

Opinnäytetyö (AMK)

Liiketalouden koulutusohjelma

Markkinointi

2011

Mari Lärka

SUUNNITTELUN AVULLA TEHOA NONPROFIT-ORGANISAATION MARKKINOINTIIN



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Mari Lärka

SUUNNITTELUN AVULLA TEHOA NONPROFIT-ORGANISAATION MARKKINOINTIIN

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli luoda perusta Turun Lihastautiyhdistyksen hallinnoiman Avustajakeskuksen markkinointisuunnitelmalle. Kyse oli toiminnallisesta opinnäytetyöstä. Tavoitteena oli aikaansaada käytännönläheinen työ, joka toimii lähtölaukauksena Avustajakeskuksen markkinoinnin kehittämiseksi. Tarvittava tieto saatiin haastattelemalla Avustajakeskuksen jäseniä ja perehtymällä erilaisiin Avustajakeskukseen liittyviin raporteihin, toimintasuunnitelmiin ja prosessikuvauksiin. Avustajakeskuksen henkilökunnalla teetätettiin myös SWOT- analyysi. Laaditussa suunnitelmassa keskityttiin erityisesti lähtökohta-analyysin tekemiseen, strategiaan valintaan, tavoitteiden laadintaan ja sekä toimintasuunnitelman tekoon. Markkinointiviestinnän keinoissa painotettiin toimeksiantajan pyynnöstä henkilökohtaista myyntityötä.

Opinnäytetyön teoreettisena viitekehystenä käytettiin nonprofit-organisaation eli voittoa tavoittelemattoman organisaation markkinointia. Työssä hyödynnettiin myös markkinoinnin suunnittelua ja markkinointiviestintää käsittelevää kirjallisuutta.

Avustajakeskus sai opinnäytetyön tuloksena tietoperustaa, jonka avulla se voi jatkossa lähteä kehittämään systemaattista markkinoinnin suunnittelua.

ASIASANAT:

Markkinointisuunnitelma, myynti, nonprofit-organisaatio, markkinointiviestintä

BACHELOR'S THESIS | ABSTRACT

UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Business | Marketing

June 2011 | 53

Maija Nolvi

Mari Lärka

PLANS FOR MORE EFFICIENT MARKETING IN A NONPROFIT ORGANIZATION

The purpose of this thesis was to prepare the basis for a marketing plan to Avustajakeskus, which is managed by the Muscular Disease Society of Turku. It was a functional thesis. The aim was to create a practical study, which is the starting point for developing the marketing of Avustajakeskus. The required information was received by interviewing the members of Avustajakeskus, studying related reports, action plans and process descriptions. The staff of Avustajakeskus was also asked to make a SWOT analysis. The drawn up plan focused in particular on the starting point analysis, selection of strategi, making goals, and actionplan. In marketing communication the focus was on personal selling, on the request of the Avustajakeskus.

The material used for the theoretical framework of this thesis included literature of nonprofit organizations marketing, marketing planning and marketing communications. As the result of this thesis Avustajakeskus received information base, enabling it to continue to develop a systematic marketing planning.

KEYWORDS:

Marketing plan, selling, marketing communications, nonprofit-organization

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	5
1.1 Turun seudun lihastautiyhdistys ry ja Avustajakeskus	6
1.2 Henkilökohtaisen avun keskus -projekti	7
2 NONPROFIT-ORGANISAATIO	9
2.1 Nonprofit-organisaation erityispiirteet	9
2.2 Nonprofit-organisaatioiden luokittelu	10
3 SUUNNITTELUPROSESSI	12
3.1 Suunnittelun vaiheet	12
3.2 Suunnittelun haasteet	14
4 LÄHTÖKOHTA-ANALYYSI	17
4.1 Sisäinen analyysi	17
4.1.1 Missio	17
4.1.2 Resurssit	19
4.1.3 Tuotteet	21
4.1.4 Yhteistyösuhteet	22
4.2 Ulkoinen analyysi	23
4.2.1 Ympäristöanalyysi	23
4.2.2 Kilpailija-analyysi	25
4.3 SWOT-analyysi	28
4.3.1 Vahvuudet ja heikkoudet	30
4.3.2 Mahdollisuudet ja uhat	32
5 TAVOITTEET JA STRATEGIA	34
5.1 Tavoitteiden määrittely	34
5.2 Strategian valinta	35
5.2.1 Segmentointi	35
5.2.2 Fokusointi	36
5.2.3 Positointi	36
5 KILPAILUKEINOT	37
5.3 Tuote	38
5.4 Hinta	39
5.5 Saatavuus	40
5.6 Markkinointiviestintä	41

5.6.1Henkilökohtainen myyntityö	42
5.6.2Mainonta ja mediajulkisuus	46
5.6.3Suhdetoiminta	47
6 POHDINTA	49
LÄHTEET	51
KUVIOT	
Kuvio 1. Suunnitteluprosessi (Rope 2003b)	13
Kuvio 2. Tuotteen kolme eri tasoa (Vuokko 2004)	38
Kuvio 3. Myynnin ympyrä (Aalto & Rubanovitsch 2007)	43
TAULUKOT	
Taulukko 1. SWOT-analyysi	29

1 JOHDANTO

Tämä opinnäytetyö käsittelee nonprofit-organisaation markkinointia. Nonprofit-organisaatiolla tarkoitetaan voittoa tavoittelematonta organisaatiota, jonka ensisijaisena päämääränä ei ole voiton tuottaminen vaan mission toteuttaminen. Tämä tarkoittaa, että nonprofit-organisaatiossa on tärkeää, minkä vuoksi ja ketä varten toimintaa harjoitetaan. (Vuokko 2004, 15.) Nonprofit-organisaatioiden toiminta koskettaa jokaisen suomalaisen elämää monin eri tavoin elinkaaren eri vaiheissa. Jo lapsena käydään terveyskeskuksissa, tarhoissa, kouluissa ja erilaisten järjestöjen järjestämässä tapahtumissa. Myöhemmin harrastetaan esimerkiksi partiota tai jalkapalloa. Aikuisina ollaan ehkä töissä yhdistyksissä tai mukana liiton toiminnassa. Vanhuksina käytetään vanhainkotipalveluja.

Markkinointia pidetään perinteisesti yritysten keinona saavuttaa myyntiä ja kilpailuetua markkinoilla. Myös nonprofit-organisaatiot joutuvat kilpailemaan sekä keskenään että kaupallisten yritysten kanssa saadakseen rahoitusta ja jäseniä toiminnalleen. Tästä syystä markkinoinnin suunnittelu on tärkeää myös nonprofit-organisaatioissa.

Työn aihe on perustan luominen Turun seudun lihastautiyhdistyksen hallinnoiman Henkilökohtaisen avun keskus -projektin markkinoinnin suunnittelulle. Projekti on jatkokehittämishanke yhdistyksen 15 vuotta toimineelle, vapaaehtoisia avustajia välittävälle Avustajakeskukselle. Toimeksiantaja on pyytänyt erityisesti tietoa sosiaalisten medioiden käytöstä sekä materiaalia henkilökohtaisesta myyntityöstä. Avustajakeskukselle on tekeillä myös toinen opinnäytetyö, jonka kanssa teoriaosa on osittain yhteinen. Toinen työ käsittelee lähemmin sosiaalisia medioita, kun tämä työ keskittyy henkilökohtaiseen myyntiin. Sosiaaliset mediat on tästä syystä jätetty tämän työn ulkopuolelle. Itselläni on kokemusta erilaisista myyntitehtävistä jo yli kymmenen vuoden ajalta, minkä vuoksi myynti on itselleni läheinen aihe.

Opinnäytetyö on toiminnallinen ja tavoitteena on tehdä käytännön läheinen työ. Avustajakeskuksen henkilökunnalla ei ole markkinoinnin asiantuntemusta, jonka

avulla se pystyisi kehittämään markkinointiaan. Tämän työn tarkoituksena onkin toimia lähtölaukauksena markkinoinnin ja markkinointiviestinnän kehittämiseksi. Työ antaa myös kyseisen organisaation henkilökunnalle työkaluja, joiden avulla se voi myydä palvelujaan kunnille. Avustajakeskuksen markkinoinnin suunnittelussa keskitytään erityisesti lähtökohta-analyysin tekemiseen, strategian valintaan, tavoitteiden laadintaan ja sekä toimintasuunnitelman tekoon. Suunnitteluprosessin viimeiset vaiheet eli suunnitelman toteuttaminen ja seuranta eivät kuulu tähän opinnäytetyöhön, vaan niistä vastaa Avustajakeskus.

Markkinoinnin suunnittelussa tarvitaan paljon tietoa toimeksiantajasta ja sen palveluista. Tarvittava tieto saadaan haastatteleamalla projektin jäseniä ja perehtymällä erilaisiin projektiin liittyviin raportteihin, toimintasuunnitelmiin ja prosessikuvauksiin. Avustajakeskuksen henkilökunnalle tehdään SWOT-analyysi, jonka tuloksia käytetään suunnittelun lähtökohta-analyysissä.

Työn teoreettisessa osassa keskitytään markkinoinnin suunnitteluun nonprofit-organisaation näkökulmasta. Tietoperustassa keskeisiä lähteitä ovat Pirjo Vuokon, David L. Radoksen ja Adrian Sergeantin teokset nonprofit-organisaatioiden markkinoinnista.

1.1 Turun seudun lihastautiyhdistys ry ja Avustajakeskus

Turun seudun lihastautiyhdistys ry on neurologisia lihastauteja sairastavien ihmisten etujärjestö, joka on perustettu vuonna 1981. Yhdistyksen toiminta-alueeseen kuuluvat Varsinais-Suomi, Satakunta ja Ahvenanmaa. Turun seudun lihastautiyhdistys ry on valtakunnallisen Lihastautiliitto ry:n jäsenyhdistys. Lihastauteja sairastavien ihmisten etujärjestönä Turun seudun lihastautiyhdistys ry toimii yhdyssiteenä sairastuneiden, heidän läheistensä, eri alojen asiantuntijoiden ja viranomaisten välillä. Yhdistys välittää tietoa lihassairauksista, niiden hoidosta, kuntoutuksesta, tutkimuksesta, sosiaaliturvasta ja järjestötoiminnasta. Yhdistys järjestää myös koulutusta, tekee neuvontatyötä, tiedottaa, järjestää jäsentapaamisia erilaisin teemoin ja toteuttaa lyhyitä sopeutumisvalmennuskursseja eri diagnoosiryhmille. (Turun seudun lihastautiyhdistys ry, 2011.)

Avustajakeskus on välittänyt vuodesta 1993 alkaen vapaaehtoisia avustajia ja oppaita liikunta-, näkö- ja kehitysvammaisille henkilöille. Avustajia välitetään vapaa-ajantoimintoihin kuten harrastuksiin ja asiointeihin. Avustajakeskus toimii yhteistyössä kuntien vammaisjärjestöjen, sosiaali-, terveys- ja liikuntatoimien, seurakuntien sekä muiden tarpeellisten julkisen sektorin tahojen kanssa kehittääkseen toimintaansa. (Avustajakeskus, 2010.)

1.2 Henkilökohtaisen avun keskus -projekti

Henkilökohtaisen avun keskus -projekti aloitti toimintansa 1.3.2007 Raha-automaattiyhdistyksen (RAY) tukemana 5-vuotisena kehityshankkeena. Projekti on jatkokehittämishanke Turun seudun lihastautiyhdistyksen avustajia välittävälle Avustajakeskukselle. Kehittämisen eri osa-alueet muodostavat kolmikannan: työnantajat, avustajat ja rahoittajat. Projektia hallinnoi Turun seudun lihastautiyhdistys ry. Mukana projektissa on Varsinais-Suomen ja Etelä-Satakunnan alueelta 12 liikunta-, näkö- ja kehitysvammaisten järjestöä. Lisäksi hankkeessa on 12 kuntaa, muutama oppilaitos, yksi osuuskunta, Julkisten ja hyvinvointialojen liitto (JHL), työvoimahallinto ja lääninhallitus. Palveluperiaate on, että avustajavälitys ja tukipalvelut kuuluvat kaikille tarvitseville. (Henkilökohtaisen avun keskus –projekti , 2008, 1.)

Projektin tavoitteena on alueella toimivan asiantuntijuuden, palvelujen sekä yhteistyön kehittäminen ja yhteensovittaminen niin, että ne ovat vammaisten työnantajien, avustajien ja kuntien sekä muiden yhteistyötahojen käytettävissä ja saavutettavissa. (Henkilökohtaisen avun keskus –projekti, 2008, 2.)

Henkilökohtaisen avun keskus –projekti kehittää toimintojaan tukipaketiksi, jonka osia ovat:

- palkallisten avustajien välittäminen alueellisena palveluna
- avustajien kouluttaminen ja tukeminen
- palkallisten avustajien rekrytointi vakituisiin ja sijaistoimiin
- työsuhteisiin liittyvä tuki työnantajille ja avustajille
- koulutus avustettaville ja avustajille
- työsuhteen tuen kehittäminen

- kuntien ja muiden yhteistyötahojen konsultoinnin kehittäminen, uuden vammaislain tuomien muutosten seuraaminen ja yhteensovittaminen kehitystoimintaan.

Projektilla on RAY:n 5-vuotinen avustus. Kehittämistoiminta rahoitetaan RAY:n sekä kuntien ja järjestöjen yhteisellä tuella. Vuonna 2008 kuntien osuus rahoituksesta kohdentui suoraan työnantajalle avustajan palkkaamisesta aiheutuviin lakisääteisiin kuluihin, joita ovat palkkakulut sivukuluineen. Lisäksi kunnat maksoivat palkanmaksusta aiheutuvat lisäkulut vammaisen työnantajan puolesta palkanmaksua hoitavalle sijaismaksajalle. Kehittämistyön osalta kunnat osallistuivat toimintaan antamalla projektin käyttöön oman henkilöstönsä työaika ohjaus- ja johtoryhmän sekä tiimien työskentelyyn. (Henkilökohtaisen avun keskus -projekti, 2008, 2-5.)

2 NONPROFIT-ORGANISAATIO

2.1 Nonprofit-organisaation erityispiirteet

Nonprofit-organisaatiolla tarkoitetaan organisaatiota, jonka toiminnan perimmäinen tarkoitus ei ole rahallisen voiton tuottaminen omistajilleen. Nonprofit-organisaatio painottaa toiminnassaan taloudellisen tuloksen sijasta yleensä missiotaan. Tämä tarkoittaa sitä, että tärkeää on, minkä vuoksi ja mitä kohderyhmää varten kyseinen organisaatio toimintaansa harjoittaa. (Vuokko 2004, 9.) Usein nonprofit-organisaatiot saavat alkunsa yksittäisten ihmisten tarpeesta tiettyihin palveluihin, joita julkinen sektori ei tarjoa.

Vaikka nonprofit-organisaation ensisijainen pyrkimys ei ole tuottaa taloudellista voittoa, niin sillä täytyy olla myös taloudellisia tavoitteita. Taloudellisia tavoitteita voivat olla kulujen kattaminen tai mahdollisen rahallisen ylijäämän saavuttaminen. Ylijäämää ei jaeta omistajille, kuten perinteisissä yrityksissä, vaan se käytetään lähinnä investointeihin, joiden avulla organisaatio voi paremmin toteuttaa missiotaan. (Vuokko 2004, 20.)

