

HUMANISTINEN AMMATTIKORKEAKOULU

OPINNÄYTETYÖ

Case PalMall

Asiantuntijapalvelun markkinoinnin ja viestinnän erityispiirteet

Suvi Aaltonen

Kulttuurituotannon koulutusohjelma (240 op)

11/2011

HUMANISTINEN AMMATTIKORKEAKOULU

Koulutusohjelman nimi

TIIVISTELMÄ

Työn tekijä Suvi Aaltonen	Sivumäärä 38 ja 22 liitesivua
Työn nimi Case PalMall -Asiantuntijapalvelun markkinoinnin ja viestinnän erityispiirteet	
Ohjaavat opettajat Päivi Ruutiainen ja Arto Lindholm	
Työn tilaaja ja/tai työelämäohjaaja Tutkimusorganisaatio VTT, tutkija Tapio Kovisto	
Tiivistelmä <p>Asiantuntijapalvelu tuotteena on oma erityisalansa. Asiantuntijapalvelun keskiössä on usein monimutkaista kehittämistyötä ja palvelun kuvailu asiakkaille on usein vaikeaa. Tämä aiheuttaa sen, että asiakkaiden on monesti vaikea ymmärtää, mistä palvelutuotteesta on kyse. Asiantuntijapalveluiden markkinoinnissa tulisikin keskittyä palveluiden tarkkaan kuvailuun ja myös viestinnässä tulisi huomioida asiakasnäkökulma. Parhaiten tämä onnistuu, kun markkinointimateriaalissa palvelusta laaditaan selkeä kuvaus ja viestinnässä keskitytään henkilökohtaiseen vaikuttamiseen, eli suhdemarkkinointiin. Palvelutuote saa usein vasta lopullisen muotonsa yhdessä asiakkaan kanssa toteutetun suunnittelun jälkeen. Tätä ennen on kuitenkin mahdollista laatia kuvaus palvelusta, josta selviää palvelun prosessikuvaus ja sen tuomat edut asiakkaalle.</p> <p>Asiantuntijapalvelu toteutetaan usein monien eri alojen asiantuntijoiden yhteistyönä. Jokainen yhteistyöhön osallistuva asiantuntija tuo työhön oman erityisosaamisensa, työmenetelmät ja käsitteet. Tämä aiheuttaa haasteita sekä asiantuntijoiden väliseen yhteistyöhön, että asiakkaiden kanssa toteutettuun yhteistyöhön. Yhteistyön rakentaminen tulisikin aloittaa selvittämällä jokaisen siihen osallistuvan osapuolen työmenetelmiä, käsitteitä ja tavoitteita. Yhteistyön syntymisen edellytyksenä on ymmärrys muiden osapuolien toimialueesta ja toimintatavoista. Kun ne on selvitetty, voidaan luoda parempi pohja yhteistyölle ja luoda yhteiset tavoitteet ja suunnitelma yhteistyölle.</p> <p>Työn tilaajana oli tutkimusorganisaatio VTT, jonka tutkija Tapio Kovisto työryhmineen toteutti yhteistyössä Improvisaatioteatteri Stella Polariksen kanssa vuosina 2010-2011 Improvisoi!-hankkeen. Tutkimushanke toteutettiin kolmessa eri palvelusektorin yrityksessä, jossa työyhteisöjä kehitettiin yhdistämällä erilaiset tutkimukselliset kehittämismenetelmät draamamenetelmistä juontuvaan improvisaatioon. VTT on suunnitellut hankkeelle jatkoa, jossa Improvisoi!-hankkeesta saatuja kokemuksia ja tietoa viedään eteenpäin. Jatkohankkeen työnimenä on ollut Muotoilemme palvelumalleja ja –kulttuureja! (PalMall). Tässä opinnäytetyössä VTT:n PalMall-hankkeen suunnittelu toimii case-esimerkinä tutkitusta aiheesta. Case-esimerkin avulla havainnollistetaan asiantuntijapalveluiden erityispiirteitä markkinoinnissa ja viestinnässä. Työ sisältää PalMall-hankkeelle laaditun markkinointi- ja viestintäsuunnitelman, joka on laadittu hankkeen tutkimussuunnitelman ja tämän työn pohjalta. Keskeisinä alueina suunnitelmassa ovat palvelutuotteen tuotteistaminen ja viestinnän ja markkinointityön henkilökohtaisuus</p> <p>Työssä tarkasteltiin myös tuottajan roolia sillanrakentajana eri toimialojen välillä. Tuottaja voi toimia asiantuntijoiden ja ammattialojen yhteistyön rakentajana, mutta myös viestinnän ja markkinoinnin osaajana organisaatiossa. Työtä voi hyödyntää asiantuntijapalveluiden alueella toimivat organisaatiot sekä eri toimialojen rajapinnoilla toimivat henkilöt tai tahot.</p>	
Asiasanat asiantuntijapalvelut, kehittäminen, markkinointi, tuotteistaminen, viestintä, yhteistyö	

HUMAK UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Name of the Degree Programme

ABSTRACT

Author Suvi Aaltonen	Number of Pages 60
Title Case PalMall -Special Features of Marketing and Communications in Professional Services	
Supervisors Päivi Ruutiainen and Arto Lindholm	
Subscriber and/or Mentor Technical Research Center VTT and researcher Tapio Koivisto	
<p>Abstract</p> <p>Professional service as a product is a special field. Professional services often include complicated development work and describing the service to the customers can be difficult. This may result that it's difficult for customers to understand what the service product is about. Marketing professional services should be focused on specific description of the service. In communications it is important to take into account the view of the client. In marketing material the service should be described clearly and the communications should be focused on interpersonal affect. The service product often gets its final form in cooperation with a customer. Before that, its possible to make a description of the product that shows the execution of the process and its customer benefits.</p> <p>Professional service is often produced in cooperation of different kind of professionals. Every participator brings it's own special know-how and concepts to cooperation. This causes challenges to the work between professionals and also to the work between professionals and customers. Building a cooperation should be started by clarifying the participators working methods, concepts and goals. This helps to create a solid base for the cooperation and to create common goals and a working plan.</p> <p>The order of the thesis was Technical Research Center VTT, whose researcher Tapio Koivisto and his ensemble carried out the "Improvisoi!-project" in cooperation with the Improvisation Group Stella Polaris in 2010-2011. This project was carried out in three different organisations that operate in the field of services. The working communities were developed combining different kind of research methods and applied drama methods (improvisation). VTT has planned a new project based on the Improvisoi! – project. The aim is to take further the experiences and knowledge gathered in the Improvisoi!-project. The working title of this project is "Designing Service Models and Service Cultures" (PalMall). In this thesis the planning of the PalMall project is held as a case-example to demonstrate the subject of the thesis. The thesis includes a marketing and communications plan for the PalMall project, which is based on the research plan of PalMall and this thesis. The major fields of the plan are designing services and interpersonal communications and marketing.</p> <p>In thesis the role of the producer as a broker between different fields of business was also examined. Producer may act as a builder of cooperation between professionals, but also as a professional of communications and marketing. This thesis can be utilized by the organisations that are working in the field of professional services and the factors between different businesses.</p>	
Keywords professional services, development, marketing, communications, service design, cooperation	

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	5
1.1 Työn lähtökohdat	5
1.2 Tavoitteet ja menetelmät	6
2 VIITEKEHYS	8
2.1 Asiantuntijapalvelut	8
2.2 Nonprofit-organisaatiot	9
2.3 Asiantuntijayhteistyö	10
2.4 Markkinointi ja viestintä	11
3 HAASTATTELUT	13
3.1 Haastattelun toteutus	13
3.2 Asiantuntijatyö, yhteistyö ja asiakkaat	14
3.3 Markkinointi ja viestintä	15
3.4 Työn haasteet	16
4 PALMALL-HANKE	17
4.1 VTT ja PalMall-hanke	17
4.2 PalMall-hanke asiantuntijapalveluna	19
4.3 Keskeiset tavoitteet ja kehittämisalueet	22
5 SUUNNITTELUN LÄHTÖKOHDAT	23
5.1 Palveluiden muodostaminen ja määrittely	23
5.2 Kohderyhmät	24
5.3 Viestintä	25
5.4 Asiakaslähtöisyys	25
5.6 Yhteistyö	27
5.7 Yhteistyön synnyttäminen	28
6 MARKKINOINNIN JA VIESTINNÄN SUUNNITTELU	30
6.1 Suunnittelun hyödyt	30
6.2 Suunnitteluprosessi	31
6.3 Markkinointi- ja viestintäsuunnitelma	31
7 POHDINTA	32
7.1 Päätelmät	32
7.2 Työn arviointi	34
LÄHTEET	36
LIITTEET	39

1 JOHDANTO

1.1 Työn lähtökohdat

Keväällä 2011 luin Helsingin Sanomista jutun, jossa esiteltiin VTT:n ja Stella Polariksen yhdessä käynnistämää Improvisoi!-hanketta, jossa he yhdistivät draamamenetelmistä juontuvan improvisaation ja tutkimuksen työyhteisöjen kehittämistyöhön. Kiinnostuin hankkeesta ja otin yhteyttä VTT:n erikoistutkija Tapio Koivistoon, joka toimi Improvisoi!-hankkeen projektipäällikkönä ja tutkijana. Koivisto kertoi Improvisoi!-hankkeen toteuttamisesta ja uudesta suunnitelmasta jatkohankkeen toteuttamiseksi. Vaikka Improvisoi!-hanke oli ollut mielenkiintoinen, ja ihan onnistunutkin, kertoi Koivisto hanketta vaivanneista ongelmista, jotka liittyivät yhteistyön suunnitteluun ja toteutukseen. Hankkeen projektitiimin muodosti tutkijoiden lisäksi improvisaatio-/vuorovaikutuskoulutuksesta vastanneet näyttelijät ja asiakkaina oli palvelusektorilla toimivat eri alojen asiakasorganisaatiot, joissa kehittämistyötä tehtiin. Koivisto kertoi, että hankkeen suurimpana haasteena oli luoda ”yhteinen kieli” monialaisen asiantuntijaryhmän välille, mikä vaikeutti tavoitteiden määrittelyä ja toiminnan toteuttamista käytännössä. Koivisto halusi välttyä näiltä ongelmilta jatkohankkeen Muotoilemme palvelumalleja ja –kulttuureja (PalMall) kohdalla, ja halusi kartoittaa keinoja ongelmien helpottamiseksi. Koivisto ja toinen VTT:n tutkija Jouko Myllyoja ovat laatineet PalMall-hankkeesta tutkimussuunnitelman, ja ovat aloittaneet myös tunnustelut yhteistyökumppaneiden, asiakasyritysten ja rahoittajien suuntaan. Koivisto on kertonut kokeneensa haastavana hankkeen muiden osapuolien tavoittamisen ja mukaan sitoututtamisen. Koivisto pohtikin, voisiko hän hyödyntää ulkopuolista viestijää tai välittäjää näiden ryhmien tavoittamiseksi.

Itse ajattelin, että PalMall-hankkeen suurimmaksi haasteeksi on muodostumassa ainakin osittain samat asiat, jotka vaikeuttivat Improvisoi!-hankkeen toimintaa. Moniulotteinen, monimutkainen ja monialaista asiantuntijatyötä sisältävä hanke on vaikea muotoilla ymmärrettäväksi viestiksi, jolla saavuttaa asiakkaat ja yhteistyökumppanit, ja joilla kommunikoida heidän kanssaan. Ja jos yhteistyö onnistutaankin saavuttamaan, kommunikaation ongelmat todennäköisesti jatkuvat

hankkeen suunnitteluvaiheessa, johon myös asiakasyritykset osallistuvat. Jos suunnitteluvaiheessakaan ei pystytä luomaan yhteistä käsitteistöä ja ymmärrystä eri osapuolien toimialasta ja toimintatavasta, vaikeuttaa se tavoitteiden muodostamista ja keinojen määrittelyä niiden toteuttamiseksi. Pian ollaan tilanteessa, jossa hanke on alkanut, mutta yhteiset tavoitteet ja vastuualueet ovat hukassa.

Opinnäytetyöni lähdin valmistelemaan tutustumalla jo toteutettuun Improvisoi!-hankkeeseen ja suunnitteluvaiheessa olevaan Muotoilemme palvelumalleja ja kulttuureja- hankkeeseen (PalMall). Haastattelin hankkeen suunnittelijaa Tapio Koivistoa selvittääkseni Improvisoi!-hankkeen toteuttamiseen liittyneitä haasteita ja ongelmia, joita hän esitteli paitsi omasta näkökulmastaan, myös hankkeesta saadun palautteen perusteella. Tutustuin myös muihin erilaisiin palveluihin ja hankkeisiin, joiden tarjoituksena on viedä taidelähtöisiä menetelmiä erilaisiin yhteisöihin. Etsin yhtäläisyyksiä erilaisten asiantuntijapalveluiden ja asiantuntijayhteistyön piirteistä ja pyrin löytämään ne keskeiset asiantuntijatyön erityispiirteet ja alueet, jotka vaikuttavat asiantuntijapalvelun markkinointiin ja viestintään.

Lähdin siitä olettamuksesta, että suurimpana haasteena monialaisen yhteistyön toteuttamisessa on viestinnän ja kommunikaation ongelmat eri toimialojen välillä. Jokainen yhteistyöhön osallituva toimija tuo mukanaan paitsi oman asiantuntijaosaamisensa, myös oman alansa käsitteistön, toimintakulttuurin ja työmenetelmät. Näin ollen eri asiantuntijoiden yhteistyössä voi olla haasteena löytää ”yhteistä kieltä” ja toimintatapaa eri toimijoiden välillä, mikä vaikeuttaa yhteistyön tavoitteiden asettamista ja toteuttamista. Uskon, että ongelmia voidaan välttää ja haasteita lieventää tiedostamalla asiantuntijatyön ja moniammatillisen yhteistyön erityispiirteet ja luomalla määrätietoisesti suunnitelmaa organisaation omien tavoitteiden ja toiminnan kehittämiseksi.

1.2 Tavoitteet ja menetelmät

Opinnäyttyöni tavoitteena on selvittää, miten asiantuntijaorganisaation viestintää voidaan kehittää organisaation sisällä ja verkotoissa niin, että yhteistyön syntymistä muiden toimialojen ja asiakkaiden kanssa voidaan edesauttaa ja syntynyttä

yhteistyötä ylläpitää. Pyrin tunnistamaan asiantuntijatyön suunnittelun ja toteutuksen haasteita ja esittämään sellaisia keinoja, joilla ongelmiin voidaan reagoida.

Case-esimerkkeinä käytän työssäni tutkimusorganisaatio VTT:n vielä suunnitteluvaiheessa olevaa Muotoilemme palvelumalleja ja –kulttuureja! (PalMall)-hanketta ja työni apuna käytän hankkeen Improvisoi!-pilottihankkeesta saatuja kokemuksia. PalMall-hanke on suunnitteilla oleva tutkimushanke, jota voidaan kuvata ”virtuaaliseksi”, itseorganisoituvaksi ja väliaikaiseksi verkostoksi, joka muodostuu monialaisesta asiantuntijakonsortioista ja erilaisista sidosryhmistä. Hankkeen erityispiirteenä on sen monialainen asiantuntijayhteistyö, joka toteutuu sekä projektiyhteistyössä, että asiakkuuksissa. Hanke on tarkoitus rahoittaa pääosin julkisilla varoilla, on voittoa tavoittelematon ja tuottaa yleisesti hyödynnettävissä olevaa tietoa. Nämä piirteet antavat ominaislaatussa myös hankkeen viestintään ja markkinointiin.

Työn tilaajana toimii tutkimusorganisaatio VTT. Työelämäohjaajanani toimii VTT:n erikoistutkija Tapio Koivisto, joka on vastannut PalMall-hankkeen suunnittelusta, ja on toimiva hankkeen projektipäällikkönä ja tutkimusvastaavana. VTT:ltä olen saanut työni suorittamista varten tarvitsevani materiaalin dokumenttien ja haastattelujen muodossa. Minulle on annettu vapaat kädet havainnoida ja tehdä päätelmiä Improvisoi!-hankkeen toteutumisesta ja PalMall-hankkeen suunnittelua koskien.

Improvisoi!-hankkeesta saatujen kokemusten mukaan tutkija Tapio Koivisto on esittänyt PalMall-hankkeen tuotantoprosessiin liittyviä haasteita, joita työssäni pyrin purkamaan ja esittämään suunnitelmia ja ehdotuksia niiden helpottamiseksi. Kaikkia kehittämisalueita Koivisto ei ole haastatteluissa osannut erotella, mutta olen itse pyrkinyt tarttumaan haasteeseen avoimin mielin ja kartoittamaan hankkeiden toimintatapaa kokonaisvaltaisesti, jolloin ratkaisuja esitettyihin ongelmiin voi löytyä itsestään. Olen pyrkinyt tarkastelemaan hankesuunnitelmaa ulkopuolisen silmin, ja katsomaan sitä ikään kuin asiakkaan perspektiivistä. Tällä olen pyrkinyt löytämään ne osa-alueet, jotka helpottavat hankkeen, eli asiantuntijapalvelun viestimistä asiakkaiden suuntaan. Opinnäytetyöni yhteydessä laadin myös PalMall-hankkeelle markkinointi- ja viestintäsuunnitelman, jossa pyrin esittämään konkreettisia ehdotuksia hankkeen viestintään ja markkinointiin liittyen etenkin sen

käynnistämisvaiheessa. Uskon, että hyvin suunniteltu viestintä tukee markkinoinnin tavoitteita ja markkinoinnin suunnittelu viestinnän toteutusta. Yhdessä ne tukevat kokonaisvaltaisesti hankkeen tavoitteita, eli sen pyrkimyksiä onnistuneeseen yhteistyöhön. Suunnitelma keskittyy erityisesti hankkeeseen sisältyvän asiantuntijatyön, eli palveluiden määrittämiseen ja kuvailemiseen tuotteistamisen keinoin ja pohtimaan niitä viestintäkeinoja, joilla eri sidosryhmille viestitään.

Pyrkimyksenä on osoittaa kuinka PalMall- hankeorganisaation viestintää voidaan kehittää niin, että uusien asiakkuuksien ja yhteistyösuhteiden luominen helpottuu. Toivon työni tarjoavan pohdittavaa myös muille asiantuntijapalveluita tarjoaville toimijoille. Toivon sen myös avaavan mahdollisuuksia kulttuurituottajan monipuolisen osaamisen hyödyntämiseen asiantuntijapalveluiden tai eri aloja yhdistelevien asiantuntijakonsortioiden markkinoinnin ja viestinnän osajana ja edistävän kulttuurituottajan työkentän laajenemista sillanrakentajaksi eri toimialojen välissä.

