

Opinnäytetyö (AMK)

Liiketalous

Yrittäjyys

2010

Paula Pernu

# MARKKINOINNILLA LISÄÄ TEHOA TOIMINTAAN

– Opiskelijakunnan markkinointisuunnitelma



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU  
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

OPINNÄYTETYÖ (AMK) | TIIVISTELMÄ

TURUN AMMATTIKORKEAKOULU

Liiketalouden koulutusohjelma | Yrittäjyyden suuntautumisvaihtoehto

Valmistumisajankohta 15.4.2010 | Sivumäärä 46

Ohjaaja Ella Kasi

Paula Pernu

## MARKKINOINNILLA LISÄÄ TEHOA TOIMINTAAN - Opiskelijakunnan markkinointisuunnitelma

Tämä työ on markkinointisuunnitelma Turun ammattikorkeakoulun opiskelijakunta – TUOLle, joka on lakisääteinen julkisoikeudellinen yhdistys. Voittoa tavoittelemattomien yhdistysten ja esimerkiksi opiskelijakuntien markkinointi poikkeaa jonkin verran yritysten tekemästä markkinoinnista. Tässä työssä eniten eroavaisuuksia perinteiseen markkinointiin on palvelupaketin määrittelyssä.

Työn alussa kerrotaan lyhyesti opiskelijakunnan historiasta. Varsinainen markkinointisuunnitelma koostuu lähtökohta-analyysistä, markkinointistrategian luomisesta ja markkinointitoimenpiteiden suunnittelusta. Lähtökohta-analyysissä selvitetään organisaation nykytilaa, strategiakappaleessa asetetaan tavoitteet ja markkinointitoimenpiteet -kappaleessa ideoidaan toimenpiteitä, joilla tavoitteet voitaisiin saavuttaa. Lopuksi markkinointisuunnitelmaan tehdään seurantasuunnitelma ja luodaan mittaristo. Markkinointitoimenpiteiden ja mittareiden suunnittelu ovat suunnitelman konkreettisimmat osat.

Työ on rajattu vain opiskelijoille toteutettavan markkinoinnin suunnitteluun, mutta sen tarjoamia malleja voi hyödyntää suunniteltaessa markkinointia myös muille sidosryhmille.

Lähteinä käytetään markkinoinnin teoksia sekä erityisesti yhdistysten ja voittoa tavoittelemattomien organisaatioiden markkinointiin keskittyviä teoksia. Organisaatiolta saadut tiedot, kuten organisaation arvot ja tavoitteet ovat myös tärkeää lähdemateriaalia.

ASIASANAT:

Markkinointisuunnitelma, kolmas sektori, opiskelijakunta.

BACHELOR'S THESIS | ABSTRACT

UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Degree programme of Business Administration| Specialisation Entrepreneurship

Date 15.4.2010 | Total number of pages 46

Instructor Ella Kasi

Paula Pernu

## MORE EFFICIENCY WITH MARKETING – Marketing plan for a Student Union

This thesis is a marketing plan for the Student Union of Turku University of Applied Sciences - TUO. Marketing made by nonprofit organizations like TUO is somewhat different from marketing made by corporations and businesses. The biggest differences in marketing in this thesis were realized in defining the service package of the Student Union.

The thesis begins with a short review of the Student Unions history. The next section is the marketing plan, which includes a marketing audit, strategical objectives and a list of marketing methods and ideas that could be used to reach the objectives. At the end of the thesis, there is also a section about monitoring and measuring methods for marketing. The marketing plan is made only for marketing TUO and its services to students, but it can be used as a base when planning marketing also for other interest groups.

Information was gathered from a vast amount of different sources, but mostly from marketing literature. Especially important sources were books about marketing in nonprofit organizations. Information gathered from the organization itself, e.g. its values and visions, also plays a key role in this thesis.

### KEYWORDS:

Marketing plan, Nonprofit Sector, Student Union.

# SISÄLTÖ

<b>1</b>	<b>JOHDANTO</b>	<b>5</b>
<b>2</b>	<b>TURUN AMMATTIKORKEAKOULUN OPISKELIJAKUNTA - TUO</b>	<b>7</b>
2.1	Ylioppilaskunnasta opiskelijakunnaksi	7
2.2	TUO nykyään	8
<b>3</b>	<b>LÄHTÖKOHTA-ANALYYSI</b>	<b>10</b>
3.1	Ympäristöanalyysi	10
3.1.1	Julkisoikeudellisen yhdistyksen asema ja erityispiirteet	10
3.1.2	Kilpailu ja kilpailijat	12
3.1.3	Kysyntä	13
3.1.4	Opiskelijakuntien aseman kehittyminen	14
3.1.5	Markkinoiden kehityssuunta	15
3.1.6	Sidosryhmäanalyysi	16
3.2	Organisaatioanalyysi	17
3.2.1	Toiminta-ajatus	17
3.2.2	SWOT -analyysi	19
3.2.3	Markkinoinnin tilanneanalyysi	23
<b>4</b>	<b>MARKKINOINTISTRATEGIA</b>	<b>24</b>
4.1	Tavoitteet	24
4.2	Palvelut	25
4.3	Organisaation imago	28
4.4	Jäsenistön kehitys	29
4.5	Taloudellinen asema	30
<b>5</b>	<b>MARKKINOINTITOIMENPITEET</b>	<b>31</b>
5.1	Segmentointi	31
5.2	Tuotteistus	33
5.3	Hinnoittelu	34
5.4	Viestintä	36
5.4.1	Mainonta	37
5.4.2	Sisäinen markkinointi	39
<b>6</b>	<b>JÄLKITOIMENPITEET JA MITTARIT</b>	<b>41</b>
6.1	Mittarit	41
6.2	Riskien arviointi	43
6.3	Tulevaisuus	44

<b>7 YHTEENVETO</b>	<b>45</b>
<b>LÄHTEET</b>	<b>46</b>
<b>KUVIOT</b>	
Kuvio 1. Markkinoinnillisen liikeidean työkalu	18
Kuvio 2. SWOT -analyysin nelikenttä	21
Kuvio 3. TUOn palvelupaketti opiskelijoille	26
Kuvio 4. TUOn segmentit	33

# 1 JOHDANTO

Opinnäytteeni tarkoitus on luoda Turun ammattikorkeakoulun opiskelijakunta – TUOLle (myöhemmin TUO) markkinointisuunnitelma, jota se voisi hyödyntää toimintansa kehittämisessä tunnetummaksi ja houkuttelevammaksi. TUO on kaikkien Turun ammattikorkeakoulun opiskelijoiden edunvalvontajärjestö, lakisääteinen julkisoikeudellinen yhdistys. Sillä on jäseniä lähes 4000 ja sen kattojärjestö on Suomen ammattikorkeakouluopiskelijakuntien liitto SAMOK ry (myöhemmin SAMOK).

Työskentelen opiskelijakunnassa yhtenä kolmesta palkatusta kokopäiväisestä työntekijästä. Kuten pienissä työyhteisöissä usein, markkinointi on kaikkien työntekijöiden yhteisellä vastuulla. Erityisesti uusiin opiskelijoihin kohdistuvaa jäsenmarkkinointia tekevät kaikki työntekijät ja lisäksi luottamushenkilöt. Toisaalta vaikka markkinointi on kaikkien yhteinen tehtävä, eivät kaikki luottamushenkilöt ja työntekijät välttämättä edes ajattele toimintaansa markkinointina.

Opinnäytetyön tavoitteena on mahdollisimman käyttökelpoinen ja konkreettisia tuloksia aikaansaava markkinointisuunnitelma, jota TUOn on helppo toteuttaa. TUOn tavoitteena on työn avulla saada nostetuksi jäsenmäärää ja markkinoida opiskelijakunta entistä tutummaksi opiskelijoille. Valitsin aiheen päästäkseni syventymään markkinoinnin teoriaan paremmin ja voidakseni toteuttaa oppeja käytännössä. Lisäksi opinnäytteen onnistuminen tekee omasta työstäni TUOssa mielenkiintoisempaa ja todennäköisesti tehokkaampaa, kun opinnäytteen avulla voidaan saada koko opiskelijakunnan toiminnasta tehokkaampaa ja tuottoisampaa.

Voittoa tavoittelemattomien yleishyödyllisten yhdistysten markkinointiin pätevät monelta osin samat periaatteet kuin tuottoa tekevien yritysten markkinointiin. Lähteenäni käytän markkinoinnin kirjallisuutta ja joitain erityisesti yhdistysten markkinointiin keskittyviä teoksia. Lisäksi hyödynnän Turun

ammattikorkeakoulun vuosittain tekemän Opiskelijabarometri-kyselyn tuloksia TUOa koskevien kysymysten osalta.

Aloitan työni organisaation oman toiminnan analysoinnista ja toimintaympäristön hahmottamisesta. Näiden tietojen pohjalta laadin strategian. Siihen pohjautuen suunnittelen markkinointitoimenpiteitä, joiden avulla strategiassa asetettuihin tavoitteisiin pyritään. Jokainen osakokonaisuus rakentuu siis ikään kuin aiemman osion päälle, sen mukaan, mitä valintoja olen tehnyt tai mitä tietoja olen saanut. Koko markkinointisuunnitelmasta on näin tarkoitus tulla toimiva kokonaisuus. Tiivistetysti lähtökohta-analyysi vastaa kysymykseen, missä olemme nyt, markkinointistrategia vastaa kysymykseen, minne haluamme tästä mennä ja markkinointitoimenpiteet kysymykseen, miten sinne pääsemme.

Jottei työstä tulisi liian laajaa, teen markkinointistrategian ja markkinointitoimenpiteiden suunnittelun keskittyen vain ydinkohderyhmään. Lähtökohta-analyysissa tarkastelen vielä organisaatiota kokonaisuudessaan, mutta muille sidosryhmille toteutettavaan markkinointiin en tässä työssä perehdy sen tarkemmin. Jatkossa TUO voi kuitenkin pohtia myös muille sidosryhmille tehtävän markkinoinnin kehittämistä käyttäen apunaan tämän työn lähtökohta-analyysia ja työn tarjoamia malleja.

## 2 TURUN AMMATTIKORKEAKOULUN OPISKELIJAKUNTA - TUO

### 2.1 Ylioppilaskunnasta opiskelijakunnaksi

Turun ammattikorkeakoulu aloitti toimintansa väliaikaisena teknillisenä ammattikorkeakouluna vuonna 1992. Neljä vuotta myöhemmin 1996 koulutustarjonta laajeni monialaiseksi, kun paikallisia oppilaitoksia yhdistettiin yhdeksi ammattikorkeakouluksi. Jo vuonna 1995 näiden oppilaitosten oppilaskunnat perustivat työryhmän, jonka tehtävänä oli pohtia opiskelijoiden järjestäytymistä ammattikorkeakoulussa. Työryhmän esityksen pohjalta perustettiin 24.4.1996 Turun ammattikorkeakoulun ylioppilaskunta, joka oli oppilaitosten oppilaskuntien kattoyhdistys. Saman vuoden elokuussa ylioppilaskunta liittyi SAMOKiin. Ensimmäiset vuodet kuuluivat toiminnan vakiinnuttamiseen ja käytäntöjen luomiseen. Läheiset suhteet koulun rehtoriin ja muuhun henkilökuntaan olivat alusta asti hyvin tärkeitä. Myös kaupunginhallituksen suuntaan luotiin suhteita alusta asti ja tehokkaalla lobbaustyöllä saatiin mm. opiskelijoille kaksi paikkaa ammattikorkeakoulun hallituksesta. (Vieno, 2006, 2, 4.)

Vuonna 1998 ylioppilaskunta rekisteröitiin yhdistysrekisteriin ja samalla nimi muuttui ylioppilaskunnasta Turun ammattikorkeakoulun opiskelijayhdistykseksi. Nimeä ylioppilaskunta käytettiin kuitenkin edelleen selventämään yhdistyksen asemaa suhteessa muiden Turun korkeakoulujen ylioppilaskuntiin ja ammattikorkeakoulun yksiköiden oppilaskuntiin. Turkulaisten yliopistojen ylioppilaskunnat närkästyivät kuitenkin ylioppilaskunta nimityksen käytöstä, sillä ne tulkitsivat nimen olevan yliopistolaissa varattu vain yliopistojen ylioppilaskuntien käyttöön. Niinpä vuonna 1999 nimi muutettiin virallisesti muotoon Turun ammattikorkeakoulun opiskelijayhdistys TUKKO ry. (Vieno, 2006, 7-10.)



Vuonna 2003 astui voimaan ammattikorkeakoululaki, johon ei kuitenkaan tullut vielä mainintaa opiskelijakunnista, vaikka ammattikorkeakouluissa toimivat yhdistykset ajoivat asiaa. Lisäys lakiin tehtiin kesäkuussa 2005, jonka seurauksena myös TUKKO muuttui vuoden 2006 syksystä alkaen lakisääteiseksi opiskelijakunnaksi ja nimi vaihdettiin Turun ammattikorkeakoulun opiskelijakunta – TUOksi. Lakisääteinen asema vakautti toimintaa ja antoi TUOn toiminnalle lisää uskottavuutta sekä nosti sen virallisesti samanarvoiseksi toimijaksi turkulaisten yliopistojen ylioppilaskuntien kanssa. (Vieno, 2006, 27.)

## 2.2 TUO nykyään

TUOn organisaation muodostavat edustajisto, hallitus ja työntekijät. 31-jäseninen edustajisto valitaan vuosittain vaaleilla. Ehdolle voi asettua ja äänestää saa jokainen opiskelija, jonka opiskelijakunnan jäsenyys on voimassa. Edustajisto valitsee opiskelijoista koostuvan hallituksen, joka toteuttaa käytännön tehtäviä edustajiston määräämien suuntaviivojen mukaan. Hallituksen toimintaa avustaa ja tukee palkattu henkilökunta: pääsihteeri, tiedotussihteeri ja opiskelijasihteeri.

