



**TURUN KAUPPAKORKEAKOULU**  
**Turku School of Economics**

**PORIN YKSIKKÖ**

**ULKOINEN MARKKINOINTIVIESTINTÄ PROJEKTISSA**  
**Tapaustutkimus: Kaatumisen ehkäisyprojekti**

Liiketaloustiede: markkinoinnin  
pro gradu -tutkielma

Laatija  
Kristiina Honkala/30044

Ohjaajat  
KTT Raija Järvinen  
KTM Tuomas Pohjola

5.5.2009  
Pori

# SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	5
1.1	Tutkielman taustaa .....	5
1.2	Tutkielman tavoite, tutkimusongelmat, rajaukset .....	6
1.3	Tutkimusmetodologia .....	6
1.4	Kirjallisuuskatsaus .....	9
1.5	Tutkielman rakenne .....	12
1.6	Tutkielman teoreettinen viitekehys .....	13
2	ULKOINEN MARKKINOINTIVIESTITÄ .....	15
2.1	Markkinointiviestinnän määritelmä .....	15
2.2	Markkinointiviestinnän tavoitteet .....	16
2.3	Markkinointiviestinnän keinot .....	18
2.3.1	Mainonta .....	20
2.3.2	Menekinedistäminen .....	20
2.3.3	Julkisuus .....	21
2.3.4	Henkilökohtainen myyntityö .....	22
2.3.5	Sponsorointi .....	22
2.3.6	Suhde- ja tiedotustoiminta .....	23
2.4	Kohderyhmät .....	24
2.5	Kokonaisvaltainen markkinointiviestintä .....	25
2.6	Toimiva markkinointiviestintä .....	26
3	PROJEKTITOIMINNAN PIIRTEITÄ .....	27
3.1	Projekti .....	27
3.1.1	Projektiorganisaatio .....	28
3.1.2	Projektiorganisaation sidosryhmät .....	28
3.1.3	Projektin vaiheet ja prosessi .....	30
3.2	Julkisen sektorin projektin toimintaympäristö .....	32
3.2.1	Julkisen sektorin hallinnon taustaa .....	32
3.2.2	Julkisen hallinnon vastuu-ulottuvuudet .....	32
3.2.3	Julkisen sektorin projektitoiminnan erityispiirteitä .....	33
4	ULKOINEN MARKKINOINTIVIESTITÄ PROJEKTISSA .....	36
4.1	Ulkoinen markkinointiviestintä projektin eri vaiheissa .....	36
4.2	Ulkoinen markkinointiviestintä julkisen sektorin projektissa .....	37

5	TAPAUSTUTKIMUS; KAAVUMISEN EHKÄISY - PROJEKTI .....	42
5.1	SENTTERI -osaamiskeskushanke .....	42
5.2	Kaatumisen ehkäisyprojektin markkinointiviestintä.....	46
5.3	Projektin perustamis- eli määrittelyvaihe.....	50
5.4	Projektin suunnitteluvaihe.....	52
5.5	Projektin toteutusvaihe.....	55
6	YHTEENVETO.....	59
6.1	Johtopäätökset.....	59
6.2	Jatkotutkimusmahdollisuudet.....	66
	LÄHTEET.....	68
	LIITE 1 HAASTATELTAVIEN PERUSKYSYMYKSET.....	76
	LIITE 2 MARKKINOINTIVIESTITÄKEINOT.....	77
	LIITE 3 PROJEKTIN VAIHEISTUSMALLI.....	78
	LIITE 4 MARKKINOINTISUUNNITELMA .....	79
	LIITE 5 HAASTATTELUKYSYMYKSET A.....	80
	LIITE 6 HAASTATTELUKYSYMYKSET B.....	81
	LIITE 7 HAASTATTELUKYSYMYKSET C.....	82

## KUVIOLUETTELO

Kuvio 1	Tutkielmassa haastatellut henkilöt haastattelujärjestyksessä .....	9
Kuvio 2	Tutkielman rakennekuvaus.....	12
Kuvio 3	Teoreettinen viitekehys .....	13
Kuvio 4	Markkinointisuunnitelman toimenpiteet ja edut.....	17
Kuvio 5	Markkinointiviestinnän tavoitteet (Keller, 2001, 819 – 847; Kotler 2000, 550 - 570; Laatikainen 2003; Vuokko 2004, 174 – 181; 2003, 166 – 322 ).....	19
Kuvio 6	Projektin vaiheistus (Ruuska 2007, 23).....	31

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Tutkielman taustaa

Toimintaympäristön dynaamisuus ja työyhteisöjen strategisen sykkeen kiihtyminen on saanut yritykset ja yhteisöt kiinnittämään yhä enemmän huomiota oman toimintansa tehostamiseen ja kykyyn selviytyä muutoksista (Ruuska 2007, 11–13). Ei voida puhua enää satunnaisesta poikkeustilanteesta, vaan kysymys on jatkuvasta uusien ja ulkoisten tavoitteiden asettamisesta ja saavuttamisesta. Jäykkä, funktionaalinen organisaatiokerke ja keskitetty päätöksenteko eivät sellaisenaan toimi enää dynaamisessa ja vuorovaikutussuhteiltaan monimutkaisessa ja -ilmeisessä toimintaympäristössä. Muutostarpeen havainnointi edellyttää olemassa olevan ympäristön informaation tehokasta hankintaa, muutokseen reagoimista, nopeaa päätöksentekoa ja helposti muunneltavissa olevia organisaatiokerkeita. Käytännössä kyseinen kerkeiden muutos ilmenee pysyvän organisaation sisälle ja sen rinnalle muodostuvista projektiryhmistä, tiimeistä ja virtuaaliorganisaatioista (Disterer 2002, 512–520; Skaates & Tikkanen 2002, 389–406; Ruuska 2007, 11–13).

Projektimuotoisen työskentelytavan käyttö on työyhteisöissä voimakkaasti lisääntynyt, ja tämä suuntaus jatkuu edelleen (Ruuska 2007, 11–12; Skaates & Tikkanen 2002, 389–406; Åberg 2006, 56). Useat toimialat, esimerkiksi terveyden-, hyvinvoinnin- ja informaatioteknologia-alan organisaatioiden sisäiset järjestelmät ovat siirtyneet perinteisestä johtamistavasta kohti projektiperustaista työskentelymuotoa. (Taylor 2005; Sjöblom 2006, 72; Arto 2006, 23). Sekä yksityisellä että julkisella sektorilla on lukematon määrä organisaatioita, joiden koko toiminta on joko projekti- tai tiimivetoista ja joiden menestys on merkittävästi riippuvaista projektitoiminnan onnistumisesta ja organisaation kyvystä hallita projekteja (Ruuska 2007, 28). Julkisen sektorin kehittämistavoitteet jäisivät ilman projekteja usein hämäräksi (Rissanen 2002, 14).

Työskentelymuotona ja johtamisen välineenä projektit ovat levinneet yhä laajemmin myös niin sanotuille pehmeille, ei-teknisille toimialoille, joille raskaat projektityömallit eivät sovellu sellaisenaan. Näillä kohdealueilla vuorovaikutteisten johtamis- ja työskentelytapojen sekä viestinnän merkitys on korostunut projektitoiminnassa (Disterer 2002, 512–520; Kähkönen ja muut 2007; Ruuska 2007, 11–13). Viestintä on työkalu, liitäntätekijä, joka kytkee projektin osat toisiinsa ja koko projektin toimintaympäristöönsä. Projekteja johdetaan viestinnän avulla (Ruuska 2007, 83). Koska viestinnän rooli on keskeinen projekteissa, myös ulkoisella markkinointiviestinnällä nähdään merkittävä rooli muun muassa sidosryhmien välillä. Lisäksi projektikirjallisuudessa ulkoista markkinointiviestintää ei ole paljon tutkittu, joten tällä työllä tuotetaan uutta

tutkimustietoa hyödynnettäväksi ulkoisen markkinointiviestinnän merkityksestä projekteissa ja julkisen sektorin projekteissa.

## 1.2 Tutkielman tavoite, tutkimusongelmat ja rajaukset

Tutkielman keskeisenä tavoitteena on esitellä ulkoista markkinointiviestintää julkisen sektorin projektissa. Tutkielman pääongelmat ovat:

- Millaisia ulkoisen markkinointiviestinnän keinoja julkisen sektorin projektin eri vaiheissa käytetään?
- Mikä merkitys ulkoisella markkinointiviestinnällä on julkisen sektorin projektissa?

Empiirinen osuus käsittelee SENTTERI- osaamiskeskushankkeen kaatumisen ehkäisyprojektia. Empiirinen tutkimuskohde kuvataan teorian perusteella syntyneen viitekehityksen avulla. Tavoitteena on selvittää, miten kyseisessä osaprojektissa markkinointiviestintä on ymmärretty, suunniteltu, johdettu, toteutettu ja arvioitu sekä löytää mahdollisia ongelmakohtia, kehittämisalueita tai levitettäviä toimintatapoja. Tavoitteena on tuottaa uutta tutkimustietoa ulkoisen markkinointiviestinnän tuomista mahdollisuuksista ja hyödyistä kaikille *projektityöskentelyä* harjoittaville organisaatioille ja toimialoille. Vaikka mielenkiinto kohdistuu erityisesti julkisen sektorin organisaatioihin, ulottuu tutkimuksen anti kaikille sektoreille.

Tutkimus keskittyy projektimaiseen työskentelyyn, joten ei ole tarkoituksenmukaista tutkia muilla tavoin johdettuja organisaatioita. Tutkielmassa käytetään projektin vaiheistuksessa projekteista yleisesti tunnistettua neljää eri vaihetta (perustaminen, suunnittelu, toteutus, päättäminen). Näin ollen ei muita malleja ole tarpeen esitellä. Tutkimus rajataan markkinointiviestinnän osalta ulkoiseen markkinointiviestintään ja sen osa-alueisiin. Kun projektityöskentely on vaiheistettua, päähuomio on markkinointiviestinnän keinoissa ja niiden hyödyntämisessä projektin eri vaiheissa.

## 1.3 Tutkimusmetodologia

Tutkimuskohdetta voidaan tarkastella tiedostamattoman tai tiedostetun tieteenfilosofisen perusvalinnan mukaan joko subjektiivisesti tai objektiivisesti. Subjektivistisen näkemyksen mukaan ulkoinen todellisuus on ihmisten tietoisuuden tuottamaa, jolloin maailmaa voidaan ymmärtää ihmisten kautta ja ihmiset nähdään kyvykkäinä ja itsenäisinä luomaan ja muuttamaan ympäristöään. Tutkimuskohteesta ja ilmiöiden todellisesta luonteesta pyritään saamaan tietoa ihmisten ajatuksiin pohjautuen.

Objektivistisessä näkemyksessä maailmassa on järjestys ja konkreettiset rakenteet, joita on mahdollista tutkia. Kyseisessä tutkimuslajissa keskeistä on ennalta asetetut hypoteesit ja niiden empiriaperustainen testaus (Burrell & Morganin 1979, 1–8). Tässä tutkielmassa ei ole tarkoituksena testata ennalta asetettuja hypoteeseja, vaan tarkoituksena on tutkia ilmiötä toimijoiden kautta. Siten tieteenfilosofinen tausta on subjektivistinen.

Neilimon ja Näsin mukaan (1980, 67–70) liiketaloustieteen tutkimusotteet voidaan jaotella neljään eri luokkaan, jotka ovat: käsiteanalyyttinen, nomoteettinen, päätöksentekometodologinen ja toiminta-analyyttinen tutkimusote. Käsiteanalyyttinen ja päätöksentekometodologinen tutkimusote ovat teoreettiseen aineistoon painottuvia, kun nomoteettinen ja toiminta-analyyttinen painottavat empiristä aineistoa. Toiminta-analyyttisessä tutkimuksessa korostetaan ihmislähtöisyyttä ja käytettävät tutkimusmenetelmät ovat monipuolisia. Tutkimustuotokset voivat olla käsitejärjestelmiä ja ominaispiirteiltään suosittelevia. Empiriaa kyseisessä tutkimusotteessa pyritään ymmärtämään syvällisesti muutaman harvan tutkimuskohteen kautta (Neilimo & Näsi 1980, 34–35). Tutkielman tekijä yhdistää tilanteessa mukana olevien henkilöiden tietämyksen ja kokemuksen teoreettiseen tietämykseen (Mäkinen 1980, 46). Tässä tutkielmassa käytetään toiminta-analyyttistä tutkimusotetta, sillä tarkoituksena on ymmärtää projektin ulkoista markkinointiviestintää kohdeprojektin vastuuhenkilöiden toimintakuvaukseen pohjautuen.

Tapaustutkimus määritellään empiriseksi tutkimukseksi, jossa käytetään monipuolisesti ja monin eri tavoin hankittuja tietoja hyväksi nykyisen tapahtuman tai tietystä ympäristössä toimivan ihmisen tutkimiseksi (Saarela-Kinnunen & Eskola 2001, 159–168; Yin 1983, 23). Syrjälä (1994, 11) kirjoittaa tapaustutkimuksen eli case studyn toiminnassa olevaksi tapahtuman tutkimukseksi. Tapaus voi olla lähes mikä tahansa, esimerkiksi yksilö, ryhmä, opisto, potilas, asiakasryhmä, osasto, sairaala. Tapaustutkimuksen ominaispiirteisiin kuuluu, että tutkittavasta tapauksesta pyritään saamaan monin keinoin ja monipuolisesti informaatiota. Tavoitteena on ilmiön syvälinen ymmärtäminen. Tapaustutkimuksessa tutkitaan yhtä tai muutamaa kohdetta, jotka on valittu niiden sisältämien, tutkimuksen kannalta, oleellisten ominaisuuksien perusteella (Salmi & Järvenpää 2000, 271).

Metsämuuronen (2007, 212) toteaa, että tapaus ei yleisesti ottaen ole yleistettävissä, mutta toisaalta tutkija voi löytää yksilöitä yhdistävän, yhteisen piirteen. Tällöin tapaustutkimus voidaan ymmärtää pienenä askeleena yleistykseen, mutta se ei saa olla itsetarkoitus. Tärkeämpää on ymmärtää tapausta. Edelleen Metsämuuronen (2007, 210) pohtii; ”tapaustutkimus voidaan ymmärtää keskeiseksi kvalitatiiviseksi metodologian tiedonhankinnan strategiaksi, sillä lähes kaikki strategiat käyttävät lähestymistapanaan tapaustutkimusta”. Erot erilaisissa kvalitatiivisen tiedonhankinnan strategioissa ilmenevät siinä, kuinka tieto hankitaan ja mikä on tutkimuksen kohde. Eriksson ja

Koistinen (2005, 4 – 7) kirjoittavat tapaustutkimuksen olevan sopiva lähestymistapa, kun jokin tai monet seuraavista ehdoista täyttyvät: mitä, miten ja miksi - kysymykset ovat keskeisellä sijalla, tutkijalla on vähän kontrollia tapahtumiin, tutkimuskohteena on jokin tämän ajan elävässä elämässä oleva ilmiö tai kun aiheesta on tehty vain hieman empiiristä tutkimusta. Korostetaan myös, että tutkittavan tapauksen tai tapauksien määrittäminen on tapaustutkimuksen kriittisiä vaiheita. Lisäksi oleellista on muistaa, että tutkija itse määrittelee tapauksen. Hänen on myös perusteltava, miksi juuri tietty tapa määritellä tapaus on hyödyllinen tai järkevä. Tapauksen määrittäminen voi tapahtua joko ennen aineiston keruuta tai sen jälkeen. Jos tapaus tai tapaukset määritellään tarkemmin vasta, kun tutkimusaineisto on kerätty, on yleensä kysymys aineistolähtöisestä tutkimuksesta.

Edellä esiteltyihin seikkoihin perustuen tässä tutkielmassa käytetään tapaustutkimusta ja aineistonkeruumenetelmänä hyödynnetään kvalitatiivista haastattelumenetelmää; teemahaastattelua. Tapaustutkimuksena on SENTTERI -osaamiskeskukseen kaatumisen ehkäisyprojekti. Kaatumisen ehkäisyprojekti on kolmivuotinen julkisen sektorin kehittämisprojekti, joka on lähtöisin Turun yliopiston hallinnoimasta ”Pysy pystys” -projektista, jossa on luotu toimintamalli, jota parhaillaan toteutetaan, koekäytetään ja kehitetään edelleen.

Empiriaosuudessa halutaan selvittää, mikä merkitys ulkoisella markkinointiviestinnällä on kaatumisen ehkäisyprojektissa. Lisäksi tutkitaan, mitä ulkoisia markkinointiviestintäkeinoja projektin eri vaiheissa käytetään. Markkinointiviestinnän keinojen ja välineiden sisältöä ei tutkielmassa analysoida syvemmin, vaan tarkoituksena on keskittyä siihen, minkälaisia valintoja niiden suhteen on toteutettu ja missä projektin vaiheessa.

Haastattelun etuna muihin menetelmiin verratessa on sen joustavuus, ja aineiston keruuta voidaan säädellä tilanteen edellyttämällä tavalla sekä vastaajia myötäillen (Hirsijärvi & Hurme 2001, 192). Teemahaastattelu edustaa puolistrukturoitua haastattelumenetelmää, jossa haastateltavat vastaavat viitekehyksen ja aihepiirin perusteella laaditun kyselyrunгон mukaisesti kysymyksiin omin sanoin. Haastattelun teema on yleensä kaikille haastateltaville sama, mutta kysymysten järjestys, muoto ja laajuus voivat vaihdella haastattelusta toiseen. (Hirsijärvi & Hurme 2001, 47–48; Eskola & Vastamäki 2001, 26–27). Teemahaastattelu koettiin sopivaksi tämän tutkielman toteutukseen, koska se mahdollistaa laajan ja monipuolisen kuvan saamisen aiheesta. Lisäksi, aihealue on vähän kartoitettu, joten vastausten suuntia on vaikea ennakoita, jolloin haastattelulle on hyödyllistä antaa laajempi liikkumavara verrattuna strukturoituun haastatteluun.

Empiriaosion aineisto on ensisijaisesti kerätty haastattelemalla kaatumisen ehkäisyprojektin kolmea työntekijää; projektipäällikköä ja kahta projektityöntekijää. Myöhemmin työssä käytetään heistä seuraavanlaisia koodeja; projektipäällikkö =



henkilö A, projektityöntekijä 1 = henkilö B ja projektityöntekijä 2 = henkilö C. Heitä nimitetään tutkielmassa myös päätoimijoiksi. Lisäksi SENTTERIn projektisihteeri on mukana tutkimuksessa osatoimijana ja hänestä käytetään nimitystä henkilö D. Henkilö D on osallistunut tutkimukseen toimittamalla tietoa sähköpostin välityksellä

Lisäksi tutkielmassa on hyödynnetty osaamiskeskuksen ja osaprojektin sisältämiä oheismateriaaleja, kuten tiedotteita, hankesuunnitelmia ja esitteitä. Haastattelu toteutettiin yksitellen käyttämällä apuna haastattelulomakkeita siten, että A:lle kohdistuivat kaikki kysymykset, kun taas B:lle ja C:lle kohdistuivat samat kysymykset lukuun ottamatta liitettä 4, jossa on esitetty markkinointisuunnitelma (katso liitteet 1–6, sivuilla 76–82). Osa materiaalista toimitettiin heille ennen haastattelua, jotta heillä oli mahdollisuus pohtia aihetta etukäteen. Kyseiset haastateltavat olivat oleellinen valinta, koska he vastaavat osaprojektin markkinointiviestinnästä. Kaikki pyydetty olivat mielellään mukana yhteistoiminnassa. Tapaamisajat ja -paikat on toteutettu heidän ehdotuksiensa mukaisesti.

Haastateltavan työnkuva projektissa	Päivämäärä	Haastattelun kesto
projektipäällikkö = henkilö A	18.12.2008	1.5 h
projektityöntekijä 1= henkilö B	7.1.2009	35 min.
projektityöntekijä 2= henkilö C	13.1.2009	35 min.

Kuvio 1 Tutkielmassa haastatellut henkilöt haastattelujärjestyksessä

Yllä olevassa kuviossa on nähtävissä toimijoiden haastattelupäivämäärät ja haastatteluiden kestot. Haastatteluiden jälkeen aineisto litteroitiin välittömästi, tarkennuksia asioihin on saatu lähinnä sähköpostitse, mutta myös puhelimitse. Sähköpostin välityksellä tarkennuksia toimittivat kaikki päätoimijat lukuun ottamatta henkilö C:ä. Lisäksi henkilö B toimitti tarkennuksia puhelimitse. Asiaa käsitellään sivulla 75.

#### 1.4 Kirjallisuuskatsaus

Markkinointia ja markkinointiviestintää on tutkittu laajalti. Markkinointiviestinnän aseman tärkeys tutkimuksissa ja käytännössä ei ole vähentynyt, mutta muutoksia siinä on tapahtunut sitä vastoin. Syitä markkinointiviestinnän dramaattisiin muutoksiin

viimeisten kolmenkymmenen vuoden aikana, ja siihen, miksi se yhä edustaa entistä tärkeämpää roolia yhteiskunnassa, on monia. Ympäristön muutokset ja markkinointiviestinnän välineiden huikea kehittyminen (teknologia), laajentuminen ja sirpaloituminen ovat keskeisimpiä syitä vallitsevaan nykytilanteeseen. Nykyajan intensiivisen ja kilpailevan luonteen omaava yhteiskunta edellyttää organisaatioilta tehokasta viestintää. Viestintä on niin tärkeä osa johtamista tänä päivänä, että ilman sitä ei mitään tavoitettavaa ole mahdollista saavuttaa (Smith, 1991, 1).

Fisherin (1993) mukaan ulkoisen markkinointiviestinnän rooli on kehittynyt entisestään, ja hän toteaa sen tarjoavan organisaatiolle välttämättömät kasvot ja äänen, joita se tarvitsee läpi koko toimintansa, joten sen rooli on entistä tärkeämpi. Samaa seikkaa korostavat myös Cutlip (2000, 1) ja White & Mazur (1995). He ovat halunneet nostaa esiin myös julkissuhteiden tärkeyden ulkoisen markkinointiviestinnän roolissa. Kuluttajille suuntautuva tarjonta tuotteissa ja palveluissa on loppumatonta; vietetään brändäyksen juhlaa, ja samaan aikaan kuluttajille on tarjolla keskenään samankaltaisia hyödykkeitä, joihin tarvitaan erilaistamista. Näin ollen markkinointiviestintää tutkitaan tällä vuosituhannella kokonaisvaltaisesti uudessa, muuttuneessa ympäristössä ja siten tuotetaan uutta perspektiiviä markkinointiviestinnän suunnitteluun ja toteutukseen.

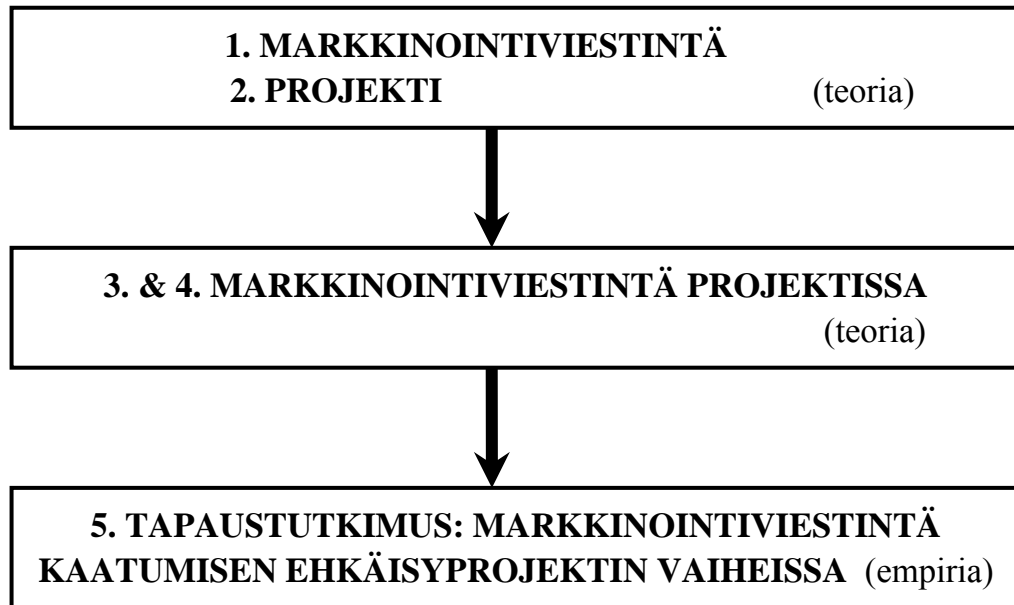
Tutkimusten tuloksissa on todettu muun muassa seuraavaa; tehokkaasti ja oikein suunniteltu ja toteutettu sekä arvioitu markkinointiviestintäohjelma on yksi haastava avaintekijä markkinoijan hyödykkeiden ja palveluiden menestyksellisessä tarjonnassa. Haastavaksi sen tekevät esimerkiksi monenlaiset markkinointiviestinnän merkitykset ja entistä laajemmat keinovalikoimat; viestintäteknologian kehittyminen ja asiantuntemuksen lisääntyminen. Viestinnän tarjoajien on sisäistettävä, miten uudenlaisia keinoja on tarjottava kullekin kohderyhmälle ja millä tavoin keinoja voi yhdistellä tehokkaasti ja tuloksellisesti. Tämä johtaa integroidun markkinointiohjelman ymmärtämiseen. (Keller & Lane 2001, 819). Integroitua markkinointiviestintää eli kokonaisvaltaista markkinointiviestintää on yhä enenevässä määrin koettu tärkeäksi tutkia ja toteuttaa, mutta vaikeahkoksi omaksua käytännössä. Syitä sen kasvavaan merkitykseen ovat muun muassa kohderyhmien muuttuminen haasteellisemmiksi, korkeat mediakustannukset, markkinoinnin globalisoituminen ja jakeluketjujen suurempi vaikutusvalta. Sen etuina ovat johdonmukainen viestintä, tehokkaampi medioiden käyttö, kustannustehokkuus ja synergia-ajattelu (Fisher 1993). Tässä tutkielmassa on hyödynnetty monia markkinoinnin alan gurujen teoksia. Alan asiantuntijoista esimerkiksi Kotler, Vuokko, Fill, Kitchen, Rope, Siukonsaari ja Åberg ovat olleet lähteinä tutkielmassa laajasti. Kyseisissä teoksissa käsitellään markkinointiviestintää kattavasti, joskaan ei projektitoiminnallisen ympäristön yhteydessä. Väitöskirjoja, pro graduja tai lisensiaatintöitä ei ulkoisen markkinointiviestinnän alueelta niinkään ole julkaistu, vaan aihetta käsittelevät työt jäävät kapeammalle aihealueelle.

Projektikirjallisuus on painottunut alan artikkeleissa, lehdissä ja teoksissa pääosin yksityisen projektin projektinhallintaan, projektitoiminnan kokonaisuuden kuvaamiseen ja projektiliiketoimintaan. Nousevia ja kehittyviä teemoja ovat muun muassa sopimusten ja riskien hallinta, innovaatioprosessit projekteissa ja monikulttuurinen ympäristö. Viestintää projekteissa on käsitelty enimmäkseen sisäisen viestinnän näkökulmasta, esimerkiksi Ruuska teoksissaan *Terveysterveysten projektinhallinta* (2006) ja *Pidä projekti hallinnassa - suunnittelu, menetelmät, vuorovaikutus* (2007) ja edelleen Tapio Rissanen teoksessaan *Projektilla tulokseen* (2002). Ulkoinen viestintä jää teoksissa pinta-puoliselle asteelle huolimatta sen oleellisesta liitännätekijän asemasta projekteissa. Lisäksi voidaan todeta sama ilmiö väitöskirjojen, lisensointitutkimusten, pro gradujen ja muiden tutkielmien osalta. Seuraavaksi mainitaan joitakin aiheeseen liittyviä tutkimuksia; Laura Maunon (2003) *Markkinasuuntautuneisuuden merkitys tuotekehittelyprojektien menestystekijänä*, pro gradu- tutkielma, Marika Lähteen (2007) *Projektityrityksen talousohjaus organisaation avainhenkilöiden kuvaamana - case: Prizztech Oy*, pro gradu- tutkielma, Ali Saravirran (2001) *Project success through effective decisions*, väitöskirja ja Leena Oulasvirran (2007) *Palvelun laadun arviointi moniportaaisessa julkisessa organisaatiossa*, väitöskirja.

Projektikirjallisuudessa ulkoista markkinointiviestintää ei ole niinkään tutkittu, eikä erityisesti julkisen sektorin projektissa. Näin ollen työllä tuotetaan uutta tutkimustietoa hyödynnettäväksi ulkoisen markkinointiviestinnän merkityksestä projekteissa ja julkisen sektorin projekteissa. Tarve tutkimukselle on siis olemassa.

## 1.5 Tutkielman rakenne

Alla olevasta kuvioista ilmenee tutkielman rakenne.

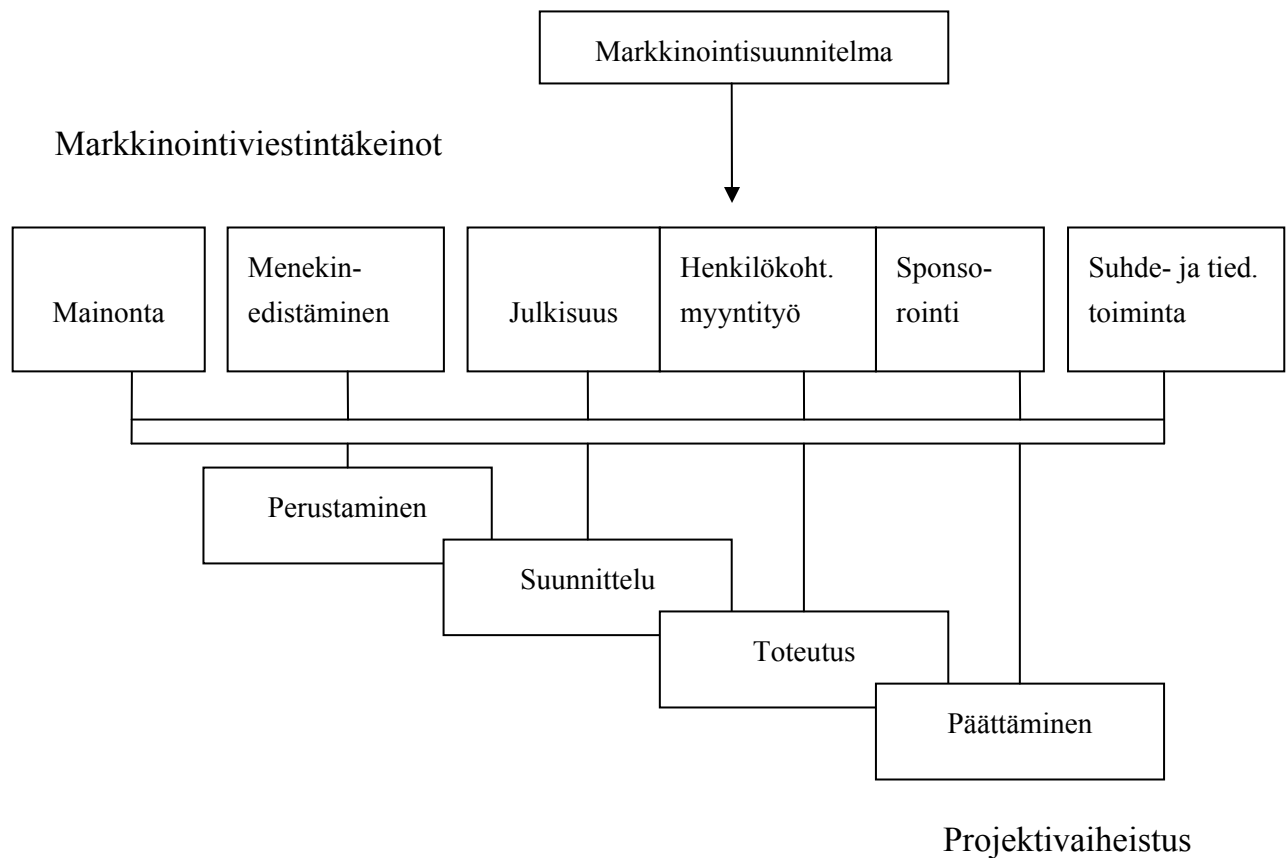


Kuvio 2 Tutkielman rakennekuvaus

Tutkielmassa edetään johdannon jälkeen teoriaosuuden sisältämään markkinointiviestinnän ja projektin käsitteiden määritelmiin. Luvuissa kolme ja neljä keskitytään markkinointiviestintään, siihen liittyviin osa-alueisiin ja markkinointiviestinnän keinoihin projektin eri vaiheissa. Teoreettisen viitekehyksen jälkeen keskitytään tutkimuksen empiriaosioon. Tutkimuksen viimeisessä eli kuudennessa luvussa tuodaan esiin johtopäätökset tutkimuksesta sekä jatkotutkimusmahdollisuudet.

