

Jari Kankaansyrjä

Tutkimus SeAMKin hankemarkkinoinnin sujuvuudesta

Opinnäytetyö

Kevät 2015

SeAMK Liiketoiminta ja kulttuuri

Liiketalouden koulutusohjelma



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö: Liiketoiminta ja kulttuuri

Koulutusohjelma: Liiketalouden koulutusohjelma

Tekijä: Jari Kankaansyrjä

Työn nimi: Tutkimus SeAMKin hankemarkkinoinnin sujuvuudesta

Ohjaaja: Terhi Anttila

Vuosi: 2015

Sivumäärä: 56

Liitteiden lukumäärä: 1

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia Seinäjoen ammattikorkeakoulun (SeAMK) hankemarkkinoinnin ja hankeviestinnän sujuvuutta. Ensimmäisenä tavoitteena oli perehtyä non-profit-organisaatioiden markkinointiviestinnän keinoihin ja markkinointiviestinnän suunnitteluun. Toisena tavoitteena oli tutustua viiteen tämän opinnäytetyön tekijän toimeksiantajan määrittämään hankkeeseen ja toteuttaa tutkimus haastattelemalla hankkeiden viittä eri projektipäällikköä. Kolmantena tavoitteena oli tuoda esiin tutkimuksen kautta ilmenneitä parannusehdotuksia, joita voidaan toteuttaa tulevaisuudessa esimerkiksi työharjoittelijoiden tehtävinä tai uusien opinnäytetöiden aiheina.

Opinnäytetyön teoriaosuus käsittelee markkinointiviestinnän keinoja ja markkinointiviestinnän suunnittelua non-profit-organisaatioiden näkökulmasta, sillä hankkeet lyhytikäisyytensä vuoksi ja SeAMK organisaationa (koulutukseen keskittyvänä) muistuttavat toiminnaltaan paljolti voittoa tavoittelemattomia organisaatioita ja yhdistyksiä.

Opinnäytetyön tutkimusosuus toteutettiin viitenä puolistrukturoituna teemahaastatteluna. Haastattelut toteutettiin joko haastateltavan omassa toimistossa tai Frami F:n ryhmätötiloissa. Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin, ja materiaali toimitettiin toimeksiantajalle. Tuloksista koostettiin myös yhteenveto, joka myös luovutettiin toimeksiantajan käyttöön.

Tutkimustulosten perusteella hankkeiden projektipäälliköt olivat hyvin tyytyväisiä saamaansa koulutukseen hanketoimintaa varten. Viestintä kokonaisuutena sujuu varsin hyvin, mutta markkinoinnin vaikutusten seurannassa esiintyi puutteita.

Tutkimuksesta saatujen tulosten perusteella esiin nousi myös useita mahdollisia aiheita jatkotoimenpiteille, joita on mahdollista toteuttaa tulevina opinnäytetöinä tai esimerkiksi työharjoittelijoiden työtehtävinä.

Avainsanat: hanke, markkinointiviestintä, non-profit-organisaatio, suunnittelu

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Thesis abstract

Faculty: School of Business and Culture

Degree programme: Business Management

Author: Jari Kankaansyrjä

Title of thesis: The overall flow of the project marketing and project communication of Seinäjoki University of Applied Sciences

Supervisor: Terhi Anttila

Year: 2015 Number of pages: 56 Number of appendices: 1

The purpose of this thesis was to investigate the overall flow of the project marketing and project communication of Seinäjoki University of Applied Sciences. The first goal was to study non-profit-organizations' marketing communications and the planning process of marketing communications. The second goal was to further investigate five different SeAMK projects the client had chosen, as well as to perform interviews with the five project managers of the projects. The third goal was to recognize suggestions for improvement that could be covered as assignments for interns or as topics for future theses.

The theoretical framework deals with marketing and marketing communications from the point of view of non-profit-organizations, since projects and non-profit-organizations share many similarities in their functions.

The research framework of this thesis consists of five semi-structured interviews. The interviews were conducted either in the interviewees' offices or on the group work premises of Frami F. The interviews were recorded, transcribed, and delivered to the client. The results were also summarized and delivered to the client.

Judging by the results of the study, the managers of the projects were highly satisfied with the training in project activities they had received before starting. Project communication as a whole seems to be going quite well, but the observation of the marketing impacts performed proved to be insufficient.

Based on the research results of this thesis, several topics for further measures were revealed. These measures can be implemented as future theses, or possibly as tasks for interns.

Keywords: project, marketing communication, non-profit-organization, planning

SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä.....	2
Thesis abstract.....	3
SISÄLTÖ.....	4
1 JOHDANTO.....	6
1.1 Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoitteet.....	6
1.2 SeAMK.....	7
2 NON-PROFIT-ORGANISAATION MARKKINOINTIVIESTINTÄ.....	9
2.1 Markkinointiviestinnän suunnittelu.....	10
2.1.1 Tilanneanalyysit.....	11
2.1.2 Markkinointiviestinnän tavoitteiden määrittely.....	13
2.1.3 Kohderyhmien määrittely.....	14
2.1.4 Budjetin määrittely.....	15
2.1.5 Markkinointiviestintämixin suunnittelu.....	16
2.1.6 Toteutuksen suunnittelu.....	17
2.1.7 Arviointikeinot ja seuranta.....	18
2.2 Markkinointiviestinnän keinot.....	19
2.2.1 Henkilökohtainen vaikuttaminen.....	20
2.2.2 Suhdetoiminta.....	21
2.2.3 Mediajulkisuus.....	21
2.2.4 Mainonta.....	23
2.2.5 Menekinedistäminen.....	24
2.2.6 Sponsorointi.....	25
2.3 Sisäinen viestintä.....	26
3 TUTKIMUS SEAMKIN HANKEMARKKINOINNISTA.....	29
3.1 Tutkimuksen suunnittelu ja toteutus.....	29
3.2 Tutkimuksen luotettavuus.....	31
3.3 Tutkimustulokset.....	31
3.3.1 Hanke A.....	32
3.3.2 Hanke B.....	34
3.3.3 Hanke C.....	37

3.3.4 Hanke D	41
3.3.5 Hanke E	44
3.4 Tutkimuksen yhteenveto	48
4 POHDINTA JA JATKOTOIMENPIDE-EHDOTUKSET	50
LÄHTEET	55
LIITTEET	57

1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön tekijä sai aiheen opinnäytetyöhön työharjoittelun kautta. Opinnäytetyön tekijää neuvottiin ottamaan yhteyttä SeAMK Liiketalouden hankkeista vastaaviin henkilöihin. Opinnäytetyön tekijän tutkittavaksi annettiin viisi eri hanketta eri yksiköistä, mikä sopi opinnäytetyön tekijälle hyvin, sillä kiinnostus hanketoimintaa kohtaan oli kasvanut harjoittelussa suoritettujen työtehtävien kautta.

SeAMKin eri alojen opetusyksiköt ovat aiemmin olleet varsin hajallaan ympäri maakuntaa, mutta ovat nyt yhdistyneet toistensa läheisyyteen Framille. Eri yksiköiden lähentyminen samalle alueelle on tapahtunut vaihteittain vähän aikaa sitten. Opinnäytetyön tekijä sai tietoonsa, että SeAMKilla ei ole yhtenäistä suunnittelua tai linjausta hanketyöskentelyssä eri yksiköiden välillä.

Toimeksiantaja valitsi opinnäytetyön tekijän tutkittavakseni viisi hanketta, jotka olivat hiljattain päättyneet tai vielä käynnissä. Alun perin tämän opinnäytetyön tekijän oli tarkoitus haastatella hankkeiden projektipäälliköiden lisäksi myös hanketyöntekijöitä, mutta toimeksiantajan kanssa tultiin lopulta siihen tulokseen, että hanketyöntekijöiden haastattelu ei toisi tutkimukselle lisäarvoa.

1.1 Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoitteet

Opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia Seinäjoen ammattikorkeakoulun (SeAMK) hankemarkkinoinnin ja hankeviestinnän sujuvuutta. Aihe on ajankohtainen, sillä toimeksiantajalla ei ole tällä hetkellä selkeää yleiskuvaa siitä, miten markkinointi ja viestintä hankkeiden parissa sujuu.

Ensimmäisenä tavoitteena on perehtyä non-profit-organisaatioiden markkinointiviestinnän keinoihin ja markkinointiviestinnän suunnitteluun. Toisena tavoitteena on tutustua viiteen tämän opinnäytetyön tekijän toimeksiantajan määrittämään hankkeeseen ja toteuttaa tutkimus haastattelemalla hankkeiden viittä eri projektipäällikköä. Kolmantena tavoitteena tämän opinnäytetyön tekijä tuo esiin tutkimuk-

sen kautta ilmeneviä parannusehdotuksia, joita voidaan toteuttaa tulevaisuudessa esimerkiksi työharjoittelijoiden tai uusien opinnäytetöiden aiheina.

1.2 SeAMK

Seinäjoen ammattikorkeakoulu (SeAMK) on laaja-alainen ammattikorkeakoulu, joka aloitti toimintansa väliaikaisena vuonna 1992. Toiminta vakinaistettiin vuonna 1995. Valtioneuvosto myönsi toimiluvan SeAMKille 1.1.2014 alkaen. Vuoden 2014 alusta alkaen SeAMKin ylläpitäjä on Seinäjoen Ammattikorkeakoulu Oy. SeAMKissa opiskelee noin 4 500 opiskelijaa. Avoimia AMK-opintoja SeAMKissa suorittaa vuosittain noin 300 henkilöä. Tämän lisäksi SeAMKissa järjestetään myös erikoistumisopintoja ja -koulutusta sekä maksullista täydennyskoulutusta. Vuosittain koulusta valmistuu noin 700–800 opiskelijaa. Henkilöstöä SeAMKissa on noin 380. (SeAMKin strategia 2015–2020.)

SeAMK läpäisi Korkeakoulujen arviointineuvoston kansainvälisen auditoinnin ensimmäisenä ammattikorkeakouluna Suomessa vuonna 2009. Seuraava kansainvälinen auditointi toteutetaan vuonna 2015. Euroopan komissio on myöntänyt SeAMKille Diploma Supplement Labelin vuosina 2010 ja 2013. (SeAMKin strategia 2015–2020.)

SeAMKin palvelut ovat maksullisia tutkimus- ja kehittämis- ja innovaatiopalveluita, jotka tukevat alueen yritysten ja muiden organisaatioiden toimintaa. SeAMKin tuotetut palvelut liittyvät mm. tuotannon, kansainvälistymisen tai yrityksen markkinoinnin kehittämiseen. Lisäksi SeAMK toteuttaa yritysten ja muiden organisaatioiden tarpeista lähtevää henkilöstö- ja muuta täydennyskoulutusta. (Tutkimus, kehittäminen & innovaatiot / Palvelutoiminta.)

SeAMKin TKI-toiminta (tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminta) tiivistyy monitieteellisille ydinosoimisalueille, jotka ovat yhtenäisiä Etelä-Pohjanmaan korkeakoulukonsortion strategisten painotusten kanssa. TKI-toiminnan tarkoituksena on tukea korkeatasoista osaamista edellyttävää yritys- ja elinkeinotoimintaa. Vuotuisen ulkopuolisen tutkimusrahoituksen määrä on noin 5 miljoonaa euroa. Tutkimus-

, kehittämis- ja innovaatiotoimintaan käytetään vuosittain yli 90 henkilön työpanos. (SeAMKin strategia 2015–2020.)

Seinäjoen ammattikorkeakoulun projekteissa tuotetaan uutta tietoa sekä sovelletaan ja siirretään sitä edelleen yrityksiin ja yhteisöihin. SeAMKin hanketoimintaan kuuluu tutkimus- ja kehittämisprojekteja sekä tuotekehitystyötä. Myös opiskelijoiden opinnäytetyöt ovat usein toimeksiantoja yrityksiltä ja yhteisöiltä tai osa laajempaa tutkimus- ja kehittämishanketta. Projektitoimintaa on kaikilla SeAMKin aloilla.

SeAMKissa on käynnissä noin 100 TKI-hanketta. Vuoden 2012 yhteenlaskettu TKI-toiminnan volyymi oli noin 8,5 miljoonaa euroa, josta ulkopuolisen tutkimusrahoituksen osuus oli lähes 5,4 miljoonaa euroa. Yhteensä vuositasolla TKI-työtä tehdään SeAMKissa noin 85 henkilötyövuotta. Lähes puolet SeAMKin henkilökunnasta osallistuu TKI-työhön esimerkiksi tekemällä osan työajastaan TKI-hankkeelle. Projektit toteutetaan yhteistyössä yritysten, yhteisöjen ja julkisen sektorin organisaatioiden kanssa. (Tutkimus, kehittäminen & innovaatiot / Projektit.)

2 NON-PROFIT-ORGANISAATION MARKKINOINTIVIESTITÄ

Vuokon (2004, 39) mukaan markkinoinnilla pyritään vaikuttamaan, tekemään asioita tunnetuiksi ja saamaan muutoksia aikaan. Hänen mukaansa markkinointi on johtamisprosessi, jonka tehtävänä on tunnistaa, ennakoida sekä tyydyttää organisaation asiakkaiden tarpeet ja tehdä se kannattavasti (mts. 44). Isohookanan (2007, 291) mukaan markkinointiviestinnällä on keskeinen asema yritystoiminnassa, sillä sen tehtävänä on luoda, ylläpitää ja vahvistaa asiakassuhteita. Toimintona markkinoinnin tarkoituksena on luoda ja lisätä tuotteiden tai palvelujen kysyntää ja niihin positiivisesti vaikuttavia seikkoja (Vuokko 2004, 50–51). Markkinointi ei ole pelkästään toiminto: se on myös ajattelutapa, kiteyttää Vuokko (mts. 38).

Kuten Theaker (2008, 53) toteaa, tehokkaalla organisaatiolla on tarkoituksellisuutta, sillä ne tietävät, minne ovat menossa ja miten päästä sinne. Markkinoinnin ja viestinnän sujuvan toteutuksen suunnittelu etukäteen on siis elintärkeää minkä tahansa organisaation toiminnassa. Vuokko (2004, 115) luonnehtii suunnittelun olevan tulevaisuuden tekemistä ja sitä kautta myös vaikuttamista. Tämän opinnäytetyön tekijän mielestä on tärkeää, että toiminnot on suunniteltu tarkoin. Grönroosin (2009, 367) mukaan suunnittelematon viestintä vaikuttaa usein kielteisesti asiakkaan käsityksiin. Hänen mukaansa (mts. 357) markkinointiviestintä muodostaa merkittävän osan markkinointiprosessista. Ei siis ihme, että Vuokko (2004, 119) korostaakin suunniteltujen tavoitteiden missioon kytkemisen ja tarkan määrittelyn tärkeyttä. Hänen mukaansa (mts. 117) suunnittelun ja ennakoinnin puute johtavat siihen, että organisaatio ei pysty toimimaan tarpeeksi järjestelmällisesti. Markkinoinnin perusteellinen suunnittelu on siis varautumista tulevaan ja vaikuttamista siihen, että organisaation kannalta tärkeät sidosryhmäsuhteet toimivat (mts. 115).

Hankkeiden ja non-profit-organisaatioiden tavoitteet eroavat perinteisestä markkinointikäsitelmästä siinä, että usein tavoitteena ei ole saada aikaan taloudellista voittoa tuotemyynnin kautta. Tämän opinnäytetyön tekijän mielestä hanketoimintaa ja siinä tehtävää markkinointia voi verrata Vuokon (2004, 51) esimerkkiin non-profit-organisaatioista: vaikka eivät tavoittelekaan liiketaloudellista voittoa, pyrkivät ne silti lisäämään tuotteidensa, palveluidensa, organisaatioidensa tai ajamiensa asioiden suosiota. Tästä johtuen voidaan Kolbin mukaan (2008, 3) sanoa non-

profit-organisaatioiden toiminnan olevan missioon keskitettyä. Myös SeAMK itsessään on pohjimmiltaan voittoa tavoittelematon organisaatio, sillä toiminnan tavoitteena on ihmisten kouluttaminen. Tämän opinnäytetyön tekijän mielestä on perusteltua soveltaa ja rinnastaa non-profit-organisaatioiden markkinointia, viestintää ja suunnittelua myös hanketoimintaan.

2.1 Markkinointiviestinnän suunnittelu

Vuokko (2003, 132) muistuttaa, että markkinointiviestintä on osa markkinointia. Näin ollen markkinointiviestinnän tulee pohjautua markkinoinnin suunnitteluun, jonka puolestaan tulee perustua organisaation strategiassa määriteltyihin asioihin (mp.). Juholinin (1999, 114) mukaan markkinointiviestinnän strategisessa suunnittelussa tulee määrittää selkeästi viestinnän tavoitteet, tulostavoitteet, sekä tehtävät, eli ne konkreettiset teot, joilla tavoitteisiin päästään. Olemassa onkin lukematon määrä erilaisia työkaluja ja valmiita oppaita onnistuneen markkinointiviestinnän suunnitteluun. Esimerkiksi Vuokko (2004, 122–123) on koostanut markkinoinnin suunnittelun tueksi seuraavanlaisen rakenteen, jonka turvin organisaatio voi edetä:

Tilanneanalyysi – joka vastaa kysymykseen missä (tilanteessa) ollaan, ja pitää sisällään esimerkiksi SWOT-analyysit ja muut tutkimukset.

Ongelmien ja mahdollisuuksien havaitseminen – mihin pitää täytyä ja/tai kannattaa puuttua?

Tavoitteiden määrittely – mihin halutaan olla menossa?

Markkinoinnin strategiset päätökset – mitä halutaan olla ja kenelle, kohderyhmä, organisaation profilointi, markkinoinnin keinot?