Nonprofit-organisaatioissa on useita piirteitä, jotka erottavat ne muista tavallisista yrityksistä ja jotka samalla vaikuttavat kyseisen organisaation toimintaan ja markkinointiin. Esiin nousee usein viisi erityispiirrettä. Ensimmäinen on se, että taloudelliset tavoitteet eivät ole ensisijaisia, vaan tavoitteiden tehtävä on edistää missiota. Toinen erityispiirre on se, että kysyntä ylittää usein tarjonnan. Tällöin markkinoinnin tavoitteena ei ole niinkään kysynnän kasvattaminen vaan rahoituksen lisääminen. Kolmas erityispiirre on se, että tavaroiden sijaan asiakkaille tarjotaan usein palveluita ja ajattelutapoja eli niin sanottuja aineettomia hyödykkeitä. Niiden tukena toki voi olla tavaroita kuten esimerkiksi kirjoja ja oppaita. Neljäs erityispiirre on se, että toiminnan ja tavoitteiden arviointiperusteina ei käytetä taloudellisia tunnuslukuja. Menestystä arvioidaan sen perusteella, kuinka hyvin missio on saavutettu ja kuinka tyytyväisiä eri sidosryhmät toimintaan ovat. (Lovelock & Weinberg 1990, 4-7.) Viidentenä erityispiirteenä esiin nousee vapaaehtoistyön merkitys.

Organisaation koko toiminta voi perustua vapaaehtoisten työpanokseen. Vapaaehtoisten lisäksi organisaatiolla voi olla myös palkattuja työntekijöitä. (Vuokko 2004, 28.)

2.2 Nonprofit-organisaatioiden luokittelu

Yhteiskunnassa voidaan erottaa neljä sektoria: yksityinen, julkinen, kolmas ja neljäs sektori. Yksityiseen sektoriin kuuluvat yritykset, jotka ovat voittoa tavoittelevia organisaatioita. Julkiseen sektoriin kuuluvat puolestaan valtio, kunnat ja kuntayhtymät sekä sosiaaliturvarahastot kuten Kansaneläkelaitos. Kolmanteen sektoriin kuuluvat erilaiset järjestöt ja yritykset, joiden päätöksenteko ja toimintatavat ovat epämuodollisempia kuin yksityisen ja julkisen sektorin. Kolmanteen sektoriin kuuluvat organisaatiot eivät tavoittele voittoa, minkä takia puhutaankin nonprofit-organisaatioista. Neljänteen sektoriin kuuluvat kotitaloudet, perheet ja ystäväpiirit eli ihmisten sosiaalisia tarpeita tyydyttävät yhteenliittymät. (Vuokko 2004, 15–16.)

Patentti- ja rekisterihallituksen (2009), mukaan Suomessa oli vuonna 2008 noin 129 000 rekisteröitynyttä yhdistystä. Yhdistykset voidaan jaotella toimialoittain seuraavasti:

- Puoluepoliittiset yhdistykset
- Ammattiin tai elinkeinoon liittyvät yhdistykset
- Sosiaali- ja terveysalan yhdistykset
- Kulttuurialan yhdistykset
- Liikunta-, nuoriso- ja harrastustoiminnan yhdistykset
- Uskonnolliset ja muut elämänkatsomukselliset yhdistykset
- Maanpuolustukseen ja rauhantyöhön liittyvät yhdistykset
- Kansainväliset järjestöt ja ystävyysseurat
- Muut yhdistykset.

Edellä olevasta jaottelusta nähdään, että nonprofit-organisaatioita toimii hyvin monella alalla. Pääosa organisaatioista on jäsenorganisaatioita, jotka pyrkivät toimimaan jäsentensä etujen ja arvojen hyväksi. Tämän lisäksi organisaatio voi tuottaa palveluja myös muille kuin jäsenilleen. Se voi myös valistaa, antaa asiantuntija-apua ja kouluttaa. Edellä esitetyn luokittelun mukaan Avustajakeskus kuuluu sosiaali- ja terveysalan järjestöjen luokkaan.

3 SUUNNITTELUPROSESSI

3.1 Suunnittelun vaiheet

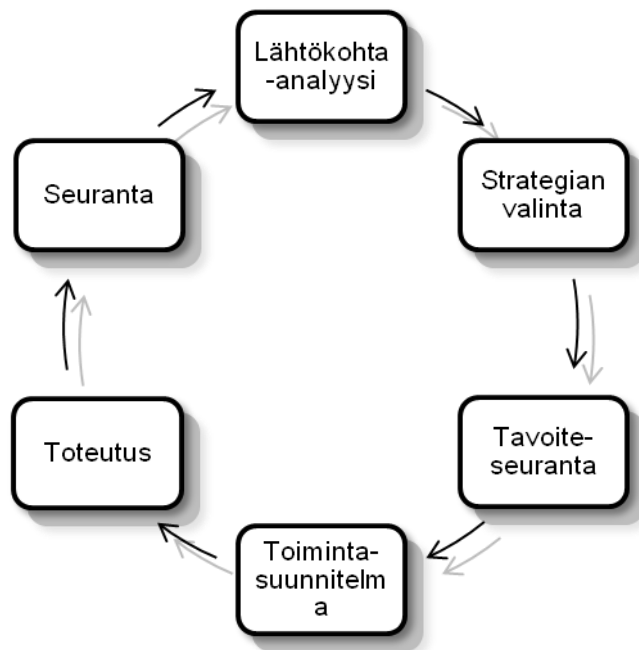
Markkinoinnin suunnittelu määritellään monin eri tavoin. Kaikissa määritelmissä perusajatuksena on kuitenkin se, että suunnittelu koskee aina tulevaisuutta. Markkinoinnin suunnittelun tarkoituksena on vaikuttaa tulevien tapahtumien kulkuun niin, että organisaatio menestyisi mahdollisimman hyvin tulevaisuudessa. (Rope & Vahvaselkä 2000, 26–27.) Westwoodin (2006, 6-7) mukaan markkinoinnin suunnittelu on järjestelmällinen prosessi, jossa tutkimuksen ja analysoinnin avulla määritellään markkinoinnin kohderyhmät, tavoitteet ja toimenpiteet. Markkinoinnin suunnitteluprosessin aikana syntyy markkinointisuunnitelma.

Sargeantin mukaan (2005, 51–55) hyvässä markkinointisuunnitelmassa on kolme vaihetta, joissa jokaisessa etsitään vastauksia omaan erityiseen kysymykseen.

1. Missä olemme nyt? Tämä suunnitelman vaihe sisältää perusteellisen lähtökohta-analyysin. Jotta organisaation on mahdollista suunnitella tulevaisuuttaan, on tärkeää tietää oman organisaation ja sen ympäristön nykyinen tilanne.
2. Mihin haluamme päästä? Tässä suunnitelman vaiheessa määritellään markkinoinnin tavoitteet, jotka suunnitelman avulla halutaan saavuttaa. Tavoite voi esimerkiksi olla taloudellinen, kuten tarvittavan rahoituksen saaminen tai se voi olla imagollinen, kuten organisaation tunnettuuden parantaminen. Nonprofit-organisaatioissa markkinoinnin tavoite voi usein olla myös esimerkiksi asenteisiin ja elämäntapoihin vaikuttaminen.
3. Miten pääsemme sinne? Tässä suunnitelman vaiheessa määritellään ne markkinoinnin toimenpiteet ja strategiat, joilla aikaisemmin asetetut tavoitteet saavutetaan.

Markkinointisuunnitelman tekemiseen ei ole tiettyä, oikeaa tapaa. Suunnitelman prosessi voi vaihdella hyvinkin paljon sen mukaan, minkälainen organisaatio sen on tehnyt. Suunnitelman pääasiat ovat kuitenkin yleensä samanlaiset. Niitä ovat lähtökohta-analyysi, strategiat, tavoitteet ja toimenpiteet. (Sargeant 2005, 51–53.)

Kuviossa 1 on esitetty eräs tyypillinen tapa kuvata suunnitteluprosessin vaiheita.



Kuvio 1. Suunnitteluprosessi (Rope 2003b, 34–35).

Kuvion 1 esittämässä suunnitteluprosessissa on oleellista, että se on jatkuva prosessi, joka on suunniteltu ”ikuisesti kiertäväksi”. Edellisen vaiheen tulokset toimivat pohjana seuraavaan vaiheeseen. Suunnitteluprosessi toimii eräänlaisena karttana, joka ohjaa organisaatiota haluttuun suuntaan. Suunnittelun lähtökohtana ovat erilaiset analyysit organisaation ja sen ympäristön nykytilasta. Analyysien pohjalta määritellään strategia, jonka avulla

päästään tavoitteisiin. Tavoitteet puolestaan muodostavat toiminnan perustan ja antavat perusteet tulosten seurannalle. (Rope 2003a, 34–35.)

Avustajakeskuksen markkinoinnin suunnittelussa noudatetaan pitkälti kuviossa 1 esitetyn suunnittelun vaiheistusta. Suunnitelmassa keskitytään erityisesti lähtökohta-analyysin tekemiseen, strategian laatimiseen ja tavoitteiden asettamiseen. Suunnitteluprosessin viimeiset vaiheet, eli toteuttaminen ja seuranta, eivät kuulu tähän opinnäytetyöhön vaan niistä vastaa Avustajakeskus.

3.2 Suunnittelun haasteet

Suunnitelman sisältöön vaikuttaa usein viisi keskeistä asiaa. Ensimmäinen on organisaation koko. Mitä suurempi organisaatio on, sitä kauemmin prosessi kestää. (Rope & Vahvaselkä 2000, 26–27.) Organisaation koko vaikuttaa myös siihen, millaiset sen resurssit ovat. Pienissä organisaatioissa ei usein löydy ammattitaitoista henkilökuntaa suunnitelman tekemiseen, eikä taloudellisia resurssejakaan ole yhtä paljon kuin suurissa organisaatioissa.

Toinen suunnitelman sisältöön vaikuttava tekijä on johtamisjärjestelmän keskittyneisyys. Johdon tahtotila ja keskittyminen vaikuttavat siihen, kuinka paljon ja miten nopeasti suunnitelma saadaan valmiiksi ja siihen, miten muu henkilökunta saadaan sitoutettua toimintaan. Toimiala on kolmas suunnitelman sisältöön vaikuttava tekijä. Se sanelee muun muassa sen, kuinka pitkä suunnittelujänne on ja esimerkiksi sen, mihin vuoden aikaan suunnittelu tulisi ajoittaa. (Rope & Vahvaselkä 2000, 26–27).

Neljäs suunnitelman sisältöön vaikuttava tekijä on markkina-alue. Mitä useampi markkina-alue organisaatiolla on, sitä pidempi on tarvittava suunnittelu-aika. Viides keskeinen vaikuttava tekijä on organisaation kokemus suunnitelmien tekemisestä. Mitä enemmän kokemusta suunnittelusta organisaatiolla on, sitä sujuvammin suunnitelman tekeminen etenee. (Rope & Vahvaselkä 2000, 26–27.)

Nonprofit-organisaatiossa on olennaista, että suunnitelma palvelee organisaation missiota. Suunnitelman avulla varmistetaan se, että missio näkyy

ja toteutuu myös toiminnassa. Toisin sanoen suunnittelun, kuten myös koko toiminnan, lähtökohtana on organisaation missio. (Sergeant 2005, 53.)

Markkinoinnin suunnittelu saattaa olla vaikeaa, sillä se vaatii tietoa tai oletuksia siitä, mihin pitäisi varautua. Nonprofit-organisaation suunnittelua vaikeuttaa neljä erityistä asiaa. Ensimmäinen niistä on raha. Nonprofit-organisaatioilla ei yleensä ole kovin paljon rahaa käytettävissä markkinoinnin suunnitteluun ja toteutukseen. Toinen markkinoinnin suunnittelua vaikeuttava asia se, että suhtautuminen markkinointiin ja siihen tarvittaviin resursseihin on organisaation sisällä usein negatiivista. Tämä johtuu siitä, että nonprofit-organisaatioiden markkinoinnilla ei ole vielä pitkiä perinteitä. Organisaation sisällä voi olla erimielisyyksiä siitä, käytetäänkö rahoja suoraan jäsenten hyväksi vai organisaation markkinointiin. (Vuokko 2004, 113.)

Kolmas haaste on se, että organisaatiota koskeva päätöksenteko tehdään usein sen ulkopuolella. Organisaation toiminta saattaa olla täysin riippuvainen siitä, että se saa julkisista lähteistä rahoitusta toiminnalleen. Julkisen tahon päätöksentekijät saattavat vaihtua ja samalla myös painotukset ja prioriteetit voivat vaihtua. Neljäs haaste on henkilöstön rakenne. Nonprofit-organisaation henkilökunta koostuu usein vapaaehtoisista työntekijöistä, jotka ovat innostuneet aktiivisesta toiminnasta, mutta eivät välttämättä sen suunnittelusta. Harvalla nonprofit-organisaatiolla on myöskään henkilökuntaa, jolla on markkinoinnin ammattitaitoa. (Vuokko 2004, 113.)

Edellä esitetyt haasteet tulevat esiin myös Avustajakeskuksen markkinoinnissa. Resurssit markkinoinnin toteuttamisen tai suunnitteluun ovat todella vähäiset. Kysyntää Avustajakeskuksen palveluille on paljonkin, mutta kysyntään vastaaminen vaatisi myös lisää toiminnan rahoittajia. Myös asennoituminen markkinointiin on osaltaan ollut nihkeää. Avustajakeskuksen henkilökunta koostuu ihmisistä, jotka ovat asiantuntijoita omalla alallaan, mutta markkinoinnin asiantuntemusta heillä ei ole. Markkinointia on lähinnä hoidettu mediajulkisuuden avulla eli niin sanotulla ilmaisella julkisuudella. Tämä on yleistä nonprofit-organisaatioissa, mutta ongelmana on se, että markkinointi ei silloin ole yleensä suunniteltua. Markkinoinnin pitäisi auttaa organisaatiota

toteuttamaan missiotaan, mikä on vaikeaa, jos muut tahot päättävät, mitä asioita medioissa organisaatiosta kerrotaan. Avustajakeskuksen toiminta ja sen laajeneminen ovat riippuvat muista päätöksentekotahoista, kuten kunnista. Kunnan päättäjät valitsevat, ostavatko he avustajapalvelut Avustajakeskukselta vai sen kilpailijoilta, eli muilta vastaavien palveluiden tuottajilta.

4 LÄHTÖKOHTA-ANALYYSI

Lähtökohta-analyysi on markkinointisuunnitelman tärkein osa-alue. Ilman perusteellista tietoa organisaation nykytilanteesta on mahdotonta asettaa tulevaisuuden tavoitteita. Lähtökohta-analyysin avulla organisaatio saa mahdollisimman tarkan kuvan sen sisäisestä ja ulkoisesta ympäristöstä sekä siitä, miten ne yhdessä vaikuttavat organisaation toimintaan ja tulevaisuuteen. Lähtökohta-analyysi vastaa kysymykseen: ”Missä olemme nyt?” (Sargeant 2005, 55.)

Lähtökohta-analyysi koostuu organisaation sisäisestä ja ulkoisesta analyysistä. Sisäisessä analyysissä kerätään tietoa organisaation omasta osaamisesta ja resursseista. Se antaa tietoa organisaation tämänhetkisestä tilanteesta ja kuvaa sen kehityssuuntaa. Sisäisessä analyysissä arvioidaan organisaation missio, resurssit, tuotteet, yhteistyösuhteet ja asiakkaat. Ulkoinen analyysi eli ympäristöanalyysi, antaa tietoa organisaation toimintaympäristöstä. Siinä pyritään tarkastelemaan ympäristötekijöitä, jotka tuottavat organisaatiolle mahdollisesti uhkia tai tarjoavat mahdollisuuksia. Ulkoiseen analyysiin kuuluvat muun muassa asiakas- ja kilpailija-analyysit. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 67.)

