

Sanna Reinikka

## Markkinoinnista potkua liiketoimintaan

Opinnäytetyö

Tradenomi YAMK

Yrittäjyys ja liiketoiminta-  
osaaminen

Kevät 2021



**KAMK • University  
of Applied Sciences**

## Tiivistelmä

**Tekijä:** Sanna Reinikka

**Työn nimi:** Markkinoinnista potkua liiketoimintaan

**Tutkintonimike:** Tradenomi YAMK, yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutus

**Asiasanat:** markkinointi, lean-markkinointi, markkinointistrategia, sisältömarkkinointi

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on kehittää kohdeyrityksen markkinointia konkreettisilla toimilla, jotta yrityksen asiakasvirta kasvaisi ja kannattavuus paranisi. Kohdeyritys on aloittanut toimintansa uudelleen uuden omistajan myötä kesällä 2020. Sen toimialana ovat golf ja matkailu sekä majoitus- ja ravintolapalvelut. Yrityksellä on loistava sijainti Kajaanin golfkentän vieressä viitostien varrella, remontoitut tilat, hyvät palvelut ja motivoitunut henkilöstö. Tutkimusongelmana olivat heikko tunnettuus ja heikko kannattavuus, joihin lähdettiin etsimään ratkaisua markkinoinnin kehittämistä. Kohdeyrityksessä omistaja ohjaa ja johtaa operatiivista toimintaa. Työn tarkoituksena oli laatia kohdeyrityksen johdolle käytännön työtä helpottamaan markkinoinnin toimintasuunnitelma.

Tutkimusstrategiaksi valikoitui konstruktiiivinen tutkimus, koska työn tarkoituksena oli muutos parempaan sekä kehittää jokin konkreettinen markkinoinnin työkalu, konstruktio. Tiedonhankinta- ja aineistonkeruumenetelmiä olivat asiakastytyväisyyskysely, havainnointi ja teemahaastattelu. Tutkimuksessa kartoitettiin lähtötilannetta ja hankittiin monipuolisesti tietoa kohdeyrityksen resursseista, tarpeista, asiakkaista ja toimintaympäristöstä. Kehittämisen menetelmänä käytettiin aivoriihityyppistä yhteistoiminnallista kehittämistä. Opinnäytetyössä sovellettiin lean-markkinointia ja kehittämisen työkaluna käytettiin canvas-tyyppistä menetelmää, jonka avulla kehitettiin kohdeyritykselle markkinoinnin toimintasuunnitelma. Työn teoreettinen viitekehys koostuu markkinoinnin käsitteistä, asiakasarvon- ja kokemuksen ymmärtämisestä sekä markkinoinnin johtamisesta.

Kohdeyritys otti markkinoinnin toimintasuunnitelman käyttöönsä helmikuussa 2021. Kuukauden seuranta-jakson jälkeen yrityksen avainhenkilöt totesivat, että markkinoinnin toimintasuunnitelma ja sen kehittäminen olivat lisänneet henkilöstön markkinointiosaamista ja rohkeutta uusien markkinointitoimenpiteiden toteuttamiseen. Yritys on kevään 2021 aikana saanut paljon uusia asiakkaita ja sen tulevaisuus näyttää lähtötilannetta valoisammalta. Tutkimuksen johtopäätöksenä voidaan todeta, että tutkimusongelma saatiin ratkaistua ja konstruktioista on ollut käytännön hyötyä kohdeyritykselle.

## **Abstract**

**Author:** Sanna Reinikka

**Title of the Publication:** Marketing for Boosting the Business Growth

**Degree Title:** Master of Business Administration, MBA

**Keywords:** marketing, lean marketing, marketing strategy, content marketing

The aim of this thesis is to develop the marketing of the target company with concrete measures so that company's customer flow and profitability would get better. The target company's business area is golf and tourism and operations started with a new owner in the summer of 2020. The company has a great location next to Kajaani golf course along highway 5, renovated facilities, good services and motivated staff. The research problem was low awareness and low profitability and the owner of the company wanted to develop marketing to get more customers and better profits, so he made an assignment agreement with MBA student. In the target company, the owner directs and manages all the operational activities. The purpose of this thesis was to develop a marketing action plan for the management of the target company to help manage the marketing.

Research strategy was constructive research, because the purpose of the thesis was to change for the better and to develop something concrete for marketing tool. Data acquisition and data collection methods included a customer satisfaction survey, observation and a thematic interview. In the study the first step was to sort out the initial situation and to get comprehensive information on the target company's resources, needs, customers and operating environment. The developing method was brainstorming-type collaborative development. Lean marketing was used as theoretical information in the thesis and a Canvas-type method was used as a development tool. Eventually a marketing action plan was created for the target company. The theoretical framework of the study consists of marketing concepts, understanding customer value and experience, and marketing management.

The target company adopted the marketing action plan in February 2021. After a month-long follow-up period, the company's key personnel evaluated that the marketing action plan and its development had increased the staff's marketing skills and courage to implement new marketing measures. The company has gained a lot of new customers during the spring of 2021 and its future looks brighter than the starting situation. The conclusion of the study is that the research problem was solved and the construction has brought practical benefit to the target company.

## Sisällys

1	Johdanto .....	1
2	Markkinointi .....	3
2.1	Strateginen markkinointi.....	3
2.2	Lean-markkinointi .....	5
2.3	Strateginen sisältömarkkinointi .....	7
3	Markkinoinnin johtaminen .....	10
3.1	Markkinointistrategia .....	11
3.2	Toimintaympäristön analysointi.....	12
3.3	Asiakasarvon tuottaminen .....	15
3.4	Asiakaskokemuksen kehittäminen.....	17
3.5	Markkinointiviestinnän johtaminen .....	20
3.6	Markkinoinnin suunnittelutyökalut.....	23
4	Tutkimus- ja kehittämismenetelmät .....	25
4.1	Konstrukttiivinen tutkimus .....	25
4.2	Aineistonkeruumenetelmät .....	27
4.3	Ratkaisun tuottaminen ja testaus .....	30
4.4	Aivoriihi kehittämisen menetelmänä .....	31
5	Kehittämistyön toteutus.....	32
5.1	Toimeksiantajan esittely ja lähtötilanne .....	32
5.2	Tutkimustulokset.....	34
5.3	Kehittämisprosessi .....	38
5.4	Aivoriihi eli yhteistoiminnallinen kehittämisiltapäivä .....	41
5.5	Ratkaisun laatiminen - markkinoinnin toimintasuunnitelma.....	42
6	Johtopäätökset ja pohdinta .....	46
6.1	Luotettavuus ja eettisyys.....	47
6.2	Opinnäytetyön hyöty kohdeorganisaatiolle ja onnistumisen arviointi .....	48
	Lähteet .....	51

## Liitteet

## 1 Johdanto

Uuden yrityksen menestymiseen vaikuttavat ratkaisevasti sen ensimmäiset toimintavuodet. Jos yritys saa jo alussa tunnettuutta, on sillä paremmat mahdollisuudet menestyä. Tunnettuuden lisäämiseen ainoa toimiva keino on tehokas markkinointi. Markkinointi ei ole vain irrallinen osa yrityksen muusta liiketoiminnasta, jonka joku hoitaa muun työn ohessa, vaan sen pitäisi olla johtamisen työkalu ja osa yrityksen kokonaisstrategiaa. Ilman suunnitelmallista markkinointia yrityksen toimintaedellytykset eivät ole kunnossa, eikä yritys voi olla kovin pitkäikäinen. Markkinointi ja sen lähestymistavat muuttuvat jatkuvasti maailman muuttumisen myötä. Maailmanlaajuinen pandemia ja sen mukanaan tuoma uusi normaali ovat siirtäneet liiketoimintaa yhä enenevässä määrin verkkoon. Digitalisaation ymmärrys ja sen hyödyntäminen tuovat kilpailuetua myös pk-yritysten liiketoiminnassa. Digitaalisen markkinoinnin ja sosiaalisen median hyödyntäminen ovat nykyään välttämättömiä taitoja. On oltava siellä missä asiakkaatkin ovat ja pystyttävä olemaan vuorovaikutuksessa asiakkaiden kanssa reaaliajassa ja nopeasti. Nykypäivän asiakas on aktiivinen toimija ja etsii tietoa eri vaihtoehdoista omien arvojensa mukaisista palveluista. Yritykset, jotka saavat selville sen mitä asiakkaat ajattelevat ja haluavat, menestyvät parhaiten markkinoinnin kilpailukentillä.

Bisnesguru Peter Drucker on sanonut ”markkinointi alkaa asiakkaasta, hänen taustatiedoistaan, maailmankuvastaan, hänen tarpeistaan ja arvoistaan. Markkinointi ei kysy, mitä me haluamme myydä vaan se kysyy, mitä asiakas haluaa ostaa. Markkinointi ei sano, että tällainen tuottemme on, vaan se sanoo, että tuottemme on juuri sitä, mitä asiakas etsii, arvostaa ja tarvitsee.” (Swaim, R. 2009, 18.)

Tämän opinnäytetyön kohdeyritys on Kajaanissa toimiva golf- ja matkailualan yritys. Opinnäytetyön tavoitteena on kehittää kohdeyrityksen markkinointia konkreettisilla toimilla, jotta yritys saisi lisää tuloja ja sen toiminta olisi kannattavaa. Kohdeyrityksellä on hyviä palveluita mutta potentiaaliset asiakkaat eivät tiedä niistä. Markkinoinnin avulla yrityksen palvelut halutaan saada tunnetummaksi ja sitä kautta asiakasvirrat kasvuun. Yrityksellä ei tällä hetkellä ole käytännössä mitään kirjallista suunnitelmaa tai strategiaa liiketoiminnan tueksi eikä myöskään paljon resursseja käytettävänä markkinointiin. Tämän kehittämistyön tarkoituksena on laatia konkreettinen markkinoinnin toimintasuunnitelma, joka auttaa kohdeyrityksen johtoa toteuttamaan markkinointiaan nopeasti, ketterästi ja kustannustehokkaasti.

Tämän opinnäytetyön tutkimusongelmana on uuden kajaanilaisen golf- ja matkailualan yrityksen heikko tunnettuus ja sen myötä heikko kannattavuus. Uusi yritys kamppailee menestyäkseen haastavassa taloustilanteessa pandemian kurittamalla matkailualalla. Ensimmäisenä toimintavuotena asiakkaita on ollut vähän ja kulut ovat olleet suuremmat kuin tulot. Miten yrityksen palvelut saataisiin laajemmin potentiaalisten asiakkaiden tietoisuuteen, jotta toiminta saataisiin kannattavammaksi? Teoreettisena viitekehystenä on käytetty strategista markkinointia ja erityisesti lean-markkinointia sekä niitä markkinoinnin johtamisen osa-alueita, jotka olivat tämän kehittämistyön kannalta merkittäviä.

Kehittämistyön tutkimuksellisessa osiossa on käytetty monimenetelmällistä lähestymistapaa eli yhdistetty sekä määrällistä että laadullista tutkimusta. Tutkimusstrategiaksi valittiin konstruktii- vinen tutkimus, koska työn tavoitteena oli muutos parempaan. Kehittämistyö eteni konstruktii- visen tutkimuksen prosessia noudattaen. Prosessissa pyrittiin tuottamaan konstruktio eli markki- noinnin toimintasuunnitelma. Alun perin opinnäytetyössä lähdettiin kehittämään kohdeyrityk- selle markkinointistrategiaa, mutta prosessin edetessä havaittiin, että yrityksen johto hyötyisi enemmän käytännönläheisemmästä toimintasuunnitelmasta kuin perinteisestä markkinointistra- tegiasta.

Tutkimuksessa tiedonhankintamenetelmiä olivat asiakastyytyväisyyskysely, yrityksen avainhenki- löiden ja toiminnan havainnointi sekä toimitusjohtajan teemahaastattelu. Kehittämisen menetel- mänä oli helmikuussa 2021 toteutettu aivoriihi, jossa yrityksen avainhenkilöt osallistuivat yhteis- kehittämiseen ennalta suunnitellun prosessin mukaisesti.

Tämän opinnäytetyön ulkopuolelle on rajattu markkinoinnin kehittämisen tuoman tuottavuuden ja kannattavuuden mittaaminen. Aikataulullisista syistä markkinoinnin toimintasuunnitelman vai- kutusten tutkiminen taloudellisesta näkökulmasta ei ole mahdollista, mutta sitä suositellaan omana kokonaisuutenaan myöhemmin tehtävien mahdollisten jatkotutkimusten aiheeksi. Myös- kään markkinointiin liittyvään budjetointiin ei tässä työssä oteta kantaa.

## 2 Markkinointi

Markkinointi käsitteenä on laaja. Se pitää sisällään kaikki ne toimenpiteet, joilla yritetään saada asiakas ostamaan yrityksen tuotetta tai palvelua. Markkinointi ei ole pelkästään myyntiä tai mainontaa, vaan eräänlainen kokonaisuus erilaisia etukäteen suunniteltuja toimintoja. Markkinointi on myös muuttunut digitalisaation myötä: ne kanavat ja keinot, jotka vielä muutama vuosi sitten toimivat hyvin, ovat nyt saattaneet jäädä uudempien ja ketterämpien jalkoihin.

Monet yritykset ovat havainneet, että perinteisen tuote- ja palvelumarkkinoinnin tehokkuus on laskenut. Tämä johtuu siitä, että kuluttajien käyttäytyminen on muuttunut ratkaisevasti. Tämän päivän asiakkaat ovat aktiivisia tiedonhakijoita ja entistä tietoisempia erilaisista vaihtoehtoista. He selaavat internetiä usein myös ilman mitään varsinaista tarvetta, joten mielenkiintoisella sisällöllä voidaan herättää asiakkaan mielenkiinto. Kun mielenkiinto on saatu herätettyä, asiakas tutustuu yrityksen tuotteisiin ja palveluihin, jonka jälkeen ostopäätös saattaa syntyä. (Tanni & Keronen 2013, 12.)

Markkinointi muuttuu ja menestyäkseen myös yritysten on muututtava mukana. Asiakkaiden ja yritysten osaaminen erikoistuu ja tämän vuoksi myös tarve tietoon syvenee. Markkinointikanavien määrä on nykyään suuri, joten asiakkaiden tavoittaminen on yhä haasteellisempaa. Jotta asiakkaat tavoitettaisiin, on markkinointisisältöjen määrä kasvanut räjähdysmäisesti, jolloin asiakas ja yritys eivät välttämättä kohtaa kaikessa tietotulvassa. Markkinoinnin muutoksiin varautuminen on olennaista. Yksi tehokas tapa on sulauttaa markkinointi osaksi kaikkea arjen tekemistä: asiakaspalvelua ja myyntiä sekä viestiä siitä asiakkaille sopivalla tavalla. (Tanni & Keronen 2013, 13–15.)

### 2.1 Strateginen markkinointi

Strateginen markkinointi pitää sisällään kaikki ne liiketoiminnan strategiset ratkaisut, joilla yrityksen johto pyrkii edistämään yrityksen edellytyksiä menestyä. Strateginen markkinointi pitää erottaa operatiivisesta markkinointityöstä ja selkeä ero onkin siinä, että strategisen markkinoinnin ratkaisut kuuluvat ylimmälle johdolle, operatiivista markkinointityötä taas tehdään kaikilla tasoilla. (Rope 2003, 18.) Strateginen markkinointi on pitkäjänteistä työtä, jonka tarkasteluaika voi

olla vuosia. Operatiivinen markkinointi sen sijaan keskittyy nopeisiin päätöksiin ja toimenpiteisiin. Kuvassa 1 on esitetty yksinkertaistetusti strategisen ja operatiivisen markkinoinnin erot Ropen (2003, 19) mukaan.

Toimintataso Tarkasteltava asia	Strateginen markkinointi	Operatiivinen markkinointi
Kenen tehtävä	Ylin johto	Keskijohto ja markkinoinnin toteuttajat
Tarkastelujänne	Pitkä aikaväli	Keskipitkä ja lyhyt aikaväli
Suhde liiketoimintaratkaisuihin	Operatiivista toimintaa ohjastava	Strategiaratkaisujen mukainen
Mitä ratkaisuja sisältää	Kaikki liiketoiminnan perusratkaisut	Markkinoinnin operatiiviset toimet
Annetut tekijät	Ei ole. Johdon asettama liiketoiminnan tahtotila ohjaa	Liiketoiminnan perusratkaisut rajoittavina tekijöinä
Resurssointi	Määritetään strategian mukaisesti	Toteutus olemassa olevien resurssien puitteissa

Kuva 1. Strategisen markkinoinnin ja operatiivisen markkinoinnin erot. (Rope 2003, 19).

Yksi strategisen markkinoinnin tärkeimmistä tehtävistä on löytää ne keinot, joilla yritys tuottaa arvoa asiakkaille sekä luo kilpailuetua. Tähän kuuluu myös tulevaisuusorientaatio, joka pitää sisällään asiakasosaamisen ja ennakkoinnin sekä niiden merkityksen ja ymmärryksen jatkuvan kehittämisen tärkeydestä niin toiminnassa kuin palveluissakin. (Aaker 2001, 11.) Strategisen markkinoinnin rooli organisaatiossa tulisi olla koko toimintaa ohjaava. Markkinoinnin painopisteenä on asiakassuhdenäkökulman painottaminen ja arvon luominen asiakkaille sekä sen kautta mahdollisimman hyvän tuloksen luominen yrityksen omistajille. (Vahvaselkä 2009, 88.)

Strategisen markkinoinnin keskeisiä tehtäviä ovat asiakassuhteiden johtaminen, toimittajasuhteiden johtaminen, tuotekehityksen johtaminen ja verkostosuhteiden johtaminen. Asiakassuhteiden johtamiseen kuuluu potentiaalisten ja nykyisten asiakkaiden tunnistaminen sekä asiakassuhteiden segmentoiminen. Siihen kuuluvat myös markkinointitoimenpiteiden kohdistaminen onnistuneesti, erilaisten markkinatietojen hankkiminen sekä analysointi. Toimittajasuhteiden johtamisella tarkoitetaan asiakkaalle arvokkaiden resurssien ja tarjooman hankintaa sekä hallintaa. Luotettavien toimittajasuhteiden avulla yritys vähentää toiminnallista riskiä ja käyttää tarvittaessa



ulkoisia resursseja lisätehoa tuomaan. Tuotekehityksen johtamisen avulla yritys kehittää tarjoamaansa markkinoiden kehityksen vaatimalla tavalla. Tämä voi tarkoittaa esimerkiksi olemassa olevien tuotteiden parantamista tai uusien kehittämistä. Verkostosuhteiden johtamisessa olennaista on verkostosuhteiden tunnistaminen ja kehittäminen. Tällaista voi olla esimerkiksi strategisen kumppanuuden muodostaminen. (Vahvaselkä 2009, 89.)

## 2.2 Lean-markkinointi

Lean-markkinointi eli lean marketing -ajattelu perustuu Eric Riesin The Lean Startup -filosofiaan ja Steve Blankin Customer Development ja Lean Launchpad -metodologiaan, joiden tarkoituksena on tuottaa uusia palveluita, tuotteita ja liiketoimintamalleja markkinoille yhä nopeammin. Kun The Lean Startupin tavoitteena on luoda oikeanlainen liiketoimintamalli, lean-markkinointi pyrkii löytämään markkinointikampanjalle oikean kanavan, viestin ja vastaanottajan. Perinteisessä markkinoinnissa käytetään totuttuja lähestymistapoja ja menetelmiä, joissa markkinointia on tarkoitus kehittää ajatuksen ja ajan kanssa ja julkaista tuotokset vasta, kun ne ovat mahdollisimman pitkälle hiottuja. Siinä suunnitteluun käytetään paljon aikaa ja asiat halutaan saada valmiiksi ennen, kuin ne näkevät päivänvalon. Lean-markkinoinnissa toimitaan nopeammin, testataan erilaisia vaihtoehtoja ja markkinointikanavia käytännössä ja pyritään löytämään parhaat ja toimivimmat markkinoinnin keinot ja mitataan tuloksia. Digitalisaatio toimii liinissä markkinoinnissa tärkeässä osassa. Lean-markkinointi edellyttää ennen kaikkea myös vuorovaikutusta asiakkaan kanssa. Asiakasta on kuunneltava ja häneltä on opittava, näin yritys voi saada uutta näkökulmaa toimintaansa. Lean-markkinoinnissa hyväksi havaittuja ja toimivia käytänteitä tulisi vahvistaa, toistaa ja ottaa opiksi. Tällainen toimintatapa sopii yrityksiin, joilla ei ole raskasta hierarkiaa ja jossa toiminta on keskittynyt operatiiviselle tasolle. (Merviö 2020, 3–5.)

Nicolas Spehler määritteli markkinointianalysissään Lean Marketing for Startups, että parhaiten yritykset hyötyvät lean-markkinoinnista, kun ne noudattavat seuraavaa neljää vaihetta:

- tuhlaamisen lopettaminen,
- rajallisten resurssien venyttäminen,
- markkinoinnin tuottavuuden mittaaminen ja
- kasvuhakkerimarkkinoinnin aloittaminen.

Tuhlaamisen lopettaminen tässä yhteydessä tarkoittaa sitä, että yritys keskittyy olennaiseen, suunnittelee henkilöstöresurssit järkevästi ja lopettaa sellaiset markkinointitoimet, jotka eivät tuota tulosta. Markkinointitoimenpiteisiin menee paljon työaika, rahaa ja muita yrityksen resursseja ja jos nämä toimenpiteet eivät maksa itseään takaisin, ne on syytä lopettaa. (Spehler 2015, 10–11.)

Rajallisten resurssien venyttäminen tarkoittaa yksinkertaisesti sitä, että tehdään enemmän vähemmällä. Tämän pitäisi olla kaikkien yrittäjien selkäytimessä. Kun maksimoidaan käytettävissä olevat resurssit, tuottavuus yleensä paranee. Tämä ei saa kuitenkaan tapahtua asiakasarvon kustannuksella. Prosessien kehittämisellä ja sellaisten toimintojen ulkoistamisella, joilla ei ole merkitystä asiakkaan kokemaan arvoon, voidaan saada enemmän aikaa sellaisiin toimintoihin, joilla saadaan tuottoa. (Spehler 2015, 13.)

Markkinoinnin tuottavuuden mittaaminen voi olla hankalaa, koska kaikkia toimenpiteitä ei voida mitata samoilla mittareilla. Kaikki markkinointikanavat eivät tarjoa tehokkaita keinoja tuottavuuden mittaamiseen, niinpä suurin osa markkinoinnin mittaamisesta onkin vain sarja hyvin perusteltuja arvauksia. Helpoin tapa markkinoinnin tuottavuuden mittaamiseen, on katsoa yrityksen liikevaihtoa, jossa myynnin muutokset määrittelevät markkinoinnin tehokkuuden. Aikaisemmin mainituilla prosessien kehittämisellä ja resurssien oikein kohdistamisella yrityksen markkinoinnista tulee ajan myötä toistettavaa, ennustettavaa ja mitattavissa olevaa. Tuolloin yritys voi reaaliajassa ennustaa markkinointiin käytetyn rahamäärän vaikutuksen suoraan myyntiin. (Spehler 2015, 14.)

