

**Marika Ahonniska**

**SIEVIN KUNNAN VAPAA-AIKATOIMEN MARKKINOINTI-  
SUUNNITELMA**

**Opinnäytetyö  
CENTRIA-AMMATTIKORKEAKOULU  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Huhtikuu 2019**

**TIIVISTELMÄ OPINNÄYTETYÖSTÄ**

<b>Centria-ammattikorkeakoulu</b>	<b>Aika</b> Huhtikuu 2019	<b>Tekijä</b> Marika Ahonniska
<b>Koulutusohjelma</b> Liiketalous		
<b>Työn nimi</b> SIEVIN KUNNAN VAPAA-AIKATOIMEN MARKKINOINTISUUNNITELMA		
<b>Työn ohjaaja</b> Pekka Paajanen	<b>Sivumäärä</b> 66 + 0	
<b>Työelämäohjaaja</b> Outi Santavuori		
<p>Sievin kunnan vapaa-aikatoimi oli tämän työn toimeksiantajana. Sievin kunnan vapaa-aikatoimeen kuuluvat kirjasto-, kulttuuri-, liikunta-, nuoriso- ja työllisyyspalvelut. Vapaa-aikatoimi tuottaa palveluita lähipalveluina kuntalaisille.</p> <p>Opinnäytetyön tarkoituksena oli laatia Sievin kunnan vapaa-aikatoimelle käytännöllinen ja asetettujen tavoitteiden mukainen markkinointisuunnitelma. Laadittua markkinointisuunnitelmaa pystyy jokainen vapaa-aikatoimen palvelu henkilöstöineen hyödyntämään omassa työssään.</p> <p>Opinnäytetyö oli toiminnallinen opinnäytetyö. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys muodostui markkinoinnin käsitteiden, tehtävien ja muotojen määrittelystä. Teoreettisessa viitekehyksessä avattiin myös kuntamarkkinoinnin erityispiirteitä, viestintää osana markkinointisuunnitelmaa sekä hyvän markkinointisuunnitelman rakennetta ja sisältöä. Markkinointisuunnitelman laadinnassa otettiin huomioon Sievin kunnan eri strategiat ja suunnitelmat sekä vapaa-aikatoimen palveluiden omat tavoitteet. Markkinointisuunnitelman laadinnassa vapaa-aikatoimelle asetettiin yhteisiä tavoitteita ja palvelukohtainen oma tavoite. Markkinointisuunnitelmassa oli huomioitu saavutettavuus ja selkokieli. Asetettujen tavoitteiden saavuttaminen vaatii lisätyökalujen kehittämistä markkinointityön tueksi. Näitä voisivat olla markkinoinnin vuosikellon ja valmiin mainospohjan laatiminen sekä markkinoinnin saaminen luontevaksi osaksi nykyisiä työtehtäviä.</p>		

<b>Asiasanat</b> Kuntamarkkinointi, markkinointi, markkinointisuunnitelma, markkinointiviestintä, non-profit-organisaatio, selkokieli
--

## ABSTRACT

<b>Centria University of Applied Sciences</b>	<b>Date</b> April 2019	<b>Author</b> Marika Ahonniska
<b>Degree programme</b> Business and Administration		
<b>Name of thesis</b> A MARKETING PLAN FOR THE LEISURE TIME SERVICES IN THE MUNICIPALITY OF SIEVI		
<b>Instructor</b> Pekka Paajanen	<b>Pages</b> 66 + 0	
<b>Supervisor</b> Outi Santavuori		
<p>This thesis was commissioned by the Leisure Time Services of the municipality of Sievi. The Leisure Time Services in the municipality of Sievi are in charge of arranging library, culture, sport and youth activities and employment services to all the inhabitants of the municipality.</p> <p>The purpose of this thesis was to create a practical marketing plan to the Leisure Time Services that would be in accordance with the previously set goals. The marketing plan can be used by all the employees of the Leisure Time Services in their work.</p> <p>This thesis was functional. The theoretical framework of the thesis is based on the definitions of marketing concepts, marketing tasks and the forms of marketing. The theoretical framework of the thesis discusses also special characteristics of marketing in municipalities, communication as an essential part of the marketing plan as well as the structure and content of a good marketing plan. In creating the marketing plan various strategies and plans of the municipality of Sievi as well as the strategies, plans and goals of the Leisure Time Services were taken into account. The marketing plan to Leisure Time Services includes both common targets and special targets within the Leisure Time Services. The marketing plan aims to be accessible and written in plain language. Achieving of the goals requires developing additional tools to support marketing, e.g. an annual plan and a ready advertising template for marketing. Additionally, marketing should become a natural part of the regular work assignments.</p>		
<b>Key words</b> Marketing of a municipality, marketing, marketing plan, marketing communications, non-profit organization, plain language		

TIIVISTELMÄ  
ABSTRACT  
SISÄLLYS

1 JOHDANTO.....	1
2 TOIMEKSIANTAJAN ESITTELY .....	4
2.1 Sievin kunta .....	4
2.2 Sievin kunnan vapaa-aikatoimi .....	7
3 MARKKINOINTI AJATTELUTAPANA JA OSANA ORGANISAATION TOIMINTAA .....	10
3.1 Markkinoinnin käsite ja tehtävät .....	10
3.2 Markkinoinnin viestinnälliset keinot.....	17
3.2.1 Viestinnän määritelmä.....	17
3.2.2 Selkokieliviestintä .....	20
3.2.3 Saavutettavuus viestinnässä .....	21
3.2.4 Visuaalinen viestintä.....	22
3.3 Kunta-alan erityispiirteet .....	24
3.3.1 Kuntamarkkinoinnin ja -viestinnän erityispiirteet.....	24
3.3.2 Muuttunut kuntamarkkinointi .....	27
4 MARKKINOINTISUUNNITELMAN LAADINTA.....	30
4.1 Markkinointisuunnitelman tasot ja vaiheet .....	30
4.2 Markkinoinnin lähtökohta-analyysit.....	32
4.3 Strategiat ja tavoitteet.....	35
4.4 Markkinoinnin kilpailukeinot.....	37
4.5 Toimintaohjelma, budjetointi ja seuranta .....	41
5 SIEVIN KUNNAN VAPAA-AIKATOIMEN MARKKINOINTISUUNNITELMA .....	43
5.1 Vapaa-aikatoimen SWOT-analyysi .....	44
5.2 Vapaa-aikatoimen tavoitteet .....	47
5.3 Markkinoinnin ja viestinnän ulkoasuhuomiot .....	50
5.4 Markkinoinnin toimintaohjelmat.....	51
6 POHDINTA.....	61
LÄHTEET.....	64
KUVIOT	
KUVIO 1. Opinnäytetyön viitekehys .....	2
KUVIO 2. Sievin kunnan organisaatiokaavio .....	5
KUVIO 3. Sievin kunnan vapaa-aikatoimen organisaatiokaavio .....	7
KUVIO 4. Markkinoinnin tehtäväkenttä .....	12

KUVIO 5. Asiakslähtöisyys .....	28
KUVIO 6. Markkinointisuunnitelman laadintaprosessi .....	32
KUVIO 7. Laajennettu kilpailukeinomalli, 7P .....	38

## **KUVAT**

KUVA 1. Markkinoinnissa käytettävät fontit .....	50
KUVA 2. Markkinoinnissa käytettävät tunnukset .....	51

## **TAULUKOT**

TAULUKKO 1. Vapaa-aikatoimen SWOT-analyysi .....	44
TAULUKKO 2. Vapaa-aikatoimen palvelut tunnettuja, kuntalaiset -toimintaohjelma .....	52
TAULUKKO 3. Vapaa-aikatoimen palvelut tunnettuja, henkilöstö -toimintaohjelma .....	53
TAULUKKO 4. Vapaa-aikatoimen henkilöstö on ammattimainen -toimintaohjelma.....	53
TAULUKKO 5. Järjestetty toiminta koetaan omaksi ja osallistutaan -toimintaohjelma .....	54
TAULUKKO 6. Kirjastopalveluiden toimintaohjelma.....	55
TAULUKKO 7. Kulttuuripalveluiden toimintaohjelma.....	56
TAULUKKO 8. Liikuntapalveluiden toimintaohjelma .....	57
TAULUKKO 9. Nuorisopalveluiden toimintaohjelma.....	58
TAULUKKO 10. Työllisyyspalveluiden toimintaohjelma .....	59

## 1 JOHDANTO

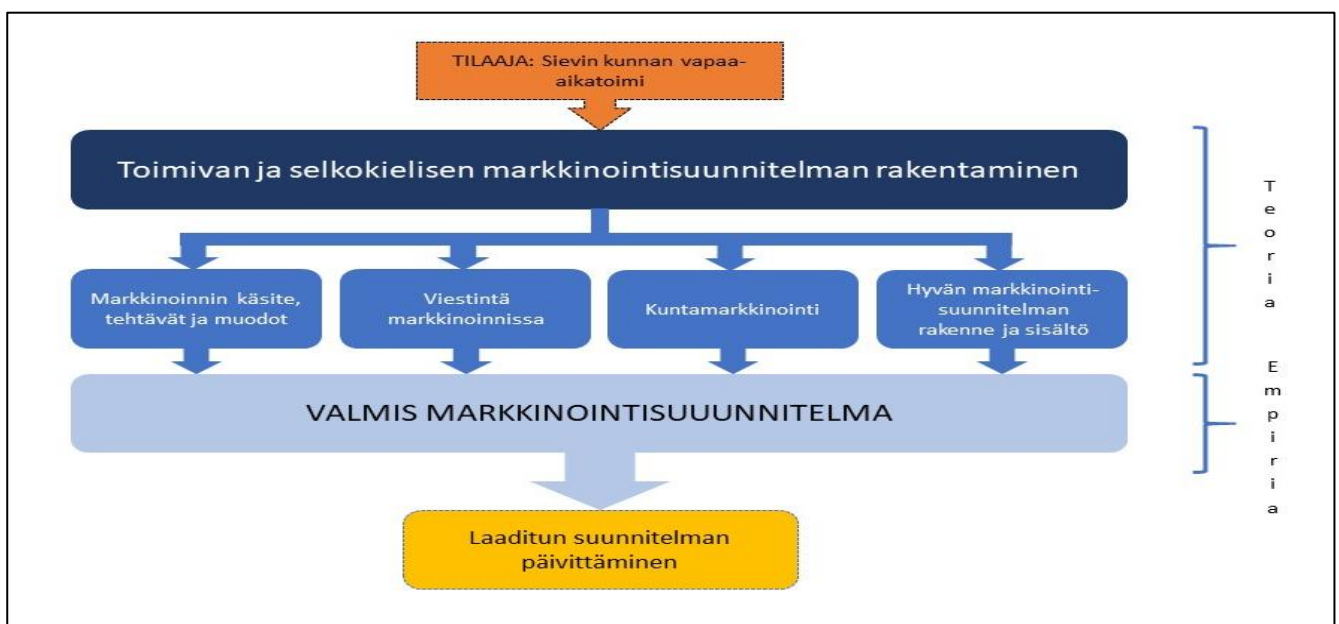
Kuntien ja kaupunkien perustehtävä on tuottaa kuntalaisille peruspalveluita itse tai ostopalveluina sekä viestiä näiden palveluiden saatavuudesta. Kuntalaki on jo vuosia velvoittanut kuntia viestimään myös tehdyistä päätöksistä kuntalaisille. Kuntaviestinnälle on asetettu vaaditut tavoitteet kuntalaissa. Tiivistetysti laki velvoittaa kuntia tiedottamaan antamistaan palveluista, valmistelussa olevista asioista, tehdyistä päätöksistä ja niiden vaikutuksista sekä päätöksen valmisteluun osallistumismahdollisuuksista (Kuntalaki 410/2015). Kuitenkin kunnat ja kaupungit ovat enenevässä määrin alkaneet panostaa markkinointiin viime aikoina. Syitä tähän on monia.

Syntyvyyden laskun ja väestön muuttoliikkeen trendin ollessa pienistä maalaiskunnista kohti isompia kasvukeskuksia, ajaa ilmiö kuntatoimijat pohtimaan muuttoliikkeen suunnan kääntämiseen tarvittavia keinoja. Toimiva kunta tarvitsee asukkaita tulevaisuudessakin, jotta peruspalvelut voidaan taata. Kunnat ja kaupungit ovatkin alkaneet aktiivisemmin kiinnittää huomiota positiivisen maineensa ja ilmeensä kehittämiseen. Myös matkailijoiden saaminen kuntaan vaatii markkinointitoimia. Mainejattelu näkyy myös uusien työntekijöiden rekrytoitamisessa, sillä perinteisen kuntaosaamisen lisäksi markkinointihenkisyyden korostuminen näkyy hakuilmoituksissa ja henkilövalinnoissa (Ylönen 2018).

Yhtenä keinona sosiaalisen median kanavien yleistymisen myötä ja paremman kuntamaineen saamiseksi, ovat kunnat palkanneet nuoria kesäsomettajiksi. Kesäsomettajista on myönteisiä kokemuksia ainakin Vaasassa, Joutsassa ja Juualla. Sosiaalisen median kautta kesäaikana pystytään viestimään edullisestikin oman alueen tapahtumista. Esimerkiksi Joutsassa on tiedostettu matkailijoiden erilaiset tarpeet verrattuna kuntalaisten tarpeisiin viestinnän osalta. Myös viestinnän kieli on kesäsomettajilla rennompaa ja houkuttelevampaa, mutta asiallista. Kuitenkin somestrategioita on edelleen harvalla kunnalla. (Miettinen 2017.)

Opinnäytetyöni toimeksiantajana oli Sievin kunnan vapaa-aikatoimi, joka koostuu viidestä eri palvelualueesta: kirjasto-, kulttuuri-, liikunta-, nuoriso- ja työllisyyspalvelut. Vapaa-aikatoimen viranhaltijana ja kaikkien työntekijöiden esimiehenä toimii vapaa-aikasihteeri. Vapaa-aikasihteerin alaisuudessa työskentelee niin vakituisia kuin määräaikaisiakin työntekijöitä. Vakinaisluonteista henkilöstöä viranhaltijan lisäksi vapaa-aikatoimessa työskentelee noin 14 henkilötyövuoden verran. Heidän vastuullaan on toteuttaa oman palvelunsa markkinointia osana muita työtehtäviä.

Markkinoinnin ja viestinnän muuttuessa, tarvitaan markkinoinnin tueksi selkeitä suunnitelmia, jotta kuka tahansa työntekijöistä pystyy toteuttamaan oman palvelualueensa markkinointia. Opinnäytetyöni on toiminnallinen opinnäytetyö, jonka kehittämistehtävänä oli laatia toimeksiantajalleni markkinointisuunnitelma. Laaditun markkinointisuunnitelman avulla vapaa-aikatoimen henkilöstö tietää potentiaaliset kohderyhmät oman palvelunsa alalta. Lisäksi laadittavan markkinointisuunnitelman avulla vapaa-aikatoimen eri palveluiden henkilöstö voi toteuttaa yhä laadukkaampaa ja kohdennetumpaa markkinointia. Kuvioon yksi on havainnollistettu opinnäytetyön tavoite ja rakenne.



KUVIO 1. Opinnäytetyön viitekehys

Opinnäytetyöni koostuu kuudesta pääluvusta. Johdanto-luvun jälkeisessä luvussa kaksi esitelen toimeksiantajaorganisaatiota koko Sievin kunnan tasolla sekä varsinaisen opinnäytetyön toimeksiantajan, Sievin kunnan vapaa-aikatoimen organisaatiota ja tehtäväkenttää. Luku kolme käsittelee markkinoinnin ja viestinnän teoriaa, kuntamarkkinoinnin erityispiirteitä sekä muuttunutta kuntamarkkinointia. Luvussa neljä tarkastellaan markkinointisuunnitelman laatimista teoretiedon kautta. Viides luku sisältää Sievin kunnan vapaa-aikatoimelle laaditun markkinointisuunnitelman. Luvussa kuusi esitellään toiminnallisen opinnäytetyön kautta syntyneet jatkotoimenpide-ehdotukset ja arvioidaan opinnäytetyötä.

Työskentelen itse Sievin kunnan palveluksessa vapaa-aikatoiminnan ohjaajana. Työn kautta saamani tiedon avulla olen kirjoittanut luvussa 2.2 olevaan vapaa-aikatoimen työkentän esitelykokonaisuuden. Samoin työtehtäväni kautta sain riittävät tiedot käytännön markkinointisuunnitelman tekemiseen ilman erillisten haastatteluiden suorittamista.



## 2 TOIMEKSIANTAJAN ESITTELY

### 2.1 Sievin kunta

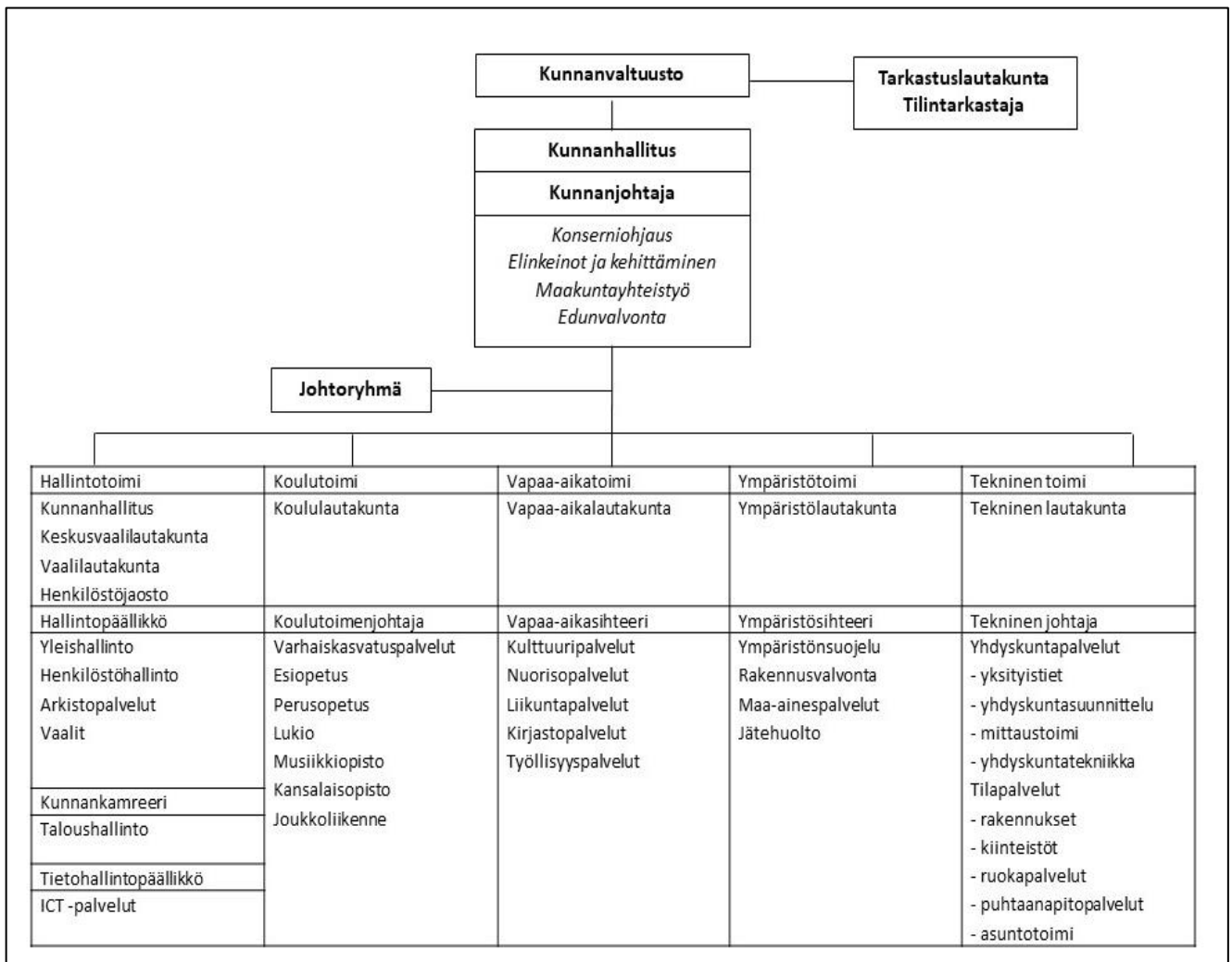
Sievi on vuonna 1867 perustettu noin 5000 asukkaan pieni maalaiskunta, joka sijaitsee Keski-Pohjanmaan ja Pohjois-Pohjanmaan maakuntien rajalla. Sievi kuuluu hallinnollisesti muun muassa Pohjois-Pohjanmaan aluehallintoviraston (AVI) ja Pohjois-Pohjanmaan elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskuksen (ELY) valvonnan alaisuuteen. Pinta-alaltaan Sievi on laaja kunta, jonka kokonaispinta-ala on 795 km<sup>2</sup>. Vuonna 1983 toteutetun osa-aluejaon mukaan Sievin kunta muodostuu viidestä talouskylästä ja kahdesta niin sanotusta taajamatalouskylästä. Kaiken kaikkiaan Sievistä löytyy kuitenkin 12 peruskylää. (Sievin kunta a.)

Ojansivun (2018) kirjoittaman artikkelin yhteydessä olevan Tilastokeskuksen selvityksen mukaan Sievin kunta on Suomen toiseksi teollistunein kunta. Sievi tunnetaan esimerkiksi jalosteista sekä korkeatasoisista mekaniikka- ja elektroniikkateollisuuden tuotteista. Näille aloille syntyvät ensisijaisesti uudet työpaikat Sievissä. Sievissä on 180 maatilaa, jonka myötä maatalousyrittäjyydellä on merkittävä rooli kunnan alueen työllistäjänä. (Sievin kunta b.)

Työttömiä työnhakijoita Sievissä oli helmikuussa 8,8% paikkakunnan työvoimaan suhteutettuna, mikä on alueen keskiarvoa vähemmän (Pohjois-Pohjanmaan työllisyyskatsaus 2019). Pohjois-Pohjanmaan työllisyyskatsauksen (2019) helmikuun tilanteen mukaan avoimia työpaikkoja kunnassa oli 107, jotka on tilastoitu TE-palveluiden tilastoihin, kun vuotta aiemmin avoimia työpaikkoja oli 188. Yrityskontaktien kautta kuitenkin tiedetään, että kunnan pienuuteen nähden työvoimapula on jatkuva. Talousarviokirjassa esitetystä asukasluikutilastosta on nähtävillä, että Sievin väestön muutos on ollut negatiivinen vuodesta 2011 alkaen (Sievin kunta c). Syinä tähän negatiiviseen kehitykseen ovat olleet syntyvyyden lasku ja nettomuuton negatiivinen kehittyminen (Sievin kunta c). Vaikka työpaikkoja on ollut runsaasti tarjolla, ei työn perässä ole tapahtunut toivottua muuttoliikettä. Alueelle tyypillistä onkin, että ihmiset

kulkevat pitkienkin matkojen päästä töissä enemmän kuin muuttaisivat työskentelykuntaansa.