Tutkimusmenetelminä käytän laadullisen tutkimuksen aineistonkeruu- ja analysointimenetelmiä, joista keskeisimpinä aineistoina käytän VTT:n erikoistutkija Tapio Koiviston haastattelu- ja dokumenteilla antamia tietoja Improvisoi!-hankkeesta ja PalMall-hankkeen suunnittelusta. Tutkimusaineistoon kuuluvat myös muut asiantuntijahaastattelut ja kirjallisuus, sekä erityisesti asiantuntijapalveluita, nonprofit-organisaatioita, ja markkinointia ja viestintää koskeva kirjallisuus. Haastateltavat olen valinnut heidän asiantuntemuksestaan taidelähtöisten menetelmien soveltavasta käytöstä erilaisissa ympäristöissä, kuten organisaatioiden kehittämistyössä. Haastateltavia yhdistää heidän toimimisensa asiantuntijaorganisaatiossa ja/tai roolinsa asiantuntijoina, sekä kokemuksensa monialaisesta asiantuntijayhteistyöstä.

2 VIITEKEHYS

2.1 Asiantuntijapalvelut

Asiantuntijapalveluita ei yleensä kutsuta tuotteiksi, mutta lähtökohtaisesti tuote on kuitenkin yläkäsite, johon sisältyvät niin tavarat kuin palvelutkin. Lehtinen (Lehtinen & Niinimäki, 2005) on määritellyt asiantuntijapalvelut hyötyä tuottaviksi vaihdon

välineiksi, jotka ovat erikoisosaamiseen perustuvia aineettomia toimintoja ja jotka oleellisilta osilta tuotetaan, markkinoidaan ja kulutetaan samanaikaisesti. Palvelujen perusominaisuuksina voidaan pitää niiden toiminto- ja prosessiluonnetta. Palveluihin liittyvä erikoisosaaminen liittyy useimmin asiakkaan ongelman ratkaisemiseen ja on luonteeltaan tietotyötä, suunnittelua ja henkistä prosessointia. Asiakkaan riittävä osallistuminen on erittäin tärkeää asiantuntijapalveluita tuottaessa. Usein sekä tilausta, että tarjouta on muokattava monin tavoin asiakkaan ja toimittajan yhteistyönä. Tämä johtuu lähtökohtaisesti siitä, että asiantuntijapalveluita tarvitaan, kun kehitetään jotakin uutta asiakkaalle tai ratkotaan monimutkaisia ongelmia. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 9-11.)

Itsenäisistä asiantuntijaorganisaatioista puhuttaessa ajatellaan tavallisesti pieniä tai pienehköjä asiantuntija- ja ammatinharjoittajaorganisaatioita, kuten konsulttiyrityksiä, tai koulutusorganisaatiota. Toisaalta on myös suuria asiantuntijapalveluorganisaatioita, kuten yliopistot ja ammattikorkeakoulut sekä monet kunnalliset organisaatiot. Näiden kahden organisaatiotyyppin välimuotoja ovat esimerkiksi pienten asiantuntijaorganisaatioiden verkostot ja suurten asiantuntijaorganisaatioiden sisäiset asiantuntijaorganisaatiot. Näiden lisäksi oma ryhmänsä ovat yritysten ja muiden organisaatioiden sisällä asiantuntijatehtävissä toimivat ja heidän muodostamat alaorganisaatiot. (Lehtinen & Niinimäki, s.12-13.)

2.2 Nonprofit-organisaatiot

Yhteiskunta jakaantuu neljään sektoriin; yksityiseen, julkiseen, kolmanteen ja neljänteen sektoriin. Yksityinen sektori kattaa voittoa tavoittelevat yritykset ja niille on tyypillistä, että henkilöstö koostuu palkatusta työvoimasta. Julkiseen sektoriin kuuluvat mm. valtio, kunnat ja kuntayhtymät sekä sosiaaliturvarahastot ja julkiset laitokset. Julkishallinnolla on tarkkaan suunniteltu toimintamalli ja päätöksentekojärjestelmä, mutta ne eivät silti tavoittele voittoa. Kolmanteen sektoriin kuuluvat erilaiset järjestöt ja yhdistykset, joiden organisaatio, päätöksenteko ja toimintatapa eroavat epämuodollisuudella yksityisen ja julkisen sektorin toiminnasta. Kolmannen sektorin toimijat eivät tavoittele taloudellista voittoa. Neljänteen sektoriin kuuluvat kotitaloudet, perheet, ja ystäväpiirit, jotka tyydyttävät ihmisten sosiaalisia tarpeita. (Vuokko, 15-19.)

Nonprofit-organisaation toiminta ei perustu voiton tuottamiselle, vaan toiminnalle on keskeisempää mission toteuttaminen. Nonprofit-organisaatiolle toiminnan tavoitteet suhteessa kohderyhmään ovat tärkeitä. Henkilöstön työpanoksen lisäksi tarvitaan myös sidosryhmien, kuten asiakkaiden ja toiminnan tukijoiden panosta. Toimintaa arvioitaessa lähtökohtana tulee pitää toiminnan tavoitteita. Nonprofit-organisaatioiden toimintaa arvioidaan useista näkökulmista. Johdon lisäksi sitä voivat arvioida esimerkiksi jäsenet, rahoittajat, lahjoittajat, kohderyhmä, poliittiset päätöksentekijät, media ja yhteistyökumppanit. Eri toimijat pohtivat kannattaako toimintaa tukea, kannattaako siinä olla mukana ja kannattaako sen kanssa tehdä yhteistyötä. Julkisuuden asettamien paineiden ja erilaisten rahoitusmallien vuoksi moniin nonprofit-organisaatioihin kohdistuu myös julkista valvontaa. (mt., 14, 27). Näiden seikkojen vuoksi nonprofit-organisaatioille eri kohderyhmien erilaiset tarpeet ovat tärkeitä. Nonprofit-organisaatioiden monet sidosryhmät voidaan kaikki ymmärtää asiakkaina, ja huomioida niiden tarpeet toiminnassa eri tavoin.

2.3 Asiantuntijayhteistyö

Asiantuntijayhteistyö tarkoittaa eri asiantuntijoiden yhdessä tekemää työtä jonkin yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Tällaista yhteistyötä voidaan kutsua myös moniammatillisuudeksi, mutta tähän työhön asiantuntijayhteistyön käsite sopii paremmin, sen ollessa kuvaavampi. Immonen (2005) kirjoittaa kehittävästä asiantuntijayhteistyöstä, ja hän määrittelee sen seuraavasti:

- *"kehittävä viittaa tekemisen tapaan eli työskennellään tavoitteellisesti tarkoituksena kehittäminen*
- *asiantuntija viittaa kaikilla osallistuvilla olevaan asiantuntijuuteen*
- *yhteistyö on yhdessä toimimista siten, että kaikkien asiantuntijuus tulee osaksi työprosessia". (mt.,4)*

Kehittävän asiantuntijayhteistyön tulisi olla sellaista, jossa kehittämistavoitteet ja toteuttamistapa muokataan vuorovaikutuksessa ja yhteistyössä hankkeeseen osallistuvien ihmisten kanssa, heidän tietoaan ja kokemustaan hyödyntäen. Immonen (2005, 7-9) listaa kehittävän asiantuntijayhteistyön strategisiksi periaatteiksi muun

muassa tavoitetietoisuuden, lähtötilanteen huomioimisen (resurssit ym.) sekä tavoitteiden ja toimenpiteiden räätälöinnin olosuhteiden ja tarpeiden mukaan. Asiantuntijayhteistyötä rakennetaan etsimällä yhteistä ymmärrystä, varmistamalla toimitamahdollisuudet ja sitoutuminen sekä kehittämistyön toiminnan suunnittelu ja arviointi. Asiakkaat otetaan suunnittelutyöhön mukaan.

Kehittämistyö vaatii sekä kehittäjähankkeen työntekijöiltä, että osallistuvilta asiakasyrityksiltä tiettyjä resursseja kehittämistyöhön. Se vaatii ajallisia mahdollisuuksia uusien toimintamenetelmien kehittämisessä, käyttöön ottamisessa ja kokeilemisessa. Asiakasorganisaatioilta se vaatii myös tietynlaisia toimintavapauksia, joita uusien toimintamallien ottaminen käyttöön vaatii. Resurssit ovat siis sekä ajallisia, rahallisia sekä työntekijöiden olemassa olevia voimavaroja. (Hukki 2004; Immonen, 2005, 10.) Monialaisen kehittämistyön kannalta on myös oleellista kuinka eri osapuolet sitoutuvat hankkeen tavoitteiden täyttämiseen, oman osuuden hoitamiseen sekä kehitetyn toiminnan jatkuvuuden turvaamiseen. Se vaatii kunkin toimijapuolen kykyä hahmottaa oma toimintansa osana kokonaisuutta. Sitoutumista edistää riittävä, tiedonsaanti, kehittämistyön näkeminen mielekkäänä ja tunne sen hyödyllisyydestä oman työn kannalta. Tähän tarvitaan mahdollisuus vaikuttaa kehittämistyön sisältöön ja toteuttamiseen. (Hukki 2004; Immonen 2005, 11-12; Toikko & Rantanen 2009, 8.)

2.4 Markkinointi ja viestintä

Markkinointi käsittää yleensä sellaiset toimenpiteet, joilla pyritään edistämään yrityksen tai organisaation liiketoiminnallisia tavoitteita, eli myyntiä. Asiantuntijapalveluiden kohdalla markkinointi tarkoittaa enemmänkin sidosryhmiin vaikuttamista. Asiantuntijapalvelut voivat olla joko voittoa tavoittelevia yrityksiä tai ne voivat olla myös voittoa tavoittelemattomasti toimivia organisaatioita, joiden taloudelliset tavoitteet ovat toissijaisia. Kuuluu organisaatio sitten kumpaan tahansa näistä, on tavoitteiden, mission toteuttaminen organisaation toimintaa ohjaava tekijä. Yleensä aina pyrkimyksenä on myös asiakkaiden hankkiminen ja olemassaolevien asiakkaiden tyytyväisenä pitäminen. Markkinointi sisältää niitä välineitä, joilla eri

sidosryhmiin pyritään vaikuttamaan ja viestintä se markkinoinnin osa-alue, jolla vaikuttaminen tapahtuu.

Asiantuntijapalveluiden ytimessä ovat palvelut, joilla pyritään ratkaisemaan yleensä jokin asiakkaan ongelma. Jokaisella asiantuntijapalveluilla tarjoavalla organisaatiolla on olemassa keskeinen osaamisalue tai palveluvalikoima, joiden pohjalta he palveluitaan tarjoavat. Asiantuntijapalveluiden tuottamisessa on tyypillistä, että palvelu räätälöidään yhdessä asiakkaan kanssa. Siksi markkinointia ei tulisi ymmärtää pelkkänä mainontana ja myymisenä, vaan laajempänä käsitteenä osana palveluiden tuottamista, johon kuuluu vahvasti asiakasnäkökulma. Markkinoinnin tulisi tähdätä uusien asiakkuuksien synnyttämiseen ja asiakkaiden tyytyväisyydestä huolehtimiseen. Markkinoinnin tehtävän on kytkeä organisaatio sen ulkoisiin sidosryhmiin, sekä olemassaoleviin, että tavoiteltaviin. (Lehtinen & Niinimäki 2005; Vuokko 2004.) Markkinointi lähtee tällöin organisaation tavoitteiden, resurssien, kohderyhmien ja toimintatapojen tuntemisesta. (Vuokko 2004, 13-14)

Markkinoinnin suunnittelu tähtää tulevaisuuteen varautumiseen ja vaikuttamista siihen, että sidosryhmäsuhteet toimivat. Kirjallista suunnitelmaa markkinoinnin toteuttamisesta tarvitaan, jotta sekä organisaation henkilöstö että organisaatiosta päättävät muut tahot tietävät, mitä organisaatio suunnittelee tekevänsä ja miksi. Markkinoinnin suunnittelu toimii tämän lisäksi myös pohjana viestinnän suunnittelussa ja tarvittavien kehitystoimenpiteiden tunnistamisessa. (Vuokko 2004, 115-116)

Viestinnällä tarkoitetaan niitä toimia, joilla organisaatio viestii toiminnastaan sidosryhmilleen ja joiden avulla se pitää yhteyttä sidosryhmiensä kanssa. Markkinoinnin ja viestinnän välinen raja on vaikeasti hahmotettavissa, ja niiden suunnittelu kulkeekin usein käsi kädessä. Markkinoinnin ja viestinnän suunnittelu lähtee samoista lähtökohdista eli tavoitteiden määrittämisestä, kohderyhmien tunnistamisesta ja niiden keinojen määrittämisestä, joilla organisaatio pyrkii viestimään arvoaan näille kohderyhmille. Niin markkinoinnin kuin viestinnän toimenpiteillä pyritään vaikuttamaan vastaanottajiin. (Malmelin & Hakala 2005; Vierula 2009.)

3 HAASTATTELUT

3.1 Haastattelun toteutus

Työtäni varten haastattelin yhteensä kuutta eri alojen asiantuntijaa (katso Liite 1). Kaikki haastateltavat toimivat asiantuntijoina omalla alallaan, ja he ovat toiminnassaan yhdistäneet taidetta erilaisiin ympäristöihin, kuten organisaatioiden kehittämistyöhön. Kaikki haastateltavat olivat myös toimineet monialaisessa yhteistyössä, jossa sekä asiakkaiden, että yhteistyökumppaneiden toimialat olivat poikenneet toisistaan. Viisi kuudesta haastateltavasta työskenteli voittoa tavoittelemattomassa, ainakin osittain julkiseen rahoitukseen perustuvassa organisaatiossa. Yhtä lukuunottamatta haastateltavien työ liittyi tutkimukseen.

Haastattelut olivat muodoltaan teemahaastatteluja (Liite 1), joihin olin jokaiseen rakentanut rungon hieman soveltaen, huomioiden haastateltavan ammattialan ja toimintaympäristön. Alun perin haastattelun tarkoitus oli tutustua PalMall-hankkeen kanssa samalla toiminta-alueella toimiviin tekijöihin ja heidän toimintatapoihinsa. Haastatteluista saatua materiaalia ajattelin käyttää työssäni tuomaan esiin haastateltavien näkökulmia omasta ammattialueestaan, asiantuntijapalveluista ja asiantuntijayhteistyöstä ja käyttäväni haastatteluista saatua tietoa ja kommentteja työni lomassa teoriaa elävöittämään. Jo haastatteluja tehdessäni huomasin kuitenkin haastateltujen toistuvasti kuvaavan monia aiheita samalla tavalla, ja sisältöä analysoidessani päätinkin laatia siitä koosteen.

En esittele sen paremmin haastateltavien asiantuntijatyön laatua yksilöllisellä tasolla, vaan pyrin esittelemään haastattelujen pohjalta haastateltujen työn piirteitä siltä osin, mikä liittyy heidän työhönsä asiantuntijana, tarjoamiinsa palveluihin asiakkaille, yhteistyöhön muiden asiantuntijoiden kanssa ja palveluiden markkinointiin. Palvelut tarkoittavat tässä tapauksessa asiantuntijoiden tekemää työtä ja asiakkaat tarkoittavat kaikkia niitä ryhmiä, joiden parissa haastateltavat työtään tekevät. Markkinointi tulee tässä yhteydessä käsittää kaikkina niinä toimina, joilla yhteistyösuhteet ja asiakkaat saavutetaan ja suhteita ylläpidetään.

Haastattelutilanteessa pyrin siihen, että haastateltavat kertoivat omin sanoin työstään ja sen keskeisistä piirteistä asettamieni teemojen puitteissa. Haastattatelin neljää heistä erikseen ja kahta yhdessä. Tein haastatteluista muistiinpanoja, nauhoitin haastattelut ja litteroin ne. Yksi nauhoitus epäonnistui, mutta hyödynsin kyseisen haastattelun kohdalla tekemiäni muistiinpanoja. Haastattelujen analysoinnissa käytin laadullisesta tutkimuksesta tuttua menetelmää, jossa luokittelin haastatteluissa toistuvia aiheita omiksi ryhmikseen niiden koostamista varten.

3.2 Asiantuntijatyö, yhteistyö ja asiakkaat

Haastatellut kuvasivat työtään ja tarjoamiaan palveluita monelta osin varsin samalla tavalla. He kuvailivat työnsä olevan usein prosessimaista ja usein projektiluonteista ja työnsä keskiössä olevan erilaisista kehittämispyrkimyksiä. Asiakasorgansiaatioissa tapahtuvan kehittämistyön tavoitteet liittyivät esimerkiksi (työ)hyvinvoinnin lisäämiseen, palveluprosessien kehittämiseen, tai organisaation toimintakulttuuriin yleisemmin liittyviin asioihin. Monen haastateltavan työ muodostui sekä lyhyemmistä palvelutapahtumista tai -kokonaisuuksista ja pitkäkestoisimmista projekteista. Tavallisesti haastateltujen tehtäväkuvaan kuului monimutkaista kehittämistyötä, jonka palveluprosessissa käytettiin usein monia menetelmiä joko samanaikaisesti tai vaihdellen. Useimpiin haastateltavien tarjoamiin palveluihin kuului oleellisesti se, että asiakkaille tarjottavat palvelut räätälöitiin yhdessä asiakkaan kanssa, vaikka jonkinlainen palvelurunko usein olikin olemassa. Palvelu siis monesti suunniteltiin asiakkaan tarpeet huomioiden ja asiakkaan osallistuessa palvelun suunnittelutyöhön. Vaikka melkein kaikki haastateltavat tekivät myös tutkimusta, kuvasivat he asiantuntijaroolinsa toteutuvan usein varsin käytännönläheisellä tavalla. Kaikkien tutkimuksen kentällä toimivien haastateltujen työ nivoutui käytännölliseen kenttätööhön, tai vaiheet vuorottelivat.

Kaikki haastateltavat kokivat verkostojen olemassa olon tärkeäksi organisaatiolleen ja työlleen sekä asiakkaiden hankkimisessa, ja yhteistyösuhteiden luomisessa ja toiminnan toteuttamisessa. Kaikki haastateltavat toimivat tai olivat toimineet yhteistoiminnallisesti toisten alojen asiantuntijoiden kanssa, ja myös monet asiakkaat olivat asiantuntijoita tai yleensäkin monien eri toimialojen edustajia. Usein

yhteistyösuhteet olivat tilapäisiä ja projektikohtaisia, mutta verkostot melko vakiintuneita. Haastatellut pyrkivät koko ajan myös uusien verkostojen luomiseen ja uudenlaisen yhteistyön suunnitteluun. Monet haastatelluista olivat toimineet isoissa, pitkäkestoisissa hankkeissa, joissa yhteistyökumppaneina ja asiakkaina toimi useita eri osatoimijoita ja eri alojen edustajia.

