

Opinnäytetyö (AMK)

Sosionomi

2023

Elina Lindström & Maiju Lohtamo

# ASIAKASHANKINTA SOSIAALIALAN HANKKEISSA

– onnistumisen edellytykset sekä sudenkuopat

OPINNÄYTETYÖ (AMK) | TIIVISTELMÄ

TURUN AMMATTIKORKEAKOULU

Sosionomikoulutus

2023 | 53 sivua, 1 liitesivu

Elina Lindström & Maiju Lohtamo

# ASIAKASHANKINTA SOSIAALIALAN HANKKEISSA

- onnistumisen edellytykset sekä sudenkuopat

Opinnäytetyö käsittelee sosiaalialan hankkeissa tehtävää asiakashankintaa. Työn tavoitteena oli kartoittaa hankkeiden asiakashankintaan vaikuttavia tekijöitä ja muodostaa kartoituksen pohjalta ymmärrystä siitä, millaista osaamista ja millaisia resursseja onnistuneeseen asiakashankintaan tarvitaan. Lisäksi tavoitteena oli eritellä, mitä hanketyötä tekevien ammattilaisten tulisi huomioida asiakashankintaa suunnitellessaan ja sitä toteuttaessaan, sekä mitkä tekijät asiakashankintaan vaikuttavat.

Aineistonkeruumenetelmänä oli hanketyötä tekevien sosiaalialan ammattilaisten puolistrukturoidut teemahaastattelut. Haastattelukysymyksien ja opinnäytetyön laatimisessa perehdyttiin laajasti muun muassa hanketyötä, viestintää, liiketalouden asiakkuudenhallintaa sekä palvelumuotoilua käsittelevään kirjallisuuteen. Haastatteluista kerätty aineisto tulkittiin laadullisen sisällönanalyysin avulla.

Työn tärkeimmät tulokset ja johtopäätökset liittyvät hankkeen suunnitteluvaiheen rajallisten resurssien synnyttämiin haasteisiin, asiakasymmärryksen laajaan merkitykseen sekä viestinnän ja asiakkuudenhallinnan tärkeyteen rooliin. Viestinnän ja palvelumuotoilun osaaminen ja riittävät resurssit tukevat hanketyön asiakashankinnan tavoitteiden toteutumista.

Työn loppuun on koottu suosiksemme hanketyön asiakashankinnan onnistumiseksi.

## ASIASANAT:

Hanketyö, projektityö, palvelumuotoilu, asiakasymmärrys, asiakashankinta, viestintä, asiakkuus sosiaalialalla, sosiaalinen markkinointi

BACHELOR'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Bachelor of Social Services

2023 | 53 pages, 1 page of appendices

Elina Lindström and Maiju Lohtamo

# CUSTOMER ACQUISITION IN SOCIAL SECTOR PROJECTS

- prerequisites to success and possible risks

This thesis focuses on customer acquisition in social sector projects. The main objective was to identify factors influencing customer acquisition in social sector projects and to form an understanding about the expertise and resources needed for successful customer acquisition. An additional objective was to specify which factors influence customer acquisition, and what project employees should consider when planning and implementing customer acquisition strategies.

Data was gathered via semi-structured theme interviews of social sector professionals doing project work. The interview questions and thesis were formulated after exploring relevant literature on project work, communications, customer relationship management in business and service design. The data collected from the interviews was analyzed using qualitative content analysis.

The main findings and conclusions are related to the challenges caused by limited resources in the project planning phase, the broad significance of customer understanding, and the crucial role of communications and customer relationship management. Competence in both communications and service design, together with sufficient resources, support the achievement of customer acquisition goals.

The thesis concludes with our recommendations for successfully acquiring customers for social sector projects.

## KEYWORDS:

project work, service design, customer understanding, customer acquisition, communications, customership in the social sector, social marketing

<b>1 JOHDANTO</b>	<b>5</b>
<b>2 OPINNÄYTETYÖN LÄHTÖKOHDAT</b>	<b>8</b>
2.1 Tutkimuksen tarve ja perustelut	8
2.2 Tutkimusaineiston ja -menetelmän esittely	9
2.3 Tutkimusympäristön kuvaus	11
2.4 Asiakkuus	14
2.5 Tutkimuksen luotettavuus	16
<b>3 KESKEISET TEOREETTISET KÄSITTEET</b>	<b>19</b>
3.1 Sosiaalinen markkinointi	19
3.2 Palvelumuotoilu	20
3.3 Palvelumuotoilu sosiaalialalla	24
3.4 Asiakasymmärrys	26
3.5 Viestintä ja sisältöstrategia	28
<b>4 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN</b>	<b>30</b>
4.1 Tutkimuksen eteneminen	30
4.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimusongelmat	30
4.3 Tutkimusaineisto ja sen analyysi	31
4.3.1 Osallisuus ja osallistuminen	32
4.3.2 Viestintä ja markkinointi	35
4.3.3 Suunnittelu ja tavoitteet	39
4.3.4 Asiakslähtöisyys ja asiakasymmärrys	42
<b>5 LOPUKSI</b>	<b>46</b>
5.1 Tutkimustulosten yhteenveto	46
5.2 Suosituksia sosiaalialan hanketyön asiakashankinnan onnistumiseksi	49
5.3 Tulosten levittäminen ja jatkotutkimusideat	50
<b>LÄHTEET</b>	<b>52</b>

## **LIITTEET**

Liite 1. Haastattelukysymykset

# 1 JOHDANTO

Idea opinnäytetyöhön syntyi tehdessämme harjoittelua, jonka osana pääsimme osallistumaan hanketyöhön. Tehtävänäimme oli auttaa asiakashankinnassa hankkeessa, jossa kohderyhmä oli sekä haastava että vaikeasti tavoitettavissa. Pian huomasimmekin pyörittävämmä ajatuksia ja tekevämme asioita, joita ei heti sosionomikoulutukseen yhdistäisi. Miten muotoilla viesti kohderyhmää puhuttelevalla tavalla? Mitkä ovat ne tarjotun palvelun ominaisuudet, joita viestinnässä tulee korostaa, jotta kohderyhmä tunnistaa itsensä, innostuu ja motivoituu? Ja ennen kaikkea uskaltaa lähteä mukaan itselleen täysin uudenlaiseen toimintaan? Prosessin edetessä tunnistimme aukkoja omassa osaamisessamme ja pohdimme, missä määrin tulevaisuuden sosiaalialan työssä tullaan edellyttämään hanketyössä tarvittavaa osaamista?

Hanketyö on yleistynyt kehittämisen ja palveluiden tarjoamisen muotona tasaisesti, erityisesti 1990-luvun lamasta lähtien. Euroopan unionin rakennerahastojen rahoittamat hankkeet ovat kunnille ja valtioille houkutteleva tapa tarjota palveluita, sillä rahoitus niihin tulee budjetin ulkopuolelta. Hankkeiden haasteena on kuitenkin aina se, että ne ovat usein käytännössä startupeja, tyhjästä käynnistettäviä projekteja, joissa ei ole valmiita asiakkaita. Tätä ongelmaa taas vakiintuneissa sosiaalialan palveluissa ei ole, vaan asiakkaita on yleensä aina enemmän kuin pystytään ottamaan vastaan. Tästä syystä sosiaalialan koulutuksissa harvemmin keskitytäänkään asiakkaiden hankkimiseen, viestintään ja markkinointiin.

Omaehtoisen kokemuksemme sekä lukuisten ammattilaisten haastattelujen pohjalta meille on syntynyt käsitys, että näitä taitoja tarvitaan yhä enenevässä määrin myös sosiaalialalla. Tämän opinnäytteen tarkoitus onkin selvittää, millaisia keinoja ja minkälaista osaamista sosiaalialan henkilöstöllä tulisi olla, jotta hankkeissa tapahtuva asiakashankinta onnistuisi toivotulla tavalla. Tutkimuksen yhtenä teoreettisena viitekehyksenä toimii asiakkuus, ja työssä peilataan asiakkuutta sekä sosiaalialalla että liiketoiminnassa. Lisäksi perehdymme siihen mitä palvelumuotoilulla voi olla tarjottavaa sosiaalialalla tehtävään hanketyöhön. Tutkimuksen aineiston olemme keränneet haastattelemalla hanketyötä tekeviä sosiaalialan ammattilaisia, ja pyrkineet muodostamaan heidän kokemuksestaan kokonaiskäsityksen siitä, millä keinoin asiakashankinnassa onnistutaan ja milloin taas epäonnistumisen riski on suuri.

Sosiaalityön merkitys on perinteisesti paikantunut auttamis- ja tukemistyöksi, jossa työntekijällä on vahva asiantuntijarooli. Jo useamman vuosikymmenen ajan sosiaalialalla on pyritty kohti asiakaslähtöistä työskentelyä. Hyvinvointipalveluissa tavoitteena on asiakkaan tilanteen parantaminen ja asiakas pyritään kohtaamaan toimijana sekä oman elämänsä ja tilanteensa asiantuntijana. Suuri osa sosiaalialan tarjoamista palveluista on lakisääteisiä ja sekä asiakkaat että varsinkin ammattilaiset ovat tietoisia niiden olemassaolosta. Vaikka sosiaalialan hankkeiden tavoitteet ovat useimmiten yhteneväisiä lakisääteisten palveluiden tavoitteiden kanssa, eroavat ne asiakaskäsityksen ja -hankinnan osalta perinteisestä sosiaalityöstä.

Sosiaalinen markkinointi on tutkimuksemme lähtökohta siinä mielessä, että sen mukaan perinteisen markkinoinnin keinoja voi ja tulee käyttää myös ihmisten hyvinvoinnin lisäämiseen. Perinteisesti sosiaalisen markkinoinnin pyrkimys on ollut ihmisten käytöksen muuttaminen, ja sen ensisijaisena tavoitteena on rahallisen tuoton sijaan yksilölle tai yhteiskunnalle syntyvä terveyteen tai hyvinvointiin liittyvä hyöty. Tämän valossa näemme, että myös sosiaalialan palveluita kannattaa markkinoida ihmisille samaan tapaan kuin mitä tahansa muitakin kaupallisia palveluita ja tuotteita. Lähtökohtaisesti asiakkaalla täytyy olla aluksi tieto siitä, että tiettyä palvelua on ylipäätään saatavilla. Seuraavaksi asiakas tulee vakuuttaa siitä, että tästä palvelusta on hyötyä juuri hänelle. Sen jälkeen palvelun pitää olla sellaista, että asiakas sitoutuu pysymään mukana toiminnassa. Työmme keskittyy ennen kaikkea kahteen ensimmäiseen kohtaan, eli siihen miten asiakkaille saadaan tieto palvelusta ja miten heidät saadaan houkutelua asiakkaita.

Opinnäytetyömme toinen luku toimii taustalukuna aiheeseemme ja siinä paneudumme tutkimusaineiston ja -menetelmän esittelyyn sekä tutkimusympäristön kuvaukseen. Kolmannessa luvussa käymme läpi työn keskeisiä käsitteitä. Työn keskeiset käsitteet tulevat liiketoiminnan asiakashankinnasta, ja olemme nostaneet tässä työssä esille erityisesti sosiaalisen markkinoinnin, palvelumuotoilun, asiakasymmärryksen, viestinnän sekä markkinoinnin käsitteet. Neljännessä luvussa päästään itse tutkimuksen toteuttamiseen, eli siinä käymme aluksi läpi tutkimuksen etenemisen sekä tutkimuksen tavoitteen ja tutkimusongelmat. Näiden jälkeen analysoimme tutkimusaineistoa haastattelujemme neljän eri teeman mukaisesti. Analysoimme aineistoamme osallisuuden, viestinnän ja markkinoinnin, suunnittelun ja tavoitteiden sekä asiakasymmärryksen näkökulmasta. Viimeisessä luvussa esitämme yhteenvedon tutkimustuloksistamme sekä näkemysme tulosten levittämisestä. Tuomme esille myös tutkimuksen aikana syntyneitä

jatkotutkimusideoita. Haastattelukysymykset ovat opinnäytetyön liitteenä. Työn selkeyden ja luettavuuden kannalta olemme päättäneet käyttää opinnäytetyössämme hanke-termiä yleiskäsitteenä hankkeille ja projekteille.

## 2 OPINNÄYTETYÖN LÄHTÖKOHDAT

### 2.1 Tutkimuksen tarve ja perustelut

Hanketyötä tehdään hyvinvointipalveluiden työyhteisöissä ja organisaatioissa yhä enenevässä määrin. Hanketyö on yleisyydestään huolimatta kuitenkin vielä kohtuullisen uusi toimintamuoto sosiaalialalla, eikä sillä näin ollen ole vakiintuneita toimintamalleja esimerkiksi asiakashankinnan suhteen. (Paasivaara ym. 2013, 12–13.) Tämän vuoksi halusimme perehtyä hanketyön asiakashankintaan sekä sen onnistumisen edellytyksiin ja esteisiin haastatteleamalla hanketyön ammattilaisia. Halusimme myös kartoittaa millaista osaamista asiakashankinta hanketyöntekijöiltä edellyttää. Olemme hyödyntäneet työsämme liiketalouden asiakashankinnan käsitteitä ja oppeja.

Hankkeet ja projektit määritellään yleisesti tavoitteellisiksi, kertaluonteisiksi ja määräaikaisiksi tehtäväkokonaisuuksiksi (Paasivaara ym. 2013, 16). Niiden kertaluonteisuus ja määräaikaisuus asettaa haasteita myös asiakashankinnalle. Hankkeiden elinkaari on usein suhteellisen lyhyt, joten aikaa pitkäkestoiseen asiakaskunnan rakentamiseen ei ole. Kuitenkin hankkeen suunnitteluvaiheessa on aina myös asiakas- tai osallistujamäärien suhteen asetettava tavoitteet, joihin tulisi hankkeen aikana päästä.

Hanketyössä viestinnän merkitys on erityisen korostunut siinä mielessä, että jos lakisääteisten palveluidenkin kohdalla tiedonkulku viranomaisilta asiakkaille on yksi palveluiden suurimmista heikkouksista (Pohjola 2010, 66), niin vielä hankalampaa on palveluohjaus määräaikaisten hankkeiden pariin. Hankkeiden täytyy viestiä sekä potentiaalisille asiakkaille että mahdollisille verkostoilleen todella tehokkaasti saavuttaakseen tavoitteensa hankkeen aikana.

Työmme aineistona olleet hankkeet eivät olleet keskenään identtisiä, eikä näin ollen myöskään asiakashankinta sekä siinä käytetyt keinot olleet täysin samankaltaisia. Joissakin hankkeissa asiakashankintaa on helpottanut se, että niissä on pystytty hyödyntämään esimerkiksi jonkin aikaisemman saman aihepiirin hankkeen asiakaspohjaa tai vaihtoehtoisesti jonkun yhteistyötahon valmista asiakaskuntaa. Tästä huolimatta asiakashankinnassa on käytetty samankaltaisia keinoja ja sen onnistumiseen pätevät samankaltaiset lainalaisuudet.

Sekä hanketyötä että asiakashankintaa on erillään tutkittu paljon, mutta niitä yhdistävää tutkimusta on haastavaa löytää. Sosiaalialan hanketyössä suhde asiakkaaseen eroaa muiden alojen kuluttaja-asiakkaasta. Myös tätä olemme pohtineet työssämme, sillä se eittämättä vaikuttaa myös asiakashankintaan sekä siinä käytettäviin keinoihin. Tavoitteemme on ollut koota yhteen hanketyön asiakashankinnassa hyväksi havaittuja keinoja ja siinä vaadittavaa osaamista.

## 2.2 Tutkimusaineiston ja -menetelmän esittely

Tutkimusaineistona oli viiden sosiaalialan hankkeen työntekijöille tehty asiakashankinnan onnistumisen edellytyksiä sekä mahdollisia sudenkuoppia koskevat haastattelut. Haastattelemamme työntekijät toimivat hieman eri positioissa, heidän joukostaan löytyi niin projektipäälliköitä kuin viestintävastaaviakin. Pyrkimyksenämme oli tavoittaa ne ihmiset, jotka olivat parhaiten perillä kyseisen hankkeen asiakashankinnasta. Haastatteluja tehtiin yhteensä kuusi, ja ne tehtiin Teamsin välityksellä tammi-helmikuussa vuonna 2023. Työnjakomme haastatteluissa oli se, että toinen keskittyi viemään kysymyksien avulla haastattelua eteenpäin ja toinen teki samalla muistiinpanoja sekä tarkentavia kysymyksiä. Nauhoitimme myös kaikki haastattelut.

Muita reunaehtoja haastateltavien hankkeille oli se, että niillä kaikilla on ESR-rahoitus ja Turun am-mattikorkeakoulu on niissä osatoteuttajana. ESR:n, eli Euroopan sosiaalirahaston, keskeinen tavoite on työelämätaitojen sekä työllistymismahdollisuuksien parantaminen. Kaikki tutkimuksemme kohteena olleet hankkeet olivat joko jo päättyneitä tai vähintään elinkaarensa loppusuoralla. Tämän vuoksi oli mahdollista arvioida, miten asiakashankinta oli sujunut, mitkä olivat olleet sen onnistumisen edellytyksiä ja mitkä mahdollisia sudenkuoppia. Pohdimme pitkään sopivaa haastattelumäärää. Kuusi haastattelua osoittautui sopivaksi määräksi, sillä niiden puitteissa aineisto ehti kylläntyä. Tarkoituksenamme ei ollut tehdä koko sosiaalialan hanketyötä kattavaa määrällistä tutkimusta, vaan halusimme valikoitujen esimerkkien kautta päästä syvemmälle aiheeseen ja saada muodostettua siitä yleistettävän kuvan. Onnistuimme mielestämme tässä hyvin opinnäytetyömme aineiston avulla.

Aineistonkeruumenetelmä valitaan aina tutkimustyyppin ja -kohteen mukaan (Hirsjärvi ym. 2005, 180). Vaikka haastattelut ovat aineistonkeruumenetelmänä aikaa vievää, on

niiden käyttö perusteltavissa muun muassa siksi, että halusimme antaa informanteillemme mahdollisuuden tuoda ajatuksiaan aiheesta mahdollisimman vapaasti esille. Esimerkiksi kyselylomake olisi karsinut väistämättä rönsyilyjä ja pohdintaa, joita kuitenkin pidimme aiheemme kannalta arvokkaina. Tutkijan on pidettävä mielessään, että haastatteluihin sisältyy virhelähteiden ja -käsitysten mahdollisuus (Hirsjärvi ym. 2005, 195).