## 1.6 Tutkielman teoreettinen viitekehys

Seuraavassa on havainnollistettu kuvion avulla tutkielman teoreettinen viitekehys.



Kuvio 3 Teoreettinen viitekehys

Markkinointiviestintää suunniteltaessa tulee huomioida, että se tulisi toteuttaa kokonaisvaltaisesti ja suunnitellusti, ja tässä apuvälineenä on markkinointisuunnitelma. Organisaation toiminnan ja markkinointiviestinnän pitää olla koordinoituja, jotta ne yhdessä ja samansuuntaisesti vaikuttavat siihen, että organisaatio tavoittaa päämääränsä. Organisaation toimintaperiaatteet ja tarpeet ohjaavat sen kaikkien osatoimintojen suunnittelua. Suunnitelman sisältöön vaikuttaa luonnollisesti, onko kyseessä yksittäinen kampanja tai vuosittainen tai pidempiaikainen viestinnän suunnitteluprosessi, mutta peruselementit ovat löydettävissä kaikista markkinointisuunnitelmista. Eroista huolimatta voidaan erottaa tiettyjä samankaltaisia vaiheita, jotka tulee käsitellä markkinointisuunnitteluprosessissa. Vaiheiden järjestys voi olla myös toisenlainen. Suunnitteluprosessi sisältää seuraavat vaiheet: nykytila-analyysin tekeminen, tavoitteiden määrittely, kohderyhmien ja kohderyhmäkohtaiset tavoitteet, budjetin

läpikäynti, markkinointiviestintäkeinojen yhdistelmän valinta; mitä keinoja tavoite ja kohderyhmä edellyttävät sekä mahdolliset muut kilpailukeinot, markkinointiviestintäkeinojen erityispäätökset; tarkennetaan kunkin viestintäkeinojen kohderyhmä, tavoite, kanava ja sanoma, toteutuksen päätökset; miten ja minkälaisilla resursseilla käytännön asteelle, arviointimenetelmien määrittely. Tässä tutkielmassa markkinointiviestinnän keinot jaetaan kuuteen osa-alueeseen; mainonta, menekinedistäminen, julkisuus, henkilökohtainen myyntityö, sponsorointi ja suhde- ja tiedotustoiminta. Parhaat tulokset saavutetaan eri keinoja yhdistellen. Käytetty viestintämix vaihtelee riippuen organisaation resursseista, markkinatilanteesta ja asiakkaan tarpeiden vaihtelusta. Myös eri osioiden tärkeys vaihtelee ja ne vaikuttavat toisiinsa. Eri viestinnän keinoilla on erilaisia tavoitteita; yhdellä pyritään informoimaan, toisella luomaan mielikuvia ja kolmannella yritetään saada aikaan konkreettinen lähestyminen. Kulloiseenkin viestintämixiin eli viestintäkeinojen yhdistelmään vaikuttaa miksi, mistä, kenelle ja missä tilanteessa viestitään. (Kotler, 1990, 511; Hadjikhani, 1996; 319–336; Swan & Khalfan 2007, 119–130; Vuokko 2003, 132–137; 151, 179; Åberg 2000, 192.)

Projekti jaetaan tässä tutkielmassa neljään eri vaiheeseen, jotka ovat perustaminen, suunnittelu, toteutus ja päättäminen. Kuten kuvioista 3 voidaan todeta, vaiheet eivät pääty säännönmukaisesti, vaan limittyvät toisiinsa ja usein voidaan joutua siirtymään seuraavaan vaiheeseen, edellisen ollessa vielä käynnissä eri organisaatioissa. Jokaisessa vaiheessa on omanlaisia toimintapiirteitä ja ne vaikuttavat markkinointiprosessin päätöksissä kohderyhmä- ja markkinointiviestintäkeinojen valintaan ja eri toteutuspainotuksiin.

## 2 ULKOINEN MARKKINOINTIVIESTITÄ

### 2.1 Markkinointiviestinnän määritelmä

Markkinointiviestintä sisältää kaikki ne viestinnän elementit, joiden tarkoituksena on saada aikaan yrityksen ja sen eri sidosryhmien välillä sellaista vuorovaikutusta, joka vaikuttaa positiivisesti yrityksen markkinoinnin tuloksellisuuteen (Andersen & Rubin 1986, 5; Lämsä & Uusitalo 2003, 116; Rope 1995, 24; Siukonsaari 1997, 17; Vuokko 2003, 16–17). Markkinointiviestinnällä halutaan vaikuttaa nimenomaan niihin tietoihin ja käsityksiin, joilla on merkitystä sille, miten sidosryhmä käyttäytyy organisaatiota kohtaan (Goodman 2000, 69–74; Vuokko 2003, 12–17). Markkinointiviestintää voidaan Fillin (1999,1–3) mukaan käyttää, kun halutaan: differoida tuotteita ja palveluita, muistuttaa ja vakuuttaa jo olemassa olevia asiakkaita ja potentiaalisia uusia asiakkaita, informoida tuotteista tai palveluista sekä suostutella kohderyhmää ajattelemaan tai toimimaan tietyllä tavalla. Hän toteaa myös, että markkinointiviestintää voisi kuvata johtamisprosessiksi, jonka avulla organisaatio saavuttaa dialogin sen eri sidosryhmien kanssa. Organisaation tulee kehittää ja hallita niitä viestejä, joita se kullekin sidosryhmälleen lähettää. Tavoitteena on rohkaista sidosryhmiä havaitsemaan ja kokemaan organisaatio ja sen tarjoamat tuotteet tai palvelut ratkaisuin sidosryhmien ajankohtaisiin tai tuleviin ongelmiin (Vuokko 1996, 18).

Tehokkaan viestinnän aikaansaaminen edellyttää kohderyhmämäärittelyä ja kohderyhmän tuntemusta. Kohderyhmä määrittää esimerkiksi sen, mitä sanotaan, missä ja miten. Se, miten vastaanottaja tulkitsee sanoman, määrittää lopulta viestinnän tuloksen. Vastaanottajalta edellytetään siten kykyä avata sanoma, joka tarkoittaa esimerkiksi sen kielen, käsitteiden ja erilaisten symbolien ymmärtämistä. Viestintäkyky on siis välttämätön edellytys viestinnän onnistumiselle, mikä puolestaan korostaa viestinnän lähettäjän kohderyhmätuntemusta ja siten kykyä rakentaa sanomansa niin, että vastaanottaja pystyy tulkitsemaan sen lähettäjän haluamalla tavalla (Vuokko 1996, 23).

Markkinointiviestintä ei ole mitä tahansa viestintää, vaan se on viestintää, jolla pyritään tietoisesti vaikuttamaan, ja tämän saavuttamiseksi edellytetään markkinointiviestinnän suunnittelua (Vuokko 2003, 12–17). Organisaation tulee Kotlerin (1990, 510) mukaan menestyäkseen viestiä sekä toiminnallaan että markkinointiviestinnällään kohderyhmilleen, ja viestintä tulisi toteuttaa *kokonaisvaltaisesti ja suunnitellusti*. Organisaation toiminnan ja markkinointiviestinnän pitää olla koordinoituja tavalla, jotta ne *yhdessä ja samansuuntaisesti* auttavat organisaatiota saavuttamaan päämääränsä. Viestintää on organisaation kaikilla tasoilla. Markkinointiviestintää on johdettava

kokonaisuutena, toteavat myös muut alan asiantuntijat (Rope 2000, 277–290; Siukonsaari 1997, 16–17; Stewart 1996, 147–153) ja korostavat toiminnassa pitkäjänteisyyden ja jatkuvuuden lisäksi oikeata johtamista, jotta viesti saavuttaa halutun kohteensa oikeassa tilanteessa ja paikassa. Markkinointiviestintä on ”kattotermi” kilpailukeinoille, joiden avulla yritys pyrkii eri tavoin kertomaan toiminnastaan ja tuotteistaan sidosryhmilleen (Rope 2000, 277). Markkinointiviestintää tarvitaan sekä yksityisen, julkisen ja kolmannen sektorin organisaatioissa. Sitä tarvitaan niin kuluttajamarkkinoinnissa kuin business-puolellakin, niin palveluiden, tuotteiden kuin ilmiöidenkin markkinoinnissa. Sitä tarvitaan sekä olemassa olevien että uutuustuotteiden ja -palveluiden lanseerauksessa. Yleisellä tasolla näiden kaikkien edellä mainittujen markkinointiviestinnän tavoite on sama; yhteisen käsityksen luonti (Vuokko 2003, 18). Tässä tutkielmassa markkinointiviestintä käsitetään suunnitelmalliseksi viestinnäksi, jonka avulla organisaatio saavuttaa tavoittelemansa päämäärän.

## 2.2 Markkinointiviestinnän tavoitteet

Markkinointiviestinnän tavoitemäärittelyn tulee perustua organisaation ja markkinoinnin tavoitteisiin ja strategioihin (Hadjikhani 1996, 319–335; Juholin 2001, 80; Vuokko 2003, 136–137; Siukonsaari 1997, 32–33). Rope (1995, 24) kirjoittaa ulkoisen markkinoinnillisen toteuttamisen tavoitteena olevan aikaansaada, kehittää ja ylläpitää tuloksellisia asiakassuhteita. Tavoitteet voidaan jakaa a) *tunnettuustavoitteisiin*, joissa on tiedettävä ja ilmoitettava mihin kohderyhmään halutaan vaikuttaa, b) *asennetavoitteisiin*, joiden avulla pyritään vaikuttamaan joko vahvistavasti tai heikentävästi asenteisiin tai luomaan uusia, c) *toimintatavoitteisiin*, joiden avulla pyritään vaikuttamaan kuluttajien toimintatapoihin, ja d) *mielikuvatavoitteisiin*, missä halutaan vaikuttaa tiettyyn suuntaan tuotteen tai palvelun mielikuvan muutokseen. Lisäksi tavoitteet voivat olla kvalitatiivisia eli laadullisilla määreillä ilmaistavia tai kvantitatiivisia tarkoittaen numeerisesti esitettäviä tavoitteita. Lähtöajatuksena on tavoitteiden määrittely, josta strategian valintojen jälkeen edetään tarkempaan suunnitelmaan (Siukonsaari 1997, 32; Vuokko 2003, 137). Tavoitteiden tulisi olla olennaisia, hierarkkisia, tarpeeksi tarkkoja, samaan suuntaan ohjaavia, realistisia, mittauskelpoisia ja aikatauluun sidottuja (Kotler 2000, 79; Vuokko 2004, 123).

Organisaation toimintaperiaatteet ja tarpeet ohjaavat sen kaikkien osatoimintojen suunnittelua. Markkinointiviestinnän suunnittelua lähestytään eri näkökulmista johtuen yrityksen senhetkisestä tilanteesta. Alla on Vuokon (2004, 122–133) esittämät *markkinointisuunnitelman vaiheet* ja niistä saavutettavat hyödyt taulukkomuodossa.



TOIMENPITEET	SAAVUTETUT EDUT
Nykytila-analyysin (SWOT -analyysin) tekeminen	*Nähdään miltä näytetään sidosryhmien ja ympäristön näkökulmasta. *Tunnistetaan ongelmat ja mahdollisuudet (esimerkiksi tietyn terveysongelman lisääntyminen tai vähentyminen, lainmuutokset, rahoitusmahdollisuuksien muutokset).
Tavoitteiden määrittely; kvalitatiiviset ja kvantitatiiviset	*Toiminnan ohjaus ja suuntaus yksilöitynä kullekin osa-alueelle ja aikataulutetusti; samansuuntaisesti -> tavoitteet saavutetaan, tavoitteiden mittausmahdollisuus.
Kohderyhmien ja kohderyhmäkohtaiset tavoitteet	*Löydetään projektin kannalta otollisin, riittävän lähellä, vahvuuksien mukainen ja resurssien puitteissa oleva kohdejoukko * Kyetään kohdentamaan valikoidulle ryhmälle asianmukaista markkinointiviestintää.
Budjetin läpikäynti; suunnittelu-, toteutus-, ja valvontakustannukset	*Tiedetään tarkkaan mihin on resursseja, miten paljon henkilöillä on kykyä, halua, aikaa ja mahdollisuuksia toteuttaa suunnitelmia.
Markkinointiviestintäkeinojen yhdistelmän valinta; mitä keinoja tavoite ja kohderyhmä edellyttävät sekä mahdolliset muut kilpailukeinot?	*Markkinointiviestintäkeinojen yhdistelmästä saadaan tehokkaampi ja pitkävaikutteisempi vaikutus kuin mitä olisi yksittäisten keinojen vaikutusten summa.
Markkinointiviestintäkeinojen erityispäätökset; Tarkennetaan kunkin viestintäkeinojen kohderyhmä, tavoite, kanava ja sanoma.	*Valituille kohderyhmille tarkoituksenmukaista markkinointiviestintää harkitussa paikassa, aikataulussa ja tavalla.
Toteutuksen päätökset; miten ja minkälaisilla resursseilla käytännön asteelle päästään?	*Päätetään ja toteutetaan asetettujen tavoitteiden suunnitelmat; markkinoinnin strategiset ja taktiset päätökset
Arviointimenetelmien määrittely projektissa tai kampanjassa. Arvioinnit kampanjaa tai projektia ennen, aikana ja jälkeen.	*Tiedetään tarkkaan asetetut tavoitteet, tavoitesuunnat, mahdolliset korjaustoimenpiteet ja loppuanalyysin sekä tulevat kehittämistoimenpiteet.

Kuvio 4 Markkinointisuunnitelman toimenpiteet ja edut

Markkinointisuunnitelman sisältöön vaikuttaa luonnollisesti, onko kyseessä yksittäinen kampanja, vuosittainen tai pidempiaikainen viestinnän suunnitteluprosessi. Eroista

huolimatta voidaan suunnitelmasta erottaa tiettyjä samankaltaisia vaiheita, jotka tulee käsitellä markkinointisuunnitteluprosessissa. Vaiheiden järjestys voi myös olla toisenlainen.

Markkinointitavoitteet nähdään tässä tutkielmassa laadullisina tavoitteina empiiriseen aineistoon, kaatumisen ehkäisyprojektiin pohjautuen. Markkinointiviestintätavoitteiden määrittely pohjautuu tutkielmassa tapaustutkimuksen itsensä määrittämiin tavoitteisiin, jotka pääosin perustuvat hankehakemuksessa oleviin tiedottamissuunnitelmaan ja levittämissuunnitelmaan. Tätä pohditaan lisää luvussa 5.2.

### 2.3 Markkinointiviestinnän keinot

Markkinoinnin asiantuntijat (Kotler 2000, 550; Åberg 2000, 188–191; Rope 2000, 277) jakavat markkinointiviestinnän keinot seuraaviin viiteen osa-alueeseen; *mainonta, menekinedistäminen, julkisuus, henkilökohtainen myyntityö ja suhde- ja tiedotustoiminta*. Vuokko (2003, 179) luokittelee edellä mainittujen osa-alueiden lisäksi vielä erikseen *sponsoroinnin*.

Kuten kuviosta 5 ilmenee, jokaisen markkinointiviestinnän työkalun sisällä on lukuisia työkaluja, joita organisaatio voi hyödyntää saavuttaakseen päämääränsä. Luettelo ei ole tyhjentävä, eivätkä rajat ole selkeät. Vuokko (2003, 151) toteaa, että yhdenkään viestintäkeinoon käyttö ei saisi olla itsetarkoitus, vaan liikkeelle lähdetään organisaation *tavoitteista*. Sen jälkeen mietitään, mitä keino(j)a mahdollisesti käytetään. Markkinoinnin toteutus tulisi nähdä viestintäkeinojen yhteisvaikutuksen kautta, päinvastoin kuin käytännössä, jolloin usein operoidaan yksittäisten viestintäkeinojen kanssa (Rope 2000, 286; Siukonsaari 1997, 177; Åberg 2000, 192). Parhaat tulokset saavutetaan eri keinoja yhdistellen (Åberg 2000, 192).

Markkinointiviestinnän lisäksi koko markkinoinnin arsenaali on viritettävä toivotun sanoman levittämiseen eli organisaation toiminnan ja markkinointiviestinnän on oltava sopusoinnussa (Kotler, 1990, 511; Hadjikhani, 1996; 319–336 ). Käytetty viestintämix vaihtelee riippuen organisaation resursseista, markkinatilanteesta ja asiakkaan tarpeiden vaihtelusta. Lisäksi myös eri osioiden tärkeys vaihtelee ja ne vaikuttavat toisiinsa (Swan, Khalfan 2007, 119–130).

Seuraavasta kuvioista käyvät ilmi kyseiset osa-alueet tavoitteiden kanssa.

KEINOT	TAVOITTEET
<b>MAINONTA</b> ulkoinen markkinointi, mainos, audiovisuaalinen materiaali, suoramarkkinointi	vaikuttaa, tiedottaa, suostutella ja muistuttaa organisaation toimikuvasta ja sen tuottamista palveluista ja tuotteista
<b>MENEKINEDISTÄMINEN</b> messut, edustus, markkinointituki alennus, luototus, mainoslahjat, maistatukset, kilpailut	organisaation, palvelun ja tuotteen tunnetuksi tekeminen, myynnin lisäys
<b>JULKISUUS</b> lehdistötiedote, seminaari, toimintakertomus, suhdetoiminta, esite, verkkomarkkinointi	informatiivisen, positiivisen, myynnillisen sanoman välitys halutulle kohderyhmälle
<b>HENKILÖKOHTAINEN MYYNTITYÖ</b> messut, myyntiesittely, tele- ja verkkomarkkinointi, kirjeet, kuponki	organisaatiokuvan tietoisuuden levittäminen, palvelun ja tuotteen myynnin kasvu
<b>SUHDE- JA TIEDOTUSTOIMINTA</b> avoin tiedotus, kannusteet, koulutus, sosiaaliset tapahtumat, avointen ovien päivät, asiakaspäivät, seminaarit, kokoukset, huomionosoitukset, lobbaus	organisaation tärkeiden sidosryhmien (henkilöstö, ulkoiset ja sisäiset kohderyhmät) saavuttaminen ja säilyttäminen; goodwill-arvon luonti
<b>SPONSOROINTI</b> erilaiset tapahtumat, ohjelmat, asiat, ilmiöt mikro- ja makrotasolla	mediajulkisuuden ja näkyvyyden aikaansaanti, organisaation toiminnan tunnettuuden lisäys, imagon ja maineen kehittäminen, sidosryhmysuhteiden & yhteiskuntasuhteiden hoito, kilpailijan toimenpiteisiin vastaaminen, yhteiskunnallisen vastuun huomiointi

Kuvio 5 Markkinointiviestinnän tavoitteet (Keller, 2001, 819–847; Kotler 2000, 550 – 570; Laatikainen 2003; Vuokko 2004, 174–181; 2003, 166–322)

Eri viestinnän keinoilla voi olla erilaisia tavoitteita; yhdellä pyritään informoimaan, toisella luomaan mielikuvia ja kolmannella yritetään saada aikaan konkreettinen lähestyminen. Jokaiseen viestintämixiin eli viestintäkeinojen yhdistelmään vaikuttaa *miksi, mistä, kenelle ja missä tilanteessa viestitään* (Vuokko 2003, 151). Seuraavaksi käydään läpi tarkemmin markkinointiviestinnän keinot.

### **2.3.1 Mainonta**

Mainonta on maksettua, samanaikaisesti suurelle kohderyhmälle suunnattua persoonatonta viestintää, jota yritys välittää erilaisten medioiden välityksellä lopullisena tarkoituksenaan edistää tuotteidensa ja tai palveluidensa kysyntää tai siihen vaikuttavia tekijöitä (Vuokko 1996, 92). Viestintää julkaistaan joukkoviestintävälineissä ja sillä pyritään saattamaan perille myyntisanomia ja vaikuttamaan mielipiteisiin (Lämsä & Uusitalo 2003, 117; Siukonsaari 1999, 66–67). Ropen (1995, 257) mukaan mainonta toimii suostuttelevana informaatiokeinona eli se antaa tietoja tuotteesta ja yrityksestä. Mainonta on perinteisesti ollut massaviestintää, jonka avulla kyetään nopeasti välittämään maantieteellisesti hajallaan olevalle suurelle asiakasjoukkoille tietoa uusista tuotteista edullisin kustannuksin (Kotler 2000, 564; Rope 1995, 257–258). Åbergin (2000, 188) mielestä mainonnan tehtäviä on kahdenlaisia. Ensinnäkin mainonta kertoo tuotteen tai palvelun olemassaolosta, ominaisuuksista ja saatavuudesta, toisaalta mainonta luo tai aktivoi tarpeita tai haluja. Mainosmuotoja ovat muun muassa ilmoittelu lehdissä, televisio- ja radiomainonta sekä ulko- ja liikennemainonta, esimerkiksi julisteet joukkoliikennevälineissä. Esimerkiksi televisiomainonta voi vaatia suuria resursseja, kun mainonta sanomalehdissä, aikakauslehdissä ja paikallislehdissä voidaan luoda pienemmällä budjetilla. Lehtimainosten ongelmana voi taas olla niiden vaikea erottaminen muusta sisällöstä (Andersen & Rubin 1986, 158; Kotler 2000, 564–565). Mainonnan tehoon vaikuttavat kaikki mielikuvat, joita mainonnan kohteella on jo mielessään. Mainonnan keinojen tuloksellisuutta voidaan mitata erilaisin keinoin. Tehojen kriteerejä voivat olla tavoittaminen, huomionarvo ja vakuuttavuus. Tavoittaminen eli mainosvälineen peitto kertoo sen, kuinka monta prosenttia mainosväline tavoittaa kohderyhmästä. Huomioarvossa on kyse siitä, onko mainos huomattu ja onko siitä jäänyt mitään mieleen. Vakuuttavuus taas liittyy asenteisiin eli ennen käyttäytymisen muuttamista on vastaanottajan oltava tietoinen uudesta tuotteesta ja asennoituttava uutuuteen myönteisesti (Åberg 2000, 188–189).

Mainosvälinevalinnan tavoitteena voi myös olla se, että viesti välittyy kohderyhmälle mahdollisimman taloudellisesti, jolloin mainosvälineen valintakriteerejä voivat olla muun muassa kohderyhmä, kontaktihinta, sanoman välityskyky, lukuarvo ja hyvän mainostilan tai -ajan saatavuus (Rope 2000, 310).

### **2.3.2 Menekinedistäminen**

Menekinedistäminen eli myynninedistäminen on joko henkilökohtaista tai välillistä vaikuttamista mahdollisiin ostajiin (Lämsä & Uusitalo 2003, 118). Vuokon (2004, 179) mielestä menekinedistämällä tarkoitetaan konkreettisen edun tai ylläkkeen tarjoamista

kohderyhmälle. Tällä tarjottavalla edulla tai yllykkeellä pyritään alentamaan asiakkaan kynnystä ostaa ja kokeilla tuotetta. Yritys voi esimerkiksi tarjota tietyllä aikavälillä enemmän tai mahdollisuuden enempään tai se voi pienentää vaadittavaa rahallista tai muuta panostusta. (Vuokko 2004, 179.) Myynninedistäminen täydentää henkilökohtaista myyntityötä ja mainontaa. Yritykset käyttävät menekinedistämässä muun muassa kylkiäisiä, lisävarusteita ja bonuspakkauksia, ilmaisnäytteitä ja kokeilutarjouksia, hinnanalennuksia ja palautuksia, mainoslahjoja ja -tavaroita, messuja, esittelyjä ja näyttelyjä sekä erilaisia kilpailuja (Kotler 1990, 558 – 561; Siukonsaari 1999, 119; Åberg 2000, 191). Ongelmana organisaation kannalta voi olla kuitenkin se, että edusta voi tulla ainoa ostopäätöksen vaikuttava tekijä eli asiakas ostaa vain silloin, kun saadaan esimerkiksi alennuksella hyötyä (Åberg 2000, 191).

### 2.3.3 *Julkisuus*

Julkisuus on tietoisien pyrkimyksen kautta saavutettua maksutonta aikaa ja tilaa organisaatiosta kertoville positiivisille **ynnä muille** uutisille medioissa. Mitä positiivisempi ja mielenkiintoisempi kuva medioilla on organisaatiosta, sitä helpommin yritys koetaan uutisoinnin arvoiseksi. Julkisuus ei ole kokonaan maksutonta mainontaa ja organisaatio ei voi itse sitä kontrolloida (Rope 2000, 360, Vuokko 2004, 174– 176; Åberg 2000, 191). Edelleen Vuokko jatkaa, että organisaatio omalla aktiivisuudellaan voi vaikuttaa mediajulkisuuteen; tiedotteiden lähetys, tilaisuuksiin kutsuminen, haastattelujen ja materiaalien antaminen ym. mediasuhteiden tiedottamiset ja hoito. Näin ollen, ei voida täysin puhua maksuttomasta ajasta ja tilasta. Åberg (2000, 191) huomioi julkistamisen eduksi seikan, että sen avulla organisaation on mahdollista tavoittaa yleisöä, joka on saattanut torjua mainonnan viestit. Tärkeätä on myös negatiivisten uutisten hoitaminen. Tällöin puhutaan proaktiivisesta ja reaktiivisesta julkisuudesta. Proaktiivisessa yritys itse tuo omatoimisesti ikävät uutiset julki, ja reaktiivisessa yritys vastaa ja puolustautuu siihen kohdistuvaan negatiiviseen julkisuuteen. Yrityksellä olisi hyvä olla kriisiviestintäsuunnitelma, jotta tarvittaessa on kaikilla selkeä tieto, miten toimia mahdollisen kriisin syntyessä.

Organisaation tulisi tiedostaa ja tunnistaa mediajulkisuudessa seuraavia tekijöitä. On osattava tuottaa mediaa ja yleisöä kiinnostavia tiedotteita, tiedotemäärän pitää olla kohtuullinen, on tiedettävä ja tunnettava medioiden toimintatavat ja intressit, mediasuhteita tulee hoitaa ja organisaation on tärkeää pitää medioita yhtenä sidosryhmistään (Vuokko 2004, 174 –176).

### 2.3.4 *Henkilökohtainen myyntityö*

Henkilökohtaisella myyntityöllä eli henkilökohtaisella vaikuttamisella tarkoitetaan henkilökohtaista vaikutuskanavaa ja vuorovaikutusta käyttävää viestintäprosessia, jonka tavoitteena on välittää räätälöityjä, tilannekohtaisia sanomia samanaikaisesti yhdelle tai useammalle vastaanottajalle. Tyypillistä nimenomaiselle viestintäkeinolle on henkilökohtaisen kanavan käyttö, jolla tarkoitetaan joko aitoa face-to-face -suhdetta tai puhelimitse syntyvää viestintäsuhdetta. Tällöin on mahdollisuus kaksisuuntaisen viestinnän välittömään syntymiseen, eli viestin vastaanottaja voi välittömästi reagoida lähettäjän sanomaan ja lähettäjä puolestaan vastaanottajan kysymyksiin ja kommentteihin. Tällöin välitön palaute myynti- ja vuorovaikutustilanteessa on mahdollista (Andersen & Rubin 1986, 133). Henkilökohtainen myyntityö voidaan nähdä osana monivaiheista viestinnän prosessia, jossa asiakas on ensin saanut tietää tuotteesta tai palvelusta mainonnan tai oman lähiverkon kautta. Tällöin myyntityö liittyy prosessin viimeiseen vaiheeseen eli varsinaiseen ostotapahtumaan (Åberg 2000,190). Myös Kotler (2000, 565) korostaa henkilökohtaisen myyntityön tehokkuutta ostoprosessin loppuvaiheissa. Myyntityö voi olla myös itsenäinen viestinnän muoto, ilman edeltävää mainontaa. Paras ominaisuus tässä yhdessä kalleimmista myyntimenetelmistä on se, että sanoma voidaan räätälöidä tilanne- ja asiakaskohtaisesti (Vuokko 2004;172–173;1996, 49). Muihin markkinointi- viestinnän muotoihin verrattuna henkilökohtainen myyntityö on tehokkainta, kun mahdolliset ostajat eivät tiedä tuotteesta tai palvelusta mitään tai he etsivät tuotetta tai palveluja siten, että mainonta ei heitä tavoita. Se on myös tehokas keino, kun asiakkaita on vähän tai heidän tavoitteensa ovat yksilöllisiä, jolloin yleisiä vetoamuksia ei voi käyttää (Åberg 2000, 190).

### 2.3.5 *Sponsorointi*

Sponsorointi on yrityksen ja sen yhteistyökumppaneiden välistä markkinointi-yhteistyötä. Sponsoroinnin peruselementteinä on yrityksen ja sponsoroinnin kohteen välinen vastikkeellinen yhteistyö, yrityksen tavoitteellinen markkinointiviestintä rajatulle kohderyhmälle ja hyötyä tuottava prosessi sekä yritykselle että sponsoroinnin kohteelle. Sponsorioimalla yritys lainaa sponsorointikohteen myönteistä mielikuvaa joko itse yritykseen tai sen tuotteisiin ja palveluihin (Alaja 2000, 104–105; Siukonsaari 1999, 162–163; Tuori 1989, 13; Vuokko 2004, 181). Tuori (1995, 7) puolestaan lainaa sponsoroinnin käsitettä Ton Otkerilta (1988), jonka mukaan sponsorointi on yksilön, ryhmän, tilaisuuden tai muun toiminnan imagon vuokraamista ja hyödyntämistä määriteltyihin markkinointiviestinnän tarkoituksiin. Lipponen (1999, 11) korostaa, että sponsorointi on yritykselle laadun etsimistä, koska se edellyttää sponsoroinnin kohteen

ja yleisön tuntemista suhteessa yrityksen omiin markkinointiviestinnän tavoitteisiin. Hänen mielestään tavoitteiden on perustuttava sekä markkinointiviestinnässä että sponsoroinnissa yrityksen kokonaisstrategiaan. Sponsorointi antaa yleisölle mahdollisuuden osallistua tapahtumaan tekemisen ja kokemisen kautta. Näin sponsoroinnin katsotaan tuovan sponsorille lisäarvoa, esimerkiksi perinteiseen mainontaan verrattuna (Meenaghan 1991, 8–9). Tuori (1989, 26) näkee, että sponsorointi tulee liittää kokonaisviestintään, jotta sillä saavutetaan kannattavia synergiavaikutuksia. Sponsorointi yksittäisenä elementtinä ei saavuta riittäviä tuloksia. Sponsoritavoittelee toiminnallaan myönteisiä mielikuvia, myönteistä julkisuutta ja puhtaasti liiketoiminnallista hyötyä. Sponsorit voi vaikuttaa kohderyhmiinsä mielikuvien kautta, esimerkiksi erilaisissa tapahtumissa. Siten vastaanottajat luovat ja luokittelevat sponsorin välittämän viestin itse omista lähtökohdistaan ja tarpeistaan (Alaja 2000, 105).

Sponsorointia hyödynnetään monin eri tavoin. Alaja (2000, 114–115) jaottelee sponsoroinnin hyödyntämisen mainontaan, tiedottamiseen ja suhdetoimintaan. Mainonnallisessa hyödyntämisessä sponsorit näkyvät kohteessa esimerkiksi logoina, asuina, julisteina tai muuna PR-materiaalina. Sponsoroinnista voi ottaa teemoja myös omaan mainontaan, jolloin kohdetta hyödynnetään esimerkiksi erilaisissa promootioissa, kilpailuissa ja suoramainonnassa. Mainoksena voi olla myös itse sponsoroinnin kohde, esimerkiksi urheilija. Tiedotuksellinen hyödyntäminen puolestaan on esimerkiksi julkisuuden henkilön käyttämistä vetonaulana tai kohteesta kertovien artikkeleiden julkaiseminen organisaation asiakaslehdissä. Suhdetoiminnassa sponsorit kutsuu tärkeitä stakeholder -ryhmiään sponsoroituun tilaisuuteen (Alaja 2000, 114–115, Siukonsaari 1999, 166–169).

