

# YHTEISKUNNALLISEN MARKKINOINNIN KOULUTUSKOKEILUN TULOKSIA



28.8.2016

Jonna Heliskoski, Hanken School of Economics

Sitra, SOSTE ja RAY järjestivät keväällä 2016 yhteiskunnallisen markkinoinnin *koulutuskokeilun*, johon valittiin hakemusten perusteella 15 yritysten, julkishallinnon tai järjestöjen hanketta. Kokeilun tavoitteena oli edistää *hankkeiden vaikuttavuutta* lisäämällä avainhenkilöiden yhteiskunnallisen markkinoinnin osaamista sekä tukemalla hankkeiden arjen toteutusta. Kokeilu osoitti, että pelkästään hankkeiden määrittelyvaiheen osaamista vahvistamalla voidaan saavuttaa merkittäviä parannuksia niin hankkeiden todennäköisessä vaikuttavuudessa kuin niiden resurssien käytön tehokkuudessa.

# Yhteiskunnallisen markkinoinnin koulutuskokeilun tuloksia

JONNA HELISKOSKI, HANKEN SCHOOL OF ECONOMICS

## Johdanto

Yritykset, julkisyhteisöt ja järjestöt ovat saman haasteen edessä: miten saada yhä rajallisimmilla resursseilla yhä parempia tuloksia. Kyse on vaikuttavuudesta. Tavoitteet on kyettävä mitoittamaan käytettävissä olevien resurssien mukaan ja teot on valittava siten, että asetetut tavoitteet saavutetaan. Onnistuminen edellyttää tekojen aiempaa tarkempaa kohdentamista, niiden vaikuttavuuden mallintamista ja tulosten mittaamista. Näiden kaikkien osaamisessa on puutteita. Osaamisvaje johtaa resurssien käytön tehostumukseen.

Yhteiskunnallinen markkinointi vastaa haasteeseen.<sup>1</sup> Sen tavoitteena on sellaisten **konkreettisten käyttäytymisen muutosten** aikaan saaminen, jotka **hyödyttävät niin yksilöä kuin yhteiskuntaa**. Yhteiskunnallinen markkinointi tuo yhteen kaksi aiemmin hyvinkin erillistä tutkimusalaa: markkinoinnin ja käyttäytymistaloustieteen. Siinä missä markkinointi tuo viitekehukseen *tavoitteellisen* toiminnan logiikan, terävöittää käyttäytymistaloustiede tekojen *vaikuttavuuden* siten, että asetetut tavoitteet voidaan saavuttaa.

Suomen itsenäisyyden juhlarahasto (Sitra), Suomen sosiaali ja terveys ry (SOSTE) ja Raha-automaattiyhdistys (RAY) toteuttivat keväällä 2016 yhteiskunnallisen markkinoinnin koulutuskokeilun. Hanken School of Economics (Hanken) ja Aalto-yliopisto (Aalto) toimivat koulutuksen sisällön tuottajina. Kokeilun tavoitteena oli selvittää, voidaanko yhteiskunnallisen markkinoinnin osaamista kehittämällä tehostaa käytännön hanketyön suunnittelua ja toteutusta. Kokeiluun valittiin hakemusten perusteella 15 hanketta, jotka edustivat sosiaali- ja terveysalan yhdistyksiä, järjestöjä, kuntaorganisaatioita ja yrityksiä.

Tämä raportti on yhteenveto koulutuskokeilun sisällöstä ja keskeisistä tuloksista. Raportti sisältää neljä osaa. (1) Ensiksi esitellään yhteiskunnallisen markkinoinnin **koulutuskokeilun sisältö ja toteutus**. Toteutuksen osalta nostetaan esille havainnot, jotka olisi hyvä huomioida tulevia koulutuksia suunniteltaessa. (2) Tämän jälkeen tarkastellaan koulutuskokeiluun osallistuneita hankkeita. Niitä käsitellään raportissa siten, ettei yksittäistä hanketta voida tunnistaa. Raportissa kuvataan ne **keskeiset haasteet**, joita hankkeet arjessa kohtaavat.