Anu Puusan ja Pauli Juutin toimittamassa Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät -teoksessa erilaisia tutkimushaastattelutyyppäjä on esitelty selkeästi. Strukturoidussa haastattelussa tutkija on laatinut kysymykset valmiiksi, niiden muoto ja järjestys pysyy kaikissa haastatteluissa samana. Puolistrukturoidussa haastattelussa ei anneta valmiita vastausvaihtoehtoja. Se on strukturoitua haastattelua vapaampimuotoisempi, minkä ansiosta on mahdollista saada selville myös sellaista, mitä tutkija ei kysymyksiä laatiessaan ole osannut ottaa huomioon. Teemahaastattelussa etukäteen on päätetty teemat, mutta ei konkreettisia kysymyksiä. (Puusa 2020, 111–112.)

Tekemämme haastattelut olivat siis puolistrukturoituja teemahaastatteluita ja jokainen oli kestoltaan noin tunnin mittainen. Olimme lähettäneet haastateltavillemme etukäteen haastattelun teemoista avoimia kysymyksiä, mutta haastattelut etenivät keskustelunomaisesti ja yhdessä asioita pohtien. Esitimme haastateltavillemme tarkentavia lisäkysymyksiä aina kun esille tulleet asiat sitä edellyttivät. Koska haastattelumme olivat luonteeltaan keskustelevia ja toisinaan jopa asioita yhdessä pohtivia, on selvää, että haastattelutilanteissa syntyi vuorovaikutussuhde haastateltavien ja haastattelijoiden välille. Emme kuitenkaan näe tämän vaikuttaneen tutkimustuloksiimme. Pyrimme tietoisesti olemaan myös johdattelematta haastateltaviamme edellisissä haastatteluissa esille tulleiden asioiden tai oman ennakkotietämyksemme valossa. Haastatteluiden alussa teimme haastateltavillemme selväksi, ettei heidän henkilöllisyyttään tai edustamiaan sosiaalialan hankkeita yksilöidä mitenkään opinnäytetyössä. Lisäksi kysyimme luvan taltioida haastattelut oman työmme tueksi. Haastateltavat saivat myös itse päättää kuinka yksityiskohtaisesti ja tarkasti esillä olevista aiheista kertoivat.

Aineistonamme toimivien hankkeiden asiakasryhmät olivat erilaisia, ja siitä syystä myös asiakashankinnan keinot erosivat ainakin jonkin verran toisistaan. Tämä oli tutkimuksen kannalta tarkoituksenmukaista, sillä tätä kautta pystyimme varmistumaan siitä, että esille tulleet asiakashankinnan onnistumisen edellytykset ja sudenkuopat olisivat mahdollisimman hyvin yleistettävissä sosiaalialan hankkeiden asiakashankintaan. Toisinaan hankkeissa potentiaalinen asiakaskunta saattaa olla ”valmiina” esimerkiksi edellisen hank-

keen tai vaikkapa yhteistyötahon kautta. Tällöin asiakashankintaan käytettävien resursien määrä on luonnollisesti pienempi ja esimerkiksi suunnitteluvaiheessa tavoitteiden asettaminen helpompaa.

Lähtökohtamme oli sosiaalisen markkinoinnin periaatteiden mukaisesti se, että myös sosiaalialan hankkeissa pätevät samat markkinoinnin lainalaisuudet kuin liike-elämässäkin. Pohjimmiltaan kyseessä on aina asiakkaalle tarjottava palvelu, joka täytyy pystyä hänelle markkinoimaan ja myymään. Tilanteeseen voi toki vaikuttaa esimerkiksi sellainen seikka, että sosiaalialalla johonkin palveluun osallistuminen saattaa olla jonkin etuuden saamisen edellytys. Useimmiten asiakkaat täytyy kuitenkin saada houkuteltua mukaan muilla keinoin. Tällöin on saatava potentiaalinen asiakas vakuuttumaan siitä, että kyseisestä palvelusta on hyötyä juuri hänelle ja että hänen kannattaa osallistua siihen. Tutustuimme hyvin laajasti palveluiden markkinointiin yleisellä tasolla ja hyödynsimme siihen kuuluvia keskeisiä käsitteitä, kuten sosiaalinen markkinointi, asiakasymmärrys, palvelumuotoilu sekä sisältöstrategia. Viestinnän rooli on markkinoinnista erottamaton, joten käsittelemme työssämme myös sitä.

### 2.3 Tutkimusympäristön kuvaus

Opinnäytetyömme tutkimusongelma keskittyy hankkeiden asiakashankintaan, joka on yksi keskeinen hanketyön vaikuttavuustekijä. Asiakkaiden tavoittaminen ja sitouttaminen voi vaikuttaa hankkeen tuloksiin, ja auttaa hanketta saavuttamaan tavoitteensa. Onnistunut asiakashankinta auttaa myös hankkeen viestiä leviämään, ja saattaa täten tukea myös tulosten juurruttamista.

Tutkimuskohteiksi rajautuivat Euroopan sosiaalirahaston rahoittamat hankkeet. ESR on yksi EU:n neljästä rakennerahastosta, joiden tavoite on tasoittaa kehityseroja EU:n eri alueiden ja jäsenvaltioiden välillä. Ne toimivat myös uudenlaisen hallintokulttuurin ja projektimuotoisen työn arviointitutkimuksen koekenttänä. Lisäksi ne ovat keskeisessä roolissa julkishallinnon uudistamisprosessissa, jonka tavoitteena on tehdä julkishallinnosta demokraattisempi, tehokkaampi ja läpinäkyvämpi. Liiallisesta byrokratiasta ja hierarkiasta on pyritty eroon, ja projektimuotoisen työn lisääntyminen on osa tätä prosessia. (Kankare 2006, 122, 124; Sulkunen 2006, 30.) Euroopan sosiaalirahasto on rakennerahastoista vanhin, ja sen tehtävä on tukea työllisyyttä erityisesti edistämällä työttömien tai

muuten heikossa työmarkkina-asemassa olevien työllistettävyyttä. Tätä tehtäväänsä se toteuttaa lähinnä rahoittamalla hankemuotoisesti ammatillista tai muuta täydentävää koulutusta ja työnhakupalveluita sekä toimimalla jäsenvaltioiden yli levittyvänä työvoimapolitiikan tietopankkina ja työvoimapolitiittisen osaamisen kehittäjänä ja koordinoijana. (Kankare 2006, 124.)

Rakennerahastohankkeiden määrä on lisääntynyt vuosien saatossa ja niiden sisältö on laajentunut (Willman 2013, 34). Suomessa hanketyö yleisty erityisesti Euroopan Unionin jäsenyyden ja 1990-luvun laman seurauksena. Lama aiheutti kunnille rahoitushaasteen ja syntynyttä vajetta hyvinvointipalveluissa pyrittiin paikkaamaan EU-ohjelmien kautta rahoitettavilla hankkeilla. (Lähteenmaa 2006, 107; Rinne 2009, 16.) Vaikka lama väistyi, niin hankemuotoinen työskentely vain lisääntyi ja laajeni 2000-luvulle tultaessa, ja on sittemmin vakiintunut vallitsevaksi työskentelytavaksi lähes kaikilla yhteiskunnan sektoreilla (Rinne 17; Sulkunen 2006, 30). Hankkeita on perusteltu muun muassa sillä, että hyvinvointivaltion toimintaperiaatteet ovat liian byrokraattisia ja hierarkkisia, eivätkä ne mahdollista ketterää, paikallisista tarpeista syntyvää kehittämistä (Rinne 2009, 83–84).

Hankemuotoisen toiminnan tunnusmerkkejä ovat mm. tilapäisyys, kertaluonteisuus, täsmälliseen tavoitteeseen tähtääminen, määritellyt resurssit ja päämäärään pyrkiminen tiettyjen vaiheiden kautta (Rinne 2009, 17). Onnistuessaan hanke on tehokas ja saavuttaa tavoitteen määrättyssä ajassa. Se mahdollistaa luovan ajattelun ja ongelman tarkastelun monesta näkökulmasta. Hanke saattaa myös synnyttää uusia toimintakäytäntöjä, joita voidaan hyödyntää eri yhteiskunnan sektoreilla ja aloilla yhteisesti. Parhaimmillaan hanke kasvattaa tekijöidensä asiantuntemusta ja osaamista, muokkaa osallistujien asenteita ja tapoja sekä synnyttää uudenlaista tekemisen kulttuuria. (Paasivaara ym. 2013, 27.)

Hankkeiden tarpeellisuutta ja merkitystä tulisi harkita huolellisesti ennen niiden käynnistämistä, sillä tarpeettomien hankkeiden koetaan kuormittavan työyhteisöjä ja aiheuttavan kontrolloimatonta kehitystä. Paisunut hanketoiminta synnyttää muutakin kritiikkiä. Sitä aiheuttaa erityisesti perustyön voimavarojen ja resurssien niukkuus. Lisäksi hanketoiminnan määräaikaisuuden on nähty vaikeuttavan pitkäjänteistä kehittämistyötä. Kritiikkiä herättää myös hankkeiden tulosten juurruttamisen vaikeus. Erityisesti sosiaalialalla on ollut haastavaa liittää hankkeiden tuloksia perustoiminnan yhteyteen. Kaikki tämä on synnyttänyt tarpeen ylläpitää pitkittyneitä hankkeita, koska uudet käytännöt eivät ole liittyneet osaksi vanhoja rakenteita. Tällöin lyhytkestoisiksi hankkeiksi tarkoitetut toiminnot ovat alkaneet saada institutionaalisia piirteitä, ja on syntynyt kokonaisia organisaatioita,

joiden toiminta on rakennettu pysyvän hankerahoituksen varaan. (Rinne 2009, 17; Paasivaara ym. 2013, 12–13, 23.)

Hanketiimi tarvitsee onnistuakseen monenlaista osaamista. Sen on hallittava hankejohtaminen, -suunnittelu ja -toteutus. Hanketyössä korostuu myös vuorovaikutustaitojen ja toimivan tiimityön merkitys. Itse hankkeen varsinaiseen toimintaan ja kohteeseen liittyvä sisältöosaaminen on vain pieni osa kokonaisuutta. Asiantuntemus on uskottavuutta läpi hankkeen, sen suunnittelusta toimeenpanoon asti. Hankemuotoisen kehittämisen koetaan edellyttävän toimintatapoja, jotka tuntuvat haastavilta ja vierailta. (Paasivaara ym. 2013, 43–44; Rinne 2009, 17.)

Yhteiskunnallisiin ongelmiin ei enää pyritä vastamaan ensisijaisesti muodostamalla kokonaisvaltaista systeemiä, vaan yksittäisiä kehittämiskohteita hallitaan muodostamalla niiden ympärille määräaikaista hankkeita. Hankeyhteiskunnassa nostetaan esiin yksittäisiä asioita pitkäjänteisen kehittämisen sijaan. (Rinne 2009, 17, 37.) Hankkeet eivät siis enää ole jotakin ylimääräistä, jota tehdään peruspalveluiden lisäksi, vaan niillä saatetaan korvata lakisääteisiä palveluita.

Hankkeiden merkityksellisyyden kasvu peruspalveluita tuottavana tai korvaavana toimintana korostaa niiden vaikuttavuuden arvioinnin merkitystä. Hankkeiden toteutuminen suunnitellusti ja niiden tavoitteiden saavuttaminen on myös eettinen kysymys silloin, kun liikutaan ihmisille välttämättömien palveluiden alueella. Hanke voi suunnitteluvaiheessa vaikuttaa vastaavan hyvin koettuun tarpeeseen ja tulokset suunnitellaan paperilla merkittäviksi, mutta toteutus onkin jotain päinvastaista. Hankkeen epäonnistumiselle voi olla monia syitä, kuten resurssien riittämättömyys, toteuttajien osaamisen puutteet tai henkilöstövaihdoksista aiheutuvat viivästyksset ja haasteet jatkuvuudessa. (Willman 2013, 34.) Arviointitutkimus onkin ESR-hankkeille tärkeä kehittämisen työkalu, ja hankkeen hyötyjä ja lisäarvoa pyritään aktiivisesti selvittämään (Kankare 2006, 122). Arvioinnin ja valvonnan määrä ja vaatimukset koetaan kuitenkin hankkeissa raskaina, ja niihin vaadittavien resurssien koetaan olevan pois itse kehittämistyöstä. Toisaalta tiukka valvonta luo painetta tavoitteiden saavuttamiselle. (Lääperi ym. 2015, 33.)

Hankkeiden vaikuttavuusarviointiin liittyy useita haasteita (Sulkunen 2006, 33). Ensinnäkin suuri osa tavoitteista on sen tyyppisiä, ettei niiden toteutumista voida juuri mitata. Esimerkiksi ESR:n päätavoitteet, kuten syrjäytymisen torjuminen ja työllisyyden, työmarkkinoiden toimivuuden ja yritysten kilpailukykyyn parantaminen ovat tavoitteina niin

suureellisia, ettei yksittäisen ohjelman tai projektin vaikutuksia niihin ole mahdollista eristää lukuisista muista vaikuttavista tekijöistä. (Kankare 2006, 122–123.) Lisäksi hankkeiden paikallisuus ja lyhytkestoisuus vaikeuttavat rakenteellisten ratkaisujen löytämistä, ja pystyvät siksi vastaamaan heikosti rakenteellisiin ongelmiin, kuten työttömyyteen tai syrjäytymiseen (Sulkunen 2006, 33–34). Todennetutkaan vaikutukset eivät välttämättä kerro vaikuttavuudesta koko totuutta, sillä syrjäytymisvaikutuksia sisällytetään arviointeihin vähän, jolloin tuloksista ei käy ilmi, onko saatu vaikutus syntynyt jonkin toiminnan alasajon tai korvaamisen kustannuksella. Hankkeiden nettotuloksia, joissa syrjäytymisvaikutukset olisi huomioitu, on vaikea mitata ja arvioida, ja siksi niin ei usein tehdä. (Willman 2013, 29.)

Arvioinnin haasteiden seurauksena niissä painotetaan usein hankkeiden keskeisten toimijoiden näkemyksiä tarpeellisista kehityskohteista, ja tällöin arviointitutkimus muodostaa lähes huomaamatta oman tutkimuskohteensa kanssa symbioottisen liiton. Arviointien perusteella esimerkiksi syrjäytymisen ja pitkäaikaistyöttömyyden ehkäisystä piirtyy lukuisten toimijoiden tehokas ja pitkäjänteinen työskentely ongelmien ratkaisemiseksi, mutta silti pitkäaikaistyöttömyys ja syrjäytyminen ovat tänä päivänä ongelmina yhtä polttavia kuin 1990-luvun lopulla. Yhtälö ei siis täsmää, eikä jatkuva hanketyön kehittäminen näytä vaikuttavan itse ongelman ratkeamiseen. Samalla on vaikea arvioida mikä yhtälössä on vialla, sillä toimenpiteiden kokonaisuus on yhtä monimutkainen kuin itse ongelma. Tuhansien eri hankkeiden ja niiden tuottaman tiedon hallinta on haaste. (Kankare 2006, 123.)

## 2.4 Asiakkuus

Sosiaalialan asiakastyö perustuu hyvin erilaisiin lähtökohtiin kuin liiketoiminnan asiakastyö, varsinkin siinä, miten ammattilaisen ja asiakkaan suhde ymmärretään, ja minkälaisen asioiden varaan se rakentuu. Sosiaalialalla asiakas on kohdeasiakas, joka on hänelle tarjottujen palveluiden kohteena (Niskala ym., 2013, 119). Asiakkaan ja ammattilaisen suhde perustuu asiakkaan avun tarpeeseen, ja asiakas määrittyy suhteessa ammattilaiseen hänen ongelmansa kautta (Pohjola 2010, 21, 30.) Asiakkaaseen liitetään ominaisuuksia tietyn homogeenisen ongelmatapausten ryhmään kuulumisen perusteella, ja asiakkaan ainutlaatuinen yksilöllisyys häviää. Nämä asenteet saattavat heijastua myös palveluiden asiakkaana olevan ihmisen kohtaamiseen (Pohjola 2010, 30–31.)

Asiakasymmärryksen rakentamisen lähtökohta on juuri kohtaaminen (Hallberg & Kristensson 2020, 118) ja liiketoiminnan puolella vastuu asiakkaan kohtaamisesta oikein on ammattilaisella. Kohdeasiakkuudesta poiketen kuluttaja-asiakkuuteen liittyy hyvin vahvasti valinnanvapaus (Nähi ym. 2013, 119), ja julkisista palveluista poiketen asiakkaan tyytyväisyys palveluun on toiminnan jatkumisen edellytys. Kuluttaja-asiakkaalla on siis valtaa suhteessa ammattilaiseen, kun taas kohdeasiakkuudessa valta on ennemminkin ammattilaisella.

Sosiaalisen markkinoinnin menetelmien ottaminen käyttöön edellyttää tämän asetelman muuttamista, ainakin ammattilaisen omassa mielessä ja asenteissa. Onnistunut asiakasviestintä ja palveluiden markkinointi asiakkaalle edellyttävät oman asiakaskäsityksen tarkastelua. Me tarvitsemme asiakasta, asiakas ei tarvitse meitä, on ajassamme oikea tapa ajatella. Asiakkaat ovat tottuneet toimiviin ja helppoihin verkkosivuihin, joustaviin palveluaikoihin ja ystävälliseen palveluasenteeseen. Asiakkaan kokeminen välttämättömänä pahana voi välittyä puheesta, elekielestä ja jopa siitä, miten muotoilemme sähköpostivastauksia, tai puhumme asiakkaista työyhteisön sisällä. (Hallberg & Kristensson 2020, 124–125.) Käytännön ongelmat palvelussa voidaan vielä hyväksyä, mutta ei sitä, että asiakas kokee itse olevansa ongelma (Hallberg & Kristensson 2020, 118).

Joillakin ihmisillä on luonnollinen, voimakas sisäinen halu auttaa toisia, mutta toiset tarvitsevat siihen apua (Hallberg & Kristensson 2020, 131). Kohtaamisen taitoa ei kuitenkaan voi kehittää vain käymällä kursseja tai hymyilemällä enemmän. Kysymys on kulttuurista, johtamisesta ja siitä miten organisaatio on rakennettu. (Hallberg & Kristensson 2020, 129.) Kyse on lopulta vuorovaikutuksesta ja aidosta yhteydestä asiakkaaseen, sillä niiden avulla tuotetaan parempia sekä laadukkaampia palveluita (Ahonen 2017, 8). Empaattisen kohtaamisen merkitys korostuu erityisesti silloin, kun asiakkaan tilanne edellyttää useita kohtaamisia tai käyntejä. Sen osoittaminen, että haluaa toimia asiakkaan parhaaksi, tuottaa sen arvon, jonka asiakas palvelusta kokee saavansa. (Hallberg & Kristensson 2020, 120).