Lähtökohta-analyysin tietoja hyväksikäyttäen voidaan jatkaa SWOT-analyysillä. SWOT-analyysin avulla selvitetään organisaation sisäiset vahvuudet ja heikkoudet sekä ulkoiset mahdollisuudet ja uhat. SWOT-analyysin tuloksia käytetään markkinoinnin strategian ja tavoitteiden laadintaan. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 63.)

4.1 Sisäinen analyysi

4.1.1 Missio

Missio on organisaation tarkoitus ja sen olemassaolon syy. Se kertoo, minkä vuoksi ja mitä kohderyhmää varten toimintaa harjoitetaan ja minkä vuoksi organisaatio on alun perin perustettu. Erityisesti nonprofit-organisaatiossa painotetaan mission toteuttamista, mikä vaatii panostuksia organisaation

monilta sidosryhmiltä. Tämä panostaminen voi tarkoittaa esimerkiksi henkilökohtaista työpanosta tai jäsenten jäsenmaksuja, lahjoituksia, asiakkaiden ostoja ja yhteistyökumppaneiden työpanosta. (Vuokko 2004, 14.)

Organisaation missio ei yleensä muutu, vaikka sen toiminta kehittyisikin. Alun perin missio on määritelty vastaamaan juuri sen ajan tarvetta, jolloin se on määritelty. Joskus kuitenkin organisaation ympäristö saattaa muuttua vuosien kuluessa, joten myös sen missiota joudutaan päivittämään. (Nonprofit-palvelut Oy 2010.) Nonprofit-organisaatiossa markkinointisuunnitelma lähtee aina liikkeelle missiosta. Suunnitelmien pitää olla kytköksessä siihen, minkä vuoksi toimintaa harjoitetaan. Myös kohderyhmien valinnan pitää olla mission mukainen. Jos missio on ylimalkainen tai epämääräinen, se ohjaa huonosti markkinointisuunnitelmaa. (Vuokko 2004, 119.)

Hyvä missio kertoo organisaation olemassaolon syyn selkeästi ja tiiviisti. Mission pitää olla lyhyt ja kirjoitettu kielellä, jonka kaikki ymmärtävät. Sen laadinnassa pitäisikin välttää ammattisanastoa, joka ei ole tuttu niille, jotka eivät kuulu samaan ammattikuntaan. Hyvä missio kertoo myös, miten organisaatio toimii ja mitä se pyrkii tavoittelemaan tulevaisuudessa sekä keitä sen asiakkaat ovat. Mission täytyy myös puhutella organisaation jäseniä ja sellaisia ihmisiä, joita se tavoittelee henkilökuntaansa tai asiakkaakseen. Missio ilmentää organisaation tarkoitusta tavalla, joka herättää sitoutumista, innovatiivisuutta ja rohkeutta. (Nonprofit-palvelut Oy 2010.)

Henkilökohtaisen avun keskus -projektin tarkoitus ja missio on alueella toimivan asiantuntijuuden, palvelujen ja yhteistyön kehittäminen niin, että ne olisivat avustettavien, avustajien, kuntien sekä muiden yhteistyötahojen saavutettavissa ja käytettävissä. Palveluperiaatteena onkin, että avustajavälitys ja tukipalvelut kuuluvat kaikille niitä tarvitseville. Tärkeää on myös se, että vammaisten henkilöiden näkökulma säilyy. (Henkilökohtaisen avun keskus –projekti 2008, 2.)

Avustajakeskuksen toimintaperiaatteena on palvella kaikkia avustajapalveluita tarvitsevia tahoja avustamiseen liittyvissä asioissa Varsinais-Suomessa ja

Satakunnassa. Se on toiminut lähes 20 vuotta vieden avustamiseen liittyviä asioita eteenpäin alueellisesti sekä kansallisesti. Toimintaa hallinnoi Turun seudun lihastautiyhdistys ry. (Avustajakeskus 2008, 3.) Varsinaista missiota, joka kertoisi lyhyesti ja ytimekkäästi Avustajakeskuksen toiminnan tarkoituksen ei ole määritelty. Toimintaperiaatteet ja palveluiden kuvaukset on kuitenkin määritelty huolellisesti ja ne tuodaan hyvin esille niin Avustajakeskuksen Internet-sivuilla kuin esitteissäkin. Avustajakeskuksen mission tarkentaminen ja kirjaaminen on yksi markkinoinnin kehityskohteista. Selkeän lyhyen mission avulla Avustajakeskuksen palvelujen markkinointi olisi nykyistä helpompaa.

4.1.2 Resurssit

Markkinointisuunnitelman laatimisen alkuvaiheessa pitää tehdä alustava resurssianalyysi. Sen avulla selvitetään, onko organisaatiolla riittävät resurssit saavuttaa markkinoinnin tavoitteet. Jos näin ei ole, pohditaan, mitä on mahdollista hankkia ulkopuolelta joko ostamalla tai hyödyntämällä yhteistyösuhteita. Resurssit voidaan jakaa neljään ryhmään, jotka ovat raha, ihmiset, aika sekä muut resurssit kuten tilat, laitteet ja materiaalit. Mainituista resursseista tärkeimmät ovat kolme ensimmäistä. (Kotler 2002, 129–131.) Olennaista on siis tietää, mihin rahat riittävät ja miten paljon ihmisillä on kykyä, halua ja mahdollisuuksia toteuttaa suunnitelmia.

Jokainen organisaatio joutuu priorisoimaan tekemisiään ja resurssiensa käyttöä. Millään organisaatiolla ei ole niitä rajattomasti. Erityisesti nonprofit-organisaatiot joutuvat priorisoimaan, sillä niiden resurssit ovat yleensä niukat. Resurssianalyysi helpottaa resurssien kohdentamista, koska siinä joudutaan miettimään, mitä eri toimenpiteet antavat organisaatiolle ja mitä ne vaativat organisaatiolta. Resurssianalyysin avulla nähdään myös, mihin niukat resurssit riittävät ja mihin ne kannattaa kohdistaa. (Vuokko 2004, 117.)

Nonprofit-organisaatioiden toiminta perustuu usein vapaaehtoisuuteen, mikä tekeekin siellä työskentelevistä ihmisistä organisaation tärkeimmän resurssin. Kyseisissä organisaatioissa työntekijät ovat usein asiantuntijoita omalla alallaan, mutta markkinoinnin kokemusta heillä on hyvin vähän. Resurssianalyysissä

pitääkin miettiä, riittääkö henkilökunnan osaaminen tavoitteiden saavuttamiseen, vai tarvitaanko apua organisaation ulkopuolelta. Toinen vaihtoehto on oman henkilökunnan kouluttaminen ja sen tietojen kehittäminen. (Vuokko 2004, 25–27, 127.)

Avustajakeskuksen työntekijät ovat erittäin motivoituneita saavuttamaan projektin tavoitteet, mutta jokainen heistä hoitaa samalla myös muita tehtäviä. Rahoituksen epävarmuus ja riittämättömyys ovat aiheuttaneet ongelmia, sillä projektipäällikkö on jouduttu lomauttamaan. Tämä lisää Avustajakeskuksen henkilökunnan paineita ja töitä. Projektin rajaus olisikin tärkeää, jotta vähäisiä resursseja ei kuluteta turhiin asioihin. Projektilla on suuri yhteistyöverkosto ja resurssien vähäisyydestä johtuen olisikin hyvä, jos joitakin tehtäviä pystyttäisiin jakamaan myös yhteistyökumppaneille. Avustajakeskuksen henkilökunta pitää kiitettävästi huolta oman osaamisensa kehittämisestä myös muilla kuin Avustajakeskuksen ydinosamisaalueilla.

Taloudellisia resursseja mietittäessä on tärkeää pohtia, onko organisaatiolla mahdollisuutta toteuttaa tarvittavat markkinointitoimenpiteet. Pelkkä resurssien riittävyyden pohdinta ei riitä vaan organisaation tulee myös miettiä, miten rahoitusta voitaisiin lisätä. Rahoitusta voidaan lisätä nostamalla jäsenmaksuja, tai hankkimalla lisää sponsoreita tai rahoittajia. (Vuokko 2004, 126.) Avustajakeskuksen taloudelliset resurssit markkinointitoimenpiteiden tekemiseen ovat hyvin rajalliset. Rahoitus riittää juuri ja juuri perustoimintaan, eikä esimerkiksi omalle mainonnan toteuttamiseen ole juurikaan varoja. Markkinointi hoidetaankin suurelta osin mediajulkisuuden ja yhteistyökumppaneiden avulla.

Aika on rajallinen resurssi ja vaikka sitä kuinka haluttaisiin lisätä, on vuorokaudessa kuitenkin vain 24 tuntia. Henkilökohtaisen avun keskus projektiin oli alun perin varattu yhden ihmisen kokoaikainen ja yhden ihmisen osa-aikainen työpanos. Resurssien vähyydestä johtuen tästä määrästä puuttuu kokonaan kokoaikaisen ihmisen työpanos. Projektin hallinnasta vastaa henkilö, jolla on myös omat muut tehtävänsä hoidettavanaan Avustajakeskuksessa. Projektin yhtenä tavoitteena on varmistaa Avustajakeskuksen rahoitus vielä

sen jälkeen, kun Raha-automaattiyhdistyksen rahoitus loppuu. Aikaa rahoituksen varmistamiseen on rajallisesti.

Muut resurssit, kuten tilat ja laitteet, vaikuttavat siihen, mitä asioita suunnitelmassa voidaan toteuttaa. Avustajakeskuksella on Turussa hyvät toimitilat, joissa toiminta on helppoa. Toiminnan mahdollisesti laajentuessa toimitilat tulevat olemaan liian pienet, mutta ne riittävät hyvin tässä vaiheessa. Avustajakeskuksella on laadukkaat tietokonejärjestelmät ja muut laitteet, jotka nopeuttavat jokapäiväistä työtä. Sen Internet-sivut on juuri uudistettu, mikä osaltaan helpottaa työntekijöiden työskentelyä.

4.1.3 Tuotteet

Tuotteiden ja palveluiden suunnittelun lähtökohtana ovat organisaation missio ja kohderyhmän tarpeet. Tältä pohjalta organisaation pitää miettiä, mitä palveluja se tarjoaa millekin kohderyhmälle. Palvelujen suunnittelussa pitää ottaa huomioon myös tavoitteet. Esimerkiksi, jos organisaatio tavoittelee uutta kohderyhmää, niin on pohdittava, vastaavatko sen palvelut myös kyseisen ryhmän tarpeita. (Vuokko 2004,154–158.)

Nonprofit-organisaatiot tarjoavat usein tavaroiden sijasta käyttäytymismuotoja, ajatusmalleja ja palveluita. Näitä tukemassa voi olla myös tavaroita. (Vuokko 2004, 26.) Avustajakeskuksen avustajapalvelut on hyvä esimerkki nonprofit-organisaation tarjoamista palveluista. Tarjottavista ajatusmalleista ja käyttämismuodoista esimerkkinä voisi olla televisiossakin esitetty mainos: ”Älä jätä aivoja narikkaan”. Kyseisen mainoksen tarkoituksena on vaikuttaa ihmisten käyttäytymiseen vesillä ja muistuttaa, että jokainen on itse vastuussa omista toimistaan ja valinnoistaan. (Viisaasti vesillä 2010).

Grönroosin (2001, 52) mukaan palvelut ovat aineettomia tekoja tai tekojen sarjoja, joissa asiakkaan ongelmat ratkaistaan. Usein palvelut ovat osa tuotetta. Esimerkiksi tietokoneen ostaja voi ostaa koneen lisäksi järjestelmätukipalvelun, jos tietokoneen käytössä ilmenee ongelmia. Palvelut vaativat vuorovaikutussuhteen palveluntarjoajan ja asiakkaan välillä.

Avustajakeskuksen tärkein palvelutuote on palkallisten avustajien välittäminen. Tälle palvelulle ensisijainen kohderyhmä on kunnat, jotka lain mukaan ovat velvollisia tarjoamaan kyseisiä palveluita. Toki palvelu on avoin myös yksityishenkilöille, mutta heille pyritään ensisijaisesti saamaan tarvittava avustaja vapaaehtoispuolelta. Vapaaehtoisten avustajien välittäminen yksityishenkilöille tukee hyvin avustajakeskuksen missiota, sillä sen palvelu on tarkoitettu kaikille sitä tarvitseville.

Avustajakeskuksen toinen palvelu on työsuhteeseen liittyvä tuki työnantajille ja avustajille. Kyseinen palvelu on tarkoitettu avustajapalvelua tarvitseville työnantajille avuksi avustajien palkkaamiseen liittyvissä ongelmissa. Lisäksi tukea annetaan myös avustajille. Palvelun ostajana ovat kunnat, jotka ovat velvollisia huolehtimaan myös työnantajan tarvitsemasta tuesta. Tämän palvelun ongelma on se, että sitä on vaikea myydä kunnille. Ratkaisuna ongelmaan voisi olla se, että avustajavälitys ja työnantajan tuki yhdistettäisiin yhdeksi palvelukokonaisuudeksi. Tällöin palvelun hintaa olisi mahdollista nostaa ja jokaiselle kunnalle voitaisiin myydä molemmat palvelut samalla kertaa. Kokonaisvaltainen palvelupaketti kohtaisi paremmin työnantajien tarpeet, kun apu olisi heti heidän käytettävissään, eikä rahoitusta tarvitsisi pyytää erikseen kunnilta.

Avustajakeskuksen kolmas palvelu on työnantajien ja avustajien kouluttaminen. Kyseinen palvelu ei sinällään itsessään tuota rahaa, mutta sen avulla avustajakeskus takaa avustajien riittävyyden ja ammattitaidon. Tämä tuo Avustajakeskukselle suuren kilpailuedun markkinoilla, sillä tällä hetkellä markkinoilla ei ole tarjolla varsinaista henkilökohtaisen avustajan koulutusta.

4.1.4 Yhteistyösuhteet

Monien nonprofit-organisaatioiden toiminta perustuu erilaisiin yhteistyösuhteisiin. Vapaaehtoistyöntekijä lahjoittaa organisaatiolle omaa aikaansa. Organisaation jäsenet lahjoittavat omaa aikaansa ja jäsenmaksuja saadakseen tarpeensa tyydytettyä. Erilaiset järjestöt lahjoittavat nonprofit-organisaatiolle sen toimintaa varten rahaa. Vastineeksi ne saavat itselleen

näkyvyyttä ja positiivista imagoa. Nonprofit-organisaation koko toiminnan jatkuvuus on toisin sanoen sidottu yhteistyösuhteisiin. (Vuokko 2004, 28–29, 240–241.) Markkinointia suunniteltaessa on siksi hyvä ottaa tarkasteluun myös organisaation erilaiset yhteistyösuhteet. On hyvä miettiä, ovatko kaikki yhteistyökumppanit tarpeellisia ja onko organisaatio ehkä liian riippuvainen jostain yhteistyökumppanista.

Henkilökohtaisen avun keskus -projektilla on kattava yhteistyöverkosto. Vuonna 2008 projektissa oli mukana 12 vammaisjärjestöä, 12 kuntaa, yksi osuuskunta, muutamia oppilaitoksia, työvoimahallinto, lääninhallitus, Raha-automaattiyhdistys sekä julkisten hyvinvointialojen liitto. (Henkilökohtaisen avun keskus –projekti 2008, 2.) Yksi ongelma onkin se, miten kaikki projektin yhteistyökumppanit saadaan pidettyä ajan tasalla projektin kulusta. Toinen haaste on se, miten kaikki yhteistyökumppanit saadaan todella mukaan toimintaan muutenkin kuin vain paperilla.

