



Asiakaslähtöisen sisältö- markkinoinnin kehittäminen palvelumuotoilun menetelmin

Juha Halonen

OPINNÄYTETYÖ
Toukokuu 2019

Teknologiaosaamisen johtaminen, Ylempi AMK

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Teknologiaosaamisen johtaminen, Ylempi AMK

HALONEN, JUHA

Asiakaslähtöisen sisältömarkkinoinnin kehittäminen palvelumuotoilun menetelmin

Opinnäytetyö 86 sivua
Toukokuu 2019

Tekninen tukkukauppa elää suurten muutosten aikaa. Digitalisaatio sekä globalisaatio muuttavat asiakkaiden ostokäyttäytymistä ja perinteinen yritysten välinen kaupankäynti saa piirteitä kuluttajakaupan toimintamalleista. Kilpailukyvyin säilyttämiseksi tukkukaupan on kehitettävä toimintatapojaan ja palveluitaan. Asiakaskokemus nähdään kilpailutekijäksi yhä useammassa organisaatiossa.

Yritys, jolle kehittämistehtävä tehdään, on teollisuuden erikoissovelluksiin tarkoitettujen tuotteiden maahantuontiyritys. Tuotemyynnin lisäksi yritys suunnittelee, valmistaa ja toimittaa laajempia järjestelmäprojekteja. Kehittämistehtävän tavoitteena on asiakaslähtöisen sisällöntuotannon kehittäminen tuotteiden ja järjestelmien markkinoinnissa. Tarkoituksena on kehittää käytännön toimintamalli sisältömarkkinoinnin asiakaslähtöiseen toteutukseen.

Kehittämistehtävän lähestymistapana on konstruktiiivinen tutkimus. Teoreettisen tiedon hankkiminen asiakasymmärryksestä, sisältöstrategian luonnista ja sisältömarkkinoinnin toteutuksesta tapahtuu kirjallisuuteen ja markkinatutkimuksiin tutustumisella. Toimintamalli asiakaslähtöiseen sisällöntuotantoon luodaan palvelumuotoilun menetelmiä ja työkaluja hyödyntäen. Toimintamalli testataan palvelumuotoiluprojektin käytännön toteutuksella.

Työn raportoinnissa tutustutaan aluksi sisältömarkkinoinnin ja palvelumuotoilun teoriaan. Työn empiirinen osuus on konstruktion käytännön testaaminen palvelumuotoiluprojektin toteutuksena. Konstruktion arviointi perustuu toteutuksen onnistumiseen kohdeyrityksessä. Työ läpäisee heikon markkinatestin, sillä konstruktio onnistutaan ottamaan kohdeyrityksessä käytäntöön niin toimintamallin kuin työkalujen osalta.

Työn tekemisessä korostuu erityisesti sen liiketoiminnallinen merkitys kohdeyritykselle. Työn ansiosta yritys pystyy tarjoamaan asiakkailleen merkityksellistä ja ostopäätöstä tukevaa markkinointisisältöä ostoprosessin eri vaiheissa ja parantamaan näin asiakaskokemusta.

Asiasanat: Sisältömarkkinointi, sisältöstrategia, palvelumuotoilu, asiakasymmärrys, asiakaskokemus

ABSTRACT

Tampere University of Applied Sciences
Master's Degree in Strategic Leadership of Technology-Based Business

HALONEN, JUHA

Developing Customer Oriented Content Marketing by Methods of Service Design

Master's thesis 86 pages

May 2019

Technical wholesale is living in a time of great change. Digitalization, as well as globalization, change customers' purchasing behavior and traditional business-to-business trading features are inherent in consumer behavior. In order to remain competitive, wholesalers need to develop their policies and services. Customer experience is seen as a competitive factor in more and more organizations

The company, which for the thesis is made, is an importing company for products used in industrial applications. In addition to product wholesales, the company designs, manufactures and delivers larger system projects. The goal of the thesis is to develop customer-oriented content production in marketing of products and systems. The aim is to develop a practical operating model for implementation of customer-oriented of content marketing.

The approach of the thesis is constructive research. Acquisition of theoretical knowledge of customer understanding, content strategy and content marketing are achieved through familiarization with literature. The operating model for customer-oriented content production is created using the methods and tools of service design. The operating model is tested with the practical implementation of the service design project.

The theory of content marketing and service design are introduced in the report. The empirical part of the work is the practical testing of the construction as a service design project. Evaluation is based on the success of the implementation in the company. The work passes the weak market test, because the construction is successfully implemented in the company with regard of both the operating model and the tools.

The importance in business is highlighted in the thesis. Thanks to the construction, the company is now able to offer marketing content that is relevant and supporting for customer's decision making at different stages of the purchasing process, thus improving the customer experience.

Key words: Content marketing, content strategy, service design, customer understanding, customer experience

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	6
1.1	Opinnäytetyön tausta	6
1.2	Ongelman määrittely	7
1.3	Lähestymistapana konstrukttiivinen tutkimus	9
1.4	Kehitystehtävän toteutus	10
2	SISÄLTÖMARKKINOINTI	12
2.1	Asiakasymmärrys	12
2.1.1	Asiakkaan tilanteiden ymmärtäminen	13
2.1.2	Asiakkaan taloudellisten ajurien ymmärtäminen	14
2.1.3	Asiakkaan arvoketjun ja loppukäyttäjien ymmärtäminen	15
2.1.4	Asiakkaan ostokäyttäytymisen muutos	15
2.2	Sisältöstrategia	16
2.2.1	Strategian määrittely	18
2.2.2	Strategisten painopistealueiden tunnistaminen	19
2.3	Kohderyhmän määrittely	21
2.3.1	Asiakkaiden motiivipohjainen jaottelu	22
2.3.2	Motiivipohjaiset ostajapersoonat	22
2.4	Erottautuminen	23
2.5	Asiakkaan ostoprosessi	24
2.5.1	Ostoprosessia tukeva markkinointi	25
2.5.2	Sisältölajit ja niiden elinkaari	28
2.6	Hyvän markkinointisisällön tuottaminen	30
2.6.1	Asiakasarvo	31
2.6.2	Luottamuksellisen sisällön rakentaminen	33
2.6.3	LEAN-ajattelu markkinoinnissa	34
3	TOIMINTAMALLINA PALVELUMUOTOILU	36
3.1	Palvelumuotoilu asiakaskokemuksen rakentamisessa	36
3.2	Palvelumuotoiluprosessi	37
3.2.1	Määrittelyvaihe	38
3.2.2	Tutkimusvaihe	39
3.2.3	Suunnitteluvaihe	40
3.2.4	Tuotantovaihe	41
3.2.5	Arviointivaihe	41
3.3	Kehittämistyötä tukevat menetelmät ja työkalut	42
3.3.1	Business Model Canvas (BMC)	42
3.3.2	Ropen kilpailijakartta	44

3.3.3	SWOT-analyysi.....	45
3.3.4	Service Blueprint	47
3.3.5	Value Proposition Canvas (VPC).....	49
3.3.6	Empatiakartta	51
3.3.7	Buyer Persona Canvas.....	52
3.3.8	Net Promoter Score.....	54
4	TOIMINTAMALLIN TESTAUS KÄYTÄNNÖSSÄ	56
4.1	Määrittelyvaihe: Tehtävänanto ja lähtötilanteen selvitys	58
4.1.1	Palvelumuotoiluprojektin tehtävänanto ja tavoitteet.....	58
4.1.2	Liiketoimintastrategian kirkastus BMC-työkalulla.....	58
4.1.3	Kilpailutilanteen hahmotus Ropen kilpailijakartalla	59
4.1.4	Oman yrityksen parempi tuntemus SWOT-analyysillä.....	60
4.1.5	Sisältömarkkinoinnin Service Blueprint.....	61
4.2	Tutkimusvaihe: Asiakasymmärrys	64
4.2.1	Arvontuotannon määrittely VPC-työkalulla	64
4.2.2	Syvällisempi asiakasymmärrys Empatiakartan avulla	65
4.2.3	Ostajapersoonien luonti Buyer Persona Canvas -tauluihin. 66	
4.3	Suunnitteluvaihe: Sisältöjen ideointi ja palvelupolun luonti	67
4.3.1	Sisältöjen ideointi ja valinta toteutukseen	67
4.3.2	Sisällöistä muodostuvien palvelupolkujen luonti ja testaus. 68	
4.4	Tuotantovaihe: Asiakaslähtöinen sisällöntuotanto	69
4.4.1	LLTA-malli apuna sisällön laatimisessa.....	70
4.4.2	Sisällön laadun varmistaminen Hyvän sisällön kennolla.....	71
4.5	Arviointivaihe: Mittaus ja analysointi.....	72
4.5.1	Avaintunnuslukujen mittaus	72
4.5.2	Asiakastyytyväisyyden ja asiakaskokemuksen mittaus	74
4.5.3	Markkinointitoimenpiteiden mittaus ja kehittäminen.....	75
5	KEHITTÄMISTEHTÄVÄN ARVIOINTI JA YHTEENVETO	76
5.1	Konstruktivisen tutkimuksen arviointi.....	76
5.2	Kehittämistehtävän hyödyllisyys.....	77
5.3	Toimintamallin käytäntöön vieminen	79
5.4	Jatkotoimenpiteet ja kehitysehdotukset.....	80
5.5	Pohdinta	82
	LÄHTEET.....	83

1 JOHDANTO

1.1 Opinnäytetyön tausta

Digitaalinen murros on teolliseen vallankumoukseen verrattavissa oleva yhteiskunnallinen ja taloudellinen kehityskulku. Se vaikuttaa väistämättömästi yritysten liiketoimintastrategioihin. Digitalisoitumisella viitataan koko toimintaympäristön muutokseen – ei vain oman yrityksen toimintaan. Se käsittää innovaatiot, asiakaslähtöisyyden sekä digitaalitekniikan uudenlaisen käytön. Yrityksen näkökulmasta puhutaan kokonaan uudenlaisesta tavasta tehdä liiketoimintaa. (Hämäläinen & Maunula & Suominen 2016)

Yritys, jolle tämä opinnäytetyö tehdään, on teollisuuden erikoissovelluksiin tarkoitettujen tietotekniikka-, verkko-, mittaus- ja automaatiotuotteiden maahantuontiyritys. Tuotemyynnin lisäksi yritys toimittaa projekteja, joihin yhdistyy lisäarvona järjestelmäintegroitua sekä asennus-, valmistus- ja käyttöönottopalveluja. Yritys hyödyntää järjestelmäprojektien toimituksissa tytäryhtiöidensä palveluja.

Tekninen tukkukauppa elää suuren muutoksen aikaa. Paikallisten toimijoiden on muutettava toimintamallejaan muuttuvassa markkinaympäristössä, jossa globalisaation ansiosta laitevalmistajien omat verkkokaupat tulevat asiakkaiden saataville ja asiakkaiden uskallus uusien hankintakanavien hyödyntämiseen madaltuu. Tuotteista saatava kate on entistä pienempi, eikä näin pelkkä tuotteen välitys riitä pitämään tukkuporrasta hengissä. Kilpailukyvyyn säilyttämiseksi tukkuportaan pitää tarjota tuotteisiin uusia lisäarvopalveluita sekä kilpailuedun saavuttamiseksi kehittää pidemmälle tuotteistettuja valmiita järjestelmäratkaisuja. Kilpailuetua on mahdollista saavuttaa myös liiketoiminnan tehokkaammalla digitalisoimisella sekä asiakaskokemuksen parantamisella niin myynnissä kuin markkinoinnissa.

1.2 Ongelman määrittely

Tutkimuksen tekijän Juha Halosen oma työtehtävä kohdeyrityksessä on markkinoinnin suunnittelu ja kehittäminen sekä sen toteutus yhdessä myyjien ja tuotepäälliköiden kanssa. Halonen on työskennellyt yrityksessä 19 vuoden ajan tuotemyynissä ja markkinoinnissa. Markkinointijohtajana hän vastaa yrityksen liiketoiminnan kehittämisessä markkinoinnin osa-alueesta.

Yrityksessä tehdään aktiivista markkinointia usean eri markkinointikanavan kautta. Tärkein liidien asiakaskyselyiden ja yhteydenottojen lähde on yrityksen verkkosivut ja verkkokauppa. Yritys julkaisee kaksi kertaa vuodessa asiakaslehteä ja lähettää uutiskirjeitä lähes viikoittain. Yritys järjestää tuotteisiin ja ratkaisuihin liittyviä seminaareja, webinaareja ja koulutuksia sekä osallistuu alan tärkeimpiin messuihin ja muihin tapahtumiin. Lehti- ja verkkomainonnan lisäksi yrityksen tarjonta on esillä erilaisissa alan hakemistopalveluissa, kuten IteWikissä. Yritys on aktiivinen myös sosiaalisessa mediassa julkaisten päivityksiä Facebookiin ja LinkedIniin sekä videoita YouTubeen.

Yrityksessä laaditaan yksityiskohtainen markkinointisuunnitelma kerran vuodessa yrityksen liiketoiminnallisten tavoitteiden perusteella. Käytännössä suunnitelma sisältää tuotelähtöisesti yksittäisiä kampanjoita sekä aktiviteetteja. Vuosittain tehtävää markkinointisuunnitelmaa tarkennetaan puolivuositain viikko- ja kuukausitason aikataulutuksella.

Markkinoinnin suunnittelu ja toteutus on yrityksessä käytännössä yhden henkilön vastuulla. Markkinointi saa apua sisällöntuotantoon myyjiltä ja tuotepäälliköiltä, mutta sisältöjen muokkaaminen julkaisuvalmiiksi eri kanaviin vaatii vielä paljon työtä. Myynnin ja tuotepäälliköiden resursseja ei ole selvästi määritelty ja osoitettu markkinoinnin hyödynnettäväksi, joka ilmenee muun muassa aikatauluongelmina julkaisujen lähestyessä. Myynnin ja tuotepäällikköjen on myös vaikea tietää ja ymmärtää, millaisia sisältöjä markkinointi heiltä odottaa. Toisaalta markkinointi ei tiedä, paljonko myynnin ja tuotepäällikköjen resursseja voidaan ja saadaan hyödyntää markkinoinnissa.

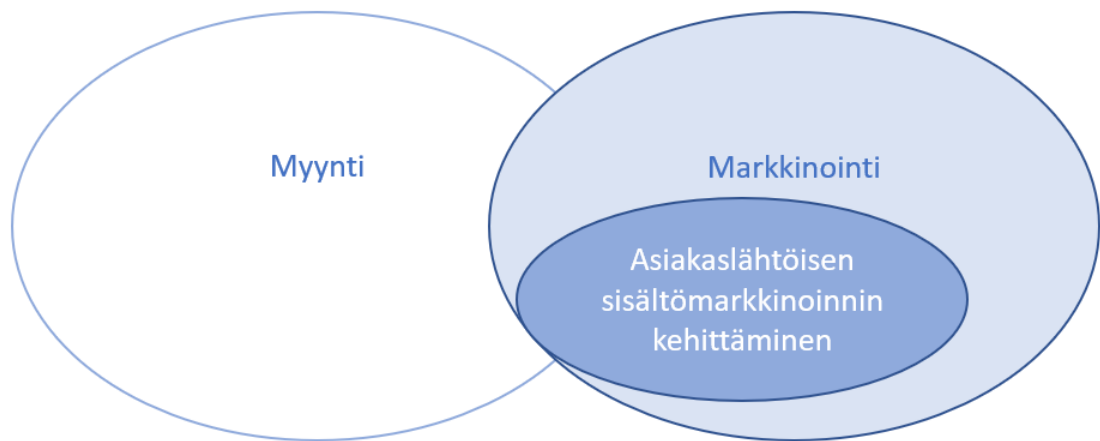
Asiakasymmärryksen puute koetaan ongelmaksi niin laajemmassa markkinoinnin suunnittelussa kuin yksittäisten sisältöjen toteutuksessa. Jos yritys ei ymmärrä asiakkaiden tarpeita, eikä myyjä pysty esimerkiksi kertomaan, miksi asiakas haluaa käyttää yrityksen myymää tuotetta, on markkinoinnissa vaikeaa tuottaa asiakkaan ostopolkua tukevaa markkinointisisältöä.

Asiakasta kiinnostavan ja hyödyllisen sisällön tuottaminen on vaikeaa, eikä se luonnollisesti onnistu edes kaikilta. Niin myyjät, tuotepäälliköt kuin myös markkinointi käyttävät paljon aikaa ja vaivaa yksittäisten sisältöjen luontiin. Yrityksellä on kaksi mallipohjaa sisällöntuotannon helpottamiseksi, mutta näitäkin käytettäessä sisältö on tuotettu yritys- tai tuotelähtöisesti, eikä sisällön hyödyllisyyttä ole ymmärretty asiakkaan näkökulmasta.

Yrityksellä on käytössä Google Analytics verkkosivustojen kävijäseurannassa. Seurannasta kootaan manuaalisesti tietoja Excel-taulukkoon, joita tarkastellaan epäsäännöllisesti noin kerran vuodessa. Tuloksia ei analysoida, eikä niiden pohjalta tehdä toimenpidesuunnitelmia markkinoinnin kehittämiseen. Uutiskirjeen lähetykseen käytetty julkaisujärjestelmä kerää automaattisesti tietoa linkkien klikkauksista, mutta mittauksista ei ole osattu hyödyntää markkinoinnissa sisällöntuotannon kehittämiseen. Muiden markkinointiaktiiviteettien seurantaan ja markkinointikampanjoiden tuloksellisuuteen ei ole mittareita.

Kaikeksi kaikkiaan voidaan sanoa, että yrityksessä tehdään paljon töitä ja juostaan kovaa vauhtia markkinoinnin toteutuksessa, mutta markkinoinnin systemaattiseen ja tavoitteelliseen kehittämiseen ei ole jäänyt aikaa ja resursseja. Tämän opinnäytetyönä tehtävän kehitystehtävän tavoitteena on kuvion 1 mukaisesti markkinoinnissa hyödynnettävän asiakaslähtöisen sisältömarkkinoinnin kehittäminen. Opinnäytetyö tuottaa yritykselle toimintamallin asiakasymmärryksen keräämiseen sekä asiakaslähtöiseen sisällöntuotantoon. Toimintamalli on tarkoitus ottaa osaksi yrityksessä juuri alkaneen ISO9001-laaturajestelmäkehityksen markkinointiprosessia.

Myynnin ja markkinoinnin tehostaminen



KUVIO 1. Kehittämistehtävän rajaus ja tavoite

1.3 Lähestymistapana konstrukttiivinen tutkimus

Yrityksen kannalta tutkimukselliselle kehittämistyölle voi olla erilaisia lähtökohtia, kuten organisaation kehittämistarpeet ja muutosten aikaansaaminen. Tutkimuksellinen kehittämistyö ratkaisee ongelmia sekä tuottaa ja toteuttaa uusia ideoita, käytäntöjä, tuotteita ja palveluita. Kehittämistyön tarkoitus on viedä asioita käytännössä eteenpäin sekä tuottaa parannuksia ja uusia ratkaisuja. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 19.)

Kehitystehtävän lähestymistavaksi valittiin konstrukttiivinen tutkimus, koska asiakaslähtöiseen sisällöntuotantoon liittyen on olemassa paljon hyödynnettävää teoria- ja käytännön tietoa. Konstrukttiivinen tutkimus sopii lähestymistavaksi kehittämistehtäviin, joiden tarkoituksena on käytännönläheisen ongelmanratkaisun keinoin luoda jokin konkreettinen tuotos, kuten uusi tuote, järjestelmä, malli tai suunnitelma. Konstrukttiivisen tutkimuksen tavoitteena on kehittää ongelmaan uudenlainen, teoreettisesti perusteltu ratkaisu, joka tuo liiketoimintaan uutta tietoa. Konstrukttiivinen tutkimus on suunnittelua ja käsitteellistä mallintamista, mallien toteutusta ja testaamista. Konstrukttiivinen tutkimus tuottaa puolueettoman ja teoriatietoon perustuvan ratkaisun ongelmaan. (Ojasalo ym. 2014, 65-66.)

Ojasalon, Moilasen ja Ritalahden (2014, 67) mukaan konstrukttiivinen tutkimus etenee seuraavien kuuden vaiheen mukaisesti:

1. Mielekkään ongelman etsiminen
2. Teoreettisen ja käytännöllisen tiedon hankinta kehittämisen kohteesta
3. Ratkaisujen laatiminen
4. Ratkaisun toimivuuden testaus ja konstruktion toimivuuden osoittaminen
5. Käytettyjen teoriakytkentöjen näyttäminen ja uutuusarvon osoittaminen
6. Ratkaisun soveltamisalueen laajuuden tarkastelu

1.4 Kehitystehtävän toteutus

Kehittämistehtävän toteutus etenee kuvion 2 mukaisesti. Opinnäytetyön tekeminen aloitettiin lokakuussa 2018 kohdeyrityksen toimintaympäristöön tutustumisella ja kehityskohteiden määrittelyllä. Teoreettisen tiedon kerääminen kehitystehtävän toteutustavasta, asiakasymmärryksen muodostamisesta ja sisältömarkkinoinnin toteutustavoista tapahtui marraskuun 2018 ja tammikuun 2019 välisenä aikana. Toimintamallin ja prosessin luomisessa päädyttiin hyödyntämään palvelumuotoilun menetelmiä ja työkaluja. Palvelumuotoilun toimintamallien ja menetelmien testaaminen asiakasymmärryksen luomiseen aloitettiin käytännössä jo tammikuussa 2019 ja testauksesta saadun palautteen ja kokemuksen perusteella teorianäkemystä haettiin lisää asiakasymmärrystä syventävistä menetelmistä. Toimintamallin ja prosessin testaaminen tapahtui tammi-huhtikuun 2019 aikana. Kehitystyössä käytettäviä menetelmiä, työskentelytapoja ja asiakasymmärryksen kehittymistä arvioitiin koko ajan työn edetessä. Opinnäytetyön raporttia kirjoitettiin työn edetessä siten, että teoriaosuus täydentyi tiedonhankinnan yhteydessä. Toimintamallien ja prosessien dokumentointi tehtiin työn loppupuolella huhtikuussa 2019 ja raportti viimeisteltiin toukokuussa 2019.

KEHITTÄMISTEHTÄVÄN TOTEUTUS

Kehittämiskohteen määrittely			Teoreettisen tiedon hankkiminen			Toimintamallin ja prosessin luominen			Toimintamallin testaaminen			Arviointi		
Kohdeyritykseen tutustuminen	Ongelmakohteiden kartoitus	Kehittämiskohteen rajaaminen	Sisältömarkkinointi	Asiakasymmärrys	Sisältöstrategia	Palvelumuotoilu	Menetelmät	Canvas-työkalut	Asiakastuntemuksen lisääminen	Markkinointisuunnitelman laatiminen	Asiakaslähtöisen sisällön tuottaminen	Kehittämistehtävän arviointi	Ongelmakohteiden ratkaiseminen	Jatkotoimenpiteet ja kehittämiskohteet
Lokakuu 2018			Marraskuu 2018 – tammikuu 2019						Tammi-huhtikuu 2019			Toukokuu 2019		

KUVIO 2. Kehittämistehtävän toteutus

Opinnäytetyön raportti rakentuu siten, että johdannossa esitellään työn taustaa ja kohdeyrityksen lähtötilannetta, määritellään ongelma-kohteet sekä rajataan kehittämistehtävä. Kappaleessa kaksi perehdytään valikoituun soveltuvaan teoreettiseen ja käytännön tietoon. Kappaleessa kolme esitellään ratkaisu kehittämistehtävän tavoitteen toteutumiseen ja kappaleessa neljä testataan käytännössä sen toimivuus kohdeyrityksessä. Kappaleessa viisi arvioidaan työn toteutusta ja ratkaisun toimivuutta. Lopuksi pohditaan työn teoreettista kontribuutiota.

2 SISÄLTÖMARKKINOINTI

Sisältömarkkinointi on sisältöstrategian tavoitteellista toteuttamista. Sisältömarkkinoinnilla halutaan vaikuttaa juuri tiettyyn asiakkaaseen tarkasti valitulla sisällöllä juuri tietyssä ostoprosessin vaiheessa. Sisältömarkkinoinnin avulla voidaan profiloitua tietyn osaamisalueen ajatusjohtajaksi ja edelläkävijäksi, parantaa asiakaskokemusta ja luoda liidejä. Onnistuneen sisältömarkkinoinnin perusta on tärkeimpien asiakasryhmien ostopersoonat, heidän ostopolkunsa mallintaminen sekä oikeanlaisten sisältöjen luominen tukemaan jokaista ostopolun vaihetta. (Keronen & Tanni 2017, 30-31.)

2.1 Asiakasymmärrys

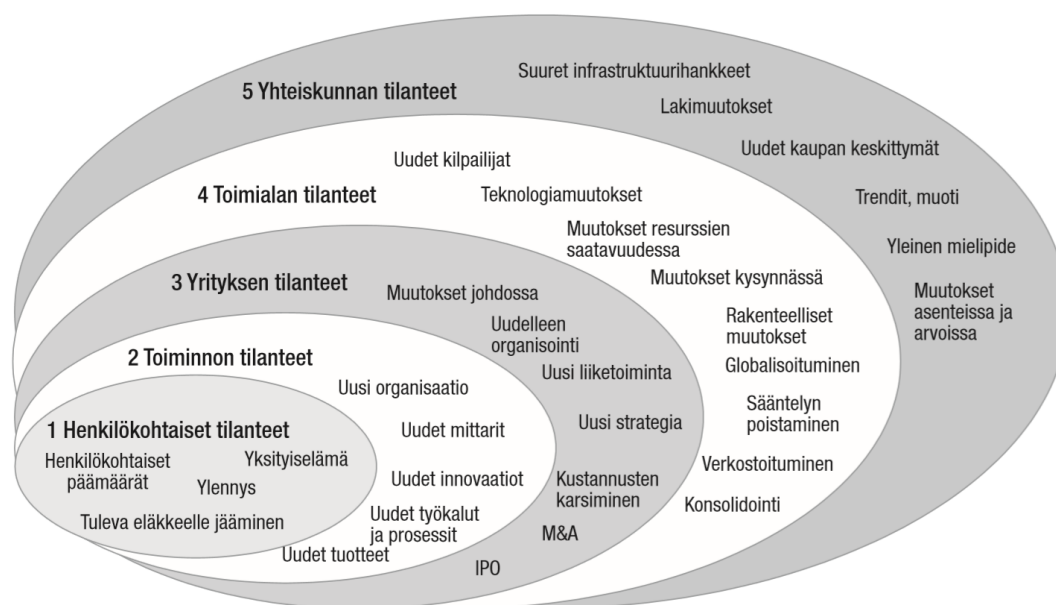
Yritykset ovat 2010-luvulta alkaen eläneet ostajasuuntautuneisuuden aikaa. Tämä tarkoittaa sitä, että myyjäorganisaation arvoketjun tavoitteena on ensisijaisesti ostajien palveleminen. Myyjäyritysten on kuunneltava entistä enemmän ostajien toiveita sekä markkinoiden hiljaisia signaaleja trendien ja toimintatapojen muutoksista. (Aminof & Rubanovitsch 2015, 22-23.)