Kaikkeen asiakastyöhön liittyy vuorovaikutus, ja sen merkitys korostuu erityisesti sosiaalialalla. Kaarina Mönkkönen erottaa Vuorovaikutus asiakastyössä. Asiakkaan kohtaaminen sosiaali- ja terveysalalla -teoksessaan vuorovaikutuksen kolmeksi eri orientaatioksi asiantuntijakeskeisyyden, asiakaskeskeisyyden sekä dialogisuuden. Asiantuntijakeskeisyydelle ominaista on se, että ammattilainen määrittää pitkälti yksin asiakkaan tilannetta, eikä asiakkaan omille näkemyksille jää juurikaan tilaa. Asiakaskeskeisessä orientaati-

ossa puolestaan nojaututaan asiakkaan näkökulmaan vahvasti, mutta tällöin ammattilaisen rooli vastuunkantajana saattaa hämärtyä ja asiakkaan todelliset tarpeet jäädä huomaamatta. Dialogisessa vuorovaikutussuhteessa ratkaisuja etsitään yhdessä ja yhteistoiminnallisesta suhteesta. Sosiaalialan ammattilaisten ja asiakkaiden välisissä vuorovaikutustilanteissa on yleensä aineksia kaikista edellä mainituista orientaatioista, eivätkä ne esiinny puhtaasti sellaisenaan. (Mönkkönen 2018, 13–14.) Vuorovaikutustaidot ovat osa sosiaalialan henkilöstön kompetenssia, mikä antaa hyvät valmiudet myös hanketyön asiakashankintaan.

Asiakaslähtöisyydestä, asiakkaiden osallistumisesta ja kumppanuudesta asiakkaiden kanssa puhutaan myös sosiaalialalla yhä enemmän (Pohjola 2010, 71). Asiakkaan tunteminen ja hänen elämäntilanteensa tiedostaminen kokonaisuutena, sekä asiakkaan omat arvot, tavoitteet ja unelmat ovat keskeisiä työn lähtökohtia (Pohjola 2010, 31). Kaikki sosiaalialan toiminta voidaan nähdä pohjimmiltaan palveluna, jonka tavoitteena on kasvattaa asiakkaiden voimavaroja ja hyvinvointia. Näin asiakaslähtöisyyden voidaan nähdä olevan myös osa kilpailukykyä (Vilén ym. 2008, 23).

## 2.5 Tutkimuksen luotettavuus

Opinnäytetyömme toimeksiantaja on Turun ammattikorkeakoulu, mutta idea tutkimuksen aiheeksi syntyi omista kokemuksistamme ja havainnoistamme. Hirsjärvi ym. (2005, 26) muistuttavat, että tutkimusaiheen valinta itsessään on jo eettinen ratkaisu. Myös tutkimusongelmien valintaa ohjaavat aina jollain tasolla tutkijan oma motivaatio sekä henkilökohtaiset näkemykset (Aaltio & Puusa 2020, 181). Tässä opinnäytetyössä tutkimusaiheen valintaan, tutkimukseen ryhtymiseen sekä tutkimuskysymysten muodostumiseen on siis vaikuttanut ennen kaikkea oma kiinnostuksemme sekä se, että pidämme aihetta myös laajemmassa mittakaavassa merkityksellisenä.

Perinteisesti objektiivisuutta on pidetty tutkimuksenteon keskeisenä periaatteena (Puusa & Julkunen 2020, 189). Varsinkin laadullisissa tutkimuksissa objektiivisuuden vaatimus on kuitenkin mahdoton, ja tärkeämpänä pidämmekin sitä, että olemme koko tutkimusprosessin ajan tiedostaneet omat aiheeseen liittyvät ennakkokäsityksemme sekä –oletuksemme ja pyrkineet siihen, etteivät ne näy työssämme liiaksi.

Tutkimuksen luotettavuutta tulee arvioida monesta näkökulmasta. Keskeisimmät tekijät luotettavuuden kannalta ovat uskottavuus, luotettavuus sekä eettisyys. Uskottavuus tarkoittaa pelkistetysti sitä, että tutkimuksen aineisto on kerätty asianmukaisesti ja analysoitu huolellisesti. Luotettavuudella puolestaan tarkoitetaan sitä, että tutkimusongelman ratkaisemisessa on käytetty perusteltuja ja oikeanlaisia menetelmiä ja lähestymistapoja. Eettisyyden tulee olla mukana koko tutkimusprosessissa aina tutkimuksen ideoinnista sen julkistamiseen saakka. (Puusa & Juuti 2020, 175.)

Kerroimme ennen haastatteluita haastateltavillemme, ettemme tule työssämme yksilöimään heitä tai hankkeita, joita he edustavat. Korostimme heille, että tutkimuksen tavoitteena on kartoittaa hanketyössä tehtävän asiakashankinnan onnistumisen edellytyksiä sekä sudenkuoppia mahdollisimman kattavasti ja jatkossa kaikkia hanketyötä tekeviä hyödyntävästi. Vaikka siis voisi ajatella, että hankkeiden työntekijöiden intresseissä on kertoa edustamistaan hankkeista mahdollisimman myönteisessä valossa, uskomme kuitenkin, ettei tässä tapauksessa tällaisia vääristymiä ole syntynyt, vaan haastateltavamme kertoivat asiakashankinnan onnistumiseen sekä epäonnistumiseen liittyvistä seikoista avoimesti ja rehellisesti. Se, että hanke kohtaa haasteita ei tee siitä suinkaan epäonnistunutta. Onnistumiseen vaikuttaa enemminkin se, miten haasteisiin on reagoitu.

Hirsjärvi ym. (2005, 280) tuovat myös esille, että tutkimusteksti on aina tutkijan tulkinta tietystä aineistosta. Olemme pyrkineet tutkimuksen läpinäkyvyyteen tuomalla esille opinnäytetyössämme myös omat oletuksemme sekä lähtötietomme tutkimusaiheesta. Olemme päässeet opintojemme aikana osallistumaan muutamien eri hankkeiden toteuttamiseen, muun muassa alkukartoituksen tekemiseen, asiakashankintaan sekä esimerkiksi verkostopäivien järjestämiseen. Ymmärrämme kuitenkin, että omat näkemyksemme hanketyöstä ovat varsin rajallisia ja suppeita. Haastatteluprosessin aikana halusimme varmistua, että saamme myös niistä mahdollisimman kattavan ja perusteellisen käsityksen aiheestamme. Tämän vuoksi emme esimerkiksi lyöneet lukkoon haastatteluiden lukumäärää, ennen kuin olimme varmoja, että aineisto saavutti saturaation. Kvalitatiivisessa, eli laadullisessa, tutkimuksessa ei tavoitteena ole etsiä tilastollisia säännönmukaisuuksia tai keskimääräisiä yhteyksiä. Kvalitatiivisen tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää tutkimuskohdetta ja mahdollisesti löytää myös yksityisissä vastauksissa toistuvat yleiset mallit tai säännönmukaisuudet. (Hirsjärvi ym. 2005, 170.)

Ennen haastatteluiden toteuttamista pyrimme luomaan itsellemme mahdollisimman hyvän ennakkoymmärryksen aiheeseen liittyvistä asioista ja sen keskeisistä käsitteistä. Perehdyimme laajasti niin markkinoinnin, sosiaalisen markkinoinnin, asiakasymmärryksen

kuin palvelumuotoilunkin merkitykseen asiakashankinnassa. Tavoitteemme oli ennen haastattelujen toteuttamista saavuttaa sellainen tietotaso ja ymmärrys, että pystyimme koostamaan haastattelukysymyksistä kokonaisuuden, joka tuottaa tutkimusaiheen kannalta mahdollisimman relevanttia ja kattavaa tietoa. On ollut mielenkiintoista ja välillä haastavaakin hypätä myös itselle entuudestaan suhteellisen vieraaseen maailmaan.

Tutkimusaineistoa voidaan analysoida monin tavoin, mutta Hirsjärvi ym. nostavat keskeisimmiksi analysointitavoiksi selittämiseen sekä ymmärtämiseen pyrkivät lähestymistavat. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa keskitytään yleensä enemmän ymmärtämiseen sekä päätelmien tekoon aineiston perusteella. (Hirsjärvi ym. 2005, 212.) Tässä työssä tutkimuksen tarkoitus on ollut olla ymmärtävä, kuvaileva sekä selittävä. Pyrkimyksenämme on ollut sekä ymmärtää että kuvailla haastatteluiden ja teoriaan perehtymisen kautta havaitsemiamme asiakashankinnan edellytyksiä ja sudenkuoppia, ja toisaalta myös selittää, millaisin keinoin hanke pystyy onnistumaan asiakashankinnassaan mahdollisimman hyvin.

Tutkimusaineiston analysoinnin jälkeen se on myös tulkittava. Hirsjärven ym. (2005, 213) mukaan se tarkoittaa sitä, että "tutkija pohtii analyysin tuloksia ja tekee niistä omia johtopäätöksiään". Esitämme omia johtopäätöksiämme työn viimeisessä luvussa, jossa myös tulkitsemme aineistoamme ja sen laajempia merkityksiä.

## 3 KESKEISET TEOREETTISET KÄSITTEET

Tässä luvussa esittelemme opinnäytetyömme keskeiset käsitteet. Hanketyötä sisältäneen harjoittelumme aikana olimme tunnistanee olemamme tekemisissä sosiaalisen markkinoinnin ja palvelumuotoilun piiriin kuuluvien asioiden kanssa, joten päätimme perehtyä niiden keskeisiin lähtökohtiin paremmin, sekä siihen löytyykö palvelumuotoilun menetelmien soveltuvuudesta sosiaalialalle aikaisempaa tietoa. Lisäksi tutustuimme yleisesti hanketyöskentelyyn erityisesti sosiaalialalla, ja siihen, millainen rooli sosiaalialan hankkeilla palvelutarjonnan näkökulmasta on, ja millaisten historiallisten vaiheiden kautta hanketyön lisääntyminen on tapahtunut. Yhtenä teoreettisena viitekehystenä toimii myös asiakkuus, ja varsinkin se, miten kaupallisen alan ja sosiaalialan keskenään poikkeavat asiakkuuskäsitykset näkyvät ammattilaisen ja asiakkaan suhteessa, ja ammattilaisen suhtautumisena asiakkaaseen. Viestintä nousi yhdeksi keskeiseksi tekijäksi muiden rinnalle prosessin edetessä, sillä onnistuneen viestinnän merkitys korostui sekä lukemassamme kirjallisuudessa että haastateltavien kokemuksissa.

Näistä käsitteistä ja niiden sisällöistä muodostunut teoreettinen viitekehys toimi myös pohjana, kun lähdimme suunnittelemaan haastattelukysymyksiä. Tavoitteenamme oli selvittää ja mitata haastateltavien palvelumuotoiluajattelua, asiakasymmärrystä ja pyrkimystä sen lisäämiseen, sekä ketteryyttä reagoida muuttuneihin olosuhteisiin ja mukauttaa toimintaansa tarvittaessa. Halusimme myös kartoittaa hankkeiden viestintää ja viestintäosaamista, sekä resurssien riittävyyttä ja kohdentumista.

### 3.1 Sosiaalinen markkinointi

Sosiaalisen markkinoinnin käsite on syntynyt jo 1970-luvulla, ja sillä pyritään ihmisten käytökseen vaikuttamalla edistämään muun muassa terveyttä, ehkäisemään onnettomuuksia sekä suojelemaan ympäristöä (Kotler & Lee 2008, 7). Pohjimmiltaan tarkoitus on siis vaikuttaa ihmisten käytökseen, eikä kaupallisen markkinoinnin tapaan myydä tuotteita. Toisaalta kaupallista markkinointia käytetään myös palveluiden myymiseen, ja tästä on kyse myös monien sosiaalialan hankkeiden kohdalla. Sosiaalinen markkinointi ei ole varsinainen teoria, vaan ennemminkin viitekehys, joka pyrkii ymmärtämään, miten

ihmismieli toimii. Se on saanut vaikutteita ihmisen käyttäytymistä tutkivista tieteenaloista, kuten psykologiasta, sosiologiasta ja antropologiasta. (Gordon ym. 2006, 5.)

Sosiaalisen markkinoinnin ihmisten käytökseen vaikuttamisen tavat voidaan jakaa neljään kategoriaan: uudenlaisen käyttäytymisen hyväksyminen, mahdollisen ei-toivotun käytöksen hylkääminen, nykyisen käytöksen muovaaminen sekä vanhan huonoksi havaitun käytöksen hylkääminen (Kotler & Lee 2008, 8–9). Monet sosiaalialan hankkeet keskittyvät esimerkiksi sosiaaliseen kuntoutukseen tai työllistymisen parantamiseen. Myös näiden teemojen suhteen ihmisen käytöksen muutokset tai uudenlaisten käytös-mallien omaksuminen ovat usein toivottuja.

Vaikka sosiaalinen markkinointi hyödyntääkin laajasti kaupallisen markkinoinnin oppeja ja peruseriaatteita on niiden suurin ero siinä, mikä niiden pääasiallinen tavoite on. Kaupallisen markkinoinnin keskeisimmät tavoitteet ovat taloudellisia, kun sosiaalisen markkinoinnin puolestaan sosiaalisia (Kotler & Lee 2008, 13). Sosiaalisen markkinoinnin hyödyntäminen myös sosiaalialalla on perusteltua, sillä aiempien tutkimusten mukaan kaupallisen markkinoinnin hyödyntäminen on selkeästi parantanut sosiaaliseen muutokseen tähtäävien hankkeiden ja kampanjoiden menestyksellisyyttä (Gordon ym. 2006, 4).

On syytä muistaa, että pelkkä ihmisten valistaminen ja asioista tiedottaminen eivät ole sosiaalista markkinointia. Sosiaalisen markkinoinnin toimenpiteet tähtäävät yksilöiden käytöksen muutokseen joko heitä itseään tai koko yhteiskuntaa hyödyttävillä tavoilla. (Hopwood & Merritt 2011, 9, 20). Sosiaalinen markkinointi nojaa kaupallisen markkinoinnin neljään keskeiseen tekijään, jotka ovat tuote, hinta, paikka ja myynnin edistäminen. Hanketyössä tuote on varsinainen ydinpalvelu, jota asiakkaille tarjotaan. Hinta puolestaan voi rahan sijaan olla myös aika tai fyysinen tekijä, kuten esimerkiksi fyysinen vaiva tai ponnistelu. Paikka on oleellinen ennen kaikkea palvelun käyttömukavuutta lisäävänä tekijänä. Helppo saavutettavuus lisää asiakkaiden osallistumista. Myynnin edistäminen puolestaan sisältää viestimisen palvelun hyödyistä sekä siitä, miten se on saatavilla. (Hopwood & Merritt 2011, 78–82.)

### 3.2 Palvelumuotoilu

Palvelumuotoilu on toimintaa, jossa asiakaslähtöisyys määrittää kaikkea tekemistä. Se on holistinen, luova ja asiakasta osallistava toimintatapa. Asiakaskeskeisyys tarkoittaa,

että mitään päätöksiä, muutoksia tai valintoja ei tehdä ilman, että mietitään miten asiakkaat ne kokevat. Asiakaskeskeisyys vaatii mielentilan ja käyttäytymisen muutosta, sekä investointeja ihmisiin, aikaan, resursseihin ja teknologiaan. (Franz 2019, 39, 41.)

Palvelu on aineeton, arvoa luova prosessi, jossa sovelletaan yhden ihmisen kompetensseja, tietoja ja taitoja toisen ihmisen hyväksi. Palvelu sanana viittaa palvelemiseen, ja palvelun voidaankin ajatella olevan jonkun ihmisen palvelemista sellaisen asian parissa, johon hän tarvitsee tai haluaa apua. Kaikenlaisten resurssien tarjoaminen auttamistarkoituksessa on palvelua. Palvelu muodostuu ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa, ja siihen sisältyy aina lupaus siitä, mitä ihminen palvelusta itselleen saa. Aineettomuus tarkoittaa, että palvelun keskiössä ovat sen tuottama arvo, hyöty tai tunne. Se, minkälainen kokemus palvelusta sitä tuottavalle henkilölle ja siinä asioivalle henkilölle muodostuu, on arvon muodostumisen kannalta keskeistä. Palvelumuotoiluajattelussa näitä vuorovaikutuksessa syntyviä kokemuksia kutsutaan palvelukokemuksiksi. (Mäkinen 2018, 23–24; Hallberg & Kristensson 2020, 120.)

Palvelukokemukset ovat aina yksilöllisiä, ainutlaatuisia yhdistelmiä asiakkaan kokemista, näkemistä ja tuntemista asioista. Ne voivat olla hyviä, huonoja tai neutraaleja. (Ahonen 2017, 35; Mäkinen 2018, 25.) Palvelukokemuksen merkitys on nykypäivänä erittäin suuri. Asiakkaat ovat tottuneet laadukkaisiin, visuaalisesti miellyttäviin ja toimiviin palveluihin. Laadukas palvelukokemus on edellytys asiakkaiden kiinnostumiselle ja sitoutumiselle palveluun. Palvelukokemuksen syntymisen taustalla on ihmisten välinen suhde, jossa molempien aikaisemmat kokemukset sekä odotukset ovat läsnä ja vaikuttavat kokemukseen. Tunteita herää asiakaskohtaamisessa aina, ja onnistuakseen palvelumuotoilussa tulee osata ajatella miltä palvelu asiakkaasta tuntuu. Tämä edellyttää empaattisia taitoja, luovuutta, ja sukeltamista asiakkaan maailmaan. Tunteiden syntymistä ei voida estää, mutta kohtaamisia voidaan johtaa siten, että niiden herättämät tunteet palvelevat asiakaskokemuksen tavoitteiden toteutumista. Lisäksi voimme tietoisesti luoda tunnelmia ja ympäristöjä, jotka tukevat tavoiteltua kokemusta ja synnyttävät haluttunlaista toimintaa. Muotoilussa käytetään kaikkia aisteja, kuunnellaan, havainnoidaan, luodaan henkilöitä, näytellään ja luodaan siten käsikirjoitus asiakkaan kokemuksesta. Syntynyt käsikirjoitus muotoillaan palveluksi. (Mäkinen 2018, 25, 28; Killström 2020, 14, 33, 59.)

