

Opinnäytetyö (YAMK)

Palveluliiketoiminnan koulutusohjelma

Restonomi (YAMK)

2012

Heli Haikonen

# MARKKINOINNIN KEHITTÄMINEN

– Case Turun Seudun Kiinteistöpalvelu Oy



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU  
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Heli Haikonen

## MARKKINOINNIN KEHITTÄMINEN -CASE TURUN SEUDUN KIIINTEISTÖPALVELU OY

Monissa Suomen kunnissa kehitetään kustannussäästöjen vuoksi erilaisia toimintatapoja, joilla kunnan lakisääteiset palvelut voitaisiin tuottaa mahdollisimman tehokkaasti. Yhtenä vaihtoehtona on käytetty kunnallisten liikelaitosten yhtiöittämistä osakeyhtiöiksi. Näin toimittiin myös Turussa, jossa ruoka-, kiinteistöhoito- ja siivouspalvelut yhtiöitettiin 1.1.2012 alkaen Turun Seudun Kiinteistöpalvelu Oy:ksi. Yhtiöittäminen on osa Turun kaupungin rakennemuutosta, jonka tavoitteena on tuottaa kaupungille palveluja entistä edullisemmin ja laadukkaammin. Taustalla on lisäksi Turun kaupungin nykyisten palvelusopimusten kilpailutus vuoden 2015 alusta vuoden 2019 loppuun mennessä. Tämä luo luonnollisesti paineita Turun Seudun Kiinteistöpalvelu Oy:n kilpailukyvyyn säilyttämiseen avoimilla markkinoilla.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää joitakin markkinoinnin keinoja, joilla voitaisiin vaikuttaa Turun Seudun Kiinteistöpalvelu Oy:n liiketoiminnan kehittämiseen yhtiöittämisen jälkeen tuleva palvelusopimusten kilpailutus huomioiden. Työssä peilataan Taloustutkimus Oy:n asiakassuhdetutkimuksen sekä teemahaastattelujen tuloksissa esille nousseita teemoja, joiden avulla pyritään löytämään välineitä liiketoiminnan kehittämiseen markkinoinnin näkökulmasta.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa tarkastellaan kunnan lakisääteisiä velvollisuuksia kuntapalvelujen tuottajana sekä mahdollisuuksia näiden palvelujen tuottamiseen. Erityisesti perehdytään kuntapalvelujen yhtiöittämiseen sekä siihen vaikuttaviin seikkoihin. Markkinointia ja sen merkitystä käsitellään yrityksen liiketoiminnan kehittämisen kannalta. Markkinoinnin osa-alueista esille tulevat markkinoinnin suunnittelu, sisäinen ja ulkoinen markkinointi sekä markkinoinnin kilpailukeinoina tarjoama, henkilöstö, lisäarvon tuottaminen asiakkaalle sekä nykyisten asiakkaiden merkitys. Lisäksi tarkastellaan palvelualan tulevaisuuden muutoksia sekä niiden vaikutusta kuntasektorilla.

Tutkimuksessa havaittiin, että Taloustutkimus Oy:n asiakassuhdetutkimuksen tulokset ja teemahaastatteluissa saadut tulokset tukevat toisiaan. Tutkimuksen tuloksena tuodaan esille erilaisia markkinoinnin kehitämiskeinoja, joilla Turun Seudun Kiinteistöpalvelu Oy voi kehittää markkinointiaan. Markkinoinnin kehittäminen vaikuttaa yrityksen kilpailukykyyn avoimilla markkinoilla, tulevien palvelusopimusten kilpailutustilanteissa ja uusasiakashankinnassa sekä ulkoisen että sisäisen markkinoinnin kehittämisen kautta. Edelleen markkinoinnin kehittäminen vaikuttaa nykyisten asiakassuhteiden syventämisessä kumppanuuteen. Yrityksen täytyy kehittää markkinointiaan jatkuvasti, jotta myös yrityksen liiketoiminta voi kehittyä.

### ASIASANAT:

markkinoinnin kehittäminen, markkinointi, liiketoiminnan kehittäminen, kilpailukyky, kuntapalvelut, yhtiöittäminen

MASTER'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Master's degree programme in Hospitality Management

2012 | 71

Instructor Eija Koivisto

Heli Haikonen

## MARKETING DEVELOPING -CASE TURKU MUNICIPAL PROPERTY SERVICES

In many Finnish municipalities develop a cost savings due to a variety of approaches that local statutory services could be provided as efficiently as possible. One alternative is the incorporation of municipal public utilities to the municipal corporation. This is the way they acted in Turku 1st January 2012. The catering services, the property management services and the cleaning services incorporated to one municipal corporation, Turun Seudun Kiinteistöpalvelu Oy (Turku Municipal Property Services). The incorporation is a part of the restructuring of the city of Turku. Its aim is to provide city services at better price and better quality. The city of Turku is also going competitive bidding for service agreements for the beginning of 2015 to the end of 2019. Due to all of this creates pressures on the competitiveness of Turun Seudun Kiinteistöpalvelu Oy because it is acting on the open markets.

The aim of this master's thesis was to find out some of the marketing elements that could affect the Turun Seudun Kiinteistöpalvelu Oy business development after the incorporation. The analysis methods were a customer survey of Taloustutkimus Oy (Economic Research Ltd) and the theme interviews. When compared the results of customer survey and theme interviews there were many similarities. The results and main points based on both methods.

The theory section comprised the municipal legal responsibilities of municipal services as a producer as well as opportunities for these services. It observed also on the incorporation of municipal services and factors affecting it. In addition, made a review for the future service changes and their impact on the local government sector. The second part of the theory section researched marketing planning, internal marketing, external marketing and the meaning of marketing to the company's business development. The staff, the adding value to the customer and the importance of existing customers came up as the means of competitive offerings.

The main findings of the study were that marketing development, internal and external, have an impact on the business of Turun Seudun Kiinteistöpalvelu Oy. Marketing development affects to the company's competitiveness on the open markets. In addition, marketing development affects an existing customer when deepening the partnership and getting new customers, too. The results offer a starting point for the marketing developing of Turun Seudun Kiinteistöpalvelu Oy in the future.

### KEYWORDS:

Developing, marketing, competitiveness, municipality services, incorporation

## SISÄLTÖ

<b>KÄYTETYT LYHENTEET (TAI SANASTO)</b>	<b>6</b>
<b>1 JOHDANTO</b>	<b>8</b>
1.1 Työn taustaa	8
1.2 Työn lähtökohdat ja tavoite	10
1.3 Työssä käytetyt tutkimusmenetelmät	11
1.3.1 Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus	12
<b>2 KUNTA PALVELUJEN JÄRJESTÄJÄNÄ</b>	<b>15</b>
2.1 Kuntalaki ja kunnan vaihtoehdot palvelujen järjestäjänä	16
2.2 Kunnallisen tilaajaosaamisen taso	19
2.3 Tulevaisuuden muutosten vaikutus kuntasektorilla	20
2.4 Kunnan toimintojen organisoiminen yhtiöittämällä	21
2.4.1 Yhtiöittämisen tarkoitus	22
2.4.2 Yhtiöittämisen etuja ja haittoja	23
2.4.3 Mikä yhtiötettäessä muuttuu?	24
2.4.4 Yhtiöittämiseen vaikuttava lainsäädäntö	25
2.5 Turun Seudun Kiinteistöpalvelu Oy	25
2.5.1 Toiminta-ajatus, arvot ja visio	26
2.5.2 Tavoitteet ja kehittäminen	27
<b>3 MARKKINOINNIN MERKITYS LIIKETOIMINNAN KEHITTÄMISELLE</b>	<b>29</b>
3.1 Markkinoinnin merkitys yrityksen toiminnalle	29
3.2 Markkinoinnin toimintamuotoja	30
3.2.1 Tarjooma	31
3.2.2 Lisäarvon tuottaminen	32
3.2.3 Henkilöstö	33
3.2.4 Nykyisten asiakkuuksien merkitys	33
3.3 Markkinoinnin suunnittelu	34
3.3.1 Tavoitteiden asettaminen ja budjetointi	36
3.3.2 Kilpailija-analyysi ja asemointikriteerit	36

## **4 KARTOITUS MARKKINOINNIN MERKITYKSESTÄ YHTIÖITTÄMISPROSESSISSA39**

4.1 Taloustutkimus Oy:n asiakassuhdetutkimus ja teemahaastattelut	40
4.1.1 Taustatietoja selvitysten tekemiseen	40
4.1.2 Sisäisen markkinoinnin muotoja	41
4.1.3 Ulkoisen markkinoinnin muotoja	43
4.1.4 Asiakassuhteet	44
4.1.5 Yhtiöittämiskokemuksia sekä keinoja kilpailutusten varalle	45
4.2 SWOT-analyysi markkinoinnin kehittämisen tukena	46
4.3 Johtopäätökset	48

## **5 MARKKINOINNIN KEHITTÄMINEN TURUN SEUDUN KIINTEISTÖPALVELU**

<b>OY:SSÄ</b>	<b>51</b>
5.1 Tarjooma - tuotteet ja palvelut myyntikuntoon	52
5.2 Ulkoinen markkinointi ja asiakassuhteet	53
5.3 Sisäinen markkinointi	59
5.4 Pohdinta	62

## **6 YHTEENVETO**

## **LÄHTEET**

### **LIITTEET**

- Liite 1. Haastattelupyyntö sähköpostiviestinä  
Liite 2. Haastattelun kysymysrunko

### **KUVIOT**

Kuvio 1. Laadullisen tutkimuksen prosessikaavio (mukailtu Kananen 2010, 36). .....	12
Kuvio 2. Kunta-kuntalainen-suhteen keskeiset käsitteet (Rajala ym. 2008, 27).....	15
Kuvio 3. Yhtiöittämisen perusteina käytettyjen argumenttien yleisyys (JHL 2011).....	23
Kuvio 4. Markkinoinnin tehtäväkenttä (Hollanti & Koski 2007, 16).....	31
Kuvio 5. Tulevaisuuden haasteita palveluissa (EK 2005, 56). .....	39
Kuvio 6. Palveluorganisaation henkilöstön samanaikainen vastuu sekä operaatioista että markkinoinnista (Grönroos 2009, 406 [Gummesson 1979, 310]).....	54

### **TAULUKOT**

Taulukko 1. SWOT-analyysi.	46
Taulukko 2. Asiakaskeskeisen ja palveluhenkisen organisaation vaatimuksia työntekijälle (mukaillen Grönroos 2009, 445).	60

## KÄYTETYT LYHENTEET (TAI SANASTO)

4P-malli	P. Kotlerin markkinoinnin malli, jossa markkinoinnin kilpailukeinot on pelkistetty tuotteeseen (Product), hintaan (Price), Saatavuuteen (Place) sekä viestintään (Promotion) (Talous-sanomat 2012).
7P-malli	P. Kotlerin kehittämän 4P-mallin pohjalta markkinoinnin kilpailukeinoista D. Cowellin kehittämä palveluyrityksille sopivampi malli, jossa kilpailukeinoja ovat Product (tuote), Price (hinta), Place (saatavuus), Promotion (viestintä), People (henkilökunta), Process (palvelusten tuotantoprosessi) ja Physical evidence (palveluympäristö) (Talous-sanomat 2012).
Asemointi I. positiointi	Organisaation keino sijoittaa oma toimintansa markkinoille suhteessa kilpailijoihin (Hollanti & Koski 2007, 49 – 50).
Blogi	Blogi sisältää päivättyjä kirjoituksia, jotka etenevät aikajärjestyksessä uusimpien kirjoitusten ollessa ensimmäisellä sivulla. Bloggeja käytetään myös verkkosivujen rakentamiseen. (Kielijelppi 2012.)
Brändi	Tavaramerkin ympärille muodostunut positiivinen maine, joka muodostuu muun muassa logon tai nimen tunnettudesta, brändiin liitetystä mielikuvista ja laadun tunteesta. Tuo tuotteelle lisäarvoa. (Suomen Mediaopas 2012.)
b-to-b	Business-to-business on yritysten välistä liiketoimintaa (Hollanti & Koski 2007, 34).
Corporate 360° CUSTOMER	Asiakassuhdetutkimuskonsepti, jolla mitataan asiakastyytyväisyyden ja -uskollisuuden taso sekä määritellään kehityskohteet tyytyväisyyden ja asiakasuskollisuuden lisäämiseksi (Taloustutkimus Oy 2011).
Demarketing	Yrityksen pyrkimys hillitä markkinoita joko tilapäisesti tai pysyvästi yrityksen tarjoamien tuotteiden tai palveluiden kysynnän ollessa liian pieni tai suuri yrityksen kannalta (Anttila & Iltanen 2001, 19).
Diskursiivinen analysointi	Diskurssianalyysi on lähestymistapa, jossa lähtökohtana on kieliasu. Väittämiä, lauseita tai sanoja tulkitaan eri tavoin asiayhteydestä riippuen voimatta asettaa niitä totuudellisuustai paremmuusjärjestykseen. (Yhteiskuntatieteellinen tietokanto 2012.)
Imago	Mielikuva tuotteesta, palvelusta, organisaatiosta tai henkilöstä. Perustuu havaintoihin kokemuksiin, käsityksiin, asenteisiin, tietoihin ja päätelmiin. (Suomen Mediaopas 2012.)

Intranet	Verkkosivusto, joka on tarkoitettu organisaation sisäiseen viestintään ja työskentelyyn. Sivuston käyttäminen on usein rajattua ja edellyttää kirjautumista palveluun. (Kielijelppi 2012.)
Kvalitatiivinen tutkimus	Laadullista tutkimusta, jossa pääpaino on ilmiön ymmärtämisessä. Sen avulla voidaan etsiä ja löytää uusia näkökulmia sekä selvittää vähän tunnettuja ilmiöitä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2005, 151 – 153.)
Lisäarvo	Asiakkaalle kohdistettu tuote tai palvelu, joka lisää asiakastytyvyyttä. Lisäarvoa voivat olla esim. palvelun nopeus, asiantuntija-apu tai kanta-asiakkuus. (Kotler 1999, 148.)
Markkinointimix	Markkinoinnin eri kilpailukeinoista koottu markkinoinnissa käytettävä toimenpiteistö eli Marketing Mix. (Tikkanen 2005, 212.)
Profinder-rekisteri	Yritystietoja sisältävä rekisteri (Taloustutkimus Oy 2011).
Segmentointi	Asiakkaiden luokittelu ryhmiin samankaltaisten ominaisuuksien perusteella (Tekes 2009, 35).
SWOT-analyysi	Yrityksestä tehty kartoitusta, jossa määritellään yrityksen toiminnan vahvuudet (Strengths), heikkoudet (Weaknesses), mahdollisuudet (Opportunities) ja uhkat (Threats) (Kotler 2005b, 99).
Tarjooma	Markkinoinnissa käytettynä kuvaa tuotetta tai palvelua tai näiden yhdistelmää. Pyritään valmistamaan, markkinoimaan ja myymään ympäristötekijät ja yhteiskunta huomioiden. Käytetään kilpailutekijänä. (Hollanti & Koski 2007, 65.)
TE-keskus	Tarjoaa henkilöasiakkaille mm. työnhakuun, työllistymiseen ja yrittäjyyteen liittyviä tukipalveluja ja työnantajille mm. rekrytointi- ja työyhteisön kehittämispalveluja. Toimistojen verkosto kattaa koko Suomen. TE-toimistot kuuluvat työ- ja elinkeinoministeriön hallinnonalaan. (Työ- ja elinkeinotoimisto 2012.)
Tilaaajaosaaminen	Tieto, taito tai kyky, joka kertoo tässä tapauksessa kunta-päättäjän osaamisesta toimia palvelun tilaajana ulkopuoliselta palveluntuottajalta (Lundström 2011, 132).
Triangulaatio	Tutkimusmenetelmä, jossa käytetään ilmiön ymmärtämiseen erilaisia menetelmiä, useita tutkijoita, tietolähteitä tai teorioita. Käytettäessä tutkimuksessa useita eri aineistoja (haastattelut, tilastot, arkistot jne.), on kyse aineistotriangulaatiosta. (Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto 2012.)
Validointi, validiteetti	Luotettava, pätevä, voimassa oleva (Leino 2006, 447).
VM	Valtiovarainministeriö (Leino 2006, 462).

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Työn taustaa

Vuonna 2012 Suomessa on 336 kuntaa, joilla kaikilla on velvollisuus järjestää palveluja kuntalaisille. Näistä 108 käyttää kaupunki-nimitystä itsestään, mutta velvollisuudet lakisääteisten palvelujen järjestämiseen ovat samat. Kuntia onkin viime vuosien aikana yhdistetty, jotta palvelut voitaisiin turvata kaikille kuntalaisille ja saada kustannussäästöjä aikaan. Kuntien on säästö- ja tehokkuustavoitteista huolimatta järjestettävä kuntalaisille tietyt palvelut, sillä pääosaa palvelujen järjestämisestä säädetään kuntalailla (Suomen Kuntaliitto 2012.)

Kunnissa palvelujen järjestämistä on organisoitu uudelleen ja tuottamistapoja on tarkistettu. Yhtä ainoaa toimivaa mallia ei kuitenkaan ole, vaan kukin kunta päättää itse, mikä on paras strategia. Työ on pitkäjänteistä kehittämistä hyödyntäen eri yhteistyöelimiä. Toimintojen tehostamiseksi kunnat ovat perustaneet kunnallisia liikelaitoksia tai toimintoja on muutettu yhtiömuotoisiksi. Lainsäädäntöä kehitetään tukemaan kuntien palvelujen järjestämiseen tarvittavia muutostoimia. Lisäksi asiakaslähtöisyyteen ja palvelujen kysyntään on kiinnitetty huomiota, jotta saataisiin vastinetta rahalle. Valtiovarainministeriö ja sektoriministeriö keräävät kuntakohtaista tietoa peruspalvelujen tarpeesta sekä niiden järjestämisestä aiheutuvien kustannusten hallinnasta. Tämän tarkoituksena on saada luotettavaa vertailutietoa. Samoin Tilastokeskus on tuottanut erilaisia tilaus- ja toimintatilastoja kuntien ja kuntayhtymien tarpeisiin. (Valtiovarainministeriö 2010, 53 – 57.)

Monikaan meistä ei tule ajatelleeksi kunnan tarjoamien palvelujen määrää tai niiden järjestämisestä aiheutuvia kustannuksia. Olemme tottuneet palveluihin ja pidämme niitä itsestään selvinä. Usein havahdumme vasta sitten, kun palvelut eivät täytä odotuksiamme tai niitä ei olekaan enää saatavilla kunnan järjestämänä. Kuntien palvelujen järjestäminen vaatii tänä päivänä entistä enemmän. Suurta keskustelua on viime aikoina herättänyt kuntien jatkuva säästäminen,



jonka vaikutuksesta palveluja joudutaan supistamaan tai lopettamaan jopa kokonaan.

Monet kunnat ovat kehittäneet toimintatapojaan, jotta kaikki lakisääteiset palvelut pystyttäisiin tuottamaan edelleen kuntalaisille mahdollisimman taloudellisesti ja tehokkaasti. Kunnilla on tähän monia eri vaihtoehtoja, joista yksi on kuntapalvelujen yhtiöittäminen. Turun kaupunki yhtiöitti ruoka-, puhtaanapito- ja kiinteistöjenhoitopalveluja tuottavan Turun Kiinteistöpalveluliikelaitoksen 1.1.2012, jolloin toimintansa aloitti Turun Seudun Kiinteistöpalvelu Oy. Yhtiöittäminen on osa Turun rakennemuutosta ja sen tavoitteena on tuottaa kaupungille laadukkaita palveluja entistä edullisemmin sekä lisätä joustavuutta ja vaikutusmahdollisuuksia. Lisäksi se antaa mahdollisuuden säilyttää ”kunnan työt omina töinä”. Yhtiöittämisen avulla palveluja voidaan myydä myös kaupungin ulkopuolisille asiakkaille. Turun kaupunki aloittaa vuonna 2015 nykyisten palvelusopimusten kilpailuttamisen asteittain vuoden 2019 vuoden loppuun mennessä. (Juvonen 2011a.) Kilpailuttaminen luo luonnollisestikin paineita nykyisten asiakassuhteiden säilyttämiseen ja uusasiakkaiden hankintaan sekä tätä kautta yhtiön liiketoiminnan kannattavuuteen. Tämän hetken asia onkin miettiä, miten yrityksen kilpailukyky säilytetään avoimilla markkinoilla.

Suomen Kuntaliitto on käynnistänyt ”Uusi kunta 2017” -kehitystyön, jonka avulla pyritään saamaan kunnat erilaisista ympäristöistä riippumatta elinvoimaisiksi ja hallinnollisesti toimiviksi. Tarkoitus on kuntauudistuksen avulla saada aikaan vahvoihin peruskuntiin pohjautuva kuntaverkosto, jolloin kunnallisesta työssäkäyntialueesta muodostuisi riittävän suuri pystyäkseen vastaamaan kunnan peruspalveluista. Vahvan peruskunnan tulisi myös pystyä kehittämään yhdyskuntarakentamista sekä elinkeinopolitiikkaa. Näin pystyttäisiin vähentämään kuntien määrää merkittävästi. Työtä on tehty yhteistyössä kuntien ja Valtiovarainministeriön kunnallishallinnon rakenne -työryhmän kanssa. Selvitystyö on edennyt kevään 2012 aikana hallinto- ja kuntaministerille sekä kuntien edustajien pohdittavaksi. Kuntauudistuksen aikaansaamiseksi on tehtävä valtakunnallista, alueellista ja paikallista yhteistyötä. (Suomen Kuntaliitto 2012.)

Palvelujen ulkoistaminen ja kilpailuttaminen luovat kunnille myös mahdollisuuksia. Ulkopuolelta tulevan osaamisen ja asiantuntijuuden avulla monilla kunnilla on mahdollisuus toteuttaa palveluja uudentlaisilla konsepteilla, sillä päättäjien oma osaaminen ei tulevaisuudessa riitä ratkaisemaan palvelunjärjestämiseen liittyviä ongelmia/ muutoksia. Asiat on usein hoidettu samalla kaavalla useita vuosia, eikä pystytä näkemään muutosta tai sen tarvetta ilman ulkopuolista apua. Ulkoistamisen jälkeen palvelujen tuottaja ja tuottamistapa muuttuvat, mutta kuntalaisten perusoikeudet täyttyvät. Palvelujen ulkoistamisen ja kilpailuttamisen tarkoituksena on useimmiten myös taloudellisten etujen aikaansaaminen. Tässä kohtaa on kunnan päättäjien oltava tarkkana, ettei makseta tyhjästä, ja että palvelut vastaavat tarvetta. Parhaimmillaan saadaan entistä parempaa palvelua ja säästöjä aikaan, mutta pahimmassa tapauksessa palvelut muuttuvat huonommiksi ja tulevat kunnalle kalliimmaksi.

## 1.2 Työn lähtökohdat ja tavoite

Lähtökohtana tälle opinnäytetyölle on selvittää markkinoinnin kilpailukeinoja, joiden avulla voitaisiin vaikuttaa Turun Seudun kiinteistöpalvelu Oy:n liiketoiminnan kehittämiseen. Työn toimeksiantaja on Turun Seudun Kiinteistöpalvelu Oy. Tutkimusmateriaalina on käytetty kahta yksilöteemahaastattelua sekä Taloustutkimus Oy:n tekemän asiakassuhdetutkimuksen tuloksia. Taloustutkimus Oy:n asiakassuhdekyselyn osalta tuloksia on käytetty markkinoinnin kehittämiseen, mutta ne on jätetty luottamuksellisina tietoina vain yrityksen omaan käyttöön. Tutkimuksen pääkohtien valintaan ovat vaikuttaneet teemahaastatteluissa esille nousseet asiat sekä yhtiöittämiseen liittyneet esille tulleet seikat, jotka ovat tulevaisuudessa yrityksen liiketoiminnan kannalta merkityksellisiä. Tutkimuksen avulla pyritään löytämään välineitä liiketoiminnan kehittämiseen markkinoinnin näkökulmasta. Markkinoinnin kehittämisen tarkoituksena on vaikuttaa yrityksen kilpailukyvyn säilyttämiseen sekä yhtiöittämisen jälkeen että avoimilla markkinoilla.

