

Sidosryhmäviestinnän organisointi fuusiossa

Mari Saloniemi

Opinnäytetyö
Palveluliiketoiminnan ko.
Ylempi AMK
2017



Tekijä(t) Saloniemi Mari	
Koulutusohjelma Palveluliiketoiminnan koulutusohjelma	
Opinnäytetyön otsikko Sidosryhmäviestinnän organisointi fuusiossa	Sivu- ja liitesivumäärä 53+17
<p>Tämän kehittämistyön tavoitteena on selvittää, mitä uuden, fuusion seurauksena syntyneen organisaation tulisi ottaa huomioon sidosryhmäviestinnän organisoinnissa, jotta muutoksen jälkeen löydettäisiin yhteiset sidosryhmät, saavutettaisiin niiden luottamus, vahvistettaisiin yhtiön asiantuntija-asemaa ja saataisiin sitoutettua tärkeimmät sidosryhmät yrityksen toimintaan.</p> <p>Viestintä itsessään on prosessi, jossa tulkitaan asioiden tilaa ja jossa tämä oma tulkinta välitetään toisille. Organisaatioviestintä on laaja käsite, joka sisältää muun muassa yrityksen sisäisen ja ulkoisen markkinoinnin ja tiedotuksen, suhdetoiminnan, työhön perehdytyksen sekä tuotteisiin ja imagoon liittyvät viestit. Viestintä on parhaimmillaan vuoropuhelua, joka mahdollistaa strategian jatkuvan muuttumisen ja uudistumisen. Yhden käsityksen mukaan strategia muotoutuu vasta viestinnässä, strategian laatijan ja sen toteuttajan välisen vuorovaikutuksen tuloksena. Särkymättömän viestinnän keskiössä ovat sidosryhmät ja niiden tarpeiden ymmärtäminen. Organisaatio muokkaa toimintaansa siten, että sen on mahdollista toimia yhä joustavammin muuttuvissa viestintäympäristöissä, voi muokata sidosryhmistään uskollisia luottojoukkoja.</p> <p>Maine syntyy sidosryhmäyhteistyöstä, sidosryhmien kokemuksista, niistä kerrotuista tarinoista ja todellisuuden ja mielikuvien välisestä suhteesta. Julkiset toimijat ovat usein tietotyötä tekeviä asiantuntijaorganisaatioita, ja niiden maine ja toimintaedellytysten jatkuminen on usein riippuvainen sidosryhmien käsityksistä. Maine pohjautuu usein siihen, millainen käsitys sidosryhmillä on siitä, miten organisaation suhtautuu niiden odotuksiin.</p> <p>Organisaation sidosryhmiin kuuluvat kaikki ryhmät tai yksilöt, joilla voi olla vaikutusta organisaation toimintaan tai joiden toimintaan organisaatiolla voi olla vaikutusta. Sidosryhmät voivat olla myös ryhmiä tai yksilöitä, joiden oma menestys riippuu organisaation toiminnasta ja joita organisaatio tarvitsee ollakseen olemassa. Keskeistä sidosryhmäteoriassa on se, että kaikkien sidosryhmien tarpeet ovat yhtä tärkeitä ja että organisaatioiden tulisi pyrkiä ymmärtämään näitä tarpeita ja odotuksia.</p> <p>Visit Tampere Oy:n sidosryhmäviestinnän onnistumisen ja särkymättömään viestintään pyrkimisen kannalta on tärkeää kuunnella sidosryhmiä, niiden tarpeitaan ja odotuksiaan ja pyrkiä toteuttamaan niiden toiveita. Kolmen yhteen sulautetun organisaation pitää pystyä löytämään oma yhteinen ja yhtenäinen kulttuuri, joka vahvistaa henkilöstön motivaatiota ja pyrkii kaikella toiminnallaan tuottamaan lisäarvoa yhteistyökumppaneille. Henkilöstön sitoutuminen yhteiseen tekemiseen, avoin vuorovaikutus, keskustelu ja palautteen vastaanottaminen ja käsitteleminen ovat ehdoton edellytys luottojoukkojen syntymiselle ja yrityksen asiantuntijastatuksen säilymiselle ja vahvistumiselle.</p>	
Asiasanat organisaatioviestintä, sidosryhmät, maine, strategia, viestinnän suunnittelu	

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Mitä on viestintä?	4
2.1	Organisaatioviestintä.....	6
2.2	Organisaatioviestinnän tehtävät ja tavoitteet	6
2.3	Organisaatioviestintä strategian toteuttamisen välineenä	9
2.4	Särkymätön viestintä.....	10
3	Yrityksen maine.....	12
3.1	Maineen ominaisuudet	12
3.2	Julkisen organisaation maine	15
4	Sidosryhmät	18
5	Sidosryhmäviestinnän organisointi fuusiotilanteessa	22
5.1	Toimeksiantajan esittely	22
5.2	Visit Tampereen sidosryhmät	24
6	Käytetyt tutkimusmenetelmät	29
6.1	Learning Cafe ja aivoriihiyöskentely	30
6.2	Kyselytutkimus.....	31
6.3	Haastattelut.....	31
7	Tutkimuksen toteutus	33
8	Tulokset	38
8.1	Workshopit.....	38
8.2	Kysely	40
8.3	Haastattelut.....	43
9	Pohdinta.....	45
10	Kohti Visit Tampere Oy:n särkymätöntä viestintää.....	50
	Lähteet	54
	Liitteet.....	57

1 Johdanto

Tampereella kaupungin matkailun organisointi on muuttunut viimeisten kymmenen vuoden aikana useaan otteeseen. Toimintamalli on vaihtunut muutamien vuosien välein, milloin kenenkin aloitteesta. Selkeää strategiaa ei joko ole ollut tai sitä ei ole syystä tai toisesta viety käytäntöön. Liian pitkään jatkunut sidosryhmien tyytymättömyys tilanteeseen sai omistajan eli Tampereen kaupungin jälleen kerran vuoden 2015 syksyllä käynnistämään suunnittelutyön kaupungin matkailutoimintojen uudelleenorganisoinniksi ja sen lopputuloksena syntyi kaupungin omistamien matkailutoimintojen yhteenliittymä Visit Tampere Oy.

Tampereen tapahtumatoimiston, Tampere Convention Bureau:n ja elinkeino-yhtiössä aiemmin toimineen matkailutiimin fuusiosta syntynyt Visit Tampere Oy aloitti toimintansa vuoden 2017 alussa ja toimii monialaisesti Tampereen matkailukentässä. Sen tehtävänä on vapaa-ajan matkailijoiden houkuttelu, kongressien ja suur tapahtumien hankinta ja niiden sekä muiden tapahtumien järjestelyissä tukeminen ja lisäksi se tuottaa vuosittain itse useita paikallisia tapahtumia.

Tämän kehittämistyön tavoitteena on selvittää, mitä uuden syntyneen organisaation tulisi ottaa huomioon sidosryhmäviestinnän organisoinnissa, jotta fuusion jälkeen löydettäisiin yhteiset sidosryhmät, saavutettaisiin niiden luottamus, vahvistettaisiin yhtiön asiantuntija-asemaa ja saataisiin sitoutettua tärkeimmät sidosryhmät yrityksen toimintaan. Visit Tampere Oy:n muodostaneilla organisaatioilla on kullakin omat, osin päällekkäiset, mutta myös erilliset sidosryhmänsä ja yhteistyökumppaninsa. Sidoryhmäviestinnän organisoinnin kannalta tärkeitä kysymyksiä olivat myös ”Miten saavutetaan sidosryhmien yhteinen luottamus, mistä löytyvät yhteiset luottojoukot?” ja ”Miten synnytetään yhteinen viesti ja saadaan eteenpäin tieto yhtiön tarjoamista mahdollisuuksista eri sidoryhmille?”.

Visit Tampere Oy:n kohdalla kolmen erilaisen kulttuurin yhdistäminen, oman yhteisen kulttuurin luominen ja uusien yhteisten arvojen löytäminen on suuri haaste, mutta ennen kaikkea se on valtava mahdollisuus. Viestintä on merkittävässä roolissa paitsi sidoryhmien luottamuksen saavuttamisessa myös uuden yrityskulttuurin viestimisessä sidoryhmille. Organisaation on voitettava sidoryhmät puolelleen, tukemaan yhteisiä ratkaisuja ja osallistumaan yhteisiin toimenpiteisiin. Jotta tähän päästään, on tärkeää pystyä kertomaan selkeästi mitä ollaan tekemässä, miksi, miten tekemiseen voi osallistua ja ennen kaikkea, mitä hyötyä siitä on sidoryhmille.

Se, mihin toiminnalla pyritään, määritellään yrityksen strategiassa. Strategian suuntaviivojen luomiseen voidaan ottaa mukaan myös tärkeimmät sidosryhmät ja viime kädessä strategia toteutuu vasta yhteistyössä kumppaneiden kanssa.

Luoma-aho (2014) puhuu sidosryhmäoptimoidusta, särkymättömästä viestinnästä ja kehottaa yrityksiä panostamaan sidosryhmien ja niiden odotusten syvälliseen tuntemiseen. Sen avulla on mahdollisuus vahvistaa omaa organisaatiota ja lisätä organisaation kykyä vastata haasteisiin. Joustavuus ja avoimuus viestinnässä ovat tärkeitä erityisesti kriisitilanteissa, mutta miksi viestintää ei rakennettaisi jo alusta pitäen perustuen sidosryhmien ja strategisten kumppaneiden odotuksiin. (Luoma-aho 2014, 9). Fuusiotilanne voitaneen määritellä tietynlaiseksi kriisitilanteeksi ja vaatii viestinnältä paljon. Kriisiviestintää tarvitaan siis juuri nyt.

Tietoperustassa käsitellään viestintää, organisaatioviestintää ja viestinnän merkitystä strategian toteuttamisen välineenä. Empiriaa vahvimmin ohjaavana viitekehystenä käsitellään Vilma Luoma-ahon kehittämää käsitettä särkymättömästä viestinnästä, jonka kautta peilataan tutkimuksen kohteena olevan organisaation tämän hetkistä tilannetta.

Tietoperustassa käsitellään lisäksi maineen käsitettä ja sen ominaisuuksia. Erikseen perehdytään julkisen organisaation maineen ominaispiirteisiin. Maineen kanssa puhutaan usein samassa yhteydessä imagosta ja brändistä, mutta tässä työssä on keskitytty käsittelemään yrityksen mainetta sen olemassaolon oikeutuksen näkökulmasta, ei varta vasten rakennetun brändin tai halutun imagon rakentamisen kannalta. Lisäksi käsitellään maineen ulottuvuuksia sekä maineenhallinnan ja odotushallinnan eroa.

Koska työn keskeisenä teemana on sidosryhmäviestinnän organisoinnin pohtiminen, käsitellään tietoperustassa myös sidosryhmiä, niiden merkitystä organisaation olemassaololle ja erityisesti positiivisten luottojoukkojen ja kriittisten tai vihamielisten sidosryhmien vaikutusta organisaation toiminnalle ja toimintamahdollisuuksille.

Empiriassa kuvataan tehty tutkimus ja siitä vedetyt johtopäätökset. Luvussa viisi esitellään toimeksiantaja ja kuvataan tämän hetkinen toimintaympäristö ja siinä tapahtuneet muutokset. Tämän jälkeen esitellään käytetyt tutkimusmenetelmät, tutkimuksen tulokset ja pohdinta. Lopuksi pohditaan vielä tutkimuksen kohdeorganisaation tämän hetkistä tilannetta suhteessa Luoma-ahon särkymättömän viestinnän ja organisaation periaatteisiin.

Tässä työssä käsitellään sidosryhmäviestintää vain Visit Tampereen yhteistyökumppaneille suunnatun viestinnän näkökulmasta. Työstä on rajattu kokonaan pois esimerkiksi mat-

kailijoille suunnattu viestintä, joka on luonteeltaan enemmän markkinointiviestintää. Ta-
voitteena on ollut käsitellä nimenomaan sellaista sidosryhmäviestintää, jolla on merkitystä
Visit Tampereen toimintaedellytysten ylläpitämisen näkökulmasta. Myös omistajille suun-
nattu viestintä on jätetty tutkimuksen ulkopuolelle. Vaikka omistajan merkitystä ei voida
sivuuttaa, ovat tämän tutkimuksen kannalta toimintaan osallistuvat yhteistyökumppanit
tärkeämpi sidosryhmä.

2 Mitä on viestintä?

Viestinnästä on monia eri tulkintoja. Juholin (2009, 20) määrittelee viestinnän tiedon vaihtamiseksi. Viestinnälle on myös toisenlaisia määritelmiä. Toiset näkevät sen tavoitteelliseksi toiminnaksi, toiset ajatusten vaihdannaksi. Siukosaaren (2002, 11) mukaan viestintä on kaksisuuntaista ja sillä on aina jokin tavoite. Tavoitteena voi olla lisätä vastaanottajan tietoja, vaikuttaa mielipiteisiin ja muuttaa viestin vastaanottajan käyttäytymistä tai asennoitumista haluttuun asiaan. Juholin (2009, 20) painottaa tulkintaa. Me vastaanotamme ja tulkitsemme viestejä jatkuvasti monista eri lähteistä. Me myös viestimme itse lakkaamatta.

Varhaisimmat viestinnän mallit korostivat viestinnän prosessiluonnetta, informaation mekaanista siirtämistä lähettäjän ja vastaanottajan välillä. Myöhemmin viestintään on liitetty merkityksen antaminen, tulkinta, ja 1990-luvulla viestintä alettiin nähdä vahvemmin kulttuurisidonnaisena. Viestintä yhdistää ihmisiä ja näin synnyttää yhteisöllisyyttä. (Åberg 2006, 83–84.)

Leif Åberg (2000, 54) määrittelee viestinnän seuraavasti: Viestintä on prosessi, tapahtuma, jossa merkityksen antamisen kautta tulkitaan asioiden tilaa ja jossa tämä tulkinta saatetaan muiden tietoisuuteen vuorovaikutteisen, sanomia välittävän verkoston kautta.

Viestintätilanne alkaa siitä, että lähettäjällä on ajatus, jonka haluaa välittää jollekin toiselle. Jotta viesti voidaan välittää eteenpäin, on ajatus muutettava sanomaksi ja sellaiseen muotoon, että se on vastaanottajan tavoitettavissa. Viesti voidaan välittää vastaanottajalle eri kanavia käyttäen. Vastaanottaja tulkitsee sanoman, peilaten sitä omiin tietoihinsa ja kokemuksiinsa ja koettaa ymmärtää viestin lähettäjän tarkoituksen. Viestinnän voidaan katsoa onnistuneen, jos vastaanottaja ymmärtää viestin sisällön sellaisena, millaiseksi lähettäjä on sen tarkoittanut. Ei siis ole yhdentekevää missä muodossa viesti lähetetään. Parhaiten viesti menee perille silloin, kun se on selkeä, ymmärrettävä ja kiinnostava. (Åberg 2006, 85–87.)

Prosessikoulukunnan kiinnostus keskittyy viestien ja tiedon siirtoon ja tähän prosessiin liittyviin tekijöihin. Prosessiin liittyy ajatus tehokkaasta viestinnästä ja siitä, että mitä enemmän viestitään, sen varmemmin viesti menee perille. On kuitenkin todettu, että prosessi voi epäonnistua monesta eri syystä. (Juholin 2009, 35–36.) Tällaisia prosessiin vaikuttavia häiriötekijöitä ovat muun muassa este, kohina, kato ja vääristymä. On mahdollista, että jokin ulkoinen tekijä estää viestin perillemenon kokonaan, esimerkiksi sähköpostiin kirjoitettu väärä osoite. Kohina puolestaan heikentää viestin luettavuutta tai ymmärrettä-

vyyttä. Nimensä mukaisesti kohinaa voi olla vaikka radiokanavan heikko kuuluvuus parkkihallissa. Kuten este, myös kohina on lähettäjistä ja vastaanottajasta riippumaton ulkoinen tekijä, joka vaikeuttaa viestin perillemenoä. (Åberg 2006, 91.)

Vastaanottajaan liittyviä häiriöitä ovat kato ja vääristymä. Kadolla tarkoitetaan sellaista häiriötä, joka voi johtua esimerkiksi vastaanottajan keskittymisen puutteesta tai väsymyksestä, jolloin viestin vastaanottaminen ei yksinkertaisesti onnistu. Vääristymä puolestaan tarkoittaa häiriötä, jossa vastaanottaja ymmärtää tai tulkitsee sanoman väärin tai eri tavalla kuin lähettäjä on sen tarkoittanut. (Åberg 2006, 91.)

Semioottis-kulttuurisen koulukunnan näkemyksen mukaan kyseessä ei ole vain mekaaninen väline vaan viestintä on toimintaa, jonka avulla vastaanottajat käsittelevät ja luovat merkityksiä (Åberg 2000, 20). Merkityksen syntyyn vaikuttavat monet tekijät, kuten kieli, kulttuuri ja ympäristö. Vastaanottajat luovat merkityksiä suhteessa omaan ympäristöönsä ja kokemusmaailmaansa (Juholin 2009, 37–38.) Sekä Juholin että Åberg ovat yhtä mieltä siitä, että nämä kaksi näkemystä eivät ole toisiaan poissulkevia vaan toisiaan tukevia, saman asian eri aspekteja.

Oma lukunsa on varsinaisen informaation merkitys lähettäjälle ja vastaanottajalle. Lähettäjän kannalta on tärkeää, että vastaanottajalle syntyvä mielikuva ja käsitys välitettävästä viestistä vastaavat mahdollisimman paljon lähettäjän käsitystä. Vastaanottajan kannalta taas sen synnyttämät assosiaatiot tai tiedon vähentämä epätietoisuus ovat merkityksellisiä. Itse sanoman informatiivisuus puolestaan voi vaihdella hyvinkin paljon. Informatiivinen sanoma sisältää selkeän viestin, saavuttaa vastaanottajan oikean kanavan kautta ja aikaansaa jonkinlaisen reaktion. (Åberg 2006, 89–90.)

Joskus vastaanottaja ei saa viestistä mitään irti. Sanoman kieli voi olla vaikeaselkoinen tai viestin sisältö voi olla liian yksityiskohtainen tai tarkka, jolloin sen merkitystä on vaikea ymmärtää. Tiedon tarve on usein tilannesidonnainen, joten on mahdollista, että tieto ja tiedon tarve eivät kohtaa. (Åberg 2006, 90.)

Viestin, ja informaation, saaminen perille ei siis ole lainkaan yksinkertaista. Osmo A. Wiion ensimmäinen laki inhimillisestä viestinnästä kuuluukin: ”Viestintä epäonnistuu aina, paitsi sattumalta.” (Wiio 2009, 7.)

2.1 Organisaatioviestintä

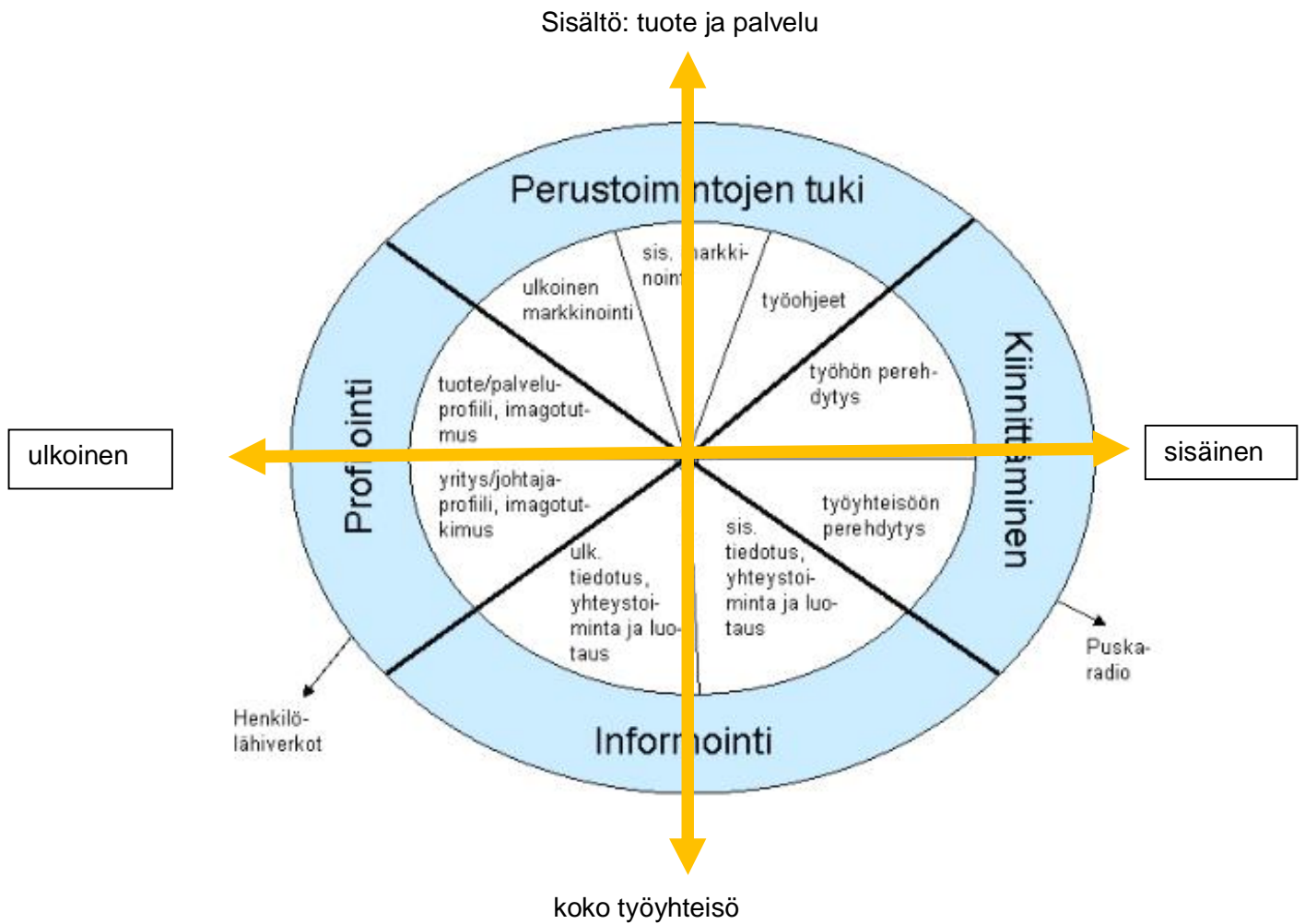
Organisaatioiden viestintää on aiemmin kuvattu usein termeillä tiedotus tai tiedottaminen. Tiedottaminen sanana antaa toiminnasta kuitenkin varsin yksioikoisen ja -suuntaisen kuvan. Yritys tiedottaa tekemisistään asiakkailleen, omistajilleen ja muille sidosryhmilleen. Nykyään puhutaan muun muassa organisaatioviestinnästä, yritysviestinnästä tai yhteisöviestinnästä. Termien merkitykset ovat varsin lähellä toisiaan, mutta niissä on havaittavissa kuitenkin pieniä eroja. Yritysviestintä-termiä käytetään pääasiassa yksityisten yritysten viestinnästä ja organisaatioviestinnällä viitataan kaikkeen organisaation tekemään sekä niin sanottuun viralliseen että vapaamuotoiseen viestintään. (Juholin 2009, 22.)

Organisaatioviestinnän määrittely ei ole aivan yksiselitteistä. Åberg (2000) tekee käsitteellisen eron organisaatioviestinnän ja yhteisöviestinnän välillä. Hänen mukaansa organisaatioviestintä kattaa kaiken viestinnän, mitä työyhteisössä tehdään. Organisaatioviestintä sisältää yrityksen sisäisen ja ulkoisen markkinoinnin, sisäisen ja ulkoisen tiedotuksen, suhdetoiminnan, työhön perehdytyksen sekä yrityksen profiiliin, tuotteisiin ja imagoon liittyvät selvitykset. Siukosaari (2002) puolestaan kehottaa käyttämään sanaa yhteisöviestintä, puhuttaessa minkä tahansa yhteisön tai organisaation viestinnästä. Hänen mukaansa yhteisöviestintä koostuu yhteystoiminnasta eli yhteydenpidosta ja tiedotustoiminnasta tai tiedottamisesta.

Yhteisöviestintään liittyy vahvasti johtamisen ajatus. Juholinin (2009, 22–23) mukaan se on toimintaa, jolla pyritään edistämään organisaation tai yhteisön strategian ja tavoitteiden saavuttamista. Siihen liittyvät läheisesti maineenhallinta, sekä ulkoinen että sisäinen viestintä, sidosryhmäsuhteet, PR eli suhdetoiminta sekä viestinnän mittaaminen. Anssi Siukosaari (2002, 15) kuvaa yhteisöviestinnän tavoitteiksi yhteisökuvan rakentamisen ja tiedonkulun varmistamisen. Yhteisöviestinnän tavoitteena on organisaation tunnettuuden varmistaminen tavoitellulle ja halutulle yleisölle ja tietoisuuden lisääminen organisaation toiminnasta.