Palvelukokemus voidaan jakaa pienempiin palvelukokonaisuuksiin, palvelutuokioihin. Palvelutuokio puolestaan koostuu monista pienistä vuorovaikutustilanteista palvelun tuottajan tai tarjoajan kanssa. Kohtaamista voi edustaa myös jokin väline, kuten nettisivu, sähköposti, sosiaalisen median viesti, uutiskirje tai vaikka puhelu. Kaikkia näitä kutsutaan palvelumuotoilussa kontaktipisteiksi. Yksi palvelutuokio sisältää monia kontaktipisteitä, jotka vaikuttavat palvelukokemukseen. (Mäkinen 2018, 25; Ahonen 2017, 42–43.) Kontaktipisteet sisältävät myös huomioita palveluympäristöstä. Kaikki mitä asiakas aistii, on kontaktipiste: kyltti ovesa, matto, seinässä repsottava lappunen, kiireinen ammattilainen, kirkkaat valot, hiljaisuus, muut asiakkaat ja niin edelleen. Pienilläkin sävyillä ja asioilla on merkitystä, sillä tunne voi herätä pienistäkin asioista. Myös pienet eleet, kuten huokailut tai katseen siirtäminen kännykkään, voivat nostaa ärsyyntymisen tunteita. Kaikella on oma osansa, kun pyritään luomaan asiakkaalle mahdollisimman hyvä kokemus. (Ahonen 2017, 43; Killström 2020, 32.) Moniaistillisten kontaktipisteiden muotoilu on tärkeää, sillä ne muodostavat laajemman kokonaiskuvan toiminnasta. Positiivisen ympäristön luominen asiakaskohtaamisiin esimerkiksi värien tai musiikin avulla aktivoi ajatuksia ja lisää kykyä havainnointiin. Asiakaskokemuksen laatuun vaikuttaa tunteen lisäksi helppous. Siksi onkin hyvä huomioida, että sosiaalialan asiakaskunta saattaa koostua henkilöistä, joilla on erilaisia haasteita; jollekin ovi voi olla liian painava avata, tai toiselle hiljaisuus ja kaikuva tila voi tuottaa ahdistusta. Samoin verkossa voidaan kiinnittää huomiota esimerkiksi fontin valintaan, esimerkiksi vanhuksille suunnatun fontin täytyy olla normaalisia isompaa. (Ahonen 2017, 45, 64; Killström 2020, 33, 58.)

Palvelumuotoilu on lukuisten kosketuspintojen synnyttämien kokemusten muotoilua, ja siinä otetaan huomioon koko palvelun tuottamisen ketju. Sille on ominaista luovuus, ratkaisukeskeisyys, toteutettavuus ja kokeilut. Kosketuspinnan, joka asiakkaan ja ammattilaisen välille syntyy, täytyy tuntua hyvältä. Tunteet vaikuttavat päätöksentekoomme suuresti jokapäiväisissä arkisissa tilanteissa, varsinkin jos meillä ei ole arvioitavasta asiasta aikaisempaa tietoa päätöksentekomme tueksi. Palvelun onnistunut muoto syntyy hyvästä tunteesta, hyvästä kokemuksesta ja toimivuudesta. (Mäkinen 2018, 27–28; Ahonen 2017, 6; Killström 2020, 43.)

Palvelumuotoilu voi kohdistua asiakkaalle näkyviin ja näkymättömiin osiin. Palveluntarjoajan toimet liikkuvat sekä asiakkaalle näkyvissä että näkymättömiin jäävissä osissa (Ahonen 2017, 38). Muotoilua tehdessä on hyvä olla tietoinen siitä, millä palvelun osalla kulloinkin liikutaan, jotta asiakkaalle näkyy vain se, mitä hänen halutaankin näkevän.

Palvelun tuottamisen, tarjoamisen ja asiakkaan palvelukokemuksen ketjua tulee voida kehittää helposti ja käytännönläheisin menetelmin. Käytettäviä erilaisia työmenetelmiä on useita, ja niistä valitaan omaan tarpeeseen ja prosessiin parhaiten soveltuvat menetelmät. Menetelmien käytöstä ei ole olemassa tarkkoja sääntöjä, vaan ne valikoituvat se hetkisten tarpeiden, tavoitteiden ja rajoitusten mukaan. Mikäli soveltuvaa valmista menetelmää ei löydy, sellaisen voi luoda itse. (Ahonen 2017, 6, 40.)

Yksi asiakaskokemuksen kokonaisvaltaiseen tarkasteluun soveltuva menetelmä on asiakaspolku. Sen avulla voidaan selvittää asiakkaan kulkeminen palvelussa aina ensikontaktista viimeiseen kontaktiin saakka. Palvelupolusta muodostetaan visuaalinen kartta, johon merkitään palvelutuokioiden ja edelleen palvelutuokion sisällä olevat kontaktipisteet. Tärkeitä ja merkityksellisiä kontaktipisteitä saadaan selville eri keinoilla; esimerkiksi havainnoimalla, kokeilemalla, palautteen perusteella tai asiakkaita haastatteleamalla. Niitä tarkastellaan projektin tavoitteiden ja päämäärän muotoileman näkökulman perusteella. Palvelupolku paljastaa nopeasti sekä toimimattomia ongelmakohtia että hyvin toimivaa palvelua. Kehitettävät seikat ja toisaalta onnistumiset ja vahvistettavat osat tulevat selkeästi näkyviin. (Ahonen 2017, 63, 115.) Kontaktipisteitä on hyvä miettiä jo suunnitteluvaiheessa, jotta sujuva palvelupolku mahdollistuu. Palvelupolkua on myös hyvä tarkastella säännöllisesti: onko kaikki kunnossa ja tuntuu hyvältä tai mitä vielä voitaisiin parantaa? (Ahonen 2017, 64.)

On myös tärkeä muistaa, että asiakkaan haluama palvelu ei aina vastaa hänen kertomaan toiveita, eikä yksipuolisen asiakkaaseen keskittymisen tulisi olla tavoite. Palvelumuotoilussa pyritään huomioimaan myös ihmisiltä itseltäänkin piilossa olevat tarpeet ja toiveet. Oikeiden työmenetelmien avulla voidaan selvittää, millaisia tarpeita pinnan alla on ja vastata näihin ydintarpeisiin. Oleellista on selvittää asiakkaan todelliset tarpeet, toiveet ja odotukset yhdessä asiakkaan kanssa, ja keskittyä siihen, miten organisaatiot ja asiakkaat voivat yhdessä tuottaa lisäarvoa. Koska osallistuminen sitouttaa ja samalla luo hyvinvointia, on palvelumuotoilu toimiva tapa kehittää palveluja. Menetelmä lisää asiakkaan osallisuutta ja toimijuutta. (Ahonen 2017, 51–52, 108; Hallberg & Kristensson 2020, 121.)

Palvelumuotoiluprosessin tulee olla avoin kaikille, joita kehittäminen koskee. Prosessiin liittyvät tahot tulee selvittää, ja tutkia heidän näkemyksiään ja kokemuksiaan kehitettävän asian suhteen. Asiakaskin saa äänensä kuuluviin, ja hän voi osallistua, vaikka omien

palveluidensa kehittämiseen. (Ahonen 2017, 52.) Palvelumuotoilun oleellinen osa on yhteiskehittäminen, eli kaikki palvelun osapuolet pääsevät vaikuttamaan palvelun ideointiin, suunnitteluun ja toteuttamiseen. Näin saadaan monialaista näkökulmaa ja innovatiivisia ratkaisuja, joilla on todellinen potentiaali onnistua. (Ahonen 2017, 52.) Kaikki toiminta perustuu kuitenkin asiakasymmärrykselle ja asiakkaan autenttisille kokemuksille (Ahonen 2017, 54). Palvelumuotoilun asiakasymmärryksen ja työmenetelmien avulla muodostuu syvällistä ymmärrystä siitä, miten toimintaa tulisi kehittää. Prosessissa syntyy uusia ideoita, jotka johdattavat parempien konseptien äärelle. (Ahonen 2017, 34.) Palvelumuotoiluprosessi auttaa myös tehostamaan työtä ilman, että työtehtäviä tulee lisää. Prosessissa täytyy aktiivisesti pohtia sitä, miksi jotakin tehdään, ja mikä on siitä saatava todellinen hyöty. Toisinaan saatetaan jopa huomata, että jokin keskeisenä pidetty toiminta vie joka päivä tunnin, mutta onkin täysin tuottamatonta. Tarkoitus on etsiä potentiaaliset työtehtävien karsimiskohteet ja erilaisia tapoja toteuttaa nykyisiä töitä. (Ahonen, 2017 51, 70.)

Onnistuneella palvelumuotoilulla saadaan useita hyötyjä. Se parantaa toiminnan tehokkuutta ja synnyttää kustannussäästöjä, edistää innovatiivisten ratkaisujen löytymistä ja parantaa asiakkaan palvelukokemusta. Palvelukokemuksen merkitys on keskeinen, ja panostukset sen parantamiseen tärkeitä. Maailman digitalisoituminen tarkoittaa sitä, että asiakkaat voivat jakaa kokemuksiaan helposti ja nopeasti, ja varsinkin huonot kokemukset voivat johtaa asiakkaiden menettämiseen. Palvelukokemuksen parantaminen voi edellyttää lisäkoulutusta, asiakaspalautteen parempaa huomioimista ja omien prosessien kriittistä tarkastelua, mutta se auttaa erottumaan kilpailijoista ja rakentamaan luottamusta asiakkaiden kanssa. Parhaimmillaan onnistunut palvelumuotoilu johtaa asiakkaiden parempaan sitoutumiseen ja palvelun suositteluun.

### 3.3 Palvelumuotoilu sosiaalialalla

Palvelumuotoilu ei ole termi, johon sosiaali- tai terveysalalla useinkaan törmää. Sanalla on liiketoimintamainen kaiku, ja kustannustehokkuuden ja asiakaskokemuksen yhteensovittaminen saattaa tuntua joistain sosiaali- terveysalan toimijoista vieraalta (Ahonen 2017, 50). On helppo ymmärtää, miksi yritysten käyttämällä asiakkuuden hallinnan työkaluilla saattaa olla negatiivinen kaiku aloilla, joiden päätoiminen tarkoitus on parantaa asiakkaiden hyvinvointia. Kaupallisen liiketoiminnan tavoite on tehdä taloudellista voittoa, ja tällöin myös liiketoiminnassa käytössä olevien menetelmien ajatellaan soveltuvan

tilanteisiin, joissa tavoitteena on saada asiakkaista hyötyä, kuten rahaa tai dataa. Negatiivisista miellelyhtymistä huolimatta on hyvä tiedostaa, että vaikka jokin menetelmä olisi alun perin kehitetty liike-elämän tarpeisiin, voidaan sitä käyttää myös asiakkaiden itsensä hyödyksi.

Palvelumuotoilulla on paljon yhteistä sosiaali- ja terveysalan toiminnan kanssa. Molemmissa pyritään luomaan asiakkaalle paras mahdollinen kokemus ja vastaamaan hänen tarpeisiinsa. Sosiaali- ja terveysala on keskittynyt ihmisiin ja ihmisten auttamiseen. Samalla tavalla kuin palvelumuotoilussa, on toiminnan ytimessä asiakas ja asiakasymmärrys. Palvelumuotoilussa voidaan hyödyntää juuri niitä vahvuuksia, joita sosiaalialan ammattilaisilla on, kuten kiinnostusta ihmismieleen ja asiakkaan parhaaksi toimimiseen. (Ahonen 2017, 66–67.) Palvelumuotoilu on asiakkuuden ja asiakaskokemuksen hallinnan työkalu, jonka ytimessä on asiakaslähtöisyys ja asiakkaan tarve sekä kokemus. Se on menetelmänä hyvin yhteensovitettavissa sosiaalialan eettisten periaatteiden kanssa. Palvelumuotoilu taipuu niin hyvinvoinnin edistämiseen kuin liiketaloudellisen hyödyn saavuttamiseen, tämä tulee vain huomioida tavoitteiden asettamisessa ja työmenetelmien valinnassa. (Ahonen 2017, 49–50.)

Palvelumuotoilun yhteneväisyydet sosiaalialan kanssa tekevät siitä sosiaalialan palvelujen kehittämiseen hyvin soveltuvan menetelmän. Sosiaalialan palvelutuotannon tulee olla eettistä, ja palvelumuotoilun lähtökohtana oleva asiakasymmärrys tukee hyvin tätä tavoitetta. Kokonaisvaltainen lähestymistapa, kaikkia osallistava kehittäminen ja asiakkaan tarpeisiin hyvin vastaava palvelutarjonta ovat sekä palvelumuotoilun että sosiaalialan ydintä. Palvelumuotoilu sisältää ne elementit, mitä sosiaaliialakin kaivataan (Ahonen 2017, 48).

Palvelumuotoilulla on paljon annettavaa, kunhan sen ympärille saadaan muodostettua tarpeeksi vahva osaajien verkosto sekä alalle soveltuvat materiaalit. Tällä hetkellä palvelumuotoilun käyttäminen erilaisissa sosiaali- ja terveysalan hankkeissa voi tuntua vaikealta. Käytännön materiaalia on vaikea löytää ja termit tuntuvat vierailta. Asiakasstrategiat, implementointi ja brändipositointi eivät ole alalla käytettävää sanastoa. Palvelumuotoilun käytön laajentuminen edellyttää alalle soveltuvan, eettisen näkökulman omaavan ja laadukkaan materiaalin saatavuutta. (Ahonen 2017, 108.)

Sosiaalialalla on jo käytössä palvelumuotoilustakin tuttuja työmenetelmiä, kuten haastatteluja, tarvekartoituksia ja kyselyjä. Työmenetelmät tulee valita sen ympäristön mukaan, missä niitä käytetään. Sosiaali- ja terveysalalla kaikki toiminta perustuu lakeihin ja säädöksiin, joten on tärkeää huomioida ne myös työmenetelmien valinnassa. Valittujen menetelmien tulee olla eettisen ohjeistuksen ja lainsäädännön vaatimuksien mukaisia. Esimerkiksi määrättyjen tietojen luovuttaminen ulkopuolisille on ehdottomasti kielletty, vaikka siitä olisikin kehittämisen kannalta hyötyä. Lakien ja säästösten asettamat rajoitukset tulee aina huomioida menetelmiä valitessa, eikä mitä tahansa menetelmää voi käyttää missä tahansa toiminnassa. (Ahonen 2017, 41, 69.) Sosiaalialalla on oleellista kunnioittaa asiakkaiden perusoikeuksia sekä arvostaa itsemääräämisoikeuksia ja oikeutta tehdä valintoja. Asiakkaita tulee kohdella yhdenvertaisesti ja tasapuolisesti. Tärkeässä roolissa ovat erityisesti asiakkaan oikeudet, ja eettisen vastuun ottaminen on tärkeä ominaisuus kaikille toimijoille. Eettisyyden lähtökohta on pohtia kysymystä, mikä on oikein. (Ahonen 2017, 47, 52.)

### 3.4 Asiakasymmärrys

Palvelumuotoilun lähtökohta on luoda tai muotoilla palveluja, joiden avulla voidaan vastata asiakkaan tarpeisiin niitä itse ymmärtämällä sekä asiakkaan toiveet ja tavoitteet huomioimalla. Kaiken ydin on asiakasymmärrys ja asiakkaan kokemukset palvelusta. (Ahonen 2017, 34, 37.) Todellisen asiakasymmärryksen syntyminen tarkoittaa sitä, että asiakkaan tilanne ja tarpeet ymmärretään syvällisesti ilman, että hänen tarvitsee niitä itse selittää (Ahonen 2017, 8, 50). Asiakasymmärrys ei synny vain kysymällä asiakkaalta hänen kokemuksestaan ja keräämällä tietoa, vaan vastauksia täytyy myös aidosti kuunnella ja käyttää hyödyksi. Asiakkaat viestivät kokemuksestaan useita kanavia pitkin (Franz 2019, 42), ja asiakkaista ja heidän kokemuksestaan saadaan paljon tietoa myös tarkkailemalla heidän käyttäytymistään. Lopullinen ymmärrys syntyy kaikkea asiakkaista saatua tietoa hyödyntämällä ja analysoimalla. Se vaatii myös asiakkaiden luonnehdintaa, siitä keitä he ovat, mitä he tavoittelevat ja millaisia ongelmia he haluavat ratkaista (Franz 2019, 43). Vain ymmärtämällä asiakkaan tarpeita, toiveita ja unelmia pystytään tuottamaan todellista lisäarvoa asiakkaan elämään (Ahonen 2017, 37).

Asiakasymmärrys vaatii empatiaa ja kykyä samaistua asiakkaaseen, sekä palvelukokemuksen eri vaiheiden tarkastelua hänen näkökulmastaan. Millaisia vaiheita asiakas käy

läpi ennen omien tavoitteidensa toteutumista? (Franz 2019, 43.) Asiakkaan palveluym-  
päristöstä ja palvelupolusta saadulla kokemuksilla on suuri merkitys etenkin asiakkaan  
palaamiselle palveluun (Ahonen 2017, 38). Kun asiakas kokee tulleen aidosti kuul-  
luksi, huomatuksi ja arvostetuksi, tulee hän saman palvelun asiakkaaksi uudelleenkin  
(Ahonen 2017, 8).

Asiakasymmärryksen merkitys on suuri kaikissa projektin vaiheissa aina suunnittelusta  
loppupalautteen keräämiseen asti. Ilman asiakasymmärrystä emme osaa suunnitella  
juuri asiakkaan todellisiin tarpeisiin kohdistuvaa palvelua. Pelkkä asiakkaan tarpeista  
lähtevä suunnittelu ei riitä, vaan myös palvelun toteutuksen ja palvelukokemuksen tulee  
huomioida asiakkaan lähtökohdat ja todellisuus. Palvelun täytyy olla asiakasryhmälle  
helposti saavutettava ja puhutteleva sen joka vaiheessa aina tapaamisen paikoista pal-  
velussa tarvittaviin välineisiin asti. Asiakasymmärrys tulisi toimia myös viestinnän lähtö-  
kohtana. Asiakasymmärrys auttaa löytämään ne kanavat, joilla asiakkaat tavoitetaan, ja  
muotoilemaan ne argumentit, jotka puhuttelevat juuri häntä. Asiakasymmärryksen avulla  
muotoiltu palvelu on asiakkaan näköinen ja vastaa häneen todellisiin tarpeisiinsa. (Aho-  
nen 2017, 8, 38.)

Asiakasymmärrys sopii hyvin yhteen sosiaalialan eettisten periaatteiden kanssa. Lisäksi  
sosiaalialan ammatillisuuteen kuuluu asiakasymmärryksen syntymistä edistävä osaami-  
nen. Asiakkaan näkökulman huomioonottaminen, hänen tilanteensa ymmärtäminen ja  
hänen tarpeidensa ottaminen työn lähtökohdaksi ovat asioita, joita sosiaalialalla koros-  
tetaan. Asiakas esimerkiksi ei ole vain ”kuultavana”, vaan hänen sanomaansa ja koke-  
muksiaan todella kuunnellaan, arvostetaan ja ymmärretään sekä otetaan huomioon  
oleellisena osana kehittämistä. (Ahonen 2017, 54.)