(3) Kolmanneksi esitellään **koulutuskokeilun tulokset**. Tuloksia arvioidaan hankkeiden keskeisiä haasteita vasten. Raportissa kerrotaan, miten hankkeet kehittyivät kokeilun aikana ja millaisia ratkaisuja koulutuskokeilu auttoi löytämään. (4) Lopuksi esitetään **kolme suositusta**, jotka toimivat evästyksenä kaikille yhteiskunnallisen markkinoinnin ja hankkeiden vaikuttavuutta kehittäviä koulutuksia suunnitteleville.

## Koulutuskokeilun sisältö ja toteutus

Koulutuskokeilun sisältö suunniteltiin *Sosiaalisen markkinoinnin ABC:ssä* (THL 2012, s. 41) esitetyt sosiaalisen markkinoinnin menestystekijät huomioiden. ABC:ssä kuvatut menestystekijät perustuvat Englannissa toimivan National Social Marketing Centerin (NSMC) tutkimukseen. Siinä selvitettiin, millaiset tekijät yhdistivät menestyksekkäästi käyttäytymisen muuttamiseen tähdänneitä hankkeita.

Nämä menestystekijät valittiin koulutuskokeilun teemoiksi ja niiden sisällöt määriteltiin Hankenin ja Aallon asiantuntijoiden osaamista hyödyntäen. Taulukko 1 (ks. sivu 2) esittelee koulutuskokeilun teemat ja niiden keskeiset sisällöt.

---

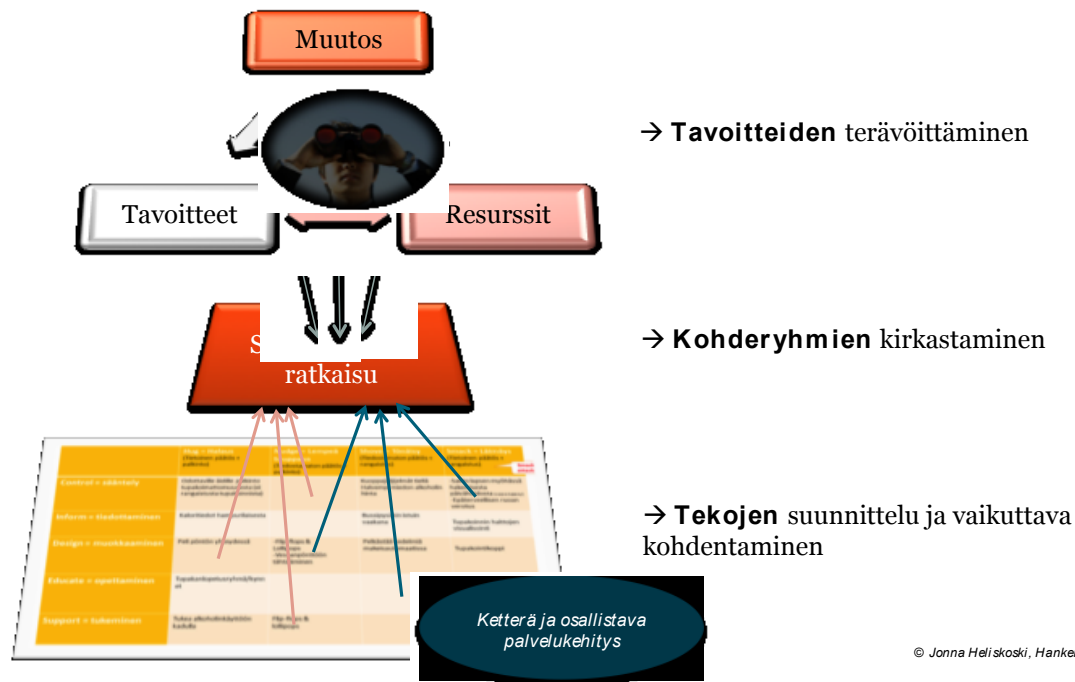
<sup>1</sup> Yhteiskunnallisesta markkinoinnista käytetään usein myös termiä *sosiaalinen* markkinointi. Koska sosiaalinen markkinointi yhdistetään arkikielessä helposti sosiaaliseen mediaan, käytettiin tässä koulutuskokeilussa tietoisesti *yhteiskunnallisen* markkinoinnin käsitettä. Kyseessä on kuitenkin yksi ja sama tutkimuksen ja praktiikan alue.