2.2 Organisaatioviestinnän tehtävät ja tavoitteet

Tunnetuin organisaatioviestinnän malli Suomessa lienee Leif Åbergin tulosviestinnän malli, jota myös Åbergin pizzaksi kutsutaan (kuva1).



Kuva 1. "Åbergin pizza", tulostiedotuksen malli ja ulottuvuudet. (mukaan Åberg 2000, 101–102.)

Malli kuvaa organisaation tiedotuksen funktioita suhteessa kahteen ulottuvuuteen; sisältöön ja kontekstiin. Sisältö kattaa paitsi yrityksen tuotteet ja palvelut, joista tiedotetaan, myös koko työyhteisön tiedotuksen. Konteksti sisältää ajatuksen ulkoisesta ja sisäisestä tiedotuksesta. (Åberg 2000, 101.)

Åbergin (2000, 99–101) mukaan organisaatiodiedotuksesta voidaan erottaa neljä tehtävää, jotka on kuvattu hänen tulostiedotuksen mallissaan. Perustoimintojen tuki on näistä kaikkein tärkein. Sen tehtävänä on muun muassa viestiä asiakkaille yrityksen tarjoamista tuotteista ja palveluista ja näin ollen on osa organisaation sisällöllistä tiedotusta. Kysymys on siis operatiivisesta tiedotuksesta, joka sisältää sekä ulkoisen että sisäisen markkinoinnin. Perustoimintojen tuki voi tarkoittaa myös konkreettista työhöjjetta jonkin tehtävän suorittamiseksi.

Tämä arkiviestintä takaa sen, että tehtävät tulevat tehdyiksi, tuotteet valmistuvat ja asiakkaat saavat haluamansa palvelut. Päivittäisviestinnän ansiosta kaikki ovat selvillä siitä, missä mennään. Asiantuntija- ja tietotyössä päivittäisviestintä tarkoittaa kokemusten ja tutkimustiedon tai -tulosten vaihtamista, keskustelemista ja päätösten tekemistä saadun tiedon perusteella. (Juholin 2009, 42–44).

Informointi on suunnitelmallisempaa ja muodollisempaa viestintää. Se on yksisuuntaista ja sen kohderyhmänä ovat yrityksen tai organisaation tärkeimmät sidosryhmät ja yhteistyötahot. Informointia ohjaavat yrityksen omat tavoitteet. (Juholin 2009, 44.) Informointi käsittää laajempien asiakokonaisuuksien tiedottamisen ja koskee koko organisaatiotason asioita. (Åberg 2000, 103.) Informointi on sekä sisäistä että ulkoista toimintaa. Sisäinen informointi kohdistuu yrityksen henkilöstöön, ulkoinen puolestaan ulkoisiin sidosryhmiin. Ulkoinen informointi kattaa mm. lehdistösuhteet, sponsoroinnin, sidosryhmä-, yhteiskunta-, julkis- ja rahoittajasuhteet eli niin sanotun Pr-toiminnan. Suhdetoiminnan ohella on usein tarvetta ”haistella” arvoympäristössä tapahtuvia muutoksia ja peilata niiden merkitystä yrityksen toimintaan. (Åberg 2000, 152–153.)

Teknologian kehittymisen myötä informoinnin merkitys on muuttunut. Tiedon välittäminen on entistä helpompaa ja nopeampaa. Tietoa on saatavilla monissa eri kanavissa enemmän kuin koskaan ennen, mutta samaan aikaan kärsitään tiedon puutteesta. Ihmisen kapasiteetti käsitellä tietoa ei ole kasvanut samassa tahdissa teknologian kehityksen kanssa, vaan yhä kasvava informaation tulva ja kanavien jatkuvasti lisääntyvä määrä aiheuttaa ongelmia. Vaikka tietoa on siis saatavilla, sen käsittelyyn ei riitä aikaa ja seurauksena on usein kokemus tiedon puutteesta. (Juholin 2009, 44.)

Kiinnittämisellä Åberg (2000, 203–204) tarkoittaa sellaista sisäisen viestinnän tavoitetta, jonka avulla uudet työntekijät, ja joissain tapauksissa vanhatkin työntekijät, perehdytetään työhönsä ja tutustutetaan uuteen työyhteisöönsä. Usein kiinnittämisestä vastaa henkilöstöhallinnon työntekijät ja lähimmät esimiehet, mutta siihen osallistuu koko työyhteisö omalta osaltaan.

Työyhteisöviestinnän tavoitteena on uuden tulokkaan sitouttaminen työhön ja yritykseen, sen arvoihin ja tavoitteisiin. Tällöin viestinnän tavoitteet ovat syvemmällä kuin vain työtäpöihin perehdyttämisessä ja tapojen opettelussa. (Juholin 2009, 45.)

2.3 Organisaatioviestintä strategian toteuttamisen välineenä

Kaikessa yksinkertaisuudessaan strategiassa on kysymys yrityksen keskeisten tavoitteiden ja niihin johtavien toimenpiteiden valinnasta. Sen tarkoitus on varmistaa yrityksen tuloksellisen toiminnan jatkuminen tulevaisuudessa ja alati muuttuvassa ympäristössä. Strategista keskustelua käydään usein varsin abstraktilla tasolla, mutta se edellyttää toteutuakseen konkreettisia toimenpiteitä. Strategian tarkoituksena on ohjata toimintaa ja niin ollen se edellyttää valintoja ja vastaa ensisijaisesti kysymyksiin miksi ja mitä. (Kamensky 2000, 17, 20–23.)

Viestintä on yksi strategian toteuttamisen välineistä. Viestintää ohjaamaan laaditaan usein viestintästrategia, joka auttaa paitsi tavoitteiden asettamisessa, myös saavuttamisessa. (Juholin 2009, 99.)

Yleinen käsitys on, että koska strategia on organisaation keskeisin toiminto, tulee organisaatioviestinnän perustua strategiaan. Mantere (2008, 39–40) heittää kuitenkin ilmoille ajatuksen, että asia voisikin olla toisin päin. Pitäisikö strategian sittenkin perustua organisaation viestintään? Mantere perustaa ajatuksensa kahteen erilaiseen ajatusmalliin; strategiseen käsitykseen viestinnästä ja viestinnälliseen käsitykseen strategiasta.

Ensin mainittu sisältää ajatuksen informaatiokäsityksestä, joka perustuu ajatukseen viestistä ja vastaanottajasta. Viesti perustuu strategiaan, jolloin strategian on oltava olemassa, jotta viestintää voi tehdä. Viestinnän tehtävänä on ainoastaan välittää strategia mahdollisimman tarkkaan eteenpäin. Tämän kaltainen suoraviivainen ajattelumalli voi aiheuttaa ongelmia nykyaikaisissa organisaatioissa. Ylhäältä annettu strategia ei välttämättä saa varauksetonta vastaanottoa asiantuntijoissa, joiden odotetaan strategiaa käytännössä toteuttavan. Lisäksi näiden asiantuntijoiden osaamispotentiaali jää tällaisessa mallissa täysin hyödyntämättä. Esimerkiksi palveluyritysten asiakasrajapinnassa työskentelevien ja muiden operatiivisen henkilöstön kokemuksen ja osaamisen hyödyntäminen strategia-työskentelyssä voisi hyvinkin tehdä strategiasta entistä paremman. Organisaation johto ei aina myöskään ole yksiselitteisesti paras arvioimaan strategian toimivuutta, vaan siinäkin kannattaa hyödyntää asiantuntijahenkilöstön kokemusta. (Aula 2008, 43–44.)

Viestinnällinen käsitys strategiasta puolestaan sisältää ajatuksen vuoropuhelusta, joka mahdollistaa strategian jatkuvan muuttumisen ja uudistumisen. Tämän käsityksen mukaan strategia muotoutuu vasta viestinnässä, puhujan ja kuulijan, strategian laatijan ja sen toteuttajan välisen vuorovaikutuksen ja vaihtuvien roolien tuloksena. (Aula 2008, 45.)

2.4 Särkymätön viestintä

Nykyisessä, jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä, viestinnältä vaaditaan yhä nopeampaa reagointia ja usein normaaleissa viestintätilanteissa otetaan käyttöön kriisiviestinnän keinot. Luoma-aho (2014, 8-9) on tuonut viestinnän keskusteluun ajatuksen särkymättömästä viestinnästä, jossa organisaatio muokkaa toimintaansa siten, että sen on mahdollista toimia yhä joustavammin muuttuvissa viestintäympäristöissä. Särkymättömän viestinnän keskiössä ovat sidosryhmät ja niiden tarpeiden ymmärtäminen.

Parhaimmillaan viestinnällä voi olla mahdollista vahvistaa organisaation asemaa. Mitä joustavampi organisaatio on, sen paremmat mahdollisuudet sillä on selvittää myös mahdollisista tulevista kriiseistä, jopa ilman suurempia kolhuja. Organisaatio, joka pystyy ennakkoimaan sidosryhmien odotukset ja mahdolliset riskit, voi säästyä suuremmilta kolhuilta hankalistakin tilanteista, menettämättä sidosryhmien luottamusta. (Luoma-aho 2014, 10.)

Keskeinen tekijä pyrkimyksissä kohti särkymätöntä viestintää, on sidosryhmien kuunteleminen ja niiden odotusten ymmärtäminen. Tämä puolestaan edellyttää sidosryhmien yhä tarkempaa tuntemista. Organisaation täytyy pyrkiä ymmärtämään niitä odotuksia, joita sen toimintaan kohdistuu. Sidosryhmien odotusten ymmärtäminen on tärkeää myös maineenhallinnan ja suhdetoiminnan kannalta. (Olkkonen 2014, 20–21.)

Jotta särkymätön viestintä on mahdollista, vaatii se organisaatiolta määrätietoisia toimia. Ensinnäkin sen tulee pyrkiä siirtymään maineenhallinnasta odotushallintaan. Maine syntyy menneisyyden toiminnasta, mutta organisaation vahvuus syntyy sidosryhmien odotusten ymmärtämisestä. Toiseksi, organisaation on annettava henkilöstölleen mahdollisuus valita ja vaikuttaa omaan työhönsä. Se lisää sekä viihtyvyyttä ja tehokkuutta ja vahvistaa henkilöstön sitoutumista organisaatioon. Kolmanneksi, organisaation on siirryttävä viestimisestä kuuntelemiseen. Neljänneksi, organisaation pitää luopua ajatuksesta, jossa viestinnän vaikutusta mitataan näkyvyydellä ja vahvistettava vuorovaikutusta sidosryhmien kanssa. Viidenneksi organisaation pitää pyrkiä vahvistamaan sisäistä kulttuuriaan siten, että se ohjaa toimintaa pitkällä aikavälillä. (Luoma-aho 2014, 14–15.)

Särkymättömän organisaation tärkeimpiä tukijoita ovat sen luottojoukot, eli ne sidosryhmät ja työntekijät, joiden käsitys organisaatiosta perustuu positiivisiin kokemuksiin. Särkymättömän viestinnän perustana puolestaan on vahva visio siitä mikä on organisaation olemassaolon tarkoitus. Jotta visio voi toteutua, on henkilöstön seisottava sen takana ja se taas vaatii sitä, että heidän mielipiteitään arvostetaan ja heidän annetaan tuoda oma kokemuksensa organisaation käyttöön. (Luoma-aho 2014, 14). Luoma-aho on verrannut

perinteisen, särkyvän viestinnän toimintamalleja särkymättömän viestinnän periaatteisiin (taulukko1).

Taulukko 1. Särkymättömän viestinnän periaatteet verrattuna särkyvään yhteisöviestintään (Luoma-aho, 2014).

	Särkyvä viestintä	Särkymätön viestintä
tavoite	kertoa omat viestit sidosryhmille	ymmärtää sidosryhmien tarpeita
puitteet	organisaation sisäiset rakenteet ja työnjako määräävinä	sidosryhmän/asiakkaan kokemus keskeisenä lähtökohtana
prosessi	lineaarinen prosessien jatkumo, "osastolta osastolle"	jatkuva kehitys, kaikilla pääsy uusimpaan tietoon
suhteet	sidosryhmien hallinta ja ohjailu	sidosryhmien valtuuttaminen ja mukaan ottaminen (engagement)
vuorovaikutus	panssaroitu ja puolusteleuva, kritiikkiä välttelevä	kuunteleva ja realistisia odotuksia luova, kritiikkiä vastaanottava
logiikka	yksittäiset strategiat ja linjaukset, joiden noudattamista valvotaan	tavoitteena luoda vahva sisäinen kulttuuri, joka ohjaa toimintaa
ohjaus	valvonta	itseohjautuvuus
optimointi	organisaatio-optimoitua	sidosryhmäoptimoitua
henkilöstö	säännöillä ohjailtavissa	hyvinvoinnilla motivoitavissa
maine	rakentuu viestimällä paremmin	rakentuu hyville kokemuksille, luottojoukon suosituksille

3 Yrityksen maine

Maine on käsitys, arvio, arvostelma, jotakin koskeva maininta tai lausunto, joka sisältää arvostelun kohteen hyvyydestä tai huonoudesta. Maine syntyy itse kohteen ulkopuolella, muiden keskuudessa. (Aula & Mantere 2005, 31–32.) Käytetään tästä syntyvästä mielikuvasta sitten mitä sanaa tahansa - imago, yrityskuva, ilme, brändi tai maine - on kysymys aina kuitenkin aineettomasta, varsin hankalasti mitattavasta tekijästä (Pitkänen 2001, 15).

Hyvä maine perustuu pitkäjänteiselle sidosryhmäyhteistyölle, kestäville ja hyvin hoidetuille asiakassuhteille ja odotukset täyttävälle toiminnalle (Aula & Mantere 2005, 32–33). Yrityksen maine rakentuu menneisyyden tekemisistä (Luoma-aho 2014, 15). Hyvän maineen eteen täytyy tehdä töitä ja tekemisistä täytyy osata kertoa niille, joiden puheista ja käsityksistä maine syntyy (Aula & Heinonen 2002, 37).

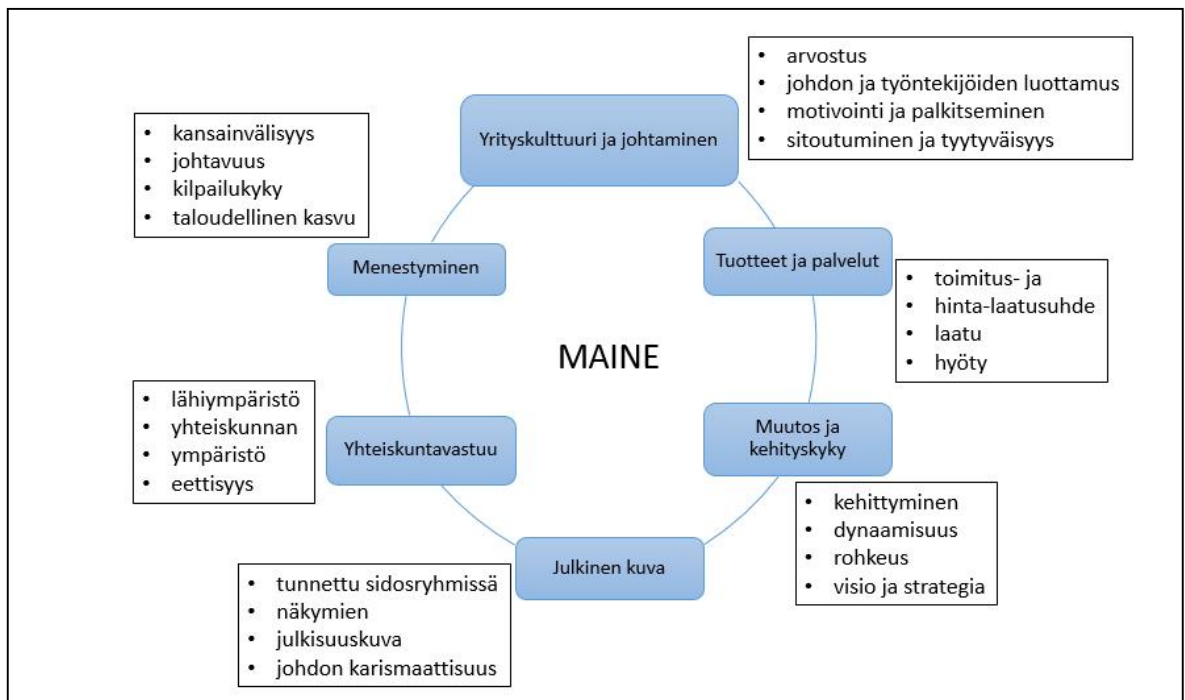
Yritysten mainetta voidaan arvioida monin tavoin. Arviot voidaan perustaa esimerkiksi sidosryhmäsuhteisiin, yrityksen ”persoonallisuuteen” tai sidosryhmäkäsityksiin. Sidosryhmäsuhteisiin perustuvassa mainekäsityksessä pyritään mittaamaan mm. yrityksen ja sen sidosryhmien välisiä vuorovaikutussuhteita. Yrityksen ”persoonallisuuteen” keskittyvässä menetelmässä yrityksen mainetta arvioidaan ihmisyyteen rinnastettavilla ominaisuuksilla, kuten miellyttävyys, aloitetykyisyys tai tyylikkyys. Sidosryhmätulkintojen näkökulmasta merkityksellistä on se, miten sidosryhmät havaitsevat ja tulkitsevat yrityksen toimintaa. (Aula & Mantere 2005, 36–38.)

3.1 Maineen ominaisuudet

Sidosryhmätulkinnat perustuvat usein hyvin yleismaailmallisiin mittareihin ja jättävät huomiotta kulttuuriset tekijät. Suomalaisten yritysten maineen arviointiin kehitetty RepMap-metodi ottaa huomioon yrityksen kulttuurisen toimintaympäristön. Kuvassa 2 on esitetty Aulan ja Heinosen Mainepyörä, jossa kuvataan maineen kuusi ulottuvuutta. Siihen on näiden kuuden perusulottuvuuden lisäksi liitetty 24 sellaista ominaisuutta, jotka suomalaisen mielissä yhdistyvät hyvämaineiseen yritykseen. (Aula & Heinonen 2002, 99–100)

Mainepyörän ominaisuuksia voidaan tarkastella samojen kirjoittajien maineen rakentumisen peruspilarien kautta. (Aula & Heinonen 2011, 34–37.) Nämä peruspilarit ovat kestävä liiketoiminta, julkinen elämä, laajennettu kulttuuri ja yrityksen tarkoitus (Aula & Heinonen 2011, 35).

Kestävä liiketoiminta on nykymaailmassa yksi maineen keskeisiä elementtejä. Kestävyydellä tarkoitetaan hyvin laajasti koko sitä mallia ja niitä toimintatapoja, joita yritys liiketoiminnassaan käyttää; henkilöstö, alihankkijat, materiaalit jne. (Aula & Heinonen 2011, 34–35.) Mainepyörässä yhteiskuntavastuu ja tuotteet ja palvelut on kuvattu merkittävinä maineen osa-alueina ja niihin liittyvät ominaisuudet vaikuttavat yrityksen maineen muodostumiseen sidosryhmien keskuudessa. Hyvämaineisina pidetyt yritykset pitävät huolta tuotteiden laadusta sekä eettisyydestä.



Kuva 2. Mainepyörä, maineen ulottuvuudet Suomessa (Aula & Heinonen 2002, 100).

Julkisuus on läsnä kaikkialla. Yrityksen edustajat ja sidosryhmät kohtaavat monilla julkisuuden areenoilla, eikä julkisuus ole enää niin suoraviivaista kuin ennen. Julkisuudella on valtaa. (Aula & Heinonen 2011, 79.) Mainepyörässä julkiseen kuvaan liitetään näkyminen, tunnettuus sidosryhmien keskuudessa, julkisuuskuva ja johdon karismaattisuus. Tunnettuus sidosryhmien, esimerkiksi asiakkaiden keskuudessa ei ole tärkeää ainoastaan maineen muodostumiselle, vaan puhtaasti liiketoiminnan kehittymiselle. Usein tunnettuuden lisääminen on yksi yrityksen kasvun keskeisistä haasteista. (Heinonen 2006, 155.)

Yrityksen maineenhallintaan liittyy läheisesti Åbergin pizzan neljäs ulottuvuus - profilointi. Se on olennainen osa organisaation sidosryhmille suunnattua viestintää ja ulkoisen ulottuvuuden toimenpiteitä. Profilointi liittyy siihen, millaisen työnantajamaineen organisaatio haluaa. (Åberg 2000, 103.) Profiloinnilla tarkoitetaan toimintaa, joka pyrkii luomaan halutun mielikuvan yrityksestä, sen tuotteista tai palveluista, kohteesta, kaupungista jne. Toimija itse pyrkii luomaan tietynlaisen kuvan itsestään ja toiminnastaan. Samasta asiasta

käytetään myös termejä imagon rakentaminen ja maineenhallinta tai brändi. Imago on mielikuva, joka syntyy yrityksen hyvästä toiminnasta ja onnistuneesta viestinnästä, maine puolestaan syntyy organisaation ulkopuolella. Maineen syntyyn vaikuttavat todellisuus, se mitä organisaatiosta puhutaan ja millaisena sen toiminta koetaan. Usein ihmisten on vaikea sanoa, mistä jokin mielikuva on syntynyt. Organisaatiolla on kuitenkin mahdollisuus vaikuttaa viestinnällään syntyvään mielikuvaan. (Juholin 2009, 47–48.)

Yrityksen julkikuvassa sen johtajien rooli ei ole lainkaan vähäpätöinen. Varomattomat lausunnot, omasta toimialasta täysin irralliset kannanotot voivat saada paljon pahaa aikaiseksi. Yrityksen johto on julkisuudessa usein yhtä kuin yritys itse. (Heinonen 2006, 156.) Yrityksen johdon hyvä julkisuuskuva rakentaa uskottavuutta ja voi auttaa selviämään kriisitilanteista vähemmällä vaurioilla (Aula & Heinonen 2011, 83).

Kolmas yrityksen maineen tukipilareista on laajennettu kulttuuri, jonka mukaan yrityksen maine rakentuu yhteistyössä sidosryhmien kanssa. Aiemmin yrityskulttuuri on yhdistetty yrityksen sisäisiin toimintamalleihin ja -tapoihin (Aula & Heinonen 2011, 37.) Mainepyörässä yrityskulttuuriin liitetään juuri näihin sisäisiin toimintamalleihin liittyviä ominaisuuksia, kuten johdon ja työntekijöiden välinen luottamus, sitoutuminen ja tyytyväisyys, motivointi ja palkitseminen sekä arvostus. Laajennettu käsitys yrityskulttuurista nostaa sidosryhmät hyvin samanarvoiseen asemaan yrityksen työntekijöiden kanssa. Yrityksen tapa toimia asiakkaiden kanssa kertoo vahvasti sen yrityskulttuurista. (Aula & Heinonen 2011, 158).

Neljäs maineen rakentumisen tukipilareista eli toiminnan tarkoitus, on kaiken perusta. Yrityksen perimmäisen tarkoituksen ymmärtäminen ja kirkastaminen paitsi yrityksen sisällä, myös sen viestiminen ymmärrettävästi ulospäin, on hyvän maineen saavuttamisen ehdoton edellytys. (Aula & Heinonen, 2011, 36.)