Opiskelijoiden edunvalvontatyö on TUOn päivittäisen toiminnan perusta. TUOlla on edustajia useissa koulun toimielimissä kuten ammattikorkeakoulun hallituksessa ja opintotuki- ja tutkintolautakunnissa tuomassa opiskelijoiden ääntä kuuluviin. Lisäksi TUO on mukana mm. opetuksen laadun kehitystyössä. Toimintaa rahoitetaan suurelta osin jäsenmaksuilla ja koululta saatavilla avustuksilla, mutta myös erilaisista tapahtumista saatavilla tuotoilla.

Perustamisestaan lähtien TUOn toiminnan kulmakiviä on ollut tiivis yhteistyö koulun kanssa. Läheiset välit rehtorien ja muiden henkilökunnan edustajien kanssa ovat olleet ensiarvoisen tärkeitä toiminnan vaikuttavuuden kannalta. Opiskelijakuntien tehtäväksi laissa määrätty edustaminen ammattikorkeakoulun eri toimielimissä on helpompaa ja hedelmällisempää, kun ammattikorkeakoulun johto tuntee opiskelijakunnan hyvin.

Tärkeä sidosryhmä TUOille on myös Turun kaupunki ja sen hallitus. Koska Turun AMK on yksi kaupungin hallintoyksiköistä, päättää kaupunginhallitus monista ammattikorkeakoululle ja opiskelijoille tärkeistä asioista. Kunnallispoliittisiin asioihin vaikutetaan pääasiassa niin kutsutun STYLA -yhteistyön kautta. STYLA toiminnalla tarkoitetaan Turun yliopiston ja Åbo Akademin ylioppilaskuntien ja Novia ammattikorkeakoulun opiskelijakunta Noviumin sekä TUOn yhteistä opiskelijoiden edunvalvontaa ja yhteisten tapahtumien järjestämistä. Ennen kuin Turun kauppakorkeakoulu yhdistyi Turun yliopistoon, oli mukana myös kauppakorkeakoulun ylioppilaskunta. Yhteistyö edustaa siis kaikkia turkulaisia korkeakouluja, lukuun ottamatta kaupungissa toimivia verkostoammattikorkeakouluja HUMAKia ja DIAKia

STYLA -yhteistyön avulla on saatu kaikkien turkulaisten korkeakouluopiskelijoiden yhteinen ääni entistä paremmin kuuluviin ja yhteiskannanotoille on saatu enemmän painoarvoa. Muun muassa kunnallisvaalien aikaan STYLA -yhteistyö oli paljon esillä Ryhmä 30 000 -kampanjallaan, jolla tuotiin kaupunginhallituksen ja äänestäjien tietoisuuteen opiskelijoiden yhteisiä kunnallisvaalitavoitteita. Kampanjan nimi kertoikin siitä, miten STYLA -yhteistyö edusti yli 30 000 turkulaista korkeakouluopiskelijaa.

### 3 LÄHTÖKOHTA-ANALYYSI

Lähtökohta-analyysi toimii pohjana markkinointistrategian ja -suunnitelman tekemiselle. Se selvittää organisaation nykytilaa ja sen menestykseen nyt ja tulevaisuudessa vaikuttavia tekijöitä, jotka voivat olla organisaation sisäisiä tai ulkoisia. Erityisesti nykytilanteen selvittäminen on tärkeää, sillä jollei organisaatio hahmota sijaintiaan ja vointiaan nykyhetkessä, on sen mahdotonta suunnitella muuttuvansa johonkin suuntaan. Analysoinnin pitää olla jatkuvaa, mutta ei itsetarkoituksellista. Toisin sanoen painopiste ei saa olla tietojen keräämisessä vaan niiden hyödyntämisessä jatkosuunnittelussa. (Raatikainen, 2004, 61; Sipilä, 2008, 43.)

Yleensä lähtökohta-analyysissä tehdään analyysi organisaation ulkoisesta ympäristöstä ja nykyisestä toiminnasta. Ympäristöanalyysiin sisältyy yleisen toimintaympäristön, kilpailijoiden, kysynnän ja sidosryhmien analysointia, ja niissä tapahtuvien muutosten arviointia sekä sidosryhmien määrittelyä ja analysointia. Sisäisessä analyysissä tarkoitus on arvioida, mikä organisaation nykytoiminnassa ja nykyisessä markkinoinnissa on toimivaa ja mikä ei. Lisäksi arvioidaan mitä edellytyksiä organisaatiolle ja sen markkinoinnille tulevaisuudessa on ja millaiset asiat uhkaavat sitä. (Sargeant, 2009, 81, 87.)

#### 3.1 Ympäristöanalyysi

##### 3.1.1 Julkisoikeudellisen yhdistyksen asema ja erityispiirteet

Suomalainen yhteiskunta jakautuu neljään sektoriin, joista ensimmäinen on yksityisten yritysten muodostama yksityinen sektori ja toinen valtiohallinnon ja kuntien muodostama julkinen sektori. Kolmas sektori koostuu erilaisista yhdistyksistä, järjestöistä, liitoista ja muista organisaatioista, joiden tarkoitus ei ole tavoitella voittoa. Neljäs sektori on epämuodollisin, siihen luetaan kuuluvan kotitaloudet, perheet ja muut ihmisten väliset sosiaaliset verkostot. (Vuokko, 2004, 15.)

Julkisoikeudelliset yhdistykset, kuten ylioppilas- ja opiskelijakunnat sijoittuvat ikään kuin kahden sektorin väliin. Ne eivät ole kuten kolmannella sektorilla toimivat yhdistykset, joita yksityishenkilöt voivat perustaa ja purkaa. Ne ovat olemassa lain edellyttäminä, kuten kunnan tarjoama peruskoulutus, eikä niitä rekisteröidä yhdistysrekisteriin. Ne eivät kuitenkaan ole myöskään suoraan verrattavissa julkisiin viranomaisyksiköihin, joihin pätee muun muassa hankintalaki ja monia muita säädöksiä.

Yksi tapa määritellä voittoa tavoittelemattomat yhdistykset ja järjestöt on käyttää viittä erityispiirrettä: toiminnan aatteellista perustaa, jäsenyyttä, vapaaehtoistoimintaa, demokraattisuutta ja voiton tavoittelemattomuutta (Heikkala, 2001, 89). Näistä ominaisuuksista jokainen pätee TUOhon. Vaikka toiminta on lain säätelemää, voidaan toiminnan lähtökohtaa, opiskelijaedunvalvontaa, pitää aatteellisena. Toisin kuin julkisilla organisaatioilla, TUOlla on jäsenistö, ja jäsenillä on demokraattisesti valtaa vaikuttaa organisaation toimintaan. Lisäksi toimintaa pyritetään suurelta osin vapaaehtoisvoimin, eikä tarkoituksena ole tehdä voittoa. Näiden seikkojen perusteella koen, että TUOn toiminta on enemmän kolmannella sektorilla tapahtuvan yhdistystoiminnan kaltaista, joten keskityn tarkastelemaan sitä tästä näkökulmasta. Vuokko (2004,16) käyttää voittoa tavoittelemattomista organisaatioista nimitystä nonprofit organisaatio, koska suomenkielinen nimitys ei ole kovin sujuva. Myös tässä työssä käytän jatkossa nimitystä nonprofit-organisaatio.

Kuten nimitys nonprofit kertookin, taloudellinen tuotto ei ole kolmannella sektorilla etusijalla, vaan toimintaa ja saavutuksia arvioidaan hyvin erilaisin perustein, kuin yksityisellä sektorilla. Kun suuri osa rahoituksesta tulee muualta kuin kohderyhmältä, jolle palveluja tuotetaan, pitää myös markkinointia kohdentaa jäsenien lisäksi rahoittajiin ja muihin sidosryhmiin. Toisaalta rahoituksen saaminen kohderyhmän ulkopuolelta mahdollistaa koko kohderyhmän huomioimisen, kun voidaan palvella muitakin kuin vain maksavia asiakkaita tai jäseniä. (Sargeant, 2009, 42.)

Ulkoinen rahoitus mahdollistaa myös sen, että nonprofit-organisaatio voi tuotteiden tarjoamisen sijaan pyrkiä ensisijaisesti esimerkiksi vaikuttamaan ihmisten tietoisuuteen, käyttäytymiseen tai ajatusmaailmaan jotain asiaa kohtaan. Näihin asioihin pätee monia samoja ominaisuuksia kuin palveluihin, muun muassa:

- aineettomuus
- vaatii kohderyhmän omaa osallistumista
- ei voida varastoida

Tämän vuoksi nonprofit-organisaatioiden kannattaa useimmiten hyödyntää palveluiden markkinointiin liittyvää teoriaa markkinoinnissaan. (Vuokko, 2004, 25-26.)

### 3.1.2 Kilpailu ja kilpailijat

Kilpailu luo perustan markkinoinnille. Jos kaiken kysynnän tyydyttäisi yhden organisaation tuottama tarjonta, ei kyseisen organisaation tarvitsisi markkinoida tarjontaansa lainkaan. Todellisuudessa kilpailua on nykyään lähestulkoon kaikilla aloilla ja tarjonta ylittää monilta osin kysynnän. Yritysten ja muiden organisaatioiden täytyy siis tarkkaan miettiä, millä keinoilla ne pärjäävät oman alansa kilpailussa. Kilpailuetua voi rakentaa yhden ominaisuuden sijasta useasta lähtökohdasta ja erilaisista yhdistelmistä. (Kotler, 2005, 59; Rope, 2005, 11.)

Tämä ei tarkoita sitä, että monopoliasemassa olevien yritysten, kuten VR:n ei tarvitse markkinoida tuotettaan. Vaikka VR:llä ei ole kilpailijaa rautatieliikenteessä, varsinaisen tarjonnan, kuljetuspalveluiden, järjestäjiä on monia muitakin, jolloin asiakkaiden kysyntää vastaavaa tarjontaa on kentällä runsaasti. (Rope, 2005, 11.) Tilanne on sama TUOn kohdalla. Opiskelijakunnalla ei ole oikeastaan organisaationa kilpailijaa, sillä sen asema määräytyy laissa: jokaisessa ammattikorkeakoulussa voi olla vain yksi opiskelijakunta. Joillakin TUOn tarjoamilla palveluilla sen sijaan on kilpailua.

Edunvalvontaa tekevät Turun ammattikorkeakoulussa myös eri alojen koulutusalayhdistykset, kuten tradenomiopiskelijoiden yhdistys Trade tai insinööriopiskelijoiden TIO. Niiden toiminta kuitenkin enemmän tukee TUOn edunvalvontaa ja päinvastoin. Koulutusalayhdistyksillä on usein edustus oman toimipisteensä opettajakokouksissa ja hyvinvointiryhmissä, siis lähempänä niin sanottua ruohonjuuritasoa kuin TUOn edunvalvonta. Kun TUOn ja yhdistysten välillä on avoin keskusteluyhteys, saavat yhdistykset tukea TUOlta ja TUO puolestaan tietoa epäkohdista ja hyvistä käytänteistä opiskelijoiden joukosta, missä sillä ei ole resursseja edustaa itse.

TUOn järjestämällä tapahtumilla on kilpailua. Turussa on vilkas opiskelijabilekulttuuri ja oikeastaan joka viikko on mahdollista osallistua jonkun ainejärjestön tai koulutusalayhdistyksen juhliin. Kilpailu tapahtumien osallistujista kiristyy selvästi ammattikorkeakoulun opiskelijayhdistysten määrän lisääntyessä ja sen myötä tapahtumien lisääntyessä jatkuvasti. TUOn onni on, että kilpailua tulee eniten juuri pienempiin tietyn koulutusalan tai yliopiston ainejärjestön järjestämiin juhliin. TUO on poikennut selkeästi viikoittaisista bileistä ja keskittyy järjestämään isompia tapahtumia, tärkeimpinä joka syksy järjestettävät uusien opiskelijoiden kastajaiset Keltanokkabileet, sekä keväällä järjestettävä Lemmenlautta-risteily. Pienempiäkin tapahtumia järjestetään, mutta ne yleensä poikkeavat perinteisten opiskelijajuhlien kaavasta, kuten Landerundi -tapahtuma, jossa kierretään bussilla lähiseudun pieniä paikkakuntia ja niiden baareja.

TUOn jäsenyyden ja sen tarjoamien jäsenetujen kilpailijoita ovat muut opiskelija-alennuksiin oikeuttavat kortit. Näitä ovat VR:n ja Matkahuollon yhteinen kortti ja ammattikorkeakoulun opintotoimiston myöntämä pahvinen opiskelijakortti.

### 3.1.3 Kysyntä

Suomen yliopistojen ylioppilaskunnilla on lain mukaan automaatiojäsenyys, eli kaikki yliopisto-opiskelijat kuuluvat oman yliopistonsa ylioppilaskuntaan (Yliopistolaki 24.7.2009/558). Ylioppilaskunnan jäsenmaksun maksaminen on

edellytyksenä osallistumisoikeuden saamiseen kyseisen lukuvuoden tai -kauden opintoihin. Ammattikorkeakoulujen opiskelijakunnilla ei ole automaatiojäsenyyttä, vaan niihin liittyminen on vapaaehtoista. Kysyntää jäsenyydelle on luotu hankkimalla kaikkien opiskelijakuntien yhteiselle jäsenkortille, siniselle SAMOK-opiskelijakortille, paikallisia ja valtakunnallisia etuja, joista tunnetuimmat ja käytetyimmät ovat VR:n ja Matkahuollon matkoista saatava 50 prosentin alennus.

Opiskelijoiden toimeentulosta ja erityisesti sen suuruudesta tai pienuudesta on keskusteltu julkisuudessa jo vuosia. Valtaosa opiskelijoista on oikeutettu Kelan myöntämään opintorahaan ja asumislisään, jotka yhdessä muodostavat opintotuen. Opintotukeen lasketaan tietyissä yhteyksissä kuuluvaksi myös valtion takaama opintolaina. Lisäksi yhä useammat opiskelijat tekevät töitä opintojen ohella nostaakseen tulotasoaan. Pienituloiselle opiskelijakortin tuomat alennukset kuitenkin ovat iso helpotus elämään, joten voitaneen sanoa, että pienet tulot osaltaan luovat kysyntää opiskelijakunnan jäsenyydelle.