### **2.3.6 *Suhde- ja tiedotustoiminta***

Suhdetoiminta markkinointiviestinnän kilpailukeinona on suunnitelmallista toimintaa, joka pyrkii luomaan, ylläpitämään ja vahvistamaan myönteisiä asenteita yritystä ja sen brändiä, tuotteita ja palveluita kohtaan (Robinson 2006, 247–256). Suhdetoiminta on yrityksen pitkäjänteistä toimintaa, jonka vaikutukset eivät aina näy heti. Suhdetoiminnan luoma tunnettuus ja aikaansaatu haluttu yrityskuva antavat lujan perustan muille markkinointitoiminnoille (Rope 1995, 283–284). Vuokon (2004, 173) mukaan suhdetoiminnalla pyritään saavuttamaan ja säilyttämään organisaatiolle tärkeiden sidosryhmien tuki ja ymmärrys, ja se on tapa luoda organisaatiolle goodwill-arvoa. Suhdemarkkinoinnissa on pohjimmiltaan kyse siitä, että markkinoijan olisi kyettävä luomaan mahdollisimman tiivis, läheinen ja avoin suhde kaikkiin keskeisiin sidosryhmiin, jotka vaikuttavat organisaation menestykseen ja toiminnan näkyvyyden

aikaansaantiin (Goczol & Scoubeau 2003, 60–66; Sulkunen 2006, 17; Swan & Khalfan 2007, 119–130; Viirkorpi 2005). Lisäksi suhdetoimintaan liittyy pyrkimys yhteistyötoimijoiden sitouttamiseen niin vahvasti, että he ovat organisaation toiminnassa mukana aidosti henkisesti ja edistävät omalta osaltaan organisaation menestystä. Tämä vaatii markkinoijalta muutakin kuin informaation tarjoamista. Siten suhdemarkkinointi voidaan nähdä myös *henkilökohtaisten suhteiden luomisprosessina* (Rope 2000, 350–356). Robinson (2006, 247–256) näkee, että suhdetoiminnan keinot edistävät Word of mouth -viestintää ja lisäävät yrityksen ja sen tuotteiden huomionarvoa mediassa. Word of mouth -viestintä on tehokas viestintäkeino, koska viestijänä on yleensä luotettavaksi koettu henkilö, kuten perheenjäsen (Robinson 2006, 247–256).

Ulkoisella suhdetoiminnalla pyritään vaikuttamaan ulkoiseen yrityskuvaan, ja kohderyhmänä puolestaan ovat muun muassa yrityksen asiakkaat, alihankkijat, rahoittajat, tiedotusvälineet, viranomaiset sekä työntekijöiden tai kuluttajien etujärjestöt (Vuokko 2004, 173). Ulkoisen suhdetoiminnan markkinointiviestinnän keinoja ovat mm. avoimien ovien päivät, asiakastapahtumat, huomionosoitukset eri sidosryhmien jäsenille sekä juhlaulkaisut (Vuokko 1996, 70; Rope 1995, 285). Robinsonin (2006, 247–256) mukaan useimmat suhdetoiminnan keinot korostavat enemmän kiinnostuksen aikaansaamista ja ovat vähemmän hyödyllisiä, kun asiakkaalle yritetään tarjota syy ostaa tuote. Tässä tutkielmassa käsitellään ulkoista suhdetoimintaa.

## 2.4 Kohderyhmät

Organisaation näkökulmasta tehokas viestintä edellyttää resurssien kohdentamista ennalta määriteltyjen tavoitteiden mukaan. Kiinnostavista kohderyhmistä tulisi valita ne, jotka ovat parhaiten kannattavia ja suunnitella viestintä siten, että se tavoittaa nämä vastaanottajat mahdollisimman tehokkaasti (Maunula 2006, 58). Markkinointiviestinnässä tulee aina määrittää mahdollisimman tarkasti kohderyhmä. Tämän vuoksi on tärkeätä valita juuri ne kohderyhmät, segmentit, joiden kanssa halutaan kommunikoida ja joiden kanssa on tarpeellista kommunikoida. Vasta tämän jälkeen voidaan alkaa harjoittaa kohderyhmälähtöistä viestintää (Vuokko 1996, 133). Ropen (2005, 47–48) mukaan kohderyhmämäärittelyn avulla voidaan löytää asiakasjoukko, joka on yritykselle otollisin, riittävän lähellä ja yrityksen vahvuuksien mukainen yrityksen taloudellisten resurssien puitteissa sekä yritykselle henkisesti luonteva.

Kohderyhmällä on tärkeä vaikutus markkinointiviestinnän päätöksiin, kuten: mitä, miten, milloin, missä ja kenelle sanotaan mitäkin (Kotler 2000, 552). Kun kohderyhmät on eroteltu toisistaan, kykenee organisaatio toimimaan kohderyhmäkohtaisesti eriytetyllä viestisisällöllä (Rope 1995, 95). Kuten Vuokko (1996, 133–134) toteaa, kohderyhmämäärittelyn tarkoituksena on siis auttaa valitsemaan, mitä keinoja



markkinointiviestinnässä käytetään ja miten aikaansaadaan vaikutuksia kyseisessä kohderyhmässä. Tällöin puhutaan altistumisesta, huomaamisesta ja sanoman tulkinnasta.

Vuokko (1996, 122) listaa oleellisimpia kohderyhmiä koskevia tietoja seuraavasti:

- kohderyhmää kuvaavat sosiodemograafiset ja psykograafiset tekijät
- kuluttajien valintakriteerit
- kohderyhmän sitoutumisaste
- kohderyhmän arvostamat tai ei- arvostamat asiat
- kuluttajien käyttämät informaatiolähteet
- kuluttajien ostopäätösprosessit
- tuotteen käyttötavat, -tilanteet ja -määrät.

## 2.5 Kokonaisvaltainen markkinointiviestintä

Erilaisia viestintäkeinoja ei tulisi nähdä toisistaan erillisinä, vaan yhtenäisenä kokonaisuutena. Organisaatiossa pitäisi pyrkiä toteuttamaan kokonaisviestintääjattelua ja sitä kautta integroitua markkinointiviestintää (Mee et al. 2004, 1–26; Vuokko 1996, 31). Integroitu markkinointiviestintä eli total communication, on analysoinnista, toteutuksesta ja seurannasta koostuva prosessi, joka integroi käytettävissä olevat markkinointiviestinnän keinot. Pyrkimyksenä on mahdollisimman selkeä ja johdonmukainen viesti organisaatiosta ja sen tuotoksista. (Keller, 2001, 819–847; Kitchen, Bringell, Li & Jones 2004; Kotler 2000, 569; Percy 1997; Robinson 2006, 247–256; Vuokko 1996, 31.) Integroitu markkinointiviestintä edellyttää strategista suunnittelua. Markkinointiviestintäkeinojen vaihtoehtoja tulee suunnitella ja koordinoita sekä hyödyntää systemaattista strategian suunnitteluprosessia. (Elliot & Percy & Rossiter 2001, 270.) Jokaiseen viestintäkeinojen yhdistelmään vaikuttavat tavoite, sanoma, kohderyhmä ja viestintäympäristö (Vuokko 1996, 33). Siukonsaaren (1997, 190–193) mukaan merkitystä on edellisten tekijöiden lisäksi myös ajoituksella. Integroitu markkinointiviestintä toimii menestyksekkäästi vain, mikäli kaikki ne yrityksen osastot, jotka ovat vastuussa eri markkinointiviestinnän osa-alueista, toimivat integroidusti yhteistyössä (Pellsmacker ym. 2004, 9).

Kokonaisviestinnällä pyritään saamaan synergiaetu. Viestintäkeinot tukevat toinen toistaan, jolloin kokonaisvaikutuksesta saadaan erilaisilla viestisanomilla tehokkaampi, kuin mitä olisi yksittäisten keinojen vaikutusten tulos. Tarkoituksena kokonaisviestintääjattelussa on, ettei vastaanottaja erittele, mistä lähteestä sanoma on tullut, vaan reagoi muodostamansa kokonaismielikuvan pohjalta (Siukonsaari 1997, 190–193; Smith 1993, 22; Vuokko 1996, 31–32). Edelleen tavoitteena on myös luoda pitkän aikavälin organisaatio- tai yhteisökuva (Vuokko 1996, 31).

## 2.6 Toimiva markkinointiviestintä

Markkinoinnin kultainen linja kuvaa, miten viestinnän toimivuuteen vaikuttaa oleellisesti se, miten hyvin viestinnässä on onnistuttu vaikuttamaan kohderyhmän motiiveihin. Tämän mukaan huolimatta keinoista, viestinnän toteutus etenee seuraavasti:

1. KOHDERYHMÄ
2. MOTIIVIT
3. VIESTIN SISÄLTÖ
4. TAPA VIESTIÄ
5. VIESTINTÄVÄLINEET
6. TOTEUTUS

Rope (2000, 290–291) pitää tärkeänä markkinoinnin kultaisen linjan noudattamista loogisessa järjestyksessä. Lisäksi hän korostaa viestintävälineiden valinta-ajankohtaa; sisältömäärittelyn jälkeen. Sanoman tapa ja sisältö viestiä vaikuttavat mediavalintaan ja näin kohderyhmän peittoaminen taloudellisen perustein on vähemmän tärkeällä sijalla.

Kotler ja Goodman (1990, 615; 2000, 69–74) kertaavat lyhyesti markkinoinnin toteutuksesta; strategia määrittää miksi ja mitä organisaation markkinointi on, toteutus vastaa kuka, miten ja milloin. Strategia ja toteutus linkittyvät toisiinsa, jolloin strategia on suunnannäyttäjänä. Toteutuksen seurannan kautta saatu palaute vaikuttaa taas strategian muodostukseen.

*Markkinoinnin toteuttamisen liittyvät taidot* ovat Kotlerin (1990, 616–617) mukaan oleellisia organisaation kaikilla tasoilla; toiminnot, ohjelmat, ja toimintatavat. Taidot ovat voimavarojen kohdennus, seuranta, organisointi ja vuorovaikutus. *Kohdentamisessa* on kysymys budjettivarojen suuntaamisesta jokaiselle tasolle. *Seuranta* on erilaista; kannattavuuden seuranta, tehokkuuden seuranta, strateginen seuranta ja vuosittainen seuranta. *Organisointi eli toiminnon järjestäminen* on organisaatorakenteen luontia; rakenne ohjaa ihmisten välistä vuorovaikutusta ja siinä on mukana sekä virallinen että epävirallinen vuorovaikutuksen ohjaus. *Vuorovaikutukseen* liittyvillä taidoilla pyritään ihmiset saamaan tekemään työtä yhteisen tavoitteen eteen. Vuokko (2004, 170) vielä muistuttaa, että kaikki viestinnän yleiset lainalaisuudet ovat voimassa niin voittoa tavoittelevan kuin non-profit -organisaation markkinointiviestinnässä. Seuraavaksi käsitellään projektitoimintaa ja sen ominaispiirteitä.

## 3 PROJEKTITOIMINNAN PIIRTEITÄ

### 3.1 Projekti

Projekti on väliaikainen organisaatio, jonka päämääränä on luoda ainutlaatuinen tuote, palvelu tai tulos (PMBOK, 2004, 5). Projekti määritellään kertaluontoiseksi tavoitteelliseksi työkokonaisuudeksi, jonka ennalta määritelyihin laadullisiin ja taloudellisiin tavoitteisiin pyritään rajallisen aikataulun ja kustannusten puitteissa tilapäisesti yhteen kootuin resurssein. (Cova ym. 2002; Koskinen, 2001; Lock 1996,4; Martinsuo ym. 2003, 19; Skaates & Tikkanen 2002, 389–406; Turner J.R. ym. 2003, 4; Ruuska 2007, 19.) Berkun (2006, 3) mukaan projektissa on asiakas, aikataulu ja budjetti.

Projektinhallinnan laatustandardia (2004, 11) mukaillen, projekti on ainutkertainen, ja se koostuu prosesseista ja toiminnoista sisältäen epävarmuutta ja riskin. Sillä on selkeät suunnitellut aloitus- ja lopetuspäivämäärät sekä selvästi määritetyt kustannus- ja resurssiajoitukset. Projektin määritelmä soveltuu pitkälti myös termille *hanke*. Hanke-nimitystä käytetään myös projektin synonyyminä, vaikka se mielletään yleensä projektia laajemmaksi ja pitkäkestoisemmaksi kokonaisuudeksi. Hankkeen tavoitteet, toteutus ja rajaukset voivat olla yleisemmällä tavalla kuvattuja kuin projekteissa (Lehtonen ym. 2007, 20; Anttila 2001, 15–17; Ruuska 2006, 21). Tässä tutkielmassa ei tehdä eroa hankkeella ja projektilla.

*Ohjelma* on monista projekteista koostuva kokonaisuus, jolla on yhteinen tavoite tai tavoitteet. Silberberg, (2007, 24) Artto ja kumppanit (2006, 394–395) kuvaavat ohjelman viittaavan hanketta laajempaan kokonaisuuteen, jonka avulla toteutetaan tiettyä strategiaa monien projektien kautta. Ohjelma voi olla monen vuoden mittainen. Sen puitteissa toteutettavat projektit voivat olla käynnissä joko samaan aikaan tai seurata toisiaan. Ohjelmajohtamisessa korostuu projektien välisten riippuvuussuhteiden hallinta, viestinnän ja yhteistoiminnan riittävyuden varmistaminen sekä ulkoisen ympäristön huomioiminen. Ainutkertaisuuden, määräaikaisuuden ja tavoitteellisuuden lisäksi projekti sisältää myös oppimisprosessin (Nonaka ym., 2000, Jalava ym., 1995, 73–78, Stenlund 1996, 14, Koskinen, 2001, 26–28). Kun projekti on päätösvaiheessaan, se on edennyt siihen erilaisten vaiheiden kautta seurannaisperiaatteen mukaisesti. Projektin vaiheiden aikana ilmenevät mahdolliset muutokset voivat vaikuttaa projektin tavoitteiden asetteluun ja projektin kulkuun. Lisäksi projekti sisältää monia muuttujia, tällöin projektin etenemisen vuoksi on näillä oltava toimiva yhteys (Disester 2002, 512–520; Kähkönen ym. 2007; Ruuska 2007, 19–20). Artto ja kumppanit (2006, 32) näkevät lopputuloksen tuotteen ratkaisuna, joka voi olla osittain tai kokonaan immateriaalinen. Tuotteen immateriaaliset osat voivat merkitä ohjeita, toimintatapoja, suunnitelmia, palveluita ja prosesseja.

### 3.1.1 *Projektiorganisaatio*

Ennen projektiorganisaation määrittelyä on aiheellista käsitellä *organisaatio*-termi. Wiion (1993, 187) mukaan organisaatiolla tarkoitetaan ihmisryhmittymää, joka pyrkii järjestelmällisesti tiettyihin päämääriin ihmisten ja monesti myös välineiden toimintaa säätelemällä. Åberg (2006, 51–52) kirjoittaa organisaation määrittelyn yhteydessä yhteisestä tai jaetusta tahtotilasta tarkoittaen tällä ihmisistä koostuvaa ryhmää, jolla on tietyt konkreettiset, yhteiset tavoitteet, jotka saavutetaan työyhteisön työpanoksella ja voimavaroja yhdistellen. Lisäksi ihmisten jäsenyys nähdään instrumentaalisenä; organisaatio on henkilön omien tavoitteiden saavuttamisen ja tarpeiden tyydyttämisen väline.

*Projektiorganisaatio* on projektityöskentelyn ajaksi perustettava organisaatio joka koostuu yleensä eri alan asiantuntijoista ja sen tehtävänä on toimia ennalta määrätyn tavoitteen saavuttamiseksi (Stenlund 2001, 18, Ruuska 2007, 21). Anttila (2001, 74) korostaa tavoitteen saavuttamisen lisäksi aikataulussa ja budjetissa pysymistä tärkeänä tehtävänkuvana projektiorganisaatiolle. Varsinaisen työn suorittaa projektiryhmä. Sitä voidaan nimittää myös työryhmäksi (Stenlund 2001, 18). Lisäksi projektiorganisaatiolle on ominaista johtaminen poikkeamien ja tavoitteiden avulla sekä joustavuus. Aika muuttaa organisaatiota; sen koko vaihtelee sen mukaan, missä vaiheessa se on. Henkilöt suorittavat tietyn heille määrätyn tehtävän ja sen valmistuttua he siirtyvät toisiin tehtäviin joko projektin ulkopuolelle tai projektissa (Pelin 2002, 79, Ruuska 2007, 21). Toimiva projektiorganisaatio edellyttää vastu- ja valtuutusalueiden määrittelyä (Ruuska 2007, 21; Virtanen 2000, 73–100). Edellä olevien Åbergin ja Wiion määritelmien ja projektikirjallisuuden lähteiden johdosta voidaan päätellä, että *projektiä* voidaan kutsua myös *organisaatioksi*. Tässä tutkielmassa projektia nimitetään myös organisaatioksi.

### 3.1.2 *Projektiorganisaation sidosryhmät*

Projektin tulee organisoitua kuin minkä tahansa tulosta hakevan ryhmän. Jokaisen projektin toteutus ja projektissa toimijoiden roolikuvat ja vastuut ovat erilaisia, tästä huolimatta projektissa on tunnistettavissa yleisellä tasolla olevat keskeiset vastuuhenkilöt ja työryhmät sekä niiden keskinäinen työnjako (Arto ym. 2006, 287–292). Arto käyttää niistä myös nimitystä sidosryhmät, joita on monia ja jotka kohdistavat joko välillisesti tai välittömästi odotuksia projektiin ja sen tuloksena toteutettavaan tulokseen. Ne tahot, joihin projekti vaikuttaa, ovat myös sidosryhmiä, vaikka ne eivät välttämättä vaikuta lopputulokseen, mutta ne voivat sen sijaan vaikuttaa välillisesti esimerkiksi yrityksen mielikuvan muodostuksessa markkinoilla. Tämänkin vuoksi on tärkeää profiloida sidosryhmien odotukset ja tarpeet, jotta projektilta odotetut tulokset ja menestys toteutuisivat ja lisäksi riski olisi mahdollisimman pieni. Sidosryhmien moninaisuus te-

kee projektin hallinnan haastavaksi ja projektin varhaisen vaiheen merkitys korostuu. On oltava yhteiset päämäärät. Tärkeimmät sidosryhmät ovat näkyvimmin esillä projektissa ja ne ovat yleensä osallisena johto- tai projektiryhmän toiminnassa. (Artto 2006, 41.) Seuraavaksi esitellään sidosryhmät, joilla on välitön vaikutus projektiin.

*Asettaja* (initiator) on projektin henkilö tai yritys (Pelin 1991, 31). Asettaja päättää projektin käynnistämisestä, keskeyttämisestä ja lopettamisesta sekä rahoittaa projektin. Artto (2006, 42) ja Ruuska (2007, 162) käyttävät nimitystä asiakas. Projektin voi maksaa vaihtoehtoisesti projektin tilaaja. Johtoryhmän nimeäminen sisältyy myös asettajan toimenkuvaan (Hintsanen 2003; Pelin, 2002, 82).

*Johtoryhmä* (project management group) edustaa projektin asettajaa. Johtoryhmä valvoo ja edustaa projektin toimintaa. Pienissä projekteissa johtoryhmän työn hoitaa yksi henkilö, joka on projektin valvoja. Johtoryhmä on projektin korkein päättävä elin (Pelin 2002, 83, Ruuska 2007, 145). Arton ym. (2006, 288) mukaan johtoryhmiä on organisaation sisäisiä ja yhteisiä asiakkaan kanssa.

Johtoryhmän tehtävinä on asettaa projektin ajalliset, tekniset ja kustannukselliset tavoitteet ja yhteistyöverkoston viitekehysvalinnat sekä projektipäällikön nimitys. Lisäksi tehtävinä ovat projektipäällikön työstämän projektisuunnitelman hyväksyminen, resurssien, (esimerkiksi henkilöresurssit) tarjoaminen projektille, projektin keskeisten päätösten tekeminen ja projektin tuloksen hyväksyminen sekä projektin lopettamisesta päättäminen.

*Projektipäällikkö* (project manager) on projektin avainhenkilö, joka vastaa kokonaisuudessaan toimistaan projektin johtoryhmälle. Projektipäällikön tehtävinä on vastata projektin suunnittelusta ja sen johtamisesta. Lisäksi hän huolehtii projektiryhmän työskentelyn käynnistämisestä ja ohjauksesta, työstää tilanneyhteenvedot projektin johtoryhmälle, laatii loppuraportin ja päättää projektin (Hintsanen 2003; Karlsson & Marttala 2001, 83–85; Pelin, 2002, 83–84; Ruuska 2007 16–141).

Laaja projekti voi edellyttää projektipäällikön lisäksi apulaisprojektipäällikköä tai projektisihteerä, jonka tehtävänä on hoitaa osa projektipäällikön suunnittelu- ja valvontatehtävistä. Suurissa projekteissa voidaan käyttää myös ositusta, tarkoittaen, että jokaiselle osaprojektille nimetään aliprojektipäällikkö. Näiden lisäksi tukena on mahdollista käyttää viiteryhmää, jonka tehtävänä on tukea lopputuloksen sisällöllisissä asioissa. Laaturyhmä voi toimia työmenetelmien ja ohjeistuksen käyttöönotto- ja soveltamistehtävissä (Ruuska 2007, 22).

*Projektiryhmällä* (project team, project organization) ja sen jäsenillä tarkoitetaan jokaiseen projektiin tai osaprojektiin valittuja asiantuntijoita, jotka ovat vastuussa projektin käytännön toteutustyöstä oman erityisalueensa osalta (Hintsanen 2003; Pelin 2002, 84; Ruuska 2007, 21; Karlsson & Marttala 2001, 86). Projektiryhmän tehtävinä on muun muassa projektisuunnitelman laadinta oman tehtäväalueen osalta, työn raportointi, dokumentointi projektipäällikölle, annettujen teknisten standardien

noudattaminen ja oman ammattitaidon kehittäminen (Pelin, 2002, 84; Ruuska 2007, 150–157).

*Tilaja* (orderer) tarkoittaa ulkoista asiakasta (Hintsanen 2003; Artto 2006, 42; Ruuska 2007, 162). *Käyttäjä* (user) voi olla eri kuin asiakas. Artto (2006, 429) ja Hintsanen (2003, 40–45) mainitsevat esimerkkinä tästä voimalaitoksen rakentamisprojektin, jonka asiakkaana voi toimia liiketoimintayksikkö, ja valmiin voimalaitoksen käyttäjänä voi olla tuotanto-liiketoimintayksikkö.

*Sponsoriat tai projektin omistajat* (sponsor or projects owner) nimitetään investointipäätöksen valmistelijaksi, projektin omistajaksi tai sponsoriksi.

Muut mahdolliset sidosryhmät, joilla on joko välitön tai välillinen vaikutus projektiin: *Toimittajat ja palveluntarjoajat* (deliverers and service providers), jotka voivat olla esimerkiksi alihankkijoita tai projektin muita osapuolia. *Viranomaiset* (authorities) ovat monesti julkishallinnon tahoja, jotka säätelevät toimintaympäristön, projektin toteutuksen ja projektin tuloksena syntyvän tuotteen tai sen osatekijöihin liittyviä seikkoja. Sääntely voi tapahtua lainsäädännön, viranomaislupakäytäntöjen, ilmoitus- ja testausvaatimuksien muodossa.

*Rahoittajat* (investors) ovat organisaatioita tai yksilöitä, jotka investoivat projektiin ja odottavat investoinnilta tuottoa. He eivät ole välttämättä projektin omistajia tai tulokien käyttäjiä.

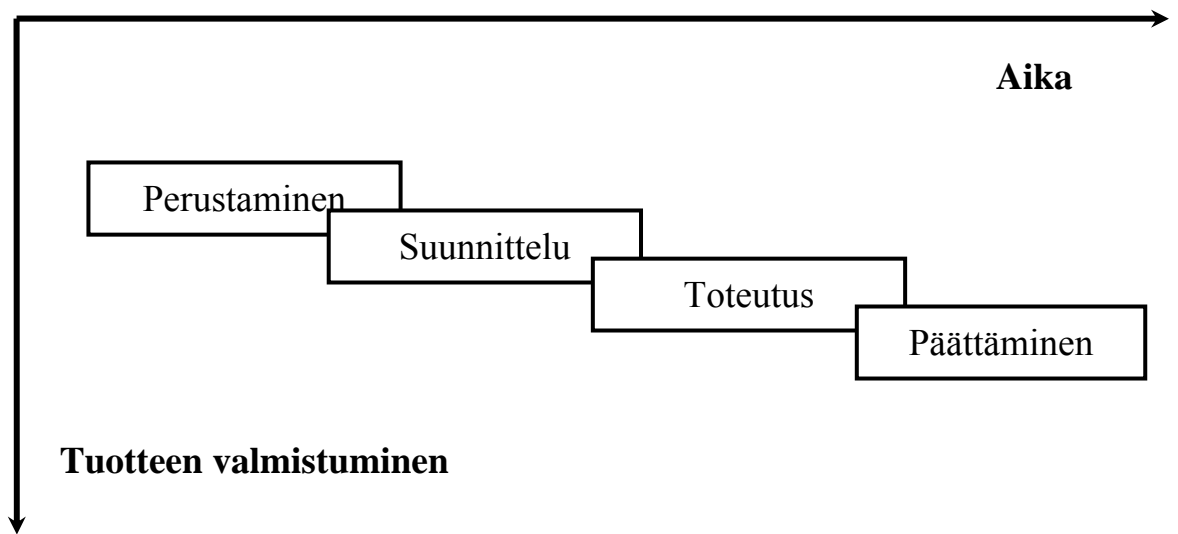
*Medialla* (media) tarkoitetaan kanavia ja välineitä, joilla tiedotetaan projektista tietyille kohderyhmälle tai suurelle yleisölle. *Muut kohderyhmät* (other target group) ovat organisaatioita tai henkilöitä, joiden toimintoihin jossakin muodossa projekti on sidoksissa joko välittömästi tai välillisesti. *Kilpailijat* (competitors) ovat saman tai eri toimialan yrityksiä, jotka myös tarjoavat ratkaisuja ja tai palveluja. *Yhteiskunnalla* (society) tarkoitetaan valtiota ja kuntia ja elinkeinoelämää. Sillä työllisyys, verotus- ja ympäristöhaitta-näkökulmat voivat olla keskeisesti sidoksissa projektiin. Projektiin voi kohdistua erilaisia poliittisia näkökulmia (Hintsanen 2003; Artto 2006, 41–43).

### 3.1.3 *Projektin vaiheet ja prosessi*

SFS-ISO 10006:n (2004, 8) mukaan projekti toteutetaan sarjana suunniteltuja, toisiinsa liittyviä ja riippuvia prosesseja, joita projektiorganisaatio ohjaa. Prosessien ohjaamisessa on välttämätöntä, että tarvittavat prosessit määritellään ja liitetään toisiinsa sekä hallitaan niitä järjestelminä. Projektit jaetaan yleensä projektista riippuen erimääräisiin vaiheisiin tai osaprosesseihin sekä niihin kuuluviin katselmointeihin ja päätöksiin (Rissanen 2002, 15–16; Artto ym. 2006, 48). Prosessit ovat kokonaisuuden, laajuuden, aikataulun, kustannusten, laadun, henkilöstön, kommunikaation, riskien ja hankintojen hallinta (PMBOK 2004, 8–11). Lisäksi Lewis (2000, 26–27) määrittelee projektin

johtamisen prosessiksi, joka etenee seuraavanlaisesti viisivaiheisena; visio, strateginen suunnittelu, projektin toteutussuunnitelma ja lopuksi toteutus sekä ohjaus, päättyen oppimisvaiheeseen. Skaates ja Tikkanen (2002, 389–406), Ruuska (2007, 22–23), Virtanen (2000,73) sekä Cova ja Salle (2005, 354–359) kuvaavat projektia tehtäväkokonaisuudeksi, jolla on selkeä alkamis- ja päättymisajankohta eli elinkaari.

Projekti jaetaan neljään eri vaiheeseen, jotka ovat alla olevan kuvion mukaan; perustaminen, suunnittelu, toteutus ja päättäminen.



Kuvio 6 Projektin vaiheistus (Ruuska 2007, 23)

Kuten kuviosta 6 voidaan todeta, vaiheet eivät pääty säännönmukaisesti, vaan limittyvät toisiinsa ja usein voidaan joutua siirtymään seuraavaan vaiheeseen, edellisen ollessa vielä käynnissä eri organisaatioissa. Kaikilla vaiheilla on erilaisia ominaispiirteitä ja ne vaikuttavat organisaation markkinointiprosessin päätöksentekoon.

Ulkoisen markkinointiviestinnän keinoja ja välineitä projektin eri vaiheissa sekä myös julkisen sektorin projektin vaiheissa käsitellään luvussa 4. Tapaustutkimuksessa olevalla kaatumisen ehkäisyprojektilla on vastaava vaiheistus prosessissaan kuin esitetyssä kuviossa. Tutkielmaa tehdessä osaprojekti on toteutusvaiheessaan, joten päättämisvaihe jää käsittelemättä.

## 3.2 Julkisen sektorin projektin toimintaympäristö

### 3.2.1 *Julkisen sektorin hallinnon taustaa*

Julkishallinnon ohjausjärjestelmä Suomessa on kokenut voimakasta muutospainetta 1980- ja 1990- lukujen aikana, mitä voidaan kuvailla suunnittelutalouden siirtymisestä kilpailutalouteen ja tämän päivän projektiyhteiskuntaan. Projektiyhteiskunnan mallissa pyritään eroon keskusjohtoisesta hallinnasta (Alasuutari & Lampinen 2006, 56–58). Uusi julkishallintoajattelu (New public management) korostaa keskusvallan hajauttamista, kilpailua, julkishallinnon toimintojen ulkoistamista sekä lisäksi kustannusvastuuta koskien opetuksen, tutkimuksen ja julkisten palvelujen tulos- ja kustannusvastuuta (Rantala 2006, 17; Pollit & Bouckaert 2000). Sjöblom (2006, 72) toteaa, että valtiolliset instituutiot ovat viime vuosikymmeninä joutuneet voimakkaiden hallinnollisten muutoksien pyörteisiin, joissa on havaittavissa moniulotteisia piirteitä: taloudellista modernisaation edistystä, verkostoitumista, ja julkisen hallinnon uusia johtamistapoja. Eri kansalaisyhteiskunnalliset toimijat ovat riippuvuussuhteessa toisiinsa ja valtiollisten instituutioiden toimintakyky vähenee. Kyseisessä tilanteessa sektoreita ylittävien ja hallintotasoja leikkaavien, poikkialueellisten koordinoitumismekanismien tarve kasvaa samoin kuin projekti- tai tilapäisorganisaatioiden merkitys yhteen linkitettyinä mekanismeina.

### 3.2.2 *Julkisen hallinnon vastuu-ulottuvuudet*

Vuokko ja Heinonen (2004, 90–95) tuovat esiin vastuu-ulottuvuudet joita *jokaiselta julkisen sektorin organisaatiolta vaaditaan otettavaksi huomioon toimintakehyksessään ja jotka ovat edellytykset organisaation toiminnalle*. Vastuualueet jaetaan kuuteen eri ulottuvuuteen seuraavasti: *Poliittinen päätöksentekojärjestelmä* ja sen tuottamat päätökset ovat keskeisellä sijalla ohjaamassa julkisen sektorin organisaation suunnitelmia, toimintaa ja päätöksiä. *Laillinen tulosvastuu* on selviää kaikille organisaatioille, mutta ei välttämättä sen asiakaskeskeisen ajattelun ja joustavuuden saavuttaminen julkisella sektorilla. *Ammatillinen tulosvastuu* voidaan yhdistää kahteen edellä mainittuun, kun tarkoitetaan oikein tekemistä asioista, joita pitää tehdä. Mutta sen lisäksi se merkitsee myös, että jokainen organisaatiossa vaikuttava työntekijä on ammattitaitoinen ja kantaa myös vastuunsa tekemisistään ja päätöksistään. Asiakkaan näkökulmasta katsottuna tämä vastuualue tarkoittaa luottamuksen kokemista saamaansa asiantuntijapalveluun.

