



# Espeen kaupungin palvelukeskusten markkinointistrategian runko

Rouhiala, Jetta  
Sutinen, Sole

2019 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

## **Espoon kaupungin palvelukeskusten markkinointistrategian runko**

Jetta Rouhiala  
Sole Sutinen  
Liiketalous  
Opinnäytetyö  
Maaliskuu, 20192019

Jetta Rouhiala  
Sutinen, Sole

**Espoon kaupungin palvelukeskusten markkinointistrategian runko**

Vuosi 20192019

Sivumäärä 54

---

Tämä opinnäytetyö on toteutettu Espoon kaupungin palvelukeskusten toimeksiantona. Toimeksianto sai alkunsa todellisesta tarpeesta, sillä pitkästä toiminnastaan huolimatta Espoon palvelukeskuksilla ei ole ollut varsinaista markkinointistrategiaa. Opinnäytetyön ensisijaisena tavoitteena oli luoda markkinointistrategian runko Espoon palvelukeskuksille, minkä pohjalta palvelukeskusten markkinointia voidaan lähteä kehittämään ja mihin markkinointipäätökset voidaan pohjata jatkossa. Toisena tavoitteena oli saada palvelukeskusten henkilöstö ymmärtämään markkinoinnin tarpeellisuus sekä antaa henkilöstölle työkaluja kehittää palvelukeskusten markkinointia yhdessä. Toimeksianto luoda markkinointistrategian runko oli osa Espoon palvelukeskusten pitkäaikaisempaa toiminnan kehittämisprosessia.

Opinnäytetyössä lähdettiin liikkeelle nykytilakartoituksella markkinoinnin näkökulmasta, sillä aikaisempaa tutkimustietoa Espoon palvelukeskusten markkinoinnin tilasta ei ollut. Opinnäytetyö oli toiminnallinen ja sen päätutkimusmenetelmäksi valittiin nykypäivän työelämässä kasvava trendi yhteiskehittäminen, eli Co-creation, jonka tarkoituksena oli määrittää markkinointistrategian runkoa yhdessä palvelukeskusten henkilöstön kanssa. Yhteiskehittämisen muodoksi valittiin Learning Cafe - oppimiskahvila, joka toteutettiin workshopina henkilöstölle. Workshopiin valittiin strategiatyökaluiksi SWOT-analyysi ja strategiakartta. Yhteiskehittämisen näkökulman tueksi valittiin tutkimusmenetelmistä palvelukeskusten henkilöstön teemahaastattelu markkinoinnin nykytilan selvittämiseksi sekä havainnointi, jota opinnäytetyön tekijät hyödynsivät haastattelujen ja workshopin aikana.

Opinnäytetyön tuloksena syntyi markkinointistrategian runko ja toiminnan kehittämiskohteita, joita palvelukeskusten henkilöstö voi jatkossa työstää eteenpäin. Markkinointistrategia on linjassa Espoon kaupungin strategian kanssa ja tukee palvelukeskusten missiota, visiota ja arvoja. Markkinointistrategiaa voidaan täydentää loputtomiin ja sitä tulee päivittää säännöllisesti, jotta se on ajankohtainen. Lopullisen päätöksen markkinointistrategian sisällöstä ja toteutettavista toimenpiteistä tekee Espoon kaupungin palvelukeskusten henkilöstö, jonka toimintaa ohjaavat vanhuspalvelujen- ja seniorineuvonnan- sekä asiakasohjausyksikön strategiset linjaukset.

Jetta Rouhiala  
Sutinen, Sole

The foundation for the marketing strategy of service centres in the city of Espoo

Year	20192019	Pages	54
------	----------	-------	----

---

This thesis was initiated by the service centres of the city of Espoo to meet their need for a marketing strategy. Even though the number of elderly is rising there is only little information about the services offered by the service centres. As a result, independent and concrete marketing strategy for the service centres was seen necessary in order to raise awareness about their services. The goal of the thesis was to create the foundation for the marketing strategy of the service centres. After the foundation was created service centres could start developing their own marketing strategy and the marketing decisions could be based on the foundation. Another goal was to help the staff of the service centres to realize the importance of marketing and give them tools to start developing their own marketing together. Creating the foundation of the marketing plan was part of the long term goals of the service centres of the city of Espoo.

The first step of the thesis was to look into service centre current state from the marketing perspective because there was no previous information about the marketing. The main method used in the thesis was co-creation with the staff of the service centres in order to create the foundation of the marketing strategy. Workshops were organised in the form of learning cafes and SWOT analysis and strategic maps were used as strategic tools. Theme interviews with the staff were used to examine the current state of marketing at the service centres.

As an output of the thesis, foundation of the marketing strategy and development areas for the operations were created. Service centres marketing strategy is in line with the marketing strategy of the city of Espoo and it supports the mission, vision and values of the service centres. The marketing strategy can be further developed and it needs to be updated frequently in order to keep it up to date. The staff of the service centres will make the final decision about the content of the marketing strategy and what actions will be carried out and how.

Keywords: Marketing strategy, Marketing, Strategy, Survey of the current state, Co-creation

## Sisällysluettelo

1	Johdanto .....	6
1.1	Opinnäytetyön tausta ja tavoitteet.....	6
1.2	Kohdeorganisaation ja Espoon strategian esittely .....	7
1.3	Opinnäytetyön rakenne .....	8
2	Tutkimusmenetelmät .....	9
2.1	Tutkimusmenetelmät käsitteinä .....	9
2.2	Teemahaastattelu ja havainnointi .....	10
2.3	Co-creation eli yhteiskehittäminen ja Learning Cafe - oppimiskahvila .....	12
3	Markkinointistrategia .....	13
3.1	Strategia ja markkinointistrategia .....	13
3.2	Asiakassegmentointi .....	15
4	Strategiatyökalut .....	17
4.1	SWOT-analyysi .....	17
4.2	Strategiakartta .....	19
5	Espoon palvelukeskusten markkinointistrategia .....	22
5.1	Espoon palvelukeskusten nykytilan kartoitus .....	22
5.2	Espoon palvelukeskusten henkilöstön teemahaastattelun tuotos .....	23
5.3	Espoon palvelukeskusten henkilöstön workshop.....	28
5.3.1	SWOT-analyysi Espoon palvelukeskuksista.....	28
5.3.2	Strategiakartta Espoon palvelukeskuksista .....	38
5.4	Palvelukeskusten asiakassegmentit ja markkinointistrategian yhteenveto.....	42
6	Kehitysehdotukset ja jatkotoimenpiteet.....	45
7	Opinnäytetyön arviointi .....	48
	Lähteet .....	52
	Kuviot .....	54

## 1 Johdanto

Jokaisella organisaatiolla on strategia, mutta kaikilla sitä ei ole tarkkaan määritelty tai sitä ei löydy kirjoitetussa muodossa. Strategian muodostaminen on työläs prosessi, sillä siinä täytyy ottaa huomioon organisaation luonne, tavoitteet, toimintaympäristö sekä lähtötilanne. Strategia ohjaa organisaation toimintaa ja päivittäisiä valintoja, minkä lisäksi se on organisaation pitkän tähtäimen suunnitelma siitä, kuinka toimia, jotta saavutetaan organisaation itselleen asettamat tavoitteet. Strategiaa tulee päivittää säännöllisesti ja strategian tulosten saavuttaminen vaatii kärsivällisyyttä, sillä tulokset voivat näkyä vasta vuosien päästä. Markkinointistrategia on osa organisaation kokonaisstrategiaa ja se ohjaa markkinointiin liittyviä päätöksiä ja toimenpiteitä.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää markkinoinnin nykytilaa Espoon kaupungin palvelukeskuksissa ja luoda markkinointistrategialle runko sekä antaa palvelukeskusten henkilöstölle työkaluja markkinointistrategian kehittämiseen jatkossa. Opinnäytetyö vastaa tutkimusongelmaan, miten luoda markkinointistrategia Espoon kaupungin palvelukeskuksille, kun aikaisempaa tietoa markkinoinnin nykytilasta ei ole. Työssä perehdytään organisaation luonteeseen, toimintaan ja kartoitetaan toiminnan nykytilaa markkinoinnin näkökulmasta. Lisäksi työssä käsitellään markkinointistrategiaa ja sen eri osa-alueita tukevaa teoriaa sekä tutkimuksessa käytettäviä tutkimusmenetelmiä ja -työkaluja.

### 1.1 Opinnäytetyön tausta ja tavoitteet

Opinnäytetyö sai alkunsa toimeksiantajan tarpeesta luoda Espoon kaupungin palvelukeskuksille yhtenäinen ja selkeä markkinointistrategia, sillä Espoon palvelukeskuksilla ei ole ollut aiemmin varsinaista markkinointistrategiaa monien vuosien toiminnasta huolimatta. Väestön kehityksessä on nähtävissä ikääntyneiden määrän jatkuva kasvu, mutta tästä huolimatta tietoisuus palvelukeskusten toiminnasta on vähäistä. Tästä syystä palvelukeskusten oma yhtenäinen ja johdonmukainen markkinointistrategia nähtiin ajankohtaisena asiana tietoisuuden lisäämiseksi.

Opinnäytetyöllä on kaksi tavoitetta, joista ensimmäinen on luoda markkinointistrategian runko Espoon palvelukeskuksille, minkä avulla palvelukeskusten markkinointia voidaan lähteä kehittämään ja johon markkinointipäätökset voidaan jatkossa pohjata. Markkinointistrategiaa suunniteltaessa täytyy huomioida, että sen tulee olla yhteneväinen Espoon strategian ja kaupungin vanhuspalvelujen arvojen kanssa. Markkinointistrategian runko tuo näkyväksi eri aihealueita ja kehittämiskohteita, joita palvelukeskukset voivat jatkossa työstää eteenpäin esimerkiksi opiskelijayhteistyönä projektien ja opinnäytetöiden muodossa, sillä Espoon palvelukeskukset arvostavat kovasti opiskelijayhteistyötä ja haluavat jatkossakin olla tiiviisti yhteistyössä opiskelijoiden kanssa.

Toinen tavoite on palvelukeskusten henkilöstön oma oppiminen ja osallistaminen palvelukeskusten markkinoinnin suunnitteluun ja kehittämiseen. Markkinointistrategian runko auttaa Espoon palvelukeskusten henkilöstöä ymmärtämään markkinoinnin tarpeellisuuden toiminnan ylläpitämisessä, asiakkaiden tavoittamisessa sekä asiakastytyväisyyden kasvattamisessa. Lisäksi markkinointistrategia edesauttaa henkilöstöä ymmärtämään palvelukeskusten nykyisen toimintaympäristön ja markkinoinnin nykytilan, jota lähteä kehittämään tulevaisuudessa. Tämän ohella opinnäytetyöntekijät oppivat markkinointistrategiasta ja perehtyvät Espoon palvelukeskuksiin organisaationa, sillä organisaation tuntemus toimii pohjana kaikelle strategiselle suunnittelulle. Opinnäytetyöntekijät kasvattavat tietämystään markkinointistrategian eri osaluista tutustumalla markkinointistrategian teoriaan ja oppivat miten strategia luodaan käytännössä organisaation visiota tukevaksi kokonaisuudeksi.

Espoon kaupungin palvelukeskusten omana pitkän tähtäimen tavoitteena on toiminnan ja markkinoinnin yhtenäistäminen yhteisen strategian avulla. Toimeksianto luoda markkinointistrategian runko on osa pitkäaikaisempaa toiminnan kehittämisprosessia.

## 1.2 Kohdeorganisaation ja Espoon strategian esittely

Toimeksiantajanamme toimivat Espoon kaupungin palvelukeskukset, jotka tarjoavat palveluja ja erilaista toimintaa ikääntyneille. Palvelukeskukset tarjoavat erilaisia harrastusmahdollisuuksia, tapahtumia, erilaisia kuntouttavia palveluja sekä ruokailumahdollisuuden. Palvelukeskusten toiminta on suunnattu pääasiassa ikääntyneille, mutta ovet ovat avoinna kaikille. Espoon palvelukeskukset ovat voittoa tavoittelemattomia julkisen sektorin palveluja Espoon asukkaille. Palvelukeskuksia on yhteensä kahdeksan ja ne sijaitsevat Leppävaarassa, Soukassa, Kauklaudessa, Tapiolassa, Espoon keskuksessa, Haukilahdessa, Viherlaaksossa ja Kalajärvellä. (Espoon kaupunki.)

Keskukset jaetaan toimintansa perusteella kolmeen ryhmään. Ensimmäisenä ryhmänä ovat Elä ja asu -seniorikeskukset, jotka tarjoavat palvelukeskustoiminnan ja päivätoiminnan lisäksi asumispalveluja ikääntyneille. Elä ja asu -seniorikeskuksia ovat Leppävaara, Kauklahti ja Soukka. Toisena ryhmänä ovat palvelukeskukset, joiden yhteydessä ei asu asukkaita, mutta niissä on henkilökunta paikalla ja joissa järjestetään järjestö- ja vapaaehtoistoimintaa sekä päivätoimintaa. Tällaisia keskuksia ovat Tapiola ja Espoon keskus. Kolmantena ryhmänä ovat niin sanotut kylmät palvelukeskukset, joissa ei ole palvelukeskusten tai päivätoiminnan henkilöstöä paikalla, mutta joissa on järjestö- tai vapaaehtoistoimintaa. Kylmiä palvelukeskuksia ovat Haukilahti, Viherlaakso ja Kalajärvi. (Nuorivaara & Riihinen 2018.)

Palvelukeskuksissa työskentelevät toimintaa koordinoivat viriketoiminnanohjaajat, asiakaspalvelutyössä toimivat palvelukeskusavustajat sekä päivätoimintaryhmiä ohjaavat lähihoitajat.

Leppävaaran ja Soukan elä ja asu -seniorikeskuksissa toimivat lisäksi palveluohjaajat tuetun senioriasumisen asiakkaiden tukena. Kaikissa palvelukeskuksissa tavoitteena on asiakkaan syrjäytymisen ehkäisy, sosiaalisten suhteiden ja osallisuuden kokemisen vahvistuminen, kuntoutuminen ja voimaantuminen. Toiminta jakaantuu avoimeen ryhmätoimintaan ja tapahtumiin, maksaviin ryhmiin (usein liikuntaa), ohjattuun ryhmätoimintaan sekä kohdennettuihin hyvinvointiryhmiin. Lisäksi palvelukeskuksissa on ravintola- ja kahvilatoimintaa. Vapaaehtoisilla on erittäin tärkeä rooli toiminnan mahdollistamisessa. (Nuorivaara & Riihinen 2018.)

Espoon palvelukeskusten missio, eli toiminta-ajatus on ”Turvallisesti ja toimintakykyisenä kotona”. Missio pyrkii tukemaan ikäihmisten terveyttä ja kuntoa palvelukeskusten tarjoamien erilaisten palvelujen avulla. Palvelukeskusten visio, eli tulevaisuuden näkymä on ”Täyttä elämää ikääntyneenä”, mikä ohjaa palvelukeskuksia ja sen henkilöstöä toimimaan tavoitteellisesti terveyttä ja hyvinvointia edistäen ja kantamaan vastuuta espoolaisen ikääntyneen väestön hyvinvoinnista ja tasavertaisesta asemasta. Palvelukeskusten arvot ovat samat kuin vanhuspalveluiden (Vapa) arvot, jotka ovat ”Vapa on asukas -ja asiakaslähtöinen, Vapa on oikeudenmukainen ja Vapa on vastuullinen edelläkävijä”. Palvelukeskusten strategiana on kehittää palveluja vastaamaan entistä paremmin ikääntyneiden tarpeisiin. Strategian mukaan ikääntynyt asuu turvallisesti ja toimintakykyisenä kotonaan ja yksinäisyyden aiheuttamien ongelmien määrä vähenee. (Espoon kaupunki 2016.)

Espoon kaupungin tavoitteena on, että yli 75-vuotiaista 93 % asuu kotona. Palvelukeskuksia kehitetään Espoon strategian ja Ikääntymispoliittisen ohjelman mukaisesti kaikille avoimeksi olohuoneeksi, jossa toimii erilaisia hyvinvointia, terveyttä ja toimintakykyä tukevia järjestöjä, vapaaehtoisia sekä muita yhteistyökumppaneita talon oman henkilökunnan organisoiman toiminnan lisäksi. (Nuorivaara & Riihinen 2018.) Ikääntymispoliittinen ohjelma ”Täyttä elämää ikääntyneenä” on suunnitelma vuosille 2016-2021 Espoon ikääntyneen väestön hyvinvoinnin tukemiseksi. Se painottaa Espoon jokaisen eri toimialan yhteistä velvollisuutta edistää ikääntyneiden hyvinvointia sekä korostaa uudenlaista yhteistyötä yhteistyökumppaneiden kanssa. (Espoon kaupunki 2016.) Espoo-tarina, eli Espoon kaupungin strategia on tehty vuosille 2017-2021. Espoo-tarina sisältää Espoon kaupungin strategiset linjaukset, jotka perustuvat Espooseen vastuullisena ja inhimillisenä edelläkävijäkaupunkina. (Espoon kaupunki.) Espoon palvelukeskusten arvot ja toimintaperiaatteet ovat yhdenmukaiset Espoo-tarinan kanssa.

### 1.3 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyö koostuu johdannosta sekä teoreettisesta -ja toiminnallisesta osuudesta. Johdantoluku käsittelee opinnäytetyön taustan ja tavoitteet sekä esittelee kohdeorganisaation ja Espoon strategian. Opinnäytetyön teoreettinen osuus koostuu kolmesta luvusta. Luvussa kaksi käsitellään ensin tutkimusmenetelmiä yleisesti, jonka jälkeen perehdytään syvemmin opinnäytetyössä käytettyihin menetelmiin. Luvussa kolme tutustutaan markkinointistrategiaan ja

syvennyttään opinnäytetyön kannalta tärkeisiin osa-alueisiin. Luvussa neljä kuvataan strategia-työkalut käsitteinä ja perehdytään opinnäytetyössä käytettyihin strategiatyökaluihin. Opinnäytetyön toiminnallinen osuus koostuu luvuista viisi ja kuusi. Luvussa viisi perehdytään Espoon kaupungin palvelukeskusten toiminnan ja markkinoinnin nykytilaan valittujen tutkimusmenetelmien avulla ja esitellään tutkimusten tuloksia. Luvussa kuusi on koottuna kaikki markkinointistrategian luomisprosessin aikana esiin tulleet tulokset, johtopäätökset, kehitysehdotukset ja jatkotoimenpiteet. Luvussa seitsemän opinnäytetyöntekijät arvioivat opinnäytetyön tavoitteiden toteutumista, työn sujuvuutta sekä omaa oppimista opinnäytetyön aikana. Opinnäytetyön lopusta löytyvät työssä käytetyt kuviot ja lähteet.

## 2 Tutkimusmenetelmät

Tässä luvussa esitellään tutkimusmenetelmät käsitteinä ja syvennyttään etenkin laadullisiin tutkimusmenetelmiin, joita on käytetty opinnäytetyössä. Opinnäytetyöhön valittiin laadulliset tutkimusmenetelmät, koska aikaisempaa tutkimustietoa Espoon palvelukeskusten markkinoinnista ei ole ja laadullisten menetelmien avulla voidaan kartoittaa uutta tietoa syvällisesti ja moniulotteisesti. Laadullisista menetelmistä opinnäytetyöhön valittiin teemahaastattelu, Co-creation ja havainnointi.

### 2.1 Tutkimusmenetelmät käsitteinä

Tutkimuksen onnistumisen kannalta on äärimmäisen tärkeää, että tutkimusaihe on tarkoin mietitty ja määritelty. Tutkijan on määritettävä niin sanottu tutkimusongelma, tutkimuskysymys ja tutkimuksen perimmäinen tarkoitus, jotka kiteyttävät tutkimusaiheen ja johon koko tutkimus pyrkii vastaamaan. Lisäksi tutkimusongelmalle voidaan määrittää alakysymyksiä, jotka helpottavat aiheen rajausta ja tekevät siitä tutkimusongelmalähtöisen. (Kananen 2008, 51.)

Tutkimusmenetelmät jaetaan määrällisiin, eli kvantitatiivisiin sekä laadullisiin, eli kvalitatiivisiin menetelmiin. Kvantitatiivinen tutkimus toteutetaan useimmiten kyselynä tai tarkoin strukturoituna haastatteluna, eli lomakehaastatteluna. Kvantitatiivisen tutkimuksen peruspiirteenä on, että kysymykset ja usein myös vastausvaihtoehdot ovat ennalta rajattuja. Valmiin kyselyn avulla tutkija voi tavoittaa suuria vastaajamääriä samalla kertaa. Kvantitatiivinen tutkimus perustuu laskennallisuuteen ja täsmällisyyteen rajattujen kysymystensä ansiosta, jolloin tuloksista voidaan luoda erilaisia tilastoja. Menetelmä sopii niin tutkimusongelmiin, joista on jo olemassa olevaa aineistoa tai tilastoja, kuin tulosten ja kehityksen seurantaankin. Sen sijaan laadullinen tutkimusmenetelmä sopii käytettäväksi silloin, kun tutkittavasta ilmiöstä ei tiedetä paljoa ja valmista aineistoa ei ole. Laadullinen tutkimusmenetelmä ei ole määrällisen tutkimusmenetelmän tavoin sidottu tiettyihin rajattuihin kysymyksiin, vaan tutkija voi käyttää luovuuttaan ja muokata kysymyksenasettelua tilanteen mukaan. Tutkija voi käyttää havainnointiaan kokonaisuuden hahmottamiseksi ja vielä aineiston analyysivaiheessa tutkijalle voi

palautua mieleen jokin tärkeä yksityiskohta, joka ei käy ilmi tehdyistä muistiinpanoista. Laadullisia menetelmiä ovat erilaiset haastattelut, havainnointi, dokumentit, toiminta -ja tapaus-tutkimus. Eri tutkimusmenetelmiä voidaan käyttää rinnakkain samassa tutkimuksessa, jolloin käytetään määrällisiä sekä laadullisia menetelmiä. Eri menetelmien sekoitusta kutsutaan triangulaatioksi ja se auttaa tutkimaan ilmiötä useasta näkökulmasta sekä lisää luotettavuutta tutkimukseen. (Kananen 2008, 25 & 28; Mäkelä 1998, 45-46.)