Taulukko 1. Koulutuskokeilun teemat ja niiden keskeiset sisällöt

Teemat	Keskeinen sisältö
1. Asiakaslähtöisyys	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asiakaskäsitys</li> <li>• Asiakaslähtöisyys kokonaisvaltaisena toimintaperiaatteena</li> </ul>
2. Käyttäytyminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Käyttäytymisen tilannesidonnaisuus ja siihen vaikuttavat tekijät</li> <li>• Keskeiset käyttäytymistä selittävät teoriat</li> <li>• Tavoitteiden ja mittareiden asettaminen</li> </ul>
3. Segmentointi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Segmentoinnin rooli ja merkitys</li> <li>• Segmentoinnin mallit ja toteutus</li> </ul>
4. Ymmärtämys	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiedon merkitys</li> <li>• Tiedonkeruun menetelmät</li> <li>• Tiedon hyödyntäminen</li> </ul>
5. Kilpailevat tekijät	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kilpailuympäristö</li> <li>• Käyttäytymiseen vaikuttavat kilpailevat tekijät</li> </ul>
6. Vaihtokauppa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vaihtokaupan periaatteet</li> <li>• Arvon luominen</li> </ul>
7. Monipuoliset menetelmät	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 5 intervention tyyppiä (Control, Inform, Design, Educate, Support)</li> <li>• 4 intervention muotoa (Hug, Nudge, Shove, Smack)</li> <li>• Ketterät kokeilut ja käytännön esimerkit</li> </ul>

Koulutuskokeilun sisällön teemat muodostavat vaikuttavan hanketyön suunnittelun rungon. Ne voidaan jakaa hankkeen rajaamisen tehostamiseksi kolmeen vaiheeseen. Vaiheet ovat (1) tavoitteiden terävöittäminen, (2) kohderyhmien kirkastaminen sekä (3) tekojen suunnittelu ja vaikuttava kohdentaminen. Vaiheet muodostavat systeemisen kokonaisuuden, jossa edellisen vaiheen valinnat ohjaavat seuraavan vaiheen sisältöä. Kuvio 1 (ks. sivu 3) esittää hankkeen rajaamisen vaiheistuksen. Seuraavassa lyhyt kuvaus kunkin vaiheen sisällöstä ja merkityksestä.

1. **Tavoitteiden terävöittäminen.** Vaikuttavuuden varmistamiseksi käytettävissä olevat (A) *resurssit* ja hankkeelle asetettavat mitattavat (B) *tavoitteet* määritellään siten, että haluttu konkreettinen käyttäytymisen (C) *muutos* voidaan saavuttaa. Yhteensovittaminen edellyttää kunkin osa-alueen samanaikaista käsittelyä. Tavoitteiden terävöittäminen vaikuttaa keskeisesti hankkeen *uskottavuuteen*.
2. **Kohderyhmien kirkastaminen.** Segmentointi on *työväline*, joka ohjaa rajallisten resurssien kohdentamista siten, että asetetut tavoitteet voidaan saavuttaa. Segmentointikriteereiksi valitaan tekijät, jotka erottelevat kohderyhmiä käyttäytymisen muuttamisen kannalta keskeisistä näkökulmista. Tämä korostaa tiedon keruun menetelmien osaamisen merkitystä. Koska segmentointi ohjaa arjen tekoja, ratkaisee kohderyhmien kirkastaminen pitkälti hankkeen resurssien käytön *tehokkuuden*.
3. **Tekojen suunnittelu ja vaikuttava kohdentaminen.** Viisi intervention tyyppiä ja neljä intervention muotoa muodostavat vaikuttavien tekojen matriisin. Matriisin sijoitettavat tulokselliset interventiot tunnistetaan ketteriä kokeiluja ja yhdessä kehittämisen (co-creation) menetelmiä käyttäen. Tämän jälkeen teot kohdennetaan kuhunkin kohderyhmään siten, että haluttu muutos toteutuu. Toiminta sopeutetaan kohderyhmän käyttäytymisessä tapahtuvaan muutokseen, jotta muutosta voidaan ylläpitää ja vahvistaa. Tekojen suunnittelun ja kohdentamisen vaihe ratkaisee hankkeen lopullisen *vaikuttavuuden*.



Kuvio 1. Hankkeen rajaamisen vaiheistus

Koulutuskokeilu toteutettiin kolmena kahden päivän mittaisena lähipäivänä. Lähipäivien välillä osallistujat työskentelivät ohjattujen tehtävien parissa. Yhteiskunnallisen markkinoinnin teemojen peilaaminen omien konkreettisten hankkeiden kautta edisti selvästi uuden oppimista. Työssä oppiminen huomioitiin myös lähipäivien suunnittelussa siten, että pääsääntöisesti toinen lähipäivistä oli teoriapainotteinen ja toinen taas teoriaa omiin hankkeisiin ohjautusti soveltava.