3.3 Markkinointi ja viestintä

Markkinointia haastateltavat eivät kokeneet kovin tarpeelliseksi työlleen, tai ainakaan he eivät sitä osaksi työtään kokeneet. Yksi vastaajista tiedosti markkinoinnin merkityksen työlleen varsin hyvin, mutta kertoi sen jääneen hieman sivuun, koska asiakkaita riitti muutenkin. Hän kuitenkin totesi, että markkinointi on tärkeää tulevaisuutta ajatellen, koska ei voi laskea sen varaan, että vanhat kontaktit tai ”puskaradio” tuottavat koko ajan uusia asiakkuuksia. Haastateltavat ja heidän edustamansa organisaatiot perustivat markkinoinnin pääosin verkostoissa tapahtuvaan viestintään, ja päätyökaluna oli organisaation internet-sivut, tiedotteet ja erilaiset verkostoitumistapahtumat. Asiakkuudet ja yhteistyösuhteet tuntuivat usein syntyvän verkostojen välityksellä.

Haastatellut kuvasivat työnsä vaikuttavuuden lähes mahdotonta mitattavuutta ja arviointia. Tavallisesti he keräsivät ja/tai saivat asiakkailta palautetta, jota hyödynsivät vaikuttavuuden arvioinnissa ja toimintansa kehittämisessä. Jotkut haastateltavista kuvasivat itsereflektion olevan myös keskeisessä asemassa oman toimintansa arvioinnissa. Kaikki haastateltavat olivat käyttäneet projekteissaan tai työssään soveltavia taidelähtöisiä menetelmiä, ja kaikki toivat jollain lailla esiin menetelmien hieman varautunutta vastaanottamista asiakkaan puolelta. Tämä tuli esiin esimerkiksi siten, että haastattelut kuvasivat asiakkaiden pyytäneen jonkinlaisia todisteluja menetelmien vaikuttavuudesta ja toimivuudesta. Eräs haastateltu kuvasi tätä mielenkiintoiseksi ilmiöksi, sillä asiakkaat eivät esimerkiksi kyseenalaista samalla tavalla joitakin muita kehittämistyössä käytettyjä metodeja, mistä usein on vielä vähemmän tutkimustietoa kuin taidelähtöisten menetelmien hyödyistä. Monet kokivatkin yhtenä vaikuttavuuden arviointiin liittyvänä asiana tiedon levittämisen taidelähtöisten menetelmien mahdollisuuksista yhteisöjen kehittämisessä.

3.4 Työn haasteet

Työn haasteista kysyessäni monet haastateltavat kuvasivat haasteita olleen etenkin isompien hankkeiden viestinnän koordinoimisessa ja tehtäväkenttien yhteensovittamisessa. Eräs haastateltavista arveli tämän johtuvan siitä, että isoissa hankkeissa on usein vaikea hahmottaa eri osatoimijoiden tehtäviä suhteessa kokonaisuuteen. Jotkut haastateltavista kokivat ongelmien esiintyvän enemmänkin asiakasrajapinnassa, jossa oli usein vaikea löytää yhteistä käsitteistöä jolla viestiä. Joissain tapauksissa sama ongelma saattoi liittyä myös yhteistyösuhteisiin. Kaksi haastateltavaa kertoi haasteita olevan eri hankkeiden keskinäisessä kommunikaatiossa, millä he tarkoittivat sitä, että samaan aikaan saattoi olla meneillään useita samantyyppisiä hankkeita, jotka eivät tienneet toistensa olemassaolosta tai tutkimusalueesta. Tämän yksi haastateltavista täsmensi viittaavan esimerkiksi OKM:n ja EU-rahoituksella toteutettavien eri toimintalinjojen projekteihin ja ongelman liittyvän enemmänkin hallinnollisiin sektorirajoihin.

Kaikki haastateltavat kuvasivat jollakin tavalla tarjoamiensa palveluiden vaikeaa määrittelyä asiakkaille. Tämä näkyi myös haastattelutilanteessa, jossa haastateltavien oli vaikea kertoa osaamisestaan ja tarjoamistaan palveluistaan niin, että ne olisivat auenneet haastattelijalle yksiselitteisesti. Haastateltavat myös tiedostivat tämän ongelman, mikä näkyi esimerkiksi heidän pyrkimyksissään tuotteistaa palvelujaan tai mallintaa palveluprosessejaan asiakas- ja palveluprosessien selventämiseksi ja palveluiden myynnin helpottamiseksi. Mallintaminen liittyi usein myös heidän varsinaiseen työtehtäväänsä, jossa työn tuloksena kehitetty uusi palvelu tai menetelmä pyrittiin mallintamaan.

Lähes kaikki haastateltavat kuvasivat asiakkailta olevan usein vaikeuksia määritellä palvelutarvettaan. Tätä haastatellut eivät kuitenkaan kokeneet aina ongelmaksi, vaan kokivat ongelmien tai kehittämiskohteiden määrittämisen kuuluvan olennaisilta osin työhönsä. Jotkut haastateltavista kokivat, että asiakkailta ei ole aina käsitystä kehittämiseen tarvittavasta ajasta, uhrattavista talous- ja henkilöstöresursseista ja henkisestä panoksesta. Tämän he kokivat usein vaikuttavan suoraan tarjoamansa

palvelun vaikuttavuuteen, koska kokivat, että kehitys asiakasyhteisöissä pääsee paremmin käyntiin vasta pitkäjänteisemmässä työssä.

Kuten alussa mainitsin, haastatteluja tehdessäni huomasin pian, että vaikka haastateltavien asema tai työtehtävät poikkesivatkin - joissain tapauksissa huomattavastikin – toisistaan, oli heidän toimintatapansa silti hyvin samankaltainen. Koska haastattelut etenivät tietyn teemarungon mukaan ja koska haastateltavat myös toimivat kaikki asiantuntijatyössä, olikin odotettavaa, että tietyt piirteet, kuten työn luonteen kuvailu toistui haastatteluissa. Itseäni eniten kiinnosti se, että oman asiantuntijatyön ja etenkin palveluiden kuvailu oli kaikille haastateltaville haasteellista. Tämän uskon vaikuttavan oleellisesti palveluiden markkinointiin ja viestimiseen asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden kanssa.

4 PALMALL-HANKE

4.1 VTT ja PalMall-hanke

”VTT on Pohjois-Euroopan suurin soveltavaa tutkimusta tekevä organisaatio, joka tuottaa monipuolisia teknologia- ja tutkimuspalveluja sekä kotimaisille että kansainvälisille asiakkailleen, yrityksille ja julkiselle sektorille. Monialaista osaamista yhdistämällä VTT voi auttaa asiakkaitaan ja yhteistyökumppaneitaan luomaan uusia tuotteita, tuotantoprosesseja ja -menetelmiä sekä palveluja ja näin lisätä elinkeinoelämän kansainvälistä kilpailukykyä sekä yhteiskunnan hyvinvointia. VTT on osa Suomen innovaatiojärjestelmää ja kuuluu työ- ja elinkeinoministeriön hallinnonalaan. Toiminnassaan VTT ei tavoittele taloudellista voittoa.” (VTT, 2011)

VTT on asettanut eettisiksi normeikseen puolueettomuuden, luotettavuuden, rehellisyyden ja vastuullisuuden. Toimintaa ohjaavia perusarvoja ovat: ”Intohimona innovointi”, ”Tukea ja arvostusta läpi kaiken”, ”Yhdessä asiakkaan hyväksi” ja ”Askeleen edellä”. (VTT:n arvot ja toimintaperiaatteet, 2011)

VTT toteutti vuonna 2010-2011 yhteistyössä Improvisaatioteatteri Stella Polariksen kanssa Improvisoi!-hankkeen, joka yhdisti soveltavasta draamasta juontuvan, (kirjoittajan oma huomio) improvisaation ja tutkimuksen työyhteisöjen kehittämistyöhön. Improvisoi!-hankkeen pohjalta VTT:n tutkijat Tapio Koivisto ja Jouko Myllyoja ovat suunnitelleet jatkohanketta, jonka työnimenä on ”Muotoilemme palvelumalleja ja -kulttuureja! Palvelumallien muovaaminen rakentavan vuorovaikutuksen, yhteiskehittämisen ja omaehtoisen innovoinnin metodeilla”. Tässä yhteydessä käytän hankesuunnitelmassakin käytettyä lyhennettä PalMall-hanke, joka tulee sanoista *palvelumallit*. Alla oleva hankkeen esittely pohjaa VTT:n julkaisemattomaan tutkimussuunnitelmaan (Koivisto & Myllyoja 2011.)

Tutkimusorganisaatio VTT:n Muotoilemme palvelumalleja ja -kulttuureja-hankkeen (PalMall) tehtävänä on tukea palvelujen, palvelumallien ja -kulttuurien kehittämistä, muotoilua ja uudelleensuunnittelua rakentavan vuorovaikutuksen, yhteiskehittämisen ja omaehtoisen innovoinnin metodeilla. Hankkeen tavoitteena on kehittää yritysten ja organisaatioiden sisäistä kyvykkyyttä ja osaamista omien palvelujen, palveluprosessien ja palvelukonseptien innovoimisessa. Hankkeessa mukana olevien organisaatioiden kehittämisosaamista ja innovointikykyä on suunnitelman mukaan tarkoitus kehittää yhteistoiminnallisesti käyttämällä hyväksi soveltavan draaman (kirjoittajan oma huomio) metodeja (vuorovaikutuskoulutus) yhdistettynä VTT:n kehittämään palvelumallien uudelleensuunnittelun (redesign, rethinking) ja tulevaisuusverstaan metodiin sekä omaehtoiseen innovointiin (autonomuus innovation) ja yhteiskehittämiseen perustuvaan metodiin.

Hankkeen tutkimuksellisenä tavoitteena on tuottaa yleisesti hyödynnettävissä olevaa suunnittelu- ja muotoilutietoa palvelumallien kehittämisessä kohdattavista haasteista, vaihtoehtoisista ratkaisumalleista ja erityisesti rakentavaan vuorovaikutukseen, yhteiskehittämiseen ja omaehtoiseen kehittämiseen perustuvasta uudentyyppisestä lähestymistavasta. Hankkeessa sovelletaan ja jatkokehitetään Improvisoi!-pilottiprojektissa (1.4.2010-30.6.2011) kehitettyjä menettelytapoja.

Tutkimuksen tarkoituksena on tuottaa tuloksenaan analyysin, kuvauksen ja mallinnuksen:

- palvelumallien laadullista parantamista (toisen asteen oppimista) ja palvelukyvyyn kehittämistä rajoittavista ongelmista ja haasteista
- organisaation tai verkoston palvelukyvyyn parantamista tukevista vaihtoehtoisista ratkaisuista
- hankkeessa sovelletuista metodeista ja yhteiskehittämisen prosessista sekä
- yhteiskehittämisen tuloksista ja laadullisista vaikutuksista organisaation palvelukykyyn ja -tapaan

Projekti toteutetaan palveluja tuottavien organisaatioiden ja verkostojen, tutkijoiden ja vuorovaikutuskouluttajien tiiviiseen vuorovaikutukseen perustuvalla tavalla. Lähestymistapaa, hankkeessa sovellettavia menetelmiä sekä hankkeen tuloksia ja vaikutuksia tehdään tunnetuksi muun muassa Luova Suomi –ohjelman kansallisten ja kansainvälisten verkostojen ja kanavien välityksellä.

VTT toimii hankkeesta vastuussa olevana koordinaattorina rahoittajien ja asiakasyhteisöjen suuntaan. VTT vastaa tutkimusavusteisesta kehitystyöstä asiakasyhteisöjen suuntaan, dokumentoinnista asiakkaille ja hankkeen tieteellisestä raportoinnista. Hankkeen projektipäällikkö on itse vastuussa paitsi projektin suunnittelusta ja koordinoinnista, myös rahoituksen hankkimisesta ja yhteistyökumppaneiden löytämisestä. Vuorovaikutuskoulutuksen toteuttamisesta ja koordinoinnista hankkeessa tulee vastaamaan jokin draamalähtöisiä menetelmiä tarjoava toimija tai kollektiivi. PalMall-hankkeen rahoitus on tarkoitus järjestää yhteisrahoitteisesti, eli rahoitusta haetaan usealta eri taholta. Asiakasyhteisöt, joissa kehittämistyötä tehdään, toimivat palvelutuotannon alueilla. (Koivisto 2011; Koivisto & Myllyoja, 2011.) Vaikka VTT on organisaationa PalMall –hankkeen päätoimijana, voidaan PalMall-hanke nähdä silti monilta osin itsenäinen, vaikkakin vielä virtuaalisena asiantuntijapalveluorganisaationa tai -verkostona, joka tuottaa palvelunsa itsenäisesti ja yhteistyössä muiden osapuolten kanssa. Yhteistyökumppaneita, rahoittajia, eikä asiakasorganisaatiota ole vielä hankittu.

4.2 PalMall-hanke asiantuntijapalveluna

Tässä kappaleessa esittelen PalMall-hankkeen ne keskeiset piirteet, jotka erottavat sen tavanomaisesta tutkimuksesta ja jotka auttavat hankkeen hahmottamista asiantuntijapalveluna. Hankkeen mieltäminen asiantuntijapalveluna auttaa sen mieltämistä asiakkaille tarjottavana palveluna, eikä vain asiakasyrityksissä tapahtuvana tutkimuksena. Koska asiakkaat ovat keskeisessä osassa hankkeen toteutumisen kannalta, vaatii heille tarjottava palvelu myös markkinointi- ja viestintäosaamista. Samalla tavalla myös yhteistyösuhteiden luominen ja sen toteuttaminen vaatii hankkeen hahmottamista eri asiantuntijoiden yhteistyössä syntyvänä asiantuntijapalveluna.

PalMall-hanke on suunnitteilla oleva tutkimusprojekti, jonka keskeisenä tavoitteena on tuottaa tietoa ja tarjota hankkeeseen osallistuville asiakasyrityksille asiantuntijapalveluita organisaation kehittämisen alueella. PalMall:n voi mieltää virtuaalisena, itseorganisoituvana ja väliaikaisena verkostona (Koivisto 2011), jossa toimii eri alojen asiantuntijoita, kunkin niistä tuoden oman osaamisensa tutkimus- ja kehittämistyöhön. Taloudelliset tavoitteet koskevat tutkimustoiminnan rahoittamista, eikä hankkeella ole voittoatavoittelevia pyrkimyksiä. PalMall-hanke tarjoaa tuotteinaan asiantuntemusta, joka voidaan jakaa kahteen eri palvelutyyppiin sen käyttötarkoituksen ja toteutustavan mukaan. Yritysassiakkaille tarjottava palvelutuote on yritysten ja organisaatioiden kehittäminen, joka PalMall-hankkeessa tapahtuu moniammatillisen asiantuntijakonsortion monin eri metodein. Rahoittajille tarjottava palvelutuote on tutkimustieto, jonka hanke kokonaisuudessaan tuottaa, ja jota voi hyödyntää myös muut tutkimuksen tai kehittämisen alueella toimivat asiantuntijat.

Asiakasyrityksissä tapahtuva kehittämistoiminta, jossa käytetään erilaisia menetelmiä yritysten toiminnan kehittämiseksi erottaa sen perinteisellä tavalla ymmärretystä tutkimuksesta. Tarkoitus ei ole vain havainnoida toimintaa, vaan pyrkiä aktiivisesti antamaan lähtösysäyksiä muutoksille yrityksissä. Tässä kehittämistyössä eivät ole mukana vain tutkijat, vaan siihen osallistuu myös vuorovaikutuskouluttajat yhteistyössä asiakkaiden kanssa. Hanke täyttääkin toimintatutkimuksen piirteet (Heikkinen, Rovio, Syrjälä 2008), jossa tutkimus, kehittäminen ja arviointi vuorottelevat, ja johon toiminnan tasolla osallistuva sekä tutkijat, että tutkimuksen tai kehittämisen kohteet, eli asiakkaat. Toiminnalla pyritään kehittämään osanottajien tietoja, käytännön osaamista ja asiantuntemusta, eli kehittämään käytäntöjä. Tutkijat

ja vuorovaikutuskouluttajat ottavat aktiivisen roolin asiakasyrityksissä tapahtuvaan interventioon, joka laajentaa heidän roolinsa tutkijoista toiminnallisiksi asiantuntijoiksi.

Alussa esitellyn teorian ja osin haastatteluiden perusteella voidaan todeta, että asiantuntijapalveluissa palveluosaamiseen, eli palvelutuotteen määrittäminen on usein vaativin palvelutuotteen osa. Myös palvelutarpeen määrittäminen voi olla asiakkaalle haastavaa. Asiakas ei aina pysty tekemään täsmällistä tilausta, koska hän ei välttämättä kykyne itse määrittelemään tarpeitaan, eivätkä asiantuntijatkaan pysty esittämään ratkaisua asiakkaan pulmaan ilman perehtymistä ja esitutkimuksia. PalMall –hankkeeseen osallistuvien asiakasorganisaatioiden kohdalla tämä haaste jää sisällöltään projektipäällikölle, jonka tehtävänä on selvittää yritysten tarpeet ja keinot niiden auttamiseksi. Mutta koska hanketta varten on luotu kehittämiskonsepti, on sen tuotteistaminen asiakkaita, myös rahoittajia, varten hankkeen keskeinen osa-alue. Hankkeen lähtökohtana voidaan ajatella, että kohdeyrityksillä on ongelmia, mutta he eivät tiedä menetelmistä sen auttamiseksi. PalMall- hanke pyrkii tuomaan esiin, myymään tätä uutta menetelmäkokonaisuutta, asiantuntijapalvelua. Sisällön suunnittelu räätälöidään asiakkaan tarpeista käsin ja suunnitellaan palvelun tuottajan ja asiakkaan yhteistyönä.

PalMall-hankkeen kohdalla tavoitteet asetetaan kahdessa vaiheessa. Tutkimusta koskevat tavoitteet on jo asetettu tutkimussuunnitelmassa, mutta asiakasyrityksiä koskevat yksilölliset kehittämistavoitteet asetetaan vasta sitten, kun asiakasyritykset on saavutettu. Tavoitteet asetetaan yhteistyössä asiakkaiden kanssa ja niitä tulee seurata läpi projektin projektitiimissä ja yhteistyössä asiakasorganisaatioiden kanssa. Tavoitteiden toteutumista on suunniteltu arvioitavan hankkeen edetessä väliarvioinneilla ja projektin loputtua. Hankkeesta tuotetaan luonnollisesti myös loppuraportti, ja laaditaan myös loppuraportit sekä asiakkaille, että rahoittajille. Arvioinnin toteuttaminen projektin eri vaiheissa on tärkeää paitsi projektin etenemisen arvioimiseksi ja asiakasorganisaatioiden tyytyväisyyden kannalta, myös rahoittajille suunnatun väliraportoinnin vuoksi. Arviointi ei ole siis yhteen suuntaan tapahtuvaa raportointia, vaan kaikilla hankkeen sidosryhmillä on omat arviointikriteerinsä, joiden perusteella ne tarkastelevat hankkeen itselleen tuottamia hyötyjä.