Kysyntä on siis suhteellisen tasaista, ja voidaan jopa ajatella että taloudellinen taantuma ja siitä aiheutuva nuorisotyöttömyyden kasvu voi jopa lisätä TUOn jäsenyyden kysyntää opiskelijakortilla saatavien alennusten vuoksi. Turun ammattikorkeakoulun opiskelijamäärä kasvaa kokoajan hiljalleen, joten kysynnän kasvulle ei ole näkyvissä selkeitä uhkia.

#### 3.1.4 Opiskelijakuntien aseman kehittyminen

Yliopistolain kokonaisuudistuksen myötä hallitus esitti maaliskuussa 2009 eduskunnalle ammattikorkeakoululain muuttamista. Tärkeimmät muutokset koskivat koulutuksen maksullisuutta, erityisesti yliopistolakiinkin sisällytettyä korkeakoulujen mahdollisuutta periä EU ja ETA –maiden ulkopuolelta tulevilta opiskelijoilta lukukausimaksuja kokeiluluontoisesti. Kokonaisvaltaiseen lakiuudistukseen ei ryhdytty, mutta joitain muutoksia lakiin tehtiin. SAMOKin ja opiskelijakuntien tavoite, kuten monina vuosina aiemmin, oli saada muutoksen yhteydessä lakiin kirjaus opiskelijakuntien automaatiojäsenyydestä ylioppilaskuntien tapaan, mutta tässä ei onnistuttu.

Hallitus esitti ammattikorkeakoululain opiskelijakuntia koskevaa pykälää muutettavaksi ainoastaan siten, että opiskelijakuntien tehtävää tarkennettiin lisäämällä seuraava lause: ”Opiskelijakunnan tehtävänä on omalta osaltaan valmistaa opiskelijoita aktiiviseen, valveutuneeseen ja kriittiseen kansalaisuuteen.” (HE 26/2009.)

Vaikka ammattikorkeakoululakiin ei saatukaan toivottua muutosta automaatiojäsenyyden suhteen, opiskelijakuntien aseman voidaan sanoa vakiintuvan koko ajan. SAMOKin jatkuva yhteistyö Suomen ylioppilaskuntien liitto SYL:n kanssa on lisännyt opiskelijaedunvalvonnan tunnettuutta ja valtakunnallisen edunvalvonnan myötä myös paikallinen opiskelijakuntatoiminta on kehittynyt.

### 3.1.5 Markkinoiden kehityssuunta

TUOn jäsenhankinnan kohderyhmä koostuu Turun ammattikorkeakoulun opiskelijoista, jotka voivat liittyä opiskelijakunnan jäseniksi. Jäsenhankinnan kannalta markkinat ovat siis rajatut. Ammattikorkeakoululain ja TUOn sääntöjen mukaan vain ammattikorkeakoulun opiskelijat voivat liittyä kyseisen koulun opiskelijakunnan jäseniksi. Markkinoissa on kuitenkin vielä paljon potentiaalia, tällä hetkellä Turun ammattikorkeakoulun kaikkiaan yli 9000 opiskelijasta TUOn jäseniä on noin 3900.

Jäsenhankintaa vaikeuttaa muun muassa Turun AMK:n toimipisteiden hajanaisuus. Toimipisteitä on yhteensä kahdeksan, Turussa viisi ja loput kolme Salossa, Loimaalla ja Uudessakaupungissa. Etenkin Turun ulkopuolella olevien toimipisteiden opiskelijoiden tavoittaminen on toisinaan hankalaa, vaikka jäsenhankinnassa käytetäänkin apuna opintotoimistoja ja opiskelijayhdistyksiä. Maakuntien toimipisteisiin matkustaminen henkilökohtaisen jäsenyysmarkkinoinnin toteuttamiseksi aiheuttaa kustannuksia, jotka voivat olla suuremmat kuin vierailusta saatu hyöty.

Jäsenhankintaan saattaa tulevaisuudessa tuoda helpotusta kaavailtu muutos Uudenkaupungin ja Loimaan nuorten koulutusohjelmien siirtämisestä Turkuun



syyslukukaudesta 2011 alkaen. Tämän toteutuminen olisi TUOn kannalta suotavaa, mutta samalla se loisi haasteita Uuteenkaupunkiin ja Loimaalle mahdollisesti jäävien jatkavien opiskelijoiden palvelemiseen. Heille pitäisi edelleen järjestää palvelua jäsenasioiden hoitamiseen, mutta palvelun tuottaminen tulee suhteessa koko ajan kalliimmaksi ja organisaatiolle raskaammaksi, kun palveluja ylläpidetään pienenevälle jäsenjoukolla.

### 3.1.6 Sidosryhmäanalyysi

Heikkalan (2001, 158) mukaan: ”Sidosryhmillä tarkoitetaan kaikkia niitä tahoja, joilla on jotain saatavaa järjestöstä tai jotain annettavaa sille”. Sidosryhmiä on näin ollen mahdollista olla lukemattomia, mutta kaikki ne ovat harvoin yhtä tärkeitä organisaatiolle. Yritysten asiakkaiden tuottavuutta ilmaiseva 20/80 sääntö pätee yleensä myös organisaatioihin ja yhdistysten sidosryhmiin. Säännön mukaan 20 prosenttia sidosryhmistä tuottaa 80 prosenttia organisaation tuloista. Myös strateginen merkitys vaihtelee, joten sidosryhmien arvottaminen ja tärkeimpien ryhmien tunnistaminen on tärkeää. (Heikkala, 2001, 159; Malmelin ja Hakala, 2005, 143.)

TUOn lähitoimintaympäristössä sidosryhmiä ovat muun muassa Turun ammattikorkeakoulun opiskelijat, Turun ammattikorkeakoulu, yhteistyöyritykset, Turun kaupungin hallinto sekä muiden turkulaisten korkeakoulujen ylioppilas- ja opiskelijakunnat. Muita sidosryhmiä ovat muut Suomen ammattikorkeakoulujen opiskelijakunnat sekä opiskelijakuntien kattojärjestö SAMOK ja opiskelijoiden liikuntaliitto OLL.

Sidosryhmien arvottamista voi tehdä erilaisista näkökulmista esimerkiksi sen mukaan, mikä on ryhmän merkitys kohderyhmänä, mikä vallankäyttäjänä ja vaikuttajana tai vaikka resurssilähteenä. (Heikkala, 2001, 159) Sidosryhmä on siis eri näkökulmista katsottuna arvoltaan eriarvoinen. Mitä useammasta eri näkökulmasta katsottuna sidosryhmä on merkittävä, sitä tärkeämpi se on. Esimerkiksi TUOn sidosryhmistä Turun ammattikorkeakoulun merkitys resurssilähteenä on hyvin merkittävä, mutta sen merkitys vallankäyttäjänä on kuitenkin paljon pienempi. Opiskelijat puolestaan ovat jäsenyyden ja

jäsenmaksun myötä sekä vallankäyttäjänä että resurssilähteenä merkittävässä asemassa. Turun kaupunki vaikuttaa resurssilähteeseen välillisesti Turun ammattikorkeakoulun rahoituksen kautta, mutta sen merkitys ei ole kovin suuri. Lisäksi sen arvo vallankäyttäjänä on todella pieni.

Toinen tapa arvottaa sidosryhmiä on jakaa ne luokkiin kolmen muuttujan – valta, oikeutus, ajankohtaisuus – avulla. Valta kuvaa sidosryhmän mahdollisuutta puuttua yrityksen toimintaan, oikeutus kuvaa sitä, kuinka oikeutettuja sidosryhmän vaatimukset tai toiveet ovat, ja ajankohtaisuus sitä, miten välittömästi sidosryhmän niihin on vastattava. Tärkeimmillä sidosryhmillä kaikki kolme muuttujaa toteutuvat, ja vähiten tärkeillä vain yksi. (Malmelin ja Hakala, 2005, 143.)

Opiskelijat ovat selkeästi ydinkohderyhmä myös Malmelinin ja Hakalan määritelmän mukaan, sillä kaikki kolme muuttujaa pätevät opiskelijoihin. Heillä on mahdollisuus liittyä jäseneksi, jonka myötä he voivat konkreettisesti vaikuttaa toimintaan, heidän vaatimuksensa ovat oikeutettuja eikä niitä voida ohittaa pitkäksi aikaa. Kaksi muuta tärkeintä sidosryhmää ovat Turun ammattikorkeakoulu ja yhteistyöyritykset. Turun ammattikorkeakouluun muuttujista pätevät valta ja oikeutus. Nämä perustuvat lähinnä ammattikorkeakoulun asemaan toiminnan rahoittajana. Yhteistyöyrityksien toiveisiin on syytä reagoida nopeasti, jotta yhteistyö toimii myös tulevaisuudessa, mutta varsinaisen toiminnan sisältöön ne puuttuvat hyvin vähän. Näin ollen niihin pätee kolmesta muuttujasta vain ajankohtaisuus.

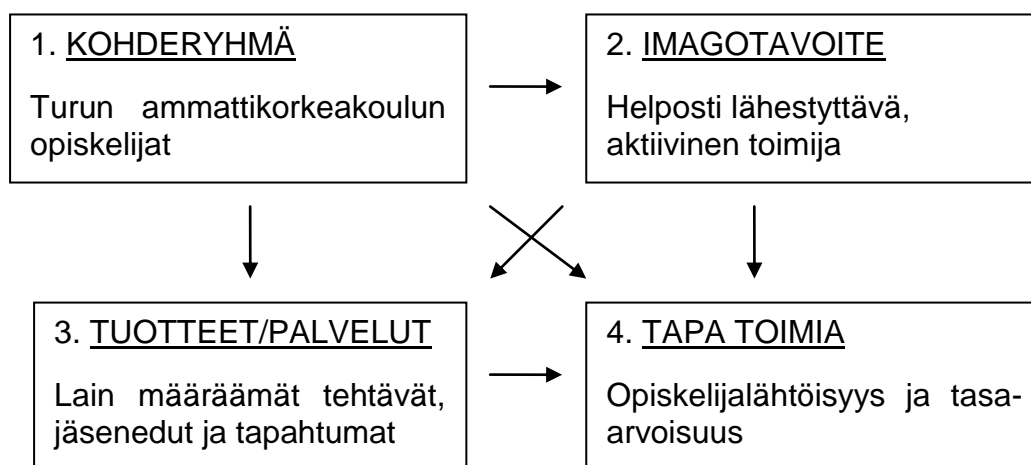
## 3.2 Organisaatioanalyysi

### 3.2.1 Toiminta-ajatus

Yritysmaailmassa käytetään yleisesti termiä liikeidea tai yritysidea kuvaamaan organisaation näkemystä siitä, miksi se on olemassa, mitä se tarjoaa asiakkailleen. Koska näihin termeihin helposti liitetään liiketoiminnan ja voiton tavoittelu, eivät ne oikein sovellu nonprofit organisaation käyttöön. Toiminta-

ajatus pitää sisällään saman asian ja on käyttökelpoisempi nonprofit-organisaatioille.

Jotta organisaation toiminta olisi johdonmukaista, koko toimintaa ohjaavan strategian tulisi pohjautua toiminta-ajatuksen, joka määrittää yrityksen keskeisimmät valinnat. Nämä valinnat kiteytetään muutamaan lauseeseen. (Pitkämäki, 2000, 88.) Rope (2005, 45) tarjoaa yhden mallin markkinoinnillisen liikeidean tai toiminta-ajatuksen rakentamiseen. Kuvio etenee järjestyksessä niin, että kukin valinta tehdään vuorollaan, ottaen huomioon kaikki muut edellä tehdyt päätökset. Tämä siksi, että toimiva liikeidea ei rakennu yksittäisistä palasista, vaan toimivasta kokonaisratkaisusta.



Kuvio 1. Markkinoinnillisen liikeidean työkalu (Rope, 2005, 45)

TUOn hallituksen määrittelemien arvojen ja oman organisaation tuntemukseni perusteella muotoilin TUOn toiminta-ajatuksen seuraavaan muotoon: TUOn ydinkohderyhmään kuuluvat sidosryhmäanalyysin perusteella kaikki, jotka TUOn sääntöjen ja ammattikorkeakoululain mukaan voivat liittyä TUOn jäseniksi eli kaikki Turun ammattikorkeakoulun opiskelijat. Imagoltaan TUO haluaa olla helposti lähestyttävä ja aktiivinen toimija. Toiminnan tarkoitus on toteuttaa lain määäämiä tehtäviä eli mm. valvoa opiskelijoiden etuja. Lisäksi opiskelijoille tarjotaan palveluita jäsenetujen ja tapahtumien muodossa. Toimintaa halutaan tehdä opiskelijälähtöisesti ja mahdollisimman tasa-arvoisesti, kaikki opiskelijat huomioiden.

TUOn tämänhetkinen toiminta on hyvin pitkälti toiminta-ajatuksen mukaista. Aiemminkin ongelmana mainittu toimipisteiden hajanaisuus vaikeuttaa toiminnan toteuttamista täysin tasa-arvoisesti kaikkien opiskelijoiden osalta, mutta esimerkiksi edunvalvonnan puolesta kaikkia opiskelijoita kohdellaan samanarvoisesti. Koska iso osa toiminnasta on riviopiskelijalle näkymätöntä tai tuntematonta, voi TUOn toiminta ajoittain tuntua ”sisäpiirimäiseltä”, jolloin helppo lähestyttävyyys ei toteudu. Tähän vaikutetaan eniten tiedottamisella, jota onkin viime aikoina kehitetty mm. perustamalla blogi, jossa hallituksen jäsenet kertovat työskentelystään.