Laadullisia menetelmiä voidaan käyttää ennen määrällistä tutkimusta esitutkimuksen roolissa, mutta toisaalta ne sopivat myös määrällisten tutkimustulosten syventämiseen. Laadulliset menetelmät tarjoavat syvällisempää ja moniulotteisempaa tietoa kuin määrälliset menetelmät, joissa haastateltavan kysymykset ja vastausvaihtoehdot ovat usein ennalta määriteltyjä ja rajattuja sen pohjalta, mitä tutkija haluaa saada selville. Laadullisilla menetelmillä on se etu, että tutkittavaa asiaa ei voida rajata liikaa ennalta, sillä menetelmä pyrkii kuvaamaan tutkittavaa ilmiötä totuudenmukaisesti ja kokonaisvaltaisesti. Tutkija ei tällöin pääse vaikuttamaan tutkimuksen tuloksiin liikaa esimerkiksi johdattelevilla kysymyksillä tai huonosti suunnitelluilla vastausvaihtoehdoilla. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2012, 161; Kananen 2008, 26-27.)

## 2.2 Teemahaastattelu ja havainnointi

Teemahaastattelu on yksi tiedonkeruu- ja tutkimusmenetelmä, jota voidaan käyttää niin kvalitatiivisessa kuin kvantitatiivisessakin tutkimuksessa. Teemahaastattelu ei ole täysin vapaa- muotoista eli strukturoimatonta, eikä voimakkaasti ohjattua eli strukturoitua. Sen sijaan menetelmä on kahden edellä mainitun välimuoto, eli puolistrukturoitu. Menetelmässä tutkija on etukäteen ennen haastattelua laatinut kysymyksiä tiettyyn aihealueeseen, eli teemaan liittyen. Haastattelu voidaan toteuttaa ohjatusti niin, että tutkija käy läpi järjestyksessä ennalta laadittuja kysymyksiä ja tarvittaessa hän voi pyytää haastateltavaa tarkentamaan vastauksiaan. Toisena vaihtoehtona haastattelun toteutukselle on käydä aihealueet läpi keskustellen. (Hirsjärvi & Hurme 2014, 47-48; Hirsjärvi ym. 2012, 208; Kananen 2008, 73; Raatikainen 2010, 32 & 34; Tuomi & Sarajärvi 2013, 75.) Teemahaastattelun avulla selvitetään haastateltavan mieleen tulevia ajatuksia sekä mielipiteitä. Haastattelu tehdään usein 10-40 hengelle ja se voi olla kestoltaan kaksikin tuntia. (Raatikainen 2010, 34.)

Havainnointi on tiedonkeruumenetelmä, jota voidaan käyttää tutkimusta tehtäessä ja sitä käytetään usein myös jonkin toisen tiedonkeruumenetelmän rinnalla. Havainnointia käytetään etenkin silloin, kun tietoa ilmiöstä on vähän tai sitä ei ole lainkaan. Havaintojen keruutyökä-luna tutkija käyttää korvia, silmiä, suuta ja käsiä. Menetelmää voidaan käyttää ainoastaan silloin, kun ilmiö on havainnoitavissa. Havainnointia ei siis voida käyttää esimerkiksi ihmisen ajattelua selvittäessä, sillä kukaan ei pysty lukemaan ihmisen ajatuksia havainnoimalla. Havainnoitaessa tutkijan kohteena voi olla esimerkiksi ryhmän toiminta, yksilön toiminta, yksilön

käyttäytyminen, erilaiset materiaalit tai toimintaympäristö. Menetelmä soveltuu niin määrällisen kuin laadullisenkin tutkimuksen tekemiseen. (Kananen 2008, 69 & 71; Tuomi & Sarajärvi 2013, 81; Vilkkä 2006, 37-38.)

Havainnoinnin avulla saadaan monipuolista ja välitöntä tietoa tutkittavan käyttäytymisestä ja toiminnasta. Menetelmässä ei ole mitään keinotekoista, vaan voidaan sanoa, että sillä tutkitaan todellista maailmaa ja elämää. Havainnointi soveltuu erityisesti tilanteisiin, jotka muuttuvat nopeasti ja joita on hankala ennakoida. Huonona puolena havainnointimenetelmässä voi olla tiedon välittömän tallentamisen vaikeus, jolloin havainnoitsijan on luotettava omaan muistiinsa myöhempää havaintojen ylös kirjaamista varten. (Hirsjärvi ym. 2012, 213-214.)

Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (2009, 214-217) ovat jaotelleet havainnoinnin kahteen lajiin: systemaattiseen havainnointiin ja osallistuvaan havainnointiin. Systemaattisessa havainnoinnissa havaintojen tekeminen on jäseneltyä ja systemaattista, eli havainnot tallennetaan ja tehdään tarkasti sekä järjestelmällisesti. Systemaattisessa havainnoinnissa havainnoija on aina ulkopuolinen toimija. Systemaattinen havainnointi toteutetaan tavallisimmin tiloissa, jotka ovat tarkasti rajattuja, kuten esimerkiksi tietyssä huoneessa, laboratoriossa tai työpaikalla. Näin ollen systemaattista havainnointia käytetään pääasiassa kvantitatiivisuuteen perustuvissa tutkimuksissa. (Hirsjärvi ym. 2012, 214-217.)

Osallistuva havainnointi on vapaata ja se mukautuu luonnolliseen toimintaan. Siinä tutkija osallistuu ryhmän toimintaan tutkittavien ehdoilla. Osallistuminen voi olla erilaista: tutkija voi osallistua täydellisesti toimintaan tai toimia vain havainnoijana. Täydellisessä osallistumisessa tutkija pyrkii pääsemään yhteisöön täysivaltaiseksi jäseneksi, kun taas osallistumalla vain havainnoijana tutkija on ryhmän elämässä mukana ja luo kysymyksiä tutkittavilleen. Osallistuvaa havainnointia käytetään pääasiassa kvalitatiivisissa tutkimuksissa. (Hirsjärvi ym. 2012, 214-217.)

Kananen (2008, 69-70) on kuvannut havainnoinnin neljänä eri asteena: piilohavainnointi, suora havainnointi, osallistuva havainnointi ja osallistava havainnointi. Piilohavainnoinnissa tutkittavat eivät ole tietoisia tutkijasta ja hänen tekemisistään. Piilohavainnointia käytetään harvoin eettisistä syistä johtuen, mutta hyvänä puolena on hankitun tiedon aitous. Suorassa havainnoinnissa tutkittavat tietävät tutkijan olemassaolon ja tutkija on ulkopuolinen yhteisössä. Tämä saattaa vaikuttaa tutkimustulosten luotettavuuden heikentymiseen, sillä tutkittavat saattavat käyttäytyä eri tavalla kuin normaalisti. Osallistuvassa havainnoinnissa tutkimuksen tekijä pyrkii yhteisön tai organisaation jäseneksi sekä on aktorina toiminnassa mukana. Osallistavassa havainnoinnissa tavoitteena taas on muuttaa tutkittavan kohteen toimintatapoja pysyvästi. (Kananen 2008, 69-70.)

### 2.3 Co-creation eli yhteiskehittäminen ja Learning Cafe - oppimiskahvila

Co-creation, joka tunnetaan suomeksi nimellä yhteisluominen tai yhteiskehittäminen, on menetelmä, jonka avulla organisaatio luo ja tuottaa arvoa tuotteelle tai palvelulle yhdessä henkilöstönsä, asiakkaidensa sekä yhteistyökumppaneidensa kanssa. Tärkeintä arvon luomisessa on keskittyä sidosryhmien kokonaisvaltaisen kokemuksen parantamiseen palvelun tuottamisprosessissa. Yhteiskehittäminen voidaan nähdä ajattelutapana ja työkaluna, jolla organisaatio luo ja kehittää omaa toimintaansa muokaten tuotteitaan tai palvelujaan asiakkaan toivomaan suuntaan. Yhteiskehittämisen avulla organisaatio siis ohjaa omia strategisia valintojaan yhdessä sidosryhmiensä kanssa. Yhteiskehittäminen perustuu asiakaslähtöisyyteen massamarkkinoinnin sijaan, ja sen tärkeimpänä tavoitteena on osallistaa ja sitouttaa palvelun eri osapuolet palvelun tuottamiseen ja kehittämiseen alusta saakka. Tällä tavoin pystytään osallistamaan organisaation asioista tietämätön asiakas, jolloin hänen roolinsa muuttuu passiivisesta kuluttajasta aktiiviseksi vaikuttajaksi. Yhteiskehittämisellä tarkoitetaan yleensä rajattua määrää henkilöitä, joita hyödynnetään toiminnan kehittämisessä. Sen sijaan Crowdsourcingilla eli joukkoistamisella viitataan rajoittamattomaan määrään osallistujia. Yhteiskehittämisen määritelmässä tuntuu olevan tutkijoiden välillä edelleen erimielisyyksiä, mutta he ovat yhtä mieltä siitä, että kehittämisprosessissa täytyy olla vähintään kaksi tai useampia osapuolia, jotka ovat kehityskohteen eli palvelun tai tuotteen kannalta oleellisia. (Keränen 2015, 21; Salminen 2017; Ramaswamy & Gouillart 2010; Tuulaniemi 2011, 116-117; Vuorinen 2013, 132-133.)

Yhteiskehittämisessä on tärkeää nähdä asiakas yksilönä ja ymmärtää hänen tarpeensa sekä odotuksensa palvelulta tai tuotteelta. Asiakkaan mielipiteiden kuuntelu ja kunnioitus ovat tärkeässä roolissa toiminnan suunnittelussa ja toimivat edellytyksenä lisäarvon syntymiselle asiakkaan arvostamalla tavalla. Asiakkaan mukaan ottamisen lisäksi tärkeää on ensin osallistaa henkilöstö kehittämissuunnitelmaan, sillä henkilöstö on suorassa vuorovaikutuksessa asiakkaiden kanssa. Henkilöstöllä on korvaamatonta tietotaitoa sekä organisaation toimintatavoista, että tuntemusta organisaation asiakkaista, minkä vuoksi henkilöstö on avainasemassa asiakkaiden toiveiden kuuntelemisessa ja toimintatapojen kehittämisessä. Henkilöstön jälkeen osallistetaan asiakasrajapinnan taakse jäävät sidosryhmät, kuten palvelun tuottamiseen liittyvät tahot, yhteistyökumppanit sekä tavarantoimittajat ja jakelijat. Dialogin aikaansaamiseksi organisaation henkilöstön, asiakkaiden sekä muiden tahojen välille tulee organisaation tarjota heille pääsy yrityksen kannalta olennaiseen tietoon, jolla on merkitystä kehittämissuunnitelman kannalta. Lisäksi organisaation tulee antaa kehittämisprosessissa mukana olevia työkaluja itseilmaisuuksiin, ongelmanratkaisukykyyn vahvistamiseen sekä välineitä vuorovaikutukseen, yhteistyöhön ja kommunikointiin. Yhteiskehittämisen toteuttamisen keinona käytetään usein erilaisia työpajoja, joissa työskennellään ryhmissä, kuten Learning Cafe-työpajoja, sosiaalisen median työkaluja sekä erilaisia virtuaalisia tiloja, kuten verkkopohjaisia keskustelualustoja. Sosiaalista mediaa ja virtuaalituloja hyödyntäessä tieto voidaan jakaa reaaliajassa, jolloin dialogi on

nopeaa ja helppoa. Näiden lisäksi yhteiskehittämistä tapahtuu palveluympäristössä, jossa saadaan välitöntä palautetta puolin ja toisin. (Tuulaniemi 2011, 116-118; Vuorinen 2013, 133-134.)

Oppinäytetyössä yhteistoiminnan- ja kehittämisen menetelmänä käytetty Learning Cafe-oppimiskahvila voidaan järjestää esimerkiksi workshopin muodossa, jossa tarkoituksena on pohtia, keskustella ja luoda tietoa valitusta teemasta tai kysymyksestä ryhmässä. Menetelmä sopii noin 12 hengen ryhmälle tai isommille ryhmille. Oppimiskahvilassa osallistujat jaetaan pieniin ryhmiin eri pöytiin ja kussakin pöydässä käsitellään valittua aihetta tai kysymystä rajatun ajan. Aikarajan umpeutuessa osallistujat vaihtavat pöytää. Tarkoituksena on, että jokainen osallistuja käy joka pöydässä ja kirjoittaa ajatuksensa aiheesta ylös. Oppimiskahvilamenetelmän tarkoituksena on tuoda esiin mahdollisimman paljon eri näkemyksiä valituista aiheista ja yhdistää ne niin, että lopulta kaikista näkemyksistä saadaan luotua yhteinen kokonaisuus tai vaihtoehtoisesti syntyy aivan uudenlaisia näkemyksiä keskustelujen ja yhteisen pohdinnan seurauksena. (Innokylä 2018; Tevere 2017.)

### 3 Markkinointistrategia

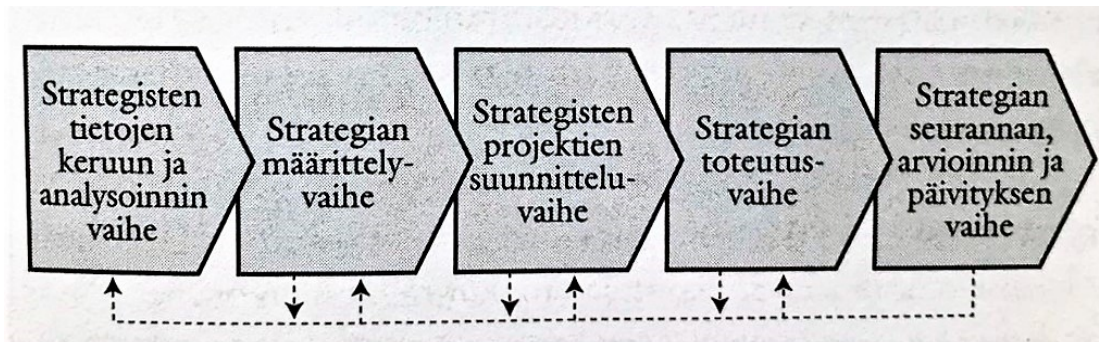
Jokaisella organisaatioilla on strategia, joka ohjaa organisaation toimintaa ja päivittäisiä valintoja. Markkinointistrategia taas ohjaa markkinointiin liittyviä päätöksiä ja on osa organisaation kokonaisstrategiaa. Markkinointistrategian kannalta organisaation on tärkeä määrittellä omat kohderyhmänsä, eli asiakkaansa, hyvin toteutetun asiakassegmentoinnin avulla. Tässä luvussa aukaistaan strategia, markkinointistrategia ja asiakassegmentointi käsitteenä.

#### 3.1 Strategia ja markkinointistrategia

Strategia käsitteenä on hankala avata, sillä määritelmiä on lukemattomia ja strategiaa voidaan katsoa monista eri näkökulmista. Sen määrittelemisen vaikeus johtuu lisäksi strategian toimintaympäristön muuttuvista olosuhteista. (Kamensky 2015, 23; Lindroos & Lohivesi 2010, 25.) Strategia muodostetaan yrityksen tahtotilan, eli vision pohjalta, joka puolestaan pohjautuu organisaation arvoihin ja liikeideaan, eli missioon. Strategian tarkoitus on olla organisaation pitkän aikavälin ohje, esimerkiksi kolmelle tai viidelle vuodelle, joka määrittää organisaation voimavarat ja keinot, joilla mukautua ympäristön muutoksiin kannattavuutta tukevalla tavalla. (Raatikainen 2010, 73.)

Strategian luomisprosessi alkaa kokonaismarkkinoiden tunnistamisesta, markkinoiden jakamisesta pienempiin segmentteihin sekä lupaavimpien segmenttien valitsemisesta, jonka jälkeen keskitytään palvelemaan ja täyttämään juuri kyseisten kohdesegmenttien tarpeet. Strategia-prosessissa on viisi keskeistä työvaihetta, joista ensimmäinen on toimintaympäristön tunnistaminen ja analysointi. Toinen vaihe on strategian määrittely ja tavoitteiden asettaminen. Kolmas vaihe on strategisten toimenpiteiden suunnittelu, jolloin päätetään millä keinoilla ta-

voitteet aiotaan saavuttaa. Neljäs vaihe on toteutus, jossa suunnitellut toimenpiteet toteutetaan ja samalla päätetään, millä resursseilla ja hankkeilla toimintoja tuetaan. Viimeinen vaihe on strategian toteutumisen seuranta, arviointi ja strategian mahdollinen päivitys. (Kotler & Armstrong 2010, 72; Lindroos & Lohivesi 2010, 29-30.) Seuraavassa kuviossa on esitetty edellä mainitut strategian luomisprosessin työvaiheet.



Kuvio 1: Strategian luomisprosessin työvaiheet (Lindroos & Lohivesi 2010, 29)

Bergströmin ja Leppäsen (2011, 20) mukaan ”markkinointi on sekä strategia, että taktiikka, eli tapa ajatella ja tapa toimia”. Markkinoinnin tehtävänä on toimia vuoropuheluna asiakkaan ja palveluntarjoajan välillä. Markkinointi on organisaation ulospäin näkyvä toiminto, jonka avulla ihmiset saadaan tietoisiksi palvelusta tai tuotteesta, ja sen tarkoituksena on tehdä tuote houkuttelevaksi sekä herättää kysyntää. Markkinointi toteuttaa strategiaa ja sen avulla organisaatio pääsee asettamiinsa tavoitteisiin. Markkinointia voidaan ajatella tarpeiden tunnistamisena ja niihin vastaamisena luomalla tuote tai palvelu, joka vastaa kysyntään. (Bergström & Leppänen 2010, 9-10; Kotler & Keller 2016, 31 & 33.) Philip Kotler (2008, 82) kiteyttää markkinoinnin käsitteen näin: ”mitä markkinointi voisi olla kuin myymistä? Lyhyin määrittely, jonka olen kuullut, on että se on tarpeiden löytämistä ja täyttämistä. Jos asiakkaat, kulluttajat tai ryhmät, joita halutaan palvella hyvin, ovat etusijalla, se on markkinointia. Jos taas ensisijainen tavoite on tietyn tuotevalikoiman tunkeminen mihin tahansa markkinaan, kyseessä on myyminen”.

Markkinointistrategia on markkinoinnin pelisuunnitelma, joka antaa ohjeet, kuinka tuottaa asiakkaalle arvoa ja kuinka saavuttaa kannattavia asiakassuhteita. Organisaation tulee päättää, keitä heidän asiakkaansa ovat segmentoinnin ja kohdentamisen avulla sekä kuinka erotautua kilpailijoista ja asemoitua markkinoille. Suunniteltaessa organisaatiolle markkinointistrategiaa tärkeintä on tunnistaa organisaation omat vahvuudet ja heikkoudet, toimintaympäristön asettamat rajat, kilpailijat sekä tavoiteltujen kohderyhmien mielikuva organisaatiosta. Markkinointistrategiassa keskeisintä on arvon valinta, eli millä ominaisuuksilla organisaatio aikoo erottua massasta ja tuottaa lisäarvoa asiakkaalle, minkä lisäksi markkinointistrategiasta

tulee käydä ilmi miksi tehdään ja mitä. Arvon valintaan kuuluvat segmentointi, fokusointi ja positiointi, jotka kaikki ovat yhteydessä toisiinsa. Segmentoinnilla tarkoitetaan kohderyhmien jakamista pienempiin osiin, eli segmentteihin. Fokusointi toimii jatkona segmentoinnille. Fokusoinnin avulla organisaatio valitsee ja karsii markkinoinnin kohteeksi tärkeimmät kohderyhmät, joihin syventyä. Positioinnin avulla organisaatio määrittää, millainen se haluaa olla omille kohderyhmilleen ja mikä sen asema on kilpailijoihin nähden. Kohderyhmien silmissä aseman tulee olla houkutteleva, kilpailijoista erottautuva ja kannattava. Markkinointistrategian tarkoituksena on helpottaa yritystä näkemään, miten toimia tulevaisuudessa ja mihin asioihin tulee panostaa. Se toimii ikään kuin muistilistana, joka koostuu pohdinnoista, valinnoista, johtopäätöksistä sekä toimenpiteistä, jotka määrittävät keinot organisaation vision toteuttamiseksi. (Kotler & Armstrong 2010, 72; Kotler 2005, 41; Lindroos & Lohivesi 2010, 25; Sipilä 2008, 28; Tikkanen & Vassinen 2010, 26; Vuokko 2004, 139-142.)

Markkinointistrategian suunnittelussa on tärkeintä muodostaa selkeä ajatusmalli, joka vastaa tavoitteisiin ja on johdettavissa. Strategian lähestymisen näkökulmia on monia, esimerkiksi kasvu ja kannattavuus, tuotteet ja asiakaskohderyhmät, ympäristölähtöisyys sekä markkinoiden ja kilpailutilanteen muutokset. Organisaation valittua strategiaan tärkeimmät lähestymisnäkökulmat, tulee heidän valita varsinainen strategiatyyppi. (Kamensky 2015, 15; Raatikainen, 75 & 84.) Raatikaisen (2010, 75) mukaan markkinointistrategiatyypit jaetaan ensisijaisesti kasvu-, kannattavuus- ja erikoistumisstrategioihin. Strategiaa voidaan täydentää palvelu- ja suhdemarkkinointistrategialla, sekä kilpailukeinoihin perustuvalla strategialla (Raatikainen 2010, 79-83).

Anttila ja Iltanen (2001, 370-371) korostavat Porterin (1980) näkemystä, jossa perinteisiä markkinointistrategian suuntautumisvaihtoehtoja ovat kustannusjohtajuus-, erilaistamis- eli differointi- ja keskittymis- eli fokusointistrategiat. Kustannusjohtajuusstrategia tarkoittaa, että organisaation kilpailuetu perustuu alhaiseen hintaan. Erilaistamis-, eli diffetointistrategia tarkoittaa, että vastaavanlaista tuotetta tai palvelua ei ole samoilla markkinoilla. Keskittymis-, eli fokusointistrategia sen sijaan tarkoittaa, että organisaatio kohdistaa tuotteensa tai palvelunsa erityisesti tietyille kohderyhmille. (Anttila & Iltanen 2001, 370-371.)

### 3.2 Asiakassegmentointi

Anttilan ja Iltasen (2001, 95) mukaan markkinoiden rakenteen eli markkinasegmenttien ymmärtäminen toimii pohjana koko yritystoiminnan organisoinnille. Markkinoiden jakamisen taustalla ovat syynä markkinoiden heterogeisuus, kannattavuusvaatimukset sekä rajalliset resurssit, sillä nykyään yritysten on lähes mahdotonta palvella yhtä tuottavasti ja tehokkaasti kaikkia asiakkaitaan. Tämä johtaa asiakkaiden segmentointiin eri ryhmiin ja palvelun erilaistamiseen kullekin segmentille. (Anttila & Iltanen 2001, 95.)