4.3 Keskeiset tavoitteet ja kehittämisaalueet

Kappaleissa 2 ja 3 tuli esiin, että asiantuntijapalveluissa on paljon sellaisia piirteitä, jotka vaikuttavat asiantuntijoiden väliseen yhteistyöhön ja viestintään. Samoja piirteitä löytyy myös PalMall-hankkeen keskiöstä. Hankkeen projektipäällikkö esitti Improvisoi-pilottihankkeeseen liittyneitä haasteita erityisesti viestintään ja koordinointiin liittyvissä kysymyksissä, jotka kytkeytyvät moniammatillisen asiantuntijakonsortion tavoitteiden yhteen sulauttamiseen ja myös hankkeelle sopivien asiakasorganisaatioiden löytämiseen ja toimintaan sitouttamiseen. Hän koki vaikeaksi eri asiantuntijoiden välisen viestinnän, ja arveli sen ainakin osakseen johtuvan hankkeeseen osallistuneiden eri asiantuntijoiden työn, menetelmien ja työskulttuurien erilaisuudesta. Hankkeen asiantuntijoiden oli myös vaikeaa hahmottaa omaa rooliaan osana kokonaisuutta, mikä saattoi heijastua myös asiakastyöhön. Projektipäällikkö pohti myös, voisiko tuottaja toimia sillanrakentajana tai välittäjänä eri toimialojen välissä helpottaen niiden kohtaamista ja eri toimijoiden tavoitteiden nivomista yhteisiksi tavoitteiksi ja moniammatilliseksi osaamiseksi. Se, miksi työni tilaaja on halunnut näitä asioita pohtia syvällisemmin johtuu siitä, että hän toivoo hankkeesta saadun kokemuksen ja tiedon jäävän elämään käytäntöön. Hän haluaa hankkeessa tapahtuvna kehittämistyön tai siitä saadun tiedon jatkuvan jossain muodossa myös hankkeen jälkeen.

PalMall-hankkeen ollessa suunnitteluvaiheessa keskeisenä tavoitteena on luoda verkostoja eri kohderyhmien suuntaan. Verkostoitumisella ja verkostoja hyödyntämällä pyritään tavoittamaan asiakasorganisaatiot ja yhteistyökumppanit. Kun mahdolliset yhteistyökumppanit ja asiakkaat on tavoitettu, tunnustellaan eri osapuolten intressejä ja pyritään luomaan yhteistyötä ja sitouttamaan osapuolet hankkeen suunnitteluun ja toteuttamiseen. Seuraavassa vaiheessa laaditaan lopullinen hankesuunnitelma yhdessä hankkeeseen osallistuvien yhteistyökumppaneiden ja asiakkaiden kanssa. Kun suunnitelma on valmis, voidaan sillä lähestyä rahoittajia, jotka ovat tässä vaiheessa jo kartoitettu valmiiksi. Rahoituksen varmistuttua hanke voidaan käynnistää ja sen jälkeen on tehtävä uusi suunnitelma viestinnän hoitamisesta. Oma työni keskittyy hankkeen käynnistämisen ensimmäiseen vaiheeseen, jossa pyritään tavoittamaan ja sitouttamaan asiakasorganisaatiot yhteistyöhön, luomaan yhteistyösuhde

yhteistyökumppanin/kumppanien kanssa, ja hankkia rahoitus. Näitä alueita tarkastelen markkinoinnin ja viestinnän suunnitellun näkökulmista.

PalMall- hankkeen kohdalla toimintaa arvioivat varsinaisten asiakkaiden lisäksi myös yhteistyökumppanit ja rahoittajat. Markkinointi laajenee tällöin koskemaan varsinaisten yritysasiakkaiden lisäksi muille eri sidosryhmille suunnattua markkinointia. PalMall-hankkeen kohdalla markkinoinnin tärkeimmät kohderymät ovat hankkeen toteuttamiseen potentiaalisesti osallistuvat asiakasyritykset tai –organisaatiot, ja rahoittajat, jotka voidaan myös nähdä asiakkaina. Markkinointia tarvitaan myös organisaation sisäisen viestinnän tukena, koska hankkeeseen osallistuu eri alojen toimijoita. Viestintä muiden erilaisten verkostojen suuntaan on myös tärkeää, koska projekti haluaa tehdä yhteistyötä muiden hankkeiden kanssa etenkin tiedotustyössä.

Markkinoinnin keskiöön tulevat toiminnan tavoitteiden ja myös asiantuntijaosaamisen esiintuominen asiakaslähtöisellä tavalla. Markkinointisuunnitelman tehtävänä on toimia myös hankkeen sisäisen viestinnän ja koordinoinnin apuvälineenä. Se tukee myös hankkeen vastuualueiden selkiyttämistä ja suunnitelmallista projektitoteutusta. Markkinointisuunnitelma sisältää tuotteistamissuunnitelman, jonka tehtävänä on asiantuntijapalvelun sisäisten prosessien hahmottaminen sekä hankkeen moniammatilliselle projektitiimille, että asiakkaille. Markkinointisuunnitelmaan liitän kehittämisehdotuksia, jotka tukevat PalMall-hanketta sen tuotantoprosessin hallintaan liittyvissä kysymyksissä erityisesti yhteistyö- ja asiakassuhteiden kehittämisen näkökulmasta.

5 SUUNNITTELUN LÄHTÖKOHDAT

5.1 Palveluiden muodostaminen ja määrittely

Jotta asiakas voi saada käsityksen PalMall:n tarjoamasta osaamisesta, eli palvelusta, tulee palveluiden muodostamiseen ja määrittelyyn keskittyä, eli pyrkiä tekemään niistä konkreettisempia. Palveluntarjoajan osaamisen esittely kuuluu tähän samaan alueeseen sen ollessa tarjottavan palvelun keskiössä. PalMall –hankkeen tarjoamien

palveluiden määrittäminen on vaativaa, koska ne koostuvat ainutkertaista osaamisesta ja yhdistyvät vielä tutkimukseen. Palvelun määrittäminen on kuitenkin tarpeellista, jotta viestintä hankkeen sidosryhmille saadaan sujuvaksi. Tässä voidaan avuksi ottaa tuotteistaminen, jonka avulla monimutkaisten palveluiden kuvaamista voidaan helpottaa. Tuotteistamisessa muodostetaan ydintuote ja kuvaillaan palveluprosessi asiakkaille, mikä helpottaa asiakkaiden mielikuvan muodostamista tarjottavasta palvelusta. Tuotteistetusta palvelusta prosessikuvauksineen on myös myös hyötyä projektitiimin välisessä viestinnässä, kun käsitteet on määritelty ja vastuualueet selviä. Prosessikuvaus auttaa projektitiimiä myös hahmottamaan prosessin etenemistä ja omaa rooliaan kokonaisuuden osana. (Lehtinen & Niinimäki 2005.) Tuotteistus ei siis PalMall-hankkeen kohdalla tarkoita tuotteen standardointia vaan laajasti ymmärrettynä palvelun kuvailua asiakkaille ymmärrettävällä tavalla. Tuotteistus helpottaa tuotteen markkinoimista asiakkaille ja auttaa myös palveluosaamisen esittelyssä mahdollisille yhteistyökumppaneille. Palveluiden kuvaaminen onnistuu, vaikka tarjottava palvelu ei olisi vielä valmis.

5.2 Kohderyhmät

Markkinointia suunniteltaessa kohderyhmää valittaessa tärkeitä ei ole kohderyhmistä saatu taloudellinen hyöty, vaan pikemminkin projektin ja asiakkaiden välisen vaihdantasuhteen huomioiminen. Kun rahoitus tulee pääasiassa muualta kuin varsinaiselta asiakasryhmältä, tulee markkinointi suunnata kahteen suuntaan, rahoittajille ja asiakkaille. (Vuokko 2004, 25.)

PalMall-hankkeen markkinoinnin ja viestinnän suunnittelussa tulee kohderyhmät tunnistaa ja valita, jotta voidaan viestintä rakentaa palvelemaan juuri valittua kohderyhmää. Asiakasyritykset, joille palvelua pyritään tarjoamaan ovat markkinoinnin ja viestinnän suunnittelun pääasiakasryhmä, mutta myös mahdolliset yhteistyökumppanit ja rahoittajat tulee huomioida omina ryhminään. Jokaisella näistä ryhmästä on omat tavoitteensa suhteessa PalMall-hankkeeseen ja vastaavasti PalMall-hankkeella on jokaista ryhmää koskevat tavoitteet jotka poikkeavat toisistaan. Tällöin markkinointia ja viestintää ei voida tehdä kaikille näistä ryhmistä

samalla kaavalla, vaan pyrkiä löytämään painotuserot, jotka liittyvät PalMall-hankkeen ja kohderyhmien yhteisiin tavoitteisiin ja päämääriin.

5.3 Viestintä

Asiantuntijapalveluiden markkinoinnin keskeisenä tehtävänä on palveluiden tunnetuksi tekeminen. Kun tuotteet on muodostettu ja määritelty, voidaan valittuihin kohderyhmiin pyrkiä vaikuttamaan viestinnän keinoilla. Markkinointiviestintä on markkinoinnin keino, jonka tehtävänä on antaa houkutteleva lupaus ja pyrkiä kertomaan millainen organisaatio on ja mitä sillä on tarjota ihmisille. Markkinointiviestinnän lisäksi viestimistä on myös mm. organisaation nimi, toimiala, palvelut, toimintatapa, kohderyhmä, sijainti, henkilökunnan käyttäytyminen, toimitilat ja johtaminen. Organisaatiosta saadaan viestejä myös muista lähteistä, ja kaikkiaan lähteet voidaan jakaa henkilökohtaiseen ja joukkoviestintään ja toisaalta yleiseen viestintään ja organisaation itsensä kontrolloimaan viestintään. (Vuokko 2004, 166-167.)

PalMall:lle verkostoituminen on tärkeää hankkeen valmisteluvaiheessa, jossa asiakasyrityksiä ja yhteistyökumppaneita pyritään tavoittamaan. Verkostoitumalla pyritään saavuttamaan ne kohderyhmät, joille toiminnasta halutaan viestiä, ja jotka halutaan mukaan toimintaan joko yhteistyökumppaneina, asiakkaina tai rahoittajina. Suhdemarkkinointi on hankkeen tärkein markkinointiviestinnän keino, jolla pyritään henkilökohtaisesti lähestymällä vaikuttamaan sidosryhmiin. Henkilökohtainen vaikuttaminen vaatii henkilökohtaisia resursseja, joita PalMall-hankkeella on vähän sen rahoituksen ollessa epävarma. Viestinnässä tulisi keskittyä tarjottavan palvelun esittelyyn kullekin kohderyhmälle niin, että tarjottava palvelu olisi mahdollisimman helposti mielletävissä ja niin, että se voisi tarjota ratkaisun kohderyhmän ongelmaan tai tarpeeseen.

5.4 Asiakaslähtöisyys

Asiakaslähtöisyys on käsite, jota käytetään kaikessa sidosryhmiä koskevassa ajattelussa. Asiakaslähtöisessä ajattelussa organisaatio ei tarkastele pelkästään tarjonnan ja kysynnän välistä suhdetta, vaan sen keskeisenä ominaisuutena on markkinoinnin tutkiminen ja pyrkimys oppia kohderyhmien tarpeista ja kriteereistä. Asiakaslähtöisessä suunnittelussa ja toiminnassa pyritään ottamaan tasapainoisesti huomioon sekä asiakkaiden, että organisaation tarpeet. Asiakaslähtöinen ajattelutapa huomioi kaikkia sidosryhmiä, ei pelkästään asiakkaita, ja siinä huomoidaan myös organisaation omat tarpeet. Asiakaslähtöisyys vaatii henkilöstön sitoutumista ja se vaatii hyvää tiedonkulkua ja yhteistyötä organisaatiossa. Asiakaslähtöisyys voi lisätä tiimin yhteenkuuluvuuden tunnetta yhteiseksi koetun haasteen edessä ja tuoda mielekkyyttä työlle. Sekä asiakkaiden, organisaation henkilökunnan ja muiden sidosryhmien tyytyväisyys ja sitoutuneisuus vaikuttaa organisaation tulokseen ja tavoitteiden saavuttamiseen. (Vuokko 2004, 62-70.)

PalMall-hankkeen suunnittelussa markkinointia tulisi suunnitella asiakasnäkökulma huomioiden. Koska PalMall:ssa on kyse tutkimushankkeesta, voidaan ajatella, että sen markkinoinnissa on vaikeampi soveltaa asiakaslähtöistä ajattelua, koska tutkimuksella on jo valmiiksi asetetut, sinänsä melko tiukkaraamiset tavoitteet. Jo markkinointivaiheessa tulisikin pyrkiä tuomaan hankkeen omat tavoitteet esiin niin, että ne tuovat esiin asiakasnäkökulman. Asiakkaille ei haluta välittää sellaista mielikuvaa, että heidän organisaationsa joutuu ulkoapäin tulevan muokkaamisen kohteiksi, vaan että he ovat itse suunnittelemassa toimintaa kohti itseohjautuvaa kehittämistä. Viestinnässä tulee korostaa, että kaikkien hankkeeseen osallistuvien asiakasorganisaatioiden kanssa tehdään organisaation alkukartoitus ja muokataan (räätälöidään) tutkimus- ja kehittämistoiminta vastaamaan heidän tarpeitaan.

PalMall-hanketta suunnitellessa asiakaslähtöisyys tulisi nivoa osaksi tuotteistamista ja palveluprosessin suunnittelua. Huomiota tulisi kiinnittää erityisesti siihen millä käsitteillä asiakkaille ja mulle kohderyhmille viestitään ja pyrkiä myös luomaan jokaisen kohderyhmän kanssa oma kieli, eli käsitteistö, jolla kommunikoidaan. Vaikka projektiorganisaation välille syntyykin oma ammattikieli ja käsitteistö, on silti huomioitava, että ammattikieli ei avaudu välttämättä muille kohderyhmille.

5.6 Yhteistyö

PalMall-hankkeessa yhteistyö toteutuu sekä hanketta toteuttavien asiantuntijoiden, eli tutkijoiden ja vuorovaikutuskouluttajien välillä, sekä näistä muodostuvan projektitiimin, että asiakasyritysten välillä. Yhdenlaisen yhteistyösuhteen muodostavat myös projektitiimi suhteessa rahoittajiin. Yhteistyösuhteesta voidaan puhua myös PalMall-hankkeen ja muiden verkostojen välisestä suhteesta, jossa yhteistyö on esimerkiksi tiedon vaihtoa. Vuokko (2004) kuvaa yhteistyökumppanuutta kolmella eri tasolla: operatiivisella kumppanuudella, taktisella kumppanuussuhteella ja strategisella kumppanuudella. Operatiivinen kumppanuus tarkoittaa kahden eri osapuolen vaihdantasuhdetta, jossa voi olla kyse esimerkiksi kahden eri organisaation välisestä alihankkijasuhteesta. Kummallakin osapuolella on silloin omat tavoitteensa, jotka voivat toteutua yhteistyösuhteessa. PalMall-hankkeessa operatiivinen kumppanuus toteutuu projektitiimin ja asiakasyritysten välillä. Asiakasyrityksellä on jokin ongelma tai tarve ja projektitiimillä välineet ongelman ratkaisuun. Taktinen kumppanuus tarkoittaa kahden eri osapuolen tavoitteita poistaa toiminnan päällekkäisyyttä ja yhdistää osapuolten prosesseja tai toimintakulttuureja (mt., 240-243). Taktinen kumppanuus toteutuu hankkeessa sen suhteessa verkostoihin. Strategisen kumppanuden muodossa yhteistyökumppanit jakavat yhteisiä visioita, arvoja, toimintaperiaatteita ja menettelytapoja ja pyrkivät kumpaakin tasavertaisesti hyödyttävään suhteeseen (mt., 240-243). Tämä toteutuu hankkeessa sen tutkijoiden ja vuorovaikutuskouluttajien välillä.

Toimiva yhteistyö vaatii yhteistä suunnittelua ja arviointia. Se vaatii kummaltakin osapuolelta missioiden samankaltaisuutta, toisen osapuolen toiminnan arvostamista ja ymmärtämistä, luottamusta ja kykyä johtaa yhteistyötä. Yhteistyösuhteen edellytys on, että sekä omat, että toisen osapuolen motiivit ja tarpeet tunnistetaan ja tunnustetaan. Myös sitoutumisella ja keskinäisellä luottamuksella on suuri merkitys toiminnallisessa yhteistyössä. Yhteistyöllä pyritään luomaan sellaista toimintaa, johon kumpikaan osapuoli ei ilman toista pystyisi. Yhteistyön johtaminen vaatii suunnittelua, motivointia, sitouttamista, delegointia ja organisointia. Hyvä yhteistyö vaatii hyviä vuorovaikutustaitoja sekä henkilöstöltä, että johdolta. (Immonen 2004; Vuokko 2004, 243-254.)

Koivisto (Koivisto 2011) on esittänyt havainneensa, että yhtenä asiantuntijayhteistyön haasteena on yhteistyöhön osallistuvien toimijoiden ”kielten” erilaisuudet. Myös Immonen (2004) on huomannut tämän. Asiantuntijoiden yhteistä kieltä tuliskin pyrkiä rakentamaan ja yhteisymmärrystä lisäämään yhdessä työskentelemällä ja toistensa tehtäväkenttään perehtymällä. Tarpeen on myös keskustella eri osapuolten työn perustana olevasta käsitteistöstä ja lähestymistavoista. Käsitteistön selventäminen pyrkii asiakaslähtöisyyteen, joka tarkoittaa keskustelua arvoperustasta ja millaisin menetelmin asiakastyötä tehdään. (mt, 10). PalMall-hankkeessa keskeiset menetelmät ja käsitekieli tulee tutkimuksen ja teatterilähtöisten menetelmien alueilta. Myös jokainen hankkeeseen osallistuva asiakasorganisaatio tuo hankkeeseen oman toimintaalueensa käsitteistön ja menetelmät. Siinä missä organisaation markkinointi lähtee organisaation tavoitteiden, resurssien, kohderyhmien ja toimintatapojen ymmärtämisestä (Vuokko 2004, 13-14), myös yhteistyösuhteiden luominen lähtee näistä samoista lähtökohdista. Ei riitä, että organisaatio tuntee oman toimintansa, vaan sen on tunnettava myös mahdollisten yhteistyökumppaneiden osaaminen ja toimintatavat. Tämä edellyttää niihin tutustumista.