Kun resurssit ovat niukat, luo yhteistyöverkosto todellisia mahdollisuuksia. Yhteistyökumppaneilta on mahdollista oppia uusia toimintatapoja ja keinoja hoitaa asioita. Toisilta oppiminen pienentää myös muutosten teon kustannuksia. Projektin töitä voi delegoida myös muille kuin projektin jäsenille ja näin hyödyntää yhteistyökumppaneiden lahjoittamaa aikaa. Toisaalta yhteistyöverkostoa pitäisi analysoida myös kriittisesti. Ovatko kaikki yhteistyökumppanit todella tarpeellisia, vai syökö niiden mukanaolo itse asiassa vain ennestäänkin vähäisiä resursseja? Taloudellisesti Avustajakeskus on tällä hetkellä liian riippuvainen Raha-automaattiyhdistykseltä saamastaan rahoituksesta. Tämä asia on kuitenkin tiedostettu hyvin Avustajakeskuksessa ja työtä asian korjaamiseksi tehdään jatkuvasti.

4.2 Ulkoinen analyysi

4.2.1 Ympäristöanalyysi

Ympäristöanalyysissä tarkastellaan oman organisaation toimintaympäristöä koskevia erityistekijöitä sekä organisaation vaikutusmahdollisuuksien

ulkopuolella olevia muuttuvia tekijöitä. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 70.) Toimintaympäristöön kuuluvat taloudellinen-, poliittinen-, sosiaalinen-, ja teknologinen ympäristö.

Taloudellinen kehitys vaikuttaa palveluiden hintaan ja kysyntään sekä ihmisten ostokykyyn. Poliittisten päättäjien asenne yritystoimintaa kohtaan voi vaikuttaa organisaatioiden toimintaan monella tavalla. Yleinen ilmapiiri ja asenne yritystoimintaa kohtaan ilmenevät usein poliittisina päätöksinä ja mahdolliset lainsäädännön muutokset vaikuttavat sekä kuluttajiin että yrityksen tuotteisiin. Sosiaaliseen ympäristöön kuuluu muun muassa väestörakenteen kehitys. Väestön ikärakenteen kehityksellä on tärkeä vaikutus tuotteiden ja palveluiden kysyntään. Sosiaalisia tekijöitä ovat myös lisääntynyt vapaa-aika ja kulutustottumusten muutokset. Sosiaaliset tekijät vaikuttavat kuluttajaryhmien rakenteeseen. Teknologian kehityksellä voi olla tuntuja ja yllättäviäkin vaikutuksia organisaation toimintaan. Esimerkiksi tietoliikennetekniikan kehitys ja tiedonsiirron nopeutuminen ovat olennaisia asioita liiketoiminnassa. (Edu 2011.)

Suurin muutos Avustajakeskuksen toimintaympäristössä on vuonna 2009 voimaan tullut vammaispalvelulain muutos, jonka mukaan henkilökohtainen avustaja tuli subjektiiviseksi oikeudeksi. Lakimuutos tuo paljon uusia asiakkaita avustajapalveluita tarjoaville organisaatiolle ja pakottaa kunnat järjestämään palvelut asiakkailleen. Avustajakeskukselle alkaa myös varmasti tulla lisää kilpailijoita. Toinen merkittävä asia toimintaympäristössä on viime aikoina vallinnut heikko taloudellinen tilanne. Tämä merkitsee sitä, että rahoituksen järjestäminen niin kunnilta, erilaisilta järjestöiltä kuin yksityisiltäkin henkilöiltä on vaikeaa. Ikääntyvä väestö taas tuo lisää asiakkaita, varsinkin jos palvelua aletaan laajentaa myös vanhuksiin.

Organisaatio luonnollisesti tarvitsee toimiakseen asiakkaita. Kilpailun asiakkaista voittaa se, joka tuntee asiakkaansa parhaiten. (Vuokko. 2004,76.) Avustajakeskuksen ensisijaisia asiakkaita ovat ensinnäkin kunnat sekä muut tahot, jotka kustantavat avustajia ja toiseksi avustajia tarvitsevat henkilöt. Syyskuun alussa 2009 tuli voimaan vammaispalvelulain muutos, jonka mukaan

henkilökohtainen avustaja tuli subjektiiviseksi oikeudeksi. Henkilökohtaisen avun tarkoitus on auttaa vaikeavammaista henkilöä toteuttamaan omia valintojaan päivittäisissä toimissa, työssä ja opiskelussa, harrastuksissa, osallistumisessa yleensä sekä sosiaalisten suhteiden ylläpitämisessä. Tällä hetkellä henkilökohtaisen avun saajia arvioidaan olevan Suomessa noin 5500. Kun tietoisuus lain muutoksesta lisääntyy, tulee henkilökohtaisten avun saajien määrä kasvamaan. (Henkilökohtaisen avun keskus –projekti, 2008, 5.) Tulevaisuudessa asiakkaina voivat mahdollisesti olla myös lapset ja vanhukset.

4.2.2 Kilpailija-analyysi

Kilpailija-analyysissä selvitetään organisaation nykyiset kilpailijat ja niiden markkina-asetat. Tutkimuksen kohteina ovat silloin mm. kilpailijat ja heidän tuotteidensa edut ja haitat, heidän tunnettuutensa sekä taloudelliset ja toiminnalliset resurssinsa. Näiden tietojen perusteella arvioidaan, miten suunnittelun kohteena oleva organisaatio voi vastata kilpailutilanteeseen. Myös kilpailutilanteessa mahdollisesti muuttuvat asiat pitää ottaa huomioon. Tällaisia ovat esimerkiksi markkinoilta poistuvat kilpailijat, uudet tulokkaat tai korvaavat tuotteet. (Vahvaselkä 2004, 117.)

Avustajakeskuksella on vielä hyvin vähän kilpailijoita Turun seudulla, mikä tarjoaa sille hyvän kilpailuedun. Lakimuutoksen myötä kilpailijoita tulee kuitenkin varmasti lisää. Periaatteessa kaikilla henkilökohtaisen avustajan palvelujen tarjoajilla on mahdollisuus toimia koko maanlaajuisesti. Eniten kilpailijoita on pääkaupunkiseudulla. Avustajakeskuksia on Suomessa yhteensä kuusi. Ne kaikki toimivat eri alueilla ja niiden toimintatavat poikkeavat toisistaan.

Avustajakeskus Sentteri ry on Helsingin sosiaaliviraston sekä Kauniaisten peruspalvelujen kanssa toteutettava avustajapalveluita tarjoava keskus. Sen tarkoituksena on välittää avustajia vammaisille sekä tukea vammaisia henkilöitä työnantajan ja työnjohtajan roolissa antamalla neuvontaa ja ohjausta Helsingin, Kauniaisten ja Espoon vammaisille ihmisille. Sentteri myös kouluttaa itse avustajansa ja ylläpitää rekisteriä avustajista. Sentterillä on Raha-automaattiyhdistyksen tuki ja sen tarkoitus on tulevaisuudessa yhdessä kuntien

kanssa perustaa uusia henkilökohtaisen avun keskuksia. (Avustajakeskus Sentteri 2011.)

Sentterin toiminta vastaa pitkälti Turun Avustajakeskuksen toimintaa. Molempien peruspalvelut ovat samankaltaisia ja molemmilla on aikomus laajentaa toimintaansa. Kilpailualue ei Sentterillä ja Turun Avustajakeskuksella tällä hetkellä ole yhteinen, mutta toiminnan laajentuessa varmasti molemmat kilpailevat samojen kuntien asiakkaista. Sentterillä toiminnan laajentaminen on jo alkanut. Molemmat kilpailevat myös samasta Raha-automaattiyhdistyksen rahoituksesta. Sentterin onnistunut ja taloudellisesti vakaa toiminta antaa viitteitä, siitä, että Turun Avustajakeskuksen toiminta on hyvinkin mahdollista saada toimimaan tavoitteiden mukaisesti. Sentterin yhteistyökumppaneihin kuuluu myös Lihastautiyhdistys, jonka jäsen taas Turun seudun lihastautiyhdistys ry on. Tätä kautta olisi luultavasti mahdollista tutustua Sentterin toimintaan lähemmin.

Avustajaportti.fi on verkkopalvelu, joka tukee henkilökohtaisen avun välittämistä. Kyseinen palvelu saattaa yhteen avustajaa tarvitsevat ja avustamista tarjoavat henkilöt. Avustajaportti.fi-palvelu on tarkoitettu avustettaville, henkilökohtaisille avustajille, omaishoitajille, omaislomittajille, yrityksille ja järjestöille sekä sosiaalitoimelle. (Avustajaportti 2011.) Palvelun avulla on helppo tavoittaa ja hakea avustajia eri paikkakunnilta. Avustajaportti.fi yhtenäistää eri avustajakeskusten toimintaa. Se ei varsinaisesti kilpaile Turun Avustajakeskuksen kanssa, vaan se toimii yhteistyössä kaikkien avustajapalveluita tarjoavien tahojen kanssa.

Kaakkois-Suomen henkilökohtaisen avun keskus HENKKA palvelee Etelä-Karjalan ja Kymenlaakson kuntien alueella. Keskuksen toimintaa koordinoi sosiaalialan osaamiskeskus. HENKKA etsii ja välittää henkilökohtaisia avustajia sekä ohjaa, neuvoo ja perehdyttää vammaisia henkilöitä toimimaan avustajan työnantajana. Henkilökohtaisten avustajien ohjaus ja perehdytys on osa kyseisen organisaation toimintaa. (Kaakkois-Suomen sosiaalialan osaamiskeskus 2011.) Sosiaalialan osaamiskeskuksen koordinoimana HENKAN on varmasti mahdollista saada ammattitaitoisia ihmisiä avuksi

markkinoinnin ja myynnin toteuttamiseen. Toisaalta toiminnasta puuttuu vapaaehtoisohjaaja, mikä vaikuttaa varmasti HENKAN henkilökunnan motivaation ja innokkuuden määrään. Turun Avustajakeskuksen toiminta on alkanut vapaaehtoistoiminnasta ja se perustuu edelleen suurelta osin siihen. Vapaaehtoistausta näkyy hyvin työntekijöiden innokkuudessa ja vahvassa sitoutumisessa Avustajakeskuksen toimintaan.

Vaasan seudun avustajakeskus on Vaasan kaupungin kehittämishanke, joka toimii Vaasan, Mustasaaren ja Maalahden alueella. Hankkeen tavoitteena on luoda kaksikielinen avustajakeskus, jonka tehtävänä on välittää sopivia avustajia vammaisille henkilöille sekä auttaa ja tukea avustajien valinnassa ja työnantajana toimimisessa. (Vaasan kaupunki 2011.) Vaasan seudun avustajakeskus toimii eri alueella kuin Turun avustajakeskus, ja koska se on Vaasan kaupungin hanke. Avustajakeskuksen näkökulmasta riskinä lähinnä on se, että muut kaupungit Turun alueella ottavat Vaasan toiminnasta mallia ja alkavat itse tuottaa vastaavia henkilökohtaisen avun palveluja.

Keski-Suomen henkilökohtaisen avun keskus Havu toimii Hankasalmen, Joutsan, Jyväskylän, Jämsän, Keuruun, Kuhmoisten, Laukaan, Muuramen, Toivakan ja Äänekosken alueella. Toimintaa hallinnoi Keski-Suomen sosiaalialan kehittämiskeskus. Havu etsii ja välittää henkilökohtaisia avustajia työsuhteisiin, ohjaa, neuvoa ja perehdyttää vammaisia henkilöitä avustajan hankkimiseen liittyvissä asioissa sekä kouluttaa avustajia. (Keski-Suomen sosiaalialan osaamiskeskus 2011.) Myös Havun toiminta on lähellä Turun Avustajakeskuksen toimintaa, vaikka niillä onkin eri toiminta-alue.

Honkalampi-säätiön Avustajakeskus tarjoaa henkilökohtaisen avun palveluja ostopalveluina kunnille ja yksityisille tahoille. Se tarjoaa avustajia lyhyt- ja pitkäaikaiseen avustajatarpeeseen. Palveluihin kuuluvat avustaja-rekrytointiin, palkanmaksuun sekä työsopimusasioihin liittyvät tehtävät. Honkalampi-säätiön Avustajakeskus toimii myös sijaismaksajana hoitamalla lakisääteiset työnantajavelvoitteet ja lisäksi se tarjoaa neuvontaa palvelun käyttäjille. Honkalampisäätiön Avustajakeskus toimii tällä hetkellä Pohjois-Karjalassa, Etelä-Savossa ja Pohjois-Savossa ja myös se saa Raha-automaattiyhdistyksen

tukea. (Honkalampisäätiö 2011.) Turun Avustajakeskus eroaa Honkalampisäätiön Avustajakeskuksesta siinä, että se ei toimi sijaismaksajana vaan maksut hoitaa avustettava itse.

Turun alueella ei Avustajakeskuksella nykyisin ole juurikaan suuria kilpailijoita. Kilpailutilanne voi jatkossa kiristyä siinä tapauksessa, jos kunnat päättävät itse järjestää palvelut, eivätkä osallistu Avustajakeskuksen toiminnan rahoitukseen. Myös avustettavat työnantajat kilpailevat Avustajakeskuksen kanssa. Työvoimakeskuksessa on useita työpaikkoja, joissa avustettavat hakevat itse itselleen avustajia. Mahdollisia uusia tekijöitä alalla ovat pienet yritykset, jotka tarjoavat erilaisia kotiapupalveluja kuten lastenhoitoapua tai avustajia vanhuksille. Avustajakeskuksella on tosin näihin palveluntarjoajiin verrattuna pitkäaikaista ammattitaitoa ja hyvä maine alalla. Lisäksi Avustajakeskus kouluttaa itse omat avustajansa.

4.3 SWOT-analyysi

Organisaatiolle voidaan tehdä SWOT-analyysi. SWOT on lyhenne englanninkielisistä sanoista strengths (vahvuudet), weaknesses (heikkoudet), opportunities (mahdollisuudet) ja threats (uhat). SWOT-analyysin avulla analysoidaan oman organisaation vahvuudet ja heikkoudet sekä toimintaympäristössä nähtävät tai ennakoitavat mahdollisuudet ja uhat. (Vuokko 2004, 123.) Markkinoinnin suunnittelussa analyysin pohjalta voidaan tehdä päätelmiä siitä, miten vahvuuksia voidaan käyttää hyväksi ja miten heikkoudet muutetaan vahvuuksiksi. Lisäksi voidaan miettiä, miten tulevaisuuden mahdollisuudet hyödynnetään ja uhat vältetään.

Marraskuussa 2009, neljällä Avustajakeskuksen henkilökunnan jäsenellä teetettiin SWOT-analyysin Avustajakeskuksesta ja Henkilökohtaisen avun keskus -projektista. Analyysi tehtiin tämän ja toisen valmisteilla olevan opinnäytetyön edellyttämien perustietojen saamiseksi. Jokainen henkilö teki analyysin itsekseen, minkä jälkeen tulokset käytiin läpi yhdessä. Tulosten läpikäyminen sai aikaan paljon keskustelua ja sen yhteydessä SWOT-analyysiä vielä täydennettiin. Taulukkoon 1 on koottu kyseisen SWOT-analyysin tulokset.

Taulukko 1. SWOT-analyysi.