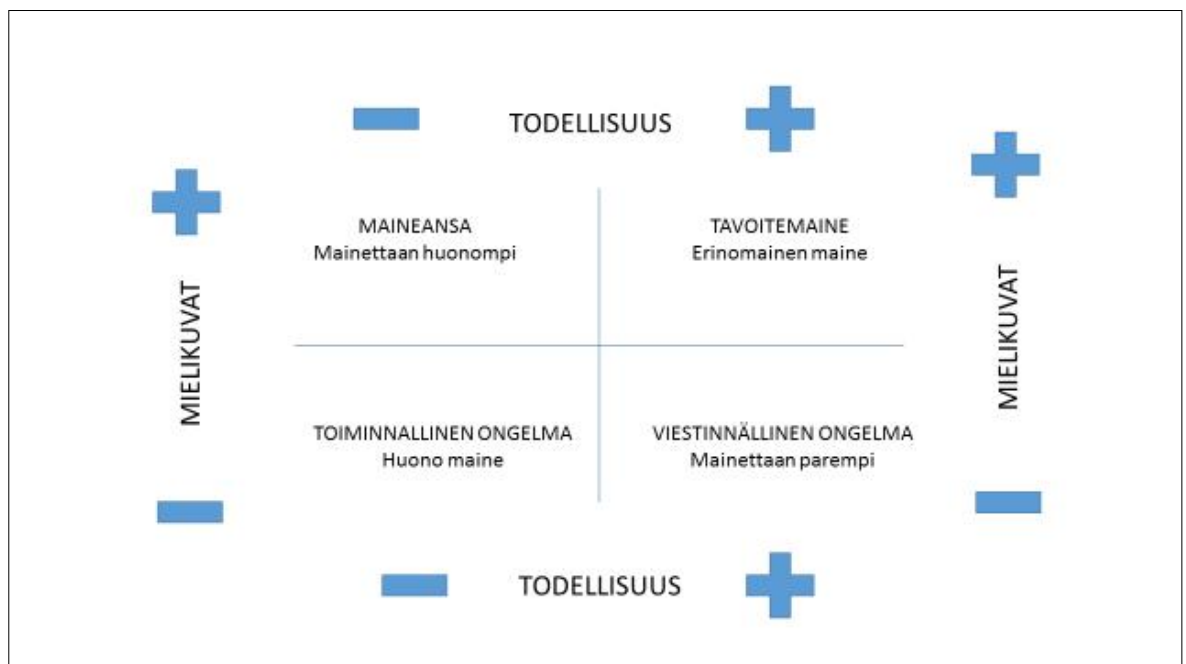
Maineen rakentamisen ja sen hallinnan näkökulmasta on väliä sillä, kuka prosessia hallitsee. Pitääkö yritys itse langat käsissään vai antaako se maineensa muodostamisen täysin sidosryhmien armoille. Jonkunlainen maine syntyy joka tapauksessa ja vaikka luottamuksen kasvattaminen ei olisikaan yrityksen prioriteettilistalla ylimpänä, luulisi taloudellisen menestyksen kuitenkin kiinnostavan. (Aula & Heinonen 2011, 150.)

Edellä käsiteltyjen maineen ominaisuuksien lisäksi on hyvä muistaa myös perinteet, jotka usein vaikuttavat voimakkaastikin yrityksen maineeseen (Pitkänen 2001, 24). Perinteet liittyvät vahvasti tarinoihin, joita kuluttajat nykyisin kaipaavat ja arvostavat yhä enemmän. Merkitykset syntyvät elämyksistä, elämyksillä ja mielikuvilla voidaan tuottaa valtavasti lisäarvoa ja näin vahvistaa myös yrityksen mainetta. (Pitkänen 2001, 41.) Tarinoiden avulla

yrityksen arvot, visio ja missio voidaan kommunikoida yhteistyökumppaneille ja asiakkaille mieleenpainuvalla tavalla. Tarinat, historia ja perinteet tekevät yrityksestä persoonallisen, helposti lähestyttävän, jollain tapaa inhimillisen. (Pitkänen 2001, 49.)

3.2 Julkisen organisaation maine

Maine syntyy sidosryhmäyhteistyöstä, sidosryhmien kokemuksista, niistä kerrotuista tarinoista ja todellisuuden ja mielikuvien välisestä suhteesta. Kirjassaan M2 Maineen uusi aalto (2011, 13) Aula ja Heinonen kuvaavat maineen ja todellisuuden suhdetta ja yritysten asemointia mainekentässä.



Kuva 3. Maineen rakentumisen nelikenttä (Aula & Heinonen 2011, 13).

Kuvassa 3 esitetyn nelikentän avulla on mahdollista hahmottaa yrityksen tilannetta maineen näkökulmasta. Jos sekä sidosryhmillä oleva käsitys että yrityksen toiminnan todellisuus ovat positiivisia, yritys on saavuttanut tavoitemaineensa. Yrityksen toiminta on erinomaisella tasolla ja vastaa mielikuvaa. Maine on erinomainen. Tilanne voi olla myös se, että vaikka yritys tekee hyvää työtä, on asiakkailta tai muilla tärkeillä sidosryhmillä jostain syystä huono mielikuva yrityksen toiminnasta, vaikka heillä olisi lähtökohtaisesti hyviä kokemuksia yrityksestä. Tällöin kyseessä on viestinnällinen ongelma. Yritys tekee oikeita asioita, mutta ei osaa viestiä niistä oikein tai oikeissa kanavissa. Toiminnallinen ongelma puolestaan syntyy tilanteessa, jossa sekä mielikuvat että kokemukset ovat huonoja. Tässä vaiheessa ollaan jo hyvin lähellä syvää toiminnallista kriisiä, eikä kyse ole enää pelkästään maineen kriisistä. (Aula & Heinonen 2011, 12–13.)

Maineensaansaan yritys lankeaa silloin, kun sen maine on jostain syystä todellisuutta parempi. Yritys saattaa hankalaan toiminnalliseen tilanteeseen koittaa löytää ratkaisua vaikkapa aggressiivisesta ja totuudenvastaisesta markkinoinnista. Tämä ei kuitenkaan ole kestävä ratkaisu, sillä ennemmin tai myöhemmin asiakkaat kyllä huomaavat bluffin. (Aula & Hei- nonen 2011, 14.)

Maineenhallinnan kannalta sidosryhmien ja niiden odotusten ymmärtäminen on tärkeää. Odotusten kuunteleminen, kuuleminen ja analysoiminen vahvistavat tulevaisuuden mai- netta ja vähentävät yrityksen legitimeettiongelman riskiä. Odotukset kertovat siitä, miten sidosryhmät suhtautuvat yritykseen, millaisia niiden väliset suhteet ovat ja miten sidos- ryhmät ovat valmiita yritystä tukemaan tai mahdollisesti jopa muokkaamaan omaa toimin- taansa. (Olkkonen 2014, 21 - 22.)

Myös julkiset organisaatiot ovat viime vuosina alkaneet niin ikään ymmärtää maineen merkityksen toiminnalleen. Julkiset toimijat ovat usein tietotyötä tekeviä asiantuntijaor- ganisaatioita, ja niiden maine ja toimintaedellytysten jatkuminen on usein riippuvainen sidosryhmien käsityksistä. (Luoma-aho 2007, 124.) Maine pohjautuu usein siihen, millai- nen käsitys sidosryhmillä on siitä, miten organisaation suhtautuu niiden odotuksiin (Coombs 2007, 164). Vastuiden ja odotusten kasvaminen ja vastavuoroisesti rahoituksen niukkeneminen tekee olemassaolon perustelemisesta entistä tärkeämpää. Julkisten toi- mintojen olemassaolo perustuu lähtökohtaisesti eri asioihin kuin yksityisten yritysten. (Luoma-aho 2007, 125.)

Julkinen toimija saa perusrahoituksensa kunnilta, kaupungeilta tai valtiolta. Raha tulee verovaroista ja periaatteessa voidaan siis sanoa, että jokainen veronmaksaja kuuluu julki- sen toimijan sidosryhmiin. Joka ikisellä sidosryhmällä ja niiden yksittäisellä edustajalla on näin ollen ”rahat kiinni” julkisessa yrityksessä. Jo pelkästään tästä syystä julkisen toimijan on syytä kiinnittää huomiota maineeseensa ja sen hallintaan. Julkiset toiminnot keskittyvät usein sellaisiin yhteiskunnallisiin tehtäviin, joiden tarkoitus on luoda sääntöjä ja raameja tai joita sellaiset vahvasti sääntelevät. Tämä taas aiheuttaa sen, että toiminta kohtaa usein vastustusta ja kritiikkiä. Toimialojen moninaisuudesta johtuu myös se, että sidosryhmä- kenttä on hyvin heterogeeninen, tarpeita ja odotuksia on monenlaisia. Julkiset alat ovat usein myös hyvin työvoimavaltaisia, joten usein vaikuttaa siltä, että näkymätöntä työtä on tekemässä valtava määrä väkeä. (Luoma-aho 2007, 127.)

Maineen muodostuminen on monimuotoinen prosessi ja sidosryhmät keskustelevat orga- nisaatioiden toiminnasta nykyään niin monella foorumilla, että julkisilla organisaatioilla ei

useinkaan ole riittävästi resursseja seurata tätä keskustelua riittävän tarkkaan, saati pysyvä reagoimaan siihen. (Luoma-aho & Mäkikangas 2014, 42.)

Julkisten varojen väheneminen aiheuttaa kunnille ja kaupungeille paineita toimintojen uudelleenorganisointiin. Luoma-aho ja Mäkikangas (2014) ovat tutkineet fuusioiden vaikutusta julkisten organisaatioiden maineeseen ja Luoma-aho (2007) on pohtinut millaista vahvaa tai hyvää mainetta julkisten organisaatioiden kannattaa ylipäänsä tavoitella.

Fuusio on varsin yleinen tapa järjestellä uudelleen julkisia toimintoja. Se ei ole ainoa mahdollinen, mutta sen avulla päästään usein purkamaan moninkertaisia hallintorakenteita ja saadaan aikaiseksi ainakin näennäistä säästöä. Vaikka fuusioissa on takana vakaa tarkoitus säilyttää sidosryhmät ja heidän tarpeensa keskiössä, ei sotkulta useinkaan väistyä. (Luoma-aho & Mäkikangas 2014, 42.) Luoma-ahon ja Mäkikangan tutkimuksessa (2014) kävi ilmi, että vaikka alkuperäisten organisaatioiden maineet olivat olleet keskenään samanlaisia, keskimäärin hyviä, vaikutti fusio hieman heikentävästi uuden syntyneen organisaation maineeseen. Usein sidosryhmät asettivat korkeampia odotuksia uudelle organisaatiolle, kuin vanhoille ennen fuusiota ja vanhojen toimijoiden tuli ansaita maineensa ikään kuin uudelleen osana uutta organisaatiota. Lisäksi uuden organisaation tarkoitus jäi sidosryhmille usein epäselväksi. (Luoma-aho & Mäkikangas 2014, 46.)

Maineen kannalta fusio ei aina ole paras vaihtoehto. Jos molemmilla yhdistyvillä organisaatioilla on ennen fuusiota kohtalaisen hyvä maine, niillä on mahdollisuus selvittää fuusiosta maineen näkökulmasta suhteellisen hyvin jaloin. Kahden huonomaineista organisaatiota voivat sitä vastoin päätyä mainekatastrofiin. Onnistuminen vaatii valmistelua, fuusioituvien organisaatioiden toiminnan tuntemista ja sidosryhmien odotusten ymmärtämistä. (Luoma-aho & Mäkikangas 2014, 47 - 48.)

Julkisen organisaation maineen ylläpitäminen vaatii jatkuvaa hyvää suoriutumista ja odotusten täyttämistä. Usein julkisen toimijan maineeseen liitetään mielikuvia paitsi hyvästä ammattitaidosta ja asiantuntijuudesta, myös negatiivisia mielikuvia byrokratiasta ja jäykistä toimintamalleista. Toisaalta erinomainen maine joidenkin sidosryhmien keskuudessa voidaan toisaalla tulkita tietynlaiseksi puolueellisuudeksi. (Luoma-aho 2007, 128.)

Erinomainen maine voi olla myös riskitekijä. Mitä parempi maine, sen korkeammat odotukset ja sitä suurempi pudotus, jos maine jostain syystä menisi. Erinomainen maine vaatii jatkuvaa ylläpitämistä ja paljon työtä. Erityisesti julkisen organisaation kannattaa siis miettiä, mikä on järkevä, tavoittelemisen arvoinen maineen taso. (Luoma-aho 2007, 129.)

4 Sidosryhmät

Perinteisen sidosryhmäteorian mukaan organisaation sidosryhmiin kuuluvat kaikki ryhmät tai yksilöt, joilla voi olla vaikutusta organisaation toimintaan tai joiden toimintaan organisaatiolla voi olla vaikutusta. (Hillebrand, Driessen & Koll 2015, 413.) Kapeamman näkemyksen mukaan, sidosryhmät ovat ryhmiä tai yksilöitä, joiden oma menestys riippuu organisaation toiminnasta ja joita organisaatio tarvitsee ollakseen olemassa. (Hörisch, Freeman & Schaltegger 2014, 329). Sidosryhmäteoriassa keskeistä on se, että kaikkien sidosryhmien tarpeet ovat yhtä tärkeitä ja että organisaatioiden tulisi pyrkiä ymmärtämään näitä tarpeita ja odotuksia. (Mainardes, Alves & Raposo 2012, 1863). Kirjallisuudessa sidosryhmiä on ryhmitelty monin eri tavoin niiden merkityksen ja vaikuttavuuden mukaan, muun muassa strategisiin ja moraalisiin sidosryhmiin tai primääreihin ja sekundäärisiin sidosryhmiin. (Mainardes ym. 2012, 1864).

Sidosryhmäajattelu pohjautuu neljään pääperiaatteeseen; siihen, että organisaatio itse vaikuttaa ympäristöönsä ja saa itse ympäristöstään vaikutteita, organisaation ja sen sidosryhmien väliset suhteet ja niiden laatu ovat tärkeimmät, kaikki sidosryhmät ovat yhtä merkityksellisiä, ja että sidosryhmät palvelevat organisaation tarkoitusta. (Luoma-aho 2008, 5).

Luoma-ahon mukaan (2008, 4-5) suomen kielen sana sidosryhmä ei aivan vastaa samaa, kuin englannin kielinen sana stakeholder. Hänen näkemyksensä mukaan ”sidosryhmä” sanana viittaa tiiviimpään yhteistyöhön, syvempään kumppanuuteen, kuin stakeholder. Samanlainen suhde vaikuttaa jaoteltaessa sidosryhmät primäärisiin ja sekundäärisiin. Primääriset stakeholderit ovat usein jonkilaisessa sopimussuhteessa organisaatioon, sekundääriset taas eivät. ”Stakeholder” voi olla mikä tahansa organisaation toimintaan vaikuttava taho, vaikka se ei jatkuvassa kiinteässä suhteessa organisaatioon olisikaan. Tässä työssä käytetään sanaa ”sidosryhmä” siinä merkityksessä, jolla tarkoitetaan kaikkia niitä tahoja, joilla voi olla vaikutusta organisaatioon ja päinvastoin, riippumatta siitä onko näiden välillä sopimussuhdetta tai muuta laillista sidosta tai ei.

Yrityksen toiminnan kannalta merkityksellistä on se, millaiset suhteet se saa luotua sidosryhmiinsä ja miten se näitä suhteita hoitaa. Suhteiden hoitaminen on prosessi, jonka tavoitteena on saavuttaa sidosryhmien luottamus ja sitouttaa heidät organisaation toimintaan. Nämä sidosryhmät puhuvat organisaation puolesta ilman, että sitä heiltä erikseen pyydetään. He ovat valmiita suosittelemaan yritystä, eivätkä käänne selkäänsä ensimmäisen vastoinkäymisen kohdatessa. (Aula & Heinonen 201, 165-167.)

Usein organisaation oma etu on hyvin lähellä sidosryhmien etua. Voidaan jopa miettiä, nousevatko organisaation omat tavoitteet sen omista lähtökohdista vai sen sidosryhminen tarpeista. Organisaation tavoitteena voikin olla muodostaa sellainen strategia, jonka avulla se voi vastata sidosryhmien odotuksiin. (Luoma-aho 2008, 4.)

Organisaatioilla voi olla erilainen suhtautumistapa viestinnässään eri sidosryhmiin. Viestintä voi olla reaktiivista, puolustavaa, avuliasta tai proaktiivista (Luoma-aho 2008, 6). Näitä suhtautumismalleja voidaan myös verrata sidosryhmien erilaisiin odotustyyppeihin organisaation toiminnan ja viestinnän suhteen. Sidosryhmien odotuksiin vastaaminen on maineen ja sidosryhmäsuhteiden kannalta erittäin tärkeää. Samasta syystä myös odotusten kartoittaminen ja sidosryhmien kuunteleminen on tärkeää. Jos organisaatio ei ymmärrä sidosryhmien odotuksia tai tulkitsee ne väärin, se voi tehdä täysin väärä strategisia valintoja ja ajautua vakavaan luottamuspulaan tai jopa kriisiin. (Olkkonen 2014, 22–23.)

Olkkonen (2014) on jaotellut sidosryhmien odotukset neljään eri odotustyyppiin, jotka ovat minimi, todennäköisyys, pitäisi ja voisi. Minimityypin odotukset ovat sitä perustasoa, jonka odotetaan toteutuvan joka tapauksessa. Tämän tason odotusten täytyy täytyä, jotta perusluottamus voi ylipäänsä syntyä. Todennäköisyys-typin odotukset perustuvat kokemuksiin, joita sidosryhmillä organisaation toiminnasta on. Positiiviset kokemukset vahvistavat luottamusta ja organisaation mainetta sidosryhmien keskuudessa. Pitäisi-typin odotukset kertovat jo korkeammasta luottamuksesta ja syvemmästä suhteesta organisaation sen sidosryhmien välillä. Nämä odotukset kohdistuvat sidosryhmien kannalta merkittäviin ja tärkeisiin asioihin, joten näissä epäonnistuminen aiheuttaa helposti kolhuja organisaation maineelle ja sidosryhmien luottamukselle. Voisi-typin odotukset ovat niitä, jotka täyttämällä organisaatio voi saavuttaa jopa merkittävää kilpailu- tai maine-etua sidosryhmien keskuudessa. Voisi-typin odotukset täyttämällä on mahdollista selkeästi erottua kilpailijoista. (Olkkonen 2014, 23–25.)

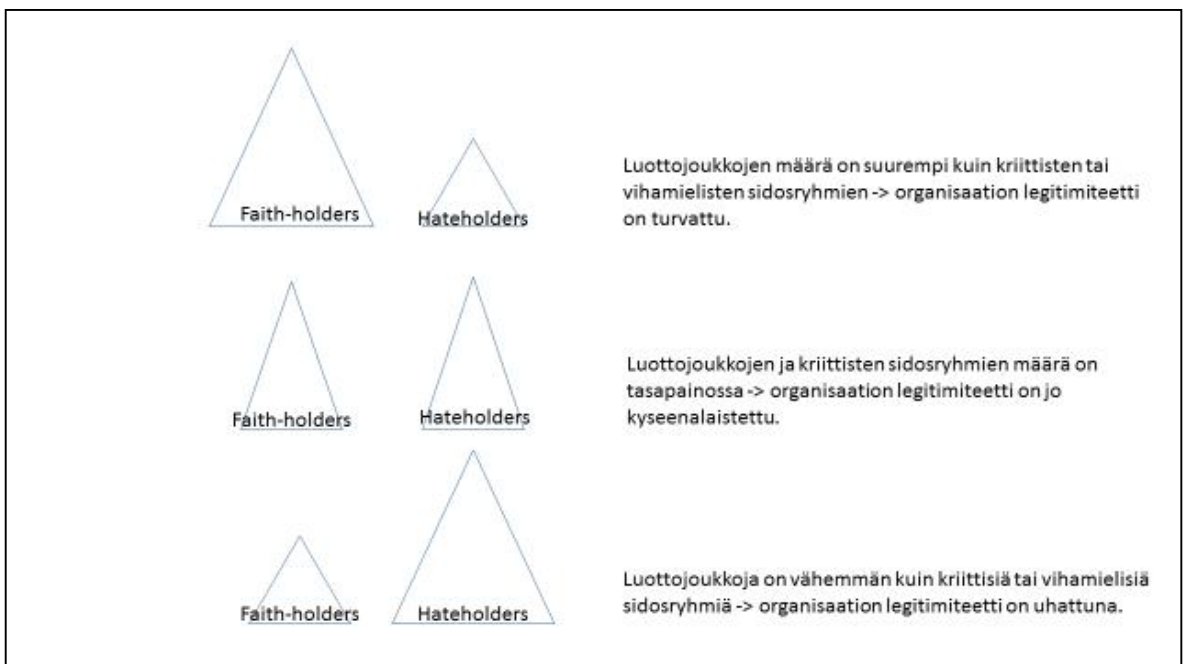
Luoma-aho (2015) jaottelee sidosryhmät kolmeen ryhmään niiden sitoutumisen asteen mukaan. Nämä ryhmät ovat "Faith-holders", "Hateholders" ja "Fakeholders". Faith-holders, joita voidaan suomeksi kutsua luottojoukoiksi, ovat niitä, jotka suhtautuvat positiivisesti organisaatioon, brändiin, tuotteeseen ja niin edelleen. Heidän sitoutumistaan eivät hetkauta pienet virheet tai suunnanmuutokset. Luottojoukkojen käsitys perustuu heidän omiin kokemuksiinsa ja he voivat omalla positiivisella viestillään saada muita mukaansa. (Luoma-aho 2015, 10–11.)

Hateholders, vihamielisten tai kriittisten ryhmä, puolestaan nimensä mukaisesti suhtautuu organisaatioon tai sen tuotteisiin vihamielisesti, eikä myöskään arkaile näyttää sitä. Vihaa-

jien ryhmä ei synny pelkästään harmista tai satunnaisesta tyytymättömyydestä, vaan asenne kumpuaa omista kokemuksista, suurista ja toistuvista pettymyksistä. Vihamielisten ryhmä voidaan toki nähdä myös mahdollisuutena. Pettymysten ja tyytymättömyyden takana voi olla selkeitä epäkohtia organisaation toiminnassa, tuotteissa tai palveluissa ja ne voivat toimia kimmokkeena tuotekehitykselle tai toimintamallien uudistamiselle. Yritys voi ottaa tavoitteekseen vihamielisten käännynnän luottojoukoiksi, mutta aina se ei ole mahdollista. Joskus vihamielinen vain on vihamielinen. (Luoma-aho 2015, 12–13.)

Nykyaikana sosiaalinen media mahdollistaa kaikenlaisten kommenttien tehokkaan levittämisen ja joskus vihamielisyyden takana on trollaus. Verkossa ihminen kommenttien takana häviää tai mielipiteitä muodostaa tekninen sovellus. Näitä keinotekoisia mielipiteitä ja niitä esimerkiksi verkkoon suoltavia tietokoneohjelmia kutsutaan Fakeholdereiksi. Ne voivat olla arvioita tai arvosteluja organisaatiosta tai tuotteesta, mutta niiden taustalla ei ole todellinen kokemus tai ihminen. Niiden tarkoitus on niin sanotusti keikuttaa venettä.

Luottojoukkojen tavoittelemisen ja niistä kiinni pitäminen on tavoittelemisen arvoista, sillä niiden määrä paljastaa suoraan miten vahva organisaation olemassa olon oikeutus on. Mitä enemmän vihamielisiä sidosryhmiä, sen heikompi organisaation tila on. Tätä suhdetta on avattu kuvassa 4.



Kuva 4. Luottojoukkojen ja vihamielisten sidosryhmien määrän vaikutus organisaation legitimizeettiin. (Luoma-aho 2015, 6).

Näihin kolmeen ryhmään liittyen Luoma-aho (2015) antaa toimintaohjeita sen varalle, miten sidosryhmiä tulisi käsitellä. Ensinnäkin luottojoukot tulisi aina asettaa etusijalle sidosryhmäsuhteissa, sillä heillä on ehdottomasti suurin vaikutus organisaatio toimintaan. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että resursseja ohjataan kriisinhallinnasta entistä vahvemmin toimintaan, jolla voidaan hyödyttää luottojoukkoja. Toiseksi, vihamielisiä sidosryhmiä ei pidä jättää huomiotta, vaan heidät tulee nähdä potentiaalisina tulevaisuuden luottojoukkoina. Tämä vaatii heidän odotustensa kuuntelemista entistä herkemmin ja niiden täyttämistä ja ylittämistä vähitellen. Kolmanneksi on syytä jatkuvasti pitää sidosryhmäkenttää silmällä mahdollisten pakkaa sekoittavien keinotekoisten toimintojen varalta. Niiden kanssa ei voi neuvotella tai niiden mielipiteisiin vaikuttaa, mutta niistä on hyvä olla selvillä. Lopuksi on syytä pitää mielessä, että sidosryhmien sitoutuminen ei välttämättä ole ikuista. Luottojoukosta voi yhtäkkiä tulla vihamielinen ryhmä tai vihamielinen loikata luottojoukkoihin. Sidosryhmäsuhteiden ylläpitoon on jatkuvasti siis panostettava ja kaikkia kolmea ryhmää on ymmärrettävä, sillä niillä kaikilla on valta vaikuttaa organisaation olemassaoloon ja sen oikeutukseen. (Luoma-aho 2015, 3.)

5 Sidosryhmäviestinnän organisointi fuusiotilanteessa

Tämän kehittämistyön tavoitteena oli selvittää, mitä Visit Tampere Oy:n tulisi huomioida sidosryhmäviestintään liittyen, jotta fuusiotilanteessa ja sen jälkeen turvattaisiin hyvä ja oikea viesti eri sidosryhmille. Tarkoitus oli löytää sellaisia toimintamalleja, joiden avulla saavutettaisiin sidosryhmien luottamus uuden, laajapohjaisemman organisaation toimintaan, vahvistettaisiin alueellista asiantuntija-asemaa ja saataisiin sitoutettua sidosryhmät yhtiön toimintaan.