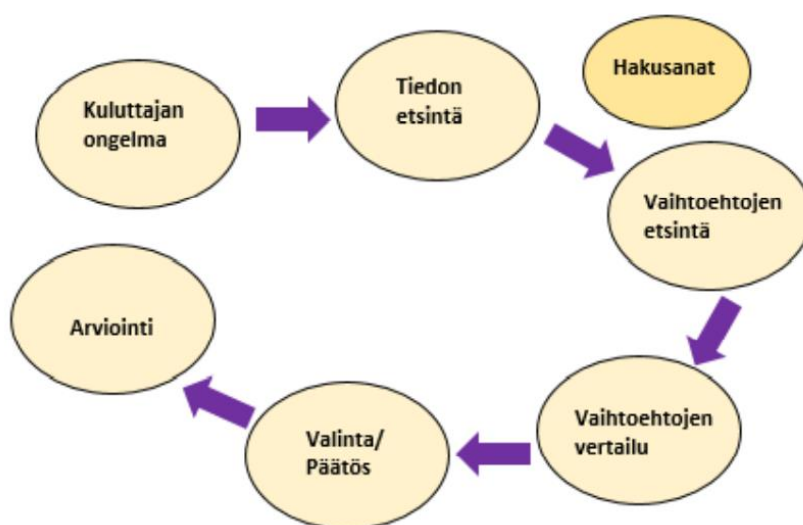
Growth Hacking, vapaasti suomennettuna kasvuhakkerointi, on termi, joka tarkoittaa uusia, kekseliäitä ja ennen kokeilemattomia tapoja liiketoiminnan kasvattamiseen. Kasvuhakkerimarkkinointi tarkoittaa edellä mainittua toimintaa markkinoinnissa. Aina silloin tällöin markkinoille tulee uusia menestystuotteita ja -palveluja. Kasvuhakkerimarkkinoinnin avulla nämä tuotteet saadaan suuren yleisön tietoisuuteen ja myynti kasvuun. Käytettäviä keinoja ovat ketterät ja nopeat asiakastytyväisyyskyselyt ja erilaisten ideoiden rohkea kokeilu. Kasvuhakkeri siis kokeilee erilaisia tapoja ja hankkii nopeasti palautetta siitä, mikä toimii ja mikä ei. Toimimattomista asioista luovutaan nopeasti ja toimiviin panostetaan entistä enemmän. (Spehler 2015, 15–17.)

### 2.3 Strateginen sisältömarkkinointi

Perinteinen markkinointi on muuttunut peruuttamattomasti digitalisaation myötä. Asiakkaat eivät ole enää passiivisia markkinoinnin kohteita, vaan aktiivisia toimijoita. Kun asiakkaalla on tarve tai ongelma, hän etsii tietoa ja ratkaisua aktiivisesti, useimmiten hakukoneiden välityksellä internetistä. Näissä tilanteissa sisällöllä on suuri merkitys, puhutaan sitten kotisivuista, sosiaalisen median kanavista tai maksetusta mainonnasta. (Kananen 2018b, 11.)

Tutkimusten mukaan ne yritykset, joilla on sisältöstrategia, menestyvät muita paremmin. Sisältöstrategian suunnittelu lähtee liikkeelle kohderyhmän määrittelyllä, jossa tyypillinen asiakas kuvataan persoonan avulla. Kohderyhmän tarpeet ja ongelmat määrittelevät tarjottavan tuotteen tai palvelun sopivuuden kyseiselle kohderyhmälle. Tuotteen tai palvelun on siis kohdattava asiakkaan tarve tai ongelma. Näiden ongelmien ja tarpeiden tunnistaminen luo pohjan yrityksen kaiken viestinnän sisällölle. Jos kohderyhmiä ei tunneta, ei viestintä voi olla tehokasta. Viestintä pitää aina kohdistaa niihin kanaviin, joissa kohderyhmä liikkuu. (Kananen 2018b, 49.)

Oikeanlainen sisällön tuottaminen vaatii kuluttajan tarpeiden ja ongelmien tunnistamisen. Liiketoiminnan onnistumisen kannalta tärkeää on määrittellä kuluttajan tarpeet suhteessa yrityksen tuotteisiin tai palveluihin. On ymmärrettävä kuluttajan ajattelua, jotta osataan tarjota ratkaisuja viestinnän oikeanlaisella sisällöllä. Kuvassa 2 on esitetty kuluttajan ongelmanratkaisumalli. (Kananen 2018b, 36.)



Kuva 2. Kuluttajan ongelmanratkaisumalli. (Kananen 2018b, 36).

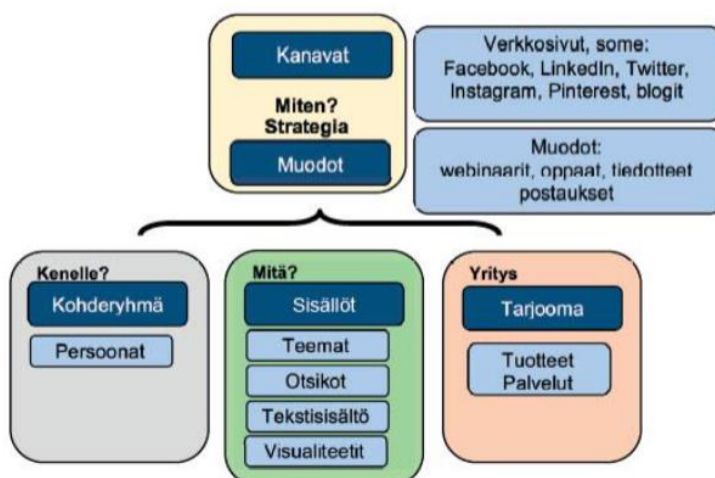
Asiakkaan ostopäätösprosessi voidaan jakaa eri vaiheisiin ongelmanratkaisumallin avulla. Näin saadaan asiakaspersoonalle ostoputki, jonka eri vaiheisiin yritys luo erilaista sisältöä. Kun sisältö on oikeanlaista ja oikea-aikaista, saadaan asiakas siirtymään vaihe vaiheelta kohti ostopäätöstä. (Kananen 2018b, 36.)

Aikaisemmin asiakkaan ostopolkua selitettiin 4P-mallin avulla eli tuotteen (*Product*), hinnan (*Price*), jakelun (*Place*) ja markkinointiviestinnän (*Promotion*) kautta. Internetaikakaudella tämä ei kuitenkaan ole enää tehokkain tapa, vaan on siirrytty käyttämään asiakaslähtöisempää mallia eli niin kutsuttua 4C-mallia. Se muodostuu neljästä tekijästä:

- Kuluttajan tarpeet ja halut (*Consumer wants and needs*)
- Kuluttajan kulut (*Consumer cost*)
- Ostamisen helppous (*Consumer convenience*)
- Viestintä (*Consumer communication*)

Asiakaslähtöisessä mallissa asiakkaat eivät halua, että heidän tarpeensa ja ostopaikkansa määritetään vaan he haluavat tehdä sen itse. Yritysten ja asiakkaiden välinen viestintä on nykyään kaksisuuntaista, myös kuluttajat tuottavat sisältöä sosiaaliseen mediaan ja kommunikoivat aktiivisesti yritysten kanssa eri alustoilla. (Kananen 2018b, 44.)

Yrityksen sisältöstrategiassa määritellään vastaukset kysymyksiin mitä, miten, kenelle. Kuvassa 3 on esitetty yrityksen sisältöstrategiaan vaikuttavat tekijät. Sisältöstrategia auttaa yritystä ennakoidaan ja suunnittelemaan toimintaansa verkossa sisällöntuotannon näkökulmasta.



Kuva 3. Sisältöstrategiaan vaikuttavat tehtävät. (Kananen 2018c, 79.)

Toimiva sisältöstrategia luo selkeyttä kaikelle sisällöntuotannolle. Ilman selkeää suunnitelmaa sisällöntuotanto voi näkyä asiakkaalle päin puuhasteluna eikä linjakkaana ja määrätietoisena toimintana. Jäntevä sisältöstrategia koostuu kuudesta osa-alueesta:

1. Tavoitteet ja mittarit
2. Asiakaspersonat ja ostopolut
3. Ydintarina ja sisältötyypit
4. Raportointi- ja analyysimalli
5. Kanavien roolitus ja sisällönjakelun malli
6. Toimitusprosessi ja sisältötiimin roolit

Ensimmäisessä osa-alueessa yritys määrittelee tavoitteet eli missä sen pitäisi onnistua ja millä tavalla yritys saa selville sen, onko se onnistunut. Seuraavaksi yritys määrittelee kohderyhmänsä eli tyypilliset asiakkaat sekä kartoittaa asiakkaiden ostopolon. Yrityksen ydintarina liittyy läheisesti tavoitteisiin ja asiakkaisiin. Siinä suunnitellaan yrityksen tärkeimmät sisältötyypit, joiden avulla yritys voi luoda sisältöformaatin, jota se voi hyödyntää tuottaessaan sisältöjä eri aiheisiin ja ideoihin. Raportointi- ja analyysimalli hyödyntää sisältötyyppejä ja huomioi parhaimmat tavat kerätä dataa, raportoida onnistumisia ja tuottaa analyysiä jatkuvaa kehittämistä varten. Kanavien roolitus ja sisällönjakelun malli on työvaihe, jossa suunnitellaan keinot ja väylät jaettavalle sisällölle. Kanavien roolituksella on tärkeä merkitys, koska sisällön muoto ja tavoiteltava yleisö vaihtelevat kanavittain merkittävästi. Sisällönjakelu vaatii osaamista ja paljon resursseja, joten se on suunniteltava etukäteen. Viimeinen vaihe on vastuiden ja roolien jakaminen, jotta sisältötyö tulee resursoiduksi oikein ja osaaminen on riittävällä tasolla. (Rummukainen, Hakola & Hiila 2019, 72–73.)

### 3 Markkinoinnin johtaminen

Markkinoinnin johtaminen voidaan yksinkertaistetusti määritellä toimintana, jonka tavoitteena on yrityksen markkinointistrategian suunnittelu ja toteuttaminen. Kukaan yksittäinen henkilö ei käytännössä voi yksin johtaa markkinointia vaan se kuuluu kokonaisuudessaan organisaation johdolle muun liiketoiminnan johtamisen ohelle. Markkinointia johtaessaan organisaation johto toteuttaa laatimaansa liiketoimintasuunnitelmaa sekä visiota. Markkinointistrategia sisältää perinteisesti paitsi strategiset pitkän tähtäimen tavoitteet myös operatiiviset lyhyen aikavälin suunnitelmat sekä keinot. Markkinointistrategian avulla yritys pyrkii tuottamaan arvoa asiakkaalleen, omistajilleen sekä tärkeimmille sidosryhmilleen. Markkinoinnin johtaminen on aina sekä käytännön asioiden johtamista että myös yrityksen toimintakulttuurista, ideologiasta ja arvoista viestimistä ulospäin. (Tikkanen 2006, 13.)

Markkinoinnin johtamisen tärkeimpänä tehtävänä on johtaa liiketoimintaan liittyviä asiakas-, toimittaja- ja tuotekehityssuhteita sekä erilaisia verkostosuhteita markkinointistrategian tavoitteiden mukaisesti. (Tikkanen 2006, 21).

Asiakassuhteiden johtaminen eli CRM – customer relationship management on yrityksen toimintaverkostossa tapahtuva vuorovaikutuksellinen prosessi. Viime vuosina yrityksissä asiakassuhteiden johtaminen on yhä useammin otettu osaksi liiketoimintastrategiaa digitalisoimalla prosessit erilaisten CRM-järjestelmien avulla. Asiakassuhteiden johtamiseen liittyviä tehtäviä ovat muun muassa nykyisten ja potentiaalisten asiakkaiden tunnistaminen, asiakassuhteiden segmentointi, asiakkuuksiin liittyvän markkinatiedon hankkiminen päätöksenteon tueksi sekä asiakassuhteiden luominen ja hallinta. (Tikkanen 2006, 37–38.)

Toimittajasuhteiden johtaminen on yrityksessä lähes yhtä keskeisessä roolissa kuin asiakassuhteiden johtaminen. Sen tavoitteena on hallita tuotanto- ja muiden resurssien hankintaa asiakkaiden arvontuotanto huomioon ottaen mahdollisimman taloudellisesti ja tehokkaasti. Vakaat ja luotettavat toimittajasuhteet alentavat merkittävästi liiketoiminnan riskejä ja vahvistavat yrityksen operatiivista kilpailukykyä. Toimittajasuhteiden johtamisessa yhteistyökumppaneiden prosessit kytkeytyvät tiiviisti yrityksen omiin prosesseihin tuoden synergiaetua. Toimittajasuhteiden johtamisen ydintehtäviä ovat nykyisten ja potentiaalisten toimittajien tunteminen ja

tunnistaminen sekä näiden ryhmien priorisointi, toimittaja- ja hankintamarkkinatiedon hankkiminen ja hyödyntäminen sekä toimittajasuhteiden luominen ja ylläpitäminen. (Tikkanen 2006, 70–73.)

Tuotekehityksen johtamisen tavoitteena on taata yrityksen tuotteiden ja palveluiden menestys myös tulevaisuudessa kehittämällä tarjoomaa. Markkinat muuttuvat jatkuvasti, samoin asiakkaiden tarpeet. Digitalisaation ja sähköisten palvelujen kehittymisen myötä kilpailu on koventunut. Tuotekehityksen johtaminen tähtää tuotteiden ja palveluiden jatkuvaan parantamiseen yhteistyössä eri sidosryhmien kanssa sekä myös kokonaan uusien tuotteiden ja palveluiden kehittämiseen. Tuotekehityksen johtamisen tärkeimpiä tehtäviä ovat yrityksen tuotekehitysportfolion hallinta, yksittäisten tuotekehitysprojektien ja niihin liittyvien verkostosuhteiden johtaminen sekä tuotekehitysprojektien tulosten käyttöönoton varmistaminen ja seuranta. (Tikkanen 2006, 75–78.)

Yrityksen muiden verkostosuhteiden johtaminen eli suhdemarkkinointi käsittää kaikki yrityksen toiminnalle merkitykselliset sidosryhmät ja niiden systemaattisen johtamisen. Yrityksen tulisi tunnistaa eri toimijoiden joukosta ne omalle liiketoiminnalleen tärkeimmät avainsuhteet ja kehittää niitä tavoitteellisesti. Tällaisia ovat esimerkiksi suhteet kilpailijoihin ja muihin saman alueen eri alan toimijoihin, työntekijöihin, johdon henkilökohtaisiin sosiaalisiin verkostoihin ja tiedotusvälineisiin. Yrityksen verkostosuhteiden johtamisen tärkeimmät tehtävät ovat liiketoiminnalle merkityksellisten nykyisten tai potentiaalisten verkostosuhteiden tunnistaminen ja priorisointi, verkostosuhteita koskevan tiedon hankkiminen strategiaa koskevan päätöksenteon tueksi sekä halettujen verkostosuhteiden luominen, kehittäminen ja ylläpitäminen. (Tikkanen 2006, 81–85.)

### 3.1 Markkinointistrategia

Yrityksen markkinointistrategia on toimintaohjelma, johon on kirjattu yrityksen johdon strategiatason tavoitteet ja jonka avulla yritys pyrkii tuottamaan arvoa asiakkailleen, omistajilleen sekä verkostokumppaneilleen. (Tikkanen 2006, 167). Hyvin laadittu markkinointistrategia tuo yritykselle kilpailuetua ja auttaa ennakoimaan yrityksen toimintaympäristön uhkia ja mahdollisuuksia sekä kohdistamaan yrityksen resurssit ja voimavarat oikein. (Vahvaselkä 2009, 92).

Pienyrityksessä markkinointistrategia voi kattaa koko liiketoiminnan ja olla yrityksen ainoa strategia työkalu, jos yrityksen toimiala on asiakasrajapinnassa tapahtuvaa. Markkinointistrategia muodostuu useimmiten tavoitteiden asettamisesta, toimenpiteiden suunnittelusta, toteutuksesta ja seurannasta. Markkinointistrategian tavoitteina voivat esimerkiksi olla asiakkaiden kiinnostuksen herättäminen yrityksen tuotteista ja palveluista, asiakkaan ostopäätöksen vahvistaminen, asiakkaalle lisäarvon antaminen siten, että asiakas sekä ostaa uudelleen että myös suosittelee yritystä omissa verkostoissaan. Jotta asetetut tavoitteet voidaan saavuttaa, on markkinointistrategiassa myös määriteltävä, ketkä ovat tai eivät ole asiakkaita. (Tikkanen 2009, 171–173.)

Markkinointistrategioita ja tapoja niiden toteutukseen on lukemattomia. Strategian suunnittelu-työn voi aloittaa esimerkiksi miettimällä vastauksia kysymyksiin:

1. Mitä yritys tekee?
2. Mitä yrityksen ympäristössä tapahtuu?
3. Minne yritys on menossa?

Strategiassa on kyse pääasiallisesti vaikuttavuudesta, eli siitä, että yritys tekee oikeita asioita eikä tehokkuudesta, jossa yritys tekee sitä missä se on hyvä. Yrityksen johdon työaika menee usein perustoimintojen pyörittämiseen ja muutaman kerran vuodessa johto vetäytyy miettimään tulevaisuutta ja suunnittelemaan tulevaa strategiaa. Johdon työaika tulisi käyttää aika ajoin myös nykytilan kartoittamiseen ja sen miettimiseen, mihin suuntaan yritys on menossa. Jotta strategia olisi vaikuttava ja sillä olisi parhaimmat mahdolliset edellytykset onnistua, sen tulisi vastata paitsi asiakkaiden vaatimuksiin ja tarpeisiin myös kartoittaa yrityksen omia kyvykkyyksiä ja resursseja. (Hooley, Piercy & Nicoulaud 2012, 28.)

### 3.2 Toimintaympäristön analysointi

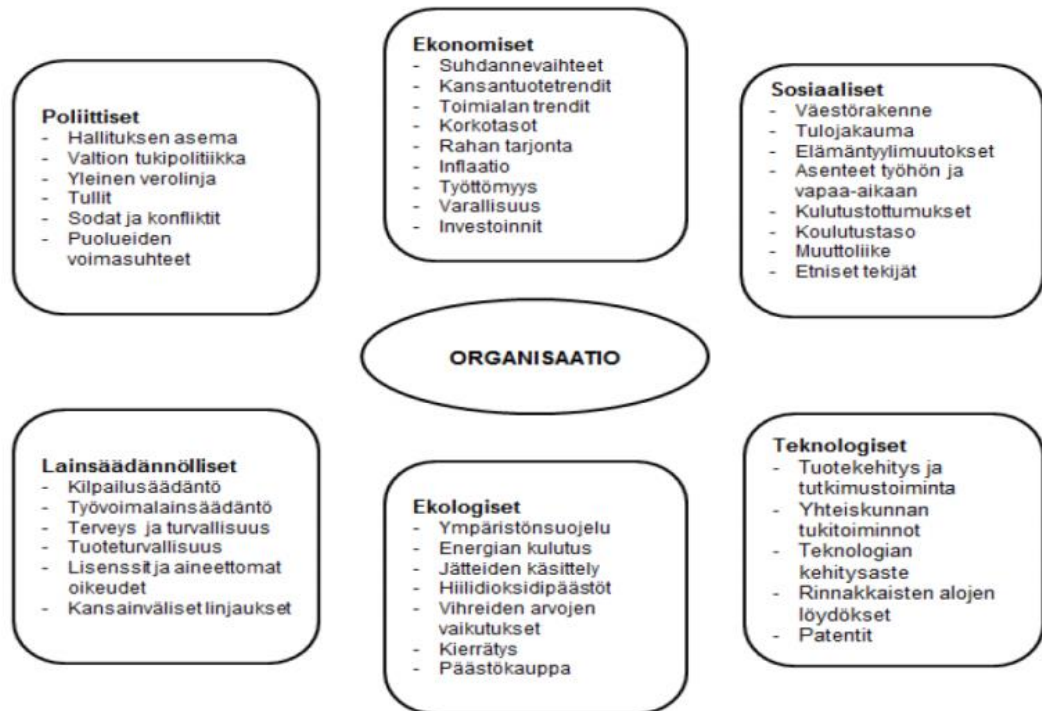
Yritykselle on hyvin tärkeää tuntea ympäristö, jossa se toimii. Tuloksellinen yritystoiminta ja markkinoinnin tehokkuus edellyttävät jatkuvaa toimintaympäristön seurantaa ja analysointia sekä nopeaa reagoitua ympäristöstä tuleviin ärsykkeisiin. Ansoff (1979) nimesi nämä ärsykkeet vahvoiksi ja heikoiksi signaaleiksi. Vahvoja signaaleja ovat esimerkiksi sodat, kriisit, pandemiat sekä nousukausi ja lama sekä muut yhteiskunnalliset, poliittiset ja taloudelliset pitkän ajan muutokset. Vahvoja signaaleja voidaan kutsua myös megatrendeiksi. Niille on ominaista, että ne kehittyvät hitaasti pitkien aikojen kuluessa. (Anttila & Iltanen 2007, 61–63.) Heikkoja signaaleja ovat



esimerkiksi yleisten asenteiden, elämäntapojen muutokset. Ne ovat luonteeltaan varoitusmerkkejä tai hienovaraisia vihjeitä tulevaisuudesta. Heikkoja signaaleja on vaikeampaa havaita ja niiden kehitystä on vaikeampaa arvioida. Yrityksen strategiatyössä heikkojen signaalien arviointi perustuu erilaisten skenaarioiden pohdintaan, koska niiden avulla yritys voi arvioida muutoksia kauempana tulevaisuudessa. Hyviä esimerkkejä ilmiöistä, jotka ovat lähteneet liikkeelle heikoista signaaleista ovat esimerkiksi internet ja Facebook. (Vuorinen 2017, 120–121.)

PESTEL-analyysin avulla voidaan tarkastella ympäristön poliittisia, ekonomisia, sosiaalisia, teknologisia, ekologisia ja lainsäädännöllisiä vaikutuksia yrityksen toimintaan. Analyysissä selvitetään yrityksen toimintaan vaikuttavat muutosvoimat kunkin kirjaimen osa-alueella. Eri kategoriat helpottavat analyysin hahmottamista ja tulkintaa. PESTEL-analyysi on esitetty kuvassa 4. Kussakin kategoriassa on asioita, jotka saattavat olla yrityksen kannalta olennaisia muutosvoimia. (Vuorinen 2017, 220–221.)