Sievin kunnan palveluksessa työskentelee vakituisesti 231 henkilöä. Sievin kuntaorganisaatio muodostuu valtuuston ja kunnanhallituksen lisäksi neljästä lautakunnasta. Lautakuntien alaista toimintaa johtaa viranhaltija ja kunnanhallituksen alaista toimintaa kunnanjohtaja. Lisäksi kuntaorganisaatioon kuuluvat tarkastuslautakunta, keskusvaalilautakunta, kunnanhallituksen henkilöstöjaos sekä yhteistyö- ja työsuojelutoimikunta. (Sievin kunta c; d.) Sievin kunnan koko organisaatio on kuvattu kuviossa kaksi.



KUVIO 2. Sievin kunnan organisaatiokaavio (Sievin kunta d)

Sievin kunta omistaa Sievin Teollisuuspuisto Oy:n, jonka tehtävänä on hoitaa kunnan elinkeinopalveluita sekä vuokrata omistamiaan teollisuustoimitiloja. Lisäksi kunta omistaa Kiinteistö Oy Sievin Jussin, joka huolehtii kunnan vuokra-asunnoista kokonaisvaltaisesti. (Sievin kunta a.)

Sievin kuntaan on laadittu valtuuston hyväksymiä ohjeita ja strategioita vuosien aikana kunnan toiminnan ohjenuoraksi. Näitä asiakirjoja ovat muun muassa helmikuussa 2018 hyväksytty Kuntastrategia 2018–2021 ja kesäkuussa 2018 hyväksytty Laaja hyvinvointikertomus 2017–2020. Asiakirjat ovat pääsääntöisesti lakisäätteisiä. (Sievin kunta a.)

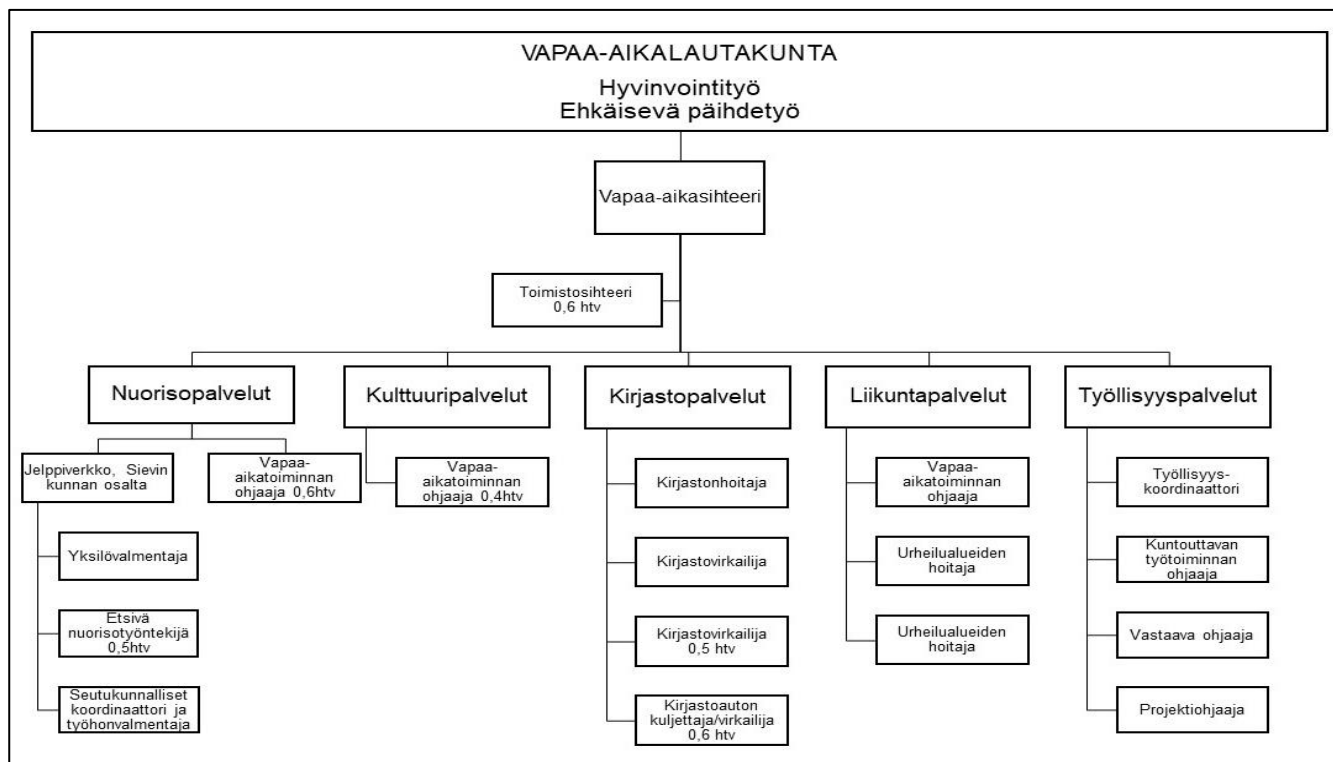
Laadittu kuntastrategia toimii kunnan suunnittelutyötä ohjaavana pohja-asiakirjana, joka laaditaan valtuustokausittain. Valtuustoseminaareissa tehtyjen analyysien ja kuntakyselyiden pohjalta kuntastrategiassa on määritelty kunnan arvoiksi seuraavat: yrittäjäyys, maaseutu, yhteisöllisyys ja innovatiivisuus. Vastaavasti kuntastrategian määrittelemä visio Sievin kuntaan on:

Sievi on kolmen kaupungin keskellä asukkailleen osuvat palvelut tarjoava turvallinen asuinpaikka, jossa koti, työ ja harrastukset ovat lähellä. Sievissä luonto, innovatiivinen teollisuus sekä maa-, metsä- ja biotalous paiskaavat kättä. Kunta on taloudestaan tarkka, luotettava kumppani. Meillä viihdytään, yritetään ja onnistutaan yhdessä! (Sievin kunta b.)

Kuntaliiton (2016) oppaassa todetaan, että johdolla ja viestintähenkilöstöllä tulee olla vastuu päivittäisestä viestinnästä. Sievin kunnan hallintosäännön 7§ määrittää, että kunnan viestintää ja tiedottamista johtaa kunnanhallitus, joka vastaavasti nimeää viestinnästä vastaavat viranhaltijat (Sievin kunta d). Kuitenkin jokainen organisaation työntekijä viestii omassa työroolissaan niin sisäisesti kuin ulkoisesti (Kuntaliitto 2016, 20). Sievin kunnassa tämä tarkoittaa, että viranhaltijat vastaavat viestinnästä ja tiedottamisesta oman lautakuntansa asioista.

## 2.2 Sievin kunnan vapaa-aikatoimi

Opinnäytetyöni markkinointisuunnitelma on rajattu koskemaan Sievin kunnan vapaa-aikatoimen palveluita. Vapaa-aikatoimen palveluiden toiminnan suunnittelua ja toteutusta ohjaavat kuntaan laaditut strategiat ja suunnitelmat. Sievin kunnan hallintosääntö määrittelee: ”Vapaa-aikalautakunnan tehtävänä on kuntalaisten arkielämän hallinnan, hyvinvoinnin, viihtyvyyden ja terveyden edistäminen sekä inhimillisen kasvun tukeminen.”. Tätä tehtävää hoidetaan kirjasto-, kulttuuri-, liikunta-, nuoriso- ja työllisyyspalveluiden kautta. Vapaa-aikatoimen viranhaltijana toimii vapaa-aikasihteeri, joka toimii kaikkien työntekijöiden esimiehenä. Jokaiselle palvelulle on nimetty tiimivastaavat. Tiimivastaavat avustavat viranhaltijaa toimien oman palvelunsa asiantuntijana muun muassa vapaa-aikalautakunnan suuntaan. Vapaa-aikatoimen työkenttä on kokonaisuudessaan hyvin laaja ja työntekijöissä on monen eri alan asiantuntijoita. (Santavuori 2019; Sievin kunta d.) Vapaa-aikatoimen organisaatio on kuvattu kuviossa kolme.



KUVIO 3. Vapaa-aikatoimen organisaatiokaavio (Sievin kunta c)

Vapaa-aikatoimen tuottamat palvelut pohjautuvat eri lakeihin tai säädöksiin. Palveluiden sisältöihin vaikuttavat muun muassa nuorisolaki, laki kuntien kulttuuritoiminnasta, laki yleisistä kirjastoista ja liikuntalaki. Lait ja säädökset eivät anna tiukkoja, määrättyjä tehtäviä vaan laaja-alaisemmin toiminnan kehyksiä. Näin ollen tuotettavien palveluiden sisällöt määräytyvät pitkälti kunnan sisäisistä asiakirjoista, kuten tässä luvussa on aiemmin kuvailtu. Vapaa-aikatoimen henkilöstö osallistuu työssään niin eri palveluiden suunnitteluun, toteutukseen kuin kehittämiseen. Kaikkien työntekijöiden panosta tarvitaan, jotta asetetut tavoitteet saavutetaan ja kunnan palvelutarjonta pystytään pitämään laadukkaana.

Nuorisopalvelut vastaa kunnassa esimerkiksi nuorisotilatyön, koulunuorisotyön ja koululaisten loma-aikoihin sijoittuvan toiminnan järjestämisestä. Toimintaa toteutetaan yhteistyössä paikallisen seurakunnan ja kunnassa toimivien järjestöjen kanssa. Nuorisopalveluiden alle sijoittuu kunnassa toimivan seutukunnallisen Jelppiverkon palvelut. Vastaavasti kulttuuripalvelut toteuttaa lähipalveluina kunnassa tehtävää kulttuurityötä niin ikään kunnassa toimivien yhteistyökumppaneiden kanssa. Yhteistyössä eri toimijoiden kanssa tuotetaan kuntaan esimerkiksi elokuvanäytöksiä, konsertteja ja teatteriesityksiä. Lisäksi kulttuuripalvelut toteuttaa alueellisten yhteistyökumppaneiden kanssa teatterimatkoja alueen teattereihin ja konsertteihin. Kirjastopalvelut vastaa kirjaston ylläpidosta ja kirjastoauton liikennöinnistä. Tulevaisuudessa kirjastopalvelut tuottaa tapahtumia myös itsenäisesti ja esimerkiksi yhteistyössä kulttuuripalveluiden kanssa.

Liikuntapalvelut huolehtii sisä- ja ulkoliikuntapaikkojen kunnossa- ja ylläpidosta, liikuntatilojen vuokraamisesta ja liikuntaryhmien ohjaamisesta. Liikuntapalveluissa on nähtävänä selkeästi kausiluonteinen työ, jota rytmittävät vuodenajat, kesä- ja talvikausi. Liikuntapalvelut tekee etenkin talvikausina yhteistyötä kyläyhdistysten kanssa pitääkseen ulkoliikuntapaikat hyvässä kunnossa. Vapaa-aikatoimen sisällä yhteistyötä tehdään esimerkiksi silloin, kun liikuntapalveluiden vapaa-aikatoiminnan ohjaaja on mukana toteuttamassa yhteistyössä toisen vapaa-aikatoiminnan ohjaajan kanssa koululaisten loma-aikaan sijoittuvaa toimintaa.

Työllisyyspalvelut muodostaa vapaa-aikatoimeen oman kokonaisuutensa, josta organisoidaan kunnan oma työllisyystoiminta ja sitä tukeva hanketoiminta. Lisäksi työllisyyspalvelut tekee asiakkailleen heidän tarvitsemaa palveluohjausta henkilökohtaisen tilanteen mukaan. Työllisyyspalveluiden alla on yhtenä kokonaisuutena Työkolmion toiminta, jonka piiriin voidaan ohjata niin pitkäaikaistyöttömiä, kuin työkokeiluun tai kuntouttavaan työtoimintaan osallistuvia. Työkolmiolla tehdään pieniä aliurakointeja alueen yrityksille, tarjotaan ostopalveluna kuntalaisille esimerkiksi pihatöitä sesongista riippuen tai ikäihmisten kauppapalvelua yhteistyössä kotisairaanhoidon kanssa.

Edellä kuvatut palvelut ovat kuntalaisten hyvinvointipalveluita. Kunnan hyvinvointityön koordinointi tehdään vapaa-aikalautakunnan toimesta. Kunnan tekemää hyvinvointityötä ohjataan hyvinvointikertomuksella, jonka laadinta koordinoidaan vapaa-aikatoimesta. Toisena toimintaa läpileikkaavana teemana on ehkäisevä päihdetyö. Tästä kuntien lakisääteisestä tehtävästä vastaa myös vapaa-aikalautakunta.

Kuten kuvion kolme organisaatiokaaviosta ja sen jäljessä olevasta tekstistä on havaittavissa, vapaa-aikatoimen palveluiden tehtäväkenttä on laaja. Vapaa-aikatoimen tuottamat palvelut ovat kuntalaisten lähipalveluita ja niitä toteutetaan mahdollisuuksien mukaan läpi maantieteellisen Sievin. Tehtäväkentän ollessa hyvin laaja ja monitasoinen, haastaa se työntekijöitä monella tapaa. Vapaa-aikatoimen tuottamat palvelut voidaan jakaa markkinoinnillisesti jatkuviin, kausittaisiin ja kertaluonteisiin palveluihin (säännölliset vuosittaiset tai kertaluonteiset tapahtumat).

### 3 MARKKINOINTI AJATTELUTAPANA JA OSANA ORGANISAATION TOIMINTAA

Luku kolme on opinnäytetyön ensimmäinen varsinainen teorialuku. Tässä luvussa tarkastellaan ensin markkinoinnin käsitettä, tehtäviä ja tavoitteita. Sen jälkeen perehdytään kunta-alan ja yleisemmin nonprofit-organisaatioiden markkinoinnin erityispiirteisiin ja muuttuneeseen kuntamarkkinointiin. Viimeisenä alalukuna avataan markkinoinnin viestinnällisiä keinoja.

#### 3.1 Markkinoinnin käsite ja tehtävät

Rope (2000, 41) määrittelee markkinoinnin seuraavasti:

Markkinointi on ajatustapa tehdä ja toteuttaa valitun kohderyhmän tarpeisiin rakennettua ja segmenttiperustaisesti eriytettyä liiketoimintaa niin, että markkinointitoimin saadaan rakennettua kilpailuetuperusteinen tarjonta, joka aikaan saadaan vietyä tuloksellisesti ostohalua synnyttämällä kohdejoukon tietoisuuteen ja sitä kautta ensikaupan varmistuen näin aikaansaadun asiakkuuden syventämisen tulokselliseksi asiakassuhteeksi.

Ropen (2000, 42) määritelmä markkinoinnista kertoo siitä vuosikymmenten aikana tapahtuneesta muutoksesta, jossa yksittäisestä markkinointikampanjasta on siirrytty kokonaisuuksien hallintaan. Kaikki ne keinot, joilla yritys saa itsensä, tuotteensa tai palvelunsa esille on markkinointia. On kuitenkin ymmärrettävä, että kaikki yrityksen viestintä ei ole markkinointia vaan taustalla on oltava harkittu tiedottaminen. Markkinointi on pitkäjänteistä ja tuloshakuista toimintaa. Pitkäjänteisillä markkinointitoimilla saadaan syvennettyä asiakkuussuhteita. (Rope 2000, 42; Virtanen 2010, 15–17.)

Kotler, Kartajaya ja Setiawan (2011, 33) siteeraavat kirjassaan amerikkalaista markkinoinnin kattojärjestöä, joka on vuonna 2008 määritellyt markkinoinnin uudelleen kattamaan markkinointitoimenpiteet laajemmaksi koko yhteisöä koskettaviksi eikä vain yksilön ja yrityksen vä-

liseksi toiminnaksi ja prosesseiksi. Kotler ym. (2011, 33) jatkavat, että näin uudemman markkinointiajattelun myötä markkinointitoimenpiteet nostavat yrityksen liiketoimintamallin keskiöön kulttuuriset asiat.

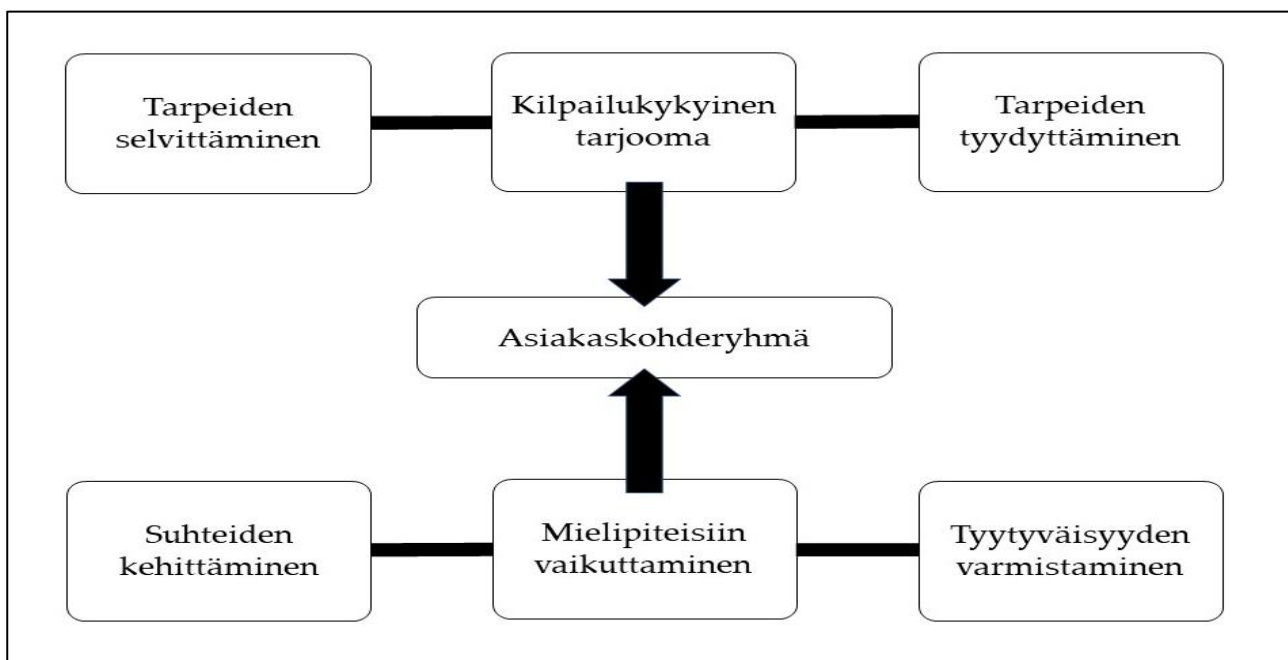
Markkinoinnille on mahdotonta antaa yksiselitteistä määritelmää. Bergströmin ja Leppäsen (2015, 21) eri lähteistä kokoaman määritelmän mukaan markkinointi on ajattelu- ja toimintatapa, mikä on vastuullista ja pohjautuu suhteisiin sekä yhteisöllisyyteen. Tämän avulla vuorovaikutteisesti toimien luodaan myyvä, kilpailukykyinen ja eri osapuolille arvoa tuottava tarjooma. Markkinoinnin rehellisyys ja yhteiskuntavastuu markkinoinnin toteutustapoina voitaisiin myös nostaa osaksi nykyaikaista markkinoinnin määritelmää. Vastuuajattelu heijastuu yrityksen kaikkeen toimintaan, asiakaslähtöisyyden ja arvon tuottamisen ohjatesa liiketoiminnassa tehtäviä strategisia päätöksiä. Tarjoomaa rakennettaessa on muistettava, että asiakas tänä päivänä ostaa tuotteesta koituvan hyödyn ja tyydytyksen aiemman tuotekeskeisen näkemysen sijaan. Nykyaikaisessa markkinoinnissa on tärkeää, että markkinoija huolehtii kaikista määritelmässä mainituista suhteista, pitäen nykyiset ja mahdolliset ostajat pääkohteenaan. (Bergström & Leppänen 2015, 21.)

Markkinointiajattelu on siirtynyt aiemmasta pelkästään tuotekeskittyneestä markkinoinnista globaalimpaan henkisen tason ajattelun markkinointiin. Tällä tarkoitetaan markkinointi 3.0:a, jonka tarkoitus on nostaa markkinoinnin peruskäsitys arvojen ja henkisyiden tasolle, unohtamatta kuitenkaan kuluttajan tarpeiden tyydyttämistä. Markkinointi 3.0 on arvolähtöistä markkinointia, jossa ihminen nähdään kokonaisuutena. Yrityksen visio, missio ja arvot ohjaavat markkinoinnin toteutusta. Verkostoituminen samanlaisen arvoperustan omaavien yhteistyökumppaneiden kanssa ja sille luotava yhteistyömarkkinointi onkin ensimmäinen markkinointi 3.0:n rakennuspalikka. Markkinointi 3.0:n toinen rakennuspalikka on kulttuurinen markkinointi, joka näkyy yrityksen tietämyksenä paikallisen yhteisön asioista. Luovan yhteiskunnan kasvaessa, kaivataan yritysjohtolta henkilöstönsä identiteetin tunnistamista. Tämän henkilöstön hyvinvointiin liittyvän tunnistamisen välittyminen yhtiön arvoihin, missioon ja visioon



tuo yritykselle todellista tuottoa, jota kuluttajat arvostavat. Tällöin puhutaan henkisestä ja ihmiskeskeisestä markkinoinnista, joka on markkinointi 3.0:n kolmas rakennuspalikka. (Kotler ym. 2011, 19–20; 27; 32–33; 37.)

Siirryttäessä markkinoinnin tehtävien tarkasteluun Hollanti ja Koski (2007, 16) ovat tiivistäneet ne kuuteen kohtaan kuvion neljä mukaisesti.



KUVIO 4. Markkinoinnin tehtäväkenttä (mukaillen Hollanti & Koski 2007, 16)

Kuviossa neljä kuvattu markkinoinnin tehtäväkenttä perustuu ensimmäiseksi kuluttajien tarpeiden selvittämiseen. Jatkuvalla kilpailukykyisellä tarjoomalla pystytään varmistamaan asiakaskohderyhmän tarpeiden tyydyttyminen. Pelkkä tarjooman sopeuttaminen jatkuvissa kilpailutilanteissa ei useimmiten riitä onnistuneen markkinoinnin toteuttamiseen. Tarvitaan kohderyhmää kiinnostavaa viestintää sekä saavutettujen asiakkuuksien ylläpitoa, säilyttämistä ja kehittämistä. Saatujen tietojen avulla tarjoomaa on mahdollista uudistaa asiakaskohderyhmää kiinnostavaksi. (Hollanti & Koski 2007, 16.)

Markkinoinnin keskeisimpänä perustana ovat markkinat. Ilman ostajia, heidän tarpeitaan ja taloudellista mahdollisuutta ostaa ei olisi kaupankäyntiä. Markkinoitava tuote tai palvelu on aina väline ostajan tarpeen tyydyttämiseen. Markkinoijan on pystyttävä vaikuttamaan markkinoihin siten, että saadaan aikaiseksi taloudellisesti toimiva kysyntäperusta. Tarpeiden tyydyttämisen taustalla on nähtävillä Maslowin tarvehierarkia. Yrityksen on pystyttävä luomaan sellainen tuote, joka tyydyttää ostajan vaihtelevat tarpeet. Yrityksen on ymmärrettävä ostajien tarpeiden ja motivaatioiden erilaiset taustat. Näitä tarvetaustoja ovat esimerkiksi pätemisen, järkevän käyttäytymisen, ihailun ja jännityksen kokemisen tarve. (Isohookana 2007, 75; Rope 2000, 58–59; 81–83.)