Markkinoinnin taktinen suunnittelu – mitä toimenpiteitä, mitä keinoja käytetään?

Markkinoinnin budjetointi – mitä resursseja on käytettävissä, esimerkiksi raha, ihmiset, aika, tilat, laitteet?

Organisointi ja aikataulujen tekeminen – kuka tekee mitä ja milloin?

Ohjaus ja valvonta – miten pidetään huolta siitä, että pysytään oikeassa suunnassa. Mitä valvotaan, milloin ja millä tavoin? Millaisia poikkeamia sallitaan? Millä tavoin mahdollisiin poikkeamiin reagoidaan?

Isohookana (2007, 132) kertoo yrityksen toimialan, tuotteiden tai palveluiden ja niiden elinkaaren vaiheen määrittävän, mitä markkinointiviestinnän alueita painotetaan. Tämä voi olla haasteellista, sillä kaikkeen ei ole mahdollista etukäteen varautua parhaastakaan suunnittelusta huolimatta: kuten Trompenaars ja Hampden-Turner toteavat (2002, 331), tulevaisuutta ennakoimassa ja asioihin varautuessa ei voi etukäteen tietää, miten ja mitkä asiat lopulta tulevat toteutumaan. Tästä johtuen Vuokko (2004, 115) korostaa, että kokonaisuuden kannalta kirjallinen suunnitelma ei ole se kaikkein tärkein; olennaisempaa on ajattelutapa: varautuminen ja vaikuttaminen. Kuten hän (mp.) toteaa: ”Suunnitelmasta A suunnitelmaan B” on helpompi siirtyä, kun asioita on mietitty etukäteen. Tämän opinnäytetyön tekijän mukaan tehokas muutokseen valmistautuminen ja suunnittelu näin ollen sekä parantavat ennakoitokykyä, että pienentävät riskejä. Juholin puolestaan muistuttaa (1999, 162), että tuloksia ei pystytä mittaamaan ilman strategista suunnitelmaa. Vuokon mukaan (2004, 119) hyvä suunnitelma on siis pitkäjänteinen, helppo viestiä kaikille niille, joita se koskee, sekä on joustava muutoksille, joita mahdollisesti on tehtävä olosuhteiden ja tilanteiden muuttuessa.

Vuokon mainitsemaa esimerkkirakennetta esitellään tarkemmin seuraavissa alaluvuissa.

2.1.1 Tilanneanalyysit

Suunniteltaessa sitä, mihin ja millä keinoin organisaatio tahtoo mennä, on olennaista tietää se, missä juuri nyt ollaan, toteaa Vuokko (2003, 134). Tilanneanalyysien avulla organisaation on mahdollista ratkaista tämä kysymys. Se, kuinka syvälinen analyysi on, riippuu Vuokon (mts. 135) mukaan siitä, millaisia lähtökohtatietoja organisaatio tarvitsee. Tämän opinnäytetyön tekijän mielestä esimerkiksi täysin uutta organisaatiota perustettaessa tai uusille markkinoille siirryttäessä tulee analyysien ja tutkimuksien olla huomattavasti perusteellisempia kuin vaikkapa jo vaikiintuneita asiakkaita tutkittaessa.

Vuokko (2003, 135) kertoo tilanneanalyysien sisältävän kaksi osa-aluetta, sisäisten ja ulkoisten tekijöiden analyysin. Sisäisillä analyyseillä keskitytään tutkimaan organisaation omaa toimintaa ja tuotteita tai palveluita. Sisäiset tekijät voidaan Vuokon (mp.) mukaan jakaa organisaatioanalyysiin, jolla selvitetään muun muassa yrityksen ja markkinoinnin arvoja, visioita ja strategiaa, resursseja ja toimintakapasiteettia, sekä yrityksen tai organisaation vahvuuksia ja heikkouksia, sekä tuoteanalyysiin, jolla voidaan tutkia tuotteen historiaa ja elinkaarta, markkinointistrategioiden vaikutuksia, tuotteen asemointia ja sen vahvuuksia ja heikkouksia.

Ulkoisten tekijöiden analyysit keskittyvät tutkimaan omia kohderyhmiä, kilpailijoita ja organisaation ympäristöä. Vuokon mukaan ulkoisten tekijöiden analyysit voidaan eritellä kohderyhmä-, kilpailu- ja toimintaympäristön analyyseihin. Kohderyhmäanalyyseilla voidaan selvittää muun muassa kohderyhmän ostokäyttäytymistä, esimerkiksi ketkä ostavat yrityksen tuotteita tai palveluita ja miksi, mitkä ovat kohderyhmän valintakriteerit, sekä kohderyhmän suhtautumista oman tuotteen ja kilpailijan tuotteen välillä. Kilpailija-analyyseilla selvitetään esimerkiksi kilpailijoiden määrää ja laatua, heidän vahvuuksiaan ja heikkouksiaan sekä seurataan ja ennakoitaan kilpailijoiden käyttämien strategioiden ja suunnitelmien vaikutusta. Toimintaympäristön analyysien avulla voidaan seurata taloudellisia, poliittisia ja sosiaalisia tilanteita ja niiden kehittymistä niin kotimaisella kuin globaalilla tasolla (2003, 135–136.).

Vuokon (2003, 136) mukaan tilanneanalyysissä tarvittavaa tietoa voi löytää sekä yrityksen tai organisaation sisältä että ulkoa. Valmiina löytyvää tietoa kutsutaan hänen mukaansa (mp.) sekundääritiedoksi, erikseen kerättävää tietoa primääritiedoksi. Vuokko (mp.) kertoo, että markkinointiviestinnän suunnittelussa tyypillinen sekundääritiedon muoto on tutkimuslaitoksista saatava tai ostettava valmis tieto. Tällaista tietoa ovat tämän opinnäytetyön tekijän mukaan esimerkiksi valmiit tilastotiedot ja erilaiset rekisterit, joihin on koostettu tuloksia ihmisten ostokäyttäytymisestä tai sosiaalisen median käytöstä, tai yritysten yhteystietoja.

Primääritietoa voidaan Vuokon (mts. 137) mukaan puolestaan kerätä kvalitatiivisilla tai kvantitatiivisilla menetelmillä. Tyypillisiä kvantitatiivisen tutkimusten menetelmiä ovat esimerkiksi erilaiset vastauslomakkeet tai kyselyt. Kvalitatiivisia menetelmiä ovat esimerkiksi henkilökohtaiset haastattelut tai ryhmäkeskustelut. Juholin

(1999, 172) kertoo auditoinnista, systemaattisesta menetelmästä, jossa tutkimuksen avulla voidaan arvioida esimerkiksi viestinnän toimivuutta organisaatiossa. Kohteena voi hänen mukaansa (mp.) olla esimerkiksi viestintäjärjestelmän toimivuus, viestinnän rakenne tai organisaation yhteisökuva. Juholin kuitenkin muistuttaa (mp.), että auditoinnin peruskriteerinä on se, että sen tekee organisaation ulkopuolinen henkilö, mieluiten ammattilainen. Juholinin mukaan (mts. 173) auditoinnin keinoja tiedon keräämiseksi ovat esimerkiksi kyselylomakkeet, puhelinhaastattelut, sekä ryhmäkeskustelut.

Vuokko (2003, 137) muistuttaa, että tilanneanalyysi ei välttämättä vaadi yritykseltä laajaa tiedonhankintaa tai ulkopuolisten palveluiden hyödyntämistä. Hänen mukaansa (mp.) yrityksen omat systemaattisesti kerätyt ja hyvin organisoidut tietokannat ja muu sisäinen informaatio ovat usein riittäviä tilanneanalyysitiedon lähteitä. Juholin (1999, 164) esittelee yhtenä keinona itsearviointimenetelmän: tietoa voidaan hankkia henkilöstön keskuudesta omaa työtä tarkkailemalla ja ympäristöä havainnoimalla. Juholinin mukaan näihin tuloksiin tulee kuitenkin suhtautua varauksella, sillä ne eivät yleensä voi olla tieteellisesti kovin luotettavia. Juholin kuitenkin muistuttaa (mp.), että itsearviointi toimivat kuitenkin ammattimaisen auditoinnin virikkeenä ja tukena. Erilaisia itsearviointimenetelmiä ovat Juholinin mukaan (mts. 167–168) muun muassa päiväkirjat, pikapalaute, sekä benchmarking.

2.1.2 Markkinointiviestinnän tavoitteiden määrittely

Vuokko (2003, 137) korostaa vahvasti, että markkinointiviestinnälle asetettujen tavoitteiden tulee pohjautua organisaation ja sen markkinoinnin tavoitteisiin ja strategioihin. Tärkeimmät kriteerit markkinointiviestinnän tavoitteita suunniteltaessa ovat Vuokon (mts. 138) mukaan niiden haasteellisuus ja realismi. Tilanteiden haasteellisuus ja realismi taas pystytään määrittelemään tilanneanalyysien avulla. Kuten Vuokko (mp.) selittää, kun esimerkiksi markkinanäkymät tai yrityksen tuotteen sijainti kilpailijoihin nähden on tiedossa, pystytään asettamaan realistisia tavoitteita esimerkiksi sille, millainen tuotteen sijainti on vaikkapa mainoskampanjan jälkeen.

Vuokon (2003, 138) mukaan markkinoinnin tavoitteet voivat olla joko kvantitatiivisia tai kvalitatiivisia – numeroilla tai laadullisilla määreillä ilmaistavia. Tämän opinnäytetyön tekijän mukaan esimerkkejä laadullisin määrein ilmaistuista tavoitteista voivat olla esimerkiksi organisaation imagon kehittäminen trendikkäämmäksi tai vastuuntuntoisemmaksi, tai tuotteen tunnettuuden huomattava kasvattaminen. Numeerista tavoitteiden määrittelyjä voivat olla esimerkiksi tietyn prosenttiosuuden saavuttaminen tuotemarkkinoilla tai voittotuloksen lisääminen tietyllä rahasummalla.

Kuten Gummesson (2005, 49) muistuttaa, on asiakas aktiivinen tuottajakumppani ja arvon luoja. Vuokon mukaan (2003, 138) markkinointiviestinnän vaikutukset voivat olla kognitiivisia, affektiivisia tai konatiivisia. Hänen mukaansa (mts. 37–38) kognitiivisilla vaikutuksilla tarkoitetaan tietoisuuteen ja tunnettuuteen (esimerkiksi yrityksen nimi tai tuotteet), affektiivisilla vaikutuksilla mielipiteisiin tai asenteisiin (mielikuvat yrityksestä ja tuotteista) ja konatiivisilla vaikutuksilla näkyviin käyttäytymisvaikutuksiin (ostopäätös, uuden tuotteen kokeilu) liittyviä asioita. Vuokko muistuttaa (mts. 138), että myös markkinointiviestinnän tavoitteiden määrittelyllä voidaan pyrkiä näihin vaikutuksiin, useimmiten erityisesti pidemmällä aikavälillä konatiivisiin: saadaan aikaan käyttäytymistä, kontakteja ja tuotteiden ostamista.

2.1.3 Kohderyhmien määrittely

Vuokon (2003, 141–142) mukaan kohderyhmälähtöisen viestinnän tärkeä edellytys on kohderyhmäsegmenttien tarkka määrittely, sillä kaikkien ihmisten kanssa ei ole mahdollista kommunikoida jatkuvasti. Vuokko (mts. 142) kertoo, että segmentoinnin tarkoituksena on määrittää markkinoilta osaryhmiä, joihin kuuluvilla henkilöillä tai yrityksillä on samanlaisia tarpeita tuoteryhmän suhteen, tai joiden voidaan olettaa reagoivan samalla tavalla markkinointitoimenpiteisiin. Tämän opinnäytetyön tekijän mukaan non-profit-organisaatioiden näkökulmasta tarkasteltuna esimerkiksi verenluovutuskampanjassa kohderyhmät voidaan määrittellä yhteistyökumppaneihin (sairaalat) ja asiakkaisiin (verenluovuttajat). Näitä kohderyhmiä voidaan tarvittaessa eritellä vielä tarkemmin: sairaaloiden lisäksi yhteistyökumppa-

neiksi voidaan etsiä muita verenluovutuspaikkoja ja kohderyhmä voidaan jakaa esimerkiksi uusiin ja vanhoihin verenluovuttajiin.

Vuokon (2003, 142) mukaan kohderyhmämäärittely saa perustansa suunnittelu-prosessin aiemmista vaiheista ja auttaa löytämään ne keinot, joilla kohderyhmille kannattaa viestiä vaikutusten takaamiseksi. Vuokko myös huomauttaa (mp.), että usein eri viestintäkeinoille voidaan määrittellä ainakin osittain erilaiset kohderyh-mät: esimerkiksi mainonnan kohteena voivat olla potentiaaliset asiakkaat, henkilö-kohtaisen myyntityön kohteena suurasiakkaat ja suhdetoiminta voidaan kohdistaa rahoittajiin.

Kohderyhmää määriteltäessä segmentointi on oleellisessa osassa. Vuokon (2003, 143) mukaan kohderyhmämäärittelyssä puhutaan yleisesti segmentointikriteereis-tä, joiden mukaan segmenttejä voidaan määrittellä ja kuvata. Mahdollisia segmen-tointikriteereitä voivat Vuokon (mp.) mukaan olla esimerkiksi demograafiset tekijät (ikä tai sukupuoli), psykograafiset tekijät (harrastukset tai elämäntavat), tai tuot-teen ostoon tai käyttötarkoitukseen liittyvät tekijät. Vuokko kuitenkin muistuttaa (mts. 144), että kohderyhmän määrittelyssä kaikkein tärkeimmät tekijät ovat sel-laisten kohderyhmämäärittelyjen ja segmentointikriteereiden käyttäminen, jotka edesauttavat markkinointiviestinnän suunnittelua, sekä kohderyhmän tunteminen.

2.1.4 Budjetin määrittely

Vuokon (2003, 145) mukaan markkinointiviestinnän kustannukset voidaan jakaa kolmeen luokkaan: suunnittelukustannuksiin (esimerkiksi myyntihenkilöstön koulu-tus, mainoskampanjan tai verkkosivujen suunnittelu), toteutuskustannuksiin (me-diakustannukset, tiedotustilaisuuksien järjestäminen, materiaalikulut) ja valvonta-kustannuksiin (raportointi, seurantatutkimukset ja kyselyt).

Vuokon mukaan (2003, 145) budjetin pystyy laatimaan arvioimalla edellä mainitut kustannuserät, mutta esimerkiksi vuositason budjetointiin on käytettävissä muita-kin keinoja, jotka soveltuvat myös yksittäisen viestintäkeinoon budjetin määrittelyyn. Ensimmäisenä keinona Vuokko (mts. 146) esittelee rahan tarpeen ja saatavuuden arvioinnin, esimerkiksi budjetoimalla markkinointiviestintään intuitiivisesti sopivalta

tuntuva summan, tai varaamalla markkinointiviestinnän budjettiin sen verran, mitä muiden budjettien laatimisen jälkeen jää jäljelle. Ymmärrettävästi tällä menetelmällä on heikkoutensa: tämän opinnäytetyön tekijän mielestä ”sopivalta tuntuva” summa on helppo arvioida väärin, jolloin budjetti voi helposti jäädä vajaaksi todellisesta tarpeesta. Lisäksi markkinointiviestinnän budjetti jää helposti vajaavaiseksi, jos kaikki muut budjetit menevät sen edelle. Vuokko (mts. 145) muistuttaa, että markkinointiviestinnän kulut tulisi nähdä pikemminkin investointeina, joiden kokonaisvaikutukset voivat paljastua vasta pidemmällä aikavälillä.

Tavoitemenetelmä-budjetointi, jossa budjetti laaditaan sen mukaan, mitä asetettujen tavoitteiden saavuttaminen vaatii, on Vuokon mukaan (2003, 146) edellä mainittuja budjetointimenetelmiä huomattavasti luotettavampi, sillä se ottaa huomioon tärkeän tilannetekijän: itse tavoitteen. Hän kuitenkin muistuttaa (mts. 147), että tavoitteen tulee olla suunnittelussa realistinen, ja että rahavarojen riittävyys on yksi realismisuuden kriteereistä. Tämän opinnäytetyön tekijän mukaan eri budjetit saattavat myös tukea toisiaan synergisesti: esimerkiksi imagon kohottamisessa mainonnalla voi olla huomattavakin rooli, mutta myös suhdetoiminnalla ja sponsoroinnilla voi olla tässä iso osa, jolloin myös näiden budjettien suuruus tulee huomioida markkinointikokonaisuudessa.

Kun budjetin suuruus on saatu jollain mainituista päätetyksi, tulee seuraavaksi päättää, miten tuo rahasumma käytetään. Tätä toimenpidettä Vuokko (2003, 147) kutsuu allokoinniksi. Vuokon (mp.) mukaan allokointi eli resurssien jako eri viestintäkeinoille riippuvat esimerkiksi organisaation tavoitteesta, tuotteesta, yrityksen toimintaperiaatteista ja kohderyhmästä. Esimerkiksi kohderyhmän tapauksessa tulee tietää, mitä medioita se seuraa, joten oikeiden viestintäkanavien valinta on tärkeää.

2.1.5 Markkinointiviestintämixin suunnittelu

Kuten Gummesson (2005, 29) markkinoinnista toteaa, tapahtuu se suuressa suhteiden ja vuorovaikutusten kontekstissa. Markkinointiviestintämixin suunnittelussa on Vuokon (2003, 148) mukaan kyse sen päättämisestä, mitä eri markkinointiviestintäkeinoja käytetään esimerkiksi kampanjassa tai tiettyjen tavoitteiden saavutta-

miseksi. Hänen mukaansa (mp.) yleensä tavoitteiden saavuttamiseksi käytetään useampaa markkinointiviestinnän keinoa, sillä eri viestintäkeinot kompensoivat toistensa puutteita ja täydentävät toisiaan.