PESTEL-analyysin kategorioiden kohdalla kannattaa miettiä myös muutosvoimien todennäköisyyttä ja voimakkuutta. Muutosvoimat kannattaa luokitella kaikista todennäköisimmistä ja selkeimmistä epätodennäköisiin ja yrityksen kannalta merkityksettömiin. Seuraavassa vaiheessa tärkeimmät teemat voi pisteyttää sen mukaan, miten ne vaikuttavat yrityksen toimintaan ja kuinka todennäköistä on, että ne toteutuvat. Näin saadaan selville yrityksen kannalta tärkeimmät muutosajurit. Viimeisessä vaiheessa mietitään toimintavaihtoehtoja kunkin muutosajurin hyödyntämiseen ja niiltä suojautumiseen. Muutosajurilla tarkoitetaan useamman muutosvoiman synnyttämää yhteisvaikutusta. Yrityksen miettiessä omalta kannaltaan olennaisten muutosvoimien yhteisvaikutuksia, muutokset kannattaa tiivistää muutamaksi muutosajuriksi, jotta asiat olisi helpompaa huomioda strategiatyössä. (Vuorinen 2017, 225.)



Kuva 4. PESTEL-analyysi. (Vuorinen 2017, 222).

PESTEL-analyysi antaa perusteellisesti tehtynä hyvän pohjan yrityksen strategiatyölle. Analyysinä se keskittyy ulkoisen toimintaympäristön muutoksiin, joihin yritys itse ei voi omilla toimillaan vaikuttaa. Muutokset on kuitenkin hyvä tiedostaa ja tunnistaa, jotta yritys pystyisi varautumaan niihin. (Vuorinen 2017, 226.) PESTEL-analyysi kannattaa yhdistää esimerkiksi yrityksen omia resursseja tarkastelemaan VRIO-malliin. Resurssit voidaan jakaa esimerkiksi fyysisiin resursseihin, kuten liikepaikkaan, koneisiin ja laitteisiin; taloudellisiin resursseihin, kuten pääomaan, maksuvalmiuteen ja riskinotto kykyyn; organisatoriset resurssit, kuten organisaation maine, toiminnan prosessit ja organisaatiokulttuuri; henkilöresurssit, kuten työntekijöiden osaaminen, motivaatio ja oppimiskyky. (Vuorinen 2017, 150–151.)

VRIO-mallin avulla yritys voi tunnistaa resursseja, jotka ovat toiminnan kannalta arvokkaita (*Valuable*), harvinaisia (*Rare*), vaikeasti kopioitavia (*Imitability*) ja tehokkaasti organisoituja (*Organization*). Yrityksen tavoitteena on löytää nämä ehdot täyttäviä resursseja ja kehittää niitä edelleen ja hyödyntää mahdollisimman hyvin strategiassaan. Resurssin arvokkuus perustuu sen kykyyn alentaa kustannuksia tai vastaavasti lisätä tuottoja. Arvokas resurssi tuo lisäarvoa asiakkaalle. Harvinainen resurssi on sellainen, mitä ei löydy kilpailijoilta. Vaikka mikään resurssi tuskin on niin harvinainen, ettei sitä olisi millään muulla yrityksellä, asiaa voidaan tarkastella resurssin

yleisyyden näkökulmasta yrityksen omalla toimialalla sekä kilpailijoiden keskuudessa. Resurssi on vaikeasti kopioitava tai korvattava, jos se on monimutkainen ja tiukasti kytköksissä yritykseen. Esimerkiksi yrityksen pitkä historia ja tunnettuus, kannustava työilmapiiri, patentit ja uudet innovaatiot muodostavat yhdessä kokonaisuuden, jota kilpailijoiden on lyhyessä ajassa vaikeaa kopioida. Organisoimisessa on kyse yrityksen järjestäytymisestä niin, että arvokkaat resurssit voidaan hyödyntää mahdollisimman tuottavalla tavalla. (Vuorinen 2017, 151–152.)

Yrityksen resurssit ovat arvokkaita silloin, kun yritys voi niiden avulla toteuttaa strategiaa, joka alentaa kustannuksia ja tuo lisää tuloja verrattuna siihen, ettei kyseisiä resursseja olisi lainkaan käytössä. Kuvan 5 avulla voidaan arvioida resurssien taloudellista arvoa ja vaikutusta yrityksen kilpailukykyyn. (Vuorinen 2017, 153.)

Resurssin ominaisuudet				Vaikutukset	
Arvokas?	Harvinaisen?	Vaikea kopioida/korvata?	Hyödynnetty organisaatiossa?	Kilpailullinen vaikutus	Taloudellinen vaikutus
Ei			Ei	Haittaa kilpailua	Alle normaalitason
Kyllä	Ei		↑ ↓	Tasavertainen kilpailukyky	Normaalitasoa
Kyllä	Kyllä	Ei		Hetkellinen kilpailuetu	Yli normaalin (hetkellisesti)
Kyllä	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Pysyvä kilpailuetu	Yli normaalin

Kuva 5. VRIO-analyysi tiivistettynä: kilpailulliset ja taloudelliset vaikutukset. (Vuorinen 2017, 153).

### 3.3 Asiakasarvon tuottaminen

Yritys voi tuottaa asiakkailleen arvoa monella eri tavalla. Asiakkuuden arvomaailmaan voidaan liittää neljä eri näkökulmaa: etiikka, estetiikka, emootiot ja epiikka. Etiikka tarkoittaa yleisesti hyväksyttyä tapaa toimia. Jos asiakas ei voi luottaa yrityksen viestiin, ei sellainen asiakassuhde ole pitkäikäinen. Puhutaan niin sanotusta eettisestä koodistosta, jonka pohjalta yritys toimii.

Koodisto määrittelee sen, mitä voi tehdä ja mitä ei. (Lehtinen 2004, 74.) Estetiikassa tietyt muodot ja muotoilu koetaan kauniiksi, ne ikään kuin noudattavat yleistä kauneustajua. Toki eri kulttuurien välillä voi olla suuriakin eroavaisuuksia mutta myös tietyt tuotteet koetaan esteettisesti miellyttäväksi kaikkialla maailmassa. Yrityksen kannalta tämä liittyy design managementiin, jonka avulla pyritään luomaan sellaisia tuotteita, jotka kuluttaja kokee itseään miellyttäväksi. Visuaalisuuden lisäksi estetiikkaan liitetään muitakin aistein havaittavia asioita, kuten kuulo, tuoksut, tuntuma ja kosketus. Asiakkaat eivät halua pelkästään toimivia tuotteita, he haluavat myös kauneutta ja uusia elämyksiä. (Lehtinen 2004, 91–92.) Emootiot eli tunteet vaikuttavat ihmisten ostokäyttäytymiseen. Esimerkiksi merkkituote syntyy ihmisten mielissä ja se herättää tietynlaisia positiivisia tuntemuksia. Asiakkaalle tuottaa hyvää mieltä ja sitä kautta arvoa kuluttaa tuotetta tai palvelua, johon se on tottunut ja joka saa aikaan positiivisia tunteita. Arvon tuottamisessa epiikka tarkoittaa tarinan kerrontaa. Ihmiset haluavat kuulla tarinoita. Positiivisten tarinoiden avulla yritys kasvat-  
taa tunnettavuuttaan ja antaa asiakkaalle kohteen, johon samaistua ja kokea olevansa osa tarinaa. (Lehtinen 2004, 109.)

Asiakkaan näkökulmasta yritys voi tuottaa arvoa asiakkaalleen esimerkiksi ylittämällä asiakkaan odotukset tuotteen tai palvelun osalta. Asiakas voi järkevän hinnoittelun avulla saada merkittävää rahallista arvoa käyttämällä yrityksen tuotteita tai palveluita. Asiakkaalle voi myös olla merkityksellistä, että yrityksellä on toiminnassaan samat arvot kuin asiakkaalla. Tämä tulee esille tuotteiden ja palveluiden kohdalla myös siten, että yritys pitää asiakkaalle antamansa lupauksen. Asiakkaalle voi olla myös tärkeää, miten yritys kohtelee työntekijöitään sekä myös työnantajakuva eli millaisia työpaikkoja yritys tarjoaa. (Von Hertzen 2006, 98–99.)

Asiakkaan kokema arvo vaihtelee eri aikoina ja voi riippua myös tuotteen tai palvelun hankintavaiheesta: ennen ostopäätöstä koettu arvo, ostohetkellä koettu arvo, kaupanteon jälkeinen kokemus arvosta sekä tuotteen tai palvelun käytön jälkeinen arvokokemus. Kuvassa 6 on esitetty erilaisia tulkintaperspektiivejä asiakkaan kokemaan arvoon. Eri vaiheissa koettu arvo voidaan jakaa viiteen eri osa-alueeseen: hyötyjen ja uhrausten erotus, käytön ja kokemusten summa, rahassa mitattu arvo, vertailuarvo suhteessa muihin ja havaittujen tuoteominaisuuksien arvo. Asiakkaan näkökulmasta koettu arvo ei välttämättä aina kohtaa yrityksen tarkoittaman arvon kanssa. Tällöin käy usein niin, ettei kauppaakaan synny. (Moilanen, Niinioja, Seppänen & Honkanen 2018, 28–29.)



Kuva 6. Asiakkaan kokeman arvon tulkintoja. (Moilanen ym. 2018, 29).

Viime vuosina asiakkaan kokemassa arvomaailmassa ovat yhä enenevässä määrin korostuneet muutkin kuin rahalliseen arvoon pohjautuvat asiat, kuten esimerkiksi helppous, nopeus ja tuotteen tai palvelun synnyttämä mielikuva. Yritykset pyrkivät erottumaan joukosta positiivisesti kehittämällä uusia ja mielenkiintoisia, kuluttajiin vetoavia brändejä. (Moilanen ym. 2018, 27.)

### 3.4 Asiakaskokemuksen kehittäminen

Vaikka yrityksellä olisi kuinka tarkkaan mietityt kilpailutilanteet tai markkina-analyysit tahansa, asiakas on lopulta se, joka määrittelee sen, menestykö yritys vai ei. Toimiva liiketoimintastrategia lähtee asiakkaasta sekä hänen tarpeistaan. Viime vuosina asiakaskokemus on käsitteenä saavuttanut tärkeän aseman yritysten strategioissa ja herättänyt keskustelua siitä, kuinka organisaatioiden toimintaa voitaisiin kehittää asiakaskeskeisemmäksi. Tutkimuksissa, joissa mitattiin asiakaskokemuksen liiketoiminnallisia hyötyjä, havaittiin, että asiakaskokemukseltaan parhaimpien yritysten tuotto ylitti heikomman asiakaskokemuksen yritykset jopa kolminkertaisesti. Yksi selkeä syy oli asiakasuskollisuudessa, jonka ansiosta hinnoittelun vaihtelut eivät vaikuttaneet niin paljon, kun asiakaskokemukseen oli panostettu. Parhaat yritykset eivät olleet vain kannattavampia vaan ne myös saivat suurempia säästöjä, kun investoinnit asiakashankintaan olivat vähäisempiä. (Korhikoski & Gerdt 2016, 15–18.)

Kun yritys siirtyy strategisesti panostamaan asiakaskokemukseen, kannattaa työ aloittaa nykytila-analyysistä, joka on koko kehittämistyön lähtökohta. Näin yrityksen johdolla on yhtenäinen ja tarpeeksi monipuolinen näkemys alkutilanteesta. Nykytila-analyysi tulee tehdä paitsi asiakkaiden parissa, myös omassa yrityksessä ja kilpailuympäristössä. (Korkiakoski & Gerdt 2016, 33.)



Kuva 7. Asiakaskokemuksen nykytila-analyysi. (Korkiakoski & Gerdt 2016, 33).

Arvioitaessa yrityksen sisäistä kyvykkyyttä, tulisi ottaa huomioon erityisesti johdon ja henkilöstön kyvykkyys, asiakasymmärrys, asiakaskokemuksen suunnittelu sekä se, miten niitä voidaan mitata. Millaiset valmiudet yrityksen johdolla on ymmärtää asiakaskokemusta? Se, että tiedostetaan asiakkaiden olevan tärkeitä, ei riitä. Millainen on henkilöstön motivaatio ja edellytykset toimia yrityksen tavoitteleman asiakaslähtöisyyden mukaisesti? Asiakasymmärrys on asiakkaan äänen kuulemista ja kuuntelemista. Yrityksen tulee esimerkiksi linjata, miten se suhtautuu ja käsittelee julkiset kriittiset palautteet. Asiakkaiden odotuksista on oltava selvillä ja sen varmistamiseksi on luotava jokin selkeä toimintamalli. Asiakaskokemus on suunniteltava ja luotava systemaattiset prosessit kehittämistyön tueksi. Asiakkaiden tarpeet tulisi saada yhdistettyä yrityksen omiin näkemuksiin ja innovointiin. Asiakasymmärryksen ja -kokemuksen mittaaminen on toiminnan kehittämisen kannalta ensiarvoisen tärkeää. Markkinoilla on erilaisia ohjelmia ja mittareita, joilla voidaan tehdä erilaisia analyysejä, mutta esimerkiksi pienemmälle yritykselle toimiva ja ilmainen keino on kerätä asiakaspalautteita erilaisten kyselyiden avulla. (Korkiakoski & Gerdt 2016, 37.)

Yrityksen sisäisen kyvykkyuden kannalta on tärkeää, että yritys selvittää asiakkaiden kokemuksia mahdollisimman reaaliaikaisesti eikä nojaa esimerkiksi vuodentakaiseen selvitykseen. Asiakkaiden ostopolku ja ostopäätösprosessi pitää ymmärtää, jotta asiakaskokemuksen suunnittelu

pohjautuisi oikeasti asiakkaan kokemuksiin eikä esimerkiksi yrityksen sisäisiin olettamuksiin. Vaikka yrityksessä kuinka yritettäisiin asettua asiakkaan asemaan, ei aitoa kokemusta voida saada muuten kuin kysymällä se asiakkaalta. Asiakastutkimuksissa kannattaakin käyttää mieluummin laadullista kuin määrällistä tutkimustapaa, jotta tutkimuksesta saadaan irti muutakin kuin pelkkiä prosentteja tyytyväisistä ja tyytymättömistä asiakkaista. (Korkiakoski & Gerdt 2016, 37.)

Kilpailijoiden seuraamiseen ei kannata käyttää liikaa aikaa, mutta on hyvä tiedostaa yritykseen sidoksissa oleva toimintaympäristö ja sen muutokset. Markkinoille voi esimerkiksi tulla uusia toimijoita, jotka vielä tällä hetkellä eivät ole varsinaisia kilpailijoita, mutta joista ajan saatossa voi tulla sellaisia. Asiakkaiden ostoprosesseihin perehtyminen voi auttaa yritystä löytämään samalle alalle pyrkiviä uusia toimijoita. (Korkiakoski & Gerdt 2016, 38.)

Asiakaskokemuksen strategia määrittelee suunnan ja tavoitteet, joihin asiakaskokemuksen suunnittelutyön pitäisi kohdistua. Pelkkä asiakaskokemuksen nykytila-analyysi ei tee asiakaskokemuksesta yrityksen liiketoiminnan osaa. Yrityksen tulee myös tunnistaa keskeiset asiakaskokemuksen kehittämiseen liittyvät toiminnot, jotta suunnitelma ei jäisi vain abstraktiksi käsitteeksi. Suunnittelussa tulee huomioida esimerkiksi aikataulu, vaikuttavuus, mitattavuus sekä kohtaamisten luonne ja laatu. Yrityksen kannattaa myös nimetä selkeät liiketoiminnalliset tavoitteet, kuten säästöt tai lisämyynti. (Korkiakoski & Gerdt 2016, 42.)

Teknologian kehittyessä nopeasti kannattaa huomioida, että asiakaskokemuksen kehittämisen peruselementit eivät ole muuttuneet. Kuvassa 8 on esitetty asiakaskokemuksen kehittämisen elementit. Asiakaskokemuksen kehittämisen yhteydessä on edelleen otettava huomioon kokonaisuus, yrityksen kulttuuri, sisäiset kyvykkyydet, prosessit, brändi ja mittaaminen. Näiden eri osa-alueiden kehittämisen painopiste on siirtynyt digiaikaan siirtymisen myötä teknologia-avusteiseksi. Yrityksen sisäiset prosessit ovat merkittävässä roolissa ja niiltä odotetaan entistä suurempaa tehokkuutta, integroitavuutta ja virheettömyyttä. Myös yrityksen sisäisten kyvykkyyksien merkitys kasvaa, kun muutosvauhti nopeutuu. Ammattitaitoinen johtajuus, oikeat rekrytoinnit ja henkilöstön osaamisen kehittäminen kouluttautumalla ovat yrityksen toiminnan kannalta olennaisia valintoja. (Gerdt & Eskelinen 2018, 14.)

KULTTUURI	SISÄISET KYVYKKYYDET	PROSESSIT	BRÄNDI	MITTAAMINEN
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Asenne</li> <li>■ Valtaistaminen</li> <li>■ Päätöksenteko</li> <li>■ Jatkuva oppiminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Rekrytointi</li> <li>■ Koulutus</li> <li>■ Johtaminen</li> <li>■ Resurssit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Teknologian hyödyntäminen</li> <li>■ Integrointi</li> <li>■ Läpinäkyvyys</li> <li>■ Suora-viivaistaminen</li> <li>■ Verkoston johtaminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Arvolupaus</li> <li>■ Luottamus</li> <li>■ Ainutlaatuisuus</li> <li>■ Tunnistettavuus</li> <li>■ Merkityksellisyys</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Tavoitteellisuus</li> <li>■ Jatkuvuus</li> <li>■ Suositushalukkuus (NPS)</li> </ul>
<b>TEKNOLOGIA</b>				

Kuva 8. Asiakaskokemuksen kehittämisen elementit. (Gerdt & Eskelinen 2018, 14).

Tulevina vuosina asiakaskokemuksen kehittäminen tulee keskittymään personointiin ja automatisointiin. Personointiin liittyvät saatavilla olevan asiakastiedon kerääminen ja hyödyntäminen. Tämä tarkoittaa asiakkaalle parempia ja hyödyllisempiä hakutuloksia, henkilökohtaisempaa suositelua ja palvelua aikaisemman ostohistoriansa ja asiakasprofiilinsa perusteella. Personoinnin kehittyessä myös asiakasodotukset tulevat kasvamaan. Asiakkaat voivat jo nyt tilata eri brändien kulutustavaroita, jotka ovat personoitu ja kustomoitu juuri heitä varten. Tämä tulee laajenemaan kaikkiin tuote- ja palvelukategorioihin. Automatisointi tarkoittaa markkinoinnin, kommunikation, prosessien ja asiakaspalvelun automatisointia. Markkinoinnin automatisaatioon on jo nyt tarjolla monenlaisia teknologioita. Reaaliaikainen tieto ja automatisoitu reagointi asiakkaan käyttäytymiseen parantavat sekä asiakaskokemusta että yrityksen saamaa hyötyä. (Gerdt & Eskelinen 2018, 15.)

### 3.5 Markkinointiviestinnän johtaminen

Markkinointiviestinnällä on merkittävä rooli yrityksen markkinoinnissa. Kaikki yrityksen asiakkaille päin näkyvä toiminta on markkinointiviestintää. Esimerkiksi toimitilat, opasteet, henkilöstön käyttäytyminen ja palveluprosessien toimivuus viestittävät asiakkaille jotain. Viestintävaikutus voi olla joko positiivista tai negatiivista, ratkaisun tekee asiakas. Kokonaisvaltaisen markkinointiviestinnän käsitteen taustalla on ajatus, että yrityksen viestintä on muutakin kuin sen perinteiset markkinointitoimenpiteet, kuten viestintä eri kanavissa ja mainostaminen. Viestintää



sisältyy myös siihen, miten yritys ja sen henkilöstö toimivat. Usein näillä seikoilla on suurempi vaikutus asiakkaisiin kuin perinteisillä markkinointitoimenpiteillä. (Grönroos 2015, 357–358.)

Kokonaisvaltainen markkinointiviestintä on strategia, jossa yhdistetään perinteisten medioiden välityksellä tapahtuva markkinointi, suoramarkkinointi, suhdetoiminta ja muut markkinointiviestintäkanavat sekä tuotteiden ja palveluiden kulutukseen ja toimitukseen, asiakaspalveluun ja muihin asiakastapaamisiin sisältyvät viestinnälliset näkökulmat. Kokonaisvaltainen markkinointiviestintä tapahtuu pitkällä aikajänteellä. Viestit voidaan erottaa neljään eri lähteeseen:

1. suunnitellut viestit
2. tuoteviestit
3. palveluviestit
4. suunnittelemattomat viestit.

Suunnitellut viestit syntyvät markkinointikampanjoiden tuloksena. Niiden sisältöä on mietitty tarkkaan ja niiden lähettämiseen käytetään erilaisia medioita kuten televisiota, lehtiä, suoramarkkinointia tai internetiä. Nämä viestit ovat asiakkaan näkökulmasta epäluotettavimpia, koska markkinoija on suunnitellut ne saadakseen asiakkaita ja usein lupaa niissä asioita, joita ei välttämättä voi lunastaa. Tuoteviestit kertovat yrityksen fyysisiä tuotteita sisältävästä tarjoomasta, esimerkiksi miten tuote on suunniteltu, millaisia ominaisuuksia sillä on ja miten se toimii. Palveluviestit muodostuvat palveluprosessien tuotteina. Henkilöstön ulkoinen olemus, käyttäytyminen ja asenne, palveluympäristön ja yrityksen järjestelmät lähettävät kaikki palveluviestejä. Asiakkaan ja yrityksen vuorovaikutus sisältää tärkeän palveluviestinnällisen osuuden. Asiakkaan näkökulmasta palveluviestit ovat luotettavampia kuin suunnitellut viestit tai tuoteviestit, koska ne ovat läpinäkyvämpiä. Kuitenkin suunnittelemattomia viestejä pidetään kaikkein luotettavimpina, koska niitä lähettävät muut asiakkaat. Asiakkaat kertovat kokemuksistaan erilaisilla arviointivälineillä, sosiaalisessa mediassa ja lehtiartikkeleissa. Sekä positiivisilla että negatiivisilla viesteillä on yrityksen toiminnalle suuri merkitys. Viides viestien lähde on viestinnän puuttuminen. Sillä on asiakkaan kokemuksen kannalta kielteinen vaikutus ja sillä voi olla erittäin haitallinen vaikutus yrityksen toimintaan. Samaan aikaan, kun yritys satsaa perinteiseen markkinointiin ja mainostaa laadukkaita palvelujaan mutta jättää esimerkiksi vastaamatta asiakkaan kysymyksiin, antaa se ristiriitaisen viestin asiakkaalle yrityksen luotettavuudesta. (Grönroos 2015, 359–361.)