Tässä työssä kartoitetaan markkinoinnin merkitystä yrityksen yhtiöittämisprosessissa sekä sen jälkeen. Työssä tutkitaan sisäisen ja ulkoisen markkinoinnin keinojen vaikutusta yrityksen imagon muodostumiseen ja sen vahvistamiseen sekä selvitetään nykyisten asiakkaiden merkitystä yrityksen liiketoiminnalle tulevien palvelusopimusten kilpailutusten kannalta. Lisäksi työssä selvitetään, miten markkinoinnin eri keinoin voidaan vaikuttaa potentiaalisiin asiakkaisiin ja tätä kautta uusien asiakassuhteiden muodostumiseen.

Työssä peilataan Taloustutkimus Oy:n asiakassuhdetutkimuksen tuloksista joi-takin esille nousseita kehittämiskohteita teemahaastattelujen tuloksiin. Tätä kautta pyritään löytämään yhteneväisiä liiketoiminnan kehittämisvälineitä markkinoinnin näkökulmasta. Lisäksi keskitytään erityisesti sisäisen markkinoinnin merkitykseen yrityksen liiketoiminnan kehittämisessä sekä yritysimgon muodostumiseen. Työssä tuodaan esille asiakassuhteiden luomiseen vaikuttavia näkökulmia sekä nykyisten että potentiaalisten asiakkaiden osalta sekä esitel-lään haastateltavien yhtiöittämis- ja kilpailutuskokemuksia.

Työn teoriaosassa tarkastellaan kunnan lainsäädännöllisiä velvollisuuksia palvelujen tuottajana sekä kunnan mahdollisuuksia näiden palvelujen tuottami-seen. Yhtenä osana tätä perehdytään kuntapalvelujen yhtiöittämiseen sekä sii-hen vaikuttaviin seikkoihin. Markkinointia ja sen merkitystä yrityksen liiketoimin-nalle käsitellään liiketoiminnan kehittämisen näkökulmasta. Markkinoinnin kilpai-lukeinoista esille tulevat sisäinen markkinointi, henkilöstö, lisäarvon tuottaminen asiakkaalle sekä nykyisten asiakkaiden merkitys kilpailutilanteessa. Teo-riaosassa luodaan myös katsaus palvelualan tulevaisuuteen.

### 1.3 Työssä käytetyt tutkimusmenetelmät

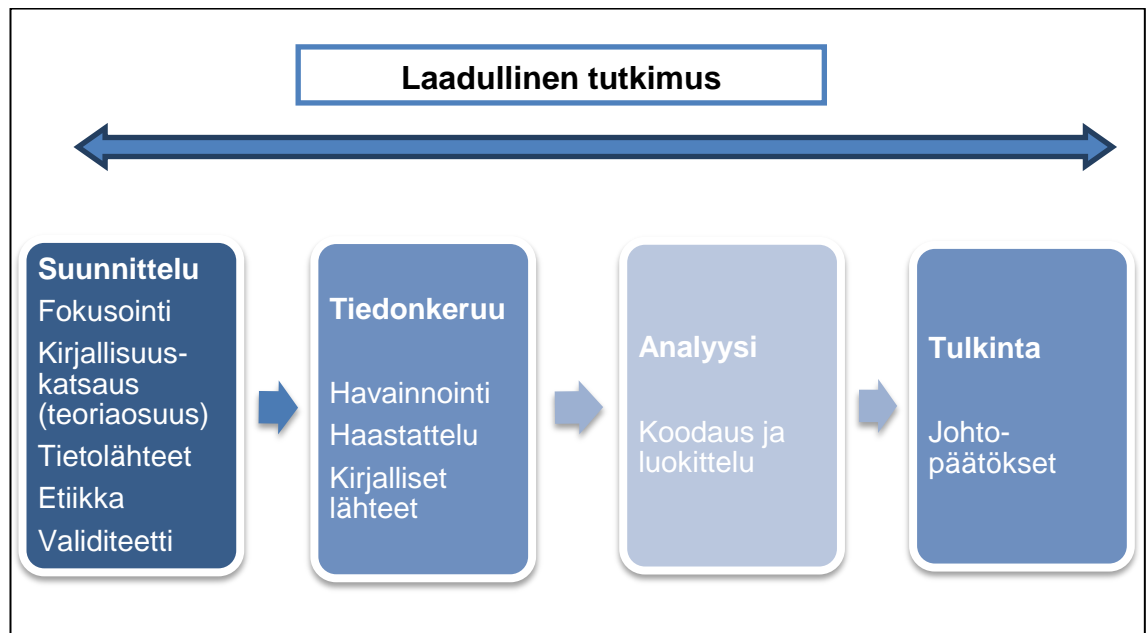
Työni perustuu kahteen eri tutkimukseen, jotka ovat Taloustutkimus Oy:n mar-ras-joulukuussa 2011 Turun Kiinteistöpalveluliikelaitokselle tekemä asiakassuh-detutkimus sekä kesäkuussa 2012 tekemäni yksilöteemahaastattelut. Kahden erilaisen tutkimuksen käyttäminen työssä antaa mahdollisuuden peilata tutki-

mustuloksissa esiin nousseita asioita keskenään ja saada syvällisempi kuvaus tutkittavasta asiasta.

### 1.3.1 Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus

Kvalitatiivisen tutkimuksen tyypillisiin piirteisiin kuuluu kokonaisvaltainen tiedonhankinta, jossa aineistoa kootaan todellisissa olosuhteissa. Tutkijan tarkoituksena on saada esille odottamattomia seikkoja tarkastelemalla aineistoa monipuolisesti ja yksityiskohtaisesti. Kvalitatiivisen tutkimuksen tutkimusmetodeja ovat esimerkiksi teema- tai ryhmähaastattelut, osallistuva havainnointi sekä diskursiivinen analysointi. Näissä tutkittavien näkökulmat pääsevät parhaiten esille. Kvalitatiivisen tutkimuksen tarkoitus on saada esiin ilmiön merkittävyys ja toistuvuus yleisemmällä tasolla. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2005, 155, 170 - 171.)

Laadullinen tutkimus alkaa tutkimusongelmasta ja sen määrittämisestä (Kuvio 1). Asetettuihin tutkimuskysymyksiin hankitaan aineiston avulla vastaukset, jotka analysoidaan ja tulkitaan. Tutkimuksen lopuksi tehdään johtopäätökset. (Kananen 2010, 36 - 42.)



Kuvio 1. Laadullisen tutkimuksen prosessikaavio (mukailtu Kananen 2010, 36).

Laadullista eli kvalitatiivista tutkimusta käytetään usein tutkimukseen, jossa tutkittavasta asiasta ei tiedetä paljoa. Laadullista tutkimusta voidaan käyttää tutkitessa ilmiötä, tai kun ilmiöstä halutaan saada hyvä kuvaus tai syvällisempi näkemys. Laadullinen tutkimus soveltuu myös uusien teorioiden ja hypoteesien luomiseen. (Kananen 2010, 36 - 42.)

Tutkimuksessa voidaan käyttää apuna triangulaatiota eli niin sanottua mixed-tutkimusmenetelmää. Triangulaatiomenetelmässä hyödynnetään useita eri tutkimusmenetelmiä ilmiön tutkimiseen, jolloin laadullisen tutkimuksen avulla voidaan tehdä niin sanottu rinnakkaistutkimus. Tällaisen tutkimuksen avulla pyritään vahvistamaan määrällisen menetelmän tutkimustuloksia. (Kananen 2010, 41 – 42; Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto 2012.)

Teemahaastattelut ovat laadullisen tutkimuksen käytetyin tutkimusmenetelmä, jota käytetään paljon yhteiskunta- ja kasvatustieteellisessä tutkimuksessa. Teemahaastattelu voidaan toteuttaa yksilö- tai ryhmähaastatteluna. Yksilöhaastattelussa haastateltavia on yksi kerrallaan, jolloin saadaan yksityiskohtaista ja luotettavaa tietoa. Haittana on haastattelujen työläs litterointi ja analysointi, mikäli haastateltavia on paljon. Ryhmähaastattelussa on useita haastateltavia kerrallaan, jolloin tieto saadaan tiivistetyimmässä muodossa. Ryhmähaastattelun etuna on se, että haastattelijan aikaa säästyy. Toisaalta taas ryhmähaastattelutilanteen vaativuutta lisää se, että kaikkien osallistujien tulisi saada tuotua tietonsa esille tasapuolisesti. (Hirsjärvi ym. 2005, 197; Kananen 2010, 52 – 53.)

Teemahaastattelujen kysymykset on laadittava huolella. Väärin aseteltu kysymys ei anna syvällistä tietoa tai se voi johtaa keskustelun tyrehtymiseen. Kysymykset eivät saa olla liian suljettuja tai yksityiskohtaisia, vaan haastateltavalle on annettava tilaa vastata. Kysymykset eivät myöskään saa olla johdattelevia, sillä se on epäeettistä. Johdattelevien kysymysten käyttö haastattelutilanteessa voi ohjata haastateltavaa haluttuun suuntaan ja aiheuttaa työn luotettavuuden kyseenalaiseksi. Teemahaastattelujen tallentamiseen on hyvä käyttää haastattelutilanteessa nauhuria, jolloin haastattelija voi keskittyä paremmin itse haastattelutilanteeseen. Tallentamisen jälkeen haastattelut on litteroitava eli kirjoitettava sanalliseen muotoon. Litterointi voidaan tehdä sanatarkasti, yleiskielisesti

tai propositiotasoisesti (ydinsisältöisesti). (Hirsjärvi ym. 2005, 197; Kananen 2005, 25 - 59.)

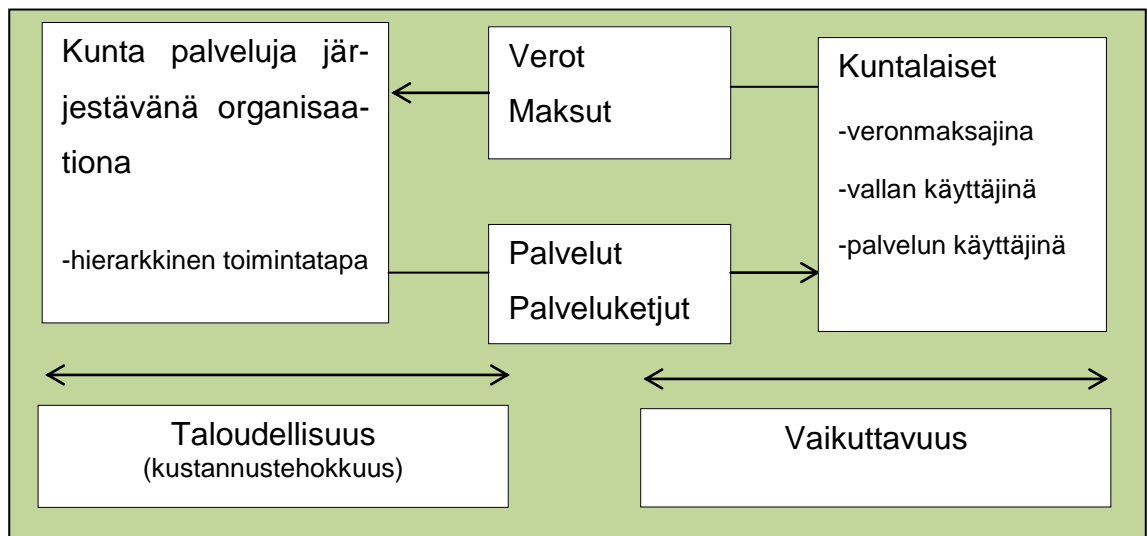
Syventääkseni tutkimusta tein kesäkuussa 2012 kaksi yksilöteemahaastattelua. Haastateltaviksi valitsin henkilöt, jotka työskentelevät kuntapalvelujen yhtiöittämissä myötä syntyneissä ruokapalveluja tuottavissa osakeyhtiöissä. Molemmat haastateltavat ovat toimineet pitkään työtehtävissään, jolloin heille on kertynyt sekä kokemustietoa että muodostunut vahva asiantuntijuus tutkittavasta aiheesta. Toinen haastateltavista toimi markkinointi- ja toinen johtotehtävissä. Haastattelut on tehty luottamuksellisesti, minkä vuoksi käytän haastateltavista nimi-merkkejä A ja B.

Haastateltavia lähestyin ensin sähköpostitse (liite 1), jonka jälkeen sovimme tarkemmasta haastatteluajankohdasta. Haastattelua varten tein haastattelurungon (liite 2), jossa olivat aihealueen pääteemat. Pääteemaa laajensin yleisestä kysymyksestä muutamiiin yksityiskohtaisempiin kysymyksiin. Kysymysjärjestys muuttui haastateltavan sekä esille tulleen teeman mukaan, kuitenkin niin, että sain kaikkiin ennalta suunnittelemiini kysymyksiin vastauksen. En halunnut tehdä haastattelurungosta liian yksityiskohtaista, ettei merkityksellisiä asioita jäisi haastattelussa huomioimatta. Näin halusin jättää tilaa haastateltavan asiantuntijuudelle ja vuorovaikutukselle sekä mahdollisuudelle saada myös ennalta arvaamatonta tietoa.

Nauhoitin molemmat haastattelut, jonka jälkeen litteroin ne propositiotasoisesti eli kirjasin ydinsisällön. Haastattelutilanteet olivat mielestäni luontevia ja etenivät sujuvasti. Haastattelujen lisäksi pyysin haastateltavilta mahdollisuuden lähestyä heitä haastattelujen jälkeen vielä sähköpostitse, mikäli jokin esille tullut asia vaatisi lisätarkennusta.

## 2 KUNTA PALVELUJEN JÄRJESTÄJÄNÄ

Kunnilla on erilaisia toimintatapoja, joiden avulla tuotetaan palveluja ja palvelutuotteita (Kuvio 2). Ne pyritään tuottamaan mahdollisimman taloudellisesti. Tarkoituksena on saada aikaan vaikuttavuutta eli tuottaa kuntalaisille myönteisiä vaikutuksia esimerkiksi terveydenhuollon ja koulutuksen avulla. Palveluista merkittävin osa rahoitetaan kuntalaisten maksamilla veroilla. Lisäksi rahoitusta saadaan valtion myöntämällä valtionavulla, sillä kuntien taloudelliset edellytykset ovat hyvin erilaisia. Näin pystytään takaamaan paremmin kaikille kuntalaisille samanarvoiset palvelut riippumatta kunnan taloustilanteesta. Osa palvelujen rahoituksesta muodostuu myös palvelujen käyttäjien maksamista palvelumaksuista. (Rajala, Tammi & Meklin 2008, 27 - 32.)



Kuvio 2. Kunta-kuntalainen-suhteen keskeiset käsitteet (Rajala ym. 2008, 27).

Kunnan tehtävät on jaoteltu yleiseen toimialaan ja erityistoimialaan. Yleinen toimiala käsittää tehtäviä, jotka kunta voi halutessaan ottaa hoidettavakseen. Tällaisia ovat esimerkiksi kunnan elinkeinopolitiikka ja yritystoiminnan tukeminen. Pääosa kunnan tehtävistä kuuluu kuitenkin laissa säädettyyn kunnan erityistoimialaan, johon kuuluvat esimerkiksi kuntalaisten hyvinvointipalvelut. (Suomen Kuntaliitto 2012.)

## 2.1 Kuntalaki ja kunnan vaihtoehdot palvelujen järjestäjänä

Kuntien toimintaa säätelee Kuntalaki, joka on Eduskunnan päätöksen mukaan säädetty. Kuntalain yleisissä säännöksissä 1 luku, 1§ säädetään kuntien itsehallinnosta seuraavaa (Kuntalaki 17.3.1995/365, 2012):

”Suomi jakautuu kuntiin, joiden asukkaiden itsehallinto on turvattu perustuslaissa. Kunnan päätösvaltaa käyttää asukkaiden valitsema valtuusto. Valtuustosta sa-  
moin kuin kansanäänestyksestä ja asukkaiden oikeudesta muuten osallistua ja vaikuttaa kunnan hallintoon säädetään jäljempänä. Kunta pyrkii edistämään asukkaidensa hyvinvointia ja kestävästä kehitystä alueellaan.”

Kunnan tulee hoitaa sille kuntalaissa säädetty tehtävät. Kunnalla voi olla hoidettavanaan myös sen itse ottamia itsehallintoon kuulumattomia tehtäviä. Kunnalla on mahdollista hoitaa tehtävät itse tai yhteistoiminnassa muiden kuntien kanssa. Lisäksi tehtävien hoitoon vaadittavia palveluja voidaan tarvittaessa hankkia muilta palveluntuottajilta. Kunnille ei saa antaa uusia tehtäviä ja velvollisuuksia ilman lakimuutosta. Niin ikään tehtävien tai oikeuksien poisottaminen kunnalta vaatii lakimuutoksen. (Kuntalaki 17.3.1995/365, 1 luku, 2§, 2012.)

Kunnan järjestämiä peruspalveluja säädetään kuntalain yleisissä säännöksissä (1 luku, 8§) peruspalveluohjelmamenettelyllä, joka jakautuu peruspalveluohjelmaan ja peruspalvelubudjettiin. Peruspalveluohjelmamenettely on osa kuntien ja valtion neuvottelumenettelyä ja valtion talousarvion valmistelua. Peruspalveluohjelman tarkoitus on arvioida kuntien toimintaympäristössä tapahtuvia muutoksia, kuten palvelujen kysynnän muutokset ja kuntatalouden kehitys. Tämän perusteella tehdään toimenpideohjelma kunnan tulojen ja menojen tasapainottamiseksi. Kunnan taloutta katsotaan kokonaisuutena, jolloin arvioidaan lisäksi kuntien lakisääteisten tehtävien rahoitustarvetta, kehittämistä ja tuottavuuden lisäämistä. Kunnan peruspalvelubudjetti laaditaan valtion talousarvioesityksen yhteydessä, jolloin arvioidaan kuntatalouden kehitys sekä valtion talousarvioesityksen vaikutukset kunnan talouteen. Peruspalveluohjelman laatimiseen osallistuu valtiovarainministeriö, sosiaali- ja terveysministeriö sekä opetusministeriö. Tarvittaessa tehdään yhteistyötä myös muiden ministeriöiden kanssa. Lisäksi Suomen Kuntaliitto on mukana pysyvänä asiantuntijana. (Kuntalaki 17.3.1995/365, 2012.)



Kuntien tehtävät ja toiminta ovat siis tarkasti laissa säädettyjä. Se, miten kukin kunta toimii lain asettamien säädösten mukaan, riippuu paljolti kunnassa päätösvaltaa käyttävästä valtuustosta. Tämän vuoksi kuntien palvelutarjoomassa voi olla hyvinkin suuria eroja kuntakohtaisesti. Niin ikään palveluiden saavutettavuudessa on kuntakohtaisia eroja, sillä suurissa kunnissa välimatka palveluntuottajan ja -käyttäjän välillä voi olla pitkä. Monet kunnan palveluista tuotetaan yhä kunnan itse tuottamina. Kuntalain säädös (1 luku, 2§) antaa kunnalle kuitenkin useita eri mahdollisuuksia hoitaa laissa sille asetetut tehtävät.

Kunnilla on mahdollisuus tuottaa palveluja yhteistoimintana. Kunnat voivat muodostaa yhdessä kuntayhtymän, johon kuuluu usein useampia kuntia. Tällöin palvelujen tuottaminen on usein taloudellisempaa, sillä säästöjä tulee esimerkiksi yhteisillä viroilla. Kuntayhtymä voi olla esimerkiksi sairaanhoitopiiri tai kouluskuntayhtymä. Kuntayhtymiä perustettaessa laaditaan kuntien keskinäinen sopimus, jossa sovitaan kuntayhtymän päätöksenteosta. Kuntia koskevaa lain-säädäntöä sovelletaan myös kuntayhtymiin.

Kunta tai kuntayhtymä voi perustaa liikelaitoksen tuottamaan kunnallisia palveluja, joka voi olla yhden, kahden tai useamman kunnan omistuksessa. Liikelaitoksen toiminnan on kuuluttava kunnan toimialaan, sillä liikelaitoksen tarkoitus on tuottaa palveluja nimenomaan kuntaorganisaatiolle. Tyypillisiä esimerkkejä kunnallisista liikelaitoksista ovat esimerkiksi vesilaitokset tai satamat. Myös kuntien sisäisissä palveluissa ja lakisääteisten peruspalvelujen tuottamisessa käytetään liikelaitoksia.

Edellisten vaihtoehtojen lisäksi kunta voi käyttää ostopalveluja palvelujen järjestämiseen. Tällöin kunta ostaa palvelut ulkopuoliselta yritykseltä tai toiselta kunnalta. Kunnalla on kuitenkin edelleen vastuu palvelujen järjestämisestä. Ostopalveluja käytettäessä on huomioitava hankintojen kilpailuttaminen sekä avoin viestintä. Edelleen on huomioitava palvelujen käyttäjiltä saatu palaute, sillä se on merkittävä tekijä palvelujen laadun hallinnassa. Ostopalvelu voi olla esimerkiksi toimistopalvelu tai erikoissairaanhoitopalvelu. (Suomen Kuntaliitto 2012.)

Palveluseteli on yksi kunnan keino järjestää palveluja kuntalaisille. Kunta voi antaa kuntalaiselle palvelusetelin, jonka avulla kuntalainen saa hankkia palveluntuottajalta tarvitsemansa palvelun. Kunta on hyväksynyt tietyt yksityiset palveluntuottajat, joista asiakas voi valita itse palveluntuottajansa. Palveluseteleitä käytetään varsinkin sosiaali- ja terveystaloudissa. Palvelusetelillä kunta korvaa tietyn osan palvelun kustannuksista ja asiakas maksaa ylimenevän osuuden omavastuuna. (Suomen Kuntaliitto 2012.)

Kunta voi organisoida palveluiden järjestämisen tilaaja-tuottajamallilla. Palvelun tilaajan ja tuottajan roolit erotetaan toisistaan, jolloin sekä tilaajan että tuottajan on mahdollista keskittyä ydintehtäväänsä. Palvelujen tilaajan tehtävänä on selvittää palvelutarve, suunnitella palveluntuottamistapa sekä pyytää ja arvioida tarjoukset. Tilaaja päättää tilauksesta, sopii yksityiskohdat sekä seuraa ja arvioi palveluntuotantoa. Palveluntuottajan tehtäväksi jää tarjouksen tekeminen, palvelusopimuksen solmiminen sekä sopimuksen toteuttaminen eli palvelun tuottaminen. Tuottaja seuraa, arvioi ja raportoi palveluntuotannosta tilaajalle. Tilaaja-tuottajamalli voi olla sisäinen tai ulkoinen. Sisäisessä mallissa sekä tilaaja että tuottaja toimivat saman kunnan organisaatiossa, jolloin puhutaan sopimusohjauksesta tai kumppanuussuhteesta. Ulkoisessa tilaaja-tuottajamallissa tuottaja on kunnan ulkopuolinen, jolloin sopimus määrittyy palvelutuotannon kilpailutuksen perusteella. (Huuhtanen & Tuomivaara 2010, 10 - 12, 31.)

Ulkoistamisen kautta kunta luopuu jonkin tehtävän tuottamisesta omatoimisesti ja siirtää sen esimerkiksi yksityisen yrityksen hoidettavaksi. Käytännössä tämä tarkoittaa ostopalvelujen käyttämistä. Ulkoistamista voidaan käyttää sekä kunnan yleisiin että erityistoimialoja koskeviin palveluihin. Erityistoimialoja koskevissa palveluissa kunnalle jää järjestämisvastuu eli kunnan on huolehdittava, että laissa määrätyt tehtävät tulevat hoidetuiksi.