Asiakkaan liiketoiminnan ja käytännön arjen ymmärtäminen on menestyvän liiketoiminnan edellytys riippumatta siitä, millä toimialalla yritykset toimivat. Yritysten on helpompi kehittää liiketoimintaansa olemassa olevien asiakkaiden kanssa verrattuna kokonaan uusien asiakkaiden hankintaan. Asiakkuuden arvon ymmärtäminen auttaa yritystä suuntaamaan voimavarojaan kannattavien asiakkuuksien kehittämiseen ja halutunlaisten asiakkaiden etsintään. Asiakkuuden arvo muodostuu taloudellisesta arvosta, kuten myyntivolyymista ja kannattavuudesta, sekä aineettomasta arvosta, kuten liiketoiminnan kehittämiseen liittyvistä strategisista yhteistyökuvioista. (Arantola & Simonen 2009, 12)

2.1.1 Asiakkaan tilanteiden ymmärtäminen

Asiakkaat ovat erilaisia, mutta heidän arjessaan esiintyy usein samankaltaisia tilanteita. Nämä tilanteet voivat olla hyvinkin samanlaisia riippumatta siitä, millä toimialalla he ovat tai millaisia he ovat muuten ominaisuuksiltaan. Asiakkaan tilanteiden ymmärtäminen auttaa yritystä kehittämään liiketoimintaansa ja palveluitaan vastaamaan paremmin asiakkaan tarpeita. Asiakkaan tilanteiden ymmärtämisen kautta on helpompi tunnistaa myös päätöksentekoon osallistuvat henkilöt sekä päätöksentekoon vaikuttavat asiat. (Arantola & Simonen 2009, 13)

Yritysten välisessä liiketoiminnassa vastapuolena on aina ihminen. Tämän takia päätöksentekoon osallistuvan asiakkaan **henkilökohtaisten tilanteiden** ymmärtäminen on tärkeää. Näin myyjä pystyy tukemaan asiakkaan työroolia sekä henkilökohtaisia motiiveja. Asiakas toimii yrityksen osaston ja **toimintojen tilanteissa**. Tilanteet voivat liittyä organisaation muutoksiin tai uusien liiketoimintojen kehittämiseen, jotka tarjoavat myyjäyritykselle mahdollisuuden lisäarvon luontiin asiakkaalle. **Yrityksen tilanteet**, kuten yritysfuusiot, vaikuttavat oman asiakaskannan määrään ja rakenteeseen. **Toimialan tilanne** on se ekosysteemi, jossa yritys toimii ja tuottaa arvoa asiakkailleen. Yhä monimutkaisemmat arverkot ja markkinoiden uudelleenmäärittelyt muodostavat mahdollisuuksia liiketoiminnan ja palveluiden kehittämiseen. **Yhteiskunnallisiin tilanteisiin** vaikuttavat esimerkiksi lainsäädännön muutokset. Yrityksen on tärkeää tunnistaa myös erilaisia megatrendejä, jotka synnyttävät epäjatkuvuuskohtia ja mahdollistavat muutostilanteiden hyödyntämisen. Asiakkaan erilaisten tilanteiden ymmärtäminen mahdollistaa uusien liiketoimintamahdollisuuksien tunnistamisen. (Arantola & Simonen 2009, 13-14)



KUVIO 3. Esimerkkejä asiakkaan tilanteista eri tasoilla (Arantola & Simonen 2009, 14)

2.1.2 Asiakkaan taloudellisten ajurien ymmärtäminen

Palveluliiketoiminnassa palvelun tuottama hyöty joudutaan perustelemaan asiakkaalle taloudellisin luvuin. Asiakkaalle ei riitä, että palvelusta kerrotaan sen hinta ja saatava palvelutaso. Asiakkaalle pitää kertoa, miten palvelu vaikuttaa hänen toimintaansa ja mitä rahallista arvoa se hänelle tuo. Asiakkaan taloudellisten ajurien ymmärtäminen onkin yksi näkökulma asiakasymmärrykseen. (Arantola & Simonen 2009, 15)

Asiakkaan taloudellisten ajurien peruskomponenttien ymmärtäminen mahdollistaa myyjäyrityksen arvon luonnin asiakkaalle. **Liikevaihtologiikka** kuvaa, mistä asiakkaan myynti muodostuu ja miten asiakas kasvaa nyt ja tulevaisuudessa. Myyjäyritys voi tuoda lisäarvoa asiakkaalleen esimerkiksi parantamalla asiakkaan tarjoustensa onnistumisprosenttia tai nopeuttamalla asiakkaan tuotekehitystä. **Kustannuslogiikka** tuo esille, mitkä ovat asiakkaan suurimmat kustannuserät, miten asiakas niitä hallitsee ja mitkä ovat toiminnan tehostamisen taloudelliset tavoitteet. **Taseologiikka** kertoo, millainen on asiakkaan taserakenne ja miten siihen voidaan vaikuttaa. Myyjäyritys voi keventää asiakkaan tasetta esimerkiksi tarjoamalla ulkoistuspalveluita tai varastointisopimuksia. **Riskilogiikka** paljastaa,

miten vakalla pohjalla asiakkaan toiminta on ja miten asiakas hallitsee merkittäviä riskejä. (Arantola & Simonen 2009, 15)



KUVIO 4. Asiakkaan taloudellisten ajurien ymmärtäminen (Arantola & Simonen 2009, 15)

2.1.3 Asiakkaan arvoketjun ja loppukäyttäjien ymmärtäminen

Asiakkaan arvoketjun ja loppukäyttäjän ymmärtämisen merkitys kasvaa arvoverkkojen muuttuessa entistä monimutkaisemmiksi ja avoimemmiksi. Yritykset ovat siirtymässä eteenpäin arvoketjussa, joka näkyy esimerkiksi loppukäyttäjille tarjottavien huoltopalvelujen lisääntymisenä. Palveluliiketoiminnassa loppukäyttäjän ymmärtämisen tavoite on oman asiakkaan liiketoiminnan tukeminen. Arvoketjun ja loppuasiakkaan ymmärtäminen on perusvaatimus yritykselle, joka pyrkii strategisten yhteistyökuvioiden avulla kehittämään liiketoimintaansa. Tarkoituksena on innovoida parannuksia asiakkaan prosesseihin, joista syntyvä taloudellinen hyöty jaetaan kumppanien kesken. (Arantola & Simonen 2009, 16)

2.1.4 Asiakkaan ostokäyttäytymisen muutos

Asiakkaiden ostoprosessit muuttuvat digiaikana nopeammin kuin myyjäyritysten myyntiprosessit ja -tavat. Kilpailussa pärjäävät ne myyjät, jotka tarjoavat eniten asiakkaan ostoprosessia ja päätöksentekoa tukevaa, heitä kiinnostavaa ja heille tarpeellista tietoa mahdollisimman aikaisessa ostoprosessin vaiheessa. Ostajat

etsivät tuotteita internetistä, pohtivat hankintojaan ennakkoon ja tekevät vertailua. Nykyajan ostajat ovat erittäin tietoisia yrityksistä, tuotteista ja palveluista. (Aminof & Rubanovitsch 2015, 13.)

B2B-kaupan kuluttajistumisella tarkoitetaan sitä, että asiakas siirtää kuluttaja-verkkokaupassa hankkimansa odotukset myös B2B-kauppaan. B2B-kauppaan liittyy yleensä enemmän henkilökohtaista palvelua ja kontaktia myyjän kanssa, mutta verkkokaupassa näin ei tarvitse olla. Itsepalvelu on verkkokaupan kulmakivi ja tärkeää myös B2B-puolella. (Koivupuro 2017.)

Yhä useamman B2B-ostajan ostopolku alkaa verkosta. 74 % yritysasiakkaista pitää verkosta ostamista mielekkäämpänä kuin myyjän kanssa keskustelua. Myös yhä useampi B2B-päätöksentekijä aloittaa ostoprosessinsa verkosta. Enterpay Oy:n ja Lindorff Oy:n yhteistyössä vuonna 2016 toteuttama, suomalaisille yrityksen puolesta hankintoja tekeville henkilöille kohdennettu kyselytutkimus paljastaa, että yli 80% vastaajista uskoo tekevänsä ainakin neljäsosan hankinnoista verkosta vuonna 2019. Vaikka tuotetta ei ostettaisikaan suoraan verkosta, noin 60 % vastaajista kertoo tutkivansa tuotteita verkosta ennen hankintaa. Yli 60 % B2B-ostajista piti ostamisen nopeutta tärkeimpänä verkko-ostamisen syynä. Lähes yhtä moni vastaajista arvosti parempaa saavutettavuutta ja kattavampaa tuoteinformaatiota. Vasta neljänneksi arvostuksessa esille nousi verkkokauppojen edullisemmat hinnat. Tutkimuksen mukaan 35% B2B-ostajista hankkii tuotteita kuluttajille suunnatuista verkkokaupoista, 27 % yrityksille suunnatuista verkkokaupoista, 13 % valmistajien verkkokaupoista ja 12 % maahantuojan verkkosivuilta. (Lindorff 2016, 3-6.)

2.2 Sisältöstrategia

Liiketoimintastrategia määrittelee tulevaisuuden menestyksen kannalta yrityksen tärkeimmät strategiset painopistealueet ja tavoitteet, keskeisimmät tuotteet ja palvelut sekä organisaation tämän hetken ja tulevaisuuden ydinosaamiset ja vahvuudet (Keronen & Tanni 2017, 29). Liiketoimintastrategia kuvaa, mikä on haluttu tavoitetila ja millä keinoilla siihen päästään (Hiltunen 2015).

Markkinointistrategia johdetaan yrityksen liiketoimintastrategiasta, joka määrittää markkinoinnille selkeät tavoitteet. Näitä tavoitteita voivat olla esimerkiksi markkinaosuuden kasvattaminen, myyntitavoitteet, kannattavuuden parantaminen tai yrityksen pitkän tähtäimen asema markkinassa. Markkinointistrategiassa määritellään sekä pitkän että lyhyen tähtäimen keinot tavoitteiden saavuttamiseksi. Pitkän tähtäimen tavoitteita ovat muun muassa verkkopalvelun rakentaminen, markkinointirekisterin kerääminen, hakukonenäkyvyyden parantaminen, ajatusjohtamisen kehittäminen tai tunnettuuden ja brändimielikuvan parantaminen. Pitkän tähtäimen mittarit ja tulosten seuranta tehdään puolivuosi- tai vuositasolla. Lyhyen tähtäimen keinoissa johtamismalli on usein suoraan tulokseen tähtäävää ja niitä mitataan kuukausi-, viikko- tai päivätasolla. (Koskelo 2018.)

Sisältöstrategian avulla markkinointia ja viestintää kehitetään asiakaslähtöiseksi, avoimeksi ja arvoa tuottavaksi. Tavoitteena on myös tehostaa organisaation resursseja ja parantaa tulosta. Sisältöstrategia määrittelee, miten sisällöntuotannolla toteutetaan strategisia tavoitteita, millä keinoin niihin päästään ja miten onnistumista mitataan. Sisältöstrategiassa määritellään, keitä organisaation menestyksen kannalta on tärkeintä tavoitella, sitouttaa ja palvella, sekä mitkä ovat tärkeimpien asiakasryhmien motiivit tuotteiden tai palvelujen hankintaan. Sisältöstrategia ottaa kantaa myös motiivipohjaisten ostajapersoonien luontiin ja määrittää heille suunnatun viestinnän sisällön ostoprosessin eri vaiheissa. (Keronen & Tanni 2017, 25.)

Sisältöstrategiaan määritellään tavoitteet, joihin sisällöntuotannolla halutaan päästä. Tavoitteita ovat esimerkiksi profiloituminen uudella tavalla, tunnettuuden parantaminen, kasvu tai asiakastyytyväisyyden parantaminen. Sisältöstrategiassa määritellään kunkin tavoitteen kannalta tärkeimmät asiakaskohderyhmät ja heille tarjottavat tuote- ja palvelukokonaisuudet. Kohderyhmät priorisoidaan, jotta kehittämis- ja sisällöntuotantotoimenpiteet suunnataan oikeisiin asiakkaisiin tärkeysjärjestyksessä. Sisältöstrategiaan määritellään myös ylemmän tason toimenpidesuunnitelma, jolla valittua taktiikkaa lähdetään toteuttamaan, sekä kustannusarvio kuluvan strategiakauden markkinointi-investoinneista. Strategiassa määritellään myös mittarit kullekin tavoitteelle. (Keronen & Tanni 2017, 133.)

2.2.1 Strategian määrittely

Strategian määrittelyn ensimmäinen vaihe on yrityksen nykytilan analyysi. Analyysi sisältää talouslukujen lisäksi yleensä SWOT-analyysin, jossa kuvataan yrityksen sisäiset vahvuudet ja heikkoudet sekä ulkoiset uhat ja mahdollisuudet. Strategian tulee sisältää diagnoosi yrityksen tilanteesta, mahdollisuuksista ja haasteista, sekä määritellä visio, missio, arvot sekä konkreettisesti mitattavissa olevat tavoitteet. (Kurkilahti & Äijö 2014.)

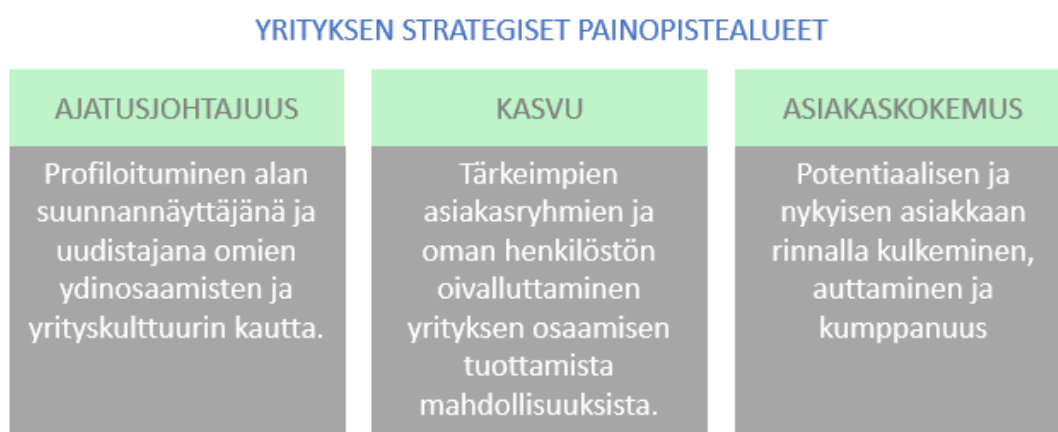
Toisessa vaiheessa määritellään, millainen yrityksestä halutaan tehdä. Tavoitemäärittely vaatii kilpailutilanteen sekä asiakkaiden tulevaisuuden tarpeen ymmärtämistä. Toimintaympäristö- ja asiakasanalyysien jälkeen määritellään yrityksen tavoitetila esimerkiksi viiden vuoden päähän. Keskeinen kysymys strategian määrittelyssä on, millä keinoin saadaan aikaiseksi mahdollisimman pysyvää kilpailuetua. Parhaat strategiat perustuvat sellaiseen tekijään, jota kilpailijat eivät pysty kopioimaan. (Hiltunen 2015.)

Kun tavoitetila on määritetty, kolmantena vaiheena kuvataan keinot tavoitteeseen pääsemiseksi. Strategia määrittelee, mihin bisnekseen ollaan pyrkimässä sekä millaisia investointeja ja kehityshankkeita tarvitaan laadullisten ja määrällisten tavoitteiden saavuttamiseksi. (Hiltunen 2015.)

Talouselämä-lehden verkkoartikkelissa vuorineuvos Lasse Kurkilahti ja professori Toivo Äijö kirjoittavat että, strategiamäärityksen pitää olla uniikki, selkeä ja terävä. Ydinasia on erottuminen kilpailijoista. Määritelmän tulee sisältää ainakin bisneskonsepti, eli mitä, kenelle ja miten. Lisäksi määritelmässä kuvataan menestyksen perustana olevat kilpailuedut ja ydinosaaminen, sekä määritellään toimenpiteet määritelmän toteuttamiseksi. (Kurkilahti & Äijö 2014.)

2.2.2 Strategisten painopistealueiden tunnistaminen

Kerosen ja Tannin (2017, 138) mukaan yrityksen strategisesti kolme tärkeintä yrityksen painopistealuetta ovat ajatusjohtajuus, kasvu ja asiakaskokemus (kuvio 5). Näihin kuhunkin on markkinointiviestinnällä ja sisällöntuotannolla mahdollisuus vaikuttaa ja saada aikaan tuloksia.



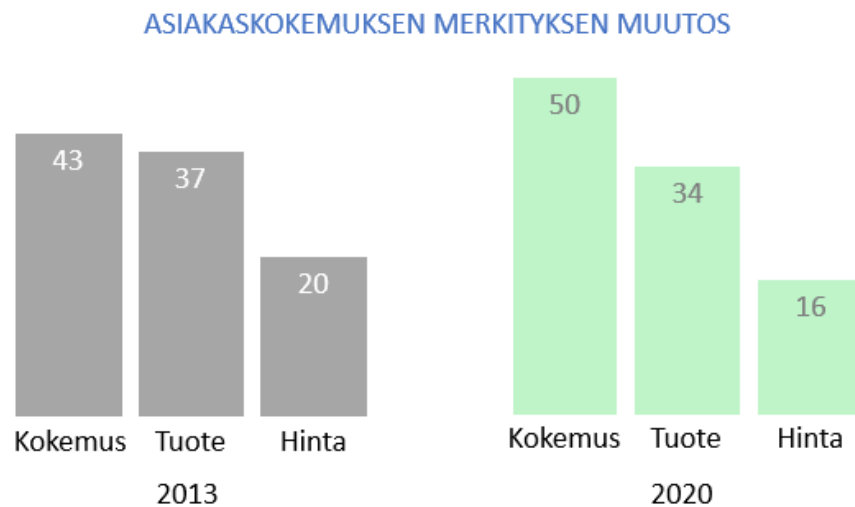
KUVIO 5. Yrityksen strategiset painopistealueet (Keronen & Tanni 2017, 138)

Asiakasjohtajuudessa kiteytyy yrityksen tarve toimia tunnistettavasti, erottuvasti, aktiivisesti ja houkuttelevasti asiakkaan toimialalla. Ajatusjohtajuus löytyy strategioista useimmiten sanoilla edelläkävijyys, profiloituminen, tunnettavuuden parantaminen tai strateginen kumppanuus. Ajatusjohtaja on rohkea alan suunnannäyttävä ja uudistaja, joka uskaltaa ottaa kantaa toimialan ilmiöihin. Sisältö suunnataan alan tulevaisuuteen, toiminnan muutokseen, innovaatioihin, trendeihin ja tutkimukseen. Ajatusjohtajan sisällöt ovat niin kiinnostavia, että ne noteerataan eri verkostoissa ja medioissa. Ajatusjohtajuus on yrityksen strateginen valinta, jota toteutetaan hallitusti ja suunnitelmallisesti yrityksen strategisten painopistealueiden ja ydinosaamisten pohjalta. (Keronen & Tanni 2017, 138-139.)

Kasvu on osa jokaisen organisaation strategiaa ja jopa organisaation elinkelpoisuuden ehdoton edellytys. Kasvu tarkoittaa eri organisaatioissa kuitenkin eri asioita. Kasvu voidaan ilmaista strategiassa selvinä myyntitavoitteita, mutta se voi tarkoittaa yrityksen kannalta myös yritysostoja, kannattavuuden parantamista tai

kokonaan uusien liiketoimintojen perustamista. Pelkkien tavoitteellisten lukujen tai prosenttien lisäksi tulee ymmärtää myös, mistä osaamisesta, tuotteesta ja palvelusta, sekä mistä asiakasryhmistä ja markkinoista kasvua tavoitellaan. Kasvua hakevan yrityksen sisältömarkkinoinnin tulee ohjata asiakas yrityksen tarjoamaan ääreen, tyydyttää tiedontarve ja helpottaa ostopäätöksen tekemistä. (Keronen & Tanni 2017, 140-141.)

Asiakaskokemus on nykyään liiketoiminnan kiinnostavimpia teemoja ja nousemassa lähes jokaisen yrityksen strategiseksi tavoitteeksi ja tärkeimmäksi kilpailueduksi. Asiakaskokemusta tukevat sisällöt vastaavat asiakkaiden useimpiin kysymyksiin ja ongelmiin. Ne luovat vuorovaikutusta organisaation ja nykyisten asiakkaiden välille. (Keronen & Tanni 2017, 141-142.) Walker Informationin teettämän tutkimuksen (kuvio 6) mukaan asiakaskokemuksen merkitys liiketoimintastrategiassa kasvaa jatkuvasti. Yrityspäätäjät näkevät, että tuotteen ja hinnan merkitys ostopäätöksessä laskee ja asiakaskokemuksen merkitys nousee. (Walker Information 2013, 25).



KUVIO 6. Asiakaskokemuksen merkityksen muutos (Walker Information 2013)

2.3 Kohderyhmän määrittely

Kohderyhmämäärittelyn ensimmäisessä vaiheessa markkinat jaetaan tuottaviin, tunnistettaviin ja erotettaviin asiakasryhmiin. Jaottelussa on tärkeää saada numerotietoa markkinoiden koosta sekä siitä, kuinka suuri osuus markkinoista yrityksen on mahdollista saada. (Puranen 2017.) Asiakasymmärryksen avulla yritys pyrkii löytämään sellaisia asiakassegmenttejä, joiden kanssa tuotetaan arvoa eri tavoin. Asiakaskanta ryhmitellään segmenteiksi innovatiivisella ja kilpailijoista erottuvalla tavalla. (Arantola & Simonen 2009, 18.) Jaottelun avulla markkinoija näkee yhdellä vilkaisulla, millaisilla markkinoilla yritys toimii, missä on paras mahdollinen potentiaali kaupantekoon ja tuottoon, sekä mihin yrityksen resurssit kannattaa kohdentaa. Jaottelun avulla luodaan markkinakartta, jonka pohjalta kohderyhmän määrittely voi alkaa (Puranen 2017).

Kohderyhmän valinta on strateginen päätös, mihin asiakassegmentteihin myynnin ja markkinoinnin resurssit kohdistetaan. Valinnassa arvioidaan kunkin segmentin kiinnostavuus yrityksen kannalta ja valitaan niistä yksi tai useampi kohderyhmäksi. Valinta on myös strateginen päätös siitä, mihin kohderyhmiin yritys ei kohdistaa rajallisia resurssejaan. Kohderyhmien valinta on yritykselle monien eri asioiden ja kriteerien summa. Valintakriteereinä voidaan käyttää potentiaalisten asiakkaiden määrää numeroina, segmentin tuottopotentiaalia, tämänhetkistä markkinaosuutta segmentissä tai yrityksen tuotteiden ja palveluiden sopivuutta segmentille. (Meriläinen 2017a.)

Kohderyhmän valinta on välttämätön pohja asemoinnille, sillä jokainen kohderyhmä haluaa erilaisia asioita ja markkinointiviestillä on mahdotonta puhutella kaikkia samalla tavalla. Asemoinnin edellytyksenä on, että tutustumme valitsemiimme kohderyhmiin tarkemmin. Kohderyhmän tunteminen vaatii sekä kvantitatiivista että kvalitatiivista tutkimusta. Jotta markkinointiviesti osattaisiin kohdentaa oikein, tulee yrityksen tuntea asiakkaan ostotarve ja siihen liittyvät taustat, ostokäyttäytyminen, asiakasyrityksen ostoprosessit sekä motivaattorit ostoprosessin taustalla. (Meriläinen 2017b.)

2.3.1 Asiakkaiden motiivipohjainen jaottelu

Aikaisemmin on ajateltu, että asiakkaita voivat olla ”kaikki”. Markkinoinnin ja viestinnän näkökulmasta ”kaikki” on kuitenkin sama kuin ”ei kukaan”. Houkuttelevaa, kiinnostavaa ja asiakkaalle arvokasta markkinointiviestintää ei voida tehdä, jos ei tarkkaan tiedetä, keitä ovat yrityksen tärkeimmät asiakkaat. Kun markkinoinnissa keskitytään strategian kannalta tärkeimpiin asiakkaisiin, pystytään luomaan yksityiskohtainen, asiakkaan ostoprosessia tukeva viestintä keskittyen asiakkaiden tarpeisiin ja tavoitteisiin. (Keronen & Tanni 2017, 57-58.)

Motiivipohjaisessa jaottelussa perehdytään asiakkaan tiedontarpeisiin, tavoitteisiin ja häntä motivoiviin asioihin suhteessa niihin arvoihin tai maailmankuvaan, jota myyjäyritys tarjoaa. Tältä pohjalta asiakkaista pystytään luomaan tyyppikuvauksia eli ostajapersoonia. Nämä erilaiset ostajapersoonat voivat ostaa yrityksen samoja tuotteita ja palveluita, mutta he ovat varsinkin ostopolun varhaisessa vaiheessa kiinnostuneet täysin eri asioista ja kiinnostuvat täysin eri yrityksen luomista markkinointisisällöistä. Joitain asiakkaita voi motivoida eniten kustannussäästö ja toisia esimerkiksi mahdollisuus luoda uutta liiketoimintaa. Jotkut asiakkaat haluavat helpottaa omaa arkeaan ja toisia taas kiinnostaa tuotteiden vähäinen hiilijalanjälki. (Keronen & Tanni 2017, 62.)

2.3.2 Motiivipohjaiset ostajapersoonat

Asiakaslähtöisen markkinoinnin perusta on motiivipohjaisten ostajapersoonien luominen. Ostajapersoonat ovat fiktiivisiä ja yleisluontoisia hahmoja, jotka auttavat ymmärtämään asiakkaita ja helpottavat markkinointisisältöjen kohdentamisessa heidän käyttäytymiseensä, erityistarpeisiinsa ja huoliinsa sopiviksi. (Keronen & Tanni 2017, 153-154)

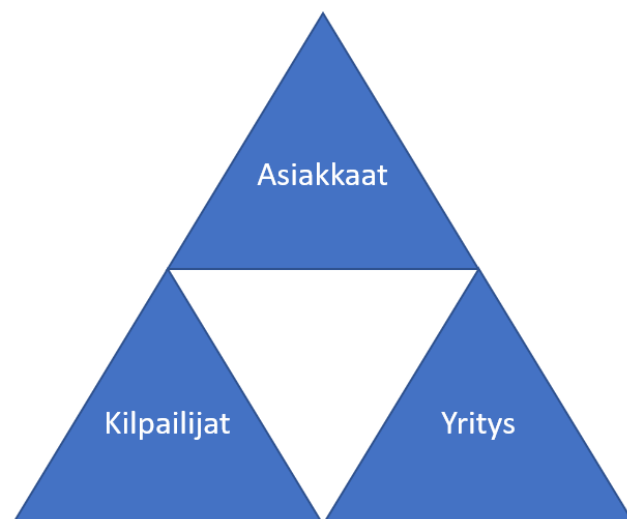
Ostajapersoonaa luodaan aina suhteessa siihen tuote- tai palvelukokonaisuuteen, jota hän käyttää tai hänelle halutaan myydä. Hyvin usein motiivipohjainen ostaja on kiinnostunut yrityksen eri osastojen palveluista tai tuoteryhmien tuotteista,

mutta määrittäminen kannattaa aloittaa yhdestä selkeästä kokonaisuudesta. Ostajapersoonan määrittelyssä on tärkeää löytää se pohjimmainen syy, miksi hän on kiinnostunut yrityksestä. (Keronen & Tanni 2017, 153-154)

2.4 Erottautuminen

Markkinoinnissa asemoinnin tärkein tehtävä on erilaistaa yritys kilpailijoista. Asemoinnin tarkoituksena on, että asiakkaat ajattelevat yrityksestä, tuotteesta tai palvelusta halutulla tavalla. (Meriläinen 2017.)

Japanilaisen Kenichi Ohmaen (1982) kehittämä asemoinnin kolmio (kuvio 7) on yksinkertaistettu työkalu hahmottamaan asemointiprosessia. Asemoinnin kolmio auttaa analysoimaan asiakkaat, kilpailijat ja oman yrityksen vahvuudet. Asiakkaista on keskeistä tunnistaa, mitä he todella haluavat ostaessaan tuotetta. Kilpailija-analyysi paljastaa, missä kilpailijat ovat ja mikä on yrityksen suhde kilpailijoihin. Tämä auttaa erilaistamaan yritys kilpailijoista. Oman yrityksen analyysi paljastaa, pystyykö se lunastamaan asiakkaiden mielikuvat onnistuneesti. Asemoinnin tulee perustua yrityksen todellisiin vahvuuksiin ja lupaukset pitää pystyä lunastamaan 100-prosenttisesti. (Meriläinen 2017.)



Kuvio 7. Kenichi Ohmaen kehittämä asemoinnin kolmio (Meriläinen 2017)

Erottuminen kilpailijoista on jokaiselle organisaatiolle kiistaton menestystekijä. Jos yrityksellä on uniikki tuote tai tapa tehdä asioita, on syytä varmistaa, onko tämä uniikkisuus myös asiakkaalle arvokasta, ja onko asiakas valmis maksamaan tuotteen erilaisuudesta. Asioiden tekeminen eri tavalla kuin muut kilpailijat voi olla yritykselle myös kuolemanisku. Erilaisuus voi olla myös asiakkaalle ostamisen este. Tämänpä takia tuotteen tai palvelun erilaisuus ei ole itseisarvo. (Keronen & Tanni 2017, 107.)

Tehokas keino positiiviseen erottautumiseen on vahvuuksien korostaminen. Tällä tavalla erottautumisessa ollaan vahvimmissaan asiakkaiden tarpeiden näkökulmasta. Omien vahvuuksien tunnistaminen ja niiden merkityksen ymmärtäminen on erottautumisen kannalta tärkeämpiä menestystekijöitä kuin varsinaisen erottavan tekijän etsiminen. (Keronen & Tanni 2017, 107.)

Asiakkaat kuvaavat saavuttamaansa hyötyä usein kokemuksensa kautta. Tämä avaa sisällöntuotantoon kokonaan uuden tason, tunne. Erottautumisen salaisuus on asiakkaiden arvostamien asioiden ymmärtäminen ja se, että näistä vahvuuksista löydetään sisällöntuotantoon ja viestintään punainen lanka. On tärkeää muistaa, että sisällöntuotannossa säilyy koko ajan positiivinen sävy. Tästä syystä sisältöstrategian perustana hyödynnetäänkin perinteisestä SWOT-analyysistä vain vahvuuksia (S = Strengths) ja mahdollisuuksia (O = Opportunities). (Keronen & Tanni 2017, 108-111.)