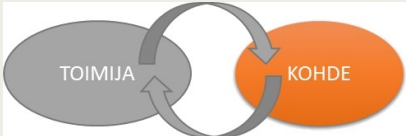
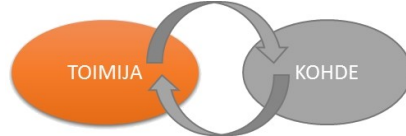

**Työssä oppimisen** merkitys ja **vaiheittaisen etenemisen** tärkeys ovat keskeisiä havaintoja, jotka kannattaa huomioida tulevia yhteiskunnallisen markkinoinnin koulutuksia suunniteltaessa. Koska hankkeen edellisessä vaiheessa tehdyt valinnat ohjaavat seuraavan vaiheen tekemistä, vaikeuttaa esim. heikosti toteutettu tavoitteiden terävöittäminen niin segmentointia kuin vaikuttavien tekojen suunnittelua ja kohdentamista.

## Hankkeiden haasteiden tunnistaminen

Koulutuskokeiluun valittiin hakemusten perusteella 15 hanketta, jotka edustivat sosiaali- ja terveysalan eri yhdistyksiä, järjestöjä, kuntien organisaatioita ja yrityksiä. Hankkeet valittiin siten, että ne olivat jo lähtökohdaisesti vähintään kohtuullisesti rajattuja. Tämän ajateltiin helpottavan hankkeiden terävöittämistä. Voidaan siten olettaa, että hankkeet edustivat keskimääräistä parempaa hankesuunnittelua. Tästä huolimatta koulutukseen osallistuneista hankkeista jokaisella oli selkeitä puutteita hankkeen rajauksen suunnittelussa.

Lähipäivinä ja välityöskentelyn tuloksena syntyneiden kuvausten perusteella hankkeet voidaan jakaa kolmeen ryhmään sen perusteella, millaisesta haasteesta on ensisijaisesti kysymys. Haasteryhmät muodostuvat sen mukaan, onko hankkeen keskeisenä haasteena (1) kohderyhmän tunnistaminen ja rajaus, (2) hankkeen omistajan toimintaidean kirkastaminen ja/tai (3) valmiin palvelun vaikuttavuuden mallintaminen. Taulukko 2 (ks. sivu 4) esittää kunkin ryhmän keskeiset haasteet ja yhteiskunnallisen markkinoinnin siihen tarjoaman ratkaisun.

Taulukko 2. Koulutuskokeilun hankkeiden haasteet ja ratkaisut

Hankkeen keskeinen haaste	Yhteiskunnallisen markkinoinnin ratkaisu	
<b>Ryhmä 1.</b> Tavoite on selkeä, mutta kohderyhmä on laaja ja/tai sitä ei tunneta kunnolla. (Kenelle?)	Tunnistetaan ja <b>segmentoidaan</b> kohderyhmät siten, että tavoitteet voidaan saavuttaa.	
<b>Ryhmä 2.</b> Oman toiminnan vaikuttavuutta halutaan lisätä, mutta yksittäiset palvelut tai teot eivät tuota riittävää muutosta. (Mitä?)	Kirkastetaan oma <b>toimintaidea</b> tavoitteena olevasta käyttäytymisen muutoksesta käsin uudelleen.	
<b>Ryhmä 3.</b> On valmis palvelu tai toimintamuoto, mutta tavoite ja/tai kohderyhmä ovat epäselviä. (Miten?)	1. Määritellään tavoitteet ja kohderyhmät. 2. <b>Testataan</b> tuottaako palvelu tai toimintamuoto halutun tuloksen. (3. Tehdään tarvittavat muutokset.)	

Kuten aiemmin on todettu, muodostaa hankkeen rajaamisen vaiheistus systeemisen kokonaisuuden. Tämän johdosta ryhmän 1 kohtaama segmentoinnin haaste on helpoiten korjattavissa. Kohderyhmien terävöittämisen jälkeen ryhmän 1 hankkeet voivat edetä tekojen suunnitteluun ja kohdentamiseen. Ryhmän 2 ja 3 kohdalla korjaus on haasteellisempi toteuttaa. Molemmissa tilanteissa hankkeen rajaus kannattaa käynnistää uudelleen. Ryhmän 2 kohdalla suunnittelua tulee lisäksi edeltää oman (liike)toimintaidean uudelleen kirkastaminen.

