

KARELIA-AMMATTIKORKEAKOULU
Johtaminen ja liiketoimintaosaaminen
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Jane Liukka

DIGITAALISEN MARKKINOINNIN STRATEGIAN LUOMINEN
ASiantuntijaosuuskunnalle

Opinnäytetyö
Toukokuu 2021



OPINNÄYTETYÖ
Toukokuu 2021
Johtaminen ja liiketoimintaosaaminen
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Tikkarinne 9
80200 JOENSUU
+358 13 260 600

Tekijä(t)

Jane Liukka

Nimeke

Digitaalisen markkinoinnin strategian luominen asiantuntijaosuuskunnalle

Toimeksiantaja

Armentum Osuuskunta

Tiivistelmä

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia digitaalisen markkinoinnin mahdollisuuksia Armentum osuuskunnalle. Kehittämisprosessin tavoitteeksi asetettiin digitaalisen markkinoinnin strategian tuottaminen toimeksiantajalle. Strategiassa keskityttiin erityisesti suurten kokonaisuuksien, kuten markkina-alueen ja asiakasryhmien segmentointiin sekä kohdentamisen ja erottautumisen hahmottamiseen.

Opinnäytetyö toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Tiedon kerääminen tapahtui keskustelujen ja avointen haastatteluiden avulla. Työn teoriaosuudessa käsiteltiin strategista markkinointia, liiketoimintaa strategisen markkinoinnin lähtökohtana sekä markkinointistrategian elementtejä. Niillä on olennainen rooli digitaalisen markkinointistrategian suunnittelussa. Lisäksi käsiteltiin digitaalista markkinointia, sen mittaamista ja analysoimista.

Opinnäytetyön tuloksena syntyi digitaalisen markkinoinnin strategia ja markkinoinnin linjauksia. Yritys voi hyödyntää näitä, kun digitaalisen markkinoinnin suunnittelua aloitetaan. Strategia esittelee valitut kohderyhmät, erottautumisen ja erilaistamisen mahdollisuuksia, tavoitteiden asettamista, mittaamista ja analysointia. Luodun strategian avulla saadaan jatkossa määriteltyä operatiivisen markkinoinnin lähtökohtia ja sisällön suunnittelua.

Kieli

suomi

Sivuja 79

Liitteet 4

Liitesivumäärä 4

Asiasanat

strateginen markkinointi, digitaalisen markkinoinnin strategia, markkinointistrategia



THESIS
May 2021
Degree Programme in Business
Management and Leadership
Master's degree

Tikkarinne 9
80200 JOENSUU, FINLAND
+ 358 13 260 600

Author (s)

Jane Liukka

Title

Creating a digital marketing strategy for professional cooperative

Commissioned by

Armentum Cooperative

Abstract

The purpose of this thesis was to study the possibilities of digital marketing for Armentum Cooperative. The aim of the thesis was to produce a digital marketing strategy. The strategy focused particularly on the perception of large entities such as segmentation, targeting and positioning.

The thesis was carried out as a qualitative research. Information was gathered through discussions and open interviews. The theoretical part of the thesis dealt with strategic marketing, business as a starting point for strategic marketing, and the elements of marketing strategy. They play an essential role in the planning of digital marketing strategy. In addition, digital marketing, its measurement and analysis were studied.

As a result of the thesis, a digital marketing strategy and marketing guidelines were created. Company can utilize the strategy and the guidelines when digital marketing planning is started. The strategy introduces selected target groups, opportunities for positioning and differentiation, goal setting, measurement and analysis. With the help of the created strategy, the starting points of operational marketing and content planning can be defined in the future.

Language

Finnish

Pages 79

Appendices 4

Pages of Appendices 4

Keywords

strategic marketing, digital marketing strategy, marketing strategy

Sisältö

| | | |
|-------|--|----|
| 1 | Johdanto | 5 |
| 1.1 | Opinnäytetyön tavoite | 6 |
| 1.2 | Toimeksiantajan esittely | 7 |
| 2 | Markkinoinnin strategiset näkökulmat | 8 |
| 2.1 | Strateginen markkinointi | 8 |
| 2.2 | Liiketoiminta strategisen markkinoinnin lähtökohtana | 11 |
| 2.3 | Digitaalinen markkinointi | 13 |
| 2.4 | Digitaalisen markkinoinnin kanavat | 18 |
| 2.5 | Markkinointistrategian elementit | 22 |
| 2.5.1 | Segmentointi | 24 |
| 2.5.2 | Targetointi | 27 |
| 2.5.3 | Positointi ja differointi | 28 |
| 2.5.4 | Tavoitteiden asettaminen | 30 |
| 2.5.5 | Sisällöntuotannon strateginen näkökulma | 31 |
| 2.5.6 | Mittaaminen | 33 |
| 2.5.7 | Analysointi | 37 |
| 3 | Digitaalisen markkinointistrategian luominen | 38 |
| 3.1 | Opinnäytetyön prosessi | 38 |
| 3.2 | Käytetyt tutkimusmenetelmät | 40 |
| 3.2.1 | Haastattelut | 41 |
| 3.2.2 | Business Joensuun Digi.Grow-palvelu | 44 |
| 3.3 | Digitaalisen markkinointistrategian kulmakivet | 45 |
| 3.4 | Trendit strategiatyön ohjaavina tekijöinä | 48 |
| 3.5 | Sisäiset ja ulkoiset analyysit | 51 |
| 3.6 | Segmentointi ja targetointi | 52 |
| 3.7 | Positointi ja differointi | 54 |
| 3.8 | Valitut sosiaalisen median kanavat | 59 |
| 3.9 | Tavoitteet ja KPI-mittarit | 62 |
| 3.10 | Strategiset linjaukset | 65 |
| 4 | Johtopäätökset | 67 |
| 5 | Pohdinta | 70 |
| | Lähteet | 73 |

Liitteet

| | |
|---------|---------------------|
| Liite 1 | Kilpailija-analyysi |
| Liite 2 | Ostajaprofiili 1 |
| Liite 3 | Ostajaprofiili 2 |
| Liite 4 | Ostajaprofiili 3 |

1 Johdanto

Digitaalisen markkinoinnin merkitys yrityksille kasvaa koko ajan riippumatta yrityksen koosta tai toimialasta. Parhaimmillaan digitaalisella markkinoinnilla voidaan saavuttaa suurta näkyvyyttä yritykselle alhaisin kustannuksin, ja tämän vuoksi tätä markkinoinnin muotoa halutaan hyödyntää mahdollisimman tehokkaasti. Inbound-markkinointi on digitaalisen markkinoinnin päämuoto. Inbound-markkinoinnissa olennaista on se, että yritys haluaa jakaa omissa kanavissaan sellaista korkealaatuista sisältöä, joka on sekä sen jo olemassa oleville että potentiaalisille asiakkaille aidosti lisäarvoa tuottavaa. Yleisimpiä inbound markkinoinnin muotoja ovat blogiartikkelit, videot, oppaat ja webinaarit. (Loredana 2017, 1.) Markkinoinnin strategialla määritetään ne liiketoiminnalliset tavoitteet, joita halutaan saavuttaa markkinointia hyödyntämällä. Digitaalisen markkinoinnin strategiasta voidaan johtaa ne toimenpiteet, joilla digitaalista markkinointia halutaan käytännössä tehdä. (Puranen 2018a.)

Toiminnallisen opinnäytetyön aiheena on digitaalisen markkinoinnin strategian luominen asiantuntijaosuuskunnalle. Armentum on asiantuntijaosuuskunta, jonka missiona on tarjota asiantuntijapalveluita yrityksille, julkishallinnolle ja koulutusorganisaatioille. Ydinpalvelualueita ovat laatu-, ympäristö-, TTT-, kestävän johtamisen ja mekaniikkasuunnitteluun liittyvät palvelut. Palveluita toteutetaan konsultointina, suunnitteluna, koulutuksina ja projektien hallinnointina. Aihe on valittu Armentum osuuskunnan tarpeesta kehittää omaa digitaalista markkinointiaan. Opinnäytetyön viitekehyksenä on strateginen markkinointi, digitaalinen markkinointistrategia ja digitaalinen markkinointi. Opinnäytetyön tavoitteena on luoda digitaalisen markkinoinnin strategia, joka johdetaan yritysstrategiasta ja arvoista.

Opinnäytetyöntekijän näkökulmasta kehittämisprosessi luo mahdollisuuden täysin uudenlaisen asian opiskelulle, sekä lisätä strategista osaamista. Toimeksiantajan näkökulmasta olennaista on digitaalisen markkinoinnin raamien rakentaminen, niin että myös konkreettinen työ markkinoinnin kehittämiseksi voidaan tulevaisuudessa aloittaa.

Opinnäytetyön toinen luku käsittelee digitaalisen markkinointistrategian teoria osuutta. Viitekehyksenä ovat strateginen ja digitaalinen markkinointi. Digitaalinen markkinointi ja digitaalinen markkinointi strategia ovat aiheita, joista opinnäytetyön kirjoittajalla ei ole aiempaa kokemusta. Tämän vuoksi erityisesti digitaalista markkinointistrategiaa on käsitelty jokaiselta strategiaan liittyvältä osa-alueelta. Neljännessä luvussa käsitellään opinnäytetyön tuloksia. Luku 5 summaa yhteen opinnäytetyön kehitysprosessin keskeisimmät tulokset ja luvussa 6 opinnäytetyön kirjoittaja pohtii oman oppimisprosessinsa onnistumista.

1.1 Opinnäytetyön tavoite

Opinnäytetyön tavoitteena on luoda digitaalisen markkinoinnin strategia, joka johdetaan yritysstrategiasta ja arvoista. Digitaalisen markkinoinnin strategian tavoitteena on määrittää suuret strategiset linjaukset markkinoinnille sekä auttaa havaitsemaan tulevaisuuden markkinoinnin mahdollisuuksia. Digitaalisen markkinoinnin strategia nähdään ensimmäisenä osana markkinoinnin suunnittelun aloittamista. Digitaalisen markkinoinnin strategian määrittelyn jälkeen yritys voi halutessaan pohtia heille parhaiten soveltuvia digitaalisen markkinoinnin keinoja ja luoda markkinointisuunnitelman.

Digitaalisen markkinoinnin strategian tarkat, mitattavat tavoitteet tullaan johtamaan Armentumin vuosille 2021-2025 tehdystä strategiasta ja siihen liittyvästä SWOT-analyysistä. Armentumissa koetaan haasteeksi palveluiden ja tuotteiden markkinointi ja markkinoinnin suunnittelu. Markkinointia haluttaisiin tehdä selkeästi ja helposti ymmärrettävästi vaikkakin myytävien palveluiden aiheet ovat melko abstrakteja, kuten laatu ja ympäristö. Ostamisesta haluttaisiin tehdä asiakkaille mahdollisimman helppoa. Opinnäytetyön tarkoituksena on pohtia strategian kautta, miten näihin haasteisiin löydetään parhaat ratkaisut resurssit huomioiden.

Digitaalisessa markkinoinnin strategiassa otetaan kantaa SWOT-analyysissä esiin tulleisiin osa-alueisiin, joihin voidaan vaikuttaa digitaalisen markkinoinnin avulla. Vahvuuksista halutaan korostaa laaja-alaista osaamista, sekä räätälöity-

jä palvelukokonaisuuksia. Analyysissa räätälöidyt palvelukokonaisuudet nähdään myös mahdollisuuksina. Mahdollisuuksien osalta halutaan myös nostaa suunnittelupalveluiden, Ekokompassin, ja Arterin IMS ja ARC-palveluiden tarjoamia myyntimahdollisuuksia. Mahdollisuuksina nähdään myös toimiva markkinointiprosessi, sekä yhteistyö muiden saman toimialan yritysten kanssa. Näiden molempien toteutumista varten tarvitaan parempaa verkkonäkyvyyttä. Somekanavien käyttö nähdään analyysissä heikkoutena yhdessä heikon myynti- ja markkinointiprosessin kanssa. Digitaalisella markkinointistrategialla halutaan tuoda selkeyttä näihin prosesseihin.

1.2 Toimeksiantajan esittely

Kehittämistyön toimeksiantajana on Armentum Osuuskunta. Armentum on vuonna 2015 perustettu asiantuntijayritys, jossa on asiantuntijoita eri toimialueilta. Armentumin missiona on tarjota asiantuntijapalveluita yrityksille, julkishallinnolle ja koulutusorganisaatioille. Armentumin tarjoamat asiantuntijapalvelut käsittävät erilaisia koulutuksia, suunnittelua, konsultointia sekä projektinhallintaa. Armentumin ydinpalvelut keskittyvät mekaniikkasuunnittelun, laatu, ympäristö-, kestävä- ja TTT-johtamisen osa-alueille, ja voivat olla erilaisia yksittäisiä palveluja kuten esim. työturvallisuuskorttikoulutusta tai kokonaispalveluja kuten laatu- ja ympäristöjärjestelmien rakentamista. (Armentum 2020a.)

Armentumin palvelut



Kuvio 1. Armentumin palveluiden esittely (Armentum 2020b).

Armentumin tarjoamat palvelut on esitelty kuvassa 1. Palveluja halutaan tuottaa asiakaslähtöisesti, helposti ymmärrettävästi ja niiden halutaan olevan matalan kynnyksen asiakaspalveluita. Asiakkaita avustetaan lisäksi tarvittaessa julkisen rahoituksen hakemisessa, sekä projektien hallinnoinnissa. (Armentum 2020b.)

2 Markkinoinnin strategiset näkökulmat

2.1 Strateginen markkinointi

Markkinointi on käsitteenä hyvin laaja, ja sitä voidaan tarkastella eri näkökulmista. Näkökulmia voivat olla esim. tarkastelu koko yhteiskunnan näkökulmasta tai suppeammin yrityksen tai asiakkaan näkökulmasta. Kuten markkinoinnin käsitteitäkin, on markkinoinnin määritelmiäkin useita. Markkinointi voidaan nähdä vain joukkona työkaluja, tai suuremmassa mittakaavassa suhteiden luomisena. Yksi markkinoinnin määritelmistä on se, että markkinointi on toimijoiden välistä kanssakäymistä, jossa yksi toimija haluaa edistää omia intressejään luomalla suhteita muihin toimijoihin, ja palvelemalla heidän intressejään parhaalla mahdollisella tavalla. Markkinoinnilla halutaan myös luoda lupauksia, merkityksiä ja mielikuvia. (Tikkanen, Aspara ja Parviainen 2007, 12.)

Ropen (2019) mukaan markkinointi on arkikielellä pärjäämistyötä. Markkinoinnin lähtökohtana on aina kilpailu, ja markkinoilla pärjääminen suhteessa kilpailijoihin on yrityksen näkökulmasta oleellista. Markkinoinnin ja kilpailun lopputuloksena ei kuitenkaan aina ole raha. Yritykset kilpailevat markkinoilla ensisijaisesti ihmisten ajasta ja suosioista. Kilpailu yrityksen tuotteista ja palveluista tapahtuu asiakkaan mielessä ja asiakkaan mieltymysten mukaan. (Rope 2011, 14-15.)

Strategisen markkinoinnin Rope määrittelee kaikkina liiketoiminnan strategisen tason ratkaisuihin, joita hyödyntämällä yrityksen ylin johto voi rakentaa yritykselle perustan menestyä kilpailussa. Strategisen tason ratkaisuihin merkityksellistä on se, että ne ovat ylimmän johdon tekemiä, ne tähtäävät pitkän aikavälin menestykseen sekä ne on erotettu operatiivisesta työstä. Ratkaisuihin tulee näkyä

se, miten yritys ottaa kantaa kilpailevaan toimintaan ja millaisia menestysratkaisuja yritys on valmis tekemään pärjätäkseen kilpailussa. Strategiset ratkaisut pitää lisäksi ulottaa koskemaan kaikkia niitä liiketoiminnan osa-alueita, joihin markkinointia voidaan sisällyttää. (Rope 2003, 18.) Taulukossa 2, käydään läpi strategisen ja operatiivisen markkinoinnin eroja, sekä eri toimintatasoja.

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

Taulukko 2. Erot strategisen- ja operatiivisen markkinoinnin välillä (Rope 2003, 19).

Kotler ja Armstrong (2016) kuvaavat kirjassaan Principles of marketing markkinointia yksinkertaisuudessaan prosessiksi, jossa kaikki lähtee arvon luomisesta asiakkaalle. Tämän arvon luomisen avulla luodaan myös kannattavia asiakassuhteita ja sitoutetaan heitä. Kannattavat asiakassuhteet ja sitoutuneet asiakkaat luovat myös arvoa yritykselle. Kotler ja Armstrong jakavat markkinoinnin strategisen asiakkaiden arvonluontiprosessin neljään kysymykseen:

1. Mitkä asiakkaat kuuluvat kohderyhmäämme? (segmentointi)
2. Kuinka palvelemme parhaiten kohderyhmämme asiakkaita? (targetointi ja positiointi)
3. Kuinka luomme markkinointisuunnitelman, jolla tuotetaan ylivertaista arvoa? (differointi)
4. Kuinka rakennamme kannattavia asiakassuhteita?

Näiden kysymysten lisäksi yritysten täytyy ottaa huomioon muuttuvissa markkinatilanteissa kolme seikkaa. Kun yritys rakentaa asiakassuhteita, on digitaalisen ajan markkinointiteknologioita hyödynnettävä tehokkaasti, hyödynnettävä globaaleja mahdollisuuksia sekä huolehtia siitä, että yrityksen toiminta on sosiaalisesti vastuullista ja ympäristön kannalta kestävä. (Kotler & Armstrong 2016, 53-54.)

Tikkanen, Aspara ja Parvianen (2007) korostavat sitä, että markkinointia tarkastellaan usein pelkkänä mainontana ja yksisuuntaisena viestintänä asiakkaille. Heidän mukaansa markkinoinnilla on kuitenkin hyvin paljon suurempi rooli koko liiketoiminnan ja käytännön liikkeenjohtamisen strategisena osana. Strateginen markkinoinnin johtaminen on ensisijaisesti yrityksen johdon, ei pelkästään markkinointi- ja myyntijohdon vastuulla. He jakavat markkinoinnin perusprosessit asiakassuhteiden, toimittajasuhteiden, tuotekehityksen sekä muiden verkostosuhteiden johtamiseen. Nämä markkinoinnin prosessit sisältävät markkinoinnin tehtävät, joista markkinointistrategia koostuu. Strateginen markkinointi, ja markkinointistrategia eroavat toisistaan siinä että, strateginen markkinointi on ylemmältä tasolta johdettu koko organisaatiota koskettava prosessi, kun taas markkinointistrategia on operatiivinen toimintaohjelma, jonka tehtävänä on toteuttaa käytännössä strategisen markkinoinnin visioita, ja johtaa verkostosuhteita. (Tikkanen, Aspara & Parviainen 2007, 12, 57.)

Digitaalisen markkinoinnin konsultin Markku Vierulan mukaan strategisessa markkinoinnissa ja markkinointistrategioissa sekoitetaan usein keskenään keinoja, tavoitteita ja kilpailuetuja, tai ajatellaan virheellisesti, että niitä voitaisiin pitää erottelevana liikeideana. Kun yritykset kilpailevat markkinaosuuksista muiden toimijoiden kanssa, ne eivät synnytä omia erottelevia liikeideoita. Markkinaosuuksista kilpaileminen on hinta-, tuote- tai tuotantolähtöistä, ja silloin

tarvitaan markkinointistrategioita. Strateginen markkinointi on osaamista, jolla pystytään löytämään ja luomaan yritykselle kilpailuetu, joka erottaa sen kilpailijoista. Strategisessa markkinoinnissa ajattelutavan tulee aina perustua asiakas-, markkina- ja sidosryhmälähtöisyyteen. Lähtökohtana on löytää ja tuottaa arvoa asiakkaille, sekä pystyä viestimään siitä asiakkaille. Strateginen markkinointi on haastava osa liiketoimintaa, mutta sen merkitys vaikeasti kopioitavan kilpailuedun löytymisessä on suuri. (Watanen 2019.)

2.2 Liiketoiminta strategisen markkinoinnin lähtökohtana

Yrityksen kaikkien toimintojen tulee pohjautua kokonaisstrategiaan, josta voidaan käyttää myös termiä yritysstrategia. Yrityksen missio ja/tai toiminta-ajatus ovat yritysstrategian lähtökohtina. Yritysstrategian lisäksi yrityksen on mahdollista luoda strategioita tai strategisia linjauksia myös muille liiketoiminnan alueille. Näistä käytetään nimitystä kilpailustrategiat. Kilpailustrategioiden lisäksi voidaan luoda strategioita myös liiketoiminnan toimintojen mukaisesti, kuten markkinoinnille. Tällöin esimerkiksi markkinointistrategia on funktionaalinen osastrategia yritysstrategialle. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 20.)

Kilpailukyky on yrityksen toiminnan, ja säilymisen ehto. Yrityksen kilpailuetu muodostuu kilpailukykytekijöistä, joilla yritys pyrkii rakentamaan kilpailijoitaan parempaa osaamista. Asiantuntijaorganisaatiot käyttävät usein kahta erilaista kilpailuetustrategiaa: osaamiseen tai hintaan perustuvaa. Osaamiseen perustuvassa kilpailuetustrategiassa pyritään löytämään keinot tarjota asiakkaille parempaa palvelua, jakelua tai viestintää, kun taas hintaan perustuva strategia pohjautuu yrityksen liiketoiminnan alhaisille kustannuksille ja sitä kautta kilpailijoita halvempaan hintaan. Asiantuntijaorganisaatioiden markkinoilla pystytään panostamaan joko hyvään palveluun, tai alhaiseen hintaan, ei yleensä molempiin. Halpa asiantuntijapalveluiden hinta on myös negatiivinen tapa erilaistaa palvelua, koska usein hinta nähdään laadun indikaattorina. Asiantuntijaorganisaatioiden kilpailuetu rakennetaankin usein palveluosaamiseen perustuvaksi. Koska asiantuntijaorganisaatioiden palvelut ovat usein melko samankaltaisia toisiinsa verrattuna, voidaan erilaistamista eli differointia hakea joko hyvän jake-

lun, tai pyrkimällä luomaan kilpailijoista erillaistavan mielikuvan ja imagon viestinnällisin keinoin. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 24.)

Yrityksen liiketoimintasuunnitelma ohjaa yrityksen toimintaa, kuten myös strategisen markkinoinnin suunnittelua ja toteutusta. Liiketoimintasuunnitelma pitää sisällään yrityksen vision, mission, strategiat sekä erilaiset tavoitteet ja taktiikat. Markkinointi on myös osa yrityksen liiketoimintasuunnitelmaa, ja se tulisi aina olla strategian mukaan suunniteltua. (Kananen 2019, 14-15.)

Yrityksen markkinointia suunniteltaessa on tärkeää analysoida yrityksen sisäisiä resursseja. Näitä resursseja ovat esim. taloudelliset ja osaamiseen liittyvät resurssit. Osaamiseen ja taloudellisiin seikkoihin liittyvät niukat resurssit rajaavat aina yrityksen strategisia mahdollisuuksia. Yrityksen sisäistä analyysia voidaan tehdä esim. SWOT-analyysin avulla, mikä voidaan kohdistaa koko liiketoimintaan tai vain johonkin yksittäiseen osa-alueeseen. (Kananen 2019, 20.)

Kun yritys harjoittaa palveluliiketoimintaa, on tämä otettava myös huomioon strategisessa markkinoinnissa. Palvelujen luonne tuotteina on hyvin erilainen kuin fyysisten tuotteiden. Palveluiden markkinoinnissa tulee ottaa huomioon neljä asiaa: näkymättömyys, erottamattomuus, vaihtelevuus sekä se, ettei palvelua voida varastoida. Palvelut ovat aina näkymättömiä, ja asiakkaan on vaikea varmistua laadusta ennen ostoa. Palveluita ei voida erottaa niitä tarjoavasta tahosta ja palvelun laatu voi vaihdella sen mukaan kuka niitä tarjoaa, miten niitä tarjotaan ja missä niitä tarjotaan. (Kotler & Armstrong 2016, 269.)

Ulkoisten analyysien tekeminen on tärkeää, koska niiden avulla saadaan näkemys siitä, kuinka kilpailijat käyttäytyvät markkinoilla. Kun yrityksen kilpailijat toimivat verkossa, on heidän toimintaansa, sisällöntuotantoa sekä käytettyjä medioita helppo analysoida. Parhaimmillaan analysoinnin avulla voidaan nähdä, missä kilpailijat ovat onnistuneet ja sen pohjalta voidaan kehittää omaa toimintaa ja strategioita. Kilpailija-analyysi voidaan tehdä esimerkiksi sosiaalisen median kanavista, joissa seurataan rajattua joukkoa kilpailijoita ja heidän käyttämiään ratkaisuja ja sisältöjä. Kilpailija-analyysi menetelmänä voidaan käyttää esim. benchmarkkausta ja SWOT-analyysia. (Kananen 2019, 20-22.)

Markkinastrategioiden luomiseen voidaan käyttää monia erilaisia työkaluja. Työkalujen avulla voidaan luoda tulevaisuuspolkuja, pohtia yrityksen ja sen tuot-

teiden kilpailuetua sekä tutkia, millaiset strategiat omalla markkina-alueella toimisivat parhaiten. Työkaluilla voidaan lisäksi tunnistaa liiketoimintaan liittyviä trendejä ja erilaisia riskitekijöitä. Työkalujen käytön tavoitteena on tarkastella liiketoimintaa mahdollisimman laajasti, ja niin että tarkastelu ei rajoitu vain omaan toimialaan. (Komulainen 2018, 82.)