### 3.2.2 SWOT -analyysi

Yksi tunnetuimmista organisaation oman toiminnan analyyseistä on Albert Humphreyn kehittämä SWOT -analyysi. Yksinkertaisessa nelikenttäanalyysissä yritys selvittää ja kirjaa nelikenttäkuviioon, mitkä ovat sen toiminnan vahvuudet (Strength), heikkoudet (Weakness), mahdollisuudet (Opportunity) ja uhat (Threat). Edellytys hyvälle ja käyttökelpoiselle SWOT -analyysille on huolellisesti tehty ympäristöanalyysi, jonka pohjalta erityisesti uhat ja mahdollisuudet voidaan määrittää. Ympäristön vaikutukset ja menestyksen edellytykset ovat toki vertailupohjana myös yrityksen sisäisten vahvuuksien ja heikkouksien arvioinnille. Lisäksi on syytä muistaa, että uhkia ja mahdollisuuksia voi ilmetä myös organisaation sisällä tapahtuvista muutoksista, ei vain ympäristön vaikutuksesta. (Pitkämäki, 2000, 79.)

Sargeant (2009, 97) määrittelee SWOT analyysin heikkouksien ja vahvuuksien selvittämisen tarkemmin niin, että niiden täytyy perustua eroavaisuuteen kilpailijoista. Vahvuus voidaan siis lukea vahvuudeksi vain, jos organisaatio on siinä kilpailijaa parempi. Samoin heikkous on asia, jossa suoriudutaan muita huonommin. Toisin sanoen, jos organisaatio kokee hoitavansa vaikkapa tiedotuksen käytössä olevilla resursseillaan hyvin, mutta on siinä kilpailijoitaan heikompi, ei sitä voida lukea vahvuudeksi.

Kuten aiemmin totesin, TUOlla ei ole organisaationa kilpailijaa, mutta se voi kuitenkin hyödyntää tätä ajatusmallia vertaamalla itseään samankaltaisiin

organisaatioihin, kuten suunnilleen samankokoisten ammattikorkeakoulujen opiskelijakuntiin. Vertailulla voidaan saada tuntumaa siihen, millä tasolla valtakunnallisesti vertaillen TUO opiskelijakuntana on. Vertailu ei saa kuitenkaan sokaista, sillä on huomioitava että opiskelijakuntien kohderyhmät ovat omanlaisiaan. Jos turkulainen opiskelija on tyytymätön johonkin TUOn tarjoamaan palveluun, ei hänen mieltään paranna se, että kerromme jossain toisessa opiskelijakunnassa asioiden olevan huonommin. Täytyy myös muistaa että vahvuksiakin kannattaa kehittää edelleen, jotta ne myös pysyvät vahvuuksina tulevaisuudessa.

	<b>Vahvuudet</b>	<b>Heikkoudet</b>
<b>Nykyhetki</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• STYLA –toiminta</li> <li>• Yhteistyö muiden opiskelijakuntatoimijoiden kanssa valtakunnallisesti</li> <li>• Lakisääteinen asema</li> <li>• Vakiintuneet käytännöt helpottavat päivittäistä toimintaa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Toimijoiden tiheä vaihtuvuus: osa hallituksesta vaihtuu vähintään vuosittain ja työntekijätkin aika usein.</li> <li>• Edustus Turun ulkopuolisissa toimipisteissä huonoa, epätasa-arvo toimipisteiden välillä</li> <li>• Tunnettuudessa kehittämisen varaa. Toiminta on monille opiskelijoille tuntematonta.</li> </ul>
	<b>Mahdollisuudet</b>	<b>Uhat</b>
<b>Tulevaisuus</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Toiminnan tunnettuuden kasvaminen → lisää aktiivisia opiskelijoita toimintaan</li> <li>• AMK:n toimipisteiden keskittyminen Turkuun</li> <li>• Toiminnan tehostuminen Suomen Järjestöpalvelut Oy:n osakkuuden myötä</li> <li>• Kaupungin suhtautuminen AMK:n ylläpitäjämallin muutokseen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Turun kaupungin huono taloudellinen tilanne</li> <li>• Sponsorien ja yhteistyökumppaneiden hankkiminen vaikeutuu talouden taantuman vuoksi</li> </ul>

Kuvio 2. SWOT -analyysin nelikenttä (Pitkämäki, 2000, 79.)

Nykytoiminnassa TUOn *vahvuus* on ehdottomasti hyvä ja toimiva STYLA yhteistyö Turun toisen opiskelijakunnan ja ylioppilaskuntien kanssa. Myös opiskelijakunnan toiminnan vakiintuminen muutaman ensimmäisen toimintavuoden aikana helpotti toimintaa. Suurimpaan osaan TUOn perustoiminnoista, kuten hallitustyöskentelyyn ja jäsenmarkkinointiin on muodostunut vakiintuneita käytäntöjä ja prosesseja. Tämä helpottaa toimijoiden

vaihtuessa, jolloin ei tarvitse joka kerta opetella kaikkea toimintaa ihan alusta asti, kun tiettyjä toimintamalleja on valmiina.

*Heikkous* on toimijoiden tiheä vaihtuvuus. Koska edustajisto ja hallitus valitaan vuodeksi kerrallaan, vaihtuu iso määrä toimijoita vuosittain. Uusien henkilöiden perehdyttäminen vie aikaa ja resursseja vuoden alussa pois varsinaisesta toiminnasta. Oman edustajan puuttuminen Turun ulkopuolisista toimipisteistä heikentää asemaa ja jäsenhankintaa niissä.

Tulevaisuudessa TUOn toiminnan kehittymiselle luo *mahdollisuuksia* tunnettuuden kasvaminen. Markkinoinnin kehittämisen myötä on tarkoitus saada TUO tutummaksi opiskelijoille, jotta saataisiin lisää jäseniä ja enemmän aktiivisia opiskelijoita mukaan toimintaan. Koska vapaaehtoisten toiminnalle omistama resurssi on aina rajallinen, on hyvä, että aktiiveja on paljon. Koska edustajistoon ja hallitukseen otetaan vain rajattu määrä ihmisiä, voidaan myös ajatella, että kun kiinnostus toimintaa kohtaan lisääntyy, valikoituvat vähemmän kiinnostuneet opiskelijat valintavaiheessa pois ja ydintoimintaan pääsevät vain kaikista motivoituneimmat opiskelijat. Ammattikorkeakoulun nuoriso-asteen aloituspaikkojen mahdollinen keskittyminen Turkuun lähitulevaisuudessa vapauttaisi myös resursseja toiminnan kehittämiseen, kun aikaa ja rahaa säästetään matkustamisen ja postittamisen vähentyessä.

Osaomistus Suomen Järjestöpalvelut Oy:stä lisää *mahdollisuuksia* luoda taloudellista vakautta toiminnan tehostumisen kautta. Osakeyhtiö on TUOn ja neljän muun opiskelijakunnan perustama yhtiö, joka tarjoaa muun muassa taloushallinnon ja mainosmyynnin palveluita opiskelijakunnille. Osakeyhtiön kautta TUO voi toteuttaa joitain opiskelijoille suunnattavia palveluita pienemmillä kustannuksilla ja resursseja säästäen. Poliittinen ilmapiiri Turussa tuntuu pikkuhiljaa lämpenevän ammattikorkeakoulun ylläpitäjämallin muutokselle, jossa ylläpitäjäksi tulisi kaupungin sijasta osakeyhtiö. Tämä parantaisi ammattikorkeakoulun taloudellista asemaa huomattavasti ja todennäköisesti sen myötä myös opiskelijakunnan taloudellinen asema voisi kohentua.

Mikäli ylläpitäjämalli ei muutu, on Turun kaupungin heikko talous nähtävä *uhkana* TUOn toiminnalle. Ammattikorkeakoulun budjettiin kohdistuvat jatkuvat leikkaukset vaikuttavat lopulta kuitenkin opiskelijakunnan koululta saamaan rahoitukseen. Myös yleinen talouden taantuma on pitkään jatkuessaan *uhka*, sillä sponsoreiden ja yhteistyöyritysten hankkiminen vaikeutuu niiden karsiessa kuluja ydintoiminnan ulkopuolelta.

### 3.2.3 Markkinoinnin tilanneanalyysi

Markkinoinnin tehtävä TUOssa on lisätä opiskelijakunnan näkyvyyttä ja tunnettuutta opiskelijoiden, ammattikorkeakoulun henkilökunnan ja kaupungin hallinnon parissa. Eri markkinointitoimenpiteillä on erilaisia rooleja, muun muassa tiedottamisella lisätään TUOn näkyvyyttä ja tunnettuutta sekä markkinoidaan eri tempauksia. Tunnettuuden kasvattamisella halutaan yhä useammat opiskelijat aktiivisiksi, lisää jäseniä ja sen myötä parempi talouden tasapaino. Kaikille uusille opiskelijoille pidettävät infotuokiot sekä toimipisteissä alkusyksystä kiertävä roadshow on tarkoitettu ensisijaisesti jäsenhankintaan. Jäsenrekrytointia tehdään eniten lukuvuoden alussa ja vuoden vaihteessa uusien opiskelijoiden saapuessa ammattikorkeakouluun, tiedotus taas on ympärivuotista ja säännöllistä.

Markkinointia toteutetaan monin eri tavoin, mutta konkreettista kirjallista suunnitelmaa tai markkinointiohjetta TUOlla ei ole koskaan ollut. Markkinoinnin tehtäviä on tehty vanhan tottumuksen mukaan, ja markkinoinnin kehittämistä on tehty, jos siihen on jäänyt aikaa ja joku toimijoista on siihen oma-aloitteisesti ryhtynyt. Markkinointi on kuitenkin opiskelijakunnan toiminnan kannalta elintärkeää, sillä jos esimerkiksi jäsenrekrytoinnissa tai tapahtuman markkinoinnissa epäonnistutaan, vaikuttavat pienentyneet tulot talouteen, ja toimintaa saatetaan joutua supistamaan.



## 4 MARKKINOINTISTRATEGIA

Strategia-sana on lähtöisin antiikin Kreikasta, ja tarkoittaa alun perin sodan johtamisen taitoa. Strategia sijoittuu aina tulevaan, se määrittää organisaation tehtävän, ja miksi sitä tehdään. Tämä on ylätasoa suunnittelua, joka siirretään operatiivisessa suunnittelussa käytännön toimenpiteiksi. Tarkoituksena on siis tietoisesti vaikuttaa organisaation tulevaisuuteen, ennakoida ympäristön ja organisaation kehityspiirteitä ja vaikuttaa niihin proaktiivisesti, jo ennen kuin muutokset ovat tapahtuneet. Strategiaa laatiessa täytyy aina huolehtia, että se on linjassa organisaation arvojen ja toiminta-ajatuksen kanssa. (Heikkala, 2001, 24; Sipilä, 2008, 19.)

Kokonaisstrategian lisäksi organisaatio voi tehdä osastrategioita eri organisaation osille tai toimintoille, kuten markkinoinnille tai henkilöstölle. Osastrategioiden pitää luonnollisesti perustua kokonaisstrategian luomiin linjoihin eivätkä organisaation eri strategiat saa olla ristiriitaisia. (Lehtinen ja Niinimäki, 2005, 20.)

### 4.1 Tavoitteet

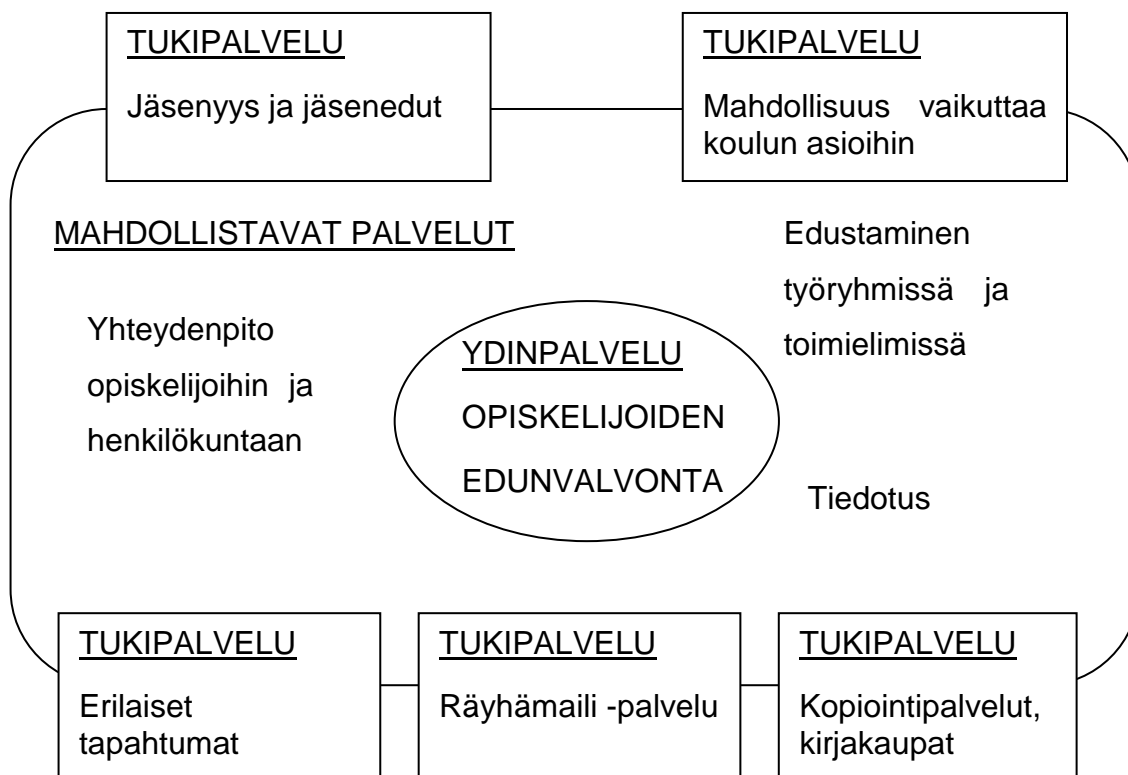
Tavoitteiden tehtävä on toiminnan ohjaaminen oikeaan suuntaan, kohti kokonaispäämäärää. Eri osa-alueille, kuten imagolle, jäsenistön kasvulle ja yhteistyösopimusten määrälle voidaan laatia omia tavoitteita. Ne pitää kuitenkin asettaa tärkeysjärjestykseen, ne eivät saa olla ristiriidassa keskenään ja niiden pitää strategian mukaisesti olla linjassa organisaation arvojen ja mission kanssa. Voittoa tavoittelemattomien organisaatioiden olisi hyvä muistaa, että ne voivat asettaa myös taloudellisia tavoitteita. Kustannusten kurissapito on tärkeää, mutta myös tulojen kasvattaminen voidaan asettaa tavoitteeksi, jotta hyvää rahoituspohjaa voidaan hyödyntää muiden tavoitteiden saavuttamisessa. (Vuokko, 2004, 124.)