Näin ollen markkinointimixissä käytettävät keinot valitaan kohderyhmälähtöisesti, niiden tarpeita ja erityispiirteitä ajatellen. Tämän opinnäytetyön tekijän mukaan sisäisille ja ulkoisille kohderyhmille viestittäessä voidaan käyttää hyvinkin erilaisia ja toisistaan poikkeavia keinoja ja kanavia. Markkinointimixin keinoja käsitellään tarkemmin tässä opinnäytetyössä luvusta 2.2 alkaen.

2.1.6 Toteutuksen suunnittelu

Juutin (2006, 160) mukaan perinteisesti organisaatiotoiminnassa toteutuksen johtamiseen on katsottu kuuluvan suunnittelu, organisointi, toimeenpano ja valvonta. Vuokon (2003, 160) mukaan markkinointiviestinnän toteutuksen suunnitteluun kuuluvat kolme osa-aluetta: organisointi, resurssointi ja aikataulutus. Organisoimisissa on hänen mukaansa (mp.) kyse siitä, että suunnitellut toimenpiteet muutetaan konkreettiseksi toimenpideohjelmaksi. Päätetään, kuka tekee mitä ja milloin: esimerkiksi kuka tuottaa mainosmateriaalin ja milloin ja miten se levitetään, kuka toimii vastuuhenkilönä seminaarin toteutuksessa ja mistä sinne saadaan tarvittavat kalusteet, kuka laatii ja toimittaa lehdistölle tiedotteita. Organisointi ei välttämättä kosketa pelkästään organisaation omaa henkilökuntaa, sillä usein osaamista tarvitaan myös talon ulkopuolelta. Tämän opinnäytetyön tekijän mukaan esimerkiksi tarvittavan mainosmateriaalin valmistus ja laatiminen voidaan tehdä tilaustyönä mainostoimiston kautta.

Vuokon (mts. 161) mukaan vastuun tulee olla selvä, tuleepa vaadittu osaaminen sitten talon sisältä tai ulkoa: tulee tietää kuka on vastuussa mistäkin, kenelle raportoidaan ja millaisella ryhmällä asioita viedään eteenpäin. On muistettava, kuten Juholin kertoo (2013, 39), että 2000-luvun globalisaatio ja muut toimintaympäristön muutokset ovat nostaneet valokeilaan yritysten ja yhteisöjen tilivelvollisuuden eri yleisöille ja sidosryhmille.

Resurssointiin kuuluu paitsi budjettiin varattun rahamäärän käytön suunnittelu ja seuranta, myös oman henkilöstön käyttö. Vuokon mukaan (2003, 161) tulee miettiä myös aika-, henkilö-, laite- ja tilaresurssien tarvetta. Tulee esimerkiksi miettiä, kuinka paljon omasta henkilöstöstä löytyy osaamista ja kykyjä suunnitellun markkinointiviestinnän toteuttamiseen, onko omalla organisaatiolla tarvittavaa kalustoa ja riittääkö ajankäyttö ilman työvoimallista lisäapua.

Ajankäytön suunnittelu on kolmas tärkeä osa-alue markkinointiviestinnän toteutusta suunniteltaessa. Vuokon (2003, 161) mukaan aikataulutus laaditaan myös eri viestintäkeinoille kampanjan sisällä, joka taas ajoitetaan esimerkiksi kalenterivuoteen. Vuokko kertoo (mts. 162), että ajoitettujen viestintäkeinojen järjestys on erittäin tärkeä, jotta ne tukisivat toisiaan parhaalla mahdollisella tavalla. Vuokon mukaan (mp.) niiden keinojen, joilla halutaan herättää uteliaisuutta ja luoda tunnettuutta, tulee tapahtua ennen keinoja, joilla halutaan saada aikaan konkreettisia tuloksia. Jos esimerkiksi non-profit-organisaatio järjestää hyväntekeväisyytenä rahankeruukampanjan, tämän opinnäytetyön tekijän mukaan osallistujia saadaan todennäköisesti enemmän, jos kampanjan alussa parannetaan ihmisten tietoisuutta asiasta esimerkiksi tv- ja radiomainonnan avulla. Loppupuolella mahdollisia auttajia voidaan vielä muistuttaa kampanjan olemassaolosta vaikkapa mainoskirjeellä.

2.1.7 Arviointikeinot ja seuranta

Tämän opinnäytetyön tekijän mukaan ilman seurantaa ja arviointeja ei organisaatio voi saada markkinointitoimenpiteiden tehosta selkeää kuvaa. Tätä toimintaa tulee harjoittaa jatkuvasti, jolloin esimerkiksi mahdolliset tilanteiden muutokset pystytään havaitsemaan ja niihin kyetään reagoimaan. Vuokon mukaan (2003, 163) arviointeja voidaan tehdä ennen kampanjaa, sen aikana ja sen jälkeen, sillä niistä saatava informaatio muun muassa parantaa ja tehostaa suunnitteluprosessia, auttaa säästämään kustannuksissa ja vähentää riskiä päätöksenteossa, kun eri vaihtoehtojen mahdollisista vaikutuksista tiedetään jo etukäteen. Vuokon (mts. 164) mukaan kampanjan suunnittelun aikana arvioinnit auttavat ohjaamaan suunnittelemaan oikeaan suuntaan. Kampanjan aikana pystytään arvioimaan, onnistuuko ja

eteneekö kampanja odotetulla tavalla. Kampanjan jälkeen saadaan selville, kuinka onnistuttiin ja millaisia vaikutuksia saatiin aikaiseksi. Juholinin (2010, 67) mukaan etenkin pidempiaikaisille kampanjoille on hyvä asettaa välitavoitteita, joiden kautta toimintaa ja ympäristön muutoksia voidaan arvioida myös kampanjan aikana.

Vuokon (2003, 163) mukaan arviointikeinot voidaan määritellä tapauskohtaisesti, mutta usein tietyn viestintäkeinoon osalta käytetään aina tietynlaisia arviointimenetelmiä. Vuokko (mp.) luettelee esimerkkeinä sponsoroinnin onnistumista sen avulla saavutetun mediajulkisuuden määrällä, verkkosivubannerin houkuttelevuuden mittaamista sen saamien klikkausmäärän perusteella ja menekinedistämistoimenpiteen onnistumista myytyjen tuotteiden määrällä.

Sen lisäksi, että eri vaikutusten arviointikeinojen on oltava tieteellisesti luotettavia, tulee niissä Vuokon (2003, 165) mukaan täyttää vielä kolme vaatimusta: paitsi että tuloksia tulee aina verrata asetettuihin tavoitteisiin, täytyy lisäksi selvittää, mistä mahdolliset poikkeamat niiden välillä johtuvat, sekä tulisi saada informaatiota siitä, millaisia toimenpiteiden tilanteen korjaamiseksi tulee olla. Vaikutusten arviointi voi olla haastavaa, sillä kuten Vuokko (mp.) toteaa, vaikutuksia voi syntyä sekä pitkällä että lyhyellä aikavälillä. Lisäksi hän kertoo (mp.), että markkinointiviestinnän keinojen lisäksi monet muutkin tekijät vaikuttavat lopullisiin tuloksiin, joten tulosten tulkinta voi olla hankalaa esimerkiksi silloin, kun tavoitteissa epäonnistuttiin.

2.2 Markkinointiviestinnän keinot

Markkinointia suunnitellessa tulee valita, mitä markkinointiviestinnän keinoja käytetään. Isohookanan mukaan (2007, 132) markkinointiviestinnän perinteiset osa-alueet ovat henkilökohtainen myyntityö ja asiakaspalvelu, mainonta, myynninedistäminen eli SP ja tiedottaminen. Vuokko (2004, 171) jakaa markkinointiviestinnän keinot kuuteen luokkaan: henkilökohtaiseen myyntityöhön, suhdetoimintaan, mediajulkisuuteen, mainontaan, menekinedistämiseen ja sponsorointiin. Vuokko kertoo (mts. 172), että nämä keinot ovat suurimmilta osin relevantteja myös non-profit-organisaatioiden näkökulmasta tarkasteltuna.

Seuraavissa alaluvuissa esitellään organisaation markkinointiviestinnän keinoja tarkemmin.

2.2.1 Henkilökohtainen vaikuttaminen

Vuokon (2004, 172) mukaan henkilökohtaisella vaikuttamisella tarkoitetaan vuorovaikutusta käyttävää viestintäprosessia, jonka tavoitteena on välittää räätälöityjä, tilannekohtaisia sanomia yhdelle tai useammalle vastaanottajalle. Vuokko (mp.) selventää, että tällaista henkilökohtaista vaikuttamista ovat esimerkiksi kasvoista kasvoihin käytävä tapaaminen tai puhelinsoitto.

Henkilökohtaisen vaikuttamisen suurin teho perustuu sen muokattavuuteen. Vuokon (2004, 172) mukaan viestintä voidaan räätälöidä paitsi kohderyhmän, jopa yksittäisen asiakkaan tarpeiden mukaiseksi etenkin silloin, jos organisaation edustaja on valmis kuuntelemaan toista osapuolta.

Vuokon (2004, 172) mukaan henkilökohtainen myyntityö ja vaikuttaminen vaativat paljon henkilöresursseja. Etenkin myyntityössä myyjän henkilökohtaiset ominaisuudet, kuten kyky ja halu olla tekemisissä ihmisten kanssa, vuorovaikutustaidot, argumentointikyvyt ja organisaatioon liittyvien tietojen hallinta, korostuvat (mp.). Erityisen tärkeänä Vuokko (mts.172–173) pitää henkilökohtaista myyntityötä esimerkiksi silloin, kun on kyse

- kohderyhmän kannalta merkittävästä päätöksestä
- toiminnan tai palvelun räätälöinnistä, esimerkiksi yhteistyömallin rakentamisesta tai yhteistyökumppaneiden hankinnasta
- uuden, monimutkaisen asian myymisestä
- erityisen pienestä kohderyhmästä
- kunkin kohderyhmän tarpeiden ja toiveiden ollessa yksilöllisiä
- kohderyhmän passiivisuudesta asiaa kohtaan

2.2.2 Suhdetoiminta

Suhdetoiminnalla pyritään saavuttamaan ja säilyttämään organisaatiolle tärkeiden sidosryhmien tuki ja ymmärtämys (Vuokko, 2004, 173). Vuokon mukaan (mp.) suhdetoiminta voidaan jakaa kohderyhmiensä perusteella sisäiseen ja ulkoiseen suhdetoimintaan. Sisäisen suhdetoiminnan kohderyhmänä on organisaation oma henkilöstö, ulkoisen suhdetoiminnan kohteena muun muassa asiakkaat, rahoittajat, päätöksentekijät, viranomaiset ja media. Sisäinen suhdetoiminta tähtää avoimeen tiedottamiseen henkilöstölle ja me-hengen luomiseen. Ulkoinen suhdetoiminta pyrkii luomaan luottamusta organisaatiota kohtaan ja takaamaan tarvittavien resurssien saanti. Näin ollen Vuokon mukaan (2003, 280) suhdetoiminnan tavoitteet ja keinot voivat poiketa toisistaan huomattavasti.

Vuokon (2004, 173) mukaan organisaatio pystyy hankkimaan sidosryhmiensä luottamuksen olemalla avoin ja tiedottamalla asioista. Hän korostaa (mp.) kiinnostuksen osoittamisen tärkeyttä suhdetoiminnassa: organisaation tulee osallistua sidosryhmien järjestämiin tilaisuuksiin ja muistaa sidosryhmiä huomionosoituksilla (mp.).

Tämän opinnäytetyön tekijän mielestä SeAMKin toiminnassa on onnistuneella suhdetoiminnalla erittäin suuri merkitys, sillä monet hankkeet ja muut projektit toteutetaan usein yhteistyössä alueen yrityksiensä kanssa. Lisäksi useat yritykset ja muut organisaatiot ovat usein SeAMKin asiakkaina esimerkiksi markkinatutkimuspalvelujen kautta, joten suhteet on syytä pitää kunnossa.

2.2.3 Mediajulkisuus

Vuokko (2004, 174) määrittelee mediajulkisuuden tarkoittavan organisaation tietoista pyrkimystä saada medioissa ”maksutonta” aikaa organisaatiosta kertoville positiivisille uutisille ja jutuille. Organisaatio saattaa esimerkiksi järjestää hyväntekeväisyystapahtuman tai menestyä työtyytyväisyystutkimuksessa. Tällöin median edustajia saatetaan kutsua esimerkiksi organisaation järjestämään lehdistötilaisuuteen tai ottaa yhteyttä ja lähettää juttupyynnöitä. Vuokko (mp.) huomauttaa, että mediajulkisuudessa ei ole kyse täysin ”maksuttomasta” ajasta siitä huolimatta, että

näkyvyydestä ei joudu maksamaan mediatilan ja -ajan normaalisti vaatimia hintoja, mediajulkisuuden ylläpito sitoo henkilöstöresursseja.

Kuten Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen ja Ollikainen (2009, 124) toteavat, yritykset ja joukkoviestimet tarvitsevat toisiaan: yritys haluaa positiivista julkisuutta, media uutisia. Vuokon (2004, 174) mukaan mediajulkisuuden vahvuutena on sen tuoma uskottavuus: organisaatiota, josta lehtijuttu kertoo, ei herkästi tai välttämättä lainkaan tunnusteta sen lähettäjäksi, sillä ne katsotaan median itse tekemiksi ja median kiinnostuksen tuottamiksi. Mediajulkisuutta ei kuitenkaan pysty hyödyntämään loputtomasti, eikä se pysty kantamaan organisaation koko markkinointia yksinään. Vuokon (mp.) mukaan suureksi mediajulkisuuden haasteeksi muodostuu se, ettei mikään organisaatio pysty olemaan jatkuvasti pelkkien positiivisten uutisten aiheena. Lisäksi Vuokko (mts. 174–175) muistuttaa, ettei organisaatio pysty kontrolloimaan sitä, mitä ja mihin sävyyn media siitä viestii, tai viestittääkö siitä lainkaan. Lopullisen päätöksen siitä, saako organisaatio haluamalleen asialle julkisuutta, tekee media. Lisäksi tieto ja viestintä eivät ole enää organisaatioiden kontrolloitavissa kuten ennen, muistuttaa Juholin (2013, 175), sillä jos organisaatio ei ole halukas itse kommunikoimaan, tietoa on useimmiten saatavilla muualta.

Julkisuuden ollessa negatiivista se voidaan Vuokon (2004, 176) mukaan jakaa reaktiiviseksi tai proaktiiviseksi. Reaktiivisessa julkisuudessa organisaatio vastaa ja puolustautuu siihen kohdistuneeseen negatiiviseen julkisuuteen. Organisaatio siis reagoi siihen, mitä media tekee. Proaktiivisessa julkisuudessa organisaatio tuo itse negatiiviset asiat esille omatoimisesti. (2004, 175–176.) Kortetjärvi-Nurmi ym. (2009, 126) korostavat avoimuuden tärkeyttä: kaiken, mitä kerrotaan, on oltava totta. Mielikuvien luomisella julkisuuden ja medioiden kautta on tämän opinnäytetyön tekijän mielestä organisaatioille suuri merkitys. Juholinin (2009, 48) mukaan mielikuvat syntyvät monien konkreettisten ja abstraktien tekijöiden tuloksena, eivätkä ihmiset läheskään aina pysty kertomaan, mihin mikäkin mielikuva perustuu. Kuitenkin mielikuvaan vaikuttaa Juholinin mukaan (mp.) paljon se, miten eri mediat käsittelevät asiaa ja mitä muut siitä kertovat.

Lisäksi on muistettava, että kuten Gummesson (2004, 249) toteaa, vallitsee yritysten ja medioiden välillä viha-rakkaussuhde: yritykset ja tiedotusvälineet tarvitsevat toisiaan, mutta niiden tavoitteet ovat ristiriidassa keskenään. Tiedotusvälineet ha-

luavat uutisen kriteerit täyttäviä tosiasioita, ja usein myös kohu-uutisia ja skandaaleja. Yritykset taas haluavat, että hyvät uutiset julkaistaan ja huonot uutiset jätetään kertomatta. Näin ollen Gummessonin mukaan (mp.) yritysjohtajien kyky solmia suhteita medioihin saatta olla joskus heidän tärkein markkinointitoimenpiteensä. Kriittisen ja odottamattoman tapauksen sattuessa voi yrityksen tulevaisuus Gummessonin mukaan (mts. 250) ratketa tiedotusvälinesuhteiden perusteella. Vaikka Gummesson puhuukin esimerkeissään yrityksistä, tämän opinnäytetyön kirjoittajan mukaan samat säännöt pätevät myös non-profit-organisaatioiden ja hanketoiminnan kohdalla.

2.2.4 Mainonta

Mainonta on joukkoviestintää, jossa erilaisia viestintäkanavia pitkin lähetetään samanaikaisesti samanlainen viesti, kertoo Vuokko (2004, 176). Mainontaa käytettäessä medialle maksetaan saadun media-ajan tai -tilan perusteella, toisin kuin ilmaisessa mediajulkisuudessa. Mainonta on Vuokon (mp.) mukaan persoonatonta viestintää, koska se välittyy medioiden kautta, mutta tämä ei suinkaan tarkoita, ettei itse mainosviesti olisi persoonallinen esimerkiksi visuaalisen ilmeensä kautta.