5.1 Toimeksiantajan esittely

Tampereella on matkailun kentässä toiminut aiemmin kolme erillistä, enemmän tai vähemmän kaupungin omistamaa organisaatiota, joilla on ollut lähtökohtaisesti sama päämäärä: tehdä kaupungista houkutteleva matkailijoille, kongressi- ja kokoustoimijoille ja vieraille sekä tapahtumille ja tapahtumakävijöille. Matkailijoiden neuvonnasta ja matkailijoiden houkuttelusta on vastannut Visit Tampere, joka toimi aiemmin osana alueellista elinkeinoyhtiötä. Tampereen kaupungin matkailuneuvona on vuosien varrella kokenut monia muutoksia, eivätkä muutokset aina ole olleet helppoja.

Tampereen kaupungin tapahtumatoimiston tehtävänä on ollut hakea kulttuurin ja urheilun suur tapahtumia ja tukea tapahtumajärjestäjiä esimerkiksi oikeanlaisen tapahtumapaikan löytämisessä, tarvittavien lupien hakemisessa ja sopivien yhteistyökumppaneiden löytämisessä. Tampereella tapahtumien järjestäminen on ollut sujuvaa ja toimivaa osittain juuri tapahtumatoimiston työn ansiosta.

Tampere Convention Bureau eli TCB ry puolestaan on antanut maksuttomia neuvontapalveluita kansallisille ja kansainvälisille järjestöille, jotka suunnittelevat kansainvälisen kongressin järjestämistä Tampereella. Neuvontaa on saanut muun muassa koskien hotellitarjontaa, kuljetuksia, saatavilla olevia tiloja, kongressien oheisohjelmien, niin sanottujen pre ja post tourien ohjelmaa ja niin edelleen. TCB on apua kongressien hakemiseen, aikataulujen ja budjetin laadintaan sekä esimerkiksi majoitusvarausten tekemiseen.

Vuonna 2015 käytiin Tampereen kaupungilla ensimmäiset keskustelut matkailun irrottamiseksi elinkeinoyhtiöstä ja matkailuyhtiön perustamisesta. Muutoksen tavoitteena oli paitsi saada aikaan säästöä purkamalla päällekkäisiä toimintoja, myös tuoda toimintaan lisää vaikuttavuutta löytämällä synergiaa eri toimijoiden laajasta osaamisesta ja verkostoista.

Vuoden 2017 alusta kolme edellä mainittua organisaatiota sulautettiin yhteen ja syntyi Visit Tampere Oy. Visit Tampere Oy on Tampereen kaupunkiseudun elinkeino- ja kehitys-yhtiö Tredea Oy:n 100 prosenttisesti omistama tytäryhtiö. Yhtiöillä on sama toimitusjohtaja, yhteinen hallintojohtaja, mutta Visit Tampere Oy:llä on oma operatiivinen johtajansa ja oma hallituksensa. Se on siis käytännössä täysin oma erillinen yhtiönsä, mutta voi tarvittaessa hyödyntää emoyhtiön laajaa osaamista muun muassa elämys- ja kävijätalouden tai liiketoiminnan kehittämisen osalta.

Kolmen kulttuuriltaan hyvin erilaisen organisaation yhdistyminen, yhteisten tavoitteiden määrittäminen ja yhtenäisen käsityksen muodostaminen ei ole aivan yksikertaista. Ei, vaikka yhtiön tavoitteet nousevat omistajan odotuksista ja ne pohjautuvat kaupungin laatimaan strategiaan. Kaikkien tavoitteena kuitenkin on ollut, että yhdistymisessä karsitaan turhat päällekkäisyydet ja jätetään parhaat toimintamallit.

Organisaation toiminnan suunnittelu aloitettiin joulukuussa 2016 henkilöstön strategiapäivällä, jossa tavoitteita pohdittiin yhdessä. Erityisesti keskusteltiin siitä, miten uusi yhtiö voi hyötyä yhdistyvien organisaation aiemmista tekemisistä. Uusi yhtiö aloitti toimintansa vuoden 2017 alusta ja silloin strategian laatiminen käynnistettiin toden teolla. Organisaation rakenteeksi muotoutui kolmesta osaamisalueesta koostuva, hierarkialtaan matala asiantuntijaorganisaatio.

Nämä kolme osaamisaluetta ovat tapahtumat, markkinointi ja viestintä sekä kumppanuudet ja verkostot. Strategiatyötä tehtiin sekä jokaisen osaamisalueen osalta erikseen että yhdessä. Vahva yhteys ”emoon” eli Tampereen kaupunkiseudun elinkeino- ja kehitys-yhtiö Tredeaan haluttiin säilyttää. Tredean elämys- ja kävijätalouden osaamisalue käsittää matkailun liiketoiminnan kehittämisen, erityisesti digitaalisen liiketoiminnan kehittämisen näkökulmasta.

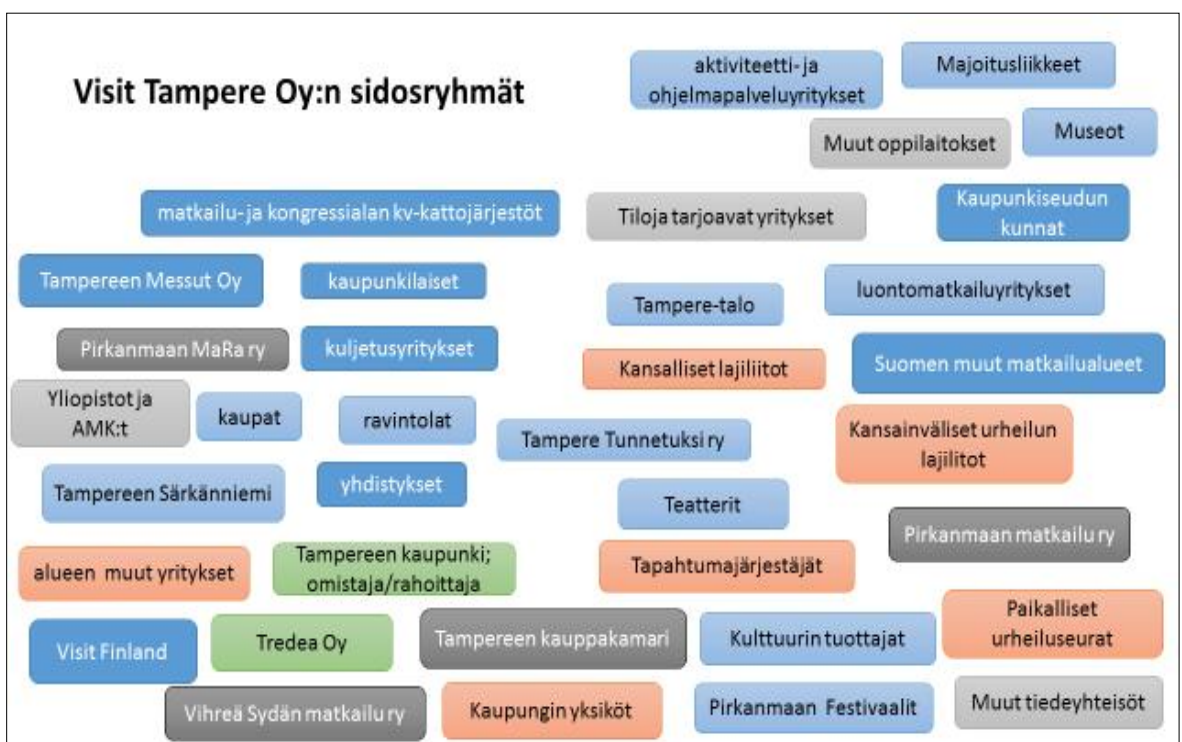
Sidosryhmäviestinnän kannalta tärkein yhteys on kumppanuuksien ja verkostojen sekä markkinoinnin ja viestinnän osaamisalueiden välillä. Viestinnän onnistumiseksi tulee pystyä määrittelemään keitä ovat tärkeimmät yhteistyökumppanit, miten heille on tähän mennessä viestitty ja miten viestintä tulisi tulevaisuudessa järjestää, jotta oikea viesti tavoittaisi juuri oikeat sidosryhmät.

Tampereella matkailun organisaatio on muuttunut viimeisen kymmenen vuoden aikana useaan otteeseen, joten strategian määrittelyssä, sen konkretisoinnissa ja siitä viestimisessä on onnistuttava, jotta turvataan uuden yhtiön maine ja tulevaisuuden toimintaedelly-

tykset. Muutokset ovat koskeneet suurimmalta osalta niin sanottua vanhaa Visit Tamperetta, mutta fuusiotilanteessa vanhat rasiitteet usein laajenevat koskemaan kaikkia. Toisaalta fuusio ilman vanhoja rasiitteitakin tuo aina tarpeen viestinnän uudistamiselle. Uudessa organisaatiossa viestintäresurssit eivät tule kasvamaan samassa suhteessa kuin viestinnän tarve tulee lisääntymään, varsinkin kuin vanhoissakaan organisaatioissa viestinnälle ei välttämättä ole ollut riittävästi resursseja. Viestinnän onnistumiseksi on siis luotava yhteinen näkemys siitä, mikä on yhtiön yhteinen visio ja missio sekä selvitettävä miksi, mitä ja kenelle on tarkoitus viestiä.

5.2 Visit Tampereen sidosryhmät

Kolmen organisaation fuusion tavoitteena on löytää uusia voimavaroja, tehokkuutta ja synergiaa sekä mahdollisuudet uudenlaisen hyödyn tuottamiseksi yritysten sidosryhmille. Tätä varten täytyi ensin tietysti selvittää mitä ovat kunkin organisaation sidosryhmät erikseen ja olisiko niitä mahdollista jollakin tavoin ryhmitellä. Jokaisen osaamisalueen kohdalla tehtiin nykytila-analyysi, jossa kirjattiin ylös myös tärkeimmät sidosryhmät. Kuvaan 5 on koottu kaikkien kolmen organisaation tärkeimmät sidosryhmät.

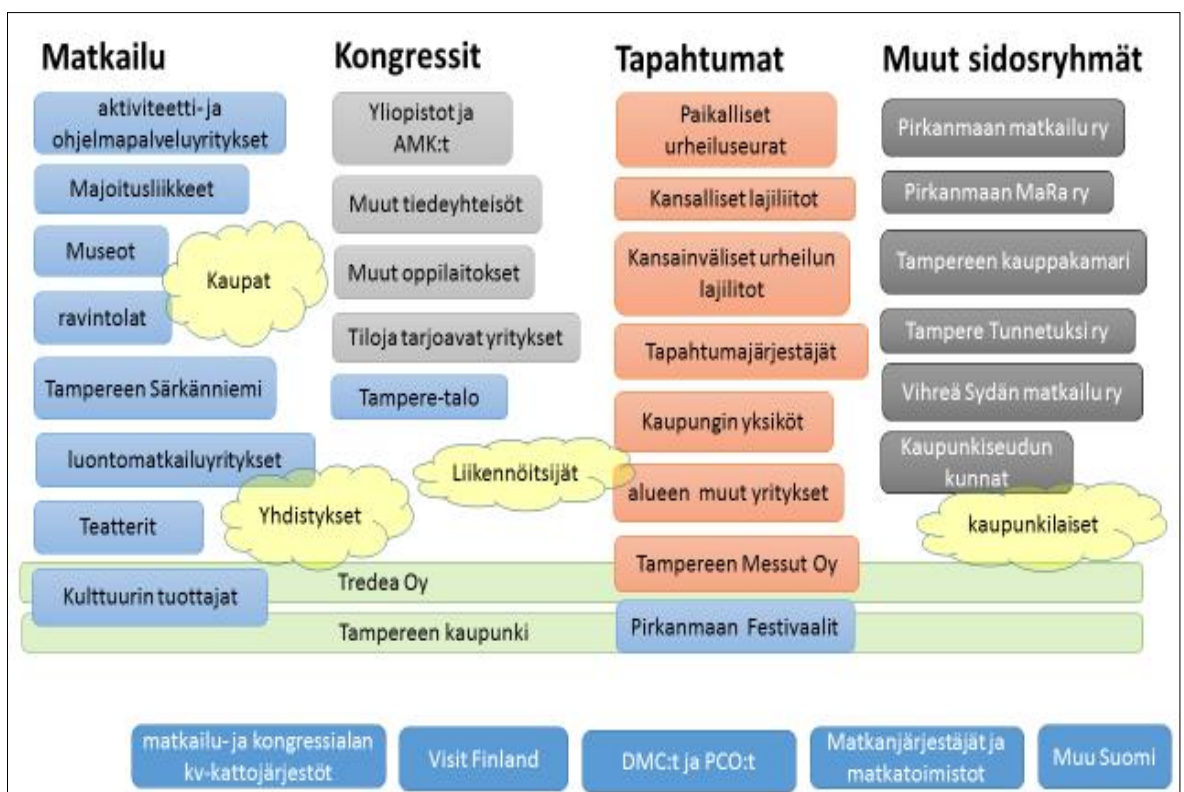


Kuva 5. Visit Tampere Oy:n sidosryhmät

Kuvasta käy hyvin ilmi, miten laaja organisaatioiden sidosryhmien kirjo on. On luonto- ja aktiviteettipalveluita tuottavia yrityksiä, ravintoloita, urheiluseuroja ja tiedeyhteisöjä, kan-

sallisia ja kansainvälisiä lajiliittoja, tapahtumajärjestäjiä ja liikennöitsijöitä, kauppakamaria ja naapurikuntia.

Jotta toimintakenttään saataisiin jonkinlaista selvyttä, sidosryhmät lajiteltiin organisaation toimintamallin mukaisten osaamisalueiden alle. Lajittelu tehtiin henkilöstön tekemän osaamisalueiden nykytila-analyysien perusteella. Osa sidosryhmistä löysi helposti oman paikkansa, mutta monien kohdalla sijoittaminen ei ollut niin yksinkertaista. Sidoryhmät lajiteltiin osaamisalueittain ja osa päätyi otsikon ”Muut sidoryhmät” alle. Tähän ryhmään päätyivät sellaiset sidoryhmät, jotka ovat mukana kaikkien osaamisalueiden toiminnassa. Kokonaisuus alkoi näyttää jo selkeämmältä. Matkailutoimintojen alle tulivat niin sanotut perinteiset matkailijoille palveluita tuottavat yritykset ja toimijat; ohjelmapalveluyritykset, teatterit, ravintolat, museot, kulttuuripalveluita tuottavat yritykset ja yhteisöt jne. Kongressi- ja kokoustoimintojen tärkeimpiä sidoryhmiä ovat mm. tiedeyhteisöt, korkeakoulut ja muut oppilaitokset, tiloja tarjoavat yritykset jne. Tapahtumatoimintojen alle löysivät paikkansa puolestaan esimerkiksi kaupungin yksiköt, joiden panosta tarvitaan suur tapahtumien käytännön järjestelyissä. Isot yritykset, pankit, tavaratalot tai teollisuusyritykset ovat merkittäviä sponsoreita oman tapahtumatuotannon kannalta. Sidoryhmät ovat lajiteltuina osaamisalueiden mukaisesti kuvassa 6.



Kuva 6. Visit Tampere Oy:n sidoryhmät ryhmiteltyinä

Matkailun talousvaikutukset Tampereen kaupunkiseudulle ovat merkittävät. Tuoreimman tulo- ja työllisyyselvityksen mukaan Tampereen seutukunnan välitön, arvonlisäveroton matkailutulo vuonna 2015 oli 471 miljoonaa euroa (TAK 2017). Tilastokeskuksen tietojen mukaan vuonna 2016 Tampereen majoitusliikkeissä kertyi yöpymisiä yhteensä 1 030 000 vuorokautta. Vuonna 2015 yöpymisiä oli 1 021 200. Majoitusmyynnin arvo vuonna 2016 oli 61,91 miljoonaa euroa eli noin 2,61 miljoonaa euroa suurempi kuin edellisvuonna. (Majoitustilastot 2016.) Matkailijoista suuren osan muodostavat kotimaiset päiväkävijät, vuonna 2015 heidän osuutensa kaikista matkailijoista oli 60 prosenttia. Vuoden 2016 majoitustilastojen mukaan yöpyvistä matkailijoista ulkomaisia oli 16 prosenttia ja kotimaisia siis 84 prosenttia.

Kasvua matkailijalukuihin on haettava ulkomailta ja juuri se on yksi Visit Tampereen keskeisistä tehtävistä. Jotta tässä tehtävässä on mahdollisuus onnistua, on tehtävä vahvaa yhteistyötä niin sanottujen perinteisten matkailuyritysten kanssa. Näitä ovat hotellit, ravintolat, luontomatkailu- ja aktiviteettiyritykset, museot, teatterit ja niin edelleen. Heille on tarjottava yhteistyömahdollisuuksia ja tietoa valituista kohdemarkkinoista ja matkailun uusimmista trendeistä. Matkailuyritykset haluavat tietää, millaisilla toimenpiteillä on yhdessä mahdollista edistää heidän liiketoimintaansa.

Kansainvälisissä kongresseissa Tampere on jatkuvasti kasvattanut suosiotaan. Vuoden 2016 tilastoissa Tampere oli kongressien delegaattimäärillä mitattuna hienosti kakkosena. Ykköspaikkaa pitää Helsinki. Tampereella järjestettiin vuonna 2016 kaikkiaan 62 kongressia, johon osallistui kaikkiaan lähes 11 000 osallistujaa. Finland Convention Bureau'n Taloustutkimuksella teettämän delegaattitutkimuksen mukaan (Taloustutkimus 2013) kongressivieras kuluttaa matkallaan rahaa lähes viisi kertaa enemmän kuin tavallinen matkailija eli noin 1600 euroa. Viime vuoden luvuilla laskettuna kongressien tulovaikutus on siis noin 14 miljoonaa euroa.

Kongressitoiminnan näkökulmasta sidosryhmäkenttä on varsin laaja. Kongressien houkuteluvaiheessa yhteistyötä tehdään erilaisten yhdistysten ja tiedeyhteisöjen kanssa. Yliopistojen professorit ovat usein avainhenkilöitä kun kansainvälisiä kongresseja haetaan, joten yhteistyö, yhteydenpito ja yhteistyömahdollisuuksista kommunikointi heidän suuntaansa täytyy saada toimimaan. Kongressiin osallistuvat delegaattit taas ovat perinteisten matkailuyritysten asiakkaita, asuvat hotelleissa, syövät ravintoloissa ja mahdollisuuksien mukaan käyttävät myös muita matkailupalveluita.

Tapahtumajärjestäjille tärkeää tietoa on mm. se, mitä lupia millaisenkin tapahtuman järjestämiseksi tarvitaan tai esimerkiksi mitkä keskustan kadut ovat tapahtuman aikaan tietyön

alla. Kesäisten kulkueiden järjestäjiä kiinnostaa varmasti, miten tulevat Tampereen ratikatyömaat vaikuttavat keskustan liikennejärjestelyihin. Toisaalta kansainvälisen kongressin järjestäjää kiinnostaa se, paljonko majoituspaikkoja kaupungissa on tai mahtuvatko kongressin osallistujat kaupungin vastaanotolle Raatihuoneelle vai pitäisikö varata jokin muu tila. Kongresseja proaktiivisesti haettaessa on tärkeää saada prosessiin riittävän aikaisin tietoa alueen osaamiskärjistä ja siitä substanssiosaamisesta, jota voimme kongressin hakemisen perusteluihin lisätä.

Julkisin varoin toimiva yhtiö on monen suurennuslasin alla tarkkailussa. Toiminnasta raportoidaan puoli- tai neljännesvuosittain usealle eri taholle. Visit Tampere Oy:n toimintaa ohjailee kaupungin kanssa solmittu palvelusopimus, johon kirjattuihin toimenpiteisiin kaupunki myöntää rahoituksen. Palvelusopimukseen myös kirjataan mittarit, joilla pyritään mittaamaan toiminnan kannattavuutta ja vaikuttavuutta. Veronmaksajien rahoille pitää saada vastinetta, kaupunkiin pitää saada lisää matkailutuloa, tapahtumia ja sitä kautta lisää liiketoimintaan alueen yrityksille.

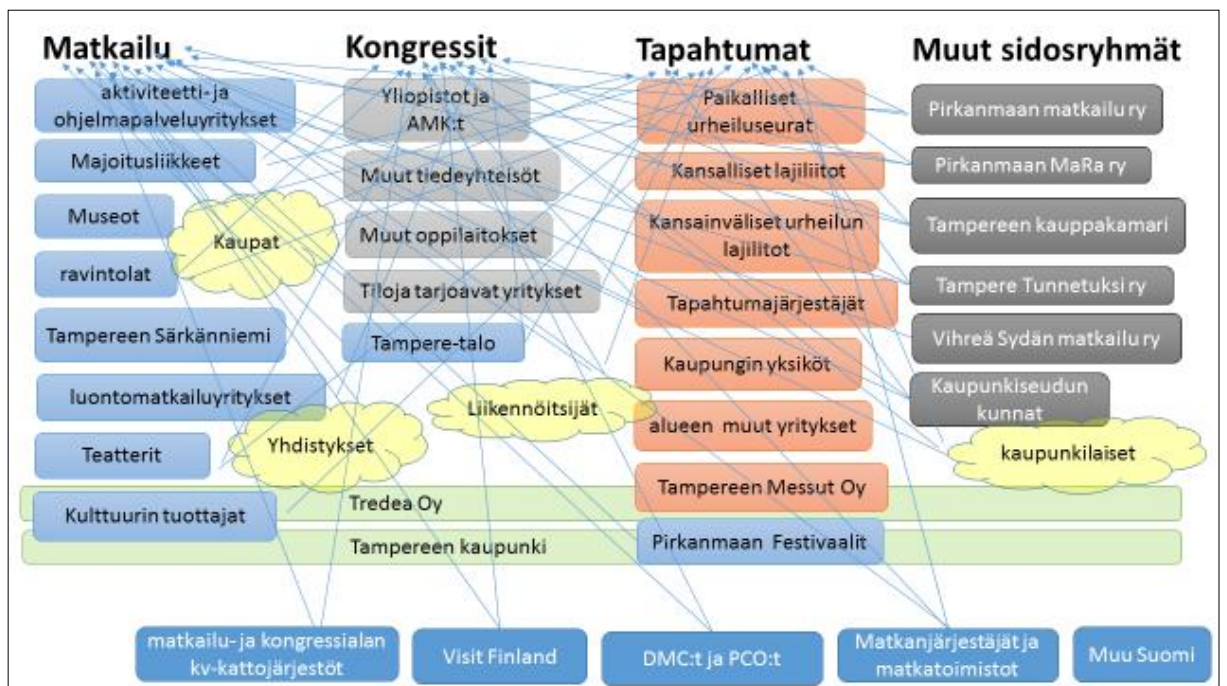
Virkamiehille Visit Tampereen toiminnasta viestiminen tapahtuu pääasiassa erilaisten raporttien muodossa. Kaupungilla on edustajansa yrityksen hallituksessa ja hänen kauttaan tieto kulkee suoraan pormestarille saakka. Sen lisäksi toiminnasta raportoidaan säännöllisesti omistajalle. Virkamiehiä ei kiinnosta yksittäiset toimenpiteet, myyntikäynneistä kertovat selostukset tai listat tulevista printtimediakampanjoista. He haluavat tietää, täytyvätkö tavoitteet yöpymisten suhteen ja miltä toiminta näyttää muilla mittareilla mitattuna. Heille pitää pystyä viestimään Visit Tampereen toiminnasta siten, että kaupungin budjetista päättäessään heillä olisi riittävä ymmärrys siitä, millainen matkailutoimialan merkitys Tampereelle ja sen kaupunkiseudulle on ja millaisia satsauksia matkailutulon kasvattaminen vaatii. Kuukausittain lähetettävä uutiskirje ei varmastikaan ole toimivin ratkaisu omistajan suuntaan viestimiseen, vaan siihen täytyy löytyä jokin tehokkaampi keino.

Kaupunkilaiset ovat myös matkailulle erittäin tärkeä sidosryhmä, sillä kaupunki on yhtä kuin sen asukkaat. Tampereella on helposti lähestyttävän kaupungin maine. Kummeli, Manse-rock, murre ja mustamakkara ovat kaikille tuttuja ja saavat Tampereen tuntumaan kaikille jo valmiiksi tutulta. Tänne on helppo tulla ja täällä on leppoisa olla. Tätä tunnetta pyritään vahvistamaan ja välittämään myös matkailijoille. Tavoitteena on saada kaupunkilaiset kuin huomaamattaan oman kaupunkinsa markkinoijiksi, olemaan ylpeitä tamperelaisuudestaan ja jakamaan yhteistä tarinaa omille sidosryhmilleen kotimaassa ja ulkomailla.