2.3 Digitaalinen markkinointi

Digitalisaatiolla ja sen tuomilla muutoksilla on suuri merkitys yritysten liiketoimintaan, erityisesti myyntiin ja markkinointiin. Digitalisaatio tulee muuttamaan asiakkaiden ajatuksia ja tottumuksia työskentelytavoista ja kulutuksesta. Digitalisaatio tulee saada mukaan koko liiketoiminnan perustaan, ja yrityksen pitää pystyä luomaan arvoa asiakkaille muuttuvissa olosuhteissa. Se luo uusia mahdollisuuksia, ja markkinoinnin tavoitteena tulee olla näiden mahdollisuuksien hyödyntäminen. (Komulainen 2018, 15.) Digitalisaation tuomien muutosten ymmärtäminen on yritykselle tärkeää ja verkko on muuttanut markkinoita, joilla yritys toimii. Se on muuttanut asiakkaiden ostopaikkoja ja ostotapoja, tiedonvälitystä (esimerkiksi käyttökokemusten suhteen), palvelujen tai tuotteiden käyttötapoja sekä yleisesti tuotteita ja kilpailua. (Hakola & Hiila 2012, 118-119.)

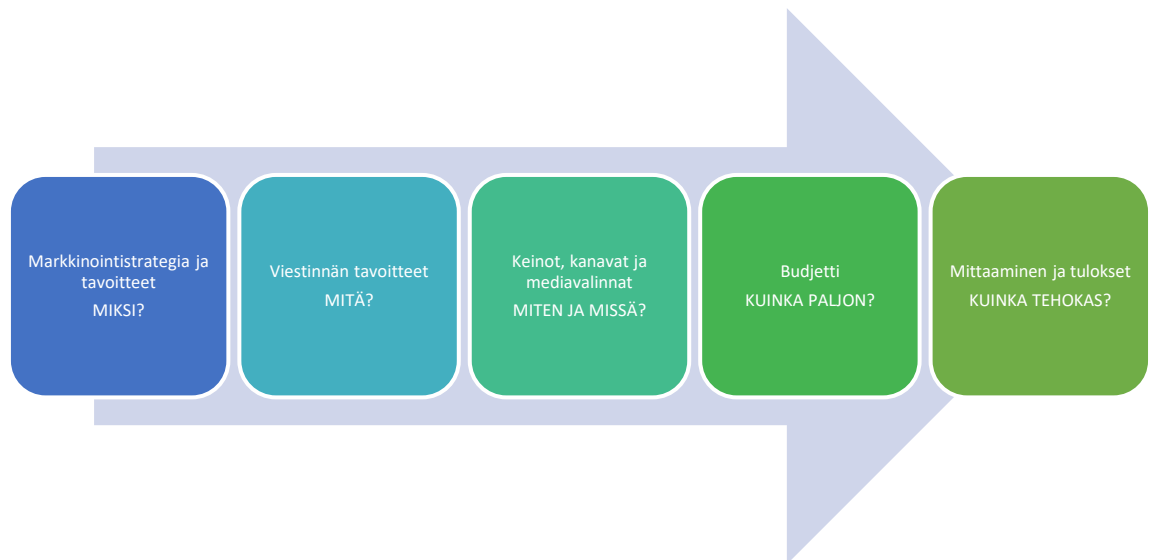
Aminoff ja Rubanovitsch määrittelevät kirjassaan *Ostovallankumous digitaalisen markkinoinnin verkossa tapahtuvaksi markkinoinniksi*, joka on yhtä aikaa kohdennettua, mitattavaa sekä interaktiivista. Kaikki digitaalisessa muodossa oleva markkinointi määritellään digitaalisesti markkinoinniksi, ja sen yleisimpiä muotoja ovat hakukonemarkkinointi sekä hakukoneoptimointi. Digitaalisen markkinoinnin selkeänä etuna on kustannustehokkuus, jota edesautetaan kohdentamisen ja mittaamisen avulla. (Aminoff & Rubanovitsch 2015, 111-112.)

Karjaluoto käyttää digitaalisen markkinointiviestinnän (digital marketing communications, DMC) määritelmää kuvaamaan interaktiivisten kanavien hyödyntämistä markkinointiviestinnän toteuttamisessa. Interaktiivisia kanavia ovat markkinointiviestinnän digitaaliset muodot ja mediat, kuten erilaiset mobiilimediat sekä internet. Digitaalisen markkinointiviestinnän kanavat kehittyvät ja monimuotoistuvat, kyse ei ole vain internet-markkinoinnista, vaan digitaalista mark-

kinointiviestintää ovat mm. myös tekstiviestit ja vuorovaikutteiset ulkomainokset. (Karjaluoto 2010, 13-14.)

Digitalisen markkinoinnin osalta ollaan siirtymässä määrääjattelusta kohti laatuajattelua. Tämä mahdollistaa yrityksen resurssien keskittämisen vain niille alustoille, joiden käyttäjiä yritys haluaa tavoittaa, eikä näkyvyyttä tarvitse haalia kaikilla mahdollisilla alustoilla. (Hakola & Hiila 2012, 141.)

Yksi suurimmista syistä yritysten digitaalisen markkinoinnin haasteisiin on suunnittelemattomuus. Mikäli viestintää ei suunnitella tavoitteellisesti, ei yritysten markkinointiviestintä pysty kehittymään, vaan sitä tehdään samalla tavalla vuodesta toiseen. Markkinointiviestinnän suunnittelu on prosessina yksinkertainen (Kuvio 3), mutta useilla yrityksillä on haasteita suunnittelun kanssa. Osa näistä haasteista johtuu suunnittelun väärästä lähtökohdasta, joka on budjetiajattelu. Budjetointi on tärkeä osa suunnitelmaa, mutta se ei saa olla lähtökohdana onnistuneen markkinointiviestinnän suunnitelman tekemiselle. Suunnitelman tulisi lähteä liikkeelle markkinointistrategiasta ja siihen liittyvien markkinoinnin tavoitteiden määrittelystä. Kun pystytään vastaamaan kysymykseen miksi markkinointiviestintää tehdään, voidaan jatkaa suunnitelmassa viestinnän tavoitteiden määrittelyyn. Yhtenä viestinnän tavoitteena on lähes aina myyntiin vaikuttaminen, joko suoraan tai välillisesti. Välillisiä myyntiin vaikuttavia viestinnän tavoitteita ovat esim. tietoisuuden kasvattaminen sekä asiakasuskollisuuden ja – tyytyväisyyden lisääminen. Viestinnän tavoitteiden määrittelyn jälkeen voidaan suunnitelmassa ottaa kantaa keinoihin, kanaviin, budjetointiin ja lopuksi tuloksiin ja niiden mittaamiseen. (Karjaluoto 2010, 20-21.)

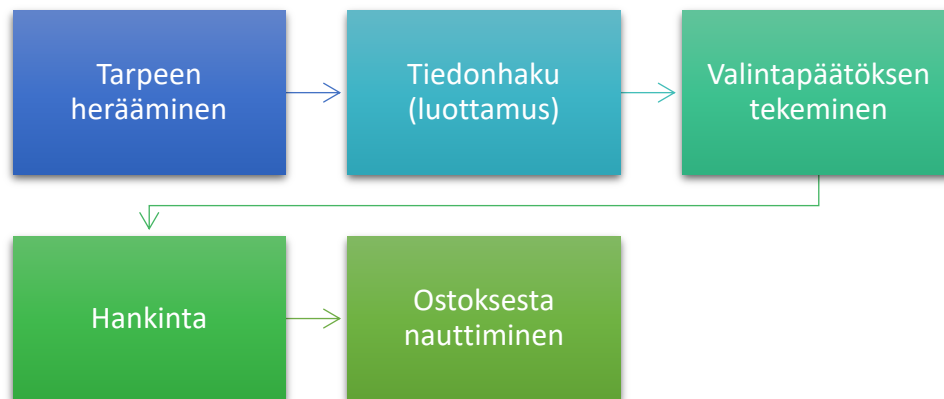


Kuvio 3. Markkinointiviestinnän suunnittelun prosessi (mukaillen Karjaluoto 2010, 21).

Sosiaalisen median käyttö markkinoinnissa tarjoaa yritykselle paljon etuja, mutta myös haasteita. Markkinointi sosiaalisessa mediassa voi olla samaan aikaan kohdennettua, henkilökohtaista ja interaktiivista. Markkinointisisällöistä voidaan tehdä tarkasti kohderyhmälle tai jopa yksittäisille henkilöille suunnattua. Interaktiivisuuden avulla yritys voi keskustella asiakkaiden kanssa ja saada arvokasta palautetta. Sosiaalinen media on luonteeltaan myös välittömästi tapahtuvaa ja ajankohtaista. Tämä on muuttanut myös sisällön luonnin luonnetta mukautumaan nopeasti erilaisiin nouseviin trendeihin. Sosiaalisen median käyttö markkinoinnissa voi olla hyvin kustannustehokasta, koska useat sosiaalisen median alustat ovat joko ilmaisia, tai niiden käyttö maksaa vain vähän. Erityisesti pienille yrityksille sosiaalisen median kustannustehokkuus on erittäin merkittävä tekijä näkyvyyden saamiseksi. Suurimpina etuina sosiaalisen median käytössä nähdään asiakkaiden sitouttaminen ja sisältöjen jakamisen helppous. Sosiaalisessa mediassa pystytään ottamaan asiakkaita mukaan muokkaamaan ja jakamaan yrityksen tuottamaa sisältöä tehokkaammin kuin muilla markkinointitavoilla. (Kotler & Armstrong 2016, 545-546.)

Digitaalisen markkinoinnin osalta hyvää asiakaskokemusta pyritään luomaan asiakkaan palvelupolun määrittämisellä. Palvelupolku on palvelumuotoilussa käytettävä työkalu, joka auttaa hahmottamaan kaikki näkyvät ja näkymättömät asiakkaan palvelun vaiheet. Palvelupolku määrittää yksittäiset vaiheet asiakkaan ostotapahtumassa, ja ne voivat vaihdella eri yritysten ja palveluiden välillä.

Palvelutuokiot, kontaktipisteet sekä palvelupolku muodostavat asiakaskokemuksen. (Komulainen 2018, 57-58.)

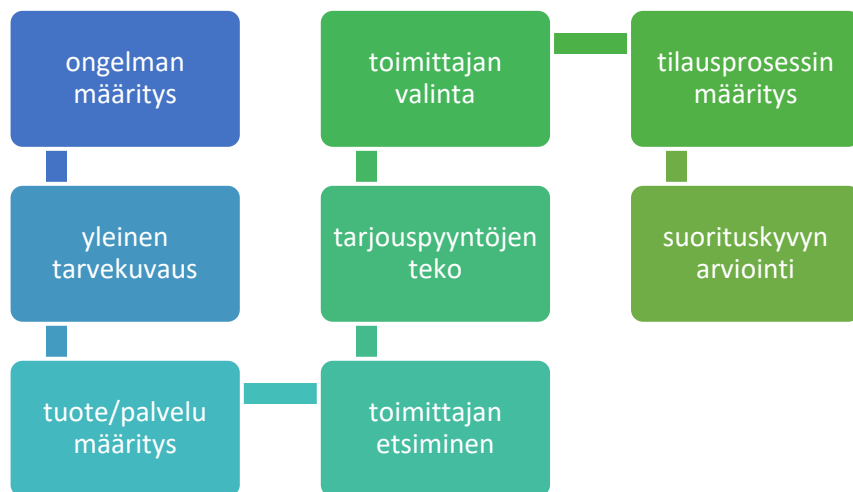


Kuvio 4. Asiakkaan yleinen palvelupolku (mukaillen: Komulainen 2018, 58).

Kuviossa 4 on kuvattu palvelupolun perinteinen eteneminen. Palvelupolun ensimmäinen vaihe on tarpeen herääminen, sen jälkeen asiakas käyttää aikaa tiedonhakuun ja vertailuun. Kun päätös tietyn palvelun tai tuotteen ostamisesta on tehty, päästään valintavaiheen kautta ostotapahtumaan. Digitaalisen kaupankäynnin osalta ostamisen helppous on erittäin merkittävä tekijä, etenkin verkkokaupassa tapahtuvissa ostotapahtumissa. Viimeisenä vaiheena onnistuneessa ostopolussa on ostoksesta nauttiminen. On tärkeää, että asiakkaalle jää tunne onnistuneesta ostotapahtumasta sekä tyytyväisyys, tehdystä päätöksestä. Ajatus asiakkaan palvelupolun määrittämisestä haastaa perinteistä myyntisuppilo ajatusmallia. Se, että yritys haluaa kartoittaa asiakkaan matkaa, on myös suuri toimintakulttuurin muutos, jossa perinteinen asiakkaan ohjaaminen myyntisuppilossa, muuttuukin asiakkaan tukemiseksi palvelupolun jokaisessa vaiheessa. (Komulainen 2018, 60–61.) Koska ostoprosessi kulkee lähes aina palvelupolun mukaisesti, tulisi markkinoinnissa kiinnittää huomiota prosessin jokaiseen vaiheeseen, ei pelkästään hankintaan. Itse ostamiseen johtaneet päätökset ja tiedonhaku alkavat paljon ennen hankinnan tekemistä, ja jatkuvat vielä sen jälkeen. (Kotler & Armstrong 2016, 183.)

Mikäli yritys keskittyy B2B-kaupankäyntiin, on syytä tarkastella myös työkseen ostoja tekevien ostokäyttäytymistä ja siihen liittyviä seikkoja. Ostoprosessiin liittyvien työntekijöiden määrä määräytyy usein ostoja tekevän yrityksen koon mu-

kaan. Isoissa yrityksissä prosessiin voivat osallistua itse käyttäjät, tekninen henkilöstö, ostajat sekä päättäjät. Pienissä yrityksissä prosessia voidaan hoitaa muutaman hengen tiimeissä. Ostajiin vaikuttavat markkinoinnin ärsykkeiden (tuote, hinta, jakelu, viestintä) lisäksi joukko muita ärsykeitä. Muita ärsykeitä voivat olla talouteen, teknologiaan, politiikkaan, kulttuuriin ja kilpailuun liittyvät tekijät. Lisäksi ostoprosessiin vaikuttaa aina myös yrityksen sisäiset prosessit, strategiat ja tavoitteet. Henkilökohtaisilla tekijöillä on ammattimaisessa ostoprosessissa myös merkitystä. Ostopäätökseen vaikuttavia henkilökohtaisia tekijöitä ovat mm. ikä, koulutus, persoonallisuus, ammatti-identiteetti, riskinotto kyky sekä erilaiset ostotavat. (Kotler & Armstrong 2016, 201-204.)



Kuvio 5. Ammattimaisten ostajien ostokäyttäytymisen vaiheet (mukaillen Kotler & Armstrong 2016, 204).

Ammattimaisen ostajan ostoprosessia on kuvattu kuviossa 5. Prosessiin on määritelty kahdeksan eri vaihetta, jotka ostajat yleensä käyvät läpi. Tämä prosessi on usein käytössä silloin kun yritys ostaa ensimmäisen kerran tuotetta tai palvelua ja prosessi pitää määrittää uuden toimittajan kanssa. Prosessissa lähdetään etsimään ratkaisua havaittuun ongelmaan, määritetään tarvittavat tuotteet ja palvelut, etsitään ja valitaan sopiva toimittaja, määritetään prosessit ja arvioidaan toimittajan suorituskykyä. Prosessi saattaa käynnistyä myös ostajan uuden ajatuksen myötä, tai tyytymättömyydestä nykyiseen toimittajaan. Markkinoijat hyödyntävät usein mahdollisuutta potentiaalisista yrityksen kohtaamista

ongelmista markkinoinnissaan, ja pyrkivät näyttämään kuinka heidän tuotteensa ja palvelunsa tarjoavat ratkaisun ongelmiin. (Kotler & Armstrong 2016, 204.)

2.4 Digitaalisen markkinoinnin kanavat

Käytetyimpiä digitaalisen markkinoinnin kanavia ovat esim. yrityksen kotisivut, hakukoneoptimointi, hakusanamainonta, mainonta sosiaalisessa mediassa, bannerimainonta ja sähköpostimarkkinointi (Lintunen 2019). Yrityksen omat kotisivut ovat markkinoinnin kannalta merkittävässä roolissa. Digitaalista markkinointia suunnittelevalle yritykselle kotisivut ovat ensimmäinen askel markkinoinnin aloittamiseen. Palveluyrityksellä tärkein konversio on verkkosivujen kautta tulevat yhteydenotot. Muiden digitaalisten markkinointikanavien käytön tavoitteena on tuoda liikennettä verkkosivuille, jotta haluttu konversio voi toteutua. Yrityksen kotisivujen tulisi pystyä vakuuttamaan kävijä yrityksen asiantuntemuksesta laadukkaalla sisällöllä ja toiminnallisuuksilla. (Lintunen 2019.)

Hakukoneoptimointi (SEO, Search Engine Optimization) tarkoittaa hakukonenäkyvyyden varmistamista. Hyvin tehdyn hakukoneoptimoinnin merkitys on suuri, koska potentiaaliset ostajat haluavat saada ennakkotietoa ja perehtyä yrityksen tarjoamiin tuotteisiin ja palveluihin ennen yhteydenottoa yritykseen. Tarvittava tieto etsitään lähes aina hakukoneella, kuten Google. Tehokkaalla hakukoneoptimoinnilla halutaan myös auttaa asiakasta löytämään ratkaisuja ongelmiin. Hakukoneoptimoinnin tavoitteena on saada nostettua verkkosivujen hakutulokset mahdollisimman korkealle hakukoneissa, ottamalla huomioon hakukoneiden vaatimukset ja käyttämällä tuotteita tai palveluita parhaiten kuvaavia hakusanoja. (Kananen 2019, 88.)

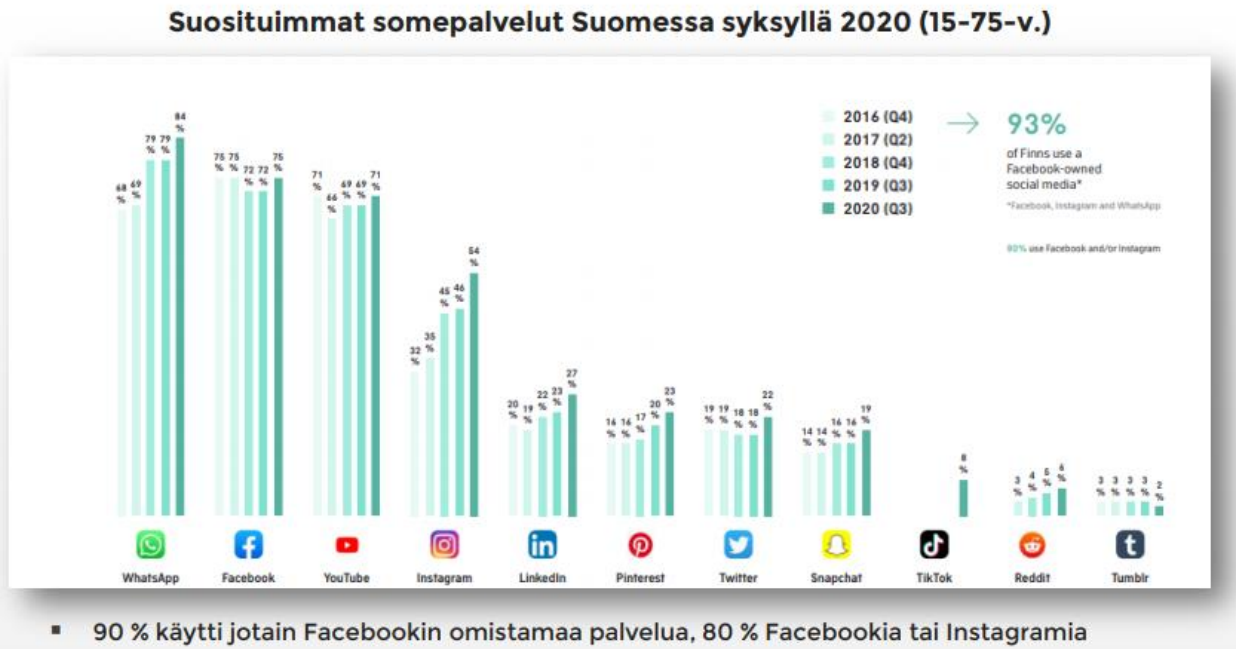
Hakukoneoptimoinnin merkitys digitaalisen markkinoinnin sisällön tuotannolle on merkittävä. Sisällöntuotannossa on otettava huomioon kolme osa-aluetta:

- yrityksen tavoitteet
- asiakkaiden tarpeet, ongelmat ja haasteet
- hakukoneiden laatuvaatimukset.

Näiden kaikkien kolmen osa-alueen huomioiminen on sisällöntuotannossa tärkeää. Sisällön tulee aina palvella yrityksen tavoitteita, sekä sen on oltava asiakaslähtöistä. Sisällön tulee myös tarjota ratkaisuja asiakkaiden ongelmiin. Kun asiakkaan käyttämät hakusanat ja yrityksen viestinnän sisällöt kohtaavat, lähtökohdat mahdolliselle ostopäätökselle ovat olemassa ostoputken myötä. (Kananen 2019, 88-89.)

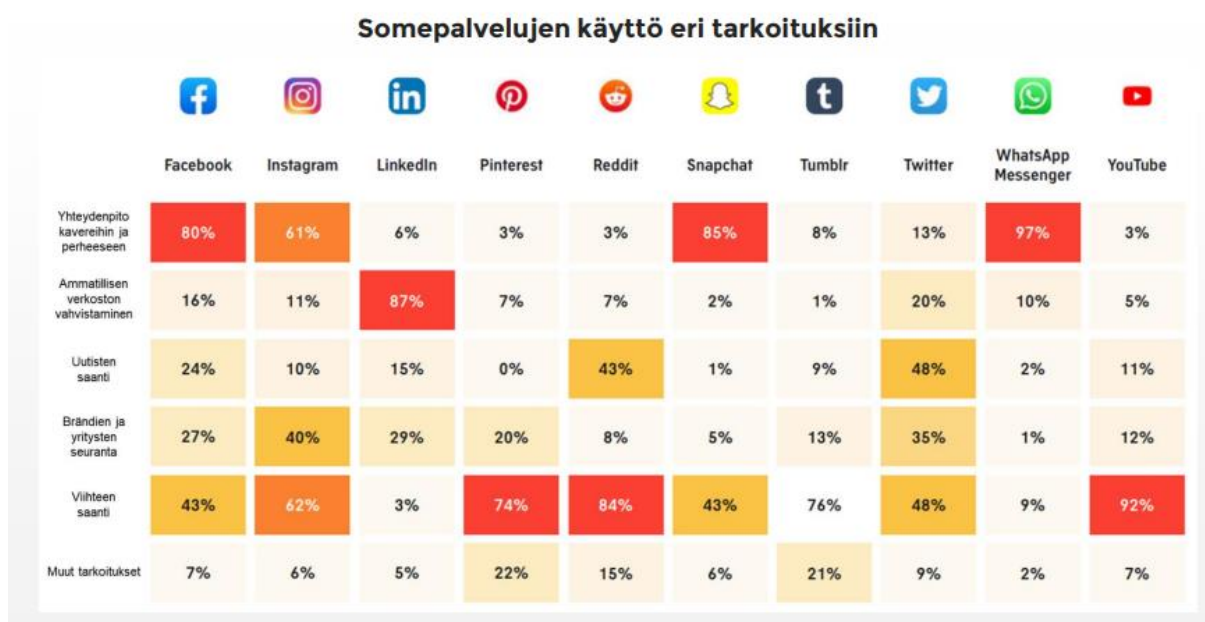
Sosiaalinen media on tehokas digitaalisen markkinoinnin kanava. Sosiaalisen media toimii erityisen hyvin asiakkaan ostopäätösprosessin tarpeen herättäjänä, sekä ostotapahtuman jälkeisessä toiminnassa, jolla sitoutetaan vanhoja asiakkaita. Markkinoinnin kohdeyleisön ymmärtäminen on olennaista valittaessa sosiaalisen median kanavia. Digitaalisen markkinoinnin kanavien ja keinojen valinnassa tulisi ottaa huomioon kohdeyleisön ostopäätösprosessi. Tulisi huomioida ostopäätösprosessin vaihe, jossa tietyllä kanavalla tai keinolla tavoitettava kohdeyleisö on sillä hetkellä, ja miettiä miten heidät saadaan ohjattua prosessissa eteenpäin (Lintunen 2019.) Yrityksien yleisimmin valitsemat sosiaalisen median kanavat ovat: Facebook, Instagram, LinkedIn, Youtube, Twitter, Pinterest, Snapchat ja TikTok. (Lahtinen, 2021.)

Kuviossa 6 nähdään listaus suosituimmista somepalveluista syksyllä 2020, laajassa ikäryhmässä 15-75-vuotiaat käyttäjät. 80% kaikista käyttäjistä käyttää Facebookia tai Instagramia. Suosituimpien somepalveluiden käytön nähdään myös lisääntyneen viime vuosina.



Kuvio 6. Suomen suosituimmat somepalvelut (Pönkkä 2021).

Sosiaalisen median palvelujen käyttötarkoitukset voivat erota myös merkittävästi toisistaan. Kuviossa 7 nähdään, millä prosentiosuuksilla sosiaalisen median palveluja käytetään eri tarkoituksiin. Kuvioista voidaan nähdä, että jokaisella taulukon sosiaalisen median palvelulla on prosentiosuus eri käyttötarkoituksissa. Kun tarkastellaan sosiaalisen median palveluita yritysten markkinoinnin näkökulmasta, voidaan nähdä, että ammattimaisen verkoston rakentamiseen käytetään palveluista eniten LinkedIniä. Yrityksiä ja brändejä seurataan eniten Twitterissä, Instagramissa, LinkedInissä ja Facebookissa. (Pönkkä 2021.)



Kuvio 7. Sosiaalisen median käyttötarkoituksia (Pönkkä 2021).

Tässä opinnäytetyössä keskitytään Armentumilla tällä hetkellä käytössä oleviin sosiaalisen median kanaviin, jotka ovat Facebook ja LinkedIn. Opinnäytetyössä ei ole tarkoitus esitellä muita sosiaalisen median kanavia. Facebookin ja LinkedInin käyttöä tarkastellaan myös markkinoinnin näkökulmasta.