Vuokon (2004, 176) mukaan mainonnan tehtävänä on informoida, suostutella ja muistuttaa. Hän kertoo (mp.), että mainonta voidaan jakaa kahteen pääluokkaan, media- ja suoramainontaan. Mediamainonta taas jaetaan käytettävän median perusteella painettuun mainontaan (esimerkiksi lehtimainonta) ja sähköiseen mainontaan (esimerkiksi televisio, radio ja internet). Suoramainonta voidaan Vuokon mukaan (mp.) jakaa suorapostitukseen (mainonta tapahtuu osoitteellisesti tai osoitteettomasti postin kautta) ja sähköiseen suoramainontaan (esimerkiksi sähköposti- ja tekstiviestimainonta). Ranisen ja Raution mukaan (2003, 143) suoramainonnaksi luetaan myös kaikki palaute-elementin sisältävä mainonta, sekä painettuna että sähköisenä.

Tärkeimmät päätösalueet mainonnassa ovat Vuokon (2004, 177) mukaan *mainossanomapäätös*, eli mitä mainoksessa sanotaan ja miten, sekä *mediapäätös*, eli missä sanotaan ja miten. Mainossanomapäätöksissä pohditaan Vuokon mukaan muun muassa mainonnassa käytettäviä argumentteja ja tehokeinoja. Hän muistut-

taa, että tärkeintä on, että tehokeinot eivät ole ristiriidassa organisaation omien arvojen ja periaatteiden kanssa (mp.). Mediapäätösten osalta on Vuokon (mp.) mukaan päätettävä, mitä medioita käytetään, jotta haluttu kohderyhmä saavutetaan. Lisäksi Gummesson (2004 252) kertoo, että medioilla ja mainonnalla on vahvistava rooli ja ne voivat aktivoida jo virinnyttä kiinnostusta. Kohderyhmän tunteminen on tärkeää, jotta osataan valita oikeat kanavat. Vuokon (2004, 177) mukaan on tiedettävä, mitä lehtiä kohderyhmä lukee, mitä radioasemia se kuuntelee, miten se suhtautuu eri medioihin ja niin edelleen. Hän muistuttaa, (mp.) että jokaisella medialla on vahvuutensa ja heikkoutensa, joten tärkeintä onkin peilata mediavalintaa organisaation omiin resursseihin ja tavoitteisiin.

Esimerkiksi organisaation omat verkkosivut ovat oivallinen tapa levittää tietoa ja julkaista uutisia, mutta kuten Kortetjärvi-Nurmi ym. muistuttavat (2009, 133), on verkkosivujen lähtökohtana oltava viestinnälliset ja liiketaloudelliset tavoitteet: tulee miettiä, miten ne tehostavat yrityksen toimintaa, mitä lisäarvoa ne tuottavat sidosryhmille ja miten sivusto tukee yrityskuvaa. Myös graafisen ilmeen ja kielellisen ulkoasun tulee olla yrityskuvaa tukevaa. On erittäin tärkeää, että sivuston uutisointi ja muut tiedot ovat ajan tasalla: Kortetjärvi-Nurmi ym. (mts. 134) varoittavat, että vanhentunutta tietoa sisältävä verkkosivu pilaa yrityskuvaa. Heidän mukaansa (mp.) päivittämätön tieto on yrityskuvan kannalta jopa puuttumatonta tietoa haitallisempaa.

2.2.5 Menekinedistäminen

Menekinedistämisellä mukaan tarkoitetaan Vuokon (2004, 179) mukaan jonkin konkreettisen edun tai yllykkeen tarjoamista kohderyhmälle. Tämän edun tai yllykkeen tarkoituksena on hänen mukaansa (mp.) esimerkiksi alentaa kynnystä ostaa organisaation tuotteita tai osallistua sen toimintaan, tai ottaa yhteyttä organisaatioon. Vuokon (mp.) mukaan tavallisia yritysten käyttämiä menekinedistämiskeinoja ovat esimerkiksi kylkiäiset, lisävarusteet, hinnanalennukset, kilpailut ja ilmaisenäytteet.

Vaikka menekinedistämisen keinot soveltuvat kenties luontevimmin yrityksille, jotka myyvät tuotteita tai palveluita, Vuokko (2004, 180) muistuttaa, että sen keinot

ovat käytettävissä myös non-profit-organisaatiolla. Tärkeintä on, että tarjottu etu on rajoitettu tietylle aikavälille, sillä muuten kyseessä on organisaation pysyvä hin-
tapäätös markkinointiviestinnän sijasta (mp.). Hankkeet ovat usein jo valmiiksi var-
sin lyhytaikaisia, joten menekinedistämiskeinojen soveltamista, etenkin hinnan-
alennuksia, tulee tämän opinnäytetyön tekijän mielestä käyttää harkiten.

2.2.6 Sponsorointi

Vuokko (2004, 180) määrittelee sponsoroinnin olevan jonkun yksilön, ryhmän, ti-
laisuuden tai muun toiminnan imagon vuokraamista ja käyttämistä määriteltyihin
markkinointiin liittyviin tarkoituksiin. Hänen mukaansa (mp.) sponsorointia ei
yleensä käytetä non-profit-organisaatioiden markkinointiviestintäkeinona, sillä
sponsorointi ei ole hyväntekeväisyyttä. Sponsorioija nimittäin odottaa saavansa
vastinetta panostukselleen.

Ranisen ja Raution (2003, 331) mukaan sponsoroinnin tehon mittaamiseen ei ole
olemassa yleispäteviä mittareita. Vuokko (2004, 230) kertoo, että yritykset voivat
arvioida sponsoroinnin vaikutuksia muun muassa arvioimalla sen näkyvyyttä koh-
teessa ja mediassa, keräämällä palautetta sidosryhmiltä, sekä tutkimalla mieliku-
va- ja tunnettuusvaikutuksia ja myynnin ja markkinaosuuden kehittymistä. Tärkein-
tä on, kuten Raninen ja Rautio (2003, 330) toteavat, että sponsoroinnin tehokkuut-
ta mitataan suhteessa tavoitteisiin.

Non-profit-organisaatioiden toiminnassa sponsorointi saattaa olla suuressakin
asemassa. Tämän opinnäytetyön tekijän mielestä organisaatio voi saada osak-
seen huomattavaa näkyvyyttä ja tunnettuuden kasvua toimimalla rahoittajana. Po-
sitiivista julkisuutta voidaan myös saada sponsorioimalla jotain tunnettua non-
profit-organisaatiota, joka toimii hyvällä asialla, esimerkiksi Suomen Punaista Ris-
tiä. Sponsoritoiminnan tuomalla näkyvyydellä on kuitenkin myös riskinsä. Vuokko
(2004, 231) huomauttaa, että sponsorin mahdollisesti saama negatiivinen julkisuus
voi helposti heijastua ihmisten mielessä myös sponsoroitavaan organisaatioon.

2.3 Sisäinen viestintä

Kortetjärvi-Nurmen ym. mukaan (2009, 107) sisäisen viestinnän tehtävä on tukea organisaation visiota, strategiaa ja arvoja. Lisäksi sisäisen viestinnän toinen tärkeä tavoite on luoda ja ylläpitää avointa vuorovaikutusta (mts. 106). Sisäisen tiedottamisen tavoitteet voidaan heidän mukaansa (mp.) jakaa karkeasti kolmeen osaan: tiedonkulkuun, vuorovaikutukseen ja sitoutumiseen. He (mts. 106–107) avaavat näitä osia seuraavasti:

Sisäisellä viestinnällä varmistetaan, että kaikki saavat tehtäviensä suorittamisessa tarvitsemansa tiedot tai että ne ovat helposti löydettävissä. Viestinnän keinoin on jatkuvasti pyrittävä vaikuttamaan siihen, että henkilöstön jokainen jäsen näkee oman työnsä suhteessa yrityksen tehtäviin ja tavoitteisiin. Misteilin (1999, 10) mukaan erityisesti esimiehet ovat organisaatiossa riippuvaisia tehokkaasta viestinnästä, sillä muuten he eivät pysty teettämään tarvittavia tehtäviä.

Vuorovaikutus ja sen luominen on toinen tärkeä sisäisen viestinnän tavoite. Avoin vuorovaikutus edistää henkilökunnan me-henkeä ja halua kannustaa ja tehdä työtä oman työyhteisön kehittämiseksi. Tähän avoimuuteen kuuluu, että viestit kulkevat esteettä paitsi johdolta alaisille myös alaisilta johdolle, sekä eri toimipisteiden, yksiköiden, työryhmien ja henkilöiden kesken.

Sitoutumiseen ei pelkästään riitä, että tieto annetaan; sen pitää myös tulla ymmärretyksi ja hyväksytyksi. Viestinnän tulee tukea yrityksen visiota, strategiaa ja arvoja. Vision toteutuminen edellyttää, että ihmiset uskovat siihen ja haluavat toteuttaa sitä. Viestinnän sitoutumiseen kuuluu erityisesti johtamisviestintä.

Lisäksi Juholin (2013, 178) kertoo työyhteisöviestinnästä, jonka uusi agenda koostuu 6+1 tärkeästä osatekijästä, jotka ovat työyhteisön toiminnan peruspilareita. Näitä pilareita ovat:

Ajantasainen tieto – tiedon tulee olla jatkuvasti ajan tasalla ja esteettömästi sitä tarvitsevien ja hyödyntävien saatavilla.

Isot ja merkitykselliset asiat – Näitä tulee käsitellä organisaatiossa vuorovaikutteisesti. Asioista täytyy pystyä keskustelemaan ja lisäksi varmistamaan, että ne ymmärretään.

Rento ja arvostava tunnelma – Jokaisen yhteisön jäsenen tulee vapaasti uskaltaa ja pystyä puhumaan, kysymään ja kyseenalaistamaan. Juutin (2006, 143) mukaan spontaani, epävirallinen kommunikaatio ryhmän jäsenten välillä on ryhmän toiminnan kannalta jopa olennaista.

Osallisuus ja vaikuttaminen – Näiden tulee olla mahdollista jokaiselle työyhteisössä. Lisäksi Lipiäisen (2000, 163) mukaan avoin ja säännöllinen kommunikointi pitää henkilöstön oikeassa suunnassa ja motivoituneina.

Yhdessä oppiminen ja osaamisen jakaminen – Tähän sisältyy monisuuntainen ja jatkuva palaute.

Työnantajamaine – Jokainen yhteisön jäsen tuottaa mainetta omalla toiminnallaan ja heijastaa sitä ympäristöönsä. Tämä puolestaan joko vahvistaa tai heikentää sitoutumista, sillä organisaation maine heijastuu Juholinin mukaan takaisin yksilöiden minäkuvaan.

+1, foorumit – Toiminta ja viestintä tapahtuvat nykyään foorumeilla, jotka ovat avoimia tiedon vaihdannan ja vuoropuhelun paikkoja. Lisäksi Juholin (2013, 217) kertoo, että sosiaalisista medioista on tullut suosittuja työyhteisöviestinnän vuorovaikutteisuuden lisääjiä, sillä sen ansiosta ylimääräisten dokumenttien vaihtoa pystytään vähentämään. Näin ollen sosiaaliset media luovat täysin uudenlaisia mahdollisuuksia verkostoitumiseen ja osin korvaavat ja täydentävät kasvokkain tapahtuvaa yhteydenpitoa (mts. 218). Juutin (2006, 143) mukaan ryhmien jäsenten välinen vuorovaikutus vaikuttaa muita seikkoja enemmän ryhmän toimintaan.

Juholinin mukaan (1999, 13) viestinnässä on toisaalta kyse tiedon ja informaation vaihdosta, toisaalta taas yhteisyydestä, kokemusten jakamisesta ja kulttuurista. Hänen mielestään (2013, 174) tietoa ja tiedonvaihdantaa tarvitaan entistä enemmän. Kohderyhmiä ajatellen nykyajan viestintäympäristö on muuttunut. Aiemmin viestin vastaanottajat tai vuorovaikutuksen osapuolet on voitu rajata selkeästi sisä- ja ulkopiiriin. Tähän ajatteluun on perustunut perinteinen jako sisäiseen ja ulkoi-

seen viestintään (Juholin 2009, 40). Juholin kuitenkin (mp.) selittää, että nykyään raja ei kuitenkaan enää ole yhtä selkeä.

Isohookana (2007, 11) toteaa, että tehokkaan viestinnän avulla on mahdollista vahvistaa tunnettavuutta, muistutetaan olemassaolosta ja kertoa yritykseen liittyvistä asioista. Hänen mukaansa (mp.) onnistunut viestintä paitsi varmistaa tehokkaan tiedonkulun, myös luo ja vahvistaa yhteisöllisyyden tunnetta. Vuokon mukaan (2004, 116) tehokkaan viestinnän ja toiminnan suunnittelun kautta saadaan luotua yhteistä ymmärrystä siitä, mihin ollaan menossa. Kuten Grönroos (2009, 367) toteaa, suunnittelematon viestintä vaikuttaa usein kielteisesti asiakkaan käsitukseen.

Isohookanan (2007, 222) mukaan hyvin hoidettu yrityksen sisäinen viestintä on edellytys markkinointiviestinnän ja muun ulkoisen viestinnän onnistumiselle. Hänen mukaansa (mts. 226) sisäisellä viestinnällä pystytään vaikuttamaan yrityksen tulokseen näyttämällä oikeaa suuntaa ja sitouttamalla henkilökuntaa. Siukosaaren (2002, 65) mukaan työyhteisön sisäinen viestintä on pääosin henkilöstöviestintää. Hän kertoo (mp.), että sisäiseen viestintään kuuluvat yhteystoiminta, jolla yhteisö pitää yhteyttä henkilöstöön, sekä tiedotus, jolla välitetään sanomia ”talon sisälle”. Siukosaari myös mainitsee (mp.), että sisäiseen viestintään kuuluu läheisesti sisäinen markkinointi, jolla yhteisö ja muun muassa sen visio, arvot, tavoitteet ja toiminta tehdään tutuiksi.

Muutoksista huolimatta viestintä on Juholinin mukaan (2009, 146) yhä aina ja kaikissa tilanteissa vuorovaikutteinen tapahtuma. Vuokko (2004, 170) korostaa viestinnän kokonaisvaltaisuuden ajattelun tärkeyttä: on tärkeää viestiä kohderyhmälähtöisesti, tavoitelähtöisesti sekä tilanne- ja toimintaympäristölähtöisesti. Pesonen, Lehtonen ja Toskala (2002, 6) muistuttavat, että organisaatio viestii itsestään jatkuvasti toiminnallaan ja valinnoillaan, tahtoi eli ei.

Lopuksi Juholin (2003, 39) muistuttaa, että nykyaikana viestintä on sekä strateginen toiminto että osaamisalue, jota vaaditaan jokaiselta. Viestintä ei siis hänen mukaansa ole vain ammattilaisten asia vaan kuuluu jokaiselle organisaation jäsenelle.

3 TUTKIMUS SEAMKIN HANKEMARKKINOINNISTA

Tässä luvussa perehdytään haastattelututkimuksen suunnitteluun ja toteutukseen, sekä käydään haastattelut läpi eriteltynä.

3.1 Tutkimuksen suunnittelu ja toteutus

Hirsjärvi ja Hurme (2000, 11) toteavat haastattelun olevan eräs tiedonhankinnan perusmuotoja. Heidän mukaansa (mp.) haastattelu on joustava menetelmä, joka soveltuu monenlaisiin tarkoituksiin, menetelmä, jota voi käyttää lähes kaikkialla saadakseen syvällistä tietoa. He (mp.) toteavat, että haastattelu on keskustelua, jolla on tarkoitus: näin ollen haastattelu voidaankin toteuttaa monin eri muodoin ja monista eri lähtökohdista käsin.

Tutkimusta varten käytettäväksi menetelmäksi valittiin henkilökohtainen haastattelu kyselylomakkeen sijasta sen joustavuudesta johtuen. Kuten Hirsjärvi ja Hurme (2000, 34) toteavat, haastattelussa tutkijalla on mahdollisuus suunnata tiedonhankintaa itse tilanteessa, samoin kuin mahdollisuus saada esiin vastausten takana olevia motiiveja. Heidän mukaansa (mts. 48) teemahaastattelu ei sido haastattelua tiettyyn leiriin (kvantitatiiviseen tai kvalitatiiviseen), eikä se ota kantaa siihen, miten ”syvälle” aiheen käsittelyssä mennään. Lisäksi he (mts. 34) toteavat, että eikielelliset vihjeet auttavat osaltaan ymmärtämään vastauksia ja jopa ymmärtämään merkityksiä toisin kuin alussa on ajateltu.

Valittujen hankkeiden sujuvuutta tutkittiin puolistrukturoidulla teemahaastattelulla. Puolistrukturoidulla haastattelulla tarkoitetaan lomakehaastattelun ja strukturoimattoman haastattelun välimuotoa (Hirsjärvi & Hurme 2000, 47). He kuitenkin toteavat (mp.), että yhtä määritelmää tästä haastattelumuodosta ei ole. Ominaista menetelmälle heidän mukaansa (mp.) on, että jokin haastattelun näkökohta on lyöty lukkoon, mutta ei kaikkia. Tämä tarkoittaa, että kaikkien suoritettujen haastattelujen teemana oli kyseisen hankkeen markkinoinnin ja viestinnän sujuminen, sekä mahdollisesti paljastuneet ongelmakohdat teemaan liittyen. Hirsjärvi ja Hurme (2000, 92) toteavat teemahaastattelujen luonteeseen myös kuuluvan olennaisesti haastattelujen tallentamisen, jolloin itse haastattelu saadaan sujumaan nopeasti ja il-

man katkoja. Koska pyrkimyksenä on saada aikaan mahdollisimman luontevaa ja vapautunutta keskustelua, on haastattelijan heidän mukaansa (mp.) pystyttävä toimimaan ilman kynää ja paperia. He kertovat (mp.), että kommunikaatiotapahtumasta saadaan säilytettyä olennaisia seikkoja ja vivahteita, esimerkiksi äänenkäyttö ja puheen tauotusta, kun haastattelu nauhoitetaan.