Markkinointiviestinnän johtamisessa olennaista on huomioida viestinnän eri ulottuvuudet. Viestintä pitää esimerkiksi aina kohdistaa myös työntekijöihin. Kun yritys toteuttaa erilaisia

markkinointikampanjoita, ovat työntekijät myymässä tuotteita ja tuottamassa palveluita. Tämän vuoksi henkilöstö on kampanjan toissijainen kohderyhmä ja heille kohdistuva viestintä lisää motivaatiota ja heidän kokemaansa arvostusta yrityksessä. Yrityksen kannattaa myös hyödyntää positiivisia asiakaskokemuksia viestinnässään. Erilaiset asiakaspalautteet ja suositukset kannattaa tehdä näkyväksi myös muille asiakkaille markkinointiviestinnän avulla. Palvelukuvausten pitää olla ymmärrettäviä ja uskottavia. Liika superlatiivien käyttö ja liian abstraktit ilmaukset eivät välttämättä avaa asiakkaalle sitä, millaista palvelu oikeasti on. Viestinnän jatkuvuus on varmistettava. Markkinointimateriaaleissa kannattaa käyttää yhtenäistä ulkoasua ja valituissa markkinointikanavissa tulee olla johdonmukainen. Markkinointiviestinnän lupauksissa kannattaa olla realistinen eli luvata vain sellaisia asioita, jotka ovat mahdollisia toteuttaa. Lupausten pitäminen asiakkaille on yksi yrityksen tärkeimmistä tehtävistä. Jos lupauksia ei pidetä, asiakkaan kokema laatu heikkenee ja hän kertoo kokemuksistaan herkästi myös ulospäin. Viestinnän puuttumisen vaikutusten tiedostaminen on myös yksi markkinointiviestinnän johtamisen kulmakivistä. Jos asiakas kokee, että ei tule kuulluksi ja hänen viesteihinsä ei vastata, on sillä pitkällä tähtäimellä yrityksen toiminnalle haitalliset vaikutukset. (Grönroos 2015, 371–373.)

Markkinointiviestintästrategia pohjautuu usein yrityksen liiketoimintasuunnitelmaan ja luo lähtökohdan sille, miten markkinointiviestintään suhtaudutaan, millaisen roolin se saa ja mitä tehtäviä sille yrityksen toiminnassa määritetään. Markkinasegmentti ja yritysmielikuva muodostavat yrityksen markkinointiviestinnän strategisen perustan. Markkinointiviestinnän tarkoitus on pyrkiä vaikuttamaan vastaanottajaan pitkällä aikavälillä siten, että yritys saavuttaa kilpailuetua ja pystyy ennakoimaan globaalin talouden muutokset omassa toiminnassaan. Markkinointiviestinnän toimenpiteet ja painotukset riippuvat toimialan kilpailutilanteesta, asiakkaista, valituista markkinasegmenteistä sekä tuotteen elinkaaren vaiheesta. Markkinoinnin ja viestinnän tavoitteet sekä käytettävissä olevat resurssit ohjaavat omalta osaltaan markkinointiviestinnän strategian suunnittelua. Markkinointiviestinnän strategiaa koskevat keskeiset päätökset ovat kohderyhmät eli segmentit, segmenttikohtaiset markkinointiviestinnän tavoitteet, sanomastrategia eli mitä ja miten sanotaan, kanavastrategiat eli viestintäkanavia ja keinoja käytetään sekä budjetti. (Vahvaselkä 2009, 217–218.)

### 3.6 Markkinoinnin suunnittelutyökalut

Pikaisella selaamisella internet on täynnä erilaisia työkaluja markkinoinnin kehittämiseen. Niitä on kehitetty erilaisten strategia- ja liiketoimintasuunnittelumallien pohjalta ja vain taivas näyttää olevan rajana. Jokaisella kehittämis- ja kasvuhakuisella markkinointitoimistolla on yksi tai useampia itsekehitettyjä työkaluja markkinoinnin tueksi. Yksi erittäin suosittu ja paljon varioitu malli on kanvaasi-tyyppinen lähestymistapa, jota kutsutaan joissakin yhteyksissä myös sprintiksi.

Kanvaasi-mallin ovat alun perin kehittäneet Business Model Canvasin (BMC) muotoon Alexander Osterwalder ja Yves Pigneur apunaan 470 liikkeenjohdon ammattilaista 45 eri maasta. BMC:n perusajatus on muotoilla yhdelle sivulle yhdeksästä rakennuspalikasta koostuva liiketoimintamalli. Malli perustelee ja kuvaa yrityksen asiakkaalle tuottamaa arvoa. Tällaisen mallin etuina ovat katavuus ja helppokäyttöisyys. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 182–184.)

Lean-ajattelun tällaiseen malliin kehitti Ash Maurya, joka on luonut liiketoiminnan kehittämiseen Lean Canvas -menetelmän. Mauryan ajatuksena oli luoda BMC:n pohjalta yksisivuinen suunnitelma, joka on nopea kirjoittaa, helposti luettavissa ja ketterästi päivitettävissä. (Leanstack 2021).

<b>PROBLEM</b> <i>List your top 1-3 problems.</i>	<b>SOLUTION</b> <i>Outline a possible solution for each problem.</i>	<b>UNIQUE VALUE PROPOSITION</b> <i>Single, clear, compelling message that states why you are different and worth paying attention.</i>	<b>UNFAIR ADVANTAGE</b> <i>Something that cannot easily be bought or copied.</i>	<b>CUSTOMER SEGMENTS</b> <i>List your target customers and users.</i>
	<b>KEY METRICS</b> <i>List the key numbers that tell you how your business is doing.</i>		<b>CHANNELS</b> <i>List your path to customers (inbound or outbound).</i>	
<b>EXISTING ALTERNATIVES</b> <i>List how these problems are solved today.</i>	<b>HIGH-LEVEL CONCEPT</b> <i>List your 'X' for 'Y' analogy e.g. YouTube = Flickr for videos.</i>	<b>REVENUE STREAMS</b> <i>List your sources of revenue.</i>		<b>EARLY ADOPTERS</b> <i>List the characteristics of your ideal customers.</i>
<b>COST STRUCTURE</b> <i>List your fixed and variable costs.</i>				

Kuva 9. Lean Canvas. (Leanstack 2021).

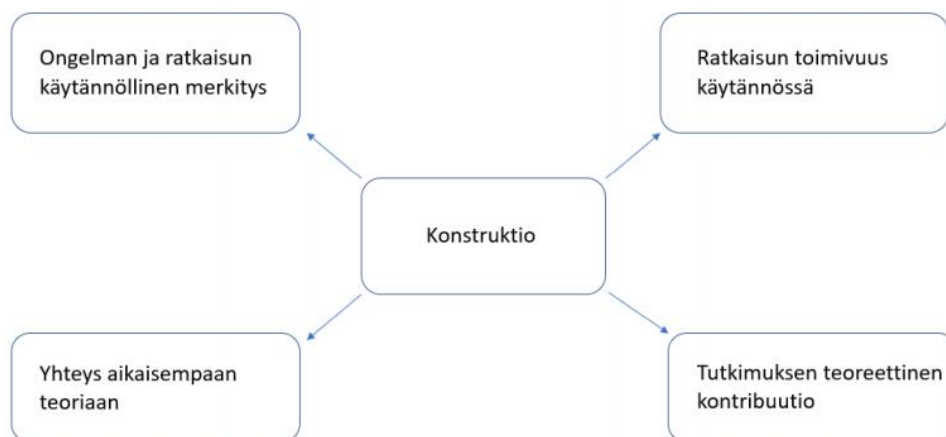
Vaikka Lean Canvas on tehty liiketoimintasuunnittelun näkökulmasta, voidaan sitä soveltaa myös markkinointiin. Sen pohjalta on mahdollista luoda kullekin yritykselle sopiva malli. Mallin mukaan markkinointistrategia tai -suunnitelma tehdään nopealla aikataululla siten, että koko yrityksen markkinointi kiteytetään yhdelle A4-sivulle, joka on jaettu pienempiin osiin. Jokaisella osalla on oma otsikkonsa ja aiheet on koottu sen mukaan, mihin halutaan panostaa. Tänä päivänä lähes jokainen nimekkäämpi markkinointiyritys on kehittänyt omat kanvaasinsa tai sprinttinsä, joiden avulla ne myyvät markkinointipalvelujaan yrityksille, jotka haluavat kehittää markkinointiaan ilman, että siihen tarvitaan erityisosaamista tai viikkojen työtä. Näitä erilaisia malleja on monia ja niillä on erilaisia painotuksia ja niitä mainostetaan myös räätälöitäviksi asiakasyrityksen tarpeiden mukaan.

## 4 Tutkimus- ja kehittämismenetelmät

Seuraavaksi käydään läpi tässä opinnäytetyöprosessissa käytetyt tutkimus ja kehittämismenetelmät. Tutkimusstrategiana konstrukttiivinen tutkimus on erilainen kuin perinteisesti käytetyt case- ja tapaustutkimus. Siinä aineistoa ei analysoida perinteisellä tavalla vaan aineisto ikään kuin toimii pohjana konstruktiolle tai voi olla osa sitä.

### 4.1 Konstrukttiivinen tutkimus

Konstrukttiivinen tutkimusote pyrkii ratkaisemaan reaali maailman ongelmia. Konstruktio käsitteenä tarkoittaa jotain uutta ihmisen luomaa, kuten esimerkiksi tuotteita, tietojärjestelmiä, suunnitelmia tai organisaatorakenteita. Konstruktio eivät siis ole mitään olemassa olevaa, vaan ne keksitään tai kehitetään. Konstruktio voidaan yksinkertaisesti määritellä ratkaisuksi johonkin tosielämän ongelmaan. Kuvassa 10 on esitetty konstruktivisen tutkimusmenetelmän keskeiset elementit. Konstruktivisella tutkimuksella on aina yhteys aikaisempaan teoriaan mutta toisaalta sen seurauksena tuotetaan useimmiten myös uutta teoreettista tietoa. Konstruktivinen tutkimusmenetelmä perustuu toimeksiantajan ja tutkijan tiiviiseen yhteistyöhön, jonka aikana tapahtuu kokemuksellista uuden oppimista ja jossa tutkimuksen tuotos otetaan organisaatiossa käytännön toteutukseen. (Lukka 2001.)



Kuva 10. Konstruktivisen tutkimusmenetelmän keskeiset elementit. (Lukka 2001).

Konstruktivisessa tutkimuksessa tarkoitus on ratkaista käsillä olevia ongelmia käytännönläheisesti luomalla uusia rakenteita. Jotta tämä onnistuisi, tarvitaan jo olemassa olevaa teoretietoa sekä uutta empiiristä eli käytännöstä kerättävää tietoa. Kohdeorganisaatio hyötyy konstruktivisesta tutkimuksesta, kun se saa puolueettoman ja teoreettiseen tietoon perustuvan ratkaisun ongelmaan. Organisaation on kuitenkin sitouduttava kehittämiseen eikä kehittäminen saa olla vain yhden henkilön vastuulla. Esimerkiksi yrityksen johdon tulisi olla aktiivisesti mukana tuottamassa ratkaisua ongelmaan. Tutkimuksen tuotoksena syntyy jokin konkreettinen tuotos, joka on hyödynnettävissä kohdeorganisaatiossa ja joka pyrkii jollakin tapaa muuttamaan organisaation toimintaa ja käytänteitä. Konstruktivinen lähestymistapa korostaa tutkijan ja tutkimuksen kohteena olevan organisaation välistä vuorovaikutusta. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 65–66.)

Konstruktivisen tutkimusprosessin vaiheet on esitetty kuvassa 11. Kun tutkimusaihe on valittu, sovitaan yhteistyöstä kohdeorganisaation kanssa. Tutkijan tulisi tutkimuksen ajan olla osa organisaation kehittämistyöryhmää ja myös organisaation avainhenkilöiden tulisi sitoutua projektiin. Tämän jälkeen hankitaan mahdollisimman laaja teoreettinen tietämys tutkittavasta aiheesta sekä keräämällä aineistoa kohdeorganisaatiosta että tutkimalla aikaisempia teorioita ja kirjallisuutta aiheesta. Seuraavassa vaiheessa luodaan erilaisia ratkaisuvaihtoehtoja eli konstruktioita. Niillä tulisi olla myös teoreettista kontribuutiota. Tähän vaiheeseen tulisi tutkijan lisäksi osallistua myös kohdeorganisaation avainhenkilöiden mahdollisimman toimivan lopputuloksen takaamiseksi. Tämän jälkeen valitaan paras konstruktio ja toteutetaan ratkaisu. Jotta valittua konstruktioita voidaan testata ja jotta se ylipäänsä voisi toimia, on kohdeorganisaation sitouduttava toimimaan konstruktion mukaisesti. Tämä tutkimuksen vaihe on todella tärkeä, sillä jos tutkija ei saa ”myytyä” konstruktioita kohdeorganisaatiolle eikä sitä oteta käyttöön osana muuta toimintaa, konstruktion toteutus luultavasti epäonnistuu. Seuraava vaihe on pohtia ja käydä läpi prosessia yhdessä kohdeorganisaation kanssa. Miten konstruktion toteuttaminen onnistui vai onnistuiko se? Viimeinen vaihe konstruktivisessa tutkimusprosessissa on teoreettisen kontribuution analysointi ja arviointi. Tutkijan on pystyttävä refleктоimaan havaintojaan aiempaan teoriaan. (Lukka, 2001.) Esimerkiksi tässä opinnäytetyössä tuotos eli konstruktio on yrityksen markkinoinnin toimintasuunnitelma. Mikäli yritys alkaa toimia suunnitelman mukaisesti ja menestyy, tuottaa tämä uuden tietämyksen lisän olemassa olevaan teoriaan.



Kuva 11. Konstruktiivisen tutkimusprosessin vaiheet. (Lukka 2001).

#### 4.2 Aineistonkeruumenetelmät

Konstruktiivisessa tutkimuksessa käytettävät menetelmät voivat olla monenlaisia, koska lähestymistapa ei itsessään rajaa pois mitään tiettyä menetelmää. Jotta tutkimuksessa saataisiin kehitettyä kohdeorganisaatioon jotain uutta, kannattaa tutkijan hyödyntää monia erilaisia aineistonkeruumenetelmiä, kuten havainnointia, kyselyä ja haastattelua. Lisäksi kehittämistyössä kannattaa korostaa yhteistyötä, tunnistamalla konstruktion tulevien käyttäjien tarpeet ja resurssit. Myös aivoriihityyppinen työskentely prosessin eri vaiheissa tukee onnistunutta kehittämistyötä. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 68.)

Aineistonkeruun tavoitteena on saada syvällinen ymmärrys tutkimusongelmasta ja tekijöistä, jotka vaikuttavat siihen. Tutkija joutuu tekemään tutkimustyössään valintoja erilaisista menetelmistä ja niiden käytöstä. Tutkimus on erilaisten menetelmien kooste, jonka tarkoituksena on tuottaa uskottava sekä luotettava ratkaisu tutkimusongelmaan. Ratkaisun tuottamiseksi tarvitaan tutkimusaineistoa, jota kerätään erilaisten menetelmien avulla. Aineisto voidaan jakaa primääri- ja sekundääriaineistoon. Primääriaineisto on kyseessä olevaa ilmiötä varten kerättyä tietoa. Tällaista aineistoa kerätään havainnoinnin, haastattelujen ja kyselyjen avulla. Sekundääriaineisto on jo valmiiksi olemassa olevaa ja sitä voidaan hyödyntää sellaisenaan. Tällaista aineistoa ovat esimerkiksi erilaiset tilastot, kirjat ja muistiot. Kannattaa kuitenkin huomioida, että esimerkiksi teoriakirjallisuus ei ole sekundääriaineistoa. Tutkimusaineisto liittyy aina tutkimusongelman ratkaisuun. (Kananen 2017b, 82–83.)

Laadullinen tutkimusaineisto on useimmiten tekstimuodossa. Teksti voi olla esimerkiksi kirjalliseen muotoon saatettuja haastatteluja, havaintoja tai kohdeorganisaatiosta saatuja erilaisia

raportteja tai muita kirjallisia dokumentteja. Kerätyllä aineistolla pyritään selittämään ja ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä. (Eskola & Suoranta 1998, 15.)

Yleisin kysymys laadullisen tutkimuksen aineistonkeruun yhteydessä on, kuinka paljon aineistoa tulisi kerätä, jotta tutkimus olisi luotettava, tieteellinen, tarpeeksi edustava ja yleistettävissä? Totta kai tämä riippuu tutkimusmenetelmästä sekä tutkimuksen kohteesta ja tutkimusaiheesta. Tämä päätös tutkijan on kuitenkin tehtävä ja varmistettava, että aineisto on määrästänsä huolimatta tarpeeksi kattava tutkimuksen kokonaisuuden kannalta. (Eskola & Suoranta 1998, 60–61.)

Kun tutkimuksessa halutaan saada tietoa suuremmalta joukolta ihmisiä, voidaan hyödyntää määrällistä tutkimusta. Suuren joukon haastattelu on usein kustannus- ja resurssikysymys, joten joissakin tapauksissa on järkevää käyttää aineistonkeruumenetelmänä määrämuotoista kyselyä. Kyselyn toteuttaminen edellyttää, että tiedetään mitä kysytään ja kysymykset ovat ennalta asetettuja. Kysely on oiva työkalu esimerkiksi asiakastyytyväisyyden mittaamiseen tuotteiden ja palvelujen osalta. (Kananen 2015, 95.)

## **Kysely**

Määrällisen tutkimuksen useimmin käytetty aineistonkeruumenetelmä on kysely. Kyselyssä tutkitaan ilmiötä kysymysten avulla. Jotta osataan asettaa oikeita kysymyksiä, joilla tietoa saisi mahdollisimman paljon, tulee tutkittava ilmiö tuntea tarpeeksi hyvin. Määrällinen tutkimus perustuu johonkin ennakkotietoon, joita ilman kyselyn kysymysten asettaminen on mahdotonta. Kyselylomakkeen tietojen keruussa voidaan käyttää seuraavia aineistonkeruumenetelmiä:

- henkilökohtainen kysely
- postikysely
- puhelinkysely
- verkkokysely

Kustannuksellisista ja ajankäytöllisistä syistä nykyään suositaan useimmiten verkkokyselyä, koska se on nopein ja helpoin tapa kerätä informaatiota. Tällaisen kyselyn onnistuminen edellyttää kuitenkin sitä, että kyselyn kohderyhmää on informoitu kyselystä etukäteen jollakin tavalla. (Kananen 2015, 96–99.)



## Havainnointi

Havainnoinnin avulla tutkija saa yleiskuvan tutkimuskohteesta. Havainnointi tuottaa tietoa siitä kuka tekee, mitä tekee ja miten tekee. Se auttaa pääsemään kiinni ilmiön ulkoisiin tekijöihin mutta ei välttämättä syihin. Havainnointi auttaa ymmärtämään ihmisten ajatusmaailmaa mutta vaatii usein tuekseen haastattelua. Havainnoinnin tavoite onkin juuri ymmärtää, ei arvioida toimintaa. Jotta havainnointi täyttäisi tieteelliselle tutkimukselle asetetut vaatimukset, tulee sen täyttää tieteellisen havainnoinnin edellytykset. (Kananen 2017a, 45–46.)

Osallistuva havainnointi on aineistokeruutapa, jossa tutkija osallistuu jollakin tavalla tutkimansa yrityksen toimintaan. Osallistuva havainnointi poikkeaa tavanomaisesta arkielämän tarkkailusta esimerkiksi siinä, että usein tutkijalla ei ole asemaa tai työsuhdetta tutkittavassa työyhteisössä. Vuorovaikutus tapahtuu pitkälle havainnoitavien henkilöiden ehdoilla ja tutkijan pitäisi pyrkiä mahdollisimman vähän vaikuttamaan tutkittavan työyhteisön arkeen tai tapahtumien kulkuun. Tämä on usein hyvin vaikeaa, koska tutkijalle annetaan yleensä jokin rooli, josta työyhteisö pyrkii jollakin tavalla hyötymään. (Eskola & Suoranta 1998, 99–102.)

## Teemahaastattelu

Teemahaastattelun avulla tutkimusongelmasta poimitaan ne keskeiset aiheet ja teemat, joita tutkimuksessa olisi välttämätöntä käsitellä, jotta tutkimusongelma saadaan ratkaistua. Teemahaastattelulla on myös tärkeä tehtävä tutkimuksen emansipatorisuuden kehittämisessä. Tämä tarkoittaa sitä, että haastatteluun osallistuvat eivät ole vain tiedon hankkimisen välineitä vaan tutkimus lisää myös tutkittavien ymmärrystä ja tietoa tutkittavasta asiasta sekä myötävaikuttaa tutkittavien ajatteluun ja toimintaan haastattelun jälkeen. (Vilka 2015, 124–126.)

Teemahaastattelussa on nimensä mukaisesti jokin teema, josta haastateltava eli informantti ja haastattelija keskustelevat. Teema tarkoittaa siis laajempaa kokonaisuutta kuin pelkkä kysymys. Keskustelussa haastattelija pyrkii saamaan mahdollisimman hyvän kuvan tutkittavasta ilmiöstä ja siten kasvattaa omaa ymmärrystään aiheen ympärillä. Teemahaastattelulle on tyypillistä keskusteltavat aiheet sekä se, että keskustelu etenee yleensä haastateltavan ehdoilla. Tutkija tekee välillä tarkentavia kysymyksiä ja tarvittaessa ohjaa keskustelua oikeaan suuntaan. (Kananen 2017b, 95.)

Teemahaastattelun tavoitteena on hankkia aineistoa, joka selventää tutkittavaa ilmiötä. Aineiston pitäisi tuottaa lisää ymmärrystä ja parhaimmillaan antaa ratkaisu tutkimusongelmaan. Tutkijalla pitäisi olla jonkin verran ennakkotietoa tai edes ennakkokäsitys tutkittavasta aiheesta, jotta hän voisi laatia teemahaastattelun teemat eli keskustelun aiheet. Ennen haastattelutilannetta tutkijan kannattaa laatia teemahaastattelurunko, jonka mukaan haastattelu etenee. Yleensä käytetään etenemistä yleisestä yksityiseen, jota voidaan verrata sipulin kuorimiseen. Ilmiötä avataan kerros kerrallaan tavoitteena päästä asian ytimeen, josta ratkaisu löytyy. (Kananen 2017b, 96–97.)