Pelkkä tarpeiden tyydyttäminen liiketoiminnan jatkuvassa kilpailutilanteessa ei ole organisaatioiden menestymisen kannalta riittävää. Organisaatioiden on pystyttävä vaikuttamaan kohderyhmien mielipiteisiin. Myös kannattavat asiakassuhteet tulee saada säilytettyä. (Hollanti & Koski 2007, 16-17.)

Palvelun tai tuotteen kysynnän lisääminen on markkinoinnin yksi tavoite. Kannattavan ja kehittyvän yritystoiminnan harjoittaminen asiakasyhteistyössä, luoden tätä kautta voitollisen liiketoiminnan, on markkinoinnin tavoite laajempaan kokonaisuutena. Esimerkiksi markkinoinnin ennalta tai sillä hetkellä antama informaatio vaikuttaa kuluttajan tekemään päätökseen ostohetkellä. Kyse on lopulta hinta-/laatusuhteesta. Tuotteesta riippuen yritys keskittyy joko hinnan tai laadun markkinointiin. Markkinoinnin tavoite on myös tuotteen tai yrityksen mielikuvan vahvistaminen. Kuluttaja on valmis sijoittamaan imagoltaan vahvan yrityksen tarjoamaan. Voidaankin tiivistäen sanoa, että aiemmin markkinoinnin keskeisin tavoite oli optimoida tarjoomasta saatu myyntikate ja onnistua suunnitellussa myyntimäärässä. (Hollanti & Koski 2007, 17–18; Virtanen 2010, 81–82.)

Rope (2000, 30) kirjoittaa, että 1950-luvulta alkaneesta markkinoinnin muutoksesta verrattaessa 2000-luvun markkinointiajatteluun pitäisi organisaatioiden yhä paremmin markkinoidessaan ymmärtää ihmisen käyttäytymistä mahdollisella tuotteen tai palvelun ostohetkellä. Ei

voida ajatella perinteisesti tuotantolähtöisesti vaan on tuotava markkinoinnillinen tekeminen yhtä vahvaksi rinnalle. Tällöin puhutaan sisäisestä ja ulkoisesta markkinoinnillisesta tekemisestä. Sisäisen markkinoinnillisen tekemisen ydintavoite on aikaansaada, kehittää ja ylläpitää kilpailuetua. Parempi ja kauniimpi tuote verrattuna kilpailijoihin on yrityksen kilpailuetu ilman, että sitä epätoivoisesti jouduttaisiin myymään. Sisäisen markkinoinnillisen tekemisen yhtenä päämääränä on nostaa houkuttelevuusastetta niin tuotteelle kuin itse yrityksellekin. Tällöin hinnan ei tarvitse toimia ensisijaisena kilpailutekijänä. Vastaavasti, kun ydintavoitteina on aikaansaada, kehittää ja ylläpitää tuloksellisia asiakassuhteita, puhutaan ulkoisesta markkinoinnillisesta tekemisestä. Kertakauppa ei ole tämän toimintamallin tavoite vaan tuloksellinen asiakassuhde. Tarvitaankin markkinoinnillisia toimenpiteitä, joilla saadaan muodostettua pysyvä asiakkuussuhde. (Rope 2000, 30–31.) Itse markkinoinnin kilpailukeinoista kerrotaan luvussa neljä tarkemmin.

Koska markkinointi on toimintokokonaisuus, tulee sen eri muodot huomioida toiminnan organisoinnissa. Bergström ja Leppänen (2007, 22–23) jaottelevat markkinoinnin muodot neljään ryhmään: sisäinen markkinointi, ulkoinen markkinointi, vuorovaikutusmarkkinointi ja asiakassuhdemarkkinointi. Sisäinen markkinointi on tunnettu markkinoinnin käsitteenä 1970-luvun lopulta ja sillä tarkoitetaan yrityksen henkilöstölle suunnattua markkinointia. Sisäisen markkinoinnin tavoitteena on varmistaa, että henkilöstö tuntee ja hyväksyy yrityksen liikeidean ja arvot sekä työskentelee niiden mukaisesti. Sisäisen markkinoinnin keinoina käytetään koulutusta, kannustamista, tiedotusta ja me-hengen luomista. Henkilöstön tulee tietää asioista ennen niiden markkinointia ulospäin. Hyvän asiakaspalvelun taustalla on tyytyväinen henkilöstö. (Bergström & Leppänen 2007, 22; Bergström & Leppänen 2015, 154–155.)

Ulkoisen markkinoinnin kohderyhmänä ovat uudet ja nykyiset asiakkaat. Myös yhteistyökumppanit voivat kuulua ulkoisen markkinoinnin kohderyhmään. Mainonnan eri muodoin tuodaan yrityksen tarjooma esille mahdollisimman houkuttelevasti. Ulkoisessa markkinoinnissa myös operoidaan hinnoilla houkuttelevasti. Ulkoisen markkinoinnin tehtävä on herättää

asiakkaan kiinnostus, tuoda tuote ja yritys tunnetuksi sekä saada tuleva asiakas vierailemaan liikkeessä. (Bergström & Leppänen 2007, 22.)

Kohtaaminen asiakkaan kanssa kasvotusten, puhelimitse tai internetissä on vuorovaikutusmarkkinointia. Vuorovaikutusmarkkinoinnin tavoite on hyvin palveltu ostava asiakas. Vuorovaikutusmarkkinoinnin keinoja ovat asiakaspalvelu, tuote-esittelyt ja myyntityö. (Bergström & Leppänen 2007, 22–23.) Asiakaspalvelulla tarkoitetaan toimintaa, jonka tarkoituksena on auttaa ja opastaa asiakasta. Hyvä asiakaspalvelu vaatii koulutetun ja motivoituneen henkilökunnan sekä huolellisesti suunnitellun ja testatun palvelukonseptin. Hyvä asiakaspalvelija osaa kohdata erilaiset asiakaspalvelutilanteet päästen parhaaseen lopputulokseen. Hyvään asiakaspalvelukokemukseen vaikuttaa työntekijän lisäksi yrityksen palveluympäristö. Hyvää asiakaspalvelua voidaan käyttää myös yrityksen kilpailukeinona, jolloin yrityksen tulee tuntea kilpailijoiden tavat tehdä asiakaspalvelua. (Bergström & Leppänen 2015, 162–164.)

Tuote-esittely vuorovaikutusmarkkinoinnin keinona ei ole myyjän yksinpuhelua vaan vuorovaikutteista keskustelua asiakkaan kanssa kyseessä olevan tuotteen ostamisesta. Tietyn tuotteen myynti asiakkaalle tehdään joko taustaselvityksen perusteella tai asiakkaan aloittaman vuorovaikutuksen seurauksena. Käytävässä vuoropuhelussa myyjä argumentoi asiakkaan kysymyksiin vakuuttaen asiakasta kohti ostopäätöstä. Tuote-esittelyssä hyvä myyjä osaa ottaa huomioon erilaisten asiakkaiden tarpeet ja sen, miten tuote pitää asiakkaalle myydä. Asiakkaat voidaan jakaa visuaalisiin, auditatiivisiin ja kinesteettisiin omaksujiin. (Bergström & Leppänen 2017, 387–388.)

Vuorovaikutusmarkkinoinnin keinona henkilökohtainen myyntityö on tehokkainta tilanteissa, joissa kuluttajan tulisi perehtyä tarjoamaan ennen ostotapahtumaa. Myyntihenkilön osallistuminen markkinointiin on oleellista tilanteissa, joissa hinnasta tai räätälöidyistä palveluista neuvotellaan. Myyntityön heikkous, verrattuna esimerkiksi mainontaan, on pieni asiakaskontaktien määrä suhteessa käytettyyn resurssiin. Tehokas myyntityö maksaa itsensä takaisin kaupanteon hetkellä, sillä osa tuotekatteesta kattaa henkilöstömenot. Henkilökohtaisen

myyntityön edellytyksenä on riittävä segmentointi. Henkilökohtainen myyntityö toimii myös yhtenä markkinointiviestinnän keinoista. (Hollanti & Koski 2007, 131.)

Myönteisen ostopäätöksen jälkeen käytetään asiakassuhdemarkkinointia. Aiemmin on puhuttu pelkästään kanta-asiakasmarkkinoinnista tai jälkimarkkinoinnista, joista nykyinen asiakassuhdemarkkinointi on kehittynyt. Asiakassuhdemarkkinoinnin tavoite on säilyttää saavutettu asiakkuus, saada asiakas ostamaan uudelleen yrityksen tuotteita ja saada asiakas suosittelemaan yritystä muille potentiaalisille asiakkaille. Hyvän asiakassuhdemarkkinoinnin avulla yritys palveluineen ja tuotteineen pysyy asiakkaan mielessä ostojen välillä. Keinoja tavoitteen saavuttamiseksi ovat esimerkiksi kanta-asiakasedut, takuut ja täsmämarkkinointi. Lisäksi oikein segmentoidut markkinointitoimet vahvistavat asiakassuhteita. (Bergström & Leppänen 2007, 22–23; Bergström & Leppänen 2015, 418–420.)

Aikoinaan markkinointi on voitu nähdä vain yksittäisten markkinointihenkilöiden tekeminä toimenpiteinä. Markkinointityöhön kuitenkin osallistuu koko organisaatio puhelinvaihteen työntekijästä aina siivoajaan asti. Tämä tarkoittaa markkinointiosaamisen laajentamista läpi koko organisaation. (Rope 2000, 27.) Johdon vastuulla onkin organisoida markkinointi toimivaksi kokonaisuudeksi. Markkinoinnin johtamisessa kyse on sekä strategisesta että operatiivisesta johtamisesta. Johtamisessa yleisesti on tärkeää havaita muutoksia ja reagoida kilpailijoita nopeammin. Markkinoinnin johtamisessa reagoidaan markkinointitutkimuksista ja erilaisista analyyseistä saatuun tietoon. Kuten johtamisessa yleensä, myös markkinoinnin johtamisessa pätee johtamisen jakaantuminen ihmisen ja asioiden johtamiseen. (Raatikainen 2005, 126.)

Markkinoinnin johtamiselle ei ole vain yhtä oikeanlaista toimintatapaa. Yrityksen tarve määrittää markkinointiorganisaation. Jo 2000-luvun alussa tiedostettiin, että markkinointiorganisaatiot eivät ole hierarkkisia organisaatioita vaan ennemminkin toimintaverkostoja. Markkinoinnin kannalta olennaista onkin se, että yrityksen eri toiminnot ja sidosryhmät tekevät tiivistä yhteistyötä. Markkinointijohdon rooli on huolehtia palvelu- ja linjatehtävien suunnittelusta, organisoinnista, motivoinnista ja valvonnasta. (Raatikainen 2005, 130–132.)

Markkinoinnin osaamisvaateet ovat kasvaneet markkinoinnin muuttuessa kokonaisvaltaisemmaksi, niinpä markkinointiosaaminen vaatii useiden taitojen, kuten suunnittelun, analyysien, kilpailukeinojen ja johtamisen hallintaa. Monipuolisten taitojen hallinta ja osaaminen tekeekin markkinoinnista vaativaa. Yrityksen tulee osata tehdä selkeä toimintamalli, jolla päästään tulokselliseen markkinointiin. Yrityksen oman henkilöstön rinnalle on osattava hankkia ostopalveluiden kautta lisäosaamista, jotta markkinoinnin täydellinen onnistuminen saavutetaan. (Rope 2000, 34–35.)

Ropen (2000, 36) mukaan markkinointiosaaminen voidaan jakaa yhdeksään eri osaamiseen: suunnittelu-, tutkimus-, johtamis-, kilpailukeino-, viestintä-, järjestelmä-, talous-, liiketoiminta- ja toimialaosaamiseen. Koska on mahdotonta ajatella, että yksi henkilö voisi hallita nämä kaikki osa-alueet, yritysten onkin tärkeää varmistaa, että niille on saatu rakennettua osaamiskooste, joka kattaa kaikki markkinoinnin osaamisalueet (Rope 2000, 39). Näiden yhdeksän esitetyn osaamisen lisäksi tänä päivänä markkinoinnin osaamisvaateet liittyvät vahvasti digitaaliseen markkinointiosaamiseen. Markkinoinnin tempon muuttuessa nopeammaksi, joutuu markkinoija hallitsemaan useat eri sosiaalisen median kanavat unohtamatta markkinoinnin perusasioita. Digitaalisen markkinoinnin lisäksi automaation kehittyminen on tuonut yritysten markkinointiin uuden tason. Yritykset voivat hyödyntää robotiikkaa esimerkiksi asiakaspalvelutilanteissa. Tunnetuin palvelu tällä hetkellä on yritysten internetsivuilla olevat chat-palvelut, joista osa tuotetaan robotiikan keinoin.

## **3.2 Markkinoinnin viestinnälliset keinot**

### **3.2.1 Viestinnän määritelmä**

Viestintä sanana tulee venäjän kielen sanasta *vest*, mikä tarkoittaa sanomaa, tietoa, huhua tai uutista. Vastaavasti latinan kielinen muoto *communicare* tarkoittaa tehdä yhdessä. Viestinnän

tieteenalan juuret ulottuvat noin 400 eKr. eli antiikin retoriikan aikaan. Viestintää on ollut yhtä kauan kuin on ollut inhimillistä toimintaa. Viestinnän voidaan kuvata olevan monimutkainen tapahtuma tai prosessi, jossa on aina kysymys niin ihmisten välisistä suhteista kuin teknisestä prosessista. (Juholin 2013, 22; 31; 44.)

Åberg (2000, 54) määrittää viestinnän näin:

Viestintä on prosessi, tapahtuma, jossa merkityksien antamisen kautta tulkitaan asioiden tilaa ja jossa tämä tulkinta saatetaan muiden tietoisuuteen vuorovaikutteisen, sanomia välittävän verkoston kautta.

Viestintä on ihmisten välistä toimintaa, sanallista ja sanatonta vuorovaikutusta, jota tapahtuu kaikkialla. Keskustelut, jotka sisältävät sekä verbaalista että nonverbaalista viestintää sekä kirjoitetut tekstit, kuten esimerkiksi sähköpostit ja tiedotteet ovat viestinnän muotoja. (Juholin 2013, 22.) Isohookanan (2007, 11) mukaan viestinnän yksi tehtävä on tiedon jakaminen yrityksestä tai muusta organisaatiosta, mikä edistää tietoisuutta niistä ja niiden tarjoamista palveluista. Viestintä on tiedottamista, uuden työntekijän perehdyttämistä organisaatioon ja työtehtäviin. Sen avulla voidaan sitouttaa henkilöstö yrityksen yhteisiin tavoitteisiin. Voidaankin sanoa, että viestintä on yrityksen toiminnan tukemista ja se on mukana jokapäiväisissä tilanteissa. (Kortetjärvi-Nurmi & Rosenström 2004, 9; Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007, 11.)

Viestintä on aina prosessi viestin lähettäjän ja vastaanottajan tai vastaanottajien välillä. Viestiä voidaan lähettää suoraan vastaanottajalle kasvokkain tai apuvälineiden kautta yhdelle tai useammalle vastaanottajalle. Mitä suurempi on viestin vastaanottajien määrä, sitä suurempi on epäonnistumisen riski viestin lähettäjällä. Joissain tapauksissa viestintäkanavien päällekkäinen käyttö heikentää viestinnän tehoa sen aiheuttamalla hämmennyksellä. Viestintäsisältöjen ennakoinnilla ja vastaanottajan analysoinnilla voidaan edistää oikeanlaisen ja häiriöttömän viestin perille saamista. (Juholin 2013, 46–47; Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007, 12–13.)

Yrityksen kokonaisvaltainen viestintä koostuu sisäisestä viestinnästä, markkinointiviestinnästä ja yritysviestinnästä. Sisäisen viestinnän kohdistuessa henkilöstöön, kohdistuu yritysviestintä kaikkiin sidosryhmiin. Vastaavasti markkinointiviestintä kohdistuu nykyasiakkaisiin ja potentiaalisiin asiakkaisiin, muihin ostopäätökseen vaikuttaviin tahoihin sekä jakelutiehen. Integroidulla viestinnällä saadaan aikaan yrityksen tavoitteita tukeva kokonaisuus. (Isohokana 2007, 16–17.)

Puhuttaessa kuntaorganisaatiosta, tarkoitetaan sisäisellä viestinnällä tiedonvälitystä ja vuorovaikutusta suunnitelmista, tehdyistä päätöksistä ja toiminnasta. Sisäistä viestintää tapahtuu johdon, toimielinten ja henkilöstön välillä. Kunnan ulkoista viestintää on kuntalaisiin ja muihin sidosryhmiin kohdentuva viestintä. Ulkoisessa viestinnässä kaksisuuntainen viestintä on yhä tärkeämpää, joka mahdollistaa kunnan toiminnan, alueen elinvoiman ja vuorovaikutuksen positiivista kehittymistä. (Sallinen, Majoinen & Seppälä 2017, 192.)

Pelkän yritysviestinnän rinnalla voidaan käyttää termiä yhteisöviestintä, joka kattaa muidenkin yhteisöjen harjoittaman viestinnän. Yhteisöviestintä voidaan määritellä neljällä eri tavalla. Ensimmäinen tapa on tehdä jako ulkoiseen ja sisäiseen viestintään, jossa ulkoista viestintää käytetään uutisointiin ja sisäistä viestintää kehittämiseen, yhteishengen ylläpitoon, henkilöstön motivointiin ja tiedottamiseen. Jako epäviralliseen ja viralliseen viestintään on yhteisöviestinnän toinen tapa. (Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007, 13–16.)

Tässä toisessa tavassa vakiintuneet kehityskeskustelut, viikkopalaverit tai verkkosivujen kautta lähetettävät reklamaatiot edustavat organisaation virallista viestintää. Epävirallista viestintää edustavat taukotiloissa, työhuoneissa tai käytävillä käydyt keskustelut. Epävirallisen viestinnän merkityksen ymmärtäminen yritysjohtossa on oleellista. Kolmas tapa yhteisöviestinnän jakamiseen on tehdä se osa-alueittain, esimerkiksi markkinointiviestintään sekä sijoittaja- ja talousviestintään. Neljäs ja viimeinen tapa on jakaa yhteisöviestintä käytettävien viestintäkanavien mukaan. (Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007, 13–16.)



Vuosituhanen vaihteen verkkoviestinnän kehittymistä voidaan viestinnän saralla pitää yhtä isona mullistuksena kuin 1400-luvulla tapahtuneen kirjapainotaidon keksimistä. Tekniikan kehittyminen ei kuitenkaan ratkaise viestijän saavutettavuusongelmaa. Kaikki eivät ole internetin ulottuvissa. Tietotulvassa elävät ne, jotka ovat internetin ulottuvissa. Uusi kehitys haastaa viestinnän toteuttajia. Yhteisöjen tuottama viestintä onkin muuttunut monikanavaisemmaksi. Monikanavaisessa viestinnässä samaa viestiä voidaan muokata eri viestintäkanaviin paremmin soveltuviksi ja täten tavoittaa haluttu kohderyhmä tehokkaammin. (Juholin 2013, 41–42; 47.)

### 3.2.2 Selkokieli viestintä

Suomen perustuslaki säättää, että ketään ei saa asettaa eri asemaan taustansa vuoksi, mikä vaatii viestinnän toteuttajilta selkokielen käyttöä. Myöskin eri käyttäjäryhmien tasa-arvoinen palveluiden saavutettavuus vaatii selkokielen käyttöä. (Virtanen 2009, 20.)

Selkokeskus (2015) määrittelee selkokielen seuraavasti:

Selkokieli on suomen kielen muoto, joka on mukautettu sisällöltään, sanastoltaan ja rakenteeltaan yleiskieltä luettavammaksi ja ymmärrettävämmäksi. Se on suunnattu ihmisille, joilla on vaikeuksia lukea tai ymmärtää yleiskieltä.

Selkokielen tarve Suomessa on kasvanut viimeisen viiden vuoden aikana. Tänä päivänä selkokielen tarve on jo yli 10 %:lla väestöstä. (Juusola 2019, 3.) Selkokielen tarve ei ole kasvanut vain maahanmuuton lisääntymisen tai väestön ikääntymisen vuoksi, vaan syytä tarpeelle on myös sikiö- ja lapsuusajan kehityksessä sekä aikuiselämän tapahtumissa. Selkokieli viestinnästä hyötyy kuitenkin jokainen, joka haluaa saada itselleen informaation vieraasta asiasta lyhyessä ja selkeässä muodossa. Selkokieli pitää sisällään niin tuotetun tekstin, kuin opasteiden ja tiedotteiden kielellisen ja visuaalisen selkeyden. (Virtanen 2009, 21; 37; 60–61.)

Tekstin tuottaminen selkokielelle ei tarkoita mielikuvituksetonta ilmaisua ja kielen köyhdyttämistä vaan se voi olla yleiskielen tavoin ilmaisuvoimaista ja elävää. Selkokielikirjoittajan on tunnettava selkokieltä käyttävän ihmisen tarpeet, mutta ennen kaikkea oltava ominaisuuksiltaan lahjakas ja innostunut. Selkokieltä käyttävä henkilö ei välttämättä tunnista lukemansa tekstin muotoa kuten yleiskieltä sujuvasti lukeva ymmärtää. Selkokielitekstin kirjoittajan on tiedettävä kirjoittamansa tekstin julkaisumuoto ja tarkoitus, jotta hän voi helpottaa selkokielilukijaa tulkitsemaan tekstin tarkoituksen oikeaksi. (Virtanen 2009, 64.)

Selkotekstien tasot voivat vaihdella käsittelyssä olevan aiheen mukaan ja sen mukaan miten helppo käsiteltävää aihetta on kuvailla. Abstraktit aiheet ovat haastavampia kirjoittaa kuin esimerkiksi havainnollistavasta työstä kertominen. Kirjoittaja vaikuttaa luettavuuteen käyttämällä kielen rakenteella, sanojen määrällä tai lauseiden pituudella. Selkokielisen tekstin luettavuuteen vaikuttaa merkittävästi myös typografinen luettavuus, johon liittyvät esimerkiksi kirjaintyyppi, kappalejako ja kuvitus. (Virtanen 2009, 66; 97; 119.)

### **3.2.3 Saavutettavuus viestinnässä**

Huhtikuussa 2019 on astunut voimaan uusi laki digitaalisten palveluiden tarjoamisesta. Julkisen hallinnon organisaatioiden digitaalisia palveluita suunnitellessa ja tuottaessa tulee palveluntuottajien ottaa huomioon saavutettavuuden näkökulma. Saavutettavuudella tarkoitetaan sitä, että sisällöt niin verkkosivuilla kuin mobiilisovelluksissa ovat sellaisia, että kuka tahansa voisi niitä käyttää ja ymmärtää mitä niissä sanotaan. (Valtionvarainministeriö.)

Etenkin kirjastojen osalta saavutettavuudesta on puhuttu jo pidempään. Kuntaliitto (2017) onkin laatinut oppaan kirjastojen saavutettavuussuosituksista. Oppaan mukaan saavutettava viestintä on monikanavaista sekä visuaalisuuteen ja kieleen on kiinnitetty erityistä huomiota. Monikanavaisuudella turvataan tiedonsaanti jokaiselle ihmiselle. Viestittäessä useissa kanavissa ja eri keinoilla tavoitetaan asiakasryhmät kattavasti. Visuaalisilla seikoilla helpotetaan

viestien hahmottamista ja ymmärtämistä. Kuvituksessa olisi hyvä näkyä yhteiskunnan moninaisuus. Saavutettava kieli on selkeää ja ymmärrettävää, jossa huomioidaan eri asiakaskohde-ryhmät. Saavutettava kieli kattaa sekä puhutun että kirjoitetun tekstin. (Kuntaliitto 2017, 17–20.)