2.5 Asiakkaan ostoprosessi

Asiakkaan päätöksentekoprosessi on esitetty kuviossa 8. Prosessi käynnistyy, kun asiakas havaitsee ongelman, tarpeen tai puutteen, johon pitäisi löytää ratkaisu. Tarpeen synnyttyä alkaa tiedonkeruu eri vaihtoehtoista ostopäätöksen tueksi. Usein ostaja tukeutuu useampaan kuin yhteen tietolähteeseen. Vaihtoehtojen vertailu voi olla asiakkaasta riippuen lyhyt tai pitkäkin prosessi. Kun ostopäätös on tehty, halutaan itse ostaminen tehdä nopeasti ja vaivattomasti. (Aminof & Rubanovitsch 2015, 49-50).

Mitä pidemmälle asiakas etenee ostoprosessissaan, sitä enemmän hän tarvitsee konkreettista päätöksentekoa tukevaa, sitouttavaa ja vakuuttavaa markkinoinnin ja viestinnän sisältöä. Mitä lähempänä asiakas on ostamista, sitä arvokkaampaa tuotettu sisältö hänelle on, mutta sitä vähemmän sisältöä määrällisesti tarvitaan. (Keronen & Tanni 2017, 124-127.)

Asiakkaan toimintaympäristö on nykyään monimutkaisempi kuin koskaan aikaisemmin. Tuotemaailmamme on täytetty tuotetiedoilla ja ominaisuuksilla ja asiakkaan on vaikea omaksua rationaalista tietoa suuresta tietomassasta. Olemmekin siirtymässä tietoon pohjautuvasta päätöksenteosta tunnepohjaiseen päätöksentekoon. Valintatilanteessa päätöksenteko perustuukin tunteeseen ja vasta tämän jälkeen perustelemme valintaamme faktatiedoilla. (Tuulaniemi 2016, 47.)



KUVIO 8. Ostajan päätöksentekoprosessi. (Aminof & Rubanovitsch 2015, 52-53)

2.5.1 Ostoprosessia tukeva markkinointi

Ostoprosessin eri vaiheissa asiakas etsii ja tarvitsee erilaista informaatiota päätöksentekonsa pohjaksi ja asiakkuuden vahvistamiseksi. Asiakkaan ostopolku voidaan jakaa sisällöiltään kuvion 9 mukaisesti kolmeen ikkunaan: informaatioikkuna, ostoikkuna ja asiakaskokemusikkuna. (Keronen & Tanni 2017, 158.)

INFORMAATIOIKKUNA	OSTOIKKUNA	ASIAKASKOKEMUSIKKUNA
<p>Asiakkaan näkökulmasta: Valittu strateginen puheenkulma, joka innostaa kohderyhmää, sammuttaa tiedonjonon ja auttaa ostopäätöksen tekemisessä. Luo sillan ostoikkunaan.</p>	<p>Tekee ostamisen helpoksi poistaen kaikki ostamisen esteet.</p>	<p>Tekee nykyisen asiakkaan asioinnin helpoksi ja tarjoaa olennaiset palvelusisällöt asiakkuuden elinkaarelle.</p>
Sisältöpolku kohderyhmä 1 (motiivit ja tiedontarpeet)		
Sisältöpolku kohderyhmä 2 (motiivit ja tiedontarpeet)		
Sisältöpolku kohderyhmä 3 (motiivit ja tiedontarpeet)		
<p>Organisaation näkökulmasta: Profiloi halutulla tavalla, kasvattaa tunnettuutta, parantaa läsnäoloa, sitouttaa henkilöstöä ja asiakkaita, parantaa työnantajamielikuvaa.</p>	<p>Kasvattaa myyntiä.</p>	<p>Pitää yllä ja parantaa asiakastytytyvääisyyttä, lisää uusintaostoja ja sitoutumista.</p>

KUVIO 9. Ostoprosessia tukeva markkinointi (Keronen & Tanni 2017, 159)

INFORMAATIOIKKUNA herättää asiakkaan kiinnostuksen ja innostaa häntä tutustumaan tarjottavaan tuotteeseen tai palveluun tarkemmin. Informaatioikkuna tarjoaa sisältöä, joka sammuttaa asiakkaan tiedonjonon ja helpottaa valintojen tekemistä. Informaatioikkunassa kohdataan asiakkaita, jotka ovat kiinnostuneita alansa ilmiöistä, erilaisista hyödyistä ja mahdollisuuksista. Oman verkkosivuston sitouttavat sisällöt, kuten asiantuntija-artikkelit, blogit ja sovellusesimerkit, sekä tavoittavat sisällöt, kuten mainonta, uutiskirjeet ja sosiaalinen media, ovat informaatioikkunan sisällönjakokanavia. On tärkeää, että informaatioikkunan sisällöissä on aina vastinpari ostoikkunassa sekä mielellään myös informaatioikkunan muihin sisältöihin sekä asiakaskokemusikkunan sisältöihin. (Keronen & Tanni 2017, 159-160.)

Informaatioikkunassa asiakas voi olla tietämätön, tiedonhakija tai harkitsija. **Tietämätön** asiakas on nukkuva potentiaali, joka ei vielä ole tiedostanut ongelmaansa, eikä hänellä ole mitään tarvetta tuotteen tai palvelun hankintaan. Asiakas on kuitenkin motiivinsa pohjalta kiinnostunut uudesta tiedosta, oivaltavista näkökulmista, kiinnostavista ilmiöistä ja alan vaikutteista. Tässä vaiheessa asiakas tulee kohdata tavoittavissa kanavissa, joissa hänelle viestitään tiiviisti, innostavasti ja ideoita herättävästi. (Keronen & Tanni 2017, 165.)

Tiedonhakija on jo tiedostanut ongelmansa ja hän hakeutuu aktiivisesti eri kanavissa ongelmaa ratkaisevaan sisältöön. Asiakas etsii ratkaisua muun muassa hakukoneista, jos hänellä ei ole valmiina kontakteja auttamaan asiassa. Tiedonhakija etsii tässä vaiheessa sisältöä, joka helpottaa häntä ongelman ratkaisussa ja kertoo, mitä hänen tulisi tehdä. Tiedonhakuvaiheessa asiakas kohdataan konkreettisilla sisällöillä, joiden tarkoitus on auttaa ongelman ratkaisussa. Sisällössä tulee nostaa selvästi esille ongelma ja kertoa siihen ratkaisu. (Keronen & Tanni 2017, 166.)

Harkitsija on tunnistanut ongelmansa ja todennut tarvitsevänsä apua sen ratkaisuun. Tässä vaiheessa hänellä on jo 1-5 vaihtoehtoa ratkaisun toimittajasta. Tässä vaiheessa harkitsija haluaa varmistua, että yrityksen tuote tai palvelu sopii juuri hänelle. Hän haluaa tietää, millaisia muita asiakkaita yrityksellä on, mitä yhteistyö yrityksen kanssa vaatii ja miten yritys erottautuu muista kilpailijoista. (Keronen & Tanni 2017, 166.)

OSTOIKKUNASSA oleva asiakas on valmis tuotteen tai palvelun hankintaan. Ostoikkunan sisältöjen tehtävä on helpottaa ostamista. Ostoikkunan tarkoitus on luoda myynnin mahdollisuuksia tai kasvattaa myyntiä esimerkiksi verkkokaupassa. Käytännössä kyseessä on tuote- ja palvelukuvaukset, jotka vastaavat asiakkaiden tyypillisiin kysymyksiin ja poistavat kaikki ostamisen esteet. Ostoikkunan sisältö tekee yhteydenottamisesta ja ostamisesta helppoa. Tuote- ja palvelukuvauksiin kannattaa tuoda asiakkaan ostopäätöstä tukevaa sisältöä sekä informaatioikkunan että asiakaskokemusikkunan puolelta, kuten vertailutaulukoita ja -laskelmia, referenssiartikkeleita, arvosteluja tai tyytyväisyyskyselyitä. (Keronen & Tanni 2017, 160-161.)

Ostamisen vaiheessa ratkaisevassa asemassa on asiakkaan luottamus, joka syntyy kaikkien vaiheiden sisältöjen kokonaisuudesta. Tärkeään asemaan nousee myös uskallus ostaa yrityksen verkkokaupasta tai halu asioida myyjän kanssa. (Keronen & Tanni 2017, 166.)

ASIAKASKOKEMUSIKKUNA tarjoaa sisältöä nykyisille asiakkaille ja vastaavat heidän tyypillisiin kysymyksiinsä. Sisältöjen tarkoitus on auttaa asiakasta hyödyn-

tämään jo hankittua ratkaisua entistä tehokkaammin ja edistämään organisaati-
onsa hankkeita. Osa asiakaskokemusikkunan sisällöistä voi olla asiakkaiden
saatavana suljetun extranetin kautta, mutta osa kannattaa jakaa myös potentiaa-
listen asiakkaiden saataville. Tyypillisiä sisältöjä ovat oppaat tuotteen tehok-
kaampaan käyttöön, koulutusmateriaalit tai arkisto usein kysytyistä kysymyksistä.
(Keronen & Tanni 2017, 161.)

Jos yrityksen strateginen tavoite on asiakastyytyväisyyden parantaminen, tulee
sisällöntuotanto keskittää asiakaskokemusikkunaan. Jos strategiana on kasvu,
tulee yrityksen panostaa informaatioikkunan ja ostoikkunan yhteispeliin ja tuottaa
sisältöä, joilla tuetaan tuotteiden ja palvelujen hankintaa. Jos yritys haluaa profi-
loitua, tulee sisällöntuotannon keskittyä vahvaan ajatusjohtajuuteen. (Keronen &
Tanni 2017, 161.)

2.5.2 Sisältölajit ja niiden elinkaari

Markkinoinnin sisällöt voidaan jakaa kuvion 10 mukaisesti kolmeen sisältölajiin,
jotka ovat tavoittava, sitouttava ja aktivoiva sisältö. Sisältölajit eroavat toisistaan
huomattavasti tyyliltään ja elinkaareltaan. Yleisenä ohjeena voidaan pitää, että
jokaista sitouttavaa sisältöä kohden tulee tehdä 3-5 tavoittavaa sisältöä ja vähin-
tään yksi aktivoiva sisältö eli ohjaus eteenpäin. (Keronen & Tanni 2017, 88-89.)



KUVIO 10. Markkinoinnin sisältölajit (Keronen & Tanni 2017, 88-89)

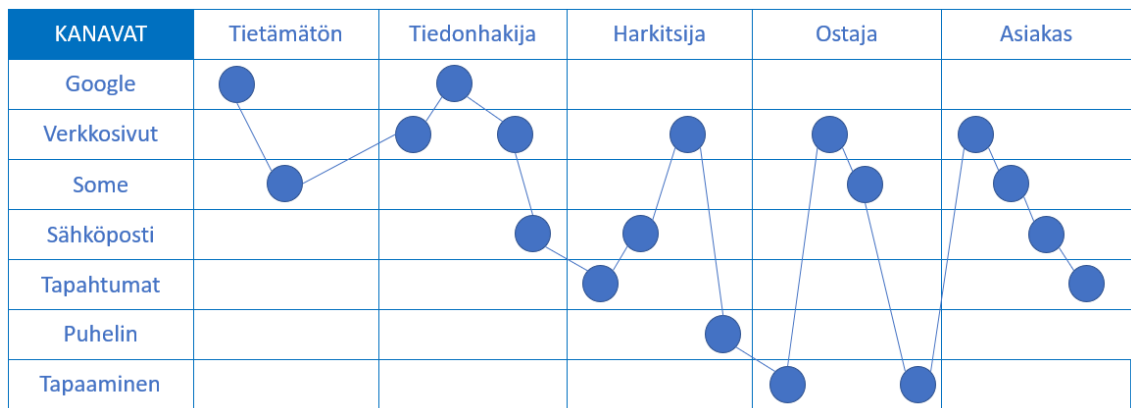
Tavoittava sisältö herättelee nukkuvaa asiakasta, asiasta kiinnostunutta tiedon-
hakijaa, harkintavaiheessa olevaa potentiaalista asiakasta, sekä etsii potentiaali-
sista asiakkaista ostovalmiita liidejä. Tavoittavat sisällöt ovat uutiskirjeitä, SOME-
päivityksiä tai mainoksia, jotka houkuttelevat asiakkaita sitouttavaan sisältöön,
kuten asiantuntija-artikkeliin. Tavoittavan sisällön elinkaari on lyhyt, kanavasta

riippuen muutamista sekunneista muutamiin päiviin. Tavoittelevan sisällön luomisessa voi tyylillä irrotella vapaammin, sillä tarkoituksena on herättää asiakkaan kiinnostus. (Keronen & Tanni 2017, 88-89.)

Sitouttavalla sisällöllä autetaan asiakasta ymmärtämään asia, helpotetaan vertailua, valintaa ja ostamista, sekä vahvistetaan luottamusta ja vakuutetaan asiakas siitä, että myyjä on aihealueen asiantuntija. Sitouttava sisältö voi olla elinkaareltaan jopa usean vuoden mittainen. Sitouttavaa sisältöä ovat muun muassa blogit, artikkelit, tutkimukset tai erilaiset ladattavat sisällöt, kuten ostajan oppaat tai webinaarit. Sitouttavaa sisältöä voivat olla myös laadukkaat, asiakkaalle lisäarvoa tuottavat tuote- tai palvelukuvaukset. Jokainen sitouttava sisältö kannattaa optimoida myös hakukoneille (Keronen & Tanni 2017, 88.)

Sitouttavan sisällön ensisijainen tehtävä on auttaa asiakasta. Asiakkaan pitää kokea, että sisällöllä on käyttöarvoa. Sisältöihin sitoutuminen näkyy muun muassa jakamisena eri verkostoissa sekä palautteina keskusteluissa. Sitouttavan sisällön avulla myyjä pystyykin valtaamaan markkinoita profiloitumalla ja luomalla uudenlaisen aseman. Sitouttava sisältö rakentaa suhdetta asiakkaaseen, vahvistaa positiivista mielikuvaa ja parantaa yrityksen arvoa asiakkaan silmissä (Keronen & Tanni 2017, 92-93.)

Aktivoiva sisältö sijoitetaan osaksi sitouttavaa sisältöä. Sen tarkoituksena on ohjata kiinnostunut asiakas ostomatallaan kohti seuraavan ostoprosessin vaihetta tukevia sisältöjä, kuten harkintaa tai ostamista. Aktivoiva sisältö voi vahvistaa asiakkaan arvostusta, antaa uutta ajateltavaa tai tekee asioimisen asiakkaan kanssa helpoksi. Aktivoiva sisältö kertoo asiakkaalle, mitä tämän sisällön lukemisen jälkeen tulisi seuraavaksi tehdä. (Keronen & Tanni 2017, 89.)



KUVIO 11. Esimerkki asiakkaan kohtaamisesta ostoprosessin aikana eri markkinointikanavissa (Keronen & Tanni 2017, 91)

2.6 Hyvän markkinointisisällön tuottaminen

Kirjassa *Sisältöstrategia - Asiakaslähtöisyydestä tulosta* Keronen ja Tanni esittelevät hyvän sisällön kennon (kuvio 12), joka toimii erinomaisena työkaluna analysoitaessa tuotetun markkinointisisällön laatua.



KUVIO 12. Hyvän sisällön kenno (Keronen & Tanni 2017, 82)

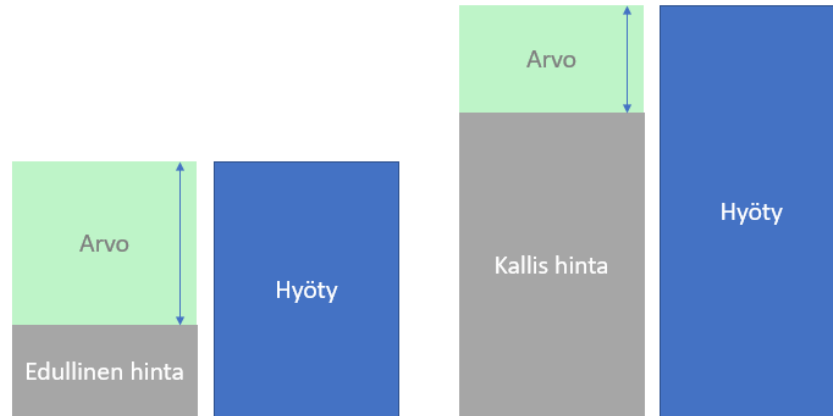
Sisällöntuotannossa ensimmäisenä pitää miettiä, mitä sisällön pitäisi saada aikaan. Jokaisella markkinointisisällöllä ja -viestillä pitää olla selkeä **tavoite**. Viestiin ei kannata mahduttaa useita asioita, vaan tiivistää ja yhdistää asiakkaan ja myyjän motiivien kannalta tärkein asia hyvin konkreettisella tavalla. Toisena valitaan, **kenelle** sisältö halutaan kohdentaa. Jokainen markkinointisisältö ja -viesti pitää toteuttaa suoraan jollekin tietylle henkilölle. Asiakkaan tulee samaistua viestin sisältämään arvolupaukseen. Sisällöntuotannossa pitää päättää, mihin **Ostoprosessin vaiheeseen** sisältö sijoitetaan. Tuotteen tai palvelun tuottamasta arvosta kerrotaan samallekin asiakkaalle eri tavalla, jos tarkoitus on herätellä asiakkaan kiinnostusta, tarjota syvällisempää tietoa asiasta, tukea ostopäätöstä tai aktivoida tekemään tilaus. Markkinointisisällön ja -viestin **kertoja** tulee valita sen mukaan, ketä halutaan puhutella. Hyvänä yksinkertaistuksena voidaan pitää, että johtaja kuuntelee johtajaa, asiantuntija asiantuntijaa tai asiakas asiakasta. Ensin luodaan asiakasta kiinnosta sisältö ja siitä varioidaan sopivia otoksia eri **kanaviin**, joissa sisältö halutaan julkaista. Kanavat valitaan sen mukaan, missä tiedetään tai oletetaan tavoitettavan kiinnostuneita asiakkaita. Sisältöä luotaessa pitää ymmärtää, **missä muodossa** se tuotetaan. Sisältö tuotetaan muodossa, jossa se parhaiten toimii valitun ostajapersonan ja kanavan kanssa. (Keronen & Tanni 2017, 82-84.)

2.6.1 Asiakasarvo

Yrityksen perustehtävä on luoda arvoa, josta asiakas on valmis maksamaan. Arvolla tarkoitetaan saavutetun hyödyn ja hinnan välistä suhdetta. Hinta ei ole välttämättä ainoa arvon mittari, vaan esimerkiksi asiakkaan kokema vaivannäkö hankinnan eteen muodostaa arvoa. Arvo on asiakkaan kokema suhteellinen hyöty ja se on sidoksissa aina aikaisempiin kokemuksiin ja odotuksiin. (Tuulaniemi 2016, 30.)

Asiakas ostaa tuotteen tai palvelun yleensä saadakseen tehtyä jotain, saavuttaakseen jotain tai ratkaistakseen ongelman. Jos tuote tai palvelu ratkaisee ongelman, asiakas kokee saaneensa arvoa. Arvo voidaan jakaa laadulliseen tai määrälliseen arvoon. Esimerkiksi asiakaskokemus on laadullista arvoa ja hinta

taas määrällistä arvoa. Kuvio 13 esittää, miten asiakkaan kokeman arvo voi olla suurempi edullisessa tuotteessa verrattuna kalliimpaan tuotteeseen. (Tuulaniemi 2016, 31-32.)



KUVIO 13. Asiakkaan kokema arvo (Tuulaniemi 2016, 32)

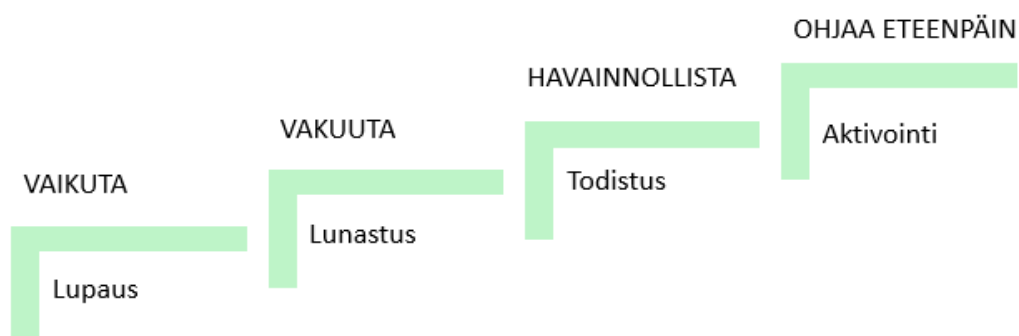
Asiakasarvo kuvaa, millaisia hyötyjä tai mahdollisuuksia asiakas etsii ja millaisia uhrauksia hän pyrkii välttämään. Asiakas arvo vaikuttaa asiakastyytyvyyteen, suositteluun ja asiakasuskollisuuteen. Asiakas arvon avulla ymmärretään, miksi asiakas ostaa yritykseltä ja miksi hän pysyy asiakkaana. (Rintamäki 2016, 45)

Myyjäyrityksen asiakkaalle tuottamaa arvoa voidaan hahmottaa neljän pääteeman kautta, jota voidaan hyödyntää myös markkinointiviestinnässä ja sisällöntuotannossa. **Taloudellinen arvo** on asiakkaan saavuttama rahallinen hyöty, kuten kustannussäästö tai uuden rahavirran luominen. **Toiminnallinen arvo** on asiakkaan ajan ja vaivan säästämistä muun muassa helpottamalla ja nopeuttamalla kaupantekoa sekä tuotteiden ja vertailua. **Emotionaalinen arvo** on mielihyvän tuottamista inspiroivan ja elämyksellisen sisällön avulla. **Symbolinen arvo** on asiakkaalle tuotettu tärkeä merkitys, eettisyys tai ympäristöystävällisyys. Hyvään, kilpailijoista erottuvaan sisällöntuotantoon tarvitaan kaikkia neljää näkökulmaa. (Keronen & Tanni 2017, 35.)

2.6.2 Luottamuksellisen sisällön rakentaminen

Jokaisella markkinoinnin luomalla sisällöllä pitää olla tavoite, selkeästi määritelty kohdeasiakas sekä paikka asiakkaan ostopolun varrella. Kuviossa 14 esiteltyä LLTA-mallia voidaan hyödyntää yksittäisen sisällön suunnittelussa mutta myös laajemmissa kokonaisuuksissa, kuten verkkopalvelun uudistuksen tai uutiskirjeen rakenteen suunnittelussa. (Keronen & Tanni 2017, 170.)

LLTA on lyhenne sanoista lupaus, lunastus, todistus ja aktivointi. Lupauksen tehtävänä on asiakkaan huomion kiinnittäminen ja mielenkiinnon herättäminen. Lunastus antaa asiakkaalle tarkempaa tietoa asiasta, josta asiakas kiinnostui. Todistus osoittaa lupauksen olevan totta. Aktivoinnilla asiakas ohjataan asiakasmatkallaan ja ostopolullaan eteenpäin. (Keronen & Tanni 2017, 171.)



KUVIO 14. LLTA-malli (Keronen & Tanni 2017)

Lupaus kohdennetaan aina tietylle henkilölle tiettyyn tilanteeseen, jotta asiakas voi samaistua ja kiinnostua siitä. Lupausta kannattaa peilata yrityksen arvopauksiin, jotka tekevät yrityksestä tärkeän asiakkailleen. Lupaus on tekstisisällössä otsikko ja ingressi, videossa ensimmäiset sekunnit ja verkkosivulla selkeät erilaisille asiakaspersoonille suunnatut eri sisällöistä muodostuneet polkujen päät. Lupauksen tulee ilmentää, mitä arvoa, hyötyä tai mahdollisuutta, lupaamme asiakkaalle ja mitä se hänelle merkitsee. Lupauksen määrittämisessä pitää huomioida myös hakukonenäkyvyys. (Keronen & Tanni 2017, 172.)

Lunastus konkretisoi annetun lupauksen. Se kuva konkreettisen esimerkin kautta merkitystä, jonka ratkaisu asiakkaalle mahdollistaa. Markkinointisisällössä lunastus tarkoittaa leipätekstiä väliotsikkoineen. (Keronen & Tanni 2017, 172.)

Todistus osoittaa luvatut asiat todeksi. Todistus näyttää lunastetun merkityksen asiakkaalle olennaisen ja konkreettisen tilanteen kautta. Todistus voi olla asiakkaan referenssi, asiantuntijan sitaatti, laskelma, taulukko tai ennen-jälkeen-kuvasarja. Todistus on sisällöntuotannon vaikein vaihe, mutta se vaikuttaa eniten sisällön tuloksellisuuteen. Todistusta voidaan käyttää sisältönostoina eri kanavissa ja myyntimateriaaleissa. (Keronen & Tanni 2017, 173.)

Aktivointi ohjaa asiakasta tutustumaan toiseen saman aiheen sisältöön asiakasmatkan eri vaiheessa tai saa hänet ilmaisemaan kiinnostuksensa ja ottamaan yhteyttä. Asiakas voi yhteystietojaan vastaan tilata aihealuetta koskevan uutiskirjeen tai osallistua tapahtumaan, kuten webinaariin. Aktivoinnilla on paras konversio eli onnistumisprosentti silloin, kun aktivointitoimet ovat asiayhteydeltään sidoksissa annettuun lupaukseen. (Keronen & Tanni 2017, 173.)

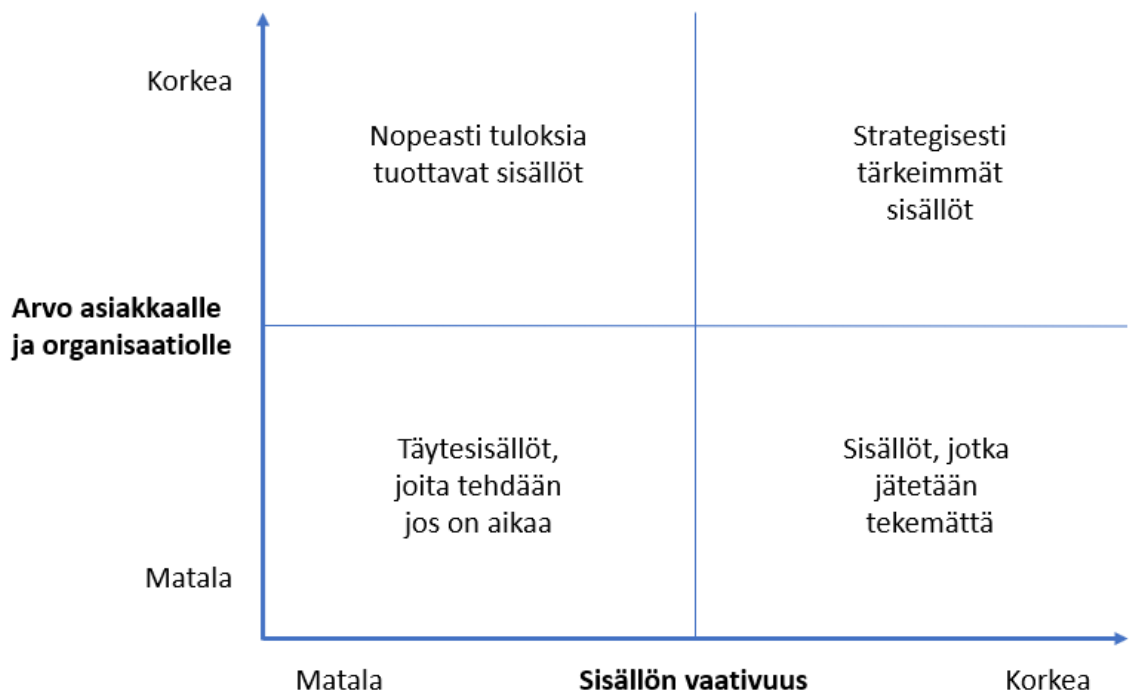
LLTA-mallilla on suora yhteys asiakkaan ostopolun ja päätöksentekoprosessin vaiheeseen. Lupaus, lunastus ja todistus tarjoavat asiakasta kiinnostavaa ja hänelle merkityksellistä sisältöä informaatioikkunassa. Lupaus herättää tietämättömän asiakkaan kiinnostuksen, lunastus kertoo ratkaisun merkityksestä tiedonharkijalle ja todistus vakuuttaa harkitsijan. Aktivointi työntää asiakkaan ostamisen vaiheeseen eli ostoikkunaan. (Keronen & Tanni 2017, 173.)