#### 4.3 Ratkaisun tuottaminen ja testaus

Interventiotutkimuksissa, jollaiseksi myös konstruktiiivinen tutkimus luokitellaan, olennaista on ongelman ratkaisun tuottaminen erilaisten mallien tai suunnitelmien muodossa ja hyödyntämällä erilaisia ongelmanratkaisukeinoja. Jotta ongelma voidaan ratkaista, on ensin ymmärrettävä ongelman todellinen ydin. Usein todellinen ongelma on jotain aivan muuta, mitä se vaikuttaa olevan ensi näkemältä. Ongelman ydintä voidaan lähestyä erilaisilla tekniikoilla, joilla pohditaan ongelman luonnetta, syitä, vaikutuksia ja osapuolia. Tutkittavan ongelman hahmottaminen kohdeorganisaatiossa ja yhteisen ratkaisun tuottaminen lisäävät osallisten yhteenkuuluvuutta ja sitoutumista tulevaisuudessa vastaavissa muutostilanteissa. Sitouttaminen on tärkeää konstruktiiivisen tutkimuksen onnistuminen kannalta. (Kananen 2017a, 55.)

Tutkija voi käyttää ongelman hahmottamisessa avukseen kysymyksiä, kuten mitä, kuka, missä ja milloin. Tutkimusta voi olla mahdotonta toteuttaa, jos ei saada selville ongelman todellisia syitä. Vaikka itse ongelma voi olla täysin selvä, täytyy myös tuntea ne tekijät, joista ongelma johtuu, jotta tutkimuksessa voidaan tuottaa ongelmaan ratkaisu eli konstruktio. Ongelma ratkaistaan tiedon avulla. Tutkimuksen edetessä on tärkeää tietää, mistä tietoa saadaan, miten sitä saadaan ja kuka tiedon tuottamisesta vastaa. Ongelman syiden täsmentyessä, arvioidaan eri keinojen käytökelpoisuutta, johon vaikuttavat esimerkiksi kustannukset, vaikutukset ja toteuttamiskelpoisuus juuri kyseiselle kohdeorganisaatiolle. Ratkaisun toteuttaminen edellyttää sitä, että sillä on ennalta määrätty toteuttaja, joka on vastuussa siitä, että toteutusprosessi viedään käytäntöön. Konstruktion toimivuuden testaus on ensiarvoisen tärkeää, sillä vai siten voidaan arvioida kehittämistyön onnistumista. (Kananen 2017a, 55–62.)

#### 4.4 Aivoriihi kehittämisen menetelmänä

Aivoriihi (brainstorming) on tyypillinen luovan ongelmanratkaisun menetelmä, jonka avulla tuotetaan uusia ideoita ryhmässä. Menetelmää voidaan kutsua myös ideointityöpajaksi. Aivoriihessä on useimmiten 6-12 henkilön ryhmä, joka pyrkii vetäjän johdolla ideoimaan ratkaisua ongelmaan tai luomaan jotakin uutta asiaa. Aivoriihikokous alkaa yleensä tavoitteiden asettamisella ja rajaamisella. Tätä kutsutaan esivaiheeksi. Lämmittelyvaiheessa kerrotaan kokouksen toimintaperiaatteet ja pyritään luopumaan turhista ennakkoluuloista tai -odotuksista. Ideointivaiheessa nimensä mukaisesti ideoidaan vapaasti ilman tarkempia arviointeja. Aivoriihen vetäjä kirjaa ideoita ylös paperille tai esimerkiksi tarralapuille ja kannustaa ryhmää kehittämään ja jalostamaan niitä. Valintavaiheessa kokouksessa syntyneitä ideoita tarkastellaan ensimmäisen kerran kriittisesti ja tässä vaiheessa kaikki osallistujat kertovat omat mielipiteensä. Vetäjä voi kehottaa ryhmän jäseniä merkitsemään mielestään parhaimmat ideat jollakin symbolilla ja eniten merkkejä saaneet ideat pääsevät jatkoon. Aivoriihityöskentelyssä on olemassa muitakin vaihtoehtoja ja ne tulee mukauttaa aina kunkin tilanteen ja ryhmän tarpeiden mukaiseksi. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 160–161.)

Aivoriihityöskentelyssä olennainen asia on ryhmän koko. Liian pienessä ryhmässä ei välttämättä saada tarpeeksi ideoita kehittämisen tueksi. Liian suurissa ryhmissä osallistujien on helpompaa jäädä taka-alalle ja passiivisemmiksi, jolloin ryhmään sitoutuminen vähenee. Tutkimusten mukaan ihminen sitoutuu helpommin ratkaisuun, jonka tuottamiseen hän on itse osallistunut. Ryhmän vetäjällä on keskeinen rooli aivoriihen tuloksellisuudessa. Vetäjän tehtävänä on luoda toiminnalle raamit ja huolehtia, että osallistujat noudattavat niitä. Aivoriihen vetäjän on myös tarkkailtava osallistujien sanantonta viestintää ja huomattava ideoinnin ongelmat. Aivoriihen perussäännöt ovat:

- Älä arvioi tai tuomitse ideoita.
- Kannusta villien ja liioiteltujen ideoiden keksimistä.
- Määrä on tärkeämpää kuin laatu.
- Kehitä muiden ideoita.
- Jokainen osallistuja ja jokainen idea on yhtä arvokas.

(Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 162–163.)

## 5 Kehittämistyön toteutus

Alun perin opinnäytetyön tarkoituksena oli laatia kohdeyritykselle markkinointistrategia kohdeyrityksen tunnettuuden ja tuottavuuden parantamiseksi, mutta prosessin edetessä totesimme yhdessä toimeksiantajan kanssa, että kohdeyritys hyötyisi enemmän käytännönläheisemmästä toimintasuunnitelmasta. Myöskään perinteistä markkinointisuunnitelmaa ei kohdeyrityksen tilanteessa nähty tarkoituksenmukaisena toteuttaa. Tässä osassa esittelen kohdeyrityksen ja sen lähtötilanteen, kuinka tutkimus ja kehittäminen kokonaisuudessaan etenivät ja mitkä olivat tutkimuksen tulokset.

### 5.1 Toimeksiantajan esittely ja lähtötilanne

Uusi Kainuun Portti aloitti toimintansa kesällä 2020, kun Paltamo Golf Oy osti Kajaanin Golf Oy:n koko osakekannan sekä vuokrasi käyttöönsä sen kanssa samalla tontilla sijaitsevan Kainuun Portin tilat. Kajaanin Golf Oy on perustettu vuonna 1989. Golfkenttä on toiminut Kajaanissa samassa paikassa Mainuantien varressa alusta lähtien. Viereinen Kainuun Portin rakennus remontoitiin ja vanhan golfklubirakennuksen toiminta siirrettiin Kainuun Portin ravintolan yhteyteen. Hotellihuoneet remontoitiin ja ravintolassa alettiin myydä lounasta. Hotellin ja ravintolan yhteyteen on rakennettu irlantilainen pub terasseineen ja lisäksi rakenteilla ovat kokoustilat sekä kuntosali. Muita palveluja Kainuun Portissa ovat esimerkiksi golftarvikkeiden myymälä, Fitness Game Zone -pelitila, autonpesukone sekä polttoainemyynti.

Kainuun Portin edellinen omistaja oli jo vuosia aikaisemmin ajanut silloisen liiketoiminnan alas ja tilat olivat päässeet pahemman kerran rappeutumaan. Paikallisten asukkaiden mielissä Kainuun Portti oli elänyt kulta-aikaansa viime vuosituhannella eivätkä kaikki yritykseen liittyneet mielikuvat olleet positiivisia. Nimi haluttiin kuitenkin säilyttää sen tunnettavuuden ja myös kuvaavuuden vuoksi. Uuden omistajan visiona on kehittää Kainuun alueen golfmatkailua ja kehittää Kainuun Portin tiloihin alueen monipuolisin matkailukeskus, joka tarjoaa myös muita kuin golfiin liittyviä palveluita. Kainuun Portissa on tällä hetkellä seitsemän työntekijää. Kolme heistä on kuukausipalkkaista: hotelli- ja ravintolapäällikkö, keittiömestari sekä golf- ja palvelupäällikkö. Loput viisi työntekijää ovat tuntipalkkaisia, joista osa on tarvittaessa töihin kutsuttavia. Kesäkausille yritys

rekrytoi lisäksi kesätyöntekijöitä. Toimintaa johtaa Hattulasta käsin yrityksen omistaja ja toimitusjohtaja.

Golfkausi kestää vuosittain säästä riippuen toukokuusta lokakuuhun. Suurin osa pelaajista pelaa kausipelioikeudella, jonka he lunastavat ennen kauden alkua. Osa pelaajista ostaa sarjakortteja tai maksaa pelimaksun eli greenfeen ennen pelikierrosta. Kajaanin Golf Oy tarjoaa myös golfkurseja sekä golfopetusta. Kesällä golfkentällä järjestetään erilaisia kisoja ja tapahtumia. Kainuun Portin tavoitteena on tavoittaa paitsi paikalliset pelaajat ja majoittuvat vieraspelaajat, myös muut matkailijat, autoilijat, lounasruokailijat sekä paikalliset yritykset niin kokousten kuin työhyvinvoinnin edistämisen merkeissä. Toiminta on ympärivuotista, joten myös talvikaudelle tarvitaan tuotteita ja asiakkaita.

Lähtötilanne oli se, että ensimmäisen kesän jälkeinen talvi sekä korona olivat kuihduttaneet asiakasvirrat olemattomiin. Jonkin verran asiakasvirtaa oli tullut lounastarjoilusta, mutta se ei auttanut kattamaan yrityksen juoksevia kuluja sekä palkkamenoja. Hotellin käyttöaste oli erittäin matala eikä muita palveluita ollut siihen mennessä onnistuttu markkinoimaan tarpeeksi tehokkaasti, jotta asiakkaat olisivat löytäneet tiensä Kainuun Porttiin. Tilojen remontointikustannukset olivat budjetoitua suuremmat ja omistajalle tuli yllätyksenä, miten huonossa kunnossa rakennus alun perin oli. Yrityksen palvelut piti saada nopeasti ja tehokkaasti kohderyhmien tietoisuuteen ja suoranainen myyntityö piti myös aloittaa pikimmiten, jotta yritys selviäisi ensimmäisen talven yli.

Kesällä 2020 yrityksen aloittaessa toimintansa, kaikki oli vielä hyvin uutta. Työntekijät olivat suurimmaksi osaksi tulleet muualta eikä henkilöstöllä ollut tarpeeksi laajaa golf tietämystä tai ymmärrystä siitä, mitä golfkentän toiminnan vetäminen vaatii. Viestintä ja tiedottaminen eivät toimineet ja kisajärjestelyt ontuivat. Suurin osa kentän pelaajista katsoi kaikkea tätä sormien läpi ja laittoisen toiminnan käynnistämisestä johtuvien seikkojen syyksi. Palvelu oli kuitenkin ystävällistä ja Kainuun Portin henkilöstöllä oli selkeästi kova halu ja yritystä saada asiat toimimaan parhaimmalla mahdollisella tavalla.

Marras-joulukuussa 2020 toteutetun asiakastyytyväisyyskyselyn tulokset eivät tulleet omistajalle tai henkilöstölle yllätyksenä. Vaikka palaute päällisin puolin olikin positiivista ja kannustavaa, kriittinen palaute sai yrityksen edustajat ymmärtämään, että toimintaa on kehitettävä tehokkaasti ja suunnitelmallisesti, jotta yritys voisi jatkaa toimintaansa. Tärkeimmäksi kehittämiskohteeksi

tiedostettiin markkinointi ja siihen liittyvät toiminnot. Ruohonjuuritason kehittäminen, kuten viestintä, tiedottaminen sekä opasteet on helppoa laittaa kuntoon lyhyessä ajassa mutta markkinoinnin suuremmat linjat, sekä tavoitteet ja suunnitelmallisuus vaativat tarkempaa pohtimista sekä kehittämistä.

## 5.2 Tutkimustulokset

### **Asiakastyytyväisyyskysely**

Asiakastyytyväisyyskysely (Liite 1) toteutettiin Webropolin kautta verkkokyselynä ajalla 26.11-9.12.2020. Kyselyn linkki julkaistiin kohdeyrityksen Facebook-sivuilla siten, että postaus, jossa kerrottiin asiakastyytyväisyyskyselystä ja jossa oli linkki kyselyyn, oli kiinnitetty yrityksen Facebook-sivun etusivulle, josta kaikki sivustolla vierailijat näkivät sen ensimmäiseksi. Asiakastyytyväisyyskyselyä mainostettiin myös Kainuun Portin kassalla, jossa asiasta oli tiedote. Sellaiset asiakkaat, jotka eivät olleet Facebookissa, pystyivät saamaan linkin verkkokyselyyn esimerkiksi puhelimeensa, jotta he pääsivät osallistumaan. Asiakkaita houkuteltiin osallistumaan kyselyyn siten, että kaikkien vastanneiden ja yhteystietonsa jättäneiden kesken arvottiin kolme kappaletta kahden lounaan lounaslahjakortteja. Yhden palkinnon arvo oli noin 20 euroa. Tuossa vaiheessa, kun kysely toteutettiin, Kainuun Portilla ei vielä ollut verkkosivut valmiina ja Facebook oli käytännössä yrityksen ainoa sähköinen yhteydenottokanava sähköpostin lisäksi.

Kyselyn tarkoituksena oli selvittää mitä mieltä nykyiset asiakkaat olivat Kainuun Portin palveluista. Kyselyssä oli yhteensä 70 vastattavaa kohtaa ja se koostui taustatiedoista, monivalintakysymyksistä sekä sana vapaa -osiosta. Kysymyksistä 4 koski taustatietoja, 40 Kainuun Porttia ja loput 26 koskivat golfiin liittyviä asioita. Golf-osion alussa kysyttiin, oliko asiakas käyttänyt golfpalveluja. Mikäli ei ollut käyttänyt, kysely hyppäsi kysymyksestä 44 suoraan loppuun, jossa asiakas pääsi jättämään yhteystietonsa arvontaa varten. Jos taas asiakas oli käyttänyt golfin palveluja, vastasi hän kaikkiin kyselyn kysymyksiin. Kyselyyn saatiin vastauksia yhteensä 115 kappaletta ja ne on esitetty suorina jakaumina opinnäytetyön liitteessä. Liite ei ole julkinen.

Taustatietotekijöitä tarkasteltaessa havaittiin, että suurin osa eli 61 prosenttia kyselyyn vastanneista oli naisia. Suurin osa vastanneista sijoittui ikäjakaumassa 30-49 -vuotiaiden joukkoon. Kysymykseen vastaajien kotikuntaa koskevaan taustakysymykseen saatiin 113 vastausta. Vastaajien

joukossa oli 5 sotkamolaista, 2 paltamolaista, 2 Kuopiosta, 1 Puolangalta ja loput vastaajat olivat Kajaanista. Neljäs ja viimeinen taustatietokysymys koski vastaajan ammattia. Vastauksia saatiin 112 ja ne jakautuivat, siten, että suurin osa eli lähes puolet vastaajista oli työntekijöitä. Eläkeläisiä vastanneista oli 20 prosenttia ja toimihenkilöitä oli 16 prosenttia vastaajista.

Monivalintaosiossa kysymykset koskivat Kainuun Portin opasteita ja piha-aluetta, hotellia, ravintolaa, pubia, autonpesukonetta, Fitness Gaming Zone -pelialuetta ja Kainuun Portin Facebook-sivuja sekä asiakaspalvelua. Golfosiossa ohjeistettiin arvioimaan kesäkautta 2020 ja kysymykset koskivat pelivarausrjestelmä Nexgolfia, caddiemasterin palveluja, golfklubia, golftarvikemyymälää, Kajaanin Golfin Facebook-sivuja sekä asiakaspalvelua. Kyselyssä vastaajia ohjeistettiin pohtimaan, miten hyvin väittämät vastaajan mielestä toteutuivat. Vastausvaihtoehtoja oli viisi:

- 1 erittäin huonosti
- 2 melko huonosti
- 3 neutraali
- 4 melko hyvin
- 5 erittäin hyvin

Palveluja koskevissa kysymyksissä oli vastausvaihtoehtona lisäksi 6 ”en ole käyttänyt palvelua”. Asiakkaat olivat käytännössä käyttäneet vain ravintolan palveluita ja niiden väittämät toteutuivat keskimäärin melko hyvin tai erittäin hyvin. Muiden Kainuun Portin palvelujen kohdalla keskimäärin yli 90 prosenttia vastaajista ei ollut käyttänyt kyseistä palvelua. Facebook-sivuja ja asiakaspalvelua koskevat väittämät olivat toteutuneet vastaajien mukaan melko hyvin tai erittäin hyvin. Kyselyn Kainuun Porttia koskevan monivalintaosion mukaan Kainuun Portin asiakkaat olivat tyytyväisiä niihin palveluihin, joita he olivat käyttäneet mutta suurin osa palveluista oli vastaajille tuntemattomia tai he muusta syystä eivät olleet käyttäneet kyseistä palvelua.

Vastaajista, joita oli yhteensä 115, 32 prosenttia eli 37 henkilöä oli käyttänyt Kajaanin Golfin palveluja. 89 prosenttia vastaajista pelasi kausipelioikeudella eli he olivat niin sanottuja vakioasiakkaita golfkentällä. Muut golfiin liittyvät väittämät toteutuivat melko hyvin tai erittäin hyvin, ainoastaan caddiemasterin palveluihin liittyvät väittämät olivat toteutuneet lisäksi osittain joko neutraalisti tai melko huonosti. Syy tähän löytyi siitä, että kyseessä oli ollut ensimmäinen kesä uudella henkilöstöllä eikä henkilöstön perehdyttämiseen ollut ehditty panostaa tarpeeksi. Vastausten

perusteella myös Kajaanin Golfin Facebook-sivujen kehittämiseen tulisi panostaa ja sivuja tulisi päivittää aktiivisemmin.

Kyselyssä oli omat sana vapaa -osiot sekä Kainuun Portille että golfille. Näissä osioissa oli osittain hyvin samantyyppisiä vastauksia, joten näiden kahden osion vastaukset yhdistettiin. Yhteensä näistä kahdesta sana vapaa -osiosta saatiin 85 vastausta, jotka sisällön perusteella pystyttiin luokittelemaan viiteen eri teemaan:

- 1) Rakennus ja piha-alue
- 2) Ravintola
- 3) Markkinointi ja mainonta
- 4) Golf
- 5) Muut palautteet

Rakennuksesta ja piha-alueesta annettiin odotetusti hieman kriittistä palautetta. Rakennus on hieman ränsistynyt paikka paikoin ja piha-alueen asfaltti on huonossa kunnossa. Opasteita ei ollut tai niitä oli liian vähän. Ravintolan ruoka sai eniten palautetta ja sitä keuhuttiin todella paljon. Ravintolan keittiömestari sai useaan kertaan kiitoksia ja yritystä kannustettiin kehittämään ravintolatoimintaa entisestään. Yrityksen mainonta, opasteet ja markkinointi yleensä saivat paljon kritiikkiä. Toisaalta palautteissa kannustettiin panostamaan markkinointiin, jotta yritys ja sen palvelut saataisiin laajemmin ihmisten tietoisuuteen. Golfin osalta kenttä ja erityisesti kenttämestari saivat todella hyvää palautetta ja muut palautteet olivat yleisiä kiitoksia ja kannustusta saada kehitettyä toimintaa ja Kainuun Porttia uuteen nousuun.

Asiakastyytyväisyyskyselyn perusteella lähtötilanteessa kohdeyrityksellä oli heikko tunnettuus. Se johtui siitä, ettei yrityksen Facebook-sivut yksin olleet tavoittaneet riittävän paljon potentiaalista asiakaskuntaa eikä puskaradio yksin riittänyt siihen, että yritys ja palvelut olisivat tulleet tunnetummaksi. Kohdeyrityksen avainhenkilöt ymmärsivät, että muutosta lähtötilanteeseen pitää lähteä tavoittelemaan.

### **Havainnointi**

Yhdeksi hyödyllisimmistä tiedonkeruumenetelmistä tässä opinnäytetyössä osoittautui havainnointi, joka valittiin, koska pelkät haastattelut eivät olisi tuottaneet tarpeeksi kattavaa tietoa.



Havainnoinnin tavoitteena oli paitsi kartoittaa yrityksen lähtötilannetta, myös selvittää yrityksen avainhenkilöiden markkinointiosaamisen tasoa sekä valmiuksia ja resursseja markkinointitoimien jalkauttamiseen. Uudella yrityksellä ei ollut tuotettuna oikeastaan mitään kirjallista materiaalia tai dokumentaatiota, jota olisi voinut käyttää tietojenkeruussa. Havainnoinnilla kerättiin tietoa kohdeyrityksen avainhenkilöistä, heidän taustoistaan ja tavastaan tehdä työtään. Havainnoilla saatiin selville myös sanatonta viestintää ja kohdeyrityksen työilmapiiriä sekä nähtiin kohdeyrityksen avainhenkilöiden käyttäytymistä virallisten tilanteiden välillä.

Havainnointi ajoittui ajalle 1.10.2020-28.2.2021. Tutkijan rooli oli havainnointilanteesta riippuen joko osallistuvaa tai mukana seuraavaa. Kohdeyrityksen sosiaalisen median kanavia seurattiin tiiviisti sekä osallistuttiin useampaan kohdeyrityksen sisäiseen palaveriin. 7.1.2021 järjestettiin jäsen- ja yhteistyöpalaveri, jossa Kajaanin Golf Oy kutsui Kajaanin Golf ry:n jäseniä keskustelemaan tulevasta golfkaudesta ja suunnittelemaan tulevia tapahtumia. Havainnot kirjattiin ylös liitteessä 2 olevaan havainnointipäiväkirjaan. Tämä liite ei ole julkinen. Havaintojen perusteella muodostui selkeä kuva kohdeyrityksen toiminnan nykytilasta sekä henkilöstön rooleista ja osaamisesta.

Havainnoinnilla päästiin hyvin kiinni tutkimusongelman perimmäisiin syihin ja saatiin selville kohdeyrityksen vahvuudet ja heikkoudet sekä uhat ja mahdollisuudet, jotka kuvattiin SWOT-analyysillä (liite 3, ei julkinen).