Asiakasymmärryksen muodostaminen vaatii tutkimusta ja analyysiä kohderyhmän de-  
mografisista tiedoista, käyttäytymisestä ja tarpeista. Tämä prosessi vie aikaa ja resurs-  
seja, ja saattaa siksi jäädä tekemättä. Asiakasymmärrys takaa kuitenkin tehokkaan ja  
tarkoituksenmukaisen työskentelyn, ja varmistaa sen, että oma tekeminen puhuttelee ja  
palvelee kohderyhmää. Asiakashankinnan, markkinoinnin ja viestinnän panostukset  
saattavat mennä hukkaan ilman kunnollista asiakasymmärrystä. Asiakasymmärrys aut-  
taa myös luottamuksen rakentamisessa, ja siinä, että asiakkaat kokevat saavansa juuri  
heidän tarpeisiinsa vastaavan palvelun.

Asiakkaiden huomiosta kilpailevat useat tahot, joten paras tapa erottua on kohdentaa  
omat asiakashankinnan resurssit ja toimet mahdollisimman täsmällisesti. Asiakkaiden

tunteminen ja ymmärtäminen mahdollistaa lisäarvon tarjoamisen juuri heille. Asiakasymmärryksen varaan rakennettu asiakashankinnan strategia auttaa optimoimaan ajan käytön ja varmistamaan asiakashankinnan tehokkuuden.

### 3.5 Viestintä ja sisältöstrategia

Viestintä, eli vuorovaikutus asiakkaiden sekä muiden sidosryhmien kanssa, on keskeisessä roolissa tutkimusaiheemme kannalta. Viestintä voidaan jakaa joko erilaisten viestityyppien tai niiden kohteen mukaan. Viestintä koostuu sisäisestä, ulkoisesta ja verkostoille suunnatusta viestinnästä. Suunniteltuihin viesteihin kuuluu se, mitä palveluntuottaja itse sanoo tai viestii. Tuote- ja palveluviestit ilmaisevat puolestaan sitä, mitä palveluntuottaja tekee. Suunnittelemattomia viestejä ovat ne, mitä muut sanovat (ja tekevät). (Grönroos 2015, 361.)

Vaikka viestinnän tyyli voi vaihdella viestijän mukaan, tulisi viestinnän perustua tarpeisiin, protokolliin ja prosesseihin, ei yksilöiden persooniin tai mieltymyksiin. Ilman selkeästi määriteltyjä viestinnän tavoitteita jäävät myös puheet viestinnän parantamisesta epäselviksi. Hankkeiden epäonnistumisen taustalta löytyy usein epäonnistunutta viestintää, niinpä se tulisikin nähdä kriittisenä toimintana ja taitona hankkeen johtamisessa. (Pritchard 2013, 1.) Onnistunut viestintäsuunnitelma on hankkeen viestinnän yhtenäisyyden ja sen toimivuuden edellytys.

Viestinnän tehokkuuden ja ymmärrettävyyden arvioinnissa tärkein palaute on sen synnyttämä toiminta, pelkkä viestin meneminen perille ei riitä. Tästä syystä hyvänä tavoitteena viestinnälle tulisi pitää sitä, että se synnyttää toimintaa (Pritchard 2013, 190). Viestiä suunnitellessa sen laatijalle tulisikin olla selvää, millaista toimintaa tai reagointia hän haluaa viestin vastaanottajassa synnyttää, ja suunnitella viesti siten, että tuo tavoite tulee myös vastaanottajalle selväksi. Liian epämääräisesti muotoiltu toive esimerkiksi yhteistyön syventämisestä jättää liian paljon viestin vastaanottajan vastuulle, ja viesti jää muun työn jalkoihin. Viestin vastaanottajan ei kuulu olla se, joka pohtii, miten asiassa edetään, vaan jatkon tulee käydä viestistä selkeästi ilmi.

Viestinnän asiakaslähtöisyyttä ja siten myös tuloksellisuutta voidaan parantaa luomalla sisältöstrategia. Sisältöstrategia on asiakasymmärryksestä ja toiminnan tavoitteista käsin johdettu näkemys siitä, miten sisällöillä pyritään kohti tavoitteita (Keronen & Tanni

2017, 25). Pelkällä viestinnän määrän lisäämisellä tai pyrkimyksellä olla läsnä mahdollisimman monessa kanavassa, ei saavuteta viestinnän tavoitteita. Julkaisemalla sisältöjä, jotka eivät kiinnosta asiakasta, päädytään vain lisäämään kohinaa. Asiakas ei ole ensisijaisesti kiinnostunut siitä, mitä organisaatio tekee ja mitä se osaa, vaan hän on kiinnostunut omista tavoitteistaan ja etenee niitä kohti motivaationsa ohjaamana. Viestinnässä määrä ei ole koskaan tärkeämpää kuin laatu. (Keronen & Tanni. 2017, 16.)

Sisältöstrategia sisältää näkemyksen siitä, keiden tavoittaminen, sitouttaminen ja palveleminen on tavoitteiden toteutumisen kannalta keskeisintä, ja mikä on heidän keskeisin motivaationsa hakeutua mukaan. Motivaation selvittämisen jälkeen, luodaan motiivipohjaiset asiakassegmentit ja asiakaspersoonat, ja pohditaan, miten viestinnän argumentaatiota suunnataan siten, että se osuu juuri heidän motivaatioihinsa. (Keronen & Tanni 2017, 25.) Vain tuntemalla viestinnän kohde ja hänen motivaationsa voidaan luoda sisältöä, joka puhuttelee häntä ja on hänelle arvokasta. Organisaatiolähtöisellä viestinnällä keskitytään vain hiomaan asiakkaalle merkityksellisiä sisältöjä. (Keronen & Tanni 2017, 10–11.)

## 4 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

### 4.1 Tutkimuksen eteneminen

Aiheen muodostumisen jälkeen paneuduimme laajasti aiheeseen liittyvään teoriaan, eli luimme paljon markkinoinnista ja viestinnästä ja paneuduimme erityisesti asiakasymmärrykseen ja palvelumuotoiluun. Perehdyimme myös yleisesti ottaen hanketyöhön sekä sen lainalaisuuksiin. Vertailimme myös sitä, miten suhtautuminen hanketyössä eroaa siitä, miten asiakkaisiin perinteisesti sosiaalialalla on suhtauduttu ja mitä eroja näissä näkökulmissa on.

Tämän jälkeen aloimme muodostaa teemahaastatteluidemme runkoa. Mietimme tarkoin, miten saisimme mahdollisimman paljon vertailukelpoista tietoa ja millaisia termejä ja käsitteitä haastatteluissamme käyttäisimme. Saimme toimeksiantajaltamme mahdollisten haastateltavien yhteystietoja, ja he kaikki vastasivatkin yhteistyöpyyntöömme myönteisesti.

Toteutimme kaikki haastattelut tammi-helmikuussa 2023. Nauhoitimme haastattelut ja olemme palanneet tallenteisiin useita kertoja analysoidessamme haastatteluaineistoa. Laadimme analysoinnin työkaluksi taulukon, johon haastatteluissa esiinnousseet asiat oli luokiteltu teemoittain.

Toivomme, että valmis opinnäytetyömme saavuttaa sekä hankkeissa työskenteleviä ammattilaisia että sosiaalialan opiskelijoita mahdollisimman laajasti. Olemme luvanneet toimittaa valmiin opinnäytetyömme kaikille haastateltavillemme.

### 4.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimusongelmat

Pääasiallinen tutkimusongelmamme on hanketyön asiakashankinnan onnistumisen edellytykset. Halusimme perehtyä siihen, millaisia markkinoinnin ja viestinnän resursseja, osaamista ja suunnittelua vaaditaan onnistuneeseen asiakashankintaan sosiaalialan hankkeissa. Tavoitteenamme on perehtyä ennen kaikkea hankkeen itselleen asetamiin asiakashankinnan tavoitteisiin, niiden toteutumiseen, ja toteutumisen edellytyk-

siin. Tarkastelussa ovat asiakashankinnan suunnittelu ja toteutus, sisältäen markkinointiin ja viestintään käytetyn ajan, keinot ja resurssit. Kiinnostuksemme kohdistui myös siihen, millä tavalla asiakashankintaa ja siihen liittyviä seikkoja on pidetty esillä läpi hankkeen, ja onko mahdollisiin havaittuihin muutostarpeisiin reagoitu sekä miten se on tehty.

Lopulliseksi tutkimusongelmaksi valikoitui se, mitä resursseja ja osaamista onnistunut asiakashankinta edellyttää. Tutkimuksen tavoite oli löytää aineistosta onnistuneen asiakashankinnan edellytyksiä ja sudenkuoppia siten, että työn löydöksiä voisivat hyödyntää kaikki hanketyötä tekevät ammattilaiset.

Pyrimme laatimaan haastattelukysymyksiä (liite1), joilla voisimme kartoittaa haastateltavien palvelumuotoiluajattelua, asiakasymmärrystä ja sen tietoista rakentamista sekä kehittämisajattelua läpi hankeprosessin, aina suunnittelusta tulosten arviointiin saakka. Emme halunneet esittää aiheista suoria kysymyksiä, vaan tavoitteemme oli, että kysymyksemme johdattelisivat haastateltavat itse puhumaan mainituista aiheista ja niihin liittyvistä toimintatavoista ja ilmiöistä. Tulkintamme mukaan palvelumuotoiluajattelua ja asiakasymmärrystä kuvasi hyvin se, jos haastateltava tuotti vastauksissaan paljon asiakasryhmän piirteiden huomioimista ja niiden ottamista lähtökohdaksi työn suunnittelulle ja toteutukselle. Pyrkimyksestä asiakasymmärrykseen kertoi myös suhtautuminen saatuihin palautteisiin: jäivätkö ne informaatioksi lipaston laatikkoon, vai hyödynnettiinkö niitä työtä ohjaavana tekijänä. Kehittämisajattelu puolestaan on ajattelutapa, jossa pyritään jatkuvaan parantamiseen ja toiminnan kehittämiseen. Sitä pyrimme kartoittamaan kysymällä siitä, miten toimintaa oli kehitetty projektin aikana, ja miten mahdollisiin esiin nousseisiin ongelmiin tai muutostarpeisiin oli reagoitu. Viestinnän osaamisesta ja siihen varatuista resursseista kysyimme suoraan, sillä se palveli parhaiten tavoitettamme eli viestinnän osaamisen ja resurssien merkityksen kartoittamista hankkeen tavoitteiden toteutumisen näkökulmasta.

#### 4.3 Tutkimusaineisto ja sen analyysi

Analysoimme aineiston laadullisen sisältöanalyysin avulla. Jaoin aineiston ensin kysymysten mukaisesti luokkiin ”onnistuneen asiakashankinnan esteet” ja ”onnistuneen asiakashankinnan edellytykset”. Aineiston pääluokiksi jaottelimme osallisuuden ja osal-

listumisen toteutumisen, viestinnän ja markkinoinnin, suunnittelun ja tavoitteiden asettamisen sekä asiakaslähtöisyyden. Pyrimme haastatteluissamme löytämään näihin käytettyjä keinoja sekä tapoja niiden toimivuuden seurantaan. Näin jäsentämällä pystyimme löytämään asiakashankinnan onnistumisen edellytykset sekä esteet eri kategorioista.

#### 4.3.1 Osallisuus ja osallistuminen

Osallisuuden ja osallistumisen näkökulmasta haastatteluissamme tuli esille, että osallisuus lisää osallisuutta. Jos ihminen on jo jonkin palvelun piirissä ja kiinnittynyt edes johonkin palveluun, on hänen saamisensa mukaan myös muihin palveluihin helpompaa. Vastaavasti sellaisia ihmisiä, jotka eivät ole kiinnittyneitä mihinkään palveluun, ja jotka ovat tavallaan yhteiskunnan ulkokehällä, voi olla hyvin vaikea houkutella osallistumaan uuteen palveluun. (Leemann ym. 2022, 105–108.) Näin siinäkin tapauksessa, että siitä voisi olla juuri hänelle suurta hyötyä. Hanketyö käy hyvin hankalaksi, jos kohderyhmään kuuluvia ihmisiä ei löydy, eikä heitä näin ollen edes tavoiteta. Haastateltavamme kertoivat meille hyvin moninaisista tavoittelun keinoista, mutta toisinaan jokin asiakasryhmä saattaa olla liian vaikea tavoittaa.

*Aika usein hankkeissa täällä sosiaalialla on sellaiset niinku syrjäytymisvaarassa olevat ihmiset tai haasteellisessa elämäntilanteessa olevat ihmiset, jotka ei välttämättä aina ole niitä kaikkein aktiivisempia osallistujia. (H3)*

Joidenkin asiakasryhmien tavoittaminen voi olla hankalampaa kuin toisten, ja eräs haastateltavamme kuvasikin asiakkaiden tavoittamisen haasteita:

*Riskikartoitukseen toki kirjattiin, että voi olla, että näiden asiakkaiden tavoittaminen on äärimmäisen vaikeeta. Että jos on esimerkiksi ollut, että meinaa syrjäytyä, on vahvoja mielenterveysongelmia, vahvaa päihteiden käyttämistä, on vaan kotona. Niin silloin että miten tavoittaa? Että se tiedettiin jo siinä vaiheessa. (H4)*

Toinen oleellinen kysymys onkin juuri se, onko osallistumisesta osallistettavalle itselleen hyötyä ja miten nämä hyödyt saadaan hänelle osoitettua. On hyvin pitkälti viestinnästä ja markkinoinnista kiinni, pystytäänkö potentiaalisia asiakkaita puhuttelemaan heitä hou-

kuttelevalla tavalla. Haastateltavamme nostivat tämän asian suhteen esille mm. kohde-ryhmään kuuluvan henkilön hyödyntämisen viestinnässä sekä laajemminkin vertaisuuden hyödyntämisen.

*Kyllä se oli se kohtaaminen, että jos ohjaaja itse pystyi jalkautumaan, kuka oli sitten pitämässä sitä ryhmää, varsinkin silloin kun oli kokemusasiantuntija niin oli erittäin tärkeää, että ihmiset tiesi etukäteen sen (henkilön). Tässä luottamusta tarvii jonkin verran rakentaa, jos hän oli ihan uusi henkilö. Jos oli ennestään tuttu, niin siinä ei ollu kauheesti ongelmia saada sitä ryhmää. (H1)*

Osallistumisen tulee olla asiakkaille helppoa, niin henkisesti kuin konkreettisestikin. Mukaan tulemisen kynnys pitää tehdä mahdollisimman matalaksi ja käytössä olevat tilat sekä kulku niihin tulee voida kokea turvallisiksi. Palvelun saavutettavuus onkin yksi hyväksi koetun palvelun kriteereistä (Grönroos 2015, 121–122). Konkreettisina keinoina tähän nousi esille mm. käytettävien tilojen esteettömyys sekä se, että niihin on mahdollisimman helppo saapua. Julkisen liikenteen reiteillä tai pysäköintitilojen riittävyydellä ja mahdollisesti myös maksuttomuudella voi olla suuri merkitys. Eräs haastateltavamme totesikin, että on vaikea tulla mukaan, jos ei oikein tiedä mihin.

Osallistumisen kynnystä voidaan lisäksi madaltaa myös sillä, että se on tehty myös konkreettisesti mahdollisimman yksinkertaiseksi ja helpoksi. Osallistumislomakkeiden ynnä muiden papereiden täyttäminen sekä puhelinoitot voivat nousta osallistumisen esteeksi. ESR-hankkeissa on edelleen käytössä paperiset palautelomakkeet, ja monet haastateltavat pitivät tätä haastavana. Varsinkin viime vuosien aikana monet hanketoiminnot on jouduttu toteuttamaan etäyhteyksien välityksellä, jolloin paperilomakkeet ovat ymmärrettävästi ongelma. Monet asiakkaat myös jättivät tällaiset paperilomakkeet helposti täyttämättä ja palauttamatta, ja silloin hanke ei pysty välttämättä todentamaan todellisia asiakasmääriään ja jää paitsi arvokkaasta palautteesta. Haastatteluisa nousi esille, että myös yhteydenotot puhelimitse voivat olla joillekin asiakkaille ylivoimaisia.

*Ja oikea aika, jos pitää sillon kun on joku pakollinen luento, ja jos eläkeläisille sillon kun bussit ei kulje paikalle, siinä pitää vähän niin kuin palvelumuotoilun keinoin miettiä et kuinka se tapahtuu sen osallistujan näkökulmasta se asia. Se ei tuu ihan itsestään, se vaatii tosi paljon pohdintaa. (H1)*

*Aika vaikeakin se asiakashankinta et ihmisen pitää ilmoittautua et, jos mietitään millainen se asiakasryhmä on et pitäis aika tarkkaan miettiä et se olis niinku sujuvaa eikä niinku liian hienoa mikä voi karkottaa asiakkaan, et*

*täytyy puhua niinku niiden asiakkaiden kielellä. Ja sit semmonen et se asiakkaaksi pääseminen olis niinku semmosta et se kynnyks olis aika matala, et kaikki semmonen ilmoittautuminen, soittaminen ja niinku etukäteen... niin se on aika haasteellista. (H3)*

Osallisuuden ja osallistumisen näkökulmasta haastatteluissa nousi vahvasti esille myös luottamuksen syntyminen sekä välittömän kontaktin saaminen asiakkaaseen. Luottamuksen syntymisen edellytyksenä nähtiin ennen kaikkea asiakkaiden kohtaaminen kasvokkain. Kun asiakas näkee heti kenen tai keiden kanssa on tekemisissä, on mukaan tuleminen helpompaa. Samoin nähtiin tärkeänä ottaa asiakkaasta välittömästi ote, vaikei esimerkiksi hänelle suunnattu ryhmätoiminta olisikaan välittömästi alkamassa. Tähän hyvänä keinona nähtiin esimerkiksi asiakkaan kutsuminen mukaan WhatsApp-ryhmään, mikä helpottaa viestimistä hänelle, mutta synnyttää asiakkaalle myös välittömästi tunteen siitä, että hän on jo mukana jossain. Asiakkaan asiakaskokemukseen vaikuttavat erilaisten kohtaamisten myötä syntyneet mielikuvat ja tunteet (Löytänä & Korteso 2011, 113). Mahdollisimman varhaisessa vaiheessa luodut positiiviset mielikuvat ja kokemukset sitouttavat asiakasta.