Hirsjärvi ja Hurme (2000, 66) neuvovat, että teemahaastattelun runkoa laadittaessa ei tehdä yksityiskohtaista kysymysluettelo, vaan teema-alueuuttelo. Heidän mukaansa (mp.) ne toimivat haastattelijan muistilistana ja kiintopisteinä, jotka ohjaavat keskustelua: haastattelutilanteen edetessä teema-alueita kohdennetaan kysymyksillä.

Hankkeet ja haastatellut projektipäälliköt esitellään alla nimettöminä. Selkeyden ja nimettömyyden takaamiseksi hankkeista ja niiden projektipäälliköistä käytetään tässä opinnäytetyössä nimityksiä A, B, C, D ja E. Toimeksiantajalle alla esitetyt tiedot on toimitettu täydellisinä.

Toimeksiantaja valitsi opinnäytetyön tekijän tutkittavaksi viisi eri hanketta, jotka olivat joko päättyneet hiljattain tai melko loppuvaiheessa. Opinnäytetyön tekijä sai toimeksiantajalta myös kunkin hankkeen ja projektipäällikön nimen, johon ottaa yhteyttä. Tämän opinnäytetyön tekijä lähestyi projektipäälliköitä henkilökohtaisella sähköpostilla, jossa esitteli itsensä ja opinnäytetyön tarkoituksen. Ensimmäisessä sähköpostiviestissä opinnäytetyön tekijä pyysi hankkeen projektipäälliköltä hankkeeseen liittyvää materiaalia johon tutustua, esimerkiksi projekti- tai viestintäsuunnitelmaa, saadakseen paremman kuvan mahdollisista hankkeeseen liittyvistä erikoispiirteistä. Kaikki projektipäälliköt olivat avuliaita ja toimittivat ennakkomateriaalia.

Tutustuttuaan projektisuunnitelmiin opinnäytetyön tekijä sopi kunkin projektipäällikön kanssa tarkan haastatteluajan sähköpostitse. Haastattelut tehtiin kasvokkain ja taltioitiin nauhurilla haastateltavan omassa toimistossa tai Frami F:n ryhmätyötiloissa syksyn 2014 aikana. Kaikkien viiden haastattelun yhteenlasketuksi kokonaiskestoksi tuli noin 110 minuuttia. Keskimäärin yksi haastattelu kesti siis noin 22 minuuttia.

3.2 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimusten luotettavuutta arvioitaessa käytetään termejä validiteetti ja reliabiliteetti.

Anttilan (1998) mukaan laadullisessa tutkimuksessa reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimusaineiston käsittelyn ja sen analyysin luotettavuutta. Hänen mukaansa (mp.) reliabiliteetikysymyksissä tulisi ottaa huomioon kaksi kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuuteen liittyvää kriteeriä: analyysin arvioitavuuden ja uskottavuuden. Anttila kertoo (mp.) arvioitavuuden tarkoittavan sitä, että lukijalle tarjotaan mahdollisuutta seurata tutkijan päättelyä ja kritisoida sitä. Uskottavuudella taas viitataan siihen, että tutkimusraportin pohjalta on uskottavaa, että kuvatulla tavalla on päädytty esitettyihin tulkintoihin.

Anttila (1998) kertoo, että Pyörälän mukaan laadullisen tutkimuksen validiteettia arvioitaessa tutkijan tulee kyetä osoittamaan, että juuri nimenomaista tutkimusasetelmaa käyttämällä ja kohderyhmää tutkimalla voidaan vastata tutkimuksen kysymyksenasetteluun. Anttilan (mp.) mukaan tulee muun muassa pohtia, kattaako aineisto tutkittavaa ilmiötä ja että tulkitaanko havaittuja seikkoja oikein.

Tämän opinnäytetyön tekijän mielestä tutkimus täyttää luotettavuuden vaatimukset, sillä haastatteluissa kysyttäviä kysymyksiä suunniteltiin yhdessä toimeksiantajan kanssa. Näin ollen haastattelurunko tukee tutkimusongelmaa. Lisäksi projektipäälliköiltä saatu ennakkomateriaali (projektisuunnitelmat) kattavat tutkittavaa ilmiötä. Tutkimuksen perusteella kuvatut tulokset ovat myös tämän opinnäytetyön tekijän mielestä uskottavia, sillä jokaisen haastattelun tulokset esiteltiin myös kyseiselle projektipäällikölle, eikä tulkinnoissa ollut korjattavaa.

3.3 Tutkimustulokset

Jokaisessa tutkitussa hankkeessa projektipäälliköillä oli aiempaa kokemusta projektityöskentelystä, joko projektityöntekijänä tai projektin vetäjänä. Kolmessa hankkeessa haastateltu projektipäällikkö oli hankkeessa johtajana ensimmäistä kertaa, sekä yhdelle projektipäällikölle hanke oli suurin siihen asti johdetuista. Aiemmasta

kokemuksesta huolimatta hankkeet tarjosivat myös kokeneemmille projektipäälliköille uusia johtamisen puolia, esimerkiksi projektipäällikkö A kohtasi uutena asiana hankkeen työnjohdollisen puolen.

Tutkituista hankkeista hankkeet A ja C olivat kestoaltaan pitkäaikaisia, jolloin hankkeaika oli useamman vuoden mittainen. Muiden hankkeiden hankkeaika oli noin yksi vuosi. Hankkeet A ja D olivat jatkumoa aiemmin toteutetuille hankkeille.

3.3.1 Hanke A

Projektipäällikkö A ei koennut tarpeelliseksi saada erillistä perehdytystä hanketöihin aiemman kokemuksen ansiosta. Vaikka projektipäällikkö A toimi ensimmäistä kertaa johtajana tässä tietyssä tyyppisessä hankkeessaan, oli hänellä aiempaa kokemusta päällikkönä toimimisesta muiden työtehtävien kautta. Hänellä oli johdettavanaan hankkeessa kolmesta viiteen projektityöntekijää. Tämä toi päällikölle hankkeeseen uuden näkökulman.

Toinen mikä tässä ilmeni, koska mulla oli siinä kolmesta viiteen projektityöntekijöitä töissä, niin sieltä tuli tämä työnjohdollinen puoli jota en ollut sillälailla ajatellut aluksi ollenkaan.

Johtajan vankka kokemus ja oman projektitiimin tuki olivat hankkeessa kantavana voimana. Markkinoinnissa ja hankkeen tarvitsemassa asiantuntija-avussa hyödynnettiin vahvasti koko SeAMKin henkilökuntaa kaikista yksiköistä.

Jos mä ajattelen minkälainen organisaatio tässä on ollut kokonaisuutena, niin taisi olla että loppuraportissa laskelmassa oli 32 eri SeAMKin henkilöä, jotka on osallistunut tähän hankkeeseen. Se on todella mittava määrä.

Hankkeen toteutukseen liittyivät olennaisesti SeAKMin järjestämät workshop-tapahtumat. Näitä markkinoitaessa mainoskanavina toimivat muun muassa sähköposti, puhelinsoitot, yrityskäynnit, fyysiset kirjeet ja sanomalehti. Lisäksi näkyvyyttä saatiin vieraillemalla ja olemalla läsnä erilaisilla messuilla. Yritysten yhteistiedot saatiin erillisestä rekisteristä, jota ylläpiti erityinen projektityöntekijä. Hank-

keessa suoritettua seurannan mukaan sanomalehtimainonta oli melko tehotonta ja kallista.

Lehti-ilmoittelu, jota näihin workshoppeihin tehtiin, niiden tulos oli plusmiinus nolla. -- Sitten kun vielä kokeiltiin eri lehtiä missä mainosta tehtiin -- Ei me montaa ilmoitusta laitettukaan, koska se oli yllättävän kallista, eikä tuloksia tullut.

Kirje puolestaan osoittautui A:n mukaan yllättävänkin tehokkaaksi tavaksi muistuttaa workshoppeista.

Se kirje, se oli aivan hyvä. Soitto siihen perään niin saatettiin muistaa, että oli aiemmin lähetetty kirje. Ja saattoi olla, että se oli jopa hyllyssä, että se löydettiin sieltä. Tai sitte voi olla että se oli mennyt saman tien roskikseen ja kun soitettiin, niin pyydettiin lähettämään uudestaan. Ja jossain tapauksissa oli jopa että löytyi parin vuoden takaisia kirjeitä ja otettiin kontakti sen jälkeen.

Suurimpana haasteena hanketta vastassa oli sen kohderyhmän, Etelä-Pohjanmaan PK-yritysten, herättely ja toimintaan mukaan saaminen. Syynä tähän oli Suomea koetellut vuoden 2010 taloudellinen taantuma.

Hankkeen sisäisessä viestinnässä hyödynnettiin enimmäkseen sähköpostia ja säännöllisesti järjestettyjä palavereita, jolloin toimintaa oli helppo ohjata ja kokonaiskuvioista oltiin jatkuvasti selvillä.

Ennen hankkeen aloittamista yhdessä rahoittajan kanssa käytiin neuvotteluita, joissa projektipäällikkö sai ohjeistusta hankkeen operatiiviseen toimintaan liittyvistä asioista, esimerkiksi hankkeen seuranta ja väliraportointia.

Hankkeen aikana kohdattiin eräs ennakoimaton henkilöstöä kohdannut ”vastoinkäyminen”: hankkeen kolme projektityöntekijää työllistyivät hankkeen asiakasyrityksiin. Projektityöntekijöiden ja ammattikorkeakoulun kannalta asiaa voidaan pitää positiivisena muutoksena, mutta hankkeen näkökulmasta ajatellen kolme työntekijää katosi yllättäen, vieden mukanaan olennaista osaamista, joka puolestaan hankaloitti toimintaa yritysten kanssa. Jouduttiin järjestämään uusi rekrytointikierros projektihenkilöstön täydentämiseksi, joka osaltaan muutti tehtävärakenteita.

Omanlainen haasteensa oli toisaalta se rekrytointiprosessi, mutta se, että meillä oli tietynlaiset tehtäväkuvat, jotka oli siinä ensimmäisessä

alkuvaiheessa toteutettu, niin tietyllä lailla se osaaminen ei ollutkaan täysin samanlaista. -- Yrityscasejen jatkamisen kohdalla saattoi tulla, että jouduttiin hyvin tarkasti katsomaan, mitä voidaan tehdä, mitä osaamista on olemassa.

Tästä huolimatta henkilöstön vaihtuvuus ei tuomistaan haasteista huolimatta ollut kokonaan paha asia hankkeelle, sillä uudet työntekijät toivat osaltaan hankkeeseen uutta osaamista korvaamaan vanhaa. Kuten projektipäällikkö A asian ilmaisi:

Toisaalta tuli taas jotain uutta osaamista. -- Mutta positiivisena jos ajatellaan aivan SeAMKia niin hieno asia on, että saatiin työnnettyä nuoria henkilöitä tuonne työelämään.

Hankkeen markkinoinnissa ja kiinnostavuudessa järjestetyt seminaarit ja workshopit, joissa oli luennoimassa toisten oppilaitosten tai yliopistoiden henkilöitä, olivat selkeästi merkittävin anti niin hankkeen kohderyhmälle kuin myös SeAMKille itselleen.

Ja se, että me saatiin niitä asiantuntijoita tänne, kiinnostuneita henkilöitä, he verkostoituivat keskenään, ja esimerkiksi näillä workshop-tapahtumilla saatiin sitten SeAMKin väkeä yhtälailla verkottumaan tähän yrityskenttään.

Kokonaisuutena hankkeesta A toteaa seuraavasti:

Kaikki tavoitteen mukaiset asiat saavutettiin.

3.3.2 Hanke B

Projektipäällikkö B:llä on runsaasti aiempaa kokemusta hanketoiminnasta: hän on muun muassa toiminut aiemmin projektikoordinaattorina, työskennellyt hankkeiden ohjausryhmissä ja ollut mukana oman koulutusohjelmansa hankesuunnittelussa. Projektipäällikkö B:llä oli johdettavanaan samanaikaisesti kaksi hanketta: yksi lyhytaikainen ja toinen laajempi, kansainvälinen hanke. Molemmat hankkeet ovat lähtökohdiltaan ja tavoitteiltaan varsin opiskelijälähtöisiä. SeAMK on toisessa hankkeessa mukana osatoteuttajana, eli hankkeen varsinainen vetäjäorganisaatio, joka vastaa kokonaisuudesta, on ulkopuolinen. Kansainvälinen hanke toteutetaan yhteistyössä Ruotsin ja Viron kanssa.

Pienemmässä, lyhytaikaisemmassa hankkeessa SeAMKin osalta markkinoinnin kohderyhmänä ovat vahvasti SeAMKin omat opiskelijat ulkoisten henkilöiden lisäksi. SeAMKin osalta markkinointitoimenpiteinä käytettiin opiskelijoille kohdistettua ”massasähköpostia”, jolloin tieto hankkeesta ja mahdollisuudesta osallistua saatiin opiskelijoiden tietoisuuteen. Kuitenkin tärkeämpänä keinona markkinoida ja saada opiskelijoiden joukosta osallistujia toimi projektipäällikkö B:n mukaan kohdennettu ”head-hunting”, yksilöity markkinointi, jossa opettaja henkilökohtaisesti suositteli tietyille, tuntemilleen opiskelijoille mukaan hakemista.

SeAMKin ulkopuolinen markkinointi järjestettiin henkilökunnan omien henkilökohtaisten verkostojen kautta ja Facebookissa. Projektipäällikkö B:n mukaan ulkopuolisessa markkinoinnissa epäonnistuttiin liian vähäisen panostuksen vuoksi, sillä koulun ulkopuolisia henkilöitä ei saatu mukaan tavoiteltua määrää. Kuten hän asian ilmaisee:

Et siinä ulkopuolelle markkinoinnissa ehkä vähä epäonnistuttiin, mä en siihen riittävästi pistänyt paukkuja. Mä olisin toivonu että mä olisin saanu siihen, tällä hetkellä siinä opetusryhmässä on 10 opiskelijaa, et mun mielestä siinä ideaalitalanne et siitä olisi puolet ulkopuolelta ja puolet meiltä. Nyt siinä on muistaakseni kaksi ulkopuolista ja kahdeksan meidän opiskelijaa.

Kansainvälinen hanke on vielä niin alkuvaiheessa, että markkinointia ei olla vielä ehditty toteuttamaan. Hankkeessa tullaan kuitenkin myös hyödyntämään head-huntingia ja esiintymistä erilaisissa tapahtumissa ja seminaareissa.

Siihen niinku head-huntataan, esimerkiksi poliisihallinnosta on jo nimiä mietittynä valmiiksi, että niillä testataan tätä ekaksi ja toki aion tapahtumaa ammattilaisten seminareissa aion esitellä tätä meidän hankesuviota. Tapahtumaan Rytmikorjaamolla oon sinne varannu ittelleni semmosen puolituntisen missä tätä tietoutta levitetään.

Hankkeiden markkinoinnissa ei ole järjestetty tarkkaa seurantaa. Projektipäällikkö B:n mukaan seuranta tapahtuu lähinnä säännöllisen väliraportoinnin kautta ja projektipäällikkö kerää hankeesta kertovia uutisia ylös, mutta esimerkiksi mediaosumia ei seurata tarkasti tai tarkoituksenmukaisesti.

Viestintä hankkeissa on sujunut B:n mukaan pääosin hyvin ja kohtuullisen selkeästi, sillä kunkin osatoimijan roolit ja tehtävät on määritelty hyvin hankkeen kirjalli-

sessä suunnitelmassa. Kuitenkin kummassakin hankkeessa esiintyy tietynlaista informaatiokatkoa eri osatoteuttajien välillä.

Tietysti siinä mielessä tässä hankkeessa tää meidän sisäinen viestintä ei ehkä oo parasta mahdollista, että mä en esimerkiksi ihan tarkkaan tiedä mitä Paikka X:n osatoteutus tällä hetkellä tekee ja missä vaiheessa ne on. Meiltä puuttuu ehkä sellanen yhteinen viestintäalusta. Enkä ihan tarkkaan (tiedä kansainvälisessä hankkeessa) Viron tän hetkistä tilannetta...

Kansainvälisessä hankkeessa viestintäkanavina toimivat sisäisessä viestinnässä sähköposti sekä säännölliset Skype-kokoukset. Yhteyttä siis pidetään säännöllisesti, mutta Projektipäällikkö B toteaa, että viestintä voisi tietysti olla tiiviimpääkin. Lisäksi hankkeessa järjestetään kerran vuodessa parin päivän mittainen työkoontuminen. Materiaalipankkeina toimivat eri pilvipalvelut kuten DropBox ja GoogleDrive. Lisäksi hankkeen sisäistä viestintää hankaloittaa osaltaan kielimuuri: hankkeen virallisena työskentelykielenä on englanti, joten välillä esimerkiksi terminologian tarkkaan käännoistyöhön menee B:n mukaan yllättävän paljon aikaa.

Rahoituksen osalta hankkeet ovat sujuneet varsin hyvin ja ongelmattomasti, sillä SeAMKin rooli on pienempi osatoteuttajana toimiessa. Hankkeen ulkopuolisella projektipäälliköllä on myös aiempaa kokemusta, joten saatu ohjeistus on ollut selkeää. Kansainvälisessä hankkeessa oli hieman enemmän epäselvyyksiä, mutta projektipäällikkö B:n mukaan siitäkin selvittiin varsin kivuttomasti hyödyntämällä SeAKMin sisäistä osaamista.