Bergströmin ja Leppäsen (2010, 74) mukaan segmentointi tarkoittaa eri asiakasryhmien etsimistä, jaottelua sekä ryhmien valitsemista markkinoinnin kohteeksi. Ennen vanhaan markkinoinnissa käytetty ”kaikkea kaikille”-periaate ei enää ole kannattava ja nykyisin kilpailussa pärjäävät ne yritykset, jotka rajaavat asiakasryhmänsä selkeästi. Tämä puolestaan helpottaa markkinoinnin kohdistamista kutakin segmenttiä puhuttelevalla tavalla. (Bergström & Leppänen 2010, 74.) Kotler (2005, 46) painottaa, että kiertääkseen kilpailijoitaan yritysten on nykyisin keskityttävä kapeammin määriteltyihin markkinoihin. Lisäksi painetta segmentointiin on tuonut markkinoinnin viestintäkanavien lisääntyminen, mikä vaatii yrityksiä suunnittelemaan toimivia markkinointitoimenpiteitä kullekin kohderyhmälle entistä valikoidummin. (Kotler 2005, 46.)

Kotlerin (2005, 46) mukaan yrityksellä on kolme strategista vaihtoehtoa miettiessään asemoitumistaan markkinoille. Ensimmäinen on ei-differoitu markkinointi, jossa tavoitellaan kaikkia yhdellä ja samalla tuotteella. Toinen vaihtoehto on differoitu markkinointi, joissa yritys tähtää eri tuotteilla eri segmentteihin. Kolmas vaihtoehto on keskitetty markkinointi, jolloin yritys keskittyy ja erilaistuu vain yhteen segmenttiin. (Kotler 2005, 46.) Strategian valinta toimii pohjana yrityksen segmentoinnille ja sitä kautta markkinointisuunnitelman luomiselle kullekin syntyneistä segmenteistä.

Hesson (2015, 92-93) mukaan segmentoinnissa on tärkeintä, että valitussa kohderyhmässä löytyy kiinnostusta palvelulle ja että se luo ryhmässä lisäarvokokemuksia. Segmentointiprosessi aloitetaan kysynnän ja ostokäyttäytymisen tutkimisella markkina-alueella. Tähän kuuluvat markkinan koko ja rakenne, ostokäyttäytymisen tunnuspiirteet, segmentointikriteerien valinta sekä kohderyhmien muodostaminen. Markkinan kokoa ja rakennetta tutkittaessa otetaan huomioon esimerkiksi alueen tulotaso, kotitalouksien määrä ja perheiden koko. Ostokäyttäytymistä tutkittaessa analysoidaan osto- tai asiakaskäyttäytymiseen vaikuttavia tekijöitä, tyypillistä asiakastapahtumaa sekä itse asiakasta. Segmentointikriteerien avulla valitaan lopulliset kohderyhmät ja tunnistetaan ratkaisevat piirteet, joilla ryhmät eroavat toisistaan. (Hesso 2015, 92-93.)

Bergström ja Leppänen (2011, 151) korostavat, että asiakaslähtöisessä markkinoinnissa segmentoinnin onnistuminen on menestyksen tae. He jakavat segmentointikriteerit kuluttajamarkkinoilla demografisiin-, elämäntyyli-, ja asiakassuhdekriteereihin. Demografisia kriteerejä tutkittaessa asiakkaita jaotellaan esimerkiksi iän, sukupuolen, koulutuksen, ammatin ja asuinpaikan mukaan. Elämäntyylikriteereissä vaikuttavat esimerkiksi asiakkaan persoonallisuus, motiivit, harrastukset, kiinnostukset sekä asenteet. Asiakassuhdekriteereissä tutkitaan sen sijaan ostomääriä, ostotiheyttä, keskiostojen arvoa tai asiakaskannattavuutta, asiakastytyväisyyttä sekä ostouskollisuutta. (Bergström & Leppänen 2011, 154.)

Kotlerin (2005, 48-49) mukaan perinteisesti yritykset keskittyivät uusien asiakkaiden hankkimiseen, mutta nykyisin yritykset ovat entistä kiinnostuneempia siitä, kuinka vanhoista asiakkaista pidetään kiinni. Toiminta on muuttumassa suhteita painottavaan ja uskollisia asiakkaita luovaan suuntaan, ja markkinointi muuttuu sen mukana. Yritysten on siirryttävä massamarkkinoinnista, ”broadcasting”, kohti yksilöllisempää viestintää, ”narrowcasting”. (Kotler 2005, 48-49.) Yksilöimällä kohderyhmät segmentointiprosessin ja analysoinnin avulla on mahdollista kohdistaa kullekin ryhmälle sopivaa markkinointiviestintää, joka puolestaan luo kysyntää. Tarkasti kohderyhmänsä käyttäytymisen tunnistava yritys voi vaikuttaa asiakkaidensa ostopäätökseen hyvin kohdennetulla markkinoinnilla ja erottuu kilpailijoistaan tuottamalla asiakkaalleen lisäarvoa. (Hesso 2015, 94-95.)

#### 4 Strategiatyökalut

Markkinointistrategiaa suunniteltaessa on tärkeää tietää organisaation nykytilanne ja lähtökohdat. Nykytilakartoituksen avulla saadaan selville organisaation nykyinen toiminta, mikä toimii hyvin ja mitä tulisi kehittää. Nykytilan ollessa tiedossa voidaan organisaatiolle suunnitella sen toimintaa tukeva strategia. Strategiatyökaluja on lukuisia, mutta tässä luvussa käsitellään vain strategiatyökaluja, joita on käytetty Espoon palvelukeskusten nykytilakartoituksessa. Käytetyt strategiatyökalut ovat SWOT-analyysi ja strategiakartta.

##### 4.1 SWOT-analyysi

SWOT-analyysin tunnetuin ja käytetyin versio tunnetaan nimellä nelikenttä SWOT-analyysi, joka muodostuu vahvuuksista, heikkouksista, mahdollisuuksista ja uhista. Nimi tulee englanninkielisistä sanoista: strengths, weaknesses, opportunities ja threats. Osa-alueista vahvuudet ja heikkoudet ovat yrityksen sisäisiä ominaisuuksia, kun taas mahdollisuudet ja uhat ovat toimintaympäristöön liittyviä teemoja, jotka määrittävät yrityksen ulkoisen ympäristön. Vahvuudet ja heikkoudet kuvaavat yrityksen sisäisiä ominaisuuksia nykyhetkessä, kun taas ulkoiset ominaisuudet kuvaavat tulevaisuuden mahdollisuuksia ja haasteita. (Kotler & Armstrong 2010, 77-78; Vuorinen 2013, 88-89.) Seuraavassa kuviossa on esitetty nelikenttä SWOT-analyysi.



Kuvio 2: Nelikenttä SWOT-analyysi (Lindroos & Lohivesi 2010, 220)

SWOT-analyysi on strategiatyökalu yrityksille, joka auttaa on tunnistamaan yrityksen vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet sekä uhat ja se luo pohjan strategisille valinnoille. Analyysin avulla voidaan selvittää yrityksen kilpailukykyä ja sisäisiä resursseja suhteessa kilpailijoihin, sekä ennustettaviin ja nykyisiin kehittämissuuntauksiin. Heikkouksien ja vahvuuksien määrittämisellä saadaan selville kriittiset menestystekijät eli lisäarvotekijät, jotka ohjaavat yrityksen menestymistä tulevaisuudessa. Huolellisesti toteutettu SWOT-analyysi antaa suuntaa siitä, kuinka heikkoudet voidaan muuttaa vahvuuksiksi ja uhat mahdollisuuksiksi. (Anttila & Iltanen 2001, 349; Jobber & Ellis-Chadwick 2016, 612-613.)

SWOT-analyysistä on kehitetty jatkoversion kahdeksan kentän SWOT-analyysi, jonka tarkoitus on syventää ja monipuolistaa alkuperäisen nelikenttä SWOT:n tuottamaa tietoa. Tärkeimpänä tehtävänä kahdeksan kentän SWOT-analyysillä on korostaa alkuperäistä mallia selvemmin, miten heikkoudet ja vahvuudet näyttäytyvät suhteessa uhkiin ja mahdollisuuksiin sekä miten niitä voidaan hyödyntää strategian käytäntöön viemisessä. (Vuorinen 2013, 90.) Seuraavassa kuviossa on esitetty kahdeksan kentän SWOT-analyysi.

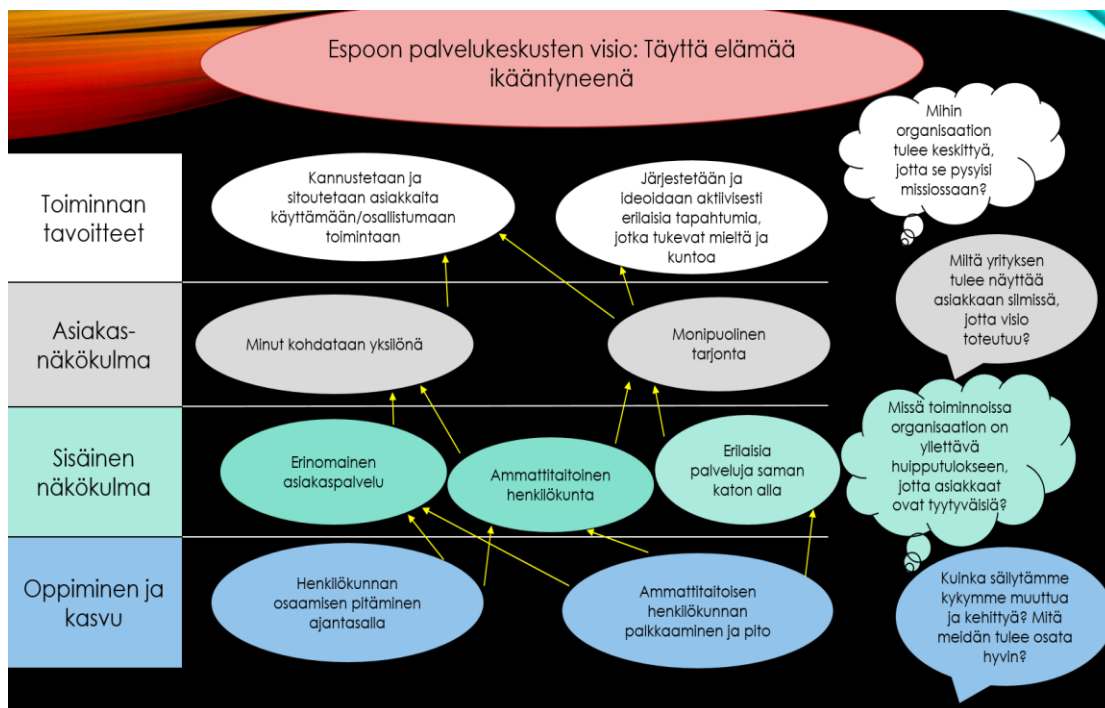
<b>Sisäiset</b>	<b>Vahvuudet (S)</b> - -	<b>Heikkoudet (W)</b> - -
<b>Ulkoiset</b>		
<b>Mahdollisuudet (O)</b> - -	<b>Hyödynnä menestystekijät</b> → SO suunnitelma	<b>Heikkoudet vahvuuksiksi</b> → WO suunnitelma
<b>Uhat (T)</b> - -	<b>Uhat hallintaan</b> → ST suunnitelma	<b>Mahdollinen kriisitilanne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

Kuvio 3: Laajennettu kahdeksan kentän SWOT-analyysi (Vuorinen 2013, 90)

Tämän pohjalta voidaan kullekin teemalle tehdä oma strategiasuunnitelmansa. Kentässä vahvuudet ja mahdollisuudet yhdistämällä saadaan suunnitelma siitä, kuinka hyödynnetään menestystekijät liiketoiminnassa. Sen sijaan vahvuudet yhdistettynä uhkiin saadaan suunnitelma uhkien hallintaan. Yhdistämällä heikkoudet ja mahdollisuudet luodaan suunnitelma siitä, kuinka heikkoudet muutetaan vahvuuksiksi. Heikkoudet ja uhat yhdistämällä voidaan tehdä suunnitelma mahdollisten kriisitilanteiden ehkäisemiseksi. Kahdeksan kentän SWOT-analyysin tuottamien päätelmien perusteella organisaatio saa itselleen liiketoiminnan laajentamiseen ja kilpailuvalttien hyödyntämiseen pohjautuvan strategiasuunnitelman sekä liiketoiminnan suojaamiseen, että puolustamiseen pohjautuvan strategiasuunnitelman. (Vuorinen 2013, 90-92.)

#### 4.2 Strategiakartta

Strategiakartta on strategiatyökalu yrityksille, jonka avulla organisaatio konkretisoi strategian yksinkertaiseen muotoon ja sen tarkoituksena on visualisoida, kuinka organisaation on toimitava päästääkseen tavoitteeseensa. Strategiakartta muodostetaan tukemaan organisaation mission, vision, arvojen ja strategian saavuttamista ja se jaetaan neljään eri ulottuvuuteen, jotka ovat oppimisen ja kasvun näkökulma, sisäinen näkökulma, asiakasnäkökulma, sekä taloudellinen näkökulma. Ulottuvuudet ovat kaikki vuorovaikutuksessa keskenään ja luovat toisiinsa vaikuttavia syy-seuraussuhteita. Onnistunut strategiakartta kuvaa täydellisen ”tarinan”, jossa jokaiseen ulottuvuuteen on kuvattu tärkeimmät teemat, joilla saavuttaa strategiset tavoitteet. (Kaplan & Norton 2004, 54; Lindroos & Lohivesi 2010, 186; Vuorinen 2013, 81-83.) Seuraavassa kuviossa on esitetty opinnäytetyöntekijöiden tekemä esimerkkistrategiakartta Espoon kaupungin palvelukeskuksille.



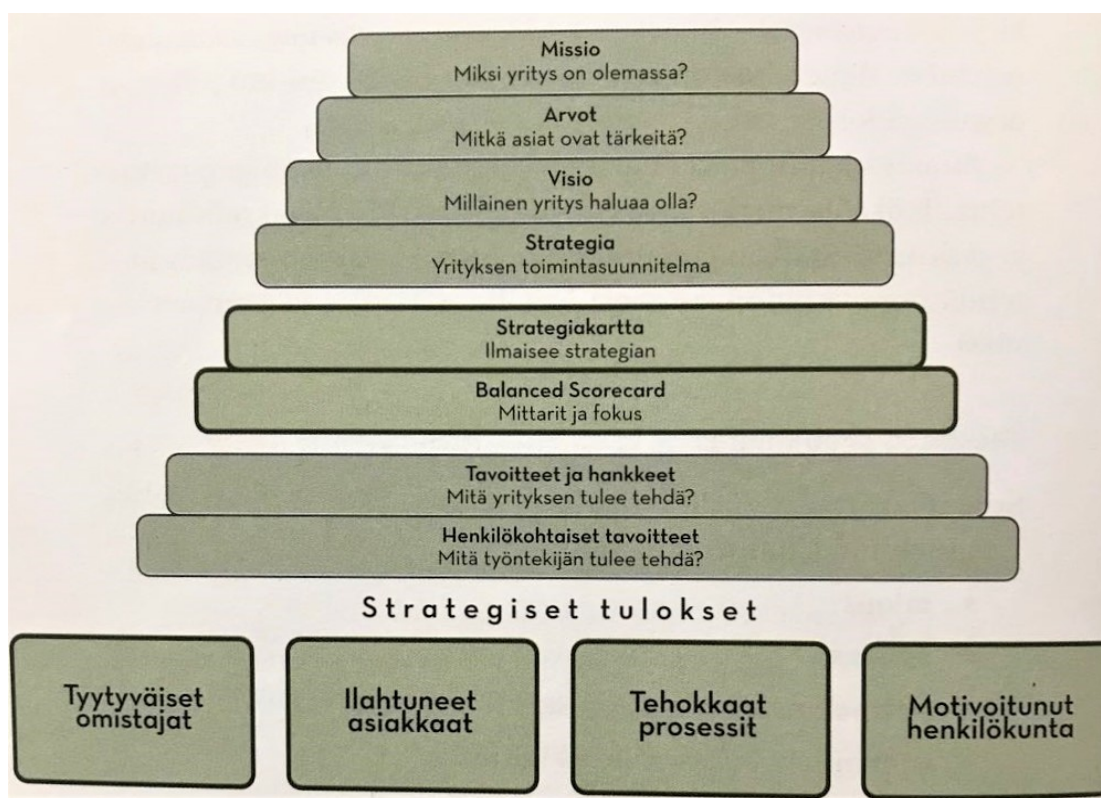
Kuvio 4: Opinnäytetyöntekijöiden tekemä esimerkkistrategiakartta Espoon kaupungin palvelukeskuksille. Mallina käytetty ABC-liikenneasemien kuvitteellista strategiakarttaa (Vuorinen 2013, 86)

Strategiakartta pohjautuu organisaation visioon, jonka alla on taloudellinen näkökulma. Taloudellisessa näkökulmassa pyritään saavuttamaan organisaation kannattavuuteen liittyvät tavoitteet, joita voidaan mitata esimerkiksi operatiivisella tuloksella. Taloudellisen näkökulman alla on asiakasnäkökulma, sillä ilman asiakkaita ei organisaation toiminta ole taloudellisesti kannattavaa. Asiakasnäkökulma sisältää organisaation arvolupaukset asiakkaalle, jotka saavat asiakkaan valitsemaan juuri kyseisen organisaation palvelut ja tuottavat asiakkaalle lisäarvoa. Näkökulma kertoo, millaisen mielikuvan organisaatio toivoo asiakkaalla olevan heistä. Näkökulman mittareita ovat esimerkiksi asiakastytyväisyyskyselyt tai pitkäikäiset asiakassuhteet. (Kaplan & Norton 2004, 58-62.)

Taloudellisen ja asiakasnäkökulman tavoitteiden ollessa selvillä, voi organisaatio suunnitella kuinka strategia toteutetaan sisäisen näkökulman ja oppimisen ja kasvun näkökulman avulla. Sisäisessä näkökulmassa kuvataan organisaatiolle tärkeimmät prosessit, jotka ovat asiakkaalle näkyviä tuloksia ja toteuttavat arvolupauksen. (Kaplan & Norton 2004, 65 & 68.) Oppimisen ja kasvun näkökulma puolestaan kertoo organisaation aineettoman pääoman, jonka avulla sisäiset prosessit toteutetaan. Aineeton pääoma voidaan jakaa kolmeen osaan, joita ovat inhimillinen-, informaatio-, ja organisaatiopääoma. Inhimilliseen pääomaan kuuluvat henkilöstön ky-

vyt ja tietotaito. Informaatiopääomaan kuuluvat verkot, infrastruktuuri sekä informaatiojärjestelmät. Organisaatiopääoma sen sijaan tarkoittaa organisaation taitoa aloittaa strateginen muutosprosessi ja ylläpitää sitä. (Kaplan & Norton 2004, 73.)

Kun organisaation tavoitteet ja niihin pääseminen aineettoman pääoman tukemana on määritelty strategiakartassa, voidaan tavoitteet muuttaa konkreettisiksi mittareiksi Balance Scorecardin avulla. Balance Scorecard tarkoittaa mittareita, joilla mitataan eri näkökulmiin asetettuja tavoitteita, esimerkiksi asiakastytyväisyyttä mitataan erilaisin kyselyin, jolloin toimintaa voidaan muuttaa asiakkaan toivomaan suuntaan. Päästäkseen asetettuihin tavoitteisiinsa organisaation on suunniteltava hankkeita, kuten asiakastytyväisyyden parantaminen ja määriteltävä resurssit hankkeen toteuttamiseksi. Resurssit ovat niin rahaa, työntekijöitä kuin käytettävissä olevaa aikaakin. Näiden strategisten hankkeiden avulla syntyy tuloksia, joiden toteutumista seurataan Balance Scorecard-mittareiden avulla. (Kaplan & Norton 2004, 73-74.) Seuraavassa kuviossa on esitetty strategian kokonaisuus pyramidina.



Kuvio 5: Strategiapyrämidi (Vuorinen 2013, 82)

Pyramidissa näkyy, mihin strategia pohjautuu ja miten tulee toimia, jotta strategiset tulokset saavutetaan. Pyramidista käy lisäksi ilmi, kuinka missio, arvot, visio ja strategia muutetaan henkilöstön ja muiden resurssien toimesta yksittäisiksi tavoitteiksi ja hankkeiksi, joiden avulla saavutetaan strategiset tulokset. Pyramidi on tiivistetty kuvio strategiakokonaisuudesta ja se

kuvaava organisaation arvoa ja sen tuottamista asiakkaalle. (Kaplan & Norton 2004, 54-55; Vuorinen 2013, 82.)

## 5 Espoon palvelukeskusten markkinointistrategia

Tässä luvussa käsitellään opinnäytetyön toiminnallista osuutta, eli nykytilan kartoitusta ja sen tuomia tuloksia. Nykytilan kartoituksessa on käytetty tutkimusmenetelminä teemahaastattelu, havainnointia sekä Learning Cafe-workshopia, jossa toteutettiin SWOT-analyysi ja strategiakartta yhdessä palvelukeskusten henkilöstön kanssa. Tämän jälkeen tarkastellaan Espoon palvelukeskusten nykyisiä asiakassegmenttejä ja luvun lopussa esitellään Espoon palvelukeskusten markkinointistrategian yhteenveto.

### 5.1 Espoon palvelukeskusten nykytilan kartoitus

Onnistuneen markkinointistrategian luomista ja kehittämistä varten organisaation tulee kartoittaa toimintaympäristöään ja sisäisiä vahvuuksiaan. Espoon palvelukeskuksille ei ole aikaisemmin tehty varsinaista markkinointistrategiaa, joten kartoitustyö on aloitettava tutkimalla organisaation toiminnan nykytilaa. Nykytilakartoituksen avulla selvitetään miten, miksi ja kenen kanssa organisaatio toimii sekä miten mahdolliset ulkoiset tekijät voivat siihen vaikuttaa. Kartoituksen avulla tunnistetaan mahdolliset puutteet ja kehityskohteet organisaatiossa.

Espoon palvelukeskusten nykytilan kartoittamiseksi valittiin henkilöstön teemahaastattelu, havainnointi, nelikenttä- ja kahdeksan kentän SWOT-analyysit sekä strategiakartta. Nykytilan kartoitus jaettiin kolmeen vaiheeseen, joista ensimmäinen oli henkilöstön haastattelu liittyen kunkin yksikön käyttämiin markkinointikanaviin sekä yhteydenpitokeinoihin sidosryhmien kanssa. Toisessa vaiheessa toteutettiin Learning Cafe-workshop osana henkilöstön kehittämispäivää, jossa tarkoituksena oli teettää nelikenttä SWOT-analyysi ja strategiakartta henkilöstön näkökulmasta. Kolmannessa vaiheessa opinnäytetyön tekijät analysoivat ja kokosivat teemahaastattelujen ja workshopin tulokset.