### 3.2.4 Visuaalinen viestintä

Viestinnän visuaalisella suunnittelulla tuetaan lähetettävää viestiä, viestitään lähettäjän tunnistettavaa identiteettiä, annetaan esitettävälle informaatiolle järjestys sekä herätetään ja pidetään vastaanottajan mielenkiinto yllä (Huovila 2006, 12–13).

Viestinnän siistin ulkoasun tehtävä on houkutellessa lukija tekstin pariin. Ulkoasun perusteella vastaanottaja muodostaa osakäsityksensä yrityksestä. Viestinnän ulkoasulla voidaan luoda kilpailijoista erottuva perusviestiä tukeva visuaalinen linja. Laadittua visuaalista linjaa käytetään useamman vuoden ajan. Luotuun visuaaliseen ilmeeseen kuuluvat graafiset elementit, värit ja typografia sekä kuvien käyttö. Huolitellun kokonaisilmeen aikaansaanti vaatii lisäksi kaikkien käytettävien tuotteiden suunnittelun, joita ovat esimerkiksi erilaiset lomakkeet ja kirjekuoret. (Juholin 2013, 111; Kuntaliitto 2016, 35; Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007, 87.)

Viestinnässä tulee käyttää helppolukuisia kirjasintyypppejä. Pääteviivalliset eli antiikva-kirjaisimet ovat tyyppiltään paremmin luettavia, kuin groteski-kirjaisimet. Molemmat sopivat hyvin paperille tuotettuun tekstiin. Vastaavasti sähköisiin teksteihin groteski sopii paremmin. Pals-tan kapeudella vaikutetaan luettavuuteen. Miellyttääksesi lukijaa, valitse muotoiluun kapea tekstipalsta. Kuvien ja kuvatekstien sijoittelulla voidaan tuottaa lisäarvoa ulkoasulle. Käytettävien kuvien on tärkeää aueta katsojalle ilman tekstin lukemista. (Huovila 2006, 88; Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007, 87–88.)

Yksi visuaalisen viestinnän osa on värit. Päävärejä ovat keltainen, punainen ja sininen. Välivärejä ovat vastaavasti oranssi, vihreä ja violetti. Valittaessa käytettäviä värejä tulee huomioida tiedossa olevat värien merkitykset ja kulttuurisidonnaisuudet. (Huovila 2006, 42; 44.)

Vaakunat ovat olleet yhteisöjen tunnusmerkkejä läpi vuosisatojen. Vaakunat toimivat selkeinä visuaalisina viesteinä tänä päivänäkin. Jokaisella kunnalla on oma vaakunansa, joka kuvastaa paikkakuntaa nostaen visuaalisesti esiin jotain sen omalatuista. Vaakunoiden väritykset toimivat symboleina. Vaakunoiden käyttö esimerkiksi kunta-alalla on virallista ja tarkoin säädeltyä, niinpä vaakunoiden ohella on luotu yhteisöjen tunnuksiksi logoja tai liikemerkkejä. Logoja ja liikemerkkejä käytetään epävirallisemmassa viestinnässä ja markkinoinnissa. (Huovila 2006, 14–15; Kuntaliitto 2016, 35.)

Selkokieli viestinnässä visuaalisuudella on itse tekstin lisäksi iso merkitys. Kirjasintyyppien osalta ei ole tutkittu erityisryhmien tarvetta tietynlaiseen kirjasintyyppiin. Selkokieli viestinnän leipätekstissä suositeltavaa on käyttää päätteellisiä, antiikva-kirjaisimia kuten Times tai Palatino. Otsikoissa voidaan käyttää groteski-kirjaimisia kuten Arial tai Helvetica. Kirjasintyyppin kokona käytetään selkotekstissä 11-16 pistettä painotuotteen muodosta riippuen. Valikoitu kirjasintyyppi ja koko vaikuttavat rivivälin valintaan. Tekstin ladonnassa on otettava huomioon, että teksti tasataan vasemmalle ja tavukatkoja ei käytetä. Selkotekstin luettavuuden kannalta teksti tulee kirjoittaa mustalla taustavärin ollessa neutraali. Taustavärin on hyvä sisältää mahdollisimman paljon valkoista. Myös vaaleat sävyt kuten keltainen, sininen ja vihreä soveltuvat käytettäväksi taustana. Paras yhdistelmä on valkoisella taustalla oleva musta teksti. (Virtanen 2009, 120–122; 124.)

### 3.3 Kunta-alan erityispiirteet

#### 3.3.1 Kuntamarkkinoinnin ja -viestinnän erityispiirteet

Julkisissa organisaatioissa, joissa määrärahat ovat vuosittain niukat, markkinoinnilla yritetään varmistaa oikeus oman toiminnan olemassaoloon ja resurssien pysyvyyteen kilpailun keskellä. Niin yritysten, kolmannen sektorin kuin julkisten organisaatioidenkin tehdessä nykypäivänä markkinointia, on tärkeää löytää omat markkinointimuodot ja -keinot, joilla saavuttaa omat tavoitteensa. Oleellista on oivaltaa, että markkinoinnissa on kyse nykypäivänä ensisijaisesti ajattelutavasta, joka ohjaa koko organisaation toimintaa. Markkinointi on ajattelutavan lisäksi myös tapa toimia tietyllä tavalla. Näiden oivallusten kautta yrityksissä voidaan puhua yleisesti markkinoinnillisista toimintatavoista yksittäisten markkinointitoimenpiteiden sijaan. (Rope 2000, 17; 21; Vuokko 2010, 38.)

Kuntia voidaan erilaisten järjestöjen, yhdistysten ja yhteisöjen ohella kutsua nonprofit-organisaatioiksi, jotka samoin kuin yritykset tarvitsevat tehokasta markkinointia saavuttaakseen tavoitteensa. Nonprofit-organisaatioiden erityispiirteinä pidetään, että toiminta on useimmiten vastikkeetonta, eikä sen tulokset ole aina mitattavissa. Nonprofit-organisaatioiden markkinoinnissa on kyse palveluiden, mutta myös aatteiden ja ajattelutavan markkinoinnista. Lisäksi markkinoinnilla pyritään esimerkiksi ohjailemaan kysynnän ja resurssien kohtaamista. Markkinoinnin tehtävät ovat samat, kuin kaupallisten tuotteiden markkinoinnissa vaikkakin nonprofit-organisaatiot hyödyntävät heikosti kaupallisen markkinoinnin keinoja. (Bergström & Leppänen, 2015, 25–26; Vuokko 2010, 20; 25–26.)

Nonprofit-organisaatioiden erityispiirteenä pidetään rahoitusta ja taloudenhoitoa. Toimintaa rahoitetaan yhdistysten ja yhteisöjen osalta esimerkiksi julkisista ja veikkausvaroista. Kunta-alan toimintaa rahoitetaan vastaavasti verovaroin. Lisäksi kerättävillä jäsenmaksuilla ja lahjoi-

tuksilla rahoitetaan yhdistysten ja yhteisöjen toimintaa. Toiminnalla ei tehdä voittoa vaan pyritään kestävään taloudenhoitoon. Julkisen sektorin toiminta on turvattu lainsäädännöllä, mutta yhdistykset ja yhteisöt tarvitsevat vapaaehtoisia toimintaansa. Hyvin rakennettu tarjooma mahdollistaa parhaan hyödyn lahjoittajalle, tehdyille vapaaehtoistyölle tai maksetulle pääsylipulle. Tämän vuoksi markkinoinnissa tarvitaan pitkälti palveluiden markkinointiin liittyvää ajattelutapaa. (Bergström & Leppänen, 2015, 26–28; Vuokko 2010, 20–23.)

Nonprofit-organisaatioiden näkökulmasta Vuokko (2010, 46) määrittelee markkinoinnin seuraavasti:

Markkinointi on ajattelutapa ja johtamisprosessi, jonka tehtävänä on tunnistaa, ennakoita ja tyydyttää organisaation tärkeiden sidosryhmien tarpeet ja tehdä se niin, että näin tuetaan organisaation keskeisten tavoitteiden toteutumista.

Nonprofit-organisaatioissa markkinoinnilla pyritään vaikuttamaan, tekemään organisaatio ja sen palvelut tunnetuiksi sekä tavoitellaan hyviä asiakkuuksia ja sidosryhmäsuhteita. Markkinoinnilla halutaan saada aikaan muutos. Jotta tähän muutokseen päästään tulee markkinoinnissa arvioida muutokseen syntyyn vaikuttavia tekijöitä kohderyhmittäin. Muutosta edeltää lyhyt tai pitkä päätöksentekoprosessi, johon vaikuttavat omat ja muilta saadut kokemukset sekä markkinoijan toimet. Päätöksenteossa kohderyhmään kuuluvat käyvät lävitse vaikutuksen portaat: tuntemattomuus, tieto, mielikuva ja toiminta. Tuntemattomuuden portaalla ovat kaikki ne, joilla ei ole tarvetta kyseessä olevaan asiaan. Tietoportaalla kohderyhmään kuuluva saa perustiedot organisaation toiminnasta. Mielikuvaportaalla verrataan organisaation tarjontaa siihen, mitä kohderyhmään kuuluvat tarvitsevat. Korkeimmalla eli toiminnan portaalla osallistutaan organisaation toimintaan. Tämän portaan kokemus määrittää jatkon toiminnassa. (Vuokko 2010, 29; 39–42.)

Markkinoinnin suunnittelussa käydään läpi samat vaikutuksen portaat, mutta vastakkaisessa järjestyksessä, jotta saadaan luotua kohderyhmälle tieto siitä, että organisaatiolla on jotain tarjolla sille. Markkinoinnin näkökulmasta puhutaan vaikuttamisen portaista. Markkinointi si-

sältää lyhyesti kaksi asiakohtaa: houkuttelevan lupauksen antamisen ja tuon lupauksen täyttämisen. Tällä tarkoitetaan sitä, että eri kohderyhmille suunnattujen tuotteiden ja palveluiden sisältöjen pohtiminen on osaltaan jo markkinointia. (Vuokko 2010, 42–43.)

Nonprofit-organisaatiossa palveluiden ollessa keskiössä ei kaikkia markkinointitoimia voida toteuttaa samoin kuin tehtäisiin konkreettisia tuotteita markkinoitaessa. Palvelun markkinoinnin tekee haastavaksi palvelun muoto. Palvelut voivat olla fyysisesti paikan päällä tai viestintävälineiden kautta koettuja palveluita, osin aineettomia ja ainutkertaisia sekä sisällöltään ja tuotannoltaan heterogeenisiä. Lisäksi palvelu tuotteena kulutetaan jo oston aikana, mikä johtaa siihen, että asiakas itse osallistuu tuotantoprosessiin vaikuttaen sen lopputulokseen. Palvelua ei pystytä varastoimaan tai palauttamaan, mikä edellyttää asiakasvirran pysymistä tasaisena. Tasainen asiakasvirta on kustannusten hallinnan näkökulmasta olennaista. (Hollanti & Koski 2007, 69–71.)

Palvelutuotetta asiakas ei pysty kokeilemaan etukäteen, tällöin markkinoinnissa korostuu suosittelijoiden merkitys. Suosittelijoina toimivat organisaation nykyiset asiakkaat. Organisaation omaa markkinointiviestintää tehokkaampaa markkinointia on tutun tai tunnetun henkilön antama palveluarvio. Palvelutuotteen etukäteisarviointia pystytään osittain suorittamaan. Arviossa kiinnitetään huomiota esimerkiksi henkilökunnan käytökseen ja asenteeseen, aikaisempiin kokemuksiin tai palvelun tuotantotiloihin. Palvelukokemukseen vaikuttavat myös palveluun samanaikaisesti osallistuvat toiset asiakkaat. (Hollanti & Koski 2007, 71–72.)

Kuntien viestintään osana markkinointia on kiinnitettävä huomiota ja täytettävä sille asetetut vaatimukset. Kuntien toimintaa ohjaa kuntalaki (410/2015), jossa on määritelty muun muassa kunnan tehtävistä, johtamisesta ja toimielimistä, kuntalaisten osallisuudesta sekä viestinnästä. Viestinnässä käytettävän kielen on oltava selkeää ja ymmärrettävää (Kuntalaki 410/2015).

Kuntalain (410/2015) 29§ määrittää viestinnästä seuraavaa:

Kunnan toiminnasta on tiedotettava asukkaille, palvelujen käyttäjille, järjestöille ja muille yhteisöille. Kunnan tulee antaa riittävästi tietoja kunnan järjestämistä palveluista, taloudesta, kunnassa valmistelussa olevista asioista, niitä koskevista suunnitelmista, asioiden käsittelystä, tehdyistä päätöksistä ja päätösten vaikutuksista. Kunnan on tiedotettava, millä tavoin päätösten valmisteluun voi osallistua ja vaikuttaa.

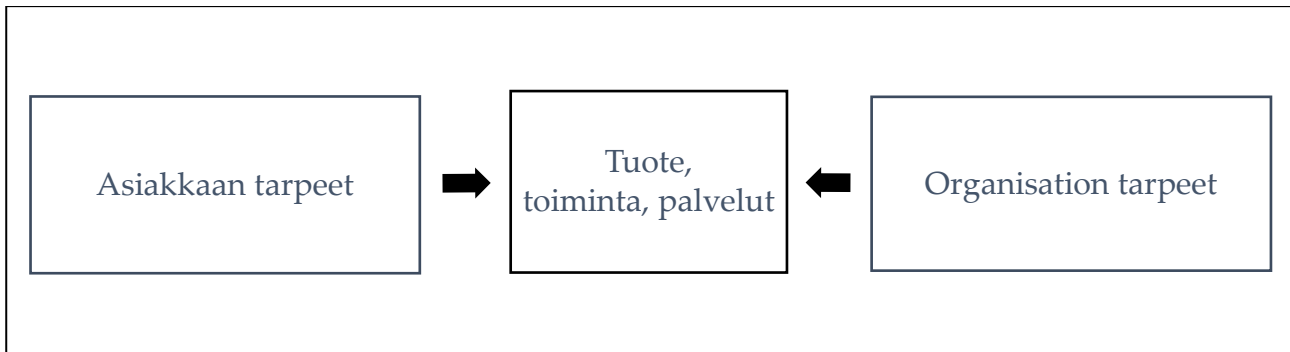
Kuntaliitto (2016, 11) muistuttaa laatimassaan oppaassa, että lain viestintäpykälä koskee kaikkea kunnan toimintaa aikaisesta valmistelusta käynnissä oleviin palveluihin. Viestintä tulisi-kin kunnissa nähdä pitkäjänteisenä, kaikille kuuluvana toimintana, jolla synnytetään myönteinen kierre ja ylläpidetään asukkaiden yhteisöllisyyttä ja hyvinvointia. Saavutetun myönteisen kierteen avulla kuntien maine ja vetovoimaisuus kasvavat tukien alueen kehittymistä ja luoden elinvoimaa. (Kuntaliitto 2016, 9–11.)

Kuntien julkisen aseman vuoksi, tulee kuntien huomioida kaikessa viestinnässä yhdenvertaisuusvaatimukset. Tuotettavan tekstin tulee olla yleiskieltä, muokattavissa selkokieliseksi. Lisäksi kunnan viestinnässä on aina lähdettävä liikkeelle kuntalaisen näkökulmasta. (Kuntaliitto 2016, 12; 16.)

### **3.3.2 Muuttunut kuntamarkkinointi**

Nonprofit-organisaatioissa, joissa markkinointi ei voi keskittyä vain yhteen asiaan, voidaan puhua asiakaslähtöisestä ajattelutavasta. Tämän asiakaslähtöisen ajattelutavan ollessa nykyään yhä keskeisemmässä asemassa markkinoinnissa, pyritään sillä sopeuttamaan tarjonta kysyntään. Kuviossa viisi kuvataan tämä asiakaslähtöinen ajattelutapa. Terveellä pohjalla olevassa asiakaslähtöisessä ajattelutavassa organisaatio ottaa huomioon niin organisaation kuin asiakkaidenkin tarpeet. (Vuokko 2010, 64–66.)





KUVIO 5. Asiakslähtöisyys (mukaillen Vuokko 2010, 67)

Kohderyhmänsä tarpeet jo suunnittelussa huomioiva organisaatio toimii asiakaslähtöisesti (Vuokko 2010, 67). Asiakslähtöisyyteen ja osallistamiseen on kuntamarkkinoinnissa otettu uutta suuntaa kunnissa ja kaupungeissa. Jopa kuntien brändästyössä voidaan lähteä asiakkaat edellä, kuten Porin kaupunki on tehnyt uudistaessaan kaupunkinsa imagoa. (Markkinointiliitto 2018.)

Kuntaliitto julkaisi viidennen kerran tehdyn kuntien markkinointitutkimuksen (2019) tulokset tammikuussa 2019. Tutkimus kertoo, että markkinoinnin yleisimmät tavoitteet ovat asukas- ja yritysmäärän lisääminen. Vähäisempänä tulee kaupunki-/kuntakuvan vahvistaminen. Vuoden 2016 tutkimuksen tulokset ovat olleet hyvin samansuuntaiset. Markkinoinnista on tullut yhä suunnitelmallisempaa, sillä vain 23 % vastanneista kunnista tekee markkinointityötä ilman markkinointisuunnitelmaa tavoitteiden saavuttamiseksi. Vastanneiden kuntien ja kaupunkien osalta on nähtävissä lievää panostusta myös rahallisesti, kuitenkin puolet vastanneista käyttää markkinointiin alle 50 000 € vuodessa. (Kuntien markkinointitutkimus 2019.)

Moninaistuneimpien viestintä- ja markkinointikanavien tulo on haastanut ja haastaa edelleen kuntien markkinoinnin ja viestinnän. Osaamista tarvitaan yhä laajemmalle markkinoinnin osaamiselle ja toteutukselle. Kunnat ja kaupungit ovatkin panostaneet markkinointiosaamiseen. Kuntien markkinointitutkimukseen (2019) vastanneista yli 90 % ovat joko pitäneet samassa tai kasvattaneet markkinointiresurssiaan ja vastaajat uskovat kehitysnäkymien olevan

samansuuntaiset vuoteen 2021 asti. Vaikka henkilöstöressurssien lisääntyminen on nähtävissä tutkimustuloksissa, määritellään tämä henkilöstöressurssin saaminen tutkimuksen mukaan haasteeksi siinä missä rahoitus tai sisäinen markkinointi. Kehittämiskohteita ovat esimerkiksi tunnettuuden lisääminen, digitaalinen markkinointi ja suunnitelmallisuus. (Kuntien markkinointitutkimus 2019.)

Kuntien markkinoinnin suunnitelmallisuudesta kertoo se, että tutkimukseen vastanneista kunnista 2/3 on laatinut brändi-imagon ja visuaalinen ilme löytyy yli 80 %:sta kuntia tai kaupungeja. Mainos- ja viestintätoimistojen palveluiden satunnainen käyttö on lisääntynyt kahdessa vuodessa lähes 20 %-yksikköä. Kunnat arvostavat markkinointi- ja viestintätoimistojen ammattitaitoa sekä kunta-alan yleis- ja asiakastarpeen yhä parempaa tuntemusta. (Kuntien markkinointitutkimus 2019.)

Valtanen (2018) kirjottaa internetartikkelissaan, että tänä päivänä kuntien laatimat työpaikkailmoitukset ovatkin osa kuntaviestintää ja tapaa vahvistaa kunnasta vuosien aikana syntynyttä imagoa sekä keinoa erottua viestinnän virrassa. Yleistyneet sosiaalisen median sovellukset haastavat myös osaltaan kuntamarkkinoinnin ja -viestinnän tuottajat. Kuntien markkinointitutkimuksen (2019) mukaan 79 % vastaajista pitää sosiaalista mediaa erittäin tärkeänä markkinointiviestinnän keinona, kun verkkomainontaa erittäin tärkeänä pitää vain 40 %. Käytännön esimerkit kunnista kertovat samaa. Viimeisen 10 vuoden aikana kunnat ja kaupungit ovat ottaneet käyttöönsä esimerkiksi Facebook-sivuston, vaikkakaan aiheesta ei ole saatavilla selkeää tutkimustietoa. Uutena kanavana muutamat kunnat ovat alkaneet viestiä kunnan asioista Whatsapp-sovelluksen kautta, kuten Inkoo tiedottaa verkkosivuillaan (Inkoon kunta 2018). Inkoon kunnan (2018) tarkoituksena on saavuttaa uudella tiedotuskanavalla useamman ikäluokan edustajia, jotka eivät koe esimerkiksi Facebookia omaksi kanavakseen.

## 4 MARKKINOINTISUUNNITELMAN LAADINTA

Markkinoinnin toteutuksessa auttaa yksinkertainen, helposti ymmärrettävä ja riittävän täsmällinen markkinointisuunnitelma. Asiakirjan on oltava realistinen mutta haastava. (Bergström & Leppänen 2015, 33.) Luvussa neljä kuvataan markkinointisuunnitelman laatimiseen liittyviä vaiheita, osatekijöitä ja koko prosessia. Nonprofit-organisaatioiden markkinointisuunnitelmassa verrattuna tyypilliseen yritysorganisaatioon on omat erityispiirteensä. Näitä nonprofit-organisaation markkinointisuunnitelman laadinnassa huomioitavia asioita käydään tekstissä läpi rinnan tavanomaisen markkinointisuunnitelman laadinnan asioiden kanssa.

### 4.1 Markkinointisuunnitelman tasot ja vaiheet

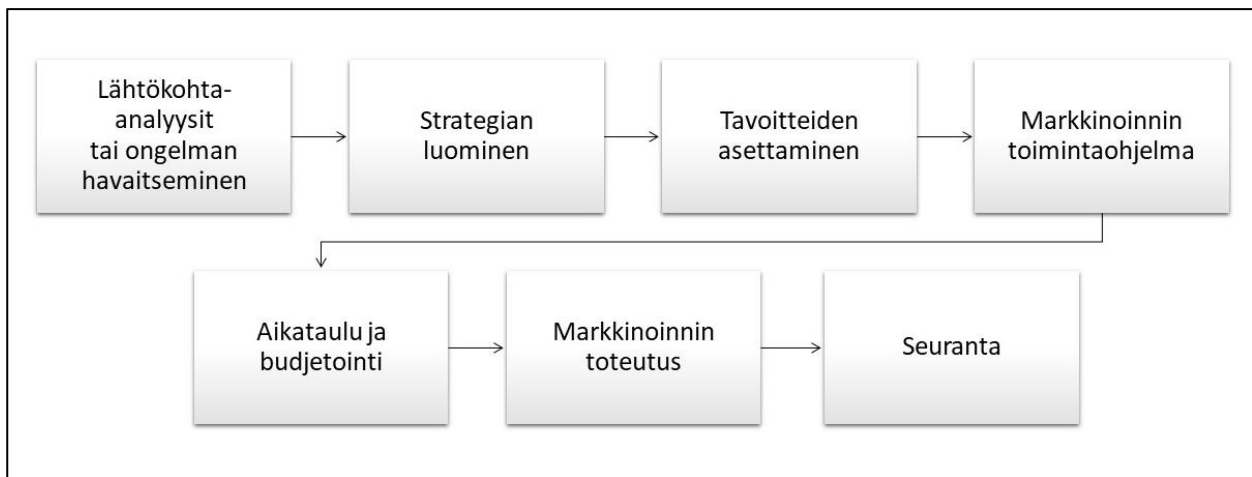
Olipa kyse yrityksen tai nonprofit-organisaation markkinoinnista, perustuu se asiakkaiden ostokäyttäytymisen tuntemiseen. Markkinoinnilla viestitään omasta tarjoomasta ja erotutaan kilpailijoista. Yrityksen asettamien tavoitteiden perusteella suunnitellaan markkinointitoimenpiteet, jotka koostuvat pidemmän aikavälin strategisesta sekä vuosittaisesta operatiivisesta ja taktisesta suunnittelusta. (Bergström & Leppänen 2015, 8; 28.) Hyvä markkinointisuunnitelma selkeyttää yrityksessä tehtävää markkinointityötä ja työnjakoa (Raatikainen 2005, 58).