Vaikka molemmat hankkeet ovat kokonaisuutena sujuneet varsin ongelmitta, projektipäällikkö B kritisoi hanke- ja opetustöiden yhdistämisestä koituvia ajankäyttöisiä ongelmia.

Sit tietysti jos aattelee SeAMKin sisällä, niin tämmönen niinku opetustöiden ja hanketöiden yhdistelmä ei välttämättä oo ihan paras mahdollinen, tai se vaatii niinku omalta ajankäytöltä tosi tarkkaa seuranta, että osaa oikein jäsentää sen. Että hanketyölle pitää varata riittävästi aikaa ja sitten toisemmin toi opetus vie aika paljon. Mieluummin 100 % opetusta tai hanketyötä kuin 50 ja 50.

Lopuksi projektipäällikkö B muistuttaa myös henkilökohtaisten verkostojen merkityksestä. Esimerkiksi kansainväliseen hankkeeseen SeAMK päätyi mukaan aikaisemmin luodun kontaktin kautta.

Kontakti tuli tälläsestä Viron Narvassa pidetystä seminaarista, missä mä olin puhumassa SeAMKin roolista tuolla Etelä-Pohjanmaan tälläsenä luovan talouden veturina. -- Niin siellä sattuu olemaan sitte yhtenä puhujista tän ruotsalaisen firman kaveri ja se otti muhun sitte vuosi sen jälkeen yhteyttä ja kysy et ollaanko me kiinnostuneita. Hän tiesi että me ollaan niinku tapahtumakaupunki, ja täällä vois olla sitä kautta kosketuspintaa hankkeen sisältöön liittyen. Näin nää menee, mitä omituisimpia kautta.

3.3.3 Hanke C

Hanke C erosi muista tutkituista hankkeista huomattavan pitkällä viiden vuoden toteutusajallaan ja sillä, että hankkeen projektipäällikkö oli vaihtunut toteutuksen aikana kolmesti. Haastateltu projektipäällikkö C oli johtamassa hanketta sen loppupuolella. Tämä oli myös hänen ensimmäinen projektipäällikkyytensä, aiempaa kokemusta C:llä oli projektitutkijana toimimisesta toisessa hankkeessa.

Projektipäällikkö C koki saaneensa hyvän, joskin varsin lyhyen perehdytyksen projektipäällikkönä toimimisesta muutamassa päivässä hankkeen aiemmalta projektipäälliköltä. Projektipäällikkö C:n mukaan perehdytys oli kuitenkin siinä mielessä haasteellinen, että ei ollut vielä hankkeen raportointiaika, jolloin asiat unohtuvat myös nopeasti, koska tietoja ei tarvitse heti käyttää. Lisäksi, vaikka C oli saanut myös kirjallista ohjeistusta aiemmalta projektipäälliköltä, oli niiden tulkitseminen välillä vaikeaa.

Kyseinen henkilö oli kyllä tehnyt mulle aika hyvät kirjalliset ohjeet, mutta tosiaan tämmöseen seurantaan liittyvät tiedostot, niin niitä oli joskus vaikea lukea, koska toisen logiikalla ne oli niinku alotettu, ja sun pitää sitte yrittää ymmärtää mitenkähän nää lasketaan opiskelijapäivät ja muut tämmöset.

SeAMK oli hankkeessa osatoimijana: SeAMKin rooli hankkeessa oli järjestää sekä lyhyt- että pitempikestoisia koulutuksia. Hankkeen pääkohderyhmänä olivat paikalliset maakunnan yrittäjät. Hankkeessa suoritettua markkinointia ja viestintää pyrit-

tiin yhdenmukaistamaan heti alusta alkaen: projektipäällikkö C:n mukaan heti hankkeen alussa vietettiin kauan aikaa selvittellen kohderyhmän kiinnostuksia ja tarpeita, sekä valmistellen yhdenmukaisia mallipohjia viesteille. Lisäksi markkinoinnissa ja viestinnässä käytettiin hyödyksi Etelä-Pohjanmaan Yrittäjien verkostoja ja paikallisia elinkeinotoimistoja, joiden kautta viesti pyrittiin saamaan tehokkaasti kohderyhmälle.

Tärkein markkinointikanava hankkeelle olivat sähköposti, jota lähetettiin hankittujen jakelulistojen välityksellä. Lisäksi käytettiin rahoittajan vuoksi myös lehtimainontaa, vaikka sen tuoman hyödyn projektipäällikkö C tunsikin kovin vähäiseksi.

Aina mietityttää ehkä se, että kuinka hyvin se (lehtimainonta) saavuttaa ne yritykset, mutta sitte musta tuntuu että rahoittajan puolelta pidetään hyvänä käytäntönä sitä, että käytetään myös lehti-ilmoittelua.

Suurin osa, ainakin kun oli kyse näistä viimeisistä koulutuksista mitkä pyöri mun aikana, niin suurin osa sano että ne oli sen (mainonnan) sähköpostista löytäny, elikkä kun niitä lähdettiin tosiaan kuntien puolesta yritysrekisteriin niin siellä he olivat sen bonganneet. Että musta tuntuu että se selvästi tavoitti sen kohderyhmän paremmin kuin ne lehti-ilmoitukset.

Markkinoinnin tehokkuutta seurattiin tekemällä koulutuksissa mukana olleille yrityksille palautekysely. Projektipäällikkö C:n mukaan sähköpostimainonta osoittautui kokemuksen mukaan huomattavasti tehokkaammaksi, vaikkakaan täysin merkityksettömäksi ei lehtimainontakaan jäänyt.

Mutta aina oli joukossa myös semmonen joka oli nähny sitte sen (lehtimainoksen), että ei se ihan turhaan niinku menny. Ja tietysti se oli ehkä kuitenkin sellasta näkyvyyttä sille hankkeelle.

Sisäinen viestintä hankekumppaneiden kesken sujui projektipäällikkö hankkeessa hyvin. Kuukausittain järjestettiin palaveri, jolloin hankekokonaisuuden eteneminen ja tapahtumat saatiin kaikkien toimijoiden kesken selvitettyä. Etenkin nämä face-to-face tapaamiset projektipäällikkö C koki hyödyllisiksi niiden tuoman selkeyden takia.

Mun mielestä se oli hyvä käytäntö et meillä oli sellasia ihan niinku face-to-face tapaamisia niitten toimijoiden kesken sen sijaan että me oltais yritetty aina sellanen sähköviestirumba laittaa käyntiin.

Haasteellisia tilanteita viestinnässä sen sijaan loi projektipäällikön vaihtuvuus hankkeen aikana. Projektipäällikkö C kertoi muun muassa tilanteesta, jossa rahoittaja hankkeen loppuvaiheessa kietäytyi maksamasta rahoitusta eräästä toteutuksen osasta, koska sitä ei oltu kilpailutettu. Virhe johtui informaatiokatkoksesta: entisen projektipäällikön ei ollut tarvinnut kilpailuttaa kyseistä osuutta, sillä sen kokonaiskustannukset jäivät tuolloin alle vaaditun rajan. Saman osuuden toteutusta jatkettiin myöhemmin useita kertoja uudella projektipäälliköllä, mutta tieto siitä, että kilpailutusta vaadittiin, jos kustannukset nousisivat tietyn rajan yli, ei koskaan siirtynyt projektipäällikkö C:lle.

Rahoittajan antamasta avusta hankkeen rahoitusta ja markkinointia suunniteltaessa projektipäällikkö C ei varmoja tietoja pystynyt ymmärrettävistä syistä antamaan, sillä hanke oli ollut jo vuosia toiminnassa hänen siirtyessään tehtävään. C:lle jäi kuitenkin haastatteluvaiheessa tuntuma, että hankkeessa kesti erityisen kauan, ennen kuin neuvottelupöydän äärestä päästiin konkreettisiin toimenpiteisiin hanketta toteutamaan.

Apua rahoittaja tarjosi uudelle projektipäällikölle raportointikoulutuksen muodossa, josta projektipäällikkö C:llä oli sanottavanaan hyvää. Hanke C oli EU-rahoitteinen hanke, jonka erityiseen raportointiin projektipäällikkö C sai hyviä neuvoja. Toisaalta itse raportoinnin koostaminen oli haasteellista, sillä aiempi projektipäällikkö oli jo omalla logiikallaan tallentanut raportoinnin vaatimia tietoja Excel-taulukkoon, jonka C koki haasteelliseksi. Projektipäällikkö C toikin ilmi ajatuksen, että rahoittaja laati valmiin laskutaulukon raportointia varten.

Lisäksi rahoittaja antoi hankkeelle kritiikkiä hankesuunnitelmaan tehdyistä muutoksista, jotka olivat oleellisia hankkeen onnistumisen kannalta. Projektipäällikkö C koki menettelyn ymmärrettävästi tarpeettoman jäykkänä.

Se pieni kritiikki mitä me saatiin ELYltä siitä, että esimerkiksi kun pitkäkestoisia koulutuksia ei järjestetty sen mukaan mikä oli projektisuunnitelma, -- vaikka meillä on tietynlainen suunnitelma, niin pitää pystyä sen hankkeen aikanakin sitten peilaamaan että mikä se *oikea, todellinen tarve on*, ja muuttaa sitä käytäntöä sitte sen mukaan, vaikka siellä suunnitelmassa jotakin tiettyä onkin.

Mun mielestä kuitenkin se että me käytettiin se raha *sellaisen* koulutuksen tarjoamiseen mitä ihan oikeasti siellä kentällä toivottiin, niin sii-

tä pitäis antaa pisteitä ku että tää ny ei menny niinku siinä suunnitelmassa alun perin oltiin ennakoitu.

Kuten aiemmin todettiin, hankkeen C suurimmat haasteet johtuivat projektipäällikön vaihdoksista, jolloin uudelle päällikölle on haastavaa loikata suoraan toimintaan mukaan. Toinen huomattava hankaluus hankkeessa oli kohderyhmän saaminen mukaan toimintaan ja osallistumaan hankkeeseen. Ennakointi ja osallistujien hankinta oli välillä todella haastavaa ja jopa epäluotettavaa. Kuten projektipäällikkö C ilmaisee:

Joskus sieltä kunnista tuli sellasia signaaleja että jotakin tiettyä toivomusta kovasti toivottiin, mut sitte ku se järjestettiin niin sitte sinne ei kuitenkaan tullu osallistujia.

Lisäksi C valotti kyseistä ongelmaa haastattelussa toisella esimerkillä, joka liittyy tämän opinnäytetyön ulkopuoliseen, toiseen SeAMKin hankkeeseen.

Itse asiassa nyt viime viikolla yks SeAMKin hanke järjesti tämmösen kansainvälisyys-iltapäivän Härmässä, ja tätäkin oltiin kauheesti käsittäkseni toivottu, tai ainakin kaupungilla koettiin että se oli tosi tärkeä aihe. Siinä annettiin yrityksille ihan käytännön apuja siihen että mitenkä kansainvälisen henkilökunnan kanssa voidaan toimia. Siellä oli kolmen yrityksen edustaja paikalla.

Tähän osallistumisen haluttomuuteen tai äkillisiin mielen muutoksiin vaikuttavia tekijöitä on hankala arvioida. Taustalla todennäköisesti vaikuttaa osaltaan myöslama, mutta kuten projektipäällikkö C tuo ilmi, asiaan vaikuttavista taustatekijöistä saisi kokonaan oman tutkimuksensa.

Mä en tiedä, onko se sitte niinku viestinnän ongelma, vai onko se vaan niinku nykypäivää, että yrittäjänä on hyvin vaikea ottaa sieltä yrityksestä vapaata. Täälläkin suurin osa näistä yrityksistä on näitä yhden tai kahden miehen firmoja, niin se periaatteessa tarkoittaa, että joko firma laitetaan kiinni siksi päiväksi, tai palkkaat jonku muun sinne tekemään. Että ehkä siitä saisi jonku oman tutkimuksensa, että kyselis heiltä että mitenkä he haluaa että näitä niinku toteutetaan näitä kouluksia.

3.3.4 Hanke D

Hanke D oli lyhytaikainen, noin vuoden mittainen hanke, joka toimii jatkumona kahdelle aikaisemmin toteutetulle hankkeelle. SeAMK toimii hankkeen hallinnoijana, mukana on yhteistyökumppaneita muita oppilaitoksia sekä erillinen osuuskunta. Hankekumppanit olivat aikaisemmista hankkeista tuttuja.

Tutkittu hanke on projektipäällikkö D:lle ensimmäinen kerta johtotehtävässä, aikaisempaa kokemusta D:llä on projektitutkijana toimimisesta. Koska projektipäällikkö D:llä ei ollut aiempaa johtotehtäväkokemusta, tuntui apu ja opastus uuteen tehtävään tarpeelliselta. Projektipäällikkö D saikin arvokasta tukea niin omalta hanke-tiimiltään kuin myös aiemman hankkeen projektipäälliköltä.

Tosiaan tiimin tuella on tehty paljon. Ja sitten kun täs on ollu tiimissä semmosia ihmisiä, jotka on ollu hankkeessa pitemmän aikaa, niin sieltä on tullu hyvä tuki sitten sille tekemiselle. Aina on voinu kysyä ja saada selvyyttä, että ei oo tyhjän päälle jääny missään vaiheessa.

Lisäksi SeAMK oli järjestänyt hankevetäjä-koulutusta, josta oli ensikertalaiselle hyötyä. Etenkin hanketoimintaan liittyvä byrokratia oli asia, joka yllätti tuoreen projektipäällikön.

Se byrokratian määrä on niin tajuton että sitä ei ymmärrä ennen kuin sen kanssa on ensimmäisen kerran tekemisissä. Jo se hankehaku oli hyvin, hyvin työlästä. Rahoittaja vaatii täydennyksiä, täydennyksiä, lisää liitteitä, lisää liitteitä. Tuntu että se ei lopu ikinä se hankehaku. Ja ELY vaatii tarkkaamaan dokumentit että mitään ei voi tehdä niinkun...kaikesta tulee olla dokumentti.

Markkinointiverkostot tiedon välittämiseksi hankkeen kohderyhmälle saatiin yhteistyökumppanin kautta. Hankkeessa myös järjestettiin yhteisiä työpajoja yhteistyökumppaneiden kanssa, jolloin hankkeessa hankittu tieto saatiin tehokkaasti levitettyksi ja luotua nopeasti käytännön hyötyä. Kuten projektipäällikkö D toteaa hankkeen tulostavoitteista:

Ei käy niin, että tutkijat on torneissaan ja tieto jää sitte heille. Ja kenttä ei hyödy mitään.

Myös hanke D kohtasi seminaarien osalta haasteita heikon osallistumisen muodossa. Myös projektipäällikkö D sai havaita projektipäällikkö C:n lailla, että ihmisten aktivointi ja herättely osallistumaan koulutuspäiviin ja seminaareihin voi olla hyvinkin hankalaa. Suunnitelluista seminaareista osa jouduttiin perumaan heikon osanoton vuoksi. Projektipäällikkö D panostaakin mieluummin laatuun kuin määrään seminaareja suunniteltaessa.

Sen mä oon huomannu, että mieluummin sitten isompi, laadukas seminaari kuin se, että yrittää montaa seminaaria järjestää ja toivotaan että tulee ihmisiä paikalle. Ihmiset on aika kriittisiä nykyään osallistumaan, ne kattoo mihin ne osallistuu.

Koitetaan saada semmonen houkutteleva, isompi seminaari mieluummin kuin se, että yritetään pitää monta pienempää pitkin maakuntia.

Tämän vuoksi hankkeen painotus seminaarien osalta onkin loppupäässä. Toisaalta hankkeessa toteutettiin seminaarien lisäksi pienempimuotoisia workshoppeja, joiden suosio oli selkeästi parempaa. Projektipäällikkö D:n näkemyksen mukaan workshopit olivatkin huomattavasti toimivampi vaihtoehto perinteisille, puhujavetoisille seminaareille.

Vaikka äsken sanoin että Keski-Suomessa oli vaisua, että piti perua joku seminaari, mutta tuolla oli hyvä workshoppi oli sitte Jyväskylässä ja porukka oli hyvin mukana. Eli kyllä mä näen, että se on parempi tapa kyllä.

Workshopit myös tukivat osaltaan suoraan hankkeen tutkimusta. Kuten D toteaa:

Joo kyllä, workshopit oli mieluisia. Ja vielä niin että tavallaan ku näitä workshoppeja pidettiin, niin myöskin lisäs sitten osallistujien motivaatiota sillä tavalla että heidän workshoppien tuloksia voidaan sitten hyödyntää myöskin tutkimuksessa.

Projektipäällikkö D uskoo myös, että workshoppien suosiota selittää osaltaan se, että niissä osallistuja pystyy aktiivisesti osallistumaan toimintaan.

Se on varmasti myöskin lisänny motivaatiota ku pelkästään se, että mennään jonnekin auditorioon kuuntelemaan, istutaan luennolla kun joku puhuu viisaita. Toki semmosiakin tarvitaan joskus, mutta semmosina niinku pienempimuotoisina workshopit on kyllä tehokkaampia.

Hankkeen viestintä oli niin sisäisesti kuin ulkoisestikin varsin face-to-face-painotteista. Heti hankkeen alussa järjestettiin palavereita, joissa hankkeen markkinointia, viestintää ja toteutuksen sisältöä suunniteltiin kasvokkain. Projektipäällikkö D myös piti erittäin hyödyllisenä sitä, että tapaa hankkeen muita toimijoita henkilökohtaisesti.

Varsinki sitten jos tapaa ihmisiä niinku ensimmäistä kertaa, nii sitte on helpompi niitä lähestyä taas seuraavan kerran ku on ihmisten kanssa.