Kuntakonserni on kunnan ja yhden tai useamman itsenäisen yhtiön tai yhteisön muodostama taloudellinen kokonaisuus. Kuntakonsernissa kunta omistaa enemmistön yhtiöstä tai käyttää määräämisvaltaa yhteisössä. Kuntakonsernissa siihen kuuluvien ja yhteisöjen toimintapolitiikka on määritelty. Lisäksi on sovittu kuntaan päin tehtävästä raportoinnista. (Suomen Kuntaliitto 2012.)

Yksi tapa tuottaa kunnan tarvitsemia palveluja on seutuyhteistyö. Seutuyhteistyössä yhteinen toimielin vastaa yhteisestä päätöksenteosta, mutta yksi kunta, liikelaitos tai kuntayhtymä hoitaa palveluja sopimuksen perusteella myös muille kunnille. Elinkeinopolitiikassa ja edunvalvonnassa seutuyhteistyö on jo käytössä laajalti, mutta tulevaisuudessa sen uskotaan lisääntyvän edelleen peruspalvelujen tuottamisessa.

Kunta voi luopua jostakin palvelun tuottamisesta ja hankkia sen yksityiseltä kyseistä palvelua tuottavalta toimijalta, jolloin kunnalla ei ole enää vastuuta kyseisestä toiminnasta. Kunta ei voi kuitenkaan yksityistää sille laissa määrättyjä tehtäviä. Yksityistäminen tapahtuu usein myymällä koko toimintaa hoitavan yhtiön osakekanta yksityisen sektorin toimijoille. (Suomen Kuntaliitto 2012.)

## 2.2 Kunnallisen tilaajaosaamisen taso

Yhä useammat kunnat hankkivat jonkin tarvitsemansa palvelun ulkopuoliselta toimijalta, mikäli kunta ei niitä enää itse tuota. Tiedetäänkö kuitenkin, miten tarvittavat palvelut hankitaan eli onko palvelun tilaajilla riittävästi osaamista esimerkiksi kunnan ruoka- tai siivouspalvelujen ostamiseen? Ilona Lundström on tutkinut kuntien palveluhankintojen murrosta sekä palveluhankintojen kilpailuttamiseen liittyviä ongelmia ja niiden syitä väitöskirjassaan Kuntien palveluhankintojen murros (2011). Lundström (2011) toteaa tutkimuksessaan, että lähes kaikki osaamiseen liittyvät ongelmat ovat käytännön ongelmia. Riittävä lainsäädännön ja hankintalain tunteminen on puutteellista. Lisäksi itse hankintaprosessissa ilmeni ongelmia. Ongelmien vähentämiseksi Lundström esittää osaamisen kehittämistä sekä koulutuksen lisäämistä. Toisaalta hän toteaa, etteivät kaikki hankintaprosessin ongelmat ratkea koulutusta lisäämällä, sillä oikeita vastauksia ei aina ole olemassa. Tällaisia tapauksia ovat varsinkin palveluhankintaprosessit, sillä hankintaan vaikuttavat sekä kunnan että loppukäyttäjien tarpeet olosuhteiden mukaan. Edelleen Lundström toteaa tutkimuksessaan, että huolellinen valmistautuminen ja tiedonhankinta sekä käytettävien resurssien huomiointi auttaisivat palveluhankinnan prosesseissa. (Lundström 2011, 132.)

Palveluhankinta kunnissa vaatii monipuolista osaamista. Ei riitä, että tuntee kuntalaisten tarpeet, sillä lainsäädäntö asettaa omat vaatimuksensa. Jo näiden asioiden yhdistäminen hankintaprosessissa on tuottanut ongelmia. Lisäongelmia aiheutuu siitä, että osa kuntapäätäjistä ei tunne riittävästi palvelualaa, jonka päätöksistä hän joutuu vastaamaan. Kuntapäätäjillä ei myöskään ole välttämättä riittävästi tietoa palveluntarjoajista eikä heidän osaamisalueistaan. Kunnat voisivat hyödyntää palveluntarjoajien osaamista ja asiantuntijuutta jo hankinnan suunnitteluvaiheessa. Näin kuntien toiminta palveluhankinnoissa helpottuisi ja palveluntarjoajat saisivat palvelujaan entistä enemmän osaksi kuntien palvelukokonaisuutta.

### 2.3 Tulevaisuuden muutosten vaikutus kuntasektorilla

Väestörakenteen muutokset ohjaavat yhteiskunnan kehitystä ja vaikuttavat myös julkispalvelujen uudelleenjärjestämiseen. Suomen väestörakenne muuttuu mentäessä kohti vuotta 2020, sillä Suomi on yksi Euroopan nopeimmin vanhenevista maista. Tällä hetkellä työelämästä poistuvien työntekijöiden määrä on 10 000 – 15 000 suurempi kuin sinne saapuvien työntekijöiden määrä. Lisäksi työelämästä poistuvan väestön oletetaan muodostavan yhdeksi merkittävimmistä palvelujen käyttäjäryhmistä. Näiden muutosten yhteisvaikutus voi tulevaisuudessa aiheuttaa työvoiman saatavuusongelmia. (Elinkeinoelämän Keskusliitto 2005, 13 – 18.)

Globalisaation tuomat vaikutukset tulevat mietittäviksi ehkä selvimmin palveluntuottamistapoja pohdittaessa. Osa palveluista voidaan tuottaa etäpalveluna kehittyneen teknologian ansiosta eri paikassa kuin se kulutetaan. Niin ikään palveluja tuotetaan siellä, missä se on kannattavinta suurten asiakasmarkkinoiden vuoksi. Kaikkia palveluja ei kuitenkaan voida siirtää pois palvelujen kuluttamispaikasta, vaan ne on tuotettava paikallisesti. Näitä palveluja ovat esimerkiksi majoitus- ja ravitsemispalvelut, hoitotyö sekä kiinteistöhoitoon liittyvät palvelut, joissa vuorovaikutuksen merkitys palvelutilanteessa on suuri. Lisäksi tulevaisuuden palveluihin oleellisesti liittyvä asiakaslähtöinen palveluiden räätälöinti on

tehtävä usein paikallisesti. Tulevaisuudessa ihmisten arvomaailma muuttuu entistä eettisempään suuntaan ja asiakkaat haluavat yksilöllisempää palvelua. (EK 2005, 17 – 19.)

Palvelualan tulevaisuuden muutokset ja haasteet vaikuttavat kuntasektorilla, sillä kuntien lainsäädännölliset velvoitteet palvelunjärjestäjänä ovat laajat. Lähes kaikki julkinen sosiaali-, terveys- ja opetustoimi kuuluvat kuntien järjestettäväksi monen muun palvelun lisäksi. Valtiovarainministeriön virkamiestyönä valmistelema Kuntapolitiikan linja -asiakirja luo näkemyksen kuntasektorin tulevaisuuden haasteisiin antaen niihin toimenpide-ehdotuksia. Linjauksen tavoite on selkeä (VM 2010, 13 – 15.):

”Tavoitteena on elinvoimainen, toimintakykyinen ja eheä kuntarakenne, jota tukee kattava, taloudellinen ja voimavarojen tehokkaan käytön mahdollistava palvelurakenne.”

Tämä tarkoittaa palvelujen uudelleen järjestämistä taloudellisesti ja tehokkaasti palvelunkäyttäjää unohtamatta. Palvelunkäyttäjää riittää kunnissa tulevaisuudessaakin, sillä väestö ikääntyy ja palveluntarve kasvaa, jolloin palvelurakenteen muutos on väistämätöntä. Tämä heikentää myös työvoiman saatavuutta ja pakottaa kunnat miettimään omia toimintatapojaan ja palveluratkaisujaan tarkasti. Samanaikaisesti palveluilta vaaditaan yhä korkeampaa laatua.

#### 2.4 Kunnan toimintojen organisoiminen yhtiöittämällä

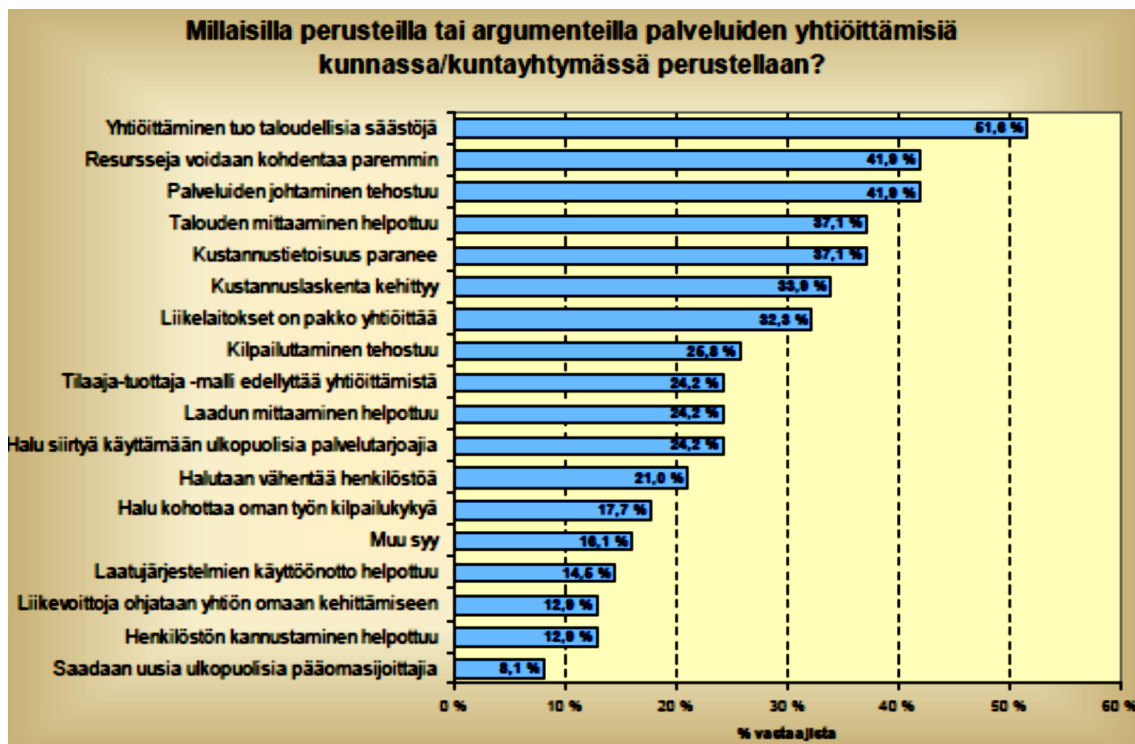
Yhtiöittämisellä organisoidaan kunnan toimintoja siten, että kunnalla tai kunnilla on määräävä asema osakeyhtiössä. Omistustahoon vaikuttaa merkittävästi yhtiöittämistapa. Tyypillisiä yhtiöittämistapoja ovat liiketoimintasiirto ja liiketoimintakauppa. Yhtiöstä tulee kunnallisen liikelaitoksen tytäryhtiö, mikäli liiketoimintasiirrolla yhtiöitetään vain osa liikelaitoksesta. Liiketoimintaa varten tarvittava omaisuus luovutetaan muuna omaisuutena kuin rahana (apporttina) osakepääomaa vastaan, kun taas liiketoimintakaupassa liiketoiminta ja siihen liittyvä omaisuus myydään osakeyhtiölle käypään hintaan. Liiketoimintakaupalla yhtiöittäminen mahdollistaa omistajatahon valinnan, jolloin

kunta voi halutessaan toimia suoraan uuden yhtiön omistajana. Samoin se mahdollistaa myöhemmät liikelaitoksen yhtiöittämiset ja myynnit ilman lisäjärjestelyjä ja antaa paremmat mahdollisuudet kassavirran hyödyntämiseen omistajan omiin tarpeisiin. (Vesterinen 2010, 37 – 38.)

#### 2.4.1 Yhtiöittämisen tarkoitus

Lähtökohtana yhtiöittämiselle on se, että yhtiön toiminnalle on olemassa taloudelliset edellytykset. Yhtiöittämisen takana on oltava selkeä strategia, joka huomioi kunnan kokonaisedun ja omistajaohjauksen demokraattisesti valituilla kunnan elimillä. Yhtiöittämistä aloitettaessa tulisi olla selkeä kuva lähtötilanteesta, toimintatavoista sekä yhtiöittämiselle asetetuista odotuksista ja tavoitteista. Ennen yhtiöittämistä tapahtuva suunnittelu ja yhtiöittämisen aloittaminen on valmisteltava hyvin yhdessä hallinnon kanssa, jotta yhtiön toiminta käynnistyy suunnitelmien mukaisesti ilman ongelmia. (Vesterinen 2010, 17 – 18.)

Yhtiöittämisen tavoitteena on palveluiden tehostaminen ja tuottavuuden lisääminen. Vesterinen (2010, 14) näkee yhtiöittämisen vaihtoehtona, jolla kuntien toimintaan saadaan liitettyä yksityisen sektorin tehokkuus. Taustalla on myös tavoite kevyemmästä organisaatorakenteesta, jolloin byrokratia vähenee joustavuuden ja vaikutusmahdollisuuksien lisääntyessä. Tämän lisäksi voidaan säilyttää ”kunnan työt” edelleen ”omina töinä” (Juvonen 2011a). Niin ikään Julkisten ja hyvinvointialojen liiton JHL:n (2011) tekemän kuntien palvelutuotantoselvityksen mukaan merkityksellisimmät perustelut kuntapalvelujen yhtiöittämiseen kunnissa ovat taloudelliset säästöt, parempi resurssien kohdentaminen sekä palveluiden johtamisen tehostaminen (Kuvio 3). Yhtiöittämisen perusteltiin helpottavan muun muassa talouden mittaamista ja kustannustietouden parantamista. (JHL 2011.)



Kuvio 3. Yhtiöittämisen perusteina käytettyjen argumenttien yleisyys (JHL 2011).

#### 2.4.2 Yhtiöittämisen etuja ja haittoja

Tuleva kuntauudistus vaikuttaa myös kuntien yhtiöittämiin palveluihin. Kuntien yhdistyessä yhtiöiden koko todennäköisesti kasvaa. Tällä saavutetaan toimialoittaisia mittakaavaetuja, jolloin on mahdollista saada toiminta entistä tehostetummaksi. Toisaalta yhtiöiden koon kasvaessa kasvavat niiden johtamiseen tarvittava vaatimustaso sekä toimintaan liittyvät riskit, jolloin mittakaavaedut vaihtuvat mittakaavahaittoihin. (Vesterinen 2010, 15.)

Yhtiöittämisen etuna voidaan nähdä osakeyhtiömuotoisen toiminnan hyvä soveltuvuus kuntien väliseen seudulliseen yhteistyöhön, sillä osakeyhtiölaki takaa osakkeenomistajien tasapuolisen kohtelun sekä johtamisessa että päätöksenteossa. Selkeä etu on kilpailukykyisten ja joustavien palvelukokonaisuuksien muodostaminen sekä Turun kaupungille että uusille asiakkaille. Yhtiöittäminen turvaa myös työvoiman saatavuutta työntekijöiden siirtyessä yhtiöittämisen yhteydessä kunnan palveluksesta osakeyhtiön palvelukseen. (Monnonen 2012.)

Kaupungilla on velvoite julkisen edun tuottamisesta. Kun toimialalla on kilpailut markkinat, ja jos vastaavia palveluita tuotetaan muiden toimijoiden toimesta, tuottajaliikelaitoksen toiminta ei enää ole julkisen edun mukaista. Yhtiöittämisen myötä on mahdollista saada kaupungin ulkopuolisia asiakkaita. Tämä tietää lisää kassavirtaa, jolloin yhtiön liiketoiminnan kannattavuus paranee. Osakeyhtiömuotoinen toiminta asettaa yhtiön vertailukelpoiseen asemaan suhteessa muihin samalla toimialalla toimiviin yrityksiin. (Monnonen 2012.)

#### 2.4.3 Mikä yhtiöitettäessä muuttuu?

Yhtiöittämisen aikaansaamiseksi liikelaitoksen toiminta irrotetaan kunnallisesta organisaatiosta. Tällöin kunta omistaa yhtiön osakkeet tai käyttää yhtiössä määräysvaltaansa. Tämä johtaa moniin muihin muutoksiin. Juridisesti muutos tarkoittaa julkisoikeudellisen eli kunnallisoikeudellisen toiminnan muuttumista yksityisoikeudelliseksi eli yhtiöoikeudelliseksi, sillä kunnalliseen osakeyhtiöön sovelletaan osakeyhtiölakia. Toimintakulttuuri muuttuu organisaatiovaihdoksen myötä. Kunnanvaltuusto, kunnanhallitus, lautakunnat ja johtokunnat korvautuvat yhtiökokouksella ja yhtiön hallituksella, mikä johtaa edelleen eri toimielinten uudistumiseen. Rahoituksellisesti osakeyhtiö on kunnan talousarvion ulkopuolella. Osakeyhtiön toimintaan käytettävä rahoitus on siis hankittava työllä ja myynnillä. Tämän vuoksi osakeyhtiön on oltava erittäin hintatietoinen kilpailutus- ja tarjousmenettelyissä. (Anttiroiko, Haveri, Karhu, Ryyänen & Siitonen 2003, 229 – 231.) Yhtiöittäminen tuo muutoksia myös yhtiöittämisen mukana siirtyvälle henkilöstölle. Jo pelkästään kunnallisen ja yksityisen työehtosopimusten väliset erot ovat merkittäviä, mikä vaikeuttaa sopimusjärjestelyjä. Yksityisen sektorin työehdot ovat yleensä heikommat kuin kuntasektorilla. (Vesterinen 2010, 15.)



#### 2.4.4 Yhtiöittämiseen vaikuttava lainsäädäntö

Yhtiöittämisspäätöksiin vaikuttaa myös laki. Se edellyttää yhtiömuotoista toimintaa, mikäli palveluita myydään kaupungin ulkopuolisille asiakkaille (Juvonen 2011a). Osakeyhtiöiden toimintaa säätelee osakeyhtiölaki. Sitä sovelletaan kaikkiin Suomen lain mukaan rekisteröityihin osakeyhtiöihin, ellei toisin säädetä. Osakeyhtiö voi olla yksityinen tai julkinen osakeyhtiö. Yksityisen osakeyhtiön vähimmäispääoma on 2 500 euroa ja julkisen osakeyhtiön 80 000 euroa. Osakeyhtiössä osakkeenomistajat eivät vastaa henkilökohtaisesti yhtiön velvoitteista. Osakeyhtiölain säästöjen mukaan osakeyhtiön toiminnan tarkoituksena on tuottaa voittoa osakkeenomistajille ja yhtiön johdon on edistettävä yhtiön etua. (Osakeyhtiölaki 2006/624, 1 - 3 §, 5 §, 8 §.)

Yhtiöittämisen oletetaan olevan ratkaisu yleisesti tunnettuun käsitykseen kuntasektorin heikommasta tuottavuudesta verrattuna yksityiseen sektoriin. Avainasemassa Vesterisen (2010, 29 - 30) mukaan on yrityksen ja sen avainhenkilöiden toiminta. Osakeyhtiölain mukaan hallitus edustaa osakeyhtiötä ja vastaa yhtiökokoukselle osakeyhtiön toiminnasta. Yhtiön kirjanpito ja laskentatoimi tulee järjestää siten, että hallituksella on mahdollisuus kontrolloida yhtiön toimintaa. Hallitus vastaa siitä, että yhtiön johtaminen on kunnossa. (Vesterinen 2010, 29 – 30.)

#### 2.5 Turun Seudun Kiinteistöpalvelu Oy

Turun Seudun Kiinteistöpalvelu Oy on Turun kaupungin omistama osakeyhtiö. Toimintansa yhtiö aloitti 1.1.2012, jolloin se vastaanotti Turun kaupungilta Turun Kiinteistöpalveluliikelaitoksen liiketoiminnan. Turun Kiinteistöpalveluliikelaitokseen kuuluivat 1.1.2009 alkaen siivous ja kiinteistöjenhoito sekä vuotta aikaisemmin perustettu Ruokapalvelukeskus Katerinki. Ruokapalvelukeskus Katerinkiin oli yhdistetty 1.1.2008 koulujen, päiväkotien, vanhainkotien, palvelukeskusten, sairaalan ja henkilöstöravintoloiden ruokapalvelut. Kiinteistöjenhoito oli toiminut keskitettynä organisaationa vuodesta 1997 ja siivoustoimisto vuodesta

1963. (Juvonen 2011b.) Yhtiötettävän Turun Kiinteistöpalveluliikelaitoksen liikevaihto vuonna 2010 oli 43 miljoonaa euroa ja henkilöstöä oli noin 900. Aterioita tuotetaan 9,2 miljoonaa vuodessa, siivottavia tiloja on 330 000m<sup>2</sup> ja hoidettavia kiinteistöjä 2500. Suurimmat asiakkaat olivat vuonna 2011 Kasvatus- ja opetustoimi, Sosiaali- ja terveystoimi sekä Tilaliikelaitos.

Turun Kiinteistöpalveluliikelaitoksen yhtiöittäminen on osa Turun rakennemuutosta. Yhtiöittämisen tavoitteena on tuottaa kaupungille laadukkaita palveluja entistä edullisemmin sekä lisätä joustavuutta ja vaikutusmahdollisuuksia. Yhtiömuodon avulla saadaan parhaat edellytykset tuottavuuden lisääntymiseen sekä toiminnan tehostamiseen. Lisäksi se antaa mahdollisuuden säilyttää ”kunnan työt omina töinä”. Yhtiöittämisen taustalla on myös laki, joka edellyttää yhtiömuotoista toimintaa, kun palveluja myydään kaupungin ulkopuolisille asiakkaille. (Juvonen 2011a.)

### 2.5.1 Toiminta-ajatus, arvot ja visio

1.1.2012 aloittanut Turun Seudun Kiinteistöpalvelu Oy tuottaa asiakkailleen laadukkaita, taloudellisesti tuotettuja ja asiakkaan odotuksia vastaavia palveluita. Ydinpalveluita ovat ruokapalvelut, siivouspalvelut ja kiinteistöjenhoitopalvelut. Ruokapalvelut tarjoavat lasten ja nuorten ateriapalveluja opetustoitimelle ja päivähoitolle. Päivähoitossa ateriapalvelun piiriin kuuluvat päiväkodit ja esiopetus. Opetustoitimelle ateriapalveluja tarjotaan peruskouluissa ja lukioissa. Hoiva- ja henkilöstöateriapalvelut tuottaa sairaalan ateriapalveluja, vanhusten ateriapalveluja vanhusten palvelukeskuksissa, vanhainkodeissa ja kotihoidon piirissä oleville ikäihmisille sekä henkilöstöravintola- ja tilauspalveluita. Siivouspalvelujen tuotteet ovat perussiivous, ylläpitosiivous ja tilaussiivous. Kiinteistöhoitopalvelut on jaettu kahdeksaan päätuotteeseen, jotka ovat: yleishoito ja valvonta, turvallisuus, lämpöhuolto, ilmanvaihtohuolto, sähkö- ja erityislaitahuolto, vesihuolto, jätehuolto sekä ulkoalueiden hoito.

Turun Seudun Kiinteistöpalvelu Oy:n yritysarvoja ovat huolehtiminen, ympäristötietoisuus, tehokkuus, paikallisuus ja ennakkoluulottomuus. Huolehtiminen

koostuu lasten ja nuorten sekä aikuisten ja senioreiden koulu- ja työympäristöistä. Ympäristötietoisuuteen kuuluu kestävä kehitys, lähiruoka, energiansäästö ja ympäristöystävällisyys. Tehokkuudessa korostuu tasalaatuisuus ja kilpailutilanne. Paikallisuudella tarkoitetaan Turkoa ja sen ympäristöä toimintaketjun osana. Ennakkoluulottomuus perustuu innovatiivisuuteen, luovuuteen ja joustavuuteen. Arvoja ovat lisäksi kumppanuus, tehokkuus, läheisyys ja toimivuus sekä kehityshalukkuus ja toimivuus.