*Sosiaalinen tulosvastuu* nähdään siten, että julkisen sektorin tulisi olla kaikille avoin ja tasapuolinen palvelutarjonnaltaan.



*Liikkeenjohtoon* liittyvä tulosvastuu on korostunut 1990-luvulta alkaen myös julkisella puolella. Tähän sisältyy taloudellisen näkökulman lisäksi vastuu organisaation ja siihen liittyvien ihmisten menestyksekkäästä hoitamisesta ja johtamisesta.

*Asiakkaaseen liittyvä tulosvastuu* koskee tilanteita, joissa asiakkaan näkökulma on näkyvillä suoraan. Kyseisissä tilanteissa vastataan mahdollisimman hyvin asiakkaiden tarpeisiin motivoituneina, kiinnostuneina ja ne otetaan huomioon organisaation palveluiden ja tuotteiden suunnittelussa. Lisäksi asiakas saa mahdollisimman hyvää palvelua.

### 3.2.3 *Julkisen sektorin projektitoiminnan erityispiirteitä*

Julkisen sektorin projektitoiminnan erityispiirteet ovat seuraavanlaisia (Aimo Westerlund 2005).

- Monikulttuurisuus, jolla tarkoitetaan julkisen sektorin hallintokulttuurin eriytyneisyyttä.
- Monikerroksisuus, jolla tarkoitetaan projektin jäsentämistä ja käsittelyä hallinnon eri tasoilla ja erilaisten ohjelmien ja muiden suunnitelmien osia.
- Ohjelmallisuus
- Verkottuminen, joka merkitsee kumppanuuksia yrityssektorin ja kolmannen sektorin kanssa, kansainvälistä yhteistyötä, julkisen sektorin sisäistä horisontaalista yhteistyötä.
- Avoimuus, joka voi olla sekä uhka ja mahdollisuus: projektit ovat julkisen kritiikin kohteina.
- Poliittisuus, joka voi olla 1) mahdollisuus: laaja kontaktipinta, vaikutuspiiri ja vaikuttavuus, tai 2) uhka: vaikutusten torjunta ja päätöskriteerien vinoutuminen.
- Arvioinnilla tarkoitetaan ensimmäisen, toisen ja kolmannen osapuolen kiinnostusta ohjelman toimintaan.

Yllä olevia projektitoiminnan erityispiirteitä valotetaan seuraavaksi monien lähteiden avulla ja käyttämällä hyväksi hieman eri terminologiaa kuin, mitä edellä esitettyssä on käytetty. *Kansainvälisyys* projekteissa vaatii erilaisiin kulttuureihin liittyvien ilmiöiden huomiointia ja ymmärtämistä projektihenkilöltä, jotta välttyttäisiin yllätyksiltä. Yhteistyökumppaneiden maantieteellinen sijainti voi ulottua oman seudun alueelta maailmanlaajuiseksi (Mikola & Kesänen 2007, 71; Takanen, 2005, 17). On huomioitava erilaiset toimintakulttuurit ja -mallit ja käsitteistöt (Goodman 2000, 69–74; Mikola & Kesänen 2007, 10; Takanen, 2005, 17). Peltoniemi ja muut (2005) korostavat vielä tämän lisäksi luottamuksen roolia globaalien yhteyksien yhteydessä. Toimintavavat ja käskyvalta-

suhteet esimerkiksi saksalaisilla poikkeavat merkittävästi suomalaisten malleista. On mietittävä sosiaalisia tekijöitä, esimerkiksi etnisiä ryhmiä ja sukupuolirooleja (Peltoniemi ym. 2005; Silfverberg 2004, 19). Projektihenkilöstön valinnassa päähuomio on sekä osaamisen monipuolisuudessa että ryhmän toimintakyvyssä, mihin kuuluu myös jokaisen jäsenen mahdollisuus käyttää riittävästi aikaa projektiin (Hallintokeskus 2003, 7; Peltoniemi ym. 2005). Silfverberg (2004, 23) korostaa myös kumppaneiden tapaamista kasvotusten, jotta he pääsisivät ideoimaan yhdessä projektia ja samalla toisten toimintatavat tulisivat tutuiksi ja tällöin myös he tutustuisivat toisiinsa.

Julkisen sektorin projekti toimii määrärahojen turvin, mikä edellyttää sopimusta. *Sopimus* on projektin hallinnollinen ydin. Organisaatiomuoto, joka perustuu sopimukseen, vaatii käskytyksen ja riippuvuuden sijasta yhteistoimijoiden molemminpuolista ja vapaaehtoista sitoutumista tarkoittaen neuvotteluita ja luottamussuhdetta sekä jälkikäteisseurantaa reaaliaikaisen valvomisen ja ohjauksen sijasta. Sopimus korostaa osapuolten itsenäisyyttä ja toimijuutta (Sulkunen 2000, 17–18). Sopimukset auttavat sovittamaan yhteen yhteistyölle asetetut odotukset; mitä toiselta on lupa odottaa ja min-kälaisin ehdoin (Mikola & Kesänen 2007, 36).

*Ohjelma*-nimitystä käytetään hyvin kirjavasti. Useimmiten kyse on kuitenkin haastavan kehittämistyön organisoinnista ohjelmaksi eri tahojen yhteistyönä. Ohjelmat voivat olla sisällöltään laajoja ja käsittää useita toimialoja. Ohjelma synnyttää ja kokoaa sosiaalista pääomaa (Mikola & Kesänen 2007, 11–12, 71). Ohjelmalla tarkoitetaan monista projekteista koostuvaa kokonaisuutta, jolloin projektilla on yhteinen päämäärä (Project Management Association Finland 2004, 8; Silferberg, 2007, 24). Arto ja muut (2006, 394–395) kuvaavat ohjelman viittaavan hanketta laajempaan kokonaisuuteen, jonka avulla toteutetaan tiettyä strategiaa monien projektien kautta, jolloin ohjelma voi olla monen vuoden mittainen. Sen puitteissa toteutettavat projektit voivat olla käynnissä joko samaan aikaan tai seurata toisiaan. Ohjelma toimii siis projektien kehyksenä (Skaates & Tikkanen 2002, 389–394; Sjöblom 2006, 78). *Kumppanuus* on keskinäiseen vuorovaikutukseen ja luottamussuhteeseen perustuva yhteisen toiminnan koordinoititapa (Swan & Khalfan 2007, 119–130; Viirkorpi 2005). Jotta kumppanuutta syntyisi, se vaatii kahden tai useamman toimijatahon sitoutumista pitkäjänteiseen yhteistyöhön ja yhdessä sovittavaan voimavarojen käyttöön yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Kumppanuuteen kuuluvat myös riskit, muun muassa taloudellisten riskien jakaminen (Viirkorpi 2005). Esimerkiksi kunnan palvelujen ja elinvoiman kehittämisessä yhteistyökumppaneina voi olla muita seutuja ja kuntia, yliopistoja ja korkeakouluja, tutkimuslaitoksia, yrittäjäjärjestöjä, kansalaisjärjestöjä ja eri hallinnon alojen edustajia (Skaates & Tikkanen 2002, 389–406; Mikola & Kesänen 2007, 10). Julkishallinnossa lisääntynyt projektitoiminta aiheuttaa monien kymmenien jopa satojen kumppaneiden mukanaolon projekteissa (Louhisto 2006, 39).

*Poliittista* ohjausta korostaa Eerola (2005, 13–28) ja toteaa, että ilman sitä hyviltä ohjelmilta puuttuu perustus. Peters ja Pierre (2004) toteavat, että julkishallinnossa projektioorganisaatiot toimivat sekä vertikaalisina eli hallinnon tasoja yhdistävinä, että horisontaalisina eli hallinnonaloja yhdistävinä koordinoitimekanismeina. Keskeisenä he näkevät projektitoiminnan suhteen poliittiseen ja hallinnolliseen toimintaympäristöön. Ohjelmaa voidaan myös luonnehtia koordinoituksi yhteisen oppimisen foorumiksi, jossa kumppaneiden poliittisen ja viranhaltijajohdon, henkilöstön ja kuntalaisten strategiset puheet kohtaavat, joka saa aikaan yhteistä ymmärrystä (Skaates & Tikkanen 2002, 389–406; Mikola & Kesänen 2007, 11–12). Poliitiikka, byrokraatia ja lainsäädäntö asettavat rajoituksia ja uhkia, mutta myös odotuksia ohjelmalle. Kohdistuvat odotukset ja arvostukset voivat tulla tahoilta, jonka kanssa ohjelman toimijoilla ei ole suoranaista vaihdantaa, mutta siitä huolimatta ne ovat tärkeätä tunnistaa ja tiedostaa. Esimerkkinä tahoista voidaan mainita yhden asian liikkeet tai suuri yleisö (Rissanen 2002, 65; Åberg 2000, 230–231).

*Arviointia* tarvitaan sopimuksen valvomiseksi. Arviointi voidaan jakaa Silfverbergin (2004, 3) mukaan kahteen eri tasoon;

1. Etukäteisarviointiin, joka tarkoittaa projektin toteutettavuuden kriittistä arviointia ennen projektisuunnitelman lopullista viimeistelyä ja hyväksymistä. Tavoitteena on tutkia hankkeen toteutettavuutta ja siihen liittyviä riskejä sekä tunnistaa mahdolliset suunnitelmien muutostarpeet. Arvioinnin tekijän pitäisi olla riippumaton hankkeen suunnittelijoista ja toteuttajista.

2. Arviointiin eli evaluointiin, joka katsotaan projektin systemaattiseksi arvioinniksi. Arvioinnilla pyritään parantamaan meneillään olevan projektin toteutusta tai syöttämään syntyneitä kokemuksia uusien ohjelmien ja projektien valmisteluun päätöksentekijöille, projektin toteuttajille (Silfverberg, 2007, 120). Tässä tarkastelun painopisteenä on vaikuttavuus, kestävyys ja tarkoituksenmukaisuus. Myös tässä arvioinnin tekijän pitäisi olla riippumaton hankkeen suunnittelijoista ja toteuttajista.

Pitkäkestoisessa ja laajassa projektissa voidaan tehdä useita arviointeja. *Väliarviointi* voidaan tehdä esimerkiksi noin kahden vuoden välein, *loppuarviointi* projektin lopussa ja *jälkiarviointi* muutaman vuoden projektin päättymisen jälkeen (Silfverberg 2004, 3, 120). Seuraavassa osiossa käsitellään ulkoista markkinointiviestintää projektissa.

## 4 ULKOINEN MARKKINOINTIVIESTITÄ PROJEKTISSA

### 4.1 Ulkoinen markkinointiviestintä projektin eri vaiheissa

Tässä luvussa tarkastellaan, miten markkinointiviestinnän eri keinoja voidaan hyödyntää projektin eri vaiheissa. Esitellyt keinot ovat esimerkkejä mahdollisista keinojen käytöistä tietyssä vaiheessa. Keinojen tyypit ja määrät voivat vaihdella ja niin kuin on aiemmin todettu; rajat eivät ole niissä selkeitä.

Projektin vaiheistuksessa käytetään Skaatesin ja Tikkasen; Ruuskan ja Virtasen ja Covan ja Sallen (2002, 389–406; 2007, 22–23; 2000 73; 2005, 354–359 ) esittämää nelivaiheista tehtäväkokonaisuusmallia, jolla on selkeä alkamis- ja päättymisajankohta eli elinkaari. Malli jaetaan neljään eri vaiheeseen; perustaminen, suunnittelu, toteutus ja päättäminen. Kyseinen malli on käsitteellinen yleistys, mutta projektin tavoitteiden, käytössä olevien aikajänteiden ja resurssien vaihteluista huolimatta, jokaisesta projektista pitää pystyä erottamaan edellä mainitut vaiheet.

*Perustamisvaiheessa eli määrittelyvaiheessa* analysoidaan tarve projektin toteuttamiseksi. Tarkoitus on määrittellä, onko projektille vaihtoehtoja, projekti ei saa olla itsetarkoitus! Mitä ja kenelle se tehdään ja minkälaisin kustannuksin? Kenen etuja projekti palvelee? Kuka ja mitkä tahot toimivat rahoittajina, asettajina, mistä löydetään projektihenkilöstö? Tässä vaiheessa otetaan kantaa toimintaan, eikä teknisiin ratkaisuihin (Ruuska 2007, 39; Virtanen 2000, 84–85).

Mainonnan ja julkisuuden avulla tiedotetaan, suostutellaan projektin ulkoisia sidosryhmiä, erityisesti rahoittajia, sitoutumaan projektiin. Suoramainonta ja mediamainonta ovat esimerkkejä näistä keinoista. Henkilökohtainen vaikuttaminen ja suhdetoiminta ovat myös tärkeitä hyödynnettäviä markkinointiviestinnän keinoja tässä vaiheessa. Niiden avulla tavoitellaan rahoittajien lisäksi myös muiden sidosryhmien yhteistyötä ja luottamusta käynnistettävissä olevaan projektiin (Goczol & Scoubeau 2003, 60–66; Goodman 2000, 69–74; Kotler 1990, 510–511; Siukonsaari 1997, 69–80, Rope 2000, 306–352; 1997 Vuokko 2003, 166–322). Tällöin erilaiset tiedotustilaisuudet, seminaarit, mahdollisten sidosryhmien tilaisuuksissa vaikuttaminen, asiakastapahtumat, kampanjat, tutustumiskäynnit organisaatiossa ja lobbaus ovat mahdollisia käytettäviä välineitä.

Menekinedistämiskeinoista, esimerkiksi messuilla vaikuttaminen, on tehokas tapa tuoda organisaation tunnettuutta esiin (Kotler 1990, 51–511; Siukonsaari 1997, 106–115; Rope 2000, 366–381; Vuokko 2003, 166–322). Tässä vaiheessa vaaditaan kiinteätä yhteistyötä johtoryhmän, projektipäällikön, projektiryhmän, järjestelmän, tuotteen, palvelun loppukäyttäjän ja rahoittajien välillä (Virtanen 2000, 74, 85).

*Suunnitteluvaiheessa* käydään läpi (yleensä johtoryhmä esittää) vaihtoehtoiset strategiat ja keinot, joiden avulla projekti aiotaan toteuttaa ja tärkeitä on esittää ne projektin

kaikille osallisille ja varmistaa, että kaikki pyrkivät samaan päämäärään (Ruuska 2007, 39; Virtanen 2000, 74).

Markkinointiviestinnän keinoista suhdetoiminta ja henkilökohtainen vaikuttaminen ovat korostuneessa asemassa tässä kohdin. Seminaarit, tiedotteet, tiedotus- ja koulutustilaisuudet ja lobbaus ovat muun muassa välineitä edellä mainituissa keinoissa (Kotler 1990, 510–511; Rope 2000, 353–364; Vuokko 2003, 166–322).

*Toteutusvaiheessa* valmistetaan, tehdään (projektiryhmä) suunnitteluvaiheen kuvausten kaltainen järjestelmä, tuote tai palvelu ja laaditaan tarvittavat dokumentit ja käyttöohjeet (Ruuska 2007, 39; Virtanen 2000, 75–80). Tässä vaiheessa on projektitilanteen ajankohtaisista asioista ja muutoksista tiedottaminen projektin osallisille tärkeää.

Suhdetoiminta ja henkilökohtainen vaikuttaminen ja julkisuus vaikuttavat tässä vaiheessa projektia. Suhdetoiminnalla ja henkilökohtaisella vaikuttamisella tarkoitetaan kaikenlaisia tiedotustilaisuuksia, seminaareja ja esittelytilaisuuksia. Julkisuuden osalta www-sivut, lehdistötiedotteet, artikkelit ammattilehdissä, koulutukset ja seminaarit ovat käyttökelpoisia välineitä (Kotler 1990, 510–511; Rope 2000, 353–364; Siukonsaari 1997, 69–98; Vuokko 2003, 166–322).

*Päätämisvaihe* perustuu siihen, minkälaiseksi projekti on aluksi suunniteltu ja siihen, minkälaisia tuloksia projektissa on onnistuttu tuottamaan. Lisäksi tähän kuuluu jälkikäteisarvioinnin teko (Ruuska 2007, 40; Virtanen 2000, 76–77) (projektipäällikön tehtäväkuvaa). Julkisuus ja mainonta edustavat oleellisia projektin päättämisvaiheen markkinointiviestinnän keinoja. Kaikenlainen tiedottaminen kaikissa mahdollisissa medioissa on toimiva työkalu tässä vaiheessa. Suhdetoiminta ja henkilökohtainen vaikuttaminen ovat edelleen tärkeässä asemassa. Niin kutsuttujen avointen ovien päivät, seminaarit, tiedotuskampanjat ja lobbaus ovat hyviä käytännön esimerkkejä välineistä päätös vaiheessa (Kotler 1990, 510–511; Siukonsaari 1997, 69–98; Rope 2000, 306–364; Vuokko 2003, 166–322; Vuokko 2004, 171–179).

## 4.2 Ulkoinen markkinointiviestintä julkisen sektorin projektissa

Tässä luvussa käsitellään, mitä markkinointiviestintä on julkisen sektorin projektissa. Tässä osiossa ei tuoda esiin enää ohjelman vaiheita, koska ne ovat, löydettävissä kaikista projekteista (Skaates & Tikkanen 2002, 389–406; Ruuska 2007, 22–23; Virtanen 2000, 73; Cova & Salle 2005, 354–359). Tarkoituksena on ensin käydä läpi julkisen sektorin projektin ominaispiirteitä ja sen jälkeen tuoda esiin joitakin markkinointiviestinnän keinoja ja välineitä julkisen sektorin toimintaympäristössä.

Julkisen sektorin projektit ovat monesti laajoja ja niistä käytetään määritelmää ohjelma, jonka avulla toteutetaan määriteltyä strategiaa monien projektien kautta. Ohjelmat voivat olla sisällöllisesti laajoja ja kattaa useita toimialoja. Ohjelma saattaa

olla usean vuoden mittainen. Sen puitteissa toteutettavat projektit saattavat olla käynnissä yhtä aikaa tai seurata toisiaan. Sen tärkeä ominaisuus on monitahoinen yhteistyö (Artto ym. 2006, 394–395; Mikola & Kesänen 2007, 13, 71; Skaates & Tikkanen 2002, 389–406).

*Kumppanuus* on ohjelman osallistumisen periaate. Se on koordinoititapa, joka ohjautuu keskinäiseen vuorovaikutukseen ja luottamussuhteeseen ja vaatii toimiakseen useamman toimijatahon sitoutumista pitkäjänteiseen, riskejä ja voimavaroja jakavaan yhteistyöhön (Mikola & Kesänen 2007, 10–15; Sulkunen 2006, 17; Swan & Khalfan 2007, 119–130; Viirakorpi 2005). Yhteistyökumppaneina voi olla jopa satoja yhteistyökumppaneita, esimerkiksi muita organisaatioita, kuntia, yliopistoja ja korkeakouluja, tutkimuslaitoksia, yrittäjäjärjestöjä, kansalaisjärjestöjä ja eri hallinnon alojen edustajia (Cova & Salle 2005, 354–359; Kesänen 2007, 10; Louhisto 2006, 39; Mikola & Skaates & Tikkanen 2002, 389–406).

*Poliittisuus* sisältyy olennaisena osana julkiseen hallintoympäristöön. Julkishallinnossa projektiorganisaatiot toimivat sekä vertikaalisina eli hallinnon tasoja yhdistävinä, että horisontaalisina eli hallinnonaloja yhdistävinä koordinoitimekanismeina. Tällöin yhteiskunnallisia vaikutuksia ei ole hyvä tarkastella vain ohjelmien sisällä, vaan tärkeätä on ohjelman suhde poliittiseen ja hallinnolliseen toimintaympäristöön (Peters & Pierre 2004, 75). Poliitiikka, lainsäädäntö ja byrokratia asettavat rajoituksia ja uhkia, mutta myös odotuksia ohjelmalle, joita ei voi jättää huomioimatta ohjelman suunnittelussa, toteutuksessa ja päätösvaiheessa (Rissanen 2002, 65; Åberg 2000, 230–231).

*Sopimus* on ohjelman hallinnollinen ydin. Yhteistyökumppanit, jotka ovat sitoutuneet vapaaehtoisesti sopimukseen, toimivat neuvottelu- ja luottamusperiaatteella. Sopimus korostaa osapuolten itsenäisyyttä ja toimivuutta (Sulkunen 2000, 17–18).

*Arviointia* tarvitaan sopimuksen valvomiseksi. On etukäteisarviointia, joka tarkoittaa projektin toteutettavuuden kriittistä arviointia ennen projektisuunnitelman lopullista viimeistelyä ja hyväksymistä. Projektin ollessa jo käynnissä arvioinnilla pyritään parantamaan projektin toteutusta tai syöttämään syntyneitä kokemuksia uusien ohjelmien ja projektien valmisteluun muun muassa päätöksentekijöille ja projektin toteuttajille (Silfverberg, 2007, 120).

Pitkäkestoisessa ja laajassa projektissa voidaan tehdä useita arviointeja. *Väliarviointi* voidaan tehdä, vaikka noin kahden vuoden välein, *loppuarviointi* projektin lopussa ja *jälkiarviointi* muutama vuosi projektin päättymisen jälkeen (Silfberg 2004, 3). *Kansainvälisyys* edellyttää erilaisiin kulttuureihin liittyvien ilmiöiden ymmärtämistä ja huomiointia projektin toimijoilta (Goodman 2000, 69–74; Takanen 2005, 17). Yhteistyökumppaneiden maantieteellinen sijainti voi ulottua oman seudun alueelta maailmanlaajuisiksi (Mikola & Kesänen 2007, 71). On huomioitava erilaiset toimintakulttuurit, -mallit ja käsitteistöt. Luottamus on tärkeässä roolissa globaaleissa yhteyksissä,

projekteissa (Goodman 2000, 69–74; Peltoniemi ym. 2005). Edelleen huomiota pitää kiinnittää sosiaalisiin tekijöihin, esimerkiksi sukupuolirooleihin ja etnisiin ryhmiin (Silfverberg 2004, 19).

Yhteenvedona edellä käydyistä ominaispiirteistä voidaan todeta, että julkisen sektorin projektissa on yleensä huomattavasti enemmän sidosryhmiä kuin yksityisen puolen toteuttamissa projekteissa. Tämä johtuu muun muassa usean samaan aikaan käynnissä olevien projekteista kansainvälisten projektien tai yhteyksien sisältämistä ohjelmista. Siten ohjelmajohtamisessa korostuu projektien välisten riippuvuussuhteiden hallinta, yhteistoiminnan ja viestinnän riittävyyden varmistaminen sekä ohjelman ulkoisen ympäristön huomiointi (Artto ym. 2006, 394–395; Mikola & Kesänen 2007, 55). Lisäksi luottamus nousee keskeiseksi tekijäksi näin laajassa toiminnassa ja globaalissa ympäristössä (Peltoniemi ym. 2005).

Lisäksi on tärkeätä tiedostaa, että ohjelmassa toimijat sitoutuvat kumppanuusperiaatteella vapaaehtoisluonteisesti sopimukseen (Sulkunen 2006, 17; Swan & Khalfan 2007, 119–130; Viirkorpi 2005). Politiikka, byrokratia ja lainsäädäntö aiheuttavat niin rajoituksia kuin odotuksiakin ohjelmalle, ja siten ne luonnollisesti vaikuttavat myös markkinointiviestinnän ratkaisuihin. Toimijoiden pitää jakaa kyseiset ympäristötekijät vaikutettavissa oleviin ja rajoitaviin tekijöihin. Rajoittavia ovat esimerkiksi: lait, kuluttajien ostovoima, vaikutettavia toimintaympäristön yhteistyökumppaneiden valinta ja kilpailijoiden käyttäytyminen (Åberg 2000, 231). Seuraavaksi tuodaan tärkeimpiä markkinointiviestinnän keinoja ja välineitä esiin, ottamalla huomioon edellä käsitellyt julkisen sektorin projektin erityispiirteet. Julkisen sektorin projektin ominaispiirteiden perusteella voidaan ensinnäkin päätellä, että suhde- ja tiedotustoiminta ja henkilökohtainen vaikuttaminen ovat ohjelman markkinointiviestinnän keinoista korostuneessa asemassa. Tämä johtuu ohjelmassa vaikuttavien erittäin laajasta toimijamäärästä ja siitä, että ohjelmassa toimijat sitoutuvat kumppanuusperiaatteella vapaaehtoisluonteisesti sopimukseen ja että toimijat voivat olla maantieteellisesti hajautuneesti erittäinkin laajasti.

Suhdemarkkinoinnissa on pohjimmiltaan kyse siitä, että markkinoijan olisi kyettävä luomaan mahdollisimman tiivis, läheinen ja avoin suhde kaikkiin keskeisiin sidosryhmiin, jotka vaikuttavat organisaation menestykseen ja toiminnan näkyvyyden aikaansaantiin (Goczol & Scoubeau 2003, 60–66; Sulkunen 2006, 17; Swan & Khalfan 2007, 119–130; Viirkorpi 2005). Lisäksi suhdetoimintaan liittyy pyrkimys yhteistyötoimijoiden sitouttamiseen, niin vahvasti, että he ovat organisaation toiminnassa mukana aidosti henkisesti ja sitä kautta edistävät omalta osaltaan organisaation menestystä. Tämä vaatii markkinoijalta muutakin kuin informaation tarjoamista. Täten suhdemarkkinointi voidaan nähdä myös henkilökohtaisten suhteiden luomisprosessina (Rope 2000, 350–356).

Suhdemarkkinointia pitää harjoittaa ennen sen aikana ja jälkeen projektin. On huomioitava koko toimintaympäristö ja nimenomaan projektin päättymisen jälkeenkin

on huolehdittava suhteista, niin kutsutuista nukkuvista suhteista. Niillä on tärkeä merkitys tulevaisuuden kannalta sosiaalisten siteiden, luottamuksen ja riippuvuuden muodossa (Hadjikhani 1996, 319–36; Skaates & Tikkanen 2002, 389–406).

Ulkoiseen tiedottamiseen sisältyvät kaikki organisaatiosta ulospäin kohdistuvat viestintätoimet. Keskeisintä tiedotuksessa on pyrkimys pitää yllä näkyvyyttä tärkeimmissä ulkoisissa sidosryhmissä (Hadjikhani 1996, 319–36). Mahdollisia markkinointiviestinnän välineitä edellä mainittuihin keinoihin ovat erilaiset tiedotustilaisuudet, seminaarit, sidosryhmien tilaisuuksissa vaikuttaminen, asiakastapahtumat, multivideot, www-sivut, vuosikertomukset, lehdistötiedotteet, kampanjat, tutustumiskäynnit organisaatiossa ja lobbaus (Kotler 1990, 510–511; Mikola & Kesänen 2007, 10; Rope 2000, 356–362; Vuokko 2003, 166–322).

Projektien monenlaiset ja -tarpeiset sidosryhmäsuhteet edellyttävät erilaista huomiointia projektin eri vaiheissa. Esimerkiksi keskeisten rahoittajien ja poliittisten vaikuttajien markkinointiviestinnällinen huomiointi vaatii koko projektin ajan, pitkän ajan huomiointia kun taas muiden sidosryhmäläisten huomiointi voi olla vain tietyn vaiheen asia (Skaates & Tikkanen 2002, 389–406). Lisäksi sidosryhmäläisten ja yhteistyökumppaneiden maantieteellinen sijainti voi olla maailmanlaajuista (Mikola & Kesänen 2007, 71; Goczol & Scoubeau 2003, 60–66).

Henkilökohtaisessa vaikuttamisessa paras ominaisuus on, että sanoma räätälöidään tilanne- ja asiakaskohtaisesti. Edelleen kyseisen käyttöä suositellaan, kun asiakkaan tarvitsema informaatiomäärää ja -laatua ei voida välittää vain menekinedistämiskeinojen tai mainonnan avulla. Lisäksi tätä keinoa on hyödyllistä käyttää jos asiakkaiden määrä ja heterogeisuus (esimerkiksi maantieteellinen sijainti ja tarpeet) eivät mahdollista tehokasta mainonnan käyttöä (Vuokko 2004; 172–173; 2001, 50–51). Se on myös tehokas keino, kun asiakkaita on vähän tai heidän tavoitteet ovat yksilöllisiä, jolloin yleisiä toimenpiteitä ei voi käyttää (Åberg 2000, 190). Pyrkimyksenä on organisaation tarjonnan sopeutus asiakkaan tarpeisiin ja päinvastoin eli yhteisymmärryksen luonti. Sopivia välineitä keinojen toteuttamiseen ovat esimerkiksi henkilökohtainen tapaaminen, kirjeet, messut ja tele- ja verkkomainonta (Vuokko 2003; 49–59).

Imagon rakentamisesta organisaation sidosryhmille Goodman (2000, 69–74) nostaa esiin organisaation missiolausumat ja yritysfilosofiat. Näiden tulisi sisältää lausunnot organisaation sitoutumisesta muun muassa laatuun, suhteessa työntekijöihin, kilpailuun, kilpailukykyyn, eettiseen käyttäytymiseen, suhteessa yhteisöön ja ympäristöön. Nämä lausunnot laajennetaan organisaation menettelyohjeeksi tai koodiksi. Kirjoitettu koodi toimii oppaana niin organisaation sisällä kuin ulkopuolella. Koodi voi sisältää esimerkiksi organisaation johtamiseen kohdistuvat toimintatavat, lakiasioita, taloudellisia seikkoja, poliittiset huomioinnit, suhteet kotimaan ja ulkomaan virkamiehiin, kansainvälisiä toimintoja ja käytäntöjä. Organisaation sidosryhmien on ymmärrettävä ja tiedostettava organisaation koodi läpikohtaisin, koska se toimii niin oppaana



sisäpuolella, kuin myös kulmakivenä rakennettaessa organisaation imagoa muille ulkopuolisille toimijoille.

Organisaatio on aina sidoksissa ympäristöön. Åberg (2000, 230–231) erittelee ympäristön toimintaympäristöön ja arvoympäristöön. Toimintaympäristö koostuu tekijöistä, joiden kanssa organisaatiolla on vaihdantasuhde. Asiakkaat, verkostokumppanit, sijaintikunta, korkeakoulut, valtionhallinnon yksiköt ovat esimerkkejä tällaisista (Cova & Salle 2005, 354–359). Arvoympäristössä organisaatioon liittyy odotuksia ja arvostuksia. Odotukset voivat olla vaikkapa joukkoviestinten odottama uutisaihe tai suuren yleisön vaatimus, ettei organisaatio saastuta ympäristöä (Åberg 2000, 230–231).

Markkinointivälineistä lobbaus, jota nimitetään myös yhteiskuntavaikuttamiseksi, on oleellinen julkishallinnon puolella. Mitä enemmän ja paremmille paikoille organisaation edustajat kykenevät soluttautumaan keskeisten yhteistyöelinten toimikuntiin ja muihin vaikuttajatahoihin, sen paremmin se myös edistää ajan kanssa organisaation toimintaa, koska kaikki henkilösuhteet ja tunnettuus markkinoilla ovat oleellisia pitkän aikavälin menestyksen saavuttamisessa (Rope 2000, 357).

Jos ohjelma on maantieteellisesti laajalle hajautunut ja siinä toimii mukana iso osallistujajoukko, viestintä luonnollisesti vaikeutuu ja viestinnän suunnitelmallisuus korostuu (Goodman 2000; Goczol & Scoubeau 2003, 60–66; Mikola & Kesänen 2007, 71; Åberg 2000, 231). Tällöin voidaan nostaa markkinointiviestinnän välineistä esiin internet-viestintä. Sen hyviä puolia on muun muassa nopeus, helppous, suuri kohde-ryhmä, edullisuus. Internet-viestinnän avulla saadaan organisaatiolle kasvot, tunnettuutta ja informaatiota levitettyä, imagon luontia ja vuorovaikutteisuuutta asiakkaiden kanssa esimerkiksi palautteen muodossa (Fill 1999, 311; Mikola & Kesänen 2007, 53–54; Rope 2000, 332–333; Rowley 2001, 206).