Hankkeen aikana oltiin myös hyvin perillä siitä, miten yhteistyökumppaneiden toteutuksen osuudet sujuivat ja etenivät. Tiivistä yhteistyötä ja viestintää tehtiin projektipäällikkö D:n mukaan etenkin hankkeen tutkijoiden kesken, joten tarvittavat tiedot olivat kokoajan kaikkien toimijoiden välillä selvillä.

Hankkeen rahoittajan kanssa käytiin yhteisiä palavereita heti alkuvaiheessa. Lisäksi rahoittaja kuului hankkeen ohjausryhmään, joten sen suurempia hankaluuksia ei rahoituksen osalta hankkeessa kohdattu. Suurin työkuormitus rahoituksen osalta kohdistui D:llä alkuvaiheeseen.

Se suurin työ oli loppujen lopuksi kummiski siinä hakuvaiheessa keväällä 2013, varsinki ku olin itte ensimmäistä kertaa sitä (rahoitus)hakua suorittamassa. -- Työläs se on, mutta siihen on oppinu.

Vaikka hankkeen suunnitelman päälinjat lyötiin lukkoon vuonna 2013, hankepäällikkö D oli C:n kanssa myös samoilla linjoilla hankesuunnitelmien mahdollisesta muuttumisesta ja muutoksiin reagoimisesta joustavasti.

Suunnitelma on suunnitelma, tilanteet muuttuu ja elää, että ei voida niinkun mennä orjallisesti, että kun 'on Huhtikuus 2013 kirjoitettu näin niin näin mennään vaikka maailma muuttuis', että pakkohan sitä on reagoida siihen mitä tapahtuu.

Tämä sujuva muutoksiin ja tarpeisiin reagointi kävi hankkeessa ilmi esimerkiksi juuri seminaarien kohtaamien vastoinkäymisten kautta. Lisäksi projektipäällikkö D piti tärkeänä sitä, että hankkeessa kerätty tieto saadaan "jalkautetuksi" ja levitettyksi kohderyhmille ja yhteistyökumppaneille mahdollisimman tehokkaasti.

Tutkijat tutkii, saa aikaan tuloksia, sitten niitä koitetaan jalkauttaa näiden julkaisujen avulla, yhteistyökumppaneiden avulla, seminaarien ja

työpajojen avulla. Aina sitä voi varmasti paremminkin tehdä sitä tiedon viemistä eteenpäin. Saadaan sitten oikeasti se tieto eteenpäin, ettei se jää hyllyihin pölyttymään se aineisto, mitä saadaan. Tässäkin on aika merkittävä, tai tosi laaja ollu se aineisto mitä on saatu.

3.3.5 Hanke E

Myös hanke E oli kestoaltaan lyhytaikainen, noin vuoden mittainen hanke, joka oli lähtökohdiltaan erittäin työelämälähtöinen. Alkuperäinen tarve hankkeelle löydettiin ja tunnistettiin työelämän kentältä, jolloin SeAMK tarttui haasteeseen. Yhteistyökumppaneina ja samalla kohderyhmänä toimivat hankkeeseen valitut pilottikunnat Etelä-Pohjanmaan alueelta. Hankkeessa ei ollut mukana muita ammattikorkeakouluja tai yliopistoja.

Projektipäällikkö E:llä on takanaan aiempaa hankekokemusta projektipäällikkönä toimimisesta. Hän on myös ollut osallisena monissa pienemmissä kehittämishankkeissa. Hanke E oli projektipäällikkö E:lle suurin hänen tähän asti toteuttamistaan hankkeista. Hankkeeseen mukaan lähteminen oli projektipäällikkö E:lle paitsi helppoa aiemman kokemuksen ansiosta, myös henkilökohtaisesti kiinnostavaa aihealueensa vuoksi.

Viestintä ja markkinointi hankkeessa sujui varsin ongelmattomasti. Markkinointia suoritettiin epäsuorasti jo pilottikuntia mukaan hankittaessa. Hankkeen edetessä materiaalia ja tuloksia syntyi enemmän eteenpäin jaettavaksi. Hankkeen viestinnässä ja markkinoinnissa suurimmaksi hankaluudeksi osoittautuikin itse hankkeen sisältämä tavoite: pyrkimys päästä vaikuttamaan ja muuttamaan kokonaisen ammattikunnan tehtävärakenteita. Rakenteita, joihin kohdistui jo valmiiksi valtakunnanlaajuista painetta ja kritiikkiä. Projektipäällikkö E kommentoikin hankkeen viestintää seuraavasti:

Viestinnällisestikin se aiheuttaa semmosta nuoralla tanssimis-efektiä. Täytyy olla aika tarkkana siitä, että miten viestii ja ettei oo kovin hyökäävä tämän asian kanssa. Että pystyy olemaan semmonen rakentava ja saamaan sillä viestinnällä myöskin tämmöstä kumppanuutta ja yhteistyötä aikaan. Se oli semmonen iso kysymys tän hankkeen osalta viestinnän suhteen.

Mutta se tapa, sisältö ja oikea-aikaisuus, se on hankkeessa kun hankkeessa tai työyhteisössä ku työyhteisössä haasteellista. Ja tässä oli vielä tää tämmönen hienosyisyys, että täs oli tää tietynlainen jännite olemassa.

Hankkeen rahoittaja oli mukana hankkeen ohjausryhmässä. Projektipäällikkö E koki saaneensa säännöllisissä tapaamisissa hyvää neuvontaa, joten hankkeen rahoituksessa ei ollut ongelmakohtia. Lisäksi projektipäällikkö E koki säännöllisen raportoinnin määräaikojen rytmittävän hyvin myös omaa työskentelyään.

Tärkeimpinä markkinointikanavoina toimivat hankkeessa järjestetyt workshopit ja henkilökohtaiset vierailut pilottikunnissa. Viestintäsuunnitelmassa oli alun perin erillisenä markkinointikanavana myös sosiaalinen media, mutta siitä luovuttiin hankkeen aikana, sillä sen ei katsottu tuovan hankkeelle lainkaan lisäarvoa. Lisäksi sosiaalisen median käyttö oli projektipäällikkö E:n mukaan myös pilottikunnissa kokonaisuudessaan varsin epätasaista, joten suunnitellusta markkinointikanavasta luopumiselle oli myös opinnäytetyön kirjoittajan mielestä hyvät perusteet.

Teknisistä viestintävälineistä nousi hankkeessa huippuarvoon Skype. Henkilökohtainen, kasvokkain tapahtuva viestintä oli hankkeessa tärkeässä asemassa, mutta välillä vaikeasti toteutettavissa pitkien välimatkojen ja kiireiden takia. Skypea hyödyntämällä projektipäällikkö E sai tarvittaessa yhteyden muun muassa ministeriöön ja kuntaliittoihin. Projektipäällikkö E korostikin Skypesta saatua hyötyä seuraavasti:

Voitiin tällai Skypella ja tämän tyyppisillä vaihtoehtoilla ottaa sitten yhteyttä esim. ministeriöön ja kuntaliittoon, niihin valtakunnallisiin paikkoihin, joista kiireiset ihmiset ei millään olisi pystynyt lähtemään tänne Pohjanmaalle asti. Monta hyvää dialogia käytiin kymmenkunta valtakunnan vaikuttajien kanssa (sähköisin yhteyksin).

Hankeen viestinnässä panostettiin myös paljon pilottialueisiin ja niiden edustajien tapaamiseen henkilökohtaisesti. Hankeessa järjestettiin kolme workshop-tapahtumaa pilottialueiden edustajien kanssa, joissa kokoonnuttiin yhdessä SeAMKin järjestämiin tiloihin keskustelemaan ja suunnittelemaan. Projektipäällikkö E oli erittäin tyytyväinen workshoppeista saatuihin tuloksiin ja palautteeseen.

Ja niistä (workshopeista) tuli valtavan hyvää palautetta, että voi sillä tavalla istua ja ajatella sitä omaa työtään ja jakaa sitä tietoa muiden kanssa ja käydä semmosta avointa dialogia. Että ne oli ehkä sellasia parhaita paloja mistä sitte nää pilottialueet anto palautetta, että se on niinku parasta antia tässä hankkeessa ne kohtaamiset.

Henkilökohtaiset tapaamiset osoittautuivat hyödyllisiksi ja tehokkaaksi markkinontitavaksi. Heti hankkeen alussa projektipäällikkö E teki henkilökohtaisen vierailukäynnin hankkeen pilottikuntiin ja vieraili näin kohderyhmän avainhenkilöiden organisaatioissa. Hankkeen lopussa projektipäällikkö E toisti kuntavierailukierroksensa, jolloin niiden osallistujamäärä, sekä merkitys, olikin odottamatta noussut. Kuten projektipäällikkö E kertoi:

Kun mä menin niille viimesille kierroksille, niin siellä oli sitten suurinpiirtein pantu toimistot kiinni ja siellä olikin koko työyhteisö niissä koontumisissa paikalla. Se viesti sen tyyppisestä viestinnästä että ammattikorkeakoululla voisi olla semmonen rooli järjestää tällöisiä foorumeita, missä voi hyvin istua ja miettiä omaa työtä, moniäänisesti puhua siitä. Voi olla, että se poiki semmosen tuloksen tästä hankkeesta. Et sen tyyppinen viestintä ja vuorovaikutus on tärkeätä.

Vierailuilla ja tapaamisilla oli myös toinen huomattava merkitys, jonka kautta hanke onnistui kenties luomaan uutta, suunnittelematonta hyötyä kohderyhmilleen. Kuten E kertoi:

Ihan kraavisti voin sanoa että kun saman, sillä onhan noi liikelaitoskuntayhtymätkin aika isoja, niin kun sieltä ne (saman organisaation) ihmiset kokoontuivat tänne, niin he ei tuntenut toisiaan. Saman työyhteisönkään sisällä, niin siitä tuli aika tärkeä arvo siitä kohtaamisesta.

Tämän opinnäytetyön kirjoittajan mielestä sillä, että myös kohderyhmäorganisaatioiden työntekijät saatiin lähentymään ja tutustumaan keskenään tiiviimmin, on pelkästään positiivinen ja jopa työtehoa ja -viihtyvyyttä nostattava merkitys. Projektipäällikkö E tunsikin myös saaneensa hankkeessa huomattavaa tukea ja arvokasta myös omalta tiimiltään:

Tää projektin eteneminen on sillä tavalla ollu kaikkien kuulolla kaiken aikaa, että mä oon yrittäny pitää ihmiset ajan tasalla siitä mitä on meneillään ja mitä tapahtuu, koska tää on sisällöltään semmonen asia joka vaikuttaa tosi kovasti meidän opetuksen sisältöön ja myöskin tonne työelämä-yhteistyöhön.

Tää oma työyhteisö on ollut kyllä tosi tärkeä sen vastavuoroisuuden kannalta, sieltä on tullu sitä työelämä-tietoutta että minkälaisia kokemuksia heillä siitä on ja mitä tälle tehtävärakente-asialle pitäis tehdä. Se on hyvin muistettava asia tää työyhteisön sisäinen juttu.

Jälkimarkkinoinnin tehostamiseksi hankkeen tulokset koottiin pieneksi mainosvihkoseksi, joka painatettiin erikseen painotalolla ja jota projektipäällikkö työryhmiin, sekä lisäksi hankkeen pilottikunnat jakelevat omia verkostojaan pitkin. Projektipäällikkö E koki sen selkeämmäksi tavaksi kertoa hankkeen tuloksista seka-vahkon ja ympäripyöreän loppuraportin sijaan. Projektipäällikkö E:n mukaan tästä menettelystä saatu palaute on ollut positiivista.

Hankkeen E suurimmaksi haasteeksi osoittautui yhteiskunnallinen tilanne, johon se osaltaan pyrki vaikuttamaan. Projektipäällikkö E arvioi, että hankkeen tulokset ja lopullinen vaikuttavuus selviää vasta tulevaisuudessa, kunhan tilanne ensin rauhoittuu:

Ehkä tämmösen hankkeen tulosten juurruttamiseen ja käyttöönottoon semmonen on saattanut vaikuttaa, et siellä on nyt vähän kenttä sekaisin, että jos vaikka tätä hankkeen vaikuttavuutta joskus myöhemmin katotaan, niin voi olla että tän hankkeen tulokset otetaan käyttöön niinku viivellä.

Hankkeen E suurimmaksi markkinointi- ja viestintävaltiksi kohosi selkeästi avoin dialogi ja henkilökohtainen viestintä toimijoiden välillä. Nykyajan teknologia mahdollistaa viestinnän toteuttamista niin monella tavalla, että perinteinen, kasvokkain tapahtuva kanssakäyminen jää helposti taka-alalle. Kuten projektipäällikkö E kiteyttää:

Tää dialogi, se osoittautu aivan valtavan tärkeäksi, että käydään sitä dialogia eri tasoilla ja viestitään niistä asioista, nostetaan niitä asioita niinku agendalle ja pöydille ja käytetään aikaa siihen kohtaamiseen. Se kyllä osoittautu nyt että se ei oo vaan sellanen klisee, vaan että sitä tosissaan niinku pitäis olla. Aivan liikaa ollaan vain niinku kammi-oissamme ja tehdään vaan niitä juttuja, että pitää lähteä, näkeä, kohdata ja kokea.

3.4 Tutkimuksen yhteenveto

Haastatteluiden perusteella kaikki projektipäälliköt olivat varsin tyytyväisiä saamaansa perehdytykseen projektipäällikön tehtävistä. Hankkeiden johtoon astuminen koettiin helpoksi joko aiemman kokemuksen tai saadun perehdytyksen ansiosta. Suurimmat haasteet etenkin ensikertalaisille olivat hankkeen rahoitusasiat ja etenkin niihin liityvä byrokratian määrä. Rahoittajalta saadut neuvot ja apu koettiin pääasiassa riittäväksi. Lisäksi jokainen projektipäällikkö koki saavansa tarvittaessa apua ja neuvoja joko hankkeen projektihenkilöstöltä tai muilta kollegoilta.

Hankkeiden markkinointi ja viestintä käytettävine kanavineen oli jokaisessa hankkeessa suunniteltu etukäteen kirjallisesti. Pääosin suunnitelmia pystyttiin seuraamaan onnistuneesti ja markkinointitoimenpiteet saatiin suoritetuiksi, vaikka pieniä muutoksia jouduttiin tarvittaessa tekemään, kuten esimerkiksi sosiaalisesta mediasta luopuminen viestintäkanavana. Kaikki markkinointikanavat eivät myöskään tuottaneet kovin hyviä tuloksia kovaan hintaansa nähden, esimerkiksi lehtimainonta. Useimmissa tutkituissa hankkeissa suorapostitus ja sähköinen suoramainonta osoittautuivat tehokkaimmiksi tavoiksi saavuttaa kohderyhmä.

Tämän opinnäytetyön tekijän mielestä mediajulkisuuden hyödyntäminen jäi varsinaisen mediatilasta maksetun mainonnan jalkoihin. Mediajulkisuuden vahvempi hyödyntäminen hanketoiminnassa voisi mahdollisesti tuottaa säästöjä markkinointibudjetissa.

Tutkimuksen perusteella suurimmaksi haasteeksi jokaisessa hankkeessa osoittautui lähinnä ulkoiset tekijät, joita ei aina pysty täysin ennakoimaan ja joihin varautuminen on haastavaa tarkastakin suunnittelusta huolimatta. Laman vaikutukset tuntuvat yritys kentällä etenkin pienyrittäjien ajan- ja rahankäytössä, jolloin heidän ajankäyttöään on hankalaa ennakoida. Jopa positiiviset asiat, kuten hanketyöntekijöiden työllistyminen yrityksiin luovat projektin näkökulmasta tarkasteltuna häiriötekijöitä ja horjuttavat sujuvuutta ja jatkumoa. Muutoksiin voidaan jossain määrin varautua esimerkiksi ennakoimalla ja tarkkailemalla hankkeen kannalta olennaista yleistilannetta ja seuraamalla asioiden kehittymistä uutisten kautta, sekä tulkitsemalla ja vertailemalla aiempien projektien tuloksia ja niissä mahdollisesti koettuja ongelmia. Kaikkia mahdollisia vastoinkäymisiä on kuitenkin mahdotonta ennakoii-

da, joten suurin merkitys on ja tulee aina olemaan onnistuneella muutokseen reagoimisella ja tilanteisiin mukautumisella.

4 POHDINTA JA JATKOTOIMENPIDE-EHDOTUKSET

Tässä luvussa käydään läpi tutkimuksen pohjalta nousseita ajatuksia ja esitellään mahdollisia jatkotoimenpiteitä, joita tämän opinnäytetyön pohjalta voidaan tehdä esimerkiksi tulevina opinnäytetöinä tai opiskelijatoimeksiantoina.

Verkostot osoittautuivat tutkimuksessa tärkeäksi osaksi jokaista hanketta, olivatpa ne sitten henkilökohtaisia reittejä tai yritystoiminnan kautta hankittuja. Esimerkiksi hankkeeseen B SeAMK otettiin mukaan projektipäällikön vuosia aiemmin solmi- man henkilökohtaisen kontaktin perusteella. Kortetjärvi-Nurmi ym. (2009, 108) muistuttavatkin, ettei henkilökohtaisia lähiverkkoja tule unohtaa. Heidän mukaansa (mp.) esimerkiksi pienessä tai keskisuuressa kaupungissa suuren yrityksen lähi- verkko kattaa koko kaupungin asukkaat.