Ryhmä 3 on haastavin ja samalla myös tyypillisin. Siinä hankkeen rajaaminen on tehty ikään kuin käänteisessä järjestyksessä siten, että lähtökohdaksi otetaan yksi yksittäinen vaikuttavaksi uskottu teko. Siinä missä yhteiskunnallinen markkinointi edustaa käyttäytymislähtöisyyttä, heijastavat ryhmän 3 hankkeet tuotelähtöistä ajattelua. Suunniteltu palvelu saattaa testaamisen jälkeen päätyä hyvinkin osaksi hankkeen toimintamatriisia. Käyttäytymislähtöinen tarkastelu tuo kuitenkin lähes poikkeuksetta sen rinnalle myös muita tulokselliseksi todettuja ja kohderyhmien käyttäytymiseen vaikuttavia tekoja.

Koulutuskokeilu vahvisti järjestäjien ja kouluttajien oletuksen siitä, että ainakin sosiaali- ja terveysalan hanketyö tarvitsee selkeää terävöittämistä. **Hanketyön keskeiset puutteet liittyvät nimenomaan hankkeiden rajaukseen, mikä johtaa resurssien tehottomaan käyttöön ja heikentää niiden tuloksellisuutta.** Hanketyön rajauksen teemojen lisäksi toiminnan ja vaikuttavuuden mallintamisen osaaminen vaatii kehittämistä. Kyse on myös toimintakulttuurista, joka ei ole aiemmin korostanut tietopohjaisten ratkaisujen ja/tai tilastollisen analytiikan hyödyntämisen tärkeyttä.

## Koulutuskokeilun tulokset

Koulutuskokeilun tuloksia arvioidaan siihen osallistuneissa hankkeissa tapahtuneista muutoksista käsin, sillä kokeilun aikajänne ei mahdollistanut hankkeiden lopullisen tuloksellisuuden mittaamista. Tuloksia tarkastellaan kunkin haasteryhmän osalta suhteessa koulutuksen teemoihin. Teemat edustavat yhteiskunnallisen markkinoinnin menestystekijöitä, joten tulosten voidaan olettaa ennakoivan myös hankeryhmien valmiuksia saavuttaa tavoitteensa. Taulukko 3 (ks. sivu 5) kuvaa ryhmien kehitystä koulutuskokeilun aikana.

Taulukko 3. Koulutuskokeilun tuloksia haasteryhmittäin

Teemat	Ryhmä 1	Ryhmä 2	Ryhmä 3
1. Asiakaslähtöisyys	Kunnossa	Huomattava parannus	Huomattava parannus
2. Käyttäytyminen	Kunnossa	Huomattava parannus	Huomattava parannus
3. Segmentointi	Huomattava parannus	Alustava työskentely	Huomattava parannus
4. Ymmärtämys	Huomattava parannus	Alustava työskentely	Alustava työskentely
5. Kilpailevat tekijät	Alustava työskentely	Tarvitsee tukea	Tarvitsee tukea
6. Vaihtokauppa	Tarvitsee tukea	Tarvitsee tukea	Tarvitsee tukea
7. Monipuoliset menetelmät	Tarvitsee tukea	Tarvitsee tukea	Huomattava parannus

Jokainen mukana ollut hanke kertoi hyötyneensä koulutukseen osallistumisesta. Koulutuksen lyhyen keston johdosta valtaosa hankkeista kehittyi huomattavasti kahdella tai kolmella osa-alueella. Koska tiedonkeruu ja menetelmien kokeilut vaativat usein merkittäviä ajallisia ja resurssipanostuksia, ei yksikään hankkeista edennyt kaikkien vaiheiden läpi koulutuskokeilun aikana. Tulevia koulutuksia suunniteltaessa olisikin toivottavaa, että koulutusjakso mahdollistaa ajallisesti myös pidempien ja vaativimpien vaiheiden, kuten tiedonkeruun ja segmentoinnin, sekä monipuolisten menetelmien luomisen ja testaamisen.