Yhteenvetona voidaan ulkoisen markkinointiviestinnän merkitys projektissa ja julkisen sektorin projektissa esittää seuraavasti; *toiminnan tukeminen*; projektin perustoimintojen tukeminen, *profiloituminen*; projektin positiivisen imagon luonti, *informointi*; kaikki projektia koskeva uutisointi ja ajankohtaisten tapahtumien tiedotus, *perehdytys*; projektissa kaikkien osallisena toimivien tietämys projektin luonteesta ja sen tavoitteista, toimintatavoista ja käytännöistä, *vuorovaikutus*; kaikkien projektissa vaikuttajana olevien välinen sosiaalinen vuorovaikutuksen tuenta ja ylläpito. Huomioitavaa on, että mitä laajemmasta projektista on kyse, tällöin markkinointiviestinnän merkitys luonnollisesti korostuu sidosryhmähallinnan lisäksi.

## **5 TAPAUSTUTKIMUS; KAATUMISEN EHKÄISY - PROJEKTI**

Tämä luku sisältää tutkielman empiriaosuuden. Aluksi esitellään Senioripalvelujen ja vanhusten hoidon osaamiskeskushanke (SENTTERI -hanke), jonka osaprojektina tapaustutkimuksena oleva kaatumisen ehkäisyprojekti kiinteästi toimii ja tästä edetään itse osaprojektiin, sen kuvaukseen, ja vaiheiden läpikäyntiin.

Empiriaosuutena oleva kaatumisen ehkäisyprojekti on osa SENTTERI -hanketta. Satakunnan ammattikorkeakoulun (SAMK:n) hallinnoima hanke on syntynyt seniorityön ja vanhusten hoidon substanssi- ja koulutusosaamisen kehittämistarpeista. Nykyinen väestörakenne ja väestörakenne-ennuste ovat johtaneet yhä lisääntyvään ikääntyvien palveluiden kehittämiseen ja laajentamiseen. Vanhustyötä ohjaavat kansalliset ja kansainväliset strategiat ja periaatteet velvoittavat myös vastaamaan näihin kehittämistarpeisiin. Ikääntyneet korostavat itse omatoimisuuden ja itsenäisyyden säilymistä sekä riittävän hoivan ja hoidon turvaamista. SENTTERI -osaamiskeskuksen on tarkoitus vastata näihin haasteisiin tavalla, että vanhenemisesta ja vanhuudesta tuodaan esille todellista myönteistä ja voimavaralähtöistä näkökulmaa. Samalla osaamiskeskus vastaa vuoden 2007 hallitusohjelman ja muun muassa Satakunnan maakuntaohjelman asettamiin tavoitteisiin (EAKR -projektihakemus 2007, 3; Senioripalvelujen ja vanhusten hoidon osaamiskeskus, hankesuunnitelma 2007, 4–5).

### **5.1 SENTTERI -osaamiskeskushanke**

SENTTERI osaamiskeskuksen tarkoituksena on koota toiminta-alueellaan senioripalvelujen ja vanhusten hoidon kehittämisestä kiinnostuneet osajat ja suunnata kehittämistoimintaa yhteisesti valittujen painopisteiden mukaisesti. Lisäksi pyritään väestön palvelujen saatavuuden tukemiseen ja kotona selviytymiseen sekä ehkäisemään ennen aikaista tai turhaa laitoshoidon siirtymistä. Osaamiskeskushankkeen toiminta-ajatuksena on myös monialaisen osaamisen kehittäminen, jolla tarkoitetaan vanheneamiseen ja vanhusten hoitoon liittyvää teoreettista ja käytännön osaamista, käytännön toimintamallien kehittämistä sekä tekniikan hyödyntämistä ikääntyneiden kotona asumisen edistämiseksi. Kehittämiseen sisältyy myös toimintamallien ja tekniikan sovellusten vaikutusten ja kustannusten arviointi ihmisten elämässä ja yhteiskunnassa. Päämääränä on 1) kehittää, toimeenpanna ja toteuttaa vanhusten, omaisten, palveluntuottajien, järjestöjen, ammattilaisten ja koulutusorganisaatioiden kanssa yhteistyössä hyviä, kansallisiin ja kansainvälisiin tietoihin ja kokemuksiin pohjautuvia terveyttä ja hyvinvointia tukevia ehkäisy-, hoito- ja kuntoutuskäytäntöjä sekä arvioida niiden vaikutuksia vanhusten terveyteen ja toimintakykyyn sekä työntekijöiden ja

omaisten taitoihin ja hyvinvointiin, 2) kehittää terveystieteiden, sosiaalitieteiden, tekniikan, arkkitehtuurin ja ympäristösuunnittelun sekä taiteiden asiantuntijoiden yhteistyönä vanhusten toimintakykyä ja kotona asumista edistäviä sekä vanhusten hoitoa helpottavia ympäristöjä ja kriittisin tutkimusasetelmin arvioida niiden käyttökelpoisuutta, vaikutuksia sekä käytön kustannuksia, 3) kehittää gerontologian asiantuntijoiden kotimaista ja kansainvälistä, monitieteistä yhteistyötä, 4) kehittää vanhenemista, gerontologista preventiötä<sup>1</sup>, vanhustenhoitoa ja kuntoutusta koskevaa tiedottamista ja täydennyskoulutusta (EAKR -projektihakemus 2007, 6; Senioripalvelujen ja vanhustenhoidon osaamiskeskus, hankesuunnitelma 2007, 5–6).

SENTTERIn toiminta perustuu seuraaviin kansainvälisiin sopimuksiin: YK:n päätöslauselma (n:o 46/1991) ja Madridin maailmankonferenssin (2002) päätöslauselma. Kansallisista strategioista keskeisiä ovat ikäihmisten palvelujen laatusuositus (2008) ja Vanhasen hallitusohjelma (2007) (Henkilö A, sähköpostivastaus 16.1.2009). Hankkeen päämääriin pyritään monien osaprojektien avulla. Jokaisella osaprojektilla on oma rahoitus. Osaprojektien hakijoina ovat olleet osaamiskeskuksen 25 partnerikonsortioon kuuluvat organisaatiot. Toimintaperiaatteina on yhdistää ja edistää yliopistojen, ammattikorkeakoulujen ja muun ammatillisen koulutuksen sekä erilaisten palveluntuottajien ja yrittäjien tieto ja taitoa. Lisäksi etsitään ratkaisuja osaksi palvelujärjestelmän normaalia toimintaa ja tehostaa hyvien käytäntöjen omaksumista käyttämällä työpaikkoja kehittämisyksiköinä.

Projektien toteutumista tukeva täydennyskoulutus koostuu projektista, jossa vaikuttajina ovat kuusi ammattikorkeakoulua ja mukana myös on ollut Porin opetus-terveyskeskus. Kyseisillä ammattikorkeakouluilla on omia osaprojekteja omien yhteistyöorganisaatioidensa kanssa. Lisäksi käynnissä on kahden tai useamman korkeakoulun yhteisiä projekteja. Hyvien käytäntöjen kehittämistä palvelevia tutkimuksia on pyritty käynnistämään seuraavilla alueilla: ”ikäntyneiden mielenterveys” -tutkimus, ”unettomuuden hoito” -tutkimus ja ”kustannusten mittaaminen ja vaikuttavuus” -tutkimukset. Kaikki edellä mainitut tutkimukset ovat tulollaan olevia tutkimuksia (Senioripalvelujen ja vanhusten-hoidon osaamiskeskus, hankesuunnitelma 2007, 1–13; EAKR -projektihakemus 2007, 2–11; henkilö A, sähköpostivastaus 3.5.2009).

Yhteistyökumppaneita osaamiskeskushankkeella on Satakunnan, Varsinais-Suomen, Etelä-Pohjanmaan ja Keski-Suomen alueilla. Nämä käsittävät muun muassa Satakunnan sairaanhoitopiirin ja koulutus- ja kehittäjäorganisaatioita. Lisäksi kumppaneina on ammattikorkeakouluja, yliopistoja sekä kolmas sektori. Hankkeella on pyritty käynnistämään yhteistyötä Ruotsissa ja Norjassa (Senioripalvelujen ja vanhustenhoidon

<sup>1</sup>Gerontologisella preventiolla tarkoitetaan tässä yhteydessä iäkkäiden henkilöiden sairauksien ja tapaturmien ennaltaehkäisyä.

osaamiskeskus, hankesuunnitelma 2007, 4–13; henkilö A, sähköpostivastaus 3.5.2009).

Projektin arvioinnista on kirjoitettu hankesuunnitelmassa (Senioripalvelujen ja vanhustenhoidon osaamiskeskus, hankesuunnitelma 2007, 12) seuraavanlaisesti: hankkeen ennakoarviointi tehdään arvioimalla hankehakemus SAMK:n arviointilomakkeella, ja osaamiskeskuksen toiminnan itsearviointi toteutetaan ohjausryhmän toimesta ja asiakaspalautteiden perusteella. Loppuarviointi suoritetaan hankkeen päättyessä hankkeen hakijan toimesta ja asiakaspalautekyselynä. Osaamiskeskuksen toiminnan ulkoinen arviointi ja osaprojektien arviointi toteutetaan projektikohtaisten arviointisuunnitelmien mukaan ja osaamiskeskuksen koordinoimien osaprojektien vaikutusten arviointi toteutetaan hankkeen omana toimintana.

Kohderyhminä ovat senioripalvelujen tuottajat, yrittäjät, kouluttajat, kehittäjät ja tutkijat. Mukana on yksityisiä, julkisia ja järjestön ylläpitämiä palveluntuottajia ja niissä niissä työskenteleviä monialan ammattilaisia. Kehittämistyössä ovat mukana myös välillisesti ikääntyvät ihmiset ja heidän omaisensa sekä kolmas sektori. Lisäksi hankkeen vaikutukset yltävät myös eriasteisten senioripalvelujen tuottamiseen liittyvän monialaisen koulutuksen tarjoajatahoihin kuten ammattikorkeakouluihin, yliopistoihin ja perustutkintokoulutusta tarjoaviin yksiköihin eri puolilla maata. Keskeinen sija on lääketieteen, hoitotieteen, sosiaalitieteiden, taloustieteiden, etiikan, juridiikan, ravitsemustieteen, kasvatustieteen ja teknisten tieteiden asiantuntijoilla (EAKR -projektihakemus 2007, 4–5; Senioripalvelujen ja vanhustenhoidon osaamiskeskus, hankesuunnitelma 2007, 6–10).

Projektin toiminnan maantieteellisenä kohdealueena on viisi maakuntaa, kahdeksan seutukuntaa ja 22 kuntaa. Harjavallan seutu toimii ensimmäisenä kokeilualustana, toiminta on ylimaakunnallista ja verkottuu valtakunnan tasolla toteutettavaan ikääntyvien palvelujen kehittämistyöhön sekä kansainvälisyyteen, muun muassa konferenssien muodossa (EAKR -projektihakemus 2007, 6–10; Senioripalvelujen ja vanhustenhoidon osaamiskeskus, hankesuunnitelma 2007, 6–10).

SENTTERI -hankkeessa toimii seuraavia organisaatioita. Ohjausryhmä, joka pitää sisällään kaikkien maakuntien konsortiot. Lisäksi hankkeessa vaikuttaa johtoryhmä, joka koostuu sekä Satakunnan johtoryhmästä että Turun konsortior ryhmästä. Edellisten lisäksi hankkeessa toimii projektijohtaja, projektisihteeri ja yliopettaja (Henkilö A, sähköpostivastaus 8.1.2009).

Jokaisella osaprojektilla on oma johtoryhmänsä, jonka jäsenistä yksi osallistuu osaamiskeskushankkeen ohjausryhmään. Ohjausryhmässä ei tarvitse olla kaikkien projektien edustus, mutta on katsottu olevan tarpeen säilyttää kunkin viiden maakunnan edustus projekteissa. Projektijohtajan, projektisihteerin ja yliopettajan tehtävänä on huolehtia SENTTERistä ja sen osaprojekteista. Hankkeen projektijohtaja osallistuu myös kaikkien osaprojektien ohjausryhmiin.

Lisäksi projektijohtajan tehtävänä on luoda ja ylläpitää yhteistyösuhteita, ohjata projektin toimintaa sisällön osalta, valmistella sopimuksia ja rahoitushakemuksia, koordinoida verkoston toimintaa. Projektijohtaja huolehtii projektin hallinnoinnista (sisältää myös ohjausryhmän, johtoryhmien ja koordinaattorien kokousten valmistelun ja päätösten toimeenpanon), tiedottamisesta ja raportoinnista sekä arkistoinnista (Hankesuunnitelma 2007, 7–8; henkilö A, sähköpostivastaus 8.1.2009, 16.1.2009, 2.4.2009).

Ohjausryhmä ja sen tehtävät kuvataan seuraavasti. Ohjausryhmä seuraa ja arvioi hankkeen etenemistä ja tuloksia. Se myös päättää hankkeen painopisteistä, toiminnan laajuudesta ja strategisista valinnoista. Lisäksi se vastaa osaamiskeskuksen ylläpitojärjestelmästä ja verkostoitumisesta muiden kehittäjäorganisaatioiden kanssa. Ohjausryhmään kuuluu yhteensä yksitoista eri julkisen sektorin sosiaali- ja terveysalan instanssin ja koulutuslaitoksen edustajaa, jotka ovat Satakunnan, Varsinais-Suomen, Pirkanmaan, Etelä-Pohjanmaan ja Keski-Suomen alueelta (Henkilö D, sähköposti 9.1.2009; Senioripalvelujen ja vanhustenhoidon osaamiskeskus, hankesuunnitelma 2007, 7–9).

Johtoryhmä ja sen tehtävät ovat seuraavanlaisia. Johtoryhmän toiminta keskittyy asiantuntijaohjaukseen. Johtoryhmä ohjaa osaamiskeskuksen etenemistä, tavoitteiden toteutumista, seuraa budjetin sekä osaprojektien toteutumista, tiedottamista, tuloksia ja tiedottaa niistä ohjausryhmälle. Johtoryhmässä vaikuttaa yhteensä neljätoista eri sosiaali- ja terveysalan instanssia ja koulutuslaitosta, kolmannen sektorin ja julkisen sektorin edustajaa. Johtoryhmänä on Satakunnan johtoryhmä, jonka lisäksi toistaiseksi toimii Turun yliopiston vetämä konsortior ryhmä. Varsinais-Suomessa on oma johtoryhmä ja toisilla eli muilla AMK:illa, johtoryhmän tehtävät hoidetaan AMK:n tutkimus- ja kehitystoimintaorganisaatioiden avulla. Konsortion yhteyshenkilöt tapaavat säännöllisesti niin kutsutuissa koordinaattorikokouksissa. Tämä ryhmä koordinoi toimintaa ja valmistelelee asioita ohjausryhmälle (Henkilö A, sähköpostivastaus 3.5.2009; Henkilö D, sähköposti 9.1.2009; Senioripalvelujen ja vanhustenhoidon osaamiskeskus, hankesuunnitelma 2007, 8–9).

Osaprojektien ohjausryhmät ja niiden tehtävät: ovat seuraavanlaisia. Osaprojektien ohjausryhmät seuraavat projektien edistymistä ja varojen käyttöä sekä toteuttavat tarvittaessa ehdotuksia projektisuunnitelman muuttamiseksi. Ne edistävät asiantunteumuksellaan projektin toteuttamista ja seuraavat tiedottamista sekä toimivat linkkinä sidosryhmiin. Lisäksi ne levittävät tuloksia ja vastaavat osaltaan projektin vaikuttavuudesta ja tuloksellisuudesta sekä hyväksyvät projektia koskevat raportit (Senioripalvelujen ja vanhustenhoidon osaamiskeskus, hankesuunnitelma 2007, 9).

Edellä esitetyn perusteella voidaan todeta SENTTERI -hankkeen omaavan teoriaosuudessa kuvattuja julkisen sektorin projektitoiminnan erityispiirteitä. Esimerkiksi sopimus, joka on projektin hallinnollinen ydin, pohjautuu tässä kahteen kansainväliseen päätöslauselmaan ja kahteen kansalliseen toimintastrategiaan. Ohjelmallisuus, kumppa-

nuus, verkottuminen ja kansainvälisyys ovat hankkeessa näkyvillä, kun toimitaan eri sektorien palveluntuottajien ja näiden monialaisten henkilöstöjen kesken sekä myös laajalla maantieteellisellä alueella. Edelleen hankkeessa toteutetaan laajalle ohjelmalle tyypilliseen tapaan useita arviointeja.

## 5.2 Kaatumisen ehkäisyprojektin markkinointiviestintä

Tässä osiossa esitellään ensin Kaatumisen ehkäisyprojektia, sen taustoja ja markkinointiviestintää. Tästä edetään markkinointiviestinnän roolikuvaan projektin eri vaiheissa. Projektin vaiheistus on samanlainen kuin mitä teoriaosiossa on esitetty ja se jakautuu neljään osaan samoilla otsikoilla kuin teoriaosuuden luvussa 3.1.3 olevassa kuviossa 6 on kuvattu. Projektin päättämisvaihetta ei ole, koska tutkielmaa tehtäessä projekti on edennyt vasta toteutusvaiheeseen. Kyseinen projekti otettiin tutkielmaan esimerkiksi toimeksiantajan pyynnöstä.

Kaatumisen ehkäisyprojekti on kolmivuotinen julkisen sektorin kehittämisprojekti, joka on alun alkaen lähtöisin Turun yliopiston hallinnoimasta ”Pysy pystys” -projektista, jossa on luotu toimintamalli, mitä parhaillaan toteutetaan ja koekäytetään ja kehitetään edelleen. Päätaavoite on saada toimintamalli käytäntöön asteittain koko maakunnassa ja myöhemmin verkoston kautta laajemmaltikin. Projektin mallia on tarkennettu ja esitelty koko verkostolle vuoden 2009 huhtikuussa. Sen toiminta on aloitettu Satakunnan alueelta ja levittäytynyt yli maakuntarajojen.

Osaprojektin tavoitteet ja kohderyhmät ovat samat kuin koko SENTTERI -hankkeen (katso luku 5.1). Tarkempaa kohderyhmäsuunnittelua ja -määrittelyä ei projektissa ole toteutettu. Projektissa ei myöskään ole tehty erikseen omaa budjettia ja arviointisuunnitelmaa, vaan ne ovat SENTTERI -hankkeen sisällä. Osaprojektin koko toiminta rahoitetaan SENTTERIn hankerahoituksesta. Jokaisen osaprojektin vastuu-henkilö vastaa *itsenäisesti* projektiensa markkinointiviestinnän suunnitelmista, toteutuksista, päätöksistä ja arvioinneista. (Henkilö A, haastattelu 18.12.2008; henkilö A:n sähköpostivastaus 27.3.2009; henkilö B, haastattelu 7.1.2009; henkilö C haastattelu 13.1.2009; Senioripalvelujen ja vanhustenhoidon osaamiskeskus; hankesuunnitelma 2007, 9, Tiedote 12.11.2008).

Edellä esitetyssä on tunnistettavissa samankaltaisia julkisen sektorin piirteitä kuin teoriaosuuden 3.2.3 luvussa on esitetty. Esimerkiksi kumppanuus ja verkostotoiminta tulevat osaprojektissa esiin sen toimiessa monien partnerien kesken. Partnereina toimivat tällä hetkellä SAMK, Keski-Satakunnan terveydenhuollon kuntayhtymä, Turun yliopisto, Satakunnan sairaanhoitopiiri sekä koulutusverkosto. Poliittisuus, byrokratia ja lainsäädäntö ilmenevät ja vaikuttavat muun muassa SAMK:n toimiessa hallinnoivana koordinaattorina. Lisäksi SENTTERI -osaamiskeskushanke ohjaus- ja johtoryhmineen

ovat suunnannäyttäjiä hankkeen ja osaprojektien painopisteissä, strategisissa valinnoissa ja toiminnan laajuuden päätöksissä.

*Osaprojektin henkilöstö ja työtehtävät:* Kaatumisen ehkäisyn osaprojektilla ei ole erikseen omaa johtoryhmää. Sen roolin hoitaa SENTTERI -hankkeen johtoryhmä. Kaatumisen ehkäisyprojektin partnereina ovat kahden koulutusorganisaation, yhden sairaanhoitopiirin ja terveydenhuollon kuntayhtymän edustajat sekä koulutusverkosto. Partnerikunnat kasvavat vuonna 2009 sitä mukaa, kun mallia viedään kunnissa käytäntöön. Tällä hetkellä kaatumisen ehkäisyohjelmaa on esitelty 20 palvelu-organisaatiolle ja 20 "kaatumishoitajaa" on koulutettu. Levittäminen jatkuu koko ajan.

Osaprojektissa *päätoimijoita* on kolme henkilöä eli projektipäällikkö = henkilö A, projektityöntekijä 1 = henkilö B ja projektityöntekijä 2 = henkilö C. Henkilöt B ja C ovat tulleet projektiin mukaan sen toteutusvaiheessa, eli vuoden 2008 syksyllä ja henkilö A on työskennellyt projektissa alusta alkaen ja toimii myös SENTTERI -hankkeen projektijohtajana. Jokainen heistä työskentelee myös muualla projektin ulkopuolella. *Osatoimijana* projektissa on SENTTERIn projektisihteeri = henkilö D (Henkilö A, haastattelu 18.12.2008; henkilö B haastattelu 7.1.2009; henkilö C haastattelu 13.1.2009; Senioripalvelujen ja vanhustenhuollon osaamiskeskus, hankesuunnitelma 2007, 9; Tiedote 12.11.2008).

Henkilö A:n toimenkuvaan sisältyy nimikkeen perusvelvollisuuksien lisäksi päähenkilönä toimiminen verkoston luonnissa, koordinoinnissa ja sen ylläpitämisessä sekä hallinnoinnissa. Edelleen työnkuvaan sisältyy tiedotuksesta, raportoinnista ja arkistoinnista huolehtiminen. Markkinointiviestinnän rooli hänen työssään on erittäin laaja. Henkilö B:n rooli on toimia koordinoijan, tutkijan ja toimintamallin käyttöönotossa. Markkinointiviestintä on hänen toimenkuvassaan myös tärkeällä sijalla. Henkilö C:n päävastuualueena on huolehtia lähinnä toimintamallin käyttöönotosta. Markkinointiviestinnän rooli hänen työssään on vähäistä projektin nykyisessä vaiheessa, mutta se todennäköisesti vahvistuu projektin edetessä. Henkilö D:n työ on perussihteerityön lisäksi muun muassa tiedonhakua ja markkinointiviestinnän tuotoksien (esimerkiksi esitteet) viimeistely- ja tarkastustyötä ja hankkeen internet sivujen ylläpidosta huolehtimista (Henkilö A, haastattelu 18.12.2008; henkilö B, haastattelu 7.1.2009; henkilö C haastattelu 13.1.2009; henkilö D, sähköpostivastaus 17.2.2009; Senioripalvelujen ja vanhustenhuollon osaamiskeskus, hankesuunnitelma 2007, 9; Tiedote 12.11.2008).

Yhteenvedona voidaan todeta, että kaikkien päätoimijoiden työnkuvaan sisältyy eriasteisia markkinointikeinojen suunnittelu- ja toteutustoimenpiteitä ja niitä tehdään sekä yksilö- että yhteistyönä. Tällaisia ovat esimerkiksi lehtiartikkelit, henkilökohtaiset tapaamiset, infotilaisuudet, kokoukset ja neuvottelut. Toimijat ovat projektiin valittuja asiantuntijoita, jotka vastaavat omasta erityisalueestaan ja työskentelevät myös projektin ulkopuolella. Vaikka jokainen projekti on uniikki, voidaan edeltävästä kuvauksesta

havaita 3.1.2 luvun kaltaisen mukaista kuvausta vastuuhenkilöistä ja heidän työkuvastaan.

*Osaprojektin markkinointiviestintää* kuvataan seuraavaksi. Henkilö A:n haastattelussa (Haastattelu 18.12.2008; sähköpostivastaus 16.1.2009) kävi ilmi, että niin SENTTERI -osaamiskeskushankkeessa kuin kaatumisen ehkäisyprojektissakaan ei ole markkinointisuunnitelmaa ja sitä ei ole paljoa pohdittu, vaan markkinoinnin rooli pohjautuu hankehakemuksessa oleviin, virallisesti vaadittuihin tiedottamissuunnitelmaan ja levittämissuunnitelmaan. Syynä tähän on, että rahoittajataho ei ole suunnitelmaa edellyttänyt ja tämä on yleinen käytäntö kotimaisten ja EU:n hankehakemuksissa. Näin ollen tarkempaa rahoitusta markkinointiin osaprojektin budjetissa ei ole myöskään osoitettu, vaan se on merkittynä niin kutsuttuna yleisvarauksena, tarkoittaen, että tarkempia kohdistussuunnitelmia markkinointiin ei ole suunnattu.

Mitä merkitystä markkinoinnin suunnittelulla on kirjallisuuden mukaan, voidaan esittää seuraavanlaisten etujen avulla; 1) markkinoinnin toimintojen koordinointi helpottuu 2) mahdollisiin muutoksiin valmistautuminen helpottuu 3) toimintojen kohdistaminen ja priorisointi tarkentuu 4) toiminnan ohjaus ja valvonta helpottuu 5) organisaation mission, oikean suunnan säilyttäminen 6) tarvittavien kehitystoimenpiteiden tunnistaminen 7) aikataulutus on mahdollista (Vuokko 2004, 115–123).

Hankkeen *tiedotussuunnitelma* sisältää melko kattavasti erilaisten tiedotteiden, raporttien, verkkosivujen, ammatillisten ja tieteellisten julkaisujen esittelyä, julkistamista hankkeen toimijoille ja ulkoisille kohderyhmille hankkeen mukaisesti. Nämä ovat hankesuunnitelmassa ilmaistu seuraavasti; ”Osaamiskeskuksen toimintaa ja tuloksia esitellään kaikissa tarkoituksenmukaisissa yhteyksissä, esimerkiksi seminaarit, konferenssit, koulutuspäivät.” (Hankesuunnitelma 2007, 12–13; henkilö A sähköpostivastaus 2.4.2009). Siinä ei kuitenkaan ole määritelty tarkemmin tiedottamisen kohteita lukuun ottamatta lehdistöä ja hankkeen sisäisiä sidosryhmiä, kuten ohjausryhmää ja toimijaverkostoa. Edelleen hankesuunnitelmasta puuttuu tiedottamisvälineiden yksityiskohtaisempi sisällön ja mallin kuvaus sekä ohjeistus. Edellä mainittujen tekijöiden lisäksi hankesuunnitelma ei sisällä muitakaan kirjallisuuden esittämiä *tuloksellisen* markkinointiviestinnän vaatimia markkinointisuunnitelman peruselementtejä kuten tilanneanalyysia, tavoitteiden määrittelyä, ongelmien ja mahdollisuuksien määrittelyä, markkinointikeinojen erityispäätöksiä ja budjetointia (Hankesuunnitelma 2007; 4–13). On luonnollista, että hankesuunnitelmassa voidaan vain tiettyyn pisteeseen asti hahmotella tulevia projektin toimintoja, mutta se ei kuitenkaan ole syy jonkin resurssin vähäiseen huomiointiin, kuten tässä tapauksessa markkinointiviestinnän suunnitteluun.

Tässä kohdin nousi esiin osaprojektin tiedotussuunnitelman puuttuminen. Hankesuunnitelmassa lukee seuraavasti: ”osaprojekteja koskeva tiedottaminen toteutetaan projektikohtaisten tiedotussuunnitelmien mukaan”. Tällaista ei ole, koska aikataulu-



ennakointia kunnasta toiseen siirtymiseen ei ole missään vaiheessa voitu tehdä, sillä se riippuu siitä, millä tavoin asia kunnissa otetaan vastaan ja miten kauan koulutus tulee vaatimaan aikaa. Vaadittava aika taas on riippuvainen työpaikkojen ilmoittamasta koulutettavien määrästä ja heidän pohjakoulutuksestaan. Peruseriaatteena on, että kaatumisen ehkäisystä sovitaan ensimmäiset infot kuntiin siinä vaiheessa, kun on resursseja ottaa uusia koulutettavia (Henkilö A, sähköpostivastaus, 2.4.2009).

*Levittäminen* sisältää tutkimustulosten ja hyvien käytäntöjen levittämistä osaksi normaalia käytäntöä niissä kunnissa ja organisaatioissa, joissa osaamiskeskushankkeen koordinoimaa toimintaa toteutetaan (Hankesuunnitelma 2007, 12–13; henkilö A sähköpostivastaus 2.4.2009).

*Ulkopuolista* markkinointiapua projektin tähän vaiheeseen mennessä on hyödynnetty lähinnä opiskelijatöinä; Satakunnan liiketalouden ammattikorkeakoulun, AMK:n medianomin opiskelijat ohjaajan opastuksella. He ja AMK:n tiedotusvastaava ovat olleet mukana työstämässä projektin eri markkinointivälineitä, esimerkiksi esitteitä, lomakkeita DVD:ä ja SAMK:n hallinnoimia internet-sivuja. Lisäksi AMK:n tiedotusvastaava on ollut lähinnä tarkastustyön muodossa mukana markkinointitoimissa (esim. lehdistötiedotteet). Näitä samaisia ulkopuolisia apuja tullaan käyttämään tulevaisuudessakin (Henkilö A, haastattelu 18.12.2008, sähköpostivastaus 16.1.2009; henkilö B, haastattelu 7.1.2009; henkilö C, haastattelu 13.1.2009).

Keskusteltaessa yleisesti markkinointiviestinnän keinojen käytöistä henkilö A kertoi, (Haastattelu 18.12.2008) heidän tietoisesti valinneen niin kutsutun asiapainotteisen ja maltillisen markkinointiviestintävaikuttamisen ilman laajempia kampanjoita (tv, radio, lehtimainokset) ja jaettavia mainoslahjoja tai ilmaisnäytteitä. Ensisijaisena syynä ratkaisuun on ollut hankkeen budjetti. Toisena mainitaan resurssien vähyys henkilöstön ja varojen osalta.

Kysyttäessä mitä markkinointiviestinnällä tarkoitetaan, haastateltavat totesivat, sen olevan asian tunnetuksi tekemistä erilaisten markkinointivälineiden kautta, esimerkiksi konferenssit, seminaarit, tieteelliset artikkelit, ammattilehdet. Projektin vaiheista riippuu, mikä on markkinoinnin kohde (rahoittaja, organisaatiot). Lisäksi pohdittiin sen olevan markkinointinäkökulman huomioonottamista viestinnässä ja kaikissa mahdollisissa tehtävissä, jonka takia sen rooli on oleellista tiedostaa ja huomioida kaikilla toiminta-alueilla. Kukaan heistä ei ole varsinaisesti opiskellut markkinointia (Henkilö A, haastattelu 18.12.2008; henkilö B, sähköpostivastaus 16.1.2009; henkilö C haastattelu 13.1.2009).

Kirjallisuuden mukaan markkinointiviestinnän tehokas johtaminen ja toteutus edellyttävät markkinointikeinojen erittäin laajaa ja hyvää tuntemusta sekä niiden antamia mahdollisuuksia. Lisäksi niitä osattava hyödyntää oikealla tavalla. On osattava valita eri keinoista toimiva ja tuloksekas yhdistelmä, jolla saadaan paras mahdollinen tulos (Siukonsaari 1999, 14–15; Vuokko 2001, 31–34).

Esitetystä havaitaan, että päätoimijat ovat hyvin tietoisia markkinointiviestinnän ydinsanomasta. Jokaisen markkinoinnin alan tieto ja taito perustuu vankkaan käytännön kokemukseen. Lisäksi he kaikki toteavat markkinointiviestinnän olevan tekijä, joka vaikuttaa ja joka tulee huomioida projektin kaikissa vaiheissa ja toimissa.

Voidaan pohtia, olisiko markkinoinnin tieto ja taito sekä käytännön ratkaisut päätoimijoilla erilaisia ja toimivampia, jos he olisivat opiskelleet myös alan teoriaa. Oletettavaa kuitenkin on, että markkinoinnin teorian tuntemus antaa vähintään laajempaa näkökulmaa asioiden käsittelyyn.