Tavoitteiden täyttymistä pitää voida mitata, muuten ne jäävät helposti vain korulauseiksi, joilla ei ole vaikutusta varsinaiseen toimintaan. Tämä ei tarkoita sitä, että kaikkien tavoitteiden pitäisi olla kvantitatiivisia tai numeerisia, myös laadullisia tavoitteita voi ja pitää mitata. Tärkeä ominaisuus tavoitteille on myös saavutettavuus. Tavoitteiden pitää siis olla realistisia ja pohjautua ympäristöanalyysin antamiin tietoihin. Tavoitteet, joita ei ole mitenkään mahdollista saavuttaa annetussa ajassa, vaikuttavat vain negatiivisesti vastuuhenkilöiden tuntemuksiin ja samalla niihin pyrkiminen kuluttaa resursseja, jotka olisi voitu hyödyntää muussa toiminnassa tehokkaammin ja tuloksellisemmin. (Vuokko, 2004, 125; Sargeant, 2009, 123.)

Tässä luvussa määrittelen TUOn tavoitteita tuotteiden ja palveluiden kehityksen ja imagon suhteen. Lisäksi kirjaan TUOn taloudellisia tavoitteita ja tavoitteita jäsenistön kehitykselle. Tärkeimmät ovat palveluille asetettavat tavoitteet, sillä niiden toteutuminen auttaa myös muihin tavoitteisiin pääsemistä.

## 4.2 Palvelut

Organisaatioiden tuottamat palvelut voidaan Gröönroosin (2009, 224) mukaan jakaa karkeasti kolmeen ryhmään: ydinpalveluihin, mahdollistaviin palveluihin ja tukipalveluihin. Ydinpalvelu on se palvelu, jota asiakas ensisijaisesti hakee. Organisaatio on valitsemillaan markkinoillaan tuottaakseen ydinpalveluaan. Mahdollistavat palvelut nimensä mukaisesti mahdollistavat ydinpalvelun käyttämisen tai saavuttamisen. Tukipalveluilla puolestaan organisaatio voi tuottaa asiakkaalle lisäarvoa ja siten pyrkiä erottumaan kilpailijoistaan. Myös mahdollistavilla palveluilla voidaan pyrkiä kilpailuedun saavuttamiseen, mutta niistä ei voida tarvittaessa luopua kuten tukipalveluista. Mahdollistavia palveluita on ylläpidettävä, jotta asiakkaat voivat käyttää ydinpalvelua.



Kuvio 3. TUOn palvelupaketti opiskelijoille

TUOn ydinpalvelu opiskelijoille on edunvalvonta. Mahdollistavana palveluina ovat opiskelijakunnan yhteydenpito opiskelijoihin ja ammattikorkeakoulun henkilökuntaan, tiedottaminen opiskelijoille ja edustaminen työryhmissä ja toimielimissä. Nämä liittyvät erityisesti siihen edunvalvonnan osaan, joka ei välttämättä näy opiskelijalle, ja sitä voi olla opiskelijan näkökulmasta siksi vaikea mieltää mahdollistavaksi palveluksi. Ilman näitä ydinpalvelun toteuttaminen olisi kuitenkin lähes mahdotonta, joten ne mahdollistavat hyvän edunvalvonnan toteutumisen.

Tukipalveluina TUO tarjoaa erilaisia kanavia opiskelijalle vaikuttaa itse oman koulutusohjelmansa tai koulutusalan asioihin. Vapaa-ajan aktiviteetit, kuten tapahtumat ovat myös tukipalveluita, joilla halutaan vaikuttaa opiskelijoiden yhteenkuuluvuuteen ja ehkäistä syrjäytymistä. Räyhämali -palvelu on edunvalvonnan apuväline, joka on jokaisen opiskelijan saatavilla. Palvelun avulla opiskelija voi anonyymisti ilmoittaa kurssiarviointinsa viivästymisestä yli tutkintosäännössä määritellyn kahden viikon. Kopiointipalvelut lähes kaikissa

toimipisteissä, kirjakaupat Sepänkadun ja Ruiskadun toimipisteissä sekä verkossa palvelevat kaikkia opiskelijoita. Myös jäsenyys ja sen tarjoamat jäsenedut ovat tukipalvelu.

Kolmannella sektorilla toimiminen voi aiheuttaa toisinaan haasteita esimerkiksi organisaation mission ja kohderyhmän ajankohtaisten tarpeiden poiketessa ajoittain toisistaan. Voittoa tavoittelevat yritykset pyrkivät yleensä vastaamaan asiakkaansa senhetkisiin tarpeisiin parhaansa mukaan, mutta nonprofit-organisaation tavoite voi olla asiakkaiden toiveiden täyttäminen pitkällä aikavälillä tai vain asiakkaan tietoisuuden lisääminen jostain aiheesta. Tämän mahdollistaa ulkopuolelta tuleva rahoitus. (Sargeant, 2009, 42.)

Opiskelijakunnan palveluiden markkinoinnin kanssa on juuri edellä kuvattu ristiriita ydinpalvelun ja kohderyhmän toiveiden kesken. Opiskelijakunnan ydintehtävä on lain mukaan valvoa opiskelijoiden etua ja valmistaa heitä kriittiseen kansalaisuuteen. Monet opiskelijat hakevat kuitenkin opiskelijakunnan jäsenyydestä ensisijaisesti rahaa säästäviä etuja, jotka he saavat liittyessään jäseniksi. Totta kai ongelmien ilmetessä he hakevat opiskelijakunnasta myös edunvalvontaa ja tukea asiansa ajamiseen, mutta mikäli opiskelut sujuvat hyvin eikä kouluorganisaation kanssa ole ongelmia eivät he välttämättä tunne lainkaan tarvetta TUOn tarjoamalle ydinpalvelulle.

Jos yrityksen ydinpalvelu ja asiakkaan ensisijainen tarve eivät kohtaisi, yritys todennäköisesti vaihtaisi ydinpalvelunsa täyttääkseen asiakkaansa tarpeen. Myös nonprofit-organisaatio saattaisi vaihtaa fokustaan kohderyhmänsä toiveiden ja tarpeiden mukaisesti. TUO ei voi kuitenkaan valita ydinpalvelukseen esimerkiksi hyvien jäsenetujen hankkimista, vaan sen olemassaolon syy ja tärkein tehtävä on laissa määrätty. Tämä tuo suuren haasteen TUOn markkinointiin: Kuinka tuoda esiin opiskelijakunnan ydinpalvelu, jota opiskelijat eivät välttämättä koe edes tarvitsevansa? Tämä vaikeuttaa luonnollisesti myös mahdollistavien palveluiden käyttämistä markkinointikeinona.

Yleensä asiakkaiden näkökulmasta ydinpalvelu voi vaikuttaa samanlaiselta usean palveluntarjoajan kesken. Silloin yritykset hakevat kilpailuetua mahdollistavilla ja tukipalveluilla ja niitä differoimalla. (Lehtinen ja Niinimäki, 2005, 40.) TUOn tapauksessa ydinpalvelulla ja sen toteuttamista edellyttävillä mahdollistavilla palveluilla ei oikeastaan ole kilpailua TUOn kohderyhmän keskuudessa eli Turun ammattikorkeakoulun sisällä. Kilpailu on kovimmillaan jäsenyys -tukipalvelussa, joka on monen opiskelijan ensisijainen tarve organisaatioltamme, sillä jäsenyyden tuoma lisäarvo houkuttelee enemmän kuin varsinainen ydinpalvelu. Tämän nurinkurisen asetelman vuoksi TUOn täytyy luoda kilpailuetua myös mahdollistavista- ja ydinpalveluistaan. Kilpailussa on syytä pärjätä, sillä jäsenyys on tulojen saamisen kannalta merkittävin koko palvelupaketista.

Palveluiden kehittämisen ensisijaiseksi tavoitteeksi on siis syytä asettaa ydinpalvelun ja mahdollistavien palveluiden tunnettuuden lisääminen ja konkretisoiminen opiskelijalle. Hyvä esimerkki konkretisoinnin hyödyistä on tukipalvelu Räyhämali, joka on tullut monelle opiskelijalle tutuksi ja jonka käyttö lisääntyy jatkuvasti. Räyhämali antaa opiskelijalle heti silminnähtäviä tuloksia, arvosana tulee nopeammin, ja tämä varmasti osaltaan vaikuttaa palvelun suosioon. Toinen tavoite on kopiointipalveluiden kehittäminen edelleen ja erityisesti keskitetyn tulostuksen ja kopioinnin laajentaminen kaikkiin toimipisteisiin.

#### 4.3 Organisaation imago

Yksilön päätöksenteko voidaan jakaa neljään portaaseen. Ensimmäisellä portaalla yksilö ei ole kuullutkaan organisaatiosta, tuotteesta tai palvelusta. Toinen porras on tietoporras, jolle yksilö pääsee, kun organisaatio tulee tutuksi ja henkilö tietää varmasti mistä organisaation toiminnassa on kyse. Kolmas porras on mielikuvaporras, jolla yksilö pohtii tarjoaako organisaatio mitään hänelle itselleen. Tämä pohdinta ja päätös tehdään mielikuvien perusteella, jotka eivät välttämättä organisaation mielestä ole paikkansapitäviä, mutta pohdintaa tekeväälle henkilölle ne ovat hänen subjektiivinen käsityksensä

todellisuudesta eli totta. Jos yksilö tulee siihen päätökseen, että organisaatio, tuote tai palvelu on hänelle sopiva, hän siirtyy neljännelle portaalle, toimintaportaalle. (Vuokko, 2004, 41.)

Organisaation kannalta kriittisimmät portaat ovat siis tieto- ja mielikuvaporras. Ne pitää rakentaa niin, että haluttu kohderyhmä saa tietoa tarjottavasta asiasta, ja että mielikuvat rakentuvat sellaisiksi, jotka he voivat kokea omakseen. TUOn tapauksessa tietoportaan rakentaminen hyvin johtaa tunnettuuden lisääntymiseen opiskelijoiden keskuudessa. Mielikuvaportaalla heille tuodaan esiin puolestaan sitä, kuinka TUO on aktiivinen ja tekee toimintaansa opiskelijalähtöisesti. Tämä pohjautuu toiminta-ajatukseen, jossa on tehty päätös siitä, millaisena TUO haluaa kohderyhmälleen näyttäytyä.

Opiskelijabarometrissa 2009 kysyttiin opiskelijoilta kuinka tuttua TUOn toiminta on asteikolla 1-5, 1 tarkoittaen ei yhtään tuttua ja 5 erittäin tuttua. Kaikista vastaajista vain 25 prosenttia antoi arvosanan 4 tai 5. (Opiskelijabarometri 2009.) Tunnettuudessa on siis selkeästi parantamisen varaa, ja sen parantaminen on tärkein imagotavoite. Toinen tavoite on tyytyväisyyden lisääminen opiskelijakunnan toimintaan. Sen keskiarvo on opiskelijabarometrissä tunnettuutta parempi, noin 35 prosenttia vastaajista antoi arvosanan 4 tai 5 (Opiskelijabarometri 2009).

#### 4.4 Jäsenistön kehitys

Turun ammattikorkeakoulun opiskelijamäärä on ollut hiljalleen kasvussa, mutta TUOn jäsenmäärä ei ole noussut sen mukana. Jäsenien osuus kaikista Turun ammattikorkeakoulun opiskelijoista on tällä hetkellä noin 43 prosenttia. Tavoitteena on saada prosenttiluku nousemaan 50 prosenttiin kahden seuraavan vuoden aikana. Imagotavoitteiden mukaan tavoitteena on saada myös jäsenistö nykyistä tyytyväisemmiksi jäsenyyteensä. (haastattelu: TUOn hallitus 13.4.2010.)

#### 4.5 Taloudellinen asema

Myös nonprofit-organisaatiot voivat, ja niiden kannattaa asettaa taloudellisia tavoitteita. Edellä asetettujen strategisten tavoitteiden saavuttaminen luonnollisesti parantaa TUOn taloudellista asemaa, mutta on syytä huomioida, että niiden saavuttaminen myös kuluttaa varoja. TUOn suurimmat tuloerät tällä hetkellä ovat jäsenmaksut, koululta saatava toiminta-avustus ja yhteistyösopimusten tuotot sekä suurimmista tapahtumista saatavat tuotot. Suurimmat menoerät ovat henkilöstökulut ja SAMOKin jäsenmaksu, jota maksetaan jokaisesta TUOn jäsenestä. Menorakenteeseen voi olla tyytyväinen, mutta tulorakenteessa on kehittämisen varaa. Tapahtumat ovat toiseksi kilpailluin palvelu, ja niiden taloudellinen tuotto on vuosittain epävarmaa, vaikka tapahtumilla onkin pitkät perinteet. Siksi niiden roolia tulolähteenä tulisi pienentää ja pyrkiä kasvattamaan jäsenmaksujen ja koululta saatavien avustusten sekä koulun kanssa tehtävien yhteistyösopimusten määrää, sillä ne ovat vakaampia ja vähemmän riskialttiita tulolähteitä.

Koululta saatavan avustuksen kasvutavoite on syytä asettaa todella maltilliseksi, sillä ellei ylläpitäjämallia muuteta, pysyy ammattikorkeakoulun taloudellinen tilanne epävakaana, eikä rahoitus välttämättä nouse lainkaan. Jäsentavoitteeseen pääseminen kasvattaisi luonnollisesti myös jäsenmaksujen osuutta tuloista. Jäsenmaksujen osuutta rahoituksesta voisi kasvattaa myös nostamalla jäsenmaksua, mutta se voisi haitata jäsentavoitteen saavuttamista. SAMOKin jäsenmaksun ei lähitulevaisuudessa odoteta nousevan merkittävästi, joten ulkopuolisia hinnankorotuspaineita tuskin ilmenee (tiedonanto: Hollmén 9.4.2010).