5.7 Yhteistyön synnyttäminen

PalMall-hankkeen ollessa vielä ”virtuaalivaiheessa” henkilöstöresurssit ovat huonot, ja se, että rahoitus voidaan saada vasta kun yhteistyökumppanit ovat selvillä, aiheuttaa hankalan tilanteen yhteistyösuhteiden rakentamiselle. Tilanne on tyypillinen tällaisissa hankkeissa. Tapio Koivisto onkin esittänyt PalMall-hankkeen keskeisenä haasteena tässä tilanteessa toimimisen. Hän on esittänyt yhtenä mahdollisuutena yhteistyösuhteiden rakentamisessa ulkopuolisen henkilön tai tahon hyödyntämisestä yhteistyön synnyttäjänä. Koivisto on keskusteluissamme tuonut esiin ajatusta eri toimialojen välisestä sillanrakentajasta, eräänlaisesta ”brokerista” joka tuo eri toimialojen osaajat yhteen. PalMall-hankkeen tapauksessa se tarkoittaisi tutkimuksen ja taiteen (soveltavat draamamenetelmät) toimijoiden yhteentuomista hankkeen toteuttamiseksi.

Ajatus brokereista yhdistetään usein stock brokereihin, jotka välittävät osakkeita myyjiltä ostajille. Yksinkertaistettuna kyse brokerina olemisesta oikeastaan onkin

toimia välittäjänä ostajien ja myyjien välillä. Hargadon (2005) vie ajatuksen brokereista pidemmälle. Hän näkee brokereiden tehtävänä verkostojen luomisen, joita hyödyntämällä on mahdollista yhdistää innovaatiostrategia, työkäytännöt ja ihmiset. Pyrkimyksenä on olemassa olevien teknologioiden käyttäminen luovasti toisessa kuin alkuperäisessä yhteydessä. Brokereiden tehtävänä on tunnistaa mahdollisuus vanhojen ideoiden yhdistämisestä uusiin käyttötarkoituksiin. Burt (2004) kutsuu brokereiden toiminta-aluetta ”rakenteelliseksi aukoiksi” (structural holes) kahden organisaation välillä. Rakenteelliset aukkopaidat tarkoittavat organisaatioiden välisissä verkostoissa tai yhteyksissä olevia aukkoja, jotka vaikeuttavat organisaatioiden yhteistyötä esimerkiksi kommunikaation tasolla. Broker voi monialaisten verkostojensa ansiosta rakentaa sillan yli tuon aukon ja rakentaa yhteyksiä muuten eri alueilla toimivien organisaatioiden tai toimijoiden välille. Sen lisäksi, että broker yhdistää nämä eri ryhmät, luo hän edellytyksiä uusien ideoiden syntymiselle luoden niitä myös itse. Hargadon (2005, 32) näkee brokerin tehtäväksi uusien ideoiden luomisen sijaan yhdistää vanhoja ideoita uudella tavalla.

Burt näkee asian niin, että kun ihmiset keskittyvät omiin tehtäviinsä omissa ryhmissään, se luo aukkoja informaation kulkuun ryhmien välillä, eli rakenteellisiin aukkoihin, kuten hän asian ilmaisee. Brokereiden työskennellessä sillanrakentajana ryhmien välisessä aukkopaidassa, hänellä on mahdollisuus saada laajempi tiedon kirjo käyttöönsä ja myös muuntaa tietoa ryhmien välillä. Tämä on brokerin sosiaalista pääomaa, jota hän voi jakaa myös organisaatioille. Brokereilla on mahdollisuus nähdä asiat aiemmin, laajemmin ja muuntaa tietoa ryhmien välillä. Brokerin tärkeimpiin tehtäviin kuuluu saada rakenteellisen aukon molemmien puolin olevat ryhmät tiedostamaan toistensa tavoitteita ja ongelmia. Ihminen, joka osaa kommunikoida eri ryhmien välillä, voi ehkäistä konfliktien ja väärinymmärrysten syntymistä eri organisaatioiden välillä. Brokerit voivat myös siirtää hyväksi havaittuja käytäntöjä ryhmästä toiseen. Kolmannella tasolla broker luo yhteyksiä näennäisesti toisiinsa liittymättömien ryhmien välillä. (Burt, 353-354.) Tämä edellyttää organisaatioiden tarpeiden ja hyödynnettävissä olevien menetelmien tunnistamista suhteessa muihin organisaatioihin (Hargadon 2005, 32-36).

Ajatusta välittäjänä, brokerina toimimisesta eri asiantuntijoiden välillä on sovellettu myös luovalle alalle. Esimerkiksi Teatterikorkeakoulun Kokos-palvelut ovat mukana

Taika II-hankkeessa, jossa Kokoksen roolina hankkeessa on rakentaa 'luovaa kumppanuutta' taiteilijoiden ja organisaatioiden avainhenkilöiden kohtaamiseen. Mallia toimintatavalle he ovat hakeneet tähän on Iso-Britanniassa toteutettavasta Creative Partnerships –ohjelmasta (Creative Partnerships 2011), joka ylläpitää innovatiivisia ja pitkäkestoisia kumppanuuksia koulujen ja luovien alojen ammattilaisten välillä. Mallissa tärkeässä roolissa ovat luovat agentit, jotka johtavat muutosta organisaatioissa ja ylläpitävät kumppanuuksia. (Kokos-palvelut 2011.) Parhailleen vastaavanlaisia luovan alan agentuurin kehittämiseen tähtääviä hankkeita on Suomessakin menossa. Ainakin Sillanrakentajat-hanke (Sillanrakentajat 2011) tähtää luovien alojen agenttien ja vientiammattilaisten ammattikunnan ja toimintakulttuurin kehittämiseen. Myös Agma ry tähtää toiminnassaan luovan talouden agenttien ja managerien yhdyssiteenä toimimiseen ja heidän etujensa ajamiseen (Agma ry 2011).

6 MARKKINOINNIN JA VIESTINNÄN SUUNNITTELU

6.1 Suunnittelun hyödyt

Vuokko listaa (2004, 115-116) Lovelockin ja Weinbergin kuvailemia toiminnan ja markkinoinnin suunnittelun etuja:

- toimintojen koordinoinnin helpottuminen
- aikataulujen tekeminen
- organisaation viestinnän helpottuminen
- tarvittavien kehitystoimenpiteiden tunnistaminen
- mahdollisiin muutoksiin valmistautuminen
- toimintojen kohdistaminen ja priorisointi
- toiminnan ohjauksen ja valvonnan helpottaminen
- organisaation oikean suunnan, mission, säilyttäminen

PalMall-hankkeen kohdalla markkinointi ja viestintä tulee hahmottaa osana kokonaisuutta. Se palvelee kokonaisuutena projektitoteutusta kaikissa sen vaiheissa, vaikka sen laadinkin tässä yhteydessä koskemaan hankkeen

käynnistämisvaihetta. Siinä missä markkinointi ja viestintä kulkevat käsi kädessä (Malmelin & Hakala 2005), liittyvät myös markkinoinnin ja viestinnän suunnittelu organisaation koko toiminnan koordinoimiseen henkilöstö mukaan lukien. Keskeisintä kuitenkin on, että suunnittelu palvelee organisaation tavoitteita.

6.2 Suunnitteluprosessi

Suunnitteluprosessin toteutan seuraavien vaiheiden kautta, joita myös esimerkiksi Bernstein (2007 65-87) ja Vuokko (2004, 122-127) kuvaavat:

Suunnittelu lähtee tilanneanalyysistä jossa kuvaan markkinoinnin lähtötilannetta organisaation sisäisesti ja ulkoisesti vaikuttavien seikkojen osalta. Tilanneanalyysin pohjalta teen SWOT-analyysin, joka auttaa havaitsemaan ongelmat ja mahdollisuudet. SWOT-analyysissä pohdin sitä, miten organisaation tulisi kehittää itseään, jotta se voisi vastata uhkiin ja hyödyntää mahdollisuuksia. Seuraavassa vaiheessa määrittelen markkinoinnin tavoitteet, joiden tehtävänä on antaa suuntaa ja vaikuttaa toimenpidevalintoihin. Tavoitteiden asettamisen jälkeen pohditaan miten tavoitteisiin päästään. Suunnittelun tulisi myöhemmässä vaiheessa jatkua tästä vielä työtehtävien määrittelyyn aikatauluineen ja vastuualueineen, sekä toiminnan budjetointiin ja arviointiin. Ne osat jätän kuitenkin suurimmalta osin tässä PalMall-hanketta koskevassa suunnitelmassa toteuttamatta, koska niitä koskevista asioista ei ole vielä riittävästi informaatiota olemassa. Suunnitelmassa keskityn erityisesti tuotteen kuvailuun (tuotteistus) ja viestinnän keinoihin.

6.3 Markkinointi- ja viestintäsuunnitelma

Työtäni tehdessä pohdin erilaisia suunnittelun malleja, joilla toisin esiin PalMall-hankkeen suunnitteluvaiheessa havaittujen ongelmien ratkaisutapa. Koska erityisinä kehittämisalueina olen tarttunut kohderyhmien selvittämiseen, tuotteistamiseen ja viestintään, koin kaikista käyttökelpoisimmaksi nimetä suunnitelman markkinointi- ja viestintäsuunnitelmaksi, jonka eri kohdat palvelevat hankesuunnittelun tavoitteita eri kohderyhmien saavuttamisen osalta. Markkinointi ja viestintä kulkevat muutenkin käsi

kädessä, kuten myös Malmelin ja Hakala (2005), sekä Vierula (2009) ovat huomanneet, joten niiden erottaminen ei tässäkään tapauksessa olisi mielekäästä.

Suunnitelman on tarkoitus auttaa PalMall-hanketta saavuttamaan sen tavoitteet yhteistyö- ja asiakassuhteiden luomiseksi. Sen on tarkoitus olla toimintaa kuvaileva ja myös ohjaava työväline, jota jokainen hankkeeseen osallistuva voi työssään hyödyntää. Suunnitelmani pohjana käytän Palmall- hankkeen projektisuunnitelmaa, tutkija Tapio Koiviston kanssa käytyjä keskusteluja ja Improvisoi!-hankkeesta saatuja kokemuksia. Suunnitelmassa käytän Lahtisen ja Niinimäen (2005), sekä Sipilän (1996) kirjoja soveltavasti PalMall –hankkeen tuotteistamisen tarkastelussa ja suunnittelussa. Markkinointi –sana tulee PalMall -hankkeen yhteydessä ymmärtää väljempänä käsitteenä, joka toimii yläkäsitteenä hankkeen suunnittelussa kohti sen tavoitteita. Markkinointi- ja viestintäsuunnitelmassani käsittelen niitä osa-alueita, jotka tukevat hankkeen tähän mennessä tehtyä suunnittelutyötä. Koska hanke on vasta suunnitteluvaiheessa, kehittämis ehdotukseni ovat sen suuntaisia, että niitä voidaan muokata ja soveltaa hankkesuunnittelun ja hankkeen edistyessä. Suunnitelman sijoitin tässä työssä liitteeksi (Liite 2) työn luettavuuden kannalta.

7 POHDINTA

Palvelualat ovat jatkuvassa kasvussa ja organisaatiot pyrkivät yhä enemmän toiminnassaan hyödyntämään eri toimialojen ja asiantuntijoiden osaamista ja luomaan yhteistyötä. Yhteistyösuhteiden löytäminen vaatii verkostojen jatkuvaa uudistamista ja rakentamista. Yhteistyön synnyttäminen vaatii puolestaan organisaation omien tavoitteiden tarkastelua ja kykyä nähdä oman osaamisen sovellettavuus toimialansa ulkopuolelle. Yhteistyössä organisaatioilta vaaditaan myös kykyä ymmärtää yhteistyön toisten osapuolien työtä, toimintatapaa ja -kulttuuria.

7.1 Päätelmät

Työssäni esitin, miten asiantuntijapalveluita tarjoava PalMall-organisaatio voi hyödyntää markkinoinnin ja viestinnän keinoja oman toimintansa suunnittelussa kohti

uutta yhteistyötä ja asiakkuuksia. Palveluiden muodostaminen ja määrittely tarjoavat ensiavun oman asiantuntijatyön esittelyyn. Tavoitteiden esiintuominen ja toteutustavan kuvailu kuuluvat myös asiantuntijatyön markkinoinnin ja viestinnän keskiöön, niiden avatessa asiakkaille ja muille mahdollisille sidosryhmille palveluprosessin kulkua. Asiantuntijapalveluista viestittäessä tulee huomioida kaikki eri sidosryhmät, ja pyrkiä luomaan yhteistä kieltä organisaation ja kunkin sidosryhmän välille. Tämä on kaksisuuntainen prosessi, jossa kaikkien osapuolien tarpeet, tavoitteet ja toiminta tulee tehdä näkyväksi toisille osapuolille.

Yhteistyösuhteet ovat tärkeitä kaikille organisaatioille toimivat ne sitten tavanomaisten liikeyritysten tapaan tai voittoatavoittelemattomasti. Yrityksen markkinoinnin keskittyessä viestintään ja osaamisensa kuvailemiseen parhaalla mahdollisella tavalla, on heidän helpompi vaikuttaa jo olemmassa oleviin sidosryhmiinsä ja viestiä osaamistaan myös uusille alueille. Markkinoinnin suunnittelu tähtää organisaatioiden omien resurssien käyttöön ottoon verkostojen luomisessa ja helpottaa viestimistä organisaation sisällä ja ulkopuolella. Vaikka yhteistyön etsimisessä käytettäisiinkin ulkopuolista ”välittäjää”, ”brokeria” tai ”sillanrakentajaa”, ei organisaation näitä alueita koskeva suunnittelu mene hukkaan.

Vaikka työni käsittelikin aihetta tapausesimerkin keinoin, osoitti haastatteluaineistoni ja muu tutkimusmateriaali asiantuntijatyön markkinointia ja viestintää koskevien haasteiden yleistettävyydestä. Siten uskon työssäni esittelemieni keinojen tarjoavan erilaisia asiantuntijapalveluita tarjoaville organisaatioille pohdittavaa oman toimintansa suunnittelussa. Työssäni ”markkinointi” toimi yläkäsitteenä niille arvoille ja menetelmille, jotka auttavat organisaatioita kohti uudenlaista, yhteistoiminnallista työkenttää. Keskeisimpänä arvona toiminnan ohjaamisessa voidaan nähdä asiakaslähtöisyys, joka heijastuu markkinoinnin eri menetelmiin, kuten viestintään ja markkinointityön luonteeseen.

Tuottaja voi toimia näissä pyrkimyksissä kahdella tasolla. Tuottaja voi omalla osaamisellaan auttaa markkinoinnin suunnittelua asiakaslähtöisempään suuntaan, mikä tarkoittaa asiakkaiden tarpeiden tunnistamista ja huomioimista ja kykyä nähdä uusia asiakkuuksia ja yhteyksiä suhteessa muihin toimialoihin. Tuottaja voi toimia myös sillanrakentajana eri toimialojen välillä. Tämä edellyttää tuottajan kykyä nähdä

yhteyksiä ja mahdollisuuksia eri toimialojen välillä ja aitoa kiinnostusta uudenlaisen yhteistyön synnyttämiseen. Tässä tehtävässään tuottaja hyödyntää verkostojaan ja kykyään pystyä tunnistamaan toimialojen ominaisuuksia ja osaamista. Kulttuurituottaja on oman alueensa, eli kulttuurin ja taiteen tuntija, ja siten olisi luontevaa hyödyntää tuottajaosaamista etenkin taiteen eri menetelmien yhdistämisessä muihin toimialoihin.

7.2 Työn arviointi

VTT:lle laatimani PalMall-hankkeen markkinointisuunnitelma on laadittu koskemaan hankkeen käynnistämisvaihetta. Koska olen tehnyt varsinaista opinnäytetyötä ja markkinointi- ja viestintäsuunnitelmaa limittäin, en voi tässä esittää tuloksia suunnitelman onnistumisesta käytännössä. Uskon kuitenkin työni antavan PalMall-hanketta suunnitteleville pohdittavaa markkinoinnin ja viestinnän merkityksestä ison hankkeen suunnittelussa sekä yhteistyösuhteiden luomisen kannalta, että toiminnan ohjaamisessa. Toivon, että markkinointisuunnitelma voi tarjota konkreettisia ratkaisuja tilaajan pohdintoihin ja koettuihin haasteisiin. Tilaaja toivoi minun työssäni pohtivan erityisesti tuottajan roolia eri asiantuntijoiden yhteen saattamisessa ja yhteistyön solmimisessa. Uskon vastanneeni myös tähän kysymykseen esiintuomalla tuottajan roolia eri toimijoiden välisenä sillanrakentajana ja myös markkinoinnin ja viestinnän osajana. Työn tilaaja kommentoi työtäni ”työvoittona”, mikä viestinnän teorioita tulkiten voi tarkoittaa mitä tahansa!

Tutkimus oli minulle omana asiantuntija-alueena vieras, vaikkakin sen osaksi suunnitellut soveltavat draamamenetelmät omana alueenaan tuttuja. Työ oli erittäin haastava toteuttaa, koska PalMall-hanke on vasta suunnitteluasteella oleva, virtuaalinen tutkimushanke, jonka suunnittelukin on vielä virtuaalisella tasolla. Hankkeen oli alun perin tarkoitus käynnistyä jo elokuussa 2011, ja olin odottanut minulla olevan enemmän lukkoon lyötyä informaatiota syksyyn mennessä. Nämä seikat aiheuttivat haasteen markkinointi- ja viestintäsuunnitelman laatimiselle, jossa jouduin käsittelemään paljon vielä avoinna olevia käsitteitä ja suunnitelmia. Suunnitelmani ei pyrkinyt alun perinkään tarjoamaan mitään valmista mallia markkinoinnin ja viestinnän toteuttamiseen, vaan pikemminkin tarjoamaan virikkeitä

ja hyvän pohjan niiden suunnittelulle sitten, kun hanke on lähempänä toteutumista. Olisin silti toivonut voivani tehdä siitä konkreettisemmän. Harmikseni myöskään Improvisoi!-pilottihankkeen loppuraportti ei ehtinyt valmistua ennen oman työni valmistumista. Uskon silti hankkeen projektipäällikön kanssa käytyjen keskustelun pohjalta saaneeni hyvin kiinni pilottihanketta vaivanneista haasteista, ja onnistuneeni melko hyvin muotoilemaan ulkopuolisen silmin havaitsemani ongelmat, joita PalMall-hankkeessa tulisi kehittää. Mitään lopullisen valmista en voi väitää saaneeni aikaan, mutta uskon kuitenkin tarjonneeni jotain uusia näkökulmia asiantuntijapalveluiden markkinoinnin ja viestinnän kehittämiseen.

Uskon, että halu toimintansa kehittämiseen on lähdettävä sisältäpäin ja tämä onnistuu omaa toimintaa kriittisesti tarkastelemalla. Myös yhteistyön edellytyksenä on kyky tarkastella omaa toimintaa ikään kuin ulkopuolisena, jolloin voi nähdä asiat toisen silmin. Tämä ei ole kenellekään helppoa, ja siksi onkin joskus tärkeää pyytää toista katsomaan puolesta. Esitän kiitokset työni tilaajalle, joka uskalsi nähdä hankkeensa ulkopuolisen silmin, ja pyytää myös minua katsomaan. Tässä loppukappaleessa yritin tarkastella omaa toimintaani ulkopuolelta, ja nyt työni jää muiden katsottavaksi ja edelleen kehitettäväksi.