Yrityksen visio on kasvaa merkittäväksi julkisen ja yksityisen ruokapalvelusta, kiinteistöhoito- sekä siivouspalvelusta huolehtivaksi yhtiöksi. Henkilöstön osalta tämä tarkoittaa sitoutuneisuutta innovatiivisuuteen ja asiakaslähtöiseen palvelujen jatkuvaan kehitykseen. (Juvonen 2011b.)

### 2.5.2 Tavoitteet ja kehittäminen

Liikelaitoksen tavoitteena on toimittaa asiakkailleen tuotteistettu tarpeisiin soveltuva palvelukokonaisuus asiakaslähtöisesti osaksi asiakkaan omaa toimintaa, jolloin asiakas voi keskittyä omiin ydintehtäviinsä. Palvelujen perusta rakentuu huolehtimisesta, ympäristötietoisuudesta ja paikallisuudesta. Tavoitteena on auttaa ihmisiä olemaan, työskentelemään ja asumaan sujuvasti ja vaivattomasti.

Turun Seudun Kiinteistöpalvelu Oy:n toimintaa kehitetään aktiivisesti monin eri toimenpitein osana jokapäiväistä työtä. Kehittämisen tavoitteena on luoda nykyistä suurempia tuotantoyksiköitä tai -alueita saavuttaen tehokkuutta ja joustavuutta henkilöstöressurssien käytössä huomioiden samalla asiakas- ja omistajanäkökulmat. Toimintaa kehitetään voimakkaasti entistä asiakaslähtöisemmäksi. Jatkuvia kehittämiskohteita ovat henkilöstön kouluttaminen sekä osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksien lisääminen. Erityisiä painopistealueita ovat koko henkilökunnan perehdyttäminen kestäväen kehityksen periaatteisiin ja taloudelliseen ajatteluun. Samoin tuotevalikoiman määrittely ja uusien mahdollisuuksien käyttöönotto ovat jatkuvasti kehittämisen kohteina. Kunkin toimialan palveluja ja tuotteita kehitetään niin, että ne vastaavat asiakkaiden tarpeita huomioiden

mahdollisuus vaikuttaa tuotantokustannuksiin. Palvelut ja tuotteet määritellään yhdessä asiakkaan kanssa ja niistä sovitaan palvelusopimuksissa. Kumppanuuteen eli sopimussyhteistyöhön tilaajien kanssa kuuluu molemminpuolinen pitkäaikainen sitoutuminen sekä yhteistyöhön että toiminnan kehittämiseen. Tavoitteena on pyrkiä mahdollisimman hyvään arvontuotantoon asiakas- ja omistajanäkökulmista. (Juvonen 2011b.)

## 3 MARKKINOINNIN MERKITYS LIIKETOIMINNAN KEHITTÄMISELLE

### 3.1 Markkinoinnin merkitys yrityksen toiminnalle

Liiketoiminnan kehittämistapoja ja -menetelmiä on monia. Usein sen ajatellaan olevan jotakin suurta, mutta jo pienetkin asiat vaikuttavat. Monissa yrityksissä liiketoimintaa kehitetään huomaamatta. Tällaista on esimerkiksi se, että yrityksen työntekijöiden lomat ovat kaikkien nähtävissä tai palaveriajankohdat on ennakoon päätetty. Yleisemmin kehittämisenä nähdään kuitenkin erilaisten toimintaan liittyvien prosessien kehittäminen tai resurssien uudelleen organisointi. Monesti liiketoiminnan kehittäminen tulee ajankohtaiseksi muutos- tai ongelmatilanteissa. (Savolainen, Saaren-Seppälä & Savolainen 1997, 12 – 23.)

Markkinointi on yksi liiketoiminnan kehittämisen väline, jolla voidaan parantaa yrityksen kilpailukykyä. Markkinoinnin tavoitteena on saada yrityksen tuotteille tai palveluille kaupallista menestystä. Markkinointi on käsitteenä laaja ja pitää sisällään esimerkiksi mainontaa, myyntiä ja jakelua, jotka ovat organisaatiosta riippuen erilaisessa vuorovaikutuksessa toisiinsa. Tämän vuoksi markkinoinnin määritteitäkin on useita erilaisia. (Anttila & Iltanen 2001, 11 - 12.) Tikkanen (2005, 212) on määritellyt markkinoinnin tehtäväksi aikaansaada, tehostaa tai ylläpitää taloudellisten osapuolten välillä tapahtuvaa vaihdantaa. Vaihdantaprosessissa keskeistä on tavoitteellisuus, taloudellisuus sekä kannattavuus, joiden avulla vaihdantasuhde, esimerkiksi asiakassuhde, on kehitysvaiheineen, luonteineen sekä tuloksineen ymmärrettävissä ja johdettavissa.

Kotler (2005a, 1 - 8) määrittelee markkinoinnin tehtäväksi tyydyttämättömien markkinoiden tarpeiden ja toiveiden tunnistamisen sekä markkinoiden koon määrittelyn tulospotentiaaleineen. Kotler toteaa myös, että markkinointiin kuuluu sekä tieteenalaa että käytäntöjä, jotta markkinoita voidaan tutkia ja luoda sekä aikaansaada arvoa markkinoiden tarpeita tyydyttävällä ja kannattavalla tavalla. Markkinointi määrittelee markkinasegmentit, joihin yritys kohdistaa palvelunsa ja

tuotteensa niiden myyntiä edistäen. Markkinoinnin tehtävä on merkityksellinen, sillä se määrittelee tuotteen markkinoille tuontiajankohdan, hinnan, jakelun ja menekinedistämisen. Tämän jälkeen seurataan markkinoiden ja myynnin kehittymistä, joiden perusteella tehdään jatkosuunnitelmat markkinointia varten.

Markkinoinnin merkitys yritykselle korostuu sen päätehtävässä eli kysyntään vaikuttamisessa ja kysynnän tyydyttämisessä. Markkinoinnin avulla pyritään vaikuttamaan kuluttajien ostokäyttäytymiseen, jota voidaan tutkia erilaisten markkinointiohjelmien avulla. Markkinoinnin avulla yritys voi toisaalta myös hillitä tuotteen kysyntää joko tilapäisesti tai pysyvästi (demarketing), mikäli tuotteen kysyntä on yrityksen näkökulmasta katsottuna liian pieni tai liian suuri. (Anttila & Iltanen 2001, 19 – 20.)

Yhtenä keskeisimmistä trendeistä voidaan pitää hyperkilpailua, jolla tarkoitetaan yritysten kykyä tuottaa hyödykkeitä enemmän kuin niitä on mahdollista myydä. Tämä johtaa hintakilpailuun, jonka vuoksi yritysten on mietittävä keinoja erottautua kilpailijoista. Tämäkään keino ei ole pitkäaikainen, sillä kilpailuedut jäljitellään hyvin nopeasti. Vaikuttavaksi tekijäksi onkin tullut kyky erilaistua luomalla mielikuvia, jotka vaikuttavat ihmisiin. Kehittyneen teknologian ansiosta asiakkaiden tavoitettavuus sekä tietoisuus hinnoittelusta ja saatavuudesta on kasvanut. Tämä on lisännyt tuotteen tuotannon siirtämistä halvempien kustannusten maihin. (Hollanti & Koski 2007, 11 – 15; Kotler 2005a, 22 - 23.)

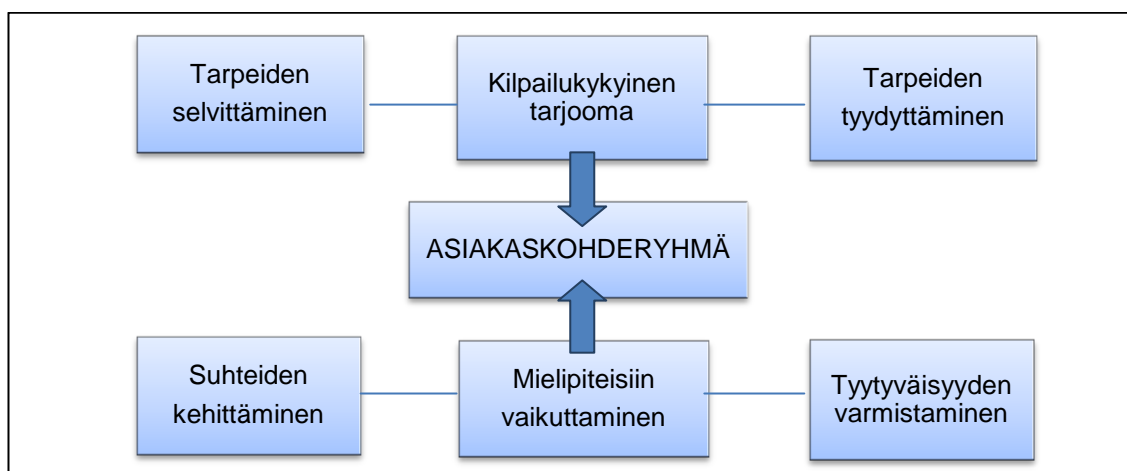
### 3.2 Markkinoinnin toimintamuotoja

Markkinoinnilla on eri toimintamuotoja eli markkinoinnin toteutustapoja. Näistä näkyvin on erilaisten kilpailukeinojen käyttö, joiden avulla pyritään takaamaan asiakastyytyväisyys eli saamaan palvelujen ja tavaroiden ostajat tyytyväisiksi sekä tuottamaan asiakkaalle lisäarvoa. Markkinointi on keino erottua kilpailijoista sekä heidän tuotteistaan ja palveluistaan. Erilaisia kilpailukeinoja yhdistelemällä saadaan aikaan yrityksen liikeidea tukeva markkinointimalli, jonka avulla voidaan saavuttaa kilpailuetua. (Hollanti & Koski 2007, 19.)

4P-mallia on kehitetty edelleen vastaamaan enemmän tämän päivän markkinointitarpeita. Tuotetta (Product) on luontevampaa kutsua tarjoomaksi, mikä kuvaa laajemmin asiakkaille markkinoitavien tuotteiden ja palveluiden yhdistelmää. Saatavuus (Place) on mukautunut kuvaamaan laajemmin tavaroiden kiertoa sekä informaation ja viestinnän virtoja. Merkittävimpänä kilpailukeinojen mallina varsinkin palveluyrityksille on 7P-malli, jossa 4P-malliin on lisätty kolme uutta palvelualalle sopivaa kilpailukeinoa. Prosessiin osallistajat (Participants), eli esimerkiksi palveluyrityksen asiakaspalveluhenkilöstö, ovat keskeinen osa palveluyrityksen kilpailukykyä. Palvelun fyysiset puitteet (Physical evidence) vaikuttavat asiakkaan kokemuksiin palvelutilanteesta. Fyysisillä puitteilla voidaan tarkoittaa esimerkiksi asiakaspalvelutiloja ja -välineitä. Palveluprosessia (Process), johon sisältyvät kaikki palvelun vaiheet suunnittelusta toteutukseen, käytetään myös kilpailukeinona. (Hollanti & Koski 2007, 19 – 21.)

### 3.2.1 Tarjooma

Hollanti ja Koski (2007,16 -17) ovat jakaneet markkinoinnin kuusiosaiseen tehtäväkenttään (Kuvio 4). Asiakkaan tarpeet selvitetään ja tyydytetään kilpailukykyisen tarjooman avulla. Kiristyneen kilpailutilanteen vuoksi asiakkaiden mielipiteisiin pyritään vaikuttamaan ja asiakastyytyväisyyttä varmistetaan kehittämällä asiakassuhteita.



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

On huomioitava, että tarjooman kilpailuasema on riittävän hyvä suhteessa kilpailijoihin, sillä tämä vaikuttaa suoraan myynnin määrään ja myyntikatteeseen. Tarjooman hintaan vaikuttaa usein myös yrityksen imago. Onkin tärkeää, että markkinoinnissa ei keskitytä pelkästään myyntiin, vaan huomioidaan lisäksi yrityksen imago ja sen vahvistaminen. Vahva yritysimage ei synny pelkästä logosta tai tunnuslauseesta, vaan sen oltava liitettävissä mielikuvin yrityksen koko toimintaan. Vahvin tekijä imagon rakentamisessa on yrityksen kyky suoriutua alallaan. (Hollanti & Koski 2007, 8; Kotler 2005b, 196.)

### 3.2.2 Lisäarvon tuottaminen

Kilpailijoista voidaan erottautua tuottamalla lisäarvoa asiakkaille, jolloin asiakkaalle tuotettavan palvelun arvoa määritellään sen käyttöarvon perusteella. Yksi keino tuottaa lisäarvoa on pitää tuotteen hinta kilpailijoita alhaisempana. Tämä menetelmä toimii, mikäli saavutetaan myyntimäärän osalta johtava asema. Tällöin tuotantokustannukset alenevat ja hintoja voidaan alentaa entisestään. Alhaisempaan hintaan päästään myös karsimalla tuotetta tai siihen liitettyä palvelua, jolloin tuotanto- tai palvelukustannuksissa saavutetaan säästöä. Toinen lisäarvoa tuottava keino on auttaa asiakasta vähentämään muita kustannuksia. Tästä on hyvänä esimerkkinä tuote, jonka hankintahinta ei ole asiakkaalle kaikkein halvin, mutta se tulee pitkällä tähtäimellä kokonaiskustannuksiltaan edullisemmaksi. Asiakkaalle voi antaa asiantuntijaneuvoja kustannusten alentamisessa. Kolmantena lisäarvontuottamisen keinona on lisähyötyjen tarjoaminen asiakkaalle. Toimimalla asiakaslähtöisesti voidaan asiakkaalle räätälöidä hänelle parhaiten sopiva tuote tai palvelu. Palvelun nopeus, mukavuus tai lisääminen sekä tuotteelle annettu takuu tuovat lisäarvoa. Yritys voi antaa asiakkaalleen myös konsultointi- ja valmennusapua sekä toimittaa tuotteisiin lisälaitteita. Kanta-asiakasohjelman avulla asiakkaat saavat lisää hyötyjä, jolloin asiakkaat on helpompi säilyttää ja asiakassuhdetta voidaan kehittää. (Kotler 1999, 140 – 161.)



### 3.2.3 Henkilöstö

Yrityksen työntekijät ovat yksi yrityksen tärkeimmistä kilpailukeinoista, sillä jokainen yrityksen työntekijä vaikuttaa omalta osaltaan yrityksen liiketoimintaan. Vaikutuksen toivotaan olevan positiivinen, mutta se voi vaikuttaa myös negatiivisesti. Monet yritykset käyttävätkin paljon aikaa hyvien työntekijöiden hankkimiseen. Pitämällä kiinni motivoituneista ja lahjakkaista työntekijöistä on helpompaa saavuttaa menestystä liiketoiminnassa. Työntekijän sitouttaminen yritykseen vaatii hyvän palkan, mutta se on vain osa henkilöstöhallintaa. Päämääränä tulisi olla, että kaikilla organisaatiossa olevilla on hyvä tunne työstään riippumatta työskentelytasosta. Tämä on tärkeää varsinkin palvelualalla, jossa ollaan paljon asiakaskontakteissa, sillä työntekijät ovat yrityksen käyntikortti asiakkaalle. (Kotler 2005b, 176 – 177.)

### 3.2.4 Nykyisten asiakkuuksien merkitys

Grönroos (2009, 317 – 318) toteaa, että myynnin saaminen ja asiakashankinta ovat perinteisen näkemyksen mukaan markkinoinnin päätavoitteet. Viime vuosien aikana on kuitenkin korostettu asiakassuhteiden säilyttämisen merkitystä. Näin ollen varsinkin palvelualalla tulisi tavoitteellisesti keskittyä yhä enemmän nykyisten b-to-b (business to business) -asiakkuuksien säilyttämiseen ja kehittämiseen asiakashankinnan lisäksi. Uusien asiakkaiden hankkiminen vie aikaa ja siitä aiheutuu vähintään viisinkertaiset, tai jopa kymmenkertaiset kustannukset verrattuna nykyisten asiakkaiden asiakastyytyväisyyden säilyttämiseen (Kotler 2005b, 13). Palvelualalla markkinointi laajentuu läpi organisaation, jolloin suhdepainotteinen markkinointi toimii parhaimpana lähtökohtana. Tällöin sidosryhmien kaikkien osapuolten tavoitteet täyttyvät lupauksen antamisen ja täyttämisen avulla. Tämä vaatii asiakkuussuhteiden tunnistamista, solmimista, vaalimista ja kehittämistä, joskus jopa suhteen päättämistä. Suhteen solmiminen edellyttää lupauksien antamista, jotka lunastetaan suhteen vaalimiseksi. Kun suhdetta halutaan edelleen kehittää, on entisten pidettyjen lupauksen lisäksi annettava uusia. (Grönroos 2009, 327 - 330, 338, 351.)

Pitkäaikaiset asiakkuudet ovat yleensä hyödyllisiä kaikille osapuolille. Ajan kuluessa yritysten välillä oleva suhde voi kuitenkin muodostua negatiiviseksi. Markkinoilla tapahtuva kehitys voi jäädä huomaamatta tai luottamusta käytetään väärin varsinkin ongelmatilanteissa. Pitkäaikainen asiakkuus voi myös rajoittaa asiakkaan valintoja. Tällaiset tilanteet on syytä huomioida, jottei niistä muodostu hankaluuksia asiakkuuden eri osapuolille. (Grönroos 2009, 330 – 331.)

### 3.3 Markkinoinnin suunnittelu

Organisaation palveluja ja tuotteita käyttävät asiakkaat ovat peruslähtökohta kannattavalle liiketoiminnalle. Liiketoiminnan tarkoituksena on tyydyttää asiakkaiden tarpeet tuotteiden tai palveluiden avulla asiakaslähtöisesti, mutta kannattavasti. Pelkkä asiakaslähtöinen ajattelu- ja toimintatapa ei kuitenkaan riitä. Markkinointi on osa yrityksen strategiaa, jolloin sen suunnittelussa tulee huomioida koko organisaatio. Tämän vuoksi markkinointistrategia erilaisine toimintatapoineen on ensin saatava markkinoitua sisäisesti, jotta niitä toteuttavat henkilöt voivat toteuttaa niitä ulkoisesti. (Hollanti & Koski 2007, 8; Grönroos 2009, 313.)

Liiketoiminnan kehittämistä aloitettaessa on tärkeää kartoittaa lähtötilanne. Lähtötilanteen kartoituksen tarkoituksena on saada mahdollisimman totuudenmukainen analyysi yrityksen tämänhetkisestä liiketoimintaprosessin rakenteesta, toimintatavoista sekä resursseista. Tämän jälkeen voidaan asettaa halutut tavoitteet. Uusien tavoitteiden asettaminen vaatii laaja-alaista näkemystä. On pystyttävä yhdistämään uusia tietoja ja näkemyksiä uusiin mahdollisuuksiin. Näistä on pystyttävä luomaan riittävän selkeä tavoiteltava kokonaisuus, jotta se nähdään myös mahdollisena saavuttaa. Kun lähdetään kohti tavoitetta, on hyvä sopia yhteisistä toimintatavoista. Tavoite kannattaa jakaa osatavoitteisiin, joihin pääseminen lisää motivaatiota saavuttaa asetettu kokonaistavoite. (Savolainen ym. 1997, 12 – 23).

Markkinointisuunnitelma kokonaisuudessaan on hyvä tehdä kirjallisesti. Silloin se on koko yrityksen johdon käytettävissä johtamisen välineenä sekä henkilös-

tön käytettävissä asiakaslupausten lunastamiseen. Yksi tärkeimmistä vuosisuunnitelmaan kuuluvista toimenpiteistä on aikataulutus, jonka perusteella markkinointitoimenpiteiden ajoitus tehdään. Aikataulun mukaan toteutetaan käytännön työ sekä esimerkiksi erilaiset kampanjat. (Hollanti & Koski 2007, 29 – 30.) Markkinoinnin suunnitteluun vaikuttaa oleellisesti markkinoinnissa käytettävät henkilöstöresurssit. Markkinointisuunnitelmaan tulisi kirjata vastuuhenkilöt, jotta markkinointisuunnitelmaa myös toteutetaan ja valvotaan. Kotler (2005a, 35) on määritellyt markkinointijohdon osaamiselle seuraavia kriteereitä:

- Markkinoinnin perusosaaminen (mm. markkinatutkimus, tuotekehitystuntemus, neuvottelu- ja myyntitaidot, logistiikan tuntemus)
- Globaalin ajattelutavan ja näkemyksen omaaminen
- Taloushallinnon analysointimenetelmien tunteminen kannattavuuden seuranta varten
- Hyvä median ja informaatioteknologian tuntemus
- Perustiedot tilastollisista ja matemaattisista menetelmistä, joita käytetään markkinatutkimuksien tulkintaan
- Luovuutta uudistumista varten

Hyväksi markkinoijaksi voidaan kehittyä yliopisto- ja korkeakoulutuksen avulla. Kehittyminen huippumarkkinoijaksi vaatii kuitenkin koulutuksen lisäksi älykkyyttä, onnea ja vainua. (Kotler 2005a, 36.)

Markkinoinnin analysointi on yhteydessä koko organisaation strategiaan. Markkinoita analysoitaessa perehdytään toimintaympäristön muutoksiin sekä nykyisiin että tuleviin. Lisäksi selvitetään makroanalyysin avulla mahdolliset lakimuutokset, työvoiman saatavuusmuutokset, kysynnän määrän muutokset sekä markkinoilla tapahtuneet rakenteelliset muutokset. Samoin asiakaspotentiaalia arvioidaan monipuolisesti. Markkina-analyysin toteutuksessa voidaan käyttää apuna kaikkien saatavissa olevia toimialaraportteja, jotka ovat Kauppa- ja teollisuusministeriön (KTM) sekä Työ- ja elinkeinokeskuksen (TE) analyttisiä yhteisjulkaisuja. Toimialaraporteista selviää toimialakuvaus, tilastot ja ennusteet. (Hollanti & Koski 2007, 31.)

### 3.3.1 Tavoitteiden asettaminen ja budjetointi

Organisaation tavoitteet ovat lähtökohtaisesti myös markkinoinnin tavoitteita. Markkinoinnin kvantitatiiviset tavoitteet ovat määrällisiä tai suhteellisia tavoitteita kuten esimerkiksi myynnin kasvattaminen. Kvalitatiiviset tavoitteet ovat sen sijaan enemmänkin mielikuviin tai yrityskuvaan liittyviä tavoitteita. Asetettujen tavoitteiden tulisi olla saavutettavissa olevia sekä mitattavissa tai ainakin ymmärrettävissä olevia. Tavoitteita ja niiden toteutumista tulee myös seurata, jolloin ne toimivat sekä liiketoiminnan että markkinoinnin työkaluna. Yleistä tavoitteiden asettamisessa on asiakaskeskeisyys ja palautteiden hyväksikäyttö. Painopistealueiden valinta sekä erilaisten kilpailukeinojen vertailu auttavat tavoitteiden asettelussa. (Hollanti & Koski 2007 50 – 51.)

Markkinointi on liitettävä omana osanaan koko organisaation budjettiin. Markkinointibudjetin suuruus voi määräytyä liikevaihdon, asetettujen tavoitteiden tai käytettävissä olevien varojen mukaan. Liikevaihdon mukaan tehty budjetointi on passiivista, sillä budjetti määräytyy esimerkiksi liikevaihdon prosenttiosuuden mukaan. Tämä menetelmän avulla voidaan tehdä pitkäaikaisia markkinointisuunnitelmia. Aktiivinen budjetointi perustuu asetettuihin tavoitteisiin, jolloin markkinoinnissa huomioidaan tavoitteet, suunnittelutilanne sekä muut tilannetekijät. Budjetti voidaan laatia myös arvion mukaan, jolloin se perustuu markkinoinnista vastaavan henkilön arvioon, ammattitaitoon ja kokemukseen. Menetelmä on yleinen varsinkin pienissä ja keskisuurissa yrityksissä. (Hollanti & Koski 2007, 50 – 53.)