## 5 MARKKINOINTITOIMENPITEET

### 5.1 Segmentointi

Segmentointi tarkoittaa markkinoiden jakamista osiin. Sen sijaan, että organisaatio pyrkisi palvelemaan koko kohderyhmäänsä, jonka se on määrittänyt aiemmin, se jakaa sen erilaisin perustein pienempiin osiin. Jako voidaan tehdä demografisten tekijöiden, maantieteellisen sijainnin, käyttäytymisen, tai psykografisten tekijöiden perusteella. Esimerkiksi demografisia jakoperusteita ovat jako iän, sukupuolen tai elämäntilanteen mukaan. Segmentointia ei tarvitse tehdä vain yhden segmentointikriteerin perusteella, vaan organisaatio voi määrittää hyvinkin tarkasti rajatun segmentin. Mitä enemmän rajaavia tekijöitä on, sitä pienemmäksi segmentti muodostuu. Lopuksi organisaatio valitsee ne segmentit, joihin se ensisijaisesti haluaa keskittyä. Jos valittuja segmenttejä on useita, täytyy organisaation varmistaa, että sen resurssit riittävät kaikkien valittujen segmenttien huomioimiseen. (Rope, 2005, 48; Sargeant, 2009, 132.)

Kun markkinat on jaettu segmentteihin, ei ensisijaista segmenttiä tai segmenttejä kannata valita sattumanvaraisesti. Nonprofit-organisaatioiden pitäisi arvioida segmenttejä seuraavien kriteerien perusteella:

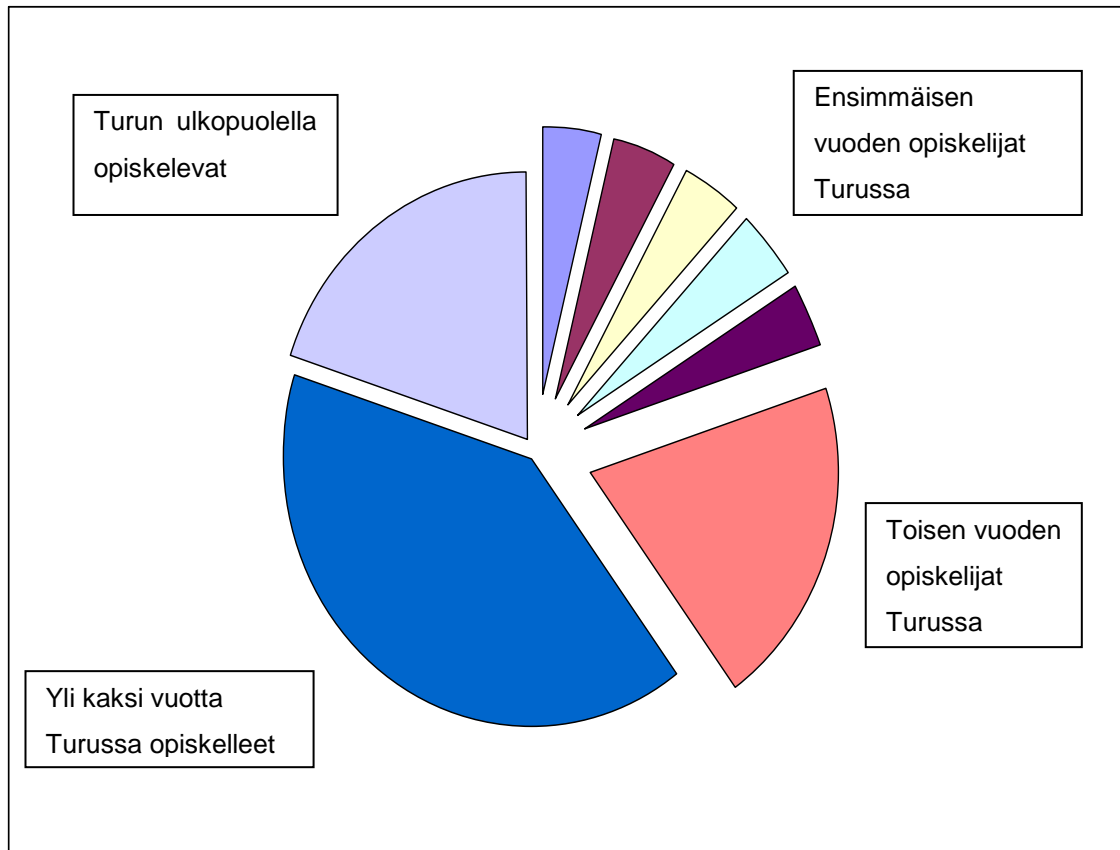
- mitattavuus
- saavutettavuus
- kannattavuus
- vakaus
- sopivuus
- yksilöllisyys
- arvojen yhdenmukaisuus



Toisin sanoen, segmentin rajaaman asiakasjoukon arvioiminen eri mittarein on vaivatonta, segmentti voidaan saavuttaa kustannustehokkaasti ja sen huomioiminen on taloudellisesti kannattavaa. Segmentin käyttäytymisen pitäisi olla suhteellisen vakaata, muuten segmentin sisältämä asiakasjoukko vaihtelee paljon. Sopivuudella tarkoitetaan sitä, että segmentin hyödyntäminen ei saa sotia organisaation arvoja vastaan. Segmentin pitäisi olla myös riittävän yksilöllinen, jotta se erottuu selkeästi muista segmenteistä, ja sen arvojen pitää tukea organisaation arvojen täyttymistä. (Sargeant, 2009, 146.)

Segmentointia ja ensisijaisten segmenttien valintaa kannattaa siis tehdä, jotta organisaation resurssit tulisivat mahdollisimman tehokkaasti hyödynnetyksi. Koko kohderyhmän palveleminen kaikin mahdollisin tavoin on kuluttavaa, ja todennäköisesti johtaa siihen, ettei oikein kukaan saa hyvää palvelua. Juuri oikeisiin segmentteihin keskittyminen takaa sen, että organisaatio saa toiminnallaan aikaan näkyviä tuloksia.

Lähden rakentamaan TUOn segmentointia jakamalla kohderyhmän, Turun ammattikorkeakoulun opiskelijat, segmentteihin opiskeluvuosien mukaan. Ensimmäisen vuoden opiskelijat ovat oma segmenttinsä, toisen vuoden opiskelijat omansa ja kolmannen ja neljännen vuoden sekä sitä pidempään opiskelleet muodostavat yhden segmentin. Poikkeuksena tästä segmentoinnista ovat Turun ulkopuolisissa toimipisteissä opiskelevat opiskelijat, jotka muodostavat yhden segmentin. Turussa opiskelevat ensimmäisen vuoden opiskelijat jaan vielä osiin sen mukaan, mikä heidän toimipisteensä on.



Kuvio 4. TUOn segmentit

Segmenteistä TUOille tärkein on ensimmäisen vuoden opiskelijat Turun toimipisteissä ja toiseksi tärkein toisen vuoden opiskelijat Turussa. Näihin segmentteihin pitäisi keskittyä organisaation ja palveluiden markkinoinnissa. Totta kai myös Turun ulkopuolisissa toimipisteissä ja Turussa pidempään opiskelleiden keskuudessa halutaan lisätä tunnettua, mutta niihin panostaminen ei ole kovin kannattavaa. Ensimmäisen vuoden opiskelijoihin keskitytään erityisesti jäsenmarkkinoinnissa ja toisen vuoden opiskelijoihin houkutellessa uusia aktiiveja mukaan toimintaan.

## 5.2 Tuotteistus

Tuotteistaminen on asiakkaalle tarjottavan palvelun määrittelyä, kuvaamista, kehittämistä ja konkretisointia. Tarkoituksena ei ole vain standardoida tuotetta, vaan tuotteistamisen avulla koko palvelu ja sen toteuttaminen alusta loppuun saadaan helpommin hallittavissa olevaksi kokonaisuudeksi. Tuotteistamisen

hyötyjä ovat muun muassa markkinoinnin helpottuminen ja tehostuminen. Tuotteistamisen myötä palvelun lopputulos konkretisoituu, jolloin asiakkaalle on helppo osoittaa, mitä hän palvelun käyttämisestä hyötyy. Myös henkilöresursseja saadaan yleensä tuotteistamisen myötä tehokkaammin käyttöön. Pitkään organisaatiossa toimineet voivat keskittää osaamisensa kehitystyöhön, kun uudet toimijat pystyvät hoitamaan tuotteistettuja palveluita itsenäisesti. (Lehtinen ja Niinimäki, 2005, 30.) TUOn kannalta jälkimmäinen hyöty on erityisen tärkeä, sillä toimijat vaihtuvat opiskelijakunnissa vuosittain.

Yksi keino palvelun konkretisoimiseksi on sen kuvaaminen Blueprinting -mallilla. Blueprinting -mallissa palvelusta luodaan vuokaavio, jossa palvelun toteutuminen kuvataan tarkasti vaihe vaiheelta jokaisen palvelun toteuttamiseen osallistuvan henkilön tai organisaation toiminnon osalta (Jaakkola, Orava, Varjonen, 2007, 16).

Blueprinting -prosessimallinnuksen luominen on yksi keino, jolla opiskelijoille voidaan selkeyttää TUOn ydinpalvelua, sen mahdollistavia palveluita ja ennen kaikkea niiden tuloksia opiskelijan kannalta. Prosessoituja palveluita on myös helpompi markkinoida ja tehdä tutuksi opiskelijoille. TUOlla on jo yksi hyvin tuotteistettu tukipalvelu, Räyhämali. Palvelu on toiminut jo kauan ja prosessista on tehty vuonna 2008 yksinkertainen kirjallinen kuvaus. Päivitin kirjallista kuvausta tekemällä prosessista Blueprinting mallin mukaisen prosessikaavion palvelun vaiheista (liite 1). Räyhämaliin prosessin mallia apuna käyttäen TUO voi konkretisoida myös muita opiskelijoiden edunvalvontaa toteuttavia palveluita.

### 5.3 Hinnoittelu

Hinta luo aina asiakkaan mielessä kuvan tuotteen arvosta ja laadusta. Lähtökohtana hinnan asettamiselle on toki tuotteen valmistamiseen ja myymiseen menevät kulut ja sen päälle lisättävä haluttu voitto-osuus, mutta sen tarkoitus on vain kertoa yritykselle kannattaako tuotetta ylipäättään valmistaa. Asiakkaan näkökulmasta organisaatiolle palvelun tuottamisesta aiheutuvat kustannukset ovat kuitenkin yleensä näkymättömiä. Hän vertaa palvelun hintaa

siitä saamaansa hyötyyn ja pohtii mahdollisesti voisiko saada saman hyödyn jonkun kilpailijan edullisemmasta palvelusta. (Kotler, 2005, 29; Jaakkola, Orava, Varjonen, 2007, 30.)

TUOn tarjoamista palveluista suurin osa on ilmaisia, vain jäsenyydelle ja tapahtumille on asetettu hinta. Näistä enemmän hintakilpailua on jäsenyysspalvelulla ja pahin kilpailija on Matkahuollon ja VR:n yhteinen opiskelijakortti, joka maksaa 6 euroa ja on voimassa lukuvuoden kerrallaan. Sitä varten täytyy olla passikuva, jonka hankinta voi aiheuttaa lisäkuluja, jos sellaista ei ole valmiiksi. Lisäksi hankintaa varten täytyy hakea todistus opintotoimistosta, ja kortti käydä maksamassa joko VR:n tai matkahuollon lipunmyynnissä, joten vaivaa kortin hankkiminen ainakin teettää verrattuna TUOn jäsenkorttiin, jonka voi tilata ja maksaa helposti mistä ja milloin vain internetin kautta.

TUOn jäsenmaksu on 21 euroa vuodessa ja lisäksi liittyessä pitää maksaa 7 euroa opiskelijakortista. Jäsenkortilla opiskelija saa alennuksia useista kymmenistä turkulaisista ja valtakunnallisista liikkeistä. Useimmat alennukset ovat 10-15 prosentin luokkaa, joten rahallisesti suurimmat edut saa kuitenkin yleensä juuri juna- ja bussimatkoista, joista alennusta saa 50 prosenttia normaalihinnoista. Näin ollen VR:n ja Matkahuollon yhteinen kortti on vakavasti otettava kilpailija, vaikka sen voisi ajatella kilpailevan ihan eri luokassa etujen määrän vuoksi. Jos opiskelija kokee, etteivät pienemmät TUOn jäsenedut tarjoa hänelle mitään, kallistuu hän helposti halvemman VR:n ja Matkahuollon kortin puoleen.

TUOn hinnoittelu on aika pitkälti kustannusperusteista, hinta on asetettu niin alhaiseksi kuin mahdollista niin, että SAMOKin jäsenmaksun jälkeen siitä jää riittävä kate opiskelijakuntatoiminnan tukemiseksi. Hintaa ei siis voida alentaa, ellei tuloja saada jostain muualta suuria määriä. Tämä on todella epätodennäköistä, kuten totesin määrittäessä taloudellisia tavoitteita.

Jäsenyyden hinnalle pitäisi pyrkiä rakentamaan enemmän lisäarvoa, mitä luonnollisesti vaikeuttaa TUOn lakisääteinen asema ja se, että ydinpalvelua tarjotaan kaikille opiskelijoille jäsenyydestä riippumatta. Lisäarvoa voidaan

pyrkii rakentamaan mahdollisuudesta vaikuttaa opiskelijakunnan toimintaan, äänestämisestä ja mahdollisuudesta asettua ehdolle edustajistovaaleissa ja lähteä mukaan hallitustoimintaan. Tämän korostaminen VR:n ja Matkahuollon korttia laajempien etujen ohella voisi tuottaa tulosta. Myös pienempien jäsenalennusten konkretisointi selkeällä esimerkillä voisi korostaa niiden tuottamaa hyötyä opiskelijalle.