Yrityksen johdon vastuulla olevalla strategisella suunnittelulla määritellään yrityksen tahtotila. Strategisessa suunnittelussa yhteensovitetaan tavoitteet, osaaminen, resurssit ja muuttuva toimintakenttä. Suunnittelun keskeinen tehtävä on määrittää oikeat tavat kilpailuedun saavuttamiseksi. Strategiset suunnitelmat ulottuvat kolmesta viiteen vuoteen. Vastaavasti lyhyen aikavälin suunnitelmista käytetään termiä operatiivinen suunnittelu. Operatiivisen suunnittelun pohjana käytetään strategista suunnittelua. Operatiivinen suunnittelu jaetaan kestoltaan kuukausi-, kausi- ja vuosisuunnitteluun. Operatiivisen suunnittelun vastuu on aina yrityksen markkinointitiimillä, mutta suunnittelua tehdään kaikilla toiminnan tasoilla. Operatiivisella

suunnittelulla tarkoitetaan käytännön työtehtävien hallittua sekä järjestelmällistä ohjausta halluttuja tavoitteita kohti. (Hollanti & Koski 2007, 29; Raatikainen 2005, 58–59.) Taktinen suunnittelu tukee päätöksillään operatiivisen suunnittelun laatimia toimenpiteitä toimien myynti- ja markkinointitoimien rajapinnassa.

Hollanti ja Koski (2007, 28) jaottelevat markkinoinnin suunnittelun tasot kuvaavammin strategiatason lisäksi suunnitelma-, kampanja- ja toimenpidetasoon. Suunnitelmatasolla korostuvat asetetut tulostavoitteet. Suunnitelmatasolla asetetaan toimintavuoden selkeät ja mitattavat tavoitteet, määritetään käytettävät kilpailukeinot ja laaditaan budjetti. Sekä kampanja- että toimenpidetasolla laaditaan tarkemmat markkinointiaikataulut ja nimetään toimenpiteitä käytännössä toteuttavat vastuuhenkilöt. (Hollanti & Koski 2007, 29–30.)

Markkinointisuunnitelman laadinta ja toteuttaminen on aina järjestelmällinen prosessi. Tämä prosessi tulee aloittaa hyvissä ajoin ennen toimintavuotta. Markkinointisuunnitelman vaiheita on seitsemän: lähtökohta-analyysit, strategian luominen, tavoitteiden asettaminen, markkinoinnin toimintaohjelma, aikataulu ja budjetointi, markkinoinnin toteutus ja seuranta. (Raatikainen 2005, 60.) Markkinoinnin suunnitteluprosessin käynnistää joko tilanteen analysointi tai ongelman havaitseminen. Niissä organisaatioissa, joissa ei ole valmiiksi käytössä vuosisuunnittelua, on laukaisevana tekijänä havaittu ongelma. Vuosisuunnittelu tuo organisaation toimintaan rutiinia ja systemaattisuutta. Tällöin on myös helpompi havaita puutteita ja ongelma-kohtia. (Vuokko 2010, 122.) Markkinointisuunnitelman laadintaprosessi on kuvattu kuviossa kuusi.



KUVIO 6. Markkinointisuunnitelman laadintaprosessi (mukaihen Raatikainen 2005, 60; Vuokko 2010, 122)

#### 4.2 Markkinoinnin lähtökohta-analyysit

Markkinoinnin suunnittelu aloitetaan analysoimalla markkinoinnin näkökulmasta yrityksen ja sen toimintaympäristön lähimenneisyyttä, nykytilaa ja tulevaisuutta. Analyysit tuottavat yritykselle tietoa toimintaympäristön kehityssuunnasta ja sen tuomista haasteista sekä mahdollisuuksista markkinoinnille. Lähtökohta-analyysit jaotellaan ulkoisiin ja sisäisiin analyysihin. Ulkoisia analyysijä ovat ympäristöanalyysit, markkina-analyysit ja kilpailija-analyysit. Yritysanalyysi on sisäinen analyysi. (Raatikainen 2005, 61.) Markkinoinnin lähtökohta-analyysin kevyempi muoto on tilanneanalyysi, jossa voidaan käyttää hyödyksi esimerkiksi SWOT-analyysimenetelmää tai sen tapaista muuta analyysimenetelmää. Analyysin avulla toimintaympäristössä nähtävät tai ennakoitavat mahdollisuudet ja uhat sekä organisaation vahvuudet ja heikkoudet saadaan selville. Oikein käytettyinä tilanneanalyysista saadaan iso apu ongelmien ja mahdollisuuksien määrittelyssä. (Vuokko 2010, 123.)

Ulkoiset ympäristöanalyysit voidaan luokitella myös makro- ja mikroympäristöjen näkökulmatarkasteluihin. Makroympäristöllä (macroenvironment) tarkoitetaan laajoja kaikkia toimialan yrityksiä koskettavia tekijöitä. Näiden kehitykseen ei yksittäisellä yrityksellä ole mahdollisuutta vaikuttaa. Ne luovat kuitenkin mahdollisuuksia, uhkia, haasteita ja rajoituksia yritykselle. Makroympäristöön sisältyviä tekijöitä ovat taloudellinen, poliittinen ja yhteiskunnallinen, teknologinen, ekologinen, demografinen, sosiokulttuurinen sekä kansainvälinen ympäristö. Näistä tekijöistä käytetään yhteisnimitystä Pestec (political, economical, social, technological, ecological, cultural). Pestec-analyysi on käyttökelpoinen esimerkiksi kunnan tulevaisuuden palveluita arvioitaessa. (Bergström & Leppänen 2015, 36–38.)

Taloudellisessa ympäristössä keskeinen tekijä on kokonaisostovoima. Muita tekijöitä ovat muiden muassa inflaatio ja korkotasot. Hallituksen, eduskunnan sekä muiden yhteiskunnallisten päättäjien päätöksillä ja toiminnalla tarkoitetaan poliittista ja yhteiskunnallista ympäristöä. Esimerkiksi julkisen vallan veropolitiikalla tai lainsäädännön kehityksellä on välillisiä heijastuksia yritysten toimintaan. Teknologiseen ympäristöön sisältyvät yleisesti tekninen kehitys ja tänä päivänä erityisesti digitalisoituminen ja automaatio sekä niiden tuomat mahdollisuudet ja haasteet. Teknologisen ympäristön muutokset vaikuttavat merkittävästi myös yritysten tutkimus- ja kehitysbudjetteihin. Väestön määrän, rakenteen ja maantieteellisen sijoittumisen vaikutusten arviointia tehtäessä puhutaan demografisen ympäristön arviosta. Markkinoinnin näkökulmasta on mielekästä selvittää syntyvyyttä ja väestön liikkuvuutta alueiden välillä tai tehdä väestöennusteita. Tänä päivänä yritysten toimintaan vaikuttavat myös ekologisen ympäristön vaikutukset. Tällä tarkoitetaan luontoa ja sen hyvinvointia. Kansainvälistymisen vaikutuksia sekä eri kulttuurien vaikutuksista kuluttajiin saadaan tietoa sosiokulttuurisen ja kansainvälisen ympäristön analyysin kautta. Kuluttajan maailmankuvan avartuessa ja ostokäyttäytymisen muuttuessa, vaikutus ulottuu yritystoimintaan. Kansainvälistyminen lisää luonnollisesti yritysten mahdollisuuksia kotimaan markkinoiden ulkopuolella uudella tavalla. (Bergström & Leppänen 2015, 38; 40; 42–45; 49–50; 52.)

Mikroympäristöön (microenvironment) yrityksellä on vaikutusmahdollisuuksia, mutta täysin niitä ei ole mahdollista hallita (Bergström & Leppänen 2015, 36). Mikroympäristön osalta analyysina käytetään kilpailu- ja kilpailija-analyysia sekä markkina-analyysia. Menestyäkseen yrityksen on osattava määritellä ja tunnistaa samalla toimialalla sekä markkina-alueella toimivat yritykset. Lisäksi yrityksen on voitava arvioida oman toimialan markkinakehitystä ja tulevaisuudensuunnitelmia kilpailijoiden näkökulmasta. Näitä selvitetään kilpailu- ja kilpailija-analyysin avulla. Analyysin avulla selvitetään muun muassa kilpailevien yritysten määrä, tuotteet, markkina-asema, taloudelliset ja toiminnalliset resurssit, käytettävät kilpailukeinot sekä markkinointistrategia. (Raatikainen 2005, 63–64.)

Mikroympäristön toisena analysointialueena ovat markkinat ja asiakkaat. Markkinoiden osalta on pohdittava asiakasryhmiä, markkina-alueen kokoa ja kehittymistä asiakasmäärien osalta sekä asiakasryhmien kulutusvalmiutta. Ostotiheyden, lopullisen ostopäätöksen tekijän, mainonnalla tietyn asiakkaan tavoitettavuuden ja ostouskollisuuden selvittäminen ovat analyysissa ostokäyttäytymisen osalta pohdittavia kysymyksiä. Muutoksen ja kehityksen suuntaa voidaan pohtia tutkimalla yrityksen osaa markkinoista, ostovoiman kokonaiskehitystä ja yleisesti markkinoiden kehittymistä. Markkina- ja asiakasanalyysia voidaan tehdä myös tuote- tai palvelukohtaisesti. Käytännön analyysityökaluina voidaan käyttää markkina-tuotematriisia ja Bostonin portfoliota. (Raatikainen 2005, 65–66.)

Yritysanalyysit eli sisäiset analyysit antavat tietoa yrityksen tilasta suunnitteluhetkellä. Ne kertovat yrityksen toimintaedellytyksistä ja -kunnosta. Sisäisessä analyysissa tarkastellaan yrityksen perustoimintoja, joita ovat muun muassa henkilöstö, palvelut ja tuotteet, markkinointi, johtaminen ja toimintatavat. Perusajatuksena yritysanalyysissä onkin yrityksen liikeidean yksityiskohtainen tarkastelu nykytilanteessa. Kerättyä tietoa käytetään SWOT-analyysin apuna kartoitettaessa yrityksen vahvuuksia ja heikkouksia sekä mahdollisuuksia ja uhkia. Myös ulkoisten analyysien antamaa tietoutta käytetään SWOT-analyyseissä hyväksi. Sisäisiä analyysijä täydennetään vielä taloushallinnosta saatavilla tunnusluvuilla esimerkiksi hinnoittelusta ja valmistuskustannuksista. (Raatikainen 2005, 61; 67–68.)

### 4.3 Strategiat ja tavoitteet

Strategialla tarkoitetaan yrityksen pitkän aikavälin keinoa sopeutua toimintaympäristön muutoksiin. Se määritellään 3-5 vuoden aikajaksoon. Kasvu, kannattavuus, tuotteet, segmentit ja toimintaympäristön muutokset ovat strategisen pohdintojen pääkohtia. Strategian pohjana on yrityksen visio. Visio on johdon näkemys yrityksen ideaalitulosta. Vision taustalla ovat yrityksen liikeidea ja arvot. Toteuttamiskelpoinen visio vaatii pohjaksi myös tietoa yritykseen vaikuttavista muutoksista. Laaditun vision toteutuminen yrityksessä vaatii toimintavarmuutta ja sitoutunutta henkilöstöä sekä yritysjohtoa. Yrityksen suuruus tulee ottaa huomioon strategia- ja visiopäätösten luomisessa ja tekemisessä. Pienien ja keskisuurien yritysten markkinointi-strategia ja visio ovat osa markkinointisuunnittelua, kun vastaavasti isoissa yrityksissä päätökset tehdään useammalla tasolla. Näitä tasoja ovat konserni-, liiketoiminta- ja markkinointi-taso. (Raatikainen 2005, 73–74.)

Markkinoinnin tavoitteet pohjautuvat strategisiin päätöksiin. Tavoitteet voidaan luokitella väli- ja päätavoitteisiin. Välitavoitteita ovat myynti-, kannattavuus-, tuote-, hinta-, saata-vuus-, viestintä- ja asiakastavoitteet. Päätavoitteisiin kuuluvat kannattavuus, taloudellisuus ja tuottavuus. Operatiivisessa suunnittelussa tavoitteet laaditaan tiimeittäin ja halutut tavoitteet määritellään täsmällisesti. Markkinoijat tekevät osaltaan valintoja markkinoinnin kohderyh-mistä. (Bergström & Leppänen 2015, 30–31; Raatikainen 2005, 89; 91.)

Nonprofit-organisaatioissa tilanneanalyysin kautta tunnistettuihin ongelmiin ja mahdolli-suuksiin määritellään kvantitatiivisia ja kvalitatiivisia tavoitteita. Toiminnan ohjauksen kan-nalta tavoitteiden tulee olla organisaation kokonaispäämäärään kytkettyjä ja olennaisiin asioi-hin pureutuvia. Riittävän yksityiskohtaiset ja jokaiselle osa-alueelle määritellyt omat tavoitteet ohjaavat toimintaa ja valintoja. Mikäli määritellään useita tavoitteita, tulee ne asettaa tärkeys-järjestykseen. Useita tavoitteita aseteltaessa on muistettava, että ne ohjaavat kohti samaa pää-määrää. Laadittavien tavoitteiden on oltava mitattavia, jotta niitä voidaan käyttää toiminnan ohjaamiseen ja valvomiseen sekä poikkeamiin puuttumisen. Tavoitteiden on oltava realistisia,



mutta haasteellisia, jotta organisaation voimavarat saadaan kunnolla käyttöön. Aikatauluihin sidotut tavoitteet osaltaan ohjaavat kohti päämäärää, mutta luovat myös pohjan välitavoitteille ja toiminnan valvomiselle. Ilman aikatauluja saattaa organisaatio odottaa tuloksia liian varhain. (Vuokko 2010, 123–124.)

Yksi yrityksen tärkeimmistä strategisista valinnoista liittyy segmentteihin eli asiakaskohde-ryhmiin (Raatikainen 2005, 80). Asiakasryhmien tarpeiden ja kiinnostuskohteiden ollessa erilaiset, varmistetaan segmentoinnilla toimiva markkinointi. Segmentoinnilla rajataan kuluttajamassasta ne potentiaaliset ostajat, joille kyseessä oleva tuote kohdennetaan. Kohdentaminen tietylle segmentille näkyy aina tuotteen alkusuunnittelusta markkinointitoimiin asti. Segmentointiajattelu liittyy myös siihen päätökseen, kun yritys perustaa toimipaikan tietylle paikkakunnalle. (Rope 2011, 17–18; 36–37.) Vaikka tapa markkinoida muuttuu vuosien aikana, kuuluu segmentointi aina oleellisena osana markkinoinnin perusasioihin (Kotler ym. 2011, 46).

Bergström ja Leppänen (2015, 145) kirjoittavat, että segmentointi on yritykselle aina sekä strateginen että operatiivinen päätös. Segmentointi on jatkuvasti seurattava prosessi. Segmentoinnin onnistuminen vaatii, että yritys tuntee asiakasryhmien tarpeet ja arvostukset läpikotaisin sekä tunnistaen myös ryhmien väliset erot. Lisäksi yrityksen on ymmärrettävä miten syntyneitä segmenttieroja hyödynnetään markkinoinnissa. Onnistunut segmentointi on huomionut asiakkaan tunneperäiset ja ympärillä olevien suosittelijoiden antamat seikat päätöksentekoprosessissa. (Bergström & Leppänen 2015, 145.)

Yhtenä strategisena toimenpiteenä voidaan käyttää differointia. Differointi on jalostamista tai erilaistamista, mitä tehdään suoraan tuotteeseen tai esimerkiksi hintaan. Tuotedifferoinnissa tuotteesta rakennetaan kuluttajien mielikuvissa erilainen kuin muista tuotteista. Se voi olla pakkauksen tai laatumielikuvan kehittämistä. Hintadifferoinnissa keinona käytetään esimerkiksi psykologista 99-hinnoittelua, pakettihinnoittelua tai asiakasryhmittäistä alennushintaa. Yritysten tuotteilleen tarjoamaa maksuehtopolitiikkaa pidetään strategisena valintana. (Raatikainen 2005, 80-81.)

#### 4.4 Markkinoinnin kilpailukeinot

Nonprofit-organisaatioissa markkinoinnin kilpailukeinot voidaan Vuokon (2010, 48) mukaan jakaa kahteen pääryhmään. Toiseen kuuluvat ne keinot, joilla pyritään lisäämään asiakkaan saamaa hyötyä ja toiseen kuuluvat ne, joilla voidaan vähentää asiakkaan kokemaa uhrausta. Kunta-alalla tämä tarkoittaisi hyötyjen puolella esimerkiksi, että tontin ostajalla olisi mahdollisuutta vaikuttaa alueen kehittämiseen ja vastaavasti uhrauskokemusten vähentäminen asiakkaan näkökulmasta olisi asioinnin helpottamista esimerkiksi kehittämällä sähköisiä palvelukanavia. (Vuokko 2010, 48–49.)

Tunnetuin markkinointimix eli markkinoinnin kilpailukeinojen yhdistelmä koostuu 4P:stä, joka on kehitetty jo 1960-luvulla Jerome McCarthyn toimesta. Nämä 4P:tä ovat tuote (product), saatavuus (place), hinta (price) ja markkinointiviestintä (promotion). (Marketing theories; Muthonen & Heikkinen 2003, 21.) 1980-luvun lopulla kehiteltiin Boomsin ja Bitnerin toimesta erityisesti palveluiden markkinointiin soveltuva 7P:n (KUVIO 6) laajennettu markkinointimix. Tässä laajennetussa markkinointimix-mallissa kilpailukeinoiksi nostettiin neljän aiemman lisäksi henkilöstö ja asiakkaat (people), toimintatavat ja prosessit (process) ja palveluympäristö sekä muu näkyvä osa (physical evidence). (Bergström & Leppänen 2015, 148; Marketing theories.)



KUVIO 7. Laajennettu kilpailukeinomalli, 7P (mukaillen Marketing theories)

Tuotteen tai palvelun toimiessa markkinoinnin kilpailukeinona puhutaan kolmiulotteisesta kokonaisuudesta. Ydintuote, siihen liitettävät lisäominaisuudet ja mielikuvat muodostavat kokonaisuuden. Tällöin voidaan myös käyttää termiä tarjooma. (Hollanti & Koski 2007, 20.) Tarjooman toimiessa kilpailukeinona, sen on oltava kokonaisuutena houkuttelevampi kuin kilpailijan vastaavan tuote-palvelukokonaisuuden (Bergström & Leppänen 2015, 151).

Hinta markkinoinnin kilpailukeinona on tärkeä ja moniulotteisin osa markkinointimixia. Tuotteen oikeanlaisen hinnoittelun perusteella varmistetaan yrityksen taloudellinen menestys ja kannattavuus. Tarjooman hinta on aina voimakas viesti kuluttajalle, ja sillä on välitön vaikutus ostokäyttäytymiseen. Yrityksen tekemään hintapäätökseen vaikuttaa liikeideassa määritelty ansaintamalli. Hinnoittelulla yrityksen toimintaa voidaan operoida ajankohdittain, asiakasryhmittäin tai tilannekohtaisesti yksittäisen asiakkaan kohdalla. Myös asiakkaan suhtautuminen hintaan vaihtelee ostopäätöksissä. Toisina hetkinä kuluttuja panostaa laatuun hinnan sijaan ja on valmis maksamaan tuotteesta enemmän. Tarjooman hinnan vaikutus ulottuu kuluttajalla laatumielikuvaan asti. Hinta toimii vahvana viestinä kilpailijoille. (Bergström & Leppänen 2015, 233; Hollanti & Koski 2007, 98–99.)

Organisaation määritellesä kehittämälleen tarjoomalle hintaratkaisuja, tulee sen huolehtia myös oikeanlaisen saatavuuden toteutumisesta. Oikeanlaisilla saatavuusratkaisuilla tarjooma saadaan valittujen kohderyhmien ulottuville. Saavutettavuuden varmistuksessa on mietittävä esimerkiksi logistisia ratkaisuja, ostamisen helppoutta ja nopeutta verkkokaupan sekä kivijalkamyymälöiden näkökulmasta tai organisaatiosta ja tarjoomasta saatavan informaation helppoutta. Saatavuudesta puhutaan myös termillä markkinointikanava. (Hollanti & Koski 2007, 114.) Näitä markkinointikanavia valittaessa on tehtävä arvopäätös siitä, että halutaanko tuote markkinoille mahdollisimman laajalla peitolla, jolloin vaarana on laadun kärsiminen vai käytetäänkö vain yhtä tai muutamaa tarkkaan valittua jakelukanavaa, jolla turvataan tuotteen laadun säilyminen (Kotler 2005, 40–41). Teollisuuden saatavuuspäätökset ovat pitkälti logistisia valintoja, kun vastaavasti palvelualoilla yrityksen ulkoinen ja sisäinen saatavuus ovat tärkeimpiä tekijöitä (Raatikainen 2005, 97).

Markkinoinnin muuttuessa vuosikymmenten saatossa, on markkinointiviestintä muuttunut samaa tahtia. 1980-luvulla kehittynyt asiakassuuntainen markkinointi teki markkinoinnista yrityksen tärkeimmän tehtävän, jolloin viestintä muuttui vuorovaikutteiseksi. Markkinointiviestinnän tehtävänä on luoda, ylläpitää ja kehittää vuorovaikutussuhteita kaikkien markkinoitavaan kohteeseen liittyvien osien kanssa. Etenkin palveluiden markkinoinnissa viestinnällä on korostunut rooli. (Isohookana 2007, 35; 37-38.)

Markkinointiviestintä tekee yrityksen ja sen tarjooman näkyväksi käyttämällä eri keinoja, joita ovat mainonta, myyntityö, menekin edistäminen sekä tiedotus- ja suhdetoiminta. Kunnan elinvoiman vahvistaminen ja hyvinvointipalveluiden esittely tapahtuu markkinointiviestinnän avulla. Lupaus asiakkaalle, valitut ydinviestit sekä yhtenäinen visuaalinen ilme ovat markkinointiviestinnän keskeisiä työvälineitä kunnissa. (Sallinen, Majoinen & Seppälä 2017, 195–196.)