SISÄINEN YMPÄRISTÖ	VAHVUUDET <ul style="list-style-type: none"> - hyvä työyhteisö - ideoiva, luova, sitoutunut työntekijä porukka - tieto ja taito laaja - omat vastualueet - vahva motivaatio - asiantuntijuus, kokemus - hyvä imago - oma paikka, toimintaympäristö - toimiva organisaatio - yhdistystausta - vapaaehtoispuolen laatu - laaja yhteistyöverkosto - tunnettu nimi 	HEIKKOUEDET <ul style="list-style-type: none"> - pirstaloituminen / rajaus - rahoituksen epävarmuus - taloudellisen ajattelun unohtaminen ” halvalla myynti ” toiminnan monimuotoisuus ja oleellisen/tärkeän rajaaminen - haasteena vanhan poisoppiminen ja uuden oppiminen - projekti lähes yhtä suuri kuin perustoiminta- hallittavuus - projektin johto- ammattimaisen hallituksen puute - näkökulma perustoimintaan unohtuu - projekti väsy - aikataulu rajallinen - selkeä suunta puuttuu
	ULKOINEN YMPÄRISTÖ	MAHDOLLISUUDET <ul style="list-style-type: none"> - kiinnostusta toimintamme löytyy laajasti - sopiva rako- suuri tarve - kehittämistoimien mahdollisuus - palvelut ovat laadukkaita ja tarpeellisia → mitä halutaan ostaa - saadaan toimiva malli - saadaan resurssit lisäkehittämiseen. - hyvät välit rahoittajiin - muilta oppiminen - vähäinen kilpailu- monopoliasema - uudet asiakasryhmät - työntekijäpula, etenkin sosiaalialalla - lakimuutokset - vammaispoliittinen ohjelma / YK:n sopimukset - tunnettavuus - alalla ei paljoa asiantuntijoita - arvostus - yhteistyökumppanit - laitoshoidon kalleus - rahoitusta kunnilta - yhteistyö muiden toimijoiden kanssa - asiakasryhmän kasvu (vanhukset,

Taulukossa 1 vasemmalla puolella on esitetty Henkilökohtaisen avun keskus

-projektiin liittyvät positiiviset asiat ja oikealla puolella taas negatiiviset asiat. Taulukon yläosassa on sisäisen ympäristön vahvuudet ja heikkoudet ja alaosassa on projektin ulkoisen ympäristön mahdollisuudet ja uhat.

4.3.1 Vahvuudet ja heikkoudet

Avustajakeskuksen vahvuutena tuli selkeästi esille yhdistyksen vankka kokemus avustajapalveluista. Avustajakeskus on toiminut jo yli 15 vuotta ja saavuttanut sidosryhmissään hyvän maineen ja tunnettuuden. Avustajakeskuksen henkilökunta koki työympäristönsä myös luovana, motivoivana ja toimivana. Markkinoinnissa tulisikin tuoda esille Avustajakeskuksen kokemusta ja tietoa, joita tällä hetkellä muut kilpailijat eivät pysty tarjoamaan. Kokemus alalta on hyvä neuvotteluvälittäjä erityisesti silloin, kun ollaan tekemisissä kuntien kanssa, sillä kuntien on todella vaikea arvioida avustajapalveluiden kustannuksia lakimuutoksen jälkeen.

Tärkeänä vahvuutena SWOT-analyysissä esiin nousi myös avustajapalvelujen toiminnan laatu. Se korostui myös Petra Helisvuon ja Veera Parviaisen vuonna 2008 tekemässä opinnäytetyössä, jonka tutkimusosassa he tarkastelivat Avustajakeskuksen palvelujen laatua sidosryhmien näkökulmasta. Kyseisessä tutkimuksessa Avustajakeskuksen sidosryhmistä mukana olivat henkilökohtaiset avustajat, avustettavat sekä yhteistyötahot, kuten kunnat ja järjestöt. Kyseisen tutkimuksen tulosten mukaan kaikki sidosryhmät pitivät Avustajakeskuksen työn laatua kiitettävänä. Avustajien ja työnantajien mielestä ainoastaan tiedonsaannissa ennen toimintaan mukaan tulemistä olisi ollut parantamisen varaa. Uusien, juuri alalle tulevien kilpailijoiden on vaikea saavuttaa heti yhtä hyvää palvelun laatua.

Palvelun laatu syntyy siitä, että koettu palvelu vastaa asiakkaan odotuksia, eli odotettua laatua. Odotettu laatu muodostuu monista asioista, kuten markkinoinviestinnästä, suusanallisesta viestinnästä, organisaation imagosta ja asiakkaan tarpeista. Koettuun palveluun vaikuttavat puolestaan organisaation imago, se miten palvelu tuotetaan sekä se, mitä palveluja tuotetaan. (Grönroos 2001, 105.) Toisin sanoen, mitä parempana Avustajakeskuksen palvelun laatu

koetaan, sitä enemmän asiakkaat myös odottavat siltä. Asiakkaalle annettujen lupauksen täytyy täytyä palvelutilanteessa. Palvelujen laadun ylläpitämisen, pitäisikin jatkossa olla yksi avustajakeskuksen toiminnan kehittämiskohteista. Palvelujen laadun ylläpitäminen vaatii jatkuvaa seuranta ja palvelujen kehittämistä entistä toimivammiksi ja asiakkaille paremmiksi. Ainoastaan se ei riitä, että palvelut ovat laadukkaita, vaan koko Avustajakeskuksen toiminnan täytyy olla yhtä laadukasta.

Yhteistyöverkoston laajuus on yksi Avustajakeskuksen vahvuus. Vuonna 2008 Avustajakeskuksella oli kehittämishankkeessa mukana 12 kuntaa, yksi osuuskunta, muutama oppilaitos, työvoimahallinto, lääninhallitus, julkisten hyvinvointialojen liitto sekä Raha-automaattiyhdistys ry. (Henkilökohtaisen avun keskusprojekti 2008, 2.) Monipuolisen yhteistyöverkoston ansiosta projektin ja Avustajakeskuksen tunnettuus on hyvä, mikä helpottaa palvelujen markkinointia ja vähentää Avustajakeskuksen markkinoinnin kustannuksia. Yhteistyöverkostoa voisikin tehokkaammin käyttää hyväksi Avustajakeskuksen markkinoinnissa. Avustajakeskuksen markkinointimateriaalia voisi jakaa yhteistyökumppaneille, jotka puolestaan voisivat jakaa niitä eteenpäin omille yhteistyökumppaneilleen. Avustajakeskuksen ammattitaito sekä palvelujen hyvä laatu varmistavat sen, että yhteistyökumppanit voivat hyvillä mielin suositella Avustajakeskuksen toimintaa muillekin tahoille.

Henkilökohtaisen avun keskus -projektin heikkoutena esiin tuli projektin rajaus. Projekti koettiin liian suureksi ja pirstaloituneeksi ja siten myös vaikeasti hallittavaksi. Projektilta tuntui puuttuvan selkeä suunta ja sen näkökulma perustoimintaan näytti olevan kateissa. Jatkossa olisikin tärkeää luoda selkeät rajat projektille ja karsia siitä pois kaikki epäoleellinen. Jos projekti tuntuu leviävän, olisi hyvä kirjata ylös sellaiset asiat joista voisi aloittaa sopivan ajan tullen omat projektinsa. Tällöin asiat eivät unohdu, mutta ne eivät myöskään vie aikaa ja energiaa varsinaiselta projektilta. Markkinoinnin näkökulmasta projektin myyminen sidosryhmille on vaikeaa, jos se ei ole selkeästi rajattu ja sidosryhmien ymmärrettävissä.

Avustajakeskuksen heikkoutena esiin tuli myös ns. halvalla myynti. Vaikka kyseessä on voittoa tavoittelematon yhdistys, se ei kuitenkaan tarkoita sitä, ettei palveluista tulisi saada kunnollista korvausta. Kunnan korvauksen saaminen on perusteltua, koska yhteistyötahojen mielestä palvelu on laadukasta. Hinnoittelu ja sen selventäminen ovatkin asioita, joihin markkinoinnissa pitää jatkossa keskittyä. Hinnan täytyy kohdata kysyntä. Tällä hetkellä palvelut ovat luultavasti edullisempia kuin mitä kunnat olisivat niistä valmiita maksamaan. Jatkossa hinta pitää tuoda neuvotteluissa entistä näkyvämmiin esille.

Avustajakeskuksen heikkoudeksi koettiin myös se muutosprosessi, jonka projekti tuo tullessaan. Avustajakeskuksen toiminta tulee laajenemaan, eikä toiminnan jatkuminen enää ole vain sen omissa käsissä. Palvelujen kehittämiseen täytyy ottaa mukaan myös muita tahoja. Riippuvuus rahoittajista toiminnan kasvaessa tekee myös monien työntekijöiden työpaikoista entistä epävarmempia ja tällaisia muutoksia on usein vaikea hyväksyä. Tulevaisuuden haasteina nousevatkin esiin uuden oppiminen sekä vanhan poisoppiminen. Muutosprosessissa tärkeää olisikin tuoda kunnolla esiin muutoksen positiiviset puolet ja kääntää heikkoudet vahvuuksiksi. Projektin rajaaminen ja tiedon jakaminen auttavat varmasti myös muutosprosessin läpiviemisessä.

4.3.2 Mahdollisuudet ja uhat

Projektin tarjoamia mahdollisuuksia löytyi runsaasti. Selkeimpänä niistä tuli esiin palveluiden tarpeen ja kysynnän kasvu, mikä johtuu vuonna 2009 voimaan tulleesta vammaispalvelulain muutoksesta. Palvelut kiinnostavat asiakkaita ja ne ovat laadukkaita. Kilpailijoita alalla on vielä vähän, mikä on selkeä kilpailuetu Avustajakeskukselle. Yksityisiä palvelun tarjoajia tosin perustetaan jatkuvasti lisää, mikä tulee vaikeuttamaan kilpailuedun säilyttämistä.

Myös työntekijäpula koettiin projektin mahdollisuudeksi, sillä Avustajakeskus kouluttaa itse avustajansa ja saa sitä kautta työvoimaa. Henkilökohtaisia avustajia on kuitenkin vaikea löytää työn raskauden ja pienen palkkauksen vuoksi. Laaja verkostotyö ja hyvät välit rahoittajiin koetaan

Avustajakeskuksessa mahdollisuuksina varmistaa riittävä rahoitus myös tulevaisuudessa. Mahdollisuutena nähdään myös palvelun laajentaminen lasten ja vanhusten hoitoon. Tähän olisikin hyvä valmistautua tekemällä suunnitelmia palvelujen laajentamisen varalle. Mahdollista on jopa aloittaa oma kehittämisprojekti, jonka avulla selvitetään, mitä palvelun laajentaminen vaatisi Avustajakeskuksen toiminnalta ja resursseilta.

Uhkina koettiin ennen kaikkea riittävän rahoituksen puute ja sen aiheuttama epävarmuus. Palvelujen hinnoittelu on avainasemassa rahoituksen varmistamisessa. Palveluista saatavan tulon pitää kattaa kustannukset. Kunnilta ja Raha-automaattiyhdistykseltä saatavaan rahoitukseen ei voi nykyisen heikon taloudellisen tilanteen aikana luottaa. Hinnoittelussa pitää ottaa huomioon mahdollinen eri palveluiden yhdistäminen kokonaispalvelupaketeiksi, jotta kaikki palvelut saataisiin myytyä kunnille.

Myös henkilökohtaisen avun keskus -projektin laajuus mietityttää Avustajakeskuksen työntekijöitä. Heidän mielestään kyseisessä projektissa yritetään avata liian monta ovea kerralla, jolloin jokainen osa-alue ei rakennu valmiiksi tai saavuta parhainta tulosta. Sama asia tuli esiin heikkouksien kohdalla, kun työntekijät kokivat projektin liian pirstaloituneeksi. Projektin hallintaan onkin jatkossa tärkeää kiinnittää huomiota.

SWOT-analyysin teon jälkeen tilanne Avustajakeskuksessa on todennäköisesti entisestään heikentynyt, sillä projektipäällikkö on jouduttu taloudellisista syistä lomauttamaan. Projektin läpivieminen vaatiikin nyt muilta projektin jäseniltä entistä suurempaa työpanosta.

5 TAVOITTEET JA STRATEGIA

5.1 Tavoitteiden määrittely

Tavoitteiden tärkein tehtävä on toiminnan ohjaaminen ja suunnan antaminen. Tavoitteet voivat olla kvalitatiivisia tai kvantitatiivisia. Kvalitatiiviset tavoitteet ovat laadullisia, kuten esimerkiksi organisaation yrityskuvan parantaminen. Kvantitatiiviset tavoitteet ovat numeerisia. Nonprofit-organisaatiossa tavoitteena voi esimerkiksi olla saada toimintaan 100 jäsentä lisää. Myös nonprofit-organisaatioilla voi olla taloudellisia tavoitteita. Yhdistys voi esimerkiksi asettaa seuraavan kauden tavoitteeksi ylijäämän saavuttamisen tulevia hankintoja varten. Tavoitteiden pitää olla organisaation kokonaispäämääriin kytkettyjä ja niiden pitää tukea organisaation missiota. Niitä voi olla useampia, kunhan ne ovat tarpeeksi tarkkaan määriteltyjä, eivätkä ole ristiriidassa keskenään. Tavoitteiden asettamisessa on myös tärkeää, että ne ovat realistisia ja tavoitettavissa. Muuten ne vain kuluttavat turhaan aikaa ja rahaa organisaatiolta. Tavoitteissa pitäisi olla myös haastetta, jotta niitä ei saavuteta itsestään vaan niiden pitäisi motivoida henkilökuntaa tekemään parhaansa. (Vuokko 2004, 122- 125.)

Henkilökohtaisen avun keskus -projektin tavoitteena on alueella toimivan asiantuntijuuden, palvelujen sekä yhteistyön kehittäminen ja yhteensovittaminen. Tavoite on se, että palvelut ovat avustettavien, avustajien ja kuntien sekä muiden yhteistyötahojen käytettävissä ja saavutettavissa yhdessä osoitteessa. (Henkilökohtaisen avun keskus -projekti 2008, 2.) Avustajakeskuksen markkinoinnin laadullisena tavoitteena on profiloitua moniammatilliseksi yksiköksi, joka palvelee avustajia tarvitsevia henkilöitä heidän etsiessään avustajaa. Lisäksi samasta pisteestä on saatavissa tukea ja osaamista rahoittajille, kunnille sekä muille vastaaville tahoille. Avustajakeskuksen tavoitteena on myös lisätä kunnilta saatavaa avustusta ja saada lisää kuntia käyttämään ja rahoittamaan sen toimintaa.

5.2 Strategian valinta

Markkinointistrategia on se ohjelma, jonka avulla yritys pyrkii tuottamaan arvoa asiakkailleen, omistajilleen ja verkostokumppaneilleen asetettujen tavoitteiden mukaisesti. Markkinointistrategian sisältö lähtee liiketoimintamallin sisällöstä ja sen kehittämiseksi asetetuista tavoitteista. Sisältö voi vaihdella suurestikin organisaatiosta riippuen. (Tikkanen 2005, 167.)