Kuten palvelut -kappaleessa totesin, lisäarvoa jäsenyydelle pitäisi pyrkiä rakentamaan myös ydin- ja mahdollistavista palveluista. Ne ovat palveluita, joita kukaan muu Turun ammattikorkeakoulussa ei tarjoa, ja jotka erottavat TUOn sen kilpailijoista ja koulutusalayhdistyksistä. TUOn esiintuominen kaikkien opiskelijoiden omana palveluyhteisönä ennemmin, kuin edunvalvontaorganisaationa voisi olla hyvä näkökulma lisäarvon rakentamiselle. Tätä näkökulmaa pitäisi tuoda esiin kaikessa markkinoinnissa.

#### 5.4 Viestintä

TUOn pääasialliset viestintäkanavat opiskelijoille ovat lukuvuoden aikana joka kuukausi kaikille ammattikorkeakoulun opiskelijoille opiskelijasähköpostiin lähetettävä kuukausitiedote ja lukukauden alussa toimipisteissä pidettävät infotuokiot, joilla uusille opiskelijoille viestitään opiskelijakunnasta organisaationa ja sen tarjoamista palveluista. Näiden lisäksi osassa toimipisteistä on ruokalassa pöytäständejä, joihin kuukausitiedotteen asioita tulostetaan. TUOn nettisivut tarjoavat niin kutsuttua pysyvää tietoa opiskelijakunnasta sekä ajankohtaisten asioiden tiedotusta. Myös ammattikorkeakoulun intranetin Messin ilmoitustauluja käytetään ahkerasti facebook -tiedottamisen ohella. TUOn oma lehti, TUOkio on myös osa viestintää, mutta sen harvan ilmestymistahdin vuoksi sen käyttäminen tiedotukseen on heikkoa. TUOkioilla tavoitellaan enemmänkin yleistä näkyvyyttä opiskelijoiden keskuudessa. Julisteita käytetään erityisesti tapahtumien markkinointiin.

Viestintää ja markkinointia voidaan toteuttaa tuoteperusteisesti tai kohderyhmäperusteisesti. Tuoteperusteisessa viestinnässä viestintäsisällöt ovat

kaikille kohderyhmille samanlaisia ja viestintää suunnitellaan keskittyen tuotesisältöön. Kohderyhmäperusteista viestintää suunnitellaan kohderyhmän tarpeiden pohjalta ja viestinnän sisällössä korostetaan käyttäjälle tuotteesta tai palvelusta koituvia hyötyjä, käytön helppoutta ja muita asiakkaan kokemia ominaisuuksia. Kohderyhmäperusteista viestintää myös muokataan nimensä mukaisesti eri kohderyhmille erisisältöiseksi. Kohderyhmäperusteinen viestintä tehdään usein rohkeammin ja erottuvammin kuin tuotesisältöinen viestintä, joka on yleensä asiallisempaa ja konservatiivisempaa. (Rope, 2005, 137.)

Nykyisellään TUOn viestintä on pääosin tuoteperusteista muutamien poikkeuksin. Esimerkiksi markkinointi on esitystavaltaan enemmän tunneperusteista kuin informatiivista. Viestinnän kokonaisvaltainen kehittäminen entistä enemmän kohderyhmäperusteiseksi voisi auttaa kaikkien strategisten tavoitteiden saavuttamisessa. Käytännössä tämä tarkoittaa esimerkiksi jäsenrekrytoinnissa käytettävän PowerPoint -esityksen uudistamista nykyisestä yhdestä esityksestä segmenttien mukaan toimipisteittäin erilaistettuihin esityksiin.

#### 5.4.1 Mainonta

Palvelut -kappaleessa totesin, että TUOn ensisijainen tavoite palveluiden kehittymiselle on ydinpalvelun ja sen mahdollistavien palveluiden tunnettuuden parantaminen. Tähän pyritään tuotteistamisella, mutta myös viestintää on syytä hyödyntää. Palveluiden viestinnän lisääminen ei ole helppoa, sillä suurin osa nykyisistä markkinointikanavista täyttyy uusimmista ja ajankohtaisemmista asioista, ja jo pitkää olemassa olleet palvelut jäävät tämän määrittelyn ulkopuolelle. Yksi markkinointikeino voisi olla erilaiset lyhyet kampanjat. Esimerkkinä Räyhämali, jonka tunnettuutta voitaisiin lisätä tekemällä Räyhämaliin syntymäpäiväkampanja, jolla juhlittaisiin kolme vuotta toiminutta palvelua. Kun muita nykyisiä palveluita tuotteistetaan, voitaisiin konkretisoidusta palvelusta tehdä kampanja, jolla uudistettua tuotetta mainostetaan kaikille opiskelijoille. Toimintasuunnitelmassa määritellään kalenterivuoden toiminnalle

painopisteet, niitä voitaisiin mainostaa opiskelijakunnan kyseisen vuoden teemana.

Toinen tavoite, jonka saavuttamisessa näkisin viestinnällä olevan tärkeä rooli, on jäsenistön kehitykselle asetetut tavoitteet. Kuukausitiedote tavoittaa jäsenet, mutta siinä ei voida keskittyä vain jäseniä koskeviin asioihin, vaan tiedotteen tulee palvella myös ei-jäseniä. Yksi tällä hetkellä hyödyntämätön jokaisen uuden jäsenen tavoittava viesti on sähköposti, jossa ilmoitetaan saapuneesta opiskelijakortista. Nykyisellään se on hyvin lyhyt kaksikielinen viesti, jossa ilmoitetaan, että opiskelijakortti on noudettavissa ja yhteystiedot, joista kysyä lisätietoja epäselvissä tilanteissa. Siihen voisi lisätä tiiviin mainoksen siitä, että korttia kannattaa muistaa näyttää ja jäsenyyttä hyödyntää. Myös edustajistovaalit, Keltanokkabileet ja Lemmenlautta voisivat saada siinä erityistä näkyvyyttä, mutta jokainen vain ollessaan ajankohtainen ja korostaen sitä näkökulmaa, miten jäsen hyötyy näissä tapahtumissa ei-jäseniin verrattuna. Nykyisellään moni jäsen hyödyntää opiskelijakorttiaan vain matkustaessaan, vaikka jäsenyydestä hyötyy niin monin eri tavoin. Mitä paremmin jäsen ”oppii” kortin hyödyntämiseen, sitä todennäköisemmin hän muistaa myös uusia jäsenyytensä vuosittain ja kertoo sen kannattavuudesta myös kavereilleen.

Ruokalaständit ovat toinen viestintäkeino, jonka hyödyntämistä voitaisiin tehostaa. Sen sijaan, että pöytäständeihin tulostettaisiin tiivistelmä kuukausitiedotteesta, sen kautta voitaisiin kertoa laajemmin opiskelijakunnan palveluista ja tapahtumista. Ständi on kaksipuolinen, jolloin voitaisiin tuoda esiin kaksi aihetta kerrallaan. Tämänhetkisestä kuukausittaisesta vaihtelusta voitaisiin pyrkiä pitämään kiinni, sillä uusien ständimainosten laatiminen, kopiointi ja toimipisteisiin toimittaminen vie aikaa ja resursseja. Tätä markkinointia on helppo suunnitella vuositasolla kun suurimpien tapahtumien ajankohdat ovat vuodesta toiseen suunnilleen samat, mutta tarvittaessa suunnitelmista voidaan nopeasti poiketa, jos tulee jotain äkillistä tärkeää tiedotettavaa.

Sekä ruokalaständit, että opiskelijakortin noutoilmoitus voidaan myös muokata jokaiselle toimipisteelle omannäköiseksi. Esimerkiksi kopiointipalveluiden

tarjonta vaihtelee toimipisteittäin, joten sitä kannattaa markkinoida eri tavoin eri toimipisteissä. Opiskelijakortin noutoilmoitukset lähetetään jo nyt toimipisteittäin, joten viestin muokkaaminen ei tuota suurta vaivaa. Mitä personoidumpaa viestintää pystymme opiskelijoille tekemään, sen parempi.

#### 5.4.2 Sisäinen markkinointi

Jokainen yritys ja organisaatio toteuttaa viestintää, vaikkei haluaisikaan. Kaikki kohtaamiset, niin henkilökohtaiset, kirjalliset kuin digitaalisetkin, sekä yrityksestä ulospäin että yrityksen sisällä ovat viestintää. Viestintä vaikuttaa siihen, ostetaanko organisaation tuotteita, liitytäänkö sen jäseneksi, tehdäänkö sen kanssa yhteistyötä ja kuinka siihen ylipäänsä suhtaudutaan markkinoilla ja oman henkilöstön keskuudessa. Etenkin nonprofit-organisaatiossa, joissa toiminta henkilöityy usein voimakkaasti sen toimijoihin, vapaaehtoisiin ja työntekijöihin, sisäisen markkinoinnin rooli korostuu, jotta toimijoiden välittämä viesti on organisaatiolle edullinen. (Isohookana, 2007, 10; Sargeant, 2009, 205.)

TUOn toiminnassa sisäistä markkinointia toteutetaan aina vuoden alussa uusien hallituksen jäsenien perehdytyksessä. Vaikka opiskelijat ovat kiinnostuneita ja aktiivisia ja näkevät vaivaa päästäkseen hallitukseen, ovat monet TUOn osa-alueet ja palvelut heille aluksi tuntemattomia. Perehdytyksen on tarkoitus alkaa jo ennen vuodenvaihdetta, heti kun uusi hallitus on järjestäytynyt, eli jokainen tietää oman vastualueensa. Silloin väistynvä hallituksen jäsen perehdyttää kyseisen vastualueen sisältöä uudelle toimijalle. Tämän onnistuminen käytännössä vaihtelee. Perehdytystä annetaan monesti liian myöhään tai se jää kokonaan tekemättä.

Vuoden vaihduttua uutta hallitusta koulutetaan tuntemaan TUO organisaationa tarkemmin paikallisesti, opiskelijakuntatoimintaa yleisesti alueellisesti ja vielä opiskelijavaikuttamista valtakunnallisesti. Opittavaa on paljon, ja on selkeästi huomattu, että ennen ensimmäisiä virallisia koulutuksia väistynvän toimijan antama perehdytys olisi äärimmäisen tärkeä uusien asioiden sisäistämisen helpottamiseksi.



Jotta uusien toimijoiden perehdyttämistä voitaisiin tehostaa, tein hallitukselle kirjallisen perehdytyksen prosessikuvauksen (liite 2), jossa hyödynnetään myös Blueprinting -mallia. Vastuut on selkeästi jaettu ja toiminta aikataulutettu. Myös muiden opiskelija-aktiivien, erityisesti edustajiston jäsenien perehdyttämiseen TUOn organisaation kokonaisuuteen on syytä kiinnittää huomiota. Nykyinen edustajiston puheenjohtajisto onkin alkanut koostamaan edustajan tietopakettia, jonka jokainen uusi edustajistoon valittu opiskelija saisi itselleen. (Tiedonanto: Kuuluvainen, 14.3.2010.)

## 6 JÄLKITOIMENPITEET JA MITTARIT

### 6.1 Mittarit

Markkinoinnin seuranta on olennainen osa asiakaslähtöistä ajattelutapaa. Sen avulla voidaan vahvistaa toimivia käytänteitä, havaita virheitä ja sen tuotosten avulla markkinoinnin jatkosuunnittelu tehostuu. Pelkkä lukujen kerääminen ja poikkeamien havaitseminen ei riitä, pitää myös hakea syyt epäonnistumisille ja myös erityisille onnistumisille. Epäonnistumiset ja virheet korjataan ja erityisen menestykseen johtaneita toimia voidaan pyrkiä soveltamaan ja hyödyntämään myös muilla osa-alueilla. (Raatikainen, 2004, 118; Lehtinen ja Niinimäki, 2005, 102.)

Mittareita luodessa on tärkeää muistaa, että mitataan oikeita asioita, niitä, jotka mittaavat tavoitteiden täyttymistä. Etenkin organisaation taktisia lukuja on helppo seurata, mutta ne eivät välttämättä seuraa tavoitteisiin pääsyä. Mittareiden seuraaminen riittävän usein on myös tärkeää. Jos tavoite on asetettu vuositasolle, ei mittarista ole apua, jos sitä tarkastelee vasta vuoden lopussa, kun tavoite pitäisi olla saavutettuna. (Sipilä, 2008, 242.)

Myös sitä, kuinka mittaaminen toteutetaan, on syytä pohtia. Pahimmassa tapauksessa mittareiden luominen ja seuraaminen kuluttaa kohtuuttoman paljon resursseja hyötyyn nähden. Mittarit voivat esimerkiksi tuottaa liikaa monimutkaista tietoa, jota kenelläkään organisaatiossa ei ole aikaa eikä osaamista tulkita. Mittaamisesta voidaan tehdä oma prosessinsa, tai sisällyttää sen johonkin muuhun valmiiseen prosessiin. (Laamanen ym. 1999, 37.) Esimerkiksi asiakaspalautetta voidaan kerätä erillisesti järjestettävillä kyselyillä tai asiakaskontaktin yhteydessä. TUOn kannattaa vastuuttaa eri mittareiden seuranta eri henkilöille. Näin mittaamisen työtaakkaa voidaan jakaa, eikä yksittäisen työntekijän resursseja kulu liikaa.