LÄHTEET

Bernstein, Joanne Scheff, 2007. Arts Marketing Insights. The dynamics of building and retaining performing arts audiences. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Burt, Ronald S. 2004. Structural holes and good ideas. The American Journal of sociology. (110) 2/2004, 249-299.

Creative Partnerships. Hanke-sivusto. Viitattu 30.10.2011
<http://www.creative-partnerships.com>

Hargadon, Andrew 2005. Technology brokering and innovations: linking strategy, practice and people. Strategy & Leadership (33) 1/2005, 32-36.

Heikkinen, Hannu L.T., Rovio, Esa & Syrjälä, Leena 2008. Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. 3. korjattu painos. Helsinki: Kansanvalistusseura.

Hukki, Kristiina 2004. Systeeminen näkökulma asiantuntijayhteistyöhön. Systeemiälytapaaminen 20.1.2004. Viitattu 14.10.2011
www.systemsintelligence.tkk.fi/hukki.ppt

Immonen Tuula 2005. Kehittävä asiantuntijayhteistyö mielenterveystyön suunnitteluvälineenä. Stakes: Aiheita 15/2005. Helsinki: Stakesin monistamo. Viitattu 14.10.2011
<http://www.stakes.fi/NR/rdonlyres/6A97CBC2-F081-4064-A979-9957354C472E/0/Kehitt%C3%A4v%C3%A4asiantuntijayhteisty%C3%B6.pdf>

Koivisto, Tapio 2011. Tutkimusorganisaatio VTT:n erikoistutkijan Tapio Koiviston haastattelut VTT:n tiloissa 2.5.11, 16.6.11. ja 29.8.11.

Koivisto, Tapio & Myllyoja, Jouko. Muotoilemme palvelumalleja ja –kulttuureja! Palvelumallien muovaaminen rakentavan vuorovaikutuksen, yhteiskehittämisen ja omaehtoisen innovoinnin metodeilla. 24.2.2011, Tampere. Julkaisematon tutkimussuunnitelma.

Kokos-palvelut 2011.

<http://kokos.fi/referenssit/hankkeet/Taika>

Lehtinen, Uolevi & Niinimäki, Satu 2005. Asiantuntijapalvelut – tuotteistamisen ja markkinoinnin suunnittelu. Helsinki: WSOY.

Luovan talouden agentit ja managerit ry. Viitattu 17.10.2011

<http://agma.fi/>

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

Sillanrakentajat. Luovien alojen agenttien ja vientiammattilaisten valtakunnallinen valmennusohjelma. Viitattu 17.10.2011.

<http://www.sillanrakentajat.fi/>

Sipilä, Jorma 1996. Asiantuntijapalvelujen tuotteistaminen. Porvoo:WSOY.

TAFI. Training Artists for Innovation Project. Hanke-sivusto. Viitattu 30.10.2011

<http://trainingartistsforinnovation.eu/>

Toikko, Timo & Rantanen, Teemu 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. 2. painos. Tampere: Tampere University Press.

Vierula, Markku 2009. Markkinointi, myynti ja viestintä. Suuri integraatiokirja. Helsinki:Talentum Media Oy.

Vuokko, Pirjo 2004. Nonprofit organisaatioiden markkinointi. Helsinki: WSOY

Vyyhti-hanke 2011. Verkostot, yrittäjyys ja yhteistoiminta. Viitattu 18.10.2011.

<http://vyyhti.metropolia.fi/vyyhti/>

VTT. Viitattu 19.10.2011.

<http://www.vtt.fi/vtt/index.jsp>

VTT:n arvot ja toimintaperiaatteet. Viitattu 19.10.2011.

<http://www.vtt.fi/vtt/values.jsp>

LIITTEET

LIITE 1 Haastateltavat

1. Koivisto, Tapio

Tutkimusorganisaatio VTT:n erikoistutkijan ja opinnäytetyöni tilaajan haastattelu VTT:n tiloissa 29.8.2011.

2. Korhonen, Pekka

Teatterikorkeakoulun Kokos-palveluiden erikoissuunnittelijan haastattelu Kokoksen toimistolla 2.9.2011.

Teatterikorkeakoulun Kokos-palvelut tarjoavat koulutus-, kehittämis- ja konsultointipalveluja yrityksille, yhteisöille ja taidealojen ammattilaisille. Kokos yhdistyi syksyllä 2010 Teatterikorkeakoulun koulutus- ja kehittämispalveluista ja esitystekniikan suunnittelutoimisto Teakonista.

Pekka Korhonen vastaa Teakin koulutus- ja kehittämispalveluissa teatterialan koulutuksesta ja teatterilähtöisten menetelmien soveltamisesta, sekä siihen liittyvästä koulutuksesta ja niitä hyödyntävistä projekteista. Korhonen on toiminut runsaat 30 vuotta lehtorina, kouluttajana, koulutusten ja erilaisten koti- ja kansainvälisten projektien suunnittelijana, toteuttajana ja johtajana sekä hallintovirkamiehenä.

3. Korhonen, Satu-Mari

Teakin Kokos-palveluiden erikoissuunnittelijan haastattelu Kokoksen toimistolla 2.9.2011.

Teatterikorkeakoulun Kokos-palvelut tarjoavat koulutus-, kehittämis- ja konsultointipalveluja yrityksille, yhteisöille ja taidealojen ammattilaisille. Kokos yhdistyi syksyllä 2010 Teatterikorkeakoulun koulutus- ja kehittämispalveluista ja esitystekniikan suunnittelutoimisto Teakonista.

Korhosen tehtäviin kuuluu tarjota yrityksille räätälöitäviä koulutus- ja kehittämiskursseja. Hän työskentelee pääasiassa taidelähtöisten menetelmien tuotteistamisen ja myynnin parissa. Korhonen valmistelee parhaillaan väitöskirjaa teatterin työtapojen muutostutkimuksesta.

4. Routarinne, Simo

ProImpro Oy:n toimitusjohtajan ja vuorovaikutusmuotoilijan haastattelu Vantaan Hiekkaharjussa 24.8.2011.

ProImpro on verkostoitunut pienyritys, joka tarjoaa vuorovaikutusvalmennusta, -koulutusta ja konsultointia erilaisille yrityksille ja yhteisöille esimerkiksi haastavien asiakaspalvelutilanteita kohtaamisessa, strategiamuutoksen jalkauttamisessa, johtoryhmäkoulutuksessa ja vuorovaikutuksen alueilla.

Routarinne on koulutukseltaan näyttelijä, ja toiminut Improvisaatioteatteri Stella Polariksen näyttelijänä v. 1991-2010. Hän on toiminut vuorovaikutus- ja esiintymiskouluttajana vuodesta 1995 ja on myös työskennellyt mm. Helsingin ammattikorkeakoulu Stadiassa (nyk. Metropolia) opettajana ja lehtorina.

5. Torkko, Niina ja Lampo, Marjukka

Tutkivan teatterityön keskus/Voimaa taiteesta-hankkeen Projektipäällikkö Niina Torkon ja projektiasistentti Marjukka Lampon haastattelu Tutkivan teatterityön keskuksen tiloissa 29.8.2011.

Tutkivan teatterityön keskus on Tampereen yliopiston Viestinnän, median ja teatterin yksikön tutkimus- ja asiantuntijayksikkö. Keskuksessa kehitetään teattereiden taiteelliseen, tuotannolliseen ja tekniseen toimintakulttuuriin liittyviä käytäntöjä. Samalla tuotetaan yliopistotason tutkimusta sekä julkaisuja osana perus- ja jatkotutkimuksia. Se toteuttaa myös käytännön kehittämishankkeita erityisesti teatterialaan, laajemmin esittäviin taiteisiin liittyen.

Voimaa taiteesta on vuosina 2010-2012 toteutettava Tutkivan teatterityön keskuksen hanke, jossa pyritään tukemaan taidelähtöisten menetelmien käyttöä hyvinvointialalla. Hankkeessa pyritään käytännössä kehittämään hyvinvoinitalan ja luovan alan yhteisiä palvelutuotteita ja edistämään luovan alan toimijoiden työllistymistä. Hankkeen toteuttavat yhteistyössä Tampereen yliopiston Tutkivan teatterityön keskus ja Laurea AMK:n sosiaalian koulutusohjelma.

Haastattelujen teemat

Yritys ja sen tarjoamat palvelut

Asiakasryhmät

Asiakaskontaktien luominen

Tyypillinen asiakastilanne, asiakasprosessi

Keskeisimmät työmenetelmät, ja niiden käyttö palveluprosessissa

Keskeisimmät työtänne ohjaavat taustateoriat/metodit

Palveluprosessin suunnittelu

Palveluiden tuottaminen, tuotteistaminen ja myynti

Esimerkkejä koulutuksille/valmennuksille/palvelulle asetetuista tavoitteista

Asiakkaan odotukset palvelua kohtaan

Palvelun vaikuttavuuden arviointi ja palautteen kerääminen

Työn haasteet

Yhteistyökumppanit ja verkostot

Oman toiminnan ja ammattialan kehittäminen

Esimerkkitapaus onnistuneesta koulutuksesta/työpajasta

LIITE 2 PalMall-hankkeen markkinointi- ja viestintäsuunnitelma

1 Esittely

1.1 VTT ja PalMall-hanke

1.2 Tavoite ja missio

1.3 Organisaatio

1.4 Palvelutuotteet ja palveluprosessi

2 Lähtötilanneanalyysi

2.1 Sisäinen analyysi

2.2 Ulkoinen analyysi

2.3 SWOT-analyysi

3 Markkinointistrategia

3.1 Markkinoinnin tavoitteet

3.2 Kohderyhmät

4 Markkinointiohjelma

4.1 Tuotteistaminen

4.2 Viestintä

4.3 Henkilökunta

4.4 Aikataulu

1 Esittely

1.1 VTT ja PalMall-hanke

PalMall-hanke on tutkimusorganisaatio VTT:n tutkijoiden Tapio Koiviston ja Jouko Myllyojan suunnitteluvaiheessa oleva hanke, jota on suunniteltu vuosina 2010-2011 toteutetun Improvisoi-pilottihakkeen pohjalta. Alun perin PalMall-hanke oli tarkoitus toteuttaa 1.8.2011-31.12.2013. Hanketta on kuitenkin siirretty aikatauluongelmien vuoksi tuonnemmaksi, ja tämän hetkinen suunniteltu aloitusaika on vielä avoinna. Tässä suunnitelmassa käsitellän suunnitteilla olevaa PalMall-hanketta itseohjautuvana asiantuntijaverkostona, koska se toimii itsenäisenä hankkeena ja organisaationa, vaikka onkin osa VTT:n tutkimustoimintaa.

1.2 Tavoite, missio

PalMall:n tavoitteena on tarjota uudenlaisina palveluina, palveluprosesseina, palvelukonsepteina ja palvelukyvyyn kehittymisen näkyviä kehittämisimpulsseja projektiin osallistuville yrityksille ja organisaatioille. Tutkimuksellisenä tavoitteena on tuottaa yleisesti hyödynnettävissä olevaa tietämystä uudentyyppisistä palvelujen muotoilua ja palvelukyvyyn kehittämistä palvelevista menettelytavoista ja ratkaisuksista. Hankkeessa mukana olevien organisaatioiden palvelu- ja kommunikointikykyä pyritään kehittämään käyttämällä palvelumallien kehittämisen ja uudelleen suunnittelun metodeja ja vuorovaikutuskoulutuksen metodeja. (Koivisto ja Myllyoja 2011, 8.)

1.3 Organisaatio

PalMall-hankkeen koordinoinnista vastaa tutkimusorganisaatio VTT ja projektipäällikkönä tulee toimimaan VTT:n tutkija. Projektiin osallistuu projektipäällikön lisäksi VTT:ltä todennäköisesti toinenkin tutkija hankkeen ytimen muodostuessa silloin kahdesta tutkijasta. Toisella heistä on rooli projektipäällikkönä ja tutkija-kehittäjänä ja toisella rooli tutkija-kehittäjänä. Muut hankkeeseen osallistuvat asiantuntijat valitaan hankkeeseen heidän osaamisestaan soveltavien teatterimenetelmien alueella. Hankesuunnitelmassa heidän rooliaan hankkeessa on

kuvailtu ”vuorovaikutuskouluttajat”, ja sitä nimeä käytän tässäkin yhteydessä. Projektitiimi rakentuu näin tutkijoista ja vuorovaikutuskouluttajista. Projektipäälliköllä on kokonaisvastuu hankkeesta. VTT:n toimintatapaan kuuluu, että tutkimushankkeiden projektipäällikkö huolehtii tutkimuksen suunnittelusta ja toteutuksesta, yhteistyökumppaneiden ja tutkimukseen osallistuvien tahojen hankkimisesta, rahoituksen hankkimisesta, sopimusten laatimisesta, projektin koordinoimisesta, viestinnästä ja raportoisesta.

Projektitiimin kokoonpano on vielä auki ja tämän ehdotuksen tarkoituksena onkin auttaa hahmottamaan projektitiimin rakentumista niin, että se olisi mahdollisimman taloudellista. Improvisoi-pilottihankkeessa vuorovaikutusosion suoritti improvisaatioteatteri Stella Polaris, jolla oli selkeästi oma kokonaisuutensa hankkeessa. Yhteistyö ei kuitenkaan toiminut ihan tarkoituksen mukaisella, sillä projektin eri osakokonaisuudet jäivät joiltain osin tavoittamatta toisiaan. PalMall-hankkeessa tulee miettiä miten eri osakokonaisuudet ja toimijat saadaan toimimaan saumattomasti niin, että sekä projektitiimin että asiakkaiden on helpompi mieltää toiminnan kokonaisuus.

1.4 Palvelutuotteet ja palveluprosessi

PalMall- hankkeen ydintuotteena voidaan nähdä kaksi eri palvelutuotetta. Ydinpalveluna voidaan nähdä yritysten ja organisaatioiden toiminnan kehittäminen uudentyypisten menetelmäyhdistelmien avulla ja toisena palvelutuotteena yleisesti hyödynnettävissä olevan tiedon tuottaminen palvelujen muotoilua ja palvelukyvyyn kehittämistä palvelevista menettelytavoista ja ratkaisuista. Koska ydintuotteet ovat aineettomia on tuotteistamisen avulla pyrittävä konkretisoimaan palveluja asikakkaille. Vaikka toinen palvelu on elimellisesti yhteydessä toiseen, eikä niitä voi hankkeessa erottaa toisistaan, tulee nämä kaksi palvelutuotetta silti nähdä erillisinä osina tuotteistamisessa ja markkinoinnin suuntaamisessa, vaikka niitä käsiteltäisiinkin samassa yhteydessä.

PalMall –hankkeessa palveluprosessin suunnittelu on lähtenyt liikkeelle ideoinnista ja Improvisoi!-pilottihankkeesta saadusta kokemuksesta. Hankeideaa on kuitenkin vielä arvioitava uudelleen ja muokattava yhteistyökumppaneilta ja asiakasyrityksiltä

saatavan tiedon lisääntyessä. Rahoituksen varmistaminen ja asiakasyritysten etsiminen tapahtuu osittain samanaikaisesti hankkeen suunnitteluprosessin kanssa. Kun rahoitus on varmistunut, tehdään mukaan valittujen asiakasyritysten kanssa kumppanuussopimukset. Projektin valmistelun jälkeen lähdetään toteuttamaan varsinaista projektisuunnitelmaa läpi hankkeen sitä arvioiden ja muokaten. Projektin loputtua tulokset kootaan ja julkaistaan eri kanavissa.

2 Lähtötilanneanalyysi

2.1 Sisäinen analyysi

Tässä osiossa analysoin PalMall-hankkeen suunnittelussa tähän asti tehtyjä suunnitelmia tai toimenpiteitä. SWOT-analyysissä analysoin hankkeen vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia siltä osin, mikä vaikuttaa sen markkinoinnin tämän hetkisiin tavoitteisiin, eli asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden saavuttamiseen ja rahoituksen hankkimiseen.

Markkinoinnin nykytila

Koska projekti on vasta suunnitteilla, tulisi kaikki markkinointi panostaa projektin aloitukseen. PalMall-hankkeessa markkinointi palvelee tässä hankkeen käynnistysvaihetta, joten sen suunnitteluun on satsattava ennen varsinaisen hankkeen toimeenpanoa. Markkinoinnin onnistuminen on välttämättömyys hankkeen toteutumiselle, mutta markkinointitoimenpiteitä täytyy suunnitella myös jatkoa ajatellen. Hankesuunnitelmaa on esitelty jo joillekin mahdollisille yhteistyökumppaneille ja rahoittajille, mutta koska asiakasorgansiaatiot ja hankkeen yhteistyökumppanit tulisi ensin tavoittaa ja varmistaa, voidaan rahoitus varmistaa vasta sitten. VTT:llä tutkijoiden puolelta on olemassa valmista verkostoa ja myös muiden kontaktien kautta tietoa PalMall-hankesuunnitelmasta on jonkin verran levitetty. Tässä markkinointityössä on käytetty PalMall-hankkeen vielä avointa projektisuunnitelmaa. Markkinointia on toteutettu henkilökohtaisiin tai verkostoihin perustuviin suhteisiin perustaen. Myös potentiaalisia asiakasyrityksiä on kartoitettu henkilökohtaisesti lähestymällä. Hankkeen viestinnästä ei ole toistaiseksi olemassa

olevaa suunnitelmaa. PalMall-hankkeessa tapahtuvasta asiakkaille toteutettavasta palveluprosessista on laadittu prosessikuvausluonnos, joka toimii työvälineenä koko prosessin ajan. Prosessikuvausta tullaan täydentämään hankkeen yhteistyökumppaneiden kanssa ja siitä tulisi paremmin selvittää muun muassa tehtävä- ja vastuujako. Palveluprosessin kuvaus palvelee hankeorganisaatiota sisäisesti, ja myös asiakkaille näkyvänä palveluprosessin kuvauksena

Sidosryhmät

Koska PalMall-hankkeella ei ole vielä asiakkaita, eikä yhteistyökumppaneita ja rahoittajia, esittelen tässä kohdassa nämä eri hankkeen osapuolet, jotka hankkeeseen pyritään osallistamaan. Potentiaalisina asiakasyrityksinä voidaan erotella sellaiset yritykset, jotka toimivat palvelusektorilla, ja jotka ovat kiinnostuneita kehittämään toimintaansa. Rahoittajat muodostavat markkinoinnin kannalta oman sidosryhmän, koska he tilaavat tutkimuksen, ja heillä on omat intressinsä tilattavista tutkimuksista. Yhteistyötahot ja verkostot muodostuvat esimerkiksi tiedeyhteisöistä ja taidelähtöisten palvelujen ja kehittämisen saralla toimivista organisaatioista. Heidän roolinsa markkinoinnin kannalta tärkeinä sidosryhminä toteutuu yhteistyökumppaneina toimimisen ja/tai vaihdetun osaamisen ja tiedonlevittämisen kautta.