Markkinoinnin strategisia päätöksiä tehtäessä keskeistä on tunnistaa ja tunnustaa organisaation heikkoudet ja vahvuudet, kohderyhmien nykyiset mielikuvat organisaatiosta, kilpailutilanne ja sen muutokset sekä toimintaympäristön paineet markkinoilla. Strategian avulla halutaan erottua kilpailijoista. Koko organisaation täytyy sitoutua strategian läpiviemiseen. Markkinointistrategian avulla kysytään: ”Mitä haluamme tarjota ja kenelle” Tämän kysymyksen vastaamiseen pitäisi organisaation panostaa. Tällöin pohdittavana on kolme asiaa: segmentointi, fokusointi ja positiointi. (Vuokko, 2004,133–140.)

5.2.1 Segmentointi

Segmentointi tarkoittaa organisaation markkinoinnin kohderyhmien jakamista toiminnan kannalta mielekkäisiin ja toisistaan eroaviin ryhmiin. Segmentoinnissa voidaan käyttää monia erilaisia kriteerejä. Asiakkaat voidaan jakaa esimerkiksi sijainnin tai väkiluvun mukaan. Organisaatiolle on tärkeää käyttää kriteerejä, joilla on merkitystä markkinoinnin kannalta. On mietittävä, mikä on se segmentointitapa, joka mahdollistaa tehokkaan ja tuloksekkaan markkinoinnin. (Vuokko 2004, 140–141.)

Avustajakeskuksen markkinoinnin tärkein kohderyhmä on kunnat. Avustajakeskuksen toiminnan jatkuminen edellyttää, että kunnat jatkossakin ostavat avustajapalveluja. Toinen tärkeä kohderyhmä on avustettavat. Avustettavat jaetaan kahteen ryhmään. Ensimmäinen ryhmä on avustettavat, joilla on kunnalta henkilökohtaisen avun päätös, jolloin kunnat maksavat palvelut. Toinen avustettavien ryhmä on ne henkilöt, joilla ei kyseistä päätöstä

ole, jolloin heille yritetään järjestää avustaja ensisijaisesti vapaaehtoispuolelta. Yksi markkinoinnin kohderyhmä on myös potentiaaliset avustajat, jotka ovat joko vapaaehtoisia tai palkallisia avustajia. Myös erilaiset muut järjestöt ja yhdistykset, kuten Raha-automaattiyhdistys, ovat tärkeä kohderyhmä. Monet vammaispuolen järjestöt voivat ostaa Avustajakeskuksen palveluita tai osaltaan rahoittaa sen toimintaa.

5.2.2 Fokusointi

Fokusointi on jatkoa segmentoinnille. Sen avulla päätetään, mihin kohderyhmiin toiminnassa keskitytään. Fokusointi tarkoittaa sitä, että pääpaino markkinoinnissa on tietyillä kohderyhmillä. Esimerkiksi, jos nonprofit-organisaation toiminta edellyttää vapaaehtoisia ja heidän määränsä on vähentynyt, voidaan markkinoinnissa keskittyä uusien jäsenten hankintaan. (Vuokko, 2004 140–143.) Tarkoitus ei silti ole, että muut kohderyhmät unohdetaan vaan se, että joihinkin kohderyhmiin panostetaan vain muita enemmän. Avustajakeskuksen markkinoinnissa olisi hyvä keskittyä palvelujen myymiseen kunnille. Tällä hetkellä se on kiireellisin kohderyhmä siksi, että rahoitus pystytään varmistamaan.

5.2.3 Positiointi

Positiointi on organisaation kilpailullisen aseman määrittämistä. Aseman pitää olla valitun kohderyhmän kannalta houkutteleva, erilainen ja liiketoiminnallisesti kannattava. Positiointi tarkoittaa niiden asioiden esiintuomista, millainen organisaatio haluaa olla kohderyhmilleen. Markkinoinnissa keskitytään näihin asioihin. (Vuokko 2004, 143–144.) Avustajakeskuksella on pitkä kokemus avustajapalveluiden tarjoamisesta. Kunnille ja muille tahoille, jotka kustantavat avustajia, keskukselta on mahdollista saada alan erityisosaamista ja koulutusta, jota ei välttämättä löydy mistään muualta. Markkinoidessaan palveluaan, Avustajakeskuksen pitää tuoda esille juuri näitä lisäarvoja. Avustajakeskus haluaa positoida itsensä juuri alan asiantuntijana, jolla on toiminnasta pitkä kokemus ja kattavat palvelut.

5 KILPAILUKEINOT

Kun organisaatio on määrittänyt tavoitteensa ja asiakkaansa, on vuorossa kilpailukeinojen yhdistelmää eli markkinointimixiä koskevien päätösten tekeminen. Kilpailukeinoja valittaessa otetaan huomioon organisaation markkinoinnin tavoitteet, missio ja kohderyhmät. (Vuokko 2004,171.)

Kilpailukeinojen valinnassa voidaan käyttää muun muassa 4P-mallia. Sen mukaan yrityksen kilpailukeinoja ovat tuote (product), hinta (price), saatavuus (Place), ja viestintä (promotion). 4P-malli ei kuitenkaan aina riitä erottumiseen, kun on kyse palvelujen markkinoinnista. Tämä koskee juuri nonprofit-organisaatioita, sillä ne tuottavat usein palveluja tavaroiden sijaan. Jokainen organisaatio on erilainen, joten aikojen kuluessa 4P-mallia onkin täydennetty aina 15 P:n ja 30 R:n malleihin saakka. (Grönroos 1998, 185).

Perinteiset 4P:n kilpailukeinot voidaan korvata 30 R:llä (relations). Tässä mallissa korostetaan 30 erilaista suhdetta, joihin organisaation pitäisi kiinnittää huomiota suunnitellessaan markkinointiaan. Tätä suhteisiin, verkostoihin ja vuorovaikutukseen perustuvaa markkinointia kutsutaan suhdemarkkinoinniksi. Sen mukaan markkinoinnissa tärkeintä on vaihdannan sijaan eri osapuolten väliset suhteet. (Gummesson 2004, 2-29.)

Palvelun tuottajan ja asiakkaan välillä on aina yhteistyötä. Yhteistyö voi olla hyvinkin lyhytkestoista, kuten esimerkiksi silloin, kun taksia tilataan taksikeskuksesta, tai pitkäkestoista kuten silloin, kun käytetään henkilökohtaisen avustajan palveluja. Osapuolten välille muodostuu suhde. Tästä syystä palvelujen markkinoissa on luonnollista soveltaa suhdemarkkinointia. (Grönroos 1998, 188–190.)

Laajennetussa markkinointimixissä ovat mukana perinteiset 4P:tä sekä asiakaspalvelu, henkilöstö ja suhdeverkostot. Asiakaspalvelu on laajennetun markkinointimixin ydin siksi, että se tuo erilaista ja ylivoimaista lisäarvoa asiakkaille. Henkilöstön osaaminen taas ratkaisee markkinoinnin onnistumisen. Mikäli asiakkaan omat vuorovaikutuskokemukset ovat myönteisiä, tiivistyy myös

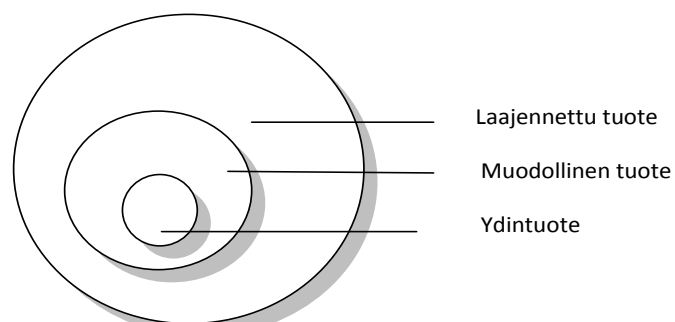
yhteistyöverkosto, sillä tyytyväiset asiakkaat kertovat organisaatiosta muillekin potentiaalisille asiakkaille. (Lahtinen & Isoviita 2001,12–13.)

Avustajakeskuksen markkinointimixiin valitaan tuote, hinta, saatavuus ja markkinointiviestintä. Markkinointiviestinnän osa-alueista käsitellään muita laajemmin henkilökohtaista myyntityötä, koska Avustajakeskus on pyytänyt siitä itselleen lisämateriaalia.

5.3 Tuote

Tuote on tärkein markkinoinnin kilpailukeino, sillä tuotepäätökset ovat perusta muille markkinointipäätöksille, kuten hinta-, jakelu-, ja viestintäpäätöksille. Tämän lisäksi tuoteratkaisut määrittävät viime kädessä, onko asiakkaan tarpeet tyydytetty ja onko uusia tarpeita luotu. Organisaation koko kannattavuus perustuu myös siihen, ovatko sen tuotteet kannattavia. (Lahtinen & Isoviita 1998, 115–116).

Tuotteissa voidaan erottaa kolme eri tasoa: ydintuote, muodollinen tuote ja laajennettu tuote. Nämä kolme kerrosta on esitetty kuviossa 3.



Kuvio 3. Tuotteen kolme eri tasoa (Vuokko 2004, 161).

Ydintuote on se, joka vastaa lähinnä organisaation missiota ja asiakkaan ydintarvetta. (Vuokko 2004, 160–161). Avustajakeskuksen ydintuote on avustajien välitys. Asiakkaiden ydintarve on saada henkilökohtainen avustaja arjen haasteisiin ja avustajapalvelu on ratkaisun tähän.

Muodollinen tuote kuvaa niitä käytännön ratkaisuja, joilla palvelu tuotetaan. (Vuokko 2004, 161). Avustajakeskuksen muodollisena tuotteena on sen henkilökunnan käyttämät tietojärjestelmät. Laajennettu tuote sisältää niitä ratkaisuja, joiden avulla kohderyhmälle tarjotaan jotain ylimääräistä tai joilla laajennetaan sen palvelukokemusta. Organisaation mahdollisuus erottua kilpailijoista koostuukin usein juuri laajennetusta palvelusta. (Vuokko, 2004 161–162.) Avustajakeskuksen laajennettuja palveluja ovat työnantajille tarjottava tuki ja koulutus. Vastaavaa koulutusta eivät muut palveluntuottajat tarjoa, joten se on Avustajakeskuksen kilpailuetu. Avustettaville Avustajakeskuksen kouluttamat avustajat voivat tuoda korvaamatonta lisäarvoa, sillä koulutus on kehitetty juuri heidän tarpeisiinsa sopivaksi.

5.4 Hinta

Hinta on yrityksen markkinointimixin ainoa kilpailukeino, joka tuo sille tuloja, kun muut kilpailukeinot aiheuttavat vain kustannuksia. Hinnan ohella asiakkaan ostopäätökseen vaikuttaa hinnan ja laadun suhde. (Lahtinen & Isoviita 2001, 137.) Vaikka nonprofit-organisaatiossa ei ole tarkoitus tehdä voittoa, on palveluista saatavan tulon katettava kustannukset, jotta toiminnan jatkuminen on mahdollista.

Organisaation näkökulmasta kustannukset ovat tärkeä tuotteen hintaan vaikuttava tekijä. Asiakkaan näkökulmasta kustannuksilla taas ei ole niin suurta merkitystä kuin hänen tuotteesta tai palvelusta saamallaan hyödyllä tai arvolla. Tuotetta ostettaessa asiakas punnitsee tuotteesta saatua hyötyä muihin vastaaviin tuotteisiin. Asiakas valitsee kilpailevista vaihtoehtoista sen, mikä pystyy tuottamaan hänelle suurimman hyödyn suhteessa tuotteesta maksettavaan hintaan. Organisaation on tärkeä muistaa tuotteita hinnoitellessaan, että erilaiset asiakkaat kokevat tuotteella olevan erilaisia arvoja. Toisin sanoen asiakkaan tarve tuotteelle pitää olla hinnoittelun lähtökohdana. (Laitinen 2007, 101–103.)

Avustajakeskuksen palveluista saatava tulo ei tällä hetkellä kata toiminnan ylläpidon aiheuttamia kuluja. Tästä syystä hinnoitteluun on hyvä tehdä

muutoksia. SWOT-analyysistä selvisikin, että Avustajakeskuksen henkilökunnan mielestä tarjottavat palvelut ovat liian edullisia. Ei ole mitään perusteluja sille, miksi laadukasta palvelua pitäisi myydä liian halvalla varsinkin, kun kysyntää palveluille on runsaasti ja kilpailua vain vähän. Hinnoittelussa pitäisi ottaa myös huomioon se, että toiminnan kasvu lisää automaattisesti menoja, joten tähänkin asiaan pitäisi varautua mahdollisimman pian.

Kun palveluja myydään, olisi ehdottoman tärkeää, että ostaja pystyy ennakoimaan menonsa ja että hinnoittelu on selkeää ja tasapuolista. Tällä hetkellä palveluja vastaan pyydetään kunnilta avustusta per kunnan asukas. Hinnoittelu on sekavaa ja vaatii selkeyttämistä. Palveluja on mahdollista yhdistää palvelupaketeiksi, mikä mahdollistaa myös lisämyynnin ja asiakkaan näkökulmasta palvelu olisi tällöin myös nykyistä kattavampi.

5.5 Saatavuus

Saatavuus on kilpailukeino, jonka päätösten avulla varmistetaan, että asiakkailta on mahdollisuus saada tuotteet nopeasti, täsmällisesti ja vähäisin ponnistuksin. Saatavuuspäätökset voidaan jakaa teollisuus- ja palveluyritysten päätöksiin. (Lahtinen & Isoviita 2001, 155.) Avustajakeskus tarjoaa palveluja, joten seuraavaksi keskitytään ainoastaan palveluyritysten saatavuuspäätöksiin.

Palveluyritysten saatavuuspäätökset voidaan jakaa sisäisiin ja ulkoisiin päätöksiin. Ulkoinen saatavuus tarkoittaa tekijöitä, joiden avulla helpotetaan asiakkaan saapumista organisaatioon. Ulkoisia saatavuuspäätöksiä ovat muun muassa organisaation liikkeen sijainti, liikenneyhteydet, aukioloajat, paikoitustilat ja julkisivut. Sisäisen saatavuuden päätösten tavoitteena on, että asiakkaiden on helppo ja miellyttävä asioida yrityksessä. Nämä päätökset vaikuttavat siihen, kauanko asiakkaat viihtyvät organisaatiossa ja paljonko he siellä kuluttavat rahaa. Henkilökunnan pitää olla palveluultista ja helposti tavoitettavissa. Muita sisäisen saatavuuden ratkaisuja ovat esimerkiksi valikoiman monipuolisuus, tuotteiden esillepano ja esitteet. (Lahtinen & Isoviita 2001, 166–167.)

Avustajakeskus sijaitsee hyvien liikenneyhteyksien varrella ja se on helppo löytää, jos asiakas haluaa asioida sen toimistossa. Toimitilat eivät ole kovin nykyaikaiset eivätkä houkuttelevat, mutta toisaalta suurin osa palvelun tarjonnasta tapahtuukin muualla. Palvelujen myynti tapahtuu suurelta osin puhelimitse ja henkilökohtaiset avustajat toimivat avustettavan määräämissä paikoissa. Avustajakeskuksen saatavuudessa tärkeää onkin se, että henkilökunta on helposti tavoitettavissa ja palveluultista. Avustajavälitys palvelee maanantaista torstaihin kello 9-12 välisenä aikana.

Helisvuon ja Parviaisen vuonna 2008 opinnäytetyönä tehdyn, Avustajapalveluiden laatua selvittäneen tutkimuksen tulokset paljastivat, että Avustajakeskuksesta on vaikeaa löytää tietoa. Sidosryhmät kokivat saaneensa heikosti tietoa toiminnasta ennen siihen liittymistä. Liittymisen jälkeen tiedon saanti oli kuitenkin kiitettävää. Kyseisen tutkimuksen teon jälkeen tiedonsaanti on hieman parantunut, sillä Avustajakeskus on saanut muun muassa omat internetisivunsa.