Asiaksmarkkinoinnin viides kilpailukeino on henkilöstö ja asiakkaat. Osaava ja motivoitunut henkilöstö on keskeinen kilpailutekijä yrityksessä, joka tuottaa palveluita, sillä ihmiset ovat

2010-luvun käsityksen mukaan palvelun tuottajia. (Bergström & Leppänen 2015, 153.) Nähtäväksi jää missä määrin tulevaisuudessa uusi teknologia robotteineen korvaa ihmisen palvelun toteuttajana. Bergström ja Leppänen (2015, 153) toteavat, että yritysten kilpailukyvyn kannalta niiden on pystyttävä palkkaamaan parhaat mahdolliset työntekijät, ja panostettava heidän osaamisensa kehittämiseen esimerkiksi kouluttamalla. Hyvien työntekijöiden taustalla on onnistunut sisäinen markkinointi, mikä näkyy työssäviihtymisessä, osaamisessa ja motivaatiossa. Tällainen henkilöstö edesauttaa uusien ideoiden syntymisessä. (Bergström & Leppänen 2015, 154.)

Markkinoinnin kilpailukeinoista prosessi on hankalimmin määriteltävä attribuutti (García 2017). Palveluprosessi on mietittyjen toimintojen ketju, jossa palvelu toteutetaan. Palveluyritysten tavoite on suunnitella palvelutapahtumansa asiakaslähtöisesti ja tilannekohtaisesti. (Bergström & Leppänen 2015, 148.) Hyvä palveluprosessi on sellainen, jossa asiakaspalvelu on keskiössä. Se toimii kilpailukeinona markkinoilla. Lisäksi hyvä asiakaspalvelu tuottaa ennen kaikkea lisäarvoa asiakkaalle. Asiakaspalvelun prosessissa on tärkeää määritellä koko palveluketju huolellisesti alusta loppuun. Epäonnistuminen asiakaspalvelun jossain vaiheessa vaarantaa koko asiakaskokemuksen. Prosessin suunnitteluun oman haasteensa tekee palvelukokemuksen subjektiivisuus. (Bergström & Leppänen 2015, 161; García 2017.) Bergström ja Leppänen (2015, 161) kirjoittavat, että prosessin suunnittelussa määritellään mitä palvelua, kenelle ja miten tuotetaan, kuvataan palvelutapahtuma vaiheittain, määritellään palveluaste sekä suunnitellaan asiakaskohtaamiset.

Palveluympäristöllä yhtenä markkinoinnin kilpailukeinona tarkoitetaan palveluun liittyviä tunnusmerkkejä kuten tilaa, jossa palvelua tehdään. Asiakasta miellyttävä sisustus ja asiakaspalvelijan yleisilme toimivat erottavina tekijöinä suhteessa toisiin saman alan palveluntuottajiin. (Bergström & Leppänen 2015, 148.)

Laajennetun 7P-mallin kehittämisen jälkeen 1990-luvulla Robert Lauterborn kehitteli asiakkuusnäkökulmalähtöisen mallin 4C, joka voisi korvata vanhan 4P-mallin. 4C-mallin ajatuksen

mukaisesti kilpailukeinot ovat ostajan toiveet ja tarpeet (consumer wants and needs), ostajan kustannukset (consumer cost), ostamisen helppous (consumer convenience) ja vuorovaikutteinen viestintä (consumer communication). Lauterbornin mallin keskeinen ajatus on, että tuotelähtöisyydestä siirrytään asiakasnäkökulmaan valittaessa kilpailukeinoja. Asiakaslähtöisyydessä on oleellista kiinnittää huomiota kaikessa asiakkaaseen. 4C-mallissa asiakkaan todellisten tarpeiden ymmärtäminen ohjaa tuotekehitystä, tuotteen saatavuus ja ostaminen tehdään helpoksi asiakkaalle ja vuoropuhelulla saavutetaan pitkäaikaisuus asiakassuhteessa. (Bergström & Leppänen 2015, 149.)

#### **4.5 Toimintaohjelma, budjetointi ja seuranta**

Kaikki tavoitteiden saavuttamiseksi tehtävät toimenpiteet kirjataan markkinointisuunnitelmaan, olivatpa ne hetkittäisiä tai jatkuvia. Asiakasryhmittelyä ja markkinointitoimien kohdentamista hyödynnetään suunniteltaessa konkreettisia toimenpiteitä yrityksen markkinoinnissa. Lisäksi on tärkeää kirjata suunnitelmaan myös sisäisen markkinoinnin toimenpiteet. Markkinointisuunnitelmaan kirjataan toimenpiteiden lisäksi toteuttamisen aikataulut ja markkinointiin varattu budjetti. Asetettuja tavoitteita tulee seurata toimenpiteiden toteutumisen ja saavutettujen tulosten kautta lyhyellä ja pitkällä aikavälillä. (Bergström & Leppänen 2015, 31–32.)

Raatikainen (2005, 105) kirjoittaa, että markkinoinnin toimintaohjelmassa määritellään yrityksen markkinointimix asetettujen tavoitteiden mukaan ja nimetään toteutuksesta vastaavat henkilöt. Toimintaohjelma on luonnollista laatia vuositasolle. Vuositasoinen suunnitelma pilkotaan vielä lyhyemmän ajanjakson suunnitelmiin tavoitteiden kannalta järkeviin kokonaisuuksiin sekä erillisiksi kampanjasuunnitelmiksi. Hyvä markkinoinnin toimintaohjelma antaa vastaukset kaikkiin markkinointisuunnitelman osiin. (Raatikainen 2005, 105–106.)

Yrityksessä hyvällä budjetoinnilla tuodaan tehokkuutta ja parannetaan kannattavuutta. Budjettia laatiessa pyritään ennakoimaan tulevaisuutta yrityksen talouden näkökulmasta. Budjetti

voidaan laatia toimintavuosittain kolmella eri tavalla. Nämä ovat hajautettu budjetointi, keskitetty budjetointi tai näiden yhdistelmä. Hajautettu budjetointi tehdään organisaatioiden eri tasojen kesken kooten ne kokonaisbudjetiksi. Keskitetty budjetointi tehdään taloushallinnosta käsin. Markkinoinnille varataan yrityksessä aina oma budjettinsa. Osto- ja myyntibudjetit ovat osa markkinoinnin budjettia, kolmas on kustannusbudjetti. (Raatikainen 2005, 112.) Eri markkinointitoimista syntyy kustannuksia. Näitä ovat esimerkiksi myyntiedustajien myyntimatkoista aiheutuneet kulut, lehti-ilmoitukset sekä muut mainosmateriaalit kuten liikelahjat ja esitteet. Markkinointikulut jaetaan kululajeittain eri kustannusbudjetteihin: myyntikustannus-, mainos-, myynninedistämis-, tiedotus- ja suhdetoiminta-, tuotekehitys- ja markkinointitutkimusbudjetit. (Raatikainen 2005, 115.) Budjetoinnin suunnittelujakso on korkeintaan kalenterivuosi toimialojen nopean kehittymisen vuoksi (Raatikainen 2005, 117).

Vuositasolla suunnitellun ja toteutetun markkinointisuunnitelman onnistumista sekä pidempiaikaisten toimenpiteiden suunnittelua ja organisointia tulee seurata vuosittain. Markkinoinnin seurannasta saadaan arvokasta tietoa toimivista käytänteistä ja kehittämiskohteista. Seuranta toteutetaan esimerkiksi viikko- tai kuukausitasolla tavoitteiden laadinnan yhteydessä määriteltyjen seurantamittareiden mukaisesti. Tiheä ja säännöllinen seurantaväli mahdollistaa suunnitelmamuutoksien toteuttamisen, jos asetettuja tuloksia ei saavuteta. Seurannan toteuttaminen on jokaisen työntekijän vastuulla oman työtehtävänsä osalta johdon vastatessa kokonaisuuden seuraamisesta. (Bergström & Leppänen 2015, 32–33; Raatikainen 2005, 118–119.) Numeeristen myyntimittareiden lisäksi on hyödyllistä käyttää esimerkiksi sanallisia asiakaspalautteita mielipidemittamisen välineenä (Raatikainen 2005, 118).

## 5 SIEVIN KUNNAN VAPAA-AIKATOIMEN MARKKINOINTISUUNNITELMA

Opinnäytetyön kehittämistehtävänä oli laatia markkinointisuunnitelma Sievin kunnan vapaa-aikatoimelle. Vapaa-aikatoimella ei ole aiemmin ollut käytössä markkinointisuunnitelmaa, joka olisi perustunut nykytila-analyysiin ja siitä johdettuihin tavoitteisiin. Markkinointisuunnitelman laadinnan pohjatyötä tehtiin yhteistyössä vapaa-aikatoimen henkilöstön kanssa. Jokainen palvelu laati SWOT-analyysin, jotka koostettiin yhdeksi koko vapaa-aikatoimen SWOT-analyysiksi. Palvelukohtaisesti kirjattiin vielä sanallisesti analyysissa esille tulleita huomioita. Lisäksi palvelukohtaisesti pyydettiin kirjaamaan tavoitteita markkinointisuunnitelman laatimisen avuksi. Materiaalina käytettiin myös vuodelle 2019 laadittuja tavoitteita. Käytössä olevien materiaalien ja keskusteluiden pohjalta on laadittu Sievin kunnan vapaa-aikatoimen markkinointisuunnitelma.

Sievin kunnan vapaa-aikatoimen toimintaa määrittävät lait, asetukset ja suositukset. Tehtäväkentän toiminnot ovat pitkälti palveluiden tuottamista ja informaation jakamista. Markkinointisuunnitelmassa on määritelty koko vapaa-aikatoimen yhteisiä ja palvelukohtaisia tavoitteita. Näiden tavoitteiden kautta saadaan laaja pohja markkinoinnin toteuttamiselle. Markkinointisuunnitelman laadinnassa on otettu huomioon palveluiden markkinoinnin lisäksi henkilöstön osaaminen ja työssäjaksaminen, mikä on oleellista palveluorganisaatiossa.

Laadittuun markkinointisuunnitelmaan on koottu SWOT-analyysi, tavoitteet yleisesti ja palveluittain sekä toimintaohjelmat, joilla tavoitteiden toteutumista ohjataan. Niin koko vapaa-aikatoimen, kuin palvelukohtaisissa tavoitteissa on määritelty päätavoite ja osatavoitteet. Toimintaohjelmassa on kirjattu tavoitteille keinot, aikataulut ja vastuutahot. Lisäksi markkinointisuunnitelmassa on määritelty markkinointiviestinnän tueksi käytettävät fontit ja logot. Markkinointisuunnitelmassa ei ole merkitty budjettia markkinoinnin toteuttamiselle, sillä käytettävissä olevat budjetit on määritelty palvelukohtaisesti talousarviossa.



## 5.1 Vapaa-aikatoimen SWOT-analyysi

Sievin kunnan vapaa-aikatoimen henkilöstö laati palveluittain SWOT-analyysin. Laadittujen analyysien pohjalta on koostettu yhteiseksi SWOT-analyysiksi taulukossa yksi oleva yhteen-  
vetoanalyysi. Taulukon yksi jälkeen on sanallisesti avattu jokaisen palvelun omia SWOT-analyysissa esille nostettuja asioita.

TAULUKKO 1. Vapaa-aikatoimen SWOT-analyysi

<p><b>Vahvuudet:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• vahvat perinteet toiminnassa ja tapahtumissa</li> <li>• monipuoliset tilat ja paikat eri palveluille toiminnan järjestämiseen</li> <li>• työpari- ja tiimitoiminta</li> <li>• ammattitaitoiset ja sitoutuneet työntekijät</li> <li>• esimiehen tuki</li> <li>• joustava työaika, itsenäinen työn suunnittelu</li> <li>• meidän tiimi!</li> <li>• kehittämismyönteinen työilmapiiri</li> <li>• hyvä, toimiva, yksilöllinen ja tasapuolinen asiakaspalvelu</li> <li>• työote asiakaslähtöinen</li> <li>• palvelukohtaiset tiiviit yhteistyöt sisäisesti ja alueellisesti toimijoiden kesken, verkostoituminen, sidosryhmätyö</li> <li>• pääsääntöisesti maksuttomat palvelut</li> </ul>	<p><b>Heikkoudet:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• osaamisen ja koulutuksen puute muuttuvassa työkentässä</li> <li>• työntekijäresurssi vähäistä, työntekijöiden kuormittuminen/uupuminen, sijaisten käyttäminen satunnaista</li> <li>• yksipuolinen markkinointi ei tavoita kaikkia kohderyhmiä</li> <li>• rahoituksen epävarmuus, vähäiset taloudelliset resurssit</li> <li>• lisääntyneet hallinnolliset työt vievät aikaa asiakas- ja ammattityöltä</li> <li>• vanhentuneet tai puuttuvat asiakastilat nykyvaatimukseen</li> <li>• yksintyöskentely asiakastilanteissa</li> </ul>
<p><b>Mahdollisuudet:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• yhteistyö kunnan sisällä eri toimijoiden (mm. järjestöt, kyläyhdistykset, hallintokunnat) kanssa</li> <li>• alueellinen yhteistyö työntekijöiden kesken toiminnan kehittämisessä ja yhteistoimintojen järjestämisessä palvelutarpeen mukaan</li> <li>• yhdessä ideointi ja kehittäminen, toimintamallien kehittäminen</li> <li>• uudet kehittämishankkeet</li> </ul>	<p><b>Uhat:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• kohderyhmät eivät kiinnostu tarjotuista palveluista, sisäinen kilpailu palveluiden käyttäjistä</li> <li>• käytössä olevia tiloja ja kalustoa ei uusita rahoituksen puuttumisen vuoksi, palvelutaso heikkenee</li> </ul>

Nuorisopalveluiden osalta yleisen analyysin lisäksi heikkouksina nostettiin esille aidon yhteistyön puuttuminen kunnan sisällä kaikkien nuorten kanssa työskentelevien kesken. Aito yhteistyö olisi kuitenkin selkeä mahdollisuus palvelun kehittämiselle ja tuottamiselle. Muuttuva

työkenttä nähtiin mahdollisuutena. Uhkana toki on se, että työntekijät eivät pysy muutoksessa mukana, koska kaikkea tietoa ei pysty samanaikaisesti omaksumaan. Lisäksi uhkana on, että uusia asioita ei saada juurrutettua pysyväksi osaksi toimintaa. Nuorisopalvelut tekee laajaa yhteistyötä muiden toimijoiden kautta. Näiden toimijoiden puuttuminen tai tiheä vaihtuminen ovat uhka vahvalle yhteistyölle.

Osana nuorisopalveluita työskentelee Jelppiverkon työntekijät. Jelppiverkko on seutukunnallinen työmuoto, jossa työntekijät ovat isäntäkunnan palkkalistoilla. Työtä tehdään yhtenäisellä työotteella. Jelppiverkon näkökulmasta markkinoinnin erilaisuus on myös huomioitava. Jelppiverkon työntekijöiden työtehtäviä markkinoidaan Jelppiverkko edellä, vaikka siihen kuuluvat ovat tässä tapauksessa Sievin kunnan työntekijöitä. Jelppiverkon yhteydessä tehtävä markkinointityö nähdään vahvuutena, sillä toiminnan vakiintuneen aseman ansiosta Jelppiverkko on tunnettu terminä ja toimintamuotona. Heikkoutena sen osalta voidaan pitää työskentelyä useamman kunnan alueella. Heikkoutena nähtiin epätasa-arvo kuntien työntekijöiden välillä, koska ei ole yhtenäistä linjaa palkkauksessa tai esimiestyössä. Uhkana on työntekijöiden kulumisen pitkällä aikavälillä, koska heillä on aina useampi tilanne työn alla.

Kulttuuripalveluiden toiminnan mahdollisuuksina SWOT-analyysissä esiteltyjen lisäksi on sieviläinen kulttuuriosaaminen ja kiertävät ammattilaistatterit, joiden avulla voidaan tarjota laadukkaita kulttuuripalveluita lähipalveluina. Haasteensa kulttuuripalveluille asettaa erilaiset taustatekijät. Kotiseututyötä ja kylien elävänä pitämistä tehdään vahvasti kyläaktiivien kautta. Heidän väsymisensä on uhka toiminnan kehittämiseksi.

Kirjastopalveluiden omia vahvuuksia ovat sen positiivinen imago, laadukkaat kokoelmat kaiken ikäisille ja virtuaalipalvelut, jotka eivät ole aukioloaikasidonnaisia. Digitalisuus luo mahdollisuuksia tulevaisuudelle, mutta se on myös heikkous, kun työntekijät eivät ehdi omaksua uusia työkaluja. Kirjaston kehittäminen omatoimikirjaston suuntaan mahdollistaisi yhä laa-

jemmat aukioloajat. Myös työntekijöiden kouluttautumisen kautta saatava motivaatio palvelun kehittämiseen on mahdollisuus. Mahdollisuutena nähtiin myös viestintäosaamisen kehittämisen kautta tapahtuva palvelun näkyvyyden lisääntyminen.

Uhkana kirjaston toiminnalle on hankinta- ja järjestelmätoimittajat, joille ei ole vaihtoehtoja, mutta ne vaarantavat sujuvan palvelun sekä uusien niteiden hankkimisen. Toisena uhkana kirjastopalveluille voidaan pitää sitä, että lukemista ja kirjastoja ei arvostettaisi riittävästi. Lisäksi uhkaksi toiminnalle on kirjattu erityisosaamisen puuttuminen kirjaston pienuuden vuoksi, haaste saada ammattitaitoista ja motivoitunutta henkilökuntaa, johon yhtenä asiana liittyy kilpailukykyinen palkka.

Liikuntapalveluiden mahdollisuutena ovat ympäri Sieviä löytyvät liikuntapaikat, jotka ovat ilmaiseksi tai pienellä korvauksella kuntalaisten käytössä. Liikuntapaikkojen kunnossapitämiseksi tarvitaan kyläen vahvaa apua. Uhkana onkin, että kyläläiset eivät kiinnostu ylläpidosta riittävästi ja liikuntapaikat rapistuvat. Liikuntapalveluiden tuottamille ryhmäliikunta- tai tapahtumapalveluille vastaavasti on uhkana, että kuntalaiset eivät uskalla lähteä mukaan tarjottuun toimintaan tai he eivät koe tarjotun palvelun kuuluvan heille. Mahdollisuutena nähtiin järjestöjen kanssa tehtävä yhteistyö niin tapahtumissa kuin markkinoinnissa.

Työllisyyspalveluiden vahvuutena on toimintaan sitoutuneet asiakkaat ja työpajatoiminnan saama arvostus kuntapäätäjiltä. Työpajatoiminnan rahoituksen vakaus koetaan myös vahvuutena. Toiminnan markkinoinnin vähäisyys koettiin heikkoutena. Haasteena vastaavasti on työpajalle ohjautuvien työntekijöiden kausittainen saapuminen. Heikkouksia ovat myös pajatyöntekijöiden osaamisen vaihtelu sekä pajatilojen yksipuolisuudesta johtuva palvelutuotteiden kapea-alaisuus. Uhkina toiminnan kehittämiseksi pajatoiminnan osalta ovat vuokratilat sekä palvelutuotteistamisen puuttuminen. Lisäksi uhkina ovat työpajatoiminnan työvoiman epätasainen saatavuus ja tästä johtuva töiden kasaantuminen, puutavaran epätasainen saatavuus sekä työpisteiden välisen sisäisen viestinnän puuttuminen.

Työllisyyspalveluiden toiminnan pysyväisluonteisuus kunnassa on sille mahdollisuus. Mahdollisuutena pidettiin myös palveluiden tuotteistamisen kautta saavutettavaa toiminnan kilpailukykyä. Esimerkiksi työpajalle hankittu CNC-kone mahdollistaa tuotevalikoiman laajentamisen. Mahdollisuutena pidettiin myös sitä, että vakiintuneelle toiminnalle on mahdollista etsiä uusia yhteistyökumppaneita sekä lisätä tunnettuutta.

Lisäksi niin työllisyyspalveluiden kuin Jelppiverkon työntekijät listasivat mahdolliset tulevat uudistukset uhaksi työlleen. Lisäksi kirjastopalvelut ja Jelppiverkko näkivät uhkaksi hankerahoituksen tuomat haasteet.

## **5.2 Vapaa-aikatoimen tavoitteet**

Sievin kunnan kuntastrategiassa nostetaan esille kuntalain kautta huomioitavat kunnan tehtävät. Näitä ovat muun muassa kunnan asukkaiden hyvinvoinnin edistäminen, palveluiden tarjoaminen, kunnan asukkaiden osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuudet sekä henkilöstöpolitiikka. Vapaa-aikatoimen markkinointisuunnitelmaa laadittaessa ei ole määritelty erillisiä strategisia painopistevalintoja, vaan kuntastrategian painopisteet huomioidaan laadittavassa markkinointisuunnitelmassa.

Vapaa-aikatoimen tuottamat palvelut ovat kuntalaisten lähipalveluita, joita halutaan tarjota kuntalaisille myös tulevaisuudessa. Vapaa-aikatoimessa haluamme kuntalaisten tuntevan, että teemme palveluita juuri heille, joita he haluavat myös ensisijaisesti käyttää. Tämä on tavoitteiden laatimisen taustalla yhtenä strategisena valintana. Lähipalveluiden olemassaolon myötä kuntalainen saa mahdollisuuden tehdä valinnan lähellä tuotetun palvelun käyttämiseen paikkakunnan ulkopuolisten palveluiden sijaan. Myös palveluiden käyttäjien aito kuuleminen henkilöstön suunnalta palveluita kehitettäessä on arvovalinta vapaa-aikatoimessa. Markkinointisuunnitelman tavoitteet ohjaavat myös kuntalaisia valitsemaan lähipalvelun ja saamaan tätä kautta itselleen tunteen Sievin elinvoimaisena pitämisestä.

Vapaa-aikatoimen markkinointisuunnitelmassa ulkoiset markkinointitoimet kohdistuvat kuntalaisiin, sidosryhmiin ja matkailijoihin. Vastaavasti sisäiset markkinointitoimet kohdentuvat sekä henkilöstöön että luottamushenkilöstöön.

Markkinointisuunnitelman tavoitteita laadittaessa on määritetty koko vapaa-aikatoimea koskevat neljä päätavoitetta ja palveluittain kohdennettu yksi päätavoite. Päätavoitteen alle on kirjattu osatavoitteita, jotka osaltaan edistävät päätavoitteen toteutumista pitkällä aikavälillä. Tavoitteita asetettaessa on laadittu päätavoite, johon on tarkoitus päästä seuraavan kolmen neljän vuoden aikana. Tavoitteita tukevien osatavoitteiden toteutusaika on vuoden 2019 keuhästä 2020 loppuun asti. Jatkossa osatavoitteet laaditaan vuosittain edellisten toimenpiteiden toteutumisen mukaan talousarvion valmistumisen jälkeen.