Teemahaastattelujen pohjalta tehtiin kaksi taulukkoa, joissa näkyvät palvelukeskusten eri yksiköiden tällä hetkellä käytössä olevat markkinointikanavat sekä kunkin yksikön yhteydenpitokeinot sidosryhmien kanssa. Workshopissa teetetyn nelikenttä SWOT-analyysin pohjalta opinnäytetyöntekijät loivat kehitetyimmän version kahdeksan kentän SWOT-analyysin markkinoinnin ja toiminnan näkökulmasta. Henkilöstön luoman strategiakartan pohjalta luotiin tiivistetty versio esiin nousseista pääteemoista ja palvelukeskusten toiminnan periaatteista sekä niiden syy-seuraussuhteista. Vaiheet toteutettiin kokonaisuudessaan opinnäytetyön tekijöiden toimesta.

## 5.2 Espoon palvelukeskusten henkilöstön teemahaastattelun tuotos

Teemahaastattelut toteutettiin 9.–16.5.2018 välisenä aikana, jolloin opinnäytetyön tekijät kiersivät haastattelemassa henkilöstöä joko yksilö- tai parihaastatteluina. Haastateltavina olivat palvelukeskusten palvelu-, ja viriketoiminnanohjaajat sekä palvelukeskusavustajat. Haastattelu toteutettiin erikseen jokaiselle yksikölle ja sen tarkoituksena oli selvittää yksiköiden väliset eroavaisuudet käytetyissä markkinointikanavissa sekä viestintäkeinoissa sidosryhmien kanssa. Haastatteluja toteutettiin yhteensä kuusi, pois lukien Viharlaakson ja Kalajärven palvelukeskukset. Viharlaakson ja Kalajärven palvelukeskukset jätettiin markkinointistrategian ulkopuolelle, sillä niiden toiminnan jatkuminen on harkinnan alla. Haastateltavia oli yhteensä seitsemän henkilöä.

Eroavaisuudet markkinoinnissa on tärkeää selvittää, sillä Espoon palvelukeskusten yksi pitkän tähtäimen tavoitteista on yhtenäistää yksiköiden toiminta kaikilla osa-alueilla. Lisäksi toiminnan yhtenäistäminen vähentää väärinkäsityksiä ja lisää organisaation tehokkuutta. Markkinointistrategiaa suunniteltaessa tulee selvittää ensin organisaation toimintatavat sekä markkinoinnin nykytila. Haastattelu jaettiin kahteen teemaan, jotka olivat palvelukeskusten käyttämät markkinointikanavat ja viestintäkeinot sidosryhmien kanssa. Näiden pohjalta luotiin kaksi taulukkoa, joissa näkyy yksiköiden väliset eroavaisuudet.

Espoon palvelukeskusten markkinointikanavat	Leppävaara	Kauklahti	Soukka	Tapiola	Espoon keskus	Haukilahti
<b>Ulkoiset markkinointikanavat</b>						
Länsiväylä-lehti	x	x	x	x	x	x
Muu lehti		x		x		x
Keskuksen omat Facebook-sivut	x		x			
Espoo.fi (keskuksen oma välilehti)	x	x	x	x	x	x
Ständi ulkona			x	x	x	
Flyerit & esitteet	x	x	x	x	x	x
Lähialueiden ilmoitustaulut		x	x	x	x	x
Opiskelijajayhteistyö	x	x	x	x	x	x
<b>Sisäiset markkinointikanavat</b>						
Info-tv	x					
Infotaulu		x	x	x		x
Infopiste	x		x		x	
Esitteet keskuksen sisällä	x	x	x	x	x	x
Pöytäteline			x	x	x	x
Ständi sisällä			x	x		
Suullinen mainonta	x	x	x	x	x	x

Taulukko 1: Espoon palvelukeskusten markkinointikanavat

Taulukossa esitetään jokainen yksikkö ja yksikön alapuolelle on merkitty ruksi kaikkien niiden markkinointikanavien kohdalle, joita kukin yksikkö käyttää. Taulukossa esitetään haastatteluissa esiin tulleet ja toistuvat markkinointikanavat, jotka palvelukeskuksilla on tällä hetkellä

käytössään. Markkinointikanavat on jaettu ulkoisiin ja sisäisiin kanaviin. Ulkoisiin markkinointikanaviin lukeutuvat eri lehdet, nettisivut, ulkoinen mainonta, kuten flyerit, ilmoitustaulut, esitteet ja ständit sekä markkinointiyhteistyö eri tahojen kanssa, kuten opiskelijayhteistyö, päiväkodit, kirkko ja muut yhteistyökumppanit. Lisäksi ulkoisiin markkinointikanaviin lukeutuvat sosiaalinen media, mutta taulukossa tuodaan esille vain keskusten omat Facebook-sivut, sillä kohderyhmä, eli seniorit eivät juuri käytä muita kanavia. Sisäisiin markkinointikanaviin lukeutuvat palvelukeskusten sisällä käytetyt markkinointivälineet, joita ovat tiedotusvälineet, kuten info-tv, infotaulu ja infopiste, esitteet, pöytätelineet, ständit sekä suullinen mainonta.

Kuten taulukosta käy ilmi, kaikilla palvelukeskuksilla yhteisiä ulkoisia markkinointikanavia ovat Länsiväylälehti, Espoo.fi nettisivut, flyerit ja esitteet sekä opiskelijayhteistyö. Länsiväylälehdessä on kaikkien vanhusten palveluiden yhteinen tiedote eri ryhmistä ja tapahtumista. Espoo.fi nettisivuilta löytyy kunkin yksikön oma välilehti, jossa on kerrottu lyhyesti keskuksen toiminnasta ja palveluista. Kyseiset yksiköiden omat välilehdet ovat hankalasti löydettävissä, sillä ne ovat monen klikkauksen takana Espoo.fi etusivulta lähtiessä. Palvelukeskusten tulee tehdä omat sivut helpommin löydettäväksi, sillä tällä hetkellä sivut ovat viiden klikkauksen takana etusivulta lähtien: Sosiaali- ja terveystyö > Senioripalvelut > Monenlaista toimintaa > Palvelukeskukset, jonka jälkeen valitaan haluttu palvelukeskus. Ihmiset jotka etsivät tietoa palvelukeskuksista, eivät Espoo.fi nettisivuille mennessään tajua etsiä palvelukeskuksia otsikon ”Monenlaista toimintaa” alta. Monet ihmiset eivät ole palvelukeskuksista lainkaan tietoisia, minkä vuoksi näkyvyyttä tulee parantaa nettisivuilla tietoisuuden lisäämiseksi. Kaikki palvelukeskukset käyttävät markkinoinnissaan esitteitä ja flyereita. Luodakseen yhtenäistä imagoa palvelukeskuksille on tärkeää, että yksiköiden esitteet ja flyerit ovat yhdenmukaisia ja niissä käytetään samoja pohjia, värejä, tekstejä sekä logoa.

Opiskelijayhteistyö on palvelukeskuksilla tärkeää, sillä opiskelijat ovat mukana suunnittelemassa ja järjestämässä tapahtumia, levittämässä tietoa palvelukeskuksista sekä ovat mukana toiminnassa ja sen kehittämisessä työharjoittelujaksojen kautta. Työharjoittelusta hyötyy sekä organisaatio, että opiskelija, sillä organisaatiolle harjoittelu on taloudellisesti kannattavaa, minkä lisäksi organisaatio saa opiskelijalta tuoreita näkemyksiä ja ideoita, kun taas opiskelija saa vastineeksi arvokasta kokemusta työelämästä.

Espoon palvelukeskuksista vain Leppävaaralla ja Soukalla on omat Facebook-sivut. Kaikkien keskusten tulee luoda omat Facebook-sivut, sillä sosiaalinen media on tärkeä osa markkinointia nykypäivänä ja lähes jokaiselta organisaatiolta löytyy omat Facebook-sivut. Monet ihmiset, mukaan lukien osa senioreista ja etenkin heidän omaisensa etsivät nykyään tietoa Facebookista, sillä Facebook on helppo ja selkeä alusta löytää organisaation tiedot yhdellä klikkauksella. Lisäksi Facebook-sivuja on helppo ylläpitää ja päivittää, minkä lisäksi ne ovat ilmaiset. Keskusten tulee valita henkilöstöstä yksi tai useampi vastuuhenkilö, joka vastaa sivujen päivittämisestä ja pitämisestä ajan tasalla. Yhtenäistääkseen palvelukeskusten markkinointia,

tulee keskusten henkilöstön päättää yhdessä Facebook-sivujen sisältö, ulkonäkö ja tavoiteltu päivitystiheys.

Leppävaaralla, Kauklahdella ja Haukilahdella ei ole ständiä ulkona. Markkinoinnin yhtenäistämiseksi kaikilta keskuksilta tulee löytyä ständi ulkoa. Ständi on helppo tapa mainostaa organisaatiota, sillä se kiinnittää ohikulkevien ihmisten huomion ja herättää kiinnostuksen. Lisäksi ständi on helppo ja edullinen ylläpitää. Ständi tulee suunnitella huomiota herättäväksi esimerkiksi väreillä, kuvilla ja näkyvillä teksteillä. Ständeissä, kuten muussakin markkinoinnissa, tulee organisaation käyttää yhtenäistä pohjaa, logoja sekä värimaailmaa.

Kaikki Espoon palvelukeskukset, lukuun ottamatta Leppävaaraa, markkinoivat keskuksia viemällä esitteitä lähialueiden ilmoitustauluille, kuten kirjastoon, kahvilaan, lähikauppaan ja uimahalliin. Ilmoitustaulut ovat hyvä ja edullinen tapa mainostaa toimintaa ja levittää tietoisuutta. Joidenkin yksiköiden kohdalla haastatteluissa tuli ilmi, että vapaaehtoistyöntekijät ja asiakkaat vievät esitteitä oma-aloitteisesti esimerkiksi omiin rappukäytäviinsä ja lähialueiden ilmoitustauluille. Tällainen lisämarkkinointi on erittäin tervetullutta jokaiselle organisaatiolle ja tähän henkilöstön tulee kannustaa vapaaehtoisia.

Kuten taulukosta käy ilmi, kaikilla Espoon palvelukeskuksilla yhteisiä sisäisiä markkinointikanavia ovat esitteet yksiköiden sisällä esimerkiksi seinillä ja ikkunoissa sekä suullinen mainonta. Palvelukeskuksista Leppävaara on ainoa, jolla on info-tv käytössään. Haastatteluissa kävi ilmi, että monille keskuksille oli luvattu info-tv, mutta sitä ei ole toistaiseksi saatu. Info-tv on kätevä tapa jakaa ajankohtaiset asiat, kuten päivän ruokalista, ohjatut tunnit ja niiden aikataulut, ajankohtaiset asiat, päivän sää sekä aukioloajat. Info-tv:n sisältö voi olla mitä vain, mikä koetaan asiakasta kiinnostavaksi sisällöksi ja sisältö on helppo muokata erilaisiksi diaesityksiksi. Infotaulu on perinteisempi tapa tiedottaa asioista ja se löytyy keskuksista suurimmalta osalta. Infotaulun ylläpitäminen on työläämpää kuin info-tv:n, sillä esimerkiksi vanhoja esitteitä unohtuu taululle helposti tai esitteitä on liikaa, mistä seuraa sekava taulu sekä informaatiotulva. Puolet palvelukeskuksista omistavat infopisteen. Infopisteitä on kahdenlaisia palvelukeskuksissa, on niin sanottuja ”kylmiä” infopisteitä, joissa ei ole henkilökuntaa ja joista löytyy esitteitä, joita asiakas voi halutessaan ottaa itse sekä infopisteitä, joissa on henkilökunta paikalla. Edellä mainituista kolmesta tiedotusvälineestä info-tv on ekologisin ja taloudellisin, sillä se ei vaadi jatkuvaa paperin tulostamista, johon kuluu rahaa ja lisäksi säästytään väärinymmärryksiltä, kun vanhoja esitteitä ei unohdu tauluille. Tästä johtuen kaikkien palvelukeskusten olisi hyvä siirtyä info-tv:hen vanhanaikaisen infotaulun sijaan. Mikäli resurssit antavat myöten, on asiakkaan kannalta ihanteellista, että infopisteellä on henkilökuntaa

neuvomassa. Mikäli resurssit eivät tähän riitä, tulee palvelukeskusten kehittää ”kylmää” infopistettä esimerkiksi opasteilla sekä huolehtimalla, että pisteestä löytyy vain tärkeät ja ajankohtaiset esitteet.

Leppävaara ja Kauklahti ovat keskuksista ainoat, joilla ei ole käytössään pöytätelinettä. Pöytäteline on helppo ja huomiota herättävä tapa mainostaa. Sijoittamalla pöytätelineitä ruokapöytiin, asiakas saa helposti tiedon esimerkiksi tulevista tapahtumista sekä ohjattujen tuntien aikatauluista. Soukalla ja Tapiolalla on käytössään ulkoständin lisäksi sisäständi. Sisällä oleva ständi on hyvä lisä ajankohtaisista asioista tiedottamiseen, mutta ei niin välttämätön kuin ulkoständi, joka tavoittaa suuremman ihmismäärän. Jokaisen Espoon palvelukeskuksen henkilökunta mainostaa suullisesti palvelukeskusten tapahtumia ja toimintaa. Palvelukeskusten henkilökunta mainostaa suullisesti esimerkiksi jalkautumalla kaupungin tapahtumiin ja ostoskeskuksiin sekä keskustelemalla asiakkaiden ja omaisten kanssa esimerkiksi käytävillä, ruokasalissa ja päivätoiminnassa. Lisäksi henkilökunta mainostaa suullisesti palvelukeskusten muille toimijoille, kuten järjestöille ja yhdistyksille sekä asioidessaan sidosryhmien ja yhteistyökumppaneiden kanssa. Henkilökuntaa tulee kannustaa suulliseen mainontaan jatkossakin, sillä se on tehokas ja luonteva keino luoda uusia- ja ylläpitää vanhoja asiakassuhteita.

Nykytilan kartoitukseen liittyy olennaisesti omien sidosryhmien ja yhteistyötahojen tunnistaminen. Espoon palvelukeskuksilla on paljon tärkeitä sidosryhmiä, jotka koostuvat Espoon kaupungin eri tahoista sekä muista tahoista. Espoon kaupungin yhteistyötahoista keskeisin on Nestori, eli keskitetty seniorineuvonta ja palveluohjaus -yksikkö, johon palvelukeskustoiminta kuuluu. Nestori on osa kaupungin vanhuspalveluita. Muita tärkeitä Espoon kaupungin yhteistyötahoja ovat kotihoito, terveyskeskukset, sairaala, pitkäaikaishoiva ja muu hoiva-asuminen, vanhusneuvosto, liikuntatoimi sekä kulttuuritoimi ja kirjasto. Kaupungin ulkopuolisiin tahoihin, eli muihin tahoihin kuuluvat eläkeläisjärjestöt- ja yhdistykset, potilasjärjestöt, jotka suuntaavat senioreille toimintaa, vapaaehtoiset ja vapaaehtoistoiminnan yhteistyökumppanit, yritykset sekä muut kumppanit. Edellä mainittujen sidosryhmien lisäksi tärkeimmät tahot ovat itse asiakkaat sekä heidän läheisensä ja omaisensa. Seuraavissa taulukoissa esitetään Espoon palvelukeskusten ja sidosryhmien väliset viestintäkeinot (taulukko 3) ja keinojen värikoodit (taulukko 2) taulukon lukemisen helpottamiseksi.

Puhelin	X	Sähköposti	X
Esite/tiedote	X	Skype	X
Palaveri	X	Sähköinen alusta	X
Keskustelu	X	Koulutus	X

Taulukko 2: Espoon palvelukeskusten käyttämien viestintäkeinojen värikoodit

	Leppävaara	Kauklahti	Soukka	Tapiola	Espoon keskus	Haukilahti
<b>Sidosryhmät</b>						
Terveyskeskukset	X	X	X			
Nestori	X X X X	X X X X	X X	X X X X X	X	X X X X
Fysioterapeutit			X			
Kotikuntoutus		X X				
Vanhustenpalvelut	X X X	X X X X	X	X X X X	X	X X X X
Liikunta & kulttuuritoimi	X X X X	X X X	X X X	X X X X	X	X X X X
Vapaaehtoiset	X X X X	X X X X	X X X X	X X X X	X	
Järjestöt ja yhdistykset	X X X X	X X X X	X X X X	X X X X	X X	
Yritykset, joilla toimintaa yksikössä	X X	X X	X X	X X X	X X	X X X X
Koulut	X X X	X X X	X X X	X X X	X X	X X X
Muu, Mikä?	Työväenopisto; X X X			Päiväkodit; X X X X		Terveys- ja vammaispalvelut; X X X X

Taulukko 3: Espoon palvelukeskusten käyttämät viestintäkeinot sidosryhmien kanssa

Taulukossa kolme esitetään Espoon palvelukeskusten sidosryhmät ja kunkin keskuksen käyttämät viestintäkeinot sidosryhmien kanssa. Espoon palvelukeskusten käyttämät viestintäkeinot on koottu taulukkoon kaksi, jotka ovat puhelin, skype, sähköposti, palaveri, esite tai tiedote, koulutus, sähköinen alusta sekä keskustelu. Kuten taulukosta käy ilmi, Espoon palvelukeskukset käyttävät sidosryhmien yhteydenpitoon yleisimmin sähköpostia, puhelinta, esitteitä ja palavereja. Espoon keskus eroaa muista palvelukeskuksista käytettyjen viestintäkeinojen osalta, mikä selittyy sillä, että se on niin sanottu ”kylmä keskus”, eikä siellä ole paikan päällä palvelukeskusten henkilökuntaa, vaan viestintä hoidetaan muualta käsin. Lisäksi taulukosta käy ilmi yhteydenpidon puutteellisuus tiettyjen sidosryhmien kanssa.

Yhteydenpito on todella niukkaa kaikkien keskusten osalta terveyskeskusten, fysioterapeuttien sekä kotikuntoutuksen kanssa. Haastatteluissa tuotiin esille kaikkien keskusten osalta, että etenkin Espoon terveyskeskukset olisivat tärkeitä yhteistyökumppaneita, mutta yhteydenpito on jäänyt vajaaksi tai sitä ei ole ollenkaan. Leppävaara, Kauklahti ja Soukka ovat toimittaneet esitteitä terveyskeskuksiin palvelukeskusten toiminnasta, mutta esitteiden vastaanotto koettiin nihkeänä. Palvelukeskukset korostivat, että yhteistyö terveyskeskusten kanssa olisi äärimmäisen tärkeää. Terveyskeskuksissa käy paljon senioreita hakemassa apua erilaisiin vaivoihin. Aina ei tarvita varsinaista terveydenhuollon palvelua, vaan asiakkaan ohjaaminen palvelukeskuksen tarjonnan pariin voisi tukea riittävästi asiakasta pitämään huolta omasta hy-

vinvoinnistaan. Fysioterapeuttien ja kotikuntoutuksen osalta palvelukeskusten tulee tehdä yhteistyötarkoitukset, jonka pohjalta päätetään, onko jatkuvaan yhteydenpitoon tarvetta ja mitä viestintäkeinoja jatkossa käytetään.

Viestinnän yhtenäistämiseksi ja yhteistyön tarpeellisuuden kartoittamiseksi palvelukeskusten tulee pitää selkeää kirjaa kaikista sidosryhmistä ja tehdä toimintasuunnitelma kunkin yhteistyötahon kanssa. Kustakin sidosryhmästä tulee selvittää yhteyshenkilö, jonka kanssa suunnitellaan ja sovitaan yhteistyöstä, toimenpiteistä sekä kartoitetaan yhteistyön merkitys kummankin osapuolen kannalta. Sidosryhmistä tulee pitää kirjaa esimerkiksi Excelin avulla, johon merkitään kaikki yhteydenotot, jatkosuunnitelmat ja muut suunnitellut toimenpiteet.

Taulukosta käy ilmi, että palvelukeskukset käyttävät monenlaisia viestintäkeinoja sidosryhmiensä kanssa ja viestinnän yhtenäistämisen kannalta on tärkeää, että palvelukeskukset sopivat yhdessä, mitä keinoja käytetään kunkin sidosryhmän kanssa ja tehdään selkeät yhteiset käytännöt keskusten sisäisestä viestinnästä. Viestinnän yhtenäistäminen tehostaa toimintaa, sillä se vähentää väärinkäsityksiä, epätietoisuutta ja lisää ajankäytön tehokkuutta. Käytäntöjen lukkoon lyömiseksi tulee järjestää palaveri, jossa päätetään käytettävistä viestintäkeinoista kuhunkin sidosryhmään. Leppävaaran-, Tapiolan - ja Haukilahden palvelukeskukset mainitsivat tekevänsä yhteistyötä muiden sidosryhmien lisäksi työväenopiston, päiväkodin sekä terveys- ja vammaispalvelujen kanssa. Palvelukeskusten yhteisessä palaverissa tulee kartoittaa, olisiko muidenkin keskusten tarpeellista luoda yhteistyösuhteet näihin sidosryhmiin ja jos olisi, niin tulee tehdä toimintasuunnitelmat yhteistyön aloittamiseksi.

### 5.3 Espoon palvelukeskusten henkilöstön workshop

Nykytilakartoituksen toinen vaihe, eli workshop järjestettiin Espoon palvelukeskusten palvelu- ja viriketoiminnanohjaajille sekä palvelukeskusavustajille Espoon valtuustotalolla 23.5.2018. Workshop toteutettiin Learning Cafe-menetelmällä ja sen tarkoituksena oli tuottaa materiaalia markkinointistrategiaa varten strategiatyökalujen avulla. Strategiatyökaluiksi valittiin nelikenttä SWOT-analyysi ja strategiakartta, jotka tuotettiin henkilöstön näkökulmasta. Workshopin alussa opinnäytetyön tekijät virittivät osallistujat aiheeseen pitämällä Powerpoint-esityksen markkinointistrategiasta, sen merkityksestä organisaatiolle ja siitä, miksi markkinointi on kannattavaa. Alustuksen jälkeen käytiin läpi valitut strategiatyökalut, joita osallistujat lähtivät työstämään.