Edellä mainittujen lisäksi on vielä suuri joukko muita sidosryhmiä, joista toisilla voi olla merkittävä rooli elinkeinoyhtiön toiminnan näkökulmasta ja toiset ovat merkittäviä yhteis-

työkumppaneita matkailun näkökulmasta. Tällaisia sidosryhmiä ovat muun muassa muiden suurimpien paikkakuntien matkailuorganisaatiot, Visit Finland työ- ja elinkeinoministeriö, alueen oppilaitokset ja laaja kirjo muita yhteisöjä.

Visit Tampere Oy:n sidosryhmäverkosto on siis todella laaja ja monikerroksinen. Aikaisemmin jokainen organisaatio on hoitanut omaa tonttiaan sen enempää kyselemättä muilta, satunnaista yhteistyötä lukuun ottamatta. Eniten yhteistä on ollut vapaa-ajan matkailun ja kongressitoimintojen välillä. Kuitenkin, kuten kuvasta 7 käy ilmi, yhteydet toimintojen välillä ovat hyvin tiiviit ja tässä yhteyksien verkossa piilee avain yhteistyölle ja uusille avauksille, mutta samanaikaisesti valtava haaste sidosryhmäviestinnälle.



Kuva 7. Visit Tampere Oy:n sidosryhmien verkosto

Yllä oleva kuva kertoo hyvin matkailusta myös toimialana. Toisaalta kaikki on matkailua, toisaalta mikään ei ole matkailua paikassa, jota ei ole rakennettu pelkästään matkailijoita varten. Viestinnän näkökulmasta ei siis ole yhdentekevää, mitä tietoa sidosryhmille viestitään.

6 Käytetyt tutkimusmenetelmät

Liiketoimintaympäristön nopeat muutokset, digitalisaatio ja globalisoituvat markkinat edellyttävät yrityksiltä jatkuvaa uusiutumiskykyä ja muutoshalukkuutta. Oman toiminnan kehittäminen on edellytys mm. liiketoiminnan kannattavuuden ylläpitämiseksi, oman toiminnan tehostamiseksi ja sidosryhmien ja asiakkaiden odotuksiin vastaamiseksi. Jotta yritys kykenisi tekemään tarvittavia muutoksia, pitää pystyä peilaamaan myös mennyttä ja analysoida nykytilannetta. (Ojasalo, Moilanen ja Ritalahti 2009, 12–13.)

Liiketoiminnan tutkimuksellinen kehittäminen sijoittuu tieteellisen tutkimuksen ja arkipäivän käytännön kehittämisen välille. Tieteellisen tutkimuksen tavoitteena on luoda uusia tai testata vanhoja teorioita ja siinä käytetään perinteisiä, hyväksytyjä tutkimusmenetelmiä. Tutkimusta voidaan tehdä täysin irrallisena käytännöstä. Arkiajatteluun pohjautuvassa kehittämisessä puolestaan toimintaa voidaan muokata perustuen jokapäiväiseen havainnointiin siitä, että jokin osa-alue ei tunnu toimivalta. Kehitettävästä osa-alueesta ei kerätä tietoa eikä kehittämistyötä raportoida. Tällaista kehittämistä organisaatioissa tehdään lähes päivittäin. (Ojasalo ym. 2009, 18.)

Lähtökohtana liiketoiminnan tutkimukselliselle kehittämiselle voi olla lähes mikä tahansa toiminnan osa-alue. Tutkimuksen avulla pyritään ratkaisemaan ongelmia, uudistamaan käytäntöjä tai luomaan uutta, olemassa olevaan pohjautuvaa tietoa. Tutkimuksellinen kehittäminen voi keskittyä mm. ongelmanratkaisuun, uusien tuotteiden tai palveluiden kehittämiseen tai sisäisten prosessien uudistamiseen. Tutkimukselliselle kehittämiselle tyypillistä on erilaisten menetelmien monipuolinen käyttäminen, kehittämistyön raportointi ja taustatiedon kerääminen kehittämistyön tueksi. (Ojasalo ym. 2009, 18–19.)

Tapaustutkimuksessa pyritään tuottamaan uutta tietoa ja ideoita suppeahkosta aihealueesta kehittämisen tueksi. Tutkimuksen kohde voi olla tapahtuma tai toiminto, organisaatio tai jokin sen prosesseista. Tapaustutkimuksella pyritään tuottamaan syvällistä tietoa tutkittavasta ilmiöstä tai kohteesta. (Ojasalo ym. 2009, 52–53.) Tähän kehittämistehtävään tapaustutkimus sopii hyvin lähestymistavaksi, sillä tarkoituksena oli selvittää miten viestintä tulisi organisoida, jotta se toimisi yhtiön tavoitteiden kannalta parhaiten. Myös kyselyt toimivat tapaustutkimuksen menetelmänä, vaikka tapaustutkimus useimmiten onkin enimmäkseen kvalitatiivista tutkimusta (Ojasalo ym. 2009, 55).

Toimintatutkimuksessa kiinnostus kohdistuu siihen, miten asioiden tulisi olla. Tutkimuksen kohteina ovat toimintatavat ja se, miten niitä voitaisiin kehittää. Tavoitteena on ymmärtää käytännön ilmiöitä ja ongelmia ja tuottaa niihin uusia ratkaisuja. Toimintatutkimus vaatii

yhteistyötä ja olennaista onkin ottaa toimijat mukaan tutkimukseen. (Ojasalo ym. 2009, 58.)

Tässä kehittämistyössä lähdettiin liikkeelle sidosryhmät työhön osallistavilla työpajoilla ja niistä saatuja tuloksia syvennettiin kyselytutkimuksella. Lisäksi yhdistyvien organisaatioiden sisäisiä motiiveja ja odotuksia sidosryhmäviestinnän suhteen kartoitettiin puolistrukturoiduilla teemahaastatteluilla, johon osallistui yksi työntekijä kustakin organisaatiosta. Sidosryhmien ja viestinnän nykytila-analyseilla rakennettiin pohjaa uuden toimintamallin luomiselle. Sidosryhmien analysointi loi pohjaa erilaisten viestintätarpeiden ymmärtämiselle ja viestinnän nykytila-analyysi auttoi selkiyttämään olemassa olevien kanavien verkostoa ja niiden tarpeellisuutta.

6.1 Learning Cafe ja aivoriihityöskentely

Learning café ja aivoriihityöskentely ovat yhteisöllisiä menetelmiä ja niitä käytetään luovaan ongelmanratkaisuun. Erilaisia luovia menetelmiä käyttämällä voidaan löytää uusia näkökulmia tutkittavaan ongelmaan ja tuottaa uudenlaisia näkökulmia. Ryhmässä työskentely on hedelmällistä uusien ideoiden ja uusien innovaatioiden syntymiselle. (Ojasalo ym. 2009, 143.)

Learning café -työskentely soveltuu tutkimusmenetelmäksi hyvin silloin, kun toimijat halutaan ottaa mukaan tutkimuksen tekemiseen. Menetelmä perustuu vuorovaikutukseen ja ajatukseen siitä, että uutta tietoa voi synnyttää vuorovaikutuksessa. Työskentelyyn voidaan ottaa mukaan ihmisiä hyvin eri taustoilla, joten saadaan ajatuksia monista eri näkökulmista. Tavoitteena on nostaa esiin hiljaista tietoa ja saavuttaa yhteisymmärrys puheena olevan ongelman suhteen. (Majavesi 2010, 9.)

Aivoriihityöskentelyn tavoitteena on tuottaa ajatuksia ryhmässä. Vetäjän avulla pyritään löytämään ratkaisu tai uusia näkökulmia ongelmaan. Työskentely aloitetaan lämmittelyllä, jonka tarkoituksena on karistaa kaikki ennakkokäsitykset ja rajoitteet osallistujien mielistä. Aivoriihityöskentelyssä on olennaista, että ideoita ei ensivaiheessa rajoiteta, eikä prosessia ohjailta. Ideoiden kriittinen tarkastelu tehdään vasta myöhemmin ja työskentelyvaiheessa määrä on tärkeämpää kuin laatu. (Ojasalo ym. 2009, 145–146.)

6.2 Kyselytutkimus

Kyselytutkimus on aineistonkeruumenetelmänä toimiva silloin, kun tutkimukseen halutaan mukaan suuri määrä osallistujia. Kysely on tehokas, nykyisin sähköisenä varsin helposti toteutettava ja tiedot ovat nopeasti analysoitavissa. Kyselyillä voidaan selvittää esimerkiksi tietoa käyttäytymisestä tai asenteista, arvoista, tiedoista tai uskomuksista. Täysin ongelmaton kyselykään ei ole. Sähköpostin liitteenä lähetetty kysely on helppo siirtää roskakoriin ja vastaajien sitoutuneisuutta on vaikea arvioida. Tulokset vääristyvät, jos vastaajat eivät vastaa rehellisesti ja huolellisesti. Aina ei ole helppoa asettaa kysymyksiä siten, että ne ovat vastaajan näkökulmasta selkeitä, yksiselitteisiä ja että vastaaja ymmärtää ne siten, kuin tutkija on tarkoittanut. Myös juuri oikeiden vastausvaihtoehtojen löytäminen voi olla haastavaa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2005, 184–186.)

Kyselytutkimus on hyvin tyypillinen määrällisen tutkimuksen menetelmä. Kyselyllä pyritään selvittämään jonkin perusjoukon ominaisuuksia. Tätä perusjoukkoa edustamaan valitaan pienempi, käsiteltävissä oleva otos, jonka vastauksista voidaan eri tilastollisilla menetelmillä vetää koko perusjoukkoa koskevia johtopäätöksiä. (Ojasalo ym. 2009, 110.)

Käyttökelpoisten tulosten saamiseksi kyselylomakkeen laadintaa on syytä keskittyä. Kysymysten tulee olla yksiselitteisiä, jotta jokainen vastaaja ymmärtää ne samalla tavalla. Lomakkeelle on hyvä lisätä vastausohjeita, jotta varmistutaan siitä, että vastaajat ymmärtävät varmasti mitä haetaan. Tulosten käsittelyssä yksityiskohtaisia tietoja on helpompi yhdistellä ja käsitellä laajempina kokonaisuuksina, mutta liian laajoista kysymyksistä ei voi vetää yksityiskohtaisia johtopäätöksiä kyseessä olevasta asiasta. Kyselyn pituuteen on syytä kiinnittää huomiota. Liian pitkä kysely aiheuttaa helposti keskeytyksiä tai siihen ei vastaamista ei aloiteta lainkaan. (Ojasalo ym. 2009, 116–117.)

Saatekirjekään ei ole aivan yhden tekevä. Sen avulla kerrotaan vastaajalle, miksi kysely tehdään ja mitä sillä tavoitellaan. (Hirsjärvi ym. 2005, 193.) Kirjeen tulisi kannustaa vastaajaa käyttämään aikaansa vastaamiseen. Saatekirje vaikuttaa usein suoraan vastausprosenttiin. (Ojasalo y. 2009, 118.)

6.3 Haastattelut

Haastattelu on joustava, ja siksi paljon käytetty tutkimusmenetelmä. Haastattelu on käyttökelpoinen mm. silloin, kun halutaan selventää tai syventää tietoja tutkittavasta asiasta. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 34–35.) Sen vahvuus tutkimusmetodinä perustuu suoraan vuorovaikutukseen haastateltavan kanssa. (Hirsjärvi ym. 2005, 194.) Haastattelua käytetään

joskus jopa synonyyminä laadulliselle tutkimukselle, vaikka se on vain yksi kvalitatiivisen tutkimuksen menetelmistä (Vilkka 2005, 100). Toisaalta haastattelu on varsin aikaa vievä tutkimusmenetelmä. Se vaatii suunnittelua ja valmistautumista ja siihen sisältyy paljon potentiaalisia virhemahdollisuuksia. Haastateltava voi muuttaa vastauksiaan joko omien toiveidensa mukaisiksi tai sellaisiksi, joita kuvittelee haastateltavan haluavan kuulla. (Hirsjärvi ym. 2005, 194–195.)

Tutkimushaastattelut voidaan jaotella useaan lajiin riippuen siitä, miten tarkkaan haastattelukysymykset on etukäteen muotoiltu ja miten paljon haastattelija ohjaa haastateltavaa ja koko tilannetta. Hirsjärvi ja Hurme (2009, 43–44) luokittelevat haastattelut toisaalta strukturoituihin, standardoituihin lomakehaastatteluihin ja toisaalta strukturoimattomiin tai puolistrukturoituihin haastatteluihin, teemahaastatteluihin, syvähaastatteluihin ja kvalitatiivisiin haastatteluihin.

Lomakehaastattelussa kaikille haastateltaville esitetään täsmälleen samat kysymykset, täsmälleen samassa järjestyksessä. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 44). Standardoitu haastattelu soveltuu tutkimusmenetelmäksi esimerkiksi silloin, kun kerätyt tiedot halutaan käsitellä tilastollisesti ja se voi toimia pohjatutkimuksena kvalitatiiviselle tutkimukselle. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006).

Muut haastattelumenetelmät eroavat tiukasta strukturoidusta lomakehaastattelusta siten, että ne ovat vapaammin toteutettavissa, mutta silti niissä on jokin tekijä, joka on määritelty ennakkoon. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 47). Puolistrukturoitu tai teemahaastattelu tarjoaa sekä haastateltavalle että haastattelijalle enemmän vapautta. Tutkimuksen kannalta keskeiset teemat tuodaan haastattelun aiheiksi, mutta niiden käsittelyjärjestys ja painoarvo voi vaihdella haastatteluiden välillä. Tämä antaa haastateltavalle mahdollisuuden antaa vapaammin oma näkemyksensä kyseessä olevasta asiasta. Haastateltavan tehtävä on kuitenkin ohjata keskustelua ja pitää haastateltava aiheessa. (Vilkka 2005, 103.)

Teemahaastattelu voidaan toteuttaa myös ryhmähaastatteluna. Ryhmähaastattelua voidaan käyttää esimerkiksi kun haastateltavina on joukko saman alan asiantuntijoita, joilta odotetaan suuntaviivoja yhteisille toimintamalleille. Ryhmään voidaan valita henkilöitä, joilla on mahdollisuus vaikuttaa tutkittavana olevaan asiaan. (Vilkka 2005, 102.) Ryhmähaastattelu on varsin tehokas tiedonkeruun muoto (Hirsjärvi ym. 2005, 199).

Avoin haastattelu lähenee jo keskustelua. Siinä ei välttämättä ole mitään tiettyä teemaa vaan sen tavoitteena on selvittää haastateltavan mielipiteitä, tunteita ja käsityksiä. Haastateltava ja haastattelija tapaavat usein useamman kerran. (Hirsjärvi ym. 2005, 198.)

7 Tutkimuksen toteutus

Tässä tutkimuksessa valittuja menetelmiä käytettiin soveltaen kahdessa eri vaiheessa. Sidosryhmien edustajat kutsuttiin yhteisiin tilaisuuksiin, jotka toteutettiin learning café -menetelmällä. Työpajoja järjestettiin kaksi kappaletta. Toiminnan suunnittelussa mukana olleiden ihmisten on helpompi sitoutua ratkaisuihin ja tuleviin toimenpiteisiin (Ojasalo ym. 2009, 147). Sekä siitä syystä, että kokemustiedon esille saamiseksi, sidosryhmät haluttiin ottaa mukaan toiminnan suunnitteluun hyvin alkuvaiheessa.

Ensimmäinen työpaja järjestettiin 30.1.2017 Kauppakamarin matkailu- ja kongressivaliokunnalle. Valiokunta on merkittävä sidosryhmä matkailutoimialalla Tampereella. Valiokunta toimii matkailutoimijoiden ja alan julkishallinnon organisaatioiden yhteistyöelimenä sekä yritysten edunvalvojana. Valiokunnassa ovat edustettuina merkittävimmät Visit Tampereen strategiset kumppanit ja sen voidaan ajatella toimivan ikään kuin Visit Tampereen ulkoisena johtoryhmänä. Tästä syystä valiokunnan valitseminen ensimmäiseen työpajaan oli enemmän kuin perusteltua. Myös omistajaohjaus toivoi työskentelyn aloittamista valiokunnasta. Kysymykset valiokunnan työpajaan muotoituivat organisaation sisäisissä keskusteluissa, joissa uuden organisaation tarkoitusta ja toiminnan suuntaa pohdittiin yhteisesti. Tähän työhön osallistui yhtiön koko henkilöstö. Valiokunnassa on 30 jäsentä, työpajaan heistä osallistui 25.

Työpajan aluksi osallistujille esiteltiin lyhyesti Visit Tampere Oy:n kolmen osaamisalueen nykytilanne. Tämän jälkeen osallistujat jaettiin pienempiin ryhmiin ja työpajan jatko toteutettiin kaksivaiheisena. Aivoriihityöskentelylle tyypillisesti ensimmäisessä vaiheessa osallistujia lämmiteltiin ja osallistujat saivat vapaasti visioda sitä, millaisena he haluaisivat nähdä Tampereen vuonna 2030, millainen kaupunki olisi ja mitä pitäisi nykyhetken ja tulevaisuuden välissä tapahtua, jotta toivottuun lopputulokseen päästäisiin. Pohdinta-aikaa annettiin 15 minuuttia ja sen jälkeen ryhmät kertoivat omat visionsa, jotka kirjattiin ylös. Minkäänlaista karsintaa ei tässä vaiheessa tehty, mutta palautevaiheessa keskityttiin kuulemaan erityisesti sitä, mitä nykyhetken ja ihannetulevaisuuden välissä oli tapahtunut.

Toinen vaihe toteutettiin learning café -menetelmällä. Osallistujat kiersivät kolme eri pistettä, joissa teemoina olivat Visit Tampereen toiminnan pohjaksi määritellyt kolme osaamisaluetta. Osallistujilta pyydettiin mielipiteitä toisaalta osaamisalueiden nykytilasta ja toisaalta toiveita sen suhteen, miten asiat voitaisiin tehdä entistä paremmin. Keskustelua ei ohjailtu millään tavalla, vaan paikalla olleet Visit Tampere Oy:n henkilöt kirjasivat ylös kaikki esiin nousseet ajatukset ja kommentit.

Osallistujia pyydettiin pohtimaan vastauksia seuraaviin kahteen kysymykseen:

1. Mikä nykymallissa/nykytilanteessa on hyvää?
2. Miten toimintaa pitäisi mielestänne kehittää?

Kierroksen jälkeen esiin nousseet kommentit käytiin läpi yhteisesti ja työpajan lopuksi osallistajat saivat vielä pisteyttää omasta mielestään tärkeimmät esille nousseet kehittämisskohteet. Näin toteutui aivoriihiyöskentelylle tyypillinen ideoiden ensimmäinen valintavaihe, johon sidosryhmien edustajat saivat osallistua. Tämä toteutettiin molemmissa työpajoissa.

Ensimmäisen työpajan jälkeen tulokset koottiin yhteen ja niiden perusteella laadittiin jatkokysymykset toista työpajaa varten. Kysymysten laadinta ei ollut erityisen helppoa, sillä osallistujia ei haluttu päästää liian helpolla vaan heidät haluttiin haastaa pohtimaan uuden matkailuorganisaation toiminnan suuntaa ja omia toiveitaan sille. Kun toimintaa peilataan sisältä päin, voi näkökulma kääntyä helposti joko liian pieniin yksityiskohtiin tai toisaalta liian laajoihin kokonaisuuksiin. Tavoitteena oli kuitenkin määritellä konkreettiset kysymykset, joihin olisi mahdollista saada konkreettiset vastaukset. Kysymyksiä pohdittiin ensin kunkin osaamisalueen sisällä, testattiin johdon edustajilla ja lopulliset kysymykset kirjoitettiin työpajan organisoinnista vastuussa olevassa kuuden hengen ryhmässä.

Toinen sidosryhmätyöpaja järjestettiin 13.2.2017 ja se toteutettiin ensimmäisen työpajan kaavalla. Tähän toiseen työpajaan kutsuttiin sidosryhmiä jo hieman laajemmalla otannalla. Sisäisesti käytiin pitkään keskustelua paitsi siitä, kuinka suuri joukko mukaan voidaan ottaa ja rajoitetaanko osallistujamäärää jollakin tavalla vai otetaanko mukaan kaikki halukkaat. Työpajaan valittu työskentelytapa voi olla hankala toteuttaa kovin suurella henkilömäärällä, mutta osallistujia ei haluttu valita etukäteen, vaan tavoitteena oli nimenomaan saada mukaan kaikista sidosryhmistä halukkaat ja kiinnostuneet. Aiempien kokemusten perusteella on mahdollista arvioida kuinka suuri osa kutsutuista ilmoittautuu tilaisuuksiin yleensä ja sillä perusteella määriteltiin lähetettävien kutsujen kokonaismäärä. Kutsu lähetettiin 250 vastaanottajalle, jotka poimittiin satunnaisotannalla kaikkien kolmen organisaation sidosryhmä- ja asiakasrekistereistä. Mukaan valikoitui edustajia mm. korkeakouluista, kaupungin yksiköistä, poliisista, perinteisistä matkailuyrityksistä ja edunvalvontaorganisaatioista. Tilaisuuteen ilmoittautui reilut 70 henkilöä, joista paikalle tuli 60.

Aluksi paikalla olijoille esiteltiin lyhyesti kaupungin tulevan brändityön suunnitelmia, uusi matkailuorganisaatio ja sen rakenne. Varsinaisen työskentelyn alustukseksi osallistujille

kerrottiin, mitä ensimmäisessä työpajassa oli tehty, mutta sen tuloksia ei avattu sen tarkemmin. Tällä kertaa osallistujat jaettiin kuuteen ryhmään ja heille esitettiin seuraavat kysymykset.

1. Miten haluat olla mukana rakentamassa Tampereen tarinaa?
2. Miten Tampereen yhteinen tarina näkyisi edustamasi organisaation toiminnassa?
3. Mitä käytännön toimenpiteitä tekisit 5 euron / 5 miljoonan euron markkinointibudjetilla?
4. Mitä palveluita Visit Tampereen tulisi tarjota?
5. Minkälaisissa kumppanuuksissa edustamasi organisaatio haluaisi olla mukana?
6. Miten elävöittää pimeää kautta?

Ryhmät kiersivät kukin vastaamassa kaikkiin kysymyksiin, aikaa per kysymys varattiin 10 minuuttia. Tälläkin kertaa Visit Tampere Oy:n henkilökunta kirjasi ylös kaikki kommentit. Lopuksi, kuten ensimmäiselläkin kerralla, osallistujat kävivät ”äänestämässä” jokaisen kysymyksen vastauksista mielestään tärkeimmän. Työpajan jälkeen ryhmien vastaukset kuvattiin ja työstettiin sanapilviksi. Vastauksia käytettiin muun muassa yhtiön sisäisessä strategiatyössä ja matkailun suuntaviivojen määrittelyssä. Työpajojen kysymykset on lisätty myös tämän työn liitteessä 1.

Kummassakaan työpajassa ei varsinaisesti käsitelty suoranaisesti viestintään liittyviä käytännön kysymyksiä, vaan työpajojen tarkoituksena oli nimenomaan selvittää mitä toiveita ja ajatuksia sidosryhmillä Visit Tampereen toiminnan suhteen on. Toiseen työpajaan laaditut kysymykset saivat myöhemmin hieman kritiikkiä osakseen ja ne koettiin osittain liian vaikeiksi. Tämä johtui lähinnä siitä, että mukana oli hyvin laaja joukko erilaisia sidosryhmiä. Sidosryhmien edustajia ei kuitenkaan haluttu päästää liian helpolla, eikä vastaajille haluttu myöskään antaa liikaa pohdinta- ja analysointi-aikaa.

Työpajoihin tavoitettiin varsin relevantti joukko tärkeimpien sidosryhmien edustajia. Erityisesti ensimmäisessä, Kauppakamarin matkailu- ja kongressivaliokunnan jäsenet edustavat merkittävimpiä matkailu- ja tapahtuma-alan toimijoita Tampereella. Heidän edustamansa organisaatiot ovat juuri niitä, joista Visit Tampereen tulisi pyrkiä löytämään tulevia luottojoukkojaan. Visit Tampereen henkilöstöä oli ohjeistettu olemaan johdattelematta keskustelua ja kommentoimaan puheena olevaa kysymystä vain sen verran kuin sen selvyyden vuoksi on pakko.