Vapaa-aikatoimen yhteisiksi tavoitteiksi on määritelty:

- Vapaa-aikatoimen palvelut ovat tunnettuja kuntalaisten keskuudessa
  - Henkilöstö osaa käyttää eri markkinointikanavia luontevasti
  - Palveluiden olemassaolosta viestitään monikanavaisesti
- Vapaa-aikatoimen palvelut ovat tunnettuja koko Sievin kunnan henkilöstön ja luottamushenkilöiden keskuudessa
- Vapaa-aikatoimen henkilöstö on ammattimaista
  - Henkilöstö koulutautuu ja kouluttaa aktiivisesti
  - Työssäjaksamisesta pidetään huolta
- Kuntalaiset kokevat järjestetyn toiminnan omakseen ja osallistuvat toimintaan aktiivisesti

Kirjastopalveluiden tavoite:

- Kirjastopalveluita käyttää jokainen sieviläinen
  - Kirjaston palvelut ovat tunnettuja ja käytettyjä
  - Kirjastossa on ilo käydä
  - Kirjasto on kuntalaisten olohuone

Kulttuuripalveluiden tavoite:

- Kulttuuripalvelut kiinnostavat sieviläisiä ja niillä luodaan hyvinvointia arkeen
  - Kulttuuri kuuluu kaikille
  - Kulttuuria tuotetaan Sievistä sieviläisille

Liikuntapalveluiden tavoite:

- Liikuntapalvelut ovat tunnettuja ja kuntalaiset käyttävät niitä aktiivisesti
  - Liikuntatilat ja -paikat ovat tunnettuja ja käytössä
  - Ryhmittäin räätälöidyt liikuntapalvelut
  - Monikanavainen markkinointi käytössä

Nuorisopalveluiden tavoite:

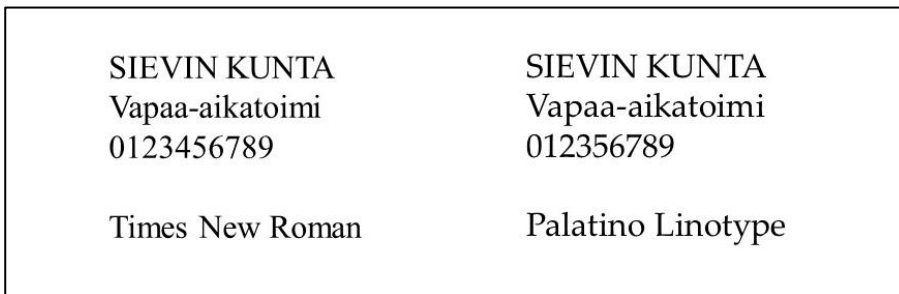
- Nuoren oma hyvä elämä Sievissä
  - Jokaisella kouluikäisellä on yksi kodin ulkopuolinen harrastus
  - Hyvä ja vahva itsetunto
  - Jelpiverkko palveluna tunnettu ja kohderyhmän käytössä

Työllisyyspalveluiden tavoite:

- Työllisyyspalvelut on tunnettu ja tavoittaa eri kohderyhmät
  - Työtön aktivoituu ja osallistuu toimintaan
  - Työllisyyspalvelut tuottavat palveluita sieviläisille
  - Työkolmion tekijöillä on mielekkäitä työtehtäviä

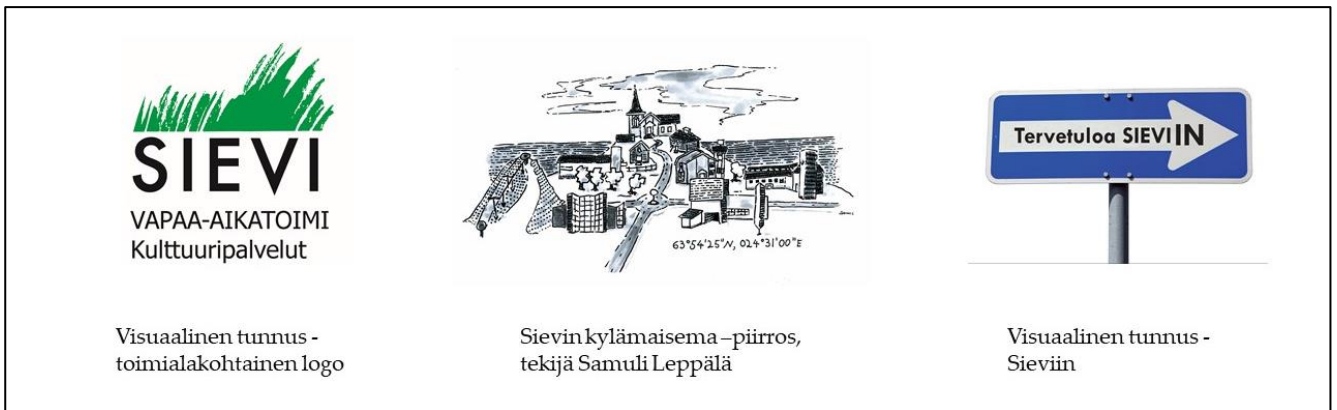
### 5.3 Markkinoinnin ja viestinnän ulkoasuasiat

Markkinointi- ja viestintämateriaaleja (tapahtumajulisteet, mainokset, flyerit) valmistettaessa otetaan huomioon kohderyhmän markkinoinnille ja viestinnälle asettamat vaatimukset sekä saavutettavuuden toteutuminen. Saavutettavuuden näkökulmasta huomioidaan käytettävä fontti ja mahdollisten visuaalisten elementtien antama sanomaa tukeva viesti. Markkinointimateriaalien typografian valinnassa suositaan helppolukuisia selkokielifontteja. Käyttöön valittiin kaksi erilaista fonttia, jotka ovat Palatino Linotype ja Times New Roman. Kuvassa yksi esitelty valitut fontit ovat tyypiltään pääteviivallisia ja soveltuvat käytettäväksi erityisesti painetussa materiaalissa. Sähköisessä materiaalissa voidaan hyödyntää myös pääteviivattomia selkokielifontteja. Näitä ei ole erikseen määritelty.



KUVA 1. Markkinoinnissa käytettävät fontit

Markkinointi- ja viestintämateriaaleissa (tapahtumajulisteet, mainokset, flyerit) käytetään Sievin kunnan kuntastrategiassa määriteltyjä tunnuksia. Strategiassa määriteltyjä tunnuksia ovat Samuli Leppälän tekemä Sievin kylämaisema -piirros ja Sieviin -visuaalinen tunnus. Strategian mukaisesti Sievin kunnan vaakunaa on mahdollista käyttää markkinoinnissa siitä erikseen säädettyjen ohjeiden sallimissa rajoissa. Markkinoinnissa Sievi-logosta käytetään tapauskohtaisesti joko Sievin kunnan, vapaa-aikatoimen tai järjestävän palvelun logoa. Kuvassa kaksi on ensimmäisenä esillä esimerkkinä kulttuuripalveluiden toimialakohtainen logo. Lisäksi riippuen palvelusta, käytetään markkinoinnissa rahoittajan edellyttämiä logoja tai tunnuksia.



KUVA 2. Markkinoinnissa käytettävät tunnukset

#### 5.4 Markkinoinnin toimintaohjelmat

Markkinoinnin tavoitteiden saavuttamiseksi on laadittu yhteensä yhdeksän toimintaohjelmaa. Toimintaohjelmat on kirjattu taulukkomuotoon ja näihin on kirjattu yksityiskohtaisemmin jokaisen tavoitteen osalta toimenpiteitä tavoitteen saavuttamiseksi. Taulukoihin on laitettu toimenpiteen tavoite, keino, aikataulu, seurantamittarit ja vastuutahot. Ensimmäiseen neljään taulukkoon (TAULUKOT 2-5) on laitettu vapaa-aikatoimen yhteiset tavoitteet ja vastaavasti seuraaviin viiteen taulukkoon (TAULUKOT 6-10) jokaisen palvelun omat tavoitteet. Toimintaohjelmaan tässä vaiheessa laaditut osatavoitteet on suunniteltu toteutettavaksi viimeistään vuoden 2020 loppuun mennessä.



## TAULUKKO 2. Vapaa-aikatoimen palvelut tunnettuja, kuntalaiset -toimintaohjelma

<b>Vapaa-aikatoimen tavoite: Vapaa-aikatoimen palvelut ovat tunnettuja kuntalaisten keskuudessa</b>					
Osatavoite: Henkilöstö osaa käyttää eri markkinointikanavia luontevasti					
Tavoite	Kohderyhmä	Keino	Ajankohta	Seurantamittari	Vastuutaho
Eri markkinointikanavat ovat henkilöstöllä tiedossa	Vapaa-aikatoimen henkilöstö	Laaditaan lisätausta eri markkinointikanavista ja niiden piirteistä	Syksy 2019, kehittämispäivä	Laadittu info käytössä olevista markkinointikanavista	Vapaa-aikasihteeri
Henkilöstö on markkinointiorientoitunut	Vapaa-aikatoimen henkilöstö	Tietopohjan avaaminen, kouluttaminen	Syksy 2019, kehittämispäivä	Järjestetty koulutus	Vapaa-aikasihteeri
Eri markkinointikanavien käyttö tunnetaan	Vapaa-aikatoimen henkilöstö	Kouluttaminen ja testikäyttäminen	Syksy 2019	Järjestetty koulutus	Vapaa-aikasihteeri
Osatavoite: Palveluiden olemassaolosta viestitään monikanavaisesti					
Tavoite	Kohderyhmä	Keino	Ajankohta	Seurantamittari	Vastuutaho
Palveluista tiedottaminen, virallinen kanava	Kuntalaiset, potentiaaliset tulevat kuntalaiset	Kunnan internetsivut vapaa-aikatoimen osalta	Jatkuva, sivujen sisällön päivitys 09/2019 mennessä	Ajantasaistettu sivusto	Tiimivastaavat ja vapaa-aikasihteeri
Palveluista tiedottaminen, sivutykkääjien lisääntyminen: arkityö näkyville	Facebook-sovellusta käyttävät kuntalaiset, potentiaaliset tulevat kuntalaiset	Jokaisen palvelun omalle facebook-sivuille 2 julkaisua/viikko	Julkaisusuunnitelma laadittu 12/2019 mennessä, toteutus 01-12/2020	Laadittu suunnitelma, toteutuneet julkaisut, sivutykkäysten määrä	Jokainen työntekijä
Palveluista tiedottaminen, seuraajien lisääminen: arkityö näkyville	Instagram-sovellusta käyttävät kuntalaiset, potentiaaliset tulevat kuntalaiset	1 julkaisu ja 1 tarina viikossa/ palvelu	Julkaisusuunnitelman laadinta 12/2019, julkaisut 01-12/2020	Laadittu suunnitelma, toteutuneet julkaisut ja tarinat	Jokainen työntekijä
Palveluista kertominen, ajankohtaiset asiat	Paikallislehden lukijat	Teemoitetut lehtiartikkelit	Jatkuva	Toteutuneet artikkelit	Vapaa-aikasihteeri, tiimivastaavat
Palveluiden esille tuonti, henkilöstö tutuksi	Kuntalaiset ja muut tapahtumakävijät	Omat tapahtumat ja tapahtumaständit toisten tilaisuuksissa	Tammikuun avoimet ovet ja Muttimarkkinat, messutapahtumat	Toteutetut tapahtumat	Tiimivastaavat, vapaa-aikasihteeri

TAULUKKO 3. Vapaa-aikatoimen palvelut tunnettuja, henkilöstö -toimintaohjelma

<b>Vapaa-aikatoimen tavoite: Vapaa-aikatoimen palvelut ovat tunnettuja koko Sievin kunnan henkilöstön ja luottamushenkilöiden keskuudessa</b>					
Tavoite	Kohderyhmä	Keino	Ajankohta	Seurantamittari	Vastuutaho
Vapaa-aikatoimen palvelukenttä on tunnettu	Kunnantalon henkilöstö	Kausi-info	Syksy 2019, kevät ja syksy 2020	Toteutunut infotilaisuus	Vapaa-aikasih-teeri
Ajankohtaisen tiedon levittäminen	Kunnan työntekijät ja luottamushenkilöt	Sähköpostitiedote	2 krt/vuosi, kausittain	Koottu ja lähetetty tiedote	Tiimivastaavat
Ajankohtaisen tiedon levittäminen	Lautakunnan jäsenet	Palvelukohtainen ajankoh-taiskatsaus	Kokousten yhteydessä	Toteutuneet katsaukset	Vapaa-aikasih-teeri
Vapaa-aikatoimen palvelut tunnetaan	Sidosryhmät	Esittelymateriaalin laadinta PP-muotoon	06/2019	Laadittu ja käytössä oleva materiaali	Tiimivastaavat

TAULUKKO 4. Vapaa-aikatoimen henkilöstö on ammattimaista -toimintaohjelma

<b>Vapaa-aikatoimen tavoite: Vapaa-aikatoimen henkilöstö on ammattimaista</b>					
Osatavoite: Henkilöstö koulutautuu ja kouluttaa aktiivisesti					
Tavoite	Kohderyhmä	Keino	Ajankohta	Seurantamittari	Vastuutaho
Kouluttautumisen on suunniteltua	Vapaa-aikatoimen henkilöstö	Koulutussuunnitelma	Tilikausi	Toteutuneet koulutuspäivät	Jokainen työntekijä
Saadun tiedon jakaminen	Vapaa-aikatoimen henkilöstö	Tiimipalaverissa oma sisäinen tiedon levittäminen	Kuukausittainen tiimipalaveri, jatkuva	Jalkautettu tieto	Jokainen työntekijä
Saadun tiedon jakaminen ja hyödyntäminen työssä	Vapaa-aikatoimen henkilöstö	Pilvi-palvelun koulutusmateriaali -kansion käyttö	Jatkuva	Koulutustieto tallennetaan	Jokainen työntekijä

(jatkuu)

TAULUKKO 4. (jatkuu)

Osatavoite: Työssäjaksamisesta pidetään huolta					
Tavoite	Kohderyhmä	Keino	Ajankohta	Seurantamittari	Vastuutaho
Työntekijä jaksaa työssään	Vapaa-aikatoimien henkilöstö	Mielenhyvinvointia tukevat keinot (esim. liikkuminen)	Jatkuva	Oma arvio, sairauspoissaolojen seuraminen	Jokainen työntekijä
Työntekijä jaksaa työssään	Vapaa-aikatoimien henkilöstö	Ajantasaiset tehtäväkuvat	Syksy 2019	Päivitetty tehtäväkuva	Jokainen työntekijä
Työpiste tukee työhyvinvointia	Vapaa-aikatoimien henkilöstö	Ergonomian ja työpisteen yleisilmeen tarkastaminen	Jatkuva	Oma arvio	Vapaa-aikasihteeri, työntekijät
Oman hyvinvoinnin ja jaksamisen tunnistaminen	Vapaa-aikatoimien henkilöstö	Yhteisen koulutuspäivän teemaluento	Kevät 2020	Toteutunut koulutuspäivä	Vapaa-aikasihteeri

TAULUKKO 5. Järjestetty toiminta koetaan omaksi ja osallistutaan -toimintaohjelma

Vapaa-aikatoimen tavoite: Kuntalaiset kokevat järjestetyn toiminnan omakseen ja osallistuvat toimintaan aktiivisesti					
Tavoite	Kohderyhmä	Keino	Ajankohta	Seurantamittari	Vastuutaho
Kuntalaisten tyytyväisyyden seuranta tapahtumissa	Tapahtumaan osallistuneet	Kohdennettu tapahtumapalaute	Tapahtumassa tai välittömästi sen jälkeen	Annettu ja analysoitu tapahtumapalaute	Tapahtumasta vastaava
Toimintaideoiden kerääminen	Kaikki kuntalaiset	Avoin palaute	Jatkuva	Saatu ja analysoitu palaute	Tiimivastaavat ja vapaa-aikasihteeri
Kiinnostava ja houkuttelevan toiminnan suunnittelu	Työntekijät	Kerätyn palautteen hyödyntäminen suunnittelussa	Syksy 2019 ja 2020, jatkuva	Tapahtumakävijöiden määrän kehittyminen	Kaikki työntekijät
Aktiivinen ja lisääntyvä osallistuminen järjestettyyn toimintaan	Kuntalaiset ja lähiseutujen potentiaaliset osallistujat tapahtumiin/ palveluihin	Laadittu tapahtuman/toiminnan erillinen markkinointisuunnitelma	Tapahtumasta riippuen aloitus 2-4 kk ennen tapahtumajakoa	Laadittu markkinointisuunnitelma, tapahtumien kävijämäärät	Kaikki työntekijät, joita tapahtuma koskettaa

## TAULUKKO 6. Kirjastopalveluiden toimintaohjelma

<b>Kirjastopalvelun tavoite: Kirjastopalveluita käyttää jokainen sieviläinen</b>					
Osatavoite: Kirjaston palvelut ovat tunnettuja ja käytettyjä					
Tavoite	Kohderyhmä	Keino	Ajankohta	Seurantamittari	Vastuutaho
Laaja palvelutarjonta tiedetään	Työntekijät, luottamushenkilöstö, asiakkaat	Kuvattu ja aukikirjoitettu palvelutarjonta	Syksy 2019	Kuvatut palvelut	Kirjaston henkilökunta
Kirjaston palvelut tunnetaan ja niitä markkinoidaan	Asiakkaat, luottamushenkilöt	Laadittu tiedotussuunnitelma palvelusta	Syksy 2019	Laadittu ja käytössä oleva tiedotussuunnitelma	Kirjaston henkilökunta
Osatavoite: Kirjastossa on ilo käydä					
Tavoite	Kohderyhmä	Keino	Ajankohta	Seurantamittari	Vastuutaho
Asiakaspalvelun tason selvittäminen	Asiakkaat	Asiakastytyväisyyskysely	Syksy 2019	Toteutunut ja analysoitu kysely	Kirjaston henkilökunta
Tunnistaa hyvän asiakaspalvelun polku	Kirjaston työntekijät	Kuvattu asiakaspalveluprosessi	Syksy 2019	Asiakaspalveluprosessi laadittu	Kirjastonhoitaja
Jokainen asiakas kokee olonsa tervetulleeksi	Kirjaston työntekijät	Palveluetiketti työpaja henkilöstölle	Kevät 2020	Koulutus toteutunut, materiaalit käytössä	Kirjastonhoitaja, vapaa-aikasihteeri
Osatavoite: Kirjasto on kuntalaisten olohuone					
Tavoite	Kohderyhmä	Keino	Ajankohta	Seurantamittari	Vastuutaho
Tapahtumatarjonnan lisääminen, järjestöjen esille nostaminen	Järjestötoimijat, kuntalaiset	Järjestöyhteyden kehittäminen, järjestöjen infoständit kirjastolla	Jatkuva	Toteutuneet järjestöstandit ja -tempaukset	Kirjaston henkilöstö
Kirjaston tilojen monipuolinen käyttäminen	Kuntalaiset	Säännöllinen tapahtumatarjonta	Jatkuva	Toteutuneet tapahtumat	Kirjaston henkilöstö
Kirjaston tiloja uskalletaan käyttää monipuolisesti	Kuntalaiset, järjestöt, luottamushenkilöt, kunnan henkilöstö	Erillinen markkinointisuunnitelma	Syksy 2020	Laadittu markkinointisuunnitelma	Kirjaston henkilöstö

## TAULUKKO 7. Kulttuuripalveluiden toimintaohjelma

Kulttuuripalveluiden tavoite: Kulttuuripalvelut kiinnostavat sieviläisiä ja niillä luodaan hyvinvointia arkeen					
Osatavoite: Kulttuuri kuuluu kaikille					
Tavoite	Kohderyhmä	Keino	Ajankohta	Seurantamittari	Vastuutaho
Jokainen löytää tiedon kulttuuripalvelun toiminnoista ja tapahtumista	Palvelun käyttäjät ja potentiaaliset käyttäjät	Monikanavainen tiedottaminen, erillinen suunnitelma	10-12/2019	Laadittu ja käytöön otettu suunnitelma eri markkinointikeinoista	Vapaa-aikatoiminnan ohjaaja (nuoriso ja kulttuuri)
Uusien tiedotuskanavien käyttäminen	Whatsapp-sovellusta käyttävät palvelusta kiinnostuneet	Whatsapp-tiedottamisen aloittaminen	06/2019	Käytössä oleva palvelu	Vapaa-aikatoiminnan ohjaaja (nuoriso ja kulttuuri)
Jokaisen on mahdollista osallistua toimintaan	Kohderyhmään kuuluvat kuntalaiset, heidän kanssaan työtä tekevät ammatillaiset	ElämySievi-kortin käyttöönotto	Syksy 2019-Kevät 2020	Käytössä oleva kortti, korttia käyttävien määrä	Vapaa-aikatoiminnan ohjaaja (nuoriso ja kulttuuri)
Kuntalaiset ovat kiinnostuneita ja tulevat mukaan järjestettyyn toimintaan	Tapahtumakävijät, kiinnostuneet tapahtumakävijät	Oikeanlainen ja monipuolinen tarjonta	Syksy 2020	Lisääntyneet kävijämäärät, toteutuneet tarjotut palvelut	Vapaa-aikatoiminnan ohjaaja (nuoriso ja kulttuuri)
Osatavoite: Kulttuuria tuotetaan Sievistä sieviläisille					
Tavoite	Kohderyhmä	Keino	Ajankohta	Seurantamittari	Vastuutaho
Paikallisten kulttuuriosajien saaminen tietoon	Kulttuuria tuottavat sieviläiset tekijät	Listan koostaminen kulttuuria tuottavista tekijöistä	Syksy 2019	Luotu lista	Vapaa-aikatoiminnan ohjaaja (nuoriso ja kulttuuri)
Kulttuuripalveluita tuottavat sieviläiset esiintyjät	Kulttuuripalveluita käyttävät	Sieviläisten esiintyjien palkkaaminen tapahtumiin	Jatkuva	Toteutuneet sieviläisten esiintymiset	Vapaa-aikatoiminnan ohjaaja (nuoriso ja kulttuuri)
Kylän elävänä pitäminen, erityispiirteiden esiin nostaminen	Kyläyhdistysten toimijat	Vierailut kyläyhdistysten kokouksissa	Syksy 2019 – kevät 2020	Toteutuneet kyläyhdistysten tapaamiset	Vapaa-aikatoiminnan ohjaaja (nuoriso ja kulttuuri)
Sievin kylät ovat aktiivisia	Sieviläiset	Kylätapahtumat	Jatkuva	Toteutuneet kylätapahtumat	Vapaa-aikatoiminnan ohjaaja (nuoriso ja kulttuuri)