### 5.3 Projektin perustamis- eli määrittelyvaihe

Kirjallisuusosuuden mukaan projektin perustamisvaiheessa ydinasiana on määrittellä ja tuoda kohderyhmille tiettäväksi projektin olemassaolon syy. Miksi, mitä ja keitä varten projekti on? Mikä on projektin lopputuotos ja projektissa kiinteästi toimivat henkilöt ja yhteistyötahot? Entä mitkä ovat projektin kustannus-, paikka-, ja aikakysymykset? (Ruuska 2007, 39; Virtanen 2000, 74–85). Nämä johtavat laillisen ja taloudellisen tulosvastuun, sosiaalisen ja asiakkaaseen liittyvän tulosvastuun kysymyksien äärelle (Vuokko ja Heinonen 2004, 90–95).

Kirjallisuusosio esittää tässä kohdin seuraavia suositeltavia markkinointiviestinnän keinoja; henkilökohtainen vaikuttaminen ja suhde- ja tiedotustoiminta, mainonta ja julkisuus (esim. seminaarit, lobbaus, messut, kokoukset, suora- ja ulkoinen markkinointi). Näiden avulla projektin ulkoisille sidosryhmille tiedotetaan, sitoutetaan ja pyritään luomaan verkostoa eri sidosryhmien keskuudessa. Erytishuomio on kohdistunut rahoittajaosapuoliin (Goczol & Scoubeau 2003, 60–66; Goodman 2000, 69–74; Kotler 1990, 510–511; Siukonsaari 1997, 69–80; Rope 2000, 306–352; 1997 Vuokko 2003, 166–322).

Tässä vaiheessa tuodaan esiin jo aiemmin mainittu seikka, että tutkielman empiriaosuudessa keskitytään tarkastelemaan osaprojektin eri vaiheissa valittuja ulkoisia markkinointiviestintäkeinoja ja -välineitä, syventymättä tarkemmin niiden sisältöön.

Haastatteluiden mukaan projektin tässä vaiheessa päävastuu on ollut henkilö A:lla, eritoten verkoston luonnissa ja yhteyksien avaamisessa, mutta muut, kuten henkilö D ja AMK:n tiedotusvastaava ovat olleet myös mukana vaikuttamassa prosessissa. Molemmat ovat olleet lähinnä markkinoinnin teknisen työn toteuttajia. Markkinoinnin keinoina on käytetty *julkisuutta ja mainontaa*, kuten informatiivisia lehdistötiedotteita, projektin omaa esitettä ja julkaisuja sekä verkkosivuja. Lisäksi keinoista on hyödynnetty *suhde- ja tiedotustoimintaa*. Välineinä näihin keinoihin on käytetty muun muassa kokouksia, neuvotteluita, lobbausta, avointa tiedotusta, infoja, seminaareja, koulutus-tilaisuuksia, sähköposti- ja puhelinyhteydenottoja. Edelleen projektin markkinointi-

viestinnän yhtenä keinona on hyödynnetty *henkilökohtaista vaikuttamista*, jossa välineinä on ollut esimerkiksi kokoukset ja neuvottelut.

Lehdistötiedotteet ovat olleet mediajulkista tiedotusta, toisin sanoen maksutonta vaikuttamista. Niiden laadinnasta on henkilö A ollut päävastuussa ja henkilö D on toiminut apuna tarkistustyössä. Infoihin, seminaareihin, koulutuspäiviin, kokouksiin ja neuvotteluihin valmistautuminen ja osallistuminen ovat olleet henkilö A:n toimenkuvaa, kuten myös yhteydenotot sähköpostin, puhelimen tai kirjeen välityksellä eri organisaatioihin ja yhteistyökumppaneihin. Ilmeni myös, että markkinointiviestintäkeinojen *yhteiskäyttöä* ei ole pohdittu yksityiskohtaisemmin. (Henkilö A, haastattelu 18.12.2008).

Pyrkimyksenä on ollut tavoittaa erityisesti rahoittajien mielenkiinto projektia kohtaan ja jakaa informaatiota ja positiivista mielikuvaa kaikille sidosryhmille. Rahoittajien, lehdistön ja kuntien vaikuttajien lisäksi kohderyhminä ovat olleet senioripalvelujen tuottajat, kouluttajat, yrittäjät, tutkijat ja kehittäjät. Nämä ovat kaikkien sektorien senioripalveluntuottajia. Myös kuntien perusterveydenhuollon ja sosiaalitoimen vanhuspalvelujen edustajiin ja ikäihmisiin on pyritty kohdistamaan huomiota. Lisäksi kohderyhminä ovat olleet eriasteiset koulutusorganisaatiot, jotka tarjoavat senioripalveluita kuten AMK:t, yliopistot ja perustutkintokoulutusta tarjoavat tahot eri puolella maata. (Henkilö A, haastattelu 18.12.2008).

Markkinointikeinojen tavoitteiden onnistumisesta keskusteltaessa, henkilö A toteaa, että muiden kohderyhmien osalta tavoite oli saavutettu, mutta erään tärkeän yhteistyökumppanin, terveydenhuollon kuntayhtymän, kanssa ei toivottuihin tuloksiin oltu siinä vaiheessa päästy. Syynä tähän on ollut kuntayhtymässä vaikuttanut jatkuva henkilöstövajaus ja -vaihtuvuus. Tämä on aiheuttanut projektin toimijoille prosessin viivästymistä ja lisätöitä uudelleen järjestettyjen infotilaisuuksien, monien neuvotteluiden ja kokouksien muodossa (Henkilö A, haastattelu 18.12.2008).

Edellä ilmenneisiin viivästyksiin ja lisätöihin olisi voitu saada helpotusta muistutusmarkkinoinnin avulla, esimerkiksi käyttämällä nopeita markkinointivälineitä kuten sähköpostia ja puhelinta. Tämä olisi edellyttänyt toimijoilta lisääntynyttä resurssia, mutta saadut hyödyt olisivat varmasti korvanneet käytetyt kulut.

Käytettyjen markkinointikeinojen todettiin olleen hyviä ja henkilökohtainen arvio keinojen käytön onnistumisesta on myönteinen. Syvempää tulkintaa ei asiasta annettu. Mikä käytetyistä keinoista on ollut toimivin ja toimimattomin ei osattu tarkentaa, mutta haastatteluissa korostettiin suhde- ja tiedotustoimintaa ja henkilökohtaista vaikuttamiskeinoa. Tässä yhteydessä haluttiin ottaa esiin eräs tärkeä heidän käyttämänsä informaatiokanava: Satakunnan eläkeläisjärjestön kattojärjestö.

”Meillä on sellainen spesiaali-informaatiokanava; Satakunnan eläkeläisjärjestön kattojärjestö, jolla on myös oma lehti. Yhteydenotto tiettyyn henkilöön riittää sanoman eteenpäin viemiseen” (Henkilö A, haastattelu 18.12.2008).

Kyseinen informaatiokanava on hankesuunnitelman tiedotus -kohtaan merkitty verkosto. Tämänkaltaisia kanavia olisi hyvä tavoitella useampiakin ja eri sektoreilta; pyrkimys on yhteinen; ikäihmisten hyvinvointi. Lisäksi kun yhteyshenkilönä toimisi aina sama henkilö ja järjestelmällisen aktiivisesti (jos useampia instansseja), olisi kokonaiskuva hyvin hallinnassa ja yhteistyösuhteista olisi mahdollista rakentaa entistä läheisempiä ja avoimempia. Siten kumppanuuden edellytyksenä olevat luottamuksellisuus ja sitoutuneisuus kasvaisivat ja yhteistoiminnan sekä informaation tulokset loppukäyttäjille asti välittyisivät luotettavammin ja tuloksekkaammin.

Koulutuspäivistä ja vastaavista kysyttäessä ilmeni, että osaprojektin toiminnassa messu- ja koulutuspäiviä ei ole tähän mennessä ennakoitu ja suunniteltu paljoakaan. On toimittu kun tilaisuudet ja tilanteet ovat tulleet ajankohtaisiksi. Kuitenkin ilmeni, että SENTTERIn toimintaperiaatteiden mukaisesti osaamiskeskus -hanke järjestää kaksi kertaa vuodessa seminaarin jonkin ajankohtaisen senioripalvelun hyvistä käytännöistä. Esimerkiksi kaatumisen ehkäisyn hyvistä käytännöistä oli seminaari kuluvan vuoden huhtikuussa. Ohjelma on näkyvillä SENTTERIn internet-sivuilla ja luentomateriaali toimitetaan sinne myös. Koordinaattoriryhmä päättää teemoista sen mukaan, minkälainen kehittämistoiminta on maakunnissa ajankohtaista (Henkilö A, haastattelu 18.12.2008, sähköposti 3.5.2009).

Jos messut ja vastaavat muut tilaisuudet olisivat ennakoituja ja suunniteltuja niin pitkälle kuin olisi mahdollista, niin ehkä niiden oheismateriaalit, kuten esitys- ja koulutusmateriaalit olisivat entistä kattavampia ja kohderyhmäpainotteisempia? Aivan kuten koordinaattoriryhmän järjestämällä seminaareilla on toimittu. Näin toimien tapahtumien anti kaikille osapuolille olisi ehkä aiempaa tuotoksellisempaa ja projektin imago tunnetumpaa ja positiivisempaa.

## 5.4 Projektin suunnitteluvaihe

Teorian mukaan suunnitteluvaiheessa tuodaan esiin mahdollisia vaihtoehtoja projektin toteuttamiselle. Olennaista on, että kaikilla projektin osallisilla on kaikki tarvittava tieto ja yhteinen päämäärä projektin strategioista ja keinoista (Ruuska 2007, 39; Virtanen 2000, 74). Vuokon ja Heinosen (2004, 90–95) mukaan eräs julkishallinnon vastuualueista on poliittinen päätöksentekojärjestelmä ja sen tuottamat päätökset taasen ovat etusijalla ohjaamassa julkisen sektorin organisaation suunnitelmia, toimintaa ja päätöksiä.

Markkinointikirjallisuuden mukaan edellä mainittuihin tavoitteisiin päästään parhaiten henkilökohtaisen vaikuttamisen ja suhdetoiminnan avulla. Välineitä näihin keinoihin ovat muun muassa avoimet tiedotukset, seminaarit, kokoukset, lobbaukset, messut, koulutustilaisuudet, verkkomarkkinoinnit. (Kotler 1990, 510–511; Rope 2000, 353–364; Vuokko 2003, 166–322).

Projektin suunnittelun päävastuu on ollut edelleen henkilö A:lla, mutta henkilö D ja AMK:n tiedotusvastaava ovat tässäkin vaiheessa olleet samalla tavalla toimenkuvillaan vaikuttamassa toimintoihin.

Tässä vaiheessa markkinointikeinojen käyttö on ollut samankaltaista kuin edellisessä vaiheessa ja samojen henkilöiden vastuulla. Eli on hyödynnetty *julkisuutta ja mainontaa*, joihin on käytetty muun muassa seuraavia välineitä; lehdistötiedotteita, projektin omaa esitettä ja verkkosivuja. Näiden lisäksi välineistä on käytetty suhdetoimintaa. Markkinointiviestintäkeinoista on myös käytetty *suhde- ja tiedotustoimintaa* ja välineinä niissä on hyödynnetty esimerkiksi kokouksia, neuvotteluita, lobbausta, avointa tiedotusta, infoja, seminaareja ja koulutustilaisuuksia sekä sähköposti- että puhelinyhteydenpitoa. *Henkilökohtainen vaikuttaminen* on myös ollut projektin suunnittelu- vaiheessa käytetty markkinointiviestintäkeino ja neuvottelut ja kokoukset ovat olleet markkinointivälineitä sen hyödyntämisessä (Henkilö A, haastattelu 18.12.2008).

Haastattelussa korostui verkkoviestintä vaivattomuutensa ja tehokkuutensa takia. Työkaluna se on suositeltava ja kuten henkilö A:n toteaa;

”Se on nopea ja sillä saavuttaa laajan ryhmän.” (Haastattelu 18.12.2008).

Mainittujen etujen lisäksi verkkoviestintä on myös kustannuksiltaan edullinen viestintäväline. Osaprojektissa käytetään intranetiä, jota on hyödynnetty osaprojektin ja sen sidosryhmien sisäisessä viestinnässä ja extranetiä SENTTERI -hankkeen toimijoiden tiedonvaihdannassa.

SENTTERI- hankkeen ja osaprojektin www-sivuilta ilmenee miten hankkeet ovat organisoitu, niiden sisältö, yhteistyökumppanit sekä ajankohtaiset ja tulevat tapahtumat (Henkilö A, haastattelu 18.12.2008; [www.samk.fi](http://www.samk.fi)). Lisäksi osaamiskeskushanke osaprojekteineen kuuluvat SAMK:n toteuttamaan niin kutsuttuun hyvinvointialan hankerekisteriin, johon on kerätty yli sadan Satakunnassa sosiaali- ja terveydenhuoltoon ja alan koulutuksen kehittämiseen liittyvien projektien informaatiot. Niistä selviää projektien sisältö, hallinnoiva organisaatio, yhteystiedot, rahoittajat ja hankkeen toteutusalue sekä yhteistyökumppanit. Lisäksi sivuille on koottu tietoa ajankohtaisista tapahtumista, koulutuksista ja linkkitietoja hyödyllisiin tilastotietokantoihin sekä keskeisten hyvinvointialan toimijoiden www-sivuille (Henkilö A, haastattelu 18.12.2008; [www.samk.fi](http://www.samk.fi)).

Kohderyhmissä ei ole tapahtunut muutoksia verrattuna projektin edelliseen vaiheeseen, mutta päähuomio rahoittajista on siirtynyt muihin ryhmiin. Oleellista on ollut tiedottaa kaikille mitä, missä ja millä tavoin projektissa tapahtuu ja edetään (Henkilö A, haastattelu 18.12.2008).

Henkilö A halusi nostaa esiin haastattelussaan erään heidän tehokkaaksi ja toimivaksi todetun verkostoliittymän; ”Satakunnan hyvinvointihankkeiden edustajien vetäjät”. Tämä on satakuntalaisvetoinen verkosto, joka muodostuu noin kahdeksan eri julkisen hyvinvointiedustajien tahoista. Sen toiminta on vapaaehtoisuuteen perustuvaa, tärkeäksi koettua, tiivistä yhteistyötä jota pidetään yllä säännöllisillä, neljä kertaa vuodessa olevilla tapaamisilla. Näiden yhteistyökumppanien kanssa on toteutettu vierailuja ja yhteisesittelyjä kukin omista hankkeistaan maakunnissa alan ammattilaistilaisuuksissa. Näin hyvinvointialan instanssien vaikuttajat pystyvät pitämään ajan tasalla toinen toisensa muiden tahojen lisäksi ja toiminnan henkeen on kuulunut myös kaikkien mukana olevien hankkeiden edistäminen ja tiedottaminen kukin tahollansa omissa verkostoissaan (Henkilö A, haastattelu 18.12.2008).

Kyseinen verkostotoiminta on suhde- ja tiedotustoimintaa, henkilökohtaista vaikuttamista ja lobbausta parhaimmillaan ja se on osoittanut toimivuutensa, kuten haastateltavakin totesi. Tällaiset yhteisliittymät ovat tärkeitä jos ei välttämättömiäkin mille tahansa instanssille tämän päivän liiketoiminnassa, jotta saavutettaisiin entistä parempia tuloksia. Innovatiivisuus, laadukkuus, tehokkuus, monialainen asiantuntijuus saadaan näin hyödynnettyä paremmin ja yhä useamman kumppanin käytettäväksi. Verkoston toteuttamat yhteisesittelyt luovat niin jokaiselle osallistujaorganisaatiolle kuin ulkopuolisillekin yhtenäistä ja selkeätä asiantuntijakuvaa, joka on omiaan vahvistamaan kunkin edustajan imagoa ja luotettavuutta. Lisäksi yhteisesittelyt ovat kaikille kustannusystävällinen toimintatapa.

Oma-arvion mukaan suunnitteluvaiheen tavoitteet on saavutettu. Tehokkaimmiksi tai tehottomimmiksi havaittuja markkinointikeinoja ei haastateltava osannut määritellä tarkemmin kuin ei myöskään tavoitteiden osalta (Henkilö A, haastattelu 18.12.2008).

Se, että henkilö A ei ole osannut määritellä yksityiskohtaisemmin kahden edellisen vaiheen käytettyjä markkinointiviestinnän keinojen toimivuutta tai toimimattomuutta ja tavoitteiden saavuttamisastetta, voidaan pitkälti tai kokonaan nähdä johtuvan markkinointisuunnitelman puuttumisesta. Kirjallisuuden mukaan markkinointisuunnitelma sisältää tavoitteita, jotka voivat olla kvalitatiivisia tai kvantitatiivisia ja niiden tärkeimmät tehtävät ovat suunnan antaminen ja toimenpidevalintoihin vaikuttaminen. Jotta tavoitteet ohjaisivat toimintaa ja valintoja, tulisi niiden olla realistisia, mitattavissa, tarpeeksi yksilöityjä kullekin osa-alueelle, samaan suuntaan ohjaavia ja aikatauluun sidottuja. Markkinoinnin arvioinnista suunnitelmassa kuvataan niin sanottua kolmiarviointia; arvioinnit ennen, aikana ja jälkeen kampanjan tai projektin. Arviointimallia käytettäessä organisaatio tietää tarkkaan asetetut tavoitteet, tavoitesuunnan ja

mahdolliset korjaustoimenpiteet sekä loppuanalyysin ja tulevat kehittämistoimenpiteet (Vuokko 2004, 121–123; Vuokko 2001, 138–143).

## 5.5 Projektin toteutusvaihe

Kirjallisuusosion mukaan toteutusvaiheessa konkretisoituu suunnitteluvaiheessa tavoitteeksi asetettu palvelu, tuote tai järjestelmä. Nykytilanteesta ja mahdollisista muutoksista informointi kaikille projektin sidosryhmille korostuu tässä vaiheessa projektia (Ruuska 2007, 39; Virtanen 2000, 75–80). Lisäksi vastuualueista painottuu ammatillinen tulosvastuu sisältäen asiakaskeskeisen ajattelun ja joustavuuden sekä työntekijöiden ammattitaidon (Vuokko ja Heinonen 2004, 90–95). Julkisuus, suhdetoiminta ja henkilökohtainen vaikuttaminen ovat kirjallisuuden esittämiä markkinointiviestinnän keinoja tässä vaiheessa. Julkisuuden osalta www-sivut, lehdistötiedotteet, artikkelit ammattilehdissä, koulutukset ja esitteet ovat käyttökelpoisia markkinointivälineitä. Kahdessa jälkimmäisessä esimerkiksi kaikenlaiset seminaarit ja esittely- ja tiedotustilaisuudet ovat hyviä markkinointiviestinnän välineitä (Kotler 1990, 510–511; Rope 2000, 353–364; Siukonsaari 1997, 69–98; Vuokko 2003, 166–322).

Projektin kaikki päätoimijat ovat osallisina tässä vaiheessa, lisäksi henkilö D ja AMK:n tiedotusvastaava ovat toiminnassa mukana samalla tavalla kuin aiemminkin. Koska projekti on tullut vastikään toteutusvaiheeseensa, niin markkinointiviestintäkeinojen käyttö on aluillaan, mutta voidaan kuitenkin todeta, että jo käytetyt ja tulevat keinomuodot ovat pitkälti samanlaisia kuin aiemmissakin vaiheissa.

Markkinointiviestintäkeinoista *mainontaa ja julkisuutta* on käytetty hyväksi 2 kpl:n DVDn, power point -esityksen, projektin oman esitteen, verkkosivujen ja lehdistötiedotteiden ja suhdetoiminnan avulla. DVDt ovat luotu 1) opetusmateriaaliksi alan ammattilaisille ja 2) informatiiviseksi materiaaliksi ikäihmisille. *Suhde- ja tiedotustoimintakeinoja* on toteutettu muun muassa kokouksien, neuvotteluiden, lobbauksen, avoimen tiedotuksen, infojen, seminaarien (koti- ja ulkomaat), koulutustilaisuuksien, puhelin- ja sähköpostiyhteydenpidon avulla. Lisäksi markkinointiviestintäkeinoista *henkilökohtaista vaikuttamista* on hyödynnetty kokouksien, infotilaisuuksien ja neuvotteluiden avulla.

Kohderyhmät ovat edelleen samat kuin edellisissä vaiheissa, mutta erityisen tärkeässä asemassa ovat alan ammattilaiset, kolmas sektori ja ikäihmiset. Tavoitteena on saada toimintamallia konkreettisesti käytäntöön, jolloin alan ammattilaiset tulee saada vakuuttuneiksi projektin sanomasta ja toiminnasta (Henkilö A, haastattelu 18.12.2008; henkilö B, haastattelu 7.1.2009; henkilö C, haastattelu 13.1.2009).

Tiedusteltaessa tavoitteiden onnistumisesta, henkilö B kertoo;

”Tavoitteissa olemme onnistuneet; terveyskeskusten kanssa käytyjen keskustelujen perusteella on hyvä kokemus. Ja markkinointi on sikäli helppoa, koska asia on yhteiskunnallisesti tärkeä aihe kaikille; sen tärkeys on tavallaan jo tiedostettu ja osoitettu ja myös taloudellinen etu sekä vanhusten toimintakykyyn liittyvä hyöty.” (Henkilö B, haastattelu 7.1.2009).

Vaikka toteutusvaiheen tavoitteissa oltiin onnistuttu, niin tällöin myös muistutusmarkkinoinnin avulla olisi voitu varmistaa projektin sanoman ajankohtaisuus sidosryhmille. Huomioitavaa myös on, että tavoitteiden tarkempaa arviointia ei edelleen osattu antaa, kun asiaa tiedusteltiin kaikilta päätoimijoilta. Pääsyynä tähän voidaan nähdä aiemmin todettu markkinointisuunnitelman puuttuminen.

Haastateltavien pohtiessa yleisesti *tärkeimmäksi havaittuja markkinointiviestinnän keinoja*, nousi kaikilla esiin yksi ja sama keino; henkilökohtainen vaikuttaminen. Tätä he pitivät yhtenä tärkeimpänä ja toimivampana vaikuttamismuotona ja jonka avulla projektin sanomaa viestitetään tehokkaasti eteenpäin, erityisesti puhuttaessa yhteiskumppaneihin vaikuttamisesta. Kyseisen keinon tehokkuuden syitä ja tuloksia ei kyetty yksityiskohtaisemmin tulkitsemaan lukuun ottamatta henkilö A:n toteamusta seuraavassa kappaleessa. Henkilökohtaista vaikuttamista päätoimijat ovat käyttäneet yleensä seuraavasti. Ensimmäinen kontakti on luotu ottamalla yhteyttä sähköpostitse, puhelimitse ja tai kirjeitse jonka jälkeen on lähetetty kirjallista materiaalia tutustuttavaksi ennen varsinaista face - to face tapaamista. Haastateltavat luettelivat seuraavia etuja kyseiselle vaikuttamismuodolle; asioista voidaan sopia välittömästi ja selventää ja tarkentaa taustoja sekä mahdollisia epäselvyyksiä (Henkilö A, haastattelu 18.12.2008; henkilö B, haastattelu 7.1.2009; henkilö C, haastattelu 13.1.2009).

Samasta aiheesta henkilö A (Haastattelu 18.12.2008) toteaa, että heidän kannattaa hyödyntää tätä markkinointiviestinnän muotoa, koska käytäntöjen implementointivaiheessa jo tutuilla henkilösuhteilla on oleellinen merkitys prosessin menestyksellisessä loppuunsaattamisessa.

Päätoimijat luettelivat haastatteluissaan henkilökohtaisen vaikutusmuodon käytännön ja kirjallisuudenkin tunnistamia etuja. Haittapuolina tässä muodossa on sen korkeat kustannukset ja joskus kovin pitkälle vaativa asioiden ennakointi, jotta tapaamiset onnistuisivat toivotussa paikassa ja siihen varattu aika olisi riittävä. Henkilö A:n toteamus henkilökohtaisen keinon käyttämisestä on perusteltua. Tämän lisäksi se varmistaa vaadittavan luottamuksellisen, avoimen ja kiinteän kumppanuussuhteen tai tulevan sellaisen, jolloin lopputuloksetkin ovat sitouttavia ja toimivia. Järjestelmällisen *säännöllisesti* käytettynä sen hyödyt ehkä kasvaisivat entisestään.

Pohdittaessa markkinointiviestinnän *kehitettävyyttä* projektissa, haastateltavat kommentoivat seuraavanlaisesti;



”Olisi mielenkiintoista ajatella, että joku joka tuntee enemmän markkinointiviestinnästä, voisi osoittaa, miten sitä olisi voinut käyttää tehokkaammin ja saamaan enemmänkin hyötyä irti ja varmaan olisi voitu enemmän käyttää erilaisia toteutustapoja; meillä on ollut pääpaino sisällössä. Voisi myös ajatella, että hankesuunnitelman yhteydessä tehtäisiin erikseen markkinointisuunnitelma.” (Henkilö A, haastattelu 18.12.2008).

”Aina on varmasti paljon kehitettävää” ja että ”suunnitelmallinen markkinointiviestintä on erittäin tärkeä ja merkityksellinen asia” ja jatkaa; ”asiantuntija-apua tulisi aina käyttää markkinointiviestinnän osalta, oli sitten kysymys projektista, yritystoiminnasta tai minkä tahansa yhteisön kehittämistä.” (Henkilö C, haastattelu 13.1.2009).

Lisäksi kysyttäessä mahdollisen ulkopuolisen markkinointiviestintäavun käytön merkityksestä projektissa, todetaan;

”On iso ero ammattilaisen ja ei-ammattilaisen saadusta tuloksesta ja että olisi hyvä, jos ammattilaiset antaisivat vähintään rungon, miten edetä.” (Henkilö C, haastattelu 13.1.2009).

Edelleen todettiin, että uusia markkinoinnin menetelmiä ja keinoja tulisi jatkuvasti pohtia, avoimella asenteella (Henkilö B, haastattelu 7.1.2009).

Edellä olevat vastaukset kertovat, että kaikki päätoimijat tunnistavat, miten tärkeä markkinointiviestintä vaikuttajana ja resurssina projektissa on. Markkinoinnin kehittämisessä henkilöt A ja C näkevät ulkopuolisen avun tärkeyden. Lisäksi henkilö A pohtii myös markkinointisuunnitelman toteutuksen tarpeellisuutta tulevilla hankkeilla.

Esiin tulleet markkinointia koskevat kehittämisajatukset ovat siis kaikilla vielä hahmottelun asteella, konkreettisiin toimenpiteisiin ei ole ryhdytty vielä millään tasolla.

Osaprojektin ollessa vielä toteutusvaiheessa, mahdollisuus ulkopuolisen markkinointiavun, asiantuntijan käyttöön on yhä ajankohtaista. Konsultaatiota olisi hyvä harkita henkilö A:n pohdinnan mukaisesti; osoittamaan, miten markkinointiviestintää olisi mahdollisesti kyetty hyödyntämään tehokkaammin ja miten sitä voitaisiin hyödyntää yhä edelleen. Asiantuntijan antama perusrunko, kuten henkilö C totesi, on myös hyvä ajatus. Se olisi myös taloudellisempi vaihtoehto, mutta samalla se edellyttäisi päätoimijoilta enemmän aktiivisuutta, sitoutumista ja perehtyneisyyttä asiaan. Voisi myös ajatella, että ostettu konsultaatio olisi räätälöity jokaiselle hankkeelle erikseen tai projektien yksilöllisyyden huomioiden, mahdollisimman pitkälle toteutettu standardipaketti.

Konsultaation pituus voisi vaihdella viikoista kuukausiin tai jopa vuosiin, riippuen miten palvelu organisoitaisiin. Samaa standardiajattelua voisi soveltaa markkinointi-

suunnitelman toteutuksessa. Projektien ollessa uniikkeja, räätälöity malli on luonnollisesti parempi vaihtoehto, mutta kustannuksiltaan korkeampi.

Eräs vaihtoehto tai edellisen kanssa yhdistettynä, on käyttää AMK:n markkinointia opintojen loppuvaiheessaan olevia tai jo valmistuneita opiskelijoita aktiivisemmin mukana projektitoiminnassa. Yhä opiskeleville opintopisteiden ja opinnäytetöiden lisäksi opiskelijoille voisi motivointikeinoina käyttää erisuuruisia stipendejä. Jo valmistuneiden palveluita voisi ajatella hyödyntää muistakin oppilaitoksista, kuten muista ammattikorkeakouluista, ylemmistä ammattikorkeakouluista ja kauppakorkeakouluista. Esimerkkinä voidaan mainita Turun Kauppakorkeakoulun hyvinvointialan ja liiketoimintaosaamisen maisteriohjelma. Ohjelmasta valmistuneet voivat tarjota poikkitieteellistä osaamistaan, joka ulottuu markkinoinnin lisäksi hyvinvointialaan.

Käyttämällä opiskelijoita ja tai vastikään valmistuneita saisivat projektitoimijat viimeisimmän informaation markkinoinnin teorian alalta. Tällainen toiminta olisi opiskelijoiden ja valmistuneiden kannalta tärkeätä, koska nykyajan työelämässä on projektityöskentelyä miltei joka organisaatiossa jossakin määrin, joten markkinoinnin soveltamisen lisäksi heille tulisi myös kokemusta monipuolisesta projektityöskentelystä. Jokaista esitettyä vaihtoehtoa voisi hyödyntää SAMK:n kaikissa hankkeissa.

Valittaisiinpa edellä esitetyistä vaihtoehdoista mikä tahansa, olisi varmaankin aiheellista projektin päätoimijoiden vahvistaa vahvaa käytännön markkinointiosaamistaan myös teorian osalta. Markkinoinnin teorian tuntemus antaisi pohjaa organisaation tuloksellisen markkinointiviestinnän suunnittelu-, toteutus-, ja arviointipäätöksiin käytännössä. Markkinoinnin teorian tietoa ja taitoa kannattaisi ostaa valitulta palvelun tarjoajalta.

## 6 YHTEENVETO

### 6.1 Johtopäätökset

Tutkielman tavoitteena oli selvittää, mikä merkitys ulkoisella markkinointiviestinnällä on julkisen sektorin projektissa ja millaisia ulkoisen markkinointiviestinnän keinoja julkisen sektorin projektin eri vaiheissa on käytetty. Ongelmiin etsittiin teoreettista vastausta markkinointiviestintään, projektiin ja julkisen sektorin projektiin liittyvästä kirjallisuudesta.

Tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä esiteltiin ensin markkinointiviestinnän teoria ja sen osa-alueita. Tästä tutkimus eteni projektin ja julkisen sektorin projektin määritelmiin ja teorioihin. Lisäksi teoriaosuudessa kuvattiin markkinointiviestintää projektin eri vaiheissa. Tutkielman empiriaosuudessa tarkasteltiin ulkoisen markkinointiviestinnän roolia kaatumisen ehkäisyprojektin vaiheissa. Empiirisessä osiossa käytettiin toiminta-analyyttistä tutkimusotetta. Tutkielmaa tehtäessä projekti on edennyt vasta toteutusvaiheeseen, joten projektin päättämisvaihe puuttuu. Teoriaosuudessa sen sijaan on esitetty koko projektin elinkaari.

Tässä luvussa edetään seuraavasti. Käsittely aloitetaan tutkielman teoriaosuudesta. Ensin esitellään markkinointiviestintää ja sen osa-alueita. Tämän jälkeen käydään läpi projektin vaiheistus sidosryhmineen ja markkinointiviestinnän merkityksestä projektissa. Tästä edetään julkisen sektorin toimintaympäristön kuvaukseen ja julkisen sektorin erityispiirteisiin. Seuraavaksi käsitellään, millaisia ulkoisia markkinointiviestinnän keinoja ja -välineitä projektissa ja julkisen sektorin projektissa on käytetty. Lopuksi käydään läpi tutkielman empiriaosuus. Luvussa 6.2 on jatkotutkimusmahdollisuuksien esittely.