5.6 Markkinointiviestintä

Markkinointiviestinnän avulla kohderyhmälle kerrotaan tuotteesta ja palvelusta sekä niiden ominaisuuksista. Markkinointiviestinnän tavoitteena on esimerkiksi aikaansaada organisaatioon liittyviä myönteisiä mielikuvia siten, että viestinnän kohderyhmä tekee myönteisen ostopäätöksen. (Siukosaari 1999,15–17.)

Markkinointiviestinnän keinojen avulla annetaan markkinoinnin kohderyhmille houkutteleva lupaus ja pyritään kertomaan, millainen organisaatio on ja mitä se tarjoaa. (Vuokko 2004, 166–171.) Markkinointiviestinnän keinot voidaan jakaa esimerkiksi mainontaan, menekinedistämiseen, henkilökohtaiseen myyntityöhön, suhdetoimintaan, sponsorointiin ja mediajulkisuuteen. Markkinointimixissä valitaan kullekin kohderyhmälle omat viestintäkeinot, jotka täydentävät toisiaan ja kompensoivat toistensa puutteita. (Vuokko 2003, 15, 148.) Avustajakeskuksen markkinointiviestinnän keinoina käsitellään henkilökohtaista myyntityötä, mainontaa, mediajulkisuutta ja suhdetoimintaa.

5.6.1 Henkilökohtainen myyntityö

Henkilökohtainen myyntityö on organisaation ja asiakkaan välinen, henkilökohtaista vaikutuskanavaa ja vuorovaikutusta käyttävä viestintäkeino. Henkilökohtainen kanava tarkoittaa joko kasvotusten tai puhelimessa tapahtuvaa viestintää. Henkilökohtaisessa myyntityössä viestintä on kaksisuuntaista. Vastaanottaja voi reagoida heti myyjän sanomaan ja myyjä voi saada välittömästi palautetta. Myyjän tärkeä tehtävä onkin reagoida asiakkaan sanomisiin ja muuttaa omaa sanomaansa tämän palautteen mukaan, jolloin kaupan aikaansaaminen on mahdollista. (Vuokko 2003,168.)

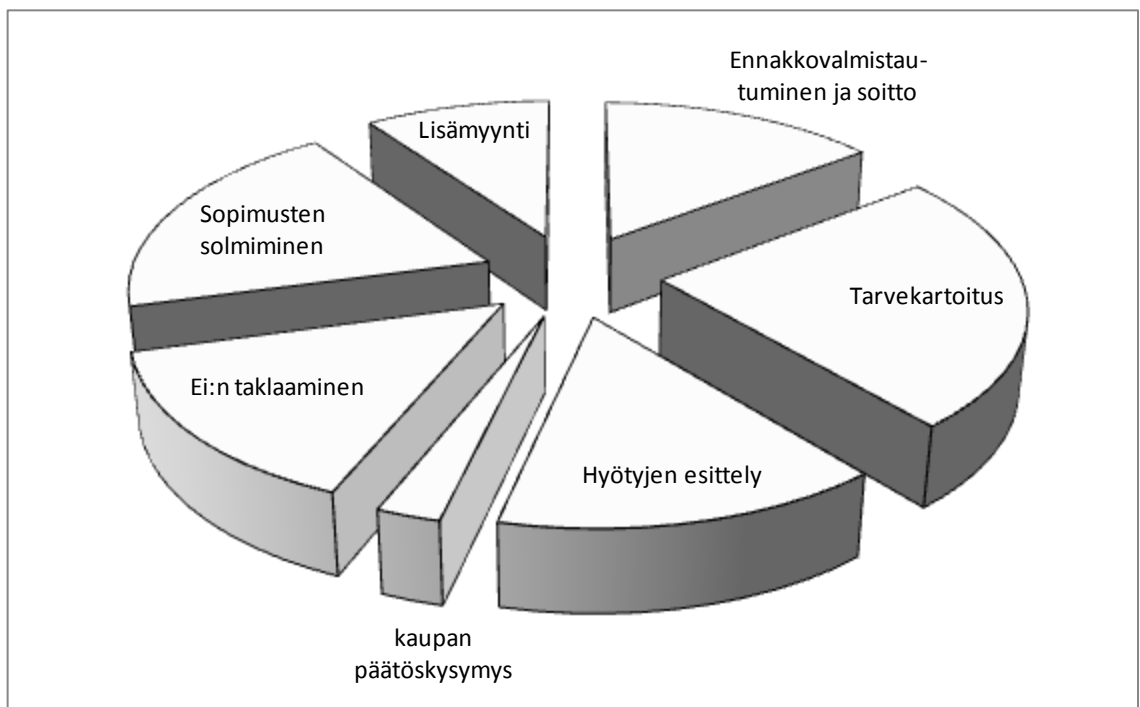
Henkilökohtainen myyntityö vaatii organisaatiolta paljon henkilöresursseja, sillä sen kohteena on yleensä samanaikaisesti yksi tai muutama henkilö tai pieni ryhmä. Siksi onkin tärkeää, että myyjällä on henkilökohtaiseen vaikuttamiseen tarvittavia tietoja, taitoja ja kykyjä. Henkilökohtainen myyntityö tarvitsee tuekseen välineitä, joilla organisaatio ja sen myytävät tuotteet on mahdollista tuoda hyvin esiin. Niitä ovat esimerkiksi esitteet, diaesitykset ja käyntikortit. (Vuokko 2004, 172.) Henkilökohtaisen myyntityön tarve korostuu non-profit-organisaatioissa silloin, kun on kyse asiakkaalle tärkeästä päätöksestä tai palvelun tai toiminnan räätälöimisestä, kuten esimerkiksi yhteistyömallin rakentamisesta. Silloin myös, jos asiakasryhmän tarpeet ja toiveet ovat yksilöllisiä tai kohderyhmä on melko pieni, on henkilökohtaisen myyntityön merkitys suuri. (Vuokko 2003, 171.)

Nonprofit-organisaatiossa on muistettava myös henkilökohtaisen myyntityön eettisyys. Myyntityön pitää olla eettisesti kestävä. Siten myös esimerkiksi varojen kerääjän pitää avoimesti kertoa, mihin hänen keräämänsä rahat käytetään. Rahalahjoitusten saamisen tai toimintaan osallistumisen perustana ei saa myöskään käyttää ihmisten syyllistämistä. Ihmisten osallistumisen pitää perustua heidän vapaaseen tahtoonsa. (Vuokko 2004, 173.)

Suurin osa Avustajakeskuksen markkinoinnista koostuu henkilökohtaisesta myyntityöstä. Avustajakeskuksen henkilökunta on jatkuvasti yhteydessä asiakkaisiin. Jokainen työntekijä tuntee hyvin tuotteensa ja asiakkaidensa

tarpeet, mutta tutustuminen erilaisiin myyntiprosesseihin parantaa entisestäänkin tuloksia.

Organisaation markkinoinnin ja myyntiprosessin pitää tukea toisiaan. Markkinointi luo pohjaa asiakkaan ostopäätöksille ja antaa asiakaslupauksia, joiden pitää toteutua myyjän ja asiakkaan välisessä kohtaamisessa. Vaikka asiakkaat ovat erilaisia, on myyntiprosessi usein samankaltainen. Myyntiprosessin pitää olla tasalaatuinen, ja myyjän pitää joka kerta käydä se johdonmukaisesti, vaihe vaiheelta läpi, parhaan mahdollisen kaupan saamiseksi. (Aalto & Rubanovitsch 2007, 31–35.) Kuviossa 4 on esitetty pelkistetty malli myyntiprosessista.



Kuvio 4. Myynnin ympyrä (Aalto & Rubanovitsch 2007,37).

Myynnin ympyrä sisältää myyntitapahtuman olennaiset vaiheet aina ennakovalmisteluista lisämyynnin tekemiseen. On tärkeää, että myyjä tuntee hyvin myynnin ympyrän esittämät vaiheet ja etenee niiden mukaan järjestelmällisesti. Prosessi saattaa edetä asiakkaasta riippuen lyhyemmässä tai

pidemmässä ajassa. Ympyrän lohkojen suuruus kuvaa eri vaiheisiin käytettävää aikaa. (Aalto & Rubanovitsch 2007, 37.)

Onnistunut myyntiprosessi edellyttää huolellista valmistautumista. Ennakkovalmistautuminen säästää niin myyjän kuin asiakkaankin aikaa ja antaa myyjästä ammattitaitoisen kuvan. Valmistelut sisältävät asiakkaiden kartoittamisen ja valitsemisen sekä asiakkaan tietojen keruun. Myyjän pitää selvittää asiakkaan nykytilanne sekä se, mitä asiakkaan kanssa on mahdollisesti aikaisemmin sovittu ja mitä asioita on käyty läpi. Oli sitten kyseessä puhelinsoitto tai tapaaminen kasvotusten asiakkaan kanssa, on tärkeää, että myyjällä on kaikki tarvittava materiaali hallussaan. Lisäksi tärkeää on, että tapaamisessa ollaan ajoissa. Parhaan myyntituloksen saamiseksi myyjän tulee etukäteen miettiä, mitä tuotteita ja miten paljon hän niitä asiakkaalle haluaa myydä. Myös asiakkaan mahdollisiin kysymyksiin on hyvä valmistautua etukäteen. (Aalto & Rubanovitsch 2007, 37.)

Tarvekartoituksen tavoitteena on selvittää asiakkaan tämänhetkiset tarpeet, tulevaisuuden näkymät sekä asiakkaan palveluun liittyvät odotukset. Myyjän on selvitettävä asiakkaan kokonaistarve, ei vain etsittävä ratkaisua akuuttiin tarpeeseen. Tarvekartoituksessa myyjä kysyy kysymyksiä, mutta antaa asiakkaan puhua. Tarvekartoituksen avulla asiakas saadaan kiinnostumaan kokonaisvaltaisesta ratkaisusta yksittäisen tuotteen sijaan. Hyvä tarvekartoitus kääntää asiakkaan huomion pois hinnoista ja auttaa häntä erittelemään tarpeensa. Tarvekartoituksessa myyjä yrittää saada vastauksia kysymyksiin kuka, mikä, missä, milloin, miksi ja miten. (Rope 2003b, 145-147.)

Hyötyjen esittelyvaiheessa on myyjän vuoro puhua. Jos tarvekartoitus on tehty hyvin, on tämä vaihe myyjälle helppo. Myyjä tarjoaa asiakkaalle tuotekokonaisuutta esittelemällä hänelle ne tuotteen hyödyt, jotka vastaavat asiakkaan tarpeita. Hyötyjen esittely aloitetaan tarjoamalla asiakkaalle ensin laadukkainta ja kattavinta ratkaisua. Asiakkaalle myydään hyötyjä, ei hintaa. Tällä tavoin hän luultavasti päätyy ostamaan arvokkaampia tuotteita kuin silloin, jos myyjä olisi aloittanut esittelyn tuotteiden edullisimmasta päästä. Asiakkaalle annetaan näin mahdollisuus ostaa parasta. (Aalto & Rubanovitsch 2007, 37.)

Kaupanteon päättäminen ja ratkaisun ehdottaminen on usein myyjälle myyntiprosessin vaikein vaihe. Hyvä kaupan päättäminen vaatii myyjän menemistä omalle epämukavuusalueelleen. Hyvin tehty tarvekartoitus ja hyötyjen esittely auttavat myös tässä vaiheessa huomattavasti. Myyjän pitää tarkkailla koko myyntiprosessin ajan asiakkaan ostosignaaleja. Jos asiakas antaa ostosignaalin, pitää myyjän välittömästi reagoida siihen. (Aalto & Rubanovitsch 2007, 103–118). Asiakas voi kysyä esimerkiksi: ”Kuinka kauan palvelun saamiseen kuluu aikaa?” Tähän myyjän pitää kertoa, miten nopeasti palvelu saadaan asiakkaalle ja kysyä heti perään, ottaako asiakas sen. Kaupanteon päättäminen vaatii myyjältä harjoittelua ja valmistautumista. Myyjän on löydettävä hänelle itselleen sopivat kaupan ratkaisutavat ja harjoiteltava niitä, jotta ne sujuisivat asiakaskohtaamisessa luontevasti. Ilman ratkaisun ehdottamista kauppa jää tässä vaiheessa usein tekemättä.

Jos asiakas vastaa myyjän ratkaisuehdotukseen kieltävästi, aloittaa myyjä ”ei:n” taklaamisen. Tämä tarkoittaa sitä, että myyjä selvittää, miksi asiakas ei osta tuotetta ja alkaa hienosäätää tarjoustaan, jotta asiakas saadaan varmistuneeksi kaupan kannattavuudesta. Asiakkaan kielteinen vastaus voi johtua monesta asiasta ja myyjän tehtävä on ratkaista mahdolliset ongelmat asiakkaan puolesta. Asiakas voi esimerkiksi murehtia, miten saa kaupan teon jälkeen tuotteen asennettua tai vastaako tuotteen laatu sen hintaa. Tällöin myyjä pystyy kertomaan tuotteen takuusta tai asennuspalvelusta ja saa näin asiakkaan luottamuksen puolelleen. (Aalto & Rubanovitsch 2007, 119–124.)

Kun ratkaisuehdotus on tehty ja kielteinen kanta kumottu, on aika tehdä kaupat ja sopia sopimusehdoista. Myyjän pitää käydä läpi asiakkaan kanssa sopimuksen pääkohdat, kaupan ehdot, aikataulu, toimitustapa ja muut hankintaan liittyvät seikat. Sopimusten teon vaiheessa on tärkeää, että myyjä on rauhallinen ja tarkkaavainen, jotta kaikki sujuu juuri oikein. Tässä vaiheessa on myyjällä vielä mahdollisuus tehdä lisämyyntiä ja täydentää myymäänsä kokonaispakettia. Sopimusten teon jälkeen myyjä sopii asiakkaan mahdollisesta seuraavasta tapaamisesta. (Aalto & Rubanovitsch 2007, 129.)

Hyvä myyjä huolehtii asiakkaastaan vielä kaupanteon jälkeenkin. Hän kirjaa asiakkaan tiedot ylös asiakasrekisteriinsä ja tekee itselleen muistinpanot tapaamisesta ja siinä sovituista asioista. Esimerkiksi sähköposti, puhelinsoitto tai joulukortti säännöllisin väliajoin ovat hyviä tapoja pitää asiakkaaseen yhteyttä jälkikäteen ja varmistaa yhteistyö jatkossakin. (Rope 2003b, 174-175.)

5.6.2 Mainonta ja mediajulkisuus

Mainonta on joukkoviestintää, jossa sisällöltään samanlainen viesti lähetetään suurelle kohderyhmälle samanaikaisesti. Mainonnan tehtävä on informoida, suostutella ja muistuttaa. (Vuokko 2004, 176.) Avustajakeskuksen mainonnan tavoitteita voivat olla esimerkiksi se, että saadaan lisää henkilökohtaisia avustajia tai se, että saadaan lisää rahoitusta ja asiakkaita.

Mainonta voidaan jakaa kahteen pääluokkaan: mediamainontaan ja suoramainontaan. Mediamainontaan kuuluvat painettu mainonta, kuten lehti- ja ulkomainonta sekä sähköinen mainonta, kuten televisio-, radio-, netti- ja elokuvamainonta. Suoramainonta puolestaan tarkoittaa postin kautta tai sähköpostin ja tekstiviestien avulla lähetettävää mainontaa. (Vuokko 2004, 176.)