## TAULUKKO 8. Liikuntapalveluiden toimintaohjelma

<b>Liikuntapalveluiden tavoite: Liikuntapalvelut ovat tunnettuja ja kuntalaiset käyttävät niitä aktiivisesti</b>					
Osatavoite: Liikuntatilat ja -paikat ovat tunnettuja ja käytössä					
Tavoite	Kohderyhmä	Keino	Ajankohta	Seurantamittari	Vastuutaho
Liikuntapaikat ovat käyttökuntoiset	Liikuntapalvelun työntekijät, kyläyhdistykset	Liikuntapaikkojen huolto- ja kunnossapitosuunnitelmat	Syksy 2019	Laadittu suunnitelma	Vapaa-aikatoiminnan ohjaaja (liikunta)
Lapset tuntevat kunnan eri liikuntapaikat	Lapset, perheet	Lasten puuhapäivät	06/2019	Toteutuneet puuhapäivät	Vapaa-aikatoiminnan ohjaaja (liikunta)
Liikuntatilojen varaaminen on jouhevaa	Kuntalaiset	Sähköisen varauskalenterin käyttöönotto	Kevät 2020	Käytössä oleva varauskalenteri	Vapaa-aikatoiminnan ohjaaja (liikunta)
Osatavoite: Ryhmittäin räätälöidyt liikuntapalvelut					
Tavoite	Kohderyhmä	Keino	Ajankohta	Seurantamittari	Vastuutaho
Jokainen löytää oman tavan liikkua	Ikäihmiset	Kotijumppaa ja kyläilyä -kampanja	Kevät-syksy 2019	Toteutunut kampanja	Vapaa-aikatoiminnan ohjaaja (liikunta)
Jokainen löytää oman tavan liikkua	Kuntalaiset	Räätälöidyt liikuntaryhmät ja tapahtumat	Suunnitelma syksy 2019, toteutus 2020	Laadittu suunnitelma, toteutuneet ryhmät	Vapaa-aikatoiminnan ohjaaja (liikunta)
Osatavoite: Monikanavainen markkinointi käytössä					
Tavoite	Kohderyhmä	Keino	Ajankohta	Seurantamittari	Vastuutaho
Markkinointiyhteistyön luominen eri toimijoiden kanssa	Järjestöjen piirissä toimivat kuntalaiset	Järjestöjen kautta viestitään toiminnasta	Aloitukset syksy 2019, jatkuva	Saadut yhteistyökumppanit	Vapaa-aikatoiminnan ohjaaja (liikunta)
Hyvien kokemusten hyödyntäminen markkinoinnissa	Palveluita käyttäneet kuntalaiset	Laadullisen kokemukspalautteen kerääminen	Jatkuva	Saadun palautteen määrä	Vapaa-aikatoiminnan ohjaaja (liikunta)
Markkinoinnissa hyödynnetään käyttäjäkokemuksia	Epäröivät osallistujat	Kerättyyn sanalliseen palautteeseen perustuva markkinointi	aloitus 10/2019, jatkuva	Toteutunut kokemuspohjainen markkinointi	Vapaa-aikatoiminnan ohjaaja (liikunta)
Markkinointiviestintä tavoittaa eri käyttäjäryhmät	Kuntalaiset	Erillinen markkinointisuunnitelma	Kevät 2020	Valmistunut markkinointisuunnitelma	Vapaa-aikatoiminnan ohjaaja (liikunta)

## TAULUKKO 9. Nuorisopalveluiden toimintaohjelma

<b>Nuorisopalveluiden tavoite: Nuoren oma hyvä elämä Sievissä</b>					
Osatavoite: Jokaisella kouluikäisellä on yksi kodin ulkopuolinen harrastus					
Tavoite	Kohderyhmä	Keino	Ajankohta	Seurantamittari	Vastuutaho
Kerätä tietoa millaiset harrastukset kiinnostavat	1.-9.-luokkalaiset	Harrastekysely	04/2020	Toteutettu kysely	Vapaa-aikatoiminnan ohjaaja (nuoriso ja kulttuuri)
Tunnettu tarjonta	1.-9.-luokkalaiset huoltajineen	harrasteopas joka talouteen	09/2019	Päivitetty ja jaettu harrasteopas	Vapaa-aikatoimien toimistosihteri
Toivotun harrastustoiminnan tarjoaminen	Sieviläiset järjestöt ja toimijat	Info- ja keskustelutilaisuus kyselyn pohjalta	05/2020	Toteutettu tilaisuus	Vapaa-aikatoiminnan ohjaaja (nuoriso ja kulttuuri)
Osatavoite: Hyvä ja vahva itsetunto					
Tavoite	Kohderyhmä	Keino	Ajankohta	Seurantamittari	Vastuutaho
Positiivinen pedagogiikka työmenetelmänä tunnettu	Nuorten parissa toimivat ammattilaiset, opettajat	Luentotilaisuus (4 h), koulutustilaisuus (7h)	Syksy 2019	Toteutuneet koulutukset	Vapaa-aikatoiminnan ohjaaja (nuoriso ja kulttuuri)
Keskitytään hyvän huomaamiseen arjessa	Koulut, työhyteisöt, harrasteryhmät	Järjestetty hyvän huomaamisen viikko	Syksy 2019, toteutus viikolla 45	Toteutuneet tapahtumat teemaviikolla	PoPedan työrukkanen
Yläkoulun aloittava nuori on osa luokkayhteisöä	7-luokkalaiset ja vanhemmat	7-luokkatoiminta (ryhmytyspäivä, leiri, jatkopäivä)	Kevät 2019, syksy 2019	Toteutuneet leirit ja päivät	Vapaa-aikatoiminnan ohjaaja (nuoriso ja kulttuuri)
Osatavoite: Jelppiverkko palveluna tunnettu ja kohderyhmän käytössä					
Tavoite	Kohderyhmä	Keino	Ajankohta	Seurantamittari	Vastuutaho
Jelppiverkko on tunnettu palvelu	Nuoret, vanhemmat, ammattilaiset	Uusien markkinointimateriaalien jakaminen	Kesä-syksy 2019 (materiaali valmistunut silloin)	Materiaali levittynyt ja palvelu tunnettu	Jelppiverkon työntekijät
Jelppiverkon työntekijät ja palvelusisältö tunnetaan	Nuoret	Jalkautuminen nuorten pariin: koulupäivystys, oppitunti-infot	Erikseen laadittu suunnitelma	Toteutuneet kohtaamiset	Jelppiverkon työntekijät
Jelppiverkon työntekijät ja palvelusisältö tunnetaan	Vanhemmat ja ammattilaiset	Vanhempainiltojen esittäytyminen, verkostotapaamiset	Jatkuva	Vierailukerrat	Jelppiverkon työntekijät
Kohderyhmään kuuluvat nuoret ovat palvelun piirissä	Palvelua tarvitsevat nuoret	Asiakkaiden kontaktointi ja ohjautuminen oikean jatkopalvelun piiriin	Jatkuva	Asiakastytyväisyys, onnistuneet polutukset	Jelppiverkon työntekijät

## TAULUKKO 10. Työllisyyspalveluiden toimintaohjelma

<b>Työllisyyspalveluiden tavoite: Työllisyyspalvelut on tunnettu ja tavoittaa eri kohderyhmät</b>					
Osatavoite: Työtön aktivoituu ja osallistuu toimintaan					
Tavoite	Kohderyhmä	Keino	Ajankohta	Seurantamittari	Vastuutaho
Kohderyhmään kuuluvat tietävät palveluista	Pitkään työttömänä olleet	Aukikirjoitettu palvelutarjonta, palveluesitteen laatiminen	Syksy 2019	Aukikirjoitettu palvelutarjonta, valmistunut palveluesite	Työllisyyskoordinaattori, kuntouttavan työtoiminnan ohjaaja
Kohderyhmään kuuluvat tietävät palveluista	Pitkään työttömänä olleet	Palveluesitteiden lähettämisen kutsukirjeen mukana -toimintamallin käyttöönotto	Syksy 2019	Kirjattu ja käytössä oleva toimintamalli	Työllisyyskoordinaattori, kuntouttavan työtoiminnan ohjaaja
Mielenhyvinvoinnin ylläpitäminen	Työttömät sieviläiset	Hankkeen pop-up-toiminnan vakiinnuttaminen osaksi työllisyyspalveluiden toimintaa	Syksy 2019 (suunnittelu), kevät 2020 toteutus	Aloitettu toiminta	Työllisyyskoordinaattori, kuntouttavan työtoiminnan ohjaaja
Paikalliset yhdistystoimijat ovat tunnettuja ja lisäävät hyvinvointia	Palvelun piirissä olevat työttömät	Yhteistyötapahtumat paikallisten toimijoiden kanssa	Kevät, kesä 2020	Toteutuneet tapahtumat	Työllisyyskoordinaattori, kuntouttavan työtoiminnan ohjaaja
Osatavoite: Työllisyyspalvelut tuottavat palveluita sieviläisille					
Tavoite	Kohderyhmä	Keino	Ajankohta	Seurantamittari	Vastuutaho
Työllisyyspalveluiden palvelukokonaisuudet tunnetaan	Työttömät sieviläiset, verkosto ja työnantajat	Palveluiden markkinointisuunnitelma	Syksy 2019	Toteutunut markkinointisuunnitelma	Työllisyyspalveluiden henkilöstö
Työkolmio toimintana on tunnettu ja käytössä	Oma henkiöstö, kuntalaiset	Palvelutarjonnan aukikirjoittaminen	Syksy 2019	Aukikirjoitettu palvelutarjonta	Työpajan ohjaaja(t)
Työkolmion tuotteet ovat saatavilla	Kuntalaiset, matkailijat	Esite, tapahtumamarkkinointi, myyntipisteet	Kesä 2019	Tuotemyynti lisääntynyt, tilauskannan kehitys, myynnin kehitys	Työllisyyspalveluiden henkilöstö
Työkolmion palvelut ovat tunnettuja ja käytössä	Kuntalaiset	Palveluesitteen tekeminen, markkinointisuunnitelman laatiminen	11/2019	Laadittu markkinointisuunnitelma, valmistunut ja jaettu palveluesite	Työllisyyspalveluiden henkilöstö

(jatkuu)



## TAULUKKO 10. (jatkuu)

Osatavoite: Työkolmion tekijöillä on mielekkäitä työtehtäviä					
Tavoite	Kohderyhmä	Keino	Ajankohta	Seurantamittari	Vastuutaho
Jokaiselle löytyy osaamista vastaavaa tekemistä	Työkolmiolla työskentelevät henkilöt	Valmistettavien tuotteiden monipuolisuus	Syksy 2019	Valmis tuotevalikoima	Työpajan ohjaaja(t)
Työntekijä tuntee olevansa arvokas	Työkolmiolla työskentelevät henkilöt	Työtehtävä-prosessin sanallinen kuvaaminen	Kevät 2020	Valmiit prosessikuvaukset työtehtäville	Työpajan ohjaaja(t)

Toimintaohjelmiin laadittujen tavoitteiden toteutumisen seurannasta huolehtivat tiimivastavat yhdessä vapaa-aikasihteerin kanssa. Toimintaohjelmiin ei ole kirjattu erikseen budjetteja. Vapaa-aikatoimen palveluilla on omat vuosibudjetit, joiden antamissa raameissa markkinointiin voidaan käyttää rahaa. Budjettien suuruudet vaihtelevat paljon palveluittain. Toimintaohjelmien toteutumisen seurannan yhteydessä tarkastellaan myös budjettitarpeita tavoitteiden saavuttamiseksi.

## 6 POHDINTA

Toiminnallisen opinnäytetyön tavoitteena oli laatia Sievin kunnan vapaa-aikatoimelle käytännöllinen markkinointisuunnitelma, jossa määriteltiin tavoitteet niin yleisesti koko vapaa-aikatoimelle, kuin myös palvelukohtaisesti. Markkinointisuunnitelman laadinnassa otettiin huomioon selkokieliisyys ja saavutettavuus. Vapaa-aikatoimella ei ole ollut aiemmin kirjallista markkinointisuunnitelmaa, mikä olisi ohjannut tehtävää työtä. Opinnäytetyön teoriaosuudessa keskityttiin markkinoinnin käsitteisiin, tehtäviin ja muotoihin sekä tutkittiin myös kuntamarkkinointiin liittyviä erityispiirteitä ja viestinnän vaatimuksia. Teoriaosuudessa perehdyttiin myös hyvän markkinointisuunnitelman rakenteeseen ja sisältöön.

Opinnäytetyön empiirisen osuuden toteutus alkoi tiimipalaverissa yhdessä vapaa-aikatoimen henkilöstön kanssa. Tiimipalaverissa henkilöstölle ohjeistettiin SWOT-analyysin laadinta. Yhteenvetoanalyysit tehtiin palveluittain empiirisen osuuden toteuttamisen pohjaksi. Palveluittain oli mahdollista samassa yhteydessä antaa raameja asetettaville tavoitteille. Kirjoitettujen SWOT-analyysien ja teoriassa käsiteltyjen asioiden pohjalta laadin Sievin kunnan vapaa-aikatoimen markkinointisuunnitelman. Markkinointisuunnitelman käytännön toteutus ja seuranta jäävät opinnäytetyöprosessin ulkopuolelle.

Koen onnistuneeni markkinointisuunnitelman laadinnassa opinnäytetyössä asetettujen tavoitteiden mukaisesti. Markkinointisuunnitelman laatiminen työn aiheena oli selkeä. Markkinoinnista yleisesti oli laajasti saatavilla teorian tietoa, mutta oli huomioitava lähdeaineiston ajantasaisuus. Kunta-alan markkinoinnista ei ollut teorian tietoa laajasti saatavilla, tieto oli pitkälti kokemukseen perustuvia artikkeleita. Henkilökohtaisesti olisin halunnut syventyä markkinointikirjallisuuden vieläkin laajemmin, sillä markkinointi aiheena on todella mielenkiintoinen. Koen kuitenkin löytäneeni riittävän tason teorian laajuuteen. Ohjaavan opettajan ja työelämäohjaajan antamat palautteet veivät työtä haluttuun suuntaan.

Opinnäytetyön tekeminen työnantajalleni ja omalle tiimilleni oli mielekästä. Saimme tämän työn myötä vapaa-aikatoimelle konkreettisen suunnitelman markkinointityön tueksi. Koen pystyneeni käymään aitoa keskustelua henkilöstön kanssa parhaimman lopputuloksen aikaansaamiseksi. Keskustelut vapaa-aikatoimen henkilöstön kanssa opinnäytetyön empiirisen osuuden työstämisen aikana ovat osoittaneet, että markkinointisuunnitelmassa määritellyt tavoitteet ovat riittävän haastavia, mutta saavutettavissa. Tavoitteet tukevat myös muuta vapaa-aikatoimessa tehtävää kehitystyötä. Markkinointisuunnitelman laatijana pystyn myös tukemaan henkilöstöämme tulevana vuosina suunnitelmaa toteuttaessamme. Työtä kriittisesti arvioitaessa, on nostettava esille riittävän segmentoinnin puute. Osissa palveluita segmentointi jäi köykäiseksi ja saattaa toteutusvaiheessa aiheuttaa haasteita. Ongelmana voi olla, että markkinointitoimenpiteet eivät kohdennu täysin tavoiteltuun kohderyhmään. Tämä asia kannattaa huomioida markkinointisuunnitelman tavoitteiden toteumaa arvioitaessa ja tulevien vuosien toimintaohjelmaa laadittaessa.

Markkinoinnin suunnittelu ja toteuttaminen suunnitelmaan kirjatussa laajuudessa ei ole vapaa-aikatoimen henkilöstölle tuttua. Suurin osa vapaa-aikatoimen henkilöstöstä on tehnyt työssään markkinointia, mutta sillä ei ole ollut pitkän aikavälin suunnitelmaa tai tavoitetta. Isohookana (2007, 39) onkin kirjoittanut: ”Jotta markkinointi ja markkinointiviestintä palvelisivat yrityksen tavoitteiden saavuttamista, tulisi koko henkilöstön olla modernilla tavalla markkinointiorientoitunut”. Mikäli laaditun markkinointisuunnitelman tavoitteet halutaan saada toteutumaan, tarvitaan henkilöstölle koulutusta ja ymmärrystä markkinointiin liittyen.

Opinnäytetyöstä saatava maksimaalinen hyöty vaatisi opinnäytetyön tilaajalta markkinointisuunnitelman tavoitteita tukevien asiakirjojen laatimista. Tällaisia asiakirjoja olisivat esimerkiksi markkinoinnin vuosikello, markkinoinnin tehtävätaulukko ja valmiit mainospohjat. Lisäksi markkinointisuunnitelman päivittämiselle on löydettävä oikea ajankohta vuosisuunnitelmasta, jotta se on linjassa vapaa-aikatoimen muiden suunnitelmien päivittämisen kanssa.

Teoriatietoon peilaten markkinointisuunnitelman operatiivinen suunnittelu tulisi kirjata aina kuukausitasolle asti. Tässä markkinointisuunnitelmassa ei siihen päästy kuin muutamien alatavoitteiden osalta. Suunnitelman toimintaohjelmien tarvittaessa nopeakin päivittäminen aikataulujen osalta jää tilaajan kehittämistehtäväksi. Lisäksi yhtenä kehittämissuositukseksi suosittelemme opinnäytetyön tilaajan tulevaisuuden rekrytointiprosesseissa huomioivan vahvemmin hakijoiden kiinnostusta markkinoinnin kehittämisen ja juurruttamisen näkökulmasta.

## LÄHTEET

- Bergström, S. & Leppänen, A. 2007. Markkinoinnin maailma. 8.-10.painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Bergström, S. & Leppänen, A. 2015. Yrityksen asiakasmarkkinointi. 16. uudistettu painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- García, T. 2017. Heikoin lenkki. Internetartikkeli. Saatavissa: <https://www.marmai.fi/blogit/heikoin-lenkki-6675980>. Viitattu: 6.3.2019.
- Hollanti, J. & Koski, J. 2007. Visio. Markkinoinnin soveltaminen liiketoiminnassa. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Huovila, T. 2006. "look" Visuaalista viestisi. Helsinki: Inforviestintä Oy.
- Inkoon kunta. 2018. Uutiset whatsappin kautta. Internetartikkeli. Saatavissa: [https://www.inkoo.fi/inkoo\\_tiedottaa/uutiset\\_whatsappin\\_kautta](https://www.inkoo.fi/inkoo_tiedottaa/uutiset_whatsappin_kautta). Viitattu 28.12.2018.
- Isohookana, H. 2007. Yrityksen markkinointiviestintä. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Juholin, E. 2013. Communicare! Kasva viestinnän ammattilaiseksi. 6. uudistettu painos. Helsinki: Management Institute of Finland MIF Oy.
- Juusola, M. 2019. Selkokielen tarvearvio 2019. Saatavissa: <https://selkokeskus.fi/wp-content/uploads/2019/02/Tarvearvio-2019.pdf>. Viitattu 24.2.2019.
- Kortetjärvi-Nurmi, S. & Rosenström, A. 2004. Yritysviestinnän ABC. 4.-6. painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Kotler, P. 2005. Markkinoinnin avaimet. Helsinki: Readme.fi.
- Kotler, P., Kartajaya, H. & Setiawan, I. 2011. Markkinointi 3.0. Tuotteista asiakkaisiin ja ihmiskeskeisyyteen. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Kuntalaki 410/2015. <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2015/20150410>. Viitattu 4.1.2019.
- Kuntaliitto. 2016. Kuntaviestinnän opas: ohjeet kunnan ja kuntapalveluja tuottavan yhteisön viestintään ja markkinointiin. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Kuntaliitto. 2017. Yleisten kirjastojen saavutettavuussuositus. 2. painos. PDF-julkaisu.

- Kuntien markkinointitutkimus. 2019. Saatavissa: <https://www.sttinfo.fi/data/attachments/00434/3f82456c-14c8-4723-bae1-497d9bb12009.pdf>. Viitattu 13.1.2019.
- Lohtaja, S. & Kaihovirta-Rapo, M. 2007. Tehoa työelämän viestintään. Puhu kuulijalle, kirjoita lukijalle. Helsinki: WSOYpro.
- Marketing theories. Saatavissa: <https://www.professionalacademy.com/blogs-and-advice/marketing-theories---the-marketing-mix---from-4-p-s-to-7-p-s>. Viitattu 5.2.2019.
- Markkinointiliitto. 2018. Kuntamarkkinoinnin helmet – Porin kaupungin yhdessä tehty brändiuudistus. Saatavissa: <https://www.markkinointiliitto.fi/sisallot/kuntamarkkinoinnin-helmet-porin-kaupungin-yhdessa-tehty-brandiuudistus/>. Viitattu 27.1.2019.
- Miettinen, V. 2017. Kesäsomettajat tulivat kuntiin – nuoret saavat luottoa ja keräävät kiitosta. Internetartikkeli. Saatavissa: <https://kuntalehti.fi/uutiset/paatoksenteko/kesasomettajat-tulivat-kuntiin-nuoret-saavat-luottoa-ja-keraaivat-kiitosta/>. Viitattu 28.12.2018.
- Muhonen, R. & Heikkinen, L. 2003. Kohtaamisia kasvokkain. Tapahtumamarkkinoinnin voima. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Ojansivu, M. 2018. Auringonlasku peruttu! Kuntalehti, 26. vuosikerta, 1, 16-23.
- Pohjois-Pohjanmaan työllisyyskatsaus. 2019. Saatavissa: [https://www.ely-keskus.fi/documents/10191/37815379/Tkat\\_FI\\_helmikuu\\_2019.pdf/c892f54c-acbf-4fba-9aba-118f3bf82125](https://www.ely-keskus.fi/documents/10191/37815379/Tkat_FI_helmikuu_2019.pdf/c892f54c-acbf-4fba-9aba-118f3bf82125). Viitattu 6.4.2019.
- Raatikainen, L. 2005. Tavoitteellinen markkinointi. Markkinoinnin tutkimus ja suunnittelu. 1.-2. painos. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Rope, T. 2000. Suuri markkinointikirja. Helsinki: Kauppakaari Oyj.
- Rope, T. 2011. Voita markkinoinnilla. Helsinki: Kauppakamari.
- Sallinen, S., Majoinen, K. & Seppälä, J. (toim.). 2017. Toimiva kunta: Hyvinvointia! Sivistystä! Elinvoimaa! Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Santavuori, O. 2019. Sievin kunnan vapaa-aikasihteerin henkilökohtainen tiedonanto, keskustelu 16.1.2019.
- Selkokeskus. Saatavissa: <https://selkokeskus.fi/selkokieli/maaritelma/>. Viitattu 20.1.2019.
- Sievin kunta a. Saatavissa: [www.sievi.fi](http://www.sievi.fi). Viitattu 25.1.2019.

Sievin kunta b. Saatavissa: <http://www.sievi.fi/wp-content/uploads/2018/03/Kuntastrategia-2018-2021.pdf>. Viitattu 25.1.2019.

Sievin kunta c. Saatavissa: <https://www.sievi.fi/wp-content/uploads/2019/01/Talousarviokirja-2019-kv-29.11.2018-%C2%A7-62.pdf>. Viitattu 25.1.2019.

Sievin kunta d. Saatavissa <http://www.sievi.fi/wp-content/uploads/2017/08/Hallintos%C3%A4%C3%A4nt%C3%B6-KV-20170531-%C2%A7-36-voimaan-1.6.2017.pdf>. Viitattu 25.1.2019.

Valtanen, M. 2018. Haussa heimopäällikkö – työpaikkailmoituksista tuli osa kuntien brändityötä. Internetartikkeli. Saatavissa: <https://kuntalehti.fi/uutiset/paatoksenteko/haussa-heimopaallikko-tyopaikkailmoituksista-tuli-osa-kuntien-brandityota/>. Viitattu 28.12.2018.

Valtionvarainministeriö. Saavutettavuus. Saatavissa: <https://vm.fi/saavutettavuusdirektiivi>. Viitattu 7.4.2019.

Virtanen, H. 2009. Selkokielen käsikirja. Helsinki: Oppimateriaalikeskus Opike.

Virtanen, P. 2010. Markkinoiden ja myyjien oikein. Sallitut ja kielletyt markkinointikeinot. Helsinki: WSOYpro Oy.

Vuokko, P. 2010. Nonprofit-organisaatioiden markkinointi. 1.-2. painos. Helsinki: WSOYpro Oy.

Ylönen, J. 2018. Heimopäällikkö ja startup-henkeä – moni kunta pyrkii erottautumaan. Internetartikkeli. Saatavissa: <https://kuntalehti.fi/uutiset/heimopaallikkoa-ja-startup-henkea-moni-kunta-pyrkii-erottautumaan/>. Viitattu 28.12.2018.

Åberg, L. 2000. Viestinnän johtaminen. 2. painos. Helsinki: Inforviestintä Oy.