Kumppanuusviestinnän osalta tutkimusta jatkettiin maaliskuussa 2017, jolloin toteutettiin laaja sidosryhmille suunnattu kyselytutkimus. Kyselyssä keskityttiin kuuntelemaan millä tavoin oikea viesti saataisiin parhaiten perille kulloinkin kohteena olevalle sidosryhmälle. Kyselytutkimuksen tavoitteena oli selvittää käytännön tasolla sitä, mitkä kanavat ja viestintätavat ovat yhteistyökumppaneiden mielestä parhaita ja miten he mieluiten haluaisivat saada tietoa paitsi Visit Tampere Oy:n toiminnasta, myös matkailuliiketoiminnan kehityksestä ja sen muutoksista. Lisäksi kyselyllä selvitettiin mm. millaisella aikataululla he ovat valmiita sitoutumaan markkinoinnin toimenpiteisiin.

Kyselylomakkeen kysymykset laadittiin perustuen sidosryhmätyöpajoissa saatuihin toiveisiin siitä, mitä palveluita Visit Tampereelta odotetaan. Kysymyslista kierrätettiin kommentteja ja korjauksia varten kahteen kertaan kaikkien osaamisalueiden ja ”vanhojen” organisaatioiden edustajilla. Näin varmistettiin se, että kaikkien osaamisalueiden sidosryhmät tulevat huomioitua kysymyksiä laadittaessa ja että kaikki olennaiset asiat tulee kysytyä. Kysely haluttiin kuitenkin pitää napakkana, jotta vastaaminen ei veisi liikaa aikaa ja saisimme mahdollisimman hyvän vastausprosentin. Ennen kyselyn lähettämistä vastaajille, sitä testattiin kahteen kertaan oman henkilökunnan keskuudessa.

Kysely lähetettiin sähköpostilla kaikille kolmen yhteen sulautuneen organisaation asiakas- ja osoiterekistereissä oleville, yhteensä 2267 vastaanottajalle. Ensimmäinen viesti lähetettiin maanantaina ja vastausaikaa annettiin kymmenen päivää. Ensimmäisten seitsemän päivän aikana kyselyyn vastaamisen oli aloittanut 314 henkilöä ja siihen oli kokonaisuudessaan vastannut 258 henkilöä. Ei-vastanneille tai kyselyn kesken jättäneille lähetettiin muistutusviesti viikon kuluttua maanantaina.

Vastausajan päättymiseen mennessä kyselyyn vastaamisen oli aloittanut yhteensä 471 vastaajaa eli 20,8 prosenttia kaikista kyselyn saaneista ja kyselyyn oli kokonaisuudessaan vastannut 404 vastaajaa. Vastausprosentti oli 17,8 prosenttia. Kyselylomakkeen saatekirje ja kysymykset ovat tämän työn liitteessä 2, kyselyn vastaukset liitteessä 3 ja vapaa palaute -kysymykset avoimet vastaukset liitteessä 4.

Haastattelu valikoitui tutkimusmenetelmäksi tähän kehittämistyöhön siitä syystä, että halusin selvittää, millaisia ennakkoajatuksia ja odotuksia yhdistyvien organisaatioiden työntekijöillä on uuden yhtiön viestinnälle ja millaisena he kokevat oman lähtöorganisaationsa maineen verrattuna muiden organisaatioiden maineeseen. Haastateltaviksi valikoitiin kolme työntekijää, yksi kustakin fuusioituneesta organisaatiosta. Kukaan haastateltavista ei aiemmasta eikä nykyisessäkään organisaatioissa ole johtavassa asemassa, mutta ovat

vastanneet viestinnästä omille sidosryhmilleen ja heillä kaikilla on ollut ja on mahdollisuus vaikuttaa organisaation toiminnan suunnitteluun.

Haastattelut toteutettiin helmi-maaliskuussa 2017 puolistrukturoituna teemahaastatteluinä. Tutkimuksen kannalta ryhmähaastattelukin olisi voinut tulla kysymykseen, mutta yksilöhaastatteluihin päädyttiin siksi, että haastateltavien oli helpompi tuoda esiin omia käsityksiään muun kahden organisaation maineesta ja siitä, miten helppoa tai vaikeaa he ajattelevat yhteistyön jatkossa olevan. Haastattelurunko on tämän työn liitteessä 5.

8 Tulokset

Sidosryhmien odotukset Visit Tampereen toiminnan suhteen määrittävät osaltaan toiminnan suuntaviivoja ja toiminnasta syntyvät sidosryhmäviestinnän sisällöt ja tarpeet. Näitä tarpeita ja toiveita pyrittiin kartoittamaan sidosryhmille järjestetyissä workshoppeissa ja heille lähetetyllä kyselytutkimuksella. Henkilöstön käsitystä yhteen liittyneiden organisaatioiden maineesta ja uuden mahdollisuuksista selvitettiin haastatteluilla. Seuraavissa luvuissa käsitellään saatuja tuloksia.

8.1 Workshopit

Workshoppien tuloksena selvisi, että Visit Tampereelta odotetaan yhteistyön, markkinoinnin ja tapahtumien koordinoitua, Tampereen kokonaistarjonnan aktiivista markkinointia ja potentiaalisten vierailija- ja asiakasryhmien tunnistamista ja kontaktointia. Lisäksi toivottiin toimijoiden verkottamista ja yhteistyön mahdollistamista sekä asiantuntija-avun tarjoamista sekä yrityksille että tapahtuma- ja kongressijärjestäjille. Kehittämispuolella toivottiin muun muassa koulutuksia matkailualan toimijoille sekä benchmarkingia.

Tuotekehitykseen toivottiin myös apua. Visit Tampereelta odotetaan esimerkiksi kärkituotteiden identifiointia ja tukea tuotekehitykseen ja paketointiin vuodenaikat huomioiden. Eri-tyisesti järvien ja järviluonnon hyödyntämiseen toivottiin panostuksia. Myös tutkimus- ja tilastotietoa kaivataan.

Näkyvyyden kasvattaminen on luonnollisesti yksi Visit Tampereen perustehtävistä ja sen osalta nousi esiin toiveet näkyvyyden lisäämisestä muun muassa erilaisissa matkailu- ja lentovarausportaaleissa sekä Suomessa pääkaupunkiseudulla. Kansainvälistä tunnettua toivottiin kasvatettavan esimerkiksi järjestämällä tutustumisvierailuja matkanjärjestäjille, sosiaalisen median vaikuttajille ja perinteisen median edustajille.

Yhteistyön osalta esiin nousi yhtenäinen kumppanuusmalli, johon sekä isot että pienet toimijat voisivat tulla mukaan ja löytää itselleen sopivat tavat olla mukana yhteistyössä. Yhteistyö koettiin kaiken kaikkiaan hyvin tärkeäksi ja sen toimivuuden takaamiseksi toivottiin muun muassa yhteisiä suunnittelukokouksia.

Sidosryhmäviestintään liittyen tulevaisuutta silmällä pitäen esitettiin muun muassa seuraavia toiveita:

1. kumppanuuksissa tarvitaan lisää läpinäkyvyyttä ja toiminnan suunnittelua; yritykset pitäisi ottaa mukaan suunnitteluun ajoissa, seuraavan vuoden suunnittelu olisi hyvä aloittaa jo huhti-toukokuussa.
2. kaikki mitä tehdään, pitäisi löytyä helposti jostain yhdestä paikasta; toimintasuunnitelmat, markkinointitoimenpiteet, vuosikellot, ajankohtaiset tapaamiset, raportointi jne. Hyvä ratkaisu olisi esimerkiksi salasanan takana oleva nettisivu tms.
3. Visit Tampere Oy:n kumppanuuksia vahvistamalla pitää pyrkiä kansainvälistymiseen
4. kumppanuuksien on pystyttävä tarjoamaan yhteistyömahdollisuuksia niin pienelle kivijalkayrittäjälle kuin isolle yritykselle; jokaisella tulisi olla mahdollisuus osallistua omien resurssiensa mukaan ja myös maakunnan kärkiyrityksille on tarjottava mahdollisuus osallistua kumppanuuksiin

Lisäksi peräänkuulutettiin erityisesti materiaalien kuntoon laittamista ja tiedotuksen lisäämistä. Materiaalien kohdalla mainittiin erityisesti verkkosivut ja tapahtumakalenterit ja matkailusovelluksen kehittämistä mm. lisäämällä ravintoloita ja muita matkailijaa kiinnostavia kohteita. Kuvassa 8. on sanapilvenä kuvattu vastaukset kysymykseen ”Millaisia palveluita Visit Tampereen tulisi tarjota?”



Kuva 8. Millaisia palveluita Visit Tampereen tulisi tarjota.

Esiin nousseista toiveista sai äänestyksessä kaikkein suurimman äänisaaliin tapahtumakalenteri, jonka on tulevaisuudessa tarkoitus palvelu niminomaan yrityksiä, yhteisöjä ja palveluntarjoajia oman toiminnan suunnittelun apuvälineenä. Lisäksi sidosryhmät kaipa-

vat Visit Tampereelta tutkimustietoa, markkinatietoa, tilastoja, kampanjakoordinoitua ja materiaalipankkia, josta kaikki tämä löytyisi helposti.

8.2 Kysely

Sidosryhmätyöpajojen jälkeen toteutetulla kyselyllä pyrittiin selvittämään, miten kaikki olemassa oleva tieto tavoittaisi sidosryhmät parhaiten ja tarkentaa vielä sidosryhmien toiveita tarvittavan tiedon suhteen. Kyselyn aluksi kartoitettiin muutamalla taustakysymyksellä mihin sidosryhmään vastaajat kuuluvat ja minkä organisaation kanssa he ovat aiemmin olleet yhteistyössä. Valittavana oli 12 eri sidosryhmää luontopalveluyrittäjistä korkeakouluihin. Vastaajissa oli eniten yhdistysten ja yhteisöjen edustajia (22,3 prosenttia), kulttuuri-toimijoita (13,4 prosenttia) ja tapahtumajärjestäjiä (13,2 prosenttia). Perinteisiä matkailuun liitettäviä toimialoja, hotelleja, ravintoloita ja luonto- ja ohjelmapalveluyrityksiä edustavia oli yhteenlaskettuna 26 prosenttia vastaajista. 33,4 prosenttia vastaajista edusti hyvin pientä yritystä, henkilömäärältään 1–9 henkilöä. Visit Tampereen ja Tampereen kaupungin tapahtumatoimiston kanssa aiemmin yhteistyötä tehneiden määrät olivat lähes identtiset 58,2 ja 57,9 prosenttia. Vähiten yhteistyötä oli tehty siis Tampere Convention Bureauun kanssa eli 33,7 prosenttia.

Kysymykseen siitä, mitkä olisivat vastaajien mielestä hyviä tai toimivia tapoja saada tietoa Visit Tampere Oy:n toiminnasta ja sen tarjoamista yhteistyömahdollisuuksista, 56 prosentin mielestä paras tapa olisi säännöllisesti ilmestyvä, useisiin teemoihin paneutuva uutiskirje. 37 prosenttia oli sitä mieltä, että he etsisivät mieluiten tietoa ammattilaisille suunnatulta nettisivulta. Myös sosiaalisen median kanavat ja suora sähköposti saivat reilusti kannatusta. Lähes 30 prosenttia oli valinnut nämä kaksi mieluisammaksi viestintäkanavaksi. Sosiaalisen median kanavista Facebook oli ylivoimaisesti suosituin. Sen valitsi lähes 95 prosenttia vastaajista.

Tarkasteltaessa eri sidosryhmien vastauksia tähän kysymykseen, ei suuria eroja ollut havaittavissa. Kaikkien ryhmien mielestä säännöllinen uutiskirje, ammattilaisille suunnattu sivusto olivat kaksi parasta viestintäkanavaa ja kolmannella paikalla vaihtelivat sosiaalisen median kanavat ja suora sähköposti.

Vapaissa vastauksissa toivottiin lisäksi henkilökohtaisia yhteydenottoja ja teemoitettuja tapaamisia esimerkiksi lyhyitä aamu- tai iltapäiväkahvitilaisuuksia, joissa esiteltäisiin yhteistyömahdollisuuksia.

Ajankohtaisiin aiheisiin pureutuva uutiskirje tai sähköposti oli ehdottomasti suosituin, kun kysyttiin, miten vastaanottajat haluaisivat tietoa matkailu- ja tapahtumaliiketoiminnan kehityksestä ja ajankohtaisista asioista. Sen valitsi reilut 74 prosenttia vastaajista. Suurempia, kerran keväällä tai syksyllä toteutettavia tapahtumia toivoi yhteensä 53 prosenttia ja teemallisen tietoisku-tyyppisiä tapahtumia 41 prosenttia vastaajista. Tämänkään kysymyksen kohdalla ei eri sidosryhmien vastauksissa juurikaan ollut eroja. Kaikkien mielestä uutiskirje tai sähköposti olisi paras tiedonsaantitapa.

Toisaalta vapaissa kommentteissa toivottiin viestinnällistä ketteryyttä, ei suuria jäykkiä tapahtumia. Lisäksi toivottiin enemmän vuorovaikutusta kuin yksisuuntaista suoraviivaista tiedottamista.

Samoin kuin kyselyssä, myös työpajoissa nousi selkeästi esiin toive ammattilaisille suunnatusta sivustosta. Kaikki sidosryhmät olivat samaa mieltä siitä, mitä sisältöä ammattilais-sivuston tulisi sisältää. Kärkeen nousivat tiedot Visit Tampereen markkinoinnin vuosikellosta (65 prosenttia kaikista vastaajista), yhteistyömahdollisuuksista (64,7 prosenttia), tiedot tulevista tapahtumista (62,4 prosenttia) ja tiedot tulevista toimenpiteistä, esimerkiksi markkinointikampanjoista (50,8 prosenttia). Myös muu sisältö sai tasaisesti kannatusta.

Aikataulun osalta oltiin niin ikään varsin saman mielisiä. Tulevan vuoden toimenpiteistä tulisi saada tietoa viimeistään edellisen vuoden syyskuussa, jotta sidosryhmät ja yhteistyökumppanit voisivat riittävän ajoissa sisällyttää yhteisiä markkinointitoimenpiteitä omaan budjettiinsa ja aikatauluihinsa.

Kyselyn toisessa osassa tiedusteltiin miten hyvin kolmen fuusioituneen organisaation käytössä olleet tai edelleen olevat kanavat tunnetaan. Näiden kysymysten avulla toivottiin saatavan suuntaviivoja siihen, mitä lukuisille verkkosivuille ja sosiaalisen median kanaville pitäisi tulevaisuudessa tehdä.

Kaikista vastaajista alle puolet oli käynyt Visit Tampereen matkailuneuvonnassa. Myöskään kaikkien käytössä oleva kuvapankki ei ollut vastaajille tuttu. Niin sanottujen perinteisten matkailuyritysten vastaajista yli 90 prosenttia ei ollut tutustunut kuvapankkiin. Eniten kuvapankkia olivat hyödyntäneet tapahtumatoimijat, joista lähes 43 prosenttia oli käyttänyt kuvapankkia. Kuvapankkia käyttäneistä valtaosa oli löytänyt sieltä omiin tarkoituksiinsa sopivan kuvan, kaikista vastaajista lähes 70 prosenttia.

Ne, jotka eivät olleet löytäneet sopivaa kuvaa, toivoivat kuvapankkiin lisää kuvia tapahtumista, ihmisistä ja tapahtumapaikoista sisällä ja ulkona. Lisäksi toivottiin kuvia Tampe-

reesta eri vuodenaikoina. Jollakin toivelistalla oli video, jota voisi jakaa. Kaiken kaikkiaan toivottiin aktiivisesta kaupungista ja tekemisen mahdollisuuksista kertovia kuvia, ei vain staattisia rakennuksia.

Yhteenlaskettuna kolmella fuusioituneella organisaatiolla on hallinnassaan 14 nettisivua ja 14 sosiaalisen median kanavaa. Osa nettisivuista on kampanjasivuja, osa organisaatioiden pysyviä nettisivuja. Selvästi parhaiten nettisivuista tunnettiin visit tampere.fi-sivusto, joka tarjoaa matkailijoille tietoa alueen matkailupalveluista. Kaikista vastaajista se oli tuttu 76 prosentille. Luku oli yli 70 prosenttia kaikissa vastaajaryhmissä. Seuraavaksi tunnetuimmat sivut olivat [tampereallbright.fi](http:// tampereallbright.fi)-sivusto (49,5 prosenttia), joka esittelee Tampereen seutua laajasti, ei vain matkailun näkökulmasta. Kolmanneksi parhaiten tunnettiin mi100tampere.fi-sivu, joka on juhluvuoden paikallinen teemasivu. Sen tunsivat 45,9 prosenttia kaikista vastaajista. KokousNet.fi-portaali, joka sisältää tietoa muun muassa alueen kokouspaikoista, oheisohjelmista sekä sauna- ja juhlatiloista, oli tuttu 41,7 prosentille vastaajista. [Valoviikot.fi](http://valoviikot.fi)-tapahtumasivuston ja tapahtumatoimisto.fi-sivun tunsivat noin joka neljäs vastaaja. Kaikista vastaajista 4,6 prosentille mikään 14:sta sivusta ei ollut tuttu.

Sosiaalisen median kanavien kohdalla tilanne oli varsin mielenkiintoinen. Kaikista vastaajista yli 50 prosenttia ilmoitti, että ei seuraa mitään luetelluista 14:sta sosiaalisen median kanavasta. Luku vaihteli 50 prosentin molemmin puolin, kun tarkasteltiin eri vastaajaryhmien tuloksia. Tulos on sikäli mielenkiintoinen, kun ottaa huomioon, että 30 prosenttia vastaajista toivoi, että Visit Tampere käyttäisi yhtenä viestintäkanavanaan sosiaalisen median kanavia. Parhaiten tunnettiin Visit Tampereen Facebook, jota ilmoitti seuraavansa reilut 33 prosenttia.

Kiinnostava seikka, joka kyselytutkimuksessa tuli esiin koski sosiaalisen median kanavien käyttöä ammattilaisille suunnatussa viestinnässä. Toisaalta somakanavien käyttöä toivottiin, mutta kuitenkin yli 50 prosenttia vastaajista ei seurannut mitään tällä hetkellä käytössä olevista 14 sosiaalisen median kanavasta. Toki osa näistä kanavista on suunnattu pääasiassa kuluttaja-asiakkaille. On vaikea kuvitella, että hotellinjohtajat tai tapahtumajärjestäjät seuraisivat Facebook-sivua saadakseen tietoa ammatillisista ajankohtaisista asioista tai yhteistyömahdollisuuksista. Twitter puolestaan on tällaiseen tarkoitukseen aivan liian nopea väline.

Kyselyssä oli mahdollisuus antaa vapaata palautetta ja toiveita koskien Visit Tampereen tulevaa sidosryhmäviestintää. Aihe selvästi herätti intohimoja, vastaajista jopa 91 oli antanut jonkunlaisen kommentin. Kommenteista kävi hyvin ilmi se, miten eri tavoin ihmiset tulkitsevat sidosryhmäviestinnän käsitettä. Monet kommentoivat matkailijoille suunnattua

markkinointiviestintää ja sitä, miten se toivottaisiin organisoitavan. Toisaalta kommentteissa oli paljon toiveita liittyen matkailun yleiseen kehitykseen. Paljon toivottiin toimivia materiaaleja, nettisivuja ja yhteistyötä. Kuten yleensä, uusi organisaatio sai sekä positiivisia terveisiä ja toivotuksia että toimintaa ja sen tarkoitusta epäileviä kommentteja. Vapaat kommentit on listattu tämän työn liitteessä 4.

Kyselylomakkeen laadinnassa pyrittiin siihen, että kysymykset ovat mahdollisimman yksiselitteisiä ja että niihin olisi helppo vastata. Tässä ilmeisesti ainakin osittain myös onnistuttiin, koska vastauksia saatiin niin suuri määrä. Kysymys numero 1: ”Edustamani organisaatio on...”, aiheutti hieman hankaluuksia. Jotkut vastaajista eivät löytäneet itselleen sopivaa taustaorganisaatiota ja tästä saatiin muutamalta vastaajalta palautetta. Kyselyn jätti kesken vajaat 70 vastaajaa. On vaikea arvioida, kuinka moni jätti vastaamisen kesken siitä syystä, että ei löytänyt organisaatiolistasta tilanteeseen sopivaa vaihtoehtoa. Tämä kuvaa hyvin myös sitä, miten Visit Tampereen sisälläkin on vaikea hahmottaa kaikkia mahdollisia sidosryhmiä.

8.3 Haastattelut

Haastateltaviksi valitut henkilöt olivat kaikki tehneet aiemmissa omissa organisaatioissaan sidosryhmäviestintää, mutta vain yksi heistä ensisijaisena tehtävänä. Työtehtävät liittyivät lähinnä käytännön yhteistyöhön ja siihen liittyvään viestintään, joka on juuri sitä, jonka avulla organisaation maine syntyy. Kaikki kolme henkilöä olivat kuitenkin vastanneet viestintäkanavien kuten verkkosivujen rakentamisesta ja päivittämisestä tai molemmista.

Haasteltavilta kysyttiin muun muassa sitä, mitä haasteita he näkevät uuden organisaation sidosryhmäviestinnässä ja miten heidän mielestään yhtiön viestintä tulisi resursoida. Viestintäkanaviin liittyen haastateltavilta kysyttiin, miten he ratkaisisivat valtavan verkkosivustojen ja sosiaalisen median kanavien muodostaman sekamelskan. Lisäksi heitä pyydettiin arvioimaan sekä oman entisen organisaationsa mainetta että muiden fuusioituneiden organisaatioiden mainetta.

Suurimpina haasteina sidosryhmäviestinnälle haastateltavat näkivät muun muassa relevanttien sidosryhmien löytämisen, oikeiden viestintävälineiden ja -kanavien löytämisen eri sidosryhmille ja joissain tapauksissa erilaiset näkemykset viestinnän merkityksestä tai sen suuntaamisesta henkilöstön keskuudessa. Elinkeino-yhtiön alkuvaiheessa viestintä nähtiin hyvin mekaanisesti vain välineenä tuoda esiin Tampereen seudun menestystä eri aloilla. Elinkeino-yhtiön toimintaa tai osuutta menestykseen ei tuotu esiin, vaikka siihen joskus

olisi ollut aihettakin. Tämä heijastui myös matkailutoimintojen viestintämalleihin ja johti pian siihen, että sidosryhmät eivät tuntuneet olevan lainkaan selvillä siitä, kuka tekee ja mitä tekee. Puhumattakaan siitä, että sidosryhmät olisivat voineet paljoakaan vaikuttaa tekemisiin.

Kysyttäessä millaisia sudenkuoppia haastateltavat näkivät uuden organisaation sidosryhmäviestinnässä, olivat kaikki varsin yksimielisiä siitä, että suurimmat hankaluudet tulevat olemaan yhteisten sidosryhmien määrittelyssä. Kuten aiemmin on jo todettu, sidosryhmäkenttä on laaja ja henkilöstö on omissa organisaatioissaan tottunut ajattelemaan melko suppeasti omia sidosryhmiään. Nyt, vaikka henkilöstön määrä säilyykin samana, tulee toiminnan näkökulma entisestään laajenemaan. Tulevaisuudessa on pystyttävä ajattelemaan entistä laajemmin, keitä kaikkia toiminta koskettaa, mutta toisaalta on myös pystyttävä päättämään keitä toiminta ei enää voi koskettaa. Tapahtumatoimiston yhtenä toimintaa ohjaavana teemana on yhteisöllisyys. Heidän oman tapahtumatuotantonsa tavoitteena on ollut luoda yhteisöllistä toimintaa ja saada kaupunkilaiset mukaan synnyttämään tamperelaisia ilmiöitä. Yhteisöllisyyden tavoittelu ei tule muuttumaan, mutta koska nykyisen organisaation tavoitteena on matkailun kasvattaminen ja ensisijaisesti kansainvälisen matkailun kasvattaminen, ei voimavaroja voida enää yhtä paljoa suunnata kaupunkilaisille tehtäviin tapahtumiin. Tämä aiheutti huolta.

Viestinnän resursoinnista kaikki olivat yksimielisiä sen suhteen, että ihannetilanteessa organisaatiossa olisi joku, yksi, joka pitäisi kokonaisuuden langat käsissään. Joku, joka olisi selvillä siitä, mistä milloinkin pitäisi sidosryhmille viestiä. Kaikki kuitenkin olivat myös hyvin realistisia sen suhteen, että sellainen ei tule toteutumaan.

Aiempien organisaatioiden maineeseen oli kaikkien hieman vaikea ottaa kantaa. Oman organisaation maineesta kaikilla oli jonkinlainen käsitys, mutta toisten osalta vain jonkinlaisia mielikuvia lähinnä niiltä osin, missä oli tehty yhteistyötä. Kenelläkään ei kuitenkaan ollut muista erityisen huono käsitys, jos kohta ei erityisen loisteliaskaan.