### **Toimitusjohtajan teemahaastattelu**

Kohdeyrityksen omistaja toimii myös yrityksen operatiivisena johtajana. Siksi oli erittäin tärkeää saada toimitusjohtajan ajatukset ja ääni kuuluville. Teemahaastattelu toteutettiin 14.12.2020 kohdeyrityksen tiloissa. Haastattelu kesti noin kaksikymmentä minuuttia ja se nauhoitettiin. Teemahaastattelussa oli kaksi pääteemaa: yrityksen nykytilanne ja yrityksen tulevaisuus. Teemahaastattelun tarkoituksena oli saada toimitusjohtajan näkemys ja ajatuksia siitä, mikä on yrityksen nykytilanne, mitä haasteita ja ongelmia siihen liittyy ja miten yrityksen toimintaa tulisi kehittää markkinoinnin keinoilla. Haastattelun aluksi sovimme yhteisesti, että haastattelu nauhoitetaan ja kaikki haastattelun aikana keskusteltu on luottamuksellista. Teemahaastattelussa kysyttiin toimitusjohtajan näkemyksiä seuraaviin asioihin:

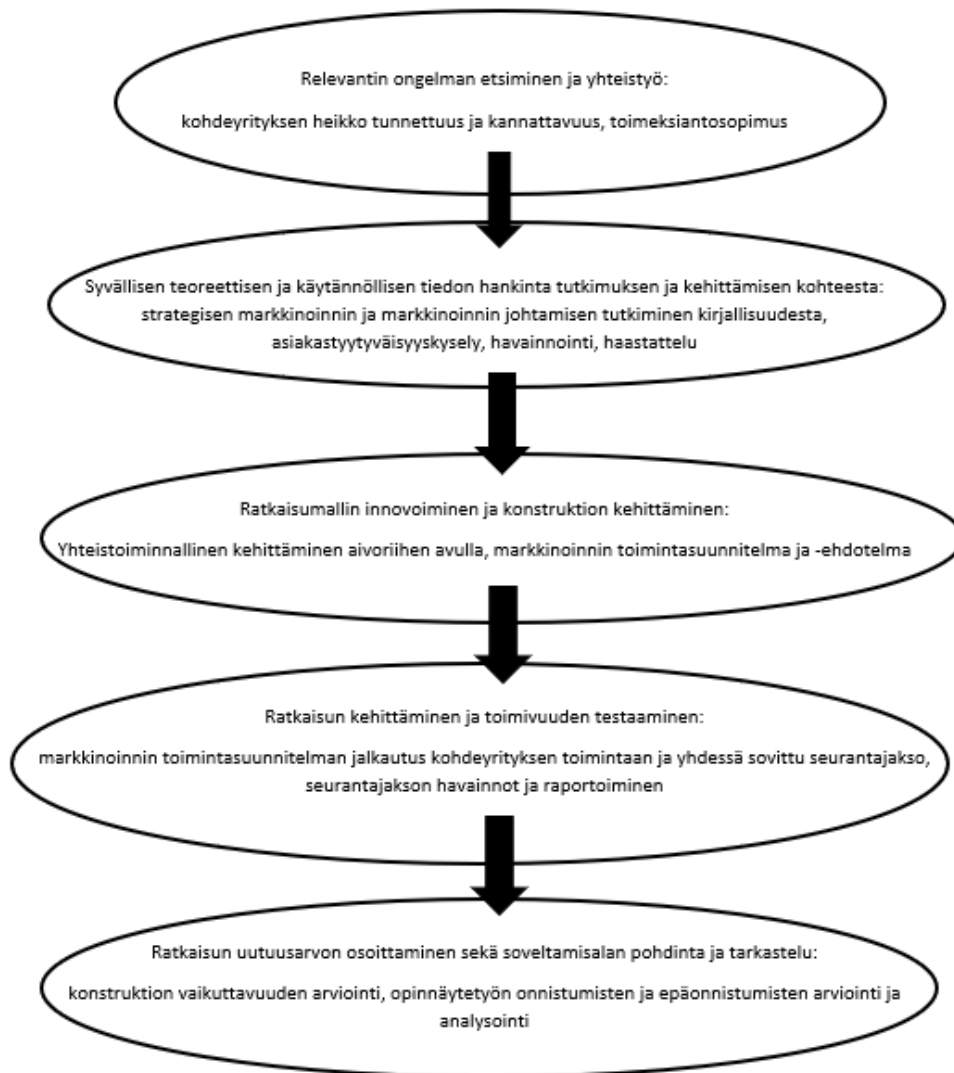
- Millainen on kohdeyrityksen nykytilanne omistajan näkökulmasta?

- Mitä vahvuuksia omistaja näkee nykytilanteessa?
- Mitä heikkouksia omistaja näkee nykytilanteessa?
- Mitä haasteita ja ongelmia omistaja näkee kohdeyrityksen toiminnan suhteen?
- Miten kohdeyritystä johdetaan tällä hetkellä ja tulevaisuudessa?
- Miten omistaja aikoo linkittää toimintansa Kainuun alueella vai aikooko?
- Millaisia odotuksia ja toiveita omistajalla on markkinoinnin kehittämisen suhteen?

Haastattelu litteroitiin lähes sanasta sanaan, vain joitakin merkityksettömiä täytesanoja jätettiin pois. Litteroinnista, joka on liitteessä 3, saatiin noin kolme sivua tekstiä. Tämä liite ei ole julkinen. Toimitusjohtajaa oli helppoa haastatella, koska hän vastasi kysymyksiin suhteellisen napakasti ja pysyttäytyi aina kysyttävässä asiassa. Hän oli ilmeisen tottunut haastattelutilanteisiin yrittäjäuransa aikana, joten haastattelutilanne oli luonteva ja rento. Toimitusjohtajan teemahaastattelun perusteella saatiin selville yrityksen toiminnan suunta ja tavoitteet. Markkinoinnin ongelmat ja haasteet tulivat haastattelussa hyvin esille ja tarvittavat toimenpiteet kirkastuivat. Tarkoitus oli alun perin haastatella muitakin yrityksen avainhenkilöitä mutta heidän kohdallaan totesimme yhdessä toimitusjohtajan kanssa, että havainnointi olisi tehokkaampi tiedonkeruumenetelmä.

### 5.3 Kehittämisprosessi

Opinnäytetyön kehittämisprosessi noudatti konstruktiiivisen tutkimuksen prosessirakennetta ja eteni loogisessa järjestyksessä vaihe vaiheelta.



Kuva 12. Opinnäytetyön eteneminen konstruktivisen tutkimusprosessin mukaan.

Kehittämistyö lähti liikkeelle syksyllä 2020, kun otin yhteyttä Kajaanin Golf Oy:n uuteen omistajaan ja ehdotin toimeksiantoa. Golfala kiinnostaa minua erityisesti ja olin kesäkaudella 2020 seurannut kohdeyrityksen toimintaa asiakkaan näkökulmasta. Huomasin, että yritys tarvitsee ulkopuolista apua, jotta toiminta saataisiin kunnolla käyntiin ja kannattavaksi. Omistaja otti ehdotukseni innokkaana vastaan ja teimme toimeksiantosopimuksen syyskuussa 2020. Tuolloin aloitettiin myös tutustuminen ja perehtyminen kohdeyritykseen, sen toimitiloihin sekä työntekijöihin. Lokakuussa 2020 aloitettiin kohdeyrityksen nykytilan kartoitus, jossa apuna käytettiin havainnoin lisäksi asiakastytyväisyyskyselyä. Asiakastytyväisyyskysely toteutettiin marras-joulukuun vaihteessa 2020 ja siihen saatiin 115 vastausta. Kyselyn vastausten perusteella kohdeyritys ja sen

palvelut ovat tuntemattomat suurimmalle osalle vastaajista. Suurimpana kehittämiskohteena havaittiin olevan markkinointi ja sen puute.

Yrityksen avainhenkilöiden sisäisiä palavereita seurattiin ja havainnoitiin ajalla 1.9.2020-28.2.2021. Yrityksen sosiaalisen median kanavia sekä verkkosivuja havainnointiin ajalla 1.11.2020-28.2.2021. Nämä havainnot koottiin havaintopäiväkirjaan. Havainnot toimivat tässä tutkimuksessa ja kohdeyrityksessä tärkeinä tiedon keräämisen välineinä ja niistä selvisi paljon kehittämistyön kannalta tärkeää tietoa. Joulukuussa 2020 toteutettiin omistajan eli yrityksen toimitusjohtajan teemahaastattelu. Haastattelussa selvitettiin omistajan näkemystä yrityksen nykytilanteesta sekä visiota yrityksen markkinoinnin tavoitetilasta. Haastattelu litteroitiin ja siitä nostettiin esille muutamia avainasioita, joita oli tarkoitus huomioida kehittämistyön toteutuksessa.

Helmikuussa 2021 toteutettiin yhteistoiminnallinen kehittämissiltapäivä, jossa aivoriihiyppisellä prosessityöskentelyllä määriteltiin yrityksen markkinoinnin toiminnalliset linjaukset yhteistyössä yrityksen toimitusjohtajan ja avainhenkilöiden kanssa. Kehittämisprosessin aikana kerätyn aineiston ja aivoriihen avulla saatujen havaintojen ja tietojen pohjalta laadittiin markkinoinnin toimintasuunnitelma. Helmikuun 2021 puolessa välissä markkinoinnin toimintasuunnitelma toimitettiin kohdeyritykselle. Markkinoinnin toimintasuunnitelman liitteeksi oli laadittu käytännön työtä helpottamaan markkinoinnin toimintaehdotelma, joka oli muokattava helppolukuinen ja -käyttöinen taulukko. Sovittiin, että pidetään kuukauden seurantajakso ajalla 17.2.-17.3., jolloin markkinoinnin toimenpiteet jalkautetaan yrityksen toimintaan. Seurantajakson jälkeen henkilöstön kokemukset, näkemykset ja ajatukset markkinoinnin toimintasuunnitelman jalkauttamisesta kerättiin ja raportoitiin. Opinnäytetyön aikataulun vuoksi seurantajakso ei voinut olla kovin pitkä, joten jatkotutkimusaiheena voisi olla markkinoinnin toimintasuunnitelman onnistumisen analysointi sekä mahdollinen päivittäminen sen hetkisen tilanteen ja tarpeiden mukaiseksi.

Syyskuu 2020	Toimeksianto, kohdeyritykseen tutustuminen, taustatiedot, havainnointi
Lokakuu 2020	Kohdeyrityksen nykytilan kartoitus, havainnointi
Marraskuu 2020	Havainnointi, asiakastyytyväisyyskyselyn suunnittelu ja toteuttaminen
Joulukuun 2020	Kyselyn tulokset, havainnointi, toimitusjohtajan teemahaastattelu
Tammikuu 2021	Havainnointi, markkinoinnin toimintasuunnitelman kehittäminen
Helmikuu 2021	Havainnointi, aivoriihi, markkinoinnin toimintasuunnitelman kehittäminen ja luovuttaminen kohdeyritykselle, seurantajakson alkaminen
Maaliskuu 2021	Seurantajakson päättymisen, kohdeyrityksen havaintojen raportointi, konstruktion onnistumisen ja toimivuuden arviointi
Huhtikuu 2021	Kehittämistyön viimeistely, johtopäätökset ja pohdinta – valmis työ

Kuva 13. Opinnäytetyöprosessin aikataulu.

#### 5.4 Aivoriihi eli yhteistoiminnallinen kehittämisiltapäivä

Helmikuussa 2021 pidettiin yhteinen aivoriihi -tyyppinen kehittämisiltapäivä, jossa mukana olivat toimitusjohtajan lisäksi hotelli- ja ravintolapäällikkö, golf- ja palvelupäällikkö, keittiömestari, yritysmyyjä ja golfkenttien kenttämestari. Tutkija toimi yhteiskehittämisiltapäivässä fasilitaattorina. Aivoriihen tarkoituksena oli ideoida ja osallistua tulevan markkinoinnin toimintasuunnitelman sisällön kehittämiseen. Lähtökohtana yhteiskehittämiselle toimivat asiakastyytyväisyyskyselystä, havainnoinnista ja toimitusjohtajan teemahaastattelusta esille nousseet asiat. Toimitusjohtajan toiveena oli, että lähestymiskulma on palvelupainotteinen eli kohdeyrityksen palvelut toimivat kaiken kehittämisen lähtökohtana. Aivoriihessä keskityttiin kohdeyrityksen liiketoiminnan analysointiin, josta oli tarkoitus ammentaa työkaluja markkinoinnin kehittämiseen.

Aivoriihessä käsiteltiin neljää eri aihetta, jotka olivat:

- Palveluiden tunnistaminen ja määrittäminen
- Eri palvelujen kohderyhmien määrittäminen

- Nykytilanteen plussat ja miinukset
- Toiminnan tavoitteet ja keinot

Osallistujille jaettiin suuret valkoiset paperit ja tussit. Kunkin aiheen alussa aihetta pohjustettiin pienellä johdannolla ja kutakin osallistujaa pyydettiin miettimään vastauksia oman työnsä kannalta, jotta vastaukset olisivat riittävän monipuolisia ja kaikki näkökohdat tulisivat huomioiduiksi. Osallistajat saivat jokaisen aiheen kohdalla kymmenen minuuttia aikaa kirjoittaa ajatuksiaan ja näkemyksiään paperille, jonka jälkeen jokaista pyydettiin vuorollaan kertomaan kirjoittamansa asiat. Jokaisen aiheen ja puheenvuoron kohdalla syntyi todella hyvää ja kehittäväää keskustelua. Kun jokainen joutui kertomaan omat ajatuksensa vuorollaan, saatiin myös hiljaisimpien henkilöiden ajatukset esille.

Aivoriihiyöskentely eteni suunnitellun kaavan mukaisesti. Kaikki osallistajat käyttivät puheenvuoronsa ohjeiden mukaisesti ja olivat selvästi motivoituneita osallistumaan yhteiskehittämiseen. Tunnelma oli alussa hieman vaivaantunut ja odottava, mutta ensimmäisen osuuden jälkeen kaikki rentoutuivat ja keskustelua alkoi syntyä enemmän. Useamman kerran osallistujia piti muistuttaa aikataulusta, joka jälkikäteen arvioituna oli liian tiukka. Aivoriihiyöskentelyyn olisi kannattanut varata enemmän aikaa, esimerkiksi kokonainen työpäivä. Näin työskentelystä olisi saatu enemmän irti.

Osallistajat arvioivat jälkikäteen, että aivoriihi kokonaisuudessaan kasvatti henkilöstön yhteenkuuluvuuden tunnetta ja loi positiivista yhteishenkeä. Myös tutkijan näkökulmasta kehittämissiltapäivä oli hyvin onnistunut. Aivoriihen tuotoksista ja tunnelmasta koostettiin liitteenä oleva PowerPoint-esitys, joka toimitettiin kaikille aivoriiheen osallistuneille, jotta he voivat vielä myöhemminkin palata aineistoon. Tämä liite ei ole julkinen. Samalla saatiin selville enemmän yrityksen omistajan näkemyksiä, mikä auttoi muodostamaan markkinoinnin toimintasuunnitelman suuntaaviivat.

## 5.5 Ratkaisun laatiminen - markkinoinnin toimintasuunnitelma

Tässä opinnäytetyössä konstruktiivisen tutkimusprosessin avulla kehitettiin kohdeyrityksen tarpeisiin suunnattu konstruktio, markkinoinnin toimintasuunnitelma (liitteenä, joka ei ole julkinen). Konstruktioille on tunnusomaista, että ne eivät ole jotain aikaisemmin olemassa olevaa vaan ne

keksitään ja kehitetään. Kun luodaan konstruktio, joka poikkeaa kaikesta jo olemassa olevasta, luodaan uutta todellisuutta. (Lukka, 2001). Kohdeyrityksen toimitusjohtaja ja avainhenkilöt olivat mukana kehittämässä konstruktioita ja heidän avullaan luotiin tavanomaisista markkinointisuunnitelmista ja -strategioista poikkeava malli. Apuna käytettiin kanvaasi-menetelmää, jonka pohjalta kohdeyritykselle luotiin kaksisivuinen toimintasuunnitelma. Suunnitelmaa ei tarkoituksella yritetty saada yhdelle sivulle BMC:n tai Lean Canvaksen tapaan yhdeksään laatikkoon, vaan mallia muokattiin kohdeyritykselle sopivaksi. Tavoitteena oli saada yrityksen markkinoinnille merkitykselliset asiat mahdollisimman helposti luettavaan muotoon. Markkinoinnin toimintasuunnitelman ideana on tunnistaa ja koota yhteen ne asiat ja toimenpiteet, joilla kohdeyrityksen omistaja voisi johtaa markkinointia ja, jotka ovat toteutettavissa juuri tässä yrityksessä. Toimintaympäristöä analysoimalla havaittiin lähtötilanteessa, että vaikka kotimaanmatkailun suosio on selvässä nousussa, pandemia todennäköisesti tulee vielä tulevaisuudessakin vaikuttamaan alueen yritysten toimintaan ja talouteen. On kyettävä tuottamaan enemmän niukemmilla resursseilla. Kohdeyrityksen tilanteessa tämä tarkoitti sitä, että talvikaudella yrityksessä on vähemmän henkilöstöä ja tekeminen on kohdistunut operatiiviselle tasolle. Samat ihmiset, jotka pyörittävät yrityksen arkea ja asiakaspalvelua, vastaavat myös käytännön markkinointityöstä. Yrityksellä ei tässä vaiheessa ole resursseja käytettävissä siten, että joku henkilöstöstä voisi keskittyä pelkästään markkinointiin vaan markkinointitoimintojen tulee olla sellaisia, joita voidaan tehdä ja johtaa muun työn ohessa.

Markkinoinnin toimintasuunnitelman perustana toimivat lean-markkinoinnin periaatteet. Haluttiin luoda suunnitelma, jonka osia on helppo ja nopea kokeilla. Toimivat osat pystytään uusimaan tai ottamaan jatkojalostukseen ja toimimattomat voidaan hylätä. Lisäksi asiakaspalveluun ja -kokemukseen haluttiin panostaa myös markkinoinnin keinoilla ja yrityksen brändi haluttiin luoda uudelleen vanhan ja ryvettyneen tilalle. Markkinointistrategiaprosessin ymmärtäminen, sisältömarkkinoinnin erityispiirteiden hahmottaminen ja markkinointiviestinnän osaamisen kehittäminen auttoivat viemään markkinoinnin toimintasuunnitelmaa toimeksiantajan haluamaan suuntaan. Toimintasuunnitelman suuntaviivat selkiintyivät aivoriihen avulla ja yhteistoiminnallinen kehittäminen varmisti, että henkilöstöllä on yhteinen näkemys yrityksen tulevaisuudesta.

Markkinoinnin toimintasuunnitelman lähtökohtana oli määritellä ja kuvata kaikki ne seikat, jotka vaikuttavat nyt tai voivat myöhemmin vaikuttaa yrityksen toimintaan markkinoinnin näkökulmasta. Yrityksen palvelut, kohderyhmät ja asiakkaiden tarpeet määriteltiin, samoin yrityksen toiminnan ja markkinoinnin tavoitteet. Määrittelyissä otettiin huomioon asiakaskokemus sekä

asiakkaan yritykselle tuoma arvo. Markkinoinnin toteuttamisen keinot listattiin ja sisällön tuottamisen avuksi luotiin ainutlaatuisuusväittämät eli mitä asiakas saa, kun hän käyttää yrityksen palveluja. Viimeisimpänä listattiin olemassa olevat markkinoinnin mittarit eli miten yritys voi mitata markkinoinnin vaikutuksia toimintaansa ja näin havaita markkinoinnin toimien tehokkuuden tai toimimattomuuden.

Markkinoinnin toimintasuunnitelma haluttiin saada mahdollisimman helposti luettavaan muotoon, joten toimintasuunnitelma kirjoitettiin sarakkeittain kanvaasi-mallia mukailleen. Kukin osa-alue laitettiin omaan sarakkeeseen, joita muodostui kahdeksan kappaletta ja joiden osa-alueet olivat: palvelut, kohderyhmät, toiminnan tavoitteet, asiakkaan tarpeet, markkinoinnin keinot, markkinoinnin tavoitteet, ainutlaatuisuusväittämät ja mittarit. Kuhunkin sarakkeeseen listattiin osa-alueeseen liittyvät tekijät ja ohjeeksi annettiin lukea toimintasuunnitelmaa sarakkeittain ylhäältä alaspäin. Kanvaasin muotoon tehdyn suunnitelman etuna oli, että kaikki yrityksen markkinointiin liittyvät asiat ja käsitteet saatiin kirjattua ylös. Taulukkoa luetaan siten, että ensin valitaan palvelu, sitten valitaan palvelulle sopivat kohderyhmät ja linkitetään ne yrityksen toimintaan. Tämän jälkeen otetaan huomioon kyseessä olevan kohderyhmän asiakkaiden tarpeet valitsemalla sopivat vaihtoehdot. Markkinoinnin keinot -sarakeesta valitaan sopiva markkinointikanava ja linkitetään se markkinoinnin tavoitteeseen. Ainutlaatuisuusväittämän avulla tuotetaan oikeanlaista sisältöä ja mittareiden avulla voidaan jälkikäteen selvittää markkinoinnin vaikuttavuutta vertaamalla niitä ennen ja jälkeen. Tällä tavalla työskentelemällä markkinoinnin toimintasuunnitelman taulukosta voidaan löytää ja havaita lukemattomia erilaisia yhdistelmiä, joita voidaan hyödyntää aina kuhunkin tilanteeseen sopivalla tavalla. Yrityksen johto määrittelee sen, mihin markkinointitoimenpiteeseen kulloinkin panostetaan.

Markkinoinnin toimintasuunnitelman liitteeksi laadittiin vielä erillinen tiedosto, joka on nimetty markkinoinnin toimintaehdotelmaksi (liite 5, ei julkinen). Se on muokattavaan taulukkomuotoon luotu käytännön työkalu yrityksen markkinoinnista vastaavien henkilöiden tueksi. Siinä on yksinkertaisesti listattu erilaisia kohdeyritykselle sopivia ja saavutettavissa olevia markkinoinnin toimenpiteitä ja keinoja. Yrityksen johdon tehtävänä on määritellä, mitä markkinointitoimenpidettä kulloinkin käytetään, kuka siitä on vastuussa ja mikä on aikataulu. Taulukkoa voidaan muokata vapaasti toiminnan ja tavoitteiden mukaan ja se on mahdollista toteuttaa myös vuosikellon muodossa. Tällöin määritellään markkinointitoimenpiteet kausittain tai kuukausittain ja listataan ne tärkeys- tai kiireellisyysjärjestykseen. Vuosikellomalli toimii parhaiten silloin, kun markkinointitoimenpiteisiin on mahdollista käyttää enemmän työaikaa, kun esimerkiksi markkinoinnista



vastaava henkilö voi keskittää kaiken työaikansa pelkästään markkinoinnin kehittämiseen ja erilaisiin markkinointitoimenpiteisiin. Tällöin suunnitelluissa aikatauluissa on mahdollista pysyä.

Markkinoinnin toimintasuunnitelma ja -ehdotelma lähetettiin sähköpostitse yrityksen omistajalle ja avainhenkilöille 17.2.2021. Sähköpostissa käyttäjät ohjeistettiin suunnitelman käyttöön ja tulkitsemiseen, siinä vahvistettiin myös aikaisemmin sovittu kuukauden seurantajakso alkaneeksi. Seuraavalla viikolla oli vielä yhteinen palaveri, jossa käytiin läpi lähetetyt tiedostot sekä varmistettiin yhteisymmärrys sisällön ja tulevien toimenpiteiden suhteen.