2.6.3 LEAN-ajattelu markkinoinnissa

LEAN-ajattelua voidaan hyödyntää myös markkinoinnissa ja sisällöntuotannossa. LEAN-toiminnan ydinajatus on siinä, että yritys maksimoi asiakkaalle tuotetun lisäarvon samalla, kun omasta toiminnasta vähennetään hukkaa eli tuottamatonta tai vain vähän arvoa tuottavia toimintoja. Kirjassa *The Machine That Changed the World. The Story of Lean Production* (Womack & Jones & Roos 1990) esitellään viisi LEANin ydinkonseptia, joihin myös sisältöstrategia nojautuu:

1. Arvon määrittäminen perustuu asiakkaan näkemyksiin.
2. Arvoketju täytyy tuntea ja kaikki arvoa tuottamaton pitää poistaa.
3. Arvoketju perustuu asiakkaan tarpeisiin ja siitä syntyvään imuohjaukseen.
4. Henkilöstön osallistaminen kehittämiseen.
5. Toiminnan jatkuva kehittäminen.

LEANissa kaiken tavoitteena on, että tehdään oikea määrä oikeita asioita oikeaan aikaan, oikeassa paikassa ja oikealla laadulla. Markkinoinnin ja sisällöntuotannon näkökulmasta LEAN-ajattelu tarkoittaa, että voimat keskitetään vain niiden sisältöjen tuotantoon, jotka ovat arvokkaita sekä asiakkaalle että myyjäorganisaatiolle. Muut sisällöt voidaan unohtaa. Sisältöjen arvomatriisi (kuvio 15) auttaa priorisoimaan sisällöt oikeaan tärkeys- ja toteutusjärjestykseen. (Keronen & Tanni 2017, 120-121.)



KUVIO 15. Sisältöjen arvomatriisi (Keronen & Tanni 2017, 122)

3 TOIMINTAMALLINA PALVELUMUOTOILU

Muotoiluajattelu (Design Thinking) on luova prosessi ja ajattelutapa, jolla haetaan uusia toimintamalleja ongelmien ratkaisuun. Muotoiluajattelun ei ole tarkoitus parantaa olemassa olevia toimintatapoja, vaan se tutkii haasteita ja mahdollisuuksia uusien asiakaslähtöisten ratkaisujen kehittämiseen. Se yhdistää empatian, luovuuden ja rationaalisuuden. Muotoiluajattelu on ajattelutapana ja kulttuurina leviittänyt teollisen muotoilun ulkopuolelle ja hyödyntää muotoilun menetelmiä erilaisten haasteiden ratkaisemisessa. Muotoiluajattelun menetelmiin sisältyy asiakaskeskeisen suunnittelun ja uusien ideoiden luomisen työkalut, visuaalinen kommunikaatio, synteesi eli olemassa olevien ideoiden yhdistely, sekä prototyypointi. (Aminoff, Hänninen, Kämäräinen & Loiske 2010, 5-6.)

3.1 Palvelumuotoilu asiakaskokemuksen rakentamisessa

Palvelumuotoilu pyrkii muotoilun keinoin varmistamaan, että palvelu tai tuote aikaansaa tavoitellun asiakaskokemuksen. Se on siis keino asiakaslähtöisen liiketoiminnan kehittämiseen. (Arantola & Simonen 2009, 10.) Palvelumuotoilu on ajattelutapa sekä asiakaslähtöiseen suunnitteluun ja kehittämiseen käytetty prosessimalli. Sen tavoitteena on luoda käyttäjälle helppokäyttöisiä, hyödyllisiä ja haluttavia palvelukokemuksia. Näitä markkinointi voi tuottaa asiakkaan ostoprosessin ja päätöksenteon tueksi. Tuottavan organisaation näkökulmasta halutaan luoda vaikuttavia, tehokkaita, kannattavia ja erottuvia palvelukonsepteja. Palvelumuotoilun keskeinen periaate on luovuus, mutta se pyrkii hyvinkin kontrolloidusti luomaan tulevaisuuden tarpeita vastaavia käytännön ratkaisuja. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 38.)

Palvelumuotoilu on systemaattinen tapa kehittää liiketoimintaa. Palvelumuotoilu on prosessi, jossa hyödynnetään eri osaamisalueiden työkaluja ja kehittämismenetelmiä. Palvelumuotoilu auttaa yhdistämään asiakkaan tarpeet ja odotukset sekä tuotteita ja palveluja myyvän yrityksen tavoitteet. Palvelumuotoilussa on tärkeää ongelman tai kehityskohteen kokonaisvaltainen ymmärtäminen. (Tuulaniemi 2016, 25-28.)

Palvelumuotoilussa kehityskohde jaetaan pienempiin osakokonaisuuksiin ja edelleen yksittäisiin elementteihin, joita on helpompi optimoida tavoitteiden mukaisesti. Palvelumuotoilulla palvelun aineettomat osat saadaan näkyviksi visualisoinneilla ja hahmomalleilla. Palvelumuotoilun keskeisenä tavoitteena on osallistaa prosessiin ja yhteistoimintaan kaikki palvelussa mukana olevat osapuolet, niin eri asiakassegmentit kuin myös palvelua tuottavan organisaation tahot. (Tuulaniemi 2016, 25-28.)

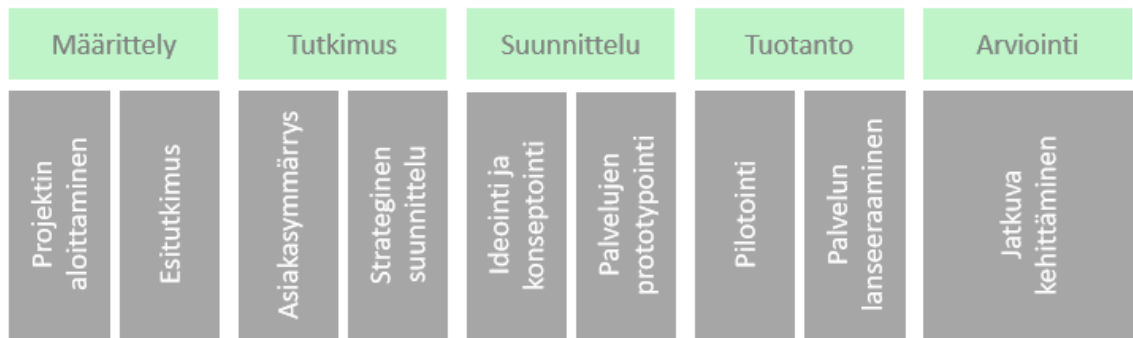
Palvelumuotoilu on palveluiden suunnittelemisen yhteinen kehikko ja se luo yhteiset reunaehdot, kielen, työkalut ja menetelmät palvelujen ja liiketoiminnan kehittämiseen. Palvelumuotoiluun osallistuu useiden eri osaamisalueiden ammattilaisia, jotka tuovat palvelumuotoiluun tutkimus-, suunnittelu- liiketoiminta- ja teknistä osaamista. (Tuulaniemi 2016, 69.)

Kaikkien palvelujen keskiössä on ihminen, maksava asiakas. Palvelua ei ole, jos asiakas ei ole siinä läsnä ja kuluta sitä. Asiakkaan ja asiakaspalvelijan välinen vuorovaikutus rakentaa palvelukokemuksen. Palvelumuotoilu pyrkii olemaan proaktiivista eli ennakoimaan ja tunnistamaan potentiaalisten asiakkaiden tarpeet uusia palveluita suunniteltaessa ja olemassa olevia kehitettäessä. (Tuulaniemi 2016, 73.)

3.2 Palvelumuotoiluprosessi

Palvelumuotoiluprosessi on luovan ongelmanratkaisun periaatteita noudatteleva prosessi, jolla voidaan hahmottaa kehitettävän palvelun kokonaiskuva, ja jota voidaan soveltaa tarpeelliseksi katsotuin osin omien palveluiden kehittämiseen. Loogisesti etenevä prosessi tehostaa ongelmanratkaisua, koska tapahtumaketjua ei tarvitse kehittää joka kerta uudelleen. (Tuulaniemi 2016, 126.)

Palvelumuotoiluprosessi koostuu kuvion 16 mukaisesti viidestä vaiheesta: määrittely, tutkimus, suunnittelu, tuotanto ja arviointi.



KUVIO 16. Palvelumuotoiluprosessin vaiheet (Tuulaniemi 2016)

3.2.1 Määrittelyvaihe

Palvelumuotoilun ensimmäisessä osassa määritellään palvelumuotoiluprojektin tavoitteet. Palveluidea kertoo, mitä hyötyjä palvelu tarjoaa käyttäjälle ja palvelua tuottavalle organisaatiolle. Palveluideasta muodostetaan tehtävänanto, joka kertoo palvelumuotoiluprosessiin osallistuville suunnan, jonne projektissa halutaan päästä, mutta ei ota kantaa tarkkaan lopputulokseen. Tehtävänanto määrittelee kohderyhmän, jolle palvelu on ajateltu, mihin asiakastarpeeseen palvelu pyrkii vastaamaan, sekä mitkä ovat palveluntuottajan liiketoiminnalliset tavoitteet. Tehtävänantoa tarkennetaan määrittelytyön edetessä keskusteluilla, haastatteluilla tai tutkimuksilla saadun kokonaiskuvan ymmärtämisellä. (Tuulaniemi 2016, 132-133.)

Määrittelyvaiheen toinen osa on esitutkimus, joka luo suunnitteluryhmälle syvällisen käsityksen palvelua tuottavasta organisaatiosta, sen strategisista ja liiketoiminnallisista tavoitteista. Päätös palvelun kehittämisestä tehdään sen perustella, miten se tukee organisaation strategisista tavoitteita. Jos palvelu sopii organisaation tavoitteisiin ja asiakkaat ovat valmiita maksamaan sen käytöstä, on palvelun kehittämisellä selkeät liiketoiminnalliset perusteet. (Tuulaniemi 2016, 138.)

Esitutkimusvaiheeseen soveltuvia kehitystyökaluja ovat benchmarking ja mind-map-käsittekartan luonti. Benchmarkkausta käytetään toisilta oppimiseen ja oman toiminnan kehittämiseen. Benchmarkingin tavoitteena on ymmärtää olemassa olevia markkinoita ja muita toimijoita tutkimusten, havainnointien, vertailujen ja

arviointien avulla. Mindmapin avulla havainnollistetaan aihepiiriä ja käsitteistöä graafisina kaavioina. Käsitekarttaa käytetään ideoiden keräämiseen sekä asiakokonaisuuden hahmottamiseen, jäsentämiseen ja esittämiseen. (Tuulaniemi 2016, 140.)

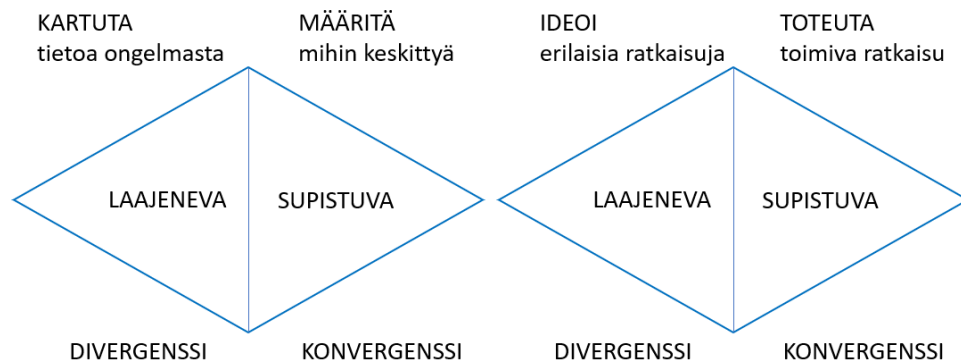
3.2.2 Tutkimusvaihe

Palvelumuotoiluprojektissa tutkimusvaihe alkaa asiakasymmärryksen kasvattamisella. Tutkimuksen tarkoitus on selvittää kohderyhmän odotukset, tarpeet ja tavoitteet. Koska palvelut suunnitellaan vastaamaan käyttäjän tarpeita, asiakasymmärrys onkin palvelumuotoilun keskeisimpiä asioita. Asiakastieto voi olla sekä määrällistä että laadullista, mutta käytännön kokemusten perusteella laadullisilla tutkimusmenetelmillä saadaan huomattavasti merkittävämpää ymmärrystä asiakkaiden tarpeista ja toiveista. Esitutkimuksesta saatu tieto toimii asiakastutkimushypoteesin pohjana. Tutkimusvaiheessa asiakasymmärrystä voidaan täydentää etnografisten tutkimusmenetelmien avulla. Etnografian avulla asiakasta havainnoidaan hänen luonnollisessa toimintaympäristössä muun muassa haastattelujen, varjostuksen tai luotaimien avulla. Palvelumuotoilussa tehtävän asiakastutkimuksen tavoitteena on löytää kohderyhmälle merkityksellisiä asioita ja toiminnan todellisia motiiveja. Tutkimuksesta saatu tieto jäsenellään samankaltaisuuskaavioilla ja kiteytetään ja esitetään asiakasprofiileissa. Asiakasprofiili kuvaa asiakkaan käyttäytymismallin, toiminnan motiivin, hallitsevat arvot sekä toimintaa ohjaavat pelot ja esteet. (Tuulaniemi 2016, 142-152.)

Tutkimusvaiheen toisen osan, strategisen suunnittelun, on tarkoitus vastata kysymykseen, miksi yrityksemme pärjää kilpailussa. Kilpailustrategian valinnalla ohjataan palvelun suunnittelua haluttuun suuntaan. Strategisen suunnittelun avulla yritys löytää ja valitsee paikkansa markkinoilla sekä asemoi brändinsä toimintaympäristössään. Tunnetuin ja käytetyin kilpailustrategiamalli on strategia-professori Michael Porterin jo 1980-luvulla lanseeraama generinen malli, jonka mukaan yritys voi valita kilpailustrategiakseen kustannusjohtajuuden, erikoistumisstrategian tai keskittämistrategian. Palvelumuotoilua hyödyntävät yritykset ovat yleensä valinneet strategiakseen erikoistumisen. (Tuulaniemi 2016, 142-152.)

3.2.3 Suunnitteluvaihe

Palvelumuotoiluprosessin kolmannen vaiheen, suunnittelun, ensimmäinen osa on ideointi ja konseptointi (Tuulaniemi 2016, 182). Ideoinnissa tarkoitus on kehittää mahdollisimman paljon erilaisia ratkaisuehdotuksia kehittämisen kohteena olevaan ongelmaan. Ideointi on luonteeltaan kuvion 17 mukaisesti laajenevaa (divergenssi) tai supistuvaa (konvergenssi). Ensin luodaan suuri määrä ideoita ja tämän jälkeen niiden toteuttamiskelpoisuutta analysoidaan ja ideoista hylätään osa tai niitä yhdistellään toisiinsa. (Design Council 2014.) Iteratiivisessa kehittämisessä divergenssia ja konvergenssia toistetaan niin kauan, kunnes ideoita on tarpeeksi suuri määrä, tai kunnes suunnitteluun käytettävä aika ja resurssit ovat loppu (Tuulaniemi 2016, 182).



KUVIO 17. Palvelumuotoilun tuplatimantti (Design Council 2014, muokattu)

Konseptoinnissa luodaan suunniteltavan palvelun kokonaiskuva ja kuvataan keskeinen palveluidea. Palvelukonsepti esittää suunniteltavan palvelun palvelupolun ja siihen on kuvattu palvelutuokiot ja kontaktipisteet. Konseptin avulla saadaan yhteinen ymmärrys, millaisesta palvelusta on kyse, miten palvelu tuotetaan, miten se vastaa asiakastarpeeseen ja mitä se vaatii palvelun tuottajalta. (Tuulaniemi 2016, 191.)

Suunnitteluvaiheen toisessa osassa, prototypoinnissa, palvelusta rakennetaan nopea malli palvelukonseptin toimivuuden testausta varten. Prototypointi lisää ymmärrystä kehitettävästä palvelutuotteesta ja auttaa näin sen suunnittelussa ja

kehittämisessä. Prototyypointi on myös yksi tapa minimoida epäonnistumisen riskejä. (Tuulaniemi 2016, 196.)

3.2.4 Tuotantovaihe

Palvelumuotoilun neljännessä vaiheessa eli tuotannossa palvelukonsepti vietään pilotoimalla asiakkaan testattavaksi. Koska palvelu on jatkuvaa kehittämistä, tulee palvelumallin konversioiden kehittymistä mitata ja seurata aktiivisesti. Keskeisten syy-seuraussuhteiden perusteella palveluiden suunnittelijat voivat havaita suurimpia ongelmia palvelun tuottamisessa ja reagoida nopeasti näiden korjaamiseen. (Tuulaniemi 2016, 232.)

Palvelun lanseeraamisessa on olennaista, että palvelu tehdään tietäväksi suunnitellulle kohderyhmälle sopivassa ympäristössä ja heille ominaisella tavalla. Liiketoiminnan perustotuus on, että asiakkaat pitää saada käyttämään palvelua ja ymmärtämään sen hyödyt. (Tuulaniemi 2016, 232.)

3.2.5 Arviointivaihe

Palvelumuotoilun viimeisessä viidennessä vaiheessa, arvioinnissa, tarkastellaan muuttuvia markkinoita, asiakkaan muuttuvia kulutustottumuksia sekä heikkoja ja vahvoja signaaleja, jotta palvelu vastaisi parhaalla tavalla myös jatkossa asiakkaiden tarpeita. Palveluprosessin mittaaminen vaatii, että palvelun keskeiset suorituskyvyn mittarit (Key Performance Indicator, KPI) on suunniteltu hyvin ja ne vastaavat yrityksen liiketoiminnallisia tavoitteita. Tällaisia tavoitteita voivat olla esimerkiksi potentiaalisten asiakkaiden määrä, uusien asiakkaiden määrä tai saavutettu myynti. (Tuulaniemi 2016, 245.)

Mittaamisessa on kyse myös myyjäyrityksen ja asiakkaan välisen vuorovaikutuksen mittaamisesta. Yleisin keino on asiakastyytyväisyyden mittaaminen. Toinen tyypillinen mittari on brändin tunnettuus ja maine. Palvelun teknisen laadun on oltava kohdallaan, mutta tämä ei yksin riitä, sillä palvelun tekninen laatu ei ole

sama kuin asiakkaan kokema laatu. Tyypillisin palvelumuotoilun vaikutuksien arvioinnissa käytetty mittari on sijoitetun pääoman tuotto (Return Of Investment, ROI). Sillä mitataan tuotto prosenttia, eli kuinka paljon kehittämiseen on sijoitettu ja kuinka paljon ja millä aikataululla se on tuottanut tuloksia. Palvelumuotoilun vaikuttavuutta voidaan myös arvioida suhteessa palveluprosessin parantumiseen, kustannuksien pienenemiseen tai uusien markkinoiden löytämiseen. (Tuulaniemi 2016, 241-242.)

3.3 Kehittämistyötä tukevat menetelmät ja työkalut

Yhteisöllisten ideointimenetelmien tarkoituksena on, että joukko ihmisiä luo yhdessä uusia näkökulmia luovuutta tukevalla aivoriihiyöskentelyllä (Brainstorming). Tarkoituksena on hyvin vapaasti keksiä aiheeseen liittyviä ideoita. Tavoite on saada aikaan mahdollisimman paljon erilaisia ideoita, jotka kirjataan muistiin. (Ojasalo & Moilanen & Ritalahti 2014, 44.)

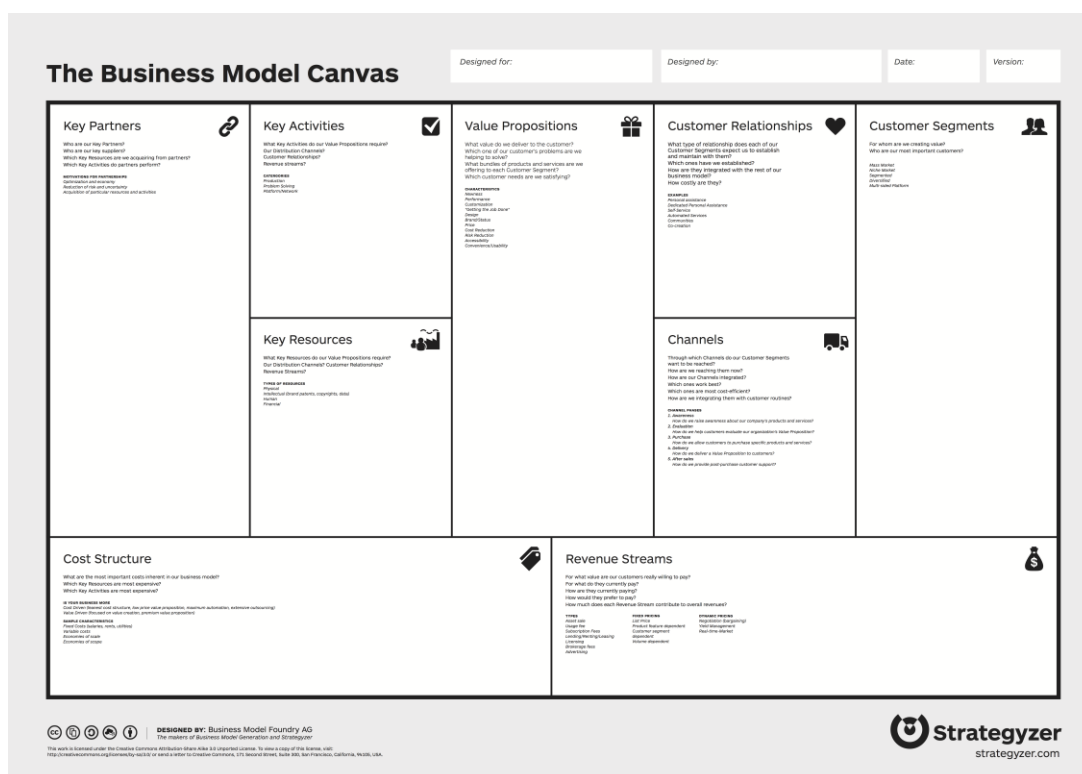
Erilaiset luovuusmenetelmät ja -työkalut tuottavat uusia näkökulmia, ideoita ja ratkaisuja erilaisiin kehityshankkeisiin. Niitä sovelletaan erityisesti palvelumuotoilussa ja innovaatioiden tuottamisessa. Luovan ongelmanratkaisun edellytys on avoin ja positiivinen ilmapiiri. Luova toiminta edellyttää tutkijalta ryhmänvetäjän taitoja ja ongelmanratkaisun menetelmien tuntemista. Luovassa ongelmanratkaisussa ideointi ja arviointi tulee pitää erillään, sillä arviointi tyrehtyttää ideoinnin ja vähentää osallistujien halua ja kykyä tuottaa uusia näkökulmia. Luovien ratkaisujen tuottamisessa on tiedostettava, että ideoiden suuri määrä synnyttää myös laatua. (Ojasalo ym. 2014, 158.)

3.3.1 Business Model Canvas (BMC)

Business Model Canvas (BMC) on Alex Osterwalderin ja Yves Pigneurin (2010) kirjassa Business Model Generation esittelemä visuaalinen työkalu liiketoimintamallin ideointiin ja kehittämiseen. BMC auttaa hahmottamaan yrityksen liiketoiminnan kannalta keskeiset toiminnot ja havainnollistaa toimintojen vuorovaikutuksen.

BMC:n avulla esitetään konkreettisesti, miten yritys luo ja mahdollistaa arvon muodostumisen asiakkailleen. (Tuulaniemi 2016, 174-177.)

Business model Canvas on esitelty tarkemmin kuviossa 18. Yrityksen asiakasryhmät (**Customer Segments**) määrittelee, ketkä ovat yrityksen tärkeimpiä asiakkaita ja mitkä ovat heidän tarpeensa. Arvolupaus (**Value Proposition**) kertoo, mitä hyötyä yritys tarjoaa asiakkaille ja mikä sen arvon luo. Arvolupaus myös määrittää, mitä tuotteita ja palveluita yritys tarjoaa kullekin asiakasryhmälle. Markkinointi, myynti ja jakelu (**Channels**) kuvaa, mitä kanavia pitkin asiakas haluaa tulla saavutetuksi ja miten heidät tavoitetaan. Asiakassuhteet (**Customer relationship**) kertovat, millaisia asiakassuhteita asiakkaat yritykseltä odottavat ja miten asiakaspalvelu hoidetaan. Tulovirrat (**Revenue Streams**) kertoo, mistä asiakkaat ovat valmiita maksamaan ja mistä puroista yrityksen tulovirta muodostuu. Avainresurssit (**Key Resources**) määrittelee kriittiset resurssit, joita ilman yritys ei voi toimittaa arvolupaustaan. Keskeiset toiminnot (**Key Activities**) ovat tehtäviä, jotka on aivan pakko tehdä arvolupauksen toimittamiseksi. (Osterwalder & Pigneur 2010, 16-41.)



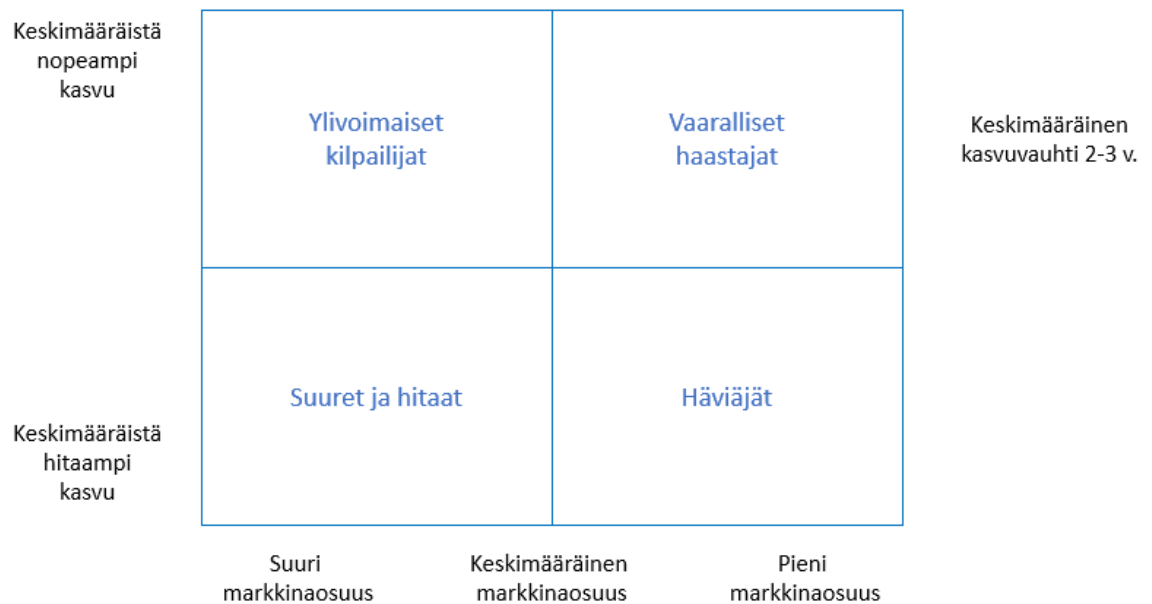
KUVIO 18. Business Model Canvas (Strategyzer, N.d.a)

3.3.2 Ropen kilpailijakartta

Kilpailijoita ovat yritykset, jotka tuottavat vastaavanlaisia tuotteita kuin oma yritys, tai tarjoavat sellaisia ratkaisuja, joilla asiakkaan tarve tulee muulla tavalla tyydytetyksi. Kilpailijoiksi voidaan kutsua myös sellaisia yrityksiä, jotka tulevaisuudessa voivat tulla samalle liiketoiminta-alueelle. (Kamensky 2000, 307.) Kilpailija-analyysin avulla pystytään kartoittamaan pahimmat kilpailijat ja heidän toimintatapansa. Näiden tietojen pohjalta yritys pystyy määrittämään itselleen parhaan tavan toimia yhteisillä markkinoilla. (Kamensky 2000, 133 – 134.)