### 3.3.2 Kilpailija-analyysi ja asemointikriteerit

Kilpailijoita on sitä vaikeampi määritellä, mitä useammalla toimialalla yritys toimii. Kansainväliset toimijat ovat lisääntyneet ja kauppaesteet madaltuneet, jolloin kilpailu on laajentunut joillakin toimialoilla maailmanlaajuisesti markkina-alueeksi. Tämän vuoksi on arvioitava olemassa olevien kilpailijoiden lisäksi mahdollisten uusien kilpailijoiden merkitys liiketoiminnalle. Hollanti ja Koski

(2007, 43) toteavat, että monet yritykset ovat kuitenkin halukkaita keskittämään toimintansa omalle ydinalueelleen. Tähän on perusteluna se, että ulkoistaminen on lisääntynyt. Samoin muutokset sidostoimialoilla vaikuttavat kilpailukykyyn. Analysoitaessa kilpailevaa organisaatiota tulee kiinnittää huomiota reagointi- valmiuteen eli kuinka nopeasti yritys pystyy vastaamaan kilpailutilanteessa tapahtuviin muutoksiin. Tähän vaikuttavat muun muassa liiketoiminnan tavoitteet, kilpailustrategia, markkinaosuus sekä taloudellinen asema. (Hollanti & Koski 2007, 42 – 48.)

Organisaation tarjooma toimii asemointikriteerinä eli kilpailukeinona. Sen tarkoitus on luoda yrityksen tuotteista ja palveluista asiakkaalle mielikuvia, joilla erot-taudutaan kilpailijoista. Asemoinnin eli positioinnin avulla organisaatio sijoittaa tarjoomansa markkinoille suhteessa kilpailijoihin. Asemointia tehdessä on huo-mioitava, että se toteutuu vielä käytännön toiminnassa. Asemoinnin onnistumi- seen vaikuttavat ostajan määrittelemät ulottuvuudet, kuten hinta, palvelutaso, laatu ja luotettavuus sekä näiden tärkeysaste päätöksenteossa. Myös kilpailijoi- den vastaavat ulottuvuudet ovat merkitseviä. (Anttila & Iltanen 2001, 95 – 111; Hollanti & Koski 2007, 49 – 50.)

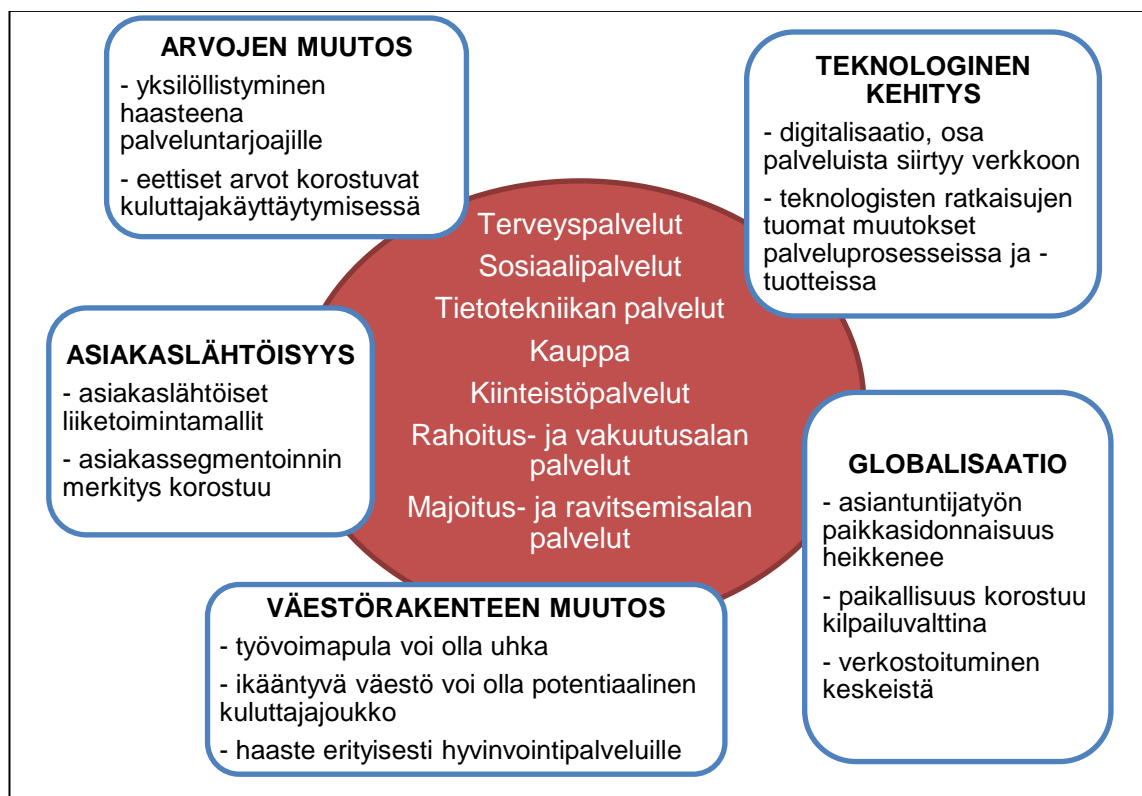
Yritykset pyrkivät segmentoimaan markkinansa. Tämä tarkoittaa, että potentiaa- liset ostajat (yksilöt tai organisaatiot) jaetaan sellaisiin ryhmiin, joilla on saman- laisia ja yhteisiä tarpeita. Segmentointitekijöinä voivat olla esimerkiksi b-to-b- asiakkaan toimiala, asiakkaan koko (henkilöstömäärä, liikevaihto), maantieteel- linen sijainti sekä markkinoiden kasvunopeus. (Anttila & Iltanen 2001, 95 - 111.) Segmentointi toimii markkinointisuunnitelman pohjana, jolloin toiminta on tehokasta ja asiakaslähtöistä. Organisaation on järkevää valita vain tietyt asiak- kuudet ensisijaisiksi kohteiksi, jotta sen resurssit riittävät ja ovat yhteensopivat segmentin tarpeiden ja organisaation tavoitteiden kanssa. Samoin on huomioi- tava segmentin kannattavuus sekä kasvu- ja kilpailunäkymät. Onnistunut seg- mentointi takaa paremmin kannattavan liiketoiminnan. (Anttila & Iltanen 2001, 19 – 20; Hollanti & Koski 2007, 36 – 41.)

Jo toimivalla organisaatiolla on runsaasti tietoa nykyisten asiakkaidensa osto- käyttäytymisestä, mikä helpottaa markkinointia. Tämä pätee sekä kuluttaja-

asiakkaista että b-to-b-asiakkaista hankitun informaation hyödyntämisessä. Organisaation tavoittelemien potentiaalisten asiakkaiden ostokäyttäytyminen perustuu sen sijaan vain ennusteeseen sekä markkinointitutkimuksella hankittuun tietoon. Kuluttaja-asiakkaita jaetaan usein ostokäyttäytymisen perusteella erilaisiin ryhmiin, mutta samoilla periaatteilla voidaan analysoida myös b-to-b asiakkaiden ostokäyttäytymistä. Potentiaalisia asiakkaita ovat suspektit ja prospektit. Suspekteja ei ole yksilöity, mutta prospekteista tiedetään yhteystiedot sekä mahdolliset ostostarpeet. Ainakin kerran yrityksen tuotteita ostanutta kutsutaan asiakkaaksi. Kanta-asiakas käyttää säännöllisesti yrityksen tuotteita tai palveluja. Avainasiakas eroaa kanta-asiakkaasta ostamalla tuotteita tai palveluja merkittäviä määriä. Avainasiakkaat ovat yrityksen kannattavuudelle tärkeimpiä. Lisäksi heistä tulee usein yrityksen suosittelijoita. (Anttila & Iltanen 2001, 19; Holmanti & Koski 2007, 33 – 36.)

## 4 KARTOITUS MARKKINOINNIN MERKITYKSESTÄ YHTIÖITTÄMISPROSESSISSA

Elinkeinoelämän keskusliitto (EK) on Palvelut 2020 -ennakointihankkeessa tutkinut palvelualan tulevaisuuden näkymiä vuoteen 2020 saakka. Tutkimus kuvaa yhteiskunnallisia muutoksia palvelualan tulevaisuuden kehityksen kannalta ja luo käsityksen palvelusektorin nykytilanteesta sekä tulevaisuuden haasteista. Palvelualakokonaisuus on raportissa muodostettu seitsemästä eri palvelusta, joita ovat terveys-, sosiaali- ja tietotekniikan palvelut, kauppa, kiinteistöpalvelut, rahoitus- ja vakuutusalanpalvelut sekä majoitus- ja ravitsemispalvelut (Kuvio 5.). (EK 2005, 5 – 10.)



Kuvio 5. Tulevaisuuden haasteita palveluissa (EK 2005, 56).

Jokaisella palvelualan sektorilla on tulevaisuudessa omat haasteensa, sillä palvelusektori koostuu hyvin erilaisista palvelualoista. Yhteistä näille kaikille aloille

on kuitenkin se, että kaikki tuottavat palveluja joko tuotteen tai palvelun muodossa. (Elinkeinoelämän Keskusliitto 2005, 5 – 10.)

#### 4.1 Taloustutkimus Oy:n asiakassuhdetutkimus ja teemahaastattelut

##### 4.1.1 Taustatietoja selvitysten tekemiseen

Taloustutkimus Oy:n tekemä asiakassuhdetutkimus toteutettiin viiden (5) Taloustutkimus Oy:n puhelinhaastattelijan tekemänä puhelinhaastatteluna 24.11.2011 – 7.12.2011. Haastatteluja tehtiin yhteensä 135, joista 94 oli nykyisiä asiakkaita ja 41 potentiaalisia asiakkaita. Haastattelujen tavoitemääräksi oli asetettu 130 haastattelua. Tutkimus toteutettiin Corporate 360° CUSTOMER - tutkimus-konseptilla, joka on Taloustutkimuksen käyttämä väline asiakastytyväisyyden mittaamiseksi. (Taloustutkimus Oy 2011.)

Taloustutkimus Oy:n tekemän asiakassuhdetutkimuksen tavoitteena oli selvittää asiakkaiden tyytyväisyyttä tai tyytymättömyyttä Turun Kiinteistöpalveluliikelaituksen tuotteisiin, palveluihin ja toimintaan. Tämän kautta haluttiin selvittää ensisijaiset kehittämiskohteet sekä kartoittaa potentiaalisten asiakkaiden kiinnostusta ja tietoisuutta yhtiötettävän yrityksen palveluita kohtaan. Tutkimuksen kohderyhmänä olivat Turun Kiinteistöpalveluliikelaituksen nykyiset asiakkaat sekä potentiaaliset asiakkaat. Tutkimukseen osallistuneiden nykyisten asiakkaiden, 169 kohdetta, yhteystiedot saatiin liikelaituksen asiakasrekisteristä. Potentiaalisten asiakkaiden otos, yhteensä 152 yritystä, muodostettiin Profinder-rekisterin perusteella. Haastatteluissa käytettiin päätoimialan mukaisia kiintiöitä. (Taloustutkimus Oy 2011.)

Yksilöteemahaastatteluihin valitsin haastateltavat kahdesta ruokapalveluja tarjoavasta yrityksestä, joissa molemmissa kunnan tuottamat ruokapalvelutoiminnot ovat yhtiöittämisen myötä muuttuneet osakeyhtiömuotoiseksi toiminnaksi. Haastateltavien valintaan vaikuttivat haastateltavien asiantuntijuus sekä heidän pitkäaikainen kokemus työtehtävistään. Haastateltavat toimivat toisistaan eroa-



vissa työtehtävissä. Toinen haastateltavista toimii markkinointitehtävissä ja toinen johtotehtävissä.

Toimeksiantajan liikesalaisuuksien sekä asiakassuhteiden luottamuksellisuuden säilyttämiseksi Taloustutkimus Oy:n tekemän asiakassuhdekyselystä saatuja tuloksia ei esitetä tässä työssä, vaan ne jäävät ainoastaan yrityksen omaan käyttöön. Asiakassuhdekyselyn tuloksia on kuitenkin hyödynnetty yksilöteema-haastattelujen tulosten tukena Turun Seudun Kiinteistöpalvelu Oy:n markkinoinnin kehittämiseksi.

#### 4.1.2 Sisäisen markkinoinnin muotoja

Teemahaastatteluissa korostui sisäisen markkinoinnin merkitys yrityksen liiketoimintaan, kilpailukykyyn ja imagoon. Palvelualalla henkilöstö on lähellä asiakkaita, jolloin asiakaskohtaamiset vaikuttavat suoraan liiketoimintaan. Asiakaspalvelussa kohtaaminen on henkilökohtainen viesti, kuten B mainitsi. Tämän vuoksi jokaiselle työntekijälle on pyritty löytämään oma paikkansa, jossa ”työntekijän arvo” on kohdallaan. B kertoi, että heillä asiakaspalveluun on pyritty saamaan henkilöitä, jotka toimivat asiakaslähtöisesti ja ovat näin ollen esimerkiksi muille työntekijöille. A koki työntekijän olevan yrityksen käyntikortti, jota pitäisi vahvistaa. Edelleen A mainitsi, että jokaisen työntekijän tulisi kokea olevansa tärkeä osa yrityksen toimintaa ja sen markkinointia. A:n mielestä tulisi vielä huomioida, että jokainen työntekijä kokee työnsä merkityksen eri tavalla.

Molempien haastateltavien mukaan yrityksissä on käytössä koulutussuunnitelma ja kouluttautumista pidetään tärkeänä. Yrityksen sisäisten koulutusten aiheet oli valittu asiatärkeyden mukaan. Haastateltava A kertoi, että yritys tukee myös omaehtoista koulutusta muun muassa oppisopimuksella. Koulutukseen kannustetaan ja sitä arvostetaan.

Haastateltavat pitivät tärkeänä hyvää työilmapiiriä ja työssä viihtyvyyttä. Molemmissa yrityksissä on tehty tutkimus, jossa työssä viihtyvyys todettiin hyväksi. Hyvään viihtyvyyteen arvioitiin yhtenä syynä olevan avoin työ- ja viestintäilmapiiri. Molemmat haastateltavista pitivät tärkeänä, että henkilöstölle kerrotaan

asioista etukäteen, ”ettei tarvitse lukea lehtien palstoilta”, kuten haastateltava B mainitsi. Viestintään käytettiin sähköpostia, intranettia, yhteistä verkkolevyä, ilmoitustauluja sekä henkilöstöpalavereja. Tärkeimmiksi viestinviejiksi todettiin molemmissa yrityksissä kuitenkin lähiesimiehet. Haasteeksi A mainitsi sen, että vaikka tietoa on saatavilla, miten saadaan se varmasti tavoittamaan koko henkilöstö. Samaten pohdittiin aika-ajoin tiedotuksen ja viestinnän riittävyyttä tai riittämättömyyttä. Haastateltava B kertoi, että henkilöstölle on oltava aikaa. Tähän B kertoi hyväksi ratkaisuksi kuusi kertaa vuodessa olevat henkilöstötapaamiset. Henkilöstöltä tuleviin kysymyksiin B pyrki vastaamaan mahdollisimman nopeasti.

Hyvään työilmapiiriin todettiin vaikuttaneen tahtotila toimia niin, että kaikilla olisi hyvä olla työssä ja tehdä työtä sekä omaa että työkaverin työtä arvostaen. A kertoi, että yrityksen sisällä on järjestetty työnkiertomahdollisuus ja B, että jokaiselle työntekijälle pyritään löytämään ”oma paikka”. Muutosvastarintaa ei juuri esiintynyt, vaikka viime vuosina molemmissa yrityksissä on ollut monia muutoksia. Toisaalta henkilöstön arvioitiin tottuneen muutoksiin niin, että ne kuuluvat osana toimintaan. B mainitsi asenteiden muuttumisen vievän aikaa, sillä se ei tapahdu hetkessä. Samoin B mainitsi, että hyvä työilmapiiri vaatii rehellisyyttä ja uskallusta avata myös ongelmakohdat. Hyvän työilmapiirin ja työssä viihtyvyyden myötä vaihtuvuus on ollut molempien haastateltavien mielestä melko pientä. Henkilöstön työhyvinvointia tuettiin molemmissa yrityksissä liikuntasetelien avulla. Haastateltava B kertoikin henkilöstön olevan urheilullista väkeä. A kertoi, että hyvinvointia oli kehitetty myös virkistysretkien avulla.

Henkilöstön motivointi ja sitouttaminen koettiin molempien haastateltavien mielestä tärkeiksi. Molempien vastaajien mielestä esimiehet ovat tärkeimmässä asemassa henkilöstön motivoinnissa. Haastateltava B:n mielestä motivointia on tapahduttava joka päivä, ei vain esimerkiksi koulutuspäivänä. Motivointi- ja sitouttamiskeinoiksi A mainitsi liikuntasetelit, osastokohtaiset palkinnot hyvin tehdystä työstä sekä pienet muistamiset esimerkiksi lomien jälkeen. B kertoi, että heillä on käytössä liikuntasetelit, kannustejärjestelmä sekä yksikkökohtaiset palkinnot. Lisäksi B mainitsi, että henkilökunnalle annetaan myös vastuuta

omasta työstä. A näki yhtenä motivointikeinona sen, että työntekijän osaamista arvostetaan, jolloin työntekijälle annetaan vaikutusmahdollisuus kehittää omaa työtänsä.

#### 4.1.3 Ulkoisen markkinoinnin muotoja

Teemahaastatteluissa kävi ilmi, että imagoon ja sen muodostumiseen pyrittiin vaikuttamaan sekä sisäisellä että ulkoisella markkinoinnilla. Molemmat haastateltavat totesivat, että ennen yhtiöittämistä ei markkinointia tehty tietoisesti, vaan se tapahtui lähinnä asiakaskontakteissa. Yhtiöittämisen jälkeen markkinointia alettiin kehittää toiminnan mukaan. Markkinointia hoidetaan molemmissa yrityksissä toistaiseksi itse.

Kummallakaan yrityksellä ei tällä hetkellä ole kirjattuna markkinointisuunnitelmaa, vaikkakin molemmat mielsivät markkinointisuunnitelman merkityksen tärkeäksi. A totesi, että heillä on ollut niin monia muutoksia, ettei kirjallista suunnitelmaa ole tehty. Markkinoinnin pääsuunnat ja painotusalueet ovat kuitenkin selvillä. A kertoi, että heillä on syksyllä ideapalaveri, jossa mietitään markkinointikeinoja. A kertoi, että markkinointia on määritelty asiakasryhmien mukaan. Esimerkiksi oppilasravintoloissa huomioidaan kouluruokailun teemat ja ravitsemussuosituksat. Samoin haastateltava B kertoi, että markkinoinnin suunta ja painotusalueet ovat selvillä, vaikkei kirjallista suunnitelmaa olekaan. B mainitsi, että liian tiukka suunnitelma voi johtaa kankeaan päätöksentekoon. Markkinointisuunnitelmassa on oltava väljyyttä tilannetajun käyttämistä varten. Tällöin pystytään katsomaan tapauskohtaisesti, voidaanko esimerkiksi toimia sponsorina. B:n mielestä melko pienellä vaivalla saadaan toteutettua pari toimintaan liittyvää kohokohtaa vuodessa.

Molemmilla yrityksillä on internetsivut, joita hyödynnetään sekä tiedotuksessa että markkinoinnissa. Asiakkaat käyttävät sivustoja yleisesti ottaen paljon lukeakseen sieltä muun muassa ruokalistoja. Paikallisia lehtiä käytetään markkinoinnissa lähinnä artikkelien ja tiedotteiden julkaisemisessa. B kertoi, että paikallislehdet ovat hyvin kiinnostuneita julkaisemaan artikkeleita, jolloin yrityksellä

on hyvä tilaisuus saada kerrottua yrityksen toiminnasta ja tätä kautta luotua positiivista yrityskuvaa. Artikkelin voi liittää esimerkiksi johonkin kouluruokailun teemaan, ravitsemussuosituksiin tai kertoa jostakin ruokailussa tapahtuvasta uudistuksesta. B mainitsi, että hyvä keino saada jollekin muutokselle kuntalaisten tuki, on tuoda se esille kuntalehdessä positiivisessa valossa.

#### 4.1.4 Asiakassuhteet

Haastateltava A kertoi, että uusiasiakasmarkkinointia tehdään lähinnä henkilöstöravintoloiden osalta, jotka ovat pääsääntöisesti sopimusruokailuravintoloita. Markkinointia on toteutettu lähestymällä potentiaalisia asiakkaita esimerkiksi tiedottamalla uusista tuotteista ja toimintatavoista. Lisäksi on markkinoitu kotiateriapalveluja nykyistä laajemmalle alueelle. Aggressiivista markkinointi- ja myyntityötä ei varsinaisesti tehdä, mutta toki sopimusasiakkaisiin ollaan yhteydessä. A mainitsi, että on tärkeää pitää huolta nykyisistä asiakkaista ja tehdä heidän kanssaan hyvää yhteistyötä. Mikäli jatkossa halutaan markkinoida enemmän uusasiakkaille, tulee resurssien riittävyyden miettiminen ajankohtaiseksi. A totesi, että tulevaisuuden suhteen pidetään silmät auki ja ollaan avoinna myös uusille yhteistyömahdollisuuksille.

Haastateltava B kertoi, että heillä oli hyvä tilaisuus kehittää toimintaa jo liikelaitoksen toiminnan aikana, jolloin siirtyminen osakeyhtiömuotoiseen toimintaan sujui helpommin. Nyt uusia asiakkaita on saatu kasvattamalla henkilöstöravintoloiden määrää. Varsinaista markkinointia uusille asiakkaille ei ole tehty, mutta uusia asiakkaita saadaan tarjoamalla palveluja esimerkiksi niin sanotuilla vanhuscampuksilla. B totesi, ettei heidän tarkoituksenaan ole lähteä kilpailemaan paikallisten yrittäjien kanssa, vaan markkinointi tapahtuu lähinnä b-to-b-markkinoinnilla. Tulevaisuuden 5-vuotissuunnitelmassa on kuntarajojen ylittäminen eli seutuyhteistyön luominen. B:n mielestä on tärkeää saada kunnissa oleva asiantuntemus käyttöön ja tätä kautta tehostaa toimintaa.

#### 4.1.5 Yhtiöittämiskokemuksia sekä keinoja kilpailutusten varalle

Haastateltava A piti hyvänä, että yrityksen yhtiöittämisen aikana yrityksestä on saatu tehdä ”omanäköinen” ja luotu omat toimintatavat, sillä ne toimivat keinona erottua. Yhtiöittämisen jälkeen tiedottaminen ja henkilöstön viihtyvyys kokonaisuutena ovat parantuneet. Tämä vaikuttaa positiivisesti yrityksen haluttavuuteen työnantajana. A toteaa, että suunnitelmallisuus on entistä tärkeämpää monien asioiden yhtäaikaisen hoitamisen vuoksi. Tärkeimpänä A pitää sitä, että on yhteisesti sovitut pelisäännöt, hyvät suunnitelmat sekä tieto yrityksen toiminnasta ja aikatauluista. Näiden avulla koko toiminta sujuu.