#### 5.3.1 SWOT-analyysi Espoon palvelukeskuksista

Nelikenttä SWOT-analyysin avulla selvitettiin palvelukeskusten nykyisten toimintojen vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat. SWOT-analyysi toteutettiin jakamalla osallistujat pöytiin kahden tai kolmen hengen ryhmiin, joissa ryhmät käsittelivät vuorollaan SWOT-analyysin kutakin osiota seitsemän minuutin ajan. Jokaiseen pöytään oli varattu kyniä ja post-it lap-

puja ajatusten ylös kirjaamista varten. Kussakin pöydässä oli oma värinsä, jotta teemat olisivat helpommin erotettavissa. Ryhmien kierrettyä jokaisessa pöydässä syntyneet ajatukset koottiin yhteen uudelle paperille opinnäytetyön tekijöiden johdolla. Jokainen ajatus käytiin läpi yksitellen ja lopputuloksesta otettiin valokuva myöhempää työstämistä varten. Seuraavassa kuviossa on esitetty workshopissa palvelukeskusten henkilöstön tuottama nelikenttä SWOT-analyysi.



Kuvio 6: Workshopissa tuotettu nelikenttä SWOT-analyysi henkilöstön näkökulmasta

Palvelukeskusten henkilöstön tuottamasta nelikenttä SWOT-analyysistä opinnäytetyöntekijät valitsivat tärkeimmät ja toistuvat teemat, joista koottiin edistyneempi kahdeksan kentän SWOT-analyysi. Seuraavassa taulukossa on esitetty opinnäytetyön tekijöiden kokoama kahdeksan kentän SWOT-analyysi.

<p><b>Sisäiset</b></p> <p><b>Ulkoiset</b></p>	<p><u>Vahvuudet (Strengths)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hyvät ja toimivat toimitilat</li> <li>• Aidosti senioreiden kohtaamispaikka</li> <li>• Erinomainen ja monipuolinen palvelu</li> <li>• Ammattitaitoinen henkilöstö</li> <li>• Moniosaaminen</li> <li>• Monikulttuurisuus</li> <li>• Maksuttomuus</li> <li>• Yhteisöllisyys</li> <li>• Laaja yhteistyöverkosto</li> <li>• Ison organisaation tuki (Espoon kaupunki)</li> <li>• Palvelulle jatkuva tarve -&gt; varma asiakaskunta</li> </ul>	<p><u>Heikkoudet (Weaknesses)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Toimitilojen erilaisuus</li> <li>• Puutteelliset toimitilat</li> <li>• Suppeat aukioloajat</li> <li>• Kaupungin sisäinen tiedottaminen -&gt; yhteistyö kaupungin eri toimijoiden välillä</li> <li>• Yhteistyön puuttuminen tärkeiden tahojen kanssa</li> <li>• Pienet resurssit</li> <li>• Vääristynyt imago</li> <li>• Ulkoinen markkinointi heikkoa</li> <li>• Organisaation sisäisen tiedottamisen epäyhtenäisyys</li> </ul>
<p><u>Mahdollisuudet (Opportunities)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Parempi saavutettavuus</li> <li>• Asiakaskunnan kasvu</li> <li>• Ulkoinen ja sisäinen viestintä yhtenäistetään</li> <li>• Ulkoisen ja sisäisen viestinnän monipuolistaminen/kehittäminen</li> <li>• Kaupungin sisäinen tiedottaminen -&gt; yhteistyö kaupungin eri toimijoiden välillä</li> <li>• Kasvatetaan yhteistyötä eri tahojen kanssa</li> <li>• Vapaaehtoistoiminnan kasvu</li> </ul>	<p>1. Hyödynnä menestystekijät</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mainonnassa tuodaan selkeästi esille, mitä kaikkea palvelukeskukset tarjoavat ja mikä on maksutonta</li> <li>- Kohdennetaan markkinointi erityisesti senioreille ja luodaan imagoa "olohuoneesta"</li> <li>- Korostetaan/ylläpidetään yhteisöllisyyttä palvelukeskusten sisällä järjestämällä säännöllisesti yhteinen pieni tapahtuma (esim. kahvitelu) -&gt; mainostetaan palvelukeskusten sisällä ja Facebookissa</li> <li>- Avataan kullekin palvelukeskukselle omat FB-sivut, jossa julkaistaan ajankohtaiset tapahtumat ja järjestetään kyselyjä</li> <li>- Pidetään selkeää kirjaa yhteistyötahoista ja tiedotetaan heille merkittävistä tapahtumista säännöllisesti</li> </ul>	<p>2. Heikkoudet vahvuuksiksi</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Resurssien mukaan yhtenäistetään toimitiloja samanlaisiksi</li> <li>- Korostetaan kunkin yksikön vahvuuksia markkinoinnissa</li> <li>- Tehdään tiiviimmin yhteistyötä koulujen kanssa -&gt; annetaan opiskelijoille mielekkäitä käytännönläheisiä projekteja -&gt; ulkoinen markkinointi lisääntyy</li> <li>- Rekrytoidaan harjoittelijoita</li> <li>- Nostetaan esille puuttuvat tärkeät tahot ja tehdään toimintasuunnitelma siitä, miten heidät tavoitetaan ja perustellaan hyvin yhteistyön merkittävyys puolin ja toisin</li> <li>- Palaverissa sovitaan yhteiset käytännöt/alustat sisäiseen tiedottamiseen liittyen ja pidetään niistä kiinni</li> </ul>

<u>Uhat (Threats)</u>	3. Uhat hallintaan	4. Mahdollinen kriisitilanne
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resurssien vähäisyys -&gt; säästötoimet</li> <li>• Kilpailu muiden palveluntarjoajien kesken</li> <li>• Kilpailutus -&gt; laadun heikentyminen</li> <li>• Negatiivinen julkisuus</li> <li>• Talouden heikentyminen</li> <li>• Saavutettavuuden muutos</li> <li>• Kielitaidon puute</li> <li>• Osaamisen puute</li> <li>• Asiakaskunnan heterogeenisyys</li> <li>• SOTE-uudistus</li> <li>• Palvelu ei kohtaa tarpeita</li> <li>• ”Eläkepommi”</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Erottaudutaan kilpailijoista korostaen palvelukeskusten ainutlaatuisia konsepteja</li> <li>– Karsitaan turhat palvelut/toiminnot teettämällä asiakastarveyskyselyä ja muita asiakastyytyväisyyskyselyjä säännöllisesti</li> <li>– Pidetään henkilöstö ajan tasalla alan ”trendeistä” ja pidetään koulutuspäiviä</li> <li>– Henkilöstö jakaa ideoita keskenään ja raportoi kokeilujen onnistumisesta sisäisen tiedottamisen kautta</li> <li>– Yhteistyötahojen kanssa ideoidaan ja järjestetään uudenlaisia tapahtumia/aktiviteetteja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Selvitetään mahdollisuus laajentaa toimintaa, mikäli kysyntä näyttää olevan räjähdysmäisesti kasvussa -&gt; selvitetään kaupungin myöntämät resurssit</li> <li>– Tehdään toimintasuunnitelma yhdessä tärkeiden yhteistyötahojen kanssa -&gt; Jos kysyntä kasvaa räjähdysmäisesti ohjataan heitä yhteistyötahoille ja/tai mikäli resursseja leikataan, ulkoistetaan palveluja yhteistyötahoille</li> <li>– Palvelukeskusten tulisi sopia vähimmäisvaatimukset ja käytännöt palveluntarjoajille, jottei laatu heikkene</li> <li>– Jokaisessa yksikössä karotetaan omat asiakassegmentit ja tehdään omat toimintasuunnitelmat kullekin ryhmälle</li> </ul>

Taulukko 4: Kahdeksan kentän SWOT-analyysi markkinoinnin ja nykytilan näkökulmasta

Espoon palvelukeskusten henkilöstön kokoaman nelikenttä SWOT-analyysin vahvuusiksi nousi neljä pääteemaa, jotka olivat toimitilat, palvelu, henkilökunta ja yhteistyö. Yhteenvedo kootessa kävi ilmi, että palvelukeskusten välillä on paljon eroavaisuuksia. Toimitilat koettiin vahvuutena useampien yksiköiden kohdalla, jolloin eduiksi mainittiin hyvät, asianmukaiset ja viihtyisät tilat, palvelukeskusten hyvä saavutettavuus sekä toimivat liikenneyhteydet. Palvelukeskusten koettiin olevan aidosti senioreiden kohtaamispaikkoja. Ensisijaisen tärkeäksi vahvuudeksi henkilöstö kuvaili ainutlaatuisen palvelun, sillä täysin vastaavaa konseptia ei ole kaupungissa tarjolla yksityisellä tai kolmannella sektorilla. Konseptin vahvuus on monipuolinen ja kattava tarjonta palvelussa ja toiminnassa, joihin asiakkailta on matala kynnys osallistua, sillä toiminta on luotettavaa ja maksutonta. Palvelussa korostuu aito yksilön kohtaaminen, ennaltaehkäisevän työn merkitys sekä palvelukeskusten hyvät arvot. Espoon kaupungin yhteisten arvojen mukaan palvelukeskuksissa palvellaan kaikkia tasa-arvoisesti, ja siihen liittyen monikulttuurisuus on otettu huomioon palvelukeskusten toiminnassa.

Palvelukeskusten tarjonnasta tietoisten keskuudessa palvelukeskuksilla koetaan olevan hyvä maine. Vahvuusiksi kuvailtiin ammattitaitoinen ja moniosaava henkilöstö, sillä henkilöstöllä

on vuosien vankka kokemus ja he ovat äärimmäisen sitoutuneita työhönsä. Henkilöstön sitoutuneisuus näyttäytyy asiakkaalle tuttuna ja turvallisena henkilökuntana ja vahvasti koettuna yhteisöllisyyden tunteena. Henkilöstö arvostaa palvelukeskusten toimiviksi havaittuja perinteitä, mutta ovat kehittämishaluisia ja haluavat pitää omaa osaamistaan ajan tasalla.

Palvelukeskuksilla on paljon yhteistyökumppaneita eri tahoilta, mikä mahdollistaa toiminnan monipuolisuuden ja jatkuvuuden. Keskuksilla on ison organisaation, eli Espoon kaupungin tuki, joka antaa yhteisillä verovarilla maksettuja resursseja palvelukeskusten käyttöön. Lisäksi varma asiakaskunta lukeutuu palvelukeskusten vahvuudeksi, sillä tämän kaltaiselle palvelulle on jatkuva tarve.

Opinnäytetyöntekijöiden kokoaman kahdeksan kentän SWOT-analyysin kohdassa yksi hyödynnetään palvelukeskusten vahvuuksia suhteessa ympäristön tarjoamiin mahdollisuuksiin. Palvelukeskuksilla nähtiin olevan paljon mahdollisuuksia kasvaa ja kehittää toimintaansa tulevaisuudessa. Alueellinen kehittäminen Espoossa, esimerkiksi metro ja kehittyvät liikenneyhteydet vaikuttavat palvelukeskusten helpompaan saavutettavuuteen. Mikäli palvelukeskuksiin sijoitetut resurssit kasvavat tulevaisuudessa, palvelukeskustoiminnan on mahdollista laajentua uusia yksiköitä rakentamalla tai siirtämällä nykyisiä yksiköitä paikkoihin, jotka ovat helpommin asiakkaiden saavutettavissa.

Palvelukeskusten tulee hyödyntää vahvuuksiaan, kuten maksuttomuutta ja monipuolisia palveluita tuomalla näitä ominaisuuksia selkeästi esille markkinoinnissa. Lisäksi tulee korostaa palvelukeskuksia ”olohuoneena” ja senioreiden aitona kohtaamispaikkana tuomalla esiin yhteisöllisyyttä. Markkinointi on kohdennettava etenkin senioreille. Markkinointi ja tiedon levittäminen palvelukeskuksista tuo keskuksille lisää tunnettuutta, mikä auttaa tavoittamaan halutun kohderyhmän.

Palvelukeskusten tulee järjestää yhteisiä tapahtumia säännöllisesti sekä nykyisille, että potentiaalisille tuleville asiakkaille, esimerkiksi kahittelun tai erilaisten teemailtojen merkeissä. Toiminnan ja tapahtumien suunnittelussa ja toteutuksessa tulee ottaa asiakkaiden toiveet huomioon, sillä tämä innostaa asiakkaita osallistumaan, luo yhdessä tekemisen tunnetta ja sitouttaa asiakkaita mukaan toimintaan. Sosiaalista mediaa on mahdollista hyödyntää nykyistä tehokkaammin, esimerkiksi mainostamalla kaupungin tai yhteistyökumppaneiden nettisivuilla tai ottamalla käyttöön jokaiselle yksikölle omat Facebook-sivut. Tulevat tapahtumat tulee tuoda asiakkaiden tietoisuuteen niin palvelukeskusten sisällä kuin Facebookissakin. Facebook-sivuja voidaan hyödyntää lisäksi järjestämällä asiakaskyselyjä palveluihin liittyen. Muuta sosiaalista mediaa, kuten Instagramia, Twitteriä tai LinkedIniä palvelukeskusten ei kannata hyödyntää markkinoidessa kohderyhmälle, sillä ikäihmiset harvemmin käyttävät näitä kanavia. Sen sijaan markkinoidessa sidosryhmille, kuten yhteistyökumppaneille, omaisille tai

opiskelijoille, voidaan muuta sosiaalista mediaa hyödyntää laajemmin. Tulevaisuudessa ulkoinen viestintä, joka tunnetaan myös nimellä ulkoinen markkinointiviestintä, tulee monipuolista, selkeyttää ja yhtenäistää asiakkaiden tavoittamiseksi.

Henkilöstö näkee mahdollisuutena palvelukeskusten ulkoisen ja sisäisen viestinnän käytäntöjen yhtenäistämisen, jotta viestintä kaikissa yksiköissä on samanlaista. Sisäisellä viestinnällä, josta käytetään lisäksi nimitystä sisäinen markkinointiviestintä, tarkoitetaan tiedonkulkua ja tietotaidon jakamista talon sisällä sekä muiden yksiköiden- ja kaupungin sidosryhmien välillä. Sisäisen viestinnän yhtenäistäminen ja kehittäminen yksiköiden ja eri yhteistyötahojen välillä tehostaa ja yhtenäistää toimintaa tulevaisuudessa. Kaupungin sisäisen tiedottamisen parantaminen kaupungin eri toimijoiden välillä nähtiin lisäksi mahdollisuutena, minkä kehittäminen johtaa aiempaa tehokkaampaan yhteistyöhön. Kaupungin sisäisellä viestinnällä tarkoitetaan tiedottamista esimerkiksi sosiaali- ja terveystoimen ja vanhuspalvelujen välillä. Ulkoisella viestinnällä sen sijaan tarkoitetaan vuorovaikutusta kaikkien palvelukeskusten ulkopuolisten tahojen, esimerkiksi järjestöjen, yritysten, oppilaitosten ja asiakkaiden kanssa.

Yhteistyön lisääminen eri tahojen kanssa nähtiin tilaisuutena kasvattaa moniammatillista yhteistyöverkostoa ja luoda näin uudenlaisia yhteistoiminnan muotoja sekä rakentaa ”palvelutoreja”, joissa useampia palveluja löytyy saman katon alta. Palvelutoreilla tarkoitetaan eri alan toimijoita, esimerkiksi kampaajia, jalkaterapeutteja, fysioterapeutteja ja muita hyvinvointialan yrittäjiä, jotka toimivat kaikki samassa rakennuksessa. Pääkaupunkiseudun sisäinen yhteistyö nähdään väylänä tietotaidon ja käytäntöjen jakamiselle kuntien välillä. Palvelukeskusten tulee pitää selkeää kirjaa kaikista yhteistyötahoista ja tiedottaa heille merkityksellisistä tapahtumista säännöllisesti, jotta yhteistyö ja vuorovaikutus tahojen välillä kasvaa ja tuo hyötyä kaikille osapuolille.

Kohdistamalla enemmän markkinointia vapaaehtoisille ja tekemällä toiminta heille houkuttelevammaksi, on mahdollista sitouttaa vanhoja vapaaehtoisia sekä saada mukaan uusia vapaaehtoisia ja näin kasvattaa vapaaehtoistoimintaa. Asiakaskunnan kasvu on iso mahdollisuus palvelukeskuksille ja tähän vaikuttavat niin helpompi saavutettavuus, onnistunut ja oikein kohdennettu markkinointi sekä viestinnän monipuolistuminen, kuin lisääntynyt yhteistyökin eri tahojen kanssa. Jatkossa ikääntyvien määrä kasvaa eliniän pidentymisen johdosta, mikä johtaa senioriväestön kasvuun ja palvelun suurempaan kysyntään tulevaisuudessa. Ikäihmisten määrän kasvaessa ennaltaehkäisevä työ toimintakyvyn ylläpitämisessä korostuu, mikä takaa tarpeen palvelulle jatkossakin.

Nelikenttä SWOT-analyysia käsiteltäessä palvelukeskusten heikkouksiksi esiin nousi vahvasti puutteelliset toimitilat, sillä joissain yksiköissä tilat ovat huonokuntoisia ja paikoin on esiintynyt sisäilmaongelmia, esimerkiksi Espoon keskuksen yksikössä. Yksiköiden toimitilat eroavat

hyvin paljon toisistaan, mistä on seurauksena yhtenäisyyden puute keskusten välillä. Palvelukeskuksilla on suppeat aukioloajat, eikä tiloja käytetä niin tehokkaasti kuin olisi mahdollista, sillä niillä ei ole henkilökuntaa tai vahtimestaria valvomassa aukioloaikojen ulkopuolista käyttöä. Toimitilojen heikkouksina mainittiin joissakin yksiköissä epähoukutteleva talon yleisilme sekä yksityisautoilijoiden parkkipaikkojen vähäisyys.

Sisäinen ja ulkoinen viestintä palvelukeskuksilla on vajavaista. Sisäinen viestintä koettiin heikkoutena, sillä palvelukeskuksilla ei tällä hetkellä ole yhteisiä selkeitä käytäntöjä yksiköiden välisessä tiedottamisessa. Heikon ja epäsuunnitelmallisen ulkoisen viestinnän takia yhteistyökumppaneita on vaikea tavoittaa ja sen seurauksena yhteistyö on riittämätöntä tärkeiden tahojen kanssa, kuten sosiaali- ja terveystoimen sekä vanhuspalvelujen kanssa. Ulkoisen viestinnän eli markkinoinnin vähäisyys on synnä asiakkaiden tietämättömyyteen tai vääristyneeseen mielikuvaan palvelukeskuksista. Asiakkaat eivät koe kuuluvansa kohderyhmään, koska ovat liian "hyväkuntoisia" käyttämään palvelukeskusten palveluja. Ulkoisen viestinnän vähäisyydestä johtuen esimerkiksi Elä ja asu -seniorikeskusten ei tiedetä olevan palvelukeskuksia, vaan niiden oletetaan sisältävän vain vanhusten asumispalveluja.

Palvelukeskukset kokevat heikkoutenaan yhteistyön puuttumisen kaupungin eri toimijoiden välillä, mikä johtuu kaupungin sisäisen viestinnän puutteellisuudesta. Esimerkiksi Espoon sosiaali- ja terveyspalveluiden eri toimintojen, kuten terveyskeskusten ja kotihoidon kanssa yhteistyötä ei hyödynnetä niin tehokkaasti kuin olisi mahdollista. Lisäksi pienet henkilöstöresurssit koettiin heikkoudeksi, sillä laajan työnkuvan vuoksi henkilöstöllä ei ole aikaa antaa yksittäiselle asiakkaalle niin paljon huomiota ja aikaa kuin haluaisi, eikä asioiden loppuun asti viemiselle ei ole aina riittävästi aikaa. Henkilökuntaa on suhteessa asiakkaisiin liian vähän. Lisäksi riittämättömät resurssit ja hankintabudjettiin liittyvä byrokratia estävät joustavan toiminnan, nopean reagoinnin tilanteisiin sekä toiminnan ketterän kehittämisen.

Kahdeksan kentän SWOT-analyysin kohdassa kaksi muutetaan palvelukeskusten heikkoudet vahvuuksiksi suhteessa ympäristön tarjoamiin mahdollisuuksiin. Palvelukeskusten ollessa kunnan palvelu tulee toimitiloja yhtenäistää ja huonokuntoisempia yksiköitä päivittää kunnan resurssien mahdollisuuksien rajoissa. Rakenteellisista syistä johtuen yksiköt eivät ole täysin yhtenäistettävissä, esimerkiksi elä ja asu -seniorikeskuksissa on asumispalveluja ja muissa yksiköissä ei näitä ole. Palvelukeskusten tulee yhtenäistää käytäntöjä etenkin markkinoinnissa, mikä tarkoittaa, että kaikki palvelukeskukset käyttävät samoja markkinointikanavia, niillä on yhteiset pohjat esitteisiin ja nettimainontaan, samat värit ja logo toistuvat sekä viesti- ja kirjoitusasu mainonnassa on yhtenäinen. Palvelukeskusten on tärkeä pystyä tarjoamaan mahdollisimman yhdenmukaista, tasalaatuista, yhtä monipuolista ja hyvää palvelua, oli keskuksen sijainti mikä tahansa. Lisäksi palvelukeskusten tulee pitää tekniikka ja laitteet nykyaikaisina, noudattaa yhteisiä käytäntöjä viestinnässä yksiköiden ja sidosryhmien välillä sekä pyrkiä tar-

joamaan samankaltaista toimintaa. Yksiköiden yhtenäistäminen selkeyttää ihmisten mielikuvaa palvelukeskuksista, minkä myötä palvelukeskusten imago paranee ja asiakkaat tietävät mitä palvelukeskuksilta odottaa.

Yhtenäiset markkinointipohjat tulee suunnitella palvelukeskusten kohderyhmille sopiviksi, mutta siinä tulee ottaa huomioon, että yksiköt eivät ole identtisiä keskenään johtuen esimerkiksi tilojen eroavaisuuksista ja eri yhteistyökumppaneista alueittain. Markkinointi tulee täten erilaistaa kunkin yksikön tarjonnan mukaisesti ja korostaa kyseisen yksikön vahvuuksia mainonnassa sekä suunnata mainonta etenkin omalle asiakaskunnalleen. Oman asiakaskunnan selvittämiseksi jokaisen yksikön tulee kartoittaa omat asiakassegmenttinsä palvelukeskusten yleisten asiakassegmenttien täydentämiseksi. Näin saadaan tietää millaisia asiakkaita juuri kyseisessä yksikössä käy ja tietoa siitä, millaisille palveluille on kysyntää. Segmentointiprosessissa saadaan selville oman asiakaskunnan tyyppinen käytösmalli ja esimerkiksi mediatottumukset, joiden avulla voidaan luoda kyseiselle kohderyhmälle oikeanlainen markkinointisuunnitelma.