*Todellakin pitää tuntea hyvin (asiakkaat), ja se välillisuus, et ei olla millään tavalla itse tai jonkun osatoteuttajan kautta sillä tavalla et tiedetään et siellä on se suora kontakti kohderyhmään, niin silloin ollaan menossa aika vahvasti sitä vaarallista riskialuetta kohti. (H1)*

*Tuttuus ja luottamus, jos oli henkilö joka on vaikka viranomaisiin pettynyt niin erityisen tärkeää oli jos antaa tietoja niin sitä ei viranomaisille viedä, vaan vain hänen hyvinvointinsa on siinä se tavoite eikä mikään muu. (H1)*

Myös muuttuvat olosuhteet nähtiin merkittävänä mahdollisena esteenä osallisuudelle. Viime vuosina keskeisin muuttuva olosuhde on ollut covid-19-pandemia ja siitä aiheutuneet poikkeusjärjestelyt. Kukaan ei osannut ennustaa ennen pandemian alkua, miten suuria vaikutuksia sellaisella asialla voisi olla palveluiden järjestämiseen. Vaikka yhteiskuntamme siirtyikin kohtuullisen ketterästi etäyhteyksien varaan, eivät ne kuitenkaan pystyneet täysin korvaamaan kasvokkain kohtamista.

Osallistumisen esteistä haastatteluissa nousi esille myös jännittäminen ja sosiaalinen ahdistus. Toisaalta juuri etäyhteyksien kautta toimiminen on mahdollistanut joillekin sosiaalisesta jännittämisestä ja ahdistuksesta kärsivälle osallistumisen palveluihin. Varsinkin kasvokkain tapahtuvat ryhmätapaamiset voivat olla monille liikaa. Haastatteluissa

kävi kuitenkin ilmi, että yleinen toive on ollut päästä eroon etäpalveluista ja ne onkin nähty monesti eräänlaisena välivaiheena ennen kasvokkain osallistumista.

Myös potentiaalisten asiakkaiden voimavaroja on syytä arvioida. Haastatteluistamme kävi ilmi, että vaikka hankkeen tavoitteena olisi voimavarojen lisääminen, on palveluihin osallistuminen usein myös niitä kuluttavaa. Toisinaan asiakkailla ei ole välttämättä voimavaroja osallistua hankkeeseen, vaikka sen aihe mielenkiintoinen olisikin.

#### 4.3.2 Viestintä ja markkinointi

Viestintä ja markkinointi olivat ne teemat, jotka ehkä puhututtivat haastateltaviamme eniten. Niiden merkitys asiakashankinnassa onkin kiistaton, eikä siis ole ihme, että ne nousivat vahvasti esille haastatteluissa. Melkeinpä kaikkien haastateltavien kohdalla esille nousi sekä viestinnän osaamisen että resurssien riittämättömyys tai resurssien epätasainen jakautuminen hankkeen elinkaarelle.

*Viestintään, siihen pitäis aina olla enemmän kuin mitä ehkä on varattu, eikä siltikään välttämättä aina toimi, kun ei voi täysiaikaista ihmistä palkata, semmoiseen ei hankkeessa riitä resurssit, mutta mitä oon ite kokenut niin olis aina semmonen mitä pitäis olla enemmän. Ja suunnitellummin tottakai. (H1)*

*No viestinnässä varmaan nykyään on lisäresurssien tarvetta jokaisessa hankkeessa, koska tota viestintähän veis resurssija ihan kuinka paljon vaan. Että ehkä ennemminkin kysymys on siitä, että tasapainoilla sen kanssa että kuinka paljon siitä kokonaisresurssista on järkevää käyttää viestintään. (H6)*

*Jotenkin sain ne pakolliset tehtyä, mutta sellanen ehkä aktiivinen viestintä sinne kohderyhmän suuntaan oli niinku vähäisempää, et siinä mielessä ehkä niille lisäresurssille olis tarvetta. (H2)*

Viestinnän puuttuminen nähdään usein kielteisenä viestintänä (Grönroos 2015, 362). Sosiaalialan hankkeissa työskentelee pääasiassa sosiaalialan koulutuksen sekä työkokemusta omaavia ihmisiä, eikä sosiaalialan opintoihin juurikaan sisälly viestinnän ja markkinoinnin osaamista. Haastateltavamme toivatkin esille, että epävarmuus viestinnän ja markkinoinnin osaamisesta saa hanketyöntekijät helposti välttelemään viestinnän tehtäviä.

*Hankkeille ei suunnitella ihan hirveesti viestintää tai sitä kuka sitä viestintää tekee tai et olis niinku viestintävastaava, jolla olis se kokonaiskuva halussa. Ajatus ois et kaikki hankkeessa tekee viestintää ja voidaan jakaa sitä vastuuta mut silti helposti ajatellaan et toi tekee sen, et ehkä semmoinen resurssien jakaminen vois olla myös, et olis muitakin aktiivisesti tekemässä. (H2)*

Viestintä koostuu sekä suunnitelluista viesteistä että suunnittelemattomista viesteistä. Usein asiakkaat pitävät luotettavimpana viestintänä sitä, mitä esimerkiksi muut asiakkaat sanovat palveluntuottajasta. (Grönroos 2015, 360–361.) On siis syytä muistaa, että hankkeen omien viestintätoimien lisäksi myös sillä on merkitystä, millaisia suunnittelemattomia viestejä hanke antaa tai miten sen asiakkaat ja yhteistyökumppanit siitä puhuvat. Suunnittelemattomiin viesteihin hanke ei pysty samalla tavalla suoraan vaikuttamaan kuin suunniteltuihin. Hankkeen kaikki toiminta vaikuttaa siihen, millaisia suunnittelemattomia viestejä siitä syntyy.

Haastateltavamme korostivat nykymaailman olevan hyvin visuaalinen ja tämän vuoksi visuaalisen sekä graafisen osaamisen merkitys on hanketyössäkin suurta. Usein on puhtaasti sattuman kauppaa, jos jollain hanketyöntekijällä on sellaista sisällöntuottamisen osaamista, josta on hyötyä viestinnän ja markkinoinnin suhteen. Viestinnässä myös kirjallinen osaaminen on tärkeää, sillä usein hankkeiden viestintään kuuluu raporttien lisäksi julkaisujen laatiminen esimerkiksi ammattilehtiin. Erityisosaaminen on aina tavaltaan hieman sattumanvaraista, mutta sellaista omaavalla henkilöllä on toki hyvät edellytykset työllistyä hankemaailmaan.

*Sit ihan niinku tämmönen tekninen osaaminen, et jos sun pitää vaikka markkinoida sitä toimintaa, sun pitää tehdä, vaikka jotain esitteitä, mainoksia niin et osaat käyttää niitä työkaluja siihen. Et meidän maailma on tosi visuaalinen nykyään, et sen pitää olla niinku myös houkutteleva visuaalisesti et se pistää silmään. (H2)*

Haastattelemamme hanketyöntekijät toivat vahvasti esille, että viestinnän ja markkinoinnin työtehtävien ja työnjaon pitää olla selkeitä. Viestinnällä tulee olla koko hankeryhmän tunnustama yhteinen linja, jonka mukaisesti hankkeen viestintää toteutetaan. Markkinointitoimenpiteet eivät usein johda kovinkaan hyviin tuloksiin, ellei niihin osallistu koko työryhmä (Grönroos 2015, 315). Haastateltavamme pitivät asiakashankinnan kannalta ensiarvoisen tärkeänä, että siinä käytetään niin sanotusti asiakasryhmän omaa kieltä. Esimerkiksi liian ”akateeminen” kieli voi olla joillekin asiakasryhmille luotaantyöntävää.

Toisaalta esille tuli myös se, että kohderyhmään kuuluvan henkilön käyttäminen viestinnässä ei automaattisesti tarkoita, että tämä osaisi puhua ja kirjoittaa potentiaalsiin asiakkaisiin vetoavalla tyyllillä.

*Se ehkä mikä ekana tulee mieleen et mikä on se edellytys niin sun pitää tuntee se asiakaskunta, et se kohderyhmä kenelle sä niinku viestit. Sun pitää tietää niinku mikä on se mikä puhututtaa millä tavalla vedota ihmisiin, et mikä on silleen ajankohtaista ja relavanttia. Ja toisaalta myös se, ettei aliarvoi siis sil tavalla, et on aika keskeistä et tunnet sen oman erityisryhmän, tunnet ne kanavat missä sun kohderyhmä vaikuttaa, mitä kanavii he käyttää, ja se on ihan ehdottomasti yksi sellanen tosi keskeinen. (H2)*

*Et tavallaan kohderyhmälle pitäis viestiä niin kuin se kohderyhmä itse puhuu, et pitäis viestiä sitä viestintää niinku kohderyhmän näkökulmasta. (H3)*

Myös viestintään käytettävien resurssien tehotonta kohdentamista kritisoitiin. Useampi-kin haastateltava toi esille, ettei pelkkä sähköpostien lähettely yksin riitä, vaan viestinnän ja markkinoinnin tulee olla oikein kohdennettua, harkittua ja suunniteltua. Hyvänä tavoitteena onnistuneelle viestinnälle voidaankin pitää sitä, että se synnyttää toimintaa (Pritchard 2013, 190). Viestinnän resursseja on syytä suunnitella myös siitä näkökulmasta, että onko hankkeella käytettävissään jo olemassa olevia riittäviä viestintäkanavia. Jos hankkeen asiakashankinnassa käytetään esimerkiksi lehtimainontaa, on siihenkin resursoitava sekä aikaa, osaamista että rahaa.

*Haaste on myös se jos ei ole mitään yhteistä kanavaa oikeastaan, et se et jollain hankkeella on oma facebook tai oma instagram niin se o kyl vähän niinku tuhoon tuomittu et miten sä saat sinne sitä porukkaa. Et ensin sul pitäis olla ne seuraajat et se jotenkin lähtis liitton se juttu. (H3)*

Monet hankkeet käyttävät viestinnässään hankkeen ulkopuolisia resursseja, usein viestinnän ja markkinoinnin ammattilaisia. Vaikka ulkopuolisten ammattilaisten hyödyntäminen nähtiinkin tehokkaana keinona, ei hankkeella välttämättä ole rahallisia resursseja viestintä- ja markkinointiosaamisen ostamiseen ulkopuolisilta tahoilta. Joissain hankkeissa pystyttiin hyödyntämään hankkeen osatoteuttajien olemassa olevia viestintä- ja markkinointikanavia ja osaamista. Haastateltavamme näkivät tämän suurena etuna hanketyössä.

Verkostojen ja verkostoviestinnän merkitys nähtiin yleisesti myös hyvin suurena. Osa haastateltavista piti verkostojen hyödyntämistä asiakashankinnassa hankalana ja jopa

arveluttavana seikkana, kun taas osa haastateltavista näki, ettei mikään hanke selviä ilman verkostoja.

*Verkostotyö on vaikeeta, mut et niinku ei mikään hanke ei pärjää ilman verkostoja! Et tota noin kyl se on myöskin niinku tosi tärkeä osa työtä ja kyl niinku siihen kannattaa panostaa. (H6)*

*Me ei koskaan päästy suoraan tekemään sitä asiakashankintaa, ja se jäi torsoksi. Tälläinen välillinen asiakashankinta ja kohderyhmän rekrytointi, niin siihen ei voi luottaa. Se vois olla erittäin hyvä mut tietäen miten kiireisiä henkilöitä TE-toimistoissa ja kunnissa ja jatkossa Varhassa niin se on aina riski. (H1)*

On syytä muistaa, että markkinointi tulee ulottaa myös yhteistyökumppaneihin ja muihin sidosryhmiin asiakkaiden lisäksi (Grönroos 2015, 328). Verkostotyön nähtiin vaativan paljon resursseja ja muita ammattilaisia voi joutua “vakuuttelemaan” hankkeen hyödyistä. Verkostoyhteistyössä ja niiden hyödyntämisessä tilanne pitäisikin osata esittää myös toiselle osapuolelle win-win-tilanteena, josta kaikki osapuolet hyötyvät. Tarkoitus ei ole lisätä verkostojenkaan työmäärää, vaan saada aikaan aidosti toimivaa yhteistyötä.

*Eihän me niinku ensimmäiseks menty heiltä ruinaamaan asiakkaita, vaan kyl mejän ensimmäiset palaverit oli sitä että mietittiin, mitä me kumpikin tehdään ja tota noin ni, miten me voitais niinku yhdistää näitä meidän ajatuksia ja ideoita ja hyötyä niinku puolin ja toisin toisistamme. (H6)*

Viestintään kuuluu asiakasviestinnän lisäksi viestiminen verkostoille, yhteistyötahoille sekä muille ammattilaisille. Hankkeista julkaistaan myös artikkeleita esimerkiksi ammattilehtiin ja muihin julkaisuihin. Osa haastateltavistamme koki osaamisen puutetta myös tieteellisemmän tekstin tuottamisessa sekä sopivien julkaisukanavien löytämisessä.

*Siinä ehkä on osaamisen puutetta, et mitkä ne kanavat on, mitkä olis sellaisia sopivia tälläsii ammattilehtiä tai julkaisukanavia, et ite huomaa et vähän hankala niinku tarttuu, koska en oikein tiedä et jos jotain kirjoitetaan niin mihin me koitetaan sitä tarjota, et kuka sen haluais julkaista. Eikä ehkä oo sellasta oikein osaamista et miten lähteä etsimään myöskään. Ja se on myös resurssikysymys, et se on aikaa vievää sellanen tonkiminen, niin sit tuntuu et sille ei kuitenkaan ihan aika riittäis, sellaselle niinku oman osaamisen kasvattamiselle ja kartoittamiselle. (H2)*

Yhtenä suurena markkinoinnin ja viestinnän riskinä pidettiin sitä, että se jää liian yleiselle tasolle, eivätkä potentiaaliset asiakkaat näin ollen tunnista itseään hankkeen asiakasryhmään kuuluviksi. Viestinnän ja markkinoinnin tulee puhutella asiakasta. Rohkeaa asennetta ja erottautumista pidettiin yhtenä asiakkaiden tavoittamisen ja puhuttelemisen keinona. Asiakkaille menevät perille vain heidän oleelliseksi kokemansa viestit, muu viestintä jää helposti huomioimatta (Löytänä & Korteso 2011, 92). Viestinnän tulee ehdottomasti olla myös totuudenmukaista. Koko hankkeen uskottavuus kärsii, jos viestintä ja markkinointi tekee lupauksia, joita ei kuitenkaan pystytä hankkeessa lunastamaan. (Grönroos 2015, 373.)

Sekä viestinnän tuloksellisuutta että asiakaslähtöisyyttä voidaan parantaa sisältöstrategian avulla. Sisältöstrategian laatiminen auttaa myös muun muassa tunnistamaan ja profiloimaan asiakasryhmiä sekä niiden motivaatioita. Pidemmän tähtäimen tuloksellisen markkinoinnin ja viestinnän suunnittelu auttaa myös asiakashankinnassa sekä sen kohdentamisessa. (Keronen & Tanni 2017, 25–29.)

#### 4.3.3 Suunnittelu ja tavoitteet

*Sellasta optimointia se vaatii siihen, että mikä on budjetti ja miten me pystytään tavoitteisiin, ja saadaan siitä silti sellainen hyvä toteutus. (H1)*

Hankkeen suunnitteluvaihe on siinä mielessä haastava, että siinä pitäisi tehdä mahdollisimman tarkka ja realistinen suunnitelma, vaikkei selvitystyöhön usein voida kuitenkaan laajasti laittaa resursseja. Useimmat haastateltavat toivatkin esille, että esimerkiksi tavoitteet asiakashankinnan suhteen on aina tavallaan ”tuulesta temmattuja” ja vasta varsinaisen työskentelyn aikana tavoitteiden realistisuus ja tavoitettavuus alkavat selkiytymään. Toisinaan hankkeet ovat jonkinlaista jatkoa jo aiemmin toteutetulle hankkeelle, ja tällöin toki myös tavoitteiden tarkka asettaminen on helpompaa.

Hankkeen suunnitteluvaiheessa mahdollisten riskien tunnistaminen on huomionarvoinen näkökohta (Paasivaara ym. 2013, 85). Tutkimuksemme kohteena olevien ESR-hankkeiden suunnitelmissa tämä asia on toki otettu huomioon, mutta kaikkia riskejä ei välttämättä voida etukäteen ennustaa. Tällaisena ennustamattomana riskinä on viime vuosina ollut mm. covid-19-pandemia, joka on vaikuttanut myös sosiaalialan hankkeiden toteutustapoihin sekä niiden asiakashankintaan suuresti.

Yksi haastateltavistamme kuvasi covid-19-pandemian vaikutuksia seuraavasti:

*Ja noissahan on noissa Nuorisotutkimuksen näis uusimmis julkaisuissa covid-ajasta, niin tota, sielhän on puhuttu just sitä että covid-aika viel lisäksi syrjäytti niinku erityisen haavoittuvassa asemassa olevia ryhmiä. Et tota noin niin se semmonen, että joillekin se ei vaikuttanut ihan niin paljo, mut ne joil on valmiiks hankalaa, niin niillä tuli entistä hankalampaa. (H4)*

Suunnitteluvaiheessa hanketta suunnitellaan toisaalta rahoituksen saamisen näkökulmasta ja toisaalta esimerkiksi aiemmista hankkeista saadun tiedon valossa realististen tavoitteiden näkökulmasta. Euroopan sosiaalirahaston hankkeet, eli ESR-hankkeet, on suunnattu työelämätaitojen sekä työllistymismahdollisuuksien parantamiseen eri keinoin ja erilaisille kohderyhmille. Hanketyössä tehdään aluksi hankehakemus, jossa on suunnitelma hankkeen toteuttamisesta. Vasta jos hankkeelle myönnetään hakemuksen perusteella rahoitus, sitä aletaan toteuttaa. Haastateltaviemme mukaan usein on niin, että hankesuunnitelma saattaa olla vielä tässä kohtaa riittämätön, mutta siitä huolimatta sitä aletaan heti toteuttaa. Toisin sanoen hankkeen suunnittelu ei ole vielä valmista siinä vaiheessa, kun hankesuunnitelma on valmis.

*Et sillai tää hankemaailma an kans semmonen et kun hanke suunnitellaan niin sit kestää ainakin puol vuotta tai kauemmin et tulee se päätös et se hanke saa rahaa ja sit ennen kuin se aloitetaan niin maailma ehtii muuttuaki jo jonkun verran. (H3)*

Suunnitteluvaiheen merkitystä ei tule vähätellä, sillä se mahdollistaa hankkeen toteutuksen. Vastaavasti ilman suunnittelua toteutus saattaa jäädä hyvinkin kiistanalaiseksi. (Pritchard 2013, 127.) Opetusministeriön julkaisemassa ESR-hanketoimintaa koskevassa julkaisussa todettiin, ettei ESR-rahoitus kata suunnitteluvaiheen kuluja juurikaan (Ritsilä & Storhammar 2007, 22). On selvää, ettei ilman rahoitusta ole välttämättä mahdollista paneutua suunnitteluvaiheeseen sen vaatimalla intensiteetillä. Tämä puolestaan vaikuttaa myös siihen, että haastateltavamme kokivat riittämättömän suunnitelman olevan häiritseväksi myös asiakashankinnan näkökulmasta.