Kun kuukauden seurantajakso oli kulunut, pidettiin uusi palaveri, jossa käytiin keskustellen läpi kuukauden aikana tehtyjä markkinointitoimenpiteitä ja niistä saatuja kokemuksia. Kuukauden aikana itse markkinointitoimenpiteitä ei ollut ehditty tekemään muun työn ohessa niin paljon kuin oli toivottu. Vuosikellon työstäminen markkinointikalenterin muotoon oli aloitettu, ja suunnitelmana oli tehdä toteutukset aina viikkotasolla. Hyvin pian oli huomattu, että markkinointikalenteriin listattuja toimenpiteitä pitäisi ehtiä myös toteuttamaan ja tällä hetkellä ei aikaa juurikaan jää kaikelta muulta työltä. Jatkon kannalta olisi hyvä, jos yritys saisi ulkopuolista apua markkinointiinsa. Omistajan mukaan markkinointiin liittyviä toimenpiteitä on tehty jonkin verran mutta niiden vaikuttavuudesta ei toistaiseksi ole näyttöjä. Todettiin, että kuukausi on hyvin lyhyt aika markkinoinnin vaikuttavuuden arviointiin.

Konstruktion toimivuutta voidaan arvioida käytännössä kolmen eri markkinatestin avulla. Konstruktiio läpäisee heikon markkinatestin, jos se toimii kohdeorganisaatiossa käytännössä. Keski vahvan markkinatestin läpäiseminen edellyttää, että usea organisaatio voi ottaa konstruktion käyttöön. Vanhan markkinatestin läpäiseminen tarkoittaa, että ne organisaatiot, jotka ovat ottaneet konstruktion käyttöön, menestyvät paremmin kuin ne, joissa konstruktiota ei ole otettu käyttöön. Ratkaisun toimivuutta voidaan perustelluista syistä arvioida myös joskus myöhemmin. Tästä syystä konstruktiivisen tutkimuksen raportoinnista voi joskus puuttua lähestymistavalle tyyppillinen ratkaisun testaus. (Ojasalo ym. 68.)

Tässä opinnäytetyössä konstruktion toimivuudesta voidaan todeta, että se läpäisee ainakin heikon markkinatestin. Vain aika näyttää voisiko se toimia myös muissa organisaatioissa. Sen arviointi ja analysointi on kuitenkin järkevää rajata tämän työn ulkopuolelle.

## 6 Johtopäätökset ja pohdinta

Meneillään oleva pandemia on vaikuttanut erityisesti pk-yrityksiin. Ilman pandemiaakin uusien matkailualan yritysten selviäminen ensimmäisistä toimintavuosista voi olla työn takana. Jotta yritys varmistaisi toimintaedellytyksensä, on sen tunnistettava toimintaympäristönsä ja panostettava niin asiakaskokemukseen kuin brändinsä tunnetuksi tekemiseen. Vaikka palvelu olisi miten ensiluokkaista tahansa ja myytävät tuotteet huippuluokkaa, ilman tunnettuutta ei yritys pysty menestymään. Menestyminen ja tuottava toiminta voivat usein olla kiinni vain hyvin suunnitelluista ja oikea-aikaisista toimenpiteistä – ollaan oikeassa paikassa oikeaan aikaan. Markkinointi tarjoaa usein vastauksen siihen, miksi yritys menestyy tai ei menesty. Asiakkaiden tunnistaminen ja arvostaminen, oikein valitut kanavat ja kiinnostava sisältö vaativat loppujen lopuksi vain suunnittelua ja toteuttamista.

Tämän kehittämistyön tutkimusongelmana oli kohdeyrityksen heikko tunnettuus ja kannattavuus. Tutkimuskysymys oli, miten yrityksen palvelut saataisiin laajemmin potentiaalisten asiakkaiden tietoisuuteen? Miten kannattavuutta saataisiin parannettua? Tutkimustulokset osoittivat, että kohdeyrityksessä kaikki toiminta tapahtuu käytännön tasolla, joten myös markkinointiin kaivattiin apua käytännön tasolla. Tutkimustulokset osoittivat myös, että toimivan markkinoinnin toteuttamisessa ei aina kannata käyttää perinteisiä menetelmiä vaan riippuu yrityksestä ja sen henkilöstöstä, millaisia toimenpiteitä ja työkaluja tarvitaan. Kohdeyrityksellä ei ollut laadittuna kirjallista liiketoimintastrategiaa mutta yrityksen avainhenkilöille oli kuitenkin selvää, miksi yritys on olemassa ja mitkä sen tavoitteet ovat. Vain käytännön työkalut tavoitteisiin pääsemiseksi puuttuivat. Tutkimuskysymyksiin etsittiin vastauksia ottamalla käyttöön työn tuotoksena syntynyt markkinoinnin toimintasuunnitelma. Erilaisilla markkinoinnin toimenpiteillä yrityksen tunnettuus on jonkin verran kasvanut ja halutut kohderyhmät on tavoitettu tehokkaammin siellä, missä ne kulloinkin ovat. Asiakasvirran kasvamisen myötä, voidaan todeta, että myös yrityksen kannattavuus on parantunut lähtötilanteesta. Eli tämän perusteella voidaan todeta, että tutkimuksen avulla saatiin vastaukset tutkimuskysymyksiin ja tutkimusongelmaan löydettiin ratkaisu.

Tässä opinnäytetyössä edettiin konstruktiivisen tutkimuksen prosessia noudattaen. Tutkija ja kohdeorganisaatio toimivat hyvin tiiviissä yhteistyössä ja vuorovaikutuksellisuus olikin koko prosessin onnistumisen edellytys. Kehittämistyönä laadittiin kohdeyritykselle markkinoinnin toimintasuunnitelma sekä kehitettiin taulukkomuotoon toimintaehdotelma, jota avainhenkilöt pystyvät

muokkaamaan toimintaansa ja tekemiseensä sopivaksi. Markkinoinnin toimintasuunnitelma ei noudattanut perinteistä kaavaa vaan se laadittiin täysin kohdeyrityksen näkökulmasta sen tarpeet ja resurssit huomioiden. Tässä tapauksessa voidaankin puhua täysin uudesta konstruktiosta, joka on kehitetty tutkimusprosessissa saatujen tietojen pohjalta. Konstruktiio on osittain otettu käyttöön kohdeorganisaatiossa mutta sen vaikutuksista kohdeorganisaation toimintaan ei vielä osata arvioida. Seurantajakson olisi pitänyt olla huomattavasti pidempi, jotta vaikutuksia markkinoitiin ja yrityksen kannattavuuteen voitaisiin luotettavasti arvioida. Konstruktiivinen tutkimus oppinäytetyönä ei kuitenkaan edellytä laajaa vaikuttavuuden arviointia, toisin kuin puhtaasti tieteelliset ja teoreettiset tutkimukset. (Ojasalo ym. 2015, 68).

### 6.1 Luotettavuus ja eettisyys

Tieteellisen tutkimuksen luotettavuutta tarkastellaan yleisten luotettavuusmittareiden avulla. Puhutaan käsitteistä reliabiliteetti ja validiteetti. Reliabiliteetti tarkoittaa sitä, että tulokset ovat pysyvät ja validiteetti tarkoittaa, että tutkitaan oikeita asioita. Jos tutkimus uusittaisiin ja saataisiin samat tutkimustulokset, voitaisiin puhua pysyvyydestä. Määrällisessä ja laadullisessa tutkimuksessa nämä käsitteet on määritelty eri tavoin, minkä vuoksi eri tutkimusotteilla tehtyjen tutkimusten tarkastelu on vaikeaa. Luotettavuusmittareita voidaan pitää tarkastuspisteitä tutkimusprosessin eri vaiheissa. Validiteetti liittyy yleensä tutkimuksen suunnitteluun ja reliabiliteetti tutkimuksen toteutukseen. (Kananen 2017b, 175–176.)

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa ei ole olemassa yksiselitteistä ohjetta. Jotta luotettavuutta voitaisiin ylipäänsä tarkastella, on oppinäytetyössä oltava riittävä dokumentaatio. Myös käytettyjen valintojen ja ratkaisujen perustelu on tärkeää. Usein laadullisen tutkimuksen luotettavuuskriteereinä käytetään muun muassa vahvistettavuutta, dokumentaation arvioitavuutta, tulkinnan ristiriidattomuutta, tutkitun näkökulmasta työn luotettavuutta sekä saturaa-tiota. (Kananen 2014, 150–151.)

Konstruktiivisen tutkimuksen luotettavuuden arviointi ei ole niin yksiselitteistä, koska kyseessä on muutoksen aikaansaaminen ja tutkimuksessa käytetyt menetelmät voivat sisältää sekä määrällisiä että laadullisia elementtejä. Tutkimusmenetelmiä yhdistellään tutkimustilanteen mukaan ja koska tavoitteena on muutos, on käytännön kannalta tärkeää arvioida, kuinka se onnistui. Konstruktiivisen tutkimuksen luotettavuutta tulisikin siis tarkastella konstruktion onnistumisella. Validiteettia voidaan tarkastella tutkimusprosessin luotettavuutta tutkimalla. Mikäli

tutkimusprosessi on täyttänyt konstruktiivisen tutkimuksen vaatimukset, on se täysin validi, vaikka konstruktio ei toimisikaan. Eli toisin sanoen toimimaton konstruktio ei automaattisesti tarkoita, että tutkimus olisi epäonnistunut. (Kananen 2017a, 69.)

Tässä opinnäyteyössä luotettavuus on pyritty varmistamaan jakamalla tutkimuksen tuloksia prosessin aikana avoimesti ja vuorovaikutuksellisesti kohdeyrityksen avainhenkilöiden kanssa. Näin on pystytty varmistamaan yhteisymmärrys erilaisten tulkintojen kohdalla. Kaikki kerätty aineisto on dokumentoitu ja sitä on verrattu keskenään, jotta aineiston perusteella tehdyt tulokset on voitu vahvistaa oikeiksi. Asiakastytyväisyyskyselyn tulokset vahvistivat havainnoinnin tuloksia ja sopivat yhteen toimitusjohtajan teemahaastattelussa ilmenneiden seikkojen kanssa. Tutkija ei ole omalla toiminnallaan vaikuttanut tutkimustuloksiin, vaikka onkin osallistunut prosessiin aktiivisen toimijan roolissa.

Työelämälähtöisessä kehittämisprojektissa korostuvat eettiset säännöt, jotka koskettavat niin tieteen tekemistä kuin yritysmaailmaa. Kehittämisen tavoitteiden tulee noudattaa korkeaa moraalila, tekemisen tulee olla tarkkaa, huolellista ja rehellistä, ja työn tulosten tulee olla käytännössä hyödynnettäviä. Kehittämistyö liittyy aina inhimilliseen toimintaan ja on riippuvainen siinä toimivista ihmisistä. Kehittämisen ja tutkimuksen kohteena olevien on tiedettävä mitä tutkija on tekemässä, mitkä ovat kehittämistyön tavoitteet ja mikä heidän roolinsa siinä on. (Ojasalo ym. 2015, 48–49.)

Tämän opinnäytetyön tekemisessä on pyritty kaikissa vaiheissa ottamaan huomioon hyvän tutkimuksellisen kehittämistyön periaatteet. Tutkimusstrategia ja tiedonkeruumenetelmät ovat yleisesti hyväksytyjä ja niiden käyttö on perusteltu asianmukaisesti, lähteisiin on viitattu selkeästi ja kehittämistyö on työelämälähtöinen. Tutkija on työssään ollut huolellinen, rehellinen ja vilpitön. Tutkimustyön kaikissa vaiheissa tutkija on avoimesti raportoinut kohdeorganisaatiolle prosessin etenemisestä ja käynyt kaikki materiaalit läpi avainhenkilöiden kanssa. Näin on voitu varmistua siitä, että tutkittavat tietävät mitä tietoja heistä opinnäytetyö pitää sisällään.

## 6.2 Opinnäytetyön hyöty kohdeorganisaatiolle ja onnistumisen arviointi

Opinnäytetyöprosessissa kehitetyt markkinoinnin työkalut on otettu osittain käyttöön mutta niiden tuomaa vaikutusta kohdeyrityksen toimintaan on lyhyen seurantajakson vuoksi vielä vaikeaa arvioida. Vaikka taloudellista kannattavuutta ei tässä työssä mitattu, on asiakasvirtojen todettu

kevään 2021 aikana kasvaneen lähtötilanteeseen verrattuna. Kohdeyrityksen avainhenkilöt kokivat saaneensa lisää markkinointiosaamista sekä myös itsevarmuutta ja uskallusta toimenpiteiden toteuttamiseen. Kohdeyrityksen omistajan näkemyksen mukaan tämä opinnäytetyö ja sen tuotokset ovat auttaneet kohdeyritystä ja sen henkilöstöä entistä paremmin tunnistamaan markkinoinnin merkityksen liiketoiminnassaan. Markkinoinnin työkaluja voidaan soveltaa laajasti kulloiseenkin tilanteeseen sopivalla tavalla, ja yrityksen henkilöstö on lisäksi saanut uusia ideoita ja tukea markkinointinsa toteuttamiseen. Lisäksi markkinoinnin toimintasuunnitelmassa nimetyt kohderyhmät, tavoitteet, keinot ja mittarit ovat auttaneet kohdeyritystä pitämään fokuksen kohdistettuna arjen markkinointityöhön. Markkinoinnin toimintasuunnitelman avulla kohdeyrityksen on mahdollista löytää lukemattomia erilaisia variaatioita markkinoinnin toiminnan toteuttamiseen. Kesällä 2021 kohdeorganisaation avainhenkilöillä tulee heidän oman näkemyksensä mukaan olemaan enemmän aikaa käytettävänään markkinointiin, jolloin markkinoinnin toimintasuunnitelmaa voidaan hyödyntää laajemmin.

Tutkimuksen ja kehittämisen näkökulmasta tämä prosessi on ollut äärimmäisen haastava, mutta samalla opettavainen. Markkinoinnin toimintasuunnitelman vaikuttavuuden arviointiin kuukauden seurantajakso oli auttamatta liian lyhyt, mutta pidempi aika ei olisi ollut mahdollista opinnäytetyön aikataulullisista syistä johtuen. Jatkotutkimusaiheeksi suositellaan tulevana vuosina markkinoinnin vaikuttavuuden arviointia ja asiakastyytyväisyyden mittaamista uudelleen. Mikäli mahdollista, seuraavassa tutkimuksessa seurantajakso kannattaisi aikatauluttaa koko kesäkauden ajalle. Näin kehittämistyön vaikuttavuutta voitaisiin arvioida luotettavammin. Opinnäytetyöprosessin aikana eteen tuli monenlaisia odottamattomia haasteita, jotka eivät liittyneet kohdeyritykseen. Niistä huolimatta prosessi eteni kuitenkin ennalta suunnitellun aikataulun mukaisesti. Tutkijan oma markkinoinnin osaaminen ja ymmärrys kasvoivat tämän opinnäytetyöprosessin aikana. Oli mielenkiintoista päästä läheltä seuraamaan uuden yrityksen toimintaa ja olla mukana vuorovaikutuksellisessa kehittämisessä. Kiireen tuntu ja opinnäytetyön suhteellisen tiukka aikataulu olivat tämän prosessin kompastuskiviä. Tulevaisuudessa mahdollisiin kehittämishankkeisiin tulee varata huomattavasti enemmän aikaa ja niihin tulee sisällyttää myös vaikuttavuuden arviointi kattavammin.

Opinnäytetyöprosessin aikana yksi suurimpia huolenaiheita oli kohdeorganisaation avainhenkilöiden sitoutuminen kehittämistyöhön. Tähän vaikutti suurelta osin heidän käytettävissä olevien resurssiensa niukkuus. Kohdeyrityksessä oli talvikaudella vähän henkilöstöä ja samat henkilöt, jotka pyörittivät arjen toimintaa, toimivat myös vastuuhenkilöinä markkinoinnissa. Kuukauden

seurantajakson aikana ei lopulta ollut tapahtunut niin laajaa markkinointitoimenpiteiden jalkautusta, mitä alun perin suunniteltiin. Suurin osa työajasta oli mennyt toiminnan perusedellytyksien hoitamiseen. Yritykselle oli hankittu opasteita ja keskeneräisiä tiloja oli rakennettu kuntoon. Maaliskuuhun 2021 mennessä kuntosali, golfsimulaattori ja saunatilat olivat valmistuneet, mutta uusien palvelujen markkinointia ei ollut vielä ollut ehditty aloittaa. Kohdeorganisaation johto ja henkilöstö kuitenkin tiedostivat, että oikea-aikaisen, ketterän ja kokeilevan markkinoinnin avulla yrityksen tunnettuutta ja kannattavuutta saadaan parannettua. Rohkeus ja uskallus kokeilla uutta epäonnistumisen uhallakin olivat kehittämistyön parasta antia. Kohdeyrityksen avainhenkilöt ovat myös tiedostaneet, että markkinointiin, jolla oikeasti on merkitystä tunnettuuteen ja kannattavuuteen kannalta, tulisi pystyä panostamaan ajallisesti paljon enemmän.

Konstruktivisen tutkimusprosessin kannalta itse konstruktion toimivuutta tai onnistuneisuutta ei prosessin aikana voitu arvioida, koska siihen olisi tarvittu huomattavasti pidempi aika. Tutkijalla oli prosessin alussa selkeä visio siitä, mihin suuntaan kehittämistyötä pitäisi ohjata ja millainen konstruktio todennäköisesti tulisi olemaan mutta tutkimuksen edetessä ja tutkimustuloksia tulkitessa suunnitelmia jouduttiin muuttamaan. Konstruktiossa on kuitenkin potentiaalia ja sen toimivuutta kannattaa tarkastella pidemmällä aikavälillä. Sitä voidaan muokata liiketoiminnan muutosten mukana ja siitä on mahdollista jatkojalostaa erilaisissa tilanteissa toimiva markkinoinnin työkalu.

## Lähteet

### Kirja:

Aaker, D. (2001). Strategic Market Management. John Wiley & Sons Ltd.

Ansoff, H. (1979). Strategic Management. London: The MacMillan Press, Ltd.

Anttila, M. & Iltanen, K. (2007). Markkinointi. Helsinki: Werner Söderström Oy.

Eskola, J & Suoranta, J. (1998). Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.

Gerdt, B. & Eskelinen, S. (2018). Digiajan asiakaskokemus. Oppia kansainvälisiltä huipuilta. Saatavilla <https://kamk.finna.fi>, Alma Talent Bisneskirjasto.

Gerdt, B. & Korkiakoski, K. (2016). Ylivoimainen asiakaskokemus. Helsinki: Talentum.

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

Hooley, G., Piercy, N. & Nicoulaud, B. (2012). Marketing Strategy & Competitive Positioning. Pearson Education Limited.

Hänti, S. (2021). Asiakkaista ansaintaan. Asiakaskeskeinen liiketoimintamalli. Saatavilla <https://kamk.finna.fi>, Alma Talent Bisneskirjasto.

Kananen, J. (2018). Digimarkkinointi ja sosiaalisen median markkinointi. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja.

Kananen, J. (2015). Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Miten kirjoitan kehittämistutkimuksen vaihe vaiheelta. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja.

Kananen, J. (2017). Kehittämistutkimus interventiotutkimuksen motona. Opas opinnäytetyön ja Pro Gradun kirjoittajalle. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja.

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

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

- Kananen, J. (2018). Strateginen sisältömarkkinointi. Miten onnistun verkkosivujen ja sosiaalisen median sisällöntuotannossa? Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja.
- Kananen, J. (2018). Yrittäjän sosiaalisen median strategiaopas. 20 päivässä someosaajaksi. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja.
- Lehtinen, J. (2004). Asiakkuuksien aktiivinen johtaminen. Helsinki: Edita Prima.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. (2015). Kehittämistyön menetelmät. uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Puusa, A. & Juuti, P. (2020). Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudemus.
- Rope, T. (2003). Johdon markkinointiratkaisut. Strateginen markkinointi. Porvoo: WSOY.
- Rummukainen, M., Hakola, I. & Hiila, I. (2019). Sisältömarkkinoinnin työkalut. Saatavilla <https://kamk.finna.fi>, Alma Talent Bisneskirjasto.
- Swaim, R. (2009). The Strategic Drucker. Growth Strategies and Marketing Insights from the Works of Peter Drucker. John Wiley & Sons, Incorporated. Saatavilla <https://kamk.finna.fi>, Ebook Central.
- Tanni, K. & Keronen, K. (2013). Johdata asiakkaasi verkkoon. Opas koukuttavan sisältöstrategian luomiseen. Saatavilla <https://kamk.finna.fi>, Alma Talent Bisneskirjasto.
- Tikkanen, H. (2006). Markkinoinnin johtamisen perusteet. Tehtävät, perusprosessit ja markkinointistrategia. Helsinki: Talentum.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.
- Vahvaselkä, I. (2009). Kansainvälinen liiketoiminta ja markkinointi. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Vilkka, H. (2015). Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Von Herten, P. (2006). Brändi yritysmarkkinoinnissa. Helsinki: Talentum.
- Vuorinen, T. (2013). Strategiakirja – 20 työkalua. Helsinki: Alma Talent Oy.



## Internetlähteet:

Lukka, K. (2001). Konstruktiivinen tutkimusote. Luettu 4.1.2021. <https://metodix.fi/2014/05/19/lukka-konstruktiivinen-tutkimusote/>

Merviö, E. (2020). Liini markkinointi ja idean pitchaus. Hippa-hanke blogi, 11.6.2020. Luettu 8.3.2021. <https://hippa.metropolia.fi/2020/06/liini-markkinointi-ja-idean-pitchaus/>

Sheth, J. & Parvatiyar, A. (1994). Ecological Imperatives and a Role of Marketing. Luettu 18.1.2021. [www.researchgate.net/publication/303918653 Ecological imperatives and the role of marketing](http://www.researchgate.net/publication/303918653_Ecological_imperatives_and_the_role_of_marketing)

Spehler, N. (2015). Lean Marketing for Startups. Marketing Research Paper. Luettu: 16.3.2021. [Lean Marketing for Startups - Nicolas Spehler](#)

Leanstack (2021). The Lean Canvas. Luettu 17.3.2021. <https://leanstack.com/leancanvas>

## Asiakastyytyväisyyskysely

Uuden Kainuun Portin ensimmäinen kesä on paketissa ja talvea kohti jatketaan täyttä höyryä. Joko olet ehtinyt tutustua Kajaanin monipuolisimpaan matkailukeskukseen?

Palvelujen ja toiminnan parantamiseksi haluaisimme kuulla, miten olemme tähän mennessä pärjänneet? Vastaa kyselyyn niin saat äänesi kuuluville ja autat meitä kehittämään palvelujamme entistäkin paremmiksi. Kyselyyn vastaaminen kestää noin 5 minuuttia. Vastaukset käsitellään nimettöminä.