Markkinointiviestintä ymmärretään erilaisina viestinnän elementteinä, joiden avulla pyritään tietoisesti vaikuttamaan ja saamaan aikaan erilaisten organisaatioiden ja niiden eri sidosryhmien kanssa sellaista vuorovaikutusta, joka vaikuttaa positiivisesti organisaation markkinoinnin tuloksellisuuteen. Tällöin markkinointiviestintää tarvitaan yksityisen, julkisen ja kolmannen sektorin organisaatioissa. Sitä tarvitaan minkä tahansa olemassa olevien tai uusien ilmiöiden, ongelmien, palveluiden tai hyödykkeiden markkinoinnissa halutuille kohderyhmille. Organisaation tulee menestyäkseen viestiä pitkäjänteisesti ja jatkuvasti sekä toiminnalla että markkinointiviestinnällä kohderyhmille. Sen saavuttamiseksi markkinointiviestintää tulisi toteuttaa kokonaisvaltaisesti ja suunnitellusti, jolloin tarkastellaan sekä viestinnän kokonaisratkaisua, että myös yksittäisiä viestintäkeinoja, jolloin selvitetään organisaation kannalta toimivimmat viestintäkeinojen toteutustavat.

Edellä mainitut seikat saavuttaakseen organisaation välttämättömänä apuvälineenä prosessissa on *systemaattinen markkinointisuunnitelma*. Sen merkitys on oleellinen markkinointiviestinnän suunnittelussa ja sen avulla organisaatio tavoittaa seuraavanlaisia asioita. Organisaatio tiedostaa nykytilanteen ja sidosryhmien ja ympäristön mielipiteet organisaatiosta. Organisaatio kykenee tunnistamaan toimintansa ongelmat ja mahdollisuudet. Toiminnan ohjaus ja suuntaus on mahdollista kohdistaa yksilöitynä kullekin osa-alueelle ja aikataulutetusti sekä arvioida tulokset. Edelleen suunnitelman avulla kyetään löytämään organisaation kannalta oleellimmat kohderyhmät, joille voidaan suunnata asianmukaista markkinointiviestintää harkitussa paikassa ja aikataulussa. Lisäksi tiedetään tarkkaan, mihin on resursseja, miten paljon henkilöillä on halua, kykyä, aikaa ja mahdollisuuksia toteuttaa suunnitelmia. Suunnitelmaa käytettäessä markkinointiviestintäkeinojen yhdistelmästä saadaan tehokkaampi ja pitkävaikutteisempi vaikutus kuin mitä olisi yksittäisten keinojen vaikutusten summa. Prosessin lopussa tiedetään tarkkaan asetetut tavoitteet, tavoitesuunnat, mahdolliset korjaustoimenpiteet ja loppuanalyysi sekä mahdolliset tulevat kehittämistoimenpiteet. Markkinointisuunnitelman sisältöön vaikuttaa luonnollisesti se, onko kyseessä yksittäinen kampanja tai vuosittainen tai pidempiaikainen viestinnän suunnitteluprosessi.

Markkinoinnin keinot jaetaan tässä tutkielmassa kuuteen osa-alueeseen; mainonta, menekinedistäminen, julkisuus, henkilökohtainen myyntityö, sponsorointi ja suhde- ja tiedotustoiminta. Luettelo keinoista ja niiden välineistä ei ole tyhjentävä ja rajat eivät ole selkeitä. Tuloksista kävi ilmi, että monen markkinoinnin asiantuntijan mielestä parhaat tulokset saavutetaan eri keinoja yhdistellen ja että markkinointiviestinnän lisäksi koko markkinoinnin arsenaali on viritettävä toivotun sanoman levittämiseen. Organisaation toiminnan ja markkinointiviestinnän on oltava tasapainossa. Yhdenkään keinon käyttö ei saa olla itsetarkoitus, vaan liikkeelle lähdetään organisaation tavoitteista. Syynä tähän on eri keinojen tavoitteet ja merkitys; informointi, tunnetuksi tekeminen, myynnillinen sanoma, yhteiskunta-asioiden hoito, muistutus ja positiivisten mielikuvien luonti.

Projekti määritellään ainutkertaiseksi ja tavoitteelliseksi organisaatioksi, joka koostuu ihmisistä, resursseista, prosesseista ja toiminnoista sisältäen selvästi määritetyt kustannus- ja resurssiajoitukset sekä suunnitellun aloitus- ja päättymisajankohdan eli projektin elinkaaren. Elinkaarensa aikana projekti jakautuu useisiin eri vaiheisiin, jotka toiminnaltaan ja ominaisuuksiltaan poikkeavat toisistaan. Vaiheiden lukumäärästä esiintyy erilaisia mielipiteitä, mutta kaikissa malleissa on löydettävissä samat peruselementit; 1. perustaminen, 2. suunnittelu, 3. toteutus ja 4. päättäminen. Projekti etenee vaiheittain seurannaisperiaatteen mukaisesti.

Projekti perustuu aina asiakkaan tilaukseen. Asiakas voi olla sekä organisaation sisältä että sen ulkopuolelta. Projektin tulee organisoitua kuin minkä tahansa tulosta

hakevan ryhmän. Jokaisessa projektissa toteutus ja projektissa toimijoiden roolikuvat ja vastuut ovat erilaisia, mutta siitä huolimatta projektissa on tunnistettavissa yleisellä tasolla olevat keskeiset vastuuhenkilöt ja työryhmät sekä niiden keskinäinen työnjako. Sidosryhmien profilointi odotuksineen ja tarpeineen on tärkeitä, korostuen laajoissa projekteissa, joissa sidosryhmien määrä on laaja. Tällöin luonnollisesti projektin hallinta ja välttämättömän yhteisen päämäärän löytäminen menestyksekkäästi ja mahdollisimman alhaisin riskein on entistä haastavampaa.

Tutkielmassa todettiin, että projektin organisointitavasta tai projektimallista huolimatta, jokainen projekti on kiinteä työyhteisö monine muuttujineen. *Markkinointiviestintä on liitäntätekijä, joka kytkee projektin osat toisiinsa ja koko projektin toimintaympäristöönsä.* Päästäkseen tavoitteeseensa projektilta vaaditaan, että sillä on käytössään toimiva yhteys ja toimiva markkinointiviestintäsuunnitelma toimintaympäristöönsä ja sidosryhmiinsä.

Julkisen sektorin toimintaympäristö on kokenut voimakasta hallinnollista muutosta 1980- ja 1990- lukujen aikana, jotka ovat aiheuttaneet muun muassa uusien johtamistapojen löytämistä, voimakkaampaa verkostoitumista eri sektorien kesken ja poikkihallinnollisten koordinoitumismekanismien kasvua. Tästä johtuen julkisella sektorilla myös projektimuotoinen työskentelymuoto voidaan nähdä edelleen kasvavana. Siten on tärkeitä kiinnittää huomiota siihen, miten markkinointiviestintää on suunniteltu, ymmärretty ja toteutettu julkisissa organisaatioissa ja projekteissa.

Seuraavaksi selvitettiin, jo edellä mainittuja, lukuisia tunnettuja markkinointiviestinnän keinoja, joiden avulla voidaan tehokkaasti vaikuttaa projektin vaiheissa sen menestyksekkääseen loppuun saattamiseen. Oleellista markkinointiviestinnän keinoissa on kohdistaa ne projektissa täsmälleen kohderyhmilleen, jolloin aikaansaadaan haluttu lopputulos. Tehokas ja toimiva markkinointiviestintä ei kuitenkaan tapahdu itsestään, vaan sitä on ymmärrettävä, suunniteltava, johdettava ja valvottava aivan kuten muitakin projektissa tapahtuvia resursseja. Projektin tehtävän ainutkertaisuuden ja työprosessiin liittyvien epävarmuustekijöiden vuoksi yhteenkään projektiin ei sopivia malliratkaisuja löydy. Lopputuloksen sisältöä koskevat ratkaisut täsmentyvät vasta työn edetessä ja ennakointi on mahdollista vain tiettyyn rajaan asti. Edellytykset projektin parhaimmalle mahdolliselle tulokselle luodaan jo projektin perustamis- ja suunnitteluvaiheessa ennen varsinaisen toteutusprosessin aloittamista.

Seuraavaksi käsiteltiin tutkielmassa tärkeimmiksi havaittuja ulkoisen markkinointiviestinnän keinoja ja välineitä julkisen sektorin projektin eri vaiheissa. Kyseiset keinot ja välineet perustuvat tutkielmassa seuraavaksi esiteltäviin julkisen sektorin ominaispiirteisiin. Julkisen sektorin projektin toimijat sitoutuvat kumppanuusperiaatteella vapaaehtoisluonteisesti sopimukseen ja vaikuttaessa usein maantieteellisesti laajasti ja hajautuneesti, jolloin viestintä vaikeutuu ja sen suunnitelmallisuus korostuu. Edelleen julkisen sektorin projektissa on yleensä

yhteistyökumppaneita ja sidosryhmiä huomattava määrä, jolloin projektijohtamisessa painottuu projektien välisten riippuvuussuhteiden hallinta, luottamus, yhteistoiminnan ja viestinnän riittävyys varmistaminen sekä ulkoisen ympäristön huomiointi. Lisäksi byrokratia, politiikka, ja lainsäädäntö asettavat rajoituksia, uhkia ja odotuksia projektille. Julkisen sektorin projektilla on laajan toimintansa vuoksi myös erittäin laajasti ulottuva toiminta- ja arvoympäristö. Toimintaympäristö koostuu tekijöistä, joiden kanssa organisaatiolla on vaihdantasuhde. Asiakkaat, verkostokumppanit, korkeakoulut, sijaintikunta ja valtionhallinnon yksiköt ovat tyypillisiä esimerkkejä tällaisista. Arvoympäristöön liittyy sekä odotuksia että arvostuksia. Odotukset voivat olla vaikkapa joukkoviestinten odottama uutisaihe.

Suhde- ja tiedotustoiminta ja henkilökohtainen vaikuttaminen todettiin oleellisimmiksi vaikutuskeinoiksi julkisella sektorilla. *Suhdetoiminnalla* yritetään saavuttaa ja säilyttää organisaatiolle tärkeiden sidosryhmien luottamus ja resurssien saanti. Se on tapa luoda goodwill -arvoa. Siihen liittyy pyrkimys yhteistyötoimijoiden sitouttamiseen niin vahvasti, että he ovat organisaation toiminnassa mukana aidosti henkisesti ja sitä kautta edistävät omalta osaltaan organisaation menestystä. Tämä vaatii markkinoijalta avointa ja aktiivista tiedotusta sekä kiinnostuksen osoitusta sidosryhmilleen. Suhdemarkkinointia tulisi harjoittaa ennen, aikana ja jälkeen projektin ottaen huomioon koko toimintaympäristö. Projektin päätyttyä on yhä huolehdittava suhteista, niin kutsutuista nukkuvista suhteista. Niillä on oleellinen merkitys tulevaisuuden kannalta sosiaalisten siteiden, riippuvuuden luottamuksen ja muodossa. Ulkoisella suhdetoiminnalla, jota tässä tutkielmassa ainoastaan keskityttiin, on esimerkiksi seuraavia tunnettuja välineitä; yritysvierailut, avoimien ovien päivät, tiedotustilaisuudet, asiakastapahtumat, koulutukset, seminaarit ja kannanotot esimerkiksi yhteiskunnallisesti tärkeissä asioissa.

*Ulkoiseen tiedottamiseen* taas sisältyvät kaikki organisaatiosta ulospäin kohdistuvat viestintätoimet. Keskeisintä tiedotuksessa on pyrkimys pitää yllä näkyvyyttä tärkeimmissä ulkoisissa sidosryhmissä. Organisaation tulee olla aktiivinen tiedotusvälineitä kohtaan. Mahdollisia markkinointiviestinnän välineitä tähän keinoon ovat erilaiset tiedotustilaisuudet, seminaarit, multivideot, www-sivut, vuosikertomukset, lehdistötiedotteet.

*Lobbaus* eli yhteiskuntavaikuttaminen, on markkinointivälineistä oleellinen vaikutin julkishallinnon puolella. Mitä enemmän ja paremmille paikoille organisaation edustajat kykenevät soluttautumaan keskeisten yhteistyöelinten toimikuntiin ja muihin vaikuttajatahoihin, sen tehokkaammin se myös edesauttaa ajan myötä organisaation toimintaa. Tällöin henkilösuhteet ja tunnettuus markkinoilla ovat oleellisia pitkän aikavälin menestyksen saavuttamisessa. *Internet*-viestinnän avulla saadaan melko vaivattomasti, nopeasti ja alhaisin kustannuksin tavoitettua laajasti halutut sidosryhmät ja yhteistyökumppanit ja levitettyä ohjelman informaatiota, tunnettuutta sekä imagoa.

*Henkilökohtainen vaikuttamisen* vahvuutena on, että sanoma voidaan räätälöidä tilanne- ja asiakaskohtaisesti. Kyseistä face to face -keinoa suositellaan, kun asiakkaan tarvitsema informaatiomäärää ja -laatua ei voida välittää vain menekinedistämiskeinojen tai mainonnan avulla tai kohderyhmän tarpeet ovat yksilöllisiä. Lisäksi tätä keinoa on hyödyllistä käyttää, jos asiakkaiden määrä ja heterogeisuus (esimerkiksi maantieteellinen sijainti ja tarpeet) eivät mahdollista tehokasta mainonnan käyttöä. Lisäksi keino on tehokas, jos kyse on monimutkaisen ja tai uuden asian, ilmiön esiintuonnista. Pyrkimyksenä on organisaation tarjonnan sopeutus asiakkaan tarpeisiin ja yhteisymmärryksen luonti. Käytettyjä välineitä keinon toteuttamiseen ovat muun muassa henkilökohtainen tapaaminen, tele- ja verkkomainonta, kirjeet ja messut.

Näitä keinoja hyödynnetään projektin kaikissa vaiheissa, mutta korostusta niiden käytössä ilmenee jonkin verran. Esimerkiksi tiedotustoiminnan käyttö painottuu projektin perustamis- ja päättämisvaiheissa. Perustamisvaiheessa tiedotuksen kohteena oleellisessa asemassa ovat rahoittajat ja tulevat yhteistyökumppanit ja päätös vaiheessa taas projektin asiakkaat ja omistajat. *Suhde- ja tiedotustoiminta ja henkilökohtainen vaikuttaminen ovat koko projektin elinkaaren ajan tärkeitä käytettäviä keinoja.* Kohderyhmiin kohdistuvaa painotuksen vaihtelua sen sijaan havaitaan projektin vaiheesta riippuen. Esimerkiksi perustamisvaiheessa rahoittajat ja tulevat yhteistyökumppanit sekä partnerit ovat erityisen viestinnän kohteena. Suunnitteluvaiheessa viestinnän kohteena ovat projektin kaikki osalliset.

Empiirisen osion tuloksista todetaan, että osaprojektin toiminta on erittäin laajaa. Toimijaverkosto on iso ja vaikuttaa maantieteellisesti laajalla alueella. Vastaavasti projektin vastuuhenkilöiden määrä on pieni ja markkinointiviestintää koskevat ratkaisut sekä pääasiallinen vastuu on keskittynyt kolmelle toimijalle.

Todetaan, että SENTTERI -osaamiskeskuksen hankesuunnitelmassa, joka pitää sisällään osaprojektit, ei ole erillistä markkinointisuunnitelmaa. Myöskään kaatumisen ehkäisyprojektissa ei ole markkinointisuunnitelmaa. Lisäksi markkinointia ei ole erikseen budjetoitu. Syynä tähän on ollut, että rahoittajataho ei ole sitä edellyttänyt. Tämä on yleinen käytäntö kotimaisten ja EU:n hankehakemusten kohdalla. Voidaan todeta, että tapausesimerkkinä oleva projekti on suunniteltu ja toteutettu EU -rahoitteisia projekteja koskevien ohjeiden mukaisesti. Siten osaamiskeskuksessa toimitaan, kuten tutkielman tapauksessa; hankesuunnitelman sisältävien tiedotus- ja levittämissuunnitelmien mukaisesti.

*Tiedottamissuunnitelma* sisältää melko kattavasti erilaisten raporttien, verkkosivujen, tiedotteiden, ammatillisten ja tieteellisten julkaisujen esittelyä, julkistamista hankkeen toimijoille ja ulkoisille kohderyhmille. Huomioitavaa on, että siinä ei ole määritelty *yksityiskohtaisemmin* käytettävien markkinointivälineiden sisältöä ja kohteita lukuun ottamatta hankkeen lehdistöä ja sisäisiä sidosryhmiä, kuten ohjausryhmää ja toimijaverkostoa. Edelleen hankesuunnitelmasta puuttuu viestintävälineiden tarkempi mallin ja

sisällön kuvaus sekä ohjeistus. Lisäksi hankesuunnitelma ei sisällä muitakaan kirjallisuuden esittämiä *tuloksellisen* markkinointiviestinnän vaatimia markkinointisuunnitelman peruselementtejä kuten tavoitteiden määrittelyä, tilanneanalyysia, markkinointikeinojen erityispäätöksiä, ongelmien ja mahdollisuuksien määrittelyä, sekä budjetointia. *Levittäminen* sisältää tutkimustulosten ja hyvien käytäntöjen levittämistä osaksi tavanomaista käytäntöä niissä organisaatioissa ja kunnissa, joissa osaamiskeskushankkeen koordinoimaa toimintaa toteutetaan. Tästä on kerrottu hankesuunnitelmassa perustiedot, ilman tarkempia selvityksiä.

Ensisijainen syy osaprojektin markkinointisuunnitelman puuttumiseen varmaankin on, että virallinen taho eli rahoittaja, ei ole sitä edellyttänyt. Muita todettuja syitä ovat resurssien vähyys henkilökuntamäärän ja varojen osalta. Näiden lisäksi arvellaan seuraavien tekijöiden vaikuttavan suunnitelman puuttumiseen; osaamiskeskuksen toimintalinjan seuraaminen, opitut käytötavat; aiemmat projektit. Edelleen voidaan nähdä, että projektin toimijat eivät ole täysin tiedostaneet ja tunnistaneet markkinointiviestinnän ja -suunnitelmallisuuden tärkeyttä sekä hyvin toteutetun markkinointisuunnitelman tuomia mahdollisuuksia ja hyötyjä toiminnan tulokseen.

Tuloksista havaittiin, että osaprojektissa käytettiin kaikkia teoriaosuudessa esiteltyjä ulkoisia markkinointiviestinnän keinoja, mutta ei sponsorointia. Kuitenkin sponsoroinnin tavoitteet eli muun muassa projektin näkyvyyden ja toiminnan tunnettuuden lisääminen sekä kehittäminen, on projektissa huomioitu käyttämällä kaikkia muita markkinointiviestinnän keinoja hyväksi. Välineinä tähän on käytetty esitteitä, lehdistötiedotteita, internet-sivuja, seminaareja, kokouksia, messuja ja lobbauksia.

Todettiin myös, että osaprojektissa keinoista ovat painottuneet suhde- ja tiedotustoiminta ja henkilökohtainen vaikuttaminen, aivan kuten teoriassa. Molemmat keinot ovat olleet koko projektin elinkaaren ajan korostuneessa asemassa. Henkilökohtaisen vaikuttamisen välineinä on käytetty muun muassa neuvotteluita ja messuja. Suhde- ja tiedotustoimintaa osaprojektissa on hyödynnetty tehokkaasti monin eri tavoin, muun muassa seminaarien, kokouksien ja lobbauksen muodossa. Eräs esimerkki tehokkaaksi havaitusta suhde- ja tiedotustoiminnasta ja henkilökohtaisesta vaikuttamisesta on Satakunnan hyvinvointihankkeiden edustajat -verkosto, jossa osaprojekti on tiiviisti mukana. Kohderyhmät ja niihin kohdistunut painotus viestinnässä projektin eri vaiheissa ovat olleet samankaltaisia, joita teoriassa on esitelty.

Se, että projektissa on käytetty eri vaiheissa samoja markkinointiviestinnän keinoja ja samanlaista kohderyhmäpainotusta kuin kirjallisuuskin esittää, merkitsee projektitoimijoiden vahvaa ammattilaisuutta. Tämän lisäksi muita syitä arvellaan olevan opitut ja tutut toimintatavat. Samoja markkinointiviestinnän keinoja ja kanavia on mahdollisesti käytetty aiemmissa projekteissa. Kaikki osaprojektin toimijat ovat työskennelleet monissa muissakin projekteissa. Tässä yhteydessä nousee vaikuttamisen osalta seuraava tekijä esiin. Jokaisen toimijan oma *verkosto* ja toimijoiden yhteen koottu



verkosto on oleellisessa asemassa ja tällaiseen varmasti kiinnitetään huomiota tai ainakin tulisi kiinnittää huomiota kun henkilöitä palkataan projektiin.

Empiriasta ilmeni, että osaprojektissa ei ole suunniteltu ja erityisemmin pohdittu markkinointiviestinnän eri toteutusratkaisuja. Lisäksi havaittiin, että projektissa ei ollut hyödynnetty muistutusmarkkinointia. Myös toteutettujen tavoitteiden ja tarvittavien kehittämistoimenpiteiden tunnistettavuus ja arvioitavuus oli heikkoa. Edelleen todettiin, että markkinointiviestintäkeinojen yhteisvaikutusta ei ole pohdittu ja toteutettu. Tämän pohjalta voidaan todeta, että markkinointiviestintään kohdistuu vähäinen suunnittelu. Tämä ja puuttuva markkinointisuunnitelma vaikuttavat huonontavasti projektin menestykselliseen lopputulokseen.

Vaikka haastattelut osoittivat päätoimijoiden pitävän markkinointiviestinnän roolia tärkeänä resurssina ja vaikuttajana projektin kaikissa vaiheissa ja toiminnassa, niin käytännön ratkaisussa ja toteutuksissa se ei tähän mennessä ole kovinkaan vahvasti ilmennyt. Tähän arvioidaan olevan osittain samanlaisia syitä, kuin markkinointisuunnitelman puuttumiseen esitettiin. Tällaisia ovat resurssien vähyys, vähintään varojen osalta ja käytännöiksi muodostuneet toimintatavat ja -ratkaisut projektityöskentelyssä. Lisäksi arvellaan, että päätoimijat eivät ehkä ole täysin tietoisia suunnitelmallisen markkinointiviestinnän edellyttämistä panostuksista ja sen antamista mahdollisuuksista sekä hyödyistä.

Käytännönläheisiä kehittämisideoita pohdittiin ja esitettiin, muun muassa markkinointisuunnitelman toteutus ja markkinointiviestinnän ammattilaisen palkkaus. On hyvä pohtia markkinoinnin konsultointiavun käyttöä osaprojektiin ja tuleviin muihin projekteihin. Toteutettaisiinko se kokonaan ulkopuolisen tarjoamana palveluna ja missä laajuudessa on myös harkinnan arvoinen asia. Edelleen ratkaisuun vaikuttaa päätoimijoiden osallistumismahdollisuus. Kaikki markkinointia koskevat asiat ovat heidän vastuullaan ja siten heidän roolinsa on vahvasti aktiivinen ja osallistuva.

Konsultaatio voisi olla räätälöity jokaiselle hankkeelle erikseen tai projektien yksilöllisyyden huomioiden, mahdollisimman pitkälle toteutettu standardipaketti. Konsultaation pituus voisi vaihdella viikoista jopa vuosiin, riippuen palvelun organisoinnista. Samaa standardiajattelua voitaisiin soveltaa markkinointisuunnitelman toteutuksessa. Projektien ollessa uniikkeja, räätälöity malli on ehdottomasti parempi vaihtoehto, mutta korkeampi kustannuksiltaan. Eräs vaihtoehto tai edellisen kanssa yhdistettynä, on käyttää AMK:n markkinointia opintojen loppuvaiheessaan tai vastikään valmistuneita opiskelijoita aktiivisemmin mukana projektitoiminnassa. Edelleen opiskeleville opinnäytetöiden opintopisteiden ja lisäksi opiskelijoille voisi motivointikeinoina käyttää erisuuruisia stipendejä. Jo valmistuneiden palveluita voisi ajatella muistakin oppilaitoksista, kuten muista ammattikorkeakouluista, ylemmistä ammattikorkeakoulututkinnoista, ja kauppakorkeakouluista. Eri koulutusalan laitoksilla on markkinointiin painottuvien linjojen lisäksi erityisohjelmia. Esimerkiksi Turun

Kauppakorkeakoulun hyvinvointialan liiketoimintaosaamisen maisteriohjelmasta valmistuneet voisivat tarjota poikkitieteellistä osaamistaan markkinoinnin lisäksi hyvinvointialasta. Opiskelijoita ja vastikään valmistuneita hyödyntämällä projektitoimijat saisivat viimeisimmän informaation markkinoinnin teorian alalta. Tämänkaltaisen toiminta olisi opiskelijoiden ja valmistuneiden kannalta tärkeätä, koska nykyajan työelämässä on projektitoimintaa lähes joka organisaatiossa jossakin määrin, joten markkinoinnin soveltamisen lisäksi heille tulisi myös kokemusta monipuolisesta projektityöskentelystä. Jokaista esitettyä vaihtoehtoa voisi hyödyntää SAMK:n kaikissa hankkeissa.

Jos edellä esitetyistä vaihtoehdoista valitaan mikä tahansa, olisi varmaan aiheellista vahvistaa projektin päätoimijoiden vankkaa käytännön markkinointiosaamistaan myös teorian osalta. Markkinoinnin teorian tuntemus antaisi laajaa näkökulmaa ja pohjaa käytännön menestyksellisen markkinointiviestinnän suunnittelu-, ja toteutus-, ja arviointiprosesseihin. Markkinoinnin teorian tietoa ja taitoa voisi ostaa valitulta palvelun tarjoajalta.

Tällä hetkellä osaprojekti on toteutusvaiheessaan. Aiemmin todettiin, että edellytykset projektin parhaimmalle mahdolliselle tulokselle luodaan jo projektin perustamis- ja suunnitteluvaiheessa ennen varsinaisen toteutusprosessin aloittamista, mutta siitä huolimatta, on yhä mahdollista vaikuttaa osaprojektin markkinoinnin kehittämistoimenpiteisiin. Tämä edellyttää toimijoilta aiemmin käsiteltyjä, aineellisia ja aineettomia muutospäätöksiä ja niiden toteutus on harkinnan arvoinen asia ajatellen mahdollisimman hyvää lopputulosta.

## 6.2 Jatkotutkimusmahdollisuudet

Yhteiskunnallisten hallintasuhteiden muuttuminen 1980- ja 1990- luvuilla yksityisen sektorin liike-elämässä ja erityisesti julkishallinnossa on ollut mullistavaa. Projekteista, sopimuksista, arvioinneista, ohjelmista, verkostoitumisesta ja kumppanuuksista on tullut käsitteitä ja perussanastoa, jotka kuvaavat uudenlaisen hallintamuodon syntyä. Muutosta voi lähestyä muun muassa toiminnan rahoittajien, työntekijöiden tai arvioinnin tekijöiden näkökulmista katsottuna.

Onnistuneen projektin hallinnan osaamisesta on esimerkiksi terveydenhuollon alueella tullut yhä kriittisempi menestystekijä. Sairaanhoidopiireissä, ministeriöissä ja muissa toimintayksiköissä käynnistetään tai on käynnissä vuosittain tuhansia erikokoisia projekteja. Projektit ovat keino vastata ympäristömuutoksiin. Siten on tärkeätä tuottaa uutta tutkimustietoa tuloksellisen projektihallinnan moninaisista alueista.

Eräs projektihallinnan kriittisistä tekijöistä on toimiva markkinointiviestintä. Markkinointiviestinnän rooli projektissa on toimia liitännästekijänä, joka kytkee sen osat

toisiinsa ja koko projektin toimintaympäristöön. Projekteja johdetaan viestinnän avulla. Kuitenkin on havaittu, että markkinointiviestinnän aseman tärkeyttä ei ole täysin tiedostettu ja tunnistettu, koska siihen ei projekteissa ole useinkaan panostettu. Eräs käytännön esimerkki siitä on markkinointisuunnitelman puuttuminen. Lisäksi on todettu, että huolimatta projektitoiminnan jatkuvasta kasvusta, erityisesti hyvinvointialalla, niin projektikirjallisuudessa ulkoisen markkinointiviestinnän vaikutuksia ei ole juurikaan tutkittu niin yksityisen kuin julkisen sektorin projekteissa. Siten lisätutkimukset ulkoisesta markkinointiviestinnästä projekteissa ja organisaatioissa ovat perusteltuja.

Lisätutkimukset olisivat tarpeellisia toteuttaa eri toimialojen ja sektorien projektien ulkoisesta markkinointiviestinnästä. Tämän lisäksi niistä olisi hyödyllistä tehdä vertailevaa tutkimusta. Esimerkiksi miten eri sektorien sosiaali- ja terveysalan, palvelualan tai teollisuuden alan projekteissa ulkoinen markkinointiviestintä on johdettu ja toteutettu.

Tutkielman tulokset synnyttivät myös täysin uuden tutkimusongelman; markkinointisuunnitelman merkitys projekteissa ja organisaatioissa. Toteuttamalla vertailututkimusta markkinointisuunnitelmaa käyttävistä ja käyttämättömistä projekteista ja organisaatioista, saataisiin tästä projekteille oleellisesta tekijästä lisää tutkimustietoa.

## LÄHTEET

- Alaja, E. (2000) Arpapelii? Urheilumarkkinoinnin käsikirja. Suomen Urheilumuseosäätiön julkaisuja, nro 22.
- Andersen, P.M. & Rubin, L.G (1986) *Marketing Communication*, New Jersey: Prentice Hall.
- Anttila, P. (2001) Se on projekti – vai onko? – kulttuurialan tuotanto- ja palveluprojektien hallinta, Vammalan Kirjapaino Oy: Hamina.
- Artto, K. – Martinsuo M.–Kujala J. (2006) *Projektiliiketoiminta*, WSOY: Porvoo.
- Berkun, S. (2006) *Projektinhallinnan taito*, Gummerus Kirjapaino Oy: Jyväskylä.
- Berlo, D. (1960) *The process of communication: An introduction to Theory and Practice*; Holt, Rinehart and Winston: New York.
- Burrell, G. – Morgan, G. (1979) *Sociological paradigms and organizations: a guide to strengthening and sustaining organizational achievement*. Jossey-Bass Publishers: San Francisco.
- Cova, P.N. Ghauri – R. Salle, Six key points to merge project marketing into project management. *International Journal of Project Management*, Vol. 23, No. 5, 354–359.
- Clark, C.E. (2000) Differences between public relations and corporate social responsibility: An analysis. *Public Relations Review*, Vol. 26, iss. 3, pp. 363-380.
- Cutlip, S.M. – Center, A.H. – Boom, G.M. (2000) *Effective Public Relations*, 8<sup>th</sup> ed., Prentice-Hall, International, London.
- Disterer, G. (2002) Management of project knowledge and experiences. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 6. No. 5, 512–520.
- EAKR- projektihakemus, 8.11.2007.
- Eerola, Petri (2005) Verkostojohtamisen mahdollisuudet valtioneuvostossa - Poliittikaohjelmien ja hallituksen strategia-asiakirjamenettelyn toimivuus hallitusohjelmien toteuttamisessa. Valtioneuvoston kanslia. Edita Prima Oy.
- Elliot, R.– Percy, L.– Rossiter, R. (2001) *Strategic advertising management*. New York: Oxford University Press Inc.
- Eriksson P. – Koistinen K. (2005) *Monenlainen tapaustutkimus*. Kuluttajatutkimuskeskus, julkaisu 4. Savion Kirjapaino Oy: Kerava.