2.2 Ulkoinen analyysi

Ympäristötekijät

Eri rahoittajien erilaiset tukimuspainotukset ja rahastojen profiilit ovat keskeisimmässä roolissa tarkastellessa hankkeeseen vaikuttavia ympäristötekijöitä. PalMall-hankkeessa voidaan nähdä selkeästi kolme eri tutkimuslinjaa, joille rahoitusta voidaan hakea. Ne koskevat taidetta ja liike-elämän kehittämistä ja hyvinvointia. Tämän kokoluokan ja luonteeltaan open source-tyyppisen hankkeen rahoitus tuntuisi luontevalta hakea valtion ja EU:n eri tahoilta. Suhdannevaihtelut voivat jonkin verran vaikuttaa uusien hankkeiden rahoituksen hankkimisessa. Suhdannevaihtelun voidaan ainakin uskoa vaikuttavan asiakaspohjaan ja tutkimustrendeihin. Laskusuhdanne vähentää yritysten kiinnostusta tutkimukseen ja se voi siten

vaikuttaa potentiaalisten asiakasyritysten mukaan saamiseen (Lehtinen & Niinimäki, 169).

Kilpailuympäristö

Keskeisimpinä kilpailijoina voidaan nähdä samantyyppiset meneillään olevat tai viime vuosina toteutetut hankkeet, jotka kilpailevat samasta rahoituksesta. PalMall-hankkeen kaltaisia soveltavan taiteen alueella toimivia hankkeita on tällä hetkellä menossa ainakin muutama; Lappeenrannan teknillisen Yliopiston ”Taiteen reflektiiviset menetelmät käytäntölähtöisessä innovaatiotoiminnassa”-tutkimushanke, Tampereen Yliopiston Tutkivan Teatterityönkeskuksen ”Voimaa Taiteesta”-hanke ja useiden eri osatoteuttajien ”TAIKA II – Taide työelämän laadun ja innovaatiokykyisyyden kehittäjänä”-hanke . Kilpailijoina voidaan nähdä myös erilaiset liike-elämän konsultit ja yritysvalmentajat sekä soveltavia draamalähtöisiä menetelmiä yritysten kehittämiseen tarjoavat toimijat. Samoista teemoista meneillään olevat ja jo toteutetut hankkeet tulee kartoittaa, ja kotimaisen ohella kohdistaa huomio myös kansainväliseen tutkimukseen, (esim. TAFI: <http://trainingartistsforinnovation.eu/>) .

2.3 SWOT-analyysi

SWOT:ssa kuvaan organisaation heikkouksia, vahvuuksia, mahdollisuuksia ja uhkia markkinoinnin näkökulmasta. SWOT-analyysin perusteella määritetään markkinoinnin strategiset linjaukset ja laaditaan toimenpiteet niiden toteuttamiseksi.

Vahvuudet:

- vahva asiantuntijaosaaminen
- hyvä maine, VTT taustaorganisaationa
- ulkopuoliset rahoittajat, puolueettomuus
- kokemus
- referenssit
- hankkeen ainutlaatuisuus ja kiinnostavuus

Heikkoudet:

- viestintä ja markkinointiosaaminen
- epämääräinen palvelutuote
- rahoituksen epävarmuus
- aikataulujen yhteensovittaminen
- henkilöstöresurssit
- työtehtävien ja vastuualuiden epäselvyys

Mahdollisuudet:

- EU-kentän rahoitusmahdollisuudet
- Verkostot
- Moniammatillinen osaaminen
- Yritysmailman kehittämisinto
- Yritysmailman kasvava kiinnostus ja tieto vaihtoehtoisten menetelmien käyttämisestä kehittämistyössä
- Taidelähtöisten menetelmien suosion lisääntyminen
- Viestinnän kehittäminen
- Hyvin tuotetut palvelut
- Asiakaslähtöisyys
- Henkilökohtainen myyntityö

Uhat:

- Yleisen taloudellisen tilanteen heikentyminen
- Kilpailijat
- Yhteistyökumppaneiden ja asiakasorganisaatioiden heikko sitoutuminen
- Resurssipula

Vahvuudet:

PalMall-hankkeen vahvuuksina on projektitiimin vahva tutkimus- ja kehittämistyön asiantuntijaosaaminen ja kokemus. Improvisoi!-pilottihanke on antanut kokemusta myös eri asiantuntija-alojen yhteistyöstä vastaavanlaisessa toiminnassa ja siitä saadut kokemukset ovat tärkeitä PalMall-hanketta markkinoidessa. Hankkeen rahoituksen pohjautuessa asiakasorganisaatioiden ulkopuolelta tulevaan

rahoitukseen voidaan säilyttää puolueettomuus, mikä lisää luotettavuutta myös asiakasorganisaatioiden ja yhtiestyökumppaneiden suuntaan.

Heikkoudet:

Keskeisimpinä haasteina hankkeen käynnistämisvaiheessa on ollut yhteistyökumppaneiden ja asiakasyritysten saavuttaminen. Improvisoi!-hankkeesta sadun kokemuksen mukaan myös hankkeeseen sitouttaminen voi muodostua haastavaksi. Ongelmaksi voi muodostua aikataulujen yhteensovittaminen ja vastuualueiden määrittely. Niin Improvisoi!-hankkeessa, kuin PalMall-hankkeessa on keskiössä vaikeasti kuvailtavaa asiantuntijatyötä, joka aiheuttaa omat ongelmansa markkinointiin ja myöhemmässä vaiheessa myös projektiviestintään. Viestintä ja hankkeen koordinointi ovat selvästi suurimpia heikkouksia, jotka voidaan ainakin osittain katsoa johtuvaksi henkilöstöressurssien vähyydestä. Improvisoi!-hankkeella ei ollut ollut erillistä koordinaattoria tai tiedottajaa, vaan kaikki markkinointityö ja tiedottaminen jäi projektipäällikkönä toimivan tutkijan vastuulle. PalMall-hankkeessa tätä epäkohtaa tulisi pohtia.

Mahdollisuudet:

Hankkeen toteutumisen kannalta EU-kentän rahoitusmahdollisuudet ja verkostojen hyödyntäminen asiakasorganisaatioita ja yhteistyökumppaneita etsittäessä ovat tärkeässä asemassa. Hankkeen yhdistäessä monialaista osaamista, voidaan verkostoja etsiä sekä tutkimuksen, taiteen, että konsultoinnin alueilta. Mahdollisuuksina asiakkaiden saavuttamisessa voidaan nähdä yritysmaailman kasvava mielenkiinto vaihtoehtoisten menetelmien hyödyntämiseen kehittämistyössä ja taidelähtöisiä menetelmiä suosion lisääntyminen ja myös niiden runsas tarjonta yritysmaailman käyttöön. Monilla taidelähtöisiä palveluja tarjoavilla toimijoilla on kokemusta asiantuntijayhteistyöstä, ja halukkuutta lähteä monialaisiin hankkeisiin mukaan. He voivat tarjota myös omia verkostojaan asiakasyritysten saavuttamiseksi ja tiedotuskanavien kartoittamiseksi. Markkinoinnin kehittäminen voi tarjota monia keinoja viestinnän ja projektikoordinoinnin ongelmiin. Markkinoinnin keskittyessä palvelutuotteen ja -prosessin kuvailemiseen voidaan saavuttaa hankkeessa toimivien välille yhteisymmärrystä, joka helpottaa viestintää markkinointivaiheessa ja hankkeen jo käynnistyttyä. Asiakslähtöisyyden huomioiminen kaikessa markkinointimateriaalissa ja suhdemarkkinoinnissa parantaa mahdollisuuksia yhteistyön syntymiselle ja toteuttamiselle.

Uhat:

Euroopan taloudellinen tilanne voi vaikuttaa ainakin kahdella tasolla. Se voi vaikeuttaa rahoituksen saamista ja asiakasorganisaatioiden kiinnostusta panostaa kehittämistyöhön taloustilanteen ollessa epävarma. Uhkina voidaan nähdä myös samalla tutkimusalueella käynnistetyt, tai viime vuosina toteutetut hankkeet, mikä vaikuttaa rahoituksen hankkimiseen. Tämä seikka tulee ehdottomasti kääntää voitoksi käsittämällä kilpailevat hankkeet yhteistyökumppaneina, joiden kesken voidaan jakaa tietoa ja verkostoja. Uhkina hankkeen toteuttamisvaiheessa voidaan nähdä myös asiakasorganisaatioiden ja/tai yhteistyökumppaneiden heikko sitoutuminen hankkeen toteutukseen, mitä puolestaan pyritään helpottamaan hankkeen paremmalla yhteistyön suunnittelulla ja valmistelulla.

3 Markkinointistrategia

3.1 Markkinoinnin tavoitteet

Tässä vaiheessa markkinointi tähtää hankkeen käynnistämiseen. Keskeisenä tavoitteena on pyrkiä luomaan uusia yhteistyösuhteita ja asiakkuuksia ja varmistaa rahoitus. Markkinoinnilla pyritään kehittämään PalMall-hankeorganisaation ja jo olemassaolevien sidosryhmien välistä viestintää ja tukea viestintää myös uusien sidosryhmien saavuttamiseksi ja verkostojen rakentamiseksi. Markkinoinnilla pyritään saavuttamaan hankkeeseen osallistuvat asiakasyritykset ja rahoittajat. Markkinoinnin tehtävänä on selkiyttää organisaation sisäisten prosessien ja osaamisen kuvailemista myös ulospäin näkyvän viestinnän tukemiseksi. Markkinointisuunitelmalla pyritään tukemaan eri asiakasryhmien hahmottamista jakaen ne omiin ryhmiinsä organisaation tavoitteiden ja sidosryhmän omien tavoitteiden mukaisesti. Markkinointitoimia kohdistetaan eri sidosryhmille, jotka voidaan karkeasti jakaa yhteistyökumppaneihin, yritysasiakkaisiin, rahoittajiin ja mediaan joiden kiinnostus hankkeelle ja sen tiedon levittämiseksi on tärkeää. Markkinointi pyrkii herättämään asiakkaiden, rahoittajien ja yhteistyökumppaneiden mielenkiinnon hanketta kohtaan. Markkinointitoimilla pyritään helpottamaan PalMall-organisaation ja kohderyhmien kohtaamista ja viestintää yhteistyön saavuttamiseksi. Markkinointistrategian keskeisinä tavoitteina on tarjota selkeät palvelukuvaukset eri kohderyhmiä varten ja, kehittää suhdeverkostoa ja sen

hyödyntämistä toiminnassa. Markkinointistrategia tähtää hyvään projektin hallintaan ja prosessien selkiyttämiseen. Markkinoinnin suunnittelulla pyritään myös yleisesti parantamaan viestintää.

3.2 Kohderyhmät

PalMall:n ollessa suunnitteluvaiheessa markkinoinnin kohderyhmiksi tulee valita ne ryhmät, joihin markkinointi pyrkii hankkeen suunnitteluvaiheessa vaikuttamaan. Erotella voidaan kolme eri ryhmää. Potentiaaliset asiakasorganisaatiot, rahoittajat, mahdolliset yhteistyökumppanit ja välilliset yhteistyökumppanit, kuten erilaiset verkostot. Nämä ryhmät voidaan jakaa pienempiin segmentteihin.

Potentiaaliset asiakasyritykset, jotka osallistuvat hankkeen toteutukseen, ja joissa tutkimus ja kehittämistyö tapahtuu, ovat hankkeen sidosryhmien keskiössä. Asiakasyrityksiksi pyritään tavoittamaan palvelusektorilla toimivat yritykset. Tämän ryhmän jakaminen segmentteihin ei ole välttämätöntä, koska toimialalla ei ole hankkeen kannalta väliä, eikä sitä myöskään markkinoinnissa korosteta.

Rahoittajasegmentteinä voidaan erotella taiteen soveltavaa käyttöä tukevat tai sitä tutkimusavusteisesti tukevat tahot ja esimerkiksi eri tavoin yritysten innovointikyvyn parantamiseen tähtäävät tutkimus- tai kehittämisohjelmat, jotka rahoittavat erilaisia tutkimus- ja kehittämishankkeita. Hankkeen on tarkoitus kehittää asiakasorganisaatioiden vuorovaikutustaitoja, mikä edistää välillisesti myös työntekijöiden hyvinvointia. Se voi tarjota myös oman rahoitusalueen työhyvinvoinnin tutkimuksen ja kehittämisen saralla. Koska PalMall-hanke tähtää kansainväliseen tiedon levitykseen, tulee myös EU-rahoituksen lisäksi kartoittaa muita mahdollisia ulkomaalaisia rahoittajia.

Yhteistyökumppanit jaetaan omiin ryhmiinsä sen mukaan, minkälaista yhteistyötä minkäkin yhteistyökumppanin kanssa tavoitellaan. Hankkeen valmisteluvaiheessa voidaan tätä ryhmää kutsua soveltavia teatterilähtöisiä palveluita tarjoaviksi toimijoiksi. He kuuluvat markkinoinnin kohderyhmään mahdollisina yhteistyökumppaneina ja verkoston osina. Yhteistyökumppaneina voidaan

segmentoida myös taidelähtöisiä palveluita kehittävät tai tarjoavat verkostot, jotka voivat johtaa yhteistyökumppaneiden jäljille.

4 Markkinointiohjelma

4.1 Tuotteistaminen

Tuotteistamisen lähtee PalMall- hankkeessa palvelujen määrittämisestä ja kuvailusta, eli palvelutuotteiden sisältöjen ja tavoitteiden ymmärrettäväksi tekemisestä. Perimmäisenä tavoitteena tuotteistamisessa on luoda yhteinen kieli hankkeessa toimijoiden välille, ja sen tulee lähteä jo siitä vaiheesta kun yhteistyökumppaneita lähetetään. Hankkeessa on eroteltavissa kaksi palvelutuotetta, jotka palvelevat eri kohderyhmiä ja ovat tavoitteiltaan siten erilaiset. Näiden kahden eri palvelun ero pitää tiedostaa, jotta markkinointi osataan suunnata mielekkäästi oikeisiin kohderyhmiin. Karkeasti ottaen tuotteina ovat palvelu ja tieto. Tässä prosessissa tuotteistaminen pitää mieltää prototyyppituotteistamisena, koska vasta valmiina, hankkeen loputtua, tuote on saanut lopullisen muotonsa. Lukijaa pyydän myös huomioimaan, että esitetyt kohdat ovat karkeahkoja esimerkkejä, koska näiden palvelutuotteiden sisältö on vielä avoin.

Ydinosaaminen

PalMall-hankkeessa ydinosaaminen perustuu tutkimuksen ja kehittämistyön osaamiseen ja kokemukseen. Ydinosaamiseen kuuluu myös hankkeessa käytettävät taidelähtöiset menetelmät, joita käytetään hankkeen vuorovaikutuskoulutusosion järjestetään. Osaaminen pyritään hankkeen aikana mallintamisen (tuotteistaminen) kautta jalostamaan sellaiseen muotoon, että sitä voitaisiin jakaa muillekin toimijoille. PalMall:n palvelut ovat tuotteiden perusmalleja, joista räätälöidään jokaiselle asiakkaalle sopiva versio. Räätälöinti ei perustu niinkään palvelukonseptiin, vaan sen sisältöön. Jokainen asiakasyritys on erilainen, mutta kehittämistyötä lähdetään tekemään kaikissa yrityksissä samalla menetelmäkokoomalla.

Palvelutuotteen yleiskuvaus

PalMall-hankkeessa on tiedostettava kaksi eri palvelutuotetta. Jako voi vaikuttaa hämmentävältä, mutta se on oikeastaan välttämätön, koska hankkeella on useita eri tavoitteita, joiden kohderyhmätkin ovat erilaisia. Palvelutuotteille on mahdollista kehittää nimet ja laatia yleiskuvaus. Vaikka palvelutuotteet eroavatkin tavoitteiltaan ja osittain kohderyhmiltäänkin, voidaan niille antaa silti yhteinen nimi, joka voi olla hankesuunnitelmassa käytetty Muotoilemme palvelumalleja- ja kulttuureja! tai jokin lyhenne. PalMall ei kuitenkaan viestinnässä käytettynä ole ehkä kaikista paras nimi (vrt. työn otsikko). Hankesuunnitelma ei riitä hankkeen palvelutuotteiden yleiskuvaukseksi, vaikka siitä löytyisikin kaikki tarvittava tietomateriaali. Yleiskuvaus on laadittava asiakasystävällisemmällä tavalla, johon on helppo tarttua ja johon sisältö on muotoiltu ymmärrettävästi. Yleiskuvauksen yhteydessä tulisi esitellä myös referenssit. PalMall-hankkeen referensseinä tulisi esitellä sen projektitiimin osaamisalueita ja tehtyjä töitä, sekä Improvisoi!-hankkeesta saadut tulokset.

Palvelutuote1: Palvelumallien muovaaminen rakentavan vuorovaikutuksen, yhteiskehittämisen ja omaehtoisen innovoinnin avulla.

Tämä palvelutuote koostuu toisiinsa liittyvistä menetelmäkokonaisuuksista, jotka toteutetaan asiakasyrityksessä. Tutkijat vastaavat yritysten omaehtoisesta kehitystyöstä ja uudelleensuunnittelusta ja vuorovaikutuskouluttajat vuorovaikutteisen osan ohjauksesta. Nämä karkeasti ottaen kaksi vaihetta vuorottelevat projektissa ja muodostavat yhdessä monitasoisen ja eri vaikutustasoja sisältävän palvelutuotteen. Tämä palvelutuote on asiakkaan subjektiiviseen arviointiin perustuva kokemus, jonka tuotantoprosessiin asiakkaat osallistuvat itse. Asiakkaan tavoitteena on ratkaista ainutkertainen ongelmansa palvelutuotteen avulla.

Palvelutuote 2: Tutkimustiedon tuottaminen uudentyyppisistä palvelujen muotoilua ja palvelukyvyyn kehittämistä palvelevista menettelytavoista ja ratkaisuista.

Tämä palvelutuote syntyy hankkeesta saadusta tutkimustiedosta ja sen synnyttäjinä toimivat kaikki hankkeeseen osallistujat, niin tutkijat, vuorovaikutuskouluttajat kuin asiakkaatkin. Vaikka tutkija luo teoriapohjan, väittämät ja kirjoittaa tutkimusraportin,

ovat kaikki hankkeeseen osallistuvat tärkeässä osassa tutkimustiedon synnyttämisessä ja tiedon välittämisessä. Hankeen menetelmät on myöhemmässä vaiheessa tarkoitus itsessään tuotteistaa yleisesti käytettäväksi menetelmäkokonaisuudeksi. Tämä palvelutuote on luonteeltaan jatkuvasti kehittyvä ja sen sisältö muuttuu hankkeen edetessä. Sille on kuitenkin mahdollista luoda melko tarkatkin suuntaviivat, kuten projektisuunnitelmassa on tehty.