Palvelukeskusten tulee tehdä selvitys kaikista sidosryhmistä. Kullekin sidosryhmälle tulee tehdä toimintasuunnitelma siitä, mitä kukin taho hyötyy yhteistyöstä, millä viestintäkanavilla heidät tavoitetaan parhaiten sekä miten yhteistyö saadaan pysyväksi ja kannattavaksi. Yksilöllisten toimintasuunnitelmien avulla yhteistyöverkosto kasvaa ja vahvistuu, minkä lisäksi palvelukeskukset voivat hyödyntää suhteitaan kaupungin sisäisiin toimijoihin tehokkaammin. Palvelukeskusten tulee luoda yhteiset käytännöt keskusten sisäiseen viestintään ja määrittellä viestintäalustat ja -kanavat, joita viestinnässä tulee käyttää. Yhteiset käytännöt estävät sekaannuksia ja tehostavat toimintaa sekä ajankäyttöä.

Yhteistyötä oppilaitosten kanssa tulee hyödyntää enemmän tarjoamalla opiskelijoille mielekkäitä ja käytännönläheisiä projekteja tai opinnäytetyöaiheita. Opiskelijayhteistyö hyödyttää kumpaakin osapuolta, sillä opiskelijat saavat arvokasta kokemusta ja palvelukeskukset taas saavat tuoreita ideoita toimintansa kehittämiseen sekä enemmän näkyvyyttä ulkoisen viestinnän, eli markkinoinnin lisääntyessä. Opiskelijayhteistyön kautta voidaan rekrytoida markkinoinnin- ja liiketalouden harjoittelijoita kehittämään ja toteuttamaan palvelukeskusten markkinoinnin toimenpiteitä.

Nelikenttä SWOT-analyysistä kävi ilmi, että palvelukeskuksilla on useita uhkia. Esiin nousi resurssien mahdollinen vähentyminen kunnan säästötoimenpiteiden johdosta, mikä johtaa henkilöstöresurssien pienentymiseen ja näin palvelun laadun heikentymiseen. Kilpailu asiakkaista muiden palveluntarjoajien ja yksityisten järjestöjen kesken nähtiin uhkana, sillä mikäli palvelukeskuksille ei riitä tarpeeksi asiakkaita, ei toiminta ole kannattavaa eikä kunta tällöin anna resursseja toiminnan ylläpitämiseksi. Päivätoiminnan kuljetuspalveluiden kilpailutus voi olla

uhka, sillä mikäli kilpailutuksessa ratkaisee vain edullinen hinta, voi laatu voi kärsiä. Päivätoiminnan asiakkaat ovat osa palvelukeskusten asiakaskuntaa ja heidän on tärkeä päästä keskukseen turvallisesti ja täsmällisesti.

Negatiivinen julkisuus palvelukeskuksista luo huonon maineen ja heikentää asiakkaiden saavuttamista. Negatiivista julkisuutta palvelukeskuksille voi aiheuttaa ulkopuolisten häiriköinti, esimerkiksi julkisivun töhrintä tai negatiivinen puhe sosiaalisessa mediassa. Yleisen taloustilanteen heikentyminen ja yksittäisen asiakkaan huono taloustilanne nähtiin uhkana, sillä asiakkaan vähävaraisuus voi estää tulemasta palvelukeskukseen. Saavutettavuuden muutos asiakkaalle huonompaan suuntaan koettiin lisäksi uhkana, sillä kaupunkirakentaminen ja muuttuvat liikenneyhteudet voivat hankaloittaa pääsyä palvelukeskuksiin.

Henkilöstö koki asiakaskunnan heterogeenisyyden mahdollisena uhkana tulevaisuudessa. Monikulttuurisuuden lisääntyessä kieli- ja kommunikaatio-ongelmat voivat lisääntyä asiakkaiden ja henkilöstön välillä. Asiakkaan sairaus, syrjäytyminen, yksinäisyys tai mielenterveys- ja päihde-ongelmien lisääntyminen voivat olla esteenä kotoa lähtemiseen, eivätkä resurssit tällöin riitä jokaisen yksittäisen asiakkaan tarpeiden tukemiseen. Väestön eliniän pidentyminen nähtiin mahdollisuutena, mutta myös uhkana, mikäli se johtaa niin sanottuun ”eläkepommiin”. Tämä tarkoittaa sitä, että jos kysyntä palvelulle kasvaa räjähdysmäisesti, eivät resurssit riitä vastaamaan kysyntään.

Palvelukeskusten suurena huolena oli, että palvelu ei kohtaa asiakkaan tarpeita, mikä voi olla seurausta siitä, ettei asiakkaan tarpeita ja odotuksia palvelulle ole kartoitettu tai se on toteutettu huonosti. Henkilöstön osaamisen puute esimerkiksi tietotekniikassa tai asioiden priorisoinnissa on uhka, sillä tämä voi heikentää toiminnan sujuvuutta. Lisäksi SOTE-uudistus voi olla uhka, sillä uudistuksen sisältö ei ole vielä varmaa. Mikäli uudistus ei tue ennaltaehkäisevää työtä, se tulee vaikuttamaan heikentävästi palvelukeskusten toimintaan.

Kahdeksan kentän SWOT-analyysin kohdassa kolme hyödynnetään palvelukeskusten vahvuuksia uhkien hallinnassa. Palvelukeskusten tulee korostaa ainutlaatuista konseptiaan suhteessa kilpailijoihin, välttääkseen kilpailua muiden palveluntarjoajien kesken. Markkinoinnissa tulee tuoda esille ”olohuone”-mielikuvaa, usean palvelun löytymistä saman katon alta, monipuolisia ryhmätoimintoja sekä osaavaa asiakaslähtöistä palvelua. Tämä selkeyttää palvelukeskusten imagoa, auttaa erottautumaan kilpailussa sekä ehkäisee vääränlaisia mielikuvia palvelukeskuksista.

Palvelukeskusten tulee teettää asiakastytyväisyyskyselyjä sekä kartoittaa asiakastarpeita säännöllisesti. Tällä saadaan karsittua turhat palvelut ja toiminnot, joille ei riitä kysyntää, mikä puolestaan tuo säästöjä sekä varmistaa, että palvelu kohtaa tarpeet. Tällä hetkellä Espoon kaikilla palvelukeskuksilla on käytössään Happy or Not-laite, joka sijaitsee näkyvällä pai-

kalla. Laitteella asiakas voi antaa välittömän palautteen hymy- tai surunaamalla, mutta palautteesta ei selviä, mistä syystä hyvä tai huono palaute on peräisin. Henkilöstön keskustelujen pohjalta ilmeni, että palaute on usein peräisin esimerkiksi päivän ruoasta. Henkilöstön osaamista ja tietoa alan trendeistä tulee ylläpitää järjestämällä säännöllisiä koulutuspäiviä tai verkkokoulutuksia palvelun laadun ja henkilöstön ammattitaidon ylläpitämiseksi.

Henkilöstön ideoita uudenlaisista kokeiluista, esimerkiksi markkinoinnissa, tapahtumissa tai ryhmätoiminnoissa tulee jakaa ja raportoida keskustusten sisäisten viestintäkanavien kautta. Onnistuneita ideoita jakamalla tietotaito siirtyy yksiköiden välillä yhtenäistäen toimintaa, kasvattaen palvelun laatua, tuoden kilpailuetua kilpailijoihin nähden sekä luoden henkilöstön yhteisöllisyyttä ja me-henkeä. Yhteistyötahojen vahvuuksia ja osaamista tulee hyödyntää esimerkiksi ideoimalla ja järjestämällä uudenlaisia tapahtumia ja aktiviteetteja yhteistyötahojen kanssa, mistä on etua kummallekin osapuolelle.

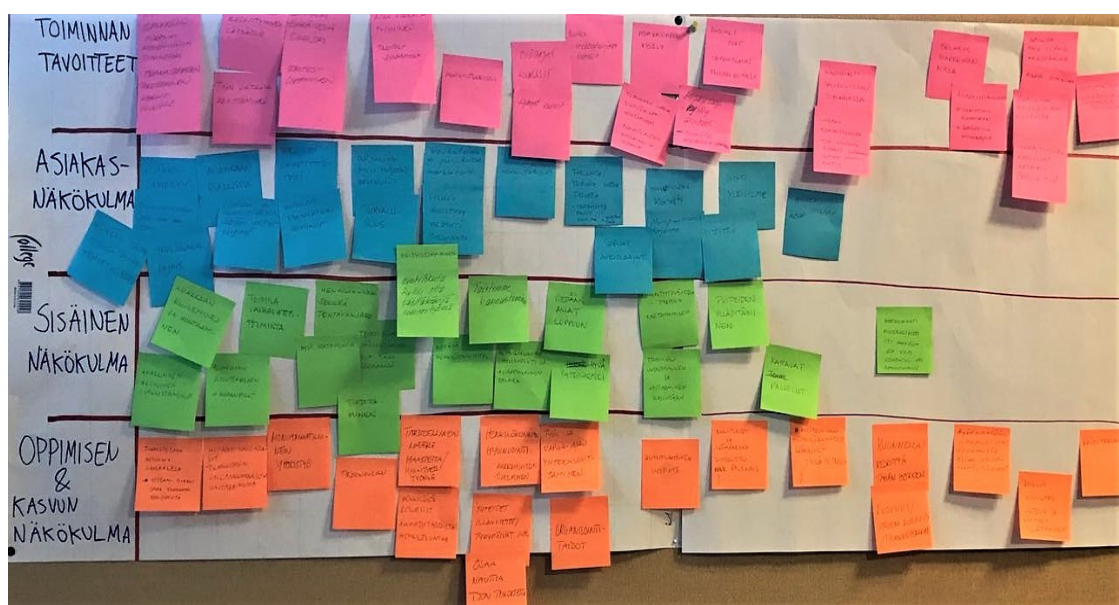
Kahdeksan kentän SWOT-analyysin kohdassa neljä selvitetään mahdolliset palvelukeskusten kriisitilanteet, jotka voivat syntyä heikkouksien ja ympäristön luomien uhkien seurauksena. Ikääntyneiden määrän kasvaessa kysyntä kasvaa ja uhkana on liian nopea asiakasmäärän kasvu resursseihin nähden. Kysynnän räjähdysmäisen kasvun mahdollisuus tulee ottaa huomioon selvittämällä kunnan tarjoamat resurssit ja tätä kautta toiminnan laajentamisen mahdollisuudet. Resurssien puitteissa tulee selvittää, onko mahdollista rakentaa uusia yksiköitä tai laajentaa jo olemassa olevien yksiköiden toimintaa. Kaupunkirakentaminen voi vaikeuttaa palvelukeskusten saavutettavuutta esimerkiksi heikentämällä liikenneyhteyksiä, jolloin kunnan tulee ottaa tämä huomioon kaupunkisuunnittelussa.

Palvelukeskusten tulee tehdä toimintasuunnitelma yhdessä tärkeiden tahojen kanssa siitä, kuinka toimia, mikäli kysyntä kasvaa hyvin voimakkaasti tai resursseja leikataan. Yhteistyötahojen kanssa tulee suunnitella, mitkä palvelut tai toiminnot voidaan ulkoistaa palvelukeskuksesta yhteistyökumppaneille, tai voidaanko esimerkiksi kokonainen asiakasryhmä tai palvelu siirtää täysin toiselle palveluntarjoajalle. Kilpailutusta seuraavaa laadun heikentymisen ehkäisemistä varten palvelukeskusten tulee laatia yhteiset käytännöt ja vähimmäisvaatimukset palveluntarjoajille. Palvelukeskusten tulee kartoittaa koko palvelukeskustoiminnalle keskeiset asiakassegmentit, jonka lisäksi on tärkeää tunnistaa mahdolliset eri yksiköille tyypilliset asiakkaat, sillä asiakaskunnissa voi olla alueellisia eroja. Tekemällä asiakasanalyysia ja määrittelemällä kunkin yksikön kohderyhmät tarkasti, voidaan kullekin kohderyhmälle luoda omat toimintasuunnitelmansa niin palvelutarjonnalle kuin markkinointitoimenpiteillekin. Näin voidaan varmistaa, että palvelu kohtaa tarpeet, eikä resursseja mene hukkaan. SOTE-uudistuksen seuraukset eivät ole vielä ennustettavissa, joten mahdolliset kriisitilanteet tulee kartoittaa SOTE-uudistuksen osalta sen tullessa voimaan.

### 5.3.2 Strategiakartta Espoon palvelukeskuksista

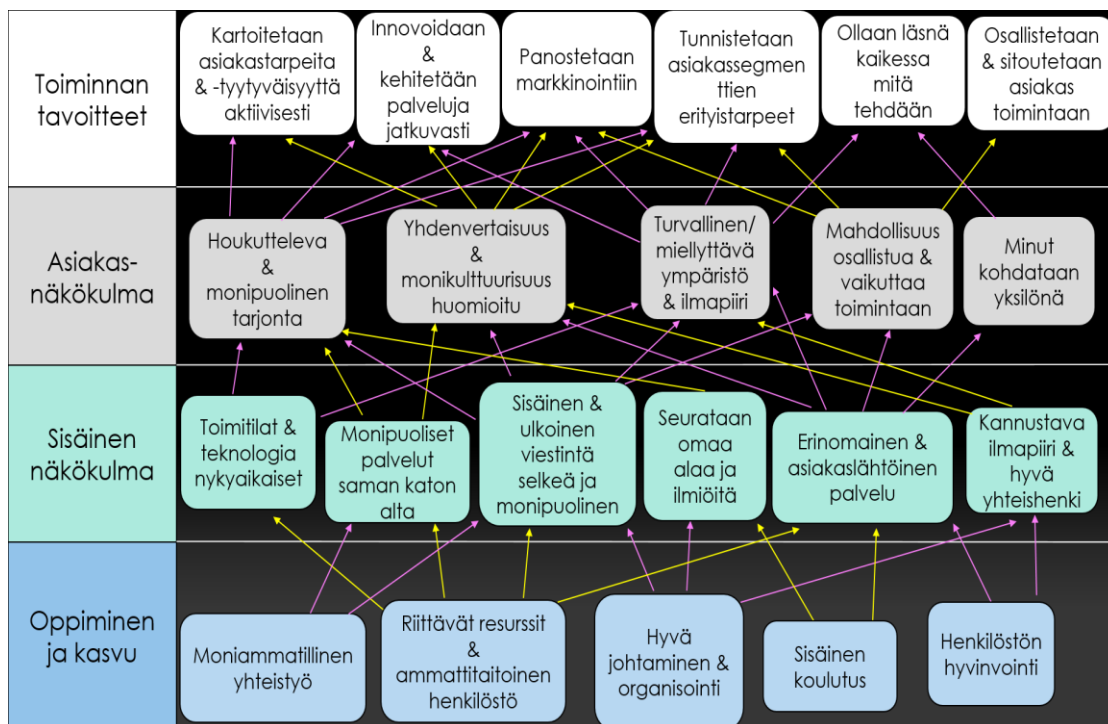
Strategiakartan avulla selvitettiin palvelukeskusten toiminnan ja tavoitteiden välisiä syy-seuraussuhteita. Kuten luvussa 4.2 kerrottiin, strategiakartta luodaan organisaation mission, vision, arvojen ja strategian pohjalta. Palvelukeskusten ollessa voittoa tavoittelematon organisaatio, taloudellinen näkökulma muutettiin toiminnan tavoitteeksi.

Strategiakartta toteutettiin nelikenttä SWOT-analyysin tavoin kiertämällä pienryhmissä pöydästä toiseen, joissa kussakin käsiteltiin strategiakartan eri näkökulmaa seitsemän minuutin ajan. Lopuksi kaikki näkemykset koottiin yhteen uudelle paperille opinnäytetyön tekijöiden johdolla käymällä jokainen ajatus läpi yhdessä keskustellen. Lopputuloksesta otettiin valokuva tarkempaa analysointia varten. Seuraavassa kuviossa on palvelukeskusten henkilöstön ajatuksia strategiakartan eri näkökulmiin.



Kuvio 7: Workshopissa henkilöstön kokoama strategiakartta nykytilan ja markkinoinnin näkökulmasta

Palvelukeskusten henkilöstön tuottamasta strategiakartasta opinnäytetyöntekijät valitsivat tärkeimmät ja toistuvat teemat, joista koottiin lopullinen strategiakartta. Seuraavassa kuviossa on esitetty opinnäytetyöntekijöiden kokoama strategiakartta.



Kuvio 8: Opinnäytetyöntekijöiden kokoama lopullinen strategiakartta nykytilan ja markkinoinnin näkökulmasta

Oppimisen ja kasvun näkökulma sisältää palvelukeskusten sisäiset resurssit, joiden avulla säilytetään kyky muuttua ja kehittyä tulevaisuudessa ja resurssit luovat pohjan kaikelle toiminnalle. Espoon palvelukeskusten henkilöstön kokoamasta strategiakartasta nousi tähän näkökulmaan useita merkittäviä asioita. Opinnäytetyöntekijät nostivat näistä viisi tärkeintä teemaa.

Moniammatillinen yhteistyö takaa palvelun monipuolisuuden ja kehittämisen. Yhteistyöverkosto mahdollistaa ainutlaatuisen palvelukonseptin, joka eroaa muista palveluntarjoajista ja tuo uusia ryhmätoiminnan muotoja. Kun useita palveluja löytyy saman katon alta, se on helppompaa asiakkaan kannalta. Palvelukeskuksilla ja yhteistyöverkostolla tulee olla selkeät ja yhtenäiset sisäisen tiedottamisen käytännöt, jotta vuorovaikutus on sujuvaa, verkoston yhteiset päämäärät ovat tiedossa sekä yhteistyö tahojen välillä on mahdollisimman tuottoisaa.

Riittävät resurssit ja ammattitaitoinen henkilöstö mahdollistavat palvelukeskusten kaiken toiminnan. Käytössä olevat resurssit eli kunnan myöntämät rahat vaikuttavat esimerkiksi toimitilojen nykyaikaisuuteen ja houkuttelevuuteen, palvelujen ja viestinnän määrään ja monipuolisuuteen, palkattavan henkilöstön määrään sekä henkilöstön kouluttamiseen. Ammattitaitoisen henkilöstön osaaminen takaa erinomaisen ja asiakaslähtöisen palvelun, viestinnän sujuvuuden sekä palvelujen monipuolisuuden, sillä henkilöstö on organisaation ”kasvot” ja luovat osaltaan palvelukeskusten imagoa.

Hyvä johtaminen vaikuttaa sisäisen ja ulkoisen viestinnän käytäntöjen organisointiin, kannustaa henkilöstöä seuraamaan omaa alaa ja ilmiötä sekä luo kannustavaa ilmapiiriä ja hyvää yhteishenkeä työpaikalla. Hyvä johtaminen varmistaa asianmukaisen tehtävien jaon, jotta työ määrä pysyy sopivana kuormittamatta henkilöstöä liikaa. Lisäksi johto pitää huolen henkilöstön ammattitaidon päivittämisestä esimerkiksi sisäisillä koulutuksilla tai ulkopuolelta hankituilla asiantuntijaluennoilla. Sisäinen koulutus tukee ja innostaa henkilöstöä seuraamaan omaa alaa ja ilmiötä. Tällä tarkoitetaan yhteiskunnan muutoksia ennustavien heikkojen signaalien tunnistamista ja oman toiminnan kehittämistä ennakoiden ja muutoksiin reagoiden. Sisäinen koulutus korostaa asiakaslähtöisen palvelun merkitystä, mikä vaikuttaa palvelun laatuun ja asiakastyytyväisyyteen.

Toiminnan yhtenä kulmakivenä on henkilöstön hyvinvointi. Hyvinvoiva henkilöstö on motivoitunut ja kunnioittaa palvelukeskusten arvoja, mikä näkyy erinomaisena ja asiakaslähtöisenä palveluna. Kun henkilöstö voi hyvin, se näkyy hyvänä yhteishenkenä ja ilmapiirinä työpaikalla. Hyvinvointia voidaan tukea monin eri tavoin, esimerkiksi tukemalla henkilöstön harrastuksia, järjestämällä virkistyspäiviä ja yhteisiä illanviettoja, varmistamalla työtehtävien mielekkäisyys tarjoamalla sopiva määrä haasteita sekä huolehtimalla, että palkka on suhteutettu koulutuksen ja työmäärän mukaan.

Sisäinen näkökulma kertoo mihin sisäisiin prosesseihin Espoon palvelukeskusten tulee panostaa, jotta asiakkaat ovat tyytyväisiä. Sisäinen näkökulma heijastuu suoraan asiakasnäkökulmaan, joka kertoo konkreettisesti, miten asiakas kokee saamansa palvelun ja miten se tuo hänelle lisäarvoa, jotta palvelukeskukset pääsisivät pitkän tähtäimen tavoitteisiinsa eli visioonsa.

Sisäisestä näkökulmasta nostettiin esille kuusi tärkeintä teemaa, jotka vaikuttavat asiakasnäkökulman viiteen valittuun teemaan. Nykyaikaiset toimitilat ja teknologia palvelukeskuksissa näyttäytyvät asiakkaalle houkuttelevana ja miellyttävänä ympäristönä. Nykyaikaista teknologiaa voisi hyödyntää tarjonnan monipuolistamisessa esimerkiksi ottamalla käyttöön virtuaalitunteja ja tarjoamalla senioreille uudenlaisia virikkeitä. Lisäksi sitä tulee hyödyntää sisäisessä ja ulkoisessa viestinnässä.

Monipuoliset palvelut saman katon alta tuovat asiakkaalle helppouden käyttää palveluita, sillä hänen ei tarvitsisi asioida useassa eri paikassa. Monipuolisissa palveluissa tulee ottaa huomioon erilaiset asiakassegmentit ja niiden tarpeet. Näin otetaan huomioon yhdenvertaisuus ja monikulttuurisuus tarjoamalla jokaiselle jotakin. Palvelukeskuksilla tulee olla yhtenäiset sisäisen ja ulkoisen viestinnän käytännöt, sillä tämän avulla viestintä on selkeää ja johdonmukaista. Asiakassegmentoinnin seurauksena kullekin asiakasryhmälle voidaan tehdä oma markkinointisuunnitelma, jossa tulee ilmi käytettävät markkinointikanavat ja toimenpiteet.