On tarpeellista erottaa toisistaan mediajulkisuus sekä mainonta. Mediajulkisuudella tarkoitetaan pyrkimystä saada medioissa aikaan maksutonta näkyvyyttä, kun taas mainonta on organisaation itse kustantamaa mainontaa. (Vuokko 2004, 174.) Molempia viestintäkeinoja käytetään nonprofit-organisaatioissa. Vaikka mediajulkisuus on ilmaista, pitää muistaa, että organisaatio ei pysty itse kontrolloimaan sen sisältöä. Media itse loppukädessä päättää, mitä uutisia se asiakkailleen kertoo. (Vuokko 2004, 174–175.)

Henkilökohtaisen avun keskus -projektilla ja Avustajakeskuksella on hyvin rajalliset mahdollisuudet käyttää rahaa media- ja suoramainontaan. Siksi on tärkeää käyttää hyödyksi kaikki mahdollinen mediajulkisuus. Avustajatoiminnalle on saatu näkyvyyttä erilaisilla lehtijutuilla ja radiomainonnalla. Vuonna 2008 Avustajakeskuksesta julkaistiin yhdeksän

lehtiartikkeliä ja yksi radiohaastattelu. Lehtiartikkelit olivat suurelta osin paikallisissa, pienissä lehdissä. Jatkossa artikkeleissa olisi hyvä tavoitella vielä nykyistä suurempaa näkyvyyttä. Henkilökohtaisen avun keskus -projektin lopullisena tavoitteena on koko Suomen kattava toiminta, minkä johdosta mainontakin voisi olla koko maan laajuista.

Avustajatoiminta ja omaistoiminta ovat tällä hetkellä trendikkäitä aiheita lehdistössä. Maanlaajuisille perhelehdille, kuten Yhteishyvä- ja Pirkka-lehdet, on mahdollista tarjota jutun aiheita. Näissä lehtijutuissa voisi olla tietoa kyseisestä projektista ja Avustajakeskuksen palveluista, mutta myös tarinoita ihmisläheisistä ja koskettavista asioista. Avustettavista löytyisi varmasti joku, joka olisi valmis kertomaan omasta elämästään ja siitä, miten avustajat sitä helpottavat.

Sähköiseen mainontaan ja sen laatuun pitäisi panostaa entistä enemmän. Sähköinen viestintä on edullista, joskin sen toteuttaminen vie arvokasta aikaa Avustajakeskuksen henkilökunnalta. Yhdistyksen omia nettisivuja on uudistettu ja Avustajakeskus on saanut omat sivunsa. Sivujen ongelmana on kuitenkin se, että ne eivät herätä mielenkiintoa. Niihin olisi hyvä lisätä Avustajakeskukseen liittyviä tietoja ja tarinoita. Jos uudet, potentiaaliset asiakkaat hakevat tietoja Avustajakeskuksen internet-sivuilta, ei niitä kovin helposti löydy. Sivuilta tulisi löytää ajankohtaista ja mielenkiintoista tietoa avustajatoiminnasta ja Henkilökohtaisen avun keskus -projektista.

5.6.3 Suhdetoiminta

Suhdetoiminta kytketään usein mediajulkisuuteen. Suhdetoiminnan avulla pyritään saamaan organisaatiolle tärkeiden sidosryhmien tuki ja ymmärtämys sekä organisaatiolle niin sanottua goodwill-arvoa. Suhdetoiminnan kohderyhminä ovat sisäiset ja ulkoiset sidosryhmät kuten muun muassa henkilöstö, asiakkaat, rahoittajat, viranomaiset ja päätöksentekijät. Suhdetoiminnalla pyritään luomaan luottamusta organisaatioon ja takaamaan sen resurssien saanti. Nonprofit-organisaatioissa suhdetoiminta on erityisen tärkeässä asemassa, sillä niiden toiminta perustuu sidosryhmien antamaan

tukeen. Organisaation tulee osallistua sidosryhmiensä tilaisuuksiin ja osoittaa huomiota ja kiinnostusta niitä kohtaan. (Vuokko 2004, 173–174.)

Avustajakeskuksen suhdetoiminnan kohteita ovat yhteistyökumppanit, kunnat, avustajat ja avustettavat. Suhdetoiminta edellyttää henkilökohtaisia kontakteja, kuten puhelinsoittoja ja sähköposteja eri sidosryhmille. Yhteydenpito vaatii paljon aikaa ja työtä, mutta samalla Avustajakeskuksen on mahdollista hankkia sidosryhmiensä luottamus olemalla avoin ja tiedottamalla asioistaan. Eri sidosryhmien yhteystiedoista pitää olla hyvät rekisterit, joiden avulla yhteydenpito olisi vaivatonta. Avustajakeskuksella on olemassa jo melko hyvä rekisteri sidosryhmistään. Siinä on tietoa esimerkiksi siitä, koska Avustajakeskuksesta on oltu yhteydessä mihinkin tahoon. Henkilökunnan jaksamiseen olisi hyvä myös kiinnittää huomiota.

6 POHDINTA

Nonprofit-organisaatioiden markkinoinnin suunnittelu on pääpiirteittäin samanlaista kuin perinteisissä yrityksissäkin. Tärkein ero on se, että nonprofit-organisaation toimintaa ohjaa sen missio ja suunnittelun tehtävä on varmistaa, että se myös näkyy toiminnassa. Nonprofit-organisaatioilla ei yleensä ole asiantuntemusta markkinoinnista eikä resursseja hankkia ammattilaisia markkinoinnin toteuttamiseen, minkä takia yhteistyökumppaneiden hankkiminen on tärkeää.

Tämän työn tarkoituksena on toimia Avustajakeskuksen markkinoinnin ja markkinointiviestinnän kehittämisen lähtölaukauksena. Työ antaa myös kyseisen organisaation henkilökunnalle työkaluja, joiden avulla se voi myydä palvelujaan kunnille. Tarvittava tieto saatiin haastattelemalla projektin jäseniä ja perehtymällä erilaisiin projektiin liittyviin raportteihin, toimintasuunnitelmiin ja prosessikuvauksiin. SWOT-analyysin avulla kartoitettiin Avustajakeskuksen nykytilaa, jotta mahdolliset vahvuudet, heikkoudet ja toimintaympäristössä olevat mahdollisuudet ja uhkatekijät saatiin selville. Henkilökohtaisen avun keskus -projektille on vuonna 2008 tehty tutkimus työn laadusta (Helisvuo & Parviainen). Kyseisen tutkimuksen tuloksia käytettiin myös lähtökohta-analyysin teossa. Toimeksiantajalle on tekeillä tämän opinnäytetyön lisäksi myös toinen opinnäytetyö. Kun tässä työssä markkinointiviestinnässä painotettiin myyntityön sisältöä, niin toinen opinnäytetyö keskittyy enemmän sosiaalisen median hyödyntämiseen.

Työn aihetta ja toimeksiantajan toimintaa oli aluksi hankala sisäistää, sillä itselläni ei ollut mitään aikaisempaa kokemusta tai tietoa yhdistystoiminnasta tai henkilökohtaista apua tarjoavista palveluista. Vasta toisen tapaamisen jälkeen, pystyin ymmärtämään Henkilökohtaisen avun keskus -projektin ja Avustajakeskuksen toiminnat ja pääsin suunnittelemaan työtä. Työn edetessä tapasimme toimeksiantajan edustajan kanssa pari kertaa. Tuolloin Avustajakeskuksen henkilökunta teki toiminnastaan SWOT-analyysin ja pääsin kertomaan omia ajatuksiani ja ideoitani Avustajakeskuksen markkinoinnista. Jälkeenpäin sain tiedon Avustajakeskukselta, että he olivat jo ottaneet käyttöön

joitakin ideoita muun muassa mainonnan osalta. Toimeksiantajan kanssa sovittiin työn edetessä, että siinä keskitytään enemmän Avustajakeskukseen kuin Henkilökohtaisen avunkeskus -projektiin.

Avustajakeskus on Turun alueella oman alansa asiantuntija pitkällä kokemuksellaan. Avustajakeskusta markkinoinnissa olisikin hyödyllistä korostaa juuri asiantuntijuutta. Resurssien vähäisyydestä johtuen markkinointiviestinnän keinoista mediajulkisuutta olisi hyvä yrittää saada tietoisesti tarjoamalla valmiita jutunaiheita lehdille. Yhteistyökumppaneidensa avulla Avustajakeskuksen on mahdollista levittää to iminnastaan kertoviaesitteitä laajasti. Palveluiden yhdistäminen palvelupaketeiksi mahdollistaisi lisämyyntiä keskukselle ja saisi kunnat hankkimaan kaikki palvelut Avustajakeskukselta. Samalla palvelujen hinnat olisi mahdollista nostaa oikealle tasolle. Avustajakeskuksen tärkein markkinointiviestinnän keino on henkilökohtainen myyntityö. Henkilökunta on saanut jo jonkin verran koulutusta myyntityöstä, mutta syvälinen perehtyminen myyntiprosessin vaiheisiin voisi tuoda nykyistäkin parempia myyntituloksia.

Tämän opinnäytetyön toimeksiannon jälkeen Avustajakeskuksen toiminta on kehittynyt huomasti. Avustajakeskuksen henkilökunnan oli projektipäällikön lomautuksen jälkeen tehostettava toimintaansa ja keskityttävä toiminnan kannalta olennaisiin asioihin. Toiminnan tehostaminen kannatti, sillä tällä hetkellä Avustajakeskuksen palveluille on enemmän kysyntää kuin Avustajakeskus pystyy tarjoamaan. Erityisesti kunnat ovat ottaneet palvelut todella hyvin vastaan. Avustajakeskukseen on palkattu lisää työvoimaa ja toimintaa on laajennettu kysynnän lisääntyessä. Uutena palveluna Avustajakeskus tarjoaa tuettua työsuhdepalvelua, joka sisältää palkanlaskentapalvelut avustettavien käyttöön. Uudella palvelulla on jo noin 150 käyttäjää. Työsuhdepalvelu täydentää hyvin Avustajakeskuksen muita palveluja ja nyt ne kaikki yhdessä palvelevat asiakkaita kokonaisvaltaisesti.

Avustajakeskus on käyttänyt paljon opiskelijoiden apua toiminnassaan. Tämän työn lisäksi on esimerkiksi Avustajakeskuksen käyttämät logot on suunniteltu opiskelijatyönä. Jatkossa mahdollisena opinnäytetyön aiheena voisi olla esimerkiksi Avustajakeskuksen internet-sivujen myyvyyden kehittäminen.

Avustajakeskuksella on uudet internetsivut, mutta ne voisivat olla nykyistä myyvämmät. Toinen asia, jossa opiskelijat voisivat olla hyödyksi Avustajakeskukselle on avustajapalveluiden tarjonnan laajentaminen lapsille ja vanhuksille. Opinnäytetyön avulla voitaisiin kartoittaa, minkälaisia resursseja se vaatisi Avustajakeskukselta.

Henkilökohtaisen avun keskus -projekti alkaa olla loppuillaan, joten sen näkökulmasta opinnäytetyö valmistuu melko myöhässä, mutta Avustajakeskuksen toiminnalle työstä on toivottavasti käyttöä. Toivon, että nyt laadittu kehys markkinoinnin suunnittelun perustaksi voi toimia lähtökohtana markkinoinnin ja markkinointiviestinnän kehittämiseksi. Henkilökunta voi myös halutessaan parantaa myyntitaitojaan perehtymällä henkilökohtaisen myyntityön prosesseja ja markkinointia koskevaan teoriaan.

LÄHTEET

- Aalto E.; Rubanovitsch M.2007. Myynnin lyhyt terapia. Helsinki: Kyriiri Oy.
Avustajakeskus, vuosiraportti 2008.
- Avustajakeskus. Viitattu 16.5.2010. www.avustajakeskus.fi.
- Avustajakeskus Sentteri. Viitattu 23.4.2011. www.Sentteri.fi
- Avustajaportti.Viitattu 21.4.2011. www.Avustajaportti.fi.
- Edu Viitattu 28.4.2011. www.edu.fi.
- Helisvuori P.; Parviainen Veera. Henkilökohtaisen avun keskusprojektin työn laatu sidosryhmien näkökulmasta. Opinnäytetyö. Turun Ammattikorkeakoulu.
- Henkilökohtaisen avun keskus -projekti, Vuosiraportti 2008.
- Honkalampisäätiö. Viitattu 20.4.2011. www.honkalampisaatio.fi/avustajakeskus.
- Grönroos, C. 2001. Palveluiden johtaminen ja markkinointi. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Grönroos, C. 1998. Nyt kilpaillaan palveluilla. 4. painos. Porvoo: Werner Söderström Oyj-WSOY.
- Gummesson E. 2004. Suhdemarkkinointi 4P:stä 30R:ään. 2. painos. Helsinki: Talentum.
- Kaakkois-Suomen sosiaalialan kehittämiskeskus 2011, Viitattu 24.4.2011. www.sosiaaliportti.fi.
- Keski-Suomen sosiaalialan osaamiskeskus 2011. Viitattu 24.4.2011. www.koskeverkko.fi.
- Kotler, P.2002. Marketing professional services. 2. painos.USA: Prentice hall press.
- Lahtinen, J.; Isoviita A. 2001. Asiakaspalvelun ja markkinoinnin perusteet. Jyväskylä: Gummerus.
- Laitinen, E. 2007. Kilpailukykyä hinnoittelulla. Gummerus kirjapaino Oy.
- Lehtinen, U.; Niinimäki, S.2005. Asiantuntijapalvelut tuotteistaminen ja markkinoinnin suunnittelu. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö-WSOY.
- Lovelock, C.; Weinberg, C.1990. Public & Nonprofit marketing.2. painos. USA: The Scientific Press.

Nonprofit-palvelut Oy 2010. Kuinka muotoilla organisaation missio? Viitattu 16.5.2010 www.nonprofit.fi/suomi/pdf/missio.pdf.

Patentti- ja rekisterihallitus 2009. Vuosikertomus 2008. viitattu 9.11.2009. www.prh.fi/stc/attachments/tietoaprhsta/vuosikertomus/vuosikertomus2008_su.pdf.

Rope T. 2003a. Johdon markkinointiratkaisut - Strateginen markkinointi. WS Bookwell Oy.

Rope T. 2003b. Onnistu myynnissä. Juva: WS Bookwell.

Rope T.; Vahvaselkä I. 2000. Suunnitelmallinen markkinointi.3. painos. Vantaa: Tummavuoren Kirjapaino Oy.

Sargeant, A. 2005. Marketing Management for Nonprofit Organizations. 2. painos New York Oxford university press Inc.

Siukosaari A.1999 .Markkinointiviestinnän johtaminen. 2.painos. Porvoo: WSOY.

Tikkanen, H. 2005, Markkinoinnin johtamisen perusteet. Talentum Media Oy: Gummerus Kirjapaino Oy.

Turun seudun lihastautiyhdistys 2011. Viitattu 15.4.2011 <http://tsly.fi>.

Vaasan kaupunki 2011. Viitattu 27.4.2011 <http://Vaasa.fi>.

Vahvaselkä, I.2004, Asiantuntijan myyntitaito. Pieksämäki: RT-Print Oy.

Viisaasti vesillä 2010. Viitattu 7.6.2010 <http://viisaasti-vesilla.fi>.

Vuokko, P.2003, Markkinointiviestintä. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Vuokko, P. 2004, Nonprofit-organisaatioiden markkinointi. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Westwood, J.2006. How to write a marketing plan. 3. painos.Kogan Page Limited.