Jokaisessa hankkeessa ei harjoitettu aktiivista tulosten seuranta. Aktiivinen tulosten seuranta on erittäin tärkeää esimerkiksi mainonnan tulosten mittaamisessa. Monissa hankkeissa lehtimainonnalla oli osuutensa markkinoinnissa, mutta niiden saavuttaman vaikutuksen mittaus oli jäänyt vähäiseksi ja melko pintapuoliseksi. Hankkeissa tehtyjen palautekyselyjen perusteella lehtimainonta ja -ilmoittelu ta- voittivat onnistuneesti osan kohderyhmästä, mutta erityisen tehokkaiksi niiden vai- kutusta ei arvioinut kukaan projektipäälliköistä.

Hankkeissa, joissa lehtimainontaa ja -ilmoittelua käytettiin, tehtiin sitä lähinnä ra- hoittajan ”vaatimuksesta”. Haastatellut projektipäälliköt kokivat, että hankkeen ra- hoittaja piti hyvänä käytäntönä, että lehdet olivat mukana markkinointikanavana. Projektipäälliköt myös havaitsivat lehtimainonnan vaikutusten jäävän melko tehot- tomaksi. Tämän opinnäytetyön tekijän mielestä lehtimainonnan tehoa hanketoi- minnassa tulisi seurata ja dokumentoida pidemmällä aikavälillä, jolloin saataisiin muodostettua tarkka kuva sen todellisesta hyödystä.

Tämän opinnäytetyön kirjoittajan mielestä eräs ratkaisu saattaisi löytyä tehok- kaammasta mediajulkisuuden hyödyntämisestä. Kuten luvussa 2.2.3. todettiin, voidaan mediajulkisuudella hankkia ”maksutonta” aikaa ja tilaa organisaatiosta kertoville positiivisille uutisille ja jutuille.

Nykyajan sähköiset viestintävälineet ja niiden luomat mahdollisuudet toisinaan korvaavat ja syrjäyttävät henkilökohtaista, kasvokkain tapahtuvaa viestintää ja kommunikaatiota. Asiat, joiden selvittäminen kasvokkain tai puhelimitse olisi huomattavasti nopeampaa, sysätään helposti sähköpostilla hoidettavaksi. Kuitenkin kasvokkain tapahtuva kommunikointi ja säännölliset tapaamiset esimerkiksi hankkeen johtoryhmän kanssa koettiin tehokkaaksi ja selkeästi paremmaksi tavaksi tyypillisen ”sähköpostirumban” sijasta. Etenkin hankkeissa D ja E projektipäälliköt kokivat kasvokkain tapahtuvan tapaamisen jopa tuovan merkittävää lisäarvoa hankkeelle, sillä koko hankkeen henkilöstö saatiin tutummaksi myös toisilleen, jolloin myös myöhäisemmän yhteyden ottamisen kynnyks on huomattavasti matalampi. Voisi siis olla suosiollista ottaa joka hankkeelle käyttöön periaate, että kaikki toimijat tapaisivat vähintään kerran kasvokkain tiiviimmän yhteistyöskentelyn takaamiseksi. Kortetjärvi-Nurmi ym. muistuttavatkin (2009, 98), ettei sähköposti saisi korvata kasvokkain tapahtuvaa keskustelua, etenkin esimiehen ja alaisen välillä.

Haastatteluihin valmistutuessaan tämän opinnäytetyön tekijä pyysi projektipäälliköiltä nähtäväkseni hankkeen projektisuunnitelman tai vastaavaa materiaalia, josta näkisin etukäteen esimerkiksi hankkeeseen liittyviä erityispiirteitä. Jokainen projektipäällikkö toimitti vähintäänkin projektisuunnitelman. Tutustuessaan materiaalin opinnäytetyön tekijä huomasi, että jokaisessa kirjallisessa suunnitelmassa oli välillä jopa huomattavan suurta sisällöllistä vaihtelua. Myös jokaisen suunnitelman ulkoasu ja kirjallinen asettelu oli välillään erilainen.

Vaikka SeAMKilla onkin monia eri koulutusaloja, edustavat ne kaikki silti samaa pääorganisaatiota. Tämän opinnäytetyön kirjoittajan mielestä koko SeAMKille yhteinen kirjallinen projektisuunnitelmapohja osaltaan helpottaisi ja yhdenmukaistaisi hankkeiden ja pienempien projektien sisällön ja toiminnan suunnittelua. Kyse on viestinnän integroinnista. Vuokko selittää (2003, 323–324), että integroidulla viestintäajattelulla tarkoitetaan sitä, että yrityksen, tuotteen tai palvelun markkinointiviestintäkeinojen kuljettamat sanomat suunnitellaan niin, että ne tukevat toistensa vaikutuksia ja saavat aikaan yhtenäisen vaikutuksen. Vuokko (mts. 327) toteaaakin, että integroinnin tarve on lisääntynyt, koska viestintämaailma ja -prosessit ovat monimutkaistuneet ja muun muassa toimijoiden ja kanavien määrä on kasvanut. Tämän opinnäytetyön tekijän mielestä hanketoiminnan viestinnän ja suunnittelun

yhdenmukaistaminen loisi SeAMKista kuvaa yhtenäisenä organisaationa ja työyhteisönä henkilökunnan keskuudessa, myös eri toimipisteiden välillä.

Jokaisessa hankkeessa, joissa järjestettiin seminaaritapahtumia kohderyhmille, pidettiin toteutuksessa lisäksi myös pienempimuotoisia workshoppeja. Kaikki kyseisten hankkeiden projektipäälliköt kertoivat haastatteluissa, että workshopit saivat huomattavan paljon positiivista palautetta ja olivat osallistujamääriltään selkeästi perinteisiä, puhujavetoisia luentoja suositumpia. Yrittäjien on oltava tarkkoja ajankäytöstään, sillä kuten projektipäällikkö C haastattelussa totesi, monet lähialueen yritykset ovat henkilöstömäärältään pieniä. Workshoppeissa yrittäjä pystyy aktiivisemmin ottamaan osaa ja olemaan avoimemmin vuorovaikutuksessa muiden yrittäjien ja asiantuntijoiden kanssa sen sijaan, että passiivisesti kuuntelisi puhujaa. Tämän opinnäytetyön tekijän mielestä workshopien vahvempaa hyödyntämistä hanketoiminnassa perinteisten asiantuntijaluentojen sijasta kannattaa harkita ja niistä saatua palautetta aktiivisesti seurata.

Tutkituissa hankkeissa markkinoinnin seurannan taso vaihteli suuresti. Esimerkiksi seminaareja ja workshoppeja järjestettäessä osallistujilta kerättiin palautetta kyselylomakkeella, jolla saatiin selville muun muassa se mainoskanava, josta osallistuja sai hankkeesta kuulla, mutta aktiivista mediaseurantaa ja esimerkiksi lehtimainonnan vaikutusta ei suuresti tarkkailtu. Osassa hankkeista ei järjestetty minkäänlaista virallista tai suunniteltua seurantaa, joten myös mainontakeinojen tehokkuuden arviointi jää pintapuoliseksi. Tämän opinnäytetyön tekijän mielestä SeAMKin kannattaisi ottaa markkinoinnin tehokkuuden seuranta osaksi aiemmin mainittua, yhtenäistä suunnitelmapohjaa, jota käyttää jokaisessa hankkeessa. SeAMKin hanketoiminta on tarpeeksi laajaa ja säännöllistä, jotta esimerkiksi lehtimainonnasta ja sen todellisesta tehokkuudesta kyetään saamaan tarpeeksi kattavaa tilastotietoa varsin nopeasti.

Projektipäällikkö E:n haastattelussa paljastui mielenkiintoinen hankkeen tuottamasta sisällöstä ja saavutuksista kertova jälkimarkkinointikeino: erikseen painettu vihkonen, uudenlainen ”loppuraportti”, jota jaettiin kohderyhmän keskuudessa. SeAMK voisi ottaa myös tämän käytännön osaksi kaiken hanketoimintansa jälkimarkkinointia tai käytettäväksi referensseinä. Vaihtoehtoisesti esimerkiksi SeAMKin

verkkosivuille voisi koostaa erityisen tiivistetyn ”vuosikatsauksen” toteutetuista hankkeista ja niiden sisällöstä, joka olisi saatavana PDF-muodossa.

Jokaisella projektipäälliköllä oli kokemusta joko johtajana tai projektityöntekijänä toimimisesta. Jokainen oli saanut myös hanketoimintaan liittyvää koulutusta ja ohjeistusta sekä rahoittajalta että SeAMKilta. SeAMKin TKI:n antama koulutus koettiin erittäin hyväksi ja koulutuksessa jaettu materiaali toimi myös myöhemmin auttavana tukena. Lisäksi etenkin kokemukseltaan ”nuoremmat” projektipäälliköt kokivat saaneensa apua ja tukea erityisesti omalta hanketiimiltään ja muilta kollegoilta ja hankkeessa toimineilta sidosryhmiltä. Tämän opinnäytetyön tekijän mielestä voisi olla perusteltua kartoittaa tarkemmin SeAMKin henkilökunnasta koulutusyksiöittäin esille kokeneet hanketoimijat, jotka pystyisivät kokemuksensa turvin toimimaan mentoreina hanke-ensikertalaisten tukena.

Projektipäällikkö B kritisoi haastattelussa hanketoiminnan ja opetustyön päällekkäisyyttä, sitä, miten molempiin töihin keskittyminen samanaikaisesti ei ole ehkä paras ratkaisu ja vievät aikaa toisiltaan. Myös osasta muista haastatteluista kävi sivuhuomautuksina ilmi, että opetustyö vie hanketyöskentelyltä aikaa ja siten myös tehokkuutta ja päinvastoin. Tämän opinnäytetyön tekijän mieleen nousi ajatus, siitä, olisiko SeAMKin mahdollista muodostaa työntekijöistään erillinen hankeryhmä, joka joko keskittyisi täysin, tai omistaisi suuremman osan työajastaan hanketyöskentelyyn.

Tämän opinnäytetyön pohjalta on mahdollista tehdä monia jatkotoimenpiteitä, jotka SeAMK ja sen opiskelijat pystyisivät toteuttamaan esimerkiksi tulevana opinnäytetöinä tai työharjoittelijoiden tehtävinä. Mahdollisia toimenpiteitä voisivat olla esimerkiksi seuraavat asiat:

Yhtenäinen hankesuunnitelma. SeAMKin yksiköiden käytettäväksi voitaisiin laatia ulkosasultaan ja sisällöltään yhtenäisen hankesuunnitelmarunko. Tämä mallipohja sisältäisi valmiiksi suunnitellun otsikoinnin ja selkeän rakenteen, jotta hankesuunnittelussa huomioitavat asiat, esimerkiksi kohderyhmät, markkinointiviestintä ja seuranta, olisivat alusta alkaen mahdollisimman selkeitä.

Henkilökunnan hankeosaamisen kartoittaminen ja mentoriryhmän muodostaminen. SeAMKin henkilöstöstä löytyy paljon eritasoisista kokemusta hanketoi-

minnasta ja projektipäällikkönä toimimisesta. Jokaisen yksikön kokeneimmista osaajista voitaisiin muodostaa mentoriryhmä, jonka jäsenet opastaisivat ensikertaista ja jonka puoleen nuorempi projektipäällikkö voisi tarvittaessa kääntyä neuvoja saadakseen. Osaamista voitaisiin tutkia esimerkiksi laatimalla ja toteuttamalla henkilökunnalle kysely heidän hankekokemuksestaan.

Koostevihkonen. Hankkeen E keskeisistä tuloksista ja sisällöstä koostettiin ”mainosvihkonen”, jonka avulla harjoitettiin jälkimarkkinointia jakamalla sitä kohderyhmien keskuuteen. Ainakin SeAMKin suurimmista hankkeista voitaisiin laatia samanlainen tiivistelmä, jonka voisi laittaa esimerkiksi SeAMKin verkkosivuille ladattavaksi PDF-muodossa painamisen sijasta. Vaihtoehtoisesti hankkeista voitaisiin esimerkiksi koostaa eräänlainen vuosikertomus, jossa kaikki toteutetut hankkeet ja niiden saavutukset esiteltäisiin kuluneen vuoden ajalta.

Workshop-työskentely. Monet hankkeet sisältävät workshop-työskentelyä perinteisempien seminaaritapahtumien lisäksi. Yksittäisen tai useamman workshopin sisällön suunnittelu ja workshopin toteuttaminen esimerkiksi kokonaisuudelle hankkeelle voisi olla erityisesti liiketalouden tai kulttuurialan opiskelijalle soveltuva tehtävä.

LÄHTEET

- Anttila, P. 1998. Tutkimisen taito ja tiedonhankinta: Laadullisen tutkimuksen reliabiliteetti. [Verkkojulkaisu]. Metodix. [Viitattu 12.4.2015]. Saatavana: http://www.metodix.com/fi/sisallys/01_menetelmat/01_tutkimusprosessi/02_tutkimisen_taito_ja_tiedon_hankinta/10_tutkimuksen_luotettavuus/10_2_1laadullisen_tutkimuksen_reliabiliteetti
- Anttila, P. 1998. Tutkimisen taito ja tiedonhankinta: Laadullisen tutkimuksen validiteetti. [Verkkojulkaisu]. Metodix. [Viitattu 12.4.2015]. Saatavana: http://www.metodix.com/fi/sisallys/01_menetelmat/01_tutkimusprosessi/02_tutkimisen_taito_ja_tiedon_hankinta/10_tutkimuksen_luotettavuus/10_2_2laadullisen_tutkimuksen_validiteetti
- Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Suomentaja Maarit Tillman. 3. uudistettu painos. Helsinki: WSOY.
- Gummesson, E. 2004. Suhdemarkkinointi 4P:stä 30R:ään. Suomentanut Maarit Tillman. 2. uudistettu painos. Helsinki: Talentum.
- Gummesson, E. 2005. Many-to-many-markkinointi. Suomentaja Riikka Rajapuro. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Isohookana, H. 2007. Yrityksen markkinointiviestintä. Helsinki: WSOY.
- Juholin, E. 1999. Sisäinen viestintä. Helsinki: Inforviestintä Oy.
- Juholin, E. 2009. Communicare!: Viestintä strategiasta käytäntöön. 5. uudistettu painos. Infor Oy.
- Juholin, E. 2010. Arvioi ja paranna!: Viestinnän mittaamisen opas. Infor Oy.
- Juholin, E. 2013. Communicare!: Kasva viestinnän ammattilaiseksi. Management Institute of Finland MIF Oy.
- Juuti, P. 2006. Organisaatiokäyttäytyminen. Täysin uudistettu laitos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.

- Kolb, B. 2008. Marketing Research for Non-profit, Community and Creative Organizations: How to improve your product, find customers and effectively promote your message. Elsevier Inc.
- Kortetjärvi-Nurmi, S., Kuronen, M-L. & Ollikainen, M. 2009. Yrityksen viestintä. 5.-6. painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Lipiäinen, T. 2000. Liiketoiminnan suunnittelu, markkinointi ja johtaminen uudella vuosituohannella. Kaupunkitohtorit Oy.
- Misteil, S. 1999. Viestintä työyhteisössä. Suomentaja Matti Karhu. Helsinki: Inforviestintä Oy.
- Pesonen, H-L., Lehtonen, J. & Toskala, A. 2002. Asiakaspalvelu vuorovaikutuksena: Markkinointia, viestintää, psykologiaa. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Raninen, T. & Rautio, J. 2003. Mainonnan ABC. Helsinki: WSOY.
- SeAMKin strategia 2015 – 2020. [Verkkajulkaisu]. SeAMK. [Viitattu 15.1.2015]. Saatavana: <http://www.seamk.fi/loader.aspx?id=17a26ed2-4063-419c-aa80-51fa6f0ccbde>
- Siukosaari, A. 2002. Yhteisöviestinnän opas. 2. tarkistettu painos. Helsinki: Tietosanoma Oy.
- Theaker, A. 2008. The Public Relations Handbook. 3. painos. New York: Routledge.
- Trompenaars, F. & Hampden-Turner, C. 2002. 21 leaders for the 21st century: How Innovative Leaders Manage in the Digital Age. McGraw-Hill.
- Tutkimus, kehittäminen & innovaatiot / Palvelutoiminta. 2015. [Verkkosivusto]. SeAMK. [Viitattu 15.1.2015]. Saatavana: <http://www.seamk.fi/fi/Tutkimus,-kehittaminen--innovaatiot/Palvelutoiminta>
- Tutkimus, kehittäminen & innovaatiot / Projektit. 2015. [Verkkosivusto]. SeAMK. [Viitattu 15.1.2015]. Saatavana: <http://www.seamk.fi/fi/Tutkimus,-kehittaminen--innovaatiot/Projektit>
- Vuokko, P. 2003. Markkinointiviestintä: merkitys, vaikutus ja keinot. Helsinki: WSOY.
- Vuokko, P. 2004. Nonprofit-organisaatioiden markkinointi. Helsinki: WSOY.

LIITTEET

LIITE 1. Käytetty haastattelurunko**Taustatiedot**

Hankkeen tausta (tavoite, kesto, tilanne)

Hankkeen nopea esittely pääpiirteittäin

Projektipäällikön aikaisempi hankekokemus

Miten hankkeeseen mukaan lähteminen onnistui?

Projektipäällikön saama perehdytys?

Markkinointi, viestintä:

Sisäisesti, ulkoisesti? → suunnittelu, toimenpiteet?

Kohderyhmät, yhteistyökumppanit?

Yhteydenpidon sujuvuus → miten järjestetty?

Tulosten seuranta?

Rahoitus

Rahoittajalta saatu opastus?

Ongelmat, haasteet

Odottamattomia ongelmia?

Muutoksia projektisuunnitelmassa?

Vapaa sana

Tuleeko vielä muuta mieleen?