Haastateltava B kertoi, että liikelaitoksen aikana kasvettiin kohti osakeyhtiötä ja saatiin monia asioita, kuten tuotteistus ja hinnoittelu sekä ravitsemissuositusmitaristo, hoidettua yhtiökuntoon. Arvonlisäveroasian B olisi tänä päivänä hoitanut paremmin, mutta toisaalta se on tilaajan vastuulla oleva seikka. Toimintaa saatiin tehostettua valmistuskeittiön avulla, mutta tilojen käyttöä voisi tehostaa edelleen. B totesi, että jos tehtävää on paljon, voi olla järkevää käyttää ulkopuolista apua. Ulkopuolinen henkilö näkee usein ongelman ratkaisun helposti. Yleiseksi vinkiksi B mainitsi sen, että pitää tietää missä ollaan ja mihin ollaan menossa. Strategia on ensin itse sisäistettävä ja hyväksyttävä, jotta se toteutuu. Välillä voi joutua myös ”katsomaan peiliin”. B muistutti, että yleisesti ottaen kaikki paperiasiat on oltava kunnossa, varsinkin talouden osalta. On vielä osattava katsoa kokonaisuutta, sillä: ”säästämällä saappaissa, häviät 300 sairauslomapäivää”. Lopuksi B kehotti huomioimaan, että palvelujen luotettavuus ja palvelukyky saa kuntalaiset toimijan taakse.

Kilpailutuskokemuksia oli molemmilla haastateltavilla. A kertoi, että kilpailutuksia on käyty ja konsulttiselvityksiä on kilpailutuksia varten tehty. Kilpailutukseen on varauduttu toiminnan tehostamisella, josta esimerkkinä keskuskeittiön valmistuminen. A toteaa, että on oltava jatkuvasti hereillä, vaikka ollaankin alueella isoin toimija. B totesi, että kilpailutuskokemusta on saatu ja siitä on otettu opiksi. B kertoi, että lisää kilpailutuksia on tulossa, sillä yhtiöittämisen alussa on tehty 5-vuostissuunnitelma, jonka puitteissa kilpailutukset hoidetaan erissä vuoden

välein. Kehitystyötä ja tehostamista on tehty, sillä yrityksessä ollaan uudessa tilanteessa ”avoimilla markkinoilla”. Liiketoiminnassa kannetaan aina riskiä, mutta tuotteistus ja hinnoittelu on oltava kunnossa. On tiedettävä, mitä sisällytetään hintaan. Se vaatii paljon työtä, mutta avaa kyllä silmät. Tehostamisesta huolimatta B pitää tärkeänä laadun ylläpitoa.

#### 4.2 SWOT-analyysi markkinoinnin kehittämisen tukena

Yrityksen markkinointiin, markkinointikeinoihin sekä markkinoinnin kehittämiseen vaikuttavat yrityksen vahvuudet ja heikkoudet sekä mahdollisuudet ja uhkat, jotka tulevat esille SWOT-analyysissä (Taulukko 1). Analyysissä on huomioitu yhtiöittämisen vaikutuksia sekä Elinkeinoelämän Keskusliiton (EK) Palvelut 2020 -ennakointihankkeessa esille tulleita tulevaisuuden haasteita palveluissa. Lisäksi analyysissä on huomioitu yksilöteemahaastattelujen tuloksia.

Taulukko 1. SWOT-analyysi.

<b>Vahvuudet</b>	<b>Heikkoudet</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tunnettavuus seudulla</li> <li>• Katerinkin toiminta</li> <li>• Ison organisaation kehittymismahdollisuudet</li> <li>• Vahva asema ja luotettavuus palveluntuottajana</li> <li>• Laaja asiakaskunta</li> <li>• Tutut toimialat</li> <li>• Monipalvelujen tuottaja (ruoka-, siivous-, kiinteistönhoitopalvelut)</li> <li>• Henkilöstö</li> <li>• Yhteiset arvot ja visio toimialoista riippumatta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tunnettavuuden puute potentiaalisten asiakkaiden keskuudessa</li> <li>• Yrityksen nimi ei vastaa palvelutarjontaa kokonaisuudessaan</li> <li>• Kustannustehokkaan toiminnan kehittäminen vie aikaa</li> <li>• Monipalvelujen saaminen tasalataiseksi</li> <li>• Organisaation käynnistysvaikeudet</li> <li>• Henkilöstö</li> <li>• Arvoihin ja visioon ei kyetä sitoutumaan</li> <li>• Markkinointi</li> </ul>

(jatkuu)

Taulukko 1 (jatkuu).

<b>Mahdollisuudet</b>	<b>Uhkat</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Laajentuminen seudullisesti</li> <li>• Paikallisuus</li> <li>• Henkilöstön osaamisen kehittäminen ja motivointi</li> <li>• Nykyisten asiakassuhteiden kehittäminen kilpailutuksen varalle</li> <li>• Avoimien markkinoiden hyödyntäminen – potentiaaliset asiakkaat</li> <li>• Lisäarvon tuottaminen nykyisille asiakkaille kilpailukyvyyn säilyttämiseksi</li> <li>• Tarjooman kehittäminen monipuolisemmaksi ja joustavammaksi</li> <li>• Vaikuttaminen tilaajaosaamiseen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tarjooman kehittäminen, hinnoittelu ja asemointi epäonnistuvat</li> <li>• Toiminnan tehostaminen epäonnistuu</li> <li>• Kilpailijat</li> <li>• Työvoiman saatavuusongelmat</li> <li>• Asiakkaiden menettäminen kilpailutuksessa</li> <li>• Epäonnistuminen avoimilla markkinoilla</li> <li>• Muutosvastarinnan jatkuvuus</li> <li>• Talouselämän muutokset</li> </ul>

Yhtiöittämisen myötä yrityksellä on mahdollisuus laajentaa toimintaansa avoimilla markkinoilla kuntasektorin ulkopuolelle (Monnonen 2012.) Toisaalta tällöin uhkaksi voi muodostua epäonnistuminen avoimilla markkinoilla. EK:n Palvelut 2020 -ennakointihankkeessa (2005, 56) todetaan, että väestörakenteen muutoksen myötä ikääntyvästä väestöstä voi muodostua potentiaalisia asiakkaita. Tämä luo yritykselle kasvu- ja kehitysmahdollisuuksia.

Yrityksen mahdollisuuksia ovat asiakaslähtöinen toiminta, jota voidaan vielä vahvistaa kehittämällä nykyisiä asiakassuhteita tarjoamalla heille lisäarvoa tuotavia palveluja ja vaikuttamalla tilaajaosaamiseen (Kotler 1999, 140 – 161). Tämä on selkeä etu palvelusopimusten kilpailutustilanteessa. Yrityksen kilpailukykyä vahvistaa onnistunut tarjooman kehittäminen monipuolisemmaksi ja asiakaslähtöisemmäksi (EK 2005, 56; Hollanti & Koski 2007, 16 -17; Teemahaastattelut 2012). Tarjooman epäonnistunut kehittäminen, hinnoittelu ja asemointi puolestaan ovat uhka yrityksen liiketoiminnalle. Hollanti ja Koski (2007, 43) toteavat, että kilpailijoita on sitä vaikeampi määritellä, mitä useammalla toimialalla yritys toimii. Kilpailijat ovatkin selkeä uhka yrityksen toiminnalle.

Väestörakenteen muutoksen myötä työvoiman saatavuus voi muodostua uhkaksi, kuten EK:n Palvelut 2020 -ennakointihankkeessa todetaan. Turun Seudun Kiinteistöpalvelu Oy:n henkilöstö on yrityksen mahdollisuus sen osaamisen kehittämisen ja motivoinnin vuoksi.

SWOT-analyysissä esille tulleita vahvuuksia tulisi pyrkiä edelleen vahvistamaan ja hyödyntämään mahdollisimman paljon jatkossa. Heikkouksia tulisi pyrkiä parantamaan ja niiden vaikutusta lieventämään, sillä kaikkia heikkouksia ei useinkaan pystytä poistamaan. Analyysissä havaitut mahdollisuudet pitäisi kyetä hyödyntämään resurssit huomioiden. Uhkien vaikutusta voidaan lieventää varautumalla niihin hyvällä suunnittelulla.

#### 4.3 Johtopäätökset

Teemahaastattelujen perusteella voidaan todeta, että sisäinen markkinointi vaikuttaa yrityksen liiketoimintaan, kilpailukykyyn ja imagoon. Palvelualalla ollaan usein lähellä asiakasta, jolloin kaikki varsinkin vuorovaikutusta sisältävä toiminta vaikuttaa koko yrityksen liiketoimintaan. Henkilöstö on oleellinen osa yrityksen imagoa, sillä henkilöstön toiminta ”näkyä ja kuuluu” asiakkaalle. Tämän perusteella henkilöstöstä on siis pidettävä hyvää huolta. Sisäiseen markkinointiin vaikuttavia keinoja tuli haastatteluissa esille useita. Muun muassa koulutus, motivointi, sitouttaminen, työssä viihtyvyys, tiedottaminen ja palkitseminen vaikuttavat sisäiseen markkinointiin ja tätä kautta asiakaskeskeisyyteen sekä ulkoiseen markkinointiin. Esimiehillä on iso vastuu toimiessaan esimerkkinä ja linkkinä yrityksen työntekijöiden ja yritysjohton välillä. Esimies on läsnä arjessa muun muassa tiedottajan, motivoijan sekä ongelmien ratkaisijan roolissa. Myös koulutustarpeen arviointi kuuluu esimiehen tehtäviin.

Sisäinen markkinointi vaikuttaa suoraan sekä henkilöstön palveluhalukkuuteen että ammattitaitoon. Koulutuksella voidaan vaikuttaa ammattitaitoon, mutta on huomioitava myös työnkierron mahdollisuudet ja mietittävä, onko jokaisessa työpisteessä ”oikea henkilö” työssä. Palveluhalukkuuteen sen sijaan vaikuttaa moni eri asia. Henkilöstön on oltava selvillä, mikä on heidän työtehtävänsä yri-



tyksessä ja miten heidän odotetaan tekevän työnsä. Tähän voidaan vaikuttaa sisäisellä tiedottamisella sekä motivoinnilla. Työn arvostuksen nostamisella, sekä oman että työkaverin työn, on positiivinen vaikutus palveluhalukkuuteen. Työntekijät on saatava ymmärtämään, että työtä tehdään asiakkaille ja asiakaslähtöisesti.

Ulkoisen markkinoinnin osalta haastatteluista saatiin selville, että yrityksen omat internet-sivut toimivat hyvänä markkinointikeinona. Niiden avulla pystyttiin helposti sekä tiedottamaan että mainostamaan. Paikallislehtien artikkelit toimivat hyvänä markkinointikanavana. Haastatteluissa tuli esille myös henkilöstön merkitys yrityksen käyntikorttina.

Yrityksen imagon luominen ja sen vahvistuminen ei tapahdu hetkessä. Toimintakulttuurin muuttuminen kunnallisesta toiminnasta osakeyhtiömuotoiseksi toiminnaksi vie aikaa. Toimintakulttuurin muutos ei näy kuntalaisille tai käyttäjäasiakkaille kovinkaan helposti. Kouluissa, päiväkodeissa ja hoivalaitoksissa on edelleen ruokaa tarjolla. Koneet ja laitteet huolletaan ja kiinteistöt siivotaan. Usein vielä sama henkilökunta on hoitamassa palveluja. Ei voi olettaa, että yrityksen imago muuttuisi samalla hetkellä, kun liikelaitoksesta tulee osakeyhtiö. Vaikka toimintaa olisi kehitetty aktiivisesti liikelaitoksen aikana ja tehty hyvää työtä yhtiöittämisen aikana, vie asenteiden muuttuminen aikaa. Tähän on kuitenkin mahdollista vaikuttaa markkinoinnilla sekä sisäisellä että ulkoisella.

Haastatteluista saatujen tietojen perusteella yrityksen on pidettävä huolta nykyisistä asiakassuhteistaan ja hoidettava asiakassuhdetta hyvin. Nykyisiin asiakkaisiin täytyy saada luotua luottamuksellinen suhde, kumppanuus. Nykyiset asiakkaat ovat kuitenkin se perusta, jolle liiketoiminta on rakennettu. Lisäksi nykyiset asiakkaat toimivat markkinoijina ja suosittelijoina potentiaalisille asiakkaille. Hyvää asiakassuhdetta ei rakenneta hetkessä, vaan se vaatii pitkäjänteistä kehitystyötä sekä asiakkaalta, mutta ennen kaikkea yritykseltä ja sen koko henkilöstöltä.

Haastatteluissa tuli esille uusasiakashankinnassa huomioitavia seikkoja. Yrityksen tuotteistus ja hinnoittelu on oltava kunnossa, jotta tiedetään, mitä palveluja

myydään ja millä hinnalla. Yrityksen on kyettävä hoitamaan nykyiset asiakkaansa asiakaslupausten mukaisesti ennen uusiasiakkaiden hankintaa. Tämä tarkoittaa koko yrityksen resurssien kartoittamista. Kokonaisuutta ajatellen on mietittävä, mitkä ovat ne asiakkuussegmentit, joilta asiakkuuksia halutaan saada ja kuinka laajalle alueelle palveluja halutaan markkinoida. Uusia asiakkaita on kuitenkin hankittava, jotta liiketoiminta kehittyy ja uudistuu.

Haastateltavien kokemukset yhtiöittämisestä sekä kilpailutuksista toivat esille monta huomioitavaa seikkaa. Yhtiöittämisen suunnitteluun tulisi käyttää riittävästi aikaa, jotta yhtiöittäminen sujuisi mahdollisimman vähillä ongelmatilanteilla. Muun muassa tiedottaminen, tuotteistus, hinnoittelu ja paperiasiat tulee hoitaa huolella. Yleisesti ottaen kaikki työ tavoitteineen täytyy suunnitella hyvin ja suunnitelmien aikatauluineen täytyy olla kaikkien tiedossa. Haastattelujen perusteella yhtiöittämisen huomattiin tuoneen monia etuja. Yrityksestä oli pystytty luomaan kannattava ja itsenäinen yritys. Lisäksi toiminta oli tehostunut. Toimintatapoja oli kehitetty omanlaisiksi, mikä on lisännyt muun muassa työssä viihtyvyyttä ja vetovoimaisuutta työnantajana. Yksi tärkeimmistä esille tulleista seikoista on se, että kaikkea ei tarvitse osata tehdä itse, vaan joskus voi olla järkevintä käyttää ulkopuolista apua.

Molemmilla haastateltavista oli kokemusta palvelusopimusten kilpailutustilanteista. Kilpailutustilanteet ovat vaativia ja niihin pitää valmistautua huolella etukäteen. Kilpailijoiden toimintaan tulee tutustua ja oman yrityksen toimintaa tulee kehittää koko ajan. Hinnoittelu ja tuotteistus on oltava ajan tasalla. On mietittävä tarkkaan, mitä palvelukokonaisuus maksaa ja mitä se pitää sisällään. Tärkeää on myös pitää yllä tietty laatu. Menetetyistä kilpailutustilanteista ei saa lannistua, vaan pitää ottaa opiksi ja valmistautua seuraavaan kertaan.

Taloustutkimus Oy:n asiakassuhdekyselyn tuloksista löytyi monia yhteneväisyyksiä edellä mainittuihin teemahaastattelujen tuloksiin. Tämä vahvistaa entisestään käsitystä markkinoinnin merkityksestä koko yrityksen liiketoiminnalle. Lisäksi se antaa suunnan Turun Seudun Kiinteistöpalvelu Oy:n markkinoinnin kehittämiseksi.

## 5 MARKKINOINNIN KEHITTÄMINEN TURUN SEUDUN KIINTEISTÖPALVELU OY:SSÄ

Markkinointia kehitettäessä on ensin kartoitettava lähtökohdat ja sen jälkeen päätettävä tavoitteet sekä keinot niihin pääsemiseksi. Lisäksi on määritettävä markkinointiin käytettävät resurssit sekä henkilöstön että rahoituksen osalta. Markkinointi ei ole oma erillinen toimintonsa, vaan se on liitettävä osaksi koko yrityksen toimintakulttuuria. Markkinoinnista tehdyt suunnitelmat on kirjattava markkinointisuunnitelmaksi, sillä silloin markkinoinnin tavoitteet toimintatapoi- neen ovat kaikkien tiedossa kunkin yrityksen työntekijän työtehtäviin liittyen. Markkinointisuunnitelmaan on laadittava aikataulu, jonka mukaan tavoitteiden saavuttamista tarkistetaan säännöllisin väliajoin. Näin kaikkien on helpompi hahmottaa, missä vaiheessa ollaan menossa. Myös toimintaympäristön muu- toksien vaikutus markkinointimenetelmiin tulee tarkistettua ja mahdolliset korja- ukset saadaan tehtyä ajoissa. (Hollanti & Koski 2007, 7, 29 – 30, 50 – 53; Kotler 2005a, 35; Savolainen ym. 1997, 12 – 23.)

Kilpailijoita määriteltäessä ja analysoitaessa Turun Seudun Kiinteistöpalvelulla on useita samankaltaisia palvelukokonaisuuksia tarjoavia kilpailijoita huomioita- vana. Markkinointisuunnittelussa on huomioitava kilpailijat sekä heidän toimin- tastrategiansa ja tarjoomansa, jolloin yrityksen on sijoitettava oma toimintansa suhteessa kilpailijoihin niin, että toiminta olisi realistista (Anttila & Iltanen 2001, 95 – 111; Hollanti & Koski 2007, 49 – 50). Turun Seudun Kiinteistöpalvelu Oy:n toimialojen toiminta eroaa toisistaan, sillä esimerkiksi ruokapalvelussa ollaan hyvin paljon kontaktissa suoraan loppukäyttäjään, kun taas siivous- ja kiinteis- tönhoitopalveluissa kontaktit jäävät vähäisemmiksi. Ruokapalvelut ovat ajalli- sestä enemmän sidottuja palveluhetkeen kuin siivous- ja kiinteistönhoitopalvelut. Toki näistäkin on poikkeuksia, esimerkiksi kiireiset kiinteistönhoitotehtävät.

Yhteistä näille yrityksen kaikille palvelukokonaisuuksille ovat kuitenkin yhteiset yritysarvot: huolehtiminen, ympäristötietoisuus, tehokkuus, paikallisuus ja en- nakkoluulottomuus. Samoin arvot eli kumppanuus, tehokkuus, läheisyys ja toi-

mivuus sekä kehityshalukkuus ja toimivuus ovat yhteisiä kaikille toimialoille. Lisäksi kaikkia yhdistää koko yrityksen yhteinen visio kasvaa merkittäväksi julkisen ja yksityisen ruokapalvelusta, kiinteistönhoito- sekä siivouspalvelusta huolehtivaksi yhtiöksi. (Juvonen 2011b.) Näitä edellä mainittuja seikkoja on syytä pitää mielessä kehitettäessä markkinointia.

### 5.1 Tarjooma - tuotteet ja palvelut myyntikuntoon

Tarjooman saamiseksi kuntoon on ensin selvitettävä asiakkaan tarpeet, sillä on resurssien hukkaamista tarjota tuotteita ja palveluja, jotka eivät vastaa kysyntään. Asiakkaiden tarpeita selvitettäessä on mahdollisuus samalla kehittää asiakassuhdetta sekä pyrkiä vaikuttamaan asiakkaiden mielipiteisiin (2007,16 - 17). Tässä kohtaa on hyvä tilaisuus tarjota asiantuntijuutta, sillä asiakkaan tilaajaosaaminen voi olla hyvinkin puutteellista palveluhankintojen osalta. Asiakas ei välttämättä tunnista, mitkä ovat ne todelliset tarpeet tai millaisilla vaihtoehdoilla ne voitaisiin toteuttaa. Lisäksi asiakkaalle voidaan tarjota lisäarvoa tuottavia palveluja, jolloin asiakastyytyväisyys paranee. (Kotler 1999, 140 – 161.) Kun asiakkaan tarpeet ja keinot niiden tyydyttämiseen on selvitetty, saadaan aikaan tarjooma. Tämän jälkeen jokainen tarjooman tuote ja palvelu hinnoitellaan erikseen. Hinnoittelussa on huomioitava halutun myyntikatteen lisäksi yrityksen kilpailuasema ja sen vaikutus sekä käytettävissä olevat resurssit.

Tuotteiden ja palvelujen saaminen kilpailukykyiseen myyntikuntoon ei ole helppoa. Tuotteiden ja palvelujen tuotteistaminen ja hinnoittelu vaatii aikaa ja resursseja, mutta selkeyttää toimintaa. Kun tarjooma on saatu kuntoon, on sitä mahdollisuus jatkossa hyödyntää laajemmalti ainakin saman asiakassegmentin sisällä tekemällä pieniä asiakaskohtaisia räätälöintejä (Anttila & Iltanen 2001, 19 – 20; Hollanti & Koski 2007, 36 – 41). Tarjoomaa on jatkossa päivitettävä uusien tuotteiden ja palveluiden tullessa esille, jotta säilytetään kilpailukyinen asema palveluntuottajana. Tärkeää on myös saada koko yrityksen palvelut ja tarjoomat kehitettyä samalle tasolle.

Turun Seudun Kiinteistöpalvelu Oy jakautuu kolmeen eri toimialaan: ruoka-, siivous- ja kiinteistöhoitopalveluihin. Näin ollen tarjooma on laaja ja asiakassegmenttejä on useita, sillä palveluita tarjotaan ”vauvasta vaariin”. Päiväkodin, koulun, sairaalan tai vaikkapa toimiston tarjoomissa on paljon samaa, mutta erojakin löytyy esimerkiksi palvelujen käyttöajoissa ja -tiheyksissä sekä palvelutarpeessa. Jo käytettävien tuotteiden raaka-ainehinnat vaihtelevat käyttökohteesta riippuen. Samankaan toimialan sisällä palveluja ei siis voi tarjota kaikille samalla hinnalla.

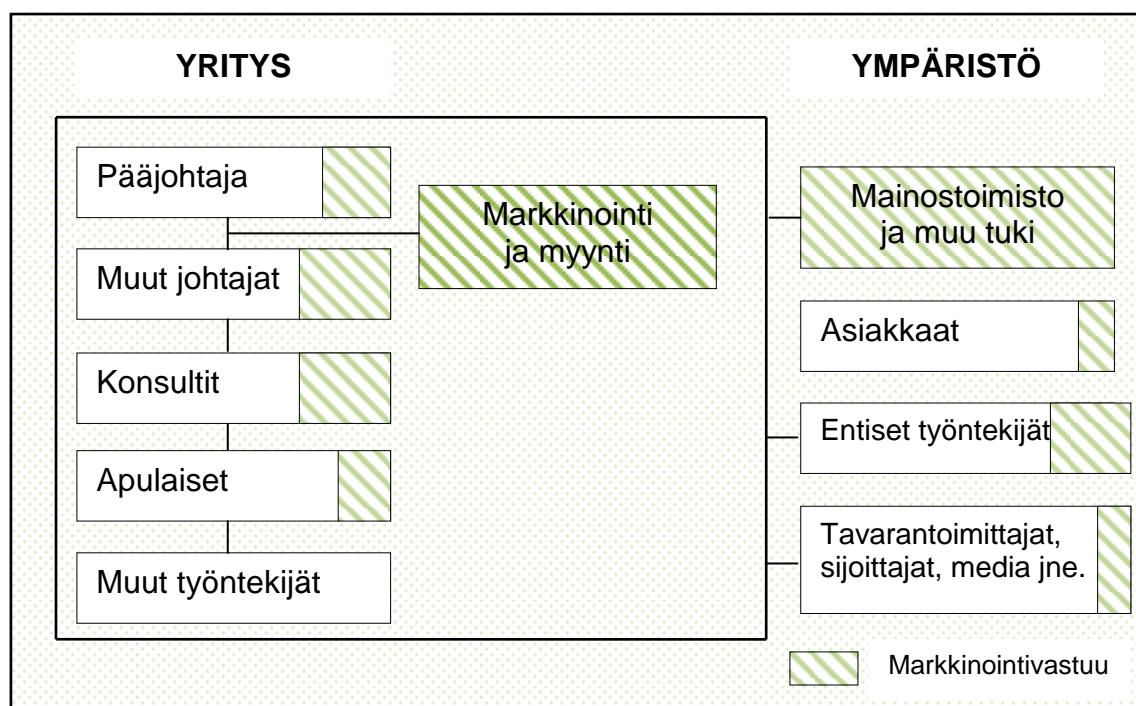
## 5.2 Ulkoinen markkinointi ja asiakassuhteet

Ulkoinen markkinointi on yrityksen ja asiakaskohderyhmien välistä markkinointia, jonka tavoitteena on luoda kontakteja uusiin asiakkaisiin, lisätä tuote- ja yritystietoisuutta sekä saada aikaan ostoja. Sen avulla asiakas pyritään saamaan kiinnostuneeksi sekä yrityksestä että sen tuotteista antamalla lupauksia yrityksen toiminnasta. (Grönroos 2009, 405 – 407; Kotler 2005a, 12; Hollanti & Koski 2007, 24 – 25.)