Facebook on verkossa tai applikaatiolla käytettävä sosiaalisen median alusta, jonka tarkoituksena on yhdistää ihmisiä. Facebookissa käyttäjät rakentavat omaa verkostoaan, jolle voidaan jakaa erilaisia sisältöjä, ideoida, ja osallistua keskusteluihin. Facebookissa käyttäjien tekemä kommentointi tai sisältöjen jakaminen on keino olla vuorovaikutuksessa toisten käyttäjien jakaman sisällön kanssa. Facebook toimii algoritmipohjaisesti. Facebookin algoritmi seuraa käyttäjien mieltymyksiä ja kiinnostuksen kohteita, ja pyrkii löytämään käyttäjälle lisää samanlaista sisältöä. Käyttäjien sitoutuminen sekä sisältöjen jakaminen ja kuluttaminen ovat Facebookin tavoitteita. (Chi 2021.)

Markkinoinnin näkökulmasta Facebookin etuna on se, että se mahdollistaa tarkan targetoinnin. Targetointia voidaan tehdä sivustolla kävijöiden mukaan. Sen perusteena voivat olla demografiset, sijaintiin sekä kiinnostuksen kohteiden ja verkkokäyttäytymiseen liittyvät tekijät. Tarkka targetointi yhdessä analytiikan kanssa, mahdollistaa myös sisältöjen räätälöinnin ja mainosten esittämisen yleisölle, jonka tiedetään suurella todennäköisyydellä olevan kiinnostuneita yri-

tyksestä, ja sen tuotteista tai palveluista. Facebook nähdäänkin tehokkaana työkaluna sellaisen yleisön tavoittamiseen, joka ei vielä tiedä yrityksen tuotteista tai palveluista. Koska Facebookissa markkinointia tehdään pääosin ns. kylmälle yleisölle, joka ei ole tietoinen yrityksestä, markkinoinnin tavoitteena tulisi olla lisätä käyttäjien tietoisuutta yrityksestä ja pyrkiä luottamussuhteen rakentamiseen. Käyttäjät käyttävät Facebookia suurimmaksi osaksi viihteelliseen käyttöön, eivätkä he etsi sieltä aktiivisesti ratkaisua johonkin tiettyyn ongelmaan. Tämä tulisi huomioida myös markkinoinnin näkökulmasta, ja luoda käyttäjille mielenkiinnon herättäviä melko kevyitä sisältöjä. (Kaisko 2018.)

LinkedIn on ammattimaiseen käyttöön suunniteltu yhteisö ja B2B-markkinoinnin työväline. Sosiaalisen median alustoista se onkin parhaiten soveltuvin yrityselämän tarpeisiin. LinkedIn on foorumina faktapohjainen ja siellä jaettavat julkaisut pohjautuvat ammatti-ihmisten, yritysten sekä asiantuntijoiden näkemyksiin. LinkedIn voidaan karkeasti jakaa kolmen erilaisen käyttötarkoituksen mukaan:

- b2b-markkinoinnin alusta
- yksityishenkilöiden brändäysmedia
- ammatti-ihmisten yhteisö, jolla on myös merkittävä rooli rekrytoinneissa. (Kananen 2019, 143-144).

2.5 Markkinointistrategian elementit

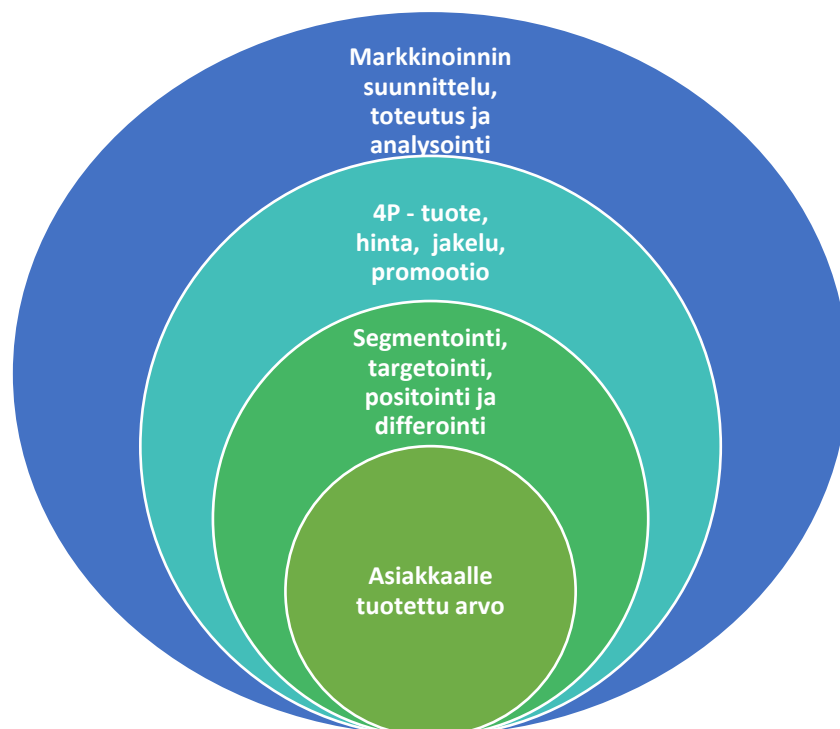
Puranen määrittelee markkinointistrategian niin, että sen tulee pystyä vastaamaan neljään kysymykseen:

1. Mitkä ovat yrityksen toimialan nousevat trendit? (trendit)
2. Ketkä kuuluvat yrityksen kohderyhmään? (segmentointi, targetointi)
3. Mitä kohderyhmän keskuudessa tavoitellaan? (tavoitteet)
4. Miten yritys aikoo voittaa kilpailijat? (positiointi).

Markkinointistrategialla otetaan kantaa isoihin strategisen tason linjauksiin. Strategian tavoitteena on luoda markkinoinnille selkeät rajat ja kohdistaa resursseja.

Markkinointistrategiassa ei määritellä myynnin ja markkinoinnin yksityiskohtia, kuten käytettäviä kanavia tai markkinoinnin sisältöjä. (Puranen 2018a.)

Organisaation strategia määrittää organisaation suunnan ja tavoitteet. Kuviossa 8 nähdään markkinoinnin rooli, missä on tiivistettynä tärkeimmät toiminnot asiakaslähtöisestä markkinointistrategiasta sekä markkinointimixistä. Yrityksen tavoitteena on luoda arvoa asiakkaille ja rakentaa liiketaloudellisesti kannattavia asiakassuhteita. Tämän vuoksi asiakkaat ovat keskiössä. Tämän jälkeen vuorossa on markkinoinnin strategiset osa-alueet: segmentointi, targetointi, positointi sekä differointi. Näillä strategisilla osa-alueilla yritys pyrkii luomaan arvoa asiakkaille. Segmentoinnin ja targetoinnin avulla yritys päättää, mitä asiakasjoukkoa se haluaa palvella. Differoinnilla ja positoinnilla otetaan kantaa siihen, miten asiakkaita palvellaan. Markkinointistrategian ohjaamana voidaan suunnitella markkinointimix. Tässä mallissa markkinointimixinä on perinteinen 4P: tuote (product), hinta (price), jakelu (place) ja viestintä (promotion). Parhaan markkinointistrategian ja markkinointimixin löytämiseksi tarvitaan vielä markkinoinnin suunnittelua, toteutusta ja analysointia. (Kotler, Armstrong 2016, 74.)

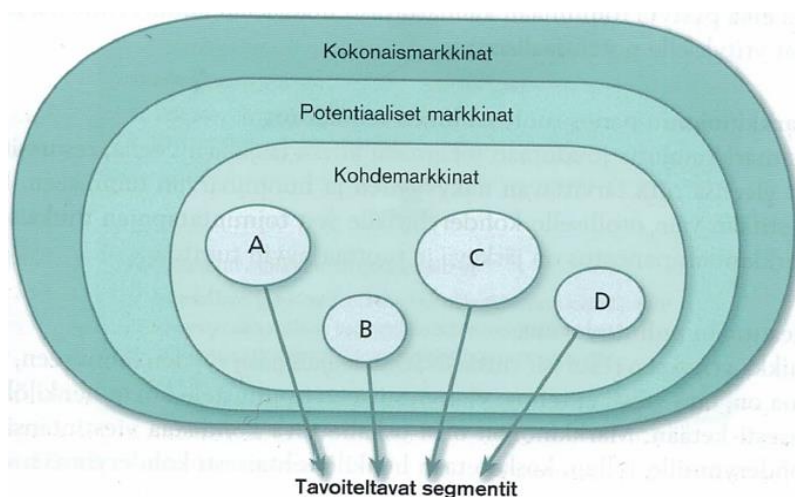


Kuvio 8. Markkinointistrategian ja markkinointimixin hallinta (mukaiillen Kotler, Armstrong 2016, 74).

Perinteiset kilpailustrategiat ovat Michael Porterin mukaan kustannusjohtajuus, erilaistuminen ja tiettyyn markkinasegmenttiin keskittyminen. Kilpailun näkökulmasta kilpailustrategian luominen on erittäin tärkeää, että yritys pystyy toimimaan markkinoilla tehokkaasti. Mikael Treacy ja Fred Wiersema ovat kehittäneet kilpailustrategioista asiakaskeskeisempiä ja arvoa tuottavia luokitteluja. Heidän mukaansa kilpailustrategioita ovat: operatiivinen erinomaisuus, asiakkaan läheisyys sekä tuotejohtajuus. Näissä kaikissa luokissa yritys pyrkii arvon luomiseen asiakkaalle eri näkökulmista. Operatiivisella erinomaisuudella pyritään saamaan markkinajohtajuus hinnan ja asiakkaalle tuotettavan ostamisen helppouden avulla. Tuotteiden ja palveluiden tulee olla laadukkaita, mutta edullisia ostaa. Tätä kilpailustrategiaa hyödyntävät esim. Ikea ja Walmart. Asiakkaan läheisyydellä puolestaan halutaan keskittyä palvelemaan tiettyä kohderyhmää ja räätälöidä tuotteita ja palveluita kohderyhmän mukaan. Yritykset, jotka käyttävät tätä luokkaa kilpailuedun saavuttamiseksi, palvelevat asiakkaita, jotka ovat valmiita maksamaan suuria summia saadakseen juuri haluamansa tuotteen tai palvelun. Asiakkaan läheisyyttä kilpailustrategiana hyödyntävät mm. Lexus ja Nordstrom. Yrityksistä Apple nousee erinomaiseksi esimerkiksi yrityksistä, jotka hyödyntävät tuotejohtajuutta kilpailustrategiana. Tuotejohtajat pyrkivät tuottamaan ylivoimaista arvoa asiakkaille tarjoamalla huipputuotteiden ja palvelujen jatkuvan virran. Heidän asiakkaansa eivät etsi helpointa tapaa ostaa tai halvinta hintaa, vaan he haluavat uusimpia tuotteita ja palveluita. (Kotler & Armstrong 2016, 577.)

2.5.1 Segmentointi

Markkinasegmentoinnin tarkoituksena on tarkastella ensin koko markkinaa kokonaisuutena, ja sen jälkeen jakaa se pienempiin segmentteihin (kuvio 9). Segmentointi vastaa kysymykseen siitä, mitä asiakasryhmiä yritys haluaa palvella. Pienempään asiakassegmenttiin saadaan kohdistettua tarkempaa ja tehokkaampaa viestintää, sekä tuotteita ja palveluita. Segmentointia voidaan tarkastella neljästä eri näkökulmasta; asiakasmarkkinoiden segmentointina, yritysasiakkaiden markkinoiden segmentointina, kansainvälisten markkinoiden segmentointina sekä tehokkaiden segmentointimenetelmien vaatimuksina. (Kotler & Armstrong 2016, 223.)



Kuvio 9. Segmenttien hahmottaminen kohdemarkkinoista (Bergström & Leppänen 2015, 133).

Toimiva digitaalinen markkinointistrategia vaatii sen, että yritys pystyy määrittelemään ketkä ovat sen asiakkaita. Muussa tapauksessa markkinoinnin kohdistamista on mahdotonta tehdä tehokkaasti. Ennen markkinoinnin sisällön suunnittelua, yrityksen tulee tietää ketkä ovat sen asiakkaita, mitkä ovat parhaat kanavat eli missä asiakkaat liikkuvat verkossa ja millaisiin ongelmiin tai haasteisiin asiakkaat etsivät vastauksia. Asiakkaan tuntemisen ja hänen tarpeidensa ymmärtämisen tavoitteena on, että pystytään määrittämään asiat jotka ovat asiakkaalle kaikkein merkityksellisimpiä hänen ostoprosessissaan. Asiakasymmärryksen tavoitteena, on liiketoiminnan kehittäminen entistä asiakaskeskeisemmäksi, tuottamalla tuotteita ja palveluita joita asiakkaat tarvitsevat. Digitaalisessa markkinoinnissa asiakassegmentointia tehdään persoonan muodostamisen avulla. Persoonaa muodostetaan asiakastiedon pohjalta, ja persoona ei edusta vain yhtä ihmistä vaan ryhmää jonka jäsenien oletetaan käyttäytyvän samalla tavalla ostopäätöstä tehdessään. Tällainen asiakkaiden jaottelu eri asiakaspersooniin auttaa siinä, että ymmärretään erilaisten asiakasryhmien toimintaa. Tämän ansiosta myös markkinointiviestintää voidaan tehokkaasti kohdentaa niin että se palvelee asiakasryhmän tarpeita. (Kananen 2018, 25-28.)

Asiakasmarkkinoiden segmentointiin voidaan käyttää monia eri segmentoinnin muuttujia parhaan lopputuloksen löytämiseksi. Muuttujia asiakasmarkkinoinnin segmentoinnissa ovat: maantieteelliset muuttujat, kohderyhmän muuttujat sekä

psykkiset ja erilaiset käyttäytymiseen liittyvät muuttujat. Markkinoita voidaan jakaa esim. asiakkaiden iän, elämäntilanteen, sukupuolen, sekä tulojen mukaan. (Kotler & Armstrong 2016, 224-226.)

Psykograafisen segmentoinnin tarkoituksena on jakaa kuluttajia segmentteihin persoonallisuuden ominaisuuksien, sosiaalisen luokan tai elämäntapojen perusteella. Vaikka kuluttajat olisivat samassa demograafisessa segmentissä, heillä voi olla hyvin erilaisia psykograafisia ominaisuuksia. Kuluttajien käyttäytymiseen liittyvät tekijöiden mukaan markkinoita voidaan jakaa segmentteihin esim. kuluttajien tiedon, asenteiden tai tuotteen käyttöön liittyviin muuttujiin. (Kotler & Armstrong 2016, 226-228.)

B2B-markkinoiden segmentoinnissa voidaan käyttää samoja maantieteellisiä sekä demografisia segmenttejä kuin kuluttajasegmentoinnissa. B2B-segmentoinnissa demografiset muuttujat voivat olla yrityksen toimiala, yrityksen koko, käyttäjien status tai käyttöaste ja lojaalisuus. Lisäksi B2B-segmentoinnissa voidaan käyttää erilaisia operatiiviseen toimintaan, yrityksen hankintaprosessiin, sekä persoonaan liittyviä muuttujia. (Kotler & Armstrong 2016, 230.)

Segmentointia voidaan tehdä monella eri tavalla. Tehokkaan segmentoinnin vaatimuksina ovat mitattavuus, saavutettavuus, merkittävyys, erotettavuus sekä toimintakelpoisuus. Mitattavuuden osalta segmentin kokoa, sen sisältämiä kohderyhmiä ja ostovoimaa tulee pystyä mittaamaan. Segmentit tulee pystyä saavuttamaan ja palvelemaan tehokkaasti. Valittujen segmenttien tulee olla tarpeeksi suuria ja liikevaihdon kannalta kannattavia, että ne ovat yritykselle merkittäviä. Erotettavuuden näkökulmasta segmenttien tulee olla käsitteellisesti eroteltavissa, niin että segmentit reagoivat eri tavoin markkinointimixin elementteihin. Segmentoinnin tulee olla myös toimintakelpoista sitä tekeväälle yritykselle. Tehokkaat ohjelmat voidaan suunnitella houkuttelemaan segmentoitua kohderyhmää, yrityksen koosta riippumatta. (Kotler & Armstrong 2016, 232.)

Keronen ja Tanni nostavat esiin ajatuksen siitä, että perinteinen segmentointi on jo vanhanaikaista, ja segmentoinnissa tulisi siirtyä kohti motiivipohjaista segmentointia (motive based segmentation). Motiivipohjainen segmentointi lähtee siitä ajatuksesta, että yritykselle tärkeintä asiakkaiden palvelemisessa on ymmärtää heidän motiiveja ja tiedontarpeita. Tässä segmentointimallissa perehdy-

tään asiakasta motivoiviin tekijöihin suhteessa yrityksen tarjoamiin arvoihin tai maailmankuvaan. (Keronen & Tanni 2017, 58-61.)

Asiakkaan tiedontarpeet ja motiivit ymmärtämällä yritys pystyy saamaan asiakkaan kiinni ostoprosessin alkuvaiheessa, pystyy luomaan asiakkaalle arvokasta markkinointisisältöä sekä tunnistaa asiakkaan ostoprosessin vaiheet. Motiivipohjaisella segmentoinnilla pyritään löytämään asiakasta liikuttavat ajurit sekä löytämään ostokäyttäytymisen yhtäläisyyksiä erilaisten asiakasryhmien välillä. (Keronen & Tanni 2017, 59-60.)

2.5.2 Targetointi

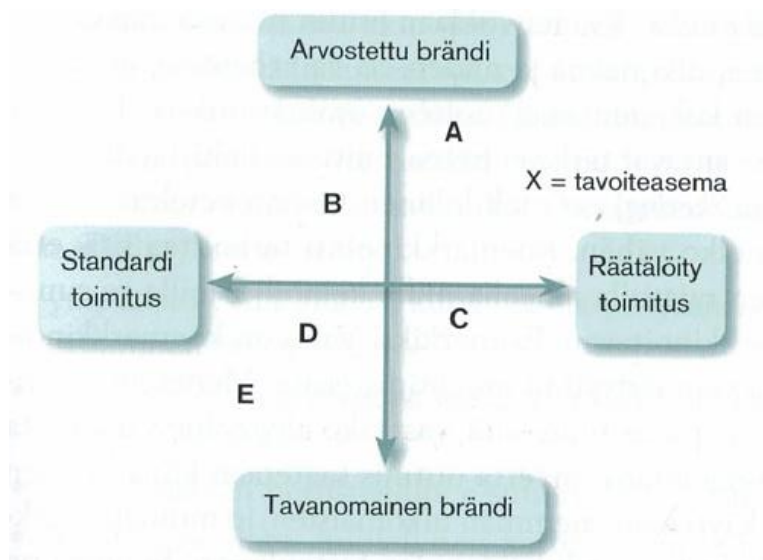
Segmentoinnin jälkeen voidaan aloittaa kohdentaminen, eli targetointi. Kohdentamisella otetaan kantaa siihen, minne markkinoinnin ja myynnin resurssit kohdennetaan. Sen avulla tarkastellaan eri asiakassegmenttejä, ja tehdään päätös, mikä tai mitkä segmentit muodostuvat yrityksen kohderyhmäksi. Kohdentamisella halutaan löytää ne asiakasryhmät jotka ovat yritykselle kannattavimpia, joita yritys pystyy palvelemaan parhaiten tai ne asiakasryhmät joihin yritykselle on kilpailuetuja. Kohdentaminen on strateginen päätös siitä, mitkä segmentit ovat yritykselle tärkeimmät, ja mihin segmentteihin resursseja ei haluta käyttää. (Puranen 2018b.)

Yrityksen tulee ottaa monia asioita huomioon laatiessaan targetointistrategiaa markkinoinnille. Yksi tärkeimmistä tekijöistä strategiaa valittaessa on ymmärtää yrityksen käytössä olevat resurssit. Mikäli resurssit ovat vähäiset, keskittyminen vain tiettyyn kohderyhmään on kannattavaa. Se, miten paljon markkinointia kohdennetaan, riippuu myös myytävästä tuotteesta ja sen ominaisuuksista. Kohdentamaton markkinointi soveltuu yleistuotteille ja kohdennettu paremmin tuotteille joiden ominaisuudet eroavat toisistaan. Näiden lisäksi yrityksen tulisi ottaa myös huomioon sen kilpailijoiden markkinointi strategiat. Markkinoilla joissa kilpailijat käyttävät kohdentamatonta markkinointia, voi yritys saada etua käyttäessään vain tietyn segmentin tarpeisiin kohdennettua markkinointia. Järkevä kohdentaminen auttaa yritystä toimimaan tehokkaasti ja keskittymään vain niihin kohderyhmiin joita yritys pystyy palvelemaan parhaiten ja kannattavimmin. (Kotler & Armstrong 2016, 237.)

2.5.3 Positiointi ja differointi

Positioinnilla halutaan tuoda näkyväksi se, miten yritys erottuu kilpailijoista. Erottautumisen tarkoituksena, on tuoda yhteen kaikki markkinoinnin suunnittelun elementit ja antaa selkeä suunta markkinoitviestinnän suunnitteluun. Erottautumisen tulee pystyä vastamaan siihen, mikä tekee yrityksestä ja brändistä ainutkertaisen. (Puranen 2018c.)

Koko yrityksen positioinnista käytetään termiä arvolupaus. Arvolupaus sisältää ne kaikki edut, joilla yritys pystyy erottautumaan markkinoilla. Sen tarkoituksena on vastata kysymykseen siitä, miksi asiakkaan tulisi ostaa tuotteita tai palveluita juuri tältä yritykseltä. (Kotler & Armstrong 2016, 244.) Positointia voidaan mallintaa erilaisten positointikarttojen avulla (kuvio 10). Markkinoitua varten voidaan luoda havainnollistavia positointikarttoja, jotka osoittavat kuluttajien käsityksiä tuotteista tai tuotemerkeistä verrattuna kilpailijoihin (Kotler & Armstrong 2016, 240).



Kuvio 10. Esimerkki positointikartasta, jossa brändin kuvaa verrataan toimituksiin (Bergström & Leppänen 2015, 195).

Molempien positioinnin ja differoinnin tehtävät sisältävät kolme askelta. Yrityksen tulee pystyä määrittämään erillaistavat kilpailulliset edut joilla positointia voidaan rakentaa. Yrityksen tulee myös valita oikeanlaiset kilpailulliset edut ja yleinen strategia erottautumiselle. Tämän jälkeen yrityksen tulee viedä valittu

positiointi markkinoille ja kommunikoida siitä tehokkaasti. (Kotler & Armstrong 2016, 241.)

Yrityksen tulisi pystyä erottautumaan tarjoomallaan rakentamalla ainutlaatuisia etuja, jotka vetoavat merkittävään joukkoon valitussa segmentissä. Yritys voi luoda kannattavia asiakassuhteita valitun targetoinnin mukaisesti, vain ymmärtämällä asiakkaiden tarpeet ja tarjoamalla kilpailijoita parempaa arvoa. Jos yritys löytää tavat erottautumiseen ja pystyy positioimaan itsensä arvon tuottajana asiakkaille, se saavuttaa kilpailuetua. Positioinnissa luodaan lupauksia asiakkaille, esimerkiksi yritys voi positoida itsensä vahvasti laadun kautta. Positioinnissa tärkeää onkin, että annetut lupaukset pystytään myös pitämään, ja tarjoamaan asiakkaille luvattua asiaa. (Kotler & Armstrong 241-242.)

Kun yrityksessä mietitään keinoja differoinnille, eli erilaistamiselle, tulisi käydä läpi asiakkaiden kokonaiskokemus yrityksen tuotteista ja palveluista. Yritykselle keinot erilaistamiselle ovat tuotteeseen liittyvät tekijät, palvelut, kanavat, ihmiset ja imago. Palveluja tuottavalla yrityksellä erilaistamiskeinot voivat liittyä esimerkiksi nopeaan ja vaivattomaan palvelun toimitukseen. Yritys voi valita kuinka montaa erottavaa tekijää se haluaa markkinoida. Osa markkinoijista haluaa valita vain yhden tärkeimmän erottavan tekijän, kun taas kovan kilpailun markkinoilla voi olla aiheellista valita kaksikin erottavaa tekijää. Pohdittaessa, mitä erilaistamistekijöitä markkinoidaan, voidaan hyvissä tekijöissä huomata seuraavia kriteerejä:

- tärkeys, tekijä tuottaa arvoa kohderyhmän asiakkaille
- erottuvuus kilpailijoista
- ylivoimaisuus
- tarttuvuus ja näkyvyys
- vaikeasti kilpailijoiden kopioitavissa oleva
- asiakkaille kohtuuhintainen
- yritykselle taloudellisesti kannattava.

(Kotler & Armstrong 2016, 242-234.)

2.5.4 Tavoitteiden asettaminen

Tavoitteiden asettaminen on ensimmäinen ja tärkein osa digitaalisen markkinointistrategian suunnittelussa (DigiPro Crafts 2019). Digitaalisen markkinointistrategian tavoitteet tulee johtaa liiketoiminnan strategiasta, tavoitteista ja arvoista. Tavoitteiden tarkoitus on yrityksen toiminnan ja tuloksellisuuden mittaaminen. Asetettujen tavoitteiden tulee olla realistisia ja mitattavia, sekä niissä tulee olla mahdollisuus jakaa tavoitteet mikro- ja makrotason tavoitteisiin. Tavoitteiden asettamisessa voidaan käyttää esimerkiksi SMART-mallia:

- specific (täsmällinen)
- measurable (mittavissa oleva)
- attainable (saavutettavissa oleva)
- relevant (oleellinen)
- time-based (aikaan sidottu).

Tavoitteen tulee olla niin täsmällinen kuin mahdollista. Tavoitteen tulee pystyä yksiselitteisesti vastaamaan kysymyksiin mitä, kuka, missä, milloin ja miksi. Tämän lisäksi tavoitteiden tulee olla sellaisia joita voidaan mitata. Mittarit tulee rakentaa niin, että niillä mitataan oikeita asioita ja kiinnitetään huomiota liiketoiminnan ja tavoitteiden kannalta oleellisiin indikaattoreihin. Tavoitteiden tulee olla realistisia ja liiketoiminnan resurssien kannalta saavutettavissa olevia. Tavoiteasetannassa on tärkeää määrittää ne tavoitteet, jotka ovat liiketoiminnan kannalta oleellisia, eli määritetään vain niitä tavoitteita, joiden saavuttaminen on aidosti tärkeintä. Tavoitteiden toteutumiseksi tulee lisäksi pystyä määrittämään aikataulu, jonka jälkeen tavoitteiden toteutumista tarkastellaan. (Kananen 2018, 58-60.)

Toimiva digitaalinen markkinointistrategia vaatii sen, että yritys pystyy määrittelemään ketkä ovat sen asiakkaita, koska muussa tapauksessa markkinoinnin kohdistamista on mahdotonta tehdä tehokkaasti. Ennen markkinoinnin sisällön suunnittelua yrityksen tulee tietää ketkä ovat sen asiakkaita, mitkä ovat parhaat kanavat eli missä asiakkaat liikkuvat verkossa ja millaisiin ongelmiin tai haasteisiin asiakkaat etsivät vastauksia. Asiakkaan tuntemisen ja hänen tarpeidensa ymmärtämisen tavoitteena on, että pystytään määrittämään asiat jotka ovat asi-

akkaalle kaikkein merkityksellisimpiä hänen ostoprosessissaan. Asiakasymmärryksen tavoitteena on myös liiketoiminnan kehittäminen entistä asiakaskeskeisemmäksi tuottamalla tuotteita ja palveluita joita asiakkaat tarvitsevat. Digitaalisessa markkinoinnissa asiakassegmentointia tehdään persoonan muodostamisen avulla. Persoonaa muodostetaan asiakastiedon pohjalta, ja persoona ei edusta vain yhtä ihmistä vaan ryhmää jonka jäsenien oletetaan käyttäytyvän samalla tavalla ostopäätöstä tehdessään. Tällainen asiakkaiden jaottelu eri asiakaspersooniin auttaa siinä, että ymmärretään erilaisten asiakasryhmien toimintaa. Tämän ansiosta myös markkinointiviestintää voidaan tehokkaasti kohdentaa niin että se palvelee asiakasryhmän tarpeita. (Kananen 2018, 25-28.)

2.5.5 Sisällöntuotannon strateginen näkökulma

Sisällöntuotantoa kutsutaan sisältömarkkinoinniksi. Sisältömarkkinointi on markkinointiviestintää, jossa viestit suunnitellaan niin, että ne ovat lähtöisin asiakkaan tarpeista. Sisältömarkkinoinnin olennainen osa on myös se, että se perustuu aina asiakkaan valintaan tai mielenkiinnon kohteisiin. Sisältömarkkinointi ei ole pelkästään mainontaa, vaan sen tavoitteena on luoda arvoa kohderyhmille neuvon, opastuksen ja viihteellisen sisällön avulla jo ennen kuin mitään myydään. Sisältömarkkinoinnin tulee tukea yrityksen liiketoiminnallisia tavoitteita, mutta vain osan markkinointimateriaalien sisällöistä tulee pyrkiä aktiivisesti myymään yrityksen tuotteita tai palveluita. (Rummukainen, Hakola & Hiila 2019, 32-33.)

Sisällöntuotantoa voidaan käyttää yrityksen markkinoinnissa strategisena keinona. Kun markkinointia tehdään yrityksille (B2B-markkinointi), tulee markkinoinnin pystyä ratkaisemaan asiakkaan haasteita ja ongelmia, ja tarjota päätöksentekijöille sisältöjä, jotka avustavat ostopäätöksen tekemisessä. Sisällöntuotantoa voidaan tehdä joko sisältö- tai asiakaskeskeisesti. Sisältökeskeisessä sisällöntuotannossa lähtökohta on sillä, millaisia asioita yritys haluaa viestiä asiakkailleen. Asiakaskeskeinen sisällöntuotanto taas lähtee siitä ajatuksesta, että yritys luo sellaista sisältöä jota sen asiakkaat haluavat kuulla. Asia-

kaskeisessa sisällöntuotannossa asiakkaiden tarpeet määrittävät sen, millaista sisältöä tuotetaan. Näiden kahden sisällöntuotanto näkökulmien yhdistäminen tuottaa onnistuneen ja tuloksellisen lopputuloksen. Yrityksen tuotteen tai palvelun tuottama ongelmanratkaisu asiakkaalle määrittää yrityksen viestinnän sisällön. Asiakkaan haasteiden on kohdattava yrityksen tarjooma, ja näkyvyyttä sisällölle haetaan tehokkaalla hakukoneoptimoinnilla. (Kananen 2019, 77-79.)

Kirjassaan Strateginen ote verkkoon Hakola ja Hiila mainitsevat sisältöstrategian yhtenä mahdollisista verkkostrategioista. Yritykset aloittavat somestrategioista, mutta sosiaalisen median markkinoinnin edetessä tulee tarve myös erilliselle sisältöstrategialle. Hakola ja Hiila mainitsevat neljä näkökulmaeroa sisältö- ja sosiaalisen median strategian välillä. Erot tulevat viestinnän tavoitteista, yleisöistä ja yleisöjen rooleista sekä käytännön eroista. Siinä missä sosiaalisen median strategian pyrkimyksenä on viestiä yrityksen sanomaa verkossa olevalle yleisölle, on sisältöstrategian pyrkimyksenä tutkia yleisön verkkokäyttäytymistä ja viestejä, ja saatujen tutkimustulosten pohjalta kehittämään yrityksen viestintää. (Hakola & Hiila 2012, 82.)

Keronen ja Tanni (2017) näkevät sisältöstrategian siten, miten yrityksen strategisia tavoitteita toteutetaan sisältöjen avulla. Sisältöstrategia on heidän mukaansa aina johdettu yrityksen liiketoimintastrategiasta ja asiakasymmärryksestä. Yrityksen strategisten tavoitteiden tulee aina olla yhteneväiset sisältöstrategian tavoitteiden kanssa. (Keronen & Tanni 2017, 25,31.)



Kuvio 11. Hyvän sisällön kenno (Keronen & Tanni 2017, 82).

Keronen ja Tanni (2017) esittelevät työkalun laadukasta sisällöntuotantoa varten. He kutsuvat mallia hyvän sisällön kennoksi (kuvio 11). Hyvässä sisällöntuotannossa tulisi aina ymmärtää asiakkaan motiiveja sekä sitä, missä vaiheessa ostoprosessia asiakas on. Jokaisella sisällöllä tulisi olla yksi tavoite, joka sen tulee saavuttaa. Sisältö tulisi myös aina kerronnallisesti kohdentaa jollekin tietylle asiakasryhmälle ja tiettyyn ostoprosessin kohtaan. Julkaisukanavat tulisi valita tavoiteltavan henkilön mukaan ja sisällöt julkaista siinä muodossa, missä ne parhaiten soveltuvat valittuun kanavaan. Lisäksi sisällöntuotannossa olisi aina miettiä sitä kenelle tarinaa kerrotaan, ja kirjoittaa sisältö parhaiten vastaanottajalle soveltuvassa roolissa. Tämä tarkoittaa sitä, että esim. parhaiten asiantuntijoille soveltuvaa sisältöä osaavat kirjoittaa asiantuntijat. Sisältöjä ei tulisi turhaan editoida markkinoinnin näkökulmasta, vaan antaa ääni oikeille ihmisille heidän omista lähtökohdistaan. (Keronen & Tanni 2017, 82-83.)

2.5.6 Mittaaminen

Kaikessa verkkoliiketoiminnassa mittaamisen merkitys toiminnan kehittämisen kannalta on suuri. Mittaamisella voidaan saada yrityksen verkkoliiketoiminnasta

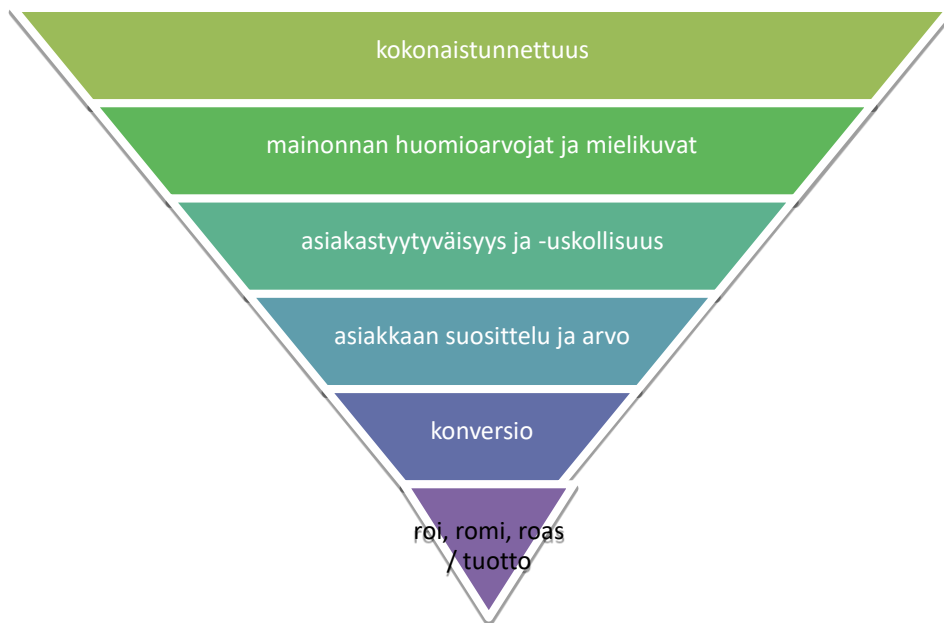
valtava määrä tietoa. Saadusta tiedosta pitää pystyä erottamaan liiketoiminnan kannalta oleelliset tiedot, pystyä analysoimaan niitä ja kehittää toimintaa tiedon avulla. Oleellista on kuitenkin, että yritys löytää ne mittarit ja mittausvälineet, jotka ovat sen liiketoiminnan kannalta tärkeimpiä. (Pyyhtiä 2013a, 16.) Mittaamisella pyritään mittaamaan onnistumisia, mutta epäonnistumisten mittaaminen on yhtä tärkeää. Kaikkeen verkossa tapahtuvaan liiketoimintaan ja mainontaan liittyy virheiden tekeminen ja ennen kaikkia virheistä oppiminen. (Pyyhtiä 2013b, 25.)

Tarkan mittaamisen avulla voidaan nähdä mitkä toimenpiteet ovat toimineet. Mittaamisen avulla pystytään tarvittaessa määrittelemään tavoitteita uudelleen ja kehittämään strategiaa toimivammaksi. (DigiPro Crafts 2019.)

Digitaalisissa markkinointiympäristöissä on käytettävissä lukuisia erilaisia mittareita, jotka tarjoavat reaaliaikaisia mittaustuloksia. Mittaaminen mahdollistaa yritykselle tärkeiden liiketoimintaindikaattorien tunnistamisen ja tarjoaa myös mahdollisuuden muuntaa niitä markkinointi-indikaattoreiksi. (Doina ym 2018, 3.)

Digitaalisen markkinoinnin suunnittelussa tulisi ottaa huomioon nopeat muutokset ja kehittyminen verkon, päätelaitteiden ja kuluttajakäyttäytymisen suhteen. Suunnitelmaa tulisi kyetä muuttamaan nopeasti tarpeen mukaan. Ketterällä markkinoinnilla (agile marketing) voidaan ottaa kantaa nopeisiin muutoksiin tehokkaasti, koska mittaaminen on ketterässä markkinoinnissa keskeisessä roolissa. Ketterällä markkinoinnilla voidaan parantaa markkinoinnin tehokkuutta ja luoda parempaa ennustettavuutta sekä läpinäkyvyyttä. (Pyyhtiä 2013c, 30-31.)

Mittaamisen lähtökohdat ovat samat kuin uuden yrityksen tuomisessa markkinoille. Keskeiset mittarit ottavat kantaa tunnettuuden luomiseen, mielikuvien rakentamiseen markkinoinnin keinoin, asiakastyytyvyyteen, ostamiseen sekä markkinoinnin investointeihin. Tästä kokonaisuudesta voidaan rakentaa tavoitekuva (kuvio 12), jonka avulla määritetään ne jatkuvat toimenpiteet joita mitataan ja kehitetään. (Pyyhtiä 2013d, 39-40.)



Kuvio 12. Mittareiden tavoitekuva (mukaillen Pyyhtiä 2013d, 40).

Verkkoliiketoiminnan tavoitteita mitataan KPI (key performance indicator) -mittareilla. KPI-mittarit suunnitellaan yrityksen ydintavoitteiden pohjalta, kuten esim. myynnistä tai viestinnästä. KPI-mittareiden tulee pystyä tuomaan muutosta ja lisätä tehokkuutta yrityksen verkkoliiketoiminnassa. Jotta tiedon hyödyntäminen on tehokasta, voidaan jokaiselle toiminnolle luoda esimerkiksi viisi tärkeintä KPI-mittaria. (Pyyhtiä 2013c, 31-32.)

KPI-mittarit ovat suorituskykymittareita, joiden avulla voidaan mitata jonkin tietyn osa-alueen suorituskykyä suhteessa asetettuihin päämääriin. KPI-mittarit ovat yhtä tärkeitä kuin strategiat ja tavoitteet, sillä ilman niitä on verkkoliiketoiminnan edistymistä vaikeaa arvoida. KPI-mittarit antavat lisätietoja asiakkaista ja liiketoiminnasta, joten strategiset päätökset voidaan tehdä tietoperusteisesti. Keskeiset mittarit voivat olla laadullisia tai määrällisiä, ja ajallisesti ne voivat paljastaa menneisyyttä tai ennustaa tulevaisuutta. KPI-mittareita voidaan käyttää kaikilla liiketoiminnan osa-alueilla. Verkkoliiketoiminnassa mittarit jakautuvat yleensä viiteen eri luokkaan:

- 1) myynti
- 2) markkinointi
- 3) asiakaspalvelu

- 4) tuotanto
 - 5) projektinhallinta.
- (Hayes 2018.)

Myynnin mittareilla halutaan saada tietoa siitä, miten yrityksen liikevaihto ja konversiot kehittyvät. Myynnin osalta mittareina voidaan käyttää esimerkiksi myynnin/kauppojen määrää, konversion toteutumisasastetta sekä tapahtumien määrää verkkosivuilla tai verkkokaupassa. Markkinoinnin mittarit mittaavat markkinoinnin onnistumista asetettuihin tavoitteisiin nähden. Markkinoinnin ja myynnin mittarit vaikuttavat usein myös toisiinsa. Yksittäisinä mittareina markkinoinnissa voidaan käyttää esimerkiksi verkkosivujen kävijämääriä, sivustolla vietettyä aikaa, keskimääräistä istunnon pituutta sekä liikenteen lähdettä, eli mil­ tä sivuilta yrityksen sivuille tullaan. Asiakaspalvelun mittareilla voidaan nähdä kuinka tehokkaasti asiakaspalvelu toimii. Asiakaspalvelun mittaaminen auttaa myös kehittämään parempaa asiakaskokemusta. Asiakaspalvelua voidaan mi­ tata mm. asiakastyytyväisyyden ja nettosuositte­ lujen osalta, sekä yhteydenottojen ja selvitettyjen tapausten määrällä. Tuotannossa KPI-mittarit liittyvät tuotan­ toprosessiin ja toimituksiin. Mittareina voidaan käyttää mm. tuotantosyklin nopeutta, sekä laitteiden ja työvoiman tehokkuuden mittareita; Overall equip­ ment effectiveness (OEE) ja Overall labor effectiveness (OLE). Projektinhallin­ nassa mittarit kertovat kuinka hyvin tiimit suoriutuvat työstään ja kuinka hyvin ne pääsevät asetettuihin tavoitteisiin. Projektinhallinnassa mittarit liittyvät kustan­ nusten ja tuottojen vertailuun. Mittareina voidaan käyttää tehtyjä työtunteja, si­ joitetun pääoman tuottoastetta (ROI), budjetteja ja kustannusten vaihtelua. (Hayes 2018.)

Mittareilla pystytään mittaamaan, seuraamaan ja myös hallitsemaan markki­ nointi-investointien tehokkuutta. Yritysten siirtyessä yhä asiakaskeskeisempään toimintaan, tulisi mittareidenkin keskittyä enemmän asiakastoimintaan kuin pelkkään tuotteen tai alueellisen toiminnan mittaamiseen. Mittaamisen keskei­ nen tavoite onkin se, että sillä pystytään tunnistamaan tulevaisuuden mahdolli­ suuksia, ei vain pelkästään raportoimaan jo tapahtuneista asioista. (Edelman & Heller 2015.)

2.5.7 Analysointi

Erilaisten mittaristojen tuottamia mittaustuloksia tulee analysoida, että voidaan nähdä miten toteutus on onnistunut suhteessa asetettuihin tavoitteisiin. Sosiaalisessa mediassa analyysimenetelmiä on kaksi, verkkosivujen- ja yksittäisen median analyysiohjelmat. (Kananen 2018, 267.) Tärkeää analytiikkaohjelmien käyttämisessä on se että, niillä keskitytään tärkeimpien mittarien seuraamiseen. Mittarit tuottavat paljon erilaisia mittaustuloksia, mutta niiden analysoinnissa tulee ottaa huomioon sen liiketoiminta osa-alueen tavoitteet joita tavoitellaan. (Rummukainen ym. 2019, 214.) Tiedon analysoinnin tavoitteena on pystyä tekemään markkinointia tehokkaammin, myydä tuotteita ja palveluita oikein, sekä pystyä tarjoamaan asiakkaille parempia palveluja (Seppä 2013, 81.)

Web-analytiikalla seurataan, tilastoidaan ja analysoidaan yrityksen verkkosivujen käyttäjätietoa. Web-analytiikan käytön tavoitteena on saada saatu tieto hyödynnettyä ja johdettua kehittämistoimenpiteiksi. Digitaalisessa markkinoinnissa konversiot ovat tärkeimpiä tavoitteita. Konversiolla tarkoitetaan tapahtumaa jossa, sivustolla vieraileva kävijä toteuttaa tavoitteen, jonka yritys on sivustolle asettanut. Tämä voi olla esimerkiksi yhteydenottolomakkeen täyttäminen. (Juholin 2013, 136.)

Mittaamisessa haasteena ei ole tiedon määrä, vaan se, että tiedosta löydetään sen todellinen merkitys liiketoiminnalle ja osataan tulkita sitä. Mittaustulokset on pilkottava ja purettava helposti ymmärrettäväksi tiedoksi, että niistä on yritykselle hyötyä. Käytettävistä mittaustuloksista yritykseen tulee pystyä analysoimaan, tuottaako digitaaliseen markkinointiin käytetty raha lisää liiketoimintaa, eli onko se tuottava sijoitus vai pelkkä kustannus. Keskipitkän tai pitkän aikavälin suunnitelmissa yrityksen tulisi ohjata resursseja niin, että web-analytiikan avulla pystyttäisiin laskemaan sijoitetun pääoman tuotto. Että web-analytiikasta saadaan liiketoiminnan kannalta merkityksellistä, ovat kaikki tiedonkeruuprosessit suunniteltava huolellisesti, että ne tuottavat luotettavaa tietoa ja tiedonkeruu on johdonmukaista. Analytiikan suhteen onkin oltava täysin varman tietojen oikeellisuudesta. Web-analytiikan käytön tavoitteena on ymmärtää sivustojen käyttäjiä, sekä heidän aktiivisuuttaan ja käyttäytymistään. (Saura, Palos-Sánchez & Cerdá Suárez. 2017, 5-7.)

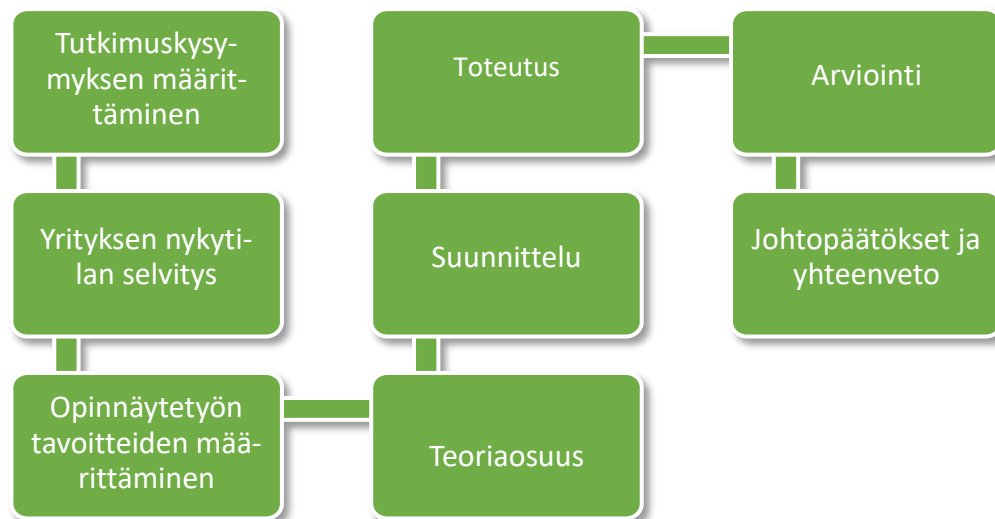
Aleksi Kauppinen tutki pro gradu-tutkielmassaan sitä miten web-analytiikan konsultit hyödyntävät web-analytiikkaa markkinoinnin mittaamisen osana. Tutkimuksella haluttiin selvittää kuinka konsultit, jotka ovat organisaatioiden ulkopuolisia, kokevat ja hyödyntävät analytiikkaa yhtenä osana markkinoinnin mittaamista ja päätöksentekoa (Kauppinen 2020, 7.) Tiedon keräämisen ja raportoinnin automaatio ovat tehneet tiedon keräämisen prosessista melko vaivattoman. Tutkimuksessa havaittiin, että erityisesti datan analysointivaiheeseen liittyy ongelmia organisaatioissa. Analysoinnin haasteet organisaatioille olivat suuria. Dataa pystytään hyödyntämään raportointiin, mutta sen hyödyntäminen päätöksen teon tukena on vaikeaa. Organisaation resursointiongelmat nähtiin suurena syynä web-analytiikan suunnittelulle, käytölle ja prosessin ylläpidolle. Organisaatiot eivät kykene etenemään proaktiivisesti, vaan analyysiraportteja tuotetaan ad hoc- tyyppisesti. Tehtyjen haastattelujen perusteella huomattiin, että web-analytiikka vaatii sekä analyyttistä lukutaitoa, että mittausjärjestelmien ymmärtämistä. Datan esittämistä visuaalisessa muodossa koettiin hyväksi käytännöksi. Visuaalinen muoto nopeutti datan prosessointia ja päätöksentekoa, kun kaikki tarvittava tieto löytyi yhdeltä alustalta. Haastatteluissa koettiin tärkeäksi, että organisaatioissa osoitetaan kiinnostusta analytiikalla saatua dataa kohtaan, ja sen hyödyntämiseen päätöksenteon tukena. Konsultit pyrkivätkin aktiivisesti osoittamaan sitä mitä hyötyjä liiketoiminnalle analytiikan tuottama data tarjoaa. Analytiikan tehokkaalla käytöllä, kehittyneillä järjestelmillä, käytänteillä ja organisaation koolla nähtiin korrelaatio. Suurimmilla organisaatioilla oli käytössä suurimmat resurssit, kehittyneimmät järjestelmät ja toimivimmat käytännöt. (Kauppinen 2020, 60-61.)

3 Digitaalisen markkinointistrategian luominen

3.1 Opinnäytetyön prosessi

Opinnäytetyön tekeminen eteni selkeiden, ja toisistaan eroavien osa-alueiden mukaisesti (kuvio 13). Opinnäytetyön prosessi alkoi toimeksiannosta, ja ensim-

mäisenä määriteltiin se, mihin asioihin opinnäytetyöllä haluttiin saada vastauksia. Yrityksen nykytilan selvitys oli merkittävässä roolissa opinnäytetyön prosessissa, koska sen avulla pystyttiin määrittämään lähtökohdat opinnäytetyön tekemiselle. Nykytilan selvityksessä tarkasteltiin yrityksen tarvetta digitaaliselle markkinoinnille, millaista markkinointia parhaillaan tehtiin sekä markkinoinnin resursointia. Prosessin seuraavassa osassa määriteltiin karkeat linjat opinnäytetyön tavoitteille, nämä määritellyt tavoitteet päivittyivät vielä prosessin aikana. Teoria, suunnittelu ja toteutus veivät suurimman ajan opinnäytetyön kirjoittamisessa. Nämä kolme osa-aluetta muokkautuivat prosessin aikana, ja välillä jouduttiin palaamaan takaisin edelliseen osioon, sen päivitystä varten. Arviointiosuudessa korostui yhteisöllisyys, ja se oli siksi opinnäytetyön kirjoittajalle kaikkein antoisin prosessin vaiheista.



Kuvio 13, Opinnäytetyön prosessikaavio.

Opinnäytetyön aikataulu koostui useista erilaisista kokonaisuuksista (kuvio 14). Opinnäytetyölle rakennettiin löyhät raamit aikataulutuksen suhteen, koska opinnäytetyön kirjoittaja oli jäämässä äitiyslomalle tammikuussa 2020. Löyhällä aikataululla varauduttiin siihen, että prosessin tekoon jää riittävästi aikaa, ja se saadaan valmiiksi ilman aikataulun asettamia paineita.

| Aikataulu | Tehty toimenpide |
|---------------|---------------------------------------|
| 12/2019 | Opinnäytetyön toimeksianto ja sopimus |
| 1/2020-8/2020 | Teorian hankinta |
| 9-12/2020 | Sisäiset ja ulkoiset analyysit |
| 1/2021 | Ensimmäinen versio strategiasta |
| 1-2/2021 | DigiGrow-koulutukset |
| 4/2021 | Haastattelut |
| 5/2021 | Opinnäytetyön luovutus |

Taulukko 14. Opinnäytetyön aikataulu.

3.2 Käytetyt tutkimusmenetelmät

Opinnäytetyö on toiminnallinen opinnäytetyö, ja lähestymistapana käytetään toimintatutkimusta. Interventionistinen tutkimus, joka myös toimintatutkimus on, nähdään syklisenä tutkimuksena. Syklin ensimmäisessä osassa määritetään ongelma ja selvitetään syyt ongelman takana. Tämän jälkeen pohditaan keinoa (interventiota) siihen, miten ongelma saadaan ratkaistua. Seuraavaksi toteutetaan interventio ja käydään läpi tuottiko interventio halutun tuloksen. Mikäli näin ei ole palataan uudelleen ongelman määrittelyyn ja uuteen interventioon. (Kananen 2017, 34.)

Toimintatutkimus soveltuu hyvin opinnäytetyöni lähestymistavaksi, koska se on luonteeltaan osallistavaa tutkimusta, jossa haetaan ratkaisuja käytännön ongelmiin. Ratkaisuja haetaan tässä tapauksessa yhdessä osuuskunnan kaikkien jäsenten kanssa, mutta erityisesti yhteistyössä myyntihenkilöiden kanssa. Toimintatapatutkimus soveltuu myös hyvin lähestymistavaksi siksi, että se keskittyy ongelman ratkaisuun käytännölliseltä kulmalta ja keskittyy siihen miten asioiden pitäisi olla eikä jää liikaa kiinni siihen miten asiat tällä hetkellä ovat. Toimintatutkimus vaatii hyvää yhteistyötä tutkijan ja yrityksen välillä, se on vahvasti tilanteeseen sidottua ja osallistavaa. (Kananen 2017, 35-37.)

Tässäkin toimintatutkimuksessa tulee olennaiseksi osaksi se, että ihmiset jotka tulevat olemaan digitaalisen markkinoinnin kanssa tekemisissä käytännössä otetaan aktiivisesti mukaan ratkaisemaan tutkimuksen ja kehittämisen

haasteita. Tässä opinnäytetyössäni kaikki kehittämiseen osallistuvat ovat samalla viivalla, koska kaikki kuuluvat samaan työyhteisöön. Tilannetta jossa opinnäytetyön tekijä toisi täysin työyhteisön ulkopuolelta tulevia ajatuksia, ei pääse syntymään. Tämä auttaa tutkimuksen tekemisessä ja kommunikoinnissa tutkimuksen aikana. Koska opinnäytetyön tekijä on vahvasti mukana yhtenä muutoksen tekijänä, on tekijällä myös iso vastuu siitä, että opinnäytetyön myötä saadaan aikaan käytännön muutoksia.

Koska kyse on osallistavasta kehittämisestä, tulee tämä huomioida myös aineistonhankintamenetelmien osalta. Menetelmiksi on valittava aineistonkeruutapoja jotka ovat myös osallistavia, jotteivät lähestymistapa ja käytettävät menetelmät sulje pois toisiaan. Opinnäytetyössä tullaan käyttämään laadullisia menetelmiä, joista käytössä on avoin haastattelu jonka avulla tuotetaan yhteisöllisiä ideointitapoja. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 58-61.) Avoimella haastattelulla halutaan osallistaa kaikkia tasavertaiseen ja epämuodolliseen keskusteluun. Sillä halutaan selvittää lähtötilannetta, sekä sitä miten eri työtehtävissä työskentelevät ihmiset kokevat tutkimuksen kohteena olevan aiheen ja sen kehittämisen. (Ojasalo ym. 2014, 108.) Interventionallisissa tutkimuksissa tavoitteena on ymmärtää, ja pystyä määrittelemään ongelmat ja löytää tavat niiden poistamiseen (Kananen 2017, 48). Tässä opinnäytetyössä avoimien haastattelujen tavoitteena on saada hyvä kokonaiskuva tilanteesta, käydä läpi tehtävää strategiaa, ja suunnitella käytännön toteutuksia. Haastatteluja tullaan tekemään osuuskunnan myynti- ja markkinointihenkilöille, koska projekti koskettaa heidän tekemistään eniten. Myynti- ja markkinointihenkilöt ovat myös jatkossa se resurssi joka suunnittelee ja toteuttaa markkinointia.

3.2.1 Haastattelut

Opinnäytetyössä käytettiin tiedonhankintamenetelminä avoimia keskusteluja ja haastatteluja. Avoimet keskustelut poikkesivat avoimista haastatteluista sillä, että niistä tehtiin vain kirjallisia muistiinpanoja haastattelun aikana, eikä niitä tallennettu sähköiseen muotoon. Avoimia keskusteluja käytettiin opinnäytetyöprosessin alkuvaiheessa, kun haluttiin hakea suuntaviivoja eri teemoille ja niiden

kehittämiseksi. Armentumin myynti ja markkinointihenkilöstö osallistuivat Business Joensuun järjestämään Digi.Grow-hankkeeseen tammi-helmikuussa 2021. Työpajoissa saatiin sekä käytännön oppeja, että näkemyksiä, joita voitiin hyödyntää strategian rakentamisessa. Opinnäytetyöprosessin loppuvaiheessa tiedonhankintamenetelmänä käytettiin avointa haastattelua, sekä hyödynnettiin sähköpostitse saatuja kommentteja.

| Tiedonhankinta menetelmä | Aika | Kohde-ryhmä | Asia | Tulos |
|--------------------------|----------------|---------------------------------|---|--|
| Avoin keskustelu | 14.9.2020 | Armentum myynti | Digitaalisen markkinoinnin tavoitteiden selvittäminen | Ensimmäinen versio digitaalisen markkinoinnin tavoitteista |
| Avoin keskustelu | 13.11.2020 | Armentum myynti | Ulkopuolisten koulutusmahdollisuuksien selvittäminen | Selvitys mahdollisuudesta osallistua DigiGrow hankkeeseen |
| Avoin keskustelu | 18.12.2020 | Armentum myynti | Kilpailija-analyysin läpikäynti, käyttäjäprofiilit | Kilpailija-analyysi valmis, käyttäjäprofiileja tulee vielä päivittää |
| Avoin keskustelu | 7.1.2021 | Armentum myynti | Markkinointistrategian sisältö | Päivitetään segmentointia, targetointia ja positiointia |
| DigiGrow-työpajat | 19.1–24.2.2021 | Ulkopuolinen asiantuntija | | |
| Avoin haastattelu | 15.4.2021 | Armentum myynti ja markkinointi | Markkinointistrategian osa-alueet | korjausehdotuksia |
| Avoin haastattelu | 24.4.2021 | Armentum myynti ja markkinointi | Päivitetyn markkinointistrategian esittely | Hyväksyntä strategialle |

Taulukko 15. Avoimien keskustelujen ja haastattelujen aikataulut.

Taulukosta 15 voidaan nähdä käytetyt tiedonhankintamenetelmät, aikataulut sekä tulokset, joita tiedonhankintamenetelmillä on saatu. Opinnäytetyön näkökulmasta Armentumin kaikkien jäsenten tiedot ja mielipiteet olivat arvokkaita ja

käyttökelpoisia digitaalisen markkinointistrategian kehittämisessä. Armentumin myynti- ja markkinointi henkilöille pidettiin kaksi avointa haastattelua. Ensimmäinen haastattelu oli teemoitettu vastaamaan strategiatyön eri osa-alueita.

Valitut teemat olivat:

- Teema 1, Trendit
- Teema 2, segmentointi ja targetointi
- Teema 3, positiointi ja differerointi
- Teema 4, tavoitteet
- Teema 5, strategian kulmakivet johdettuina liiketoimintasuunnitelmasta.

Haastattelun pohjaksi tehtiin visuaalinen esitys, jossa avattiin teemoja ja määriteltiin kysymykset, joihin toivottiin vastauksia. Visuaalinen esitys tehtiin myös siksi, että se lähetettiin haastattelun jälkeen Armentumin hallituksen jäsenille sähköpostitse. Hallituksen jäseniltä toivottiin kirjallisia kommentteja teemoihin liittyen. Haastattelun aikana tehtiin muistiinpanoja tärkeistä havainnoista, ja haastattelu myös tallennettiin, että haastattelun oikeanlainen tulkinta pystyttiin tarvittaessa tarkastamaan jälkepäin. Haastattelun tallenne litteroitiin, eli siirrettiin kirjalliseen muotoon.

Ensimmäisestä haastattelusta ja kirjallisista kommenteista saatiin korjausehdotuksia, joita hyödynnettiin strategian päivittämiseen. Toisessa avoimessa haastattelussa käytiin läpi tehtyjä päivityksiä, sekä tarkasteltiin strategiaa kokonaisuutena. Toisessa haastattelussa keskustelu kääntyi tulevaisuus orientoituneeksi, ja erityisesti luvussa 3.10 esitelty strategisten linjausten kaavio auttoi hahmottamaan koko yrityksen yhteiset tavoitteet.

Haastattelujen tavoitteena oli selvittää Armentumin asiantuntijoiden näkemyksiä annetuista teemoista, ja saada kriittistä palautetta sekä kehitysehdotuksia. Haastattelujen aikana saatiin paljon kommentteja, ja näkemyksiä, joiden perusteella strategiaa voitiin päivittää vastaamaan paremmin Armentumin tulevaisuuden tarpeita. Sähköpostitse kommentteja saatiin lähes kaikilta hallituksen jäseniltä. Haastattelujen sisältöjä käydään läpi opinnäytetyön osissa, jotka koskevat haastattelun teemoja.

3.2.2 Business Joensuun Digi.Grow-palvelu

Business Joensuu tarjoaa Joensuun seudun yrityksille Digi-Grow-palvelua, joka tarjoaa tukea digikehitykseen käytännönläheisellä lähestymistavalla. Palvelun tavoitteena on kasvattaa yritysten omaa digiosaamista, yritysten oma lähtötaso huomioiden, sekä löytää parhaiten soveltuvia työkaluja liiketoiminnan kehittämiseen. Palvelu aloitetaan kartoituskeskustelulla, jossa kartoitetaan yrityksen digiosaamista sekä kehitystarpeita. Palvelu toteutetaan työpajatoiminnalla, jossa kouluttajina toimivat ulkopuoliset asiantuntijat. Työpajakoulutuksen aiheet vaihtelevat ryhmän tarpeiden ja osaamisen mukaan. Työpajojen aiheita voivat olla esim. Facebook, Linkeln ja Goole-mainonta, hakukoneoptimointi, tuotannon suunnittelujärjestelmät ja ERP-ratkaisut. Palvelussa tarjotaan myös rahoitusneuvontaa ja investointi- ja kehityshankkeiden suunnitteluun, mikäli yrityksille tulee uusia investointitarpeita digikehityksen myötä. (Business Joensuu, 2021.)

Armentumin myynti- ja markkinointitiimin jäsenet osallistuivat Business Joensuun järjestämään Digi.Grow-palveluun tammi-helmikuussa 2021. Työpajojen aiheina olivat:

- hakukonenäkyvyys/optimointi
- google ads
- linkedln toimintaperiaatteet ja mainonta
- analytiikka.

Työpajakoulutukset tarjosivat hyviä käytännönläheisiä ideoita ja oppeja verkko-sovellusten käyttöön. Hakukonenäkyvyyden/optimoinnin työpajassa kouluttaja teki jokaiselle yritykselle hakuja heidän liiketoimintaansa soveltuvista käytetyimmistä hakusanoista, ja jakoi listaukset yrityksille tarkempaa analysointia varten. Tärkeiden hakusanojen määrittämisellä pystyttiin aloittamaan sekä kotisivujen sisältöjen päivitys, että voitiin suunnitella sisältöjä Google Ads -mainoksiin. LinkedIn työpajassa tarkasteltiin henkilökohtaisia sekä yritysprofieileja ja opeteltiin niiden tehokasta hyödyntämistä. Lisäksi tarkasteltiin maksettujen mainosten lähtökohtia ja budjetointia. Analytiikka- työpajassa käytiin läpi Goole Analytics-työkaluja ja sen ominaisuuksia, sekä Facebook ja Instagram analytiikan ominaisuuksia.

Työpajakoulutuksista Armentumin myynti- ja markkinointitiimi sai lisää tarvittua ymmärrystä digitaalisen markkinoinnin mahdollisuuksiin. Tämä auttoi myös ymmärtämään yksittäisiä osa-alueita kuten sisällöntuotantoa ja siihen liittyvää resursointia. Digitaalisen markkinointistrategian luomisen suhteen suurin merkitys oli sisällöntuotannon lähtökohtien ymmärtämisellä, analytiikan soveltamisesta käytännön toimenpiteiksi, sekä keskusteluista (mm. positionnista) ulkopuolisen asiantuntijan kanssa.

3.3 Digitaalisen markkinointistrategian kulmakivet

Digitaalista markkinointistrategiaa suunniteltaessa on tärkeää ensin käydä läpi yrityksen liiketoimintasuunnitelmaa. Liiketoimintasuunnitelmalla ohjataan koko yrityksen toimintaa, ja myös strategisen markkinoinnin suunnittelua sekä toteutusta. Digitaalisen markkinoinnin strategiaa suunniteltiin yrityksen strategian mukaisesti.

Armentumin liikeideana on toteuttaa helposti ymmärrettäviä matalan kynnyksen asiantuntijapalveluita. Asiantuntijapalvelut halutaan tuottaa asiakaslähtöisesti. Palveluiden tuottamisen lisäksi Armentum avustaa asiakkaita projektien hallinnoinnissa ja julkisen rahoituksen hakemisessa. (Armentum 2020b.)

Armentumin visio koostuu neljästä kohdasta:

- armentum on taloudellisesti menestyvä ja arvostettu brändi sekä haluttu työnantaja
- olemme kansallisesti ja kansainvälisesti kunnioitettu yhteistyökumppani
- olemme arvostettu asiantuntijapalveluiden tuottaja
- kasvamme hallitusti.

(Armentum 2020b.)

Armentumin missiona on tarjota asiantuntijapalveluita yrityksille, julkishallinnolle ja koulutusorganisaatioille. Armentumin tarjoamat palvelut käsittävät konsultointia, suunnittelua, koulutusta ja projektien hallinnointia. Ydinpalvelut liittyvät laa-

tu-, ympäristö-, TTT- ja kestävään johtamiseen sekä mekaniikkasuunnitteluun. Päämarkkina-alueena on Itä-Suomi. (Armentum 2020b.)

Armentumin arvot ovat:

- asiakaslähtöinen ja joustava toiminta
- sitoumuksien ja palvelun laadun kunnioitus
- yhteisöllisyys ja tasa-arvoisuus
- menestyminen yhteistyöllä
- kestävä kehityksen periaatteiden kunnioittaminen.

(Armentum 2020b.)

Armentumin liikeidean sekä arvojen halutaan näkyvän myös digitaalisessa markkinoinnissa. Digitaalisen markkinoinnin halutaan olevan asiakaslähtöistä, palveluista halutaan kertoa helposti ymmärrettävästi ja sisällön tulee tukea palveluiden laatua. Digitaalisessa markkinoinnissa halutaan lisäksi korostaa kestävä kehitystä sekä yhteisöllisyyttä

Armentumin markkinointiin liittyvät strategiset tavoitteet vuosille 2021–2025 ovat asiakasviestinnän organisointi, asiakasviestinnän tehostaminen ja markkinointivälineiden tehokas käyttö, sekä markkinointimateriaalien ylläpito ja jatkuva päivitys. Tämä opinnäytetyö on määritetty yhdeksi osaksi strategisia tavoitteita. Strategisiin tavoitteisiin pääsemiseksi tullaan käyttämään tehokasta myynnin- ja markkinoinnin organisointia. Digitaalinen markkinointistrategia johdetaan yrityksen strategiasta. Strategiassa tärkeiksi asioiksi talouden osalta nousevat liikevaihdon kasvattaminen sekä hyvä myyntikate. Armentumin yritysstrategiassa suunnittelupalveluiden osalta mainitaan suunnittelupalveluiden laajentamisen mahdollisuudet uuden asiakkaan kautta. Uuden asiakkaan saaminen on suunniteltu toteutettavaksi uuden suunnittelijan rekrytoinnin kautta.

Strategiassa olevassa myynnin ja markkinoinnin osassa painotetaan asiakasviestinnän organisointia, sekä tehokasta myynnin ja markkinoinnin organisointia. Menestystekijöinä nähdään säännöllinen markkinointi potentiaalisille asiakkaille, sekä asiakaskontaktien määrä ja markkinointisisältö. Tällä hetkellä

haasteeksi koetaan se, etteivät asiakkaat löydä yritystä sähköisistä kanavista tai tiedä yrityksen olemassa olosta. Kontaktointi tapahtuu tällä hetkellä vain yrityksestä asiakkaisiin päin, ja suuntaa halutaan muuttaa niin, että kontaktit tulisivat myös asiakkailta.



Kuvio 16. Armentumin digitaalisen markkinointistrategian kulmakivet.

Kuviossa 16 nähdään yrityksen arvoista, visiosta ja strategiasta poimitut digitaalisen markkinointistrategian näkökulmasta tärkeimmät kulmakivet. Strategiaa lähdettiin luomaan vahvasti arvopohjaiseksi, koska arvot ohjaavat yrityksen toimintaa. Kaikki yrityksen arvot nostettiin mukaan suunniteltuun strategiaan, koska nähtiin, että ne tukevat niitä toimenpiteitä, joita markkinoinnilla halutaan saavuttaa. Palveluiden osalta halutaan korostaa asiakaslähtöisyyttä, helposti ymmärrettäviä palveluita sekä palveluiden laatua. Armentum halutaan saada profiloitua arvostetuksi asiantuntijapalveluiden tuottajaksi, joka toiminta perustuu yhteisöllisyydelle ja yhteistyölle. Kestävän kehityksen periaatteiden noudattaminen on tärkeää yrityksen kaikissa liiketoiminnan osa-alueissa. Strategiaan nostettu hallittu kasvu tulee määrittämään markkinoinnissa käytettävää resurssointia.

3.4 Trendit strategiatyön ohjaavina tekijöinä

Strategiatyötä varten tarkasteltiin Sitran julkaisuja megatrendeistä ja hiljaisista signaaleista. Megatrendeistä ja hiljaisista signaaleista haluttiin löytää ne, jotka liittyivät lähitulevaisuudessa joko välillisesti tai välittömästi Armentumin toimialaan tai palveluihin. Trendit voivat ohjata koko yrityksen strategiatyötä, eivät pelkkää digitaalisen median markkinointistrategiaa.

Megatrendien ja hiljaisten signaalien tarkastellaan silloin, kun halutaan pohtia tulevaisuutta. Megatrendi voidaan nähdä tulevaisuudessa tapahtuvana yleisenä kehityssuuntana, joka koostuu useista muista ilmiöistä. Megatrendit ovat usein globaaleja ilmiöitä, mutta kaikille tuttuja asioita. Megatrendi ei ole yllättävä muutos, vaan muutos jonka todennäköisyys voidaan nähdä suureksi jo tällä hetkellä. Megatrendi pystyy luomaan vain ison kuvan tulevasta muutoksista, mutta kuvaa voidaan tarkentaa heikkojen signaalien ja jännitteiden tarkastelulla. (Dufva 2020, 6.)

Sitra näkee ekologisten haasteiden olevan tärkein tulevaisuuteen vaikuttava tekijä. Isossa kuvassa puhutaan ekologisesta kestävyyskriisistä, jonka alla on ilmastonmuutos, jo olemassa oleva jäteongelma, luonnon köyhtyminen sekä resurssien ylikulutus. He näkevät seuraavan 10 vuoden olevan ratkaisevassa roolissa siinä, kuin hyvin pystytään rakentamaan yhteiskunta joka parantaa sekä ympäristön tilaa, ihmisten hyvinvointia ja samalla sopeutumaan ilmaston muutokseen ja luonnon köyhtymiseen. (Dufva 2020, 9.)

Teknologian merkityksen nähdään kasvavan tulevaisuudessa. Nopea teknologinen kehitys nähdään sekä uhkana, että mahdollisuutena ekologisten haasteiden ratkaisemisessa. Teknologian osalta kysymyksiksi nousevat datan rooli, sekä resurssien kasvu. Kun teknologia sulautuu osaksi elämää, myös siitä saatavan data määrä kasvaa. Tärkeänä kysymyksenä onkin datan omistus sekä sen arvo. Teknologia johtaa usein myös resurssien ja energian tarpeen kasvamiseen, vaikkakin samaan aikaan tarjoaa ratkaisuja resurssien tehostettuun käyttöön ja energiantuotantoon. Teknologian ja talouden välillä nähdään selkeää jännite, jonka nähdään muuttavan työtä ja kuluttamista. Kuluttamisen osalta nouseviksi trendeiksi nähdään alusta- ja jakamistalous. Talouden muospaineita aiheuttavat teknologiseen kehitykseen liittyvät uuden toimintamallit, jotka uu-

distavat toimialoja ja muuttavat tapaa tehdä työtä ja sen sisältöä. (Dufva 2020, 9-10.)

Kiertotalouden merkityksen kasvamisen voi nähdä megatrendien monella osa-alueella. Sillä on linkitys talouteen, teknologiaan, ekologiseen kestävyyskriisiin sekä omistamiseen ja kuluttamiseen. Kiertotalouden tavoitteena on tuotanto, joka toimii tuottamatta jätettä. Kiertotaloutta ovat mm. uudelleenkäyttö, korjaaminen, jakaminen ja kierrätys. Uusi teknologia mahdollistaa kiertotalouden tehokkaan toiminnan. (Dufva 2020, 46.)

Heikoista signaaleista mielenkiintoisena asiana nousevat esiin käsitteet omistamisesta ja kuluttamisesta. Mikäli palvelullistuminen ja jakamistalous jatkavat yleistymistään, saattavat omistamisen ja kuluttamisen käsitteet olla pian vanhanaikaisia. Asioita kuten autoilu tai vaatteet, jotka on totuttu näkemään omistettavina asioina, voidaankin jatkossa nähdä palveluina. Tulevaisuudessa asioita ei enää tarvitse omistaa voidakseen käyttää niitä. (Dufva 2019, 20.)



Kuvio 17. Armentumin liiketoiminnan kannalta koostetut tärkeät trendit.

Tämän hetken megatrendeistä ja heikoista signaaleista koottiin kokonaisuudeksi, ne joilla nähtiin olevan eniten merkitystä Armentumin liiketoiminnan kannalta

(kuvio 17). Ekologisuus nähtiin suurimmaksi yksittäiseksi tekijäksi. Ekologisuuden nähtiin koskevan kaikkia yrityksen tarjoamia palveluja, aina suunnittelusta konsultointiin. Haastatteluissa ekologisuuden merkitystä pohdittiin näin:

Suunnittelupalvelut ovat ympäristöasioissa mukana, kun he suunnittelevat ympäristöystävällisiä koneita. Heidän asiakas on edelläkävijä innovatiivisissa vähän energiaa kuluttavien koneiden suunnittelussa. Tätä kautta ekologisuus näkyy myös suunnittelupalveluissa. (H1.)

Ekologisuuden näkökulmaan kuuluvat myös kiertotalous ja jakamistalous. Armentumin liiketoiminnassa on aiemmin jo huomioitu ekologisuuden lisäksi myös kiertotaloutta ja jätteettömyyttä. Työn tekemisen muutokset ovat alkaneet näkyä Armentumin toiminnassa lähinnä siten, että asiakkaita voidaan tavata myös etänä, ja näin ollen markkina-alue voi laajentua suuremmaksi. Uusiksi, vielä hyödyntämättömiksi mahdollisuuksiksi nähdään jakamistalous, teknologian merkitys ja palveluiden merkityksen korostuminen.

Armentumin myynnille ja markkinoinnille pidetyssä avoimessa haastattelussa käytiin läpi koottuja trendejä. Haastattelussa keskusteltiin trendeihin valituista jätteettömyydestä ja jakamistaloudesta, ja siitä onko niiden merkitys oleellinen Armentumin liiketoiminnalle. Jätteettömyyden tilalle haluttiin vaihtaa ympäristöjärjestelmien kehitys, ja jakamistaloutta ei nähty oleellisena Armentumin toiminnalle. Ympäristöjärjestelmien kehitys on enemmänkin työkalu, kuin varsinainen trendi, mutta koska sillä on merkittävä rooli Armentumin liiketoiminnalle, se päätettiin ottaa mukaan trendeihin. Haastatteluissa ympäristöjärjestelmien mukaan ottoa trendeihin pohdittiin tällä tavalla:

Nythän on trendinä se, että yritykset on kiinnostuneempia rakentamaan ympäristöjärjestelmiä ja sitä kautta vaikuttamaan kiertotalouteen, jätteettömyyteen ja jakamistalouteen. Ja tää on niinkun järjestelmä jonka kautta näitä asioita viedään eteenpäin. Miun mielestä ympäristöjärjestelmien pitäisi näkyä näissä trendeissä mukana. (H1.)

Heikkona signaalina toiminnalle nähtiin siirtymä säilyttävästä taloudesta kohti uudistuvaa tuotantoa, ns. vihreä siirtymä. Vihreä siirtymä on osa kestävä kasvun ohjelmaa, jolla pyritään päästöjen vähentämiseen globaalilla tasolla. Suomessa vihreällä siirtymällä tuetaan sekä hiilineutraalin yhteiskunnan rakenta-

mista, että talouden rakennemuutosta. Vihreän siirtymän tavoitteena Suomessa on nostaa maa maailman kärkimaaksi ilmastoon ja ympäristöön liittyvissä ratkaisuisissa, kuten vetytaloudessa, kiertotaloudessa ja päästövapaissa energijärjestelmissä. Vihreällä siirtymällä tavoitellaan talouskasvua uuden teknologian luomisen myötä. (Valtiovarainministeriö 2021.)

3.5 Sisäiset ja ulkoiset analyysit

Armentumilla on toimintaympäristö- ja sidosryhmäanalyysi, josta voidaan tarkastella yrityksen sisäistä ja ulkoista toimintaympäristöä. Ulkoisen toimintaympäristön analyysissa on otettu kantaa poliittisiin, ekonomisiin, sosiaalisiin, teknologisiin, ekologisiin sekä lainsäädännöllisiin tekijöihin. Sisäisen toimintaympäristön analyysissa tarkastellaan yrityksen sisäisen toimintaympäristön lisäksi toimialaympäristön ja markkinoiden muutoksia.

Sisäisenä analyysinä käytettiin SWOT-analyysia. Analyysistä poimittiin digitaalisen markkinointistrategian luomisen kannalta oleelliset osa-alueet, ja tarkastelussa keskityttiin heikkouksien tarkasteluun. Heikkouksiksi mainittiin myynti- ja markkinointiprosessin heikkous sekä markkinoinnin työkalujen heikko käyttö ja osaaminen (mm. some-kanavien hyödyntäminen markkinoinnissa). Haasteeksi nähtiin palveluiden markkinoinnin suunnittelu ja toteutus. Armentumin vahvuuksina ovat laaja-alainen ja monipuolinen osaaminen erityisesti mekaniikkasuunnittelussa, laatu-, ympäristö, TTT- ja tietosuojan osa-alueilla. Lisäksi työntekijöillä on pitkät ja monipuoliset työkokemukset. Uhkana nähdään asiantuntijoiden ja muun työvoiman heikko saatavuus.

Kilpailija-analyysissa haluttiin tarkastella kilpailijoiden sosiaalisen median käytön aktiivisuutta, päivitysten määrää, käytettyjä alustoja ja yrityksen kokoa (liite 1). Kilpailija-analyysissa tarkasteltiin kahdeksaa yritystä ja sitä, mitä sosiaalisen median alustoja kilpailijat käyttävät, ja miten aktiivista käyttö on. Yritysten koko haluttiin ottaa yhdeksi tarkastelutekijäksi, koska kilpailijoissa on sekä PK-, että mikroyrityksiä. Kilpailija-analyysin johtopäätöksenä tehtiin olettamus siitä, että mikro-yrityksillä on vähemmän resursseja aktiiviseen läsnäoloon ja markkinointiin sosiaalisessa mediassa kuin pk-yrityksillä, joilla henkilöstöä on enemmän.

Kilpailija-analyysistä voitiin nähdä, että kaikki kilpailijat käyttävät Facebookia yhtenä alustana markkinointiin ja läsnäoloon sosiaalisessa mediassa. Analyysistä selvisi myös, että vain yksi kilpailija käytti Instagramia, ja vain yhdellä oli videoita Youtubessa. Yleisimmin käytetty kombinaatio eri alustojen käytössä oli käyttää Facebookia ja LinkedIniä yhdessä. Blogitekstejä kilpailijoista oli kirjoittanut vain 3 yritystä, eikä selkeää jatkumoa ollut nähtävissä, koska julkaisuilla oli ajallisesti pitkiäkin välejä. Puolet kilpailijoista julkaisi sisältöä jollakin sosiaalisen median alustalla keskimäärin 1-3 kertaa kuukaudessa, joka varsinaisena markkinointitoimenpiteenä on hyvin vähäistä. Johtopäätöksenä kilpailija-analyysissä voidaan sanoa, että jatkuva ja aktiivinen läsnäolo ja markkinointi sosiaalisessa mediassa lisäävät merkittävästi näkyvyyttä suhteessa kilpailijoihin. Julkaistavan sisällön kannalta kannattaisi panostaa sekä tunnettuuteen, että arvon luomiseen asiakkaille sisällöillä, jotka helpottaisivat ostopäätöksen tekemistä. Tällaisia sisältöjä olisivat esim. erilaiset ostoprosesseja avaavat, sekä neuvontaa sisältävät sisällöt.

3.6 Segmentointi ja targetointi

Armentumin missiossa yrityksen päämarkkina-alueeksi määritetään Itä-Suomi. Haastatteluissa keskusteltiin markkina-alueesta ja siitä, oliko se tarpeeksi tarkasti määritelty. Markkinasegmenttiä päädyttiin laajentamaan, niin että se koskisi jatkossa Itä-Suomea ja Etelä-Karjalaa. Etelä-Karjala nähtiin alueeksi, jonne kilpailijat eivät kohdistaisi markkinointiresursseja, ja josta uusien asiakkaiden löytymiselle olisi hyvät mahdollisuudet.

Armentumin markkinasegmentistä haluttiin löytää targetoinnin avulla ne kohderyhmät, joita markkinoinnilla halutaan tavoittaa. Kohderyhmiksi muodostuivat kaksi erilaista ostajaryhmää sekä asiantuntija kohderyhmä. Asiantuntija kohderyhmä koostuu suunnittelijoista, jotka olisivat Armentumille hyviä rekrytoitavia. Tätä kohderyhmää ei lähdetä markkinoinnin avulla aktiivisesti tavoittelemaan, vaan kohderyhmän tavoitus halutaan tehdä yrityksen työnantaja mielikuvan nostamisella sosiaalisessa mediassa.

Ensimmäisessä palveluiden ostajaryhmässä ovat mikroyritysten toimitusjohtajat ja yrittäjät. Tämä ryhmä halutaan tavoittaa markkinoinnilla siksi, että he ovat kaikkein potentiaalisimpia asiakkaita Ekokompassi-palvelulle. Myynnillisesti Ekokompassi on palvelu, johon halutaan panostaa, koska palvelu on hyvin tuotetistettu ja sen vuoksi helppo myydä. Ekokompassi-palvelun ostaminen on myös tehty pienille yrityksille helpoksi esim. kehitysyhtiöiden myöntämien erilaisten palveluseteleiden hyödynnettävyyden vuoksi.

Toisena palvelujen ostajien kohderyhmänä ovat suurten tai keskisuurten yritysten liiketoiminnan ja tuotteiden/palveluiden kehittämisestä vastaavat henkilöt. Nämä henkilöt eivät välttämättä ole suoraan päättävässä asemassa, mutta heidän vastuullaan on erilaiset laatuun ja kehittämiseen liittyvät liiketoiminnan osa-alueet. Tämä kohderyhmä on potentiaalinen asiakas suunnittelupalveluille, laatu- ja ympäristö- ja TTT-järjestelmien kokonaispalvelujen rakentamiselle, sisäisiin auditointeihin, sekä Arterin IMS-ohjelmistojen myyntiin ja koulutukseen.

Segmentoinnissa käytettiin elementtejä perinteisestä segmentoinnista sekä motiivipohjaisesta segmentoinnista. Motiivipohjaisella segmentoinnilla haluttiin pohdita voisiko esim. asiakkaan yritystoiminnan helpottuminen, mahdollisuus luoda uudenlaista liiketoimintaa tai yrityksen ekologisten arvojen näkyville tuominen motivoida asiakkaita.

Palveluiden ostajien kohderyhmistä tehtiin käyttäjäprofiloinnit, jossa mallinnettiin kummastakin ryhmästä yhtä käyttäjää. Demografisista tiedoista valittiin käytettäväksi ikä, sukupuoli ja työ. Lisäksi pohdittiin ostamisen tarpeita, motiiveja ja esteitä. Profiloinnissa haluttiin myös selvittää sitä, mistä kohderyhmän edustajat hakevat tietoa ongelmanratkaisutilanteissa. Asiantuntija kohderyhmän osalta mallinnettiin sitä, missä ja miten Armentumin tulisi olla sosiaalisessa mediassa näkyvillä, että se tukisi uusien asiantuntijoiden rekrytointia (liite 2, 3 ja 4). Haastatteluissa täsmennettiin targetoinnin osalta yritysten kohderyhmien vastuualueita, että saatiin mukaan laajempi kokonaisuus. Vastuualueet muutettiin muotoon: suurten tai keskisuurten yritysten liiketoiminnan ja tuotteiden/palveluiden kehittämisestä vastaavat henkilöt. Haastattelussa keskusteltiin myös Itä-Suomen alueen kehitysyhtiöistä, ja niiden merkityksestä Armentumin palvelujen myynnille. Kehitysyhtiöt nähdään välillisenä kohderyhmänä, joiden kautta voidaan saa-

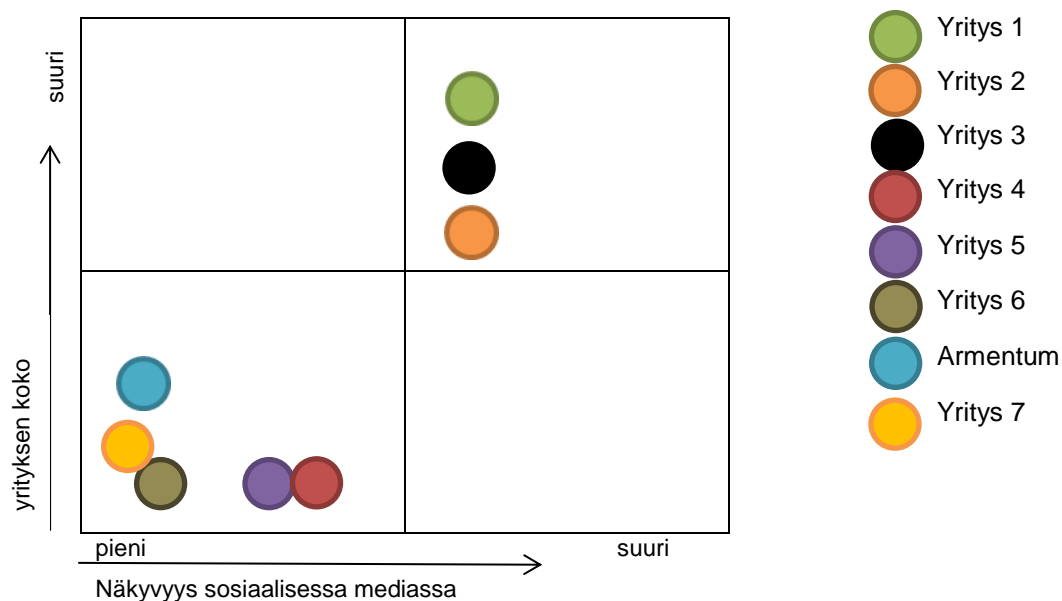
da asiakkaita. Kehitysyhtiöt eivät ole varsinainen yrityksen kohderyhmä, mutta merkittävänä kohderyhmänä markkinointiviestinnälle.

Kun yritys valitsee kohdemarkkinoilta vain muutaman segmentin, jolle liiketoimintaa ja markkinointia kohdennetaan, puhutaan tällöin keskitetyn markkinoinnin strategiasta. Yritys voi saavuttaa vankan markkina-aseman vain hankkimalla runsaasti tietoa segmentistä ja sen tarpeista. Keskitetyn markkinoinnin strategia sopii erityisesti yrityksille, joissa markkinointiin käytettävät resurssit ovat vähäiset, koska sillä saavutetaan säästöjä erikoistumalla vain tietyn segmentin myynninedistämiseen. (Rope 2003, 170.)

3.7 Positiointi ja differointi

Yrityksen positiointia lähdettiin tarkastelemaan ensin siitä lähtökohdasta, mikä yrityksen asema suhteessa kilpailijoihin on tällä hetkellä. Positiointia tarkasteltiin kolmesta eri näkökulmasta. Positiointikarttojen lähtökohtana oli tutkia kilpailijoiden läsnäoloa sosiaalisessa mediassa. Tällä tutkinnalla pystyttiin luomaan kartta, jossa kilpailijoita verrattiin keskenään. Karttojen näkökulmat ovat näin ollen osittain myös opinnäytetyön kirjoittajan subjektiivisia ajatuksia. Positiointikartoissa keskityttiin tarkastelemaan yrityksen positiointia laatu- ja ympäristöpalveluiden osalta. Armentumin liikesalaisuuksien ja markkinatilanteen vuoksi, kilpailijat on nimetty positiointikartoissa yleisellä muodolla yritys 1, yritys 2, jne. Yrityksiä verrattiin keskenään henkilöstömäärän perusteella, näin saatiin kaksi luokkaa, mikroyritykset ja pk-yritykset. Haastatteluissa keskusteltiin siitä, olisiko positiointi kannattanut tehdä liikevaihtoon perustuvaksi, mutta todettiin, että pisteiden asetelmat eivät muutu kartalla vaikka vertailu tehtäisiin liikevaihdon perusteella. Positiointikartoista annettiin kritiikkiä siitä, että ne eivät ottaneet huomioon yrityksen suunnittelupalveluja, mutta samalla todettiin, että vaikka suunnitteluista tehtäisiin samanlainen kartta niin Armentumin asema kartalla ei muuttuisi. Positiointikartoista saatujen johtopäätösten, nähtiin sopivan Armentumin toimintaan. Erityisesti oltiin samaa mieltä liian alhaisesta sosiaalisen median näkyvyydestä.

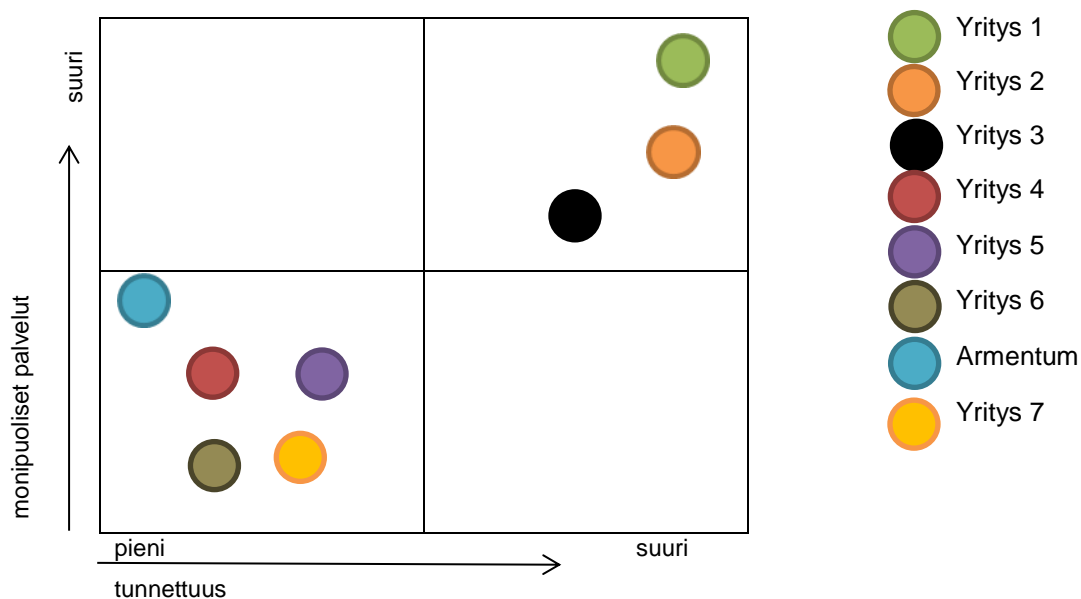
Kuviossa 18, positiointia tarkastellaan yrityksen koon ja sosiaalisen median näkyvyyden kautta. Positioinnilla halutaan pyrkiä erottautumaan kilpailijoista, joiden koko on lähellä Armentumin kokoluokkaa. Positioinnista voidaan nähdä, että mikroyritykset positioituvat kaikissa kartoissa samalle alueelle, eli positioinnin ensisijaisena tavoitteena olisi erottautua tästä joukosta. Positiointikartta antaa viitteitä resurssien käytön ja yrityksen koon korrelaatiosta. Kilpailija-analyysissä havaittiin myös korrelaatiota yrityksen koon ja käytettävissä olevien resurssien välillä. Nämä molemmat havainnot nähtiin normaaleiksi, koska voidaan olettaa, että suuremmilla yrityksillä on myös enemmän resursseja käytettäväksi.



Kuvio 18, positiointikartta yrityksen koon suhteesta näkyvyyteen sosiaalisessa mediassa

Kuviossa 19, tarkasteltiin sitä miten suuri tunnettuus yrityksillä on sosiaalisessa mediassa, ja kuinka monipuolisia palveluita yritykset pystyvät tuottamaan. Kolme positiointikartan suurinta yritystä, yritykset 1,2 ja 3, erottautuivat tässäkin kartassa suurella tunnettuudella, sekä monipuolisten palveluiden määrällä. Mikroyrityksistä Armentumilla nähtiin olevan hieman monipuolisemmat palvelut kilpailijoihin nähden, mutta samaan aikaan heikompi tunnettuus, kuin muilla. Yritys 4 keskittyy Lean Six Sigmaan ja iso standardien mukaisiin hallintajärjestelmiin. Yritys 5 puolestaan yritysvalmennuksiin, ympäristöjohtamiseen ja Ekokompassiin. Yritys 6, tarjoaa yhteistyössä yrityksen 3 kanssa laadunhallinnan toiminta-

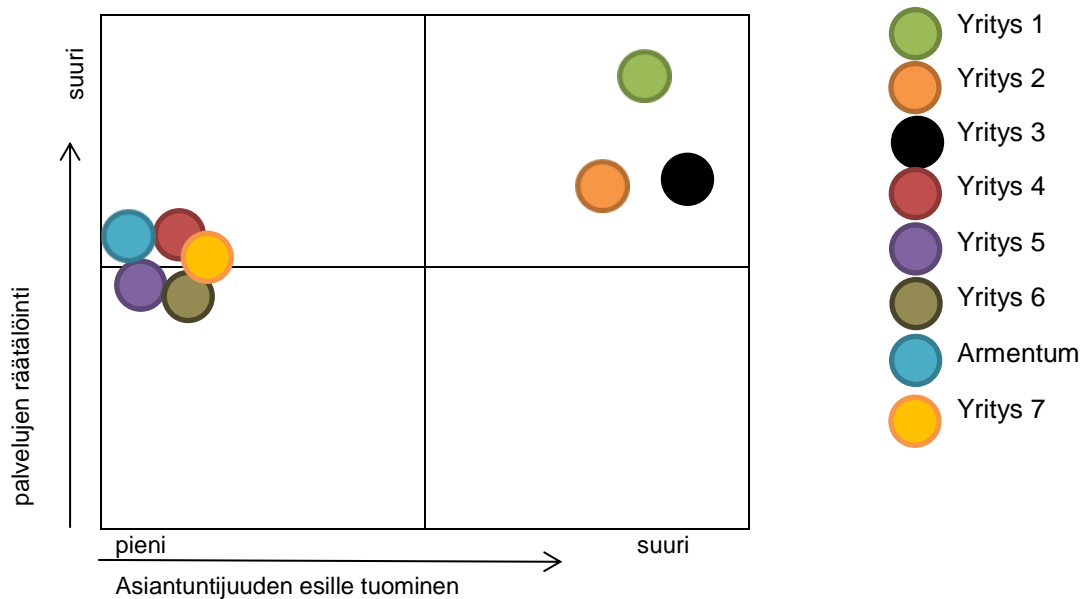
järjestelmän, koulutus-, auditointi-, ja sertifiointipalveluja ja näiden lisäksi työhyvinvointiratkaisuja. Yritys 7 keskittyy laadun ja yritys vastuun kehittämishankkeisiin ja niiden valmennukseen. Armentumin etuina ovat IMS- ja ARC ohjelmistojen jälleenmyynti, mekaniikkasuunnittelu, työturvallisuus sekä Ekokompassin ja ISO 14001 ympäristöjärjestelmien neuvonta-, koulutus- ja auditointipalvelut. Mikroyrityksistä yritykset 5 ja 7 ovat palveluiden osalta lähimpänä Armentumia. Tästä positiointikartasta voidaan päätellä, että palveluiden lisäämiselle ei lähitulevaisuudessa ole välitöntä tarvetta. Tunnettuuden osalta Armentum kuitenkin pärjää huonommin kuin kilpailijat, ja tämän asian korjaamiselle on akuutti tarve.



Kuvio 19. Positiointikartta yrityksen monipuolisten palveluiden ja tunnettuuden välillä.

Kolmannessa positiointikartassa (kuvio 20) haluttiin hahmottaa yrityksen palvelujen räätälöinnin mahdollisuutta ja asiantuntijuuden esille tuomista suhteessa kilpailijoihin. Asiantuntijuuden esille tuomisessa tarkasteltiin yritysten tuottamia sosiaalisen median sisältöjä, ja sitä pyrkivätkö yritykset tuottamaan sisältöjä, joilla tuotetaan lisäinformaatiota yrityksen osaamisesta, palveluista tai palveluihin kuuluvista prosesseista asiakkaille. Asiantuntijuuden esille tuominen nähdään tässä kartassa lisäarvon tuottamisena asiakkaille. Kaikilla positiointikartan mikroyrityksillä nähtiin olevan yhtäläiset mahdollisuudet palveluiden räätälöintiin, ja varsinaisia valmiita tuotteistettuja palveluita on vain vähän. Sosiaalisen median näkyvytydessä yksikään mikroyrityksistä ei tuonut vahvasti esille asian-

tuntijuutta. Tässä voidaankin nähdä selkeä positioinnin mahdollisuus Armentumille.



Kuvio 20. Positiointikartta palvelujen räätälöinnin ja asiantuntijuuden esille tuomisen suhteesta.

Haastatteluissa keskusteltiin Armentumin tarjoamien palvelujen räätälöinnin tarpeellisuudesta. Räätälöinti nähtiin hyvänä mahdollisuutena palvelujen myynnissä Pk-yrityksille, koska isommat yritykset pystyvät helpommin määrittelemään ne palvelut ja palvelusisällöt, joita tarvitsevat. Mikroyritysten nähtiin hyötyvän enemmän tuotteistetuista palveluista.

Valmiit palvelupaketit kuten Ekokompassi, se on helpompi myydä, helpompi toteuttaa. Valmiit palvelupaketit, mitkä ei oo räätälöityjä, ne on tuotteistettuja palvelupaketteja, niin ne myy paremmin”. (Palvelujen) räätälöinti ei oo miun mielestä sellanen juttu, joka sen yrityksen menestyksen ratkasis.. vaan kauppaa tehdään tuotteistetuilla palvelupaketeilla. (H2.)

Positiointikartoista tehtyjen johtopäätösten perusteella voitiin päätellä, että positioinnilla kannattaa tavoitella seuraavia asioita:

- 1) vahvaa asiantuntijaroolia

- 2) tunnettuutta omilla päämarkkina-alueilla
- 3) jatkuvaa näkyvyyttä sosiaalisessa mediassa, suhteessa samankokoisiin kilpailijoihin.

Kilpailukeinoina Armentumissa nähdään seuraavat tekijät:

- kevyt kustannusrakenne
- kilpailukykyiset hinnat
- toimintatapa, joka perustuu yrittäjähenkisyyteen
- kokonaispalveluiden tarjoaminen (asiantuntijuus, ohjelmistot ja rahoitus)
- henkilöstö, joka on osaavaa ja monipuolista.

(Armentum 2015.)

Differoinnin osa-alueita ovat palvelut, hinta, kanavat, ihmiset ja imago. Palvelukokonaisuuksien osalta erilaistuminen kilpailijoista pystytään saavuttamaan räätälöitävien palvelujen ja palvelukokonaisuuksien avulla. Armentum tuottaa palveluja, jotka suunnitellaan asiakkaiden tarpeiden mukaan. Tuotedifferoinnin osalta pystytään erilaistumaan Arterin tuottamilla palveluilla, koska Armentum on Itä-Suomen alueella ainut jälleenmyyjä. Arterin palveluista erityisesti IMS-ohjelmisto on sellainen, jota kaikki kilpailijat eivät pysty tarjoamaan. Lisäksi hankerahoitukseen voidaan käyttää ulkopuolista asiantuntijaa, joka on merkittävä resurssi tälle palvelulle. Hankerahoitusta voidaan hyödyntää myös suunnittelu- palveluissa. Haastatteluissa korostui myös kokonaispalveluiden merkitys. Kokonaispalveluilla tarkoitetaan tässä yhteydessä yrityksen mahdollisuutta tarjota neuvontapalveluita, laatu- ja ympäristöjärjestelmien rakentamista, auditointipalveluita sekä hankerahoitusten selvitystä. Kokonaispalvelujen tarjoaminen nähdään harvinaisena Armentumin kokoiselle yritykselle. Vaikka Armentum pystyy kevyen kustannusrakenteensa ansiosta tarjoamaan palveluita edullisilla hinnoilla, ei sitä haluta korostaa, koska halpa hinta nähdään negatiivisena tapana erilaistaa palveluita.

Kanavat differoinnin välineinä nähdään tulevaisuuden mahdollisuuksina. Tällä hetkellä jakelu- ja yhteydenotto kanavat ovat videoneuvottelut, yhteydenotot puhelimitse ja sähköpostitse, sekä henkilökohtaiset tapaamiset. Erityisesti jake- lukanavien kehittämisessä nähdään tulevaisuuden potentiaalia.

Työntekijät ovat Armentumin toiminnan lähtökohta. Armentum koostuu eri alojen asiantuntijoita, joilla kaikilla on laaja-alaista osaamista. Positointikartoissa nähtiin, että Armentumin kilpailijoita ovat lähialueiden samoja palveluita tuottavat yrittäjät. Näistä kilpailijoista Armentum pystyisi erottautumaan työntekijöiden osaamisella, ja sillä että, osaamista on monilta erilaisilta toimialoilta.

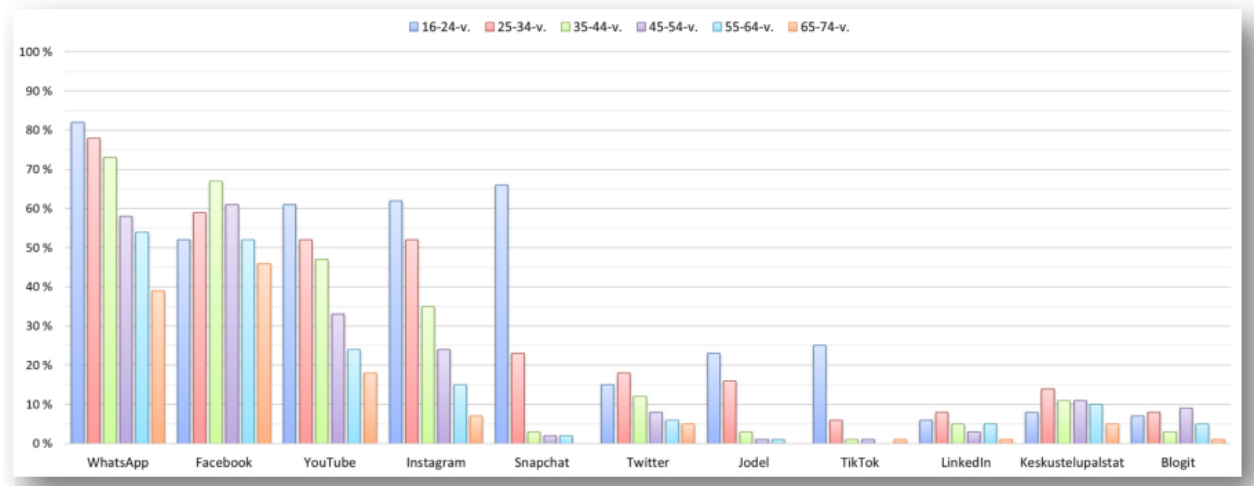
Armentumin asiantuntijoilta saaduissa kommentteissa yksilöiden ammattitaito nousi tärkeäksi differentointitekijäksi. Yksi asiantuntijoista kertoi pitävänsä ammattitaitoa tärkeimpänä myyntivalttina. Hän koki, että asiantuntijayrityksessä jokainen myy osaamistaan yksilönä, ja siitä heille myös maksetaan.

Imagosta ja yrityksestä saadusta mielikuvasta voidaan luoda erilaistamistekijä viestinnällisin keinoin. Armentumin kohderyhmien profiloinneissa voitiin nähdä mahdollisuus siihen, että Armentumin tarjoamien palveluiden ostaminen voi olla vaikeaa ja joissain tapauksissa palveluiden ostamisen tarve voi tulla asiakkaalle ulkopuolelta pakotettuna. Viestinnällisenä erilaistamistekijänä voidaan nähdä se, että palveluista kerrotaan asiakaslähtöisesti, ja poistetaan mahdollisia ostamisen esteitä. Tällä hetkellä kaikki kilpailijat tarjoavat palveluja lähes samoilla argumenteilla nettisivuillaan, eikä tuotteistettuja palveluja ole tarjolla. Lisäksi imagon osalta voidaan korostaa asiantuntijuutta. Myös haastatteluissa korostettiin Armentumin brändin rakentamisen tärkeyttä.

3.8 Valitut sosiaalisen median kanavat

Markkinoinnin suunnittelun aloitusvaiheessa päädyttiin siihen, että markkinointikanavia valitaan aluksi 2-3, ja niitä voidaan lisätä myöhemmin, jos se nähdään liiketoiminnan kasvattamisen kannalta oleelliseksi. Suunnittelu haluttiin aloittaa selvittämällä mitä sosiaalisen median palveluja segmentoinnilla määritetyt ja profiloituneet käyttäjät käyttävät eniten. Koska profiloinnissa otettiin kantaa käyttäjän ikään, haluttiin selvittää mitä sosiaalisen median palveluita käytetään iän mukaan eniten (kuviot 21.)

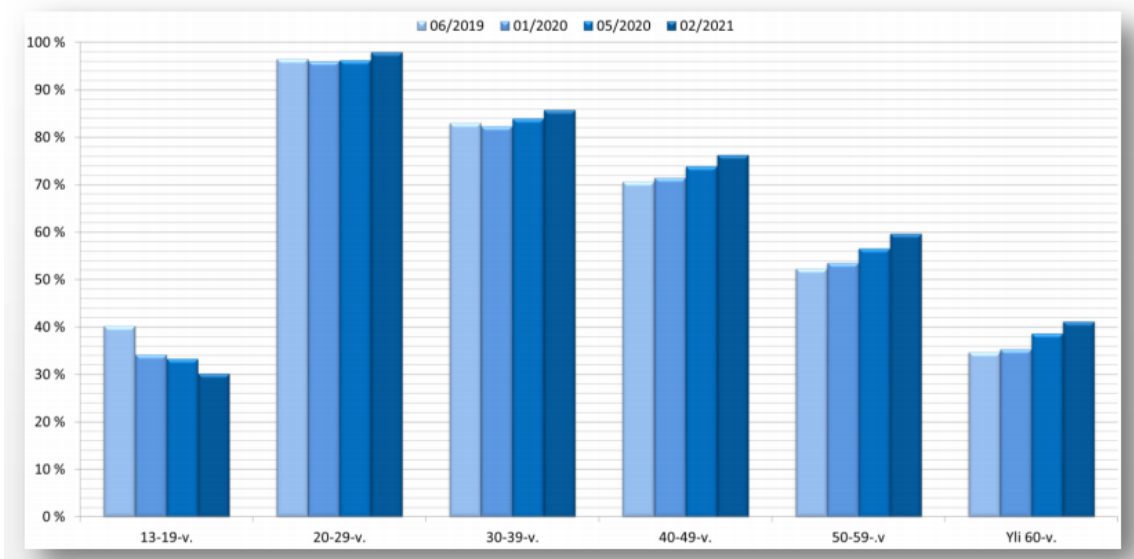
Sosiaalisen median käyttäjät iän mukaan



Kuvio 21. Sosiaalisen median palvelujen seuraaminen ikään perustuen (Pönkkä 2021).

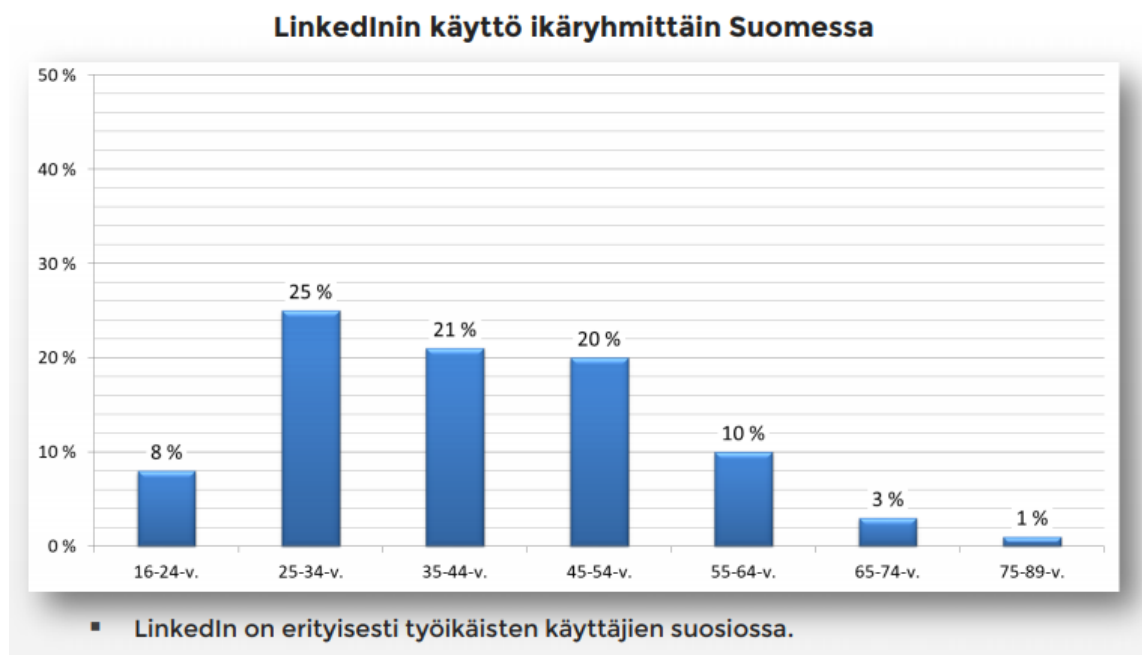
Strategian kannalta merkittäviä ikäryhmiä ovat ikäryhmät 25-34, 35-44 sekä 45-54. Näissä ikäluokissa Facebookin seuraaminen oli prosentuaalisesti suurinta. Myös Instagramin ja YouTubeen osuudet olivat merkittäviä (Pönkkä 2020). Kilpailija-analyysistä voitiin puolestaan nähdä, että kilpailijat käyttävät markkinointiin eniten Facebookia sekä LinkedIniä.

Facebookin tilastoimat käyttäjät Suomessa ikäryhmittäin 2019-2021



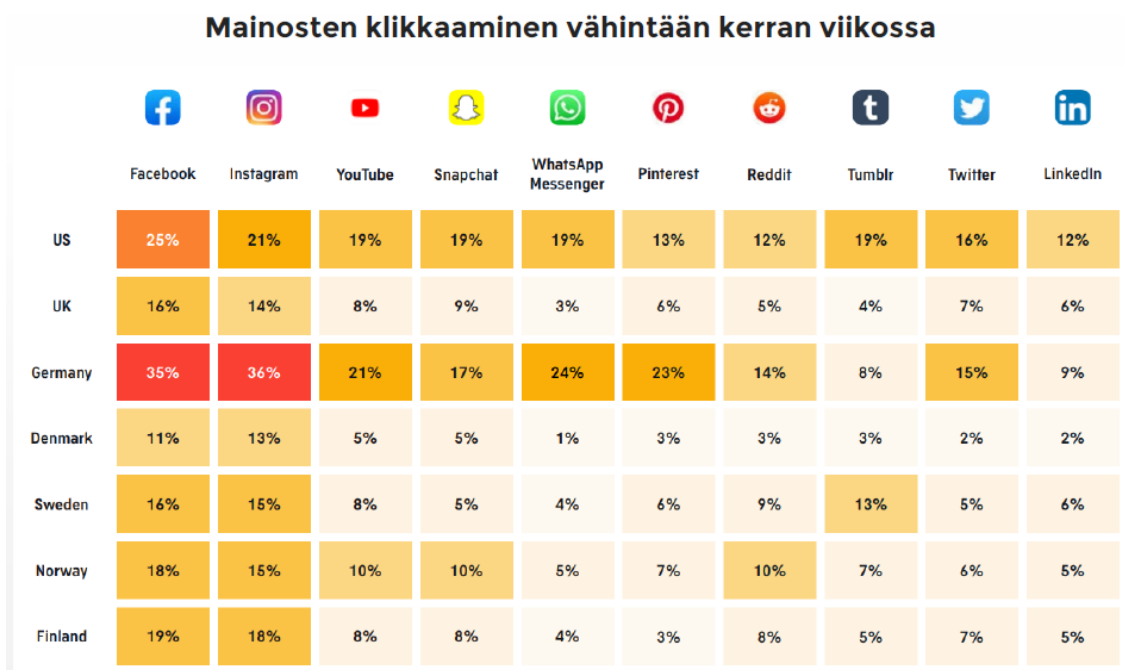
Kuvio 22. Facebookin käyttäjien ikäryhmät (Pönkkä 2021).

Tarkemmassa tutkiskelussa Facebookin ja LinkedInin käytössä Suomessa ikäryhmittäin (kuviot 22 ja 23), voidaan huomata, että tärkeimmiksi valituissa ikäryhmissä molemmat palvelut saavuttavat korkeat käyttöasteet. Suomalaisista 15-74-vuotiasita Facebookia käyttää 72%, eli noin 2.9 miljoonaa henkilöä viikoittain. Sukupuolijakauma käyttäjien välillä on 53% miehiä, ja 63% naisia (Pönkkä 2021). LinkedInin käyttö on suosituinta työikäisten käyttäjien keskuudessa. Suomessa LinkedIniä viikoittain käyttää 13%, eli noin 0,7 miljoonaa käyttäjää 15-74 vuotiaiden ikäryhmissä. (Pönkkä 2021.)



Kuvio 23. LinkedInin käyttäjien ikäryhmät (Pönkkä 2021).

Seuraavaksi tarkasteltiin mainontaa sosiaalisessa mediassa, koska tarvetta organisaation näkyvyyden kasvattamiselle sosiaalisessa mediassa maksetun mainonnan avulla on olemassa. Kuvioista 24 voidaan nähdä prosenttiosuuksia siitä, kuinka paljon mainoksia klikataan vähintään kerran viikossa eri sosiaalisen median palveluissa. Suomen markkinoilla parhaat prosenttiosuudet saadaan Facebookin ja Instagramin osalta. (Pönkkä 2020.)



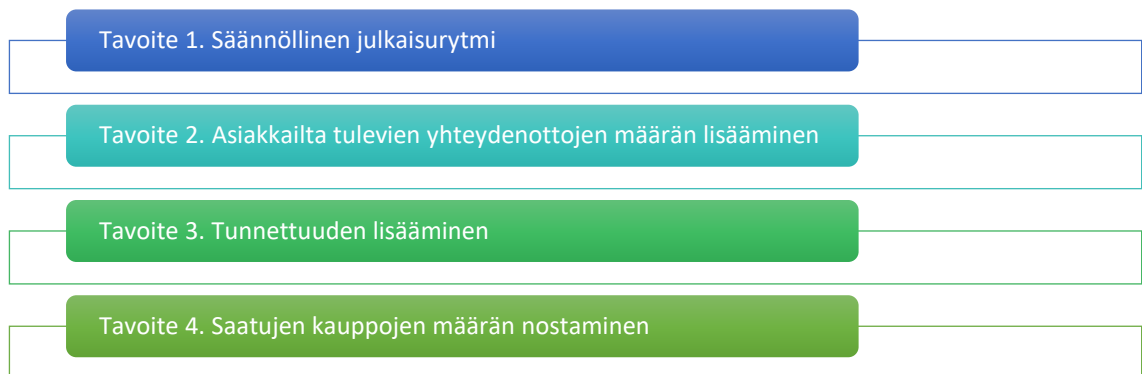
Kuvio 24. Mainosten klikkaaminen eri sosiaalisen median palveluissa (Pönkkä 2020).

Suunnittelun aloitusvaiheessa määriteltiin valittavaksi 2-3 sosiaalisen median palvelua. Palveluita päätettiin valita kaksi, Facebook ja LinkedIn. Nämä sosiaalisen median palvelut valittiin käytettäväksi, koska Facebook nähtiin hyväksi kanavaksi läsnäololle sosiaalisessa mediassa sekä tunnettuuden nostamisessa. LinkedInin käyttö puolestaan tukee ammattimaista verkostoitumista ja yhteistyötä. LinkedInin puolelta halutaan tavoittaa profiloinnissa määritettyä Pk-yrityksen työntekijöiden kohderyhmää, ja Facebookin käytöllä toivotaan tavoitettavan profiloinnin mikroyritysten edustajat. Kanavien valintaa tukee myös kilpailijoiden ja sidosryhmien tekemät vastaavat valinnat.

3.9 Tavoitteet ja KPI-mittarit

Asetetuilla tavoitteilla halutaan selvittää, onko sosiaalisen median julkaisujen määrän lisäämisellä korrelaatiota yhteydenottojen määrään, kotisivuilla vierailujen määrään ja sitä kautta saatujen kauppojen määrän nostamiseen. Strategiisiin tavoitteisiin pääsemistä tullaan mittaamaan asiakaskontaktien määrällä, se-

kä saatujen kauppojen kappalemäärällä. Kuviossa 25, nähdään Armentumin digitaalisen markkinoinnin tavoitteet.



Kuvio 25. Digitaalisen markkinoinnin tavoitteet.

Digitaalisen markkinoinnin tavoitteina ovat:

1. Säännöllinen julkaisurytmi
Säännöllinen markkinointisisältöjen julkaiseminen valituissa sosiaalisen median kanavissa, Facebookissa ja LinkedInissä.
2. Asiakkailta tulevien yhteydenottojen määrän nostaminen
3. Brändin tunnettuuden lisääminen
Armentumin brändin tunnettuuden parantamista tehdään nostamalla kotisivuilla vierailujen määrää, myös säännöllinen julkaisurytmi tukee tätä tavoitetta
4. Saatujen kauppojen määrän nostaminen.

Koska yrityksessä lähdetään vasta kehittämään läsnäoloa ja markkinointia sosiaalisessa mediassa, päätettiin KPI-mittarit rajata 1-2 mittariin per tavoite. Lisäksi KPI-mittareista haluttiin määrittää mahdollisimman yksinkertaiset, tällöin myös saadun tiedon analysointi tulee olemaan alussa helpompaa. Tavoitteiden mittarointia tullaan tarkastelemaan ja analysoimaan kuukausittain, mutta varsinaisen raportointi tehdään kvartaaleittain, eli neljä kertaa vuodessa. Mittareihin määriteltiin valmiiksi myös se, miten saatua mittaustulosta analysoidaan. Analysoidun tiedon pohjalta voidaan määrittää tarvittavat toimenpiteet.

Mittaaminen johdetaan määritellyistä tavoitteista. Määriteltyjen tavoitteiden lisäksi tullaan mittaamaan tehtyjen markkinointitoimenpiteiden kannattavuutta. Tämä haluttiin ottaa mukaan mittarointiin, koska on tärkeää pystyä mittaamaan markkinointiin käytetyn rahan tuotto prosenttia.

| Mittari | Selite | Mittaamisen aikataulu | Raportointi | Analysointi |
|--|--|-----------------------|-----------------|---|
| Myynti Kauppojen määrä (Säännöllinen julkaisurytmi) | Saatujen kauppojen kappalemäärä, liikevaihto Julkaisuja 2 ktr /kuukausi | Kuukausittain | Kvartaaleittain | Analysoidaan mitä kautta uudet kaupat on saatu Resursoinnin riittävyys |
| Konversio Kotisivuilla vierailujen määrä Yhteydenotot | Kappalemäärä Kappalemäärä | Kuukausittain | Kvartaaleittain | Konversion kehityksen tarkastelu ja syiden pohdinta Vertailu edellisvuoden toteutuneeseen. Syiden pohtiminen |
| Markkinointitoimenpiteiden kannattavuus ROMI | Mitataan onko markkinointi pystytty palauttamaan siihen käytettyä rahaa | Kuukausittain | Kvartaaleittain | Tehtyjen markkinointitoimenpiteiden vaikutuksen tarkastelu |
| Kanavamittarit Facebook LinkedIn | Seuraajien määrä ja sitoutuminen Maksettu mai- | Kuukausittain | Kvartaaleittain | Myynnin seuranta, Toimivien sisältöjen analysointi, seurataan tavoitetaanko markkinoinnilla oikeaa kohderyhmää |

| | | | | |
|--|-------|--|--|--|
| | nonta | | | Selvitetään kasvaako seuraajien määrä, kun julkaisut lisääntyvät |
|--|-------|--|--|--|

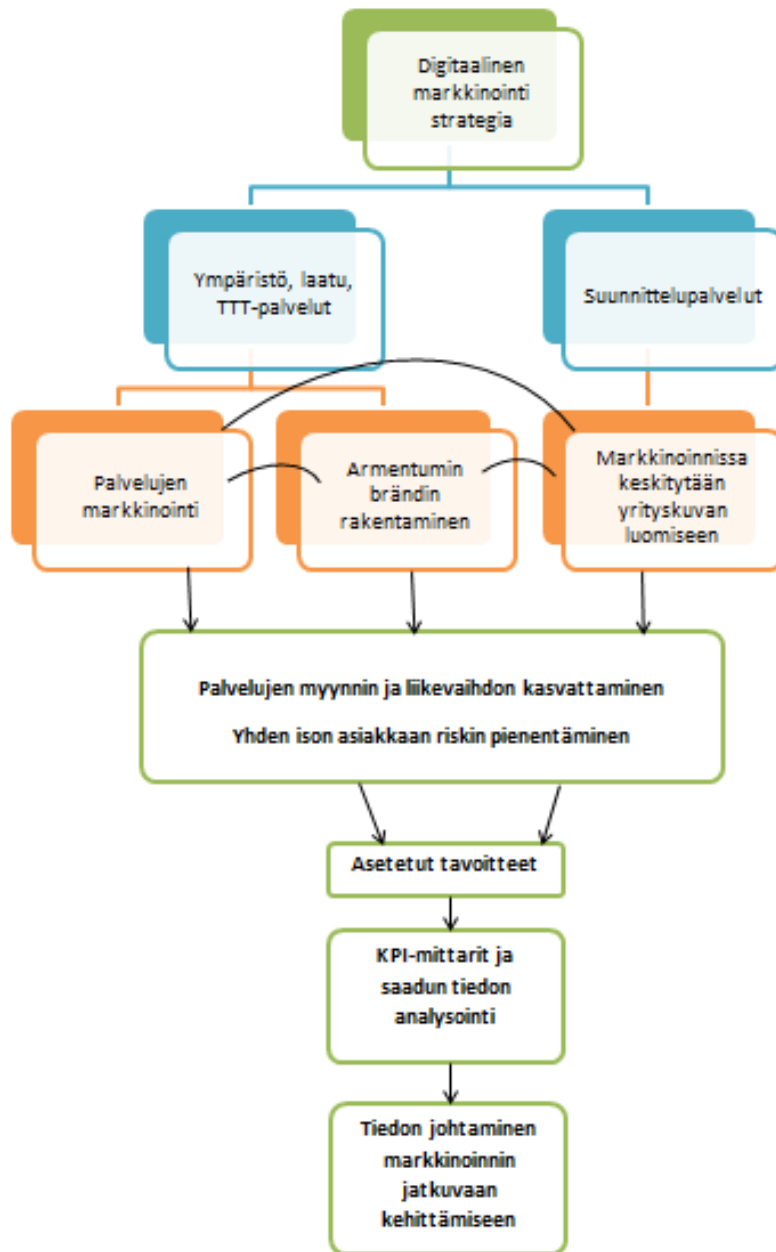
Kuvio 26. Valitut mittarit ja analysointi.

Haastatteluissa keskusteltiin siitä, pitäisikö mittareissa olla myös se, liikutaanko yrityksen etusivulta sivustolla eteenpäin. Tämä nähtiin kuitenkin aloitusvaiheessa työlääksi mittariksi, ja mittarin käyttöönottoa pohditaan uudelleen myöhemässä vaiheessa. ”Tärkeinhän on se, että me mitataan miten kauppoja tulee, ja miten kä puheluita ja sähköposteja tulee meille”.

Mittareissa oli LinkedInin osalta yhteydenottojen määrän mittaaminen. Mittarin oli ajateltu liittyvän rekrytointiin LinkedInissä. Haastatteluissa päädyttiin kuitenkin siihen, että, molempia käytössä olevia sosiaalisen median kanavia mitataan samalla tavalla. Myynnin osalta pohdittiin, sitä onko sillä merkitystä mistä kanavasta yhteydenotto tulee. Tietoa käytetystä yhteydenottokanavasta nähtiin hyödyllisenä. Tiedon avulla pystytään päättämään, mikä kanava toimii parhaiten.

3.10 Strategiset linjaukset

Digitaalinen markkinointistrategia ja sen painopisteet haluttiin kuvata visuaalisessa muodossa, ja niistä tehtiin kuviossa 27 näkyvä kaavio. Asiantuntijoilta saaduissa kommentteissa pohdittiin markkinoinnin tarpeellisuutta, sekä niitä liiketoiminnan osa-alueita, jotka vievät yritystä vahvimmin eteenpäin. Kommentteissa annettiin näkemys siitä, että koska suunnittelupalvelut vievät yritystä vahvimmin eteenpäin, tulisi markkinointi jakaa kahteen osaan, asiakasmarkkinointiin, ja ammattitaitoisten jäsenten rekrytointiin.



Kuvio 27. Digitaalisen markkinointistrategian kaavio.

Haastatteluissa ja kommentoissa korostui melko vahvasti yrityksen suunnittelu- palveluiden ja muiden palveluiden vastakkain asettelu. Suunnittelupalvelu tuottaa valtaosan yrityksen liikevaihdosta ja työtilanteen ollessa hyvä, tarvetta markkinoinnille ei koeta olevan. Toisaalta yrityksen muita palveluita haluttaisiin markkinoida, ja nostaa niistä saatavaa liikevaihtoa. Digitaalisen markkinointi- strategian kaaviolla haluttiin tehdä näkyväksi kaikkien markkinointitoimenpiteiden yhteys toisiinsa. Kaaviossa palvelut on jaettu kahteen luokkaan: suunnittelu- palveluihin ja ympäristö-, laatu-, ja TTT-palveluihin. Suunnittelupalveluiden

osalta strategiasta johdettuna tavoitteena on ammattitaitoisten jäsenten rekrytointi. Markkinoinnillisesti tätä voidaan tukea ammattitaitoisen yrityskuvan luomisella. Muiden palveluiden osalta tavoitteena on palvelujen markkinointi, jota tuetaan yrityksen tunnettuuden nostamisella. Palveluiden markkinointi, yrityksen tunnettuuden nostaminen ja yrityskuvan luominen linkittyvät kaikki toisiinsa, ja onnistuessaan kaikki nostavat myös yrityksen liikevaihtoa. Palvelujen myynnin ja liikevaihdon kasvattamisen sekä ammattitaitoisen suunnittelijan rekrytointiin asetetaan omat tavoitteet, joita mittaroidaan. Saatua analysoitua tietoa voidaan käyttää markkinoinnin jatkuvan kehittämisen johtamiseen.

Haastatteluissa korostettiin, että kaavion osalta haluttiin tuoda brändin rakentamista paremmin esille. Yrityksen tunnettuuden nostaminen haluttiin korvata brändin näkyvyyden parantamisella. Yrityksen brändin rakentaminen on myös Armentumin yritysstrategiassa määritetty osa-alue. Markkinoinnin nähdään olevan osa brändin rakentamista, jolla pyritään myös nostamaan yrityksen markkina-arvoa. Markkinoinnilla pitäisi siksi olla vahva suuntautuminen tulevaisuuteen.

Kaaviota päivitettiin, niin että molemmat palveluosa-alueet tähtäävät samaan asiaan. Tällä haluttiin yhdistää molempien palvelukokonaisuuksien markkinointi yhdeksi ja samaksi tavoitteeksi. Kaaviolla haluttiin tuoda näkyväksi koko yrityksen ja palveluiden sama tavoite. Vaikka yrityksessä tehtäisiin hieman erilaisia toimenpiteitä, niin tavoite on kuitenkin sama. Kaikessa toiminnassa pyritään liikevaihdon kasvattamiseen ja liiketoimintariskin pienentämiseen.

4 Johtopäätökset

Opinnäytetyön tavoitteena oli luoda asiantuntijaosuuskunnalle strategia ja raamit digitaalisen markkinoinnin aloittamiselle. Strategian tuli olla johdettu yrityksen liiketoiminnasta, yritysstrategiasta, visiosta, missiosta ja arvoista. Opinnäytetyöntekijällä ei ollut aiempaa kokemusta strategiatyöstä ja strategian laatimisesta. Tämä aiheutti omat haasteensa opinnäytetyön tekemiselle, mutta auttoi myös löytämään täysin omanlaisen tavan lähestyä aihetta.

Digitaalisen markkinoinnin strategian laatiminen jakautui käytännössä kuuteen osa-alueeseen: segmentointiin, targetointiin, positiointiin, differointiin ja tavoitteisiin. Näiden lisäksi tarkasteltiin trendejä, mittaamista ja analysointia. Vastuullinen yritystoiminta ja kestävä kehitys ovat tällä hetkellä paljon esillä. Megatrendien ja heikkojen signaalien tarkastelu on tärkeää myös pienille yrityksille.

Digitaalisen markkinoinnin strategian luomisen näkökulmasta on tärkeää ymmärtää sitä, mitä liiketoiminnan markkina-alueet ovat, ja millaista tarkempaa tietoa niistä voidaan saada segmentoinnin ja targetoinnin avulla. Yrityksen missiossa määriteltiin päämarkkina-alue, sekä tärkeimmät asiakaskokonaisuudet. Näitä tarkennettiin targetoinnin avulla, niin että segmentistä pystyttiin määrittelemään kolme eri kohderyhmää. Kohderyhmien edustajista tehtiin lisäksi profiloinnit, joiden avulla hahmotettiin mm. ostamisen haasteita ja motiiveja. Profiiloinnin avulla pystyttiin tarkastelemaan konkreettisemmin yksittäisiä ostajia, ja sitä millä myyntiargumenteilla palveluja pystytään heille markkinoimaan.

Posiointin avulla tarkasteltiin yrityksen sosiaalisen median näkyvyyttä suhteessa kilpailijoihin. Posiointissa näkökulmat olivat palvelujen monipuolisuus ja räätälöitävyys, yrityksen tunnettuus sekä asiantuntijuuden esille tuominen. Posiointikartoista voitiin tehdä johtopäätöksiä, jotka tukivat myös tehtyä kilpailija-analyysia. Kilpailijat erottautuivat kahteen ryhmään, Pk-yrityksiin, sekä mikroyrityksiin. Armentum kuuluu mikroyritysten joukkoon, joten tämä ryhmä nähtiin kovimpina kilpailijoina. Posiointin johtopäätöksinä oli, että menestyäkseen muita mikroyrityksiä paremmin Armentumin tulisi tavoitella vahvaa asiantuntijaroolia, olla tunnetuin mikroyrityksistä omalla päämarkkina-alueellaan sekä pyrkiä jatkuvaan näkyvyyteen sosiaalisessa mediassa, suhteessa samankokoisiin kilpailijoihin.

Differoinnin osa-alueita olivat palvelut, hinta, kanavat, ihmiset ja imago. Tärkeimmiksi differoinnin osiksi muodostuivat palvelut, ihmiset ja imago. Palveluiden osalta kilpailijoista erottautumista voidaan saada parhaiten aikaan kokonaispalveluilla, joissa Armentum pystyy tarjoamaan erilaisia palveluja yhdessä kokonaisuudessa. Selkein yksittäinen tuotedifferoinnin osa on Arterin IMS-ohjelmisto, jota kaikki kilpailijat eivät pysty tarjoamaan. Lisäksi hankerahoitukseen käytettävä ulkopuolinen asiantuntija nähdään merkittävänä resurssina.

Digitaalisen markkinoinnin tavoitteiksi asetettiin säännöllinen julkaisurytmi valituissa sosiaalisen median kanavissa, asiakkailta tulevien yhteydenottojen määrän nostaminen, brändin tunnettuuden lisääminen sekä saatujen kauppojen määrän nostaminen. Tavoitteiden lähtökohtana käytettiin Armentumin yritysstrategiaa sekä SWOT-analyysissä esiin tulleita heikkouksia. Tavoitteista johdettiin yksinkertaisia KPI-mittareita ja niiden analysointia. Mittareiden ja niiden analysoinnin yksinkertaisuus koettiin tärkeäksi, koska käytettävät resurssit mittarointiin ja analysointiin ovat vähäiset.

Opinnäytetyön lähestymistapana oli tapaustutkimus. Tapaustutkimuksen valinta opinnäytetyön lähestymistavaksi oli oikea, koska se on osallistava tutkimus, jossa haetaan ratkaisua käytännön ongelmaan. Koin tapaustutkimuksen vahvuutena myös sen, että ongelman ratkaisuun keskityttiin käytännöllisestä kulumasta. Opinnäytetyön laadullisena tutkimusmenetelmänä käytettiin avointa haastattelua. Lisäksi Armentumin hallituksen jäseniltä saatiin kommentteja myös sähköpostitse. Avointa haastattelua käytettiin koska, kaikki haastatteluun osallistuneet olivat tuttuja toisilleen, ja keskustelun haluttiin etenevän mahdollisimman luonnollisesti. Avoimen haastattelun avuksi tehtiin myös teemat, joilla varmistettiin, että haastattelussa käytäisiin läpi kaikki tarvittavat asiat. Haastatteluilla ja saaduilla kommentteilla saatiin arvokkaita näkemyksiä strategian eri osa-alueista, sekä siitä miten markkinoinnin tarpeellisuus tällä hetkellä yrityksessä koetaan. Opinnäytetyön tekeminen prosessina eteni itseohjautuvasti, ja prosessin lopussa yrityksen myynti- ja markkinoitihenkilöstön kanssa käydyt haastattelut, jossa pohdittiin yhdessä digitaalisen markkinoinnin strategiaa, olivat arvokas lisä prosessille. Mikäli strategiset linjaukset olisivat olleet valmiina jo DigiGrow-koulutusten aikaan, olisi opinnäytetyön tutkimuksen kannalta ollut tärkeää saada koulutuksia vetäneen ulkopuolisen asiantuntijan kommentit valituista linjauksista.

Digitaalisen markkinoinnin strategian luominen olisi ollut hieman helpompaa, mikäli yritykselle olisi määritelty selkeitä, ja helposti mitattavia myynnin kehittämisen tavoitteita. Yritys tavoittelee sitä, että yritys nähdään arvostettuna brändinä ja työnantajana, hyvänä yhteistyökumppanina sidosryhmille sekä arvostettuna asiantuntijapalveluiden tuottajana. Näitä tavoitteita kohti pyritään pääsemään kasvattamalla yrityksen brändin tunnettuutta ja myyntiä. Mikäli kertynyttä dataa

asiakkaista olisi ollut käytettävissä, olisi ollut mielenkiintoista ottaa mukaan tarkasteluun myös asiakkaiden näkökulma.

Armentumissa on pohdittu digitaalisen markkinoinnin aloittamista jo aiemmin. Tavoitteena digitaalisen markkinoinnin strategian suunnittelulla, oli luoda hyvät lähtökohdat suunnittelun aloittamiselle, ja tehdä näkyväksi sen, mitkä markkinoinnin syyt ja tavoitteet voisivat olla. Mielestäni tehdyt strategiset linjaukset tekevät näkyväksi sen, että markkinointia on syytä pohtia strategisesta lähtökohdista ennen operatiivisen markkinoinnin aloittamista. Markkinoinnissa tulee tietää se miksi asioita tehdään ja mitä niillä halutaan saavuttaa. Mikäli Armentum päättää jatkaa markkinointiin panostamista, toivon, että pääsen mukaan rakentamaan markkinointisuunnitelmaa ja viemään strategiaa operatiiviselle tasolle.

5 Pohdinta

Ajatus opinnäytetyön tekemiselle syntyi ensimmäistä kertaa Armentumin strategiapäivillä syksyllä 2019. Ajatusta työstettiin vielä tämän jälkeen, ja varsinainen opinnäytetyöprosessi päästiin aloittamaan tammikuussa 2020. Perheeseemme syntyi toinen tytär helmikuussa 2020, ja tiesin jo etukäteen tämän vaikuttavan opinnäytetyön aikatauluun. Olen kirjoittanut opinnäytetyötä perheen ehdoilla, ja siksi olen myös tyytyväinen työn kirjoittamisen aikatauluun. Oppimisprosessina opinnäytetyön kirjoittaminen oli opettavainen ja antoisa, mutta erityisesti kirjoittamisen viimeistelyvaiheen koin työlääksi. Tämä johtui osaltaan siitä, että minun oli vaikeaa päättää, mihin olisin itse tarpeeksi tyytyväinen.

Strategiaan liittyvien osa-alueiden tutkiminen lisäsi ammatillista kasvua ja oppimista merkittävästi. Opinnäytetyön kirjoittamisen jälkeen minulla on selkeä ymmärrys siitä, mitkä asiat ovat strategian luomisen kannalta merkityksellisiä ja miten niitä voidaan hyödyntää käytännössä. Lisäksi ymmärryksen liikeytoiminnan kokonaisuuksista kasvoi huomattavasti. Opiskelujeni alussa olin sitä mieltä, etteivät strategiset asiat ole minun juttuni, enkä tule niitä koskaan kunnolla ymmär-

tämään. Nyt opiskelujeni loppuvaiheessa olen löytänyt kiinnostuksen strategisia asioita kohtaan, ja haluan kehittää osaamistani niiden parissa.

Teorian osalta huomasin, että monissa, erityisesti internet lähteissä, digitaalisen markkinoinnin strategian ja –suunnitelman määrityksiä käytettiin melko löyhästi, ja usein ne sekoitettiin keskenään. Monissa lähteissä esim. sisällöntuotanto nähtiin osana strategiaa, kun itse näen sen enemmänkin osana operatiivista toimintaa. Painetut lähdemateriaalit käsittelivät strategiaa enemmän suurien linjojen määrityksellä, ja tästä näkökulmasta halusin pitää itsekin kiinni. Pohdin paljon sitä, mitkä asiat olisivat mielestäni digitaalisen markkinoinnin strategian kannalta merkittäviä, ja mitkä kannattaisi jättää osaksi markkinoinnin suunnittelua. Päädyin ottamaan mukaan segmentoinnin, targetoinnin, positioinnin ja differoinnin ja höystämään näitä trendeillä, tavoitteilla, mittareilla ja analysoinnilla. DigiGrow-hankkeen yhteydessä käydyissä keskusteluissa ulkopuolisen asiantuntijan kanssa, sain varmistuksen siihen, että olin pohtimassa oikeita asioita, ja lisäksi sain uusia näkökulmia ja käsittelemiini asioihin.

Opinnäytetyön tuloksia voidaan hyödyntää yrityksen markkinointisuunnitelman tekemisen lähtötietoina. Vaikka rajasinkin sisällöntuotannon strategiatyön ulkopuolelle, sen merkityksestä keskusteltiin paljon opinnäytetyön prosessin aikana. Sisällöntuotanto nähdään tällä hetkellä suureksi haasteeksi. Haastatteluissa pohdittiin sitä, miten sisällöntuotantoa kannattaisi tulevaisuudessa tehdä. Mahdollisuutena nähtiin myös ulkopuolisen asiantuntijan käyttö sisällöntuotannon avuksi. Näen samat sisällöntuotannon haasteet kuin Armentumin asiantuntijatkin. Koska markkinointia tullaan tekemään vähillä resursseilla, tulee markkinoinnin osalta pohtia tarkkaan tekijöiden vastuut, resurssit ja osaaminen.

Opinnäytetyön edetessä tuli esiin myös paljon jatkotutkimus- ja kehittämisideoita. Digitaalisen markkinointistrategian luonnollisena jatkumona olisi kehittää operatiivinen suunnitelma digitaaliselle markkinoinnille. Opinnäytetyön yhteydessä alettiin kasata digitaalisen markkinoinnin työkirjaa, johon tullaan keräämään tietoja tehdyistä ratkaisuksista ja käytetyistä työkaluista. Työkirjan kokoaminen jatkuu opinnäytetyön kirjoittamisen jälkeen.

Positioinnissa annettiin suositus Armentumin asiantuntijaroolin ja asiantuntijuiden parempaan näkymiseen. Mielestäni olisi hyvä pohtia sitä, mitä asiantuntija-

rooli voisi Armentumin osalta käytännössä tarkoittaa, ja miten siihen päästäisiin vallitsevilla resursseilla. Yhtenä kehittämiskohteena näen siksi, myös erilaisten infoartikkeleiden tai blogi-kirjoitusten kirjoittamisen. Tällä hetkellä kirjoittaminen on eniten resurssikysymys, mutta tulevaisuudessa kirjoittamista voisi työstää tiiminä, jolloin ideoita ja resursseja saataisiin jaettua paremmin. Infotekstien kirjoittaminen tukisi myös asiantuntijuuden korostamista ja olisi asia, jota yksikään Armentumin oman koko luokan kilpailijoista ei hyödynnä tehokkaasti.

Armentumin asiantuntijoiden mielipiteet markkinointia, ja sen hyödyllisyyttä kohtaan vaihtelivat paljon. Osa toivoi markkinoinnin aloittamista heti, ja osa ei nähnyt toimenpiteiden aloittamista tarpeellisena. Mielestäni yksi markkinoinnin tavoitteista on turvata yrityksen tulevaisuutta ja siksi markkinoinnilla on vahva tulevaisuuteen luotsaava ote. Armentumissa nähdään brändin rakentaminen tärkeäksi tunnettuuden lisäämisen osaksi. Brändin rakentamiseen ja siitä saataisiin hyötyihin tarvitaan markkinoinnin toimenpiteitä.

On kulunut pitkä aika siitä, kun olen edellisen kerran kirjoittanut opinnäytetyötä. Olin yllättynyt siitä, kuinka hidasta ja työlästä tekstin tuottaminen olikaan. Tämä johti osaltaan prosessin venymiseen yli asetetun aikataulun. Ajan käytön kannalta prosessi oli hyvin opettavainen, ja löysin omasta toiminnastani monta korjattavaa osa-aluetta. Vasta opinnäytetyöprosessin loppuvaiheilla aloin löytää oman tyylini tekstin tuottamiseen ja jo tuotetun tekstin kriittiseen tarkasteluun. Tämä on yksi tärkeimmistä opinnäytetyön kirjoittamisen aikana opituista asioista, joka tulee hyödyttämään paljon, kun palaan vanhempainvapaalta takaisin työelämään.

Lähteet

- Aminoff, J. & Rubanovitsch, M. 2015. Ostovallankumous. Helsinki: Oy Imperial Sales AB/Johtajatiimi.
- Amentum 2015. Liiketoimintasuunnitelma.
- Armentum 2020a. Armentum. www.armentum.fi. 5.5.2020.
- Armentum 2020b. Armentumin strategia 2021-2025.
- Bergström, S. & Leppänen, A. 2015. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Business Finland 2020. Business Finlandin skenaariot. https://www.businessfinland.fi/490c36/globalassets/finnish-customers/about-us/scenarios/bf_skenaariot_final.pdf. 27.4.2021.
- Business Joensuu 2021. Digigrow – digi osaamisella kasvua. <https://www.businessjoensuu.fi/yrityspalvelut/liiketoiminnan-kehittaminen/digigrow-digiosaamisella-kasvua/>. 3.3.2021.
- Chi, C. 2021. How to Use Facebook: A Beginner's Guide. HubSpot, Inc. <https://blog.hubspot.com/marketing/how-to-use-facebook>. 19.4.2021.
- DigiPro Crafts 2019. Making of an Effective Digital Marketing Strategy. <https://www.dpcti.com/effective-digital-marketing-strategy/>. 1.5.2020.
- Doina, N. O., Alexandra, P. A. & Ana-Maria, P. M. 2018. Predictors of Companies Preferences for Adopting a Proposed Marketing Strategy. Ovidius University Annals. <https://doaj.org/article/843ece40544445208bdb5ed60369d90b>. 4.5.2020.
- Dufva, M. 2019. Heikot signaalit tulevaisuuden avartajina. Sitra. <https://media.sitra.fi/2019/01/07145732/heikot-signaalit-tulevaisuuden-avartajina.pdf>. 18.9.2020.
- Dufva, M. 2020. Megatrendit 2020. Sitra. <https://media.sitra.fi/2019/12/15143428/megatrendit-2020.pdf>. 18.9.2020.
- Edelman, D. & Heller, J. 2015. How digital marketing operations can transform business. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/how-digital-marketing-operations-can-transform-business#>. 6.5.2020.
- Hakola, I. & Hiila, I. 2012. Strateginen ote verkkoon. Helsinki: Sanoma Pro.
- Juholin, E. 2013. Arvioi ja paranna! Viestinnän mittaamisen opas. Helsinki: Talentum.
- Kananen, J. 2017. Kehittämistutkimus interventiotutkimuksen muotona. Jyväskylä: Jyväskylän Ammattikorkeakoulu.
- Kananen, J. 2018. Yrittäjän sosiaalisen median strategiaopas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kananen, J. 2019. Digitaalinen B2B-markkinointi. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kauppinen, A. 2020. Konsultit keskiössä: web-analytiikan hyödyntäminen markkinoinnin mittaamisessa. Pro-gradu tutkielma. Jyväskylän Yliopisto, Kauppakorkeakoulu. <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/73291/URN%3aNBN%3afi%3ajyu-202012177227.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. 25.4.2021.

- Karjaluoto, H. 2010. Digitaalinen markkinointiviestintä. Jyväskylä: WSOYpro Oy.
- Keronen, K. & Tanni, K. 2017. Sisältöstrategia – Asiakaslähtöisyydestä tulosta. Helsinki: Alma Talent.
- Komulainen, M. 2018. Menesty digimarkkinoinnilla. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari.
- Kotilainen, J. 2021. Hakukonenäkyvyys, koulutusaineisto. Tovar Marketing.
- Kotler, P. & Armstrong, G. 2016. Principles of Marketing. England: Pearson Education Limited.
- Lahtinen, N. 2021. Sosiaalisen median kanavan valitseminen. Suomen Digimarkkinointi Oy. <https://www.digimarkkinointi.fi/blogi/sosiaalisen-median-kanavan-valitseminen>. 19.4.2021.
- Lehtinen, U. & Niinimäki, S. 2005. Asiantuntijapalvelut. Helsinki: WSOY.
- Loredana, P. 2017. Inbound Marketing - the most important digital marketing strategy. Transilvania University of Brasov. <https://doaj.org/article/bf283841901b4ee1917803fbf58e7172>. 4.5.2020.
- Watanen, S. 2019. Markku Vierula: Mitä eroa on markkinointistrategialla ja strategisella markkinoinnilla? Matter Agency. <https://www.matter.fi/blogi/markku-vierula-strateginen-markkinointi/>. 30.1.2021.
- Lintunen, M. 2019. Miten digitaalinen markkinointi kannattaa aloittaa? Digimarkkinointi 101. Nostamo Oy. <https://www.nostamo.fi/digitaalinen-markkinointi/>. 19.4.2020
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät, uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro.
- Puranen, T. 2018a. Markkinointistrategia – mitä sisältää ja miten laatia? Puranen Consulting Oy. <https://ammattijohtaja.fi/markkinointistrategia/>. 30.1.2021.
- Puranen, T. 2018b. Targetointi – Markkinoinnin suunnittelun työkalut osa 2. Puranen Consulting Oy. <https://ammattijohtaja.fi/targetointi/>. 30.1.2021.
- Puranen, T. 2018b. Positointi – Markkinoinnin suunnittelun työkalut osa 3. Puranen Consulting Oy. <https://ammattijohtaja.fi/positointi/>. 30.1.2021.
- Pyyhtiä, T. 2013a. Johdanto. Teoksessa Häivälä, J. & Pyyhtiä, T. (toim). Digin mitalla. Helsinki: Mainostajien liitto. 15-18.
- Pyyhtiä, T. 2013b. Miksi mitata? Teoksessa Häivälä, J. & Pyyhtiä, T. (toim). Digin mitalla. Helsinki: Mainostajien liitto. 21-26.
- Pyyhtiä, T. 2013c. Mikä määrittää mittaamisen? Teoksessa Häivälä, J. & Pyyhtiä, T. (toim). Digin mitalla. Helsinki: Mainostajien liitto. 29-36.
- Pyyhtiä, T. 2013d. Mittaamisen työkalupakki. Teoksessa Häivälä, J. & Pyyhtiä, T. (toim). Digin mitalla. Helsinki: Mainostajien liitto. 39-49.
- Pönkkä, H. 2021. Sosiaalisen median katsaus 04/2021. Innowise. <https://www.innowise.fi/fi/sosiaalisen-median-kaytto-suomessa-somekatsaus-04-2021/>. 19.4.2021.
- Rope, T. 2003. Johdon markkinointiratkaisut – strateginen markkinointi. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Rope, T. 2011. Voita markkinoinnilla. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari.
- Rummukainen, M., Hakola, I. & Hiila, I. 2019. Sisältömarkkinoinnin työkalut. Helsinki: Alma Talent.
- Saura, J.R., Palos-Sánchez, P. & Cerdá Suárez, L.M. 2017. Understanding the Digital Marketing Environment with KPIs and Web Analytics. Future Internet. <https://www.mdpi.com/1999-5903/9/4/76>. 8.5.2020.

- Seppä, M. 2013. Web-analytiikka. Teoksessa Häivälä, J. & Pyyhtiä, T. (toim). Digin mitalla. Helsinki: Mainostajien liitto. 81-98.
- Hayes, M. 2018. 67 Key Performance Indicators (KPIs) for Ecommerce. Shopify. <https://www.shopify.com/blog/7365564-32-key-performance-indicators-kpis-for-ecommerce>. 12.3.2021.
- Tikkanen, H., Aspara, J. & Parvinen, P. 2007. Strategisen markkinoinnin perusteet. Helsinki: Talentum.
- Valtiovarainministeriö 2021. Vihreä siirtymä – alustava elpymis- ja palautumissuunnitelma. <https://vm.fi/vihrea-siirtyma>. 25.4.2021.

Kilpailija-analyysi

| Kilpailija | Facebook | Twitter | Instagram | Youtube | LinkedIn | Verkkosivut | Blogi | Huomioita | Toimipiste | Henkilöstömäärä | Palvelut |
|------------|-----------------|-------------|---------------|-----------|-----------------|-------------|-----------------------------|--|------------------------------|------------------------|--|
| Yritys 1 | x (2020, 5 kpl) | x (298 kpl) | | | x (2-4 krt /kk) | x | | Aktiivisempi Twitterissä ja LinkedInissä kuin Facebookissa. | Joensuu ja Lappeenranta | 11 | |
| Yritys 2 | x (2020, 4 kpl) | | | | x (2020, 3 kpl) | x | x (2019-9 kpl, 2020, 1 kpl) | | Joensuu ja Helsinki | 5 | |
| Yritys 3 | x (2 krt /kk) | x (117 kpl) | x (2 krt /kk) | | x (2 krt /kk) | x | | Yksityisrittäjä (Jan Rakkala, Kontihti). Kotsivut vain yhden sivun mittaiset. Käyttää samaa sisältöä kaikissa alustoissa. Ainut kilpailijoista joka käyttää Instagramia. | Joensuu | 1 | Lean Six Sigma, ISO standardien mukaiset hallintajärjestelmät |
| Yritys 4 | x (1-3 krt /kk) | | | | | x | | Yksityisrittäjä (Anneli Ollilainen). Facebook julkaisuja 1-3 krt/kk. | Kuopio | 1 | Yritysvalmennus ja ympäristöjohtaminen. Ekokompassi - ympäristöjärjestelmän neuvonta ja auditointi |
| Yritys 5 | x (2020, 3 kpl) | x (116 kpl) | | | x | x | x (1/vuosi) | Yksityisrittäjä (Niina Suuronen). Sivut LinkedInissä, mutta ei yhtään julkaisua. Twitterissä tili yksityishenkilönä (https://www.vastuullisuusteesti.fi/) | Kuopio | 1 | Laadun ja yritysvaluun kehittämishankkeet ja valmennus |
| Yritys 6 | x (2020, 2 kpl) | x (1 kpl) | | | | x | | Yksityisrittäjä (Jarno Saarinen). Medeon tarjoaa yhteistyössä PKY Laadun kanssa laadunhallinta toimintajärjestelmän, koulutus-, auditointi-, ja sertifiointipalveluja. Keskitetty myös työhyvinvointitarkastuksiin, verkkokauppa josta myydään Firstrate työhyvinvointianalyyseja. | Joensuu | 1 | |
| Yritys 7 | x (1-3 krt /kk) | | | x (8 kpl) | x (1-3 krt /kk) | x | x (2020, 7 kpl) | Toimipisteet kolmessa eri kaupungissa. Oma toimintajärjestelmä, jota myy myös kumppanien kautta. LinkedIn ja Facebook päivityksiä 1-3 krt/kk, käyttää eri sisältöjä molemmissa. 8 kpl videoita Youtubeessa. Ainut kilpailijoista, joka käyttää Youtubea. | Vuokatti, Jyväskylä ja Pudas | 5 + yhteistyökumppanit | |

Ostajaprofiili 1 – PK-yrityksen asiantuntija



Ostajaprofiili 2- Mikroyrityksen omistaja



Asiantuntija kohderyhmä