Ulkoisen viestintä, eli markkinointi on useimmiten asiakkaan ensimmäinen kontakti organisaatioon ja ainut ulospäin näkyvä toiminto. Markkinoinnin avulla organisaatio voi itse vaikuttaa asiakkaalle luotavaan mielikuvaan ja odotuksiin. Palvelukeskusten tulee korostaa markkinoinnissa tavoittelemaansa ”olohuone” imagoa tuomalla esiin tilojen viihtyisyyttä, miellyttävää ilmapiiriä ja yhteisöllisyyttä sekä lämminhenkistä palvelua, esimerkiksi tuottamalla mainoksiin kuvia ohjatuista tunteista, joissa on hyvä tunnelma ja yhdessä tekemisen iloa. Markkinoinnin tulee innostaa jo olemassa olevia asiakkaita osallistumaan toiminnan suunnitteluun ja järjestämiseen, esimerkiksi esittein yksiköiden sisällä, kunkin yksikön omilla Facebook-sivulla sekä palvelukeskusten ja yhteistyökumppaneiden nettisivuilla. Johdon tulee motivoida ja kannustaa henkilöstöä markkinoimaan suullisesti asiakkaille mahdollisuudesta osallistua ja vaikuttaa toimintaan, sillä markkinoinnin tulee olla koko henkilöstön yhteinen tehtävä. Lisäksi markkinoinnissa tulee tuoda esiin monipuolista palvelutarjontaa, monikulttuurisuutta ja sitä, että kaikki ovat tervetulleita käyttämään palveluita.

Henkilöstön seurattessa aktiivisesti omaa alaa ja ilmiöitä voidaan ennaltaehkäistä näkyviä suuntauksia, esimerkiksi istumatyön lisääntymisen seurauksena tulevaa fyysisen kunnon heikkenemistä. Kyseistä tilannetta voidaan ehkäistä järjestämällä kuntoa ylläpitäviä ohjattuja tunteja ja yksilöllistä ohjausta. Seuraamalla omaa alaa ja ilmiöitä ollaan tietoisia trendeistä ja voidaan kehittää toimintaa vallalla olevien suuntausten mukaisesti, minkä ansiosta palvelu kohtaa entistä paremmin asiakkaiden tarpeet.

Erinomainen ja asiakaslähtöinen palvelu vaikuttaa asiakkaiden mielikuvaan palvelukeskuksesta, sillä asiakaspalvelu on läsnä kaikissa toiminnoissa. Kun asiakaspalvelu on palvelukeskuksesta erinomaista, asiakas huomioidaan ja kohdataan yksilönä, asiakas kokee, että häntä kuunnellaan ja hänen mielipiteillään on merkitystä, mikä luo asiakkaalle turvallisen ja miellyttävän kokemuksen palvelukeskuksesta. Henkilöstön hyvä yhteishenki ja työtovereiden kannustaminen näyttäytyy asiakkaalle miellyttävänä ilmapiirinä ja hän kokee, että kaikki tulevat huomioituksi yhdenvertaisesti.

Asiakasnäkökulma heijastuu palvelukeskusten toiminnan tavoitteisiin, jotka ovat konkreettisia toimenpiteitä, joita palvelukeskusten tulisi tehdä päästäkseen missioonsa ja visioonsa. Asiakkaan kokema houkutteleva ja monipuolinen tarjonta ovat seurausta hyvin toteutetusta asiakassegmentoinnista ja asiakastarpeiden ja - tyytyväisyyden aktiivisesta kartoittamisesta, innovoinnista ja palvelujen kehittämisestä, joiden avulla varmistetaan, että palvelut kohtaavat tarpeet. Lisäksi asiakastarve ja - tyytyväisyyskartoituksessa otetaan huomioon monikulttuurisuus ja yhdenvertaisuus palvelujen suunnittelussa tarjoamalla erilaisia palveluja erilaisille asiakkaille.

Asiakkaan kokema turvallinen, miellyttävä ympäristö ja ilmapiiri ovat seurausta siitä, että henkilökunta on läsnä kaikessa mitä tekee ja tekemisestä huokuu aito asiakkaan välittäminen

sekä yksilön kohtaaminen. Asiakkaita tulee kannustaa osallistumaan mukaan toimintaan, esimerkiksi järjestämällä kyselyjä asiakkaiden toiveista, pitämällä kilpailuja tai järjestämällä workshoppeja, joissa on mahdollista ideoida yhdessä. Kilpailu voi olla esimerkiksi sellainen, jossa seniorit pääsevät ideoimaan tapahtumia, joista paras valitaan toteutettavaksi ja voittaja saa palkinnon.

Panostamalla monipuoliseen markkinointiin saadaan ihmiset tietoisiksi palvelukeskuksista ja niiden tarjoamista palveluista. Markkinoinnin yhtenä keinona palvelukeskukset voivat järjestää erilaisia tapahtumia, esimerkiksi avoimet ovet, jossa henkilöstö mainostaa asiakkaille kasvotusten keskustelun toiminnoista ja tapahtumista. Henkilöstö voi lisäksi levittää tietoisuutta jalkautumalla kaduille, sairaaloihin ja terveyskeskuksiin.

#### 5.4 Palvelukeskusten asiakassegmentit ja markkinointistrategian yhteenveto

Kuten asiakassegmentoinnin teoriassa kävi ilmi, asiakassegmentointi on äärimmäisen tärkeä osa markkinointistrategiaa muodostaessa. Organisaation pitää tuntea asiakaskuntansa kunnon ymmärtäen asiakkaidensa erilaisuuden. Asiakkaat tulee jakaa segmentteihin erilaisten ominaisuuksiensa perusteella, jonka jälkeen on helpompi suunnitella millaisella markkinointiviestinnällä kutakin segmenttiä kannattaa lähestyä ja miten kyseisiä asiakkuuksia tulee hoitaa. Espoon palvelukeskuksille ei ole toistaiseksi tehty omaa asiakassegmentointia, mutta Nestorissa ja kaupungin vanhuspalveluissa asiakassegmentoinnin tärkeys on huomioitu ja segmenttejä on alettu selvittämään.

Palvelukeskusten toiminnan kehittämistä ja toimintamallia käsiteltiin 10.4.2018 hankekokouksessa. Kokouksessa tuotiin esille Nestorin ja vanhuspalveluiden Uudenmaan asiakassegmentointimalli, jotka ovat laajasti vanhuspalveluiden koko tasolla ajateltuja asiakassegmenttejä. Asiakassegmentit jaettiin neljään ryhmään, joita ovat 1. Tukiasiakkaat, 2. Huolenpitoasiakkaat, 3. Pärjääjäasiakkaat ja 4. Yhteistyöasiakkaat. Tukiasiakkaaksi voidaan määritellä esimerkiksi muistikoordinaattorin asiakas, mikä tarkoittaa, että vanhuspalveluissa on joku, joka on säännöllisesti asiakkaan kanssa yhteydessä, auttaa sekä ohjaa palveluissa. Huolenpitoasiakkaaksi lasketaan esimerkiksi kotihoidon tai hoiva-asumisen piirissä oleva asiakas, jolla on nimetty omahoitaja tai vastuuhoidaja ja hän käyttää palveluja paljon. Pärjääjäasiakkaaksi luetaan esimerkiksi palvelukeskukseen harrastamaan tuleva asiakas, joka tarvitsee välillä neuvoja ja ohjausta, mutta ei juurikaan SOTE-palveluja. Yhteistyöasiakkaaksi määritellään asiakas, jolla on muutakin auttajaverkostoa arjessa kuin kaupungin eri palvelut, mutta lisäksi hän on vanhuspalveluiden asiakkaana jossain määrin. Kaikkia näitä segmenttejä löytyy palvelukeskusten asiakaskunnasta, joten näitä voidaan käyttää Espoon palvelukeskusten suuntaa antavina asiakassegmentteinä.

Espoon palvelukeskusten tulee määrittää omat asiakassegmenttinsä huolellisesti tutustuen erilaisten asiakkaidensa tarpeisiin ja käyttäytymismalleihin ja tämän jälkeen päättää tärkeimmät segmentit, joihin keskittyä, eli fokuoita. Kun Espoon palvelukeskusten yhteiset asiakassegmentit on päätetty, on kunkin yksikön hyvä tehdä oma tarkentava asiakassegmentointinsa, sillä yksiköiden välillä on alueellisia eroja ja asiakaskunnat eroavat toisistaan. Asiakassegmentoinnin avulla saadaan selville, mille palveluille on kysyntää ja palvelutarjonta osataan muokata sen mukaisesti. Kun tavoitellulle kohderyhmälle tarjotaan heitä kiinnostavia palveluja, tulee palvelukeskusten valita seuraavaksi oikeanlaiset markkinointikeinot ja -kanavat, joilla palvelukeskukset saavat itsensä tavoitellun kohderyhmän tietoisuuteen. Valitakseen oikeat markkinointikeinot ja -kanavat, on palvelukeskusten tutkittava tavoitellun asiakkaan käyttäytymismalleja ja mediatottumuksia. Käyttäytymismalleja ja mediatottumuksia voidaan selvittää esimerkiksi haastattelujen ja kyselyjen avulla, joista kysely on helpompi ja nopeampi tapa kerätä suuri määrä dataa kerralla. Kun saadaan selville palvelukeskusten asiakkaiden käyttäytymismallit ja mediatottumukset, osataan luoda oikeanlainen markkinointisuunnitelma kullekin segmentille. Markkinointisuunnitelmassa määritellään konkreettiset markkinointitoimenpiteet ja käytettävät markkinointikanavat.

Espoon palvelukeskusten asiakassegmenttien määrittämiseen tulee käyttää palvelukeskusten henkilökunnan kokemusta ja tietämystä asiakkaista hyväksi, sillä heillä on tietoa ja oma kokemus palvelukeskusten asiakasryhmistä. Aikaisempaa dataa, esimerkiksi ohjattujen tuntien osallistujamääriä voidaan hyödyntää yleisten asiakassegmenttien määrittämisessä, sillä tilastoista saadaan selville, mitkä tunnint ovat erityisen suosittuja ja mikä asiakkaita kiinnostaa. Asiakassegmenttien selvittämiseksi tulee pitää palvelukeskusten henkilöstön yhteinen pala-veri, jossa pohditaan ovatko nykyiset segmentit riittäviä, tuleeko niitä määrittää uudelleen tai muodostaa uusia. Asiakassegmentointia ei kannata antaa ulkopuolisen tahon tehtäväksi, sillä palvelukeskusten henkilöstö on omien asiakkaidensa asiantuntija.

Luvussa 3.1 tuotiin esille strategian luomisprosessin eri vaiheet ja tällä hetkellä opinnäytetyö on toteuttanut vaiheita yksi ja kaksi, jotka ovat strategisten tietojen keruun ja analysoinnin sekä strategian määrittelyvaihe. Oikeanlaisen markkinointistrategian suunnittelussa on lähdetty liikkeelle Espoon palvelukeskusten toimintaympäristöön tutustumisesta ja selvittämisestä, joista seuraavaksi olennaisin vaihe on ollut organisaation omien vahvuuksien ja heikkouksien tunnistaminen sekä organisaation arvon valinta, eli arvo joka tuottaa lisäarvoa asiakkaalle ja erilaistaa organisaation muista vastaavista palveluntarjoajista. Tietoja markkinointistrategiaa varten kerättiin haastattelujen avulla sekä workshopissa SWOT-analyysin ja strategiakartan kautta. Näiden tutkimusten pohjalta saatiin selville Espoon palvelukeskusten ominaispiirteet ja ne ominaisuudet, jotka tekevät palvelukeskuksista erityisen ja mihin markkinointistrategian tulee pohjautua. Lisäksi tutkimustuloksista kävi ilmi millaisen mielikuvan Es-

poon palvelukeskukset haluavat antaa itsestään asiakkaalle sekä toiminnan kehittämiskoh- teita, joita markkinointistrategialla pyritään kehittämään, jotta Espoon palvelukeskukset pää- sevät haluamiinsa tavoitteisiin.

Espoon palvelukeskusten tavoitteena on tukea asiakkaidensa hyvinvointia ja terveyttä, jotta heidän toimintakykynsä säilyy ja he voivat asua kotona turvallisesti mahdollisimman pitkään. Pitkän tähtäimen tavoitteena on tukea senioreita elämään mahdollisimman rikasta elämää ikääntymisestä huolimatta. Nämä kaksi tavoitetta ohjaavat palvelukeskusten kaikkea toimin- taa ja palvelutarjontaa, mikä on koko markkinointistrategian ydin. Palvelukeskus konseptina on kehitetty syntyneen tarpeen pohjalta asiakkaita varten, minkä vuoksi markkinointistrate- gian lähestymisen näkökulmia ovat ensisijaisesti palvelut ja asiakaskohderyhmät. Palveluja kehitettäessä toimitaan täysin asiakaslähtöisesti, minkä tulee näkyä palveluja kehitettäessä ja markkinoinnissa.

Espoon palvelukeskusten erityisen luonteen ja kohderyhmän ansiosta markkinointistrategia on sekoitus differointi- ja fokusointistrategiaa. Differointistrategia tukee palvelukeskusten toi- mintaa, sillä palvelua halutaan erilaistaa muista vastaavista palveluista tuottamalla asiak- kaalle lisäarvoa, jota asiakas ei saa muualta. Palvelukeskusten koko toiminta sen sijaan perus- tuu fokusointistrategialle, sillä organisaatio on saanut alkunsa tietyn kohderyhmän tarpeesta ja sen koko olemassaolon syy on palvella tätä tiettyä kohderyhmää.

Markkinointistrategia on erittäin laaja kokonaisuus, jota on mahdollista kehittää loputtomiin. Strategisten tietojen keruuseen on olemassa lukemattomia eri työkaluja ja tietoa on saata- villa niin paljon, kuin sitä jaksaa tutkia. Tämä opinnäytetyö on koonnut yhteen markkinointi- strategian kannalta tärkeää informaatiota ja luonut pohjaa lopullisen markkinointistrategian tekemiseen. Koko luku 5. on Espoon palvelukeskusten markkinointistrategian muistilista, jo- hon on koottu toimintaympäristön ja palvelukeskusten sisäisen toiminnan tutkimusten tuloksia sekä opinnäytetyöntekijöiden tekemiä havaintoja, pohdintoja, johtopäätöksiä sekä konkreet- tisia ehdotuksia jatkotoimenpiteistä. Lopullisen päätöksen markkinointistrategian sisällöstä ja toteutettavista toimenpiteistä tekee Espoon kaupungin palvelukeskusten henkilöstö, jonka toimintaa ohjaavat vanhuspalvelujen sekä seniorineuvonta- ja asiakasohjausyksikön strategi- set linjaukset.

Palvelukeskusten markkinointistrategiaa voi syventää teettämällä markkinointimixin, jossa päätetään organisaation kilpailukeinojen kokonaisuudesta. Perinteinen markkinointimix on 4P-malli, jossa keskiössä on tuote (product), jonka ympärille muut kilpailukeinot rakenne- taan. Perinteisestä 4P-mallista on luotu asiakaslähtöinen 4C-malli, jonka keskiössä on asiakas (customer). Palvelukeskusten ollessa asiakaslähtöinen palvelu senioreille, tulee keskusten käyttää 4C-mallia. 4C-mallin kilpailukeinot muodostuvat neljästä eri osa-alueesta, joita ovat

asiakkaan ratkaisu (customer solution), asiakkaan kustannus (customer cost), mukavuus (convenience) ja viestintä (communication). Markkinointimix ohjaa organisaatiota päättämään, mihin osa-alueisiin halutaan erityisesti panostaa tuotteessa tai palvelussa ja mitkä ovat sen valttikortit, eli ne ominaisuudet, jotka erottavat organisaation kilpailijoista markkinoilla. Esimerkiksi panostamalla asiakkaan mukavuuteen, tulee palvelukeskusten suunnitella palvelujensa saatavuus ja palveluympäristö mahdollisimman helpoksi ja houkuttelevaksi asiakkaan kannalta.

Palvelukeskusten differointistrategiaa sen sijaan voidaan syventää jatkossa esimerkiksi kilpailija-analyysillä ja benchmarkingilla. Näiden avulla voidaan selvittää, miten kilpailijat toimivat ja verrata, mitkä ovat palvelukeskusten kilpailuetuja suhteessa kilpailijoihin. Fokusointistrategiaa taas voidaan syventää entisestään teettämällä kullekin yksikölle omat erilaistuneet asiakassegmentit, jolloin palveluja voidaan kohdentaa entistä paremmin.

## 6 Kehitysehdotukset ja jatkotoimenpiteet

Kerättyä tietoa Espoon palvelukeskusten markkinointistrategian runkoa varten eri tutkimusmenetelmien avulla, opinnäytetyöntekijät havaitsivat paljon hyviä ominaisuuksia, mutta myös kehittämiskohteita löytyi paljon. Tässä luvussa on koottuna kaikki opinnäytetyöntekijöiden kehitysehdotukset ja jatkotoimenpiteet, joista osa on tuotu esille jo aiemmissa luvuissa.

Espoon palvelukeskusten tulee työstää yhteiset asiakassegmenttinsä loppuun, jotta voidaan lähteä luomaan oikeanlaista markkinointisuunnitelmaa. Jatkossa kullekin yksikölle voidaan tehdä oma yksilöllinen asiakassegmentointinsa, jotta saadaan selville oman asiakaskunnan tyypillinen käytösmalli ja mediatottumukset.

Kaiken toiminnan yhtenäistämiseksi Espoon palvelukeskusten tulee luoda yhteinen markkinointistrategia. Sisäisestä viestinnästä tulee päättää selkeät yhteiset käytännöt. Palvelukeskusten henkilökunnan tulee päättää alustat ja kanavat, joita käytetään yhteydenpitoon ja tiedottamiseen yksiköiden sekä yhteistyökumppaneiden välillä. Viestinnän välineitä ovat esimerkiksi sähköposti, puhelin, WhatsApp-keskusteluryhmä, sähköinen keskustelu- tai chat-alusta, jossa jaetaan tietoa reaaliajassa ajankohtaisista aiheista.

Espoon palvelukeskusten tulee tehdä selkeä kartoitus kaikista yhteistyötahoista sekä selvitys mahdollisista puuttuvista tärkeistä tahoista. Tämän jälkeen jokaiselle yhteistyötaholle tulee tehdä oma toimintasuunnitelma siitä, miten yhteistyöstä saadaan mahdollisimman kannattavaa sekä miten tavoittaa puuttuvat tahot ja luoda yhteistyösuhde. Jokaisesta yhteistyötahosta tulee selvittää yhteyshenkilö, jonka kanssa kartoitetaan yhteistyön edut kummallekin osapuolelle sekä mitä yhteistyöllä halutaan saavuttaa. Yhteyshenkilön kanssa suunnitellaan ja sovi-taan tehtävät toimenpiteet ja yhteistyöprojektit. Lisäksi yhteyshenkilön kanssa on hyvä tehdä

erilaisia toimintasuunnitelmia mahdollisista muutoksista, esimerkiksi miten toimia, mikäli kysyntä ikäihmisten lisääntyessä kasvaa räjähdysmäisesti suhteessa tarjontaan tai mikäli resursseja leikataan. Yhteyshenkilöön tulee olla säännöllisesti yhteydessä ja varmistaa, että yhteistyö on ajan tasalla sekä pysyy kannattavana kummallekin osapuolelle. Yhteistyötahot on hyvä pitää kirjattuna yhdessä paikassa, esimerkiksi Excel-taulukossa. Taulukkoon tulee kirjata kaikki yhteydenotot ja mitä asia on koskenut, yhteiset päätökset sekä mahdolliset jatkotoimenpiteet. Käytäntöjen toimeenpanemiseksi tulee järjestää palaveri tai koulutus henkilöstölle. Käytännöistä tulee tehdä virallinen ohjeistus, jonka voi halutessaan tulostaa esimerkiksi työtilaan.

Markkinointistrategian tärkeänä tavoitteena on yhtenäistää Espoon palvelukeskusten markkinointi. Ennen markkinoinnin suunnittelua on ensiarvoisen tärkeää tehdä säännöllisesti asiakastytyväisyyskyselyjä, jotta varmistutaan siitä, että palvelukeskukset tarjoavat asiakkaidensa toivomia palveluja. Toivottujen palvelujen kartoituksen jälkeen palvelukeskusten kannattaa tuoda omia vahvuuksiaan esille markkinoinnissa. Espoon palvelukeskusten vahvuuksia ovat ammattitaitoinen henkilöstö, erinomainen palvelu, maksuttomuus, luotettavuus, yhteisöllisyys, monipuoliset palvelut ja palvelun jatkuva tarve. Markkinoinnissa tulee tuoda etenkin näitä vahvuuksia esille. Markkinointistrategiassa tulee päättää palvelukeskusten yhteiset ulkoiset ja sisäiset käytettävät kanavat. Sisäisen ja ulkoisen viestinnän tulee olla yhteneväinen, jotta imago pysyy selkeänä ja uskottavana. Asiakkaan saatua palvelua palvelukeskuksessa, hän odottaa tämän jälkeen saavansa vastaavaa palvelua muissakin yksiköissä, minkä vuoksi palvelun laadun tulee olla sama jokaisessa yksikössä ja tämä tulee huomioida palvelutarjonnan markkinoinnissa. Kaikessa mainonnassa palvelukeskusten tulee käyttää yhteisiä pohjia, värejä, logoa sekä viesti- ja kirjoitusasua yhteisen imagon luomiseksi.

Asiakastytyväisyyskyselyjen ja asiakassegmentoinnin pohjalta palvelukeskusten tulee päättää kullekin asiakassegmentille sopivat markkinointikanavat. Kohderyhmänä seniorit eivät juurikaan sosiaalista mediaa käytä, mutta sosiaalisen median mahdollisesta hyödyntämisestä markkinoinnissa senioreiden omaisille, vapaaehtoisille, opiskelijoille sekä yhteistyökumppaneille on hyvä tehdä kartoitusta, esimerkiksi markkinointitutkimuksen avulla. Osa senioreista sen sijaan käyttää aktiivisesti Facebookia, minkä johdosta jokaiselle palvelukeskukselle on hyvä tehdä omat Facebook-sivut. Muuta sosiaalista mediaa, kuten Twitteriä, Instagramia ja LinkedIniä on hyvä hyödyntää kohdennettaessa viesti omaisille, vapaaehtoisille, opiskelijoille ja mahdollisille yhteistyökumppaneille. Sosiaalisen median lisäksi Espoon kaupungin ja yhteistyökumppaneiden nettisivuja tulee hyödyntää mainonnassa.