Ulkoisen markkinoinnin tärkeimpiä tehtäviä ovat Turun Seudun Kiinteistöpalvelu Oy:n liiketoiminnan kehittämisen ohella imagon vahvistaminen sekä nykyisten asiakaskontaktien vahvistaminen ja uusien asiakaskontaktien luominen. Palveluja on aikaisemmin tuotettu kaupungin alaisuudessa sekä liikelaitoksina. Tänä aikana palvelut ovat tulleet tutuiksi suurelle osalle loppukäyttäjäasiakkaista, jonka perusteella osa imagosta on muodostunut. Yritykselle on tullut vahva asema ja luotettavuus palveluntuottajana. Toisaalta yritys on ”leimautunut” aikaisemman toimintansa perusteella kaupungin peruspalvelujen tuottajaksi, jota ei tämän vuoksi välttämättä arvosteta.

Palveluorganisaatiossa markkinointivastuu jakautuu koko organisaatioon (Kuvio 6). Markkinointiosastolla on päävastuu markkinoinnista, mutta pääjohtaja, muut johtajat, konsultit sekä apulaiset toimivat osa-aikaisina markkinoijina. Palveluyrityksen muiden työntekijöiden osuutta markkinointiin on vaikea määrittellä, sillä heidän toimenkuvansa on jakautunut. He ovat yrityksessä palvelemassa asiak-

kaita esimerkiksi kassalla, mutta toisaalta heidän tapansa tehdä työtä on osa markkinointia. Markkinointiin vaikuttaa jokainen työntekijä, joka on kontaktissa asiakkaaseen. Myös yrityksen asiakkailla sekä entisillä työntekijöillä on oma osuutensa markkinoinnissa. (Grönroos 2009, 405 – 407; Kotler 2005a, 12; Hol-lanti & Koski 2007, 24 – 25.)



Kuvio 6. Palveluorganisaation henkilöstön samanaikainen vastuu sekä operaatioista että markkinoinnista (Grönroos 2009, 406 [Gummesson 1979, 310]).

Markkinointia suunniteltaessa on huomioitava markkinointiin käytettävät resurssit sekä henkilöstön että budjetoinnin osalta. Henkilöstöressurssien osalta merkityksellistä on resurssien riittävyys sekä osaaminen. Yrityksen markkinointi täytyy tehdä ammattitaidolla, mikäli halutaan päästä asetettuihin tavoitteisiin. Kotler (2004a, 35 - 36) toteaa, että markkinoinnin perusosaamiseen kuuluu neuvotte- lu- ja myyntitaitoja, logistiikan, markkinointitutkimuksen ja tuotekehityksen tun- temusta sekä taloushallinnon osaamista. Lisäksi täytyy hahmottaa kokonaisuus, omata mediatietämystä sekä tuntea toimintaympäristö. Kotler (2005b, 179 -180) toteaa edelleen, että mikäli yrityksessä ei ole riittävästi markkinoinnin tai mai- nonnan osaamista ja resursseja, kannattaa miettiä ulkopuolisen avun käyttämis-

tä. Internetsivut, mainoskampanjat, asiakastyytyväisyyskyselyt sekä erilaisten mainosmateriaalien suunnittelu voidaan hyvin antaa ulkopuolisen toimijan tehtäväksi. Ulkopuolisen avun käytöstä aiheutuneiden kustannusten vastapainoksi yrityksen oma henkilöstö voi keskittyä paremmin ydintehtäviinsä, kuten asiakassuhteiden luomiseen ja ylläpitoon.

Erilaiset suhdeverkostot muodostavat osan ulkoista markkinointia, sillä ne edesauttavat asiakassuhteiden syntymistä. Suhdeverkostoja muodostuu ulkoisessa toimintaympäristössä tavarantoimittajien, potentiaalisten työntekijöiden, kilpailijoiden sekä julkisen vallan ja vaikuttajien kanssa. Kunkin osa-alueen määrittämiseksi on tunnettava asiakas ja ymmärrettävä hänen tarpeensa. (Grönroos 2009, 405 – 407; Kotler 2005a, 12; Hollanti & Koski 2007, 24 – 25.)

Yrityksen imago koostuu monen eri tekijän yhteisvaikutuksesta. Imagoon vaikuttavat asiakkaan kokemukset ja odotukset. Imago viestii odotuksista ja suodattaa havaintoja. Imagon merkitys on palvelualalla merkittävä, sillä se vaikuttaa suoraan koettuun palveluun, joko positiivisesti tai negatiivisesti. Palvelun tulisi olla imagon mukaista, jotta imago voisi vahvistua. Tämän vuoksi imago tulisi aina huomioida osana palvelutuotteen kehitystyötä. Heikkoa imagoa voidaan vahvistaa markkinointiviestinnän avulla. Tämä voi olla tarpeen, jos yrityksen toimintatavat ovat muuttuneet, tai yritys on laajentanut uudelle toimialalle. Jos yrityksen huono imago johtuu palveluprosesseista, vaatii imagon korjaaminen myös palveluprosessien korjaamista. Imagon tulisi edustaa yrityksen niitä arvoja, jotka asiakkaat mieltävät kuuluviksi organisaatioon. (Grönroos 2009, 231, 396 – 401; Kotler 2005b, 126.)

Imagon tasot vaihtelevat yrityksen koon mukaan. Ketjuorganisaatiolla voi olla koko ketjua koskeva imago, kun taas yksittäisellä yrityksellä on vain oma imago. Positiivinen imago on merkittävä voimavara yritykselle, sillä sen avulla yrityksen viestintä tehostuu ja tietoisuus yrityksen toiminnasta asiakkaiden keskuudessa lisääntyy. Jos taas imago on ristiriidassa todellisuuden kanssa, voi yritys joutua vaikeuksiin, sillä yrityksen imagoon vaikuttaa myös se, mitä yrityksestä puhutaan julkisesti. Usein muilta kuultu huhu on tehokkaampi markkinoin-

tikeino kuin esimerkiksi mainos. (Grönroos 2009, 231, 396 – 401; Kotler 2005b, 126.)

Turun Seudun Kiinteistöpalvelu Oy:n toiminnassa on ollut useita toimintaan liittyneitä muutoksia viime vuosien aikana. Palveluntuottaminen on muuttunut liikelaitosmuotoiseksi ja vuoden 2012 alusta osakeyhtiömuotoiseksi. Nimet ovat vaihtuneet useasti, mikä voi osaltaan vaikuttaa myös yrityksen tunnettavuuteen, imagoon sekä mielikuvaan yrityksestä. Tämänhetkinen Turun Seudun Kiinteistöpalvelu Oy ei nimenä kuvaa kokonaisuudessaan yrityksen kaikkia toimialoja, vaan luo mielikuvan lähinnä kiinteistöhoito- ja siivouspalveluista jättäen ruokapalvelut enemmänkin sivuosaan.

Yksi imagon merkittävimmistä tekijöistä on sen vaikutus työntekijöihin (sisäisesti) ja asiakkaisiin (ulkoisesti). Imagon vaikutus työntekijöihin näkyy työntekijöiden asenteissa organisaatiota kohtaan esimerkiksi työsuorituksissa, asiakassuhteissa, laadussa ja rekrytoinnissa. Jos imago on epäselvä, on sen vaikutus negatiivisempi. Positiivinen imago tuo yrityksen arvot selkeästi esille ja vahvistaa työntekijöiden asenteiden myönteisyyttä. (Grönroos 2009, 399.) Edellä mainittujen seikkojen perusteella kannattaisi miettiä yrityksen nimeämistä vielä kerran uudelleen esimerkiksi Turun Seudun Kiinteistö- ja Ruokapalvelu Oy:ksi. Näin nimi vastaisi paremmin koko yrityksen toimintaa. Toinen vaihtoehto olisi järjestää nimikilpailu yrityksen nimestä, jolloin yrityksen toimintakin tulisi tutuksi alueella. Tietenkään pelkkä yrityksen nimenmuutos ei muuta hetkessä koko yrityksen imagoa, mutta se loisi selkeämmän mielikuvan yrityksen toimialoista sekä asiakkaille että työntekijöille.

Ulkoisessa markkinoinnissa käytettäviä perinteisiä viestintämedioita ovat esimerkiksi televisio, radio, lehdet ja suoramainokset. Tänä päivänä Internetin merkitys on kasvanut markkinoinnissa yhä suuremmaksi tehokkuutensa ja monipuolisten käyttömahdollisuuksiensa vuoksi. Sitä käytetään muun muassa markkinatutkimuksissa, viestinnässä ja myynnissä, jotka ovat perinteisiä markkinointitoimintoja. Lisäksi Internet toimii vuorovaikutteisena markkinointikanavana erilaisten palvelutilanteiden käynnistäjänä www-sivustojen kautta. Yrityksen omien verkkosivujen tulisi kuvata muun muassa yrityksen päämäärää, historiaa,



tuotteita ja visiota, sillä verkkosivut osa yrityksen imagoa. Verkkosivujen tulisi olla nopea- ja helppokäyttöisiä, jotta yhteydenotto yritykseen olisi vaivatonta. Sähköpostiyhteyden avulla voidaan luoda esimerkiksi helpdesk-toiminto, jolloin Internetistä tulee osa palveluprosessia. Myös muuta mobiilitekniikkaa ja matkapuhelimia voidaan käyttää markkinoinnissa vuorovaikutuksen aikaansaamiseksi. (Grönroos 2009, 339 – 340, 367; Kotler 2005a, 117 – 118.)

Internetin vaikutuksesta sosiaalisen median käyttö markkinointikanavana on lisääntynyt b-to-b liiketoiminnassa. Yksi esimerkki on maailmanlaajuinen LinkedIn, joka toimii ammattilaisten sosiaalisena verkostona. Sen avulla b-to-b liiketoimintaan voidaan löytää oikeita ihmisiä ja myyntimahdollisuuksia. (Teknologian ja innovaatioiden keskus 2009, 25.) Tänä päivänä monet yritykset löytyvät myös Facebookin, Twitterin tai muiden verkostoitumispalvelimien kautta. Verkostoitumispalveluja hyödynnetään muun muassa rekrytoinnissa ja näkyvyyden lisäämisessä. Yhtenä markkinointikeinona yritykset käyttävät blogeja, joissa suosittu bloggaaja kertoo omista kokemuksistaan ja voi tätä kautta suositella yrityksen tuotteita tai palveluja (Mäkitalo 2012).

Turun Seudun Kiinteistöpalvelu Oy:n tulisi keskittyä tiedottamaan entistä enemmän palveluistaan ja toiminnastaan avoimesti ja saada yhteistyökumppanit, potentiaaliset asiakkaat ja kaupunkilaiset tietoisiksi toimintansa kehittämistä. Tiedottamiseen liittyen yrityksen tulisi saada ajanmukaiset ja yrityksen omat internetsivut, joissa palvelut yhteystietoineen olisivat ajantasaisesti esillä. Tämänhetkiset internetsivut Turun kaupungin alaisuudessa eivät ole kovinkaan palvelevat esimerkiksi potentiaalisia asiakkaita ajatellen eivätkä vahvista yrityksen imagoa. Muina tiedotuskanavina yritys voisi käyttää paikallislehtiä, kuten Turun Sanomat, Turkulainen ja Turun Tienoo. Lisäksi jutut paikallis-televisiossa ja -radiossa lisääisivät tunnettavuutta

Yrityksen selkeä mahdollisuus on laaja nykyinen asiakaskunta, jonka asiakassuhteiden kehittämiseen kannattaa suunnata resursseja. Nykyisiin asiakkaisiin on pidettävä yhteyttä ja heidän kanssaan on pyrittävä luomaan mahdollisimman hyvät molemmin puolin toimivat suhteet, kuten Kotler (2005b, 13) toteaa. Imagon ja tunnettuuden parantaminen auttaa luomaan hyvän pohjan kumppanuudel-

le tulevien kilpailutusten varalle. Hyvin hoidettu kumppanuus auttaa parantamaan suositteluhaluutta, jonka merkitys on suuri lähestyttäessä potentiaalisia asiakkaita. Mikäli asiakassuhteita ei hoideta, kasvaa kilpailutuksessa riski menettää asiakkaita ja tätä kautta liikevaihtoa.

Nykyisten asiakkaiden kanssa tulisi tarkistaa palveluntarve ja kartoittaa mahdollisten lisäpalveluiden tuottamismahdollisuudet. Lisäksi kannattaa miettiä, onko mahdollisuus tuottaa jotakin lisäarvoa asiakkaalle tai vaikuttaa asiakkaan mielteisiin kilpailukyvyn säilyttämiseksi. On muistettava, että myös nykyisten asiakkaiden tilaajaosaamiseen voidaan vaikuttaa tarjoamalla asiantuntijuutta. (Kotler 199, 140 – 161.) Turun Seudun Kiinteistöpalvelu Oy:ssä on valtavasti hyödynnettävää asiantuntijuutta, sillä vuosien aikana on kertynyt runsaasti kokemusta ja tietotaitoa yrityksen toimintaympäristöstä. Tässä kohtaa on kuitenkin muistettava, että käytettävä tieto toimii yrityksen kehittämisen parhaaksi.

Kun nykyiset asiakassuhteet ovat muodostuneet kumppanuuksiksi, voidaan resursseja kohdistaa potentiaalsiin asiakkaisiin. Kumppanit voivat toimia suosittelijoina sekä esimerkkeinä palvelujenkäyttäjistä. (Anttila & Iltanen 2001, 19; Hollanti & Koski 2007, 33 – 36.) Yrityksen mahdollisuudet laajentua seudullisesti tarjoaa useita potentiaalisia asiakkaita ja jatkossa uusia asiakassuhteita (Juvonen 2011b). Avoimille markkinoille siirtyminen tarjoaa sekä etuja että haittoja (Vesterinen 2010, 15). Potentiaalinen asiakaskunta laajenee, jolloin liiketoiminnalla on hyvät mahdollisuudet kehittyä. Toisaalta epäonnistumisen riski kasvaa, jos liiketoimintaa ei pystytä hoitamaan oikein. Palvelulla ja laadulla voidaan kilpailla, mutta niiden mittaaminen on vaikeaa. Turun seudun alueella, kuten koko Suomessa, toimivilla yrityksillä on taloudellisesta tilanteesta johtuen säästöpainetta. Tämän vuoksi tukipalveluja kilpailutettaessa hankintapäätökseen vaikuttavat palvelun ja laadun sijasta merkittävästi kustannussäästöt.

Matka potentiaalisesta asiakkaasta asiakkuuteen on pitkä, sillä uusien asiakkaiden saaminen ei käy käden käänteessä. Uusien asiakassuhteiden eteen joudutaan tekemään paljon työtä ja ennakkovalmisteluja, mikä vaatii henkilöstöresursseja markkinointiin ja myyntiin (Kotler 2005b, 13.) Potentiaalisten asiakassegmenttien kartoitus, yhteydenotot potentiaalsiin asiakkaisiin sekä alusta-

vat neuvottelut ja tarvittavien asiakirjojen laadinta ovat vain osa pohjatyötä uudelle asiakkuudelle. Asiakkaan tarpeiden kartoittaminen ja alustavan palvelusopimuksen laatiminen ovat jo merkittävä askel eteenpäin.

### 5.3 Sisäinen markkinointi

Sisäinen markkinointi on yrityksen johdon, henkilöstöryhmien ja yksittäisen työntekijän välillä tapahtuvaa markkinointia. Sisäisen markkinoinnin perusajatus on, että tuotteet, palvelut ja kampanjat markkinoidaan ensin sisäisille markkinoille, jonka jälkeen ne voidaan myydä ulkoisille markkinoille. Ulkoisen markkinoinnin onnistumisen edellytyksenä on, että markkinointi onnistuu ensin sisäiselle kohderyhmälle. Sisäisen markkinoinnin avulla varmistetaan, että yrityksen asiakkaille annetut lupaukset lunastetaan ja yrityksen toiminta on asiakaslähtöistä. Tämä vaatii yhteistyötä koko yrityksen organisaation sisällä. Tämän vuoksi sisäinen markkinointi muodostaa tärkeän osan strategisesta johtamisesta. Grönroos (2009, 443) toteaa, että ulkoisten asiakassuhteiden menestyksessä kehittyminen vaatii hyvät ja toimivat sisäiset suhteet. Yrityksen johdon ja henkilöstön on ymmärrettävä annetut asiakaslupaukset samalla tavoin yksittäistä työntekijää myöten. (Grönroos 2009, 443; Hollanti & Koski 2007, 24 - 25.)

Monia sisäiseen markkinointiin liittyviä asioita ei välttämättä mielletä markkinointiin, vaan enemmänkin henkilöstöhallintoon liittyviksi asioiksi, jolloin sisäinen markkinointi voi markkinoinnista puhuttaessa jäädä liian vähälle huomiolle. Monet sisäisen markkinoinnin asiat tulevat esille kuitenkin koko yrityksen markkinoinnissa. Sisäisen markkinoinnin keinoin voidaan merkittävästi vaikuttaa henkilöstön työmoraaliin, asenteeseen ja motivaatioon (Grönroos 2009, 443 – 459).

Henkilöstö on sisäisessä markkinoinnissa varsinkin palvelualalla merkityksellisessä asemassa. Tämän vuoksi on tärkeää, että asiakaspalvelussa on oikeanlainen henkilöstö, sillä asiakaspalveluhenkilöstöltä vaaditaan palveluhenkisyyttä, asiakaskeskeisyyttä ja asiakassuhteen kokonaisuuden ymmärtämistä (Taulukko 2). Lisäksi on oltava vuorovaikutus- ja viestintätaitoja sekä motivaatiota. Näiden vaatimusten vastapainoksi työntekijä saa palkkiota vuorovaikutuksesta

ja viestinnästä, jotka tukevat omalta osaltaan asiakaskeskeistä käyttäytymistä ja vaikuttavat markkinointiin. (Grönroos 2009, 443 – 459; Hollanti & Koski 2007, 24 - 25.)

Taulukko 2. Asiakaskeskeisen ja palveluhenkisen organisaation vaatimuksia työntekijälle (mukaiillen Grönroos 2009, 445).

Yleiset vaatimukset:	Erityisvaatimukset:
Ymmärtää kokonaisuussuhteen, joka yrityksellä on asiakkaidensa tai muiden sidosryhmiensä kanssa.	Osa olla vuorovaikutuksessa ja viestiä asiakkaiden (tai muiden sidosryhmien) kanssa
Ymmärtää ja hyväksyy roolinsa ja velvoitteensa näiden suhteiden ylläpitämisessä	On motivoitunut olemaan vuorovaikutuksessa ja viestimään
On työympäristössään asiakaskeskeinen.	Saa palkkiota vuorovaikutuksesta ja viestinnästä, joka tukee asiakaskeskeistä käyttäytymistä ja sitä kautta menestyksellistä vuorovaikutteista markkinointia.

Turun Seudun Kiinteistöpalvelu Oy:ssä on 900 palvelualalla toimivaa työntekijää. Tästä johtuen henkilöstö ja sisäinen markkinointi ovat varsin merkityksellisessä asemassa kehitettäessä yrityksen markkinointia, kuten Grönroos (2009, 433 – 459) toteaa. Sisäisen markkinoinnin toteuttaminen yhtiömuodon muutoksen aikana ja sen jälkeen on todella haastava tehtävä. Monet yrityksen työntekijöistä ovat työskennelleet pitkään kaupungin palveluksessa, jolloin tieto tulevista muutoksista ja muutoksen keskellä työskentely ovat varmasti olleet koko henkilöstölle raskasta aikaa. Yrityksen toiminnan on kuitenkin jatkuttava monista henkilöstöäkin koskevista muutoksista huolimatta.

Henkilöstön toimintaan ja sen kehittämiseen on mahdollista vaikuttaa sisäisen markkinoinnin keinoin. Asennetta, ja varsinkin ammattitaitoa voidaan lisätä koulutuksen ja perehdytyksen avulla (Grönroos 2009, 456). Jotta koulutus ja perehdyttäminen suuntautuisivat oikein, voitaisiin henkilöstölle tehdä osaamiskartoitus. Sen avulla pystyttäisiin kartoittamaan selkeät puutteet ammattitaidossa ja tätä kautta järjestämään ammattitaitoa täydentävää koulutusta. Samoin kartoi-

tuksen avulla saataisiin tietoa henkilöstön sijoittumisesta työtehtäviin eli ovatko ”oikeat henkilöt oikeassa paikassa”. Työnkierto eri tehtävien välillä tai työpisteen vaihto voivat olla merkityksellisiä seikkoja sekä ammattitaidon että palveluasenteen suhteen. Jos henkilöllä on ammattitaidossa puutteita, ja hän ei halua täydentää osaamistaan, tulisi hänen kohdallaan miettiä siirtoa työtehtäviin, joihin hänen ammattitaitonsa riittävät. Kaikki eivät myöskään ole luonteeltaan yhtä sosiaalisia, jolloin asiakaspalvelutyö ei välttämättä ole paras mahdollinen vaihtoehto työskentelylle (Grönroos 2009, 445). Tässäkin kohtaa työtehtävien vaihdosta voisi olla apua.

Palveluasenteen ja -halukkuuden kehittämiseksi kannattaisi Turun Seudun Kiinteistöpalvelussa järjestää asiakaspalvelukoulutusta. Koulutus vaatii myös esimiesten osallistumista, sillä esimiehen tehtäviin kuuluu esimerkkinä toimimisen ohella työntekijöiden motivointi ja rohkaiseminen. Koulutuksessa tulisi huomioida yrityksen palvelukulttuuri eli miten asiakkaita palvellaan ja mihin sillä pyritään sekä viestintätaidot ja hyvän asiakaspalvelun perusteet (Grönroos 2009, 452 – 458, 491 - 492.) Hyvänä keskustelun herättäjänä toimii yleensä kysymys: ”Kuinka moni on saanut huonoa asiakaspalvelua?” Suurin osa muistaa saamansa huonon palvelun vuosienkin takaa, mutta ei niinkään saamaansa hyvää palvelua. Tämän jälkeen jokaisen onkin jo helpompi miettiä omaa toimintaansa palvelutilanteessa. Lisäksi puutteellisen asiakaspalveluasenteen vaikutus koko yrityksen imagoon ja toimintaan selkiytyy. On kuitenkin muistettava, että asenteet eivät muutu hetkessä.

Asiakaspalvelukoulutuksen ohella yrityksen esimiehiä tulisi kouluttaa erikseen, sillä henkilöstön määrä (900) on suuri joukko useammallekin esimiehelle johdettavaksi. Esimiehille tulisi suunnata viestintä- ja asennejohtamiskoulutusta (Grönroos 2009, 449). Koulutuksessa perehdyttäisiin sekä positiivisen että rakentavan palautteen antamiseen, viestintään ja erilaisiin motivointikeinoihin. Esimiehiä tulisi myös valmistaa siihen, että palautteen antaminen ja saaminen on kaksisuuntaista. Niin ikään koulutukseen olisi hyvä sisällyttää ongelmanratkaisutaitoja, joita tarvitaan ratkaisemaan esimerkiksi työyhteisön ongelmatilanteita.

