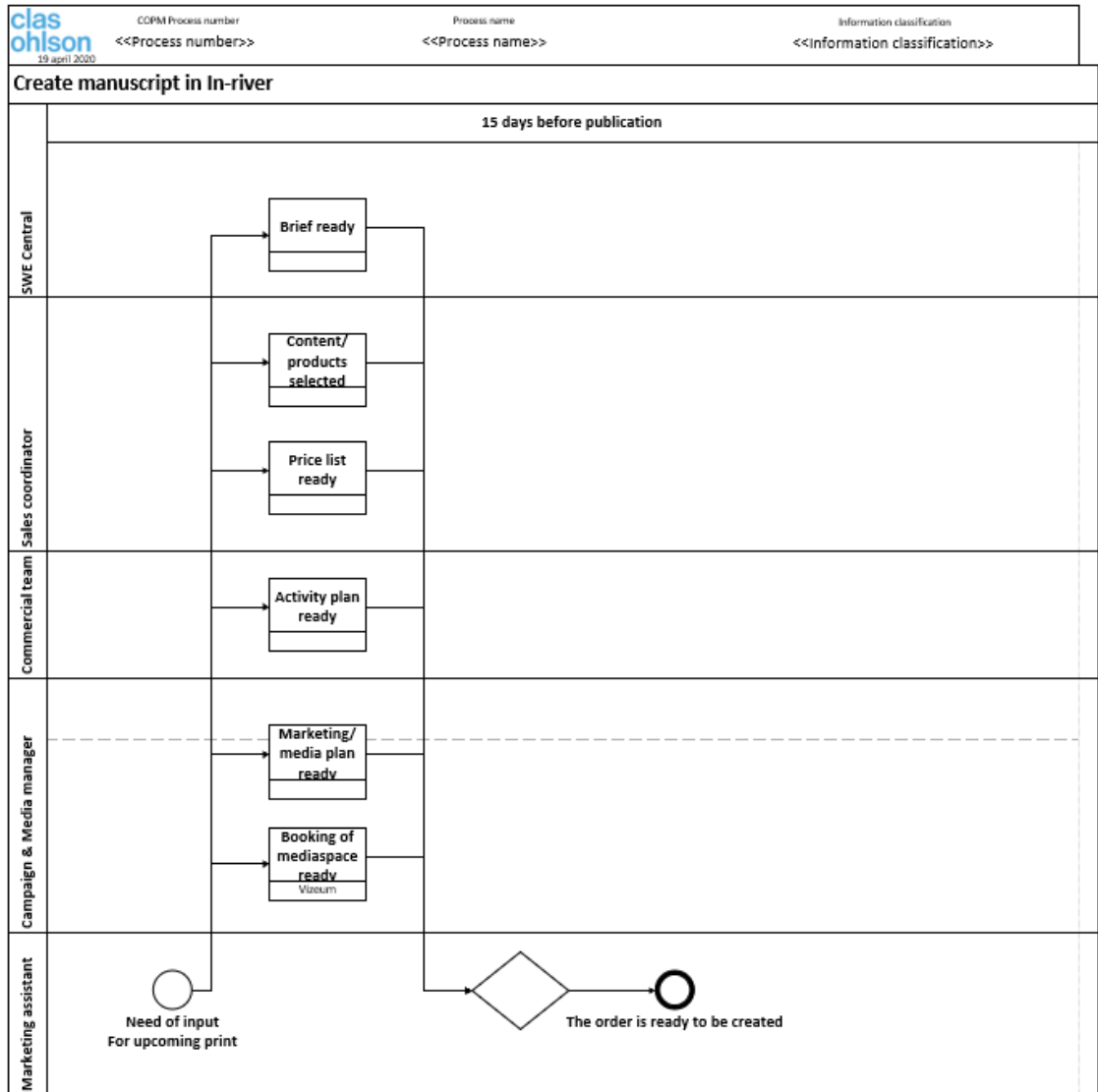
C Consulted / Participated

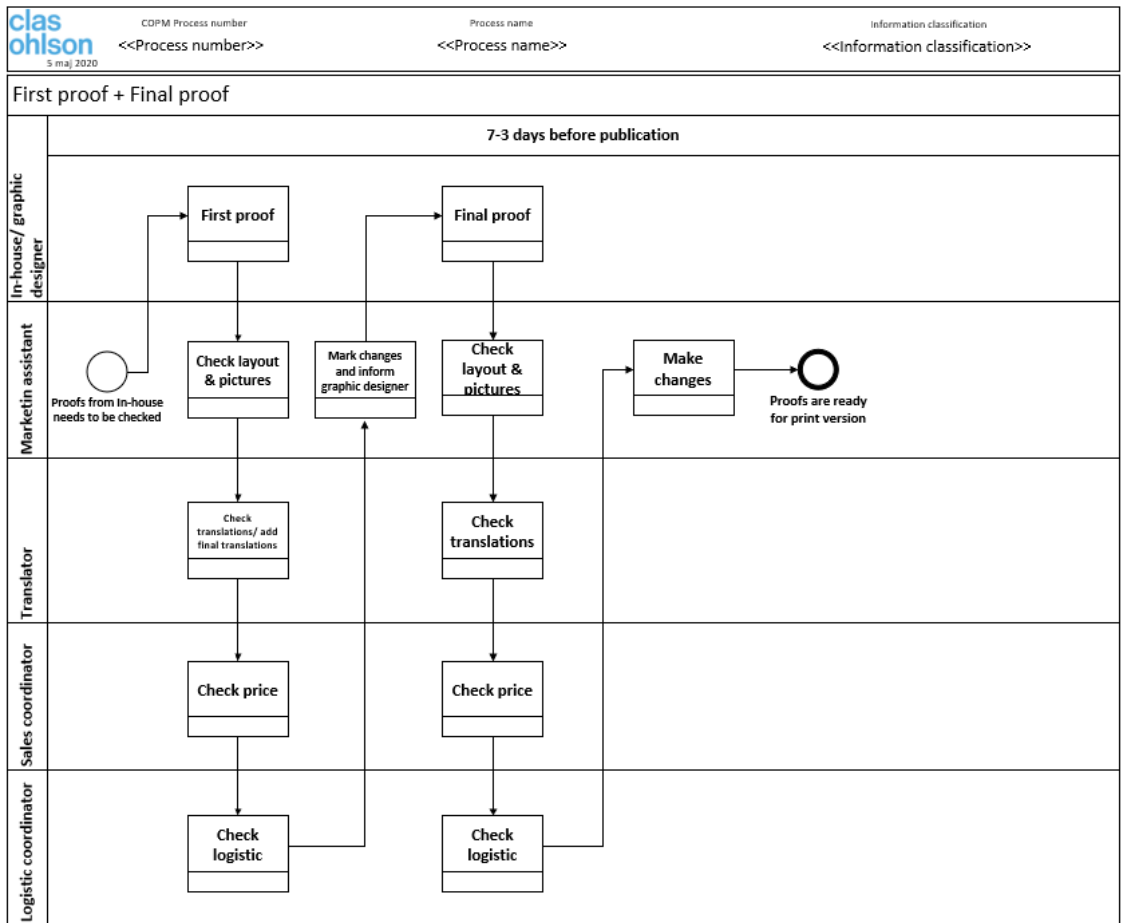
Individuals to be consulted prior to a final decision or action being taken.
Two way communication.

I Informed

Individuals to be informed after a decision or action is taken.

Liite 2: Nykytilanteen prosessikuvauksen alaprosessikaaviot





Liite 3: Kehitysehdotuksen prosessikuvauksen alaprosessikaaviot