On hyvä muistaa, että myös asiakkaan tarpeet ja odotukset ovat usein vielä palveluprosessin alkuvaiheeseen ainakin osittain hämärän peitossa (Grönroos 2015, 91). Tämä koskee myös hanketyötä, vaikka hankkeet pyrkisivätkin vastaamaan johonkin esille tulleeseen tarpeeseen. Monet asiakkaiden tarpeista saattavatkin tulla esille vasta hankkeen alkamisen jälkeen, ja näin ollen hankkeen tulisi pystyä reagoimaan niihin. Myös

haastateltavamme toivat esille, että suunnitelmassa täytyy olla joustovaraa muuttuvien olosuhteiden varalta sekä väljyyttä valita toteutuksen kannalta parhaita toiminta- ja työskentelymalleja. Suunnitteluvaiheen tulee jättää tilaa haasteisiin reagoimiseen, konseptien tai sisältöjen uudelleen suunnitteluun sekä niiden muokkaamiseen asiakkaan tarpeita paremmin vastaaviksi.

*Ja sit et kuinka lukkoon lyötyjä ne asiat on mitä siin tavallaan on luvattu tehdä, et jos on luvattu et tästä syntyy tätä ja tätä niin sit on pakko syntyä sitä. Et jos on tosi tarkkaan sanonu mitä tekee, niin et sit voi tehdä kauheen paljon mitään muuta. Et semmonen niinku riittävän ylimalkaisesti kirjoitettu (rahoitusvaiheessa) on sit niinku hyvä, et se antaa tilaa tehdä erilaisia juttuja. (H3)*

Reagointia edellyttävät haasteet ja vaikeudet tulevat parhaiten esille kysymällä niistä suoraan asiakkailta. Yleistä onkin, että hankkeen aikana asiakkailta kerätään tavalla tai toisella palautetta. Se, miten palautteeseen pystytään vastaamaan, riippuu sekä hankesuunnitelmasta, siihen kirjatusta tavoitteista ja hankkeen etenemisestä, että hankeryhmän tahtotilasta ja työskentelytyylinä. Paasivaara ym. pitävät hankkeen kokoa merkittävimpänä tarkan ja yksityiskohtaisen suunnittelun tärkeyden kriteerinä. Vaikka hankkeita voidaan suunnitella hyvin eri tavoin, on oleellista nähdä hankkeen tavoite sekä sen keskeinen idea kirkkaasti. (Paasivaara ym. 2013, 81 ja 83.)

*Sit se et sille ois niinku jo siinä vaiheessa, kun hanketta suunnitellaan, niin mietitään se et onks tälle aikaa et miten tää niinku toteutetaan, et se olis niinku suunnitellumpaa jo siinä vaiheessa, et mietitään kuka tätä tekee, kuinka paljon tää vaatii aikaa, koska usein must tuntuu et se kaatuu siihen et ei oo resursseja. (H2)*

Haastateltavamme pitivät tärkeänä, että tavoitteiden tulee olla realistisia ja niiden tulee olla lähtöisin asiakasryhmältä. Sekä kohderyhmän että toimintaympäristön perusteellinen tuntemus auttaa perusteltujen tavoitteiden asettamisessa. Jos hankesuunnitelma ja hankkeelle asetetut tavoitteet on tehty liikaa rahoituksen saamisen näkökulmasta, voivat asiakkaiden todelliset tarpeet jäädä huomioimatta. Rahoituksen näkökulmasta asetetut asiakashankinnan tavoitteet eivät välttämättä ole myöskään kovin realistisia.

*Kyllähän se on aina vähän niin kuin sellainen heitto, et kuinka paljon voitaisiin saada niitä osallistujia. (H2)*

Suunnitteluvaiheessa suureksi ongelmaksi nähtiin myös se, jos asiakashankintaa ei oteta siinä huomioon eikä sille ole laadittu minkäänlaista suunnitelmaa. Vaikka eri hankkeilla voi olla erilaisia strategioita asiakashankinnalleen, on nämä aina huomioitava jo suunnitteluvaiheessa. Toisinaan hankkeen asiakashankinnassa voidaan hyödyntää jo olemassa olevia resursseja eli esimerkiksi yhteistyökumppanin valmista asiakaspohjaa tai hanketta edeltäneen saman aihepiirin hankkeen asiakaspohjaa. Näissäkin tapauksissa asiakashankintaan täytyy varata jonkin verran resursseja, joskin vähemmän kuin sellaisissa hankkeissa, joissa asiakashankinnalle ei ole valmista pohjaa olemassa.

*Jos koitetaan tehdä jollekin sellaiselle kohderyhmälle, josta ei ole mitään tietoa, ei olla vaikka tehty esiselvitystä vaan koitetaan tehdä palveluita niin kuin yleisellä tasolla, niin ei, en antais kauhean hyvää arvosanaa siitä. (H1)*

Haastateltavamme toivat esille, että riittävät resurssit sekä työtehtävien selkeä henkilöityminen sekä motivoivat hanketyöntekijöitä että auttavat suunnittelemaan ja toteuttamaan hanketyötä paremmin. Heidän mukaansa työtehtävien suhteen kannattaa ehdottomasti hyödyntää hanketyöntekijöiden olemassa olevaa osaamista. Muutenkin hankkokemus nähtiin suureksi eduksi niin asiakashankinnassa kuin hanketyössä laajemminkin. Toisaalta yhtä lailla suurena riskinä nähtiin hanketyöntekijöiden vaihtuvuus ja sitä kautta jo hankitun tietotaidon häviäminen.

#### 4.3.4 Asiakaslähtöisyys ja asiakasymmärrys

Hankkeen toteuttamisen ja mielekkyyden kannalta on ensiarvoisen tärkeää, että sen tarve tulee niin sanotusti kentältä. Eli on havaittu todellinen asiakkaiden tarve, johon pyritään hanketyöllä vastaamaan. Usein tavoitteena on vakiinnuttaa hankkeen kautta käynnistetty työmuoto jonkin sosiaalialan toimijan pysyväksi työmuodoksi tai palveluksi. Tämänkin tavoitteen kannalta asiakasymmärryksen merkitys on suuri jo hankkeen suunnitteluvaiheessa.

*Kyllä se pitää olla se tieto sieltä kentältä et he tarvitsee sitä. (H1)*

Haastatteluistamme kävi ilmi, että asiakasryhmän tunteminen on ensiarvoisen tärkeää myös hankkeen asiakashankinnan onnistumisen kannalta. Asiakasryhmän tuntemiseen

liittyy muun muassa se, mikä on potentiaalisille asiakkaille tärkeää, miten kohdentaa heille suunnattu viestintä sekä missä he liikkuvat. Asiakkaita ei tule aliarvioida ja myös asiakasryhmän sisäisen heterogeenisyyden tunnistaminen nähtiin keskeiseksi. Vaikka hankkeet olivatkin suunnattu tietynlaisille asiakasryhmille, ei voida silti olettaa kaikkien tähän ryhmään kuuluvien olevan täsmälleen samanlaisessa elämäntilanteessa ja omaavan täysin identtisiä tarpeita.

*Täytyy tietää mikä kullekin, eläkeläiset on helppo, kahvia ja pullaa, aika moni tulee jos on hyvät tarjoilut, mutta sitten opiskelijat, se onkin jo vaikeampi, kokemuksena on että he ei tule paikalle. Siinä täytyy olla niin paljon tietoa niistä mikä on hyödyllistä, minkä he kokee et mitä he saa, on se sitten palvelua, osaamista, joku sellanen jota he kokee et ei saa muulla tavalla hankittua. Täytyis tosi tarkkaan tietää. Todella hyvin tarvii tuntee se kohde-ryhmä. (H1)*

Asiakasymmärryksen rakentaminen nähtiin osin aika haasteelliseksi tehtäväksi muun muassa juuri asiakkaiden keskinäisten erojen vuoksi. Asiakasymmärryksen muodostamisessa onkin se riski, että tieto ja näkemys asiakkaista jää liian kapea-alaiseksi. Syvemmän ja laajemman ymmärryksen saavuttamiseksi pitäisi pystyä yhdistämään erilaisia tiedon lajeja. Numeerinen, laadullinen sekä hiljainen tieto yhdessä muodostavat kattavamman kuvan potentiaalisesta asiakkaasta. (Mattinen 2006, 25.) Asiakkaan kuuntelu on ensiarvoisen tärkeää asiakasymmärryksen muodostamisessa. Se voi olla joko systemaattista ja analyttistä tiedon keräämistä tai muun työskentelyn ohessa tapahtuvaa arkipäiväistä kuulolla olemista (Mattinen 2006, 46). On huomionarvoista, että asiakkaita koskeva tieto ei vielä ole ymmärtämistä, vaan asiakasymmärrys syntyy tietoa analysoimalla.

Jotta hankkeesta ja sen merkityksestä voitaisiin menestyksellisesti viestiä asiakkaille, on hankkeen merkitys ja arvo asiakkaalle ymmärrettävä. Haastateltaviemme mukaan asiakashankintaa ja viestintää helpottaa suuresti sen ymmärtäminen, mitä juuri tämä hanke voisi tarjota potentiaaliselle asiakkaalle. Liian vahvat omat ennako-oletukset voivat vaikeuttaa tämän ymmärryksen saavuttamista ja olla siten sudenkuoppa koko asiakashankinnan onnistumiselle. Sen, että asiakasymmärryksen luomiseen on panostettu, nähtiin auttavan myös viestinnän oikeanlaisessa kohdentamisessa sekä toimivan viestintätäytylin luomisessa. Asiakasymmärrykseen liittyy vahvasti myös se, miten tarjottu palvelu tapahtuu osallistujien näkökulmasta. Palvelumuotoilun edellytyksenä on siis ymmärtää mitä asiakas haluaa ja tarvitsee sekä miten hän haluaa palvelun saada.

*Mulle on täst niinku jotain hyötyä nyt just. Et jos me mietitään sitä kohde-ryhmää et mimmonen se on, niin monet kohderyhmät on sellasia et ei ne ajattele et tää asia kymmenen vuoden päästä olis paremmin, tai viiden vuoden, vaan ne ajattelee et niinku jos en mä saa sitä nyt käteeni sitä juttua niin ei mua tää kiinnosta. (H3)*

Haastateltavamme toivat vahvasti esille, ettei tule asettua asiakkaiden yläpuolelle vaan kohdata heidät vertaisena. Vaikka myös sosiaalialan hankkeet perustuvat ihmisten hyvinvoinnin parantamiseen, voi työntekijöiden vahva asiantuntijarooli suhteessa asiakkaaseen ja tämän kohtaamiin haasteisiin olla luotaantyöntävää asiakkaiden näkökulmasta. Samaistuttavuus asiakkaisiin saattaa olla etu myös asiakashankinnan kannalta. Esimerkiksi maahanmuuttajille suunnatun hankkeen toteuttaminen voi olla helpompaa silloin, jos myös hankeryhmässä on maahanmuuttajataustaisia työntekijöitä.

Hankkeilla on usein jokin erityinen palvelu, jota he asiakkailleen tarjoavat. On hyvä kuitenkin muistaa, että asiakkaiden näkökulmasta palveluun liittyy muutakin kuin sen varsinaisen ydinsisältö. Asiakkaan kannalta oleellista on myös se, että hän saa palvelun nopeasti, vaivattomasti ja helposti. Myös asiakkaiden kohtelu on keskeinen palveluun liittyvä arvo. (Paasivaara ym. 2013, 57.) Toisin sanoen, asiakkaan kokemus palvelusta koostuu kokonaispalvelutarjoomasta, eikä pelkästä ydintuotteesta tai -palvelusta (Grönroos 2015, 55–56).

Asiakkaan näkökulmasta oleellista on palvelun kokonaislaatu, joka muodostuu pelkistään teknisestä, eli lopputulosulottavuudesta, ja toiminnallisesta, eli prosessiulottuvuudesta. Oleellista on siis sekä se, mitä asiakas saa, mutta myös se, miten hän saa kyseisen palvelun. (Grönroos 2015, 101–102). Vaikka hankkeen tekninen ulottuvuus olisi hyvä, se ei riitä, jos toiminnallinen puoli ei ole toimiva ja tarkoitustaan palveleva.

Yksi oleellinen työkalu palvelun laadun varmistamiseksi ja kehittämiseksi on asiakkailta kerätty palaute. On hyvä muistaa, että asiakkaan motivaatioon antaa palautetta ja tietoa liittyy asiakkaan kokema hyöty niiden antamisesta. Mitä paremmin työntekijä saa asiakkaan vakuuttumaan palautteen antamisen hyödyllisyydestä, sitä todennäköisemmin hanke palautetta myös saa. Palautteen pyytämisessä ja sen antamisessa on siis tietynlainen vaihtosuhde, mikä tosin saattaa hanketyön lyhytaikaisuuden vuoksi olla vaikea saada kunnolla toimimaan. (Mattinen 2006, 178).

Palautteen pyytäminen voi toisinaan olla myös haastavaa ja jopa vaivaannuttavaa. Eräs haastateltavamme kuvasi asiaa seuraavasti:

*Kun niitä ryhmiä vetää, niin ensinnäkin se unohtuu kauhean helposti ja sit me ei haluttais niinku ahdistella meidän asikkaita niinku lukuisilla lippulappusilla, kun on ESR-lomakkeet ja sitten on digitaito tällainen kartoituslomake ja sitten on tyytyväisyyskysely - - - niin se on jotenkin niinku vähän näin. (H5)*

Haastateltavamme toivat esille palautteen merkityksen myös asiakasymmärryksen rakentamisessa. Kaikissa haastatteluissamme mukana olleissa hankkeissa asiakkailta oli kerätty palautetta jo prosessin aikana ja lisäksi myös hankkeen tai sen tarjoaman palvelun loppuun. Palveluprosessin aikana kerätyn palautteen perusteella on mahdollista myös tehdä kurssinmuutoksia kesken hankkeen. Tällaisiin palautteen kautta esille tulleisiin muutostarpeisiin vastaaminen riippuu tosin myös sekä hankkeen luonteesta että hankeorganisaation ketteryydestä. Haastatteluidemme perusteella muodostui kuva, että hankeorganisaation ketteryys ei aina riipu pelkästään hankesuunnitelmasta tai hankkeen koosta, vaan se on huomattavasti monimutkaisemmin rakentuva asia.

*Asiakashankintahan on siis haasteellista, se on mun mielestä kaikissa näissä hankkeissa missä mä oon ollu mukana, ja mä ajattelen et se on kyllä sellainen minkä kaikki kyllä sanoo, et se on niinku tosi haasteellista. (H3)*

## 5 LOPUKSI

Tässä luvussa kokoamme yhteen opinnäytetyömme tärkeimmät havainnot ja johtopäätökset. Kerromme omin sanoin, millaista ymmärrystä meille on syntynyt sekä tutkimuskirjallisuudesta että haastatteluista saamamme tiedon synteessä. Tästä kappaleesta löytyvät myös suosituksemme sosiaalialan hanketyön asiakashankinnan onnistumiseksi sekä jatkotutkimusideoita.

### 5.1 Tutkimustulosten yhteenveto

Opinnäytetyömme aiheena oli selvittää sosiaalialan hanketyön asiakashankinnan onnistumisen edellytyksiä sekä mahdollisia sudenkuoppia. Varsinaista onnistumisen reseptiä tähän ei ehkä löytynyt, mutta haastatteluaineistostamme oli löydettävissä useita asiakashankinnan onnistumiseen vaikuttavia yhteisiä tekijöitä.

Sekä tutkimuskirjallisuuden ja haastatteluidemme perusteella voidaan sanoa, että suunnitteluvaiheen merkitys hankkeiden onnistuneelle asiakashankinnalle on suuri. ESR-hankkeiden nykyisen rahoitusmallin mukaan suunnitteluvaiheeseen ei kuitenkaan pystytä kohdentamaan kovinkaan paljon resursseja, minkä vuoksi suunnitelmat jäävät usein esimerkiksi asiakashankinnan kannalta vaillinaisiksi ja mikä vaikeuttaa hankkeen toimintaa sen myöhemmissä vaiheissa. Haastattelemamme hanketyöntekijät tekivätkin selväksi, ettei hankkeen suunnittelu on valmista vielä siinä vaiheessa, kun hankesuunnitelma on valmis.

Toinen oleellinen asia hankkeen asiakashankinnan onnistumisessa on riittävä asiakasymmärrys. Riittävän asiakasymmärryksen muodostaminen hanketyössä on haaste, sillä se on prosessi, joka vie aikaa ja resursseja. Asiakasymmärryksen syntyminen saattaa vaatia asiakaskyselyitä, haastatteluja, tapaamisia ja analyysejä. Hankkeiden lyhyt kesto ja niukat resurssit suunnitteluvaiheessa eivät mahdollista suuria panostuksia asiakasymmärrykseen. Olisikin suositeltavaa kartoittaa aikaisempaa hanketiimistä löytyvää kohdeyhmän tuntemusta, ja hyödyntää sitä mahdollisimman paljon jo suunnitteluvaiheesta alkaen. Asiakasymmärrykselle olisi hyvä myös varata aikaa. Hankesuunnitelma on laadittu usein rahoittajan tarpeiden näkökulmasta, ja ennen työskentelyn aloittamista tulisi näkökulma päivittää asiakkaiden tarpeisiin keskittyväksi.

Puutteellinen asiakasymmärrys saattaa näkyä esimerkiksi siten, että asiakasryhmän sisäinen heterogeenisyys jää huomaamatta. Laajat asiakasryhmät kuten työttömät tai maahanmuuttajat sisältävät useita erilaisia asiakassegmenttejä, joiden tarpeet ja lähtökohdat poikkeavat suuresti toisistaan. Ellei näitä eroja tunnisteta ja huomioida, voidaan lähteä laatimaan palvelua, joka ei huomioi asiakkaiden erityispiirteitä tarpeeksi ja jonka vaikuttavuus ja vetovoima jäävät siksi heikoksi.

Asiakasymmärrys on myös onnistuneen viestintästrategian muodostamisen edellytys. Viestinnän merkitys hankkeissa on monitahoinen. Viestinnällä tehdään omaa hanketta tutuksi, lisätään sen kiinnostavuutta, sitoutetaan yhteistyökumppaneita, sekä varmistetaan työskentelyn johdonmukaisuus ja eteneminen läpi hankkeen elinkaaren. Onnistunut viestintä on kiinnostusta herättävää, ja sellaista mistä ydinasiat käyvät heti ilmi. Hyvä viestintä mahdollistaa vastaanottajalle syntyvän lisäarvon välittömän tunnistamisen, ja synnyttää toimintaa. Hyvän viestinnän lähtökohta on vastaanottajan ymmärtäminen, ja viestin muotoileminen siten, että se kiinnostaa ja puhuttelee juuri häntä. Puutteellinen asiakasymmärrys synnyttää tehotonta viestintää. Jos ei täysin ymmärretä kohderyhmän toiveita ja tarpeita, saatetaan heitä houkutellessa palveluun, jonka hyötyjä he eivät tunnista, ja viestinnän vaikuttavuus jää vähäiseksi. Viestin vastaanottajan täytyy löytää itsensä viestistä.