Ydinpalveluina on siis (1), tarjota asiakasyrityksille asiantuntijapalvelua, jota he voivat hyödyntää toimintansa kehittämisessä ja (2), tuottaa yleisesti hyödynnettävää tietoa erilaisten toimijoiden käyttöön. Hanke tulee nähdä näiden kahden palvelun kokonaisuutena. Tuotekuvaukset laaditaan Palvelutuote 1:n ja 2:n mukaan, vaikka ne esitetäänkin samassa yhteydessä. Tuotekuvaukseen tulisi vielä myös yhdistää kuvaus referensseistä, joita organisaation projektiimi ja aikaisemmat työt (Improvisoi!-hanke) parhaiten edustavat. Mutta koska projektitiimi on vielä avoinna ja Improvisoi! -hankkeen loppuraportti ei ole valmistunut, en niitä alueita ota tähän mukaan.

Palvelutuotteen käyttötarkoitus ja asiakkashyödyt

Palvelutuote 1:

”Yritysten ja organisaatioiden sisäisen kyvykkyyden ja osaamisen kehittäminen omien palvelujen, palveluprosessien ja palvelukonseptien innovoimisessa.”

Hankkeen keskiössä on asiantuntijapalvelu, jonka tavoitteena on tarjota eri menetelmin tapahtuvaa yrityksen toimintaa kehittävää tutkimus-, konsultaatio- ja valmennuspalvelua. Asiakkaina voidaan nähdä mikä tahansa palvelusektorin yritys tai organisaatio, jotka ovat kinnostuneita uudelleen pohtimaan sisäisiä toimintatapojaan. Asiakkailta odotetaan ennen kaikkea hankkeeseen sitoutumista ja kehittämisintoa. Tavoitteena on yhteiskehittämisen ja tiiviiseen vuorovaikutukseen perustuvalla tavalla kehittää yritysten tai organisaatioiden omaa kyvykkyyttä palvelujen, palveluprosessien ja palvelukonseptien innovoimisessa.

Palvelutuote 2:

”Tavoitteena tuottaa yleisesti hyödynnettävissä olevaa suunnittelu- ja muotoilutietoa palvelumallien kehittämisessä kohdattavista haasteista, vaihtoehtoisista

ratkaisumalleista ja erityisesti rakentavaan vuorovaikutukseen, yhteiskehittämiseen ja omaehtoiseen kehittämiseen perustuvasta uudentyyppisestä lähestymistavasta.”

Luovuuden ja taiteen yhdistäminen liike-elämää palveleviin tavoitteisiin on ollut viime vuosina yksi kasvava luovan talouden toimintakenttä ja tulonlähde. Toisena trendinä on ollut nähtävissä yritysten jatkuva kehittämisinto kiristyvässä kilpailussa, jolloin erilaiset yritysten toimintaa parantavat menetelmät herättävät yritysjohdossa kiinnostusta. Eri menetelmien tehokkuudesta yritysten toiminnan kehittämisessä ei ole kovinkaan paljoa saatu tutkimustietoa. PalMall-hanke on edellekävijä yhdistäessään tutkimukselliset kehittämiskeinot teatterilähtöisiin menetelmiin ja tuottaessaan yleisesti hyödynnettävissä olevaa tietoa sekä taidemaailman, että yritysmaailman tarpeisiin. Tämän palvelutuotteen asiakkaina voidaan nähdä rahoittajat ja myös muut hankkeen tutkimussisällöstä kiinnostuneet toimijat. Tavoitteena on löytää kumpaakin osapuolta, hanketta ja rahoittajaa, tyydyttävä ratkaisu, jossa molempien intressit huomioidaan. Hanke haluaa toteuttaa omia päämääriään, mutta se voi tutkimuksessaan painottaa erityisesti jotain rahoittajan tilaamaa tietoa. Toiselle tämän tuotteen, eli tiedon, asiakkaalle yhteistyökumppaneille tuotteen arvo saattaa piillä tutkimustiedon hyödyntämisessä, verkostoitumishalussa ja oman toimintansa esille tuomisessa hankkeen avulla. Palvelutuotteelle 2 on siis nähtävä kaksi asiakasryhmää, rahoittajat ja yhteistyöverkostot.

Prosessikuvaus

PalMall-hankkeen palvelutuotteesta 1 on laadittu prosessikaavio, joka on suuntaa antava. Sen pohjalta on mahdollista laatia kattavampi prosessikaavio ja toiminnasta tulisi laatia myös sisäinen prosessikaavio. Eli yksi prosessikaavio kuvantamaan hankeorganisaation sisäistä toimintaa ja yksi prosessikaavio kuvaamaan hankkeen asiakkaille näkyvää prosessia. Kaaviot tulee avata mahdollisimman yksiselitteisesti ymmärrettäväksi, ja niiden tulisi sisältää myös tarkemmat aikataulut. Prosessin kuvaaminen on tärkeää eri vaiheiden ymmärtämiseksi ja tunnistamiseksi. Silloin jokaista vaihetta voidaan analysoida erikseen ja tehdä täsmäkorjauksia toimimattomaksi havaittuihin osiin. Myös kustannuksia voidaan arvioida vaiheittain.

Alla esitän esimerkin palveluprosessin rungosta, joka havainnollistaa prosessikuvauksen pääsuunnat. Esimerkkini kuvaa isommassa mittakaavassa koko

asiakkaalle tarjottavaa palvelutapahtumaa alusta loppuun. Myös esimerkiksi kohdasta 4: ”Prosessi alkaa” tulisi laatia tarkka prosessikuvaus erikseen. Kohta 4 kuvaa ”pikakelattuna”, mitä palvelutuote 1 sisältää.

1. Asiakkaan kanssa käydään projektisuunnitelma läpi ja solmitaan yhteistyösopimus.
2. Asiakkaan kanssa kartoitetaan heidän tilanteensa, tarpeensa ja tavoitteensa ja laaditaan tarkempi suunnitelma ja kuvaus yrityksen yksilöllisistä tavoitteista, joihin prosessissa pyritään. Asiakasta henkilökuntineen haastatellaan, eli tehdään alkukartoitus.
3. Käydään projektisuunnitelma yksityiskohtaisesti läpi ja laaditaan asiakasyrityksen kanssa aikataulu prosessin toteuttamisesta. Aikataulua joudutaan todennäköisesti vielä muokkaamaan prosessin edistyessä, mutta suuntaviivat ja tapaamiskerrat lyödään lukkoon.
4. Prosessi alkaa. Prosessissa vaihtelevat asiakasyrityksissä tapahtuva ohjattu kehittämistyö, vuorovaikutuskoulutukset, tulevaisuustyöpajat, tutkimus, asiakkaan itseohjautuvat ”kotitehtävät”, väliarvioinnit.
5. Projektin lopuksi se arvioidaan ja asiakasyrityksessä tehdään haastatteluja ja kyselyjä.
6. Projektin raportointi saatujen kokemusten ja loppuarvion perusteella. Tulokset raportoidaan asiakkaalle.
7. Loppuraportointi. Tulokset, eli tutkimus julkaistaan rahoittajille ja yleisille jakelukanaville, yhteistyökumppaneille.

Tuotteen konkretisointi

PalMall-hankkeen palvelutuotteiden konkretisointiin kiinnittää huomiota niiden ”näkyväksi tekemiseksi”. Hankkeesta tulisi laatia sekä sähköiset, että painetut esitteet, joissa esiteltäisiin PalMall-organisaatio ja sen tarjoamat palvelut. Konkretisoinnin apuna voidaan käyttää Improvisoi! –pilottihankkeen loppuraporttia ja mahdollisesti muitakin tutkimustuloksia, jotka sivuavat hankkeen päämääriä.

Kustannukset

Palvelutuotetta esitellessä annetaan yleensä jonkinlainen arvio sen kustannuksista. Mutta koska PalMall-hanke on tuotekokonaisuus, ei sen palvelun osia voida varsinaisesti hinnoitella. Budjettiesityksessä kuvataan hankkeesta syntyvät kustannukset eri osa-alueittain ja pohditaan minkälaisen osan asiakasyritykset voisivat hankkeen kustannuksista maksaa. Asiakasyritysten kanssa voidaan neuvotella summasta, jolla he ovat halukkaita lähtemään mukaan hankkeeseen ja pyrkiä osallistumistuloilla kattamaan osa hankkeen budjetista. Vaikka hankkeen rahoitus olisi mahdollista saadaikin täysisuuruisena rahoittajilta, kannatan asiakasorganisaatioiden osallistumismaksua siitä syystä, että sillä voidaan varmistaa yritysten sitoutumista ja hankkeen loppuun viemiseksi.

Aikataulu

Palveluprosessista on laadittava aikatauluesitys, josta selviää eri vaiheiden aikataulut suurpiirteittäin. Tarkemmat aikataulut selviävät vasta, kun asiakasorganisaatioiden kanssa on selvitetty heidän osallistumistaan. Aikataulu on kuitenkin mahdollista ja välttämätöntäkin melko varhaisessa vaiheessa lyödä lukkoon.

Vastuuhenkilöt ja -alueet

Vastuutehtävät ja -alueet tulisi määritellä mahdollisimman tarkkaan ennen hankkeen käynnistämistä. Siitä tulisi myös selvittää kaikkien projektiin osallistuvien henkilöiden mahdollisimman tarkkaan määritelty työaika ja työhön kuuluvat tehtävät. Suunnitelman mukaan VTT tulee toimimaan projektissa vastuullisena tahona ja tutkija Tapio Koivisto hankkeesta vastaavana projektipäällikkönä. VTT:ltä osallistuu hankkeeseen myös toinen tutkija ja lisäksi ydinorganisaatioon tulee kuuluvaksi myös vuorovaikutuskoulutuksesta vastaava henkilöt. Nämä seikat ovat kuitenkin vielä avoimia.

4.2 Viestintä

PalMall-hankkeessa erityisesti henkilökohtaisen myyntityön ja suhdetoiminnan merkitys korostuu. Myös erilaiset verkostotapaamiset ja vanhojen kontaktien hyödyntäminen voivat olla hyviä väyliä sopivien kumppaneiden löytämiseen. Referenssien esittely ja palvelukuvaukset ovat keskeinen osa markkinointiviestintää. Saaduista kokemuksista kootut palautteet ja tulokset voivat vakuuttaa sekä rahoittajat, että asiakasyritykset. PalMall-hankkeessa painopiste markkinointiin on haettava verkostoja huomioivalla markkinoinnilla. Vaikka PalMall-hanke kilpaileekin osin samoista asiakkaista kuin saman alan hankkeet tai verkostot, tulee kilpailijat ensisijaisesti nähdä yhteistyökumppaneina ja yhtenä markkinointiviestinnän kohderyhmänä.

Hankesuunnitelman pohjalta on laadittava sekä sähköiset, että painetut esitteet kullekin kohderyhmälle. Potentiaalisia asiakasyrityksiä voidaan alussa lähestyä myös sähköisin esittelykirjein, joissa hanke esitellään ja yrityksille tarjotut palvelut tuodaan hyvin esiin. Mikäli kiinnostus herää, voidaan markkinointityötä mennä jatkamaan tapaamisiin ja neuvotteluihin. Yksi keskeinen markkinoinnin keino on hankkeen olemassa olevien ja mahdollisten yhteistyökumppaneiden verkostojen hyödyntäminen hankkeen etsiessä sopivia asiakasyrityksiä. Yhteistyökumppaneita voidaan myös lähestyä esittein tai heti suoraan ottamalla henkilökohtaisesti yhteyttä verkostoja hyödyntäen. Eri rahoittajia varten voidaan laatia hieman eri tavoin painotettuja tiivistelmiä hankesuunnitelmasta. Hankesuunnitelmaa muokataan sitten rahoittajien intressien mukaan, jolloin saavutetaan kaikkia tyydyttävä lopputulos.

Mediajulkisuus

PalMall-hankkeen kohdalla mediajulkisuudella pyritään saavuttamaan positiivista huomiota hankkeelle ja siihen osallistuville toimijoille. Mediajulkisuus tukee tiedotustyötä ja auttaa hanketta sen tavoitteissa tiedon julkistamisen ja uusien verkostojen syntymisessä. Mediajulkisuutta ei voi saada ilman tiedotustyötä, joten PalMall-hankkeen kohdalla tiedotusta on suunnattava sekä sisäisesti hankkeen kohderyhmille ja hankeorganisaatiolle, sekä ulospäin tiedotusvälineille. VTT:llä on oma tiedotusosasto, joiden palveluja myös PalMall-hanke voi hyödyntää. Sen lisäksi se vaatii oman viestintäsuunnitelman tekemistä, koska saattaa olla, että tutkimusorganisaation ”tiedotussateenvarjo” ei kata esimerkiksi taidealan toimijoita.

Sisäinen viestintä

Viestinnässä tulisi korostaa avoimuutta myös asiakkaiden suuntaan ja asiakkaat tulisi sitouttaa heti alusta alkaen hankkeen sisältöjen suunnitteluun. Hankkeen käynnistyttyä viestintää voidaan hoitaa sähköpostitse ja palaverien. Viestintää helpottaisi hanketta varten rakennettu Internet-sivusto, jollaista Improvisoi!-hankkeella ei ollut käytössään. Sivustolla voitaisiin julkaistaan tietoa hankkeesta, sen etenemisestä ja lopulta tuloksista. Verkkopalvelussa hankkeeseen osallistuvat asiakasyritykset, rahoittajat ja yhteistyökumppanit voivat käydä keskustelua, esittää kysymyksiä ja verkostoitua. Se toimisi viestinnän tärkeänä työkaluna kooten eri yhteistyötahoja yhteen. Verkkopalveluun voisi sisällyttää hankkeen intra-sivuston, jonka kautta yhteydenpito hankkeeseen osallistuvien kautta voitaisiin hoitaa. Intrassa olisi koottu jokaiselle asiakasyritykselle omat sivustonsa, jossa olisi nähtävillä jokaista asiakasyritystä koskevat aikataulut, suunnitelmat, väliraportit ja muut hanketta koskevat tiedot. Intran käyttö helpottaisi viestintää, koska se kokoaisi ”yksiin kansiin” koko hankkeen ja sinne olisi helpompi tiedottaa muuttuneista aikatauluista, tuloksista yms. Verkkopalvelussa voisi olla julkaisuja myös muista samantyyppisistä hankkeista tai tutkimuksista. Intrassa, ja miksei myös julkisemmassakin osassa sivustoja voisi olla blogi-osuus, jossa kokemuksia olisi helppo jakaa.

4.3 Henkilökunta

Henkilöstön vuorovaikutustaidot ovat keskeisessä asemassa hankkeen kaikissa vaiheissa. Koska markkinointi perustuu pitkälti henkilökohtaisiin suhteisiin ja viestintään eri verkostoissa, on ydinhenkilöstön oltava motivoitunutta ja sitoutunutta viestinnän toimenpiteisiin. Hankkeen markkinointi vaatii hankkeen valmisteluvaiheessa kaikkien suurinta aktiivisuutta, jotta asiakkaat ja rahoittajat löydetään. Se edellyttää viestimistä olemassa olevan verkoston suuntaan ja uuden verkoston luomista. Henkilöstö on hankkeen tärkein markkinointiresurssi. Myös PalMall-hankkeen kohdalla markkinointityölle on löydettävä tekijä. Hankkeen asiantuntijatyöstä kehittämisen ja tukimuksen alueella toimiva projektitiimi keskittyy omaan tehtävänsä muiden töiden ohella, eikä heillä ole resursseja hoitaa tarvittavassa mittakaavassa markkinointityön vaatimia ponnistuksia. PalMall-hankkeen kohdalla olisikin tärkeää pohtia erillisen viestintäammattilaisen tai koordinaattorin palkkaamista tehtävään työtehtävien järjeistämiseksi ja viestinnän ja koordinoinnin parantamiseksi. Projektikoordinaattori voi toimia hankkeen

käynnistämisvaiheessa markkinoinnin suunnittelussa ja toteutuksessa, verkostoitujana ja yhteistyön tunnustelijana asiakasorgansiaatioiden ja yhteistyökumppaneiden suuntaan. Hankkeen käynnistyttyä koordinaattori voi huolehtia viestinnästä sekä hankkeen sisällä, että ulospäin. Hankkeen kehittämis- ja tutkimustyöhön osallistuvat asiantuntijat voivat tällöin keskittyä omaan osaamiseensa ja jättää markkinoinnin ja viestinnän tehtävät sen alueen osaajalle. Projektikoordinaattorin palkkaaminen on perustelua sen suunnatessa henkilöstöresurssit järkevästi ja sen auttaen hankkeen tavoitteiden toteuttamisessa muun muassa pitkäjänteisen prosessin läpiviemiseksi ja hankkeesta saadun tiedon levittämiseksi.

4.4 Aikataulu

Hankkeen aikataulua on lykätty alkuperäisestä suunnitelmasta, jolloin sen oli määrä alkaa elokuussa 2011. Aikatauluasioiden ollessa vielä monelta suunnalta avoimia, en laadi mitään aikataulusuunnitelmaa, mutta ehdotan kuitenkin, että markkinoinnin ensimmäinen vaihe voitaisiin aloittaa heti, kun suunnitelma on hyväksytty. Markkinoinnissa kannattaa lähteä liikkeelle kartoittamalla hankkeen mahdollisia yhteistyökumppaneita, eli soveltavia teatterimenetelmiä tarjoavia toimijoita. Kun sopiva yhteistyökumppani/kumppanit on löydetty, voidaan heidän kanssaan suunnitella kehittämistyön runko, jossa määritellään tavoitteet ja menetelmät. Tässä vaiheessa on syytä laatia aiesopimus, jossa määritellään myös pääpiirteittäin hankkeen aikataulua ja siihen käytettävää aikaa ja vastuualueita. Tämän jälkeen voidaan asiakasyrityksiä lähestyä. Asiakasyrityksille tarjotaan yhteistyössä suunniteltua palvelukokonaisuutta, joka on hankesuunnitelman osa. Sopivien asiakasyritysten löydettyä laaditaan heidän kanssaan aiesopimukset, jossa myös määritellään tavoitteet, menetelmät, vastuualueet ja alustavat aikataulut. Tämän jälkeen täsmennetään taas hankesuunnitelmaa ja lähestytään rahoittajia. Osaa rahoittajista voidaan ehkä lähestyä jo aiemmassakin vaiheessa, mutta mitä pidemmälle tehty suunnitelma, sitä helpompi on rahoitusta saada.