Kuvion 19 mukainen Ropen kilpailijakartta on hyvä analyysityökalu, kun halutaan muodostaa kokonaiskuva alalla toimivista kilpailijoista. Kilpailijakartan avulla kaikki potentiaaliset kilpailijat saadaan samaan taulukkoon. Taulukointi aloitetaan markkinaosuuksien, liikevaihtojen sekä markkinaosuuksien kasvuvauhdin määrittämisellä. Näiden pohjalta kilpailijat jaotellaan neljään ryhmään: ylivoimaiset kilpailijat, suuret ja hitaat, vaaralliset haastajat sekä häviäjät. Ropen kilpailijakartan

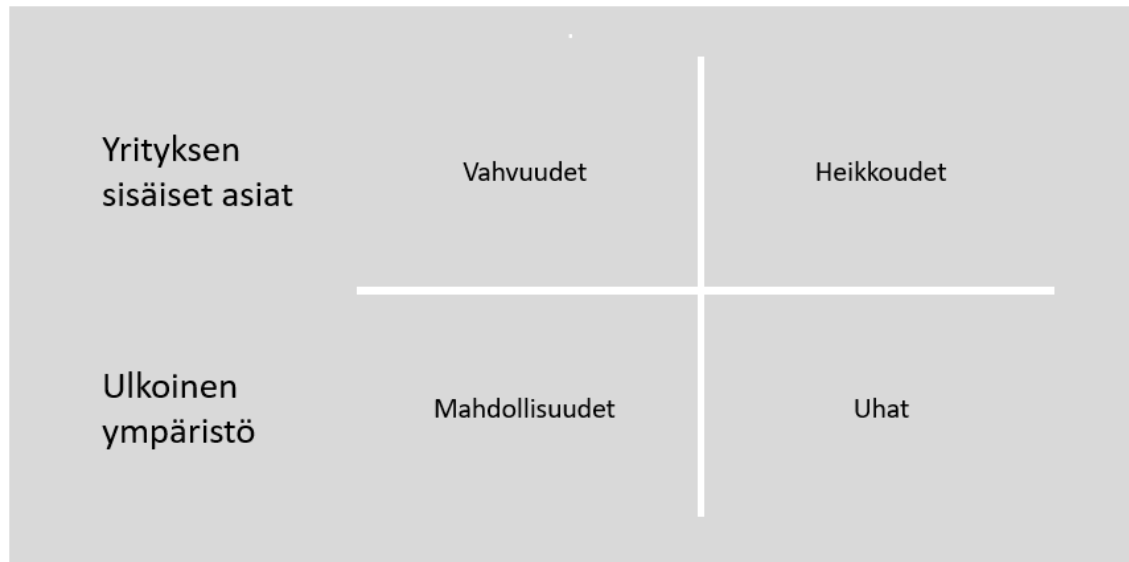
avulla selvitetään, miksi kilpaileva tuote tai yritys menestyy markkinoilla muita paremmin. (Rope 1999, 43)



KUVIO 19. Ropen kilpailijakartta (Rope 1999)

3.3.3 SWOT-analyysi

Albert S. Humphreyn (2005, 7) kehittämä SWOT-analyysi on nelikenttäkarttoitus, jolla tarkastellaan yrityksen tilannetta suhteessa ympäristöön. Kuviossa 20 esitetyn SWOT-analyysin nimi tulee sanoista **Strengths** (Vahvuudet), **Weaknesses** (Heikkoudet), **Opportunities** (Mahdollisuudet) ja **Threats** (Uhat). SWOT-analyysi on kehitetty Yhdysvalloissa jo 1960-luvulla, mutta se on edelleen yksi suosituimmista liikkeenjohdon strategiatyökaluista. SWOT-analyysissä yrityksen asemaa tarkastellaan vertailemalla omia vahvuuksia ja heikkouksia kilpailuympäristön luomiin uhkiin ja mahdollisuuksiin. (Vuorinen 2014, 88.)



KUVIO 20. SWOT-analyysi (Humphrey 2005; Vuorinen 2014, 89)

SWOT on synteetinomainen analyysi, jonka tarkoitus on tuottaa kokonaiskuva yrityksen tilanteesta strategisten päätösten tueksi. SWOTin tarkoitus on nostaa esille muutama keskeinen teema, joihin yritysjohdon tulisi keskittyä ja tehdä valintoja ja toimintasuunnitelmia strategian kehittämiseksi. SWOT-analyysin tuloksia voidaan hyödyntää miettimällä, miten vahvuuksia voidaan käyttää hyväksi ja miten niitä voidaan vahvistaa. Heikkouksia tulee pyrkiä poistamaan, lieventämään tai välttämään. On tärkeää, miten mahdollisuuksien hyödyntäminen varmistetaan ja miten uhat voidaan poistaa tai miten niitä voidaan lieventää tai jopa kääntää mahdollisuuksiksi. (Vuorinen 2014, 88-89.)

8-kenttäisen SWOT-analyysi on kehitetty helpottamaan strategian viemistä käytäntöön. Mallista käytetään myös nimitystä TOWS-matriisi. 8-kenttäisen mallin tarkoitus on tuoda esille perinteistä mallia selvemmin, miten heikkoudet ja vahvuudet otetaan huomioon suhteessa uhkiin ja mahdollisuuksiin. TOWS-matriisi tuottaa toimintasuunnitelmat SWOT-analyysissä havaittujen vahvuuksien, heikkouksien, mahdollisuuksien ja uhkien toteutuessa. (Vuorinen 2014, 90.)

Kuvion 21 esittämässä TOWS-matriisissa SO-suunnitelmaan määritellään, miten menestystekijöitä ja vahvuuksia voidaan hyödyntää ympäristön tarjoamissa mahdollisuuksissa. ST-suunnitelmaan kuvataan, miten uhkia hallitaan vahvuuksien

avulla. WO-suunnitelmassa heikkoudet muutetaan vahvuuksiksi. WT-suunnitelmaan mietitään keinoja, miten heikkouksien ja uhkien yhdessä luomaan kriisitilanteeseen voidaan varautua. (Vuorinen 2014, 90.)

Sisäiset \ Ulkoiset	Vahvuudet (S) - - -	Heikkoudet (W) - - -
Mahdollisuudet (O) - - -	Hyödynnä menestystekijät -> SO suunnitelma	Heikkoudet vahvuuksiksi -> WO suunnitelma
Uhat (T) - - -	Uhat hallintaan -> ST suunnitelma	Mahdollinen kriisitilanne -> WT suunnitelma

KUVIO 21. 8-kenttäinen SWOT-analyysi, TOWS-matriisi (Vuorinen 2014, 90)

3.3.4 Service Blueprint

Service Blueprint eli palvelumalli on G. Lynn Shostackin (1984) ideoima visuaalinen kuvaus palvelun tuottamisesta, siihen vaadittavista resursseista ja asiakkaan kytkeytymisestä tuotantomalliin. Palvelumallista käy ilmi sekä asiakkaan kokemat asiat (Front Stage) että palveluntuottajan toiminta näkyvän palvelun taustalla (Back Stage). (Tuulaniemi 2016, 212-216.)

Service Blueprint -malli on täsmällisempi ja havainnollisempi kuin sanallinen kuvaus palvelupolusta ja sisältää vähemmän mahdollisuuksia väärintulkintoihin. Service Blueprint antaa yrityksille mahdollisuuden testata olettamuksia ja selvittää perinpohjaisesti palvelun ongelmakohtia. Se kannustaa luovuuteen, ennaltaehkäisevään ongelmanselvitykseen ja kontrolloituun palvelun toteutukseen. Service Bluerintin avulla myös nopeutetaan palveluiden kehittämistä. (Shostack 1984.)

Service Blueprint -mallissa (kuvio 22) palvelu esitetään kronologisessa järjestyksessä toiminto toiminnolta myös asiakkaan näkökulmasta. Blueprint-mallin avulla palveluntuottaja voi laskea palvelun tuottamisen aiheuttamat kulut ja se paljastaa tuotantoon liittyvän työmäärän, raaka-aineet ja muut tarvittavat resurssit. Service Blueprint -mallin merkittävin hyöty on palvelun arvoketjussa asiakkaan ja palveluntuottajan välisten kohtaamisten yksityiskohtainen kuvaaminen ja avaaminen kerronnallisiksi kohtaamisiksi. (Tuulaniemi 2016, 212-216.)

Iteratiivisen suunnittelun ja jatkuvan kehityksen kannalta on oleellisen tärkeää tunnistaa tärkeimmät palvelutapahtumat, joiden toteutumista myös mitataan ja seurataan. Näitä tapahtumia kutsutaan konversioiksi. (Tuulaniemi 2016, 226.)

PALVELUPOLKU		Palvelu 1	Palvelu 2	Palvelu 3	Palvelu 4	...	Palvelu N
ASIAKKAAN KOKEMAT ASIAT	Asiakas	Asiakkaan tuntemus tai toiminta	Asiakkaan tuntemus tai toiminta	Asiakkaan tuntemus tai toiminta	Asiakkaan tuntemus tai toiminta	...	Asiakkaan tuntemus tai toiminta
		VUOROVAIKUTUS					
	Palveluntuottaja	Palvelutapahtuma	Palvelutapahtuma	Palvelutapahtuma	Palvelutapahtuma	...	Palvelutapahtuma
	Järjestelmät	Palvelun toteutuskanava	Palvelun toteutuskanava	Palvelun toteutuskanava	Palvelun toteutuskanava	...	Palvelun toteutuskanava
YRITYKSEN TOIMINTA	Palvelutuotanto	Vaadittava tausta- valmistelu	Vaadittava tausta- valmistelu	Vaadittava tausta- valmistelu	Vaadittava tausta- valmistelu	...	Vaadittava tausta- valmistelu
Kustannukset		Kulut	Kulut	Kulut	Kulut	...	Kulut

KUVIO 22: Service Blueprint (Tuulaniemi 2016, 216, muokattu)

3.3.5 Value Proposition Canvas (VPC)

Ostamiseen liittyvien ajurien ymmärtäminen vaatii myyjäryitykseltä hyvää itsetuntemusta ja herkkyyttä ulkoiselle palautteelle. Yrityksen on tarpeen tiedostaa, minäkalaisissa tilanteissa kauppa on voitettu ja millaiset tarjoukset ovat johtaneet kauppaan. On tärkeää myös tunnistaa, mikä kohderyhmä on edesauttanut kaupan syntymistä ja kuinka laajaan päättäjäjoukkoon menestyksessä on rakennettu suhteita. Yrityksen pitää ymmärtää mitkä ovat olleet erityiset kilpailuedun lähteet ja erottautumistekijät. (Mattila & Rautiainen 2010, 116.)

Asiakasarvon ymmärtäminen mahdollistaa arvolupauksen luomisen. Arvolupaus perustuu myyjäorganisaation omaan osaamiseen ja sen ymmärtämiseen asiakkaan toiminnassa. Tuotteesta tai palvelusta voidaan luoda useita arvolupauksia, joilla kiinnitetään erilaisista asioista kiinnostuneiden asiakkaiden huomio. Asiakasymmärrys ja arvolupaukset ovat sisältöstrategian keskeisimmät asiat. Sisälöntuotannon kannalta markkinoinnin tulee selvittää, mitä asiakkaat ajattelevat, pelkäävät ja tavoittelevat, sekä mikä asiakkaita tuotteen tai palvelun tarjoamien hyötyjen näkökulmasta kiinnostaa ja motivoi. (Keronen & Tanni 2017, 35.)

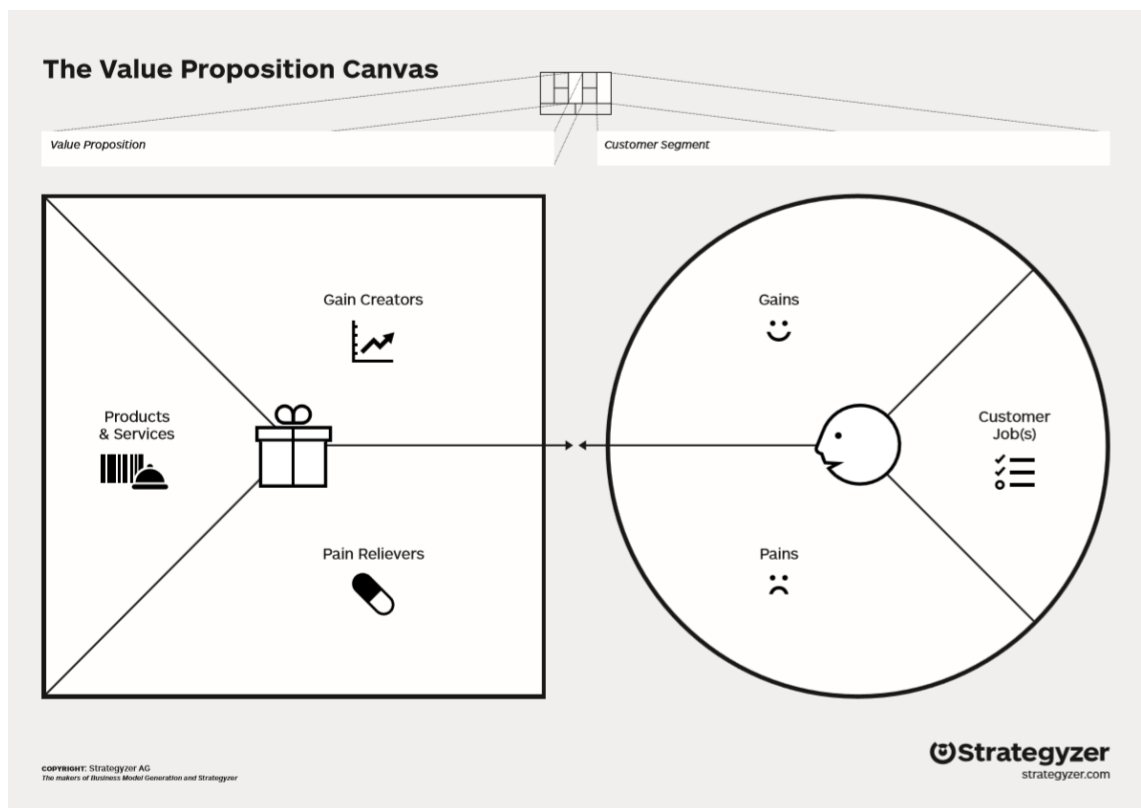
Kuviossa 23 esitetty Value Proposition Canvas (VPC) on visuaalinen työkalu, joka kertoo, mitä asiakas haluaa ja miten asiakkaan tahtoon voidaan vastata. VPC on jaettu kahteen osa-alueeseen, asiakaspersoonaan ja arvolupaukseen.

Asiakaspersoona kertoo, mille asiakkaalle arvoa tuotetaan. Asiakaspersoona on kolme segmenttiä: Työt (Customer Jobs), Kivut (Pains) ja Hyödyt (Gains). Työt-segmenttiin kirjataan asiat, joita asiakas haluaa saada tehdyksi. Asiat voivat olla käytännöllisiä, sosiaalisia tai emotionaalisia. Kivut-segmenttiin kirjataan asioita, jotka estävät asiakaspersoona tekemästä edellä mainittuja asioita. Näitä ovat muun muassa asiakkaan kokemat turhautumiset, haasteet, riskit ja asiat, joiden kanssa hän ei halua olla tekemisissä. Hyödyt-segmenttiin kirjataan konkreettiset tulokset, joihin asiakas toiminnallaan pyrkii. (Osterwalder 2015, 10-17.)

Arvolupaus kertoo, miten asiakkaalle tuotetaan hyötyä ja miten vähennetään esteitä tavoitteeseen pääsemiseksi. Arvokartan kolme osa-aluetta ovat: Tuotteet ja Palvelut (Products & Services), Kivun lievittäjät (Pain Relievers) ja Hyödyn luojat

(Gain Creators). Tuotteet ja Palvelut -segmenttiin kirjataan yrityksen tuotteet tai palvelut, joilla asiakkaan tarve täytetään. Kivun lievittäjät -segmenttiin kirjataan asioita, joilla tuote tai palvelu pyrkii pienentämään asiakkaan kokemia esteitä. Hyödyn luojat -segmenttiin kirjataan asioita, jotka tuottavat asiakkaan odottamia hyötyjä. (Osterwalder 2015, 28-33.)

Value Proposition Canvas tehdään jokaiselle asiakassegmentille ja siellä jokaiselle asiakaspersonalle erikseen. Canvaksen täyttäminen alkaa asiakaspersonan töiden sekä yrityksen tuotteiden ja palveluiden kirjaamisella. Tämän jälkeen kirjataan niin paljon erilaisia hyötyjä ja kipuja, joita pystytään keksimään. Näistä priorisoidaan tärkeimmät ja merkityksellisimmät.



KUVIO 23. Value Proposition Canvas (Strategyzer N.d.b)

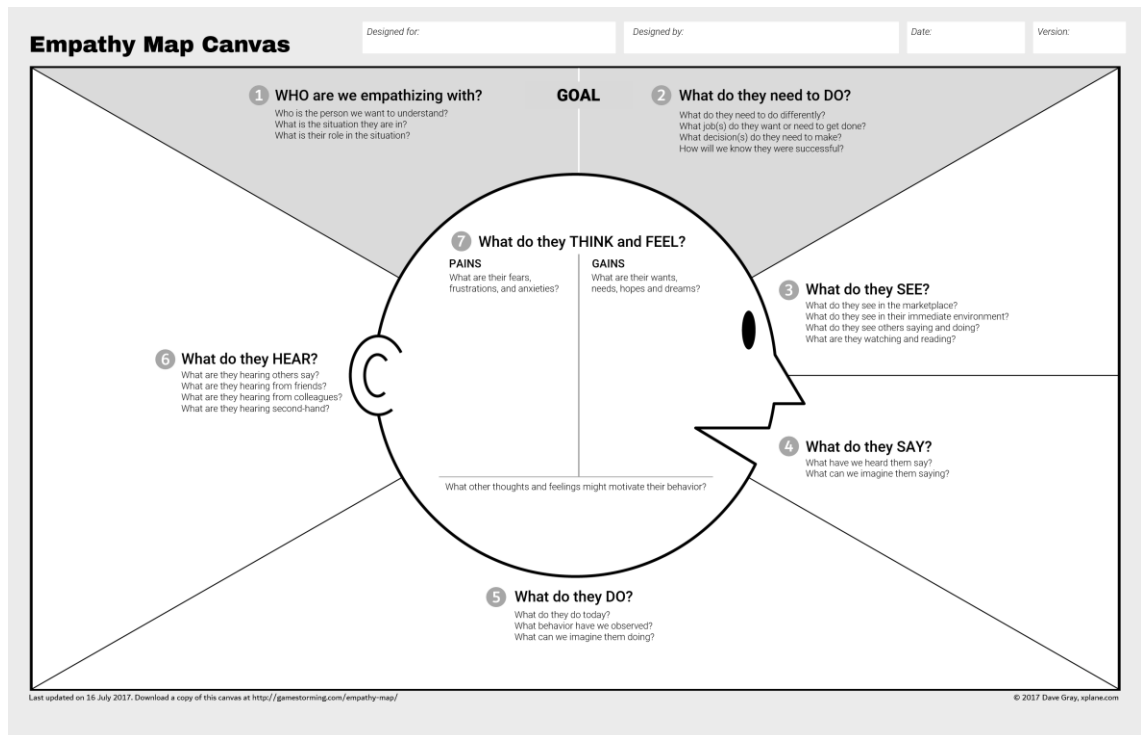
3.3.6 Empatiakartta

Asiakasymmärryksellä ei tarkoiteta vain asiakkaan toiveiden ja tarpeiden kuuntelemista. Se on syvällisempää asiakkaan arjen hahmottamista ja asiakasnäkökulman hyödyntämistä. Asiakasymmärrys edellyttää empatiaa ja astumista asiakkaan saappaisiin. (Hämäläinen, Maunula & Suominen 2016, 122.)

Dave Grayn (2017) kehittämää empatiakarttaa (kuvio 24) käytetään yksittäisten asiakkaiden sekä asiakassegmenttien tarpeiden hahmottamiseen. Se auttaa hahmottamaan ja ymmärtämään sekä itse asiakasta että kontekstia. (Hämäläinen ym. 2016, 124.)

Empatiakartan **Mitä asiakas näkee** -kysymys vastaa, mikä asiakasta ympäröi, miltä hänen ympäristönsä näyttää, sekä ketkä ovat hänen ystäviään. Kysymys kertoo myös, millaisille tuotteille ja palveluille hän on alttiina, ja millaisia ongelmia hän kohtaa niitä käyttäessään. **Mitä asiakas kuulee** -kysymys kertoo, miten ympäristö häneen vaikuttaa, mitä ystävät hänelle sanovat, mitkä asiat häneen vaikuttavat, ja mitkä ovat hänen keskeiset mediakanavansa. **Mitä asiakas ajattelee ja tuntee** -kysymys kuvaa, mikä on asiakkaalle todella tärkeää sekä mitä hän haluaa, tarvitsee ja toivoo, mistä hän unelmoi ja mitkä ovat hänen pelkonsa. Neljäs kysymys, **mitä asiakas sanoo ja tekee**, kertoo, millainen asenne hänellä on, mitä hän kertoo muille, ja tekeekö hän kenties eri asioita kuin sanoo. **Mitkä ovat asiakkaan kipupisteet** -kysymys selvittää, mistä asioista asiakas turhautuu, mitkä asiat estävät häntä saavuttamasta tavoitteitaan, ja millaisia riskejä hän pelkää ottaa. Viimeinen kysymys, **Mitkä ovat asiakkaan ilon aiheet**, kertoo, mitä hän haluaa tehdä tai saavuttaa, miten hän mittaa menestystään, ja millaisilla strategioilla hän saavuttaa tavoitteensa. (Hämäläinen ym. 2016, 124-126.)

Empatiaa voidaan lisätä havainnoimalla asiakasta tai kokeilemalla itse tuotteita ja palveluita eri käyttötilanteissa. Myös oman ja kilpailijoiden tuotteiden vertailu auttaa ymmärtämään asiakasta paremmin. Näiden keinojen avulla voimme kuitenkin vain arvailla asiakkaan motiiveja, toiveita ja tarpeita. Parhaimman tiedon asiakastarpeesta saa keräämällä tietoa asiakkailta itseltään. (Hämäläinen ym. 2016, 127-128)



KUVIO 24. Empatiakartta (Gray 2017)

3.3.7 Buyer Persona Canvas

Tony Zambito on kehittänyt visuaalisen Buyer Persona Canvas -työkalun ostajapersonien syvällisempään käyttöön ja toiminnan ymmärtämiseen. Kuviossa 25 esitetty Buyer Persona Canvas on strateginen työkalu, jossa korostetaan 10 eri osa-aluetta, joita tarvitaan asiakkaan ostokäyttäytymisen taustojen tuntemisessa.

Ostajapersoonaa (Buyer Persona) -sarakeeseen kuvataan, ketkä ovat asiakkaitamme, millainen on ostajapersonan arkkityyppi, millainen tausta ja kokemus hänellä on, mitkä ovat hänen päämääränsä ja vastuunsa, sekä mikä on hänen roolinsa organisaatiossa? **Tavoitteet (Goals)** kertoo, mitkä ovat asiakkaan liiketoiminnan tavoitteet ja henkilökohtaiset tavoitteet, sekä mitkä organisaation tavoitteet vaikuttavat hänen ostokäyttäytymiseen. **Aloitteet (Initiatives)** -sarake kertoo, mitkä ovat tyypillisiä aloitteita ostajalle, millaista strategioita ostajalla tai hänen toimialallaan on, sekä mitkä toimintatavat ovat tärkeitä hänelle. (Zambito 2013.)

Osto-organisaatio (Buying Team) -sarakeeseen kuvataan, keitä ovat ostamiseen liittyvät sisäiset ja ulkoiset vaikuttajat, keitä kuuluu osto-organisaatioon, mikä on henkilön rooli osto-organisaatiossa, sekä ketkä kaikki osallistuvat päätöksentekoprosessiin. **Ostoprosessi (Buying Process)** kuvaa, millainen asiakkaan ostoprosessi on, millainen on tyypillinen ostopolku, ja kuinka hankintaosasto ohjaa ostoprosessia. **Ajoitus (Timing)** -sarakeeseen kuvataan, millaisia ovat asiakkaan hankintojen kausittaiset vaihtelut, kuinka budjettien aikataulut vaikuttavat hankintoihin, sekä mikä on tyypillinen hankintojen kiertoaika. (Zambito 2013.)











Ostajan ajatuksia (Buyer Thinking) -sarake kertoo, mitkä ostajan asenteet haittaavat tai auttavat meitä, millaisia käsityksiä ja uskomuksia ostajalla on, ja miten ostajan ajattelu vaikuttaa hänen ostokäyttäytymiseensä. **Kanavat (Channels)** kertoo, millaisia lähteitä hän käyttää tiedonhaussa ja ostamisessa, ja missä sosiaalisissa kanavissa hänet tavoittaa. **Miksi ostaa (Why Buy)** -sarakeeseen kuvataan, mitkä asiat vaikuttavat ostajan päätöksentekoon ja millaiset riskit vaikuttavat vaihtoehtoihin. Sarakeeseen kuvataan myös, miten asiakas tasapainottaa seuraukset ja loppuratkaisun, miten ostajan ajatukset vaikuttavat ostamisen syihin, ja mitä voivat olla esille tulemattomat syyt hankinnan taustalla. **Sisältö ja tieto (Content and Information)** -sarakeeseen määritellään, mitä tietoa ja millaista sisältöä ostaja tarvitsee päätöksenteossa, millaiseen tietoon hän luottaa ja perustaa päätöksensä, miten hän käyttää ja jakaa tietoa, mitä tietoa hän hakee missäkin ostoprosessin vaiheessa, sekä miten hän saa tarvitsemansa tiedon? (Zambito 2013.)

Buyer Persona Canvas™

Created For:

Date

Iteration #1

Buyer Persona  Who are our buyers? What is the archetype of our buyers? What is their archetypal background? What is their archetypal experience? What is their archetypal balance of professional and personal lives? What are their areas of focus and responsibilities? What are the archetypal roles in organizations?	Goals  What are our buyer's business goals? What are our buyer's personal goals? What organizational goals affect their buying behavior?	Buying Process  What buying process do our buyers follow? What is their archetypal buyer's journey? How does procurement govern the buying process?	Buyer Thinking  Which attitudes hurt/help us on the part of buyers? What perceptions & beliefs do our buyers have? How does buyer thinking affect buying behavior?	Why Buy  How do our buyers make choices? What risks affect buying choices? How do our buyers balance consequences and payoffs? How does buyer thinking affect "why" choices? What are the unlocked drivers for decisions? What are the unarticulated "why" reasons for decisions?
	Initiatives  What are the archetypal initiatives of our buyers? What are the archetypal strategies of our buyers and industry? Which programs & projects are important?	Timing  What are the seasonal patterns of our buyers? How does formal budget planning affect timing? What is normal end-to-end buying cycle?	Channels  Which channels do our buyers use? Where are our buyers socially? What external sources do they frequent?	
Influencers, Stakeholders, Buying Team  Who are key stakeholders? Who are internal influencers? External influencers? Who participates on buying team? What role does buyer persona have on buying team? Who participates in the approval process?		Content and Information  What information and data references do buyers rely on? How do buyers utilize and share content? What types of content affects purchase decisions? What are content buyers seek and when? How buyers obtain and receive information?		


 TONY ZAMBITO

www.tonyzambito.com

This work is licensed under the Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivs 3.0 Unported License. To view a copy of this license, visit <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/> or send a letter to Creative Commons, 444 Castro Street, Suite 900, Mountain View, California, 94041, USA.



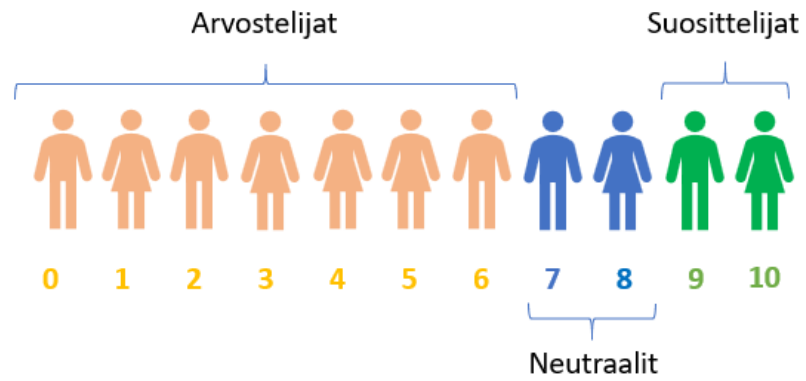
KUVIO 25. Buyer Persona Canvas (Zambito 2013)

3.3.8 Net Promoter Score

Net Promoter Score (NPS) on asiakaskokemuksen keskeinen mittari. Sillä kerätään tietoa siitä, kuinka todennäköisesti asiakas suosittelisi palvelua häneltä siitä kysyttäessä (Reichheld 2003). NPS on käyttökelpoinen arvioitaessa palvelumuotoilun merkitystä asiakaskokemuksen muutokseen ja se osoittaa tuloksellisuuden kasvun ja asiakasuskollisuuden yhteyden. (Tuulaniemi 2016, 244.)