Yhteystietosi jättämällä olet mukana arvonnassa, jossa kaikkien 9.12.2020 mennessä vastanneiden kesken arvotaan 3 kpl kahden lounaan lounaslahjakorttia. Yhden lahjakortin arvo on 19,80€.

Nähdään Kainuun Portissa!

Seuraava

## Asiakastyytyväisyyskysely

Kerro ensin vähän itsestäsi valitsemalla alla olevista sopivat vaihtoehdot:

### 1. Sukupuoli

 ▼

### 2. Ikäsi

 ▼

### 3. Kotikunta

### 4. Ammatti

 ▼

## Asiakastyytyväisyyskysely

Ensimmäiseksi pyydämme sinua arvioimaan Kainuun Portin piha-aluetta, pysäköintiä ja opasteita koskevia väittämiä. Miten seuraavat väittämät pitävät mielestäsi paikkansa? Valitse mielipidettäsi parhaiten vastaava vaihtoehto.

### 5. Kainuun Porttiin on helppo tulla

- 1 = hyvin huonosti
- 2 = melko huonosti
- 3 = neutraali
- 4 = melko hyvin
- 5 = erittäin hyvin

### 6. Pysäköintitilaa on riittävästi

- 1 = hyvin huonosti
- 2 = melko huonosti
- 3 = neutraali
- 4 = melko hyvin
- 5 = erittäin hyvin

### 7. Opasteita on riittävästi

- 1 = hyvin huonosti
- 2 = melko huonosti
- 3 = neutraali
- 4 = melko hyvin
- 5 = erittäin hyvin

### 8. Piha-alue on viihtyisä

- 1 = hyvin huonosti
- 2 = melko huonosti
- 3 = neutraali
- 4 = melko hyvin
- 5 = erittäin hyvin

[Edellinen](#)[Seuraava](#)

## Asiakastyytyväisyyskysely

Seuraavat väittämät koskevat Kainuun Portin hotelleja. Hotelli on remontoitu vuonna 2020. Uusia raikkain värein sisustettuja huoneita on 41. Hotellin vastaanotto on avoinna ma-pe klo 7.00-20.00 ja la-su klo 8.00-20.00.

Mikäli et ole käyttänyt hotellin palveluja, valitse vaihtoehto 6 = en ole käyttänyt palvelua.

### 9. Hotellin sijainti on hyvä

- 1 = hyvin huonosti
- 2 = melko huonosti
- 3 = neutraali
- 4 = melko hyvin
- 5 = erittäin hyvin
- 6 = en ole käyttänyt palvelua

### 10. Sisäänkirjautuminen on sujuvaa

- 1 = hyvin huonosti
- 2 = melko huonosti
- 3 = neutraali
- 4 = melko hyvin
- 5 = erittäin hyvin
- 6 = en ole käyttänyt palvelua

### 11. Hotellin asiakaspalvelu on ystävällistä

- 1 = hyvin huonosti
- 2 = melko huonosti
- 3 = neutraali
- 4 = melko hyvin
- 5 = erittäin hyvin
- 6 = en ole käyttänyt palvelua

**12. Uudet remontoituvat huoneet ovat viihtyisät**

- 1 = hyvin huonosti
- 2 = melko huonosti
- 3 = neutraali
- 4 = melko hyvin
- 5 = erittäin hyvin
- 6 = en ole käyttänyt palvelua

**13. Hotellihuoneet on siivottu huolellisesti**

- 1 = hyvin huonosti
- 2 = melko huonosti
- 3 = neutraali
- 4 = melko hyvin
- 5 = erittäin hyvin
- 6 = en ole käyttänyt palvelua

**14. Hotellin aamiainen on monipuolinen ja maistuva**

- 1 = hyvin huonosti
- 2 = melko huonosti
- 3 = neutraali
- 4 = melko hyvin
- 5 = erittäin hyvin
- 6 = en ole käyttänyt palvelua

**15. Hotellihuoneiden hinnoittelu on kilpailukykyinen**

- 1 = hyvin huonosti
- 2 = melko huonosti
- 3 = neutraali
- 4 = melko hyvin
- 5 = erittäin hyvin
- 6 = en ole käyttänyt palvelua

[Edellinen](#)[Seuraava](#)

## Asiakastyytyväisyyskysely

Seuraavassa osiossa arvioidaan Kainuun Portin ravintolan palveluja. Ravintolan keittiö on avoinna:

ma-to klo 11.00-18.45,  
pe-la klo 11.00-20.45 ja  
su klo 11.00-17.45.

Hotellin aamiainen on tarjolla ma-pe klo 7.00-9.00 myös muille kuin hotellin asiakkaille hintaan 8,90€.  
Lounasta tarjoillaan ma-pe klo 10.30-14.30.

Mikäli et ole käyttänyt ravintolan palveluja, valitse vaihtoehto 6 = en ole käyttänyt palvelua.

### 16. Ruokalista on monipuolinen

- 1 = hyvin huonosti
- 2 = melko huonosti
- 3 = neutraali
- 4 = melko hyvin
- 5 = erittäin hyvin
- 6 = en ole käyttänyt palvelua

### 17. Ravintolan hintataso on kukkarolleni sopiva

- 1 = hyvin huonosti
- 2 = melko huonosti
- 3 = neutraali
- 4 = melko hyvin
- 5 = erittäin hyvin
- 6 = en ole käyttänyt palvelua

### 18. Palvelu on ystävällistä

- 1 = hyvin huonosti
- 2 = melko huonosti
- 3 = neutraali
- 4 = melko hyvin
- 5 = erittäin hyvin
- 6 = en ole käyttänyt palvelua

**19. Ruoka on maistuvaa ja laadukasta**

- 1 = hyvin huonosti
- 2 = melko huonosti
- 3 = neutraali
- 4 = melko hyvin
- 5 = erittäin hyvin
- 6 = en ole käyttänyt palvelua

**20. Ravintolan aukioloajat sopivat aikatauluuni**

- 1 = hyvin huonosti
- 2 = melko huonosti
- 3 = neutraali
- 4 = melko hyvin
- 5 = erittäin hyvin
- 6 = en ole käyttänyt palvelua

**21. Ravintolan miljöö on viihtyisä**

- 1 = hyvin huonosti
- 2 = melko huonosti
- 3 = neutraali
- 4 = melko hyvin
- 5 = erittäin hyvin
- 6 = en ole käyttänyt palvelua

**22. Ravintolassa on riittävästi tilaa**

- 1 = hyvin huonosti
- 2 = melko huonosti
- 3 = neutraali
- 4 = melko hyvin
- 5 = erittäin hyvin
- 6 = en ole käyttänyt palvelua

[Edellinen](#)[Seuraava](#)



## Asiakastyytyväisyyskysely

Seuraavat väittämät koskevat Kainuun Portin irlantilaisista pubia The Keegania. Tiesitkö, että englantilainen kirvesmies on tehnyt pubin mittatilaustyönä? Pubi on avoinna to-la klo 15.00-22.00, muina aikoina sopimuksen mukaan. Pubia voi varata myös esimerkiksi kokouskäyttöön.

Jos et ole käyttänyt palvelua, valitse vaihtoehto 6 = en ole käyttänyt palvelua.

### 23. Pubin juomavalikoima on riittävän monipuolinen

- 1 = hyvin huonosti
- 2 = melko huonosti
- 3 = neutraali
- 4 = melko hyvin
- 5 = erittäin hyvin
- 6 = en ole käyttänyt palvelua

### 24. Asiakaspalvelu on asiantuntevaa

- 1 = hyvin huonosti
- 2 = melko huonosti
- 3 = neutraali
- 4 = melko hyvin
- 5 = erittäin hyvin
- 6 = en ole käyttänyt palvelua

### 25. Aukioloajat ovat aikatauluihini sopivat

- 1 = hyvin huonosti
- 2 = melko huonosti
- 3 = neutraali
- 4 = melko hyvin
- 5 = erittäin hyvin
- 6 = en ole käyttänyt palvelua

**26. Autenttisen irlantilaispubin miljöö on viihtyisä**

- 1 = hyvin huonosti
- 2 = melko huonosti
- 3 = neutraali
- 4 = melko hyvin
- 5 = erittäin hyvin
- 6 = en ole käyttänyt palvelua

**27. Terassi on viihtyisä**

- 1 = hyvin huonosti
- 2 = melko huonosti
- 3 = neutraali
- 4 = melko hyvin
- 5 = erittäin hyvin
- 6 = en ole käyttänyt palvelua

Edellinen

Seuraava

**Asiakastyytyväisyyskysely**

Kainuun Portin AutoSpassa pesuja voi ostaa yksittäin Kainuun Portin kassalta tai suoraan autopesulan maksutolpasta. AutoSpahan voi myös ostaa kuukausijäsenyyden, jolla autoa voi pestä niin monta kertaa kuukaudessa kuin haluaa. Kuukausimaksut alkaen 34,90 €/kk. Kuukausijäsenyyden käyttäjäksi rekisteröidytään osoitteessa <https://autopesupaikat.fi/>.

Arvioi kokemuksiasi AutoSpasta. Jos et ole käyttänyt palvelua, valitse vaihtoehto 6 = en ole käyttänyt palvelua.

**28. Pesujen ostaminen on helppoa**

- 1 = hyvin huonosti
- 2 = melko huonosti
- 3 = neutraali
- 4 = melko hyvin
- 5 = erittäin hyvin
- 6 = en ole käyttänyt palvelua

**29. Pesut ovat sopivan hintaisia**

- 1 = hyvin huonosti
- 2 = melko huonosti
- 3 = neutraali
- 4 = melko hyvin
- 5 = erittäin hyvin
- 6 = en ole käyttänyt palvelua

**30. Pesuvalikoima on riittävän laaja**

- 1 = hyvin huonosti
- 2 = melko huonosti
- 3 = neutraali
- 4 = melko hyvin
- 5 = erittäin hyvin
- 6 = en ole käyttänyt palvelua

**31. Pesuhalliin on helppo ajaa**

- 1 = hyvin huonosti
- 2 = melko huonosti
- 3 = neutraali
- 4 = melko hyvin
- 5 = erittäin hyvin
- 6 = en ole käyttänyt palvelua

**32. Pesutulos on hyvä**

- 1 = hyvin huonosti
- 2 = melko huonosti
- 3 = neutraali
- 4 = melko hyvin
- 5 = erittäin hyvin
- 6 = en ole käyttänyt palvelua

Edellinen

Seuraava

## Asiakastyytyväisyyskysely

Kainuun Portissa on CSE Entertainmentin kanssa yhteistyössä toteutettu Fitness Gaming Zone, jossa pääsee pelaamaan iWall ja TapWall-pelejä. Tilassa voi järjestää yksityistilaisuuksia, kuten lasten syntymäpäiviä, tyky-päivän tai vaikka kaveriporukan kokoontumisen. Ruokat ja juomat saa helposti Kainuun Portin ravintolasta.

Jos et ole käyttänyt palvelua, valitse vaihtoehto 6 = en ole käyttänyt palvelua.

### 33. Kainuun Portin Fitness Gaming Zonesta on ollut riittävästi tietoa saatavilla

- 1 = hyvin huonosti
- 2 = melko huonosti
- 3 = neutraali
- 4 = melko hyvin
- 5 = erittäin hyvin
- 6 = en ole käyttänyt palvelua

### 34. Pelitilan varaaminen on helppoa

- 1 = hyvin huonosti
- 2 = melko huonosti
- 3 = neutraali
- 4 = melko hyvin
- 5 = erittäin hyvin
- 6 = en ole käyttänyt palvelua

**35. Pelivalikoima on riittävän laaja**

- 1 = hyvin huonosti
- 2 = melko huonosti
- 3 = neutraali
- 4 = melko hyvin
- 5 = erittäin hyvin
- 6 = en ole käyttänyt palvelua

**36. Pelitila on tilana toimiva**

- 1 = hyvin huonosti
- 2 = melko huonosti
- 3 = neutraali
- 4 = melko hyvin
- 5 = erittäin hyvin
- 6 = en ole käyttänyt palvelua

**37. Pelitilan hinnoittelu on sopiva**

- 1 = hyvin huonosti
- 2 = melko huonosti
- 3 = neutraali
- 4 = melko hyvin
- 5 = erittäin hyvin
- 6 = en ole käyttänyt palvelua

[Edellinen](#)[Seuraava](#)

## Asiakastyytyväisyyskysely

Kainuun Portin verkkosivut ovat tällä hetkellä työn alla ja ne julkaistaan lähiaikoina osoitteessa [www.kainuunportti.fi](http://www.kainuunportti.fi). Saat meihin yhteyden parhaiten Kainuun Portin Facebook-sivujen kautta, sähköpostilla [hotelli@kainuunportti.fi](mailto:hotelli@kainuunportti.fi) tai puhelimitse 08 613 3000.

Seuraavat väittämät koskevat Kainuun Portin facebook-sivuja.

### 38. Kainuun Portin Facebook-sivuja päivitetään riittävän aktiivisesti

- 1 = hyvin huonosti
- 2 = melko huonosti
- 3 = neutraali
- 4 = melko hyvin
- 5 = erittäin hyvin

### 39. Saan Facebook-sivuilta riittävästi tietoa Kainuun Portin palveluista

- 1 = hyvin huonosti
- 2 = melko huonosti
- 3 = neutraali
- 4 = melko hyvin
- 5 = erittäin hyvin

**40. Kainuun Portin Facebook-sivujen sisältö on kiinnostavaa**

- 1 = hyvin huonosti
- 2 = melko huonosti
- 3 = neutraali
- 4 = melko hyvin
- 5 = erittäin hyvin

**41. Facebookin kautta lähettämiini viesteihin vastataan riittävän nopeasti**

- 1 = hyvin huonosti
- 2 = melko huonosti
- 3 = neutraali
- 4 = melko hyvin
- 5 = erittäin hyvin

**42. Asiakaspalvelu on asiantuntevaa**

- 1 = hyvin huonosti
- 2 = melko huonosti
- 3 = neutraali
- 4 = melko hyvin
- 5 = erittäin hyvin

[Edellinen](#)[Seuraava](#)**Asiakastyytyväisyyskysely****43. Mistä olet löytänyt tietoa Kainuun Portista?**

- Facebookista
- Paikallislehdessä
- Kuulin tuttavalta
- Joku muu, mikä?

[Edellinen](#)[Seuraava](#)

### Asiakastyytyväisyyskysely

44. Kehu, moiti, kommentoi, anna palautetta ja kehittämissuhteita Kainuun Portille. Sana on vapaa.

[Edellinen](#)[Seuraava](#)

### Asiakastyytyväisyyskysely

45. Oletko käyttänyt Kajaanin Golfin palveluja

Kyllä

Ei

[Edellinen](#)[Seuraava](#)

### Asiakastyytyväisyyskysely

46. Golfseura, jonka jäsen olen

47. Pelaan kausipelioikeudella

Kyllä

Ei

[Edellinen](#)[Seuraava](#)



## Asiakastyytyväisyyskysely

Seuraavat väittämät koskevat Kajaanin Golfin asiakaspalvelua. Arvioi kokemuksiasi kaudelta 2020.

### 48. Minulla on Kajaanin Nexgolf tunnukset

- Kyllä
- Ei

### 49. Sain tunnukset Kajaanin Nexgolfiin sujuvasti

- 1 = hyvin huonosti
- 2 = melko huonosti
- 3 = neutraali
- 4 = melko hyvin
- 5 = erittäin hyvin

### 50. Lähtölistat ja kilpailutulokset tulevat Nexgolfiin oikea-aikaisesti

- 1 = hyvin huonosti
- 2 = melko huonosti
- 3 = neutraali
- 4 = melko hyvin
- 5 = erittäin hyvin

**51. Caddiemasterin palvelut ovat helposti saatavilla**

- 1 = hyvin huonosti
- 2 = melko huonosti
- 3 = neutraali
- 4 = melko hyvin
- 5 = erittäin hyvin

**52. Saan caddiemasterilta riittävästi pelaamiseen liittyvää tietoa**

- 1 = hyvin huonosti
- 2 = melko huonosti
- 3 = neutraali
- 4 = melko hyvin
- 5 = erittäin hyvin

**53. Ajanvaraukset ja kisailmoittautumiset hoituvat sujuvasti**

- 1 = hyvin huonosti
- 2 = melko huonosti
- 3 = neutraali
- 4 = melko hyvin
- 5 = erittäin hyvin

**54. Caddiemasterin palvelu on asiantuntevaa**

- 1 = hyvin huonosti
- 2 = melko huonosti
- 3 = neutraali
- 4 = melko hyvin
- 5 = erittäin hyvin

[Edellinen](#)[Seuraava](#)

## Asiakastyytyväisyyskysely

Seuraavaksi pyydämme arvioimaan Kajaanin Golfin klubiin liittyviä väittämiä. Arvioi kokemuksiasi kaudelta 2020.

### 55. Golfklubille on helppo tulla

- 1 = hyvin huonosti
- 2 = melko huonosti
- 3 = neutraali
- 4 = melko hyvin
- 5 = erittäin hyvin

### 56. Opasteita on riittävästi

- 1 = hyvin huonosti
- 2 = melko huonosti
- 3 = neutraali
- 4 = melko hyvin
- 5 = erittäin hyvin

### 57. Klubin palvelut ovat selkeästi esillä

- 1 = hyvin huonosti
- 2 = melko huonosti
- 3 = neutraali
- 4 = melko hyvin
- 5 = erittäin hyvin

### 58. Klubin tilat ovat viihtyisät

- 1 = hyvin huonosti
- 2 = melko huonosti
- 3 = neutraali
- 4 = melko hyvin
- 5 = erittäin hyvin

### 59. Golfhinnoittelu on sopivalla tasolla

- 1 = hyvin huonosti
- 2 = melko huonosti
- 3 = neutraali
- 4 = melko hyvin
- 5 = erittäin hyvin

[Edellinen](#)[Seuraava](#)

## Asiakastyytyväisyyskysely

Seuraavat kysymykset koskevat Kainuun Portissa vuoden ympäri toimivaa golfvaatteiden ja -välineiden pro shopia.

### 60. Kainuun Portin pro shopin valikoima on riittävän laaja ja laadukas

- 1 = hyvin huonosti
- 2 = melko huonosti
- 3 = neutraali
- 4 = melko hyvin
- 5 = erittäin hyvin

### 61. Pro shopin tuotteiden hinnat ovat kilpailukykyiset

- 1 = hyvin huonosti
- 2 = melko huonosti
- 3 = neutraali
- 4 = melko hyvin
- 5 = erittäin hyvin

### 62. Saan henkilökohtaista palvelua tuotteiden valintaan liittyen

- 1 = hyvin huonosti
- 2 = melko huonosti
- 3 = neutraali
- 4 = melko hyvin
- 5 = erittäin hyvin

### 63. Pro shopin palvelu on asiantuntevaa

- 1 = hyvin huonosti
- 2 = melko huonosti
- 3 = neutraali
- 4 = melko hyvin
- 5 = erittäin hyvin

[Edellinen](#)[Seuraava](#)

## Asiakastyytyväisyyskysely

Arvioi vielä Kajaanin Golfin Facebook-sivuja ja viestintää kaudella 2020.

### 64. Kajaanin Golfin Facebook-sivuja päivitetään kauden aikana riittävän aktiivisesti

- 1 = hyvin huonosti
- 2 = melko huonosti
- 3 = neutraali
- 4 = melko hyvin
- 5 = erittäin hyvin

### 65. Saan Facebook-sivuilta riittävästi tietoa Kajaanin Golfista ja kauden tapahtumista

- 1 = hyvin huonosti
- 2 = melko huonosti
- 3 = neutraali
- 4 = melko hyvin
- 5 = erittäin hyvin

### 66. Kajaanin Golfin Facebook-sivujen sisältö on kiinnostavaa

- 1 = hyvin huonosti
- 2 = melko huonosti
- 3 = neutraali
- 4 = melko hyvin
- 5 = erittäin hyvin

### 67. Facebookin kautta lähettämiini viesteihin vastataan riittävän nopeasti

- 1 = hyvin huonosti
- 2 = melko huonosti
- 3 = neutraali
- 4 = melko hyvin
- 5 = erittäin hyvin

### 68. Asiakaspalvelu on ystävällistä

- 1 = hyvin huonosti
- 2 = melko huonosti
- 3 = neutraali
- 4 = melko hyvin
- 5 = erittäin hyvin

Edellinen

Seuraava

## Asiakastyytyväisyyskysely

69. Kehu, moiti, kommentoi, anna palautetta ja kehittämisehdotuksia Kajaanin Golfille. Sana on vapaa.

## Asiakastyytyväisyyskysely

70. Yhteystiedot arvontaa varten

Nimi

Matkapuhelin

Sähköposti

Kiitos vastaamisesta, mielipiteesi on meille tärkeä.  
Arvonnassa voittoaikaan ollaan henkilökohtaisesti yhteydessä.  
Seuraa myös Kainuun Portin Facebook-sivuja.



Kysely luotu Webropolilla  
Klikkaa tästä ja lue lisää

Aineistohallintasuunnitelma

## **Opinnäytetyön aineistohallintasuunnitelma**

Lisätään opinnäytetyösuunnitelman liitteeksi

### **1. Aineistojen yleinen kuvaus**

Asiakastyytyväisyyskyselyn raportti, litteroitu teemahaastattelu sekä haastattelun äänitiedosto, sähköpostikeskusteluja, muistioita, aivoriihen tuotokset, PowerPoint-esitys ja valokuvat.

### **2. Aineiston dokumentaatio ja laatu**

Jokainen tiedosto tullaan tallentamaan ja nimeämään mahdollisimman kuvaavalla nimellä sekä oikeilla päivämäärillä. Aineisto tulee olemaan kronologisessa järjestyksessä.

### **3. Säilytys ja varmuuskopiointi**

Koko aineisto kaikkine tiedostoineen säilyy tutkimuksen ajan tutkijan eli allekirjoittaneen kotikoneella omassa tiedostokansiossaan. Tuo tiedostokansio kopioidaan kokonaisuudessaan kahdelle eri muistitikulle, joista toinen luovutetaan toimeksiantajalle tutkimustyön päätteeksi. toinen jää tutkijalle, joka säilyttää sitä asianmukaisesti.

### **4. Säilyttämiseen liittyvät eettiset ja laillisuuskyseymykset**

Olen tutkijana antanut vaitiololupauksen kaikkeen tutkimuksen aikana näkemääni ja kuulemaani mahdollisesti arkaluotoiseen tietoon. Kaikki tutkimukseen liittyvä dokumentointi tullaan antamaan kohdeyrityksen omistajan säilytykseen ja mahdolliseen käyttöön.

### **5. Aineiston avaaminen ja pitkäaikaissäilytys**

Aineisto tulee säilymään muistitikulla. Jos toimeksiantaja jostain syystä kadottaisi muistitikkunsa, löytyisi minulta tutkijana kopio ja voisin sen toimeksiantajalle toimittaa.