Kaiken kaikkiaan haastateltavat olivat hyvin samalla kannalla siitä, missä suurimmat haasteet ovat. Kaikkien näkemys oli, että Visit Tampereen perustehtävän ja tavoitteiden määrittäminen on kaiken perusta ja että sidosryhmistä tulee olla kaikilla selkeä käsitys. Haastatteluissa kävi hyvin selvästi ilmi se, että toistaiseksi tilanne on vielä monille epäselvä ja se aiheuttaa paitsi hämmennystä, myös vaikeuttaa töiden organisointia.

9 Pohdinta

Parhaimmillaan sidosryhmäviestintä vahvistaa yrityksen strategiaa ja aidoimmillaan strategia toteutuu viestinnän tuloksena. Onnistunut viestintä saa sidosryhmät sekä osallistumaan yrityksen toimintaan että tukemaan sen valitsemaa strategista linjaa. Organisaation sisäinen järjestys ja strategian hahmottaminen kaikilla tasoilla on puolestaan edellytys ulospäin suuntautuvan viestinnän menestyksekkäälle toteuttamiselle ja sen onnistumiselle.

Kimmokkeena tälle työlle olivat omat kokemukseni aiemmin osana elinkeinoyhtiötä toimineen Visit Tampereen toiminnasta. Oma käsitykseni on, että vapaa-ajan matkailun markkinoinnista ja matkailijoiden houkuttelusta vastanneelle matkailuorganisaatiolle sidosryhmäviestintä oli toiminnan suurin kompastuskivi. Tekeminen sinällään oli ammattitaitoista, mutta siitä ei osattu kertoa riittävän selkeästi niille merkittävälle sidosryhmille, joilla on eniten vaikutusta yhtiön toimintaan. Tämä johti jatkuvaan legitimizeettivajeeseen ja toiminnan perustelemisen tarpeeseen paitsi omistajille myös syvään tyytymättömyyteen matkailuyritysten taholta. Jotta uuden Visit Tampere Oy:n olisi mahdollista välttää vastaavat ongelmat, oli syytä pohtia, miten sidosryhmäviestintä järjestettäisiin tulevaisuudessa.

Miten sitten Visit Tampereen on mahdollista löytää yhteiset sidosryhmät ja saavuttaa niiden luottamus? Miten on mahdollista vahvistaa Visit Tampereen asiantuntija-asemaa ja sitouttaa tärkeimmät yhteistyökumppanit toimintaa?

Alusta asti on ollut selvää, että kolmen organisaation fuusio tulee olemaan haasteellinen. Jo pelkästään toimintojen yhteen sulattaminen, henkilöstön sitouttaminen ja sidosryhmäkentän selkiyttäminen vaatii paljon työtä. Tilanteen hahmottamisen vaikeus on tullut esiin käytäväkeskusteluissa ja se on aiheuttanut jonkinlaista skismaa henkilöstön keskuudessa. Tämä kävi ilmi haastateltujen henkilöstön edustajien ajatuksissa. Kaikilla oli selkeä näkemys siitä, että onnistuakseen täyttämään omistajien ja muiden sidosryhmien odotukset, uusi organisaatio tarvitsee selkeät tavoitteet, vision siitä mihin ollaan menossa ja toimivan strategian, johon kaikki voivat sitoutua. Yhtiön johdolta odotettiin vahvaa näkemystä siitä, mitkä omistajien odotukset ovat ja myös siitä, millaisilla resursseilla työtä lähdetään tekemään. Kaikki olivat hyvin selvillä sidosryhmien kovista odotuksista uutta organisaatiota kohtaan.

Sidosryhmäanalyysistä kävi nopeasti selville miten monimutkainen toimintaympäristö uudella organisaatiolla tulisi olemaan. Pienet, matkailun mikroyritykset vaativat aivan toisen-

laista tietoa kuin tiedeyhteisöt ja kotimaisille markkinoille tähtäävät yritykset tarvitsevat toisenlaista yhteistyötä kuin kansainvälisille markkinoille halajavat. On selvää, että kaikkea ei voida tehdä ja kaikille yrityksille ei voida palveluita tarjota. Siksi on erittäin tärkeää, että Visit Tampereessa käytetään aikaa oman toiminnan tavoitteiden selkiyttämiseen ja oman toiminnan syiden ymmärtämiseen. Kun tiedetään kenelle tehdään ja mitä, on mahdollista myös löytää oikeat tavat viestiä.

Yhteistä strategiaa on rakennettu ja matkailun suuntaviivat on koottu osaksi kaupunki-markkinoinnin kokonaisuutta. Visit Tampere Oy:n rakennusaineet on kuvattu taloksi (kuva 9), jonka pohjalla on osaava ja motivoitunut henkilöstö ja katon harjalla unelma, yhteinen tavoite.



Kuva 9. Visit Tampere Oy:n rakennusaineet

Yhtiön arvot ovat asiakaslähtöisyys ja yhteistyö, luottamus ja avoimuus sekä luovuus ja rohkeus. Ne kuvaavat myös toimintatapaamme.

Sidosryhmien kuunteleminen on avain asiakaslähtöisyyteen ja yhteistyöhön. Sidosryhmiä säännöllisesti kuuntelemalla voimme suunnata omaa toimintaamme heidän tarpeidensa ja heidän tavoitteidensa mukaisiksi ja näin saavuttaa heidän luottamuksensa. Sidosryhmäworkshopeissa esiin nousseet toiveet vahvistivat jo olemassa olevia käsityksiä siitä, mitä toimenpiteitä Visit Tampereelta odotetaan ja varmasti valoivat uskoa myös sidosryhmien edustajiin. He kokivat, että heitä haluttiin aidosti kuunnella ja että heidän mielipidettään arvostetaan. Asiakaslähtöisyyden ja yhteistyön täytyy myös ohjata sisäistä toimintaa. Henkilöstön on hyvin helppo vielä piiloutua omien vanhojen toimintamalliensa taakse eli

jatkaa niin sanotusti vanhaan malliin. Jotta yhteisten sidosryhmien löytäminen on mahdollista, on löydettävä uudenlaisia tapoja sulauttaa toimintoja yhteen ja aktiivisesti mietittävä millaisia uudenlaisia kokonaisuuksia voimme sisäisellä yhteistyöllä synnyttää. Siksi on tärkeää, että toimintaa suunnitellaan mahdollisimman avoimesti puhtaalta pöydältä ja avoimin mielin. Se ei ole helppoa. Jokainen joutuu luopumaan jostain itselle tärkeästä ja merkityksellisestä, mutta saa aivan varmasti jotain uutta tilalle.

Saavuttaakseen sidosryhmien luottamuksen ja edesauttaakseen luottojoukkojen syntymistä, Visit Tampereen on pystyttävä käymään jatkuvaa avointa vuoropuhelua sidosryhmien kanssa. On aivan selvää, että ilman sidosryhmiä ja heidän toimintaansa ei Visit Tampereen toiminnalle ole mitään tarvetta. Visit Tampereen olemassa olon oikeutus syntyy sidosryhmien toiminnasta. On siis kyettävä paitsi yksisuuntaiseen tiedottamiseen, jota voidaan toteuttaa esimerkiksi suorilla sähköposteilla tai sosiaalisessa mediassa tehtävällä yksisuuntaisella viestinnällä, myös syvälliseen vuoropuheluun sidosryhmien kanssa. LinkedIn-ryhmä tai suljettu kumppaneille suunnattu Facebook-ryhmä, voisi parhaimmillaan toimia vuorovaikutteisena foorumina, jossa Visit Tampere toimisi yhtenä tasa-arvoisena keskustelukumppanina, ja jossa kaikki jäsenet voisivat vapaasti jakaa ideoita ja ajatuksiinsa. Ryhmän ylläpidosta vastaisi joukko Visit Tampereen henkilöstöstä ja sen sisältö muodostuisi nimenomaan matkailu-, tapahtuma- ja kongressialan ajankohtaisista asioista.

Yhtenä keinona rakentavan vuoropuhelun ylläpitämiseksi toimii kevään aikana rakennettu sidosryhmien toiveisiin perustuva kumppanuusmalli, johon on koottu hyvin monipuolisesti toimenpiteitä ja mahdollisuuksia, joihin yritykset voivat osallistua. Kumppanuusmallissa on pyritty ottamaan huomioon erilaiset ja erikokoiset toimijat ja heidän erilaiset tarpeensa. Malli antaa siihen sitoutuville yrityksille ja sidosryhmille mahdollisuuden vaikuttaa Visit Tampereen toimintaan suoraan ja tulla mukaan kumppanuusverkostoon, joka tarjoaa paitsi konkreettisia toimenpiteitä, myös mahdollisuuden verkostoitua muiden alueen yritysten kanssa. Yrityksillä on mahdollisuus osallistua muun muassa yhteisiin markkinoinnin suunnittelupalavereihin, koulutuksiin ja myynti- ja markkinointitapahtumiin. Kumppanuusverkostoon sitoutuvat yritykset osoittavat jo halukkuutensa Visit Tampereen luottojoukkoihin ja ensimmäisen vuoden ehdoton tavoite on heidän odotustensa täyttäminen.

Työpajoissa esiin tulleisiin konkreettisiin toiveisiin on pystyttävä vastaamaan. Tapahtumakalenteri nousi toiveissa esiin kaikista suurimpana yksittäisenä asiana. Kyseessä ei ole pelkkä informatiivinen kalenteri, josta kuka tahansa näkee mitä tapahtuu, vaan tavoitteena on toteuttaa matkailu- ja tapahtuma-alan ammattilaisille kalenteri oman toiminnan suunnittelun tueksi. Tampereella on vuosittain satoja tapahtumia, jotka täyttävät hotellit, tapahtumapaikat ja ravintolat. Kalenteri toimisi työvälineenä, josta tapahtumaa suunnitteleva voisi

käydä tarkastamassa onko samalla ajankohdalla jo jotain muuta suunnitelmissa. Näin välttyttäisiin siltä, että suurtapahtuma, jonka toteutumista ei vielä ehkä ole voitu julkistaa, onkin varannut kaikki kaupungin hotellihuoneet juuri silloin, kun kaupungissa on samaan aikaan suuri kansallinen urheilutapahtuma. Ammattilaisille suunnattu kalenteri antaa mahdollisuuden informoida tulossa olevasta, vielä julkaisemattomasta tapahtumasta niille, joiden toimintaan sillä voi olla vaikutusta. Ravintolat voivat varautua kiireeseen lisäämällä henkilökuntaa ja taksit autoja liikenteeseen. Kalenteri voi mahdollistaa myös uudenlaisten yhteistyökuvioiden syntyminen, kun toimijat näkevät toistensa suunnitelmat hyvissä ajoin. Tapahtumakalenteri on uuden organisaation ensimmäinen iso projekti, jonka toteuttaminen ei voi odottaa.

Luottojoukkojen määrän kasvua voidaan seurata kumppanuusverkostoon liittyvien yritysten määrällä ja mukana olevien yritysten tyytyväisyydellä. Jokainen verkostosta eroava yritys on selkeä viesti toiminnan arvioimiselle ja antaa syyn pohtia, onko Visit Tampere onnistunut sidosryhmien odotusten kuuntelemisessa. Onnistumalla kumppanuusverkoston kasvattamisessa ja erityisesti laajan sidosryhmäkentän sitouttamisessa verkostoon, Visit Tampere voi vahvistaa mainettaan luotettavana ja asiantuntevana toimijana Tampereella sen lähialueella. Sidosryhmien odotukset uudelle organisaatiolle ovat tällä hetkellä varsin korkealla, vaikka epäileviäkin kommentteja kyselyssä nousi esiin. Epäilykset nousevat varmasti menneistä pettymyksistä ja osa niistä on täysin oikeutettuja. Visit Tampereeseen kohdistuu varsin suuriakin odotuksia, nyt kun organisaatiossa on matkailun osaamista hyvin laajasti. Yhteen liittyneiden organisaatioiden maine sidosryhmien keskuudessa on kaikesta huolimatta ollut kohtalainen ja uuden organisaation odotetaan selkeästi olevan enemmän kuin osiensa summa.

Luovuus ja rohkeus ovat suuri voimavara, joka mahdollistaa uudenlaisten toimintamallien kokeilemisen ilman suuria ennakkopaineita pakollisesta menestymisestä. Digitaalisuuden mukanaan tuomat mahdollisuudet tehdä uusia avauksia matkailumarkkinoinnissa tai tuotekehityksessä tulee käyttää rohkeasti hyväksi. Samalla on mahdollista hyödyntää Tampereen osaamista esimerkiksi peli- ja tietotekniikan osalta. Läheinen yhteys elinkeinoyhtiöön tarjoaa näköalapaikan tämän kaltaiseen yhteistyöhön.

Tällä hetkellä henkilöstön innostus on korkealla ja motivaatio on kova. Luottamus organisaation mahdollisuuksiin olla enemmän kuin osiensa summa on vahva ja halu tehdä yhdessä töitä on olemassa. Luottamus ja avoimuus ovat tärkeitä paitsi sidosryhmien suuntaan myös ehdottoman tärkeitä sisäisen toiminnan ohjureita. Henkilöstön on pystyttävä luottamaan siihen, että kaikki sitoutuvat yhteisten päämäärien saavuttamiseen ja sisäinen keskustelu pysyy avoimena. Erityisesti toiminnan alkuvaiheessa, jossa ehdottomasti vielä

olla, on tärkeää kuulla ja tulla kuulluksi. Luottamus ja avoimuus yhtiön sisällä mahdollistavat pyrkimyksen kohti särkymätöntä organisaatiota ja yhteisviestintää.

Seuraavassa on vielä listattuna tärkeimmät toimenpiteet, joiden avulla voidaan sitouttaa sidosryhmät Visit Tampereen toimintaan, kasvattaa luottamusta ja luottojoukkojen määrää.

1. Visit Tampereen tarkoituksen ja tavoitteiden tulee olla täysin kirkkaita koko henkilöstölle. Lisäksi jokaisen on ymmärrettävä oman työn merkitys kokonaisuudelle. Tämä vaatii jatkuvaa, avointa sisäistä keskustelua.
2. Kumppanuusmallia on rakennettava tiiviissä yhteistyössä sidosryhmien kanssa. Sen toteutuminen on ainoa tapa rakentaa luottamusta uuden organisaation ja sidosryhmien välille.
3. Sidosryhmille annettu lupaus vaikuttamismahdollisuuksista on pidettävä.
4. Verkkosivut täytyy saattaa ajan tasalle, vastaamaan organisaation nykyistä rakennetta.
5. Sosiaalisen median kanavien käytöstä täytyy tehdä päätös, jotta ulospäin lähtevät viestit ovat yhtenäisiä ja vahvistavat Visit Tampereen brändiä.
6. Tapahumakalenterin rakentaminen toimijoiden yhteiseksi työkaluksi

Tutkimuksessa ei noussut esiin varsinaisesti mitään uutta tai mullistavaa. Sidosryhmätö-pajoissa nousi esiin pääasiassa jo tiedossa olevia asioita ja odotuksia. Tavallaan toiminnan suunta on siis ollut oikea tähänkin asti ja vahvasti jo valittuja linjoja, mutta varmasti tavoitteiden tarkentaminen ja toiminnan suuntaaminen on paikallaan. Kyselytutkimuksesta saatiin hyvää tietoa Visit Tampereen viestintästrategian pohjaksi, ohjaamaan muun muassa sosiaalisen median kanavien valintaa ja ensimmäisen toimintavuoden resurssien suuntaamiseksi. Kyselylomakkeessa oli kuitenkin pieniä puutteita. Vaikka taustaorganisaatiovaihtoehtoja oli valittavana useita, saatiin muutamia palautteita, joissa vastaaja ei löytänyt sopivaa taustaorganisaatiota. Lisäksi olisi ollut hyvä tarkentaa vastaajille sitä, että kyseessä on nimenomaan yhteistyökumppaneille suunnattu viestintä, eikä loppukuluttajille suunnattu viestintä. Kokonaisuudessaan prosessi on ollut tärkeä organisaation sisäiselle kasvulle ja toiminnan suuntaviivojen määrittämiselle.

10 Kohti Visit Tampere Oy:n särkymätöntä viestintää

Luoma-ahon ajatus särkymättömästä viestinnästä (Luoma-aho 2014) toimii hyvänä ohje-
nuorana ja luo suuntaviivat myös Visit Tampereen pyrkimyksille kohti luottamuksellista
suhdetta sidosryhmien kanssa. Särkymätön viestintä mahdollistaa jatkuvan vuoropuhelun
sidosryhmien kanssa ja antaa anteeksi myös ajoittaiset epäonnistumiset. Pyrkimällä kohti
särkymätöntä viestintää, on mahdollista muuttaa tavalliset sidosryhmät luottojoukoiksi ja
muuttaa mahdollisten vihamielisten sidosryhmien käsityksiä positiivisempaan suuntaan.
Taulukossa kaksi on peilattu Visit Tampere Oy:n tämän hetkistä tilannetta Luoma-ahon
särkymättömän viestinnän periaatteisiin.

Taulukko 2. Visit Tampereen tilanne matkalla kohti särkymätöntä viestintää Luoma-ahon
taulukkoa mukailen

	Särkymätön viestintä	Visit Tampereen tie kohti särkymätöntä viestintää
tavoite	ymmärtää sidosryhmien tarpeita	Kuunnellaan säännöllisesti sidosryhmiä vuosittaisilla kyselyillä, sidosryhmätilaisuuksissa ja ollaan avoimia palautteelle
piteet	sidosryhmän/asiakkaan kokemus keskeisenä lähtökohtana	Asiakaslähtöisyys on yksi yrityksen arvoista. Yhteistyökumppani on asiakas, jolle pyritään tarjoamaan parhaita mahdollisia palveluita.
prosessi	jatkuva kehitys, kaikilla pääsy uusimpaan tietoon	Sisäisen viestintään täytyy panostaa, tietoa pitää jakaa, myös ulkopuolelle. Kaikilla tulee olla mahdollisuus osallistua ammatillisiin tilaisuuksiin ja tapahtumiin
suhteet	sidosryhmien valtuuttaminen ja mukaan ottaminen (engagement)	Kumppanuusverkostoon kuuluvat voivat osallistua omalle kohdemarkkinalleen tehtävien toimenpiteiden suunnitteluun sekä koko yrityksen toiminnan suunnitteluun.
vuorovaikutus	kuunteleva ja realistisia odotuksia luova, kritiikkiä vastaanottava	Koskee vuorovaikutusta sekä henkilöstön, että sidosryhmien välillä.
logiikka	tavoitteena luoda vahva sisäinen kulttuuri, joka ohjaa toiminta-	Vaatii vielä paljon työtä, vaikka motivaatio onkin korkealla. Vanhoista reviiereistä

	taa	luopuminen ei ole helppoa, mutta tarvitaan yksi yhteinen päämäärä, yhtenäinen sisäinen kulttuuri. Se edellyttää kaikilta joustavuutta ja halua yhteisten toimintatapojen synnyttämiseen ja halua sitoutua niihin.
ohjaus	itseohjautuvuus	Itseohjautuvuudessa eri organisaatioissa ollaan hieman eri tasoilla. Toisaalta asiantuntijaorganisaatioissa henkilökunnan valtuuttaminen ja vastuun jakaminen luo luottamuksen ilmapiirin ja vahvistaa halua tehdä parhaansa.
optimointi	sidosryhmäoptimoitua	Sidosryhmät ovat organisaation olemassaolon tae. Kaiken toiminnan tulee palvella yhteistyökumppaneiden tavoitteita ja odotuksia.
henkilöstö	hyvinvoinnilla motivoitavissa	Henkilöstöllä on vapaus ja vastuuta toteuttaa itsenäisesti omia tehtäviään ja tavoitteitaan. Organisaatiossa pyritään kaikin tavoin edistämään henkilöstön hyvinvointia ja luotetaan jokaisen ammattitaitoon ja asiantuntijuuteen.
maine	rakentuu hyvälle kokemuksille, luottojoukon suosituksille	Ensimmäinen vuosi on ratkaiseva. Yhtenäinen linja ja toteutetut lupaukset mahdollistavat maineen kasvattamisen hienoisesti skeptisestä lähtötilanteesta.

Särkymättömän viestinnän tavoitteena on ymmärtää sidosryhmien tarpeita. Se onnistuu kuuntelemalla ja keskustelemalla heidän kanssaan. Sidosryhmille on tarjottava mahdollisuuksia kertoa toiveistaan avoimesti, riittävän usein. Tämä voidaan toteuttaa yksinkertaisesti esimerkiksi säännöllisillä kyselyillä. Tässä Visit Tampereella on selkeästi petrattavaa. Aiemmin viestinnän tavoitteena oli kertoa siitä mitä on tehty. Omasta toiminnasta viestiminen ei kuitenkaan synnytä luottamusta, vaan lähinnä saa aikaan tunteen siitä, että kuvitellaan osaamisen ja viisauden asuvan vain siellä omassa päässä. Tästä on käyty myös sisäistä keskustelua ja eri organisaatioiden toimintamallit ovat herättäneet ihmettelyä viestinnän tavoitteiden suhteen.

Särkyvän organisaation toimintaa määrittävät sisäiset työnjaot ja jäykät rakenteet. Uuden Visit Tampereen rakenne antaa mahdollisuuden toimia joustavasti ja yhdessä on mahdollista luoda vahva sisäinen kulttuuri ohjaamaan toimintaa. Parhaimmillaan asiantuntijoiden yhteistyöhön perustuva projektiorganisaatio toimii sidosryhmien odotuksia peilaten, itseohjautuvasti ja kuunnellen. Aivan yksikertaista tämä ei kuitenkaan ole. Työntekijöiden välinen luottamus on ehdoton edellytys sille, että jatkuvasta valvonnasta voidaan luopua ja ymmärretään, että motivoitunut henkilökunta kasvaa hyvinvoinnin kautta. Matala hierarkia, työntekijöiden valtuuttaminen vastaamaan itsenäisesti omista työtehtävistään ja ratkaisuistaan luo vahvan ilmapiirin, jossa asiantuntijuus voi nousta aivan uudelle tasolle. Se antaa entistä enemmän vapautta ottaa sidosryhmien tarpeet huomioon ja joustoa tekemiseen.

Joustaviin rakenteisiin ja matalaan hierarkiaan liittyy myös valvonnan tarpeen väheneminen ja henkilöstön itseohjautuvuus. Projektiorganisaatiossa jokaisella on mahdollisuus tarjoutua vetämään uusia tarjolla olevia projekteja oman työtilanteensa niin salliessa. Projektiryhmät toimivat itsenäisesti ja raportoivat tiiminsä esimiehelle sovitusti. Vetäjä vastaa projektin etenemisestä ja sen valmistumisesta määräaikaan mennessä. Jokainen voi kasvaa omassa asiantuntijuudessaan omassa tahdissaan. Toisaalta tämä kasvattaa jokaisen työntekijän henkilökohtaista vastuuta.

Vastaisuudessa sidosryhmien osallistaminen suunnitteluun riittävän varhaisessa vaiheessa on tärkeää. Sidosryhmiä pyritään kuuntelemaan entistä enemmän ja heidän kanssaan käydään entistä avoimempaa vuoropuhelua. Tulevaisuudessa on syytä tarjota yhteistyökumppaneille entistä enemmän mahdollisuuksia vaikuttaa markkinointitoimenpiteisiin, miten vahvasti panostetaan kotimaiseen ja ulkomaiseen markkinointiin ja siihen mitkä ovat kiinnostavimmat kohdemarkkinat. Kyselyllä selvitettiin yhteistyökumppaneiden omia aikatauluja markkinointitoimenpiteisiin sitoutumiseen liittyen. Kun aikataulu on selvillä, on mahdollista aikatauluttaa meidän omaan vuosikelloomme esimerkiksi markkinointiyhteistyön suunnittelutapaamisia.

Sidosryhmien luottamus ja sitoutuminen pyritään varmistamaan uudella kumppanuusmallilla. Malli on rakennettu työpajojen ja kysely tulosten pohjalta vastaamaan sidosryhmien odotuksiin. Kumppanuusmalliin on kirjattu kaikki ne toimenpiteet, joihin Visit Tampere sitoutuu tarjotakseen yhteistyökumppaneille monenlaista näkyvyyttä ja mahdollisuuksia osallistua yhteisiin kampanjoihin. Siinä avataan yrityksen tavoitteet konkreettisiksi toimenpiteiksi, joihin jokaisen kumppanin on mahdollista tulla mukaan. Konkreettisiksi toimenpiteiksi kumppanuusmalliin on kirjattu mm. teemoitetut keskustelutilaisuudet, pari

kertaa vuodessa järjestettävät suuremmat verkostoitumis- ja infotilaisuudet sekä mahdollisuus osallistua yhteisten markkinointitoimenpiteiden suunnitteluun.