Espoon palvelukeskusten henkilöstön päätettyä markkinointistrategian yleiset linjaukset, on hyvä järjestää henkilöstölle yhteinen markkinoinnin koulutus, jossa käydään yhteiset markkinoinnin käytännöt läpi ja asetetaan tavoitteita markkinoinnille. Markkinoinnin tavoitteita voi

olla esimerkiksi ihmisten tietoisuuden lisääminen palvelukeskustoiminnasta, uusien vapaaehtoisten saaminen ja asiakkaiden suurempi osallistaminen toimintaan. Tavoitteiden lisäksi markkinoinnille tulee asettaa markkinointibudjetti, jossa päätetään käytettävissä olevat resurssit esimerkiksi tulevalle vuodelle. Asetettujen tavoitteiden toteutumista tulee seurata järjestämällä säännöllisesti yhteisiä palavereja henkilöstölle, jossa saavutetut tulokset käydään yhdessä läpi. Onnistuneet ja tuottoiset toimintatavat tulee jakaa ja ottaa käyttöön jokaisen yksikön toiminnassa.

Markkinoinnin tulee olla koko henkilöstön yhteinen tehtävä, jotta jokainen antaa oman panoksensa tavoitteiden toteutumiseen. Lisäksi tavoitteita voi antaa henkilökohtaisella tasolla kehityskeskustelussa, jossa kannustetaan työntekijää esimerkiksi kertomaan toiminnasta suullisesti asiakkaille ohjatun tunnin päätteeksi. Markkinointiin liittyviä palavereja on hyvä pitää säännöllisesti, jotta henkilöstö tietää ajankohtaisista markkinointitoimenpiteistä ja niiden tehokkuudesta. Henkilökunnalle tulee järjestää säännöllisesti koulutuksia tai verkkokoulutuksia, jotta henkilökunnan ammattitaito pysyy ajan tasalla. Johdon tulee kannustaa henkilöstöä seuraamaan oman alan kehitystä ja trendejä, jotta osataan varautua mahdollisiin muutoksiin ja ollaan ajan tasalla alan kehityksestä.

Palvelukeskusten asiakaslähtöisyyttä tukee asiakkaan osallistava toiminta, eli asiakkaan mahdollisuus päästä vaikuttamaan palvelukeskusten tarjontaan ja toiminnan kehittämiseen. Osallistumisen mahdollisuutta tulee tuoda ilmi mainonnassa inspiroivalla ja kannustavalla tavalla, jotta asiakkaat osallistuvat Espoon palvelukeskusten kehittämiseen. Lisäksi erilaiset kilpailut, tapahtumat ja teemaillat ovat hyvä tapa saada asiakkaat osallistumaan mukaan toimintaan.

Yhtenä tutkimusmenetelmänä käytetty workshop oli opinnäytetyöntekijöiden havaintojen pohjalta erittäin tehokas ja henkilöstöä innostava tapa kehittää toimintaa yhdessä. Tämän vuoksi workshoppeja kannattaa käyttää jatkossakin niin markkinoinnin kuin muunkin toiminnan kehittämiseen henkilöstön kesken, esimerkiksi yhteisillä kehittämispäivillä. Espoon palvelukeskusten kannattaa kokeilla workshoppeja asiakkaiden osallistamiseen, järjestämällä työpajoja erilaisilla teemoilla, esimerkiksi seuraavan kuukauden tapahtuman suunnittelu. Osallistamalla asiakas suunnittelemaan itselleen mieluista tapahtumaa, asiakas samalla sitoutetaan mukaan toimintaan. Työpajoja mainostettaessa asiakas kannattaa houkuttaa paikalle esimerkiksi kahvin ja pullan merkeissä. Lisäksi workshopissa kävi ilmi, että ruoka on monelle asiakkaalle syy käydä palvelukeskuksessa. Tätä voidaan hyödyntää pitämällä ruokalassa pöytätelineissä mainoksia ajankohtaisista asioista ja tulevista tapahtumista. Henkilökuntaa olisi hyvä olla ruokailuajana saatavilla juttutuokioiden ja kertomassa palvelukeskusten toiminnasta, etenkin päivinä, jolloin tarjolla on erityisen suosittua ruokaa ja kävijöitä on odotetusti enemmän.

Palvelukeskusten tulee hyödyntää yhteistyöverkoston tarjoamia palveluja luodakseen ”palvelutoreja”, mikä takaa monipuoliset palvelut saman katon alta. Useampien palvelujen löytyminen samasta paikasta on etu asiakkaalle ja mahdollistaa laajemman palvelukirjon, joita palvelukeskusten henkilöstö voi tarjota asiakkaalle. Tarjotakseen entistä asiakaslähtöisempää ja yksilöllisempää palvelua, palvelukeskusten henkilöstön tulee yhdessä asiakkaan kanssa kartoittaa yksilöllinen toimintasuunnitelma tarpeen, elämäntilanteen ja toimintakyvyn mukaan. Näin luodaan yksilöllisiä asiakaspolkuja, mikä tukee palvelukeskusten yksilöllisyyttä korostavia arvoja ja sitouttaa asiakkaan käyttämään palvelukeskusten palveluja.

Palvelukeskusten henkilöstön tulee päättää, miten he haluavat markkinointistrategiaa seuraavaksi täydentää ja mistä tarvitaan lisää tietoa. Kuten edellisessä luvussa mainittiin, strategiatyökaluja on lukuisia ja markkinointistrategiaa voidaan täydentää loputtomiin. Käytettävät strategiatyökalut riippuvat täysin siitä, mitä palvelukeskukset haluavat saavuttaa. Teema- haastattelu, SWOT-analyysi ja strategiakartta ovat kaikki osaltaan ympäristöanalyysia, mutta ympäristöä voidaan kartoittaa laajemminkin jatkossa. Strategiakartasta on mahdollista toteuttaa strategian kiteyttävä strategiapiramidi, jota käsiteltiin luvussa 4.2. Seuraavaksi voidaan tehdä markkinointimix, jossa selvitetään omia vahvuuksia suhteessa kilpailijoihin. Kilpailija-analyysit ja benchmarking ovat hyvä lisä, jotta saadaan tietoa oman toimintaympäristön muista toimijoista ja tiedetään mitä kilpailussa tulee korostaa. Asetettuaan selkeät tavoitteet, palvelukeskusten henkilöstön tulee päättää kenen vastuulla tehtävät ovat ja kuka ne toteuttaa. Tavoitteista tulee tehdä projekteja, joiden toteuttamisessa voidaan henkilöstön lisäksi hyödyntää opiskelijayhteistyötä. Projektille tulee määritellä selkeät tavoitteet ja mitä sillä halutaan saavuttaa, jotta projekti on mahdollisimman mielekäs ja hyödyllinen opiskelijalle. Projekteja voidaan toteuttaa lisäksi opinnäytetöinä.

Luvussa 3.1 kuvataan strategiaprosessia ja sen vaiheita. Palvelukeskusten markkinointistrategia on vaiheessa kaksi, eli strategian määrittelyvaiheessa. Espoon palvelukusten tulee päättää toteuttavasta strategiasta, jonka jälkeen voidaan siirtyä vaiheeseen kolme, eli strategisten projektien suunnitteluvaiheeseen. Strategisten projektien suunnitteluvaiheessa luodaan toiminta- ja markkinointisuunnitelmat halutuille toimenpiteille. Palvelukeskuksille tulee tehdä yhteinen yleinen markkinointisuunnitelma, jossa päätetään mitä markkinoidaan, missä, kelle ja miten. Toimintasuunnitelmissa päätetään esimerkiksi yhteistyöprojekteista yhteistyökumppaneiden kanssa. Tämän jälkeen siirrytään strategian toteutusvaiheeseen, jossa toteutetaan tehdyt suunnitelmat. Toteutusvaiheen rinnalla kulkee viimeinen vaihe, joka on strategian seurannan, arvioinnin ja päivityksen vaihe. Seuranta ja arviointia on hyvä tehdä kaiken aikaa ja käydä tuloksia säännöllisesti läpi yhteisissä palavereissa.

## 7 Opinnäytetyön arviointi

Opinnäytetyö sai alkunsa toimeksiantajan, eli Espoon kaupungin palvelukeskusten tarpeesta kehittää oma markkinointistrategia Espoon palvelukeskuksille, sillä heillä ei ole ollut tähän

asti varsinaista markkinointistrategiaa. Opinnäytetyö on osa palvelukeskusten pitkäaikaisempaa toiminnan kehittämisprosessia, jonka tavoitteena on yhtenäistää ja johdonmukaistaa palvelukeskusten toiminta. Organisaatiosta täysin ulkopuolisina toimijoina liikkeelle lähtö oli hie- man haastavaa, sillä opinnäytetyöntekijöillä ei ollut aikaisempaa tietoa palvelukeskusten toi- minnasta, saati organisaation sisäisistä toimintatavoista. Aiheena markkinointistrategia on laaja opinnäytetyöksi ja alussa kului paljon aikaa aiheen rajaamiseen, sillä toimeksiantajalla- kaan ei ollut täysin selkeää kuvaa siitä, mitä he työltä halusivat ja odottivat.

Opinnäytetyössä lähdettiin liikkeelle perehdyttämällä opinnäytetyöntekijät organisaation toi- mintaan palaverilla ja tutustumiskäynneillä eri yksiköissä. Tapaamisia oli tiuhaan maalisi- ja toukokuussa 2018. Tapaamisten lomassa opinnäytetyön aihe selkeytyi molemmille osapuolille ja työlle asetettiin selkeät tavoitteet. Opinnäytetyöntekijät ja toimeksiantaja tulivat yhteis- ymmärrykseen siitä, että opinnäytetyön tarkoitus on luoda markkinointistrategian ”luuranko”, eli markkinointistrategian raamit, jonka pohjalta lähteä kehittämään markkinointistrategiaa eteenpäin.

Palvelukeskusten henkilöstöllä ei ollut aikaisempaa tietoa keskusten markkinoinnin nykyti- lasta, saati yhteisiä linjauksia markkinoinnille, minkä johdosta tultiin tulokseen, että opinnäy- tetyöntekijöiden päätehtävänä oli kartoittaa markkinoinnin nykytilaa. Ymmärtääkseen parem- min palvelukeskusten markkinointia, opinnäytetyöntekijöiden tuli kartoittaa lisäksi palvelu- keskusten toiminnan nykytilaa. Opinnäytetyöntekijät saivat vapaat kädet päättää tutkimuk- sessa käytettävistä menetelmistä.

Opinnäytetyön oli alun perin tarkoitus valmistua alkusyksystä 2018, mutta perehtyminen orga- nisaation toimintaan ja aiheen rajaus veivät suunniteltua enemmän aikaa. Tiedon hankintaan käytettävistä menetelmistä teemahaastattelu sijoitettiin liian varhaiseen ajankohtaan, sillä opinnäytetyöntekijöiden tietämys palvelukeskuksista oli tuolloin vähäistä, minkä johdosta kaikki haastattelun kysymykset eivät olleet opinnäytetyön kannalta oleellisia. Jälkeenpäin ajateltuna teemahaastattelu olisi pitänyt sijoittaa toteutettavaksi vasta workshopin jälkeen, sillä workshopissa opinnäytetyöntekijät oppivat eniten organisaation toiminnasta ja tällöin haastattelun rakenne olisi ollut työn kannalta hedelmällisempi.

Kesä toi mukanaan haasteita opinnäytetyön etenemiselle, sillä kesälomat vaikeuttivat yhtey- denpitoa työn kannalta oleellisten tahojen kanssa. Tämä aiheutti opinnäytetyön edistymiseen taukoja, jotka pitkittivät työn valmistumista. Opinnäytetyön eheämmän etenemisen kannalta tammi- tai elokuu maaliskuun sijasta olisi ollut järkevämpi ajankohta aloittaa opinnäytetyön työstäminen. Opinnäytetyöntekijät paikkasivat aikataulun venymistä kokoamalla osan opin- näytetyön tuloksista jo ennakkoon palvelukeskusten kehityspalaveriin, joka järjestettiin syys- kuussa. Toimeksiantajan aikataulu oli kaiken kaikkiaan joustava, minkä johdosta opinnäy- tetyöntekijät sekä toimeksiantaja olivat tyytyväisiä valmistumisajankohtaan.

Opinnäytetyö prosessina oli erittäin opettavainen ja antoisa opinnäytetyöntekijöille. Markkinointistrategian teoriaan tutustuminen oli mielenkiintoista, mutta samalla haasteellista, sillä markkinointistrategian määritelmiä tuntuu olevan yhtä monta kuin määrittelijöitä, minkä lisäksi se sekoittuu usein käsitteenä markkinoinnin ja markkinointisuunnitelman kanssa. Opinnäytetyön edetessä tietämys markkinointistrategiasta ja siihen liittyvistä käsitteistä on kasvanut sekä opinnäytetyöntekijät ovat oppineet, kuinka strategiaprosessi toimii ja kuinka sitä hyödynnetään strategian luomisessa.

Erityisesti opinnäytetyöntekijät kokivat onnistuneensa workshopin järjestämisessä. Workshopin kautta opinnäytetyöntekijät saivat arvokasta kokemusta tapahtuman organisoinnista, johtamistaidoista ja projektin kokonaisvaltaisesta hallinnasta, sillä he suunnittelivat workshopissa esitettävät materiaalit, henkilöstön osallistavat tehtävät ja päivän kulun alusta loppuun. Opinnäytetyöntekijät kokivat, että workshop oli todella tuottoisa yhteiskehittämisen menetelmä, minkä hallinta on erittäin hyödyllistä tulevaisuuden työelämässä, sillä yhteiskehittäminen ja kaikkien osapuolien osallistaminen palvelun kehittämiseen on nouseva trendi organisaatioiden ja tuotteiden kehittämisessä.

Opinnäytetyö oli luonnollinen jatkumo opinnäytetyöntekijöiden projektiluontoisten opintojen jälkeen, sillä opinnoissaan opinnäytetyöntekijät ovat toteuttaneet projekteja oikeiden yritysten kanssa ja tiimityöskentely on ollut isossa roolissa opinnoissa alusta lähtien. Opinnäytetyö oli opinnäytetyöntekijöille yksi iso projekti, jossa he saivat käyttää kaikkea aikaisemmin projekteista hankkimaansa osaamista hyödyksi.

Opinnäytetyön aikana opinnäytetyöntekijöiden tiimityöskentelytaidot vahvistuivat entisestään, sillä monen kuukauden tiivis yhteistyö oli äärimmäisen kasvattavaa ja se opetti opinnäytetyöntekijöille joustavuutta, kompromissien tekoa ja kehitti kuuntelutaitoa. Tiimityöskentelyssä hyvinä puolina oli toisen tuki, kannustaminen, eri näkemysten yhdistäminen ja avoriihet. Tiimityöskentelyn suurimpana haasteena oli aikataulujen yhteen sovittaminen.

Aikataulun venymisestä ja alun haasteista huolimatta opinnäytetyö täytti asetetut tavoitteet ja opinnäytetyöntekijät ovat erittäin tyytyväisiä saatuihin tuloksiin. Yksi tavoitteista oli palvelukeskusten henkilöstön oppiminen markkinoinnista ja sen tarpeellisuudesta, joka toteutui opinnäytetyöntekijöiden näkökulmasta hyvin. Opinnäytetyöntekijät jättivät toimeksiantajalle opinnäytetyön edetessä kaikki tuotetut materiaalit, joita olivat muun muassa muistiinpanot tapaamisista, workshopissa esitetyt Powerpoint-esitykset, yhteenveto workshopin tuloksista sekä kooste saaduista tuloksista syyskuun palaveriin.

Opinnäytetyöntekijät haluavat kiittää etenkin palveluohjaaja Katarina Ahroa, joka toimi opinnäytetyön vastuuhenkilönä Espoon palvelukeskusten puolelta. Ahro oli tiiviisti opinnäytetyön-

tekijöiden matkassa mukana ja tukena koko opinnäytetyöprosessin ajan. Opinnäytetyö oli kaiken kaikkiaan opettavainen ja antoisa kokemus, joka antaa opinnäytetyöntekijöille hyvät eväät tulevaisuuteen.

## Lähteet

### Painetut

- Anttila, M & Iltanen, K. 2001. Markkinointi. 5., uudistettu painos. Helsinki: WSOY.
- Bergström, S & Leppänen, A. 2010. Markkinoinnin maailma. 12. painos. Helsinki: Edita.
- Bergström, S & Leppänen, A. 2011. Yrityksen asiakasmarkkinointi. 14. painos. Helsinki: Edita.
- Drucker, P. 2008. Voittoa tavoittelemattoman organisaation johtaminen. Helsinki: Talentum.
- Hesso, J. 2015. Hyvä liiketoimintasuunnitelma. 2., uudistettu painos. Helsinki: Kauppakamari Oy.
- Hirsjärvi, S & Hurme, H. 2014. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2012. Tutki ja kirjoita. 15., uudistettu painos. Helsinki: Tammi.
- Jobber, D & Ellis-Chadwick, F. 2016. Principles and practice of marketing. 8. edition. London: McGraw-Hill Education.
- Kamensky, M. 2015. Menestyksen timantti: strategia, johtaminen, osaaminen, vuorovaikutus. Helsinki: Talentum.
- Kananen, J. 2008. Kvali: kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kaplan, R & Norton, D. 2004. Strategiakartat: aineettoman pääoman muuttaminen mitattaviksi tuloksiksi. Helsinki: Talentum.
- Keränen, K. 2015. An exploration of the characteristics of co-creation in the B2B service business. Yhdistynyt kuningaskunta: University of Cambridge.
- Kotler, P. 2005. Kotlerin kanta: markkinoinnin maailmanauktoriteetti vastaa kysymyksiin. Helsinki: Rastor.
- Kotler, P & Armstrong, G. 2010. Principles of marketing: thirteenth edition. 13. edition. Upper Saddle River, NJ: Pearson.
- Kotler, P & Keller, K. 2016. Marketing management. 15. edition. Boston: Pearson.
- Lindroos, J & Lohivesi, K. 2010. Onnistu strategiassa. 3., uudistettu painos. Helsinki: WSOYpro.
- Mäkelä, K. 1998. Kvalitatiivisen aineiston analyysi ja tulkinta. Saarijärvi: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Raatikainen, L. 2010. Tavoitteellinen markkinointi: markkinoinnin tutkimus ja suunnittelu. 4. painos. Helsinki: Edita.
- Sipilä, L. 2008. Käytännön markkinointi. Nyt. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Tikkanen, H & Vassinen, A. 2010. StratMark: Strateginen markkinointiosaaminen. 2. painos. Helsinki: Talentum.

Tuomi, J & Sarajärvi, A. 2013. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 11., uudistettu laitos. Helsinki: Tammi.

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Helsinki: Talentum.

Vilkkä, H. 2006. Tutki ja havainnoi. Helsinki: Tammi.

Vuokko, P. 2004. Nonprofit-organisaatioiden markkinointi. Porvoo: WS Bookwell Oy.

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

#### Sähköiset

Espoon kaupunki. 2017. Espoo-tarina. Viitattu 18.5.2018.

<https://www.espoo.fi/download/noname/%7BD2192649-32C3-4E01-8EB1-7CA033DC1945%7D/98258>

Espoon kaupunki. Palvelukeskukset. Viitattu 17.5.2018.

[https://www.espoo.fi/fi-FI/Seniorit/Monenlaista\\_toimintaa/Palvelukeskukset](https://www.espoo.fi/fi-FI/Seniorit/Monenlaista_toimintaa/Palvelukeskukset)

Espoon kaupunki. 2016. TÄYTTÄ ELÄMÄÄ IKÄÄNTYNEENÄ - LÅT LIVET PULSERA SOM ÄLDRE - Suunnitelma Espoon ikääntyneen väestön hyvinvoinnin tukemiseksi 2016-2021. Viitattu 18.5.2018.

<http://www.espoo.fi/download/noname/%7B0CC1105D-09D7-4AB3-94A6-8C2AB7F39523%7D/85608>

Innokylä. 2018. Learning cafe eli oppimiskahvila. Viitattu 25.4.2018.

<https://www.innokyla.fi/web/malli2825539>

Ramaswamy, V & Gouillart, F. 2010. Building the Co-Creative enterprise. Viitattu 28.5.2018.

<https://hbr.org/2010/10/building-the-co-creative-enterprise>

Salminen, J. 2017. Palveluiden yhteisluomisen (co-creation) mahdollisuudet ja haasteet. Viitattu 28.5.2018.

<https://www.agilecities.fi/2017/08/21/palveluiden-yhteisluomisen-co-creation-mahdollisuudet-ja-haasteet/>

Tevere. 2017. Oppimiskahvila (Learning cafe® Business Arena Oy). Viitattu 25.4.2018.

<https://tevere.fi/metodit/oppimiskahvila-learning-cafe-business-arena-oy/>

#### Julkaisemattomat

Nuorivaara, S & Riihinen, M. 2018. Palvelukeskusten kehittäminen: Toimintamallin kuvaus. Viitattu 16.6.2018.

## Kuviot

Kuvio 1: Strategian luomisprosessin työvaiheet (Lindroos & Lohivesi 2010, 29).....	14
Kuvio 2: Nelikenttä SWOT-analyysi (Lindroos & Lohivesi 2010, 220) .....	18
Kuvio 3: Laajennettu kahdeksan kentän SWOT-analyysi (Vuorinen 2013, 90).....	19
Kuvio 4: Opinnäytetyöntekijöiden tekemä esimerkkistrategiakartta Espoon kaupungin palvelukeskuksille. Mallina käytetty ABC-liikenneasemien kuvitteellista strategiakarttaa (Vuorinen 2013, 86) .....	20
Kuvio 5: Strategiapyramidi (Vuorinen 2013, 82).....	21
Kuvio 6: Workshopissa tuotettu nelikenttä SWOT-analyysi henkilöstön näkökulmasta.....	29
Kuvio 7: Workshopissa henkilöstön kokoama strategiakartta nykytilan ja markkinoinnin näkökulmasta .....	38
Kuvio 8: Opinnäytetyöntekijöiden kokoama lopullinen strategiakartta nykytilan ja markkinoinnin näkökulmasta.....	39

## Taulukot

Taulukko 1: Espoon palvelukeskusten markkinointikanavat.....	23
Taulukko 2: Espoon palvelukeskusten käyttämien viestintäkeinojen värikoodit .....	27
Taulukko 3: Espoon palvelukeskusten käyttämät viestintäkeinot sidosryhmien kanssa .....	27
Taulukko 4: Kahdeksan kentän SWOT-analyysi markkinoinnin ja nykytilan näkökulmasta .....	31