Net Promoter Score kuvaa yrityksen suosittelijoiden arvostelijoiden välistä suhdetta. Vastaukset annetaan kuvion 26 mukaisesti asteikolla 0-10 siten, että arvosanat 0-6 tulkitaan arvostelijoiksi, 7-8 neutraaleiksi ja 9-10 suosittelijoiksi. NPS-luku määritellään vähentämällä arvostelijoiden määrä prosentteina suosittelijoiden määrästä prosentteina. (Reichheld 2003.) Mitä suurempi luku on, sitä parem-

min asiakaskokemuksen rakentaminen on onnistunut. Positiivista NPS-arvoa pidetään hyvänä saavutuksena, yli 50% pidetään jo erinomaisena tuloksena. (Tuulaniemi 2016, 244.)

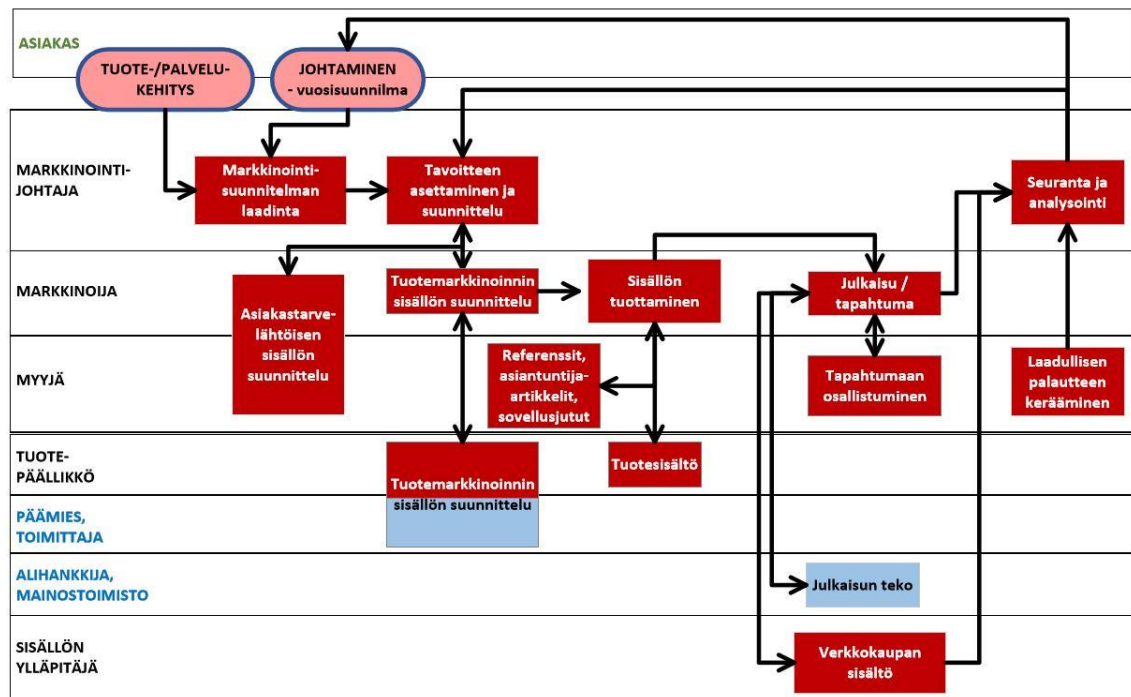


KUVIO 26. Net Promoter Score (Reichheld 2003; Tuulaniemi 2016, 244)

4 TOIMINTAMALLIN TESTAUS KÄYTÄNNÖSSÄ

Palvelumuotoilun toimivuus asiakaslähtöisen sisältömarkkinoinnin toteutuksessa testattiin palvelumuotoiluprojektin toteutuksena kahden testiryhmän kanssa. Tuotealueiden valinnan perusteena oli liiketoiminnan kannalta tärkeät tuotteet sekä se, että näihin tuotteisiin muodostetuilla työryhmillä uskottiin olevan hyvä osaaminen ja motivaatio projektin toteutukseen. Tuote 1 on yrityksen oma järjestelmäratkaisu ja se perustuu yrityksen pitkän historian aikana muodostuneeseen osaamiseen. Tuote 1 haluttiin tuotteistaa paremmin omaksi itsenäiseksi järjestelmätuotteeksi yrityksen tarjontaan. Tuote 2 on yrityksen edustaman ja maahan tuoman valmistajan valmis järjestelmätuote. Kyseinen järjestelmätuote sisältää itse laitteen lisäksi sen toimintaan oleellisesti liittyvän pilvipohjaisen hallintaportaalin. Tuote 2 valittiin mukaan palvelumuotoiluprojektiin, koska sen markkinointiin tarvittiin suomenkieliset koko järjestelmän toiminnan kuvaavat markkinointisällöt. Molempien tuotteiden palvelumuotoiluprojektit toteutettiin itsenäisesti eri ryhmissä.

Molempiin palvelumuotoiluprojekteihin osallistuivat tuotteiden myyjä, tuotepäällikkö ja markkinointi. Yrityksen markkinointiprosessi (kuvio 27) oli kuvattu vuoden 2019 alussa uuden laatujärjestelmäprojektin yhteydessä. Markkinointiprosessiin oli määritelty markkinointiin osallistuvat roolit sekä heidän vastuut. Myyjät ja tuotepäälliköt osallistuvat markkinoinnin kanssa sisällönsuunnitteluun ja -tuottamiseen.



KUVIO 27. Yrityksen markkinointiprosessi

Markkinointijohtaja toimi palvelumuotoiluprojektin vetäjänä. Tuotepäällikkö toi työryhmään tietämyksensä tuotteen ominaisuuksista ja tuotteen käytöstä eri sovelluksissa. Yrityksen vahvuutena on aina ollut tekninen myyntiosaaminen eli tuotepäälliköt toimivat myös myynnissä ja tuntevat omien tuotteidensa lisäksi hyvin myös yrityksen muun tarjoaman sekä asiakaskunnan. Palvelumuotoiluprojektissa myynti osallistui sisällön suunnitteluun tuomalla ryhmään tietämystä asiakkaan toiminnasta ja tarpeista. Molemmissa projekteissa ryhmien koko rajattiin resurssien järkevän käytön mukaan.

Palvelumuotoiluprojekteihin osallistuneet henkilöt työskentelivät yrityksen eri toimipisteissä, joten kaikki yhteiset palaverit pidettiin Skype-neuvotteluina. Skypen käyttö palaverien toteutuksessa oli kaikille ryhmän jäsenille tuttua, joten se ei vaatinut uuteen työkaluun tai neuvottelumenetelmään perehtymistä. Skype-neuvotteluissa tärkeäksi muodostui kuitenkin Canvas-työkalut ja visuaaliset mallit, jotka toimivat kommunikoinnin apuvälineinä ja tulosten dokumentoinnissa. Canvas-tauluista luotiin PowerPointiin valmiit pohjat, josta ne oli helppo ottaa tarpeen mukaan käyttöön. Kaikki valmiit Canvas-taulut tallennettiin yrityksen Microsoft SharePoint -järjestelmään ja jaettiin ryhmän jäsenille Office 365 -työkalupaketin

Teams-ohjelmistolla. Teams mahdollisti kaikkien ryhmän jäsenten muokata työstettävää Canvas-taulua samanaikaisesti.

4.1 Määrittelyvaihe: Tehtävänanto ja lähtötilanteen selvitys

4.1.1 Palvelumuotoiluprojektin tehtävänanto ja tavoitteet

Palvelumuotoiluprojektin toteutus aloitettiin ensimmäisessä palaverissa, tammi-kuussa 2019, molempien ryhmien kanssa tehtävän kuvauksella ja tavoitteiden määrittelyllä. Tehtävänä oli asiakasymmärryksen perusteella ideoida yhteisenä aivoriihiyöskentelynä ja Canvas-malleja apuna käyttäen asiakkaan tiedontarvetta ja ostopäätöstä tukevia markkinointisisältöjä ja priorisoida ne toteutettavaksi markkinointisuunnitelman mukaisesti. Markkinointisisällöistä oli tarkoitus luoda yrityksen www-sivuille ja muihin markkinointikanaviin palvelupolku täyttämään eri asiakaspersoonien tiedontarve ostoprosessin eri vaiheissa. Tehtävänanto antoi projektiin osallistuville selkeän kuvan palvelumuotoiluprojektin tavoitteesta. Tehtävänannon ja tavoitteiden tuli toimia myös motivaattorina projektiin osallistuville, koska yhtenä tavoitteena oli helpottaa jatkossa markkinointiin tarvittavaa myynnin ja tuotepäällikköjen työtä.

Palvelumuotoiluprosessin määrittelyvaiheen toinen osa oli esiselvitys, jossa projektiryhmälle luotiin yhtenäinen käsitys yrityksen myynti- ja markkinointiprosessista, liiketoiminnan strategisista tavoitteista sekä markkinoista ja kilpailutilanteesta. Esiselvitys tehtiin yhteisenä aivoriihiyöskentelynä ja siinä hyödynnettiin palvelumuotoilun menetelmiä ja seuraavissa kappaleissa esiteltyjä työkaluja yhtenäisen näkemyksen keräämiseen.

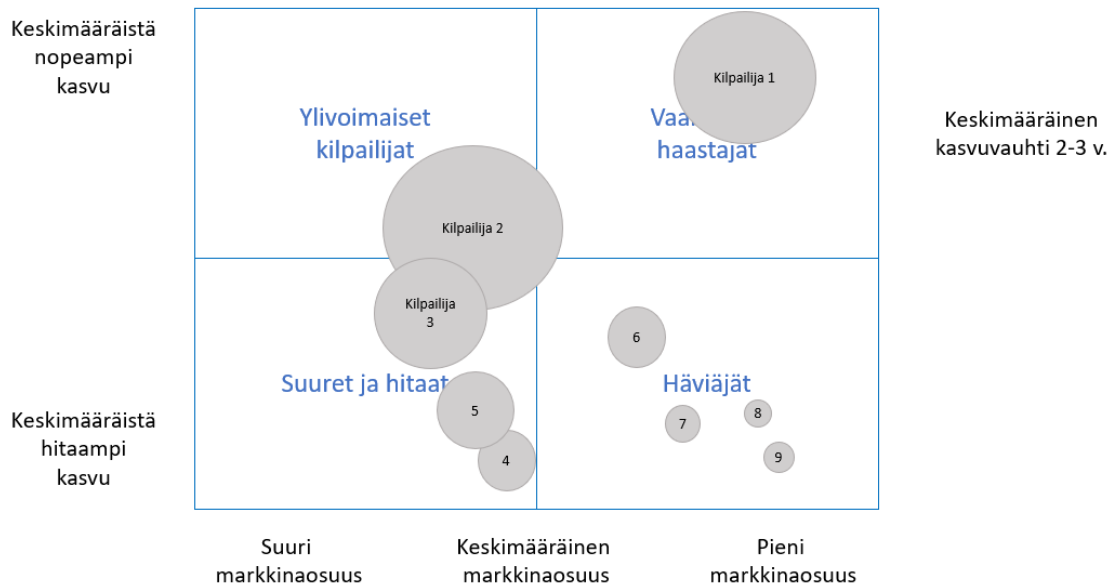
4.1.2 Liiketoimintastrategian kirkastus BMC-työkalulla

Tuotteeseen liittyvän liiketoimintaidean kirkastamisessa hyödynnettiin Business Model Canvas -työkalua. Canvasiin kirjattiin kuvion 24 mukaisessa järjestyksessä ensin markkinoinnin osalta oleelliset asiat, kuten yrityksen tärkeimmät

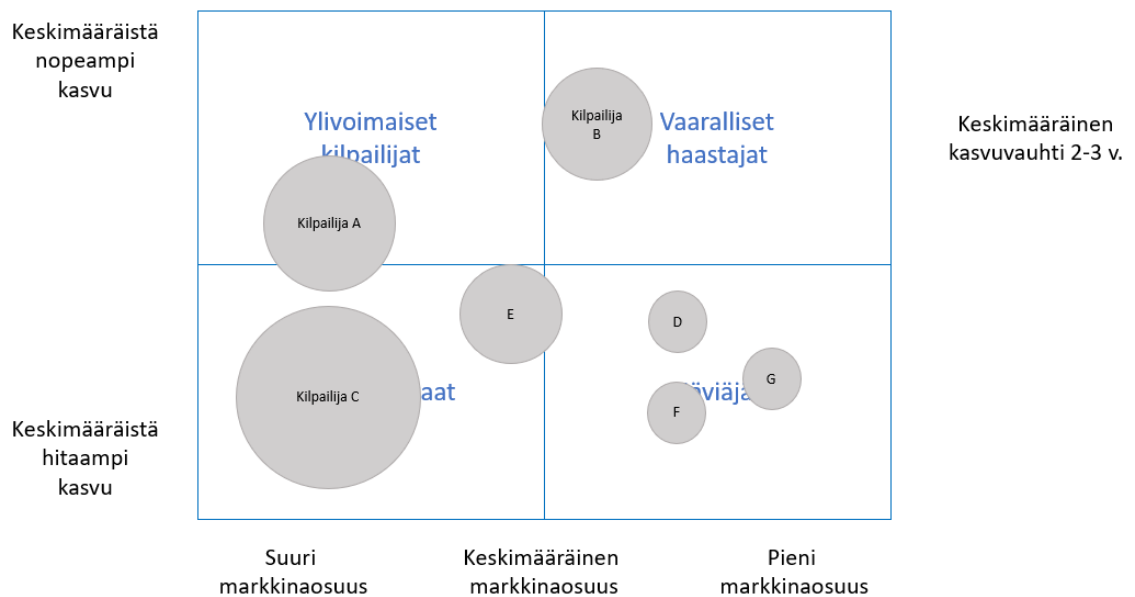
asiakasryhmät (1), asiakkaan tavoittavat markkinointikanavat (2), tavat asiakas-suhteen hoitamiseen (3) sekä näiden ylläpitoon tarvittavat avaintoiminnot (4) ja -resurssit (5). Business Model Canvas (esitelty aiemmin kuviossa 18) avasi ryhmälle selvästi markkinoinnin ja asiakaspalvelun yleiskuvan yrityksen toiminnan kannalta. Business Model Canvasiin täydennettiin tämän jälkeen tuotteet ja palvelut (6), ja varmistettiin, että tuote- ja palvelukuvaukset löytyvät yrityksen markkinointisisällöistä.

4.1.3 Kilpailutilanteen hahmotus Ropen kilpailijakartalla

Markkina- ja kilpailijoihin tunnistamista varten tehtiin markkinatutkimus, jossa hyödynnettiin Ropen kilpailijakarttaa. Kilpailijakartta antoi selkeän kokonaiskuvan toimialan kilpailutilanteesta. Kuvioiden 28 ja 29 mukaisesti kilpailijakarttoihin listattiin kaikki tunnistetut, niin olemassa olevat kuin myös potentiaaliset kilpailijat, ja jaettiin ne kilpailijakartan neljään lohkoon: Ylivoimaiset kilpailijat, vaaralliset haastajat, suuret ja hitaat, häviäjät. Yritysten liikevaihdot ja viimeisten vuosien taloustiedot kerättiin Suomen Asiakastieto Oy:n [www-palvelusta](http://www.palvelusta). Kilpailijakartan täyttäminen ei ollut aivan itsestään selvää ja yksinkertaista, koska osa kilpailevista tuotteista oli sellaisia, joilla oli useampia myyjiä, kun taas osa kilpailijoista yrityksenä edusti omaa tuotebrändiään. Liikevaihto- ja tulostietoja tutkimalla saatiin kuitenkin kokonaiskuva markkinoilla vallitsevasta kilpailutilanteesta ja tunnistettiin yrityksen kannalta vaarallisempia kilpailijoita. Kilpailijakartassa olevien ympyröiden koko kuvaa kilpailijayritysten liikevaihdon suuruutta.



KUVIO 28. Tuotteen 1 kilpailijakartta.



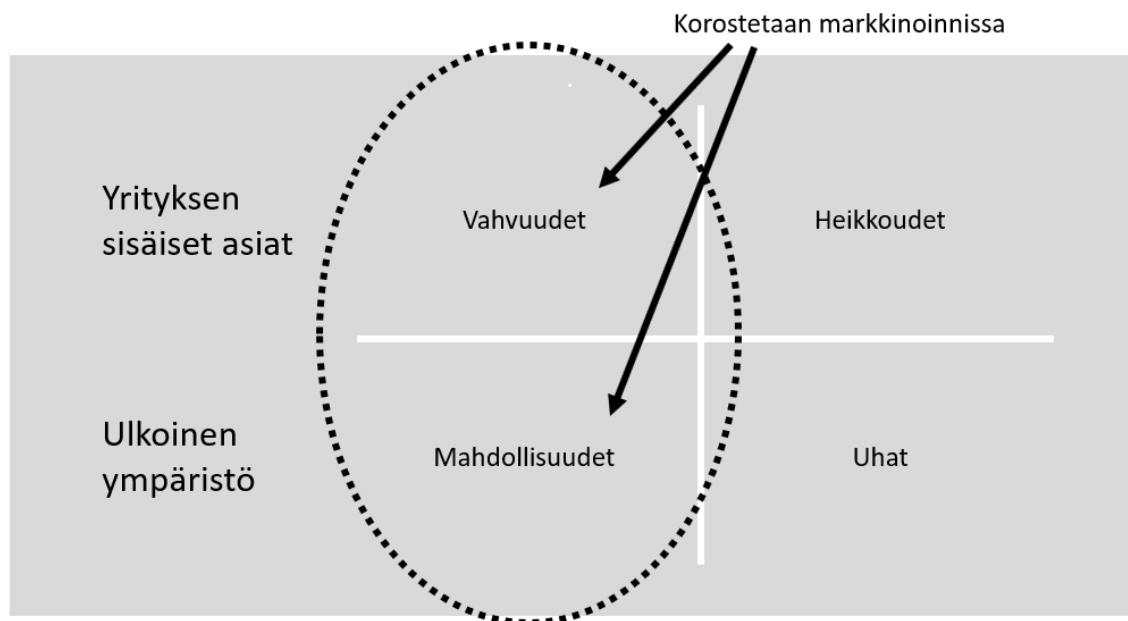
KUVIO 29. Tuotteen 2 kilpailijakartta

4.1.4 Oman yrityksen parempi tuntemus SWOT-analyysillä

Oman yrityksen ja merkittävimpien kilpailijoiden keskinäisen suhteen arviointiin käytettiin SWOT-analyysit. Nelikenttäinen SWOT-analyysi koostettiin niin oman yrityksen, kilpailijoiden kuin myös asiakkaan näkökulmasta. Asiakasnäkökulman

tietoinen korostaminen paljasti niin vahvuuksia kuin heikkouksia, joita pelkästään oman yrityksen ja kilpailijan toiminnan tutkiminen ei olisi kertonut. Sisällöntuotannon kannalta SWOT-analyysistä saatiin kuvion 30 mukaisesti priorisoitua selkeät kilpailijoista erottuvat vahvuudet ja mahdollisuudet, joita voidaan jatkossa korostaa markkinoinnissa.

Esimerkkinä yrityksen sisäisistä vahvuuksista on kilpailijoihin verrattuna laajempi palvelutarjonta. Yritys pystyy tarjoamaan tuotteeseen lisäarvoa muun muassa järjestelmäsuunnittelun, valmistuksen ja asennusten muodossa. Esimerkkinä ulkoisen ympäristön muodostamista mahdollisuuksista ovat muun muassa Industry 4.0 -ajattelu tuotannon tehostamisessa sekä kyberturvallisuushaka. Molemmat trendit tukevat ja edesauttavat yrityksen tuotteiden ja ratkaisujen viemistä markkinoille.



KUVIO 30. Kilpailijoista erottautuminen SWOT-analyysin avulla

4.1.5 Sisältömarkkinoinnin Service Blueprint

Määrittelyvaiheen viimeisenä osana yrityksen markkinointi ja asiakkaan ostoprosessi kuvattiin kuvion 31 mukaiseen Service Blueprint -pohjaan. Palvelupolkuun

yhdistettiin asiakkaan ostoprosessia tukevat markkinoinnin sisältöikkunat (informaatioikkuna, ostoikkuna ja asiakaskokemusikkuna) sekä sisältölajit (tavoittava sisältö, sitouttava sisältö ja aktivoiva sisältö). Service Blueprintiin tarkennettiin markkinointisisällöt palvelupolun eri vaiheissa, markkinointikanavat ja -järjestelmät, sekä yrityksen sisällöntuotannon toteutuksessa tarvittavat resurssit ja järjestelmät.

PALVELUPOLKU	Informaatioikkuna			Ostoikkuna	Asiakaskokemusikkuna	
	Tietämätön	Tiedonhakija	Harkitsija	Ostaja	Asiakas	
FRONT STAGE	Asiakas	Törmää verkossa tai mainoksessa kiinnostavaan aiheeseen	Etsii ratkaisua ongelmaansa, kartoittaa ratkaisuja	Vertailee eri ratkaisu- ja toimittajavaihtoehtoja	Pyytää tarjouksen, haluaa lisätietoa, tekee tilauksen	Haluaa tietoa tuotteen käytöstä, pyytää tukea, tarvitsee huoltoa
	Sisältö	Mainos, uutinen, asiantuntija-artikkeli, sovellusesimerkki, trendi/filmiö	Ratkaisusivu, järjestelmäkuvaus, tuotesivu, video, esite, esitys	Referenssi, tuotevertailu, palvelukuvaus, esitys	Yhteystiedot, yhteydenotto-lomake, chat, ostoskori	Tukipyyntölomake, huoltotilauslomake, yhteystiedot, käyttöohjeet, oppaat ja opasteet,
	Järjestelmät	Google SEO & Ads, LinkedIn, Facebook, CreaMailer, IteWiki, Media, asiakaslehti	Google SEO & Ads, www-sivut, verkkokauppa, GoToWebinar, YouTube		www-sivut, verkkokauppa, chat, puhelin, sähköposti	www-sivut, verkkokauppa, chat, puhelin, sähköposti
BACK STAGE	Palvelutuotanto	Sisällönsuunnittelu, sisällöntuotanto, verkkokaupan ja www-sivujen ylläpito, hakukoneoptimointi, webinarisitykset, seminaarit, esittelyjen nauhoitus		Asiakaspalvelu, tarjouslaskenta, tilausten käsittely	Asiakaspalvelu, sisällönsuunnittelu, sisällöntuotanto, www-sivujen ylläpito	

KUVIO 31. Sisältömarkkinoinnin Service Blueprint

Service Blueprint -pohjaan listattiin lisäksi kaikki ne markkinointikanavat, joissa lppo esittää yritys on tähän mennessä ollut aktiivisesti mukana. Lisäksi luetteloon lisättiin sellaisia kanavia, joita oli aiemmin harkittu käyttöönotettavaksi. Tällaisia kanavia olivat muun muassa webinaarit ja esittelyvideot, joilla tiedonkeruu- ja harkintavaiheessa oleville asiakkaille pystyttiin tarjoamaan suuri määrä tietoa helposti saatavaksi. Tekstisisältöön verrattuna webinaarissa ja esittelyvideoissa vaikeakin asia on helppo kertoa ja esittää visuaalisesti.

Tavoittavan sisällön kanaviksi listattiin ne kanavat, joiden kautta tietämättömät ja tiedonhakijat halutaan ohjata yrityksen www-sivuille. Tällaisia tavoitettavia kanavia olivat:

- Google ja muut hakukoneet (hakukoneoptimointi)
- Google Adwords -hakukonemainonta
- Google Display -mainonta
- Itewiki-sivusto
- Lehtimainonta (alan lehdet ja muut julkaisut, painettu julkaisu)
- Uutiskirjemainonta (alan lehdet ja muut julkaisut, sähköposti)
- Bannerimainonta (alan lehdet ja muut julkaisut, www-sivustot)
- Yrityksen oma uutiskirje (sähköposti)
- Yrityksen asiakaslehti (painettu julkaisu)
- Messut ja muut alan tapahtumat
- Sosiaalinen media: LinkedIn ja Facebook

Sitouttavan sisällön on tarkoitus täyttää tiedonhakijan ja ostamista harkitsevan tiedontarve, sekä tehdä ostopäätöksen tekemisestä helppoa. Yhdellä sisällöllä kaikkea asiakkaan tarvitsemaa tietoa ei pystytä välittämään, vaan eri asiakassegmentteihin, motiiveihin ja ostopolun vaiheisiin tarvitaan erilaisia sisältöjä. Sitouttavia sisältöjä olivat:

- Ratkaisukuvat eri asiakassegmenteille
- Järjestelmäkuvaukset
- Sovellusesimerkit
- Referenssiartikkelit
- Tuotetiedot
- Seminaarit ja muuta tapahtumat
- Webinaarit
- Videosittelyt
- Asiantuntija-artikkelit

Aktivoivalla sisällöllä asiakas halutaan ohjata ostopolulla seuraavaan vaiheeseen eli informaatioikkunasta ostoikkunaan. Aktivoivan sisällön tarkoituksena on saada asiakas ilmaisemaan kiinnostuksensa yritystä ja tuotetta kohtaan ja luovuttamaan yhteystietonsa yrityksen myynnille. Tällaisia aktivoivia sisältöjä olivat:

- Asiakaspalvelun yhteystiedot puhelin- ja sähköpostiasiointia varten
- Yhteydenottolomakkeet
- Asiakaspalvelun Chat
- Verkkokaupan ostoskori ja kaupan ehdot
- Tapahtumaan ilmoittautuminen (seminaari, webinaari, koulutus)

4.2 Tutkimusvaihe: Asiakasymmärrys

Palvelumuotoiluprojektin tutkimusvaiheen tavoitteena oli kerätä tietoa asiakasymmärryksen vahvistamiseksi. Tiedonkeruu tapahtui tammi-helmikuussa 2019 eläytyen ja syventyen olemassa olevien asiakkaiden maailmaan. Tiedonkeruussa käytettiin apuna myynnin asiakaspalvelukokemuksia sekä tuotepääällikköjen sovellustietämystä ja -osaamista. Tutkimusvaiheen palaverieja pidettiin noin viikon välein aina parin tunnin jaksoissa. Palvelumuotoilun Canvas-työkalujen avulla määritettiin yrityksen arvolupaus sekä syvennettiin ymmärrystä asiakkaan hankintaan liittyvistä motivaattoreista, arvostuksista sekä tuntemuksista. Tutkimuksen tuloksena saatiin tietämys asiakkaiden odotuksista, tarpeista ja tavoitteista tuotteeseen liittyen. Tämän tietämyksen pohjalta määritettiin markkinointiin sisältöstrategia.

4.2.1 Arvontuotannon määrittely VPC-työkalulla

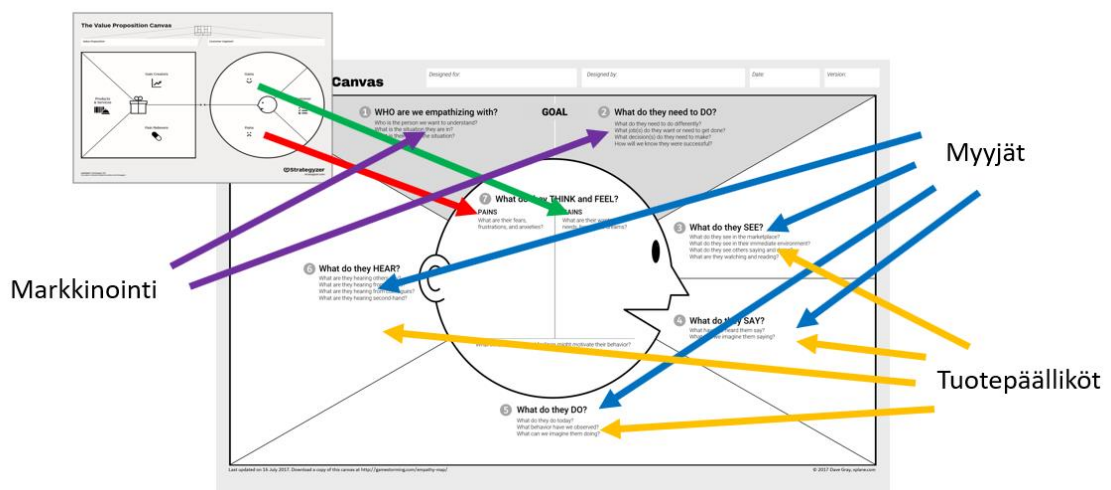
Asiakastutkimuksesta saatu tieto kerättiin Value Proposition Canvas -tauluihin. Canvas tehtiin jokaiselle asiakassegmentille erikseen, koska heti työ alussa kävi selväksi eri segmenttien käyttävän tuotetta eri tavoilla ja arvostavan tuotteen käytössä eri asioita. Työt-sarakkeeseen (Customer Jobs) kirjattiin kaikki ne asiat, joita kyseinen asiakassegmentti haluaa tuotteella tehdä. Työryhmän oli helppo luetella asiakkaiden kipuja (Pains), jotka estävät heitä ostamisessa tai tuottavat haasteita, ongelmia tai riskejä. Vaikeampaa oli keksiä syvällisempiä hyötyjä (Gains), joita asiakas tuotteen hankinnalla tavoittelee. Näiden motivaattorien tunnistamiseen tarvittiin muutama Miksi? -kysymyskierros, joiden avulla työryhmä löysi asiakkaalle merkityksellisiä syitä.