Onnistunut viestintä synnyttää toimintaa, joka palvelee hankkeen tavoitteita. Onnistuminen edellyttää, että tavoitteet ovat viestin laatijalle täysin selviä, ja hän pystyy kommunikoimaan nämä tavoitteet viestin vastaanottajalle ymmärrettävällä tavalla. Lisäksi viestin laatijan tulisi osata muotoilla selkeästi, mitä hän odottaa ja toivoo viestin vastaanottajalta hankkeen kontekstissa. Vastaanottaja ei voi osallistua hankkeeseen, tai tarjota osaamistaan hankkeen käyttöön, ellei hänellä ole ymmärrystä siitä miksi ja miten se käytännössä tapahtuu.

Jos viestinnän osaamisessa on puutteita, saattaa se haastateltaviamme mukaan johtaa tilanteeseen, jossa jokainen hoitaa osaltaan viestintää sen verran mitä muilta töiltään ehtii. Yhteinen viestinnän strategia ja viestintäsuunnitelma saattavat jäädä puuttumaan, eikä viestintä ole selkeästi kenenkään vastuulla. Tämä on selkeä riskitekijä hankkeen tavoitteiden toteutumiseksi, ja se tulisi tunnistaa jo heti hankkeen alussa. Mikäli viestinnän osaaminen hankkeesta puuttuu, voi sitä hankkia myös ulkopuolelta. Tärkeintä on tunnistaa viestinnän merkitys, laatia hankkeen tavoitteita tukeva viestintästrategia, ja huolehtia siitä, että viestintään on varattu riittävästi resursseja.

Palvelumuotoiluajattelu näkyi haastatteluissa asiakaslähtöisenä ja asiakaskeskeisenä puheena. Palvelumuotoiluajattelu synnyttää reagointia asiakkaiden tarpeiden pohjalta. Se näyttäytyi haastatteluissamme myös hallinnan tunteena ja kyvykkyyden kokemukseksi. Mikäli haastateltava tuotti paljon asiakkaan ymmärtämiseen pyrkivää puhetta, vaikutti hänellä olevan myös selkeät työtä ohjaavat raamit ja tavoitteet. Asiakkaan ymmärtäminen synnyttää turvallisuuden ja selkeyden tunnetta itse työhön. Vastaavasti haastatteluissa, joissa korostui organisaatiolähtöinen tai hankkeen tavoitteisiin keskittyvä puhe ja näkökulma, vaikutti haastateltavan olevan vaikeampi muodostaa asiakashankinnalle selkeää strategiaa. Onnistuneeseen ja hyvään palvelukokemukseen liittyy myös asiakkaan mahdollisuus vaikuttaa palveluun. Haastateltavamme korostivat palautteen keräämiseen merkitystä. Pelkkä palautteen kerääminen ei tosin vielä riitä, vaan siihen pitäisi olla mahdollisuus myös reagoida. Sekä saatuun palautteeseen että muihin hankkeen ulkopuolelta tuleviin muutostarpeisiin reagoimisen mahdollisuudet puolestaan riippuvat sekä hankesuunnitelmasta että hankeorganisaation ketteryydestä.

Kehittämisaajattelun hyödyt hankkeen tavoitteiden toteutumista tukevana tekijänä tulivat haastatteluistamme selkeästi ilmi. Kehittämisaajattelu mahdollistaa nopean ja kekseliään reagoinnin muuttuviin tilanteisiin, kuten esimerkiksi covid-19-pandemian aiheuttamiin haasteisiin. Kehittämisaajattelu auttaa myös tunnistamaan hankkeen ongelmakohtia ja reagoimaan niihin oikea-aikaisesti.

Haastateltavamme vahvistivat, että osallisuus lisää osallisuutta. Toisaalta siis ne ihmiset, joiden osallisuuden kokemus on kaikkein vähäisintä, eivät helposti osallistu mihinkään palveluihin. Heitä on myös vaikeinta tavoittaa. Osallistumisen pitää olla asiakkaille helppoa sekä konkreettisesti että henkisesti. Myös luottamuksen syntymisen tärkeyttä korostettiin, ja että siihen tulee panostaa. Luottamuksen syntymiseen voidaan vaikuttaa muun muassa viestinnän keinoin.

Hanketyön vaikuttavuutta on tutkittu ja arvioitu jonkin verran. Asiakashankintaa, joka on tämän työn pääasiallinen tarkastelun kohde, voidaan pitää hanketyön vaikuttavuuden yhtenä osatekijänä. Vaikka vaikuttavuuden arvioinnissa on kyse muustakin, on ollut mielenkiintoista verrata vaikuttavuuden ja asiakashankinnan kannalta merkittäviä tekijöitä, sillä niistä on löytynyt hyvin paljon samankaltaisuuksia.

## 5.2 Suosituksia sosiaalialan hanketyön asiakashankinnan onnistumiseksi

Nämä suositukset perustuvat opinnäytetyössä tehtyihin havaintoihin ja haastatteluihin. On tärkeää muistaa, että jokaisessa hankkeessa on omat erityispiirteensä, joten suosituksia kannattaa soveltaa huomioiden oman hankkeen tarpeet ja resurssit.

1. Panosta suunnitteluvaiheeseen: Suunnitteluvaiheella on suuri merkitys asiakashankinnan onnistumiselle. Vaikka resurssit saattavat olla rajalliset, pyri kohdentamaan suunnittelulle riittävästi aikaa ja resursseja varmistaaksesi suunnitelmien kattavuuden ja asiakashankinnan onnistumisen myöhemmin. Huomioi, että suunnitelma saattaa rahoituksen varmistamisen jälkeen kaivata päivitystä ja täydentämistä asiakashankinnan tavoitteiden ja keinojen osalta.
2. Hae riittävä asiakasymmärrys: Kartoita hanketiimistä löytyvä kohderyhmän tuntemus ja hyödynnä sitä suunnitteluvaiheesta alkaen. Pyri ymmärtämään asiakkaiden tarpeet ja odotukset sekä huomioimaan asiakasryhmän mahdollinen sisäinen heterogeenisyys. Muista, että tieto ei ole ymmärrystä, vaan asiakasymmärrys vaatii syntyäkseen kaiken asiakkaista kerätyn tiedon analyysiä.
3. Kehitä onnistunut viestintästrategia: Viestinnällä tehdään hanke tutuksi, lisätään sen kiinnostavuutta ja varmistetaan johdonmukainen eteneminen. Tunnista kohderyhmän tarpeet ja muotoile viestejä, jotka puhuttelevat ja herättävät kiinnostusta. Varmista myös, että viestinnälle on riittävästi resursseja. Arvioi viestinnän onnistumista sen synnyttämän toiminnan perusteella.
4. Huomioi palvelumuotoiluajattelu: Pyri reagoimaan asiakkaiden tarpeisiin ja muuttuviin tilanteisiin. Kehitä työtä ohjaavat raamit ja tavoitteet asiakaslähtöisyyden tukemiseksi. Tarkkaile ja arvioi asiakkaiden palvelukokemusta säännöllisesti, ja reagoi mahdollisiin puutteisiin.
5. Edistä osallisuutta ja luottamusta: Helpota asiakkaiden osallistumista palveluihin ja panosta luottamuksen syntymiseen. Huomioi osallistumisen helppous sekä konkreettisesti että henkisesti ja hyödynnä viestintää luottamuksen rakentamisessa. Kuuntele asiakasta, ja huomioi saadut palautteet.
6. Tutki ja arvioi hankkeen vaikuttavuutta: Arvioi hankkeen vaikuttavuutta sekä asiakashankinnan näkökulmasta että laajemmin. Tarkastele, miten hanke vaikuttaa

kohderyhmään, miten hyvin hankkeen toteuttamat toimenpiteet vaikuttavat asiakashankintaan ja miten asiakkaiden saaminen puolestaan tukee hankkeen vaikuttavuutta. Pyri ymmärtämään, miten asiakashankinta liittyy hankkeen vaikutusten saavuttamiseen ja miten nämä kaksi tekijää voivat tukea toisiaan.

### 5.3 Tulosten levittäminen ja jatkotutkimusideat

Haastatteluissamme tuli esille paljon asioita ja ominaisuuksia, joita hanketyöntekijän olisi hyvä hallita tai omata. Keskeisimpiä tekijöitä olivat viestinnän ja markkinoinnin osaaminen, kohderyhmän tuntemus sekä kyky viestiä sitä puhuttelevalla tavalla, sinnikkyys, kyky kestää epävarmuutta, taito sekä pilkkoa työtä sopivan kokoiisiin osiin että hallita suuria kokonaisuuksia, verkostojen tunteminen sekä helppo lähestyttävyyys niin asiakkaiden kuin muidenkin sidosryhmien osalta. Tämä vaatimuslista ei suinkaan ole pieni tai vähäpätöinen, ja se on vahvistanut omaa näkemystämme siitä, että hanketyön osaamista tulisi kehittää myös sosiaalialan opinnoissa ja ottaa aiempaa vahvemmin huomioon koulutussisällöissä ja niiden suunnittelussa. Käsityksemme mukaan hankeosaamisen koulutusta ei juurikaan ole tarjolla, mutta tarvetta ainakin sen perusteiden hallintaan löytyy monelta muultakin alalta.

Perehtyessämme aiheeseen sekä tutkimusaineistoomme havaitsimme, että oikeastaan sen jokaiseen osa-alueeseen olisi mielenkiintoista tutustua perusteellisemmin. Opinnäytetyön laajuuden puitteissa syvällisempi perehtyminen ei ollut mahdollista, mutta kiinnostavaa olisi esimerkiksi hanketyön vaikuttavuuden lähempi yhteiskunnallinen tarkastelu ja asiakashankinnan rooli vaikuttavuudessa laajemmin. Mielenkiintoista olisi myös perehtyä hankkeiden suunnitteluvaiheen merkitykseen ja hankesuunnitelmien laatimisprosessin vaikutuksiin hankkeen toteutuksen kannalta. Huomionarvoista olisi myös liiketalouden markkinoinnin, viestinnän sekä asiakashankinnan oppien hyödyntämisen mahdollistaminen sosiaalialalla laajemmin, tämä edellyttäisi menetelmiä ja menetelmäoppaita, joissa sosiaalialan erityispiirteet ja lainsäädäntö olisi huomioitu. Lisäksi olisi perusteltua miettiä, tulisiko näitä teemoja sisällyttää sosiaalialan opintoihin nykyistä enemmän. Jatkotutkimukset näistä teemoista voisivat olla hyödyllisiä sosiaalialalla tehtävälle hanketyölle.

Toivomme, että tutkimuksemme tavoittaa aiheesta kiinnostuneita lukijoita mahdollisimman laajasti. Olemme luvanneet toimittaa valmiin työn kaikille haastateltavillemme, ja uskomme että se tavoittaa laajempaa yleisöä myös heidän kauttaan. Ennen kaikkea toivomme, että toimeksiantajamme Turun ammattikorkeakoulu hyötyy tutkimuksestamme ja käyttää siinä esille tullutta tietoa hyödykseen jatkossa sekä hanketoiminnassa, että opetuksessa ja opetuksen suunnittelussa.

## LÄHTEET

Aaltio, I. & Puusa, A. 2020. Mitä laadullisen tutkimuksen arvioinnissa tulisi ottaa huomioon? Teoksessa Puusa A. & Juuti, P. (toim.) 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus.

Ahonen, T. 2017. Palvelumuotoilu sotessa: palvelumuotoilun käsikirja sosiaali- ja terveysalan palvelujen kehittämiseen. Nummela: Painokiila Oy.

Franz, A. 2019. Customer Understanding: Three ways to put the customer in Customer Experience (and at the heart of your business). USA: Independently published.

Gordon, R., McDermott, L., Stead, M. & Angus, K. 2006. The Effectiveness of Social Marketing Interventions for Health Improvement: What's the Evidence? Public Health 120 (12).

Grönroos, C. 2015. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Helsinki: Talentum.

Hallberg, K. & Kristensson, P. 2020. I kundens skor: att skapa värde utifrån mottagarens perspektiv. Stockholm: Volante.

Hopwood, T. & Merritt, R. 2011. Sosiaalisen markkinoinnin ABC. Tampere: Juvenes Print.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2005. Tutki ja kirjoita. 11. painos. Helsinki: Tammi.

Kankare, I. 2006. Syntinen liitto – arviointi ja Euroopan sosiaalirahaston itse aiheutettu monimutkaisuus. Teoksessa Rantala, K. & Sulkunen, P. (toim.) Projektiyhteiskunnan kääntöpuolia. 2006, sivut 121–142. Helsinki: Gaudeamus.

Keronen, K. & Tanni, K. 2017 Sisältöstrategia: Asiakslähtöisyydestä tulosta. Helsinki: Alma Talent.

Killström, M. 2020. Vetoa tunteisiin – luo parempia asiakaskokemuksia ja pysyvämpiä asiakassuhteita. Helsinki: Alma Talent.

Kotler, P. & Lee, N. 2008. Social Marketing. Influencing Behaviors for Good. 3. painos. California: Sage Publications.

Leemann, L., Nousiainen, M., Keto-Tokoi, A. & Isola, A. 2022. Osallisuuden kokemus aikuisväestössä. Teoksessa Karvonen, S., Kestilä, L. & Saikkonen, P. (toim.). Suomalaisen hyvinvointi 2022. THL. Viitattu 27.4.2023. <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/145692/Suomalaisen%20hyvinvointi%202022%20verkko.pdf?sequence=4&isAllowed=y>

Lähteenmaa, J. 2006. 2000-luvun nuorisoprojektien kompastuskiviä kentällä. Teoksessa Rantala, K. & Sulkunen, P. (toim.). Projektiyhteiskunnan kääntöpuolia, sivut 105–117. Helsinki: Gaudeamus.

Läpäri, R., Kukkonen, M. & Puromäki, H. 2014. Sosiaali- ja terveysministeriön valtakunnallisten ESR-kehittämissuunnitelmien arviointi. Viitattu 28.4.2023. [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/70331/URN\\_ISBN\\_978-952-00-3556-3.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/70331/URN_ISBN_978-952-00-3556-3.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Löytänä, J. & Kortesoja, K. 2011. Asiakaskokemus: palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Helsinki: Talentum.

Mattinen, H. 2006. Asiakkuusosaaminen: kuuntele asiakastasi. Helsinki: Talentum.

- Mäkinen, M. 2018. Palvelumuotoiluajattamalla paremmaksi? Opas järjestö- ja yhdistystoimijoille. Helsinki: Changeagenta.
- Mönkkönen, K. 2018. Vuorovaikutus asiakastyössä: asiakkaan kohtaaminen sosiaali- ja terveysalalla. Helsinki: Gaudeamus.
- Nähi, K., Kokkonen, T. & Matthies A. 2013. Nuorten aikuisten miesten osallisuuden ja toimijuuden reunaehdot sosiaali- ja työvoimapalveluissa. Teoksessa Laitinen, Merja & Niskala Asta (toim.) Asiakkaat toimijoina sosiaalityössä, sivut 113–144. Tampere: Vastapaino 2013.
- Paasivaara, L., Suhonen, M. & Virtanen, P. 2013. Projektijohtaminen hyvinvointipalveluissa. Helsinki: Tietosanoma.
- Pohjola, A. 2010. Asiakas sosiaalityön subjektina. Teoksessa Laitinen, M. & Pohjola, A. (toim.). Asiakkuus sosiaalityössä. Helsinki: Gaudeamus.
- Pritchard, C. 2013. The Project Management Communications Toolkit. 2. painos. Norwood, Massachusetts: Artech House.
- Puusa, A. 2020. Haastattelutyypit ja niiden metodiset ominaisuudet. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus.
- Puusa, A. & Julkunen, S. 2020. Uskottavuuden arviointi laadullisessa tutkimuksessa. Teoksessa Puusa A. & Juuti, P. (toim.) 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus.
- Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus.
- Rantala, K. & Sulkunen, P. (toim.) 2006. Projektityhteiskunnan käänköpuolia. Helsinki: Gaudeamus.
- Rinne, P. 2009. Matkalla muutokseen: sosiaalialan projektitoiminnan perustelut, tavoitteet ja toimintatavat Sosiaaliturvlehden kirjoituksissa 1990-luvulla. Väitöskirja. Jyväskylän yliopisto.
- Ritsilä, J. & Storhammar, E. 2007. Halu omistaa – kyky hyödyntää. ESR-hanketoiminta organisaatioiden ja alueiden kehittämisen välineenä. ALUEOSAAJA-hankkeen V väliraportti. Opetusministeriön julkaisuja. Viitattu 28.4.2023. <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/79397/opm35.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Vilén, M., Leppämäki, P. & Ekström, L. 2008. Vuorovaikutuksellinen tukeminen. Uudistettu 3. painos. Helsinki: WSOY.
- Willman, E. 2013. Euroopan sosiaalirahasto aluepolitiikan toteutusvälineenä. Onnistuneen hankkeen ominaispiirteet. Jyväskylän yliopisto. Kansantaloustiede, Pro gradu -tutkielma. Viitattu 13.1.2023. <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/42020/URN%3aNBN%3afi%3ajyu-201308262195.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

### Haastattelukysymykset:

- Millä tavalla asiakashankintaa suunniteltiin, ja millaisia tavoitteita sille asetettiin ja miksi?
- Millä keinoilla asiakkaita pyrittiin lähestymään ja tavoittelemaan? Vaikuttivatko asiakasryhmän mahdolliset erityispiirteet ja haastavuus keinojen valintaan?
- Millaisia viestinnän resursseja ja osaamista hankkeella oli käytössä, ja oliko se riittävää? Huomattiinko lisäresurssien tai osaamisen tarvetta?
- Kerättiinkö asiakaskontakteista jotain tietoa, tai kerättiinkö asiakkailta ja yhteistyökumppaneilta palautteita. Miten palautteita tai kokemuksia käsiteltiin ja analysoitiin?
- Seurattiinko asiakashankinnalle asetettujen tavoitteiden toteutumista hankkeen aikana, ja pyrittiinkö tarvittaessa reagoimaan haasteisiin? Saavutettiinkö asiakashankinnan tavoitteet, miksi tai miksi ei?
- Mitkä ovat mielestäsi onnistuneen asiakashankinnan edellytykset, entä sudenkuopat?