Hollanti & Koski (2007, 24 - 25) mainitsevat viestinnän yhdeksi tärkeimmistä sisäiseen markkinointiin vaikuttavista keinoista. Sen avulla tiedotetaan yrityksen arvoista ja visiosta sekä muusta yrityksen toiminnasta ja mahdollisista muutoksista. Tiedotuksessa on huomioitava viestinnälliset seikat niin, että jokainen henkilöstöstä ymmärtää, mitä viestin sisältö juuri hänen kohdallaan ja hänen työssään tarkoittaa. Viestinnän pitäisi tavoittaa koko henkilöstö melko samanaikaisesti, jottei ”huhumylly” esimerkiksi tulevista muutoksista pääse pyörimään. Sisäisessä viestinnässä käyttökelpoisia keinoja ovat esimerkiksi henkilöstöpala- verit, sähköpostit, intranet sekä ilmoitustaulut. Tiedottaminen isolle joukolle on haastavaa, jonka vuoksi lähiesimiehillä onkin tästä suuri vastuu.

Henkilöstön motivoituminen ja sitoutuminen yritykseen ovat pitkälti sidoksissa palkkaan ja palkitsemiseen. Palkkauksen tulisi olla kannustava ja kilpailukykyi- nen suhteessa toimialan palkkaukseen. Palkan ohessa voidaan käyttää erillistä palkitsemis- tai kannustinjärjestelmää. (Kotler 2005b, 176 – 178.) Turun Seudun Kiinteistöpalvelu Oy on henkilöstöltään melko kookas yritys, joten toimivan kan- nustinjärjestelmän laatiminen vie aikaa. Palkan lisäksi tuleva palkkio toimii kui- tenkin sekä motivointikeinona että sitouttaa henkilöstöä yritykseen, varsinkin kun työntekijä voi itse omalla toiminnallaan vaikuttaa siihen. Muita keinoja si- touttaa henkilöstöä ovat esimerkiksi liikunta- ja kulttuurisetelit, jotka tuovat vir- kistystä työntekijöille sekä erilaiset henkilöstöedut. Toimiva ja monipuolinen työ- terveysthuolto nostaa yrityksen arvostusta. Kiinteistöhoito-, siivous- ja ruoka- palvelu ovat kaikki toimialoja, joilla työ on melko raskasta. Huomiota tulisi työ- terveysthuollossa kiinnittää myös ennaltaehkäisevään toimintaan. Henkilöstön yhteiset liikuntamahdollisuudet toimisivat työhyvinvointia kohottavana tekijänä. Uskon, että tämä loisi pitkällä tähtäimellä positiivisuutta koko yritykseen.

#### 5.4 Pohdinta

Kehittämistehtävää ja tutkimustuloksia olen analysoinut yrityksen ulkopuolisena henkilönä. Tällöin minulla ei ole ollut mahdollisia ennakkoasenteita tutkimuksen tuloksiin tai kehittämistehtävään.

Osakeyhtiömuotoisen toiminnan aloittaminen Turun Kiinteistöpalvelu Oy:nä merkitsi monien asioiden muuttumista, jolloin yrityksen markkinointiin on kiinnitettävä erilaista huomiota. Markkinoinnin suunnittelu toimii hyvänä lähtökohtana toimintaympäristön kartoittamiseen, kilpailija-analyysin tekemiseen sekä lähtötilanteen selvittämiseen. Asetetut tavoitteet välitavoitteineen ja aikatauluineen auttavat markkinointisuunnitelman käytännöntoteutuksessa.

Asiakassegmenttien ja heidän tarpeidensa tunnistaminen auttaa luomaan oikeanlaisen tarjooman. Päivitetyn tarjooman avulla tiedetään palvelupaketin sisältö sekä tuotteiden ja palveluiden kustannusten kohdistuminen. Samaa tarjoomaa voidaan edelleen monistaa yrityksen asiakassegmenttien sisällä. Yrityksen toimialojen koko tarjooman ollessa tasalaatuinen, toimii se etuna kilpailutilanteessa. Lisäksi mahdollisuudet saada myytyä kokonaispalveluja uusille asiakkaille kasvavat.

Ulkoisen markkinoinnin keinoin yrityksen tunnettuutta ja imagoa voidaan vahvistaa sekä nykyisten että varsinkin potentiaalisten asiakkaiden keskuudessa. Yrityksen omat internetsivut toisivat näkyvyyttä ja lisäisivät tunnettuutta sekä toimisivat yhtenä viestintä- ja markkinointikanavana. Mahdollisen nimenmuutoksen myötä yrityksen toiminta tulisi paremmin esille. Samoin yrityksen uudesta nimestä järjestettävä nimikilpailu toisi yritystä ja sen toimintaa esille ja lisäisi yrityksen tunnettuutta alueella. Nykyisten asiakassuhteiden hyvä hoitaminen saa aikaan pitkäaikaisia, joiden merkitys on positiivinen palvelusopimusten kilpailutilanteissa ja suosittelussa. Asiantuntijuuden tarjoaminen nykyisille asiakkaille on osa hyvää kumppanuutta, jonka arvo voi moninkertaistua uusien asiakassuhteita hankittaessa.

Sisäinen markkinointi on yritykselle tärkeää, koska yrityksen sisäinen toiminta näkyy palvelualalla helposti asiakkaalle. Sisäisen viestinnän avulla henkilöstölle tiedotetaan yritystä koskevista asioista, mutta myös motivoidaan. Henkilöstön ammattitaidon kasvattaminen koulutuksen avulla lisää ja uudistaa henkilöstön monipuolista osaamista. Tämä auttaa palveluiden ja tuotteiden laadun ylläpidossa sekä helpottaa työntekijöiden sijoittumista uusiin työtehtäviin. Kun henkilöstö arvostaa omaa työtään ja kokee sen tärkeäksi osaksi yrityksen toimintaa,

sitoutuvat he yritykseen ja asetettuihin tavoitteisiin paremmin. Tämä näkyy suoraan asiakaslähtöisyydessä ja tätä kautta liiketoiminnassa.

Tulevaisuudessa yrityksen on edelleen kehitettävä toimintaansa ja vahvistettava imagoaan ja kilpailukykyään alueella. Tuleviin kilpailutuksiin valmistautuminen tulee aloittaa jo nyt huolehtimalla nykyisistä asiakassuhteista mahdollisimman hyvin. Laajasta tuote- ja palveluvalikoimasta huolimatta tarjoomaa tulee kehittää edelleen, jotta se pysyy asiakaslähtöisenä ja kilpailukykyisenä hinta-laatusuhteeltaan. Potentiaalisista asiakkaista on pyrittävä saamaan asiakkaita laajentamalla toimintaa alueella, jotta yritys voi kasvaa ja kehittyä taloudellisesti. Yrityksen kasvamiseen ja kehittymiseen tarvitaan resursseja. Työntekijät ovat yritykselle suuri voimavara, jonka hyvinvoinnista, osaamisesta ja motivoinnista on syytä pitää huolta tulevaisuudessakin, sillä se kiinnostaa myös asiakasta.



## 6 YHTEENVETO

Kuntien toiminta Suomessa on muutoksessa. Kuntia on yhdistetty ja kuntien palveluja on organisoitu uudelleen. Palvelujen tuottamistapoja on tarkistettu. Tavoitteena on saada kuntien lakisääteisten peruspalvelujen tarjoaminen entistä kannattavammaksi. Tätä tavoitetta tukee Suomen Kuntaliiton ”Uusi kunta 2017” -kehitystyö, jonka avulla kunnat pyritään saamaan elinvoimaiksi ja hallinnollisesti toimiviksi erilaisista ympäristöistä huolimatta. Kuntien tehtäviä ja toimintaa säädetään Kuntalaissa, mutta laki jättää kuntapäätäjille myös mahdollisuuksia valita toimintatapoja. Osan palveluista kunnat tuottavat edelleen itse, mutta vaihtoehtosiakin keinoja käytetään.

Yhtenä kuntien palveluntuottamisen vaihtoehtona on viime vuosina yleistynyt kuntien liikelaitosten yhtiöittäminen. Yhtiöittämisellä pyritään palveluiden tehostamiseen ja tuottavuuden lisäämisen kunnan töiden säilyessä edelleen ”omina töinä”, sillä kunnalla säilyy määräävä asema osakeyhtiössä. Turun kaupunki yhtiöitti Turun Kiinteistöpalveluliikelaitoksen 1.1.2012 Turun Seudun Kiinteistöpalvelu Oy:ksi, johon kuuluvat ruoka-, kiinteistönhoito- sekä siivouspalvelut. Yhtiöittäminen on osa Turun rakennemuutosta. Lisäksi yhtiöittämiseen vaikutti Turun kaupungin nykyisten palvelusopimusten tuleva kilpailutus asteittain vuoden 2015 alusta vuoden 2019 loppuun mennessä.

Tutkimuksen tuloksena löydettiin useita Turun Seudun Kiinteistöpalvelu Oy:n markkinoinnin kehittämiseen vaikuttavia seikkoja. Yrityksen tarjoomaa voidaan kehittää entisestään uusien tuotteiden ja palveluiden tullessa esille. Yrityksen nykyisiä asiakassuhteita täytyy vahvistaa, jotta saataisiin aikaan hyviä ja pitkäkestoisia kumppanuussuhteita. Sisäisen markkinoinnin avulla yritys voi merkittävästi vaikuttaa liiketoimintaansa suuren henkilöstömääränsä (900) vuoksi. Kehittämällä sisäistä viestintää saadaan yrityksen henkilöstö tietoiseksi yrityksen toiminnasta ja toiminnan tarkoituksesta. Yrityksen henkilöstö on voimavara, josta on pidettävä huolta, sillä palvelualalla henkilöstön toiminta näkyy ja kuuluu asiakkaalle. Ammatillisen osaamisen kehittäminen, motivointi ja palkitseminen

sekä henkilöstön työhyvinvoinnista huolehtiminen ovat perusasioita, joihin tulee kiinnittää entistä enemmän huomiota. Lisäksi tulee panostaa asiakaslähtöiseen palveluun ja palveluasenteeseen. Edellä mainitut markkinoinnin kilpailukeinot vahvistavat yrityksen imagoa ja lisäävät tunnettavuutta seudulla. Tämä on yritykselle selkeä etu hankittaessa uusia asiakkaita mutta myös tulevaisuuden palvelusopimusten kilpailutuksissa.

Tulevaisuus tuo monia muutoksia palvelualalle sekä yksityisellä että julkisella sektorilla. Kunnallisia palveluja tuottavat jatkossa yhä enemmän kunnan ulkopuoliset palveluntuottajat. Kilpailun kiristyessä markkinoinnin merkitys kasvaa edelleen. Markkinointi ei ole pelkästään mainontaa tai mainostamista, vaan sen tulisi ulottua osaksi koko yrityksen liiketoimintaa. Ulkoisella markkinoinnilla yrityksen tunnettavuutta ja imagoa voidaan vahvistaa sekä nykyisten että potentiaalisten asiakkaiden keskuudessa. Sisäisen markkinoinnin vaikutukset ulottuvat yrityksen työntekijöiden hyvinvoinnista yrityksen asiakaslähtöisyyteen ja tätä kautta imagon muodostumiseen. Tulevaisuus tuo varmasti mukanaan monia muutoksia yrityksen toimintaan, mutta huomioimalla yrityksen nykyiset tavoitteet ja kehittämistoimenpiteet sekä hyödyntämällä tässä opinnäytetyössä esille tulleet markkinoinnin kehittämiskohteet voidaan yrityksen katsoa valmistautuneen tulevaisuuteen mahdollisimman hyvin.

# LÄHTEET

## Kirjalliset lähteet:

- Anttila, M. & Iltanen, K. 2001. Markkinointi. 5., uudistettu painos. Helsinki: WSOY.
- Anttiroiko, A., Haveri, A., Karhu, V, Ryyänen, A. & Siitonen, P. 2007. 3. uudistettu painos. Kuntien toiminta, johtaminen ja hallintasuhteet. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy.
- Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. 3. uudistettu painos. Alkuperäinen teos: Service Management and Marketing, Customer Management in Service Competition. Suom. Tillman, Maarit. Third Edition 2007, John Wiley & Sons, Ltd. Helsinki: WSOYpro.
- Hirsjärvi. S.; Remes, P. & Sajavaara, P. 2005. Tutki ja kirjoita. 11. painos. Helsinki: Tammi.
- Hollanti, J. & Koski, J. 2007. VISIO - Markkinoinnin soveltaminen liiketoiminnassa. 1. painos. Helsinki: Otava.
- Huhtanen, P. & Tuomivaara, S. 2010. Tilaten ja tuottaen – kuntapalvelujen toimintatapa-uudistus. Sastamala: Työterveyslaitos ja Turvallisuuskeskus.
- Kananen, J. 2010. Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 111. Toim. Heikkinen, R. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu, Liiketoiminta ja palvelut -yksikkö.
- Kotler P. 1999. Kotler on Marketing. How to create, win and dominate markets. New York: The Free Press. A Division of Simon & Schuster Inc.
- Kotler, P. 2005a. Kotlerin kanta. Markkinoinnin maailmanauktoriteetti vastaa kysymyksiin. Alkuperäinen teos: According to Kotler – the world’s foremost authority on marketing answers your questions. Suom. Laukkanen, Mauri. Schiedam: Scriptum. Suomalaiset oikeudet: Helsinki: Rastor Oy.
- Kotler, P. 2005b. Markkinoinnin avaimet. 80 konseptia menestykseen. 1. painos. Alkuperäinen teos: Marketing Insights from A to Z. Suom. Renko, Riikka. Published by John Wiley & Sons inc. Helsinki: Gummerus.
- Leino, P. 2006. Hyvää suomea. 4. painos. Keuruu: Otava.
- Mäkitalo, M. 2012. Piilomainos voi hiipiä blogitekstiin. Turun Sanomat 108/12.
- Rajala T.; Tammi J. & Meklin P. 2008. Kilpailutuksen näkyvät ja näkymättömät kustannukset. Kunnallissalan kehittämissäätiön Kunnat ja kilpailu –sarjan julkaisu nro 11. Helsinki: Kunnallissalan kehittämissäätiö.
- Savolainen T.; Saaren-Seppälä K. & Savolainen S. 4/1997. Liiketoimintaprosessien luova virtaviivaistaminen. Tampere: Metalliteollisuuden Keskusliitto (MET).
- Tikkanen, H. 2005. Markkinoinnin johtamisen perusteet. Tehtävät, perusprosessit ja markkinointistrategia. 2. painos. Helsinki: Talentum Media Oy.

**Sähköiset lähteet:**

Elinkeinoelämän Keskusliitto (EK). 2005. Palvelut 2020. Kohti palvelujen tulevaisuutta. Väli­raportti [pdf-dokumentti]. [viitattu 20.3.2012]. Saatavissa: [http://www.hpl.fi/ek\\_suomeksi/osaaminen/tulevaisuuden\\_osaamistarpeet/palvelut2020/PDF/Palvelut\\_2020-valiraportti.pdf](http://www.hpl.fi/ek_suomeksi/osaaminen/tulevaisuuden_osaamistarpeet/palvelut2020/PDF/Palvelut_2020-valiraportti.pdf)

Julkisten ja hyvinvointialojen liitto (JHL). 2011. Kuntien palvelutuotantoseelvitys [pdf-dokumentti]. [viitattu 13.6.2012]. Saatavissa: [http://www.jhl.fi/files/attachments/ajankohtaista/kuntien\\_palvelutuotantoseelvitys\\_pdf.pdf](http://www.jhl.fi/files/attachments/ajankohtaista/kuntien_palvelutuotantoseelvitys_pdf.pdf)

Kielijelppi. 2012. [viitattu 6.8.2012]. Saatavissa: <http://www.kielijelppi.fi/sanasto/>

Kuntalaki. 17.3.1995/365. [viitattu 5.3.2012]. Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1995/19950365>

Lundström, I. 2011. Kuntien palveluhankintojen murros. Tutkimus kuntien palveluhankintojen kilpailuttamisessa esiintyvistä ongelmista ja niiden syistä. Kuntaliiton Acta -sarja 227. Tampere: Tampereen yliopisto: Helsinki: Suomen kuntaliitto [pdf-dokumentti]. [viitattu 11.3.2012] ja [viitattu 10.8.2012]. Saatavissa: <http://acta.uta.fi/pdf/978-951-44-8476-6.pdf>

Monnonen, M. 2012. Turun kaupungin rakennemuutos ja liikelaitosten yhtiöittäminen. Luento. Hyöty 2012 -seminaari. Turku 8.5.2012 [viitattu 6.6.2012]. Saatavissa: <http://www.hyotyseminaari.fi/binary/file/-/id/1/fid/19/>

Osakeyhtiölaki. 21.7.2006/624. [viitattu 6.6.2012]. Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2006/20060624>

Suomen Kuntaliitto. 2012 [viitattu 4.3.2012], [viitattu 8.3.2012], [viitattu 11.3.2012] ja [viitattu 25.3.2012]. Saatavissa: <http://www.kunnat.net/>

Suomen Mediaopas. 2012. [viitattu 7.7.2012]. Saatavissa: <http://www.mediaopas.com/sanasto/>

Suomisanakirja. 2012. [viitattu 10.8.2012]. Saatavissa: <http://suomisanakirja.fi/>

Taloussanommat. 2012. [viitattu 12.6.2012]. Saatavissa: <http://www.taloussanommat.fi/porssi/sanakirja/termi/markkinoinnin+4P-malli/0>

Taloustutkimus Oy. 2012. [viitattu 10.8.2012]. Saatavissa: [http://www.taloustutkimus.fi/tuotteet\\_ja\\_palvelut/asiakassuhde/corporate\\_360\\_customer/](http://www.taloustutkimus.fi/tuotteet_ja_palvelut/asiakassuhde/corporate_360_customer/)

Teknologian ja innovaatioiden keskus (Tekes). 2009. Palvelemisesta palveluliiketoimintaan. Asiakasymmärrys palveluliiketoiminnan perusteena. Tekesin katsaus 256/ 2009. Helsinki: Tekes [pdf-dokumentti]. [viitattu 7.7.2012.], [viitattu 6.8.2012]. Saatavissa: [http://www.tekes.fi/fi/community/Julkaisut\\_ja\\_uutiskirjeet/333/Julkaisut/1367](http://www.tekes.fi/fi/community/Julkaisut_ja_uutiskirjeet/333/Julkaisut/1367)

Työ- ja elinkeinotoimisto. 2012. [viitattu 10.8.2012]. Saatavissa: [http://www.mol.fi/mol/fi/05\\_tyovoimatoimisto/index.jsp](http://www.mol.fi/mol/fi/05_tyovoimatoimisto/index.jsp)

Valtiovarainministeriö (VM) 2010. Valtiovarainministeriön julkaisuja 43/2010. Kuntapolitiikan linja. Helsinki: Valtiovarainministeriö [pdf-dokumentti]. [viitattu 20.3.2012]. Saatavissa: [http://www.vm.fi/vm/fi/04\\_julkaisut\\_ja\\_asiakirjat/01\\_julkaisut/03\\_kunnat/20100914Kuntap/Kunta\\_politiikan\\_linja.pdf](http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/01_julkaisut/03_kunnat/20100914Kuntap/Kunta_politiikan_linja.pdf)

Vesterinen V. 2010. Kunta ja yhtiöittäminen. Kunnallisalan kehittämissäätiön tutkimusjulkaisu, nro 56. Helsinki: Kunnallisalan kehittämissäätiö (KAKS) [pdf-dokumentti]. [viitattu 14.5.2012] ja [26.8.2012]. Saatavissa: [http://www.kaks.fi/sites/default/files/1159-Tutkjulk56\\_net.pdf](http://www.kaks.fi/sites/default/files/1159-Tutkjulk56_net.pdf)

Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Menetelmäopetuksen tietovaranto [viitattu 1.6.2012]. Saatavissa: <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/index.html>

**Muut lähteet:**

Juvonen, P. 2011a. Liikelaitoksesta yhtiöön. Luento. Wanha Satama, Ateria 2011 -tapahtuma. Helsinki 8.11.2011. [Viitattu 7.2.2012]. Saatavissa: <http://tapahtumat.wanhasatama.com/service.cntum?pageld=154289>

Juvonen, P. 2011b. Kommentit liiketoimintasuunnitelmaan. Asiakirja. 16.12.2011. Turun Seudun Kiinteistöpalvelu Oy. Turku. Juvonen, sähköpostiviesti 12.1.2012.

Taloustutkimus Oy. 2011. Turun Kiinteistöpalveluliikelaitoksen asiakassuhdetutkimus 22.12.2011. Juvonen, sähköpostiviesti 12.1.2012.

Teemahaastattelut 8.6.2012 sekä 15.6.2012.

## Haastattelupyyntö sähköpostiviestinä

Hei,

opiskelen Palveluliiketoiminnan ylempää ammattikorkeakoulututkintoa (restonomi YAMK) Turun ammattikorkeakoulussa valmistuen syyskuussa 2012.

Valmistelen opinnäytetyötä aiheenani liiketoiminnan kehittäminen markkinoinnin näkökulmasta. Työni tarkoituksena on selvittää markkinoinnin eri keinoja, jotka auttaisivat yrityksen kilpailukykyyn säilyttämisessä ja parantamisessa yhtiöittämisen jälkeen. Monet kunnat ja kaupungithan ovat yhtiöittäneet liikelaitoksiaan viime vuosina.

Haluaisin kuulla kokemuksiasi yhtiöittämisen vaikutuksista yrityksen markkinointiin ja markkinointikeinoihin. Eniten kaipaisin kokemustietoa sisäisestä markkinoinnista ja sen merkityksestä sekä ulkoisen markkinoinnin toteutustavoista uusiasiakkaille. Myös muut yhtiöittämiseen liittyvät kokemukset kiinnostavat. Haastatteluaineiston käsittelen opinnäytetyössäni luottamuksellisesti.

Opinnäytetyöni toimeksiantaja on Turun Seudun Kiinteistöpalvelu Oy. Ohjaava opettajani on Eija Koivisto (Turun ammattikorkeakoulu).

Ilmoittaisitko minulle sähköpostitse, mikäli sinua olisi mahdollista haastatella. Otan sinuun sen jälkeen yhteyttä, niin voimme sopia tarkemmin haastatteluajankohdasta. Voit myös ilmoittaa jo sähköpostitse sinulle sopivia haastatteluajankoja.

Ystävällisin terveisin,

Heli Haikonen

Kalhukatu 2 as 7  
24280 Salo  
+358 40 7050 699

[helihaikonen@msn.com](mailto:helihaikonen@msn.com)

## Haastattelun kysymysrunko

Haastateltavan perustiedot (luottamuksellisia, ei julkaista työssä): nimi, asema yrityksessä, yrityksen nimi

Haastattelun paikka ja aika:

Miksi kunnan/ kaupungin toiminta ko. toimialalta on yhtiöitetty?

Kuka vastaa yrityksen markkinoinnista? Edut/ haitat?

Markkinointisuunnitelma ja sen merkitys yritykselle?

Miten markkinointia on hoidettu ennen yhtiöittämistä, yhtiöittämisen aikana/ jälkeen?

- tiedotus asiakkaille tai yhteistyökumppaneille
- asiakaskäynnit tai muu yhteydenpito
- ulkoinen markkinointi

Sisäinen markkinointi:

- sisäinen tiedotus yhtiöittämisestä
- henkilökunta ja sen merkitys markkinoinnissa
- henkilökunnan osaaminen, koulutus, motivointi ja sitouttaminen
- sisäinen tiedonkulku, esim. työpyynnöt ja palautteet

Ulkoinen markkinointi:

- onko tehty ulkoista markkinointia, miten?
- onko markkinoitu uusasiakkaille, markkinointikeinot?
- onko myyty uusasiakkaille, mitä ja miten?
- onko suunnitelmaa kilpailutuksen varalle?

Yhtiöittämisen jälkeen muodostuneita uusia toimintatapoja?

- miten toimittu, jotta kilpailukyky on säilynyt/ saavutettu
- keinoja markkinointiin, myyntiin, henkilöstöön, tiedotukseen jne. liittyen