Vaikka koulutukseen osallistuneet hankkeet saavuttivat **merkittäviä parannuksia vain osalla menestystekijöistä**, on koulutus lisännyt heidän **menetelmäosaamistaan** yhteiskunnallisesta markkinoinnista yleensä. Näin ollen koulutuksen vaikuttavuutta voidaan arvioida myös yhteiskunnallisen markkinoinnin yleisen osaamisen kehittymisen näkökulmasta. Palautteen perusteella koulutus on **lisännyt osallistujien kiinnostusta yhteiskunnallista markkinointia ja vaikuttavuuden kehittämistä kohtaan**, joten koulutuksen voidaan tältä osin arvioida toteutuneen onnistuneesti.

Osallistajat korostivat lisäksi vuorovaikutuksen, toisilta oppimisen ja palautteen saamisen merkitystä. Samankaltaisten haasteiden ja/tai kohderyhmien kanssa työskentelevät hyötyivät selvästi eniten muilta saamastaan palautteesta ja muiden ratkaisusta kuulemisesta. Segmentointi nousi yksittäisenä osa-alueena erittäin tärkeään rooliin ja monien oivallus pohjautui juuri kohderyhmien kirkastamisen merkityksen ja segmentoinnin menetelmien ymmärtämiseen.

### Kolme suositusta

Koulutuskokeilun tulosten pohjalta voidaan esittää seuraavat kolme suositusta, jotka tulisi huomioida yhteiskunnallisen markkinoinnin tulevia koulutuksia suunniteltaessa. Ensimmäinen suositus liittyy (1) **koulutuksen keston** ja **työssä oppimisen** merkitykseen. Koulutus kannattaa toteuttaa siten, että osallistujat peilaavat ja soveltavat oppimaansa käytännön hankkeen toteuttamiseen. Tuolloin koulutuksen sisältö vaiheistetaan etenemään samassa rytmissä käytännön hankkeen toteutuksen kanssa. Samalla myös koulutuksen aiheiden keskinäinen riippuvuus ja menetelmän systeemisyys tulevat huomioiduksi.

Toiseksi, koulutukseen osallistujat tulisi valita siten, että he ovat **(2) sitoutuneet aktiiviseen osallistumiseen** ja työssä oppimiseen. Yhteiskunnallinen markkinointi on teoreettisesti ja käsitteellisesti haastava kokonaisuus, mikä korostaa työssä oppimisen merkitystä. Koulutukseen osallistujilta on hyvä edellyttää vähintään yhden yhteiskunnallisen markkinoinnin hankkeen käytännön toteutusta samanaikaisesti koulutukseen osallistumisen kanssa.

Kolmas suositus liittyy **(3) yhteiskunnallisen markkinoinnin tunnettuuden lisäämiseen**. Jokainen koulutukseen osallistuja on osaamisalueen potentiaalinen sanansaattaja. Aktiiviset kokeilu ja käytännön menestystarinat ovat paras tapa edistää yhteiskunnallisen markkinoinnin kiinnostavuutta Suomessa. Yhteiskunnallisen markkinoinnin tunnettuuden ja vaikuttavuuden lisääminen tulisikin nähdä yhtenä koulutuksen keskeisistä tavoitteista.

## Lopuksi

Yhteiskunnallinen markkinointi on vielä hyvin uutta Suomessa. Se tarjoaa kuitenkin **konkreettisen työväliseen yhteiskunnallisen vaikuttavuuden, rajallisten resurssien tehokkaan käytön ja ketterien kokeilujen toimintakulttuurin edistämiseen**. Yhteiskunnallista markkinointia voi hyödyntää niin julkishallinnon, järjestöjen kuin yritystenkin hanke- ja kehitystyön terävöittämisessä. Mitä paremmin saamme osaamista laajennettua, sitä nopeammin hyödyimme sen tarjoamista mahdollisuuksista – niin yksilöjen, yhteisöjen kuin yhteiskunnankin tasoilla.

## LÄHTEET

Terveystieteiden tutkimuskeskus THL, 2012. *Sosiaalisen markkinoinnin ABC*. Tampere: Juvenes Print. Englanninkielinen alkuteos: Hopwood, T. & Dr R. Merritt (toim.), 2011. *Big Pocket Guide to social marketing*. National Social Marketing Center. Käännös Englannin kielestä Suomen kieleen: Käännös-Aazet Oy.