Visit Tampereen tulevaisuuden kannalta on tärkeää edetä maltillisesti, uskaltaa pysähtyä kuuntelemaan millaista palautetta sidosryhmiltä tulee ja tehdä entistä selkeämpiä valintoja toimenpiteiden suhteen. Juuri tällä hetkellä haasteena on se, että sekä organisaation sisällä että sidosryhmillä odotukset ovat varsin korkealla. Aivan varmasti odotuksiin pystytään vastaamaan, mutta kaikkiin odotuksiin ei tarvitse vastata heti tai yhtä aikaa. On erittäin todennäköistä, että toimintoja joudutaan karsimaan ja se tarkoittaa myös sitä, että mahdollisesti jokin tämänhetkinen sidosryhmä ei enää olekaan niin tärkeä. On uskallettava myös luopua.

Nyt olisi vielä syytä antaa omalle organisaatiolle aikaa rakentua sisältä päin vahvaksi. Siksi henkilöstön kanssa on syytä edelleen tehdä töitä ja rakentaa sellaista hyvinvointia ja varmuutta, joka mahdollistaa rohkeuden ottaa vastaan sidosryhmien palautetta ja antaa sen ohjata toimintaa siinä määrin kuin se on mahdollista.

En ole itse koskaan toiminut varsinaisesti viestintätehtävissä ja olen kokenut erityisesti kirjallisen viestinnän haasteelliseksi. Asiantuntijaorganisaatiossa on kuitenkin selvää, että kukaan muu ei välttämättä pysty viestimään juuri siitä, mitä minä teen. Olen siis joutunut kohtaamaan haasteen, jossa kaikki viestii. Omat vahvuuteni ovat aina liittyneet sidosryhmäyhteistyöhön ja sidosryhmien tarpeiden kuuntelemiseen ja ymmärtämiseen. Se, miten huono sidosryhmien luottamus oli aiemman organisaationi tekemisiin, sai minut tarttumaan viestinnälliseen aiheeseen. Vilma Luoma-ahon ajatus luottojoukoista herätti oivalluksen siitä, miksi yhteistyö tuntui niin takkuiselta. Nyt ymmärrän senkin, että ajattelin silloinkin asiaa väärin päin. Luulin, että kaikki oli kiinni siitä, että emme osanneet viestiä tekemisistämme oikealla tavalla, vaikka kyse oli aivan muusta.

Särkymättömän organisaation maine rakentuu hyvillä kokemuksilla ja luottojoukkojen vankkumattomalle tuelle. Itselläni oli aiemmin juuri se käsitys, että syy legitimizeettävyyteen oli nimenomaan vääränlaisessa tai liian vähäisessä viestinnässä. Totuus on kuitenkin se, että maineen ongelmat ja legitimizeettävyyden johtuivat vääränlaisesta tekemisestä. Maine syntyy toiminnan kautta ja viestintä palvelee toimintaa. Viestintä itsessään ei ratkaise mitään. Se on väline.

Lähteet

Aula, P. & Heinonen, J. 2011. M2 Maineen uusi aalto. Talentum. Helsinki.

Aula, P. & Heinonen, J. 2002. Maine - Menestystekijä. WSOY. Helsinki.

Aula, P. & Mantere, S. 2005. Hyvä yritys - Strateginen maineenhallinta. WSOYpro. Helsinki.

Aula, P. & Mantere, S. 2011. Strategiasolarium: Organisaatioviestintä strategian toteuttajana. Teoksessa Mantere, S. & Suominen, K. & Vaara, E. (toim.). Toisinajattelua strategisesta johtamisesta, s. 43–51. WSOYpro. Helsinki.

Coombs, W.T. 2007. "Protecting organization reputations during a crisis: the development and application of situational crisis communication theory", *Corporate Reputation Review*, Vol. 10 No. 3, pp. 163-176.

Finland Convention Bureau. Delegaattitutkimus 2013. Luettavissa:
http://www.visitfinland.fi/wp-content/uploads/2014/03/FCB_Delegaattitutkimus-2013_raportti-240314.pdf?dl. Luettu 5.4.2016

Hillebrand, B., Driessen, P. & Koll, O. 2015. Stakeholder marketing: theoretical foundations and required capabilities. *Journal of the Acad. Mark. Sci.* 43:411–428. DOI 10.1007/s11747-015-0424-y.

Hörisch, J., Freeman, R. & Schaltegger, S. 2014. *Organization & Environment*, Vol. 27(4) 328–346. SAGE Publications.

Juholin, E. 2004. *Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön* 3. painos. Inforviestintä. Hämeenlinna.

Luoma-aho, V. 2005. Faith-holders as social capital of Finnish public organizations. Julkaisusarjassa: *Jyväskylä studies in humanities* 42. University of Jyväskylä

Luoma-aho, V. 2007. "Neutral reputation and public sector organisations", *Corporate Reputation Review*, Vol. 10 No. 2, pp. 124-143.

- Luoma-aho, V. 2015. Understanding Stakeholder Engagement: Faith-holders, Hateholders & Fakeholders. Research Journal of the Institute for Public Relations, 2.
- Luoma-aho, V. Makikangas, E. 2014. "Do public sector mergers (re)shape reputation? ", International Journal of Public Sector Management, Vol. 27 Iss 1 pp. 39 - 52
- Mainardes, E., Alves, H., Raposo, M. 2012. "A model for stakeholder classification and stakeholder relationships", Management Decision, Vol. 50 Issue: 10, pp. 1861-1879, doi:10.1108/00251741211279648
- Majavesi, M. 2010. Ennakointimenetelmiä. Luettavissa:
http://www.pilkahdus.fi/sites/default/files/51_ennakointimenetelmia.pdf. Luettu 28.3.2017
- Mantere, S. 2008. Strategian viestintä, strategiaviestintä, viestintästrategia, strateginen viestintä? Kun organisaatioviestintä jäi strategian jalkoihin. Teoksessa Aula, P. (toim.) Kivi vai katedraali. Organisaatioviestintä teoriasta käytäntöön. Infor Oy. Helsinki.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät; Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. WSOYPro Oy. Helsinki.
- Pirfest ry 2014. Pirkanmaan festivaalien ja kulttuurikohteiden vaikuttavuus 2013. Luettavissa: <http://issuu.com/pirfest>. Luettu: 5.4.2016.
- Pitkänen, K. 2001. Yrityskuva ja maine kilpailutekijöinä. Edita Oyj, Helsinki
- Procomma Academic (2014). Särkymätön viestintä. Toim. Vilma Luoma-aho. ProCom - Viestinnän ammattilaiset ry. Helsinki.
- Saaranen-Kauppinen & Puusniekka. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Luettavissa:
<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>. Luettu 25.3.2017.
- Suomen virallinen tilasto (SVT) 2016. Majoitustilasto ISSN=1799-6309. Helsinki: Tilastokeskus. Luettavissa: http://www.stat.fi/til/matk/2016/12/matk_2016_12_2017-02-16_tie_001_fi.html. Luettu 13.3.2017
- Taloustutkimus 2013. Delegaattitutkimus 2013, Finland Convention Bureau. Luettavissa:
<http://www.visitfinland.fi/studies/delegaattitutkimus-2013/>. Luettu 4.3.2017

Vilka, H. 2005. Tutki ja kehitä. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.

Wiio, O. 2009. Viestintä yleensä epäonnistuu - paitsi sattumalta. Wiion lait viestinnästä ja tulevaisuudesta. Deltakirja. Helsinki.

Åberg, L. 2006. Johtamisviestintää! Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja. Inforviestintä Oy. Jyväskylä.

Åberg, L. 2000. Viestinnän johtaminen. Inforviestintä Oy. Helsinki.

Åberg, L. 1989. Viestintä tuloksen tekijä. Inforviestintä Oy. Helsinki.

Liitteet

Liite 1. Sidosryhmätyöpajojen kysymykset

Työpaja 1.

1. Mikä nykymallissa/nykytilanteessa on hyvää?
2. Miten toimintaa pitäisi mielestänne kehittää?

Työpaja 2.

1. Miten haluat olla mukana rakentamassa Tampereen tarinaa?
2. Miten Tampereen yhteinen tarina näkyisi edustamasi organisaation toiminnassa?
3. Mitä käytännön toimenpiteitä tekisit 5 euron / 5 miljoonan euron markkinointibudjetilla?
4. Mitä palveluita Visit Tampereen tulisi tarjota?
5. Minkälaisissa kumppanuuksissa edustamasi organisaatio haluaisi olla mukana?
6. Miten elävöittää pimeää kautta?

Liite 2. Kyselyn saatekirje ja kyselylomake

Hyvä vastaanottaja,

Visit Tampere Oy on uusi, ammattilaisten täyttämä tapahtumien, markkinoinnin ja kaupunkikehityksen pelikentällä toimiva yritys. Vuoden alussa toimintansa aloittanut Visit Tampere Oy on Tredean entisen Visit Tampere -tiimin, Tampereen kaupungin tapahtumatoimiston ja Tampere Convention Bureauun muodostama yhtiö.

Yhtiön keskeiset tehtävät ovat matkailupalvelut niin potentiaalisille kuin täällä jo oleville matkailijoille, tapahtumapalvelut, matkailu- ja tapahtumamarkkinointi sekä matkailu- ja tapahtumatoimintaan liittyvä kehittäminen. Tapahtumapalvelut sisältävät myös kokous- ja kongressitoimintaan liittyvät palvelut.

Tämän kyselyn tarkoituksena on selvittää, mikä on mielestäsi paras tapa saada tietoa Visit Tampere Oy:n toiminnasta ja yhtiön sinulle tarjoamista yhteistyömahdollisuuksista. Sinulta saamamme tieto on erittäin tärkeää ja toivomme, että voit käyttää muutaman minuutin aikaasi vastataksesi viestintäämme koskevaan kysymyksiin.

Vastausaikaa on ensi viikon keskiviikkoon 22.3. asti. Kyselyyn vastaamiseen menee aikaa alle viisi minuuttia.

Jos kyselyyn liittyen herää kysyttävää, ole yhteydessä Mari Saloniemeen sähköpostitse mari.saloniemi@visittampere.fi tai puhelimitse 050 594 5951.

Tämä viesti on lähetetty Tampere Convention Bureauun, Tampereen tapahtumatoimiston ja Visit Tampereen asiakasrekisterissä oleville.

Kysely Visit Tampere Oy:n sidosryhmäviestinnästä

Kyselyssä on 16 kysymystä ja niihin vastaamiseen menee aikaa vain reilut 5 minuuttia. Vastausten avulla pyrimme löytämään parhaat mahdolliset tavat kertoa sidosryhmillemme toiminnastamme, siitä miten kanssamme on mahdollista tehdä yhteistyötä sekä matkailu- ja tapahtuma-alan ajankohtaisista asioista yleensä.

Taustakysymykset

1. Edustamani organisaatio on...

1. Tapahtumajärjestäjä
2. Luontomatkailu - tai aktiviteettipalveluyritys
3. Ohjelmapalveluyritys
4. Kulttuuritoimija (esim. museo, teatteri tms.)
5. hotelli, hotelliketju tai muu majoituspalveluyritys
6. ravintola, catering-yritys tai muu vastaava
7. urheiluseura tai lajiliitto
8. kunta tai kaupunki
9. yliopisto tai ammattikorkeakoulu
10. muu oppilaitos
11. yhdistys tai yhteisö
12. muu julkinen toimija

2. Organisaation henkilömäärä on...

1. 1 - 9
2. 10 - 19
3. 20 - 49
4. 50 - 99
5. 100 - 249
6. 250 - 499
7. 500 -

3. Olen tehnyt yhteistyötä aiemmin...

Valitse kaikki ne organisaatiot, joiden kanssa olet tehnyt yhteistyötä.

1. Tampereen kaupungin tapahtumatoimiston kanssa
2. Tampere Convention Bureau'n kanssa
3. KokousNet.fi:n kanssa
4. Visit Tampereen kanssa

Seuraavilla kysymyksillä tarkoituksemme on selvittää, miten tieto yhteistyömahdollisuuksista tavoittaisi teidät parhaiten ja millaista tietoa kaipaatte.

4. Mikä tai mitkä seuraavista olisivat mielestäsi hyvä ja toimiva tapa saada tietoa Visit Tampere Oy:n toiminnasta ja sen tarjoamista yhteistyömahdollisuuksista? Valitse kolme mielestäsi parasta tai sopivinta tapaa.

1. Säännöllisesti ilmestyvä, useita asioita käsittelevä uutiskirje
2. Teemakohtainen, yhteen asiaan keskittyvä uutiskirje
3. Ammattilaisille suunnattu sivu/sivusto
4. Yhteen teeman keskittyvät tapahtumat/infotilaisuudet
5. vuosittain järjestettävä Pirkanmaan matkailuparlamentti
6. sosiaalisen median kanavat

7. Visit Tampereen edustaja kertomaan mahdollisuuksista järjestämääsi tilaisuuteen
8. sähköposti
9. Muu, mikä?

5. Minkä sosiaalisen median kanavien kautta haluaisitte saada tietoa Visit Tampereen tarjoamista mahdollisuuksista?

1. Twitter
2. LinkedIn
3. Facebook
4. Muun, minkä?

6. Mikä tai mitkä seuraavista olisivat mielestäsi hyvä ja toimiva tapa saada yleistä tietoa matkailu- ja tapahtumaliiketoiminnan kehittämisestä ja ajankohtaisista aiheista? Valitse mielestäsi kolme parasta tapaa.

1. Ajankohtaiseen aiheeseen pureutuva sähköposti / uutiskirje
2. Matkailun ja tapahtumien tietoisuus eli teemalliset aamu- tai iltapäiväkahvit säännöllisin väliajoin
3. Kerran vuodessa syksyllä järjestettävä Pirkanmaan matkailuparlamentti
4. Kerran vuodessa keväällä järjestettävä tapahtuma- ja kongressi-info
5. Henkilökohtaiset yrityskäynnit
6. Sosiaalisen median kanavat
7. Muu, mikä?

7. Minkä sosiaalisen median kanavien kautta haluaisitte saada yleistä tietoa matkailu- ja tapahtumaliiketoiminnan kehittämisestä ja ajankohtaisista aiheista?

1. Twitter
2. LinkedIn
3. Facebook

8. Matkailun ja tapahtumien ammattilaisille suunnatuilla sivuilla tulisi olla...

1. tietoa Visit Tampereen matkailu- ja tapahtumamarkkinoinnin aikatauluista (ns. markkinoinnin vuosikello)
2. tietoa yhteistyömahdollisuuksista
3. tietoa kohdemarkkinoista tai markkina-alueista, kuten japani, saksa, uk
4. tietoa ajankohtaisista tutkimuksista ja tilastoista
5. tietoa koulutusmahdollisuuksista
6. tietoa tehdyistä toimenpiteistä (esim. messuraportteja tms.)
7. tietoa tulevista toimenpiteistä esim. markkinointikampanjoista
8. tietoa tapahtuma- ja kokouspaikoista
9. tietoa tapahtumajärjestämisen luvista, ympäristöasioista, turvallisuudesta, esteettömyydestä jne
10. tietoa tulevista tapahtumista
11. vinkkejä tiedottamiseen ja viestintään
12. valmista materiaalia markkinoinnin tueksi
13. muuta, mitä?

9. Missä vaiheessa vuotta tiedot seuraavalle vuodelle suunnitellusta markkinointiyhteistyöstä vapaa-ajan matkailun, tapahtumien ja kongressien osalta pitäisi olla käytettävissä?

1. Edellisen vuoden toukokuussa
2. Ennen edellisen vuoden syyskuuta

3. Edellisen vuoden syyskuussa
4. Edellisen vuoden lokakuussa
5. Myöhemmin kuin lokakuussa

10. Visit Tampere Oy:n muodostaneet organisaatiot ylläpitävät useita verkkosivuja. Verkkosivustoja tullaan yhdistämään ja kehittämään. Mitkä mainituista sivustoista ovat sinulle tuttuja?

1. visittampere.fi - tapahtumat ja kohteet matkailijoille
2. tampereallbright.fi - yleiskuva tampereen seudusta; invest tampere, yritystampere, visit tampere
3. tampereenseudunvetovoima.fi - yritystarinoita ja seudun merkittäviä ilmiöitä, blogi
4. tampereallbrightmagazine.fi - yritys- ja osaamistarinoita, blogi englanniksi
5. airrport.fi - lentoaikataulut ja -tarjoukset
6. tapahtumatoimisto.com - tietoa ja ohjeita tapahtumajärjestäjille
7. siistitampere.fi - siisteyskampanjan sivut
8. hämeenpuistonystävät.fi - mm. puistofiestan tiedotus
9. valoviikot.fi - valoviikkojen sivut
10. suomi100tampere.fi - Suomi 100 - teemavuoden sivut
11. tampereconventionbureau.fi - tietoa ja neuvoja kongressijärjestäjälle
12. kongressiviisas.fi - blogi kongressivieraille- ja järjestäjille, kongressijärjestäjän opas
13. kokousnet.fi - kokouspaikkoja, oheisohjelmia, kuljetusliikkeitä
14. tapahtumatyriyksille.fi - yritystapahtumien kalenteri
15. ei mikään yllä luetelluista

11. Mitä seuraavista sosiaalisen median kanavista seuraat?

1. Visit Tampere Facebookissa
2. Visit Tampere Twitterissä
3. Visit Tampere Official Instagramissa
4. Tampere All Bright Facebookissa
5. Tampere All Bright Twitterissä
6. Tampere All Bright YouTubessa
7. EventOfficeTRE Twitterissä
8. Tapahtumatoimisto Instagramissa
9. Siisti Tampere Facebookissa
10. Siisti Tampere Twitterissä
11. Valoviikot Facebookissa
12. Suomi 100 Tampere Facebookissa
13. Suomi 100 Tampere Twitterissä
14. Tampere Convention Bureau Facebookissa
15. ei mikään yllä luetelluista

12. Oletko käynyt Visit Tampere - matkailuneuvonnassa Kulttuurimyymälä- ja matkailuneuvonta Aplodissa?

1. Kyllä
2. En

13. Oletko tutustunut Tampereallbright.pic.fi - kuvapankkiin?

1. Kyllä
2. En

14. Löysitkö kuvapankista tarkoituksiisi sopivan kuvan?

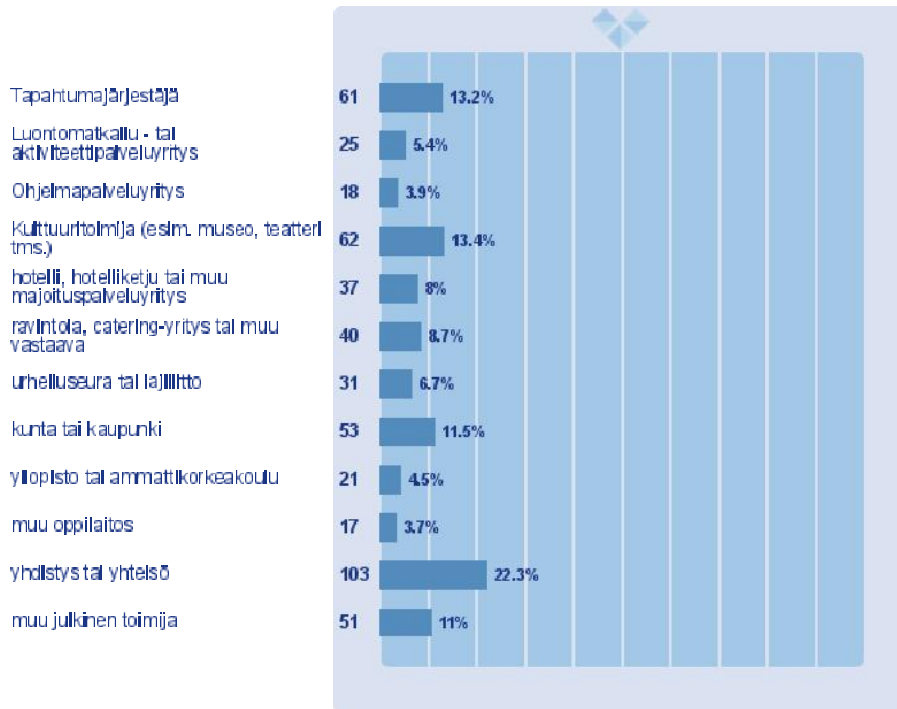
1. Kyllä
2. En

15. Jos et, niin millaisia kuvia kaipaisit kuvapankkiin? (Vapaapalaute)

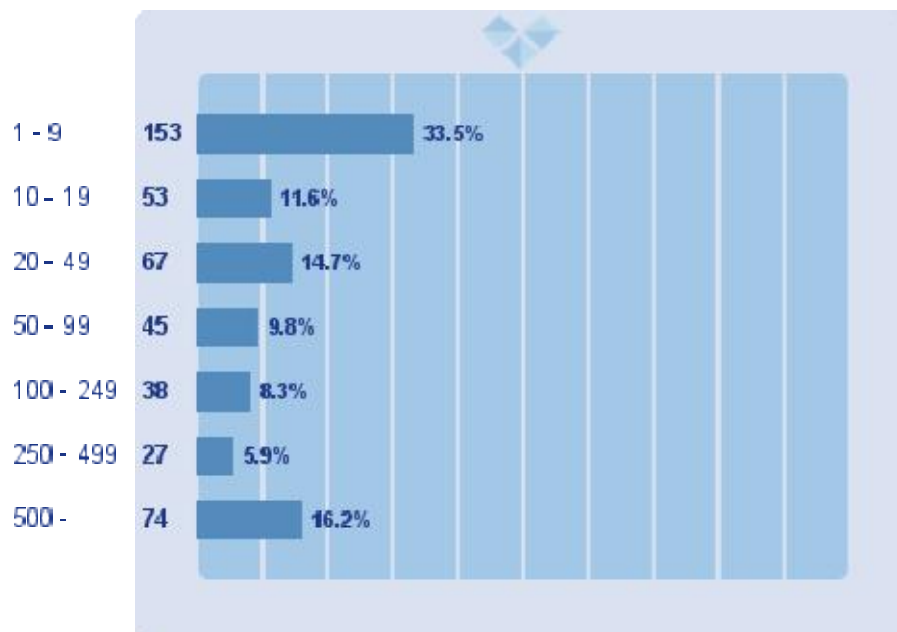
16. Vapaa palaute. Kerro meille mitä toiveita tai odotuksia sinulla on Visit Tampereen sidosryhmäviestinnän suhteen. Palautteesi on meille ensiarvoisen tärkeää. (Vapaapalaute)

Liite 3. Kyselyn tulokset

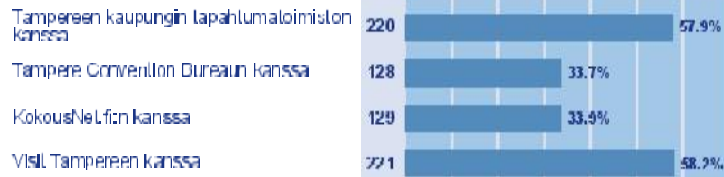
1. Edustaman organisaatio on



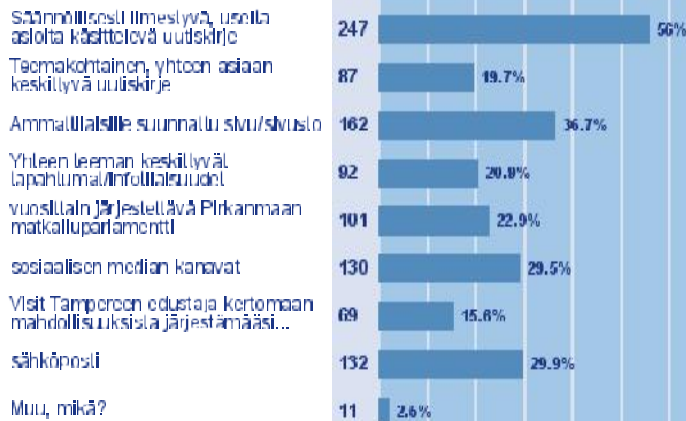
2. Organisaation henkilömäärä on



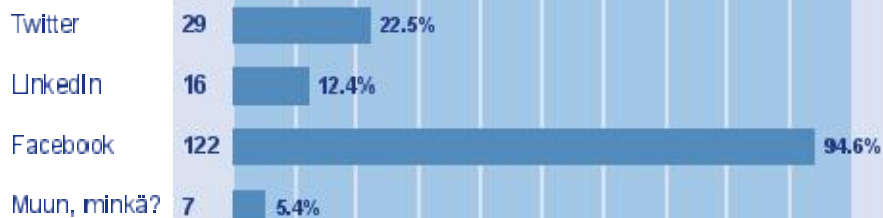
3. Olen tehnyt yhteistyötä aiemmin