TUOn luvuista helpointa on seurata jäsenmäärän kehitystä. Jokaisesta jäsenestä maksetaan jäsenmaksua kattojärjestö SAMOKille, joten jäsenmäärää

on jopa pakko seurata. Sen sijaan tarkempaa seurantaan uusien ja jatkavien jäsenten määrien muutoksesta ei tällä hetkellä tehdä. Joinain vuosina siis kokonaisjäsenmäärä voi pysyä ennallaan, mutta esimerkiksi jäsenyytensä uusivia opiskelijoita olla tavallista enemmän ja uusia jäseniä tavallista vähemmän. Näiden lukujen tarkempi seuraaminen on mielestäni tärkeää. Ihanteellista olisi vielä seurata erityisesti uusien jäsenien määrää toimipisteittäin. Jos kokonaistavoitteesta jäädään, voidaan markkinointia kohdentaa juuri siihen toimipisteeseen, jossa jäsenpotentiaalia on vielä paljon ja josta on tullut muita toimipisteitä vähemmän uusia jäseniä. Tämän mittarin toteuttaminen käytännössä riippuu paljon piakkoin opiskelijakunnille valmistuvan jäsenrekisterin suomista mahdollisuuksista tietojen poimintaan eri muuttujien mukaan.

On myös syytä huomioida, että pelkkä jäsenmäärän seuraaminen ei mittaa juuri lainkaan jäsenien tyytyväisyyttä heidän saamaansa palveluun. Jotain viitettä saadaan jatkavien jäsenten määrästä. Uusien jäsenten määrä voi vaihdella monista syistä, mutta jos joka vuosi jatkavien jäsenten määrä putoaa, voidaan päätellä, etteivät opiskelijat kokeneet liittymisen jälkeen jäsenyyttään itselleen hyödylliseksi tai jäsenmaksun arvoiseksi. Tämä tieto ei vielä kuitenkaan auta korjaamaan tilannetta, kun ei tiedetä mihin he ovat tyytymättömiä, minkä vuoksi he eivät uusineet jäsenyyttään. Olisi siis syytä luoda jäsenyytyväisyyden tarkempi mittari. Nykyisellään Opiskelijabarometri-kyselyssä kysytään sitä, kuinka tyytyväinen vastaaja on opiskelijakunta TUOn toimintaan, mutta täytyy huomioida, että yli 40 prosenttia vastaajista ei ollut TUOn jäseniä, joten tuloksista ei suoraan näe jäsenten tyytyväisyyttä toimintaan.

Viestinnän mitattavuudesta on monia käsityksiä. Malmelin ja Hakalan (2005,105) mukaan on mahdotonta tietää varmasti missä kontekstissa kuluttaja vastaanottaa organisaatiosta saamansa viestin, ja kuinka voimakkaasti ja pitkäaikaisesti se häneen vaikuttaa. Näin etenkin viestinnän tuottamalle taloudelliselle hyödyille on vaikea tehdä mitään kiinteää laskukaavaa.

Viestinnän vaikutusten mittareiden luominen TUOille on hankalaa. Kohderyhmään suhteutettuna aktiivisia toimijoita on varsin vähän, ja heidän

resurssinsa ovat kiinni opiskelijoiden ydinpalvelussa – edunvalvonnassa. Isojen viestinnän vaikutusta mittaavien kyselyjen toteuttamiseen resurssit eivät oikein riitä, eikä varaa ulkopuolisilta ostettavaan tutkimukseen ole. Palveluiden käyttömäärä kertonee jotain siitä, lisääkö viestintä niiden tunnettuutta, mutta käytettäessä useita viestintäkanavia yhtä aikaa, on vaikea tietää, mikä on vaikuttanut opiskelijoihin eniten.

Opiskelijabarometrin nykyistä parempi hyödyntäminen voisi auttaa viestinnän tulosten mittaamisessa. Sen etuna on kyselyn kohtalaisen hyvä vastausprosentti, ja se, että ammattikorkeakoulu toteuttaa kyselyn ja analysoi vastaukset, joten TUOn omia resursseja ei kulu järjestelyihin. Haittapuolena on kyselyn toteutuminen vain kerran vuodessa, mutta siihen asetettavat kysymykset voisivat keskittyä enemmän pitkän aikavälin tavoitteiden mittaamiseen. Barometrikysymykset voitaisiin vaihtaa selvittämään erikseen kaikkien opiskelijoiden tyytyväisyyttä palveluihin ja jäsenien tyytyväisyyttä jäsenetuihin. Barometrillä voitaisiin myös mitata, mitä TUOn tiedotuskanavista opiskelijat seuraavat eniten.

## 6.2 Riskien arviointi

SWOT -analyysin mukaan TUOn toimintaa tulevaisuudessa uhkaa Turun kaupungin heikentävä taloustilanne ja talouden taantumien vaikutus yritysten kanssa solmittaviin yhteistyösopimuksiin. Molemmat vaikuttavat toteutuessaan ensisijaisesti TUOn rahoitukseen, joten niihin voidaan varautua maltillisella taloudenpidolla. TUOn tilanne on tältä osin hyvä, sillä toimiston tietotekniikkaa on juuri uusittu, eikä suuria investointitarpeita ole tiedossa. Yllättäviä suuria menojen lisäyksiä voisi aiheutua yhden tai useamman työntekijän pitkäaikaisesta sairastumisesta. Kaikki työntekijät ovat kuitenkin nuoria, terveitä aikuisia ja TUO kannustaa heitä työhyvinvoinnin ylläpitämiseen muun muassa liikuntaseteleiden avulla, joten sairastumisen riski on pieni.

Riski voisi olla myös markkinoinnin painottuminen suunnitelmaa toteuttaessa liiaksi TUOn palveluiden markkinointiin, jolloin opiskelijoiden tietoisuus jäsenyyden tarjoamista eduista saattaa vähentyä. Tätä riskiä voidaan hallita

keskittymällä markkinoinnissa tasapainon luomiseen jäsenyyden ja palveluiden markkinoinnin välille, ja rakentamalla markkinointia niin, että ne tukevat toisiaan.

### 6.3 Tulevaisuus

Tämän markkinointisuunnitelman toteuttaminen on hyvä askel TUOn markkinoinnin kehittämiseen. Kun ehdotetut toimenpiteet on tehty ja tavoitteisiin päästy, ei kuitenkaan voida todeta markkinoinnin olevan silloin valmis. Markkinoinnin suunnittelusta kannattaa tehdä jatkuva prosessi, joka elää ja jota päivitetään säännöllisesti. Asetetaan saavutettujen tavoitteiden tilalle uusia päämääriä. Joskus myös jonkun tavoitteen merkitys saattaa toiminnan muuttumisen vuoksi pienentyä niin paljon, että siitä kannattaa luopua, vaikkei sitä olisikaan saavutettu. Organisaation tilanne muuttuu kokoajan joten jatkuva lähtökohta-analyysin päivittäminen on hyvä pohja koko markkinointisuunnittelun kehittämiseksi.

## 7 YHTEENVETO

Opinnäytetyöni tavoitteena oli käyttökelpoinen ja konkreettisia tuloksia aikaansaava markkinointisuunnitelma, ja olen mielestäni siinä onnistunut. Suunnitelman toteuttamisesta saatavat tulokset voidaan arvioida vasta myöhemmin, mutta uskon, että ehdotetuilla markkinointitoimenpiteillä TUO voi kasvattaa jäsenmääräänsä ja saavuttaa muutkin asetetut tavoitteet. Itse olen hyötynyt työn tekemisestä valtavasti ja oppinut eritoten soveltamaan ja arvioimaan eri teorioita sen mukaan, minkä organisaation niitä on tarkoitus hyödyntää.

Työn haastavin osa oli palvelupaketin määrittäminen. Se, miten tavallinen riviopiskelija mieltää TUOn palvelupaketin, poikkeaa varmasti siitä, millainen palvelupaketti on TUOn omasta näkökulmasta katsottuna. Tässä mielestäni voittoa tavoittelemattomien organisaatioiden ja voittoa tavoittelevien yritysten markkinointitavat eroavat eniten toisistaan. Markkinointisuunnitelman tekemisessä erityisen mielekästä oli teorian siirtäminen käytännöllisiksi suunnitelmiksi ja ideoiksi, joita pääsen varmasti toteuttamaan työssäni opiskelijakunnan opiskelijasihteerinä.

Olen sitä mieltä, että TUOn kannattaa suunnitella myös muille sidosryhmilleen tekemäänsä markkinointia. Suunnittelun pohjana voi käyttää tämän työn runkoa ja teoriaa, kuten palvelupakettia ja Blueprinting -mallia. Markkinointia laajentaessa pitää tietysti pitää mielessä kaiken organisaation tekemän markkinoinnin johdonmukaisuus.

## LÄHTEET

### Kirjallisuus

Grönroos, Christian, 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Helsinki: WSOYpro.

Heikkala, Juha; 2001. Järjestön strategia. Tampere: Cityoffset.

Isohookana, Heli; 2007. Yrityksen markkinoitviestintä. Juva: WSOY.

Jaakkola, Elina, Orava, Markus, ja Varjonen, Virpi; 2007. Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua. Opas yrityksille. Helsinki: Painotalo Miktor.

Kotler, Philip; 2005. Markkinoinnin avaimet. 80 konseptia menestykseen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Laamanen, Kai; Laine, Risto; Pääkkönen, Juha; Vakkuri, Jorma; Vallinoja, Veli & Väyrynen, Pekka 1999. Mittaamisen parantaminen. Helsinki: Oy Edita Ab.

Lehtinen, Uolevi ja Niinimäki Satu; 2005. Asiantuntijapalvelut: tuotteistamisen ja markkinoinnin suunnittelu. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö.

Malmelin, Nando ja Hakala, Jukka; 2005. Yhdessä. Viestinnän ja markkinoinnin integraatio. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Pitkämäki, Ari; 2000. Pk-yrityksen liiketoimintasuunnitelma. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Raatikainen, Leena; 2004. Tavoitteellinen markkinointi. Markkinoinnin tutkimus ja suunnittelu. Helsinki: Edita Prima Oy.

Rope, Timo; 2005. Markkinoinnilla menestykseen. Hehkeys- ja ilahduttamismarkkinointi. Hämeenlinna: Karisto Oy.

Sargeant, Adrian; 2009. Marketin management for nonprofit organisations. 3. painos. Iso Britannia: Oxford press.

Sipilä, Lauri; 2008. Käytännön markkinointi. Nyt. Keuruu: Otava.

Vieno, Jonna (toim); 2006. Ylioppilaskunnan/TUKKO ry:n historiikki. Turku.

Vuokko, Pirjo; 2004. Non-profit organisaatioiden markkinointi. Porvoo: WSOY.

### Lakitekstit

HE 26/2009. Hallituksen esitys eduskunnalle laiksi ammattikorkeakoululain muuttamisesta ja väliaikaisesta muuttamisesta. Viitattu 21.7.2010.

Yliopistolaki 24.7.2009/558

### Muut

Opiskelijabarometri 2009, viitattu 30.1.2010.

<https://messi.turkuamk.fi/ajankohtaista/Lists/Uutiset%20henkilstlle/Attachments/348/Opiskelijabarometrin%202009%20tuloksia%20koko%20AMK.pdf>

## LIITE 1. Rähämäili –palvelun prosessikuvaus

<b>OPISKELIJA</b>	Täyttää ja lähettää Rähämäililomakkeen opiskelijakunnan nettisivuilta	Saa kurssiarvioinnin ja opintopisteet			Täyttää Rähämäililomakkeen uudestaan			
<b>OPISKELIJA-KUNTA</b>	Vastaanottaa täytetyn lomakkeen ja lähettää Rähämäilin asianomaiselle opettajalle				Lähetää uuden Rähämäilin opettajalle	<b>TAI</b> Jos ensimmäisen Rähämäilin lähettämisestä on kulunut yli kolme viikkoa tai tenttiarvosanat ovat yli neljä kuukautta myöhässä: Ottaa yhteyttä koulutuspäällikköön.	Tallentaa saapuneet Rähämäililomakkeet ja raportoi niistä laatupäällikölle puolivuositain.	
<b>OPETTAJA</b>	Vastaanottaa Rähämäilin	Antaa kurssiarvioinnin ja merkitsee opintopisteet Winhaan	<b>TAI</b>	Ei anna kurssi-arvointia	vastaanottaa Rähämäilin			
<b>KOULUTUS-PÄÄLLIKÖ</b>					Ottaa yhteyttä opettajaan ja keskustele arvioinnin saattamisesta loppuun ja opiskelijoiden tiedottamisesta			
<b>LAATU-PÄÄLLIKÖ</b>							Tarkastelee raporttia laadunvarmistuksen näkökulmasta	



## LIITE 2. Uuden hallituksen perehdyttämisen prosessikuvaus

	LOKAKUU	MARRASKUU	UUSI HALLITUS VALITAAN JA SE JÄRJESTÄYTYY				MARRASKUU	JOUULUKUU	TAMMIKUU	TAMMIKUU
<b>UUSI HALLITUKSEN PUHEENJOHTAJA</b>							Tutustuu saamiinsa materiaaleihin ja osallistuu aktiivisesti perehdytykseen		Osallistuu evakkoon	
<b>VÄISTYVÄ HALLITUKSEN PUHEENJOHTAJA</b>	Käynnistää toimintasuunnitelman laatimisen seuraavalle vuodelle	Käynnistää toimintasuunnitelman kirjoittaminen		Perehdyttää uuden hallituksen puheenjohtajan toimintaan kuluneena vuonna ja ensi vuoden suunnitelmiin sekä luovuttaa keräämänsä materiaaliin	Suunnittelee seuraavan vuoden "evakkoa" eli aloituskoulutusta yhdessä henkilöstön kanssa.	Osallistuu evakon toteuttamiseen		Kokoa ja viimeistelee toimintasuunnitelman		
<b>VÄISTYVÄ HALLITUKSEN JÄSEN</b>	Tekee toimintasuunnitelman oman sektorinsa osalta	Luonnostelee oman sektorinsa toimintasuunnitelmaa		Perehdyttää uuden hallituksen jäsenen omaan toimintaansa kuluneena vuonna ja ensi vuoden suunnitelmiin. Luovuttaa vuoden aikana kokoamansa sektorin liittyvät materiaalit	Viimeistelee sektorinsa osuuden toimintakertomuksesta	Osallistuu evakon toteuttamiseen				
<b>UUSI HALLITUKSEN JÄSEN</b>				Tutustuu sektorin materiaaleihin ja osallistuu aktiivisesti perehdytykseen		Osallistuu evakkoon				