- Espoon kaupungin hallintokeskuksen kehittämis- ja tutkimusryhmä (2003) *Espoon projektit. Opastusta projektin tekijöille ja ohjaajille*. Hallintokeskus.
- Fill, C. (1999) *Marketing communications: contexts, contents and strategies*. 2. p. Prentice Hall: London.
- Fisher, D. (1993) *Communication in Organizations*, 2<sup>nd</sup> ed., West Publishing, Minneapolis, MN.
- Goczol, J. –Scoubeau, C. (2003) Corporate communication and strategy in the field of projects: *An International Journal*, Vol. 8, no. 1, 60–66.
- Goodman M. B. (2000) *Corporate Communications: An International Journal*, Vol.5, No.2. 69-74.
- Grönroos C.(2001) *Palveluiden johtaminen ja markkinointi*, Werner: Porvoo.
- Hadjikhani, A. (1996) ”Project marketing and the management of discontinuity”, *International Business Review*, Vol. 5 No.3, pp.319–36.
- Hintsanen, K. (2003) <<http://www.tampere.fi/tiedostot/4YqJnZgQV/kieliopas2003.pdf>> haettu 25.1.2008.
- Hirsijärvi, S. – Remes, P. – Sajavaara, P. (2001) *Tutki ja kirjoita*, Tammi, Helsinki.
- Härkönen O. Projektiyhdistys ry:n projektipäivät 29.11.2006  
<[http://www.momentti.fi/projektipaivat06/materiaalit/pv2\\_auditorio\\_ilta/osmo\\_harkonen\\_projektipaiva291106suomivb.pdf](http://www.momentti.fi/projektipaivat06/materiaalit/pv2_auditorio_ilta/osmo_harkonen_projektipaiva291106suomivb.pdf)> haettu 10.12.2007.
- Jokinen, T. – Mönkkönen, J., Peltoniemi M. (2005) *Defining Project communication*.  
<<http://www.oyklotus oulu.fi/.../cris.nsf/3654f44ec009ce65422566fe004688bd/ed5b1548e1262ab3c2257444400831384?OpenDocument-9k>> haettu 4.11.2007.
- Juholin, E. (2001) *Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön*, Karisto Oy: Hämeenlinna.
- Karlsson, Å. – Marttala, A. (2001) *Projekti kirja – Onnistuneen projektin toteuttaminen*, Tammer-Paino Oy: Tampere.
- Keller, K.L. (2001) Mastering the Marketing communications Mix: Micro and Macro Perspectives on Integrated Marketing, *Journal of Marketing Management*, Vol. 17, No 7/8, pp. 819 – 847.
- Keränen, H. (2001) *Hankesuunnittelun idea ja projektisyklin hallinta aluekehittämisessä*  
<[http://www.kajaaninyliopistokeskus oulu.fi/proj/alupro/HeimoHankesuunnIdea\\_lyh.pdf](http://www.kajaaninyliopistokeskus oulu.fi/proj/alupro/HeimoHankesuunnIdea_lyh.pdf)> haettu 10.11.2007.
- Kettunen (2003) *Onnistu projekteissa*, WSOY: Juva.

- Kitchen, P. J.– Bringell, J.– Li, T.–Jones, G. S. (2004). The emergence of IMC: a theoretical perspective. *Journal of Advertising Research* 44 (1),19 – 30.
- Koskinen, K., U (2001) *Acta Polytechnica Scandinavica, Industrial Management and Business Administration series No. 10, Management of tacit Knowledge in a Project Work Context*, The Finnish Academies of Technology: Helsinki.
- Kotler, P. (1990) *Markkinoinnin käsikirja*, Gummerus Kirjapaino: Jyväskylä.
- Kotler, P. (2000) *Marketing Management: analysis, planning, implementation and control*. Millenium edition. New Jersey: Prentice Hall.
- Kotler, P. (2003) *Marketing management*, Prentice Hall: United States of America.
- Kähkönen, K. – Launonen, R. (2007) *Use of advanced visualization technology for communication in projects –case atlas*  
<<http://www.pry.fi/kohtauspaikka/tiedostot.php?luokka=5>> haettu 13.12.2007.
- Laatikainen, L. (2003) <<http://www.evtek.fi/~k0301584/koulu/tutkielma.doc>> haettu, 30.10.2008.
- Lipponen, K.(1999) *Sponsoroinnin kontrapunkti*. Mainostajien Liitto: Helsinki.
- Louhiso, J. (2006) Projektinjohtaminen on moniosaajan työtä. *Locus*. No. 8, 39.
- Lähde, M. (2007), Projektirytyksen talousohjaus organisaation avainhenkilöiden kuvaamana. *Case: Prizztech Oy*, Pro Gradu- tutkielma: Pori.
- Lämsä, A-M. & Uusitalo, O. (2003) *Palvelujen markkinointi esimiestyön haasteena*, Edita Prima, Helsinki.
- Madridin maailman konferenssinpäättöslauselma (2002)  
<<http://www.pre20031103.stm.fi/kvt/suomi/madrjulistus.pdf>> haettu 25.3.2009.
- Maunula, M. (2006) Viestintästrategian sidosryhmälähtöinen rakentaminen julkisessa *asiantuntijaorganisaatiossa*. Pro gradu tutkielma. Lappeenranta: Lappeenrannan teknillinen yliopisto.
- Mee, N. – Clewes, D. – Phillips, P.S. – Read, A.D. (2004) *Effective implementation of a marketing communication strategy for kerbside recycling: a case study from Rushcliffe, UK*. *Resources, Conservation and Recycling*, Vol 42, iss. 1, pp. 12– 6.
- Meenaghan, T. 1991. Sponsorship – Legitimising the medium. *European Journal of Marketing*. Vol. 25 No 11, 5-10.
- Metsämuuronen, J. (2007) *Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä*, Gummerus Kirjapaino Oy, Vaajakoski.
- Mikola, S. – Kesänen, J. (2007) *Ohjaket käsissä – opas kuntien ohjelmien johtamiseen*, Suomen Kuntaliitto: Helsinki

- Mäkelä, P. – Stenlund H. (1995) *Projektijohtaminen – toiminnanohjaus verkostotaloudessa*, Hakapaino Oy, Helsinki.
- Mäkinen, V. (1980) *Yrityksen toiminnan tutkimisen lähestymistavoista. Toimintanalyttisen tutkimusstrategian kehittäjä*, Tampereen yliopisto. Yrityksen taloustieteen ja yksityisoikeuden laitoksen julkaisuja, sarja A.1. Tutkimuksia 17. Tampere.
- Neilimo, K. – Näsi, J. (1980) *Nomoteettinen tutkimusote ja suomalainen yrityksen taloustiede. Tutkimus positivismiin soveltamisesta*. Tampereen yliopisto. Yrityksen taloustieteen ja yksityisoikeuden laitoksen julkaisuja, Sarja A2: Tutkielmia ja raportteja 12. Tampereen yliopiston jäljennepalvelu: Tre 1987.
- Niiniluoto, I (1996) *Tiede, tieto ja yhteiskunta*, Otava: Helsinki
- Nonaka I.– Toyama R.– Konno N. (2000) SECI, Ba and Leadership: A Unified Model of Dynamic Knowledge Creation. *Long Range Planning*, Vol.33, No. 5-34.
- Okkonen, T., Projektiyhdistys ry:n projektipäivät 28.11.2006.  
[http://www.momentti.fi/projektipivat06/materiaalit/pv1\\_auditorio\\_ilta/timo\\_okkonen\\_projektipivat\\_20061128.pdf](http://www.momentti.fi/projektipivat06/materiaalit/pv1_auditorio_ilta/timo_okkonen_projektipivat_20061128.pdf), haettu 18.11.2007.
- Oulasvirta, L. (2007) *Palvelun laadun arviointi moniportaisessa julkisessa organisaatiossa*. Akateeminen väitöskirja, Tampereen yliopistopaino Oy: Tampere.
- Pelin, R. (1991) *Projektin suunnittelun ja valvonnan menetelmät*, Gummerus: Jyväskylä.
- Pelin, R. (2002) *Projektihallinnan käsikirja*, Gummerus: Jyväskylä.
- Peters, G. – Pierre, J. (2004) *Multi-level governance and Democracy*. Teoksessa Ian Bache & Matthew Flinders, Oxford University Press, 75–92.
- Pellsmacker P. & Geuens M. & Van der Berg J. (2004). *Marketing Communications*, Second edition. Prentice Hall.
- Project Management (2004) *A guide to the project Management Body of Knowledge*, Newtown Square Project Management Institute.
- Rantala, K. – Sulkunen P. (2006) *Projektiyhteiskunnan käänköpuolia*, Tammer - Paino: Tampere.
- Rissanen T. (2002) *Projektilla tulokseen -projektin suunnittelu, toteutus, motivointi ja seuranta*, Gummerus Kirjapaino: Jyväskylä.
- Robinson, D. 2006. Public relations come of age. *Business Horizons*, Vol. 49, iss. 3, pp. 247–256.
- Rope, T. (1995) *Markkinointiosaaminen*, Otava: Keuruu.

- Rope, T. (2000) *Suuri markkinointikirja*, Otavan Kirjapaino Oy, Helsinki.
- Rowley, J. (2001) Remodelling marketing communications in an Internet environment. *Internet Research: Electronic Networking Applications and Policy*, Vol. 11, No: 3, 203–212.
- Ruuska, K. (1999) *Projekti Hallintaan*, Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.
- Ruuska, K. (2006) *Terveysthuollon projektinhallinta*, Tammer-Paino Oy: Tampere.
- Ruuska, K. (2007) *Pidä projekti hallinnassa - suunnittelu, menetelmät, vuorovaikutus*, Gummerus Kirjapaino Oy: Jyväskylä.
- Ruuskanen, K. Projektiyhdistys ry:n projektipäivät 29.11.2006 <[http://www.momentti.fi/projektipaivat06/materiaalit/pv2\\_takka\\_aamu/kari\\_ruuskanen\\_kilpailuetua\\_projektiliiketoimintaan\\_portfolion\\_ja\\_projektisalkun\\_seurannalla.pdf](http://www.momentti.fi/projektipaivat06/materiaalit/pv2_takka_aamu/kari_ruuskanen_kilpailuetua_projektiliiketoimintaan_portfolion_ja_projektisalkun_seurannalla.pdf)> haettu 27.11.2007.
- Saarela-Kinnunen, M. – Eskola, J. (2001) *Tapaus ja tutkimus = tapaustutkimus?* Teoksessa Aaltola, J. - Valli, R. (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin*, PS-Kustannus: Jyväskylä.
- Salmi, T. – Järvenpää, M. (2000) Laskentatoimen case-tutkimus ja nomoteettinen tutkimusajattelu sulassa sovussa. *Liiketaloudellinen Aikakauskirja*, Vol. 49, No. 2, 263 -275.
- Saravirta, A. (2001) *Project Success through Effective Decisions: Case Studies on Project Goal Setting, Success Evaluation and Managerial Decision Making*, väitöskirja, Lappeenranta teknillinen yliopisto, Lappeenranta
- Satakunnan ammattikorkeakoulu <<http://www.samk.fi/hyvinvointihankkeet>>, haettu 10.3.2009.
- Senioripalvelujen ja vanhusten hoidon osaamiskeskus, Hankesuunnitelma, 12.11.2007.
- SENTTERI -projektijohtajan tiedote, 12.11.2008.
- SFS-ISO 10006 (2004), Laadunhallintajärjestelmät. Suuntaviivat projektien laadunhallinnalle, Quality management systems. Guidelines for quality management in projects, Suomen Standardoimisliitto.
- Silfverberg, P. (2004) *Projektiopas* <http://www.ymparisto.fi/download.asp?contentid=32636&lan=fi> haettu 15.11.2007.
- Silfverberg, P. (2007) *Ideasta projektiksi*, Edita Prima Oy: Helsinki.
- Siukonsaari, A. (1997) *Markkinointiviestinnän johtaminen* WSOY, Porvoo.
- Sjöblom, S. (2006) *Kohti projektoitunutta julkishallintoa*, Teoksessa Projektiyhdistyksen kääntöpuolia (2006), Tammer-Paino: Tampere.



- Skaates, M. A. –Tikkanen, H. (2002) Relationships and project marketing success, *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 17, No.5, 389-406.
- Smith, A.L. (1991) *Innovative Employee Communication*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Smith, P.R. (1993) *Marketing communication: An Integrated Approach*. London: Kogan.
- Sulkunen, P. (2006) *Projektiyhteiskunta ja yhteiskuntasopimus*, Teoksessa Projektiyhteiskunnan kääntöpuolia (2006), Tammer-Paino: Tampere.
- Stewart, DW. (1996) Market-back approach to the design of integrated communications programs: a change in paradigm and a focus on determinants of success. *Journal of Business research*, Vol. 37, iss.3, pp. 147 – 153.
- Swan, W. –Khalfan, M.A. (2007) Mutual objective setting for partnering projects in the public sector, *Engineering, Construction and Architectural Management*, Vol.14, No.2, pp.119–130.
- Syrjälä, L. (1994) *Tapaustutkimus opettajan ja tutkijan työvälineenä*. Teoksessa L. Syrjälä, S. Ahonen, E. Syrjäläinen & S. Saari (1994) (toim.) *Laadullisen tutkimuksen työtapoja*, Kirjayhtymä Oy: Rauma.
- Takanen, S. (2005) Monitoimittajaprojektin hallinta. *Systeemyö* 2: 16 -18.
- Taylor, J. E. (2005) *Case Analyses of Systemic Innovations in Scandinavia and the United States*, Projektiyhdistyksen teemailta 25.10.2005 [http://www.pry.fi/kohtauspaikka/tiedostot.php?luokka=55, haettu12.12.2007](http://www.pry.fi/kohtauspaikka/tiedostot.php?luokka=55,haettu12.12.2007).
- Tiedote, SENTTERI -hankkeen projektijohtaja, 12.11.2009.
- Tuori, D.(1995) *Sponsorin käsikirja*. Mainostajien Liitto: Helsinki.
- Tuori, D. (1989) *Sponsoroinnin opas*. Mainostajien Liitto: Helsinki.
- Turner J.R. –Muller R., On the nature of the project as a temporary organization, *International Project Management*, Vol. 21., No. 1, 1-8.
- Uusitalo, H. (1996) *Tiede, tutkimus ja tutkielma*. 1. – 3.p. WSOY: Juva.
- Yin, R.K. (1983 ) *Case Research Design and Methods*. Applied Social Research Methods series Vol. 5. Sage, Thousand Oaks, London.
- YK:n päätöslauselma (n:o 46/1991), <http://pre20031103.stm.fi/suomi/pao/ykika/ikapers.htm> haettu 25.3.2009.
- Viirkorpi, P. (2005) *Kumppanuusjohtamisen rakenteita ja käytäntöjä*. Haravan toimivat käytännöt – raportti. Suomen Kuntaliitto 6 Lastensuojelun Keskusliitto: Kerava.

Virtanen, P.(2000) *Projektityö*, WSOY: Porvoo.

Virtanen, P. Projektiyhdistys ry:n projektipäivät 29.11.2006, <[http://www.momentti.fi/projektipaivat06/materiaalit/pv2\\_sali\\_aamu/petri\\_virtanen\\_net\\_effect.pdf](http://www.momentti.fi/projektipaivat06/materiaalit/pv2_sali_aamu/petri_virtanen_net_effect.pdf)> haettu1.11.2007.

Vuokko, P. (1996) *Markkinointiviestintä*. 1-2 muuttamaton painos, WSOY: Porvoo.

Vuokko, P. (2003) *Markkinointiviestintä merkitys, vaikutus ja keinot*. WSOY: Porvoo.

Vuokko, P. (2004) *Nonprofit -organisaatioiden markkinointi*. WSOY: Porvoo.

Westerlund, A. (2005) *Julkisen sektorin projektit*, Projektiyhdistyksen teemailta 22.6.2007, <http://www.pry.fi/kohtauspaikka/tiedostot.php?luokka=>.

White J. – Mazur, L. (1995), *Strategic Communications Management: Making Public Relations*

Åberg, L. (2000) *Viestinnän johtaminen*, Otava: Keuruu.

Åberg, L. (2006) *Johtamisviestintää! Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja*. Gummerus Kirjapaino Oy: Jyväskylä.

Wiio, O. A. (1993) *Viestinnän tutkimussuuntia*, Yliopistopaino: Helsinki.

## Haastattelut

Henkilö A, projektijohtaja, Senioripalvelujen ja vanhustenhoidon osaamiskeskusverkosto SENTTERI, Satakunnan ammattikorkeakoulu, sosiaali- ja terveysala. Haastattelu 18.12.2008, sähköpostivastaus 8.1.2009, 16.1.2009, 20.2.2009, 23.3.2009, 27.3.2009, 3.4.2009, 3.5.2009.

Henkilö B, yliopettaja, Satakunnan ammattikorkeakoulu, sosiaali- ja terveysala. Haastattelu 7.1.2009, nauhoittamaton puhelinkeskustelu 20.1.2009, sähköpostivastaus 16.1.2009.

Henkilö C, projektipäällikkö, Soteekki Pori, Satakunnan ammattikorkeakoulu Sosiaali- ja terveysala. Haastattelu 13.1.2009.

Henkilö D, projektisihteeri, Senioripalvelujen ja vanhustenhoidon osaamiskeskusverkosto SENTTERI, Satakunnan ammattikorkeakoulu. Sähköpostivastaus 8.1.2009, 9.1.2009, 17.2.2009.

Kuten edellä on nähtävissä, tutkielmaa varten on haastateltu kaatumisen ehkäisyprojektin kolmea työntekijää eli päätoimijaa. Projektin toimijat koodattiin seuraavanlaisesti; projektipäällikkö = henkilö A, projektityöntekijä 1 = henkilö B ja projektityöntekijä 2 = henkilö C. Osatoimija eli projektisihteeri = henkilö D:ä ei haastateltu, vaan häneltä informaatio on saatu sähköpostin välityksellä.

Haastattelu toteutettiin yksitellen käyttäen apuna haastattelulomakkeita siten, että A:lle kohdistuivat kaikki kysymykset, kun taas B:lle ja C:lle kohdistuivat samat kysymykset lukuun ottamatta liitettä 4, jossa on esitetty markkinointisuunnitelma (katso liitteet 1–6, s. 77–82).

Sähköpostin välityksellä informaatiota saatiin kaikilta päätoimijoilta lukuun ottamatta henkilö C:ltä, puhelimitse tarkennuksia saatiin ainoastaan henkilö B:ltä.

## LIITE 1 HAASTATELTAVIEN PERUSKYSYMYKSET (Päätoimijoille)

Ikä ?

Koulutustausta?

Nykyinen työnimike? (projektissa ja mahdollinen muu nimike) Toimenkuvanne nykyisessä projektissa?

Miten kauan olette työskennellyt kyseisen työnimikkeen alla?

Oletteko työskennelleet vastaavalla työnimikkeellä muissa projekteissa? Miten monessa?

Oletteko työskennelleet muulla, muilla työnimikkeillä projekteissa?

Jos kyllä, minkälaisilla nimikkeillä ja kuinka monessa?

Mitä markkinointiviestinnällä mielestänne tarkoitetaan?

Oletteko opiskelleet markkinointia?

Jos kyllä; mitä ja minkä instanssin, -ien järjestämä(i)nä ja kesto?

Mikä on arvionne omasta tieto-taito tasostanne markkinointiviestinnän osalta?

Entä keskiarvo tieto-taidosta kaikkien kyseisessä projektissa toimijoiden kesken markkinointiviestinnän osalta?

LIITE 2 MARKKINOINTIVIESTITÄKEINOT (Päätöimijoille)

Seuraavasta kuviosta käy ilmi tutkielmassa käytetyt markkinointiviestinnän keinojen osa-alueet tavoitteiden kanssa.

KEINOT	TAVOITTEET
<b>MAINONTA</b> ulkoinen markkinointi, mainos, audiovisuaalinen materiaali, suoramarkkinointi	vaikuttaa, tiedottaa, suostutella ja muistuttaa organisaation toimikuvasta ja sen tuottamista palveluista ja tuotteista
<b>MENEKINEDISTÄMINEN</b> messut, edustus, markkinointituki alennus, luototus, mainoslahjat, maistatukset, kilpailut	organisaation, palvelun ja tuotteen tunnetuksi tekeminen, myynnin lisäys
<b>JULKISUUS</b> lehdistötiedote, seminaari, toimintakertomus, suhdetoiminta, esite, verkkomarkkinointi	informatiivisen, positiivisen, myynnillisen sanoman välitys halutulle kohderyhmälle
<b>HENKILÖKOHTAINEN MYYNTITYÖ</b> messut, myyntiesittely, tele- ja verkkomarkkinointi, kirjeet, kuponki	organisaatiokuvan tietoisuuden levittäminen, palvelun ja tuotteen myynnin kasvu
<b>SPONSOROINTI</b> erilaiset tapahtumat, ohjelmat, asiat, ilmiöt mikro- ja makrotasolla	mediajulkisuuden ja näkyvyyden aikaansaanti, organisaation toiminnan tunnettuuden lisäys, imagon ja maineen kehittäminen, sidosryhmäsuhteiden ja yhteiskuntasuhteiden hoito, kilpailijan toimenpiteisiin vastaaminen, yhteiskunnallisen vastuun huomiointi
<b>SUHDE- JA TIEDOTUSTOIMINTA</b> avoin tiedotus, kannusteet, koulutus, sosiaaliset tapahtumat, avointen ovien päivät, asiakaspäivät, seminaarit, kokoukset, huomionosoitukset, lobbaus	organisaation tärkeiden sidosryhmien (henkilöstö, ulkoiset ja sisäiset kohderyhmät) saavuttaminen ja säilyttäminen; goodwill-arvon luonti

Markkinointiviestinnän tavoitteet (Keller, 2001, 819–847; Kotler 2000, 550–570; Laatikainen 2003; Vuokko 2004, 171–181; 2003, 166–322 )

Kuten kuviosta ilmenee, jokaisen markkinointiviestinnän työkalun sisällä on lukuisia työkaluja, joita organisaatio voi hyödyntää saavuttaakseen päämääränsä. Luettelo ei ole tyhjentävä ja rajat eivät ole selkeitä.

## LIITE 3 PROJEKTIN VAIHEISTUSMALLI (Päätöimijoille)

Tutkielmassa käytetään projektin vaiheistuksesta Skaates ja Tikkanen; Ruuskan ja Virtasen ja Covan ja Sallen (2002, 389–406; 2007, 22–23; 2000 73; 2005, 354–359) esittämää nelivaiheista tehtäväkokonaisuusmallia, jolla on selkeä alkamis- ja päättymisajankohta eli elinkaari. Malli jaetaan neljään eri vaiheeseen; perustaminen, suunnittelu, toteutus ja päättäminen. Kyseinen malli on käsitteellinen yleistys, mutta projektin tavoitteiden, käytössä olevien aikajänteiden ja resurssien vaihteluista huolimatta, jokaisesta projektista pitää pystyä erottamaan edellä mainitut vaiheet. Seuraavassa vaiheet tarkemmin esiteltyinä:

*Perustamisvaiheessa eli määrittelyvaiheessa* analysoidaan tarve projektin toteuttamiseksi. Tarkoitus on määrittellä onko projektille vaihtoehtoja, (projekti ei saa olla itsetarkoitus!) Mitä ja kenelle se tehdään ja minkälaisin kustannuksin? Kenen etuja projekti palvelee? Kuka ja mitkä tahot toimivat rahoittajina, asettajina, mistä hankitaan projektihenkilöstö? Tässä vaiheessa otetaan kantaa toimintaan, ei niinkään teknisiin ratkaisuihin.

*Suunnitteluvaiheessa* käydään läpi (yleensä johtoryhmä esittää) vaihtoehtoiset strategiat ja keinot, joiden avulla projekti aiotaan toteuttaa ja tärkeätä on esittää ne projektin kaikille osallisille ja varmistaa, että kaikki pyrkivät samaan päämäärään (Ruuska 2007, 39; Virtanen 2000, 74).

*Toteutusvaiheessa* valmistetaan, tehdään (projektiryhmä) suunnitteluvaiheen kuvausten kaltainen järjestelmä, tuote tai palvelu ja laaditaan tarvittavat dokumentit ja käyttöohjeet (Ruuska 2007, 39 Virtanen 2000 75–80). Tässä vaiheessa on projektitilanteen; ajankohtaisten asioiden ja muutoksista tiedottaminen projektin osallisille tärkeätä.

*Päättämisvaihe* perustuu siihen, minkälaiseksi projekti alun alkaen suunniteltu ja siihen, minkälaisia tuloksia projektissa on onnistuttu tuottamaan. (Lisäksi tähän kuuluu jälkikäteisarvioinnin teko (Ruuska 2007, 40; Virtanen 2000, 76–77) (projektipäällikön tehtäväkuvaa).

## LIITE 4 MARKKINOINTISUUNNITELMA (Henkilö A)

Onko projektissa toteutettu seuraavanlaista suunnitteluprosessia tai joitakin osia siitä:

- tilanneanalyysi; ongelman määrittelyt ja tai mahdollisuudet; missä ollaan ja mitä pitäisi muuttaa, kilpailijat, ympäristö?
- tavoitteiden määrittely; mihin halutaan mennä ja mitä halutaan olla? (kaikki tavoitteet)
- kohderyhmien ja mahdolliset kohderyhmäkohtaiset tavoitteet; kenelle, miten ja millä tavoitevaikutuksilla viestitään?
- budjetin läpikäynti; suunnittelu-, toteutus-, ja valvontakustannukset?
- markkinointiviestintäkeinojen yhdistelmän valinta; mitä keinoja tavoite ja kohderyhmä edellyttävät ja mahdolliset muut kilpailukeinot?
- markkinointiviestintäkeinojen erityispäätökset; tarkennetaan kunkin viestintäkeino kohderyhmä, tavoite, kanava ja sanoma?
- toteutuksen päätökset; miten ja minkälaisilla resursseilla käytännön asteelle?
- arviointimenetelmien määrittely; arvioinnit ennen – aikana ja jälkeen – kampanjan?
- analysointi -> johtopäätökset -> käytännön toimenpiteet?

(Vuokko 2003, 132–137).

## LIITE 5 HAASTATTELUKYSYMYKSET A (Päätoimijoille)

- Minkälainen rooli markkinointiviestinnällä on toimenkuvassanne? (laaja, keski tai pieni)
- Mitkä ovat vastuualueenne markkinointiviestinnän osalta? Mistä vastaatte työssänne markkinointiviestinnän osalta?

1a) Mitä markkinointiviestinnän keino(j)a olette käyttäneet projektin perustamis- eli määrittelyvaiheessa? Jos ette; miksi ei?

1b) Jos olette käyttäneet; mitä keino(j)a? (taulukko) Muu(t), mikä, mitkä?

1c) Jos olette käyttäneet, millä tavoin ne on, ovat toteutettu? (esimerkiksi lobbaus)

1d) Jos olette käyttäneet, mihin kohderyhmiin markkinointiviestintäkeino(t) ovat kohdistuneet?

1e) Tavoiteltu tulos kyseis(t)en markkinointiviestintäkeinojen avulla?

1f) Onko tavoite tai tavoitteet mielestänne saavutettu? Jos ei; miksi? onko tämä henkilökohtainen tai laajemmalti projektissa toimivien mielipide tai arvioitu ”virallisesti” joillakin (millä) mittareilla?)

1g) Mikä markkinointiviestinnän keino(i)sta on ollut toimivin? Ja ei-toimivin? (onko tämä henkilökohtainen, laajemmalti projektissa toimivien mielipide, arvioitu ”virallisesti” joillakin (millä) mittareilla?)

2a) Mitä markkinointiviestinnän keinoja olette käyttäneet projektin suunnitteluvaiheessa, jossa käydään läpi projektin vaihtoehtoiset strategiat ja keinot ja joiden avulla projekti aiotaan toteuttaa? Jos ette, miksi ei?

2 b) Jos olette käyttäneet; mitä keino(j)a? (taulukko) Muu(t), mikä, mitkä?

2 c) Jos olette käyttäneet, millä tavoin ne on, ovat toteutettu? (esimerkiksi lobbaus) mihin kohderyhmiin/keille markkinointiviestintäkeino(t) ovat kohdistuneet?

2d) Jos olette käyttäneet, mihin kohderyhmiin markkinointiviestintäkeino(t) ovat kohdistuneet?

2e) Tavoiteltu tulos kyseis(t)en markkinointiviestintäkeinojen/keinojen avulla?



## LIITE 6 HAASTATTELUKYSYMYKSET B (Päätöimijöille)

(2f) Onko tavoite, tavoitteet mielestänne saavutettu? (onko tämä henkilökohtainen tai laajemmalti projektissa toimivien mielipide tai arvioitu ”virallisesti” jo(i)llakin (millä) mittareilla?)

2g) Mikä markkinointiviestinnän keino(i)sta on ollut toimivin? Ja ei-toimivin? (onko tämä henkilökohtainen/laajemmalti projektissa toimivien mielipide, arvioitu ”virallisesti” joillakin (millä) mittareilla?)

3a) Mitä markkinointiviestinnän keino(j)a olette käyttäneet projektin toteutusvaiheessa, jossa valmistetaan, tehdään suunnitteluvaiheen kuvausten kaltainen järjestelmä, tuote tai palvelu ja laaditaan tarvittavat dokumentit ja käyttöohjeet? Jos ette, miksi ei?

3 b) Jos olette käyttäneet; mitä keino(j)a? (taulukko) -----muu(t), mikä, mitkä?

3 c) Jos olette käyttäneet, millä tavoin ne on, ovat toteutettu? (esimerkiksi lobbaus) mihin kohderyhmiin markkinointiviestintäkeino(t) ovat kohdistuneet?

3d) Jos olette käyttäneet, mihin kohderyhmiin markkinointiviestintäkeino(t) ovat kohdistuneet?

3e) Tavoiteltu tulos kyseis(t)en markkinointiviestintäkeino(n), -keinojen avulla?

(3f) Onko tavoite, tavoitteet mielestänne saavutettu? (onko tämä henkilökohtainen tai laajemmalti projektissa toimivien mielipide tai arvioitu ”virallisesti” joillakin (millä) mittareilla?)

3g) Mikä markkinointiviestinnän keino(i)sta on ollut toimivin? Ja ei-toimivin? (onko tämä henkilökohtainen tai laajemmalti projektissa toimivien mielipide, arvioitu ”virallisesti” joillakin (millä) mittareilla?)

4a) Mitä markkinointiviestinnän keino(j)a olette käyttäneet projektin päättämävaiheessa, joka pohjautuu siihen minkälaiseksi projekti alun alkaen suunniteltu ja siihen, minkälaisia tuloksia projektissa on onnistuttu tuottamaan ja mahdollisen jälkikäteisarvioinnin työstäminen? Jo ette, miksi ei?

4 b) Jos olette käyttäneet; mitä keino(j)a? (taulukko) Muu(t), mikä, mitkä?

4 c) Jos olette käyttäneet, millä tavoin ne on, ovat toteutettu? (esimerkiksi lobbaus) mihin kohderyhmiin markkinointiviestintäkeino(t) ovat kohdistuneet?

## LIITE 7 HAASTATTELUKYSYMYKSET C (Päätöimijoille)

4 d) Jos olette käyttäneet, mihin kohderyhmiin markkinointiviestintäkeino(t) ovat kohdistuneet?

4e) Tavoiteltu tulos kyseis(t)en markkinointiviestintäkeino(j)en avulla?

(4f) Onko tavoite, tavoitteet mielestänne saavutettu? Ja mikä markkinointiviestinnän keino(i)sta on ollut toimivin? (onko tämä henkilökohtainen, laajemmalti projektissa toimivien mielipide tai arvioitu ”virallisesti” joillakin (millä) mittareilla?)

4g) Mikä markkinointiviestinnän keino(i)sta on ollut toimivin? Ja ei-toimivin? (onko tämä henkilökohtainen, laajemmalti projektissa toimivien mielipide tai arvioitu ”virallisesti” joillakin (millä) mittareilla?)

4 h) Miten tärkeänä näette ylipäättänsä markkinointiviestinnän kyseisessä projektissa? Minkälaisena näette markkinointiviestinnän roolin ko. projektissa?

4 i) Olisiko markkinointiviestinnän osalta kyseisessä projektissa mahdollisesti jotain kehitettävää? (suunnittelu, johtaminen, toteutus, seuranta) Muuta; mitä? Jos kyllä; kehittämisehdotuksia?

4j) Onko kyseisessä projektissa käytetty ulkopuolista apua markkinointiviestinnän osalta? Jos kyllä; mitä, minkälaista, kesto. Jos ei; syy(t)?

1 – 4 -kysymysten esittämisjärjestys on järkevää projektin seurannaisperiaatteen etenemisen vuoksi. Kirjallisuuden mukaan teemahaastattelussa ei ole tarkasti määriteltyä esittämisjärjestystä (Metsämuuronen 2007, 235).