

---

# **Kunnallisen liikelaitoksen palvelujen markkinointi ja tuottavuuden kehittäminen**

Case: Espoo Kaupunkitekniikka -liikelaitos



Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö

Rakentamisen koulutusohjelma

Visamäki, Syksy 2014

A handwritten signature in blue ink, appearing to read "Toni Korjus".

Toni Korjus

---

VISAMÄKI

Rakentamisen koulutusohjelma

---

<b>Tekijä</b>	Toni Korjus	<b>Vuosi</b> 2014
<b>Työn nimi</b>	Kunnallisen liikelaitoksen palvelujen markkinointi ja tuottavuuden kehittäminen, Case: Espoo Kaupunkiteknikka -liikelaitos	

---

TIIVISTELMÄ

Tämän opinnäytetyön toimeksiantaja on Espoo Kaupunkiteknikka -liikelaitos. Työssä keskitytään liikelaitoksen Ylläpito -palveluyksikön palvelujen markkinoinnin kehittämiseen. Liikelaitos on toiminut vuoden 2011 alusta lähtien tuottaen palveluita lähes ainoastaan kaupungin omille yksiköille. Liikelaitoksen palveluita ei ole aktiivisesti markkinoitu aiemmin, ja tämän työn tarkoituksena on tuottaa markkinointisuunnitelma Ylläpito -palveluyksikölle.

Työssä tutustutaan markkinointia käsittelevään kirjallisuuteen ja selvitetään muiden kuntien kunnallisteknisiä palveluja tuottavien yksiköiden markkinoinnin tasoa haastatteluilla. Myös Espoon kaupungin tilaajaorganisaation edustajia haastatellaan liikelaitoksen markkinoinnin lähtötason selvittämiseksi.

Työssä oli tarkoituksena selvittää voidaanko palvelujen markkinoinnilla ja palvelukeskeisellä johtamisella saada huomattavia parannuksia tuottavuuteen. Toinen tavoite oli selvittää, voiko hyvin hoidettu asiakkuushallinta parantaa toiminnan kannattavuutta ja tuottaa asiakkaalle lisäarvoa kunnallisessa organisaatiossa.

Tutkimuksen johtopäätöksiä voidaan esittää, että Espoo Kaupunkiteknikka -liikelaitoksen kannattaa kehittää asiakaslähtöistä ajattelutapaa palvelujen tuottamisessa ja kehittää markkinointia laatimalla kunnallinen markkinointistrategia.

Palvelujen laadukkaalla markkinoinnilla tilauskanta oletettavasti kasvaa ja monipuolistuu. Henkilöstön ammattitaito paranee ja motivaatio lisääntyy monipuolisten tehtävien myötä.

**Avainsanat** Palvelujen markkinointi, kehittäminen, viestintä, mainonta

**Sivut** 55 s. + 3 liitettä 8 s.

VISAMÄKI

Degree programme in Construction and Environmental Engineering

**Author** Toni Korjus **Year** 2014

**Subject of Master's thesis** Improving efficiency and services marketing in municipal organization, Case Espoo Public works department

ABSTRACT

The commissioner of this thesis was Espoo Public Works Department. The topic of this thesis is the development of services marketing for the public environment maintenance service unit at Espoo Public Works Department. Founded in 2011, Espoo Public Works Department has been a service producer mostly to city of Espoo's internal departments. Services of Espoo Public Works Department have not been actively marketed to the private sector in the past. The purpose of this thesis was to develop a marketing plan for the public environment maintenance service unit at Espoo Public Works Department.

A literature review was conducted within the topic of marketing. Several municipality owned infrastructure service firms were interviewed, polling the level of service marketing targeted at the private sector. Representatives of the internal customer organization at Espoo city were also interviewed to examine the starting level of marketing.

The purpose of this thesis was to investigate if substantial efficiency improvements could be achieved through services marketing and service-oriented leadership. Another purpose was to investigate if customer relationship management could improve operating profitability and produce added value for the customer in a municipal organization.

The findings of this thesis suggest that a customer-oriented mindset should be favored for service production at Espoo Public Works Department. Moreover, services marketing should be improved by developing a functional marketing strategy.

Functional marketing can potentially increase the volume of service orders while also diversifying operations. Personnel expertise and motivation will increase when service order variety becomes greater.

**Keywords** Services marketing, development, communication, advertising

**Pages** 55 p. + 3 appendices 8 p.

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	1
1.1.	Tausta .....	1
1.2.	Tavoite.....	2
1.3.	Opinnäytetyön rajausta.....	2
1.4.	Tutkimusmenetelmät.....	3
2	ESPOO KAUPUNKITEKNIikka -LIKELAITOKSEN YLLÄPITO - PALVELUYKSIKKÖ .....	4
2.1.	Ylläpidon sijoittuminen Espoon kaupungin organisaatioon.....	4
2.2.	Ylläpidon toimintaympäristö .....	6
2.2.1.	Tilaaaja-tuottaja -toimintatapa Espoossa .....	6
2.2.2.	Toimintamallit .....	8
2.3.	Ylläpidon palvelut.....	9
2.4.	Ylläpidon merkitys kunnallisessa varautumisessa .....	10
3	YLLÄPIDON MARKKINOINNIN LÄHTÖTASO .....	10
3.1.	Kunnallinen liikelaitos .....	10
3.2.	Muiden kunnallisten toimijoiden ylläpidon markkinoinnin nykytilanne .....	11
3.3.	Organisaatioesittelyt.....	12
3.3.1.	Tampereen Infra.....	12
3.3.2.	Jyväskylän Altek Aluetekniikka -liikelaitos .....	14
3.3.3.	Stara (Helsingin kaupungin rakentamispalvelu).....	16
3.3.4.	Vantaan kaupunki/ Kuntatekniikan keskus .....	18
3.4.	Haastattelukysymykset ja vastaukset .....	20
3.5.	Espoon palveluliiketoimen palvelujen markkinoinnin lähtötaso.....	26
4	MARKKINOINNIN MERKITYS LIKETOIMINNASSA .....	27
4.1.	Yleistä palvelujen toimivuudesta ja markkinoinnista .....	27
4.2.	Markkinoinnin merkitys in-house yrityksissä .....	28
4.3.	Palvelun tuotteistaminen .....	29
4.4.	Palvelun ja markkinoinnin asiakaslähtöisyys .....	29
5	MARKKINOINNIN KEHITTÄMINEN ESPOO KAUPUNKITEKNIikka - LIKELAITOKSESSA .....	30
5.1.	Benchmarkaus kunnallisiin toimijoihin.....	30
5.2.	Benchmarkaus yksityiseen sektoriin .....	30
5.3.	Espoo-tarina .....	31
5.4.	Work-shopit .....	32
5.5.	Strateginen suunnittelu .....	33
5.6.	Markkinointi osana strategista suunnittelua .....	36
5.7.	Markkinointisuunnitelman laatiminen .....	39
5.8.	Markkinointisuunnitelman jalkauttaminen.....	41
5.9.	Markkinointisuunnitelman toteutumisen seuranta (BSC) .....	41

5.9.1. Strategian ilmaiseminen operatiivisina käsitteinä .....	42
5.9.2. Yleistä BSC-mallista.....	42
5.10.Espoo Kaupunkitekniikka -liikelaitoksen esitteen laatiminen.....	43
5.11.Palveluvalikoima-esitteen laatiminen .....	44
<b>6 VIESTINTÄ OSANA MARKKINOINTIA.....</b>	<b>45</b>
6.1. Palveluliiketoimen viestintä .....	47
6.2. Työyhteisöviestintä .....	47
6.3. Ulkoinen viestintä .....	48
6.4. Yhteinen ilme.....	49
6.5. Palvelutiedottaminen.....	50
<b>7 TULOKSET.....</b>	<b>51</b>
7.1. Tutkimuskysymyksiin saadut vastaukset .....	51
7.2. Tutkimuksen luotettavuus .....	52
<b>8 JOHTOPÄÄTÖKSET.....</b>	<b>52</b>
8.1. Markkinoinnin kehittäminen jatkossa .....	52
8.2. Asiakas- ja palvelukeskeinen näkökulma kehittämiseen .....	53
8.2.1. Yhden luukun periaate .....	53
8.2.2. Asiakastilaisuudet .....	53
8.2.3. Asiakaskohtainen mainonta.....	54
8.3. Kehittämismyönteisen ilmapiirin johtaminen.....	54
<b>LÄHTEET .....</b>	<b>56</b>
Liite 1	Markkinointisuunnitelma
Liite 2	Espoo Kaupunkitekniikka -liikelaitoksen esite
Liite 3	Tasapainotettu tuloskortti markkinoinnin edistymisen seuraamiseksi

## 1 JOHDANTO

Työn teemana on laatia Espoo Kaupunkitekniikka –liikelaitoksen Ylläpito –palveluyksikön toiminnan nykyisestä markkinoinnista nykytilan kartoitus ja suunnitelma markkinoinnin tehostamisesta. Kunnallisessa liikelaitoksessa palveluiden markkinointia ei ole arvotettu kovin korkealle aiemmin liikelaitoksen in-house toiminnan vuoksi. Opinnäytetyön tarkoitus on laatia aito ja huolellinen kuvaus Ylläpidon palveluiden markkinoinnista siten, että työllä on aitoa käyttöarvoa toiminnan johtamisessa, palveluiden markkinoinnissa ja esimiesten sitouttamisessa. Tieteellisesti ei pyritä luomaan mitään uutta tai uraa uurtavaa tutkimusta, vaan pyritään luomaan palveluyksikön näkökulmasta toimiva ”markkinointisuunnitelma” joka selkeyttää toimintaa. Ammatillisesti palvelukeskeisen johtamisen ja palveluiden markkinoinnin kehittäminen tulee toimimaan erinomaisena johtamisen kehittämistehtävänä.

### 1.1. Tausta

Menestyvä yritys tukee asiakkaan toimintoja ja prosesseja arvoa luovasti ja tekee sen muita paremmin. Johtamisessa tulee omaksua palvelulogiikka riippumatta siitä, onko tarjooman ytimenä palvelu vai fyysinen tuote. palvelut ovat suhdekeskeisiä, joten asiakashallinnan tulee myös perustua suhdelahtoiseen ajatteluun. (Grönroos, 2009)

Kunnallisen liikelaitoksen toiminta on Espoon mallissa in-house toimintaa. Toisin sanoen liikelaitos tuottaa nykymallillaan palveluja lähinnä emoyhtiölle, eli kuntaorganisaatiossa peruskaupungille. Palvelujen markkinoinnilla ei ole kaupunkiorganisaatiossa juurikaan perinteitä, joten palvelujen tehostamisen takia viitekehyksenä käytetään Christian Grönroosin kirjaa ”Palvelujen johtaminen ja markkinointi”.

Taloudellinen tilanne kuntasektorilla on tällä hetkellä heikko. Kunnat ympäri Suomea taistelevat talousvajeen kanssa, ja lukuisissa kunnissa on meillä erilaisia tuottavuusohjelmia.

Espoon kaupungilla taloustilanteen kohentamiseksi on laadittu TATU-ohjelma (talouden tasapainotus- ja tuottavuusohjelma). Espoon valtuusto hyväksyi kaupungin talouden tasapainotus- ja tuottavuusohjelman ohjelmasuunnitelman 19.5.2014. (Palveluliikelaitosten johtokunta 11.6.)

Valtuuston päätös edellyttää palveluliiketoimessa vuonna 2014 tuloksen parantamista 5,9 miljoonaa euroa. Valtuuston hyväksymän ohjelmasuunnitelman mukaan kaupunkitasolla TATU -säästötavoite on vuoteen 2017 mennessä 110 miljoonaa euroa verrattuna vuoden 2014 alkupe räiseen budjettiin. Palveluliiketoimen suhteellinen osuus tästä on noin 15,4 miljoonaa euroa. (Palveluliikelaitosten johtokunta 11.6.)

Taulukko 1. TATU-ohjelman säästötavoitteet

	2014	2015	2016	2017
Koko kaupungin TATU-tavoite vrt. 2014 talousarvio	23,3 milj.	44 milj.	76 milj.	110 milj.
Palveluliiketoimen laskennallinen osuus TATUSTA	5,9 milj.	6,2 milj.	10,6 milj.	15,4 milj.

Nykyinen tilaaja-tuottaja toimintamalli ei mahdollista pitkän aikavälin TATU -tavoitteiden saavuttamista. Samoin valtuuston vuodelle 2014 asettama tulostavoite ei ole kevään 2014 ennusteiden mukaan realistinen. Toimialan tuloksen ennustetaan olevan 2,0 miljoonaa euroa korjattua budjettia huonompi. Tuloksen parantaminen tarkoittaa käytännössä kustannussäästöjä, koska tuloja ei voida lisätä johtuen muiden toimialojen TATU -tavoitteista. Tatu-säästövaatimus vuonna 2014 on palveluliiketoimialalla 5,9 miljoonaa euroa eli TATU -säästöjen toteutuessa toimialan tulos on 8,3 miljoonaa euroa. Tällä hetkellä (10.6.2014) tulosenuste on 6,3 miljoonaa euroa. (Palveluliikelaitosten johtokunta 11.6.)

### 1.2. Tavoite

Tutkimuksen tavoite on selvittää voidaanko palvelujen markkinoinnilla ja palvelukeskeisellä johtamisella saada huomattavia parannuksia tuottavuuteen. Tuottavuuden parantamiseksi tarvitaan malli, jolla vähennetään kustannuksia ja lisätään tuloja. Pelkkä juustohöylämalli ajaa organisaatiot ahtaalle heikentämällä työhyvinvointia, motivaatiota ja toimintaedellytyksiä. Hyvin onnistunut markkinointi puolestaan edesauttaa monipuolisen työkannan ylläpitämistä, jonka oletetaan lisäävän työhyvinvointia, motivaatiota ja näiden kautta myös tuottavuutta.

Toinen tavoite on selvittää, voiko hyvin hoidettu asiakkuushallinta parantaa toiminnan kannattavuutta ja tuottaa asiakkaalle lisäarvoa kunnallisessa organisaatiossa.

### 1.3. Opinnäytetyön rajaus

Opinnäytetyö rajataan koskemaan Ylläpito palveluyksikön toimintaa. Kukin palveluyksikön johtaja vastaa oman yksikkönsä toiminnasta, joten tässä opinnäytetyössä ei paneuduta muiden palveluyksiköiden markkinointiin tai johtamiseen. Rajaus ei kuitenkaan sulje pois muiden palveluyksiköiden mahdollisuutta hyödyntää tämän opinnäytetyön tuloksia omien palveluidensa markkinoinnissa tai palvelukeskeisessä johtamisessa. Sisällöltään opinnäytetyössä keskitytään palvelujen markkinoinnin nykytilan selvittämiseen, palvelujen markkinointisuunnitelman laatimiseen ja palvelukeskeisen johtamisen kehittämiseen Espoo Kaupunkitekniikka –liikelaitoksen Ylläpito –palveluyksikössä.

Rajauksesta huolimatta opinnäytetyön tuotoksena syntyy myös koko Espoo Kaupunkitekniikka -liikelaitoksen esite, jota on tarkoitus käyttää yleismarkkinoinnissa lähinnä kuntalaisten suuntaan.

### 1.4. Tutkimusmenetelmät

Tutkimuksen lähestymistavaksi valittiin tapaustutkimus, joka soveltuu tämänkaltaiseen tutkimukseen hyvin. Tapaustutkimuksessa aineistoa kerätään useita menetelmiä käyttämällä. Tässä tutkimuksessa aineistoa kerättiin havainnoimalla, kirjallisuutta ja dokumentoitua tietoa tutkimalla sekä haastattelemalla avainasemissa olevia henkilöitä. Tutkimuksessa käytettiin benchmarkausta muihin kunnallisiin toimijoihin haastatteluiden perusteella ja yksityiseen sektoriin kirjallisuuslähteiden avulla.

Palvelujen johtamiseen ja markkinointiin perehdytään kirjallisuuslähteiden avulla. mm Christian Grönroosin ”Palvelujen johtaminen ja markkinointi” tullaan hyödyntämään teoriapohjan hankkimisessa. Aiheen työstö tapahtuu työtä varten perustettavan projektityöryhmän toimesta, jossa tuotantopäälliköistä toimii vetäjänä, ja palvelualueiden päälliköt (tuotantopäälliköt ja kaupunginpuutarhuri) toimivat kukin oman palvelualueensa markkinoinnin ja palvelujohtamisen asiantuntijoina.

Palvelujen markkinoinnin nykytilanne selvitetään haastattelemalla palveluyksikön merkittävimpien asiakkaiden yhteyshenkilöitä. Johtamisen palvelulähtöisyyden nykytilanne selvitetään havainnoimalla palveluyksikön esimiehiä ja kommunikointia tilaajaorganisaation kanssa.

Aineisto käsitellään työryhmässä work-shop tyypisesti. Lähtötietojen perusteella palvelujen markkinoinnille luodaan strategia, johon myös työnjohtotaso sitoutetaan ottamalla heidät mukaan strategian laatimiseen. Työnjohtotasolla on merkittävä osuus strategian laatimisessa ja myöhemmin jalkauttamisessa. Kirjallisuusaineiston tiivistäminen lähtötietomateriaaliksi on kuitenkin yksin opinnäytetyön laatijan vastuulla.

Haastattelujen purku lähtötietomateriaaliksi tapahtuu myös opinnäytetyön laatijan toimesta work-shop työstöä varten.

Aineistoa käsitellään work-shop tyypisesti, joten työryhmän tuottama aineisto on raportoinniltaan monimuotoista. Mind-mapit, flappitaulutuotokset ja palaverien välillä lähetetyt sähköpostimietelmät kasataan lopulta opinnäytetyön raporttiosuuteen, jota työstetään yhdessä Ylläpidon johtoryhmässä lopulliseen muotoonsa.



## 2 ESPOO KAUPUNKITEKNIikka -LIKELAITOKSEN YLLÄPITO -PALVELUYKSIKKÖ

### 2.1. Ylläpidon sijoittuminen Espoon kaupungin organisaatioon

Espoon kaupungilla on neljä toimialaa, joita johtavat toimialajohtajat. Toimialoja ohjaavat ja johtavat konsernihallinto, kaupunginjohtaja, kaupunginhallitus, sekä ylintä päätösvaltaa käyttävä valtuusto. (Kuva 1).

Espoon kaupungin liikelaitokset sijoittuvat Tilakeskus -liikelaitosta lukuun ottamatta palveluliiketoimen toimialalle. Espoo Kaupunkitekniikka -liikelaitos on kuulunut palveluliiketoimen alaisuuteen heti toimialan perustamisesta lähtien, eli vuoden 2011 alusta saakka.



\*) Liikelaitos. Muut yksiköt ovat tulosyksiköitä.

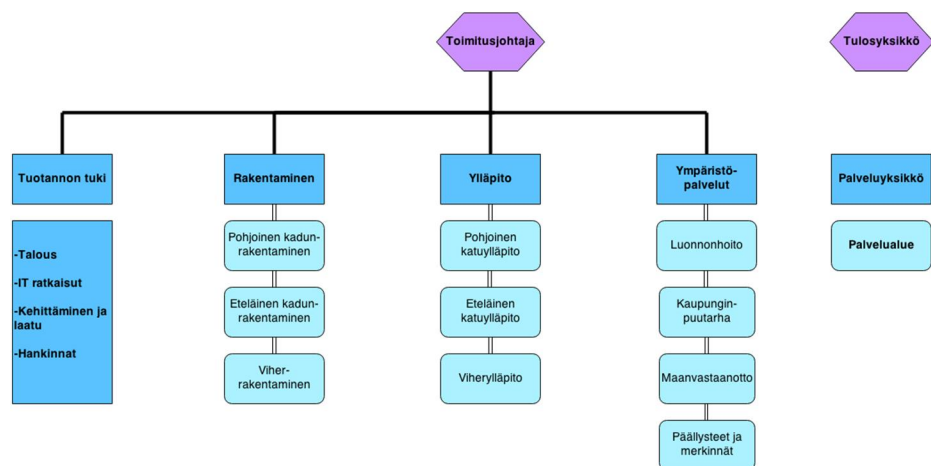
Kuva 1. Espoon kaupungin organisaatiorakenne



Kuva 2. Espoon viranhaltijaorganisaatio

Espoo Kaupunkitekniikka -liikelaitos koostuu neljästä palveluyksiköstä, joita johtaa palveluyksikön johtaja. Koko liikelaitosta johtaa toimitusjohtaja. Palveluyksiköt ovat: Ylläpito, Rakentaminen, Ympäristöpalvelut ja Tuotannon tuki.

Liikelaitos tuottaa kunnallisteknisiä rakentamis-, korjaus- ja ylläpitopalveluja liiketaloudellisin periaattein kustannustehokkaasti. Rakentaminen -palveluyksikön tehtävänä on tuottaa kunnallisteknisiä ja viheralueiden rakentamis- ja korjauspalveluja. Ympäristöpalvelut -palveluyksikön tehtävänä on tuottaa metsänhoitopalveluja, puutarhapalveluja, maamassojen vastaanottopalveluja, siirtoajoneuvojen varastointipalveluja, liikenteen ohjaukseen liittyviä merkki- ja merkinäpalveluja sekä yleisten alueiden asfaltointi- ym. päällystyspalveluja. (Espoo Kaupunkitekniikka 2012.)



Kuva 3. Espoo Kaupunkitekniikka -liikelaitoksen organisaatio

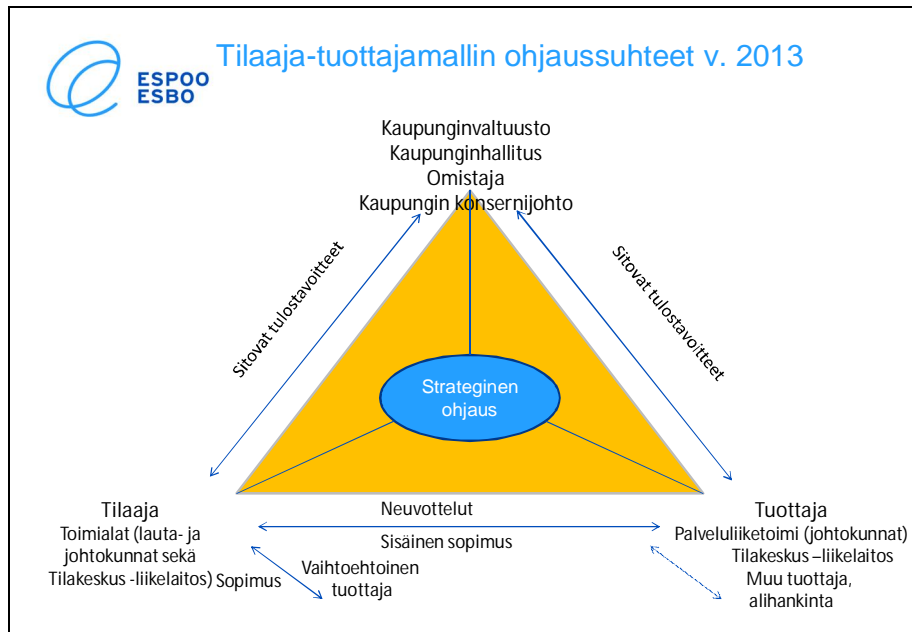
### 2.2. Ylläpidon toimintaympäristö

Espoo Kaupunkitekniikka -liikelaitoksen alla toimiva Ylläpito-palveluyksikkö koostuu Katuylläpidosta sekä Viherylläpidosta. Ylläpito-palveluyksikön tehtävänä on tuottaa kunnallisteknisiä ja viheralueiden ylläpito-palveluja. Ylläpito-palvelut koostuvat kunnossapidosta sekä hoidosta. Kunnossapito käsittää toimenpiteet, joiden tarkoituksena on pitää katu rakenteellisesti liikenteen tarpeiden edellyttämässä tyydyttävässä kunnossa. Hoito käsittää toimenpiteet, joiden tarkoituksena on pitää katu siistinä ja terveydellisesti tyydyttävänä, kuten kaduille kerääntyneen lian, lehtien, roskien ja irtoneisten esineiden sekä rikkaruohon poistamisen ajoradalta sekä jalkakäytäviltä. (Espoo kaupunkitekniikka 2012; L 31.8.1978/669.)

#### 2.2.1. Tilaaja-tuottaja -toimintatapa Espoossa

Espoon kaupungilla sisäiseen tilaaja-tuottaja -toimintatapaan siirtyminen perustuu vuosien 2009–2012 valtuustosopimukseen, jossa edellytettiin teknisen toimialan palvelurakenteiden uudistamisen jatkamista sekä siirtymistä tilaaja-ajattelun mukaisiin organisaatioihin niillä palvelusektoreilla, joilla selvästi on myös yksityisiä palvelutuottajia. Vuosien 2009–2012 tuottavuusohjelmassa määriteltiin tavoitteita ja toimenpiteitä tilaaja-tuottajamallin kehittämiseksi. Tavoitteeksi asetettiin mallin selkeyttäminen ja liikelaitosten lisäämismahdollisuuksien tutkiminen sekä palvelutuotantoprosessien kuvaaminen. Liikelaitoksille sekä tase- ja nettositoville tulosyksiköille tuli myös asettaa haasteelliset tavoitteet. (Espoon kaupunki, tarkastuslautakunnan arviointikertomus 2013.)

Palveluliiketoimen toimiala aloitti toimintansa tammikuussa 2011, jolloin kaupungin palvelutuotantoa keskitettiin toimialan liikelaitoksiin ja toimintoihin. Palvelujen keskittämistä toimialalle on tämän jälkeen jatkettu vaiheittain.



Kuva 4. Tilaaaja-tuottajamallin ohjaussuhteet vuonna 2013

Tilaaajatoiminnan poliittinen ohjaus on Espoon kaupunginvaltuustolla ja -hallituksella. Tilaaaja-tuottajamallin omistajana on kaupungin konsernijohto, jonka tehtävänä on vastata kaupunkikonsernin ohjauksesta ja konsernivalvonnan järjestämisestä. Konsernijohto seuraa ja arvioi tilaaaja-tuottajamallin toimivuutta ja neuvottelee kehittämistoimenpiteistä. Kaupungin rahoitus ja lainanotto on keskitetty konserniesikuntaan. Kaupungin kilpailutuksien volyymista päätetään kaupunkitasoisesti. (Espoon kaupunki, tarkastuslautakunnan arviointikertomus 2013.)

Palvelujen tilaajina ovat kaupungin toimialat, joilla on kuntapalvelujen järjestämisvastuu. Tilaaja arvioi palvelutarpeen ja -kehityksen sekä hankintatavan ja määrän. Tilaajana sekä tuottajana toimivan Tilakeskus-liikelaitoksen johtokuntana on kaupunginhallituksen tila- ja asuntojaosto. Palveluliikelaitosten johtokunta toimii tuottajan johtokuntana. (Espoon kaupunki, tarkastuslautakunnan arviointikertomus 2013.)

Tuottajana toimivien palveluliiketoimen liikelaitosten toiminta perustuu asiakastarpeen mukaisiin tuotteistettuihin palveluihin, joiden tuottamiseen käytetään omien henkilöstöresurssien lisäksi ulkoisilla markkinoilla kilpailuttavia alihankintaverkostoja. Palvelun tuottaja päättää, miten tilaajan kanssa sovitut palvelut tuotetaan. Tuottaja keskittyy tilattujen palvelujen tuotantoprosessin hallintaan. Tuottaja vastaa palvelunsa laadusta tilaajalle ja asiakkaalle. Tilaajan lisäksi asiakkaita ovat kuntalaiset, joita varten palveluja tuotetaan. (Espoon kaupunki, tarkastuslautakunnan arviointikertomus 2013.)

Kaupungin sisäiset sopimukset syntyvät neuvottelujen tuloksena käytettävissä olevien määrärahojen ja työohjelmien perusteella. Lisäksi käyttäjäpalveluita tilataan ja laskutetaan erillisten hinnastojen tai sopimuksien mukaan. (Espoon kaupunki, tarkastuslautakunnan arviointikertomus 2013.)

### 2.2.2. Toimintamallit

Palveluliiketoimen liikelaitoksissa on käytössä kolme toisistaan poikkeavaa tilaaja-tuottaja -toimintamallin sovellusta, jotka on selostettu alla.

Monituottajamallia sovelletaan Espoo Kaupunkitekniikka- ja Espoo Kiinteistöpalvelut -liikelaitoksissa. Palvelujen tilaajana ja omistajana on Tilakeskus -liikelaitos. Tilakeskus voi hankkia palveluja myös yksityiseltä sektorilta. Tilakeskus- liikelaitos sekä Palveluliiketoimen liikelaitokset kilpailuttavat samoja yksityisen sektorin alihankkijoita, minkä seurauksena kaupungilla on ulkopuolisten tuottajien kanssa useita rinnakkaisia rajapintoja. Tilaajat valvovat omia yksityisiltä palveluntuottajilta hankkimiaan ostopalveluja. Tilakeskus -liikelaitoksen tavoitteena on lisätä omien tilojen ylläpidossa monituottajamallin käyttöä. Monituottajamallissa riskinä on kaksinkertainen resursointi sekä tuotannon optimoinnin hankaluus kaupungin kannalta. Omien tuotantoresurssien pitäminen vajaakäytöllä ei ole kaupungin kokonaistaloudellisen edun mukaista. (Espoon kaupunki, tarkastuslautakunnan arviointikertomus 2013.)

*Moniomatuotantomallia* sovelletaan Espoo Henkilöstöpalvelut -liikelaitoksessa, Espoo Talouspalvelut -liikelaitoksessa ja Tietotekniikkapalveluissa. Omistajana on Keskushallinto, joka päättää strategiasta, tekee tarveharkinnan ja suunnittelee tarvittavaa palvelua sekä valvoo palvelun tuottamista. Operatiivista toteutusta on sekä konserniesikunnassa että liikelaitoksissa. Mallin soveltamisessa riskinä on resurssien ja osaamisen hajautuminen. (Espoon kaupunki, tarkastuslautakunnan arviointikertomus 2013.)

*Keskitetyn tuotannon toimintamallia* sovelletaan Espoo Catering -liikelaitoksessa, Espoo Logistiikka -liikelaitoksessa, Länsi-Uudenmaan pelastuslaitos -liikelaitoksessa ja Kaupunkitietopalveluissa. Omistaja päättää strategiasta ja tekee tarveharkintaa. Tuotanto on keskitetty liikelaitokselle, jonka tehtävänä on optimoida ostopalvelut ja hankkia ne kilpailluilta markkinoilta. Keskitetyn tuotannon toimintamallissa liikelaitoksilla on verrattain suuri toimintavapaus. (Espoon kaupunki, tarkastuslautakunnan arviointikertomus 2013.)

Kaupungin liikelaitoksissa tuotteistaminen ja hinnoittelun kehittäminen on viime vuosina edennyt. Kilpailukykyisyyden ja vertailukelpoisuuden kehittäminen suhteessa yksityiseen sektoriin on osittain toteutunut. Palveluliiketoimen liikelaitoksissa tuotannon aiheuttamat kustannukset yleiskuluineen ovat tiedossa. Käynnissä olevan kehitystyön tavoitteena on tuotannon tehostaminen ja kustannustehokkuuden parantaminen. (Espoon kaupunki, tarkastuslautakunnan arviointikertomus 2013.)

Palveluliiketoimen toimialan tavoitteena on keskittää toimialalleen kaupungin tuotantoresurssit. Toimintamallien hyötyjä ja haittoja arvioidaan säännöllisesti palveluliiketoimen toimialalla sekä tilaajien ja omistajan organisaatioissa. Vuosien 2014–2016 Talouden tasapainotus- ja tuottavuusohjelmaan sisältyy liikelaitosten toiminnan ja kustannusvaikuttavuuden sekä kehittämiskeinojen arviointi. (Espoon kaupunki, tarkastuslautakunnan arviointikertomus 2013.)

Tarkastuslautakunta arvioi vuoden 2011 arviointikertomuksessaan, etteivät tilaaja-tuottajamallin käytön hyödyt ole vielä nähtävissä. Hyötyjä ja soveltuvuutta eri toimintoihin on arvioitava saatujen kokemusten pohjalta. Lautakunta edellytti vuoden 2012 arviointikertomuksessaan, että tilaaja-tuottajamallia on arvioitava ulkopuolisen arvioijan toimesta, jotta mallin todellinen toimivuus saadaan esille. (Espoon kaupunki, tarkastuslautakunnan arviointikertomus 2013.)

*Tilaaja-tuottajamallin kattava arviointi ja yhtenäisesti esitetyt tavoitteet mallin kehittämiseksi puuttuvat. Tilaaja-tuottajamallin toimivuutta on arvioitava mallin soveltamisesta saatujen kokemusten pohjalta sekä arvioitava, onko mallilla saavutettu tavoiteltuja hyötyjä.*

*Espoo Kaupunkitekniikka- ja Espoo Kiinteistöpalvelut -liikelaitoksissa käytössä olevassa monituottajamallissa tilaajan on arvioitava palvelun hankintatapa koko kaupungin kannalta kokonaistaloudellisesti ja huomioitava mallin riskit kaupungin omalle tuotannolle. Vaikutukset on ennakoitava hyvissä ajoin, jotta tuottaja voi varautua omassa toiminnassaan muutoksiin.*

*Moniomatuotantomallissa operatiivinen toteutus on jaettu konserniesikuntaan, toimialojen esikuntiin ja liikelaitoksiin. Moniomatuotantomallia soveltavien yksiköiden tehtävissä havaittavat päällekkäisyydet tulee poistaa.*

(Espoon kaupunki, tarkastuslautakunnan arviointikertomus 2013.)

### 2.3. Ylläpidon palvelut

Espoo Kaupunkitekniikka -liikelaitoksen Ylläpito tarjoaa asiakkailleen monipuolisia palveluita. Pääpalvelut ovat kokonaisvaltaisia alueurakoita, joissa Ylläpito hoitaa maantieteellisesti rajattujen alueiden sisällä kaiken tilaajan määrittelemän ylläpidon sovitun laatutason mukaisesti. Alueurakoinnissa tehtäviin sisältyy katuylläpidon puolella mm. talvihoito (auraus, lumen kuljetus, polanteen poisto, liukkauden torjunta jne.), kesähoito (puhtaanapito, vesakon raivaus, pölynsidonta jne.) sekä rakenteellinen kunnossapito (liikennemerkkien ja opasteiden kunnossapito, päällysteiden paikkaus, kiveyksien korjaukset jne.). Viherylläpidon tehtäviin sisältyy mm. viheralueiden hoitoa, puhtaanapitoa, leikkipuistojen ja leikkivälineiden hoitoa, metsien hoitoa jne.

Lisäksi Ylläpito hoitaa erillisillä toimeksiannoilla hyvinkin vaativia ja vaihtelevia tehtäviä, jotka ajoittain voitaisiin kategorisesti sijoittaa enemmän vaikkapa rakentamisen puolelle ylläpidon sijasta.

## 2.4. Ylläpidon merkitys kunnallisessa varautumisessa

Yhteiskunnan kriisinsietokyvyn varalta tehtäviä ennakkovalmisteluja kutsutaan varautumiseksi. Varautuminen käsitteenä on laaja-alainen. Kriisinsietokykyyn luetaan kaikki valtakunnan itsenäisyyden säilyttämisen ja kansalaisten elinmahdollisuuksien turvaamisen sekä häiriöiden sietokyvyn kannalta tärkeät yhteiskunnan toiminnot. Kriisinsietokyky perustuu normaaliaikana luotuihin materiaaliin, henkisiin, toiminnallisiin ja teknistaloudellisiin voimavaroihin. Mitä toimintavarmempi yhteiskunta on rakenteiltaan ja järjestelmiltään, sitä parempi on sen kyky selviytyä erilaisista kriisitilanteista. (Espoon kaupungin Teknisen toimen valmiussuunnitelma, 2004.)

Valmiuslaki (1080/91) velvoittaa kunnat varmistamaan tehtäviensä hoitamisen myös poikkeusoloissa. Espoon kaupungilla on käynnissä valmiussuunnitelmien päivittäminen, sillä vanha valmiussuunnitelma on peräisin ajalta jolloin palveluliiketoimea ei vielä ollut perustettu.

Espoo Kaupunkitekniikan Ylläpito-yksiköllä on merkittävä rooli kaupungin varautumisessa poikkeusoloihin. Ylläpito-yksiköstä on muodostettu raivaus- ja rakentamiskomppania, joka koostuu komppanian päälliköstä ja kahdesta joukkueesta. Molemmat joukkueet koostuvat neljästä ryhmästä. Kukin ryhmä koostuu ryhmänjohtajasta ja seitsemästä raivaaja/ rakentajasta. Kalustona komppanialla on ylläpidon kone- ja kuorma-autokalusto täydennettynä käsiraivauskalustolla, johon kuuluu muun muassa moottorisahoja, piikkauskalustoa ja porakoneita. Lisäksi Ylläpito-yksikkö on varautunut tulvasuojeluun hiekoitussäkeillä ja säkityslaitteilla, joiden avulla hiekoitussäkit saadaan täytettyä suoraan kuorma-auton sirotinlaitteesta nopeasti. Ylläpito-yksikön tulvasuojelutaitoja esiteltiin viimeksi vuonna 2011 joulukuussa, kun Espoossa tulvi Turun moottoritien reunustalla ja Kirkkojärven koulun ympäristössä. Ylläpidon organisaatio avusti pelastuslaitosta ja torjui moottoritien tulvimisen, vaikka moottoritien ylläpito on valtion vastuulla eikä suinkaan Espoon kaupungin.

## 3 YLLÄPIDON MARKKINOINNIN LÄHTÖTASO

### 3.1. Kunnallinen liikelaitos

Kunnallinen liikelaitos on käsitteenä termi, jolla tarkoitetaan seuraavia liikelaitostyyppisiä:

- kunnan liikelaitos
- kuntayhtymän liikelaitos
- liikelaitoskuntayhtymä

Kunnan ja kuntayhtymän liikelaitos on osa kunnan/kuntayhtymän organisaatiota, kun taas Liikelaitoskuntayhtymä on oma itsenäinen organisaationsa. (Kunnat.net, 2014.)

Kunnan tai kuntayhtymän perustamasta liikelaitoksesta käytetään nimitystä kunnan liikelaitos tai kuntayhtymän liikelaitos. Kunnan liikelaitos voi toimia myös kahden tai useamman kunnan yhteisen toimielimen alaisena isäntäkunnan liikelaitoksena. Kuntien ja kuntayhtymien yhdessä perustamasta kuntayhtymästä, jonka tehtävänä on kunnallisen liikelaitoksen ylläpitäminen, käytetään nimitystä liikelaitoskuntayhtymä. (Kunnat.net, 2014.)

Kunnallinen liikelaitos voidaan perustaa liiketoimintaa tai liiketaloudellisten periaatteiden mukaisesti hoidettavia tehtäviä varten. Kunnallisen liikelaitoksen toimialasäännöstä harkitaan muutettavaksi niin, että liikelaitosten toimintaa kilpailluilla markkinoilla rajoitettaisiin. (Kunnat.net, 2014.)

Kunnallisen liikelaitoksen tehtävien ja toiminnan on kuuluttava kunnan toimialaan. Liikelaitos on tarkoitettu nimenomaan kunnallisten palveluiden tuottajaorganisaatioksi. Tyypillisiä kunnallisia liikelaitoksia ovat esimerkiksi vesihuoltolaitokset. Kuntien satamat toimivat monessa tapauksessa liikelaitoksen muodossa. (Kunnat.net, 2014.)

Liikelaitoksia käytetään entistä useammin myös kuntien sisäisissä palveluissa ja kuntien lakisääteisten peruspalveluiden tuottamiseen liittyvässä yhteistoiminnassa. (Kunnat.net, 2014.)

Kuntakonsernin sisällä tapahtuvan toiminnan ei voida pelkästään konsernirakenteen perusteella todeta jäävän kilpailtujen markkinoiden ulkopuolelle. Sidosyksikkösäännöksen edellytykset täyttävä toiminta ei tapahdu kilpailuilla markkinoilla. Markkinoilla toimimisen arviointi edellyttää tapauskohtaista kokonaisarviota, koska kunnallisilla liikelaitoksilla on konkurssisuoja ja veroetu yksityisiin markkinoihin nähden. Näin ollen kunnalle palveluja tuottavan liikelaitoksen ei ole tarkoituksenmukaista laajentaa toimintaansa yksityisille markkinoille, vaan tällöin on vahvasti harkittava yhtiöittämistä. Kunnat ovatkin perustaneet osakeyhtiöitä tai muita yhteisöjä tuottamaan palveluja kuntalaisille, kunnalle, useammalle kunnalle tai mahdollisesti muille tahoille. (Kunnat.net, 2014.)

### 3.2. Muiden kunnallisten toimijoiden ylläpidon markkinoinnin nykytilanne

Tässä luvussa kuvataan neljän kunnallisen toimijan markkinoinnin nykytilannetta. Espoo Kaupunkitekniikka -liikelaitoksen markkinoinnin nykytilanteen tason selvittämiseksi valtakunnallisella tasolla valittiin neljä muuta vertailukelpoista kuntaa, joiden kuntatekniikan yksiköille lähetettiin sähköpostilla kyselylomake. Kysymykset ja saadut vastaukset on esitetty luvussa 3.4.

Kunnat kyselyyn valittiin sattumanvaraisesti, mutta kuitenkin siten, että mukana on kokonsa ja toimintonsa puolesta vertailukelpoisia kuntia. Espoo on Suomen toiseksi suurin kunta, joten pieniä kuntia ei otettu kyselyyn mukaan. Kuntien organisaatiot on esitelty lyhyesti, jotta saadaan kuva kuntatekniikan yksikön sijoittumisesta kaupungin organisaatioon erilaisissa malleissa. Kuntien organisaatorakenteiden tunteminen on tärkeää,



jotta kunkin yksikön markkinoinnin nykytilanne voidaan suhteuttaa yksikön toimintaympäristöön ja potentiaalsiin asiakkaisiin kuntakonsernin sisällä.

Organisaatioesittelyjen jälkeen kuvataan markkinointikyselyn tulokset kunkin organisaation osalta. Haastateltujen henkilöiden nimiä ei tässä raportissa julkaista.

### 3.3. Organisaatioesittelyt

Espoo Kaupunkitekniikka -liikelaitos on toiminut liikelaitoksena vuoden 2011 alusta saakka. Liikelaitos on lähes täysin in-house tuottaja, ja tuottaa kaupungin ulkopuolisille tilaajille hyvin nimellisesti palveluja

Tampereen Infra on myöskin liikelaitos, mutta sen historia liikelaitoksena alkoi jo vuonna 2009.

Jyväskylän Altek Aluetekniikka liikelaitos toimii kaupungin sisäisillä markkinoilla aivan kuten Tampere ja Espoo, mutta Jyväskylän Altek Aluetekniikka -liikelaitos on perustettu jo vuonna 2004, eli sillä on tähän tutkimukseen valituista kunnista pisin kokemus liikelaitoksena toimimisesta.

Stara (Helsingin kaupungin rakentamispalvelu) on nettobudjetoitu tulosityksikkö. Staran brändäys on tehty muutamia vuosia takaperin niin mallikkaasti, että Staraa luullaan usein liikelaitokseksi tai jopa yhtiöksi.

Vantaalla on erilaisten kokeilujen jälkeen nykyisin käytössä perinteiseksi luonnehdittu virastomalli, jossa yhden talon sisällä hoidetaan sekä tilaajan, että tuottajan toimintoja. Kuntatekniikan keskus toimii perinteisessä budjettitaloudessa.

Nettobudjetoitu tulosityksikkö ei toiminnaltaan eroa merkittävästi kuntien omista liikelaitoksista, sillä sisäisinä palveluntuottajina niiden ei ole tarkoituksenmukaista tehdä toiminnallaan suurta voittoa, vaan pyrkiä hyvin lähelle nollatulosta.

#### 3.3.1. Tampereen Infra

Tampereen Infra on Tampereen kaupungin sisäinen liikelaitos ja se aloitti toimintansa kuntalain mukaisena liikelaitoksena vuoden 2009 alusta. Uudelle liikelaitokselle siirtyivät tällöin katu- ja vihertuotannon, auto- ja konekeskuksen sekä yhdyskuntatuotannon suunnittelupalvelujen tehtävät.

Liikelaitosmuoto tarkoittaa, että Tampereen Infra palvelee Tampereen kaupungin sisäisiä asiakkaita, eikä toimi kilpailuilla markkinoilla. Liikelaitos ei esimerkiksi osallistu kaupungin järjestämiin kilpailutuksiin.

Tampereen Infran suurimmat asiakkaat ovat konsernihallinto ja liikelaitokset Tampereen Kaupunkiliikenne, Tampereen Vesi ja Tampereen Tilakeskus. Vuonna 2013 Infra -liikelaitoksen vakinaisen henkilöstön määrä

oli 446 henkilöä ja liikevaihto 60,9 miljoonaa euroa. Tampereen Infra tarjoaa yhdyskuntatekniikan suunnittelua, paikkatietopalveluja, rakentamis- ja kunnossapitopalveluja sekä kuljetus- ja korjaamopalveluja.

Kaupungin tilaaja-tuottajamallissa Tampereen Infra sijaitsee tuottajan puolella. Mallilla on Tampereen teknisellä sektorilla melko pitkät perinteet, sillä toimintamallin kokeilu alkoi jo vuonna 2005. Tilaaja-tuottajamallissa palvelujen järjestämisestä vastaavat tilaajat muodostuvat lautakunnista, joita asioita valmisteleva virkakoneisto tukee. Lautakuntia johtavat apulaispormestarit. Palvelujen tuottamisesta huolehtivat puolestaan johtokunnat ja tuotanto-organisaatiot. Kyseessä on monituottajamalli, jossa kaupungin oman tuotannon rinnalla hyödynnetään olemassa olevia palvelumarkkinoita. Mallissa ulkopuoliset palvelut toimivat myös hyvänä oman tuotannon vertailukohtana ja sparraajana laadun ja hinnan suhteen. Tämä vertailu on ollut lähtökohtana myös Tampereen Infran uudistusohjelmalle. (Infralainen, 2014)

1.1.2014 lähtien Infran palvelut on jaettu viiteen yksikköön, jotka ovat kalustopalvelut, rakentamispalvelut, kunnossapitopalvelut, suunnittelupalvelut sekä paikkatietopalvelut. Lisäksi Infran palvelutuotantoa tukevat tukipalvelut ja kehittäminen.

Kalustopalvelut vastaa kaupungin ajoneuvojen ja koneiden korjauksista sekä Infran hallinnoimista varastotoiminnoista.

Kalustopalvelut huolehtii myös kaupungin omistaman kaluston vuokrauksesta sekä kuljetus- ja työkonepalveluiden tuottamisesta ja välittämisestä kaupunkiorganisaation sisällä.

Rakentamispalveluiden toiminta koostuu yhdyskuntarakentamisesta, kuten esim. katujen, puistojen, satamien, torien, melusteiden, yleisten alueiden sekä jakeluverkostojen rakentamisesta ja saneeraamisesta.

Kunnossapitopalvelut pitää huolta katujen ja viheralueiden kunnosta sekä metsien, taimistojen ja puiden hoidosta. Myös liikuntapaikkojen, uimarantojen ja leikkipaikkojen hoitaminen kuuluu kunnossapitopalveluille.

Suunnittelupalvelut tuottaa yhdyskuntatekniikan suunnittelua, kuten esim. kunnallisteknistä suunnittelua sekä liikenne- ja vihersuunnittelua.

Paikkatietopalveluita ovat kartta-, maaperätutkimus- ja mittauspalvelut. Lisäksi yksikkö hoitaa tulostus-, skannaus- ja kopiopalveluja. (Tampereen infran internetsivut, 2014.)



Kuva 5. Tampereen kaupungin organisaatio

### 3.3.2. Jyväskylän Altek Aluetekniikka -liikelaitos

Altek on vuonna 2004 perustettu Jyväskylän kaupungin liikelaitos. Vuoden 2009 alusta Altek kuuluu Kaupunkirakennepalvelut ja liiketoiminta - palvelualueeseen.

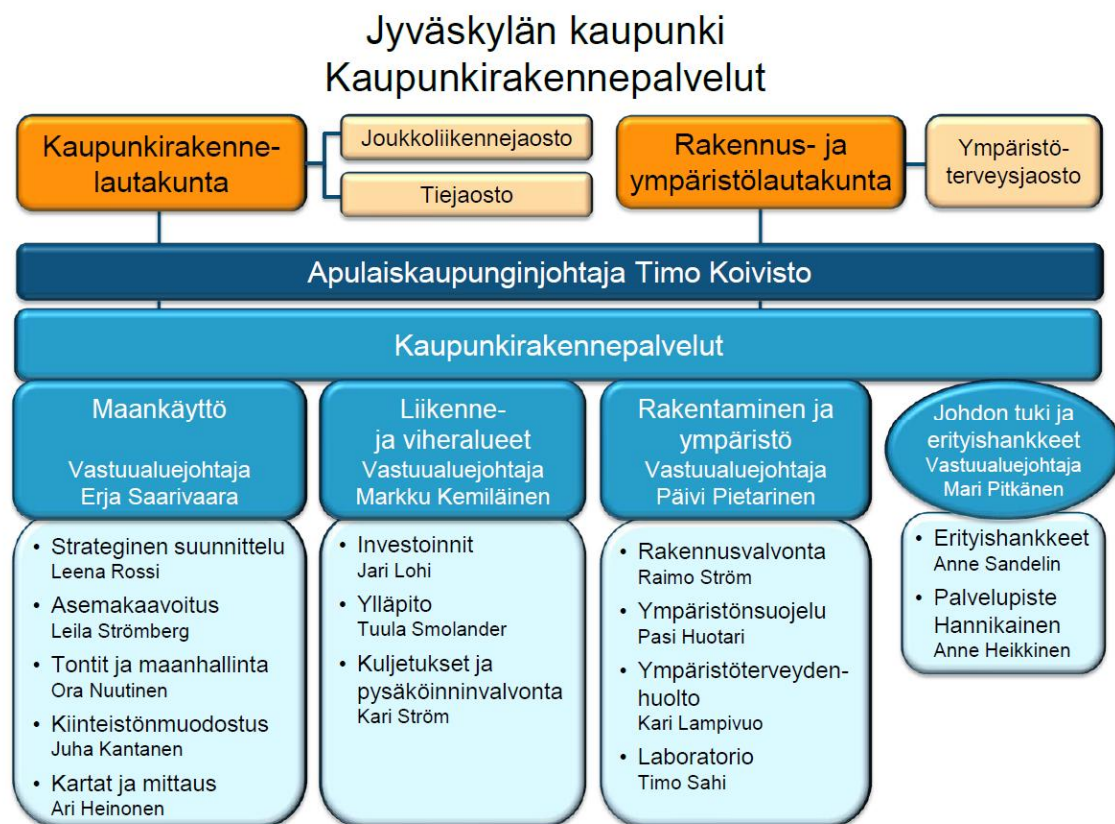
Jyväskylän Altek Aluetekniikka -liikelaitoksen pääasiallisena tehtävänä on tuottaa seuraavia palveluita kaupungin sisäisille tilaajille:

- katu- ja viherrakentamispalveluita
- alueiden hoito- ja kunnossapitopalveluita
- kone- ja kuljetuspalveluita
- maa- ja kiviainespalveluita
- mittaus- ja pohjatutkimuspalveluita

Jyväskylän Altek Aluetekniikka -liikelaitoksen liikevaihto vuonna 2013 oli noin 19 miljoonaa euroa. Altekilla työskentelee noin 170 vakinaista henkilöä ja lisäksi Altek työllistää kesä kautena yli 100 tilapäistä työntekijää. (Jyväskylän internetsivut, 2014.)



Kuva 6. Jyväskylän kaupungin organisaatio



Kuva 7. Jyväskylän Kaupunkirakennepalvelut yksikön organisaatio

### 3.3.3. Stara (Helsingin kaupungin rakentamispalvelu)

Stara on Helsingin kaupungin virastojen joukossa uusi tulokas, mutta sen juuret ulottuvat vuonna 1878 perustettuun Helsingin rakennuskonttoriin asti. Vuoden 2009 alusta yksikkö on pitänyt Helsingistä huolta omana virastona ja vuodesta 2010 se on toiminut nimellä Stara.

Stara tuottaa Helsingin kaupungin tarvitsemia palveluja. Se rakentaa ja hoitaa katuja ja puistoja, korjaa rakennuksia, hoitaa luonnonmukaisia alueita sekä tarjoaa logistiikan ja teknisen alan palveluja.

Henkilöstöä Staralla on noin 1 600, kesäisin jopa yli 2 00. Viraston liikevaihto oli vuonna 2012 noin 240 miljoonaa euroa.

Stara tuottaa palveluita kuudessa osastossa:

- kaupunkitekniikan rakentaminen
- kaupunkitekniikan ylläpito
- rakennustekniikka
- ympäristöhoito
- geopalvelu
- logistiikka

Staran suurimpia asiakkaita ovat rakennusviraston katu- ja puisto-osasto, kiinteistöviraston tilakeskus, HKR-rakennuttaja sekä Helsingin seudun ympäristöpalvelut.

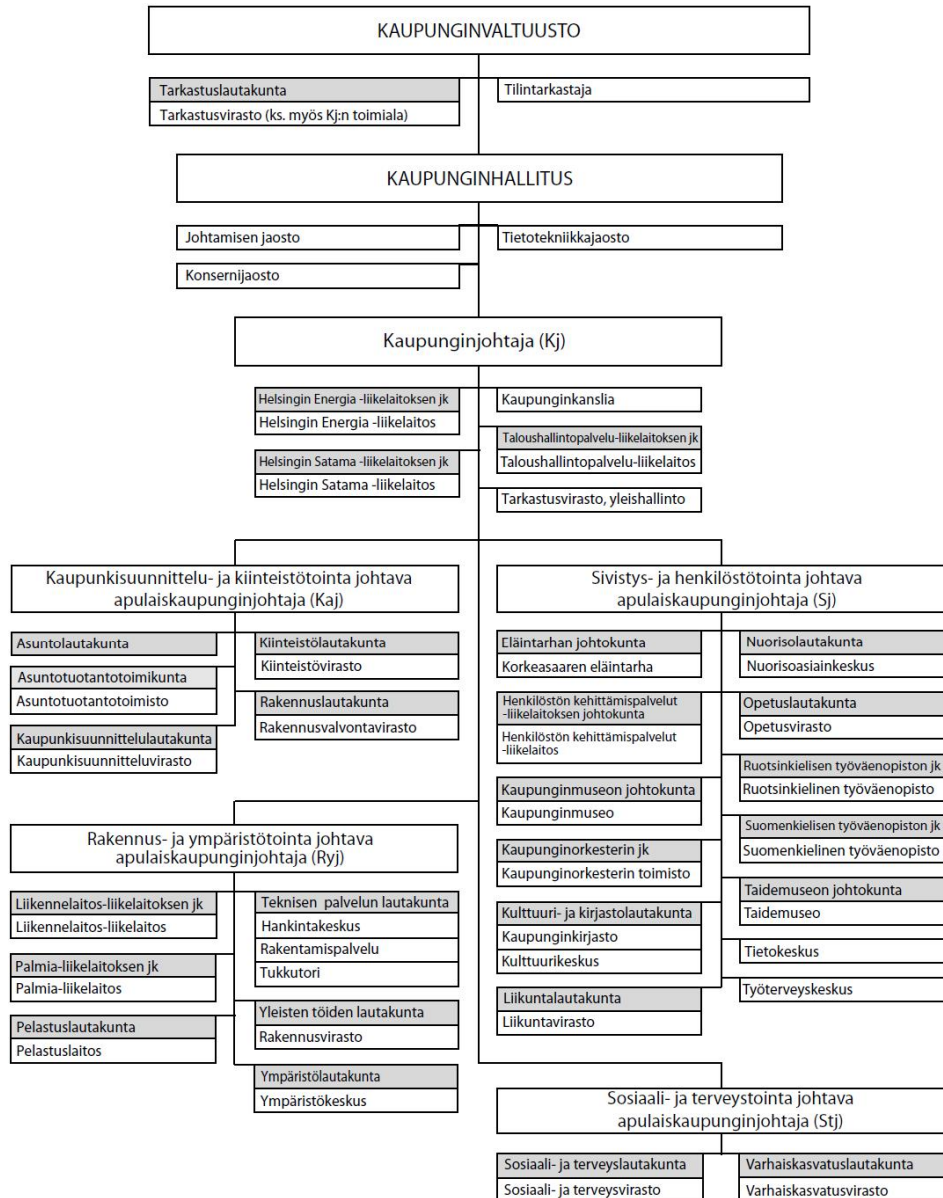
Staralla on kaksi kaupunkitekniikan osastoa: kaupunkitekniikan rakentaminen ja kaupunkitekniikan ylläpito. Niiden vastuulla on merkittävä osa kaikesta kuntateknisestä tuotannosta Helsingissä.


Kaupunkitekniikan Ylläpito huolehtii katujen, teiden, jalkakäytävien, pyöräteiden, pysäköinti- ja piha-alueiden puhtaanapidosta. Talvella Ylläpito auraa lunta ja torjuu väylien liukkautta. Töihin kuuluu myös lumen siirto ja kuljetus vastaanottopaikalle sekä ylimääräisen hiekoitushiekan poistaminen. Ylläpito tarjoaa myös asiakkaan tarpeen mukaan räätälöityjä katu- ja piha-alueiden hoitosopimuksia.

Ylläpito kunnostaa kaikkea mitä kaupunkiympäristöön kuuluu: asfaltti-päällysteistä leikkivälineisiin. Yksikkö myös paikkaa ja korjaa muun muassa katuja ja pihoja, reunakiviä, laatoituksia, rautakaiteita, aitoja sekä piha- ja puistorakenteita.

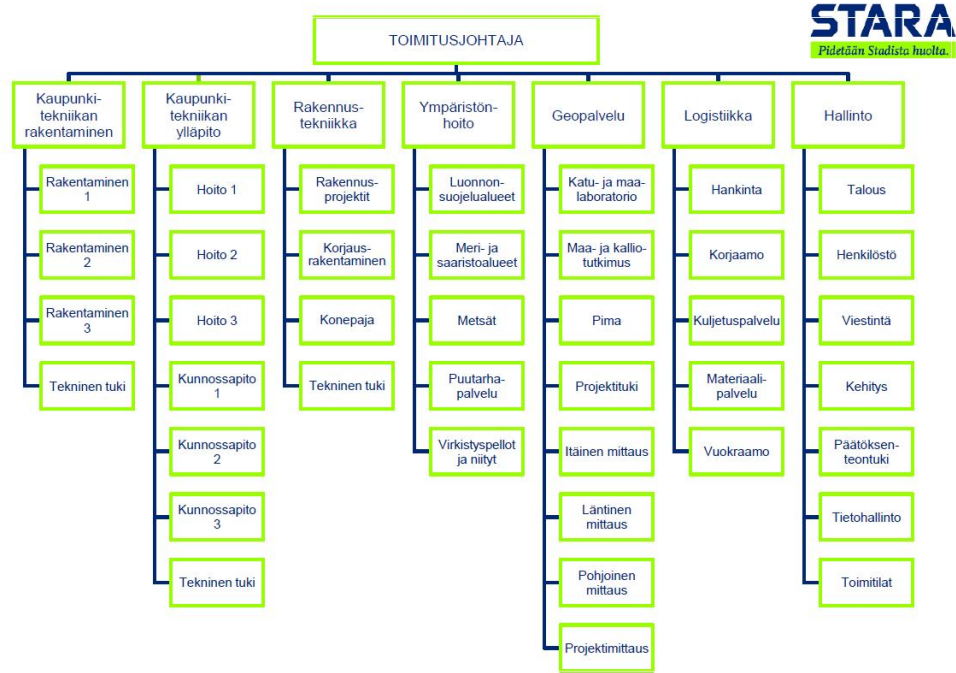
Kaupunkitekniikka suorittaa myös kaivutyöt liikennejärjestelyineen, ja muut tilapäiset liikennejärjestelyt tarpeen mukaan sekä maalaa pysäköintiruutuja ja ajoratamerkintöjä.  
(Staran internetsivut, 2014.)

# Kunnallisen liikelaitoksen palvelujen markkinointi ja tuottavuuden kehittäminen




 HELSINGIN KAUPUNGIN  
 HALLINNON ORGANISAATIO  
 1.1.2014

Kuva 8. Helsingin kaupungin hallinnon organisaatio



Kuva 9. Staran organisaatio

### 3.3.4. Vantaan kaupunki/ Kuntatekniikan keskus

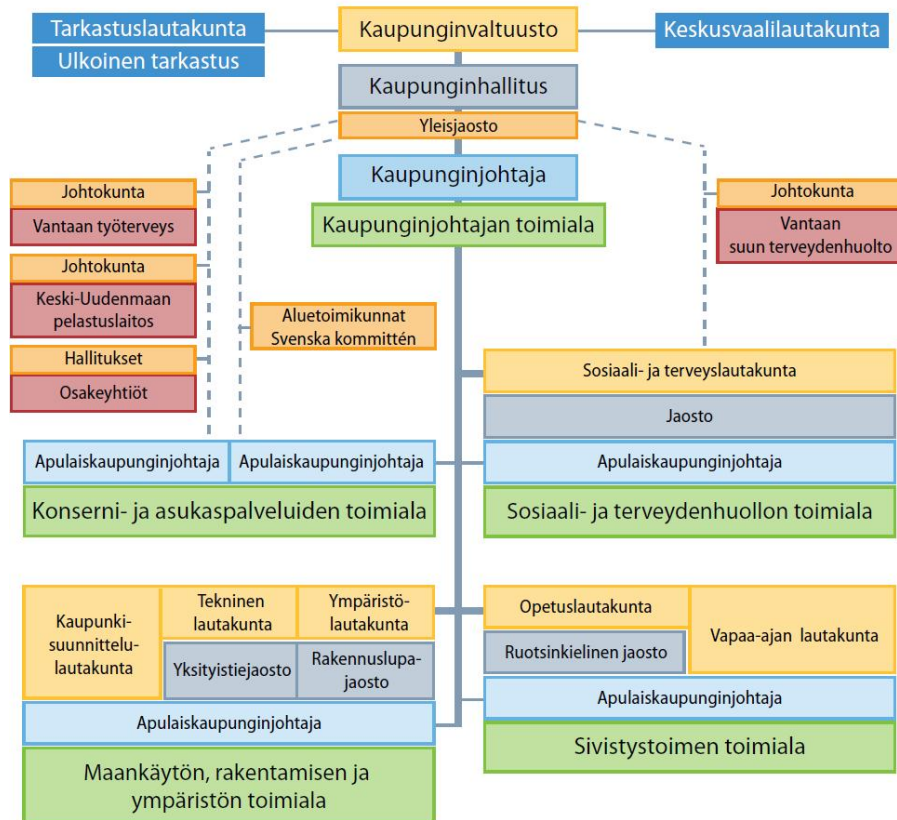
Maankäytön, rakentamisen ja ympäristön toimialan tehtävänä on kaupunkirakenteen ja ympäristön sekä liikenteen ja yhdyskuntatekniikan kokonaisvaltainen kehittäminen, hallinta ja hoito sekä kaupungin strategisten tavoitteiden mukaisen elinkeinopolitiikan, maapolitiikan, asuntopolitiikan, ympäristöpolitiikan ja ympäristöterveydenhuollon kehittäminen ja toteuttaminen.

Maankäytön, rakentamisen ja ympäristön toimiala valmistelee ja panee täytäntöön kaupunkisuunnittelulautakunnalle ja sen kuntatekniikan ja joukkoliikenneasioiden jaostolle sekä ympäristölautakunnalle ja sen rakennuslupajaostolle kuuluvat asiat sekä ohjaa ja avustaa kaupungin muita toimielimiä.

Toimialaan kuuluvat: kaupunkisuunnittelu, kuntatekniikan keskus, tilakeskus, rakennusvalvonta, talous- ja hallintopalvelut, ympäristökeskus, yrityspalvelut ja Vantaan asuntomessut 2015. (Vantaan internetsivut 2014.)

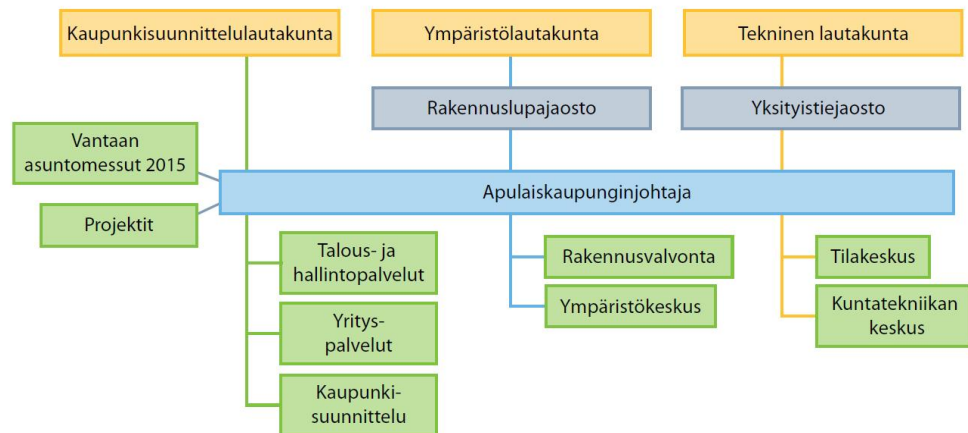


### Vantaan kaupungin organisaatio



Kuva 10. Vantaan kaupungin organisaatio

### Maankäytön, rakentamisen ja ympäristön toimiala



Kuva 11. Vantaan Maankäytön, rakentamisen ja ympäristön toimialan organisaatio



### 3.4. Haastattelukysymykset ja vastaukset

Tutkimuksessa haastateltiin kolmea Espoon kaupungin tilaajaorganisaation edustajaa ja neljää muiden kaupunkien tuottajaorganisaatioiden edustajaa. Espoon kaupungilta vastaukset saatiin kahdelta edustajalta ja muiden kuntien edustajista kaikki neljä vastasivat.

Haastattelu toteutettiin lähettämällä haastattelukirje saatteen kera sähköpostitse vastaajille. Vastajaat valittiin tutkijan harkinnan mukaan ehsatunnaisena otantana oleellisten henkilöiden saamiseksi mukaan (Metsämuuronen, 2000, 12.). Haastattelu oli puolistrukturoitu ja siihen kuului viisi kysymystä.

Haastattelukysymysten tavoitteena oli selvittää kunnallisteknisiä palveluja tuottavien kunnan sisäisten palvelutuottajien markkinoinnin nykytilannetta. Haastattelukysymykset on esitetty vastauksineen alla. Vastaukset on kirjattu anonymieinä, mikä ilmoitettiin kyselyn yhteydessä. Anonymiudella pyrittiin saamaan mahdollisimman avoimia ja rehellisiä vastauksia.

#### 1. Markkinoiko toimialanne tuottajaorganisaatio palveluitaan aktiivisesti?

*Ei markkinoi riittävästi, vaikka asia on tunnistettu. Oma käsitykseni markkinoinnin puutteellisuuden syistä on: Koska edustamani liikelaitos toimii Tampereen kaupungin sisämarkkinoilla, niin markkinoin merkitystä ei vielä ole riittävästi sisäistetty. Aktiivinen markkinointifunktio on tärkeä myös sisämarkkinoilla, koska palveluja tuotetaan asiakkaille. Ja tässä prosessissa on aina parantamisen avaraa. Organisaatio ei ole olemassa itseään varten, vaan asiakkaita varten.*

*(Tampere)*

*Meillä liikelaitoksen esikunnassa on henkilö (tehtävänimike viestintäsuunnittelija), jonka tehtävänä on mm. kehittää markkinoinnin prosesseja. Linjaorganisaatio meillä vastaa itse markkinoinnista.*

*(Tampere)*

*Markkinoimme ensisijaisesti sisäisesti. Ulkoinen markkinointi on pienimuotoista, sillä mm. kilpailuneutraliteettiselvitysasia on vielä kesken.*

*(Stara)*

*Henkilöressurit ovat vähäiset. Ei ole tarvetta ulkopuoliseen markkinointiin tai urakointiin. Joitain pieniä ”oravannahkakauppoja” tehdään, mutta ei mitenkään mainittavissa määrin.*

*(Vantaa)*

*Ei markkinoi. Altek Aluetekniikka Liikelaitos on kaupungin sisäinen liikelaitos eikä voi osallistua ulkoiseen tarjouskilpailuun*

*(Jyväskylä)*

*Mielestäni ei. Tämä varmaan johtuu vuosikymmenten perinteestä, sillä tähän ei ole ennen ollut tarvetta kun on toimittu itsenäisesti määrärahojen puitteissa.*

*(Espoo 1)*

*Ei markkinoi. Palveluiden markkinointia ei ole koettu tarpeelliseksi, kun toimitaan kaupungin sisäisenä tuottajaorganisaationa. Valtaosa tilauksista tulee vain yhdeltä tilaajalta.*

*(Espoo 2)*

Vastausten perusteella yksikään tutkimukseen otetuista organisaatioista ei markkinoi palveluitaan aktiivisesti. Tampereen vastauksessa on kuitenkin oivallettu, että markkinoinnille olisi tarvetta. Organisaatio on olemassa asiakkaitaan varten, ja markkinointi on tärkeää vuoropuhelua tuottajan ja asiakkaan välillä.

Staran ja Espoon vastauksista käy ilmi, että markkinointia ei ole harjoitettu osin siitä syystä, että toimitaan sisäisillä markkinoilla. Luvussa 3.3 on esitetty tutkimukseen otettujen organisaatioiden rakenteet. Organisaatiokaavioista on helposti luettavissa, että kuntien organisaatiot ovat hyvin hierarkkisia ja jaoteltu toimintojen perusteella eri toimialoille ja yksiköihin. On mahdotonta olettaa, että kunkin kaupungin sisäiset markkinat tulisi hyödynnettyä täysimittaisesti ilman markkinointia. Espoo Kaupunkiteknikka -liikelaitoksella esimerkiksi ei tunneta kovin hyvin edes muiden palveluyksiköiden toimintaa liikelaitoksen sisällä, saati sitten eri yksiköiden toimintaa muilla toimialoilla.

Vantaalla tehdään vastauksen perusteella pienimuotoista oravannahka-kauppaa kaupungin eri yksiköiden välillä. Oletettavasti samanlaista toimintaa harjoitetaan pienessä määrin muissakin kunnissa. Espoossa oravannahkakauppoja tehdään sekä kaupungin omien yksiköiden kanssa, että myös töidenvaihtosopimuksella yksityisen urakoitsijan kanssa esimerkiksi alueilla, joilla katujen kunnossapitovastuut valtion ja kunnan välillä ovat epäloogiset. Tämmöisissä kohteissa Espoo Kaupunkiteknikka -liikelaitos on vaihtanut talvisin töitä valtion urakoitsijan kanssa, jotta talvihoidon taso saadaan pidettyä tasalaatuisena kokonaisilla katualueilla.

Espoon vastauksessa käy ilmi että valtaosa tilauksista tulee yhdeltä tilaajalta. Mielestäni tämä ei voi kuitenkaan olla syy markkinoinnin laiminlyöntiin. Ajattelen enemmän niin, että suurimmalle tilaajalle tulisi markkinoida palveluita tehokkaasti. Mikäli tämä suurin asiakas menetetään sen takia, että joku muu yritys markkinoikin palveluitaan tehokkaasti ja onnistuu syrjäyttämään palveluitaan markkinoimattoman yrityksen, niin epäonnistuneelle yritykselle ei jää yhtään asiakasta. Yksityisellä sektorilla asiaan osataan suhtautua vakavasti, mutta kuntapuolella asiassa näyttää vastausten perusteella vallitsevan ”Hällä väliä” -asenne.

2. Onko tuottajaorganisaatiollanne olemassa markkinointistrategia tai markkinointisuunnitelma?

*Kyllä. Oma käsitykseni strategian tai suunnitelman toimivuudesta on: Olemme vuoden 2013 aikana tehneet liikelaitokselle yhteisen markkinoinnin toimintamallin ja tänä vuonna olemme työstäneet markkinointisuunnitelmia. Toimivuudesta en vielä voi paljoo sanoa, olemme alkuvaiheessa.*  
(Tampere)

*Kyllä on. Toimii nähdäkseni kohtuullisesti. Markkinointistrategiamme muodostetaan tarvittaessa uusiksi kunnes metropoliselvitykseen ja kilpailuneutraliteettiasiaan saadaan tarkempaa tietoa.*  
(Stara)

*Ei ole. Edellinen vastaus kuitanee tämän kohdan.*  
(Vantaa)

*Ei edellä mainituista syistä.*  
(Jyväskylä)

*Puuttumisen syy lienee tämän hetken liikelaitoksena toimiminen ja sen asettamat rajoitteet tarjota palveluita ulkopuolisille. Espoon oma tilaajaorganisaatiohan tietää melko hyvin ja lähes riittävästi Espoo Kaupunki-tekniikan –liikelaitoksen tarjoamat palvelut.*  
(Espoo 1)

*Käsitykseni mukaan sellaista ei ole laadittu. Ei ole koettu tarpeelliseksi, kun toimitaan kaupungin sisäisenä tuottajaorganisaationa.*  
(Espoo 2)

Vastausten perusteella markkinointia on mietitty markkinointisuunnitelman muodossa Tampereella ja Helsingissä. Kummassakaan kunnassa suunnitelman toimivuudesta ei ole tarkkaa tietoa, ja suunnitelmassa on keskitytty sisäiseen markkinointiin.

Vantaalla ja Espoossa asiaa ei ole vastausten perusteella vielä mietitty.

Markkinointisuunnitelma palvelisi hyvin myös sisäisiä toimijoita, sillä markkinoinnin tehtävänähän on muun muassa kilpailuedun ylläpitäminen, tuoton parantaminen ja asiakassuhteiden ylläpitäminen ja kehittäminen. Kuntaorganisaatioissa ilmeisen helposti tuudittaudutaan uskoon, että kun kilpailua ei varsinaisesti kaikissa kunnissa ole, niin omaa kilpeä ei tarvitse kiillottaa.

3. Menestyvä yritys tukee asiakkaan toimintoja ja prosesseja arvoa luovasti ja tekee sen muita paremmin. Johtamisessa tulee omaksua palvelulogiikka riippumatta siitä, onko tarjooman ytimenä palvelu vai fyysinen tuote. (Grönroos, 2009)

Onko tuottajaorganisaationne markkinoinnissa keskitytty luomaan mielikuvaa siitä, että tuottaja tukee asiakkaiden toimintoja paremmin kuin muut?

*Ei ole.*

*(Tampere)*

*Käytännön töistä kun on pitkälti kysymys, pyrimme pitämään henkilöstöllemme yllä korkeaa ammatti- ja palveluosaamista jotta voimme palvella asiakkaita tarvittaessa myös tilanteissa joissa ei kaikkia asiaan vaikuttavia tekijöitä ole välttämättä edes tilaajankaan tiedossa.*

*Kanssamme asiointiin helppous, toimitusvarmuus ja joustavuus. Mm. nämä ovat niitä asioita joissa tavoitteenamme on olla hyviä.*

*(Stara)*

*Ei ole.*

*(Vantaa)*

*Sisäisenä tuottajana pyrimme tietysti olemaan joustavia ja siten palvelemaan paremmin.*

*(Jyväskylä)*

*Kyllä, jonkin verran. Jatkossa toivoisi tähän merkittävää parannusta ja tuottajan omaa selvitystä mitkä ovat heidän nimenomaiset vahvuudet tilaajalle verrattuna muihin palveluntarjoajiin.*

*(Espoo 1)*

*Ei ole.*

*(Espoo 2)*

Vastaukset olivat odotetunlaisia ja osoittavat miten retuperällä kuntien liiketoiminta on. Tämä ei yllätä kun seuraa kuntien taloudellista tilannetta. Yksityisillä markkinoilla harva yritys pärjää ilman markkinointia ja asiakkaan vakuuttamista siitä, että juuri kyseinen palveluntarjoaja on asiakkaan kannalta paras valinta. Yhtä harva kunnallinen tuottaja tekee juuri mitään olemassaolonsa oikeutuksen vuoksi. Kuntia on pidetty suojatyöpaikkana, ja moni kuntien kuntalaisille tuottama palvelu on lakisääteistä. Palvelujen ulkoistaminen on kuitenkin melko uusi ilmiö Suomessa, ja kuntien tuottajat eivät ilmeisesti ole vielä sisäistäneet faktaa, että tilaaja tilaa tarvitsevana palvelut tuottajalta, joka on tilaajalle paras vaihtoehto. Yksityiset toimijat osaavat markkinoinnin, lobbaamisen ja markkinaosuuden valtaamisen halvalla hinnoittelulla (jota toki hilataan ylöspäin kun riittävä markkinaosuus on saavutettu) samalla kun kunnan omat tuottajat katsovat tahtumia hiljaa sivusta.

4. Koetko, että laadukkaalla markkinoinnilla voisi parantaa tuottajaorganisaationne tuottavuutta palveluiden tunnettavuuden nousun myötä tai muulla tavoin?

*Kyllä. Laadukas markkinointi parantaa organisaation asiakaslähtöisyyttä, mikä puolestaan edesauttaa organisaation menestystä.*  
(Tampere)

*Kyllä. Esimerkiksi palvelutarjonnan priorisoinnilla ja oikealla kohdentamisella on mahdollista saada paljon aikaan.*  
(Stara)

*Kyllä. Rahallisesti ”oman toimen ohella” tehtävä toiminta varmaan olisi kuitenkin melko vaatimatonta. Ei vaikuttaisi juurikaan tuottavuuteen tai rahoitusvajeseen. Palveluiden tunnettavuus ja arvostus saattaisi kyllä hiukan kasvaa, varsinkin jos tehty työ olisi hinta-laatu –suhteeltaan kansalaisten silmissä hyväksyttävää.*  
(Vantaa)

*Ei pelkällä markkinoinnilla, omia toimintoja olisi ensin tehostettava.*  
(Jyväskylä)

*Kyllä. Tuottaja voisi markkinoida mitä kaikkea kokonaispalvelua he voivat tilaajalle tarjota yhdistämällä eri yksiköidensä palvelut. Nyt jotkin yksiköt markkinoivat, mutta osa pitää tarjoamaansa palvelua ”piilossa”.*  
(Espoo 1)

*Kyllä.*  
(Espoo 2)

Lähes kaikki vastaajat olivat sitä mieltä, että tuottavuutta voitaisiin parantaa laadukkaalla markkinoinnilla. On siis tiedostettu, että organisaatioiden tuottavuutta voitaisiin parantaa, mikäli tahtotilaa markkinoinnille löytyisi. Kuntaorganisaatioiden heikkous tulee juuri tässä esiin, koska tuottavuuden parantaminen ei ole henkilöstölle kannattavaa. Vaikka henkilöstö tehostaisi toimintaa ja nostaisi tuottavuuden aivan uudelle tasolle, niin useimmista kunnista puuttuvan bonus/tulospalkkausjärjestelmän takia motivaatio kehittämiseen on vähissä.

5. Millaista olisi mielestäsi kuntaorganisaation sisällä laadukas markkinointi? Kenelle suunnattua, minkä muotoista (sähköinen, paperinen, henkilökohtainen jne.) ja kuinka tiheää markkinoinnin tulisi olla? Tulisiko kunnan sisäisten toimijoiden järjestää vapaamuotoisia asiakastapaamisia?

*Olemme suunnanneet markkinointitoimenpiteet palvelujemme ostajille ja heidän esimiesorganisaatioilleen kaupungin sisällä. Koska olemme sisäinen liikelaitos, emme ole panostaneet kaupungin ulkopuoliseen markkinointiin, ainakaan toistaiseksi. Asiakkaamme arvostavat henkilökohtaista yhteydenpitoa (tapaamiset, puhelin), jota olemme yrittäneet yllä pitää. Nettisivut meillä ovat toistaiseksi vanhanaikaiset, muutosta on tulossa.*

*Johtotason asiakastapaamisia järjestetään myös lounaspalaverien merkeissä väh. kerran vuodessa.. Liikelaitostasolla järjestämme kerran vuodessa asiakastilaisuuden (iltatilaisuus), jossa on varsin laadukas ohjelma.*

*Käsittelin vastauksessani markkinointia palvelujemme suoranaisille ostajille, siis tilaajille. (Tampereella käytössä tilaajatuottajamalli). Laadukkaassa markkinointifunktiossa pitäisi ottaa huomioon myös asiakkaan asiakas, mutta meillä se on jäänyt pääosin tilaajan huoleksi. Mikä olisi tuottajan rooli tässä asiakaspinnassa?*

*(Tampere)*

*Laadukas markkinointi sisältää hyvän asiakaskokemuksen, joka koostuu laadusta, joustavuudesta ja kohtuullisesta kustannustasosta. Markkinointia voi ja kannattaa toteuttaa kaikilla eri muodoillaan.*

*(Stara)*

*Kunta voisi varmaan tarjota kunnossapitotöitä (esim. lumipenkköjen poistoa kiinteistöliittymistä, kiinteistöliittymien ja pihojen asfaltointia yms.), mutta työssä piilee myös vaara kaupungille tehtävän työn laadun vertailuun ja miksei myös kaupunkilaisten eriarvoisuuteen. Kilpailuasetelma voi myös olla vääristynyt muihin urakoitsijoihin nähden.*

*Mainonta pitäisi olla tasapuolista, kaikille kaupunkilaisille kohdistunutta. Joissain tapauksissa mainonta voitaisiin kohdistaa (esim. asfaltointikohteet) projektien yhteyteen lähistön asukkaille.*

*Mainonnan muotoa on vaikea määritellä. Mahdollisimman kattava. Itse en ainakaan pidä henkilökohtaisesti sähköposteihin tulevista mainoksista.*

*Jos tuottajaorganisaatio on puhtaasti liikelaitos, eikä saa verovaroista helpotusta, niin markkinointi saa mielestäni silloin olla vapaasti kohdistettua.*

*(Vantaa)*

*Kyllä asiakastapaamiset ovat aina paikallaan.*

*(Jyväskylä)*

*Tärkeimpien tilaajien kanssa olisi hyvä järjestää kerran vuodessa tilaisuus jossa käytäisiin läpi tuottajan tarjoamat uudet konseptit ja mahdolliset kehitystyön/laitehankintojen tuomat uudet tuotantopalvelut joita on tarjolla. Samassa tilaisuudessa olisi hyvä selvittää myös miten tilaaja on suunnitellut jatkossa asioitaan kehitettävän ja minkä tyyppisiä palvelukokonaisuuksia tilaaja haluaisi jatkossa tilata. Sähköinen markkinointi sopii varmaan hyvin kaupunkikonsernin uusille/pienille tilaajille.*

*(Espoo 1)*

*Palveluiden markkinoinnista yhteistyötahoille sähköisenä esim. uutiskirjeen muodossa noin neljä kertaa vuodessa. Asiakastapaamiset voisivat tulla myös kyseeseen.*

*(Espoo 2)*

Markkinoinnin järjestämiseksi on selkeästi olemassa ideoita, eli yksilötasolla aihetta pohdittaessa markkinointi tuntuu olevan kiinnostava aihe. Yksiköissä ei kuitenkaan ole tehty markkinoinnin kehittämiseksi juuri mitään. Syitä tähän ei kysymysten asettelulla saatu selville, mutta yleisesti tiedossa oleva seikka on, että kehittämislle ei löydy intoa mikäli porkkana puuttuu. Toisin sanoen organisaatioissa työskentelevillä yksilöillä on hyviä ideoita ja ajatuksia kehittämistoiminnan suhteen, mutta organisaatioiden tasolla markkinointia ei ole kehitetty.

Vastaajia oli tutkimuksessa riittävästi ja tulokset olivat yhdensuuntaisia. Vastausten perusteella voidaan todeta, että Espoo kaupunkitekniikka -liikelaitos on markkinoinnin suhteen samoilla kalkkiviivoilla muiden kunnallisten kunnallisteknisiä palveluja tuottavien organisaatioiden kanssa. Vastauksissa on osittain sekoitettu mainontaa ja markkinointia, mutta tutkimuksen kannalta asialla ei ole suurta merkitystä.

Markkinoinnin kehittämisessä Espoolla on mahdollisuus toimia pioneerina valtakunnallisella tasolla kuntasektorin organisaatioista. Espoo on aina ollut kehitysmuotoinen kunta ja se on toiminut eturintamassa monissa kansallisissa kehityshankkeissa ja myös kansainvälisissä hankkeissa.

### 3.5. Espoon palveluliiketoimen palvelujen markkinoinnin lähtötaso

Espoon palveluliiketoimessa on käynnissä markkinoinnin ja viestinnän kehittämisprojekti. Asiasta on allekirjoitettu hankintapäätös 13.6.2014, jossa konsultiksi on valittu eräs yksityinen viestintätoimisto. Viestintätoimiston edustajat esittelivät palveluliiketoimen uuden ilmekonseptin luonnosta palveluliiketoimen tulokokouksessa 17.6.2014.

Konseptiluonnoksen mukaan jokaisella liikelaitoksella tulee olemaan omanlaisensa ikoni, jota tuodaan esille eri yhteyksissä, mm. työvaatetuksessa, kyltityksissä ja internetissä. Kaiken lähtökohtana on Espoo tarina, jonka jalkautukseen uusi ilmekonsepti on tehty.

Lisäksi uuteen ilmeeseen kuuluu slogan Jutellaanko, joka näkyy esim. asiakaspalvelijoiden nimilapussa. Jutellaanko -slogan sitoo ja haastaa palveluliiketoimen dialogiin asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden kanssa.

Projekti etenee niin, että konsepti esitellään kaupungin johtoryhmässä mahdollisesti elokuussa 2014. Palveluliiketoimen viestintäpäällikkö jatkaa aikataulutusta ja jatkosuunnitelmia heinäkuussa yhdessä viestintätoimiston kanssa. Liikelaitoksia osallistetaan taustakysymysten kanssa, jolloin kuviin ja väreihin voi ottaa kantaa. Uuteen konseptiin on tarkoitus siirtyä porrastetusti. (Palveluliiketoimen tulokokous 17.6.2014; Dahl, sähköpostiviesti 21.7.2014.)

Espoo Kaupunkitekniikka -liikelaitoksen markkinoinnin lähtötaso oli tämän tutkimuksen alkuvaiheessa lähes olematonta. Liikelaitos on perustettu vuoden 2011 alussa ja se on kokenut muutamia organisaatiomuutoksia. Lisäksi Espoon kaupungilta puuttuu linjaus tilaaja-tuottaja mallin jatkosta. Ei ole tietoa yhtiöitetäänkö liikelaitokset, puretaanko ne ja palataan virastomalliin vai jotain siltä väliltä. Suurten linjausten puute on heijastunut kaikkeen toimintaan, ja organisaatio on käytännössä tyhjäkäynnillä odottamassa suuntaviivoja. Tämä on varmasti yksi merkittävimmistä syistä sille, että myöskään markkinointia ei ole kehitetty liikelaitostamisen jälkeen.

Elokuussa 2013 Espoo kaupunkitekniikka -liikelaitos avasi Mikkelin tukikohdan ovet yleisölle Espoo-päivän kunniaksi. Espoo-päivänä järjestetään lukuisia tapahtumia ympäri Espoota, ja tukikohdan avaamiseen oli varauduttu melko kevyellä valmistelulla. Tukikohdan pihalle oli järjestelty erilaisia katuylläpidossa käytettäviä työkoneita ja kuorma-autoja. Pihalla järjestettiin lakaisunäytös, ja halukkaat pääsivät kuorma-auton ja lakaisukoneen kyytiin lyhyelle kierrokselle. Pihalla oli myös kaksi sähköautoa joita pääsi kokeilemaan. Tarjoiluun ei oltu varauduttu juuri lainkaan, koska yleisöä odotettiin paikalle enintään muutamia kymmeniä.

Kun portit aukesivat ja yleisöä alkoi virrata tukikohta-alueelle sisään, niin järjestäjät ymmärsivät täydentää tarjoilua läheisen päivittäistavarakaupan keksivalikoimalla. Mehukannuja sai täydentää jatkuvasti. Lapset ja vanhemmat olivat innoissaan tapahtumasta ja kävijöitä riitti loppuun saakka. Tuolloin tapahtumassa ei ollut kuitenkaan järjestetty varsinaista markkinointia millään tapaa, vaikka tilaisuus olisi ollut siihen erinomainen puitteiden ja ilmapiirin suhteen.

Espoo Kaupunkitekniikka -liikelaitoksessa päätettiin osallistua myös 2014 Espoo-päivän ohjelmaan, ja tällä kertaa tilaisuudessa oli tarkoitus myös markkinoida liikelaitoksen toimintaa. Markkinoinnin lähtötaso keväällä 2014 oli kuitenkin edelleen hyvin alhainen.

## 4 MARKKINOINNIN MERKITYS LIKETOIMINNASSA

### 4.1. Yleistä palvelujen toimivuudesta ja markkinoinnista

Skanska Infran toimitusjohtaja Hannu Tomperi totesi Rakennuslehdessä, että ”Kun yritys pärjää ulkoisilla vuokramarkkinoilla, niin silloin se on myös tehokas ja kilpailukykyinen sisäisenä palveluyrityksenä” (Hannu Tomperi uskoo asiakkaan palveluun. Rakennuslehti 24.1.2014, 22).

Vaikka Tomperi viittaa edellä mainitussa kohdassa rakennuskonevuokraukseen, niin sama lause voidaan yleistää koskemaan muunkinlaista palvelua. Samoin voidaan ajatus kääntää myös toisinpäin, eli voidakseen pärjätä ulkoisilla markkinoilla tulisi yrityksen olla tehokas ja kilpailukykyinen myös sisäisenä palveluyrityksenä edellyttäen, että yrityksen tarjoamille palveluille on myös kysyntää organisaation tai konsernin sisällä.



Espoo Kaupunkitekniikka -liikelaitos tarjoaa tällä hetkellä lähes ainoastaan kaupungin sisäisiä palveluita. Mikäli liikelaitos tulevaisuudessa yhtiötetään, niin organisaation tulee pärjätä myös ulkoisilla ja kilpailluilla markkinoilla. Tällä hetkellä liikelaitoksen kilpailukykyä kohennetaan ja verrataan kilpailtujen markkinoiden tasoon sekä kustannuksiltaan että laadultaan, sillä kaupungin tilaajaorganisaatiot osatavat palveluita sekä liikelaitoksilta, että ulkoisilta markkinoilta.

Markkinointia aliarvostetaan suomalaisissa yrityksissä vaikka liiketoimintaosaaminen on muuten yleisesti ottaen korkealla tasolla. Yritysten ylin johto lukee raportteja ja tekee suuret linjaukset ymmärtämättä, että markkinoinnin kuuluisi koskettaa koko liiketoimintaa. Se ei voi olla pelkästään erillisen markkinointitoimen asia. Ylimmän johdon olisi tärkeää ymmärtää, miten tärkeää on perehtyä kilpailuun ja ymmärtää erilaisilla markkinoilla menestymisen merkitys. Ylimmän tason johtaminen voidaan jopa nähdä koordinoituna markkinointina. (Tikkanen, Aspara, Parvinen, 2007.)

### 4.2. Markkinoinnin merkitys in-house yrityksissä

In-house yrityksissä ei välttämättä ymmärretä markkinoinnin merkitystä riittävällä tasolla. Kun palveluita tai tuotteita tarjotaan vain oman organisaation sisällä, niin syntyy helposti mielikuva että tilaajan on helppo ostaa tuottajalta myös ilman markkinointia.

Espoon kaupungilla on yli 14.000 työntekijää neljällä eri toimialalla. Toimialojen välinen yhteistyö on valitettavasti hyvin rajoittunutta kankaan organisaatorakenteen johdosta, jossa kukin yksikkö pitää kiinni omista reviiereistään. Monet vastustavat muutosta erilaisten pelkojen takia, sillä on helpompaa tehdä asiat kuten ennenkin sen sijaan että luotaisiin yhteistyössä uusia toimintatapoja ilman organisaatioiden tuomaa hierarkiakiistelyä. Tämä johtaa siihen, että mikäli esimerkiksi sivistystoimen Liikuntapalveluissa tarvitaan traktoria vaikkapa latupohjan kunnostukseen, niin työ tilataan tutulta urakoitsijalta ennemmin kuin palveluliiketoimen Espoo Kaupunkitekniikka -liikelaitoksen Ylläpidolta. Tämä voi tapahtua, vaikka kaupungin omalla traktorilla ei olisikaan juuri sillä hetkellä muuta työtä.

Edellä mainitussa esimerkissä ei ole tarkoitus syyllistää, sillä samanlaisia haasteita löytyy kaupungin kaikista organisaatioista. Syynä on tiedon puute ja johtamisessa tahtotilan puute kehittää yhteistoimintaa toimialarajojen yli. Vain tällä tavalla kaupungissa on mahdollista saavuttaa merkittäviä säästöjä ja parantaa tuottavuutta, sillä menojen höyläämisellä on huonot vaikutukset tuottavuuteen ennen pitkää.

Mikäli tahtotila saadaan muutettua toimialarajojen ylittäväksi yhteistyöksi ilman hierarkista valtataistelua, ja jokainen tuotantoyksikkö onnistuu markkinoimaan palvelunsa/ tuotteensa niin hyvin, että niiden tunnettavuus ylittää jokaiseen palvelua/ tuotetta tarvitsevaan yksikköön ja jotta niiden tilaaminen on helppoa, niin kaikissa organisaatioissa on saavutettavissa merkittäviä tuottavuuden parantamisen potentiaaleja.

### 4.3. Palvelun tuotteistaminen

Suurin osa palveluja tuottavan yrityksen tuotteista on hyvä tuotteistaa kustannustehokkuuden kannalta. Kaikkia asiakkaita ei voi palvella persoonallisesti ja samalla kustannustehokkaasti. Palvelun markkinointihan on haastavampaa kuin tavaran markkinointi, koska palvelua on vaikeampi vertailla eikä sitä voi useinkaan esitellä liikkeen tiloissa.

Palvelut tulee tuotteistaa siksi, että niiden markkinointi ja hinnoittelu helpottuu. Mikäli tuotetaan lähinnä räätälöityjä palveluja, niin palvelun kokonaishinnoittelu on erittäin haastavaa ja riskialtista. Tuotteistettu palvelu selkeyttää sekä myyjän että ostajan roolia kaupankäynnissä.

Tuotteistaminen ja sitä kautta konkreettinen ehdotus tilaajalle on tilaajan arkea helpottava asia. Päätökset ovat töistä raskaimpia, etenkin kuntasektorilla. Konkreettisen ehdotuksen laatija saa usein tahtonsa läpi, koska harva päättäjä jaksaa pohtia vaihtoehtoja. Hyvä ehdotus poistaa myös ostajalta riskin tunteen, joten palvelut kannattaa tuotteistaa hyvin jonka jälkeen niiden kauppaaminen on helpompaa kuin täysin räätälöityjen palveluiden myyminen. (Parantainen, Apunen, 2011.)

### 4.4. Palvelun ja markkinoinnin asiakaslähtöisyys

Markkinoinnin on hyvä perustua realistiseen kuvaukseen yrityksen tarjoamista palveluista pystyäkseen pitämään asiakkaalle myymänsä palvelun laadun asiakkaan odotusten mukaisena. Palveluja myyvän yrityksen tulee perustaa toimintansa asiakaslähtöiseen toimintaan, jolloin yrityksen on koko toiminnallaan pyrittävä tukemaan asiakkaidensa arjen sujumista. Palvelujen myynnissä ei riitä että tuote tai ydinpalvelu on hyvä, vaan kaikkien asiakaskontaktien pitää toimia siten, että asiakas kokee arkitöimintönsä sujuvan paremmin kuin ilman heille tarjottua palvelua. (Grönroos, 2011.) Asiakas huomaa ennen pitkää, mikäli myytävän palvelun kuvaus ei vastaa toteutunutta tasoa. Tällöin asiakas luonnollisesti pettyy palveluun vaikka palvelu sinällään olisi kelvollista, mutta odotukset ovat olleet korkeammalla.

Asiakaslähtöisessä palvelutuotannossa ja sen markkinoinnissa on muutamia yleisiä sudenkuoppia. Ensimmäinen sudenkuoppa on se, että yritys on kiinnostunut omista tuotteistaan ja palveluistaan, mutta asiakas on kiinnostunut omista arkitoiminnoistaan ja prosesseistaan. (Grönroos, 2011.) Tähän sudenkuppaan on helppo langeta. Palveluja tarjoava yritys keskittyy helposti optimoimaan omaa palveluvalikoimaansa omien resurssiensa mukaan. Asiakkaan tarpeet voivat olla aivan toisenlaiset kuin palveluja tuottavan yrityksen ”hyllytavara”.

Toinen yleinen sudenkuoppa on se, että yrityksessä toimitaan kuin arvo asiakkaille syntyisi yrityksen kehittämis-, suunnittelu- ja tuotantoprosesseissa. Todellisuudessa arvo asiakkaille syntyy asiakkaiden arkitoiminnoissa ja prosesseissa. (Grönroos, 2011.) Usein palveluntarjoajat ajattelevat olevansa erinomaisia mikäli heidän tuottamansa palvelu on vaikkapa laadultaan erinomaista. Tilaajaorganisaatiolle arvo syntyy siinä tapaukses-

sa, että tilaaminen ja palvelun hankinnan prosessi on sujuvaa, valvonta ei ole liian aikaa vievää ja kustannukset pysyvät budjetin mukaisina.

Sekä prosessit että prosessien lopputulokset ovat tärkeitä asiakkaiden arvonluomisprosesseissa. (Grönroos, 2011.) Äskeinen lause kiteyttää palvelujen ja markkinoinnin asiakaslähtöisyyden. Arvo syntyy kokonaisuudessa, jossa ei voida tuijottaa vain yksittäisiin onnistumisiin erinäisillä osa-alueilla palveluiden ja markkinoinnin saralla.

## 5 MARKKINOINNIN KEHITTÄMINEN ESPOO KAUPUNKITEKNIikka -LIKELAITOKSESSA

### 5.1. Benchmarkaus kunnallisiin toimijoihin

Benchmarkaus muihin kunnallisiin toimijoihin tapahtui haastatteleamalla eri organisaatioiden avainhenkilöitä luvussa 3.4. esitetyn mukaisesti. Haastattelujen perusteella tehdyt johtopäätökset on esitetty tämän työn lopussa, luvussa 8. Johtopäätökset.

### 5.2. Benchmarkaus yksityiseen sektoriin

Case-yrityksenä benchmarkauksessa yksityiseen sektoriin käytetään johtavaa, muun muassa korkean laadun hissejä ja hissien huoltoa ja ylläpitoa tarjoavaa Kone Oyj:tä. Kone Oyj:n käyttäminen esimerkkitapahtumana on loogista; yhtiön liikevaihto vuonna 2013 oli 6,9 miljardia euroa ja henkilöstömäärä 43000. Kone perustettiin vuonna 2010, ja on teknisen sektorin edelläkävijäyrityksiä Suomessa. ([www.kone.com](http://www.kone.com), 2014.) Benchmarkingissa on ensisijaisen tärkeää käyttää vertailukohteena sektorin huipputiimejä keskinkertaisten sijaan.

Vuosia takaperin dilemman lähtökohtana oli tilanne, jossa huolto-, ylläpito- ja modernisointitoiminto vastasi lähes 50 % liikevaihdosta, mutta toiminta ei ollut kannattavaa. Ensimmäinen toimenpide ongelman ratkaisemiseksi oli järjestää asiakaskysely. Asiakkaiden mielestä Kone Oy:n palvelujen laatu oli huono ja hinta ei ollut kilpailukykyinen. Johto hämmentyi kyselyn tuloksesta, ja arveli tuloksen johtuvan epäonnistuneesta markkinoinnista ja viestinnästä. Johto ei uskonut, että palvelun laatu voi olla huono. Johto päätti teettää toisen, selventävän tutkimuksen. Tehtiin kvalitatiivinen tutkimus, jossa haastateltiin keskeiset henkilöt 100 menetetyssä asiakasorganisaatiossa. Vastauksista saatiin selville, että hissien huollossa ja ylläpidossa ei ollut ongelmia. Ongelmia oli sen sijaan huoltomiesten ärsyttävässä toiminnassa, työnjohdon toiminnassa, kommunikoinnissa, henkilöstön tavoitettavuudessa, täsmällisyydessä ja aikatauluissa jne. (Grönroos, 2011)

Johto ymmärsi selventävän tutkimuksen jälkeen, että laadussa oli siltikin ongelmia, mutta ongelmat johtuivat toimintaprosessista. Tämä oli merkit-

tävä havainto johdolta, sillä laatu on aina kokemus johon liittyy kaksi ulottuvuutta:

- lopputulos, eli mitä asiakas saa
- prosessi, ja miten asiakas kokee prosessin

Laatu koetaan osittain subjektiivisesti, ja asiakkaan odotukset vaikuttavat laatukokemukseen. Kuten edellisessä luvussa todettiin, niin markkinoinnin on hyvä perustua realistiseen kuvaukseen yrityksen tarjoamista palveluista pystyäkseen pitämään asiakkaalle myymänsä palvelun laadun asiakkaan odotusten mukaisena. Mikäli asiakas odottaa liian optimistisen markkinoinnin seurauksena korkeampaa laatua kuin mitä yritys kykenee todellisuudessa tarjoamaan, niin asiakas väistämättä pettyy, vaikka lopputulos olisikin objektiivisesti tarkasteltuna sovitun mukaista.

### 5.3. Espoo-tarina

Espoo-tarina on Espoon strategia vuosille 2013–2017. Valtuusto päätti siitä 10.6.2013. Espoo-tarina suuntaa kaupungin toimintaa entistä paremmin ja selkeämmin yhteisten tavoitteiden mukaisesti.

Vuoden 2014 talousarvio ja taloussuunnitelma johdettiin Espoo-tarinasta. Toimialat ja yksiköt johtavat omat tarinansa ja tavoitteensa Espoo-tarinasta ja yhteisistä valtuustokauden tavoitteista. Tarinan vieminen arjen työhön on alkanut. (Espoon internet sivut, 2014)

Espoo-tarinan pohjana on 15 000 ideaa ja toivomusta. Aineistoa ja ideoita kerättiin monin eri tavoin:

- Kaikille avoin verkkohaastattelu 12.4. – 25.8.2012
- Esikoululaisten Päivä kaupunginjohtajana –projekti, jonka puitteissa toteutettiin kysely kaikille Espoon esikoululaisille
- Espoo-päivän työpajat erikseen nuorille ja aikuisille
- Kaupunginjohtajan asukasillat kaikissa kaupunki- ja paikalliskesköksissä toukokuussa 2012.
- Aineistoa käsiteltiin edellisen valtuuston seminaarissa marraskuussa 2012 ja uuden valtuuston kahdessa strategiaseminaarissa alkuvuodesta 2013.
- Ensimmäistä tarinaluonnosta pohdittiin yli 700 Espoon kaupungin esimiehen voimin toukokuussa 2013 Esimiesareenalla.
- Valtuustoryhmät käsitelivät tarinaluonnosta.
- Luonnos oli asukkaiden ja henkilöstön kommentoitavana huhtikuussa 2013.
- Valtuusto hyväksyi Espoo-tarinan 10.6.2013 (Espoon internet sivut)

Ideoiden pohjalta Espoon strategia vuosille 2013- 2017 kirjoitettiin Espoo-tarinan muotoon (Espoon internetsivut, 2014). Espoon toiminnan tulee perustua strategiaan, eli Espoo-tarinaan. Näin ollen palvelujen markkinoinnin tulee myös perustua Espoo-tarinan ilmeeseen ja arvomaailmaan.

### 5.4. Work-shopit

Markkinoinnin kehittämistyö Espoo Kaupunkitekniikka -liikelaitoksessa aloitettiin järjestämällä work-shopeja, joissa mietittiin erilaisia vaihtoehtoja markkinointimenetelmille, markkinointisuunnitelman sisältöä, aikataulutusta ja muita markkinointiin liittyviä keskeisiä seikkoja. Work-shoppeihin osallistui tutkijan lisäksi varsinaisena jäsenenä Hannele Vepsäläinen. Muita henkilöitä otettiin mukaan work-shoppeihin tarvittaessa konsultoimaan erinäisissä asioissa.

Espoon kaupungilla on olemassa oma aineistopankki, ja Espoo-tarinaa varten oli luotu laaja joukko erilaisia kuvitusmateriaaleja ja julkaisupohjia. Kehitysryhmä halusi käyttää markkinoinnissaan edellä mainittua materiaalia, joten ensin oli selvitettävä materiaalin tekijänoikeusasiat. Asiaa kyseltiin konsernihallinnon esikunnasta, josta myös myönnettiin lupa käyttää Espoo-tarinan kuvitusmateriaalia tulevassa Espoo Kaupunkitekniikka -liikelaitoksen esitteessä.

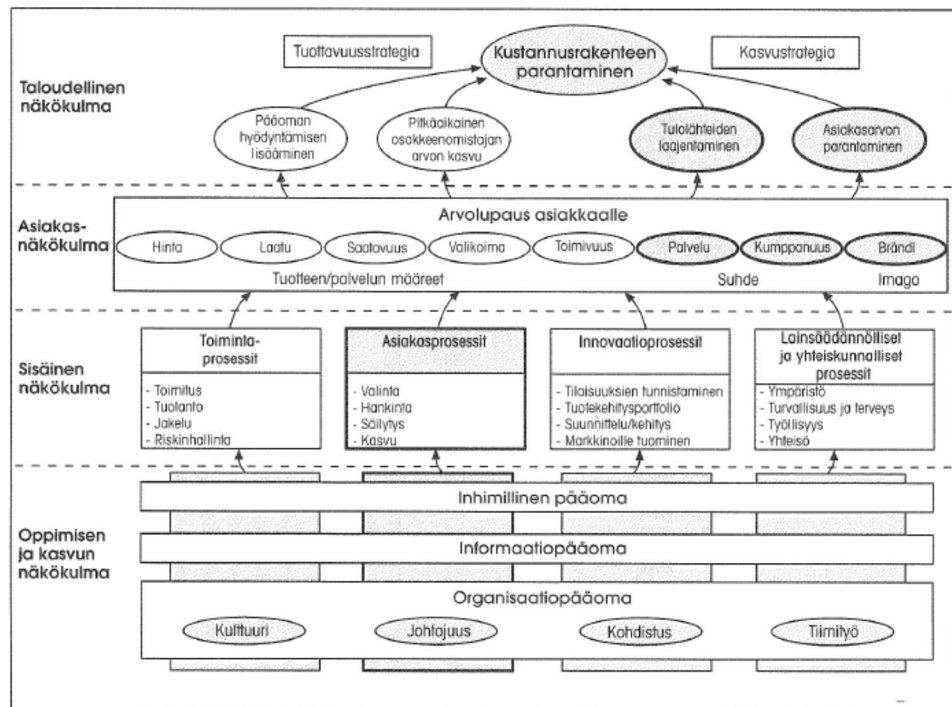
Work-shop pidettiin myös tutkijan ja Ympäristöpalvelut -palveluyksikön vastaavan ylläpitomestarin Kari Nikolan kanssa. Nikolan vastuualueeseen kuuluu Päälysteet ja merkinnät -palvelualue, joka valmistaa muun muassa liikennemerkkejä ja erilaisia opasteita, kylttejä, teippauksia ym. merkintöjä tilauksesta. Nikolan kanssa käydyissä keskusteluissa tuli ilmi, että heidän palveluilleen olisi kysyntää jossain määrin lähes jokaisessa Espoon kaupungin yksikössä, alkaen vaikkapa toimistohuoneiden nimikylteistä. Koska palveluita ei ole aktiivisesti ja järjestelmällisesti markkinoitu, niin muut yksiköt eivät tunne riittävästi Päälysteet ja merkinnät -palvelualueen toimintaa ja palveluvalikoimaa, jolloin tarvittavat tuotteet tilataan muilta toimittajilta.

Samanlaista signaalia on ollut havaittavissa muidenkin Espoo Kaupunkitekniikka -liikelaitoksen palveluyksiköiden saralla ajoittain. Työ on yksiköissä kausiluontoista, ja vaikka yksiköiden välillä on harjoitettu henkilöstösiirtoja sesonkitarpeita tasaamaan, niin jokaisessa yksikössä esiintyy ajoittain henkilöstön työllistämisen suhteen haasteita. Vanhanaikainen organisaatorakenne lokeroi resurssit asiakkaiden kannalta epäoleellisiin hierarkioihin ja palveluiden tilaaminen on vaikeaa, kun ei tarkalleen tiedetä oikeita yhteishenkilöitä kaikista palveluyksiköistä.

Work-shoppien tuloksena todettiin, että markkinointia varsinaisille asiakkaille tulisi tehdä palvelulähtöisesti, ei organisaatioiden mukaan. Liikelaitoksella on kattava valikoima palveluita tarjottavanaan, ja henkilöstön, kaluston sekä alihankkijoiden resursseilla liikelaitos pystyy tarjoamaan lähes kaiken kunnallisteknisen palvelun mitä vain tarvita saattaa. Liikelaitoksen tulisikin keskittyä ensisijaisesti myymään segmenttinsä palveluita suurella volyymillä liikelaitostasolla, ja vasta sen jälkeen jakaa työt yksikkötasolle. Yksikkötasoista tulisi päästä tuottavuuden nostamiseksi eroon ja siirtyä projektiluontoiseen resursointiin, mutta tässä tutkimuksessa keskitytään vain markkinointiin ja markkinoinnin kehittämiseen.

5.5. Strateginen suunnittelu

Yrityksen strategista suunnittelua helpottamaan on hyvä luoda strategiakartta. Strategian visuaalinen esitystapa, strategiakartta, on johtajille yhtä tärkeä työkalu kuin tulosten seurantaan tarkoitettu tasapainotettu tuloskortti. Neljän näkökulman mallin on havaittu olevan tehokas työkalu myös strategian kuvaamiseen ja toteuttamiseen. Strategiakartta tarjoaa yhtenäisen ja aukottoman kuvaustavan, jonka avulla on mahdollista määritellä tavoitteet ja mittarit sekä hallita niitä. (Tikkanen, Aspara, Parvinen, 2007.)

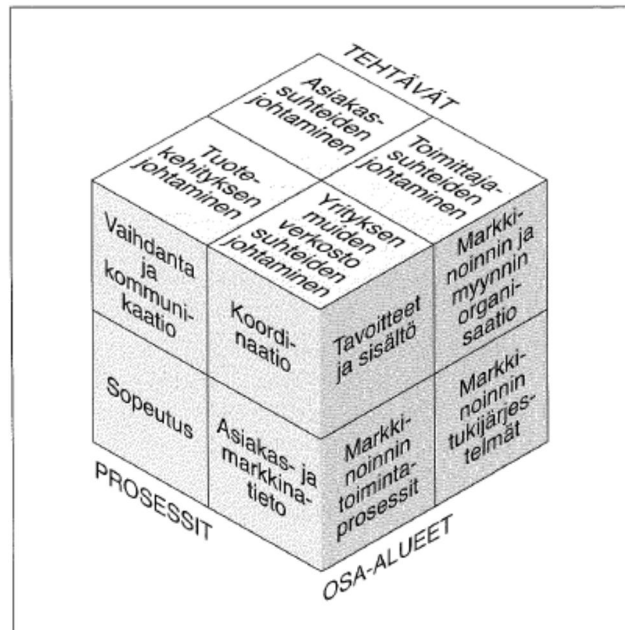


Kuva 12. Strategiakartta (Tikkanen ym., 2007)

Kuvassa 12 on esitetty strategiakartta Tikkasen ym. (2007) mukaan. Strategia tasapainottaa vastakkaisia voimia, mikä on tärkeää yrityksen tasapainoisen toiminnan varmistamiseksi. Yrityksen toiminta on vakaata kun painosuhteet eri tavoitteiden välillä ovat sopusuhtaiset.

Markkinointistrategia johdetaan yrityksen strategisista tavoitteista, ja markkinoinnin tulee tukea valittua strategiaa. Markkinointistrategiassa tulee ottaa huomioon ainakin seuraavat näkökulmat:

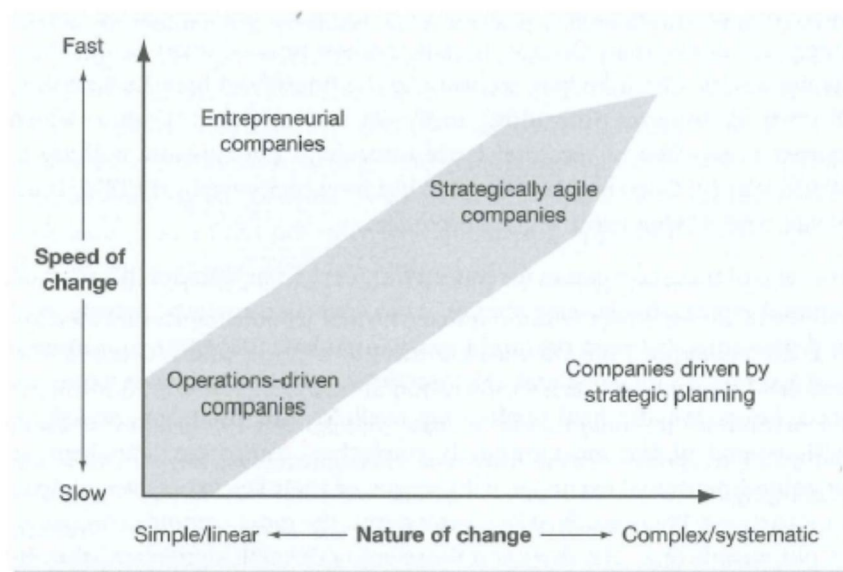
- Mitä asiakasryhmiä lähdetään tavoittelemaan?
- Mitä markkinoinnin eri keinoja käytetään edellä mainittujen kohde-ryhmien tavoittamiseksi?
- Missä aikataulussa suunnitelma viedään läpi?
- Kuka toteuttaa ja vastaa toimenpiteistä käytännössä?
- Mitä eri markkinointitoimenpiteet tulevat maksamaan nyt ja myöhemmin?



Kuva 13. Yrityksen markkinointistrategian osa-alueet (Tikkanen ym., 2007)

Kuvassa 13 on kuvattu yrityksen markkinointistrategian osa-alueet Tikkanen ym. (2007) mallin mukaisesti. Kuva helpottaa hahmottamaan kuinka markkinointi leikkaa läpi koko yritystoiminnan silloin kun markkinointistrategia on hyvin laadittu.

Markkinoinnin päätehtävänä on yrityksen asiakassuhteiden johtaminen. Asiakassuhteet ovat ajassa kehittyviä ja muuttuvia sosiaalisia rakenteita, jotka ohjaavat taloudellisten osapuolten välisen vaihdannan sisältöä ja tuloksia. (Tikkanen ym., 2007.) Koska asiakassuhteet ovat ajassa kehittyviä kuten markkinat yleensäkin, tulee yrityksen olla ketterä mukautumaan toimintaympäristönsä asettamien vaatimusten mukaan. Alla on esitetty kuva havainnollistamaan muutosten luonteen perusteella tarvittavia toimintatapoja.



Kuva 14. Missä strategista ketteryyttä tarvitaan eniten? (Doz, Kosonen, 2008.)

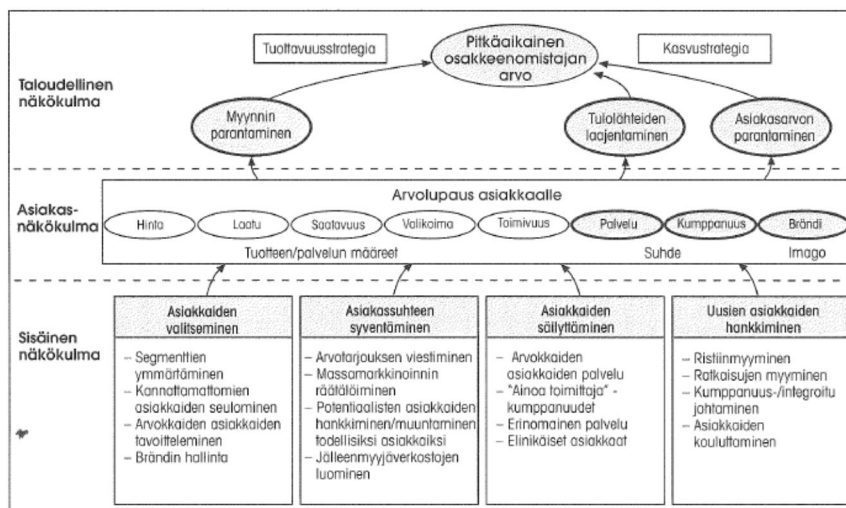
Muutos voi olla joko hidasta tai nopeaa, ja se voi olla joko yksinkertaista (suoraviivaista) tai monimutkaista (järjestelmällistä). Strategisella suunnittelulla pärjää systemaattisten muutosten kanssa silloin, kun muutos tapahtuu hitaasti. Aloitekykyisyyttä ja yritteliäisyyttä vaaditaan silloin, kun muutos on nopeaa. Haastavimmat olosuhteet vallitsevat tilanteessa, jossa muutos on nopeaa ja monimutkaista. Näissä tilanteissa pärjäävät strategisesti ketterät yritykset. (Doz, Kosonen, 2008.)

Strateginen ketteruus syntyy Dozin ja Kososen (2008) mukaan kolmesta yrityksen ominaisuudesta: Strateginen herkkyys, johdon yhtenäisyys ja resurssien liikkuvuus. Strateginen herkkyys syntyy siitä, kun yritys on asiakkaisiinsa vahvasti kytköksissä ja pystyy aistimaan markkinoilla tapahtuvia muutoksia ennakkoiden. Tämä strateginen syväymmärrys edellyttää sisäistä ja ulkoista dialogia ja siitä saatavan tiedon hyödyntämistä. Johdon yhtenäisyydellä tarkoitetaan johdon kykyä tehdä nopeita ja kollektiivisia päätöksiä strategisen syväymmärryksen pohjalta. Nopea, yhtenäinen ja rohkea päätöksenteko johtoryhmätasolla on elintärkeää nopean strategian aikakaudella. Resurssien liikkuvuus syntyy strategisen herkkyyden ja johdon yhtenäisyyden tuloksena. Oikeanlainen yrityskulttuuri, oikeanlainen keskittäminen ja toimintojen modularisointi ovat myös tärkeitä tekijöitä resurssien liikkuvuuden kannalta. Mikäli kaikki edellä mainitut seikat ovat kunnossa, niin resurssit saadaan helposti sopeutumaan vaadittuihin ja nopeisiin muutoksiin.

Kuntasektorilla käynnissä oleva yksityistämisen ja ulkoistamisen buumi on ehkä suurin muutos minkä kunnalliset organisaatiot kohtaavat tällä hetkellä. Muutos on suuressa mittakaavassa melko rauhallista, mutta koskettaa suurta henkilöstömäärä kuntien palveluksessa. Yksittäisissä tapauksissa muutos voi poliittisesta tahdosta johtuen tapahtua myös hyvin nopeasti. Muutos on teoriassa yksinkertainen, joko kunta tuottaa itse lakisääteisiä palveluita tai hankkii ne ostopalveluna. Käytännössä kuntien henkilöstöpolitiikka kuitenkin asettaa merkittävät haasteet edellä mainittujen vaihtoehtojen puntaroinnille. Asiakkuussuhteiden johtaminen on avainasemassa myös kunnan sisäisillä markkinoilla toimivissa yrityksissä. Hyvällä asiakkuussuhteiden johtamisella voidaan merkittävästi vaikuttaa toimintaympäristön muutoksen laatuun ja nopeuteen etenkin kuntasektorilla, vaikka suuret linjaukset ovatkin usein poliittisia.

Asiakkuuksien kehittäminen koostuu Tikkasen ja kumppaneiden (2007) mukaan neljästä prosessista, jotka on kuvattu seuraavalla sivulla kuvassa 15.





Kuva 15. Asiakasjohtamisprosessit (Tikkanen ym., 2007, 127)

Espoo Kaupunkiteknikka -liikelaitoksen tapauksessa asiakkaita ei merkittävässä määrin voida valita, vaan palveluita tuotetaan lähes ainoastaan kunnan omalle tilaajaorganisaatiolle. Asiakkaille tulee kuitenkin luoda brändi-imago ja arvolupaus, joka miellyttää segmentin asiakasta. Yleisesti ottaen kaikille asiakassegmenteille luodaan asiakaslähtöisesti omanlainen arvolupaus ja jopa brändi. (Tikkanen ym., 2007.)

Uusia asiakkaita hankitaan viestimällä markkinoille arvolupausta. Potentiaaliset asiakkaat pyritään myynnin avulla saamaan todelliseksi asiakkaiksi. Olemassa olevien asiakkaiden säilyttäminen tapahtuu varmistamalla tuotteen ja palvelun laatu, ratkaisemalla asiakkaan ongelmat ja varmistamalla asiakkaan tyytyväisyys. (Tikkanen ym., 2007.)

Asiakassuhteiden vahvistaminen on Espoo Kaupunkiteknikka -liikelaitoksen tapauksessa tärkein prosessi. Tämä tapahtuu tutustumalla asiakkaisiin ja lisäämällä yrityksen osuutta asiakkaan kokonaiskulutuksessa (Tikkanen ym., 2007). Toisin sanoen avainasiakkaiden kohdalla yrityksen tulee pyrkiä ydintoiminta-alueellaan tuottamaan asiakkaan tarvitsemat palvelut mahdollisimman kokonaisvaltaisesti.

Asiakassuhteiden kehittämisen strategioiden tulee sisältää kaikki neljä edellä kuvattua prosessia jotta strategia on kokonaisvaltainen ja toimiva (Tikkanen ym., 2007).

## 5.6. Markkinointi osana strategista suunnittelua

Markkinointi on tärkeä osa yrityksen strategista suunnittelua. Markkinoinnin tavoite on pitkäaikaisen kilpailuedun saavuttaminen kahden toisiinsa liittyvän osakokonaisuuden avulla. Osakokonaisuudet ovat seuraavat:

- Markkinasegmentin valinta
  - Markkinoinnin johtaminen
- (Niittymäki, 2013.)

Molempien osakokonaisuuksien tulee nivoutua toisiinsa saumattomasti jotta markkinointistrategia on helposti omaksuttavissa.

Markkinasegmentin valinta koostuu kahdeksasta tekijästä. Muistisääntönä toimii kahdeksan o-kirjainta, jotka tulevat osatekijöiden englanninkielisistä termeistä. Kuvassa 16 on esitetty markkinointi kaaviona. Alla on esitetty markkinasegmentin valintaan liittyvät kahdeksan osatekijää:

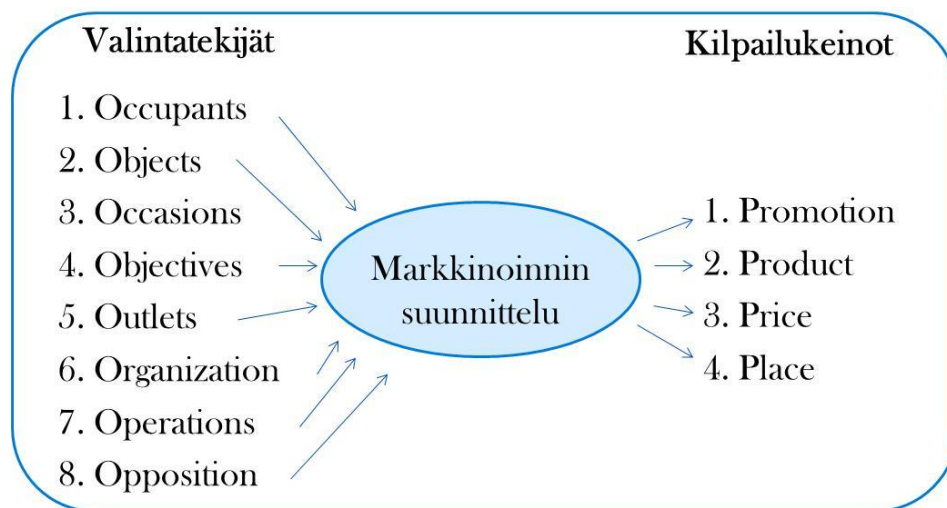
- Occupants: Ketkä ovat yrityksen asiakkaita (maa, ikä, sukupuoli,...)
- Objects: Mitä ostetaan tällä hetkellä (tuotteet, palvelut, ideat,...)
- Occasions: Milloin valittava markkinasegmentti ostaa tuotteita (octoberfest, juhannus, joulukuukin, äitien- ja isänpäivät,...)
- Objectives: Ostosmotivaatiotekijät (uusi kännykkä, tietokone,...)
- Outlets: Miten varmistetaan tuotteen saatavuus ja viestintä asiakkaille (tukkukauppa, vähittäiskauppa, e-kauppa, ...)
- Organization: Kuvailaan miten uuden tuoteidean hyväksyntä tapahtuu, millainen on päätöksentekoyksikkö (TV:n ostos, rakennusurakka Suomessa ja muissa maissa...)
- Operations: Ostosorganisaation toimintamalli (reilu peli vai...)
- Opposition: Markkinoilla vallitseva kilpailutilanne (monopoli, oligopoli, vapaa kilpailu,...)

(Niittymäki, 2013.)

Markkinoinnin johtamisessa on klassisen 4P-mallin mukaan neljä tärkeää osatekijää.

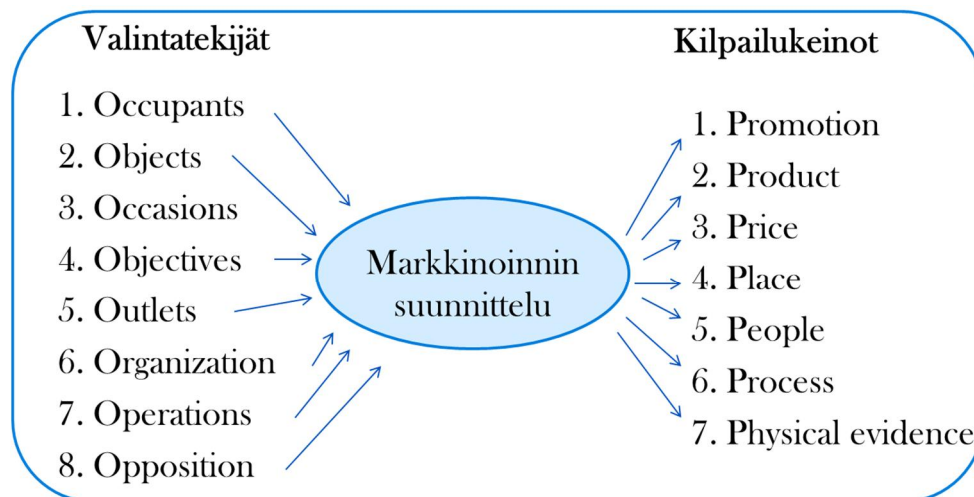
- Promotion: Viestintä, mainonta, myyntityö, PR-työ ja myynnin edistäminen (sales promotion), kuten messuille osallistuminen...
- Product: Tuotteen 3 (5) kerrosta: ydintuote, käsin kosketeltava tuote, tuote liitännäis-palveluineen, kaikki odotukset täyttävä tai jopa ylittävä tuote
- Price: tuotteen hinnoittelu, alunnuspolitiikka, maksuehdot,...
- Place Jakelutie: suoraan asiakkaalle vai välittäjän kautta (Alun perin kioskin paikka, vrt. MacD)

(Niittymäki, 2013.)



Kuva 16. Markkinointi kaaviona (klassinen 4P-malli)

Modernimmassa markkinointimallissa klassista 4P-mallia on laajennettu siten, että mukaan on otettu näkökulmat koskemaan myös ihmisiä (people), prosesseja (process ja fyysistä ympäristöä (physical evidence). Tämä 7P-malli (Kuva 17) on kehitetty palvelumarkkinoinnin tarpeita ajatellen ja sopii myös suhdemarkkinointiin huomattavasti paremmin kuin 4P-malli, joka palvelee lähinnä tavaroiden markkinointia. (Wikipedia, 2014.)



Kuva 17. Markkinointi kaaviona (Modernimpi 7P-malli)

Edellä kuvattujen mallien välillä on toki olemassa myös välimuotoja, ja markkinointitavan valinta riippuu pitkälti vaihdantaan osallistuvien tahojen luonteesta. Yritysten välisessä kaupankäynnissä (B2B) suhdemarkkinointi on yleisempää, joten markkinointitapa on useimmiten 7P-mallin mukaista (Wikipedia, 2014).

B2B -markkinoinnissa toiminta on usein verkostomaista ja ammattimaista, sekä ostajat että myyjät ovat ammattilaisia

Kuluttajille suunnattu markkinointi (B2C) on yleensä brändäystä ja mas-samarkkinointia, jossa myyjän ja ostajan välisen kanssakäymisen sijaan keskitytään luomaan positiivisia mielikuvia tuotteesta ja elämyksistä. (Wikipedia, 2014.)

Espoo Kaupunkiteknikka -liikelaitoksen toiminta nykymallillaan on kaupungin sisäisten palveluiden tuottamista. Markkinoinnin kehittämisessä linjauksena kannattaa siis pitää 7P-mallia, vaikka palveluliiketoimen toimialalla valmistellaankin brändäystä parasta aikaa.

Markkinointistrategiaa laadittaessa on tärkeää ottaa huomioon myös ympäristö, jossa yritys toimii ja markkinoi palveluitaan. Markkinoinnin ympäristö koostuu seuraavista osatekijöistä:

- Poliittinen ympäristö: EU, USA, Venäjä, Kiina,...
- Kansantaloudellinen ympäristö: BKT/cap,...
- Sosiokulttuurinen tilanne: tuotteen hyväksyttävyys, vrt. esimerkiksi valmisruoka ynnä muut,...
- Teknologian taso kyseisessä maassa, käyttöönoton mahdollisuus, huolto (sähkö, puhelinlinjat,...)
- Ympäristönäkökulma, kestävä kehitys,...

Edellä mainitut osatekijät muodostavat englanninkielisistä termeistään muistisäännöksi sanan PESTE (Political, economical, sociocultural, technological, environmental). Usein puhutaankin PESTE-analyysistä markkinaympäristöstä keskustellessa. (Niittymäki, 2013.) Markkinoinnin ympäristön miettiminen ja analysointi on tärkeää vapailta markkinoilla kilpailtaessa. Kuntasektorilla lakisääteisten palveluiden tuottamisessa en näe markkinointiympäristön tutkimisella merkittäviä potentiaaleja markkinoinnin onnistumisen vaikuttamiseen.

### 5.7. Markkinointisuunnitelman laatiminen

Markkinointia ajatellaan helposti yrityksen ydintoiminnan ulkopuolisena osana. Usein mielletään markkinoinnin kuuluvan erilliselle markkinointiyksikölle, jonka tehtävänä on toteuttaa laadukasta markkinointia siten, että yrityksen muun henkilöstön ei tarvitse ajatella markkinointia oman työnsä lomassa. Markkinoinnin on kuitenkin tarkoitus tukea koko yrityksen toimintaa, ja jokainen työntekijä on keskeisessä roolissa markkinoinnin onnistumiseksi. Erillinen markkinointiyksikkö ei voi tuntea yrityksen jokaista palvelua ja työntekijöiden osaamista niin hyvin, että yksikkö voisi korvata yksilöiden toteuttaman markkinoinnin. Jotta yksilöt voivat markkinoida yrityksen palveluita yhteisellä ilmeellä ja yhteisillä pelisäännöillä, on avuksi luotava markkinointisuunnitelma.

Markkinointisuunnitelmista on lukuisia malleja, mutta siihen olisi hyvä sisällyttää ainakin nykytilan analyysi, tavoitteiden ja toimenpiteiden kirjaa-

miset sekä tulosten seuranta. Keskeisiä seurattavia muuttujia ovat asiakkaat, tuotteet ja kilpailijat.

Tässä tutkimuksessa nykytilan kartoitus tapahtui haastattelemalla sekä oman organisaation suurinta tilaajaa, sekä muiden kuntien tuottajien avainhenkilöitä. Lisäksi tutustuttiin verrokkikuntien organisaatioihin ja tilaajiin (sisäiset/ulkoiset). Tuotteet ovat kaikilla tutkimukseen osallistuneilla kunnilla erinomaisesti vertailukelpoiset. Kilpailijoina toimivat yksityiset yritykset, jotka pyrkivät päättäjiä muun muassa lobbaamalla vakuuttamaan, että kunnallisteknisten töiden ulkoistaminen on kunnille järkevää. Nykytilanne on siis markkinointisuunnitelmaa varten riittävästi selvillä.

Tavoitteiden ja toimenpiteiden kirjaaminen onkin haastavampi tehtävä riivakasti muuttuvassa toimintaympäristössä, sillä Espoossa tuore toimiala hakee vielä paikkaansa ja nykyinen kaupunginvaltuusto ei ole saanut linjattua liikelaitosten jatkosuuntia. Tällä hetkellä ei tiedetä tehdäänkö liikelaitoksista yhtiöitä, hankitaanko palvelut ulkoisilta toimijoilta liikkeenluovutuksen kanssa vai palataanko vanhaan virastomalliin. Vaihtoehtoja on muitakin, mutta markkinointisuunnitelman laatimisen haasteena tällä hetkellä on juuri se, että tavoitteita ei voida kirjata kovin laajasti ennen kuin organisaation kehityssuunta on päätetty. Liikelaitokset eivät voi merkittävässä määrin tällä hetkellä myydä palveluitaan kaupungin ulkopuolisille tilaajille kilpailuneutraaliteettikysymysten takia, joten markkinointia ei kannata myöskään suunnitella ulkoisille tahoille. Järkevintä on suunnitella markkinointia sisäisille tilaajille, ja pyrkiä lähinnä liikelaitosten tuottamien palveluiden tunnettavuuden kehittämiseen. Kuten luvussa 4.1 on todettu, niin yrityksen on hyvä olla tehokas sisäistenkin palveluiden tuottajana pärjätäkseen ulkoisilla markkinoilla. Näin ollen liikelaitosmallia voidaan pitää hyvänä sparrausvaiheena markkinoinnin saralla. Sisäisen tunnettavuuden parantamisella on vahva potentiaali kaupunkikonsernin kustannusten pienentämiseksi.

Markkinointisuunnitelma käsittelee sekä sisäistä, että ulkoista markkinointia. Kummastakin näkökulmasta otetaan kantaa seuraaviin asioihin:

- Tavoitteet
- Periaatteet
- Vastuut ja roolit
- Kohderyhmät
- Foorumit ja kanavat
- Materiaalit esimiehille
- Materiaalit koko henkilöstölle

Espoo Kaupunkitekniikka -liikelaitoksen markkinointisuunnitelmasta laadittiin tässä vaiheessa melko suppea ja yksinkertainen versio (Liite 1). Markkinointisuunnitelmaa tullaan tarkentamaan, laajentamaan ja kehittämään jatkossa kunhan organisaatio lisää tuntemustaan markkinoinnista. Markkinointisuunnitelman ensimmäisessä versiossa edellä mainittuihin kohtiin otettiin kantaa melko suppeasti. Tuotantojohtaja vastasi yksin suunnitelman laatimisesta. Markkinointisuunnitelmassa esitetyt markki-

noinnin foorumit ja kanavat ovat jo olemassa olevia ja joissakin yksiköissä toimivia väyliä. Markkinointisuunnitelmassa voitiin myös käyttää benchmarkausta Espoon olemassa oleviin viestintämateriaaleihin, joista saatiin hyviä ajatuksia Espoo Kaupunkitekniikka -liikelaitoksen suunnitelmaan.

### 5.8. Markkinointisuunnitelman jalkauttaminen

Markkinointisuunnitelman jalkauttaminen alkaa sen jälkeen, kun suunnitelma on hyväksytty liikelaitoksen johtoryhmässä. Markkinointisuunnitelman toteuttaminen on tosin aloitettu ennen suunnitelman hyväksyttämistä, sillä Espoo Kaupunkitekniikka -liikelaitoksen esitteen lanseeraus on sovittu tapahtuvat Espoo-päivänä 30.8.2014. Esitteen saaminen julkaisukelpoiseksi oli haastavaa kesälomasesongin painaessa päälle, mutta kiitos Niko Riepposen homma pysyi tiukassa aikataulussa ja esite on julkaisukelpoinen määräaikaan mennessä.

Markkinointisuunnitelman jalkauttaminen tullaan suunnittelemaan palveluyksiköiden johtajien kanssa yhteistyössä siten, että suunnitteluun otetaan kaikista yksiköistä mukaan myös muutamia avainhenkilöitä. Lokakuulle suunnitellussa markkinointiseminaarissa tullaan pohtimaan markkinointisuunnitelman jalkauttamista ryhmätyön merkeissä. Jalkauttamisen suunnittelun tulee olla osallistavaa ja myös lähiesimiehiä mukaan ottavaa, koska he tuntevat alaisensa parhaiten ja markkinointisuunnitelman tulee näyttää toteutettavalta ja sopivan tavoitteelliselta myös henkilöstön silmissä.

### 5.9. Markkinointisuunnitelman toteutumisen seuranta (BSC)

Markkinointisuunnitelman toteutumista on syytä seurata säännöllisesti ja kriittisesti. Esimerkiksi puolen vuoden välein tehtävä arviointi auttaa näkemään, miten tavoitteissa on onnistuttu ja millä alueilla olisi parantamisen tai muuttamisen varaa. Markkinointisuunnitelman seurannaksi esitän tasapainotetun tulokortin käyttämistä. Seuranta varten laadittu tulokortti on esitetty liitteenä. (Liite 3).

Tulokorttiin valittiin perinteisen mallin mukaisesti neljä näkökohtaa, joskin taloudellista näkökohtaa on tarkasteltu enemmän tunnettavuuden nousun kautta. Tunnettavuuden nousu oletettavasti lisää liikevaihtoa pitkällä tähtäimellä, joten tässä kohdassa haluttiin painottaa pikavoittojen sijasta pitkäaikaista arvonnousua. Markkinoinnin jalkauttaminen liikelaitoksessa alkaa Espoo -päivän tapahtumasta, joten tapahtuman onnistuminen otettiin mukaan mittaristoon suurella painoarvolla. Toinen merkittävä ja yhtä suurella painoarvolla oleva tekijä on markkinointisuunnitelman päivittäminen ajallaan. Palveluiden tunnettavuuden kasvu ja liikevaihdon kasvu ovat myös tärkeitä taloudellisia näkökulmia jotka otettiin huomioon tulokorttissa.

Asiakasnäkökulmasta tarkastellaan asiakastyytyväisyyttä uusittuun markkinointistrategiaan. Tutkimuskysely uusitaan vuoden 2015 aikana, ja tuloksia verrataan 2014 saatuihin vastauksiin. Näiden avulla saadaan selville asiakkaan näkemys markkinoinnin kehittymisestä.

Sisäisten prosessien toimivuutta arvioidaan neljän osa-alueen näkökulmasta. Seurattavia kohteita ovat sovittujen toimintatapojen noudattaminen, markkinointiryhmän kokoontuminen säännöllisesti, yhteistoiminta muiden yksiköiden kanssa viestinnän suhteen sekä suunnitellun markkinointimateriaalin valmistuminen aikataulun mukaisesti.

Henkilöstön näkökulmasta tulokseen vaikuttavat osallistuminen yhteisiin tilaisuuksiin, osallistuminen markkinoinnin suunnitteluun, ilmapiirimittaus ja oman yksikön tavoitteiden tunteminen ja ymmärtäminen.

Tuloskortilla mitataan edellä mainittuja asioita ensimmäisen kerran vuonna 2015, jonka jälkeen tulokset ja alkuvaiheessa asetetut tavoitteet analysoidaan. Analyysin perusteella asetetaan seuraavat tavoitteet, jonka jälkeen tuloskortti päivitetään ja tuloksia mitataan uudelleen esimerkiksi vuoden kuluttua. Tulokorteilla mittaamisessa on yleistä, että korttia muutetaan ainakin ensimmäisen mittauskerran jälkeen. Joitain kohtia poistetaan ja joitain lisätään. Mahdollisesti joitain painoarvoja muutetaan, mikäli niissä havaitaan epätasapainoa tai jotakin kohtaa halutaan painottaa eri tavalla kuin aiemmin.

### 5.9.1. Strategian ilmaiseminen operatiivisina käsitteinä

Balanced Scorecard -mittariston avulla organisaation osat, resurssit ja osaaminen, yhdistetään arvon luomiseksi valituille asiakkaille. Mittariston avulla organisaation johto ja koko henkilökunta toteuttavat ja parantavat toimintaansa tavoitteiden suuntaisesti. Mallin avulla voidaan strategian toteutumista kuvata ja viestiä siitä jatkuvasti.

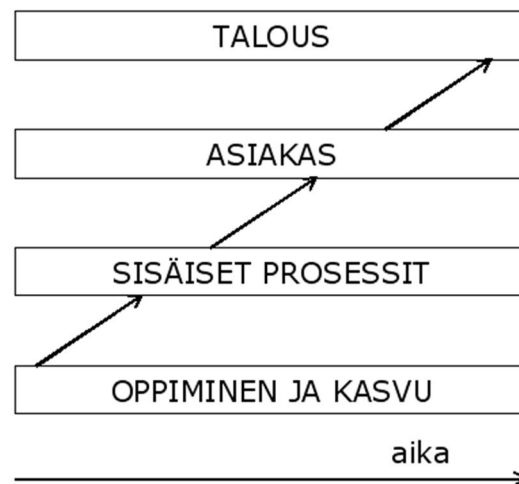
Organisaation johtaja tai johtoryhmä eivät pysty toteuttamaan uutta strategiaa yksin. Siihen tarvitaan jokaisen työntekijän aktiivista työpanosta. Strategia on viestitettävä johtoryhmästä jokaiselle työntekijälle. Strategiakeskeisessä organisaatiossa jokaisen työntekijän on voitava ymmärtää strategia ja toimittava päivittäisessä työssään tavalla, joka tukee strategian toteutumista. Tasapainotettu mittaristo pakottaa johdon ilmaisemaan visionsa sellaisin käsittein, että se on ymmärrettävä niille, jotka sitä toteuttavat. Tämä tarkoittaa sitä, että sisäisen viestinnän on oltava kunnossa jotta valittu strategia saadaan jalkautettua yrityksen toimintaan yksilötasolle saakka. (Opetushallitus 2014; Kaplan ja Norton 2002, 14.)

### 5.9.2. Yleistä BSC-mallista

Kaplan ja Norton esittelivät ensimmäisinä tasapainotetun tuloskortin käsitteen artikkelissa, joka julkaistiin vuonna 1992. Tasapainotetussa mittaristossa organisaatiota tarkastellaan neljästä eri näkökulmasta, ja toiminnan ohjaus pyritään yhdistämään pitkäaikaiseen visioon ja strategiaan. Tarkastelu neljästä tai viidestä eri näkökulmasta ja toiminnan lyhytaikainen ohjaus pyritään BSC -mallissa yhdistämään pitkäaikaiseen visioon ja strategiaan sen sijaan että keskityttäisiin vain taloudellisen kehityksen seurantaan.

Näkökulmia ovat taloudellinen, asiakas-, prosessi- ja oppimisen ja kasvun näkökulma. (Opetushallitus, 2014.)

*Taloudellisesta näkökulmasta* tarkasteltavia ja mittaroitavia asioita ovat muun muassa resurssien taloudellinen käyttö ja omistajien odotukset kannattavuuden ja kasvun suhteen. *Asiakasnäkökulmasta* tulee tarkastella asioita muun muassa miettimällä miltä toiminta näyttää asiakkaan mielestä, mitä asiakkaiden tarpeita tyydytetään ja mitä asiakkaat ovat siitä valmiita maksamaan. *Prosessinäkökulmasta* tarkasteltavia asioita ovat sisäisten prosessien toimivuus omistajille ja asiakkaille arvoa luovasti siten, että asiakkaiden ja omistajien odotukset täyttyvät. Oppimisen ja kasvun näkökulmasta tarkastellaan muun muassa siten, miten yritys säilyttää muutosta ja kehittymiskyvyn, mitä organisaatiolta edellytetään tarvittavan osaamisen säilyttämiseksi ja kehittämiseksi.



Kuva 18. Syysseurauslogiikka BSC:ssa

### 5.10. Espoo Kaupunkitekniikka -liikelaitoksen esitteen laatiminen

Espoo Kaupunkitekniikka -liikelaitoksen esitteen laatimista varten perustettiin työryhmä, johon kuului liikelaitoksesta tutkijan lisäksi valvojapuhutarhuri Hannele Vepsäläinen. Esitteen suunnittelu päätettiin toteuttaa omalla työllä ja lopullinen painatus ja graafisen ulkoasun viimeistely päätettiin jättää painotalon vastuulle.

Esitteen suunnittelussa lähdettiin liikkeelle ajatuksesta, että laaditaan yksinkertainen ja tiivis esite, joka on ensisijaisesti suunnattu kuntalaisille. Esitteen tarkoitus on lisätä liikelaitoksen tunnettavuutta. Myöhemmin on tarkoitus laatia erilaisia esitteitä joissa painotetaan eri asioita asiakaskunnan tarpeista riippuen. Myynnin lisäämiseen tähtäävästä esitteestä kerrotaan kohdassa 5.11. Esitteen julkaisumalliksi päätettiin jo hyvissä ajoin flyeri, joka on avattuna A4-kokoinen.

Esitteen sisältöön päätettiin sijoittaa lyhyt kuvaus liikelaitoksen jokaisen palveluyksikön toiminnasta. Yksiköitä on Rakentaminen, Ylläpito ja Ym-



päristöpalvelut. Palveluyksiköiden toiminnan kuvas suunniteltiin lyhyeksi, ytimekkääksi ja kieliasultaan kansanomaiseksi. Vepsäläinen luonnosteli jokaisen palveluyksikön osalta tekstiosuuden, jonka jälkeen palveluyksiköiden johtajat saivat kommentoida tekstiä. Samaan aikaan valikoitiin Espoon aineistopankista flyeriin sopivia liikelaitoksen toimintaa ilmentäviä kuvia. Kun tekstit oli kommentoitu, niin sommiteltiin tekstiä yhteen kuvien kanssa. Ensimmäinen raakavedos flyeristä tehtiin office -ohjelmilla. Flyeristä tehtiin kaksipuolinen, ja lay-out suunniteltiin siten, että ulkokanteen tuli kansilehti sekä valmista ja hyvin hoidettua ympäristöä ilmentäviä kuvia. Flyerin sisäpuolelle sommiteltiin palveluyksiköiden esittelytekstit, ja tekstien lomaan sijoitettiin työn liikelaitoksen työtä ilmentäviä kuvia. Kuvissa rakennetaan ja ylläpidetään Espoon yleisiä alueita.

Raakavedoksen valmistuttua otettiin työryhmän avuksi liikelaitoksen ympäristömuotoilija Niko Riepponen. Riepponen hallitsee taitto-ohjelmiston käytön erinomaisesti, ja hänen avullaan flyerista saatiin ensimmäinen oikean esitteen näköinen luomus aikaiseksi. Flyeriin lisättiin ylä- ja alabannerit, fontti muutettiin Espoon viestintäohjeistuksen mukaiseksi ja kuvat sekä kansilehti stilisoitiin ja sommiteltiin visuaalisesti silmää miellyttäväksi. Flyerista tulostettiin mallikappaleita, jotka taiteltiin käsin julkaisu-muotoonsa. Mallikappaleet jaettiin liikelaitoksen toimitusjohtajalle, palveluyksiköiden johtajille ja muutamalle muulle henkilölle kommentointia varten.

Flyeria esiteltiin Espoo Kaupunkitekniikka -liikelaitoksen johtoryhmässä. Tutkija, joka on johtoryhmän jäsen, ja Hannele Vepsäläinen esittelivät Flyeria ja kertoivat sen ajatuksesta sekä työstämisestä. Johtoryhmä kommentoi mallia, jonka jälkeen siihen tehtiin vielä muutoksia. Muutosten jälkeen luonnos annettiin toimialan viestintäpäällikön kommentoitavaksi.

Lopullisten muutosten jälkeen painotalo viimeisteli esitteen ulkoasun painokelpoiseksi, painoi ja taittoi esitteestä jakeluun valmiit versiot. Esitettä on tarkoitus jakaa markkinointisuunnitelman mukaisesti kuntalaisille ensimmäisen kerran Espoo-päivänä 30.8.2014.

### 5.11. Palveluvalikoima-esitteen laatiminen

Tutkimuksen alussa tutkijan tavoitteena oli laatia esite Ylläpito-palveluyksikön markkinointia varten. Work-shoppien aikana tuli kuitenkin selväksi, että liikelaitoksen tuottavuuden kannalta olisi aiheellista hylätä vanhanaikaiset organisaatiohierarkiat ainakin markkinoinnissa. Tilaaminen tulee tehdä asiakkaille mahdollisimman helpoksi, eikä tilaajan tule joutua miettimään miltä palveluyksiköltä hän saa tarvitsemansa palvelun tilattua. Näin ollen asiakkaille suunnattu ja palveluiden myynnin kasvuun tähtäävä markkinointiesite päätettiin laatia koko liikelaitoksen tarjoaman palveluvalikoiman mukaan.

Esite tulee sisältämään merkittävimmät liikelaitoksen tarjoamat palvelut yksissä kansissa. Esitteen muotoa ei ole vielä päätetty, ja se voi jopa olla sähköinen esite jota jaetaan Espoon kaupungin eri tilaajille sähköpostin välityksellä.

Esitteitä on tarkoitus laatia myös erilaisille asiakkaille kohdennettuna. Kokonaisvaltaista palvelua voidaan tarjota esimerkiksi suurille asiakkaille ja pienempiä töitä pienemmille asiakkaille. Esitteiden sisältö ja kohdistus otetaan käsittelyyn markkinointistrategian täsmentämisen yhteydessä.

## 6 VIESTINTÄ OSANA MARKKINOINTIA

Viestintä kuuluu kaikille. Se tiedottaa, joka vastaa toiminnasta, eli käytännössä yleensä toimialan johto ja muut esimiehet sekä asiantuntijat.

Jokainen esimies vastaa oman vastuualueensa sisäisestä ja ulkoisesta viestinnästä ja sen ajantasaisuudesta (esim. nettisivut).

Jokainen työntekijä vastaa hyvästä asiakaspalveluviestinnästä ja ottaa myös itse selvää työnsä kannalta tärkeistä asioista. Viestinnän ammatilliset auttavat viestinnän suunnittelussa ja toteuttamisessa.

Espoolaisella viestinnällä on viisi arvoa:

- Vuorovaikutus  
Espoo on aidosti lähellä ihmistä; kehitämme välineitä ja toimintatapoja vuorovaikutukseen, vaikuttamiseen ja osallistumiseen. Olemme avoimia ja kuuntelevia.
- Kestävä edelläkävijyys  
Kokeilemme uusia viestinnän tapoja, olemme ennakkolullottomia ja luovia, panostamme sähköisten kanavien ja työskentelytapojen kehittämiseen
- Tasapuolisuus  
Media- ja kielivalinnoilla tavoitamme tasapuolisesti kohde-ryhmät. Viestimme siellä, missä yleisökin on.
- Luotettavuus  
Viestintämme on luotettavaa ja selkeää. Päätöksistä viestitään jo valmisteluvaiheessa ja kehittämisessä huomioidaan viestintä alusta alkaen. Kriisiviestintä on ammattimaista.
- Arjen sujuvuus  
Selkeä ja ymmärrettävä viestintä tekee kuntalaisen asioimisen helpoksi. Viestintä on osa kaupungin johtamista ja varmistaa yhteiset tavoitteet ja toimintatavat. Viestinnän kanavat, työvälineet, aineistot, ohjeet ja mallit ovat ajan tasalla ja helposti kaikkien saatavissa. Jaamme hyviä toimintatapoja, käytäntöjä ja yhteistä osaamista

(Viestinnän käsikirja, 2014.)

Espoon kaupunki on julkaissut sisäiseen käyttöön viestinnän käsikirjan. Viestinnän käsikirja on tehty Espoon kaupungin työntekijöille vuonna 2014, jotta esimiehet ja henkilöstö osaavat viestiä yhtenäisellä ilmeellä.

Espoon kaupungilla on käytössään kattava valikoima erilaisia viestintäkanavia. Alla on listattu niistä tärkeimmät:

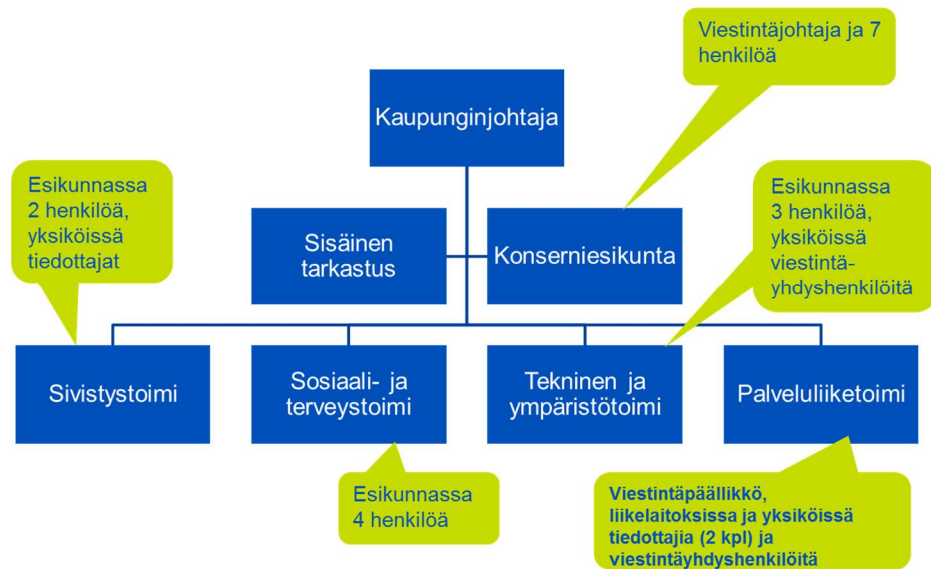
- Espoo.fi kieliversioineen
- Seudullisesti ylläpidetyt Helsinginseutu.fi ja infopankki.fi
- Essi-intranet
- Espoo-lehti
- Wieteri-lehti
- Facebook
- Youtube ja muut videot ja webcastingit
- Twitter
- Yammer
- Flickr
- Espoo-päivä ja muut tapahtumat
- Henkilöstö- ja luottamushenkilöinfot ja -kokoukset
- Esimiesareena
- Asukasillat
- Tapaamiset
- Sähköiset uutiskirjeet ja sähköpostijakelut
- Mainonta ja muu markkinointiviestintä
- Vuosi- ja henkilöstökertomukset, julkaisut ja esitteet
- Messut, näyttelyt
- Mediaviestintä

(Viestinnän käsikirja, 2014)

Espoolaisten esimiesten viestinnän avuksi löytyy muun muassa seuraavia työkaluja ja välineitä:

- Projektiviestinnän ohje ja suunnittelupohja
- Aineistopankki
- Graafiset ohjeet ja sähköiset asiakirjapohjat
- Verkkomedian ja sosiaalisen median seuranta
- Julkaisujärjestelmäkoulutukset ja -ohjeet
- Verkkosivustojen kävijäseuranta
- Palveluhakemisto
- Viestintäverkoston työtila ja tapaamiset
- Viestintäkoulutukset henkilöstölle ja esimiehille

(Viestinnän käsikirja, 2014)



Kuva 19. Viestinnän ammattilaiset Espoon kaupungissa

### 6.1. Palveluliiketoimen viestintä

Palveluliiketoimen viestintä on keskitetysti ohjattua. Viestintää johtaa liiketoimintajohtaja. Hänen suorassa alaisuudessa toimiva viestintäpäällikkö ohjaa, koordinoi, kehittää ja toteuttaa toimialan viestintää.

Kullakin liikelaitoksella on omat viestintäyhdyshenkilöt tai tiedottajat, jotka kehittävät ja toteuttavat oman yksikön viestintää ja osallistuvat yhteistyössä toimialan viestintään.

Vaikka palveluliiketoimen viestintä on siis keskitetysti ohjattua, niin viestinnän parissa toimivat henkilöt sijoittuvat liikelaitoksiin hajautetusti. Viestinnän parissa ainoa täysipäiväisesti toimiva henkilö palveluliiketoimessa on viestintäpäällikkö, ja muut hoitavat viestinnän tehtäviä oman toimen ohella. Viestinnän parissa työskentelevien henkilöiden foorumina toimii viestintäverkoston ryhmätyötila, jossa verkosto voi jakaa viestintään liittyvää materiaalia ja ohjeistuksia sekä työstää erilaisia dokumentteja siten, että työstettävän dokumentin aina ajantasainen versio on kaikkien käytettävissä ja työstettävissä.

Konserniviestintä ohjeistaa kaupunkitasoista toimialan ja liikelaitosten viestintää.

### 6.2. Työyhteisöviestintä

Työyhteisöviestinnän merkitystä ei voida tarpeeksi korostaa, vaikka useimmiten tämä osa-alue viestinnästä ontuu henkilöstön mielestä. Espoossa on tähdätty osallistavan ja vaikuttavan työyhteisöviestinnän, työhyvinvoinnin sekä asiakaspalvelun tukemiseen.

Henkilöstöllä tulee olla selkeä ja totuudenmukainen käsitys organisaation linjauksista, joten avoimen vuoropuhelun mahdollistaminen organisaation suunnitelmista ja toiminnasta on ensisijaisen tärkeää dialogisuuden mahdollistamiseksi. Dialogin käymisen lisääminen on kaupungin johdon tavoitteena, joten avoimen vuoropuhelun käyminen edesauttaa työhyvinvoinnin kasvun lisäksi myös kaupungin tavoitteisiin pääsemistä.

Keskeisiä keinoja ja kanavia työyhteisöviestinnän toteuttamiseksi Espoossa on esimiesviestintä, henkilöstön uutiskirje, Essi (Espoon intranet), henkilöstölehti Wieteri, ryhmätyötilojen dokumentit ja Yammer. Yammer on sosiaalisen intranetin ratkaisu, jossa työyhteisö voi kommunikoida sosiaaliselle medialle tunnusomaisella tavalla pikaviestein ja dokumentteja jakamalla. Yammer on vielä Espoossa melkoisen vähäisellä käytöllä.

Espoo-tarina painottaa arvostavaa vuorovaikutusta ja luottamusta. Ilmapii-ri rakennetaan kaikkien yhteistyönä. Koska Espoo-tarina on Espoon strategia, niin kaikki toiminta pohjautuu Espoo-tarinaan. Tämä edellyttää kaikilta organisaatioilta ja työyhteisöiltä vuorovaikutuksen ja luottamuksen kasvua, mihin päästään dialogisuudella ja avoimuudella.

Tehokkaimmillaan työyhteisöviestintä on esimiehen ja tiimien päivittäistä vuorovaikutusta. Tavoite- ja kehityskeskustelut, osasto- ja yksikkökokoukset, koulutus- ja perehdyttämistilaisuudet sekä erilaiset seminaarit ovat myös keskeisiä viestinnän keinoja työyhteisössä.

Esimiehen tehtäviin kuuluu varmistaa, että kaikki työyhteisössä ymmärtävät koko kaupungin vision ja arvot sekä työyksikön tavoitteet. Hyvä apuväline tähän on työyksikön ja toimialan oma tarina, johon palataan säännöllisesti. Esimies huolehtii myös siitä, että yhteisön viestintäkäytännöt ovat yhteisesti sovittuja ja kaikille tuttuja. Esimerkiksi palaverikäytännöistä, sähköisten työtilojen käytöstä tai sähköpostitietiketistä on syytä käydä keskustelua. Esimiehen tulee myös toimia itse esimerkillisesti yhdessä sovittujen toimintatapojen mukaisesti.

Jokaisen työntekijän vastuulla on olla aktiivinen, ottaa selvää ajankohtaisista asioista sekä viestiä omiin työtehtäviin liittyvistä asioista muille työyhteisön jäsenille sekä yhteistyökumppaneille. Tapaamisten ja kokousten lisäksi mm. työtilojen ilmoitukset tai Yammer ovat hyviä tapoja jakaa tietoa ja osaamista yhteisön kesken. Espoossa kehitetään johtamista ja työtapoja niin, että arki on mahdollisimman sujuvaa.  
(Viestinnän käsikirja, 2014)

### 6.3. Ulkoinen viestintä

Pelkällä sisäisellä viestinnällä ei voida tukea markkinointia, mikäli halutaan lisätä myyntiä. Espoon kaupungin liikelaitosten on tärkeää markkinoida palveluitaan myös ulkoisesti, koska sisäisten tilaajien tilausvolyyymi on laskusuhdanteessa. Kaupungin henkilöstöpolitiikan vuoksi henkilöstöä ei vähennetä, joten liikelaitosten tulee satsata myös palvelujen tuottamiseen ulkoisille tilaajille. Jotta tämä onnistuu, on ulkoisen viestinnän oltava kunnossa.

Sosiaalisen median aktiivinen ja innovatiivinen käyttö on nykyaikainen tapa viestiä tehokkaasti. Liikelaitosten olisi hyvä näkyä sosiaalisessa mediassa jollakin tavalla, sillä sosiaalisen median näkyvyyttä tuskin voi kukaan kiistää. Sosiaalinen media on myös hyvin kustannustehokas viestinnän muoto.

Mediaviestintä on vaativa viestinnän laji, jota on hyvä harjoitella. Espoon kaupungilla järjestetään mediakoulutusta henkilöille, jotka työssään ovat toistuvasti tekemisissä mediaviestinnän kanssa. Jokaisen esimiehen olisi hyvä harjoitella median kanssa työskentelyä ainakin jossain määrin. Usein haastattelutilanteeseen joudutaan yllättäen ja lyhyellä valmistautumisajalla silloin kun työympäristössä on tapahtunut jotakin mediaa kiinnostavaa. Hyvällä esiintymisellä ja selkeällä viestinnällä voidaan antaa ammattitaitoinen ja luottamusta herättävä kuva omasta organisaatiosta. Kustannustehokkuudeltaan mediaviestintä on huippuluokkaa, koska se ei yleensä maksa viestijälle mitään.

Yksi ulkoisen viestinnän muotoja on päätösviestintä. Kaikista virallisista päätöksistä laaditaan viranhaltijapäätös, ja päätöspöytäkirja toimitetaan kaupungin ohjeistuksen mukaisesti kaikille asianosaisille. Merkittävässä hankkeissa tiedotetaan jo vireillä olevien asioiden valmistelusta ja päätöksenteon etenemisestä läpinäkyvyyden lisäämiseksi.

Keskeisiä keinoja ja kanavia ulkoisen viestinnän hoitamiseksi ovat sosiaalinen media, espoo.fi, mediatiedotteet, blogit, videot, lehti-ilmoitukset, johtokuntien pöytäkirjat ja muut päätöspöytäkirjat. Uusia ja erilaisia keinoja ulkoisen viestinnän avuksi mietitään useilla eri tahoilla Espoossa, ja etenkin liikelaitoksissa on alettu kiinnittämään huomiota erilaisiin tapoihin viestiä kaupunkiorganisaation ulkoisillekin toimijoille

### 6.4. Yhteinen ilme

Espoossa on panostettu yhteisen ilmeen käyttämiseen, mikä on näkyvyyden kannalta merkittävä asia. Kun kaikilla toimialoilla ja kaikissa yksiköissä noudatetaan yhteisestä ilmeestä laadittua ohjeistusta, niin Espoon kaupungin työntekijöiden näkyvyys on hyvä ja kuntalaiset sekä muut palvelujen tilaajat huomaavat, että kyseessä on laaja organisaatio. Organisaatio on hyvin monipuolinen, ja kun kaupungin työntekijät hoitavat työnsä ylpeydellä ja ammattitaidolla, niin yhteinen ilme toimii erinomaisena käyntikorttina työnantajan puolesta. Yhteisellä ilmeellä on luonnollisesti myös kääntöpuoli, eli yksittäisetkin työntekijät voivat tahrata suuren organisaation mainetta esiintymällä tökerästi, epäkohteliaasti tai norkoilemalla ylipitkillä tauoilla. Kaupungin työntekijän tunnistaa työvaatetuksen ja hänen käyttämän kaluston vuoksi helposti, mikä tulee aina muistaa työtehtäviä hoidettaessa.

Espoon kaupungilla käytetään kaupungin yhteistä graafista ohjeistusta ja mukailaan Espoo-brändiä. Toimialoilla on oma brändäystyö tutkimusta tehdessäni käynnissä.

Toimialoilla osallistutaan aktiivisesti kaupungin visuaalisen ilmeen yhtenäistämiseen ja brändin kehittämiseen. On markkinoinnin kannalta hyvä, että Espoossa korostetaan kaupungin näkyvyyttä aina kun se on mahdollista. Tämä koskee työmaakylttejä, autoja, työvaatteita, käyntikortteja, sähköpostin allekirjoitusta ja kaikkea mahdollista mihin voi Espoon yhteistä ilmettä logoineen soveltaa.

Toimialoilla ei tällä hetkellä käytetä omia logoja. Käynnissä olevan brändästyön aikana pohditaan kuitenkin erilaisten ikonien käyttöä eri liikelaitosten viestinnän ja markkinoinnin yhteydessä. Esimerkiksi Espoo Kaupunkitekniikka -liikelaitoksen ikoniksi on luonnosteltu yhtenä vaihtoehtona sulkukartiota.

Liikelaitoksen alihankkijoita pyydetään ottamaan huomioon kaupungin toimintatavat ja arvot.

### 6.5. Palvelutiedottaminen

Palvelutiedottamisen tulee olla ajantasaista, aktiivista ja markkinointihenkistä viestintää palvelujen sisällöstä, hinnoista ja tehokkuudesta. Pyrkimyksenä on hyvä olla palvelujen kehittäminen ja vaikuttaminen palvelukokonaisuuden rakentumiseen.

Palvelutiedottamisella ja hinnoittelulla voidaan vaikuttaa merkittävästi palvelukokonaisuuden rakentumiseen. Esimerkiksi tehtävä, joka on tuottajalle epätaloudellinen suorittaa tai erikoisammattitaitoa vaativan luonteen takia vaikea resursoida, voidaan hinnoitella niin kalliiksi, että tilaajalla ei ole intressiä tilata kyseistä työtä. Tällöin tilaaja luonnollisesti miettii vaihtoehtoisia tapoja teettää tarvittavat työt halutun laatutason saavuttamiseksi, ja tässä kohtaa tuottajalla on hyvä olla esitys vaihtoehtoisesta keinosta. Tuottajan tulee panostaa palvelutiedottamiseen erityisen pontevasti sellaisissa rajapinnoissa, joissa tilaajalla on useita eri vaihtoehtoja työhön valittavan tuottajan suhteen.

Keskeisiä keinoja ja kanavia palvelutiedottamisen tasosta saadaan asiakaspalautteiden ja asiakastyytyväisyyskyselyiden avulla. Palvelutiedottamisen kehittämiseen sopii erilaiset yhteiset tilaisuudet, kuten neuvonnat ja kehityskokoukset. Palvelutiedottamisen kanavina toimivat muun muassa espoo.fi, sosiaalinen media, Essi (Espoon intranet), uutiskirjeet ja mediatiedotteet.

Yhtenä vartenotettavana palvelutiedottamisen kanavana pidettiin workshoppeissa sähköistä julkaisua. Espoon kaupungin painatuspalveluissa voi teettää paperijulkaisun lisäksi myös sähköisiä julkaisuja. Sähköinen julkaisu on näköislehti, jonka sivut kääntyvät tietokoneen näytöllä kuten paperilehden sivut. Sähköinen julkaisu on nykyaikainen tapa saavuttaa laaja levikki erittäin kustannustehokkaalla tavalla. Valmiita jakeluluetteloita laatimalla ja vakiomuotoisia julkaisupohjia valmistelemalla liikelaitoksen olisi mahdollista tiedottaa ajankohtaisista palveluvalikoimistaan myös nykyisillä niukoilla henkilöstöresursseilla. Nykyinen resursointi ei mahdollista kokopäiväisen tiedottajan tai markkinointihenkilön tehtävien hoitoa, mutta

vakioiduilla tiedotteilla ja sähköisellä julkaisulla saataisiin tiedottamista kohennettua nykytasosta huomattavasti.

## 7 TULOKSET

### 7.1. Tutkimuskysymyksiin saadut vastaukset

Tavoite oli selvittää voidaanko palvelujen markkinoinnilla ja palvelukeisellä johtamisella saada huomattavia parannuksia tuottavuuteen. Markkinointia varten laadittiin suunnitelma, ja markkinoinnin kehittämistä varten seurantatyökalu. Markkinoinnin kehittäminen Espoo Kaupunkiteknikka -liikelaitoksessa on vielä alkutekijöissään, mutta selviä viitteitä tuottavuuden kasvamisen potentiaalista on ilmennyt. Liikelaitos on sopinut päätilaajan kanssa kokousajan, jossa tullaan käymään läpi erilaisia vaihtoehtoja palvelujen tuottamisesta tekniselle keskukselle. Liikevaihtoa siis saadaan melko hyvällä varmuudella kasvatettua, mutta tuottavuuden parantaminen edellyttää luonnollisesti tarjottavan palvelun kustannustehokkuuden huomioon ottamista. Liikelaitoksen tapauksessa palveluita pyritään myymään jo olemassa olevilla resursseilla siten, että resurssien työllisyysaste kasvaisi. Näin ollen kustannukset eivät kasva, mutta liikevaihto ja siten myös liikevoitto kasvavat mikäli markkinoinnissa onnistutaan niin hyvin kuin alkumerkit osoittavat.

Toinen tavoite oli selvittää, voiko hyvin hoidettu asiakkuushallinta parantaa toiminnan kannattavuutta ja tuottaa asiakkaalle lisäarvoa kunnallisessa organisaatiossa. Tämän tavoitteen osalta vastauksia saadaan myöhemmin, kun asiakkuushallintaan saadaan luotua selkeä strategia. Espoon kaupungin valtuuston on tarkoitus käsitellä merkittävimpien liikelaitosten jatkolinjauksia elokuussa 2014. Tällä hetkellä lähitulevaisuuden asiakkuuskysymykset ovat vielä liian avoimia, että olisi kannattavaa laatia asiakkuudenhallinnalle strategiaa. Vaikka nykyisin liikelaitoksen tilaajana toimii lähes ainoastaan yksi tilaaja, tekninen keskus, niin vuoden päästä tilanne voi olla täysin erilainen. Esimerkiksi mahdollisen yhtiöittämisen myötä liikelaitos alkaisi toimia kilpailluilla markkinoilla, jolloin asiakkuudenhallinnalla olisi huomattavasti nykyistä enemmän hyötyä. Tuolloin tulisi keskittyä niiden asiakkaiden palvelemisen priorisointiin, joiden tilauksista suurin osa liikelaitoksen liikevoitosta koostuu.

Tutkimuksen lähestymistavaksi valittiin tapaustutkimus, joka soveltuu tämänkaltaiseen tutkimukseen hyvin. Tapaustutkimuksessa aineistoa kerätään useita menetelmiä käyttämällä. Tässä tutkimuksessa aineistoa kerätään havainnoimalla, kirjallisuutta ja dokumentoitua tietoa tutkimalla sekä haastattelemalla verrokkiorganisaatioita ja suorittamalla benchmarkkausta sekä yksityiseen että kuntasektoriin.

Haastattelujen perusteella tutkijan ennako-olettamukset saivat vahvistusta, eli kunnallisissa organisaatioissa ei ole juurikaan panostettu palvelujen markkinointiin. Lähtötaso on tutkimukseen valituilla organisaatioilla hyvin samankaltainen. Tämä tieto on siinä mielessä merkittävä, että markkinoinnin kehittämistä suunniteltaessa Espoo Kaupunkiteknikka -



liikelaitoksessa ei voida harkita benchmarkingia tutkimukseen valittujen organisaatioiden osalta. Markkinointia tulee siis jatkossa kehittää esimerkiksi markkinointia koskevan kirjallisuuden avulla. Myös konsulttipalveluilla on mahdollista hankkia apua markkinoinnin kehittämiseen Espoo Kaupunkitekniikka -liikelaitoksessa.

### 7.2. Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuutta mitataan validiteetin ja realibiliteetin kautta. Tämä tapahtuu kahdesta näkökulmasta:

- Onko mittaus- tai tutkimusmenetelmä validi ja/ tai reliaabeli?
- Ovatko tuloksista johdetut päätelmät valideja ja/ tai reliaabeleja?

(Hiltunen, 2009.)

Validiteetti ilmaisee sen, miten hyvin tutkimuksessa käytetty mittaus- tai tutkimusmenetelmä mittaa juuri sitä tutkittavan ilmiön ominaisuutta, mitä on tarkoituskin mitata (Hiltunen, 2009). Tutkimuksessa oli tarkoitus kehittää Espoo kaupunkitekniikka -liikelaitoksen Ylläpidon markkinointia vertaamalla lähtötasoa muihin kunnallisiin organisaatioihin ja perehtymällä markkinointiin kirjallisuuslähteiden avulla. Muihin organisaatioihin vertaaminen tapahtui kyselylomakkeella, joka lähetettiin verrokkiorganisaatioiden avainhenkilöille. Saadut vastaukset ilmensivät hyvin markkinoinnin nykytilannetta sekä Espoossa, että verokkikunnissa. Vastausten ja kirjallisuuslähteiden perusteella markkinoinnin kehittämiseksi saatiin askelmerkit asetettua, joten tutkimuksen validiteettia voidaan pitää hyvänä.

Reliabiliteetti ilmaisee sen, miten luotettavasti ja toistettavasti käytetty mittaus- tai tutkimusmenetelmä mittaa haluttua ilmiötä. Tutkimuksessa haastateltiin alansa asiantuntijoita, jotka tuntevat yksikkönsä toiminnan erinomaisesti. Kysely suoritettiin lomakkeella, joten kysely on mahdollista toistaa helposti. Kyselyssä saatuihin vastauksiin saattaa vaikuttaa esimerkiksi vastaajien mieliala, työkiireet tai muut vastaavat seikat jotka voivat vaikuttaa kaikkiin kyselytutkimuksiin. Vastaukset olivat kuitenkin yhden-suuntaisia, joten selkeä trendi näkyy vastauksista eikä mahdolliset yksittäiset poikkeamat vastauksissa häiritse kokonais kuvan saavuttamista. Tarkoituksena oli selvittää markkinoinnin nykytila, joka myös saatiin selvitettyä, joten tutkimuksen reliabiliteettia voidaan myös pitää hyvänä.

## 8 JOHTOPÄÄTÖKSET

### 8.1. Markkinoinnin kehittäminen jatkossa

Palvelujen markkinoinnilla tilauskanta oletettavasti kasvaa ja monipuolistuu. Henkilöstön ammattitaito paranee ja motivaatio lisääntyy monipuolisten tehtävien myötä. Kun motivaatio lisääntyy, niin organisaation sisäinen halu kehittyä ja menestyä markkinoilla kasvaa, mikä johtaa automaattisesti organisaation tuloksenteokkyvyn kasvamiseen. Kuka muu muka voisi

toimia parempana sparraajana loistavaan työsuoritukseen kuin oma kollega? Konsulttiluennot onnistuvat nostamaan työmotivaatiota muutamaksi päiväksi, korkeintaan muutamaksi viikoksi. Hyvä työilmapiiri ja sparraava asenne ruokkivat itse itseään kunhan organisaation strategia on koko henkilöstölle selvä.

Strategian toteutumista tulee edistää laadukkaalla markkinoinnilla. Uskon vakaasti, että mitä enemmän organisaation palveluita markkinoidaan laadukkaasti ja näkyvästi, niin sitä enemmän myös organisaation usko omaan ammattitaitoonsa kasvaa. Itseluottamuksen kasvu taasen on kuin ottaisi sokaan irti, sillä jokainen voi varmasti muistaa omasta elämästään hetkiä jolloin kaikki tuntuu sujuvan kuin ohituskaistalla. Korkea itseluottamus toimii polttoaineena korkeammalle yrittämisen tasolle, ja organisaation iskukyky kasvaa selkeästi.

### 8.2. Asiakas- ja palvelukeskeinen näkökulma kehittämiseen

#### 8.2.1. Yhden luokun periaate

Asiakas- ja palvelukeskeisen toiminnan yksi peruspilareita on tehdä palvelun tilaaminen asiakkaalle mahdollisimman helpoksi. Nykytilanteessa asiakkaat eivät tarkoin tiedä minkälaisia palveluita Espoo Kaupunkitekniikka -liikelaitos pystyy tarjoamaan. Vielä enemmän on epätietoisuutta kuka toimii missäkin tilanteessa yhteyshenkilönä silloin, kun puhutaan muille kuin päätilaajalle tehtävistä töistä.

Edellä mainitun pullonkaulan poistamiseksi tulee selvittää yhden luokun periaatteen mahdollisuutta Espoo Kaupunkitekniikka -liikelaitoksen palvelujen tilaamisessa. Tulee selvittää minkälaiset vaikutukset saataisiin tilanteessa, jossa Espoon intranetin sivuilta löytyisi yksi palvelunumero kaikille liikelaitokselta saatavilla oleville palveluille ja kuvaus kaikista palveluista. Liikelaitoksen henkilöstöstä muutaman henkilön toimenkuva muutettaisiin koulutuksella palvelumyynnin yhteyshenkilöiksi.

#### 8.2.2. Asiakastilaisuudet

Tutkimuksessa suoritettujen kyselyiden perusteella erilaisille asiakastilaisuuksille olisi kysyntää. Tilaisuuksia olisi hyvä järjestää erilaisilla agendoilla ainakin muutaman kerran vuodessa merkittävimpien asiakkaiden kanssa. Avainasiakkaiden kanssa yhteistyön olisi hyvä olla tiivistä suhdemarkkinointia, jossa asiakkaan kanssa kommunikoidaan esimerkiksi lounaan merkeissä vähintään kerran kuukaudessa. Asiakastilaisuuksia olisi hyvä järjestää nopealla aikataululla kaikkien merkittävien asiakkaiden kanssa samalla kartoittaen mitä eri asiakkaat tilaisuuksilta toivovat. Palautteiden perusteella tilaisuudet olisi hyvä kustomoida asiakaslähtöisesti, jotta asiakkaalle syntyy kuva erinomaisesta palvelusta.

### 8.2.3. Asiakaskohtainen mainonta

Erilaisten esitteiden laatiminen erilaisille asiakkaille palvelee asiakaslähteisyyden ajattelutapaa. Liikelaitoksen tulee jatkossa määrittellä avainasiakkaat ja heidän potentiaalisesti tarvitsemansa palvelut, jonka jälkeen laaditaan kullekin merkittävälle asiakkaalle kohdennetut esitteet liikelaitoksen tarjoamista palveluista. Jokainen tietää miten hölmöltä tuntuu kun telemarkkinoija yrittää myydä tuotetta jota asiakas ei tarvitse. Tuotetta myyvä yritys saa ikävän leiman toimintaansa. Huomattavasti parempi tapa on ensiksi selvittää asiakkaan tarpeet, rakentaa tarpeisiin sopiva ratkaisumalli ja vasta sitten myydä palvelua asiakkaalle. Tämän tapaisia ratkaisumalleja liikelaitoksen tulee harjoittaa ja laatia niistä laadukkaita esitteitä.

### 8.3. Kehittämismyönteisen ilmapiirin johtaminen

Palvelujen markkinoinnin kehittämisessä tarvitaan tavoitejohtamista, jotta edistymistä voidaan seurata luotettavasti. Tavoitejohtamisessa hyödynnetään usein erilaisia tuloskortteja. Tyypillinen tuloskorttimittari on Balanced Scorecard.

Yritykselle on strategisesti merkittävämpää mitata oikeita asioita kuin asioita oikein. Näin ollen Espoo kaupunkitekniikka -liikelaitoksen markkinoinnin kehittämistä ja kehityksen seurantaan varten tulisi määrittellä mittaristo, joka palvelee tarkoitustaan hyvin. Tavoitteiden tulee yritysmaailmassa olla myös kunnianhimoisia tai haasteellisia, sillä muuten tyydytään liian vaatimattomiin tuloksiin. (Kauhanen, 2010. 59, 61). Yksityisyrittäjät voivat asettaa tavoitteensa miten haluavat, mutta julkisin verorahoin rahoitettujen kuntaorganisaatioiden tulisi asettaa tavoitteensa siten, että rahoille saadaan parasta mahdollista vastinetta.

Haastaviin tavoitteisiin menestyksekkäästi vastaaminen puolestaan edellyttäisi palkitsemiskeinojen mahdollistamisen aivan uudella tavalla kuin mitä kuntasektorilla on totuttu näkemään. Kuntasektorilla tulospalkkauksen piirissä on noin 15 % henkilöstöstä, kun yksityisellä sektorilla henkilöstöstä yli puolet on tulospalkkauksen piirissä (Kauhanen, 2010. 110). Usein kuulee kuntapuolen henkilöstön suusta lausahduksen ”Tällä rahalla saa tätä”. Uskon, että onnistuneen tavoitejohtamisen ja mallikkaan palkitsemisjärjestelmän avulla liikelaitoksen markkinointi saataisiin jalkautettua riittävällä laajuudella henkilöstön ajatusmaailmaan, jolloin markkinointi ikään kuin toteutuisi jokapäiväisessä työssä ja asiakasrajapinnassa koko henkilöstön kannalta mielekkäästi ja osallistavasti. Tavoitteisiin pääsevät henkilöt ja työryhmät saisivat palkkion suoritumisensa mukaan. Henkilöt, jotka eivät tavoitteita saavuta eivät myöskään palkkioista pääsisi nauttimaan.

Tällä hetkellä johtamis- ja palkitsemisjärjestelmät ovat liian vanhanaikaisia henkilöstön potentiaalin täysimääräiseen hyödyntämiseen. Tutkimusten mukaan hyvällä johtamisella voidaan vaikuttaa merkittävästi ihmisten motivaatiotasoon, joka vaikuttaa puolestaan oleellisesti suoritustasoon. On esitetty, että alhaisella motivaatiotasolla suoritustasomme on 20 - 30 % ideaalisuoritustasostamme. Hyvin motivoituneina kykenemme saavutta-

maan 80 - 90 % ideaalisuoritusastamme. Motivaation merkitys on siis ensiarvoisen tärkeä huomioida johtamisessa. Sydänmaanlakan mukaan suorituksen johtaminen on henkilöstöjohtamisen tärkein prosessi ja edellytys organisaation menestykselle. Suorituksen johtamisen kytkennät palkitsemiseen ovat monisyiset, mutta hyvä suorituksen johtamisjärjestelmä edellyttää, että:

- suoritus vaikuttaa selvästi palkkaukseen
- hyvästä suorituksesta palkitaan paremmin kuin keskinkertaisesta
- huonoa suoritusta ei sallita pidemmän päälle

Suorituksen johtamisen tavoitteena on jatkuva suorituksen parantaminen. (Sydänmaanlakka 2004, 114, 117, 119, 120.)

Suorituksen johtamisessa tulisi aina muistaa myös esimiesten suoritusten johtaminen, sillä koko organisaation toiminnan edellytykset riippuvat esimiesten motivaatiosta johtaa toimintaa. Mikäli esimiehet saavat saman palkan kehittämällä toimintaa innovatiivisesti ja tuloksellisesti tai vain hoitamalla pakolliset velvollisuudet, niin rohkenen väittää että esimiesten suoritustaso ei ole eikä kuulukaan olla yli 60 % ideaalitasosta.

Loppukaneettina todettakoon, että Espoo Kaupunkiteknikka -liikelaitoksella on edellytykset lisätä tuottavuutta kehittämällä markkinointia ja palvelukeskeistä ajattelutapaa. Kehittämismyönteisen ilmapiirin luomiseksi ja säilyttämiseksi tarvitaan palkitsemisjärjestelmän täydellistä uusimista. Mikäli ilmapiiri saadaan pidettyä kehittämismyönteisenä, niin organisaatiolla on erinomaiset valmiudet saavuttaa ammattimainen taso liiketoiminnassaan. Liiketoimintaa ei ole ilman asiakkaita, joten yrityksen organisaatio ja koko toiminta on rakennettava asiakkaiden ympärille. Jotta liiketoiminta tavoittaa tavoitellut asiakkaat, tulee palveluja markkinoida aktiivisesti ja ammattitaitoisesti. Markkinoinnin tulee leikata yrityksen jokkaista toimintoa, joten sen johtaminen tulee olla ylimmän johdon tärkeimpiä asioita. Markkinointia ei tarvita markkinoinnin vuoksi, vaan sen takia, että liiketoiminnassa on aina kyse pohjimmiltaan tuloksellisuudesta. Markkinointi on se keino, jolla tulokset saavutetaan.

## LÄHTEET

Dahl C. Haastattelu 3.3.2014.

Dahl C. 21.7.2014. Palin viestinnän konsepti 4.2.2014. Vastaanottaja Toni Korjus. Sähköpostiviesti. Viitattu 22.7.2014

Doz Y., Kosonen M. 2008. Fast Strategy. Great Britain: Wharton School Publishing

Espoo Kaupunkitekniikka -liikelaitoksen Toimintaohje. 2012. Viitattu 4.11.2013.

Espoon kaupunki, tarkastuslautakunnan arviointikertomus 2013.

Espoon teknisen toimen valmiussuunnitelma (turvaluokiteltu TLL IV, sallassa pidettävä).

Grönroos C. 2011. Asiakaslähtöinen rakennuttaminen. Infra-rakennuttajan koulutus, Kiinko, luentokalvot 4.-5.10.2011.

Grönroos C. Palvelujen johtaminen ja markkinointi, WSOYpro 2010.

Hannu Tomperi uskoo asiakkaan palveluun. Rakennuslehti 24.1.2014, 22

Hiltunen L. 2009. Validiteetti ja reliabiliteetti. Jyväskylän yliopisto. Viitattu 5.8.2014.

[http://www.mit.jyu.fi/ope/kurssit/Graduryhma/PDFt/validius\\_ja\\_reliabiliteetti.pdf](http://www.mit.jyu.fi/ope/kurssit/Graduryhma/PDFt/validius_ja_reliabiliteetti.pdf)

Infralainen, Tampereen Infran erikoislehti, 1/2014. Viitattu 12.6.2014. [http://www.tampere.fi/material/attachments/6NcsHPwMZ/INFRAN\\_asiakaslehti\\_2014\\_net2.pdf](http://www.tampere.fi/material/attachments/6NcsHPwMZ/INFRAN_asiakaslehti_2014_net2.pdf)

Jyväskylän Altek aluetekniikka -liikelaitoksen internetsivut <http://www.jyvaskyla.fi/altek> , viitattu 12.6.2014

Kauhanen J. 2010. Suorituksen johtaminen ja palkitseminen. Vantaa: Hansaprint Oy.

Kone Oyj:n internetsivut, [www.kone.com](http://www.kone.com), viitattu 18.8.2014

Kuntaliiton internetsivut, [www.kunnat.net.fi](http://www.kunnat.net.fi), viitattu 18.8.2014.

Laki kadun ja eräiden yleisten alueiden kunnossa- ja puhtaanapidosta 31.8.1978/669.

Metsämuuronen J. 2000. Metodologian perusteet ihmistieteissä. Metodologia -sarja 1. Helsinki: International Methelp Ky.

Niittymäki S, 2013. Strateginen johtaminen- opintojakson verkkoaineisto. Hämeen ammattikorkeakoulu, moodle. Viitattu 12.6.2014. <https://moodle.hamk.fi>

Palveluliikelaitosten johtokunta pöytäkirja, 11.6.2014.

Palveluliiketoimen tulokokous pöytäkirja, 17.6.2014.

Parantainen J., Apunen A., 2011. Tuotteistaminen 2. Talentum

Saari S. Tulomatriisiohjaus, 2004.  
<http://fi.wikipedia.org/wiki/Tiedosto:Syysseurauskuva.png>, viitattu 21.8.2014

Staran internetsivut, <http://www.hel.fi/hki/rakpa/fi/Kaupunkitekniikka>, viitattu 12.6.2014

Sydänmaanlakka P. 2004. Älykäs organisaatio. Helsinki: Talentum Media Oy.

Tampereen infran internetsivut, <http://www.tampere.fi/tampereeninfra.html>, viitattu 12.6.2014.

Tehdään yhdessä Espoo-tarina, Viestinnän käsikirja, Espoon kaupunki, 2014.

Tikkanen H., Aspara J., Parvinen P., Strategisen markkinoinnin perusteet, Talentum 2007

Vantaan internetsivut, [http://www.vantaa.fi/fi/hallinto\\_ja\\_talous/organisaatio/prime101\\_fi.aspx](http://www.vantaa.fi/fi/hallinto_ja_talous/organisaatio/prime101_fi.aspx), viitattu 12.6.2014

[http://www.espoo.fi/fi-FI/Espoon\\_kaupunki/Paatoksenteko/Espootarina](http://www.espoo.fi/fi-FI/Espoon_kaupunki/Paatoksenteko/Espootarina), viitattu 27.5.2014.

[http://epub.lib.aalto.fi/fi/ethesis/pdf/12208/hse\\_ethesis\\_12208.pdf](http://epub.lib.aalto.fi/fi/ethesis/pdf/12208/hse_ethesis_12208.pdf)

[http://www.oph.fi/saadokset\\_ja\\_ohjeet/laadunhallinnan\\_tuki/leonardo\\_quality\\_in\\_vet\\_schools/balanced\\_scorecard/bsc\\_prosessi/kaplan\\_ja\\_norton](http://www.oph.fi/saadokset_ja_ohjeet/laadunhallinnan_tuki/leonardo_quality_in_vet_schools/balanced_scorecard/bsc_prosessi/kaplan_ja_norton)

[http://fi.wikipedia.org/wiki/Balanced\\_Scorecard](http://fi.wikipedia.org/wiki/Balanced_Scorecard), viitattu 4.8.2014

<http://fi.wikipedia.org/wiki/Markkinointi>, viitattu 4.8.2014

[https://noppa.aalto.fi/noppa/kurssi/23a00110/luennot/23A00110\\_luento\\_02.pdf](https://noppa.aalto.fi/noppa/kurssi/23a00110/luennot/23A00110_luento_02.pdf)



## **Ylläpidon markkinointisuunnitelma**

päivitys 27.5.2014 Toni Korjus

Valtuusto päättää Espoo-tarinasta ja poikkihallinnollisten kehitysohjelmien hyötytavoitteista 10.6. Suunnitelmaa ja aikataulutusta on päivitetty siten, että Espoo-tarinaa koskeva uutisointi medialle, Espoo.fi-sivuilla ja Essissä tehdään 10. -11.6. jolloin myös muu materiaalityönto käynnistyy. Juhannusviikon Wieteri-lehdessä on strategiakuva ja kaupunginjohtajan pääkirjoitus. Kesäloman jälkeen, viikosta 31. alkaen, käynnistyy painomateriaalin postitus ja toimialojen sekä tulosityksiköiden yksityiskohtaisempi opastus. Elokuun lopulla, Espoo-päivän yhteydessä, käynnistyy markkinointiviestintä espoolaisille ja sidosryhmille.

Palveluliiketoimen markkinoinnille on suunniteltu slogania: Jutellaanko?

### **1. Sisäinen markkinointi**

#### **Tavoitteet**

Henkilöstö tuntee ja ymmärtää Espoo Kaupunkitekniikka -liikelaitoksen Ylläpidon tavoitteet ja oman roolinsa niiden saavuttamisessa.

Esimiehillä on hyvät valmiudet markkinoida ylläpitoa omassa työyhteisössään ja ulkopuolisille tahoille.

#### **Periaatteet**

Markkinointia toteutetaan vuorovaikutteisesti yksiköissä ja työyhteisöissä toimialojen ja työyhteisöjen omilla viestintäfoorumeilla. Markkinointi on laadukasta, tahdikasta ja faktaperustaista ilman liiallista myyntihenkisyyttä.

Esimiesten markkinoinnin tueksi tehdään sähköistä ja painettua materiaalia.

Kaupungin yhteisten kanavien (esim. Essi ja Wieteri) kautta tapahtuva viestintä tukee esimiesten markkinointia.

#### **Vastuut ja roolit**

Ylläpidon kokonaismarkkinoinnista vastaa tuotantojohtaja.

Tärkeimpiä markkinoinnin tekijöitä ovat esimiehet. Jokainen esimies vastaa Ylläpidon markkinoinnista omassa työyhteisössään ja mahdollisuuksien mukaan ulkoisille tahoille.

Viestinnän ammattilaiset hoitavat graafisen ilmeen suunnittelua yhdessä tuotantojohtajan kanssa ja toimivat esimiesten tukena markkinoinnissa, materiaalien tuottamisessa ja yhteisten tilaisuuksien järjestämisessä. Graafinen ilme mukailee Espoo-tarinaa varten luotua ilmettä.

Kaupunkitasoista Espoo-tarinan viestinnän suunnittelua ja toteuttamista koordinoivat strategijaohtaja ja Espoo-tarinatyöhön nimetty viestintäpäällikkö konserniesikunnassa.

### **Kohderyhmät**

Johto  
Esimiehet  
Henkilöstö  
Uudet esimiehet  
Uusi henkilöstö

### **Foorumit ja kanavat**

Toimialojen ja yksiköiden omat kanavat ja foorumit  
Kehityskeskustelut  
Perehdytystilaisuudet  
Perehdytysmateriaalit  
Sisäposti  
Essi (suora osoite: [essi.fi/espoo-tarina](http://essi.fi/espoo-tarina))  
Wieteri  
Sähköposti

### **Materiaalit esimiehille**

- Sähköinen ohjeistus esimiehille (markkinointi, mikä on esimiehen rooli, mitä materiaalia on käytettävissä, miten tavoitteet kiteytetään viestinnällisesti, viestintä työyhteisössä)
- PowerPoint -diat

Materiaaleista kerrotaan Markkinointiseminaarissa syksyllä 2014. Kaikki aineistot tallennetaan Ylläpidon markkinoinnin ryhmätyötilaan.



## **Materiaalit koko henkilöstölle**

- Essi-sivusto
- ”Espoo Kaupunkitekniikka” –esite (esite liikelaitoksen palveluista)
- Julisteet (tarinakuva yms.)

## **2. Ulkoinen viestintä**

Palveluliiketoimen markkinoinnille on suunniteltu slogania: Jutellaanko?

### **Tavoitteet**

Espoolaiset ja muut kaupungin sidosryhmät tuntevat Espoo kaupunkitekniikka -liikelaitoksen Ylläpidon palvelut

Vuorovaikutus espoolaisten ja muiden sidosryhmien kanssa jatkuu ja kumppanuus tiivistyy.

### **Periaatteet**

”Espoo Kaupunkitekniikka -liikelaitos” esite toimii jatkossa Ylläpidon markkinointiviestinnän pohjana ja muutoin ulkoista viestintää toteutetaan pääasiassa kehitysohjelmien kautta.

Viestintä on kaupungin ja sidosryhmien välistä vuorovaikutusta vahvistavaa.

### **Vastuut ja roolit**

Ylläpidon kokonaismarkkinoinnista vastaa tuotantojohtaja.

Kaupunkitasoista Espoo-tarinan suunnittelua ja toteuttamista koordinoivat strategiajohtaja ja Espoo-tarinatyöhön nimetty viestintäpäällikkö konserniesikunnassa.

Kehitysohjelmien sisältöjen viestinnästä vastaavat ohjelmapäälliköt ja ohjelmiin nimetyt viestintävastaavat.

### **Kohderyhmät**

- Espoolaiset
- Espoon yrittäjät
- Luottamushenkilöt
- Kaupunginvaltuusto
- Kaupunginhallitus

- Lautakunnat
- Johtokunnat
- Nuorisovaltuusto
- Oppilaitokset
- Aalto
- Laurea
- Omnia
- Metropolia
- Lukiot
- Asiakaspalvelupisteiden henkilöstö
- Asukasyhdistykset

### **Kanavat ja foorumit**

- Espoo.fi (suora osoite: espoo.fi/espoo-tarina)
- Espoo-päivä
- Espoo-lehti
- Tapaamiset
- Luottamuselinten kokoukset
- Youtube
- Facebook
- Twitter
- Sähköposti
- Postitus
- Asukasillat
- Asiakastilat
- Mediaviestintä

### **Materiaalit ulkoiseen käyttöön**

- Espoo.fi –sivusto
- Esite
- Roll-upit
- Julisteet
- PowerPoint –esitys
- Video
- Facebook-kampanja
- Näyttelyseinäkkeet, Roll upit

### **Markkinointi Espoo-päivänä**

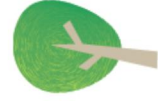
Espoo Kaupunkitekniikka -liikelaitoksen markkinoinnin kick off -tilaisuutena tulee toimimaan Espoo-päivä 30.8.2014. Tuolloin jaetaan ensimmäistä kertaa yleisölle uutta Espoo Kaupunkitekniikka -liikelaitoksen esitettä Mikkelän tukikohdan avoimien ovien aikana. Tilaisuudessa on myös työkoneiden esittelyä ja henkilöstöä kertomassa liikelaitoksen töistä.

**3. Markkinoinnin eteneminen ja toimenpiteet kronologisessa järjestyksessä**

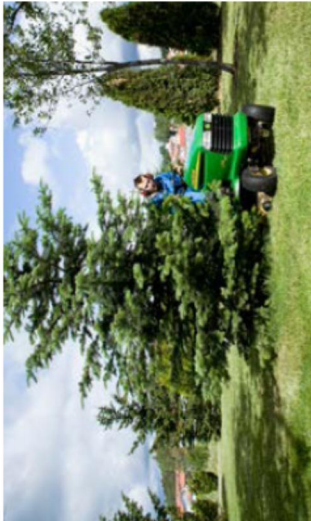
Aikataulu	Toimenpiteet	Vastuu	Huomioitavaa
heinä- elokuu 2014	Esiteluonnos viimeisteltävänä työryhmän toimesta ryhmätyötilassa ja Espoo-päivän ohjelman suunnittelua	TKo, LSA, HAM	
30.8.2014	Espoo-päivänä Mikkilän tukikohdan avoimet ovet: - kone-esittelyä - Espoo kaupunkitekniikka - liikelaitoksen esitteen jako	TKo	Esite painosta viimeistään 23.8.2014
syyskuu	Liikelaitoksen palvelukohtaisen esitteen luonnostelu - Kaikki yksiköt mukaan työryhmän toimintaan	TKo	Yhden luukun periaatteen mahdollisuuden selvittäminen
lokakuu	Markkinointiseminaari Ylläpidon esimiehille	TKo	
marras- maaliskuu	Palveluiden markkinointia ohjatusti, esimiehet koontuvat kerran kuussa keskustelemaan markkinoinnista	TKo	Avataanko keskustelu ryhmätyötilassa?
huhti- toukokuu 2015	Markkinointisuunnitelman päivittäminen ja jatkaminen vuoden 2015 loppuun talvella kerättyjen kehitysideoiden pohjalta	TKo	
kesä 2015	Markkinoinnin tuloksellisuuden arviointi ja analysointi	TKo	
syksy 2015	Markkinointistrategian päätökset liikelaitoksen johtoryhmässä	EKA-jory	



## Espoo Kaupunkitekniikka -liikelaitos



Espoo-tarinaa toteuttamassa!





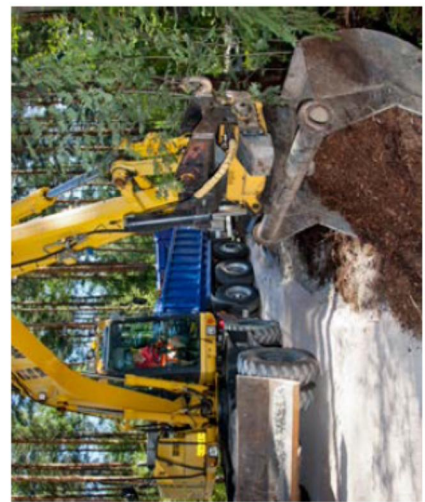
## KEITÄ OLEMME?

Espoo Kaupunkitekniikka -liikelaitos itsenäistyi kunnalliseksi liikelaitokseksi vuoden 2011 alussa ja sijoitui palveluliiketoimen alaisuuteen. Rakennamme ja ylläpidämme katuja ja puistoja. Haluamme varmistaa, että espoolaiset voivat nauttia hyvin hoidetuista puistoista, retkeillä luonnonmukaisesti hoidetuissa metsissä ja liikkua turvallisesti rakentamillamme ja ylläpidämillämme alueilla.

Hiemme tuotantoamme jatkuvasti yhdessä asukkaiden, asiakkaidemme ja ammattilaistemme kanssa ollaksemme yhä tehokkaampi yhteistyökumppani. Vanhat ja nuoret kuntalaiset osallistuvat kanssamme ympäristön kehittämiseen ja parantamiseen.

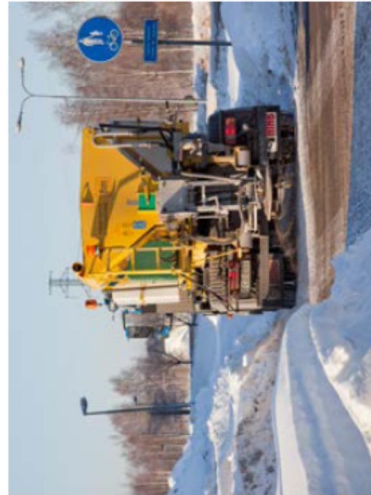
Olemme luotettava, ammattitaitoinen, alueentunteva ja joustava kumppani. Kaupungin sisäinen palveluntuottajana toimimme liiketaloudellisin periaattein.

Tuotamme kuntalaisille viihtyisää ja turvallista asuin- ympäristöä 350 ammattilaisen voimin kolmessa palveluyksikössämme: Rakentaminen, Ylläpito ja Ympäristöpalvelut.



## RAKENTAMINEN

Rakennamme katuja, vesihuoltoa, puistoja ja viheralueita sekä leikki- ja ulkoliikunta-alueita. Tuotamme noin 20 % Espoon kaupungin kunnallisteknisestä rakentamisesta.



## YLLÄPITO

Keskeisimpiä tehtäviämme ovat katujen, puistojen ja pihojen talvi- ja kesähoito, kunnossapito sekä puhtaanapito. Vastaamme myös lumen vastaanotosta. Ylläpidämme noin 70 % koko Espoon pinta-alasta.

## YMPÄRISTÖPALVELUT

Vastaamme kaupungin metsien hoidosta, maamassojen vastaanotosta sekä liikennemerkkien ja opasteiden valmistuksesta ja asennuksesta. Pääilystämme liikennealueita ja teemme ajoratamerkintöjä. Kaupunginpuutarhalla ylläpidämme näytepuutarhaa, korjaamme ja valmistamme leikkivälineitä ja ulkoalustoja sekä kasvatamme taimia.



Teirinsyryjä 4

PL 6400, 02070 ESPOON KAUPUNKI  
Espoon kaupungin vaihde: 09 816 21

[www.espool.fi](http://www.espool.fi)

Tasapainotettu tuloskortti markkinoinnin edistymisen seurantaan s.1/1

Tro 08/2014

TASAPAINOTETTU MITTARISTO

**Espoo kaupunkitekniikka -liikelaitos/ Yliäpito**  
**Markkinointisuunnitelman toteutuminen**

MILESTONES	25 %	I	II	III	IV	V		
*Espoo -päivän kaikkien tavoitteiden onnistuminen (tavoitearvion mukainen= 100 % = 5, muut - 5% epäonnistunut kohta)	0,075	1	0,075	90 %	95 %	100 %	105 %	110 %
*Liikelaitoksen palveluiden tunnettavuuden kasvu eri toimialoilla (lisäys 20 % = 3, muut +/- 5%)	0,05	1	0,05	<10 %	15 %	20 %	25 %	30 %
*Markkinointisuunnitelma päivitetty 05/2015 (tavoitearvion mukainen= 100 % = 5, muut - 5% myöhästynyt kuukausi)	0,075	1	0,075	35 %	30 %	25 %	20 %	15 %
*myynnin kasvu (tavoitearvion mukainen= 100 % = 3, muut +/- 5%)	0,05	1	0,05	110 %	105 %	100 %	95 %	90 %

**ASIAKASNAKÖKULMA**

*tutkimuskyselyn uusiminen, vastausten pistetitys erillisen ohjeen mukaan	20 %	0,1	1	0,1	<3,3	>3,3	>3,4	>3,5	>3,6
*Asiakastytyväisyys uusittuun markkinointistrategiaan	0,1	1	0,1	75-80%	80-85%	85-90%	90-95%	95-100%	100 %

**SISÄISET PROSESSIT**

*suunnitellusta markkinointimateriaalista aikataulun mukaisesti käytettävissä	0,1	1	0,1	75-80%	80-85%	85-90%	90-95%	90-95%	100 %
*yhteistoiminta muiden yksiköiden kanssa viestinnän suhteen	0,05	1	0,05	1	0,05	4/ vuosi	6/ vuosi	8/ vuosi	8/ vuosi
*markkinointiryhmän kokoontuminen	0,1	1	0,1	2/ vuosi	3/ vuosi	4/ vuosi	6/ vuosi	8/ vuosi	8/ vuosi
*sovitettujen toimintatapojen noudattaminen	0,05	1	0,05	1	0,05	>55 %	>75 %	>85 %	>95 %

**HENKILÖSTÖ**

*tuntee ja ymmärtää yksikön tavoitteet (osallistuvathetö %)	0,1	1	0,1	50-60%	60-70%	70-80%	80-90%	90-100%	90-100%
*ilmapiirimittaus, arvostanan 1-5, keskiarvo	0,05	1	0,05	1	0,05	>85 %	>85 %	>85 %	>95 %
*osallistuminen markkinoinnin suunnitteluun	0,05	1	0,05	>55 %	>65 %	>75 %	>85 %	>95 %	>95 %
*osallistuminen yhteisiin tilaisuuksiin	0,05	1	0,05	>55 %	>65 %	>75 %	>85 %	>95 %	>95 %

**KOKONAISARVOSANA**

Profiili vertailuja varten. <Yliäpito>

1 *Espoo päivän kaikkien tavoitteiden onnistuminen	1
2 *Liikelaitoksen palveluiden tunnettavuuden kasvu	1
3 *Markkinointisuunnitelma päivitetty 05/2015	1
4 *Myyntin kasvu	1
5 *Tutkimuskyselyn tulokset	1
6 *Asiakastytyväisyys	1
7 *Markkinointimateriaali käytettävissä	1
8 *yhteistoiminta muiden yksiköiden kanssa	1
9 *Markkinointiryhmän kokoontuminen	1
10 *sovitettujen toimintatapojen noudattaminen	1
11 *tuntee ja ymmärtää yksikön tavoitteet	1
12 *ilmapiirimittaus, arvostanan 1-5, keskiarvo	1
13 *osallistuminen markkinoinnin suunnitteluun	1
14 *osallistuminen yhteisiin tilaisuuksiin	1