Loppujen lopuksi molempien työryhmien tekemistä Value Proposition Canvas -tauluista muodostui selkeät motivaattorit tuotteen hankintaan. Tuotteen 1 ostajien motivaattoreita olivat laadun **varmistaminen** sekä toiminnan **tehostaminen**. Tuote 1 auttoi molempien tavoitteiden saavuttamisessa. Tuotteen 2 ostajien motiiveiksi todettiin uuden liiketoiminnan **kehittäminen**, tietoturvan **varmistaminen** sekä toiminnan **tehostaminen**. Tuotteen 2 tapauksessa ostamisen motivaattorit olivat vielä selvästi erilaisia asiakasorganisaation eri osastoilla ja henkilöillä.

4.2.2 Syväisempi asiakasymmärrys Empatiakartan avulla

Empatiakartan tarkoituksena oli viedä palvelumuotoiluprojektin työryhmä syvemmälle asiakkaan tunteisiin. Heti alussa empatiakartan testaaminen todettiin vaikeaksi, koska kenelläkään ryhmän jäsenellä ei ollut tietoa ja kokemusta työkalun käytöstä. Toinen ilmiselvä ongelma oli syvällisen asiakasymmärryksen puute. Vaikka tuotteita oli myyty eri asiakkaille jo pitkään, silti asiakkaan kaikista tarpeista ja tuotteen käyttötavoista ei ollut varmuutta. Sekä tuotepäälliköt että myyjät olivat aina lähestyneet asiakasta liian tuotelähtöisesti ja niin sanottu asiakaslähtöisyys oli jäänyt tuotemyynnissä taka-alalle.

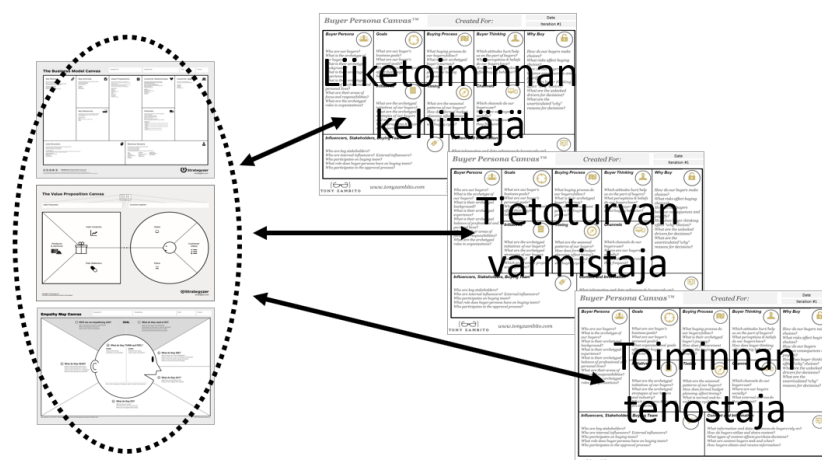
Empatiakartat tehtiin kolmelle nimetylle asiakkaalle, jotka myyjä tunsivat parhaiten. Empatiakartan täyttämistä helpotti se, että kivut (Pains) ja hyödyt (Gains) täydensivät Value Proposition Canvas -taulujen vastaavista kentistä. Näihin peilaten alkoi löytymään ajatuksia ja näkemyksiä myös kenttiin, joissa kuvattiin asiakkaan näkemisiä, kuulemisia, tekemisiä ja tuntemuksia. Kuvion 32 mukaisesti myyjät täydensivät kenttiä asiakaskokemuksistaan saamalla tiedoilla, kun taas tuotepäälliköt täydensivät tuotteen käyttöön liittyvillä kokemuksilla. Markkinointi toi oman panoksensa empatiakartan täyttöön ohjaamalla ryhmää asiakaslähtöiseen ajatteluun sekä eri näkökulmien, kuten kilpailija-analyysin ja kilpailijoiden vertailun, esilletuonnilla. Empatiakarttaan kirjattiin näin myös, miten asiakas näkee ja kokee kilpailijat. Alkukarjoittelun jälkeen empatiakarttoja saatiin täytettyä tiedoilla, joita sisällönsuunnittelussa pystyttiin hyödyntämään.



KUVIO 32. Empatiakartan täyttäminen

4.2.3 Ostajapersoonien luonti Buyer Persona Canvas -tauluihin

Palvelumuotoiluprojektin määrittelyvaiheessa luodun Business Model Canvas -taulun sekä tutkimusvaiheessa luotujen Value Proposition Canvas -taulujen ja Empatiakarttojen pohjalta lähdettiin määrittämään motiivipohjaisia ostajapersoonia. Canvas-tauluihin kerätty tietämys asiakkaista ja heidän käyttäytymisestä koottiin asiakasprofiiliksi Buyer Persona Canvas -työkalua apuna käyttäen. Buyer Persona Canvas -tauluista syntyi kuvion 33 kaltaiset motiivipohjaiset ostajapersoonat molemmille tuotteille.



KUVIO 33. Tuotteen 2 motiivipohjaiset ostajapersoonat

Buyer Persona Canvas -tauluihin kerättiin tietoa eri asiakkaista. Tiedonkeruu perustui yrityksen asiakastietojärjestelmään kirjattuihin tietoihin sekä myyjien henkilökohtaiseen asiakkaiden tuntemiseen. Ostajapersoonaa (Buyer Persona) -sarakeeseen listattiin tehtävänimikkeitä, joita kyseisellä ostajapersoonalla eri asiakasorganisaatiossa on. Sarakeeseen kuvattiin myös persoonan ydinosaaminen sekä tekninen asiantuntijuus tuotteeseen liittyen. Tavoitteisiin (Goals) kirjattiin ne tavoitteet tai ongelmat, johon tuotteen odotettiin antavan ratkaisun. Aloitteet (Initiatives) -sarakeeseen yritettiin löytää niitä pisteitä, jotka käynnistivät asiakkaan ostoprosessin.

Ostoprosessiin (Buying Process) kuvattiin askeleet, joilla hankinta eteni vaihe vaiheelta eteenpäin. Esimerkiksi Tuotteen 2 osalta ostaja ei pystynyt tekemään

itsenäistä päätöstä, vaan tuotteen käytön aloitus vaati useamman eri organisaation osan, kuten IT-tuen, hyväksynnän. Ostajan ajatukset (Buyer Thinking) -sarake täydentyi muun muassa sellaisilla asioilla, joita tiedettiin olevan asiakasorganisaatiossa ostamisen esteenä. Esimerkiksi Tuotteen 2 kohdalla kävi ilmi, että yhdellä asiakkaalla on voimassa oleva toimitussopimus vanhan toimittajan kanssa vielä reilun vuoden ajan ja tämä estää uuden tuotteen käyttöönoton. Ajoin (Timing) -sarakeeseen kirjattiin, onko kyseessä niin sanottu investointituote, kuten Tuote 1, tai miten asiakas hankkii tuotetta suhteessa akuuttiin tarpeeseen, kuten Tuotteen 2 kohdalla tapahtui. Kanavat (Channels) -sarakeeseen listatiin tapoja, jolla asiakas voidaan tavoittaa markkinoinnin keinoin. Näitä olivat muun muassa sosiaalisen median eri ryhmät, toimialan lehdet ja muut mediat sekä toimialaan liittyvät yhteisöt ja yhdistykset. Miksi ostaa (Why Buy) -sarake täydentyi ostamisen motivaattoreihin pohjautuvilla perusteluilla päätöksenteon syntymiseen. Osto-organisaatioon (Buying Team) -sarakeeseen kirjattiin kaikki ostoprosessiin osallistuneet henkilöt sekä heidän vastuunsa ja vaikutusvaltansa ostopäätökseen liittyen.

4.3 Suunnitteluvaihe: Sisältöjen ideointi ja palvelupolun luonti

Palvelumuotoiluprojektin suunnitteluvaihe toteutettiin maaliskuussa 2019. Suunnitteluvaiheen tavoitteena oli asiakasta kiinnostavien markkinointisisältöjen ideointi sekä toteutettavien sisältöjen valinta siten, että ne muodostavat toimivan palvelupolun tukemaan asiakkaan tiedontarvetta ostoprosessin eri vaiheissa ja auttamaan asiakasta ostopäätöksen tekemisessä. Toimintamallin testauksessa sisällönsuunnittelu rajattiin informaatioikkunan tavoitaviin, sitouttaviin ja aktivoiviin sisältöihin.

4.3.1 Sisältöjen ideointi ja valinta toteutukseen

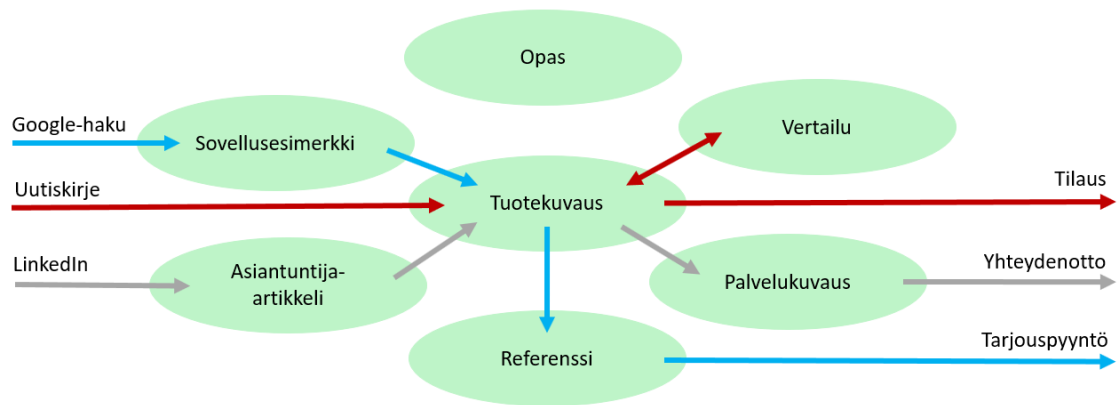
Palvelumuotoilun periaatteiden mukaisesti markkinointisisältöjä lähdettiin ideoimaan mahdollisimman suuri määrä aiemmissa vaiheissa luoduista Canvas-tauluista. Ideointipalaverissa kaikki ideat kirjattiin muistiin projektia varten luodun Po-

werPoint-tiedoston omalle sivulle ja lajiteltiin sisältötyypeittäin asiantuntija-artikkeleihin, tuotekuvauksiin, palvelukuvauksiin, sovellusesimerkkeihin, referensseihin, opasteisiin ja vertailuihin.

Ideoinnin jälkeen suurta valikoimaa rajattiin sekä asiakkaan että yrityksen kannalta arvoa tuottaviin ja toteuttamiskelpoisiin sisältöihin, ja nämä priorisoitiin tärkeysjärjestykseen vaikuttavuuden perusteella. Tällä tavalla luotiin sisällöntuotantoon tehtävälista, josta osa sisällöistä valittiin toteutettavaksi palvelumuotoilun projektin toteutusvaiheessa ja osa aikataulutettiin markkinointisuunnitelmaan myöhemmin toteutettavaksi. Ideointi ja analysointi toteutettiin omissa palaverissa, jonka ansiosta ideointiin luotiin mahdollisimman avoin ja innovatiivinen ilmapiiri. Analysointipalaverissa ideoita analysointiin kriittisesti ja yhdisteltiin toimiviksi ja merkityksellisiksi kokonaisuuksiksi.

4.3.2 Sisällöistä muodostuvien palvelupolkujen luonti ja testaus

Sisältötyypeistä luotiin kuvion 34 mukaisia kuvitteellisia polkuja, joiden mukaan asiakas löytää sisällön eri kanavista, tutustuu tuotteeseen tarkemmin ja vakuutuu ratkaisusta yrityksen verkkosivuilla, ja ohjaa yhteydenottoon, tarjouspyyntöön tai tilauksen tekemiseen. Tavoittavilla sisällöillä, kuten uutiskirjeellä ja LinkedIn-päivityksellä, asiakas houkuttelee verkkosivulla olevaan sitouttavaan sisältöön, kuten sovellusesimerkkiin, tuotekuvaukseen ja referenssiin. Hakukoneoptimoinnilla on suuri merkitys sitouttavan sisällön löytymisessä, kun asiakas etsii häntä kiinnostavia aiheita. Kun asiakas etsii ratkaisua ongelmansa, pitää sovellusesimerkiksi luodusta sisällöstä löytyä asiakkaan ongelmaa kuvaavia hakusanojen.



KUVIO 34. Kolme esimerkkiä tuotteelle luodusta sisältöpolusta

Sisältötyypeistä luodun polun toimivuus testattiin yksinkertaisella pilotoinnilla. Sisältöjen ideointivaiheessa listatut sisällöt kirjoitettiin muistilappuihin ja sijoitettiin omiin ryhmiin sisältötyypeittäin. Testauksessa asetettiin asiakkaan tilanteeseen ja demonstroitettiin hänen käyttäytymistä polun eri vaiheissa. Esimerkiksi kuviossa 34 oleva punainen nuoli kuvaa, miten asiakas saa yrityksen uutiskirjeen ja kiinnostuu asiasta. Uutiskirjeessä olevan linkin kautta hän päätyy verkkosivuilla olevaan tuotekuvaukseen. Tuotekuvauksessa on sitouttavan sisällön lisäksi useita erilaisia aktivointikeinoja asiakkaan auttamiseksi polulla eteenpäin. Asiakkaalle herää kysymyksiä ja niihin vastataksaan hänet ohjataan tutustumaan referensseihin, oppaaseen ja tuotevertailuun. Vertailuun tutustumisen jälkeen asiakas palaa takaisin tuotekuvaukseen, josta hän pystyy siirtymään verkkokauppaan ja tekemään tilauksen. Pilotointi osoitti sisällöistä muodostetun polun toimivuuden ja antoi mahdollisuuden siirtyä palvelumuotoiluprosjektissa sisältöjen toteutusvaiheeseen.

4.4 Tuotantovaihe: Asiakslähtöinen sisällöntuotanto

Palvelumuotoiluprosjektin tuotantovaihe toteutettiin maaliskuussa 2019. Vastuut sisällöntuotannosta jaettiin myynnin, tuotepäällikköjen ja markkinoinnin kesken kunkin henkilön osaamisen mukaan. Tuotepäälliköt vastasivat tuotekuvauksien, sovellusesimerkkien, asiantuntija-artikkelien, oppaiden ja vertailujen

toteutuksesta. Myyjät osallistuivat referenssiartikkelien ja palvelukuvausten toteutukseen. Markkinointi muokkasi luonnokset julkaistavaan kuntoon ja lisäsi valmiit sisällöt yrityksen verkkosivuille. Markkinointi vastasi myös uutiskirjeen koostamisesta ja lähetyksestä sekä sosiaalisen median julkaisuista.

4.4.1 LLTA-malli apuna sisällön laatimisessa

LLTA-mallia (Lupaus-Lunastus-Todistus-Aktivointi) hyödynnettiin sekä yksittäisen sisällön että koko sisältöpolun toteutuksessa. Yksittäisessä sisällössä **lupaus** on se asia, jota asiakas tavoittelee tai joka ratkaisee hänen ongelmansa. Lupauksen määrittäminen sisältöön oli helppoa Value Proposition Canvas -taulun ja Empatiakartan Hyödyt (Gains) -sarakeesta. Lupaus tuotiin selvästi esiin sisällön otsikossa ja ingressitekstissä. Markkinointisisällöistä muodostuvassa palvelupolussa lupaus on tavoitettava sisältöä, jolla asiakas houkutelaa sitouttavan sisällön pariin. Lupausta käytettiin uutiskirjeen otsikoinnissa ja LinkedIn-julkaisussa. Koska lupausta käytettiin verkkosivulla olevan sisällön otsikoinnissa, se tuli selvästi näkyviin myös Google-hakutulosten otsikoissa.

Lunastus on se osa sisältöä, joka konkretisoi annetun lupauksen. Tuotekuvauksessa lunastus kertoo, miten tuote ratkaisee ongelman tai täyttää asiakkaan toiveen. Lunastus muodostuu Value Proposition Canvas -taulukon Kivun lievittäjät (Pain Relievers) ja Hyödyn luojat (Gain Creators) -sarakeista, jotka taas pohjautuvat asiakkaan Kivut (Pains) ja Hyödyt (Gains) -sarakeisiin. Sisältöpolun näkökulmasta lunastukseen tarvittiin tuotekuvauksen lisäksi lisäsisältöjä, joissa asiaa konkretisoitiin tarkemmin. Esimerkiksi sovellusesimerkeissä ja referenssiartikkeleissa kuvattiin ensin asiakkaan ongelma ja kerrottiin konkreettisen esimerkin kautta ratkaisu ja sen merkitys asiakkaalle.

Referenssiartikkelit toimivat myös **todistuksena** lupauksen lunastamisesta. Yrityksellä oli jo olemassa hyvä joukko valmiita referenssiartikkeleita, mutta ne oli kirjoitettu hyvin tuotelähtöisesti. Referenssiartikkelien otsikot ja tekstisisällöt korjattiin LLTA-mallin mukaisiksi niiltä osin kuin se oli mahdollista referenssiasiakkaalta aiemmin saadun referenssiluvan puitteissa. Lisäksi palvelumuotoiluprojek-

tin molemmista tuotteista kirjoitettiin uudet referenssiartikkelit, joita käytettiin uutiskirjeen ja LinkedIn-julkaisun tavoittavassa sisällössä. Sisällöistä muodostuvassa palvelupolussa todistus tuotiin esille tuotekuvausten, sovellusesimerkkien ja referenssiartikkelien yhteydessä. Kyseisille verkkosivuille nostettiin esiin kaikki aiheeseen liittyvät muut referenssit ja linkitettiin ne omille sivuilleen.

4.4.2 Sisällön laadun varmistaminen Hyvän sisällön kennolla

Jokaisen sisällön laatu varmistettiin Hyvän sisällön kennossa esitettyjen kysymysten avulla. Jokaiselle sisällölle määritettiin tavoite, mitä sen pitäisi asiakkaassa saada aikaan. Esimerkiksi sovellusesimerkin haluttiin pääasiassa tavoittavan asiakas, joka etsii ongelmaansa ratkaisua. Sovellusesimerkki toimi myös sitouttavan sisällön tukena, kun asiakas tutustui tuotteeseen tarkemmin ja harkitsi sen hankintaa tarpeeseensa. Referenssiartikkelin selkeä tavoite oli vakuuttaa asiakas harkintavaiheessa tuotteen erinomaisuudesta ja ratkaisun toimivuudesta. LLTA-mallin mukaisesti toteutetun referenssiartikkelin haluttiin myös tavoittavan tiedonhakuaiheessa olevia asiakkaita.

Sovellusesimerkit ja referenssiartikkelit kirjoitettiin tarkoin määritellylle ostajapersoonalle. Hyvän sisällön kennon mukaan sisällön kertoja tulee valita sen mukaan, ketä halutaan puhutella. Erityisesti referenssiartikkelissa asiakas kuulee mielellään toisen asiakkaan mielipiteitä, joten sisältö tuotettiin niin kuin asiakas olisi sen kertonut. Todistusta vahvistamaan sisällössä käytettiin asiakkaan lainauksia, jotka nostettiin selvästi esille. Lainauksia saatiin poimittua Empatiakartan Mitä asiakas sanoo (What do they SAY?) -kentästä.

Jokaiselle sisällölle määritettiin kanava sen pääasialliseen julkaisuun sekä ne kanavat, joista sinne tavoiteltiin asiakkaita, tai joissa sitä hyödynnettiin oheismateriaalina. Esimerkiksi referenssiartikkelin pääasiallinen julkaisupaikka oli yrityksen www-sivuilla, mutta samaa sisältöä käytettiin myös asiakaslehdessä. Referenssejä hyödynnettiin tavoittavana sisältönä myös uutiskirjeessä ja LinkedIn-päivityksessä.

Kaikkea sisältöä ei voitu julkaista tekstimuodossa, koska tekstistä olisi tullut liian pitkä, eikä se olisi houkuttanut asiakasta sitä lukemaan. Tuotteen 2 käyttöön liittyen toteutettiin esittelyvideo, jota tallennettiin yrityksen Youtube-kanavalle ja upotettiin www-sivun tuotekuvaukseen. Vaikka esittelyvideo oli pituudeltaan noin 20 minuuttia, sen kuunteleminen ja demonstraation seuraaminen näytöltä oli huomattavasti havainnollisempaa ja kiinnostavampaa kuin paksun ohjemanuaalin lukeminen.

4.5 Arviointivaihe: Mittaus ja analysointi

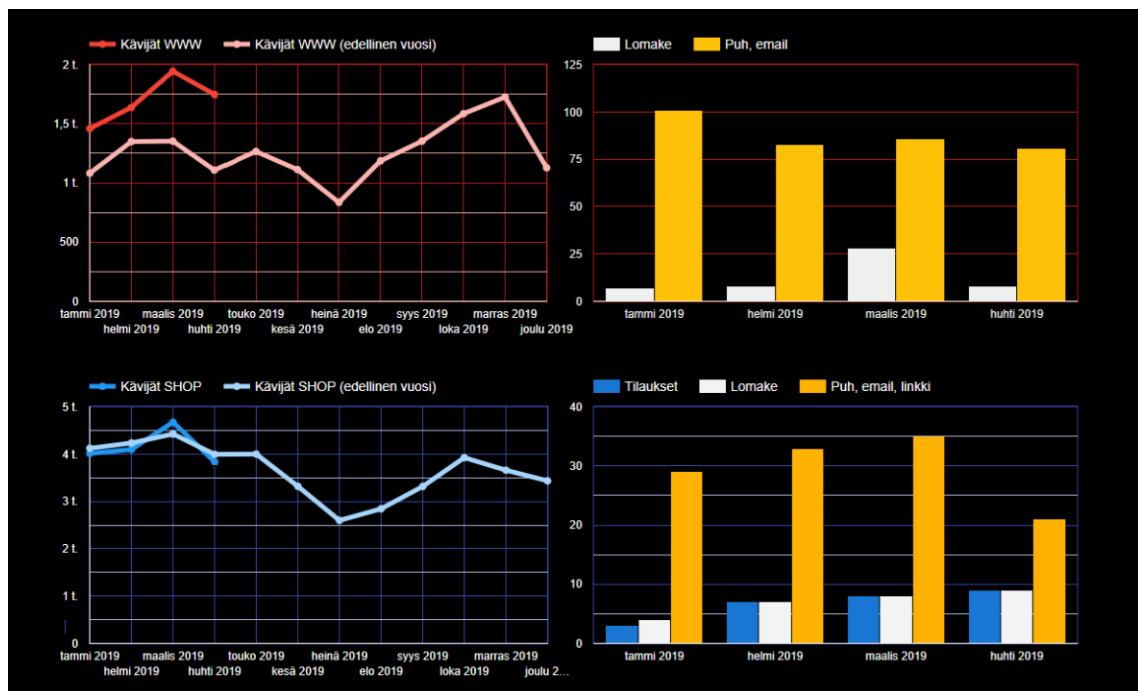
Palvelumuotoiluprojektin tavoitteena oli lisätä markkinoinnin tuottamien asiakaskyselyiden määrää ja tätä kautta tuoda enemmän kauppaa. Asiakaslähtöisellä sisällöntuotannolla haluttiin myös helpottaa ja tehostaa myyntiä, koska asiakkaan uskottiin olevan lähempänä ostopäätöstä tutustuttuaan markkinointisisällön avulla tuotteeseen jo ennen yhteydenottoa myyntiin. Avaintunnuslukujen mittaamiseksi heti kehitystehtävän alkuvaiheessa marras-joulukuussa 2018 rakennettiin Google Analyticsin avulla www-sivujen ja verkkokaupan kävijämääriä sekä yhteydenottoja laskevat mittarit, jotka julkaistiin reaaliaikaisesti Google Data Studio -työkalun avulla yrityksen infonäytöille.

4.5.1 Avaintunnuslukujen mittaus

Tärkeimmiksi määrällisiksi mittareiksi, Key Performance Indicator (KPI) -tunnusluvuiksi, määriteltiin kävijöiden määrä verkkosivustoilla (www-sivut ja verkkokauppa), yhteydenottojen määrä, jotka lasketaan lomakelähetyksistä, puhelinsoitoista ja sähköpostilähetyksistä, sekä suorien verkkokauppatilausten määrä.

Kuvion 35 vasemmanpuoleiset kuvaajat esittävät yrityksen www-sivujen ja verkkokaupan kuukausittaisia kävijämääriä ja vertaavat niitä edellisen vuoden vastaavaan ajankohtaan. Kuukausittaisissa kävijämäärissä on kausiluontoista vaihtelua, joten vertailu edelliseen kuukauteen ei ole järkevää. Koko vuoden näkymä kertoo havainnollisesti kävijämäärän kehityksen ja antaa hyvän yleiskuvan verkkosivustojen vierailijoista.

Kuvion 35 oikealla puoliskolla mitataan www-sivujen ja verkkokaupan yhteydenottoja ja tilauksia. Lomakkeiden lähetykset ja tilausmäärät saadaan mitattua tarkasti seurannan avulla. Yhteydenotto seurannassa puhelinsoittojen ja sähköpostilähetysten määrää seurataan klikkauksina. Yhteystiedot-sivulla asiakas pystyy lähettämään henkilökohtaisia sähköposteja suoraan myyjille ja yrityksen yleisiin sähköosoitteisiin. Sähköpostiosoitteen klikkaus, josta avautuu uusi viesti asiakkaan sähköpostiohjelmaan, lasketaan yhteydenottomäärään. Yhteystiedot-sivulta saa klikkaamalla näkyviin myös myynnin kaikki puhelinnumerot, joten puhelinsoittojen määriä voidaan seurata myös klikkauksina. Sähköposti- ja puhelinsoitto seuranta eivät ole tarkkoja, koska asiakkaan toiminta on voinut jäädä klikkauksen jälkeen kesken. Seuranta antaa kuitenkin yleiskuvan, miten yhteydenottojen määrä on kehittynyt edellisiin kuukausiin nähden.



KUVIO 35. WWW-sivujen ja verkkokaupan kävijä- ja yhteydenotto seuranta

Kuviossa 36 seurataan markkinointikampanjoiden onnistumista ja niiden pohjalta saatuja yhteydenottoja. Infonäytöllä näytetään reaaliaikaisesti viimeisen kahden viikon aikana tapahtumia keränneet kampanjat. Kampanjat voivat olla vanhempia

kuin kaksi viikkoa, mutta jos niiden kautta on tullut tapahtumia, ne lasketaan mukaan ja näytetään seurannassa. Lisäksi infonäytöllä näytetään viimeisten kahden viikon ajalta suosituimmat sivulataukset aihealueittain ja tuotteittain. Kuviosta 36 on piilotettu tietoja, jotka viittaavat yrityksen ja tuotteiden nimiin.

WWW Kampanjat 2 vkoa					WWW Katsotuimmat sivut 2 vkoa					
	Lähde	Kävijät	Lomake	Yhteyd.		Kävijät	Lomake	Yhteyd.		
1.	Dynaaminen	google / cpc	15	0	1	1.	- Ratkaisut	316	0	0
2.	Info16-2019	/ email	14	0	0	2.	- Yhteyshenkilöt	111	0	0
3.	Yhteystedot-linkki	shop. .com / referral	6	1	4	3.	- Yhtiöt	38	0	0
4.	Sales Contacts link	shop. .com / referral	5	0	0	4.	- Järjestelmätuotteet	33	0	0
5.		google / cpc	5	0	0	5.		20	0	0
6.	Info15-2019	/ email	1	0	0	6.		18	0	0
7.	Webinaarit 12-04-2019	/ email	1	0	0	7.	Tyytyväisiä asiakkaitamme	15	0	0
						8.	Asennukset ja käyttöönotto	13	0	0
						9.	Avoimet työpaikat	11	0	0
						10.		10	0	0

SHOP Kampanjat 2 vkoa					SHOP Katsotuimmat sivut 2 vkoa							
	Lähde	Kävijät	Tilaus	Lomake	Yhteyd.		Kävijät	Tilaus	Lomake	Yhteyd.		
1.	Dynaaminen	google / cpc	37	0	0	0	1.	Web Shop	82	0	0	0
2.		google / cpc	24	0	0	0	2.		46	0	0	0
3.		google / cpc	24	0	0	1	3.		38	0	0	0
4.		google / cpc	19	0	0	0	4.		35	0	0	0
5.	Info16-2019	/ email	18	0	0	0	5.		27	0	0	0
6.		google / cpc	12	0	0	0	6.		25	0	0	0
7.		google / cpc	8	0	0	0	7.		25	0	0	0
8.	Info15-2019	/ email	4	0	0	0	8.		21	0	0	0
9.	MT-info 10/2018	/ email	1	0	0	0	9.		20	0	0	0
10.	MT-info 12/2018	/ email	1	0	0	0	10.		19	0	0	0

KUVIO 36. Kahden viikon kampanjaseuranta ja suosituimmat verkkosivut

4.5.2 Asiakastytyväisyyden ja asiakaskokemuksen mittaus

Sisällöntuotannon onnistumista voidaan mitata asiakastytyväisyytenä ja asiakaskokemuksena. Google Analyticsista nähdään, kauanko asiakkaat keskimäärin käyttävät aikaa vieraillessaan yrityksen verkkosivuilla ja monellako eri sivulla he vierailevat. Google Analytics ei anna tietoa siitä, kuinka hyvin verkkosivujen sisältö on vastannut asiakkaan tiedontarpeeseen, ja miten se on vaikuttanut päätöksentekoon ostoprosessin aikana.

Net Promoter Score (NPS) on yksinkertainen mittari, jolla pystytään mittaamaan verkkosivuston asiakaskokemusta. Yrityksen www-sivujen tai verkkokaupan julkaisujärjestelmässä ei ollut valmiina kyseistä mittaria, joten kehitystehtävää varten yrityksen IT-osasto ja markkinointi selvittivät järjestelmien kanssa yhteensopivia vaihtoehtoja. NPS-työkalut olisivat vaatineet rahallisia investointeja ja resursseja niiden käyttöönottoon, joten ilman tarkempaa työkaluihin perehtymistä

NPS-mittarit päätettiin ottaa käyttöön myöhemmin. Keväällä 2019 yrityksessä tehtävän erillisen laatujärjestelmäprojektin yhteydessä asiakaskokemuksen ja tyytyväisyyden mittaaminen nousi uudelleen esille. Laatujärjestelmän eri prosesseissa tuli tarpeeksi mitata asiakastyytyväisyyttä laajemmin koko asiakkaan palvelupolun aikana. NPS-mittaus sekä sen jatkoksi syvällisempi asiakastyytyväisyystutkimus ja jatkuvan seurannan kehittäminen päätettiin ottaa jatkokehitystehtäväksi ja toteuttaa osana laatujärjestelmäprojektia myöhemmin.

4.5.3 Markkinointitoimenpiteiden mittaus ja kehittäminen

Yritysjohdolla halusi mitata myös markkinointitoimenpiteiden tuloksellisuutta ja markkinointiin tarvittavien resurssien käyttöä. Yrityksen verkkokauppajärjestelmässä on valmiina toiminnallisuus, jolla verkkokauppatilaukset saadaan mitattua myös rahallisesti ja esitettyä seurannassa. Muiden markkinointikanavien tuottamia konversioita ei pystytty mittaamaan rahallisesti, sillä yrityksen asiakashallinta- ja toiminnanohjausjärjestelmä eivät sisältäneet tarvittavaa linkitystä markkinointiin. Koska valtaosa tilauksista tulee myyntiprosessin kautta, pelkkien verkkokauppatilausten seuraaminen ei antanut oikeaa kuvaa sisällöntuotannon onnistumisesta. Liiketoiminnan kannalta tärkeät rahalliset mittarit päätettiin siirtää jatkokehitystehtäväksi ja myöhemmin toteutettavaksi.

Markkinointiin tarvittavien resurssien käyttöä päätettiin mitata myynnin, tuotepäälliköiden ja markkinointia tekevien henkilöiden työaikana. Haasteeksi seurannassa tuli työajan kohdistaminen eri markkinointitoimenpiteisiin ja -kampanjoihin. Selvityksen perusteella yrityksen työajanseuranta ja toiminnanohjausjärjestelmän projektitoiminnallisuus olisi mahdollista räätälöidä markkinointiseurannan tarpeisiin, mutta se olisi vaatinut ohjelmistolisenssien hankkimista sekä kehitystyötä järjestelmien integroimiseksi toisiinsa. Markkinoinnin resurssien mittaus päätettiin siirtää jatkokehitystehtäväksi ja suunnitella toteutus omana projektina.

5 KEHITTÄMISTEHTÄVÄN ARVIOINTI JA YHTEENVETO

5.1 Konstruktiivisen tutkimuksen arviointi

Kehittämistehtävä toteutettiin konstruktiivisena tutkimuksena, jonka toimivuutta arvioidaan kolmitasaisen markkinatestin avulla. Ratkaisu läpäisee heikon markkinatestin, jos se toimii kohdeyrityksessä käytännössä. Läpäistäkseen keskivahvan markkinatestin, ratkaisun toimivuus pitää olla testattu ja käyttöönotettu useassa organisaatiossa. Vahvan markkinatestin läpäisyvaatimuksena on, että ratkaisun käyttöönotaneet organisaatiot menestyvät paremmin kuin ne organisaatiot, jotka eivät ole ottaneet ratkaisua käyttöön. (Ojasalo ym. 2014, 68.)

Kehittämistehtävän arviointiin tarvittava markkinatesti tehtiin käytännössä palvelumuotoiluprojektin toteutuksella. Jo pelkästään toteutusvaiheeseen pääsemistä voidaan pitää positiivisena signaalina konstruktiivisen tutkimuksen onnistumisesta. Kehitetty menetelmä vaatii usein kohdeorganisaatiossa ohjeistusta, henkilökunnan koulutusta ja mahdollisia pilottitestejä. Toteutusvaiheessa tutkijan ja tutkimukseen osallistuvan työryhmän pitää olla omistautuneita konstruktiolle ja sitoutuneita toteutuksen läpivientiin. (Lukka 2001.)

Palvelumuotoiluprojektin toteutus osoitti palvelumuotoilun menetelmien ja työkalujen toimivuuden asiakaslähtöisessä sisällöntuotannossa. Haasteena olleisiin ongelmiin löydettiin ratkaisu toteutuksessa mukana olleiden tuotteiden ja työryhmien osalta. Toteutuksen pidemmän aikavälin arviointiin ei raportin tekohetkellä ollut mahdollisuutta aikataulullisista syistä. Toteutuksen onnistumisen puitteissa voidaan kuitenkin todeta konstruktion läpäisseen heikon markkinatestin.

Konstruktiivisessa tutkimuksessa teoreettista kontribuutiota on mahdollista saavuttaa kahdessa mielessä. Jos uusi konstruktio itsessään luo keinot tavoitteen saavuttamiseen ja tuottaa tuloksia kohdeyrityksessä, tuottaa se luonnollisen tietämyksen lisän olemassa olevaan kirjallisuuteen. Toinen on konstruktion takana olevat riippuvuussuhteet. Uuden konstruktion luomisen ja testaamisen lisäksi tutkimusprojekti on areena olemassa olevan teoreettisen tietämyksen soveltamiselle, testaamiselle ja kehittämiselle. (Lukka 2014.)

Kehitystehtävässä luotiin uusi toimintamalli ja työ keskittyi tämän mallin käyttöönottoon ja testaamiseen kohdeyrityksessä. Työn aikataulu ei mahdollistanut tulosten vaikuttavuuden seurantaan pitkällä aikavälillä ja tämä toi haasteita akateemisen kontribuution arviointiin. Vaikuttavuuden arviointi olisi vaatinut myös lähtötilanteen syvällisemmän analysoinnin ja sellaisten mittareiden määrittämisen, jolla ongelmakohteiden kehityksen vaikuttavuutta liiketoimintaan olisi voitu mitata. Näin pidempi aikaväli ja toimintamallin laajempi käyttöönotto yrityksessä olisivat voineet osoittaa vaikuttavuuden yrityksen liiketoiminnassa.

5.2 Kehittämistehtävän hyödyllisyys

Kehittämistehtävän tuottama uusi toimintamalli ja työkalut toivat ratkaisuja kaikkiin työn alkuvaiheissa todettuihin ongelmakohtiin markkinoinnin suunnittelussa ja toteutuksessa.

Uusi toimintamalli selkeytti ja paransi markkinoinnin resursointia. Markkinoinnin toteutus tapahtuu nyt suunnitelmallisesti ja järkevästi aikataulutettuna. Tehtävänjako myynnin, tuotepäällikköjen ja markkinoinnin kesken on nyt selkeämpi kuin aiemmin, josta hyvänä osoituksena on tuotepäällikön palaute palvelumuotoilu-projektin toteutuksen jälkeen: ”Tuotepäällikkönä tiedän nyt, mitä tehdään ja miksi. Materiaalin kirjoittaminen helpottuu, kun on tiedossa, kenelle sitä tuotetaan, ja mitä sillä yritetään saada aikaan.”

Palvelumuotoiluprosessin systemaattisuus helpotti asiakasymmärryksen parantamista ja ohjasi työskentelyä automaattisesti tavoitteeseen. Visuaaliset Canvas työkalut ja mallit auttoivat ideoinnissa, tiedon koostamisessa ja työryhmän kommunikoinnissa. Paremman asiakasymmärryksen ja sitä kautta asiakaslähtöisemmän sisällöntuotannon ansiosta yritys pystyy palvelemaan asiakkaitaan nyt paremmin ostoprosessin eri vaiheissa. Toimintamallin avulla luodut sisällöt vastaavat paremmin asiakkaiden tiedontarpeisiin ja parantavat näin asiakaskokemusta ja sitoutumista yritykseen ja tuotteisiin. Tästä erinomainen osoitus on asiakkaan reagoiminen tuotepäällikön tekemään LinkedIn-julkaisuun, jonka tavoittavan sisällön lupauksella asiakas ohjattiin sitouttavan sisällön lunastukseen ja todistuk-

seen: ”Mä komppaan [tuotepäällikköä] täysin tässä asiassa. Äärimmäisen helposti perusteltava palvelu, joustava ja tietoturvallinen ratkaisu yritykselle itselle hallita ulkopuolisia yhteyksiä omaan tuotantoon.”

Kehitystehtävän tuottama toimintamalli auttoi tekemään markkinoinnin suunnittelusta tavoitteellista ja järjestelmällistä. Yrityksen tuotteet ja palvelut saatiin kohdennettua asiakkaiden tarpeisiin. Myyjien kasvanut asiakasymmärrys helpotti myös päivittäisessä myyntityössä, josta osoituksena on myyjältä saatu palaute: ”Yleisesti ymmärrys tuotteesta kasvaa, kun on päässyt pyörittelemään tuotetta ja ratkaisua eri kannoilta. Tämä vaikuttaa suoraan siihen, miten myös myyntikäynnillä asiakkaan tarpeita kartoitetaan ja tuotteen hyödyt kerrotaan asiakkaalle.”

Kehitystehtävä tuotti sisällöntuotantoon selkeän ja yksinkertaisen ohjeistuksen ja rakennemallin. Myyjät ja tuotepäälliköt tietävät nyt, minkälaisia sisältöjä markkinointi heiltä odottaa ja vaatii. Markkinoinnin tehostamisen kannalta merkittävin hyöty on se, että toimintamalli ohjaa tuottamaan vain sellaisia sisältöjä, jotka ovat sekä asiakkaan että yrityksen kannalta arvokkaita. Myynti pystyy hyödyntämään nyt luotuja sisältöjä myös omassa päivittäisessä myyntityössä: ”Voin lähettää asiakkaalle linkin toimiville sivuille. Ensimmäisen yhteydenoton tuloksena voi olla buukkaus Skype-palaverille, mutta aika usein pyydetään lisätietoa. Nyt on mitä lähettää.”

Kehitystehtävää varten määriteltiin ja rakennettiin selkeät mittarit markkinoinnin seurantaan. Avaintunnusluvut esitetään nyt reaaliaikaisesti yrityksen infonäytöillä, jolloin yritysjohto ja markkinointi näkevät markkinoinnin tuloksellisuuden ja kehittymisen yhdellä vilkaisulla ilman, että tietoja pitää etsiä seurantatyökaluista. Vanha sanonta pitää tälläkin kertaa paikkansa: Sitä saat, mitä mittaat. Markkinoinnin seuranta ja tulosten näkyvä esilletuonti motivoi ja kannustaa markkinoinnin ja sisällöntuotannon kehittämiseen.

Kehitystehtävän ansiosta yrityksen markkinointi saadaan nyt sellaiseen tilaan, että sen kehittäminen ja uusien työkalujen ja markkinointikanavien käyttöönotto on mahdollista tulevaisuudessa. Kun markkinoinnin perusasiat saadaan kuntoon, on mahdollista aloittaa monimutkaisempien ja vaativampien järjestelmien, kuten markkinoinnin automaation, kehittäminen.

5.3 Toimintamallin käytäntöön vieminen

Jo kehittämistehtävän aikana toimintamalli otettiin käyttöön myös muiden tuotteiden markkinointia suunniteltaessa ja sisältöjä luotaessa. Toimintamallin kokonaisvaltainen käyttöönotto vaatii kuitenkin koko henkilöstön koulutusta ja sitoutusta uusiin toimintatapoihin. Kehitystehtävän edetessä ja erityisesti toimintamallia testattaessa kävi ilmi, että palvelumuotoiluprojektin toteutus sitoo resursseja ja vie aikaa. Tulokset kuitenkin kertovat, että markkinoinnin kehittäminen palvelumuotoilun menetelmin on kannattavaa.

Jatkossa yrityksen markkinoinnin suunnittelu ja sisällöntuotanto toteutetaan kehitystehtävässä testattua palvelumuotoilun prosessia ja työkaluja hyödyntäen. Markkinointijohtaja laatii karkean tason markkinointisuunnitelman yritysjohdon määrittelemän liiketoimintastrategian pohjalta. Markkinointisuunnitelma sisältää sekä pitkän että lyhyen tähtäimen tavoitteet. Pitkän tähtäimen tavoitteita ovat esimerkiksi asiakaskokemuksen parantaminen ja verkkokaupan kehittäminen. Lyhyen tähtäimen tavoitteet laaditaan puoleksi vuodeksi kerrallaan ja ne sisältävät yksityiskohtaisemman tehtävälisan sekä aikataulun markkinoinnin toteutukseen.

Markkinoinnin sisällönsuunnittelu toteutetaan yhdessä myyjien ja tuotepäällikköjen kanssa. Uusille tuotteille laaditaan sisältöstrategia sekä ideoidaan sisältöpolut ja sisällöt jokaiselle asiakassegmentille ja ostajapersoonalle eri markkinointikanaviin. Olemassa olevien tuotteiden ja ratkaisujen sisältöstrategia katselmoidaan kerran vuodessa ja päivitetään tarvittaessa vastaamaan muuttunutta tilannetta. Myös olemassa oleville tuotteille suunnitellaan uusia sisältöjä. Sisältöjen ja sisältöpolkujen suunnittelussa tarvitaan syvällistä asiakasyymmärrystä, omien vahvuuksien ja mahdollisuuksien tunnistamista sekä kilpailijoiden ja kilpailutilanteen tuntemista. Näiden tietojen keräämisessä ja koostamisessa hyödynnetään kehitystehtävässä testattuja palvelumuotoilun menetelmiä sekä Canvas-työkaluja. Sisällönsuunnittelussa ideoitujen, arvokkaiksi ja merkityksellisiksi priorisoitujen sisältöjen toteutus aikataulutetaan markkinointisuunnitelmaan.

Myyjät ja tuotepäälliköt osallistuvat sisällön tuottamiseen yhdessä markkinoinnin kanssa. Myyjät vastaavat markkinointisuunnitelman mukaisesti muun muassa re-

ferenssi- ja sovellusartikkelien tuottamisesta. Tuotepäälliköiden vastuulla on tuotetietojen ylläpito sekä muun muassa asiantuntija-artikkelien toteutus. Markkinointi auttaa myyjiä ja tuotepäälliköitä laadukkaiden sisältöjen luonnissa sekä viimeistelee ja julkaisee ne eri markkinointikanaviin.

Markkinoinnin pitkän tähtäimen tavoitteita seurataan vuositasolla muun muassa verkkosivustojen kävijämäärän sekä yhteydenottomäärien kehittymisenä. Reaaliaikaiset tunnusluvut infonäytöillä kertovat havainnollisesti kehityksen suunnan jo kesken seurantakauden. Ongelmatilanteisiin, kuten kävijämäärän äkilliseen romahtamiseen, puututaan välittömästi korjaavin toimenpitein. Lyhyen tähtäimen tavoitteita mitataan kampanjaseurannan avulla, joka kertoo markkinointitoimenpiteiden tulokset välittömästi toteutuksen jälkeen. Onnistunut kampanja analysoidaan ja siitä poimitaan tuloksellisuuden kannalta toimivimmat asiat seuraavien kampanjoiden toteutukseen. Kerättyjä mittaustietoja analysoimalla saadaan markkinoinnin kehittämiseen ja seuraavan kauden markkinointisuunnitelman laadintaan tärkeää tietoa markkinointitoimenpiteiden onnistumisesta ja tuloksellisuudesta. Tietojen avulla päätetään, mitä markkinointitoimenpiteitä toteutetaan tulevalle kaudella ja mihin markkinointikanaviin panostetaan resursseja.

5.4 Jatkotoimenpiteet ja kehitysehdotukset

Kehitystehtävän yhteydessä määritettyjen markkinoinnin mittareiden rakennus jäi kesken ja ne päätettiin siirtää jatkokehitystehtäviksi. Näiden mittareiden toteutus koetaan tärkeäksi joko osana yrityksen laatu- ja järjestelmäprojektia tai erillisinä kehityshankkeina.

Net Promoter Score (NPS) voidaan mittarina ottaa suhteellisen helposti käyttöön yrityksen verkkosivuilla, jolloin yksittäisen sisällön vastaavuutta asiakkaan tiedontarpeeseen pystytään mittaamaan. Yrityksen liiketoiminnan kannalta on järkevämpää kuitenkin mitata asiakaskokemusta koko asiakkaan palvelupolun aikana. Tällöin mukaan saadaan kaikki kohtauspisteet, joissa yritys on tekemisissä asiakkaan kanssa, ja joista yleinen asiakaskokemus muodostuu. NPS-kyselyn li-

säksi asiakaskokemuksen mittaamisessa kannattaa hyödyntää laadullisia tutkimusmenetelmiä, kuten asiakashaastattelua esimerkiksi 50 tärkeimmän asiakkaan kanssa.

Markkinoinnin mittaamiseen määritetyt avaintunnusluvut ja toteutetut seurannat mittaavat verkkosivujen kävijöitä ja konversioita vain kappalemäärällisesti. Jokaisen kävijän ja konversioksi muodostuneen yhteydenoton arvo on kuitenkin erilainen. Toteutetuilla mittareilla tätä arvoa ei pystytä muuttamaan rahalliseksi markkinoinnin tuottamaksi hyödyksi yritykselle. Tämän takia markkinointiin käytetyt rahat ja henkilöresurssit nähdään kuluina yritykselle eivätkä investointina myynnin ja liiketoiminnan kasvuun. Liiketoimintalähtöisten rahallisten mittareiden rakentaminen vaatii suuria järjestelmämuutoksia ja kehitystyötä, ja näiden toteuttaminen vaatii yritysjohtolta ymmärrystä niiden tarpeellisuudesta ja tärkeydestä.

Kehitystehtävän konstruktiona luotua palvelumuotoiluprosessia ja -työkaluja voidaan hyödyntää yrityksessä myös muiden toimintojen kehittämiseen. Koska yritys suunnittelee ja valmistaa myös omia tuotteita, palvelumuotoilua kannattaa hyödyntää asiakastarpeen määrittämisessä ja asiakaslähtöisessä tuotekehityksessä.

Kehitystehtävässä palvelumuotoilua hyödynnettiin vain asiakaslähtöisessä sisälöntuotannossa ja markkinoinnin palvelupolun luonnissa, mutta esille nousi useassa otteessa myös tuotteisiin liittyvien lisäarvopalveluiden kehittäminen. Palvelumuotoilu toimiikin erinomaisena menetelmänä uusien palveluiden ideoinnissa ja nykyisten palvelujen kehittämisessä vastaamaan entistä paremmin asiakkaan tarpeita.

Palvelumuotoilun menetelmiä voidaan hyödyntää myös asiakaspalvelun parantamisessa. Asiakaspalvelu voidaan jakaa useisiin pienempiin palvelutuokioihin, joiden suoritusta voidaan optimoida. Pilkkomalla asiakaspalvelu pienempiin osiin, on niiden yksittäinen parantaminen helpompaa kuin kokonaisuuden kerralla. Asiakaspalvelun pilkkominen palvelutuokioihin helpottaa myös ymmärtämään, mistä asiakastyytyväisyys ja asiakaskokemus muodostuvat.

Asiakaslähtöisyyttä ja asiakaskokemusta liiketoiminnan strategiana kannattaa kehittää yrityksen kilpailutekijäksi. Pelkkä asiakaslähtöisyyden kirjaaminen liiketoimintastrategiaan ei riitä, vaan toteutuakseen se vaatii myös konkreettiset tavoitteet sekä keinot niihin pääsemiseksi. Palvelumuotoilu toimii sekä ajattelumallina että tarjoaa työkaluja liiketoiminnan asiakaslähtöiseen kehittämiseen.

5.5 Pohdinta

Opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää kohdeyrityksen markkinointia perehtymällä sisältömarkkinoinnin ja palvelumuotoilun teorioihin ja käytännön toimintamalleihin, ja luoda uusi toimintamalli asiakaslähtöisen sisällöntuotannon toteutukseen. Tavoitteet toteutuivat erinomaisesti ja merkittäviin ongelmakohtiin löydettiin ratkaisut. Kehittämistehtävän toteutus osoitti myös työhön osallistuneille sen tärkeyden ja merkityksellisyyden ja motivoi sekä kannusti näin työn loppuun saattamiseen.

Kehittämistehtävän toteutus mahdollisti tutkijalle itselleen oman osaamisensa kehittämisen ja uusien menetelmien hyödyntämisen päivittäisessä työssään. Tehtävä avasi myös uusia näkökulmia liiketoiminnan kehittämiseen. Jatkotutkimuksena asiakaslähtöisyyden kehittäminen ja asiakaskokemuksen korostaminen liiketoimintastrategiassa toisi yritykselle selkeää kilpailuetua tulevaisuudessa. Tutkijan oma asema yrityksen johdossa mahdollistaisi kyseisen tutkimuksen tekemisen ja hyödyntämisen yrityksen toiminnassa.

LÄHTEET

Aminoff, C. & Hänninen, T. & Kämäräinen, M. & Loiske, J. 2010. Muotoilun muuttunut rooli. E-kirja. <http://docplayer.fi/418958-Muotoilun-muuttunut-rooli.html>

Aminoff, J. & Rubanovitsch, M. 2015. Ostovallankumous. Miten moderni myyjä vastaa asiakkaan muuttuvaan ostoprosessiin. Helsinki: OY Imperial Sales AB / Johtajatiimi.

Arantola, H. & Simonen, K. 2009. Palvelemisestä palveluliiketoimintaan – Asiakasymmärrys palveluliiketoiminnan perustana. Tekesin katsaus 256/2009. Luettu 18.5.2019. E-kirja. http://www.kulmat.fi/images/tiedostot/Artikkelit/palvelemisesta_palveluliiketoimintaan.pdf

Design Council 2015. The Design Process: What is the Double Diamond? Julkaistu 17.3.2015. Luettu 24.1.2019. <https://www.designcouncil.org.uk/news-opinion/design-process-what-double-diamond>

Gray, D. 2017. Empathy Map. Julkaistu 14.7.2017. Luettu 28.2.2019. Blogi. <https://gamestorming.com/empathy-mapping/>

Hiltunen, A. 2015. Johtamisesta. Strategian tarkoitus ja osat. Helsinki: Talentum.

Humphrey, S. A. 2005. SWOT Analysis for Management Consulting by Albert S. Humphrey. Teoksessa SRI Alumni Association Newsletter, December Holiday Greetings, 7-8. Luettu 17.5.2019. <https://www.sri.com/sites/default/files/brochures/dec-05.pdf>

Hämäläinen, V. & Maunula, H. & Suominen, K. 2016. Digiajan strategia. Helsinki: Alma.

Kamensky, M. 2000. Strateginen johtaminen. 2. painos. Jyväskylä: Gummerus.

Keronen, K. & Tanni, K. 2017. Sisältöstrategia. Asiakaslähtöisyydestä tulosta. Helsinki: Alma Talent Oy.

Koivupuro, E. 2017. B2B-kaupan uudet haasteet kumpuavat kuluttajapuolelta. Julkaistu 9.10.2017. Luettu 10.11.2018. Blogi. <https://www.enterpay.fi/b2b-kaupan-kuluttajistuminen/>

Koskelo, H. 2018. Mitä eroa on markkinointistrategialla ja toimivalla markkinointistrategialla? Julkaistu 29.8.2018. Luettu 21.11.2018. Blogi. <https://www.linkedin.com/pulse/mita-eroa-on-markkinointistrategialla-ja-toimivalla-henrik-koskelo>

Kurkilahti, L. & Äijö, T. 2014. Monella yrityksellä strategia hukassa. Julkaistu Talouselämä-lehden verkkosivuilla 14.10.2014. Luettu 3.12.2018. <https://www.talouselama.fi/uutiset/monella-yrityksella-strategia-hukassa/cab0a003-366b-319c-922b-4690b19fb0b5>

Lindorff 2016. Kuluttajistuva B2B-verkkokauppa. Kyselytutkimus: Millainen on B2B-verkkokaupan ostaja? Luettu 21.11.2018. E-kirja. <https://docplayer.fi/48429330-Kuluttajistuva-b2b-verkkokauppa-kyselytutkimus-millainen-on-b2b-verkkokaupan-ostaja.html>

Lukka, K. 2014. Konstruktiivinen tutkimusote. Julkaistu 19.5.2014. Luettu 11.4.2019. <https://metodix.fi/2014/05/19/lukka-konstruktiivinen-tutkimusote/>

Mattila, P. & Rautiainen, M. 2010. Putki: Johda markkinointia ja myyntiä yhdessä. Helsinki: Talentum.

Meriläinen, I. 2017a. Targetointi – Markkinoinnin suunnittelun työkalut osa 2. Julkaistu 17.11.2017. Luettu 10.11.2018. Blogi. <https://www.ammattijohtaja.fi/targetointi/>

Meriläinen, I. 2017b. Positointi – Markkinoinnin suunnittelun työkalut osa 3. Luettu 10.11.2018. Blogi. <https://www.ammattijohtaja.fi/positointi/>

Ohmae, K. 1982. The mind of the strategist: The art of Japanese business. New York: McGraw-Hill.

Ojasalo, K. & Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät: Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOYpro.

Osterwalder, A. & Pigneur, Y. 2010. Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers. Hoboken, N.J.: Wiley.

Osterwalder, A. 2015. Value proposition design: How to create products and services customers want. Hoboken, N.J.: Wiley.

Puranen, T. 2017. Segmentointi – Markkinoinnin suunnittelun työkalut osa 1. Julkaistu 29.10.2019. Luettu 10.11.2018. Blogi. <https://www.ammattijohtaja.fi/segmentointi/>

Reichheld, F. 2003. The One Number You Need to Grow. Harvard Business Review OnPoint Article No. 5534.

Rope, T. 1999. Lanseerausmarkkinointi. Porvoo: WSOY.

Shostack, G. L. 1984. Designing Services That Deliver, Harvard Business Review No. 84115, January-February 1984. <https://strategicdesignthinking.files.wordpress.com/2012/11/hbr-shostackpdf.pdf>

Strategyzer N.d.a. Business Model Canvas. Tulostettu 3.1.2019. <https://www.strategyzer.com/canvas/business-model-canvas>

Strategyzer N.d.b. Value proposition Canvas. Tulostettu 3.1.2019. <https://www.strategyzer.com/canvas/value-proposition-canvas>

Tuulaniemi, J. 2016. Palvelumuotoilu. Helsinki: Talentum Pro.

Vuorinen, T. 2013. Strategiakirja – 20 työkalua. Helsinki: Talentum.

Walker Information, Inc. 2013. Customer 2020: The Future of B-to-B customer experience. Luettu 12.12.2018. E-kirja. <https://www.walkerinfo.com/Portals/0/Documents/Knowledge%20Center/Featured%20Reports/WALKER-Customers2020.pdf>

Womack, J. & Jones, D. & Roos, D. 1990. The Machine That Changed the World: The Story of Lean Production. New York: Rawson Associates.

Zambito, T. 2013. 10 ways to know your B2B buyers deeply using The Buyer Persona Canvas. Julkaistu 29.5.2013. Luettu 3.2.2019. Blogi. <http://tonyzambito.com/10-ways-b2b-buyers-deeply-buyer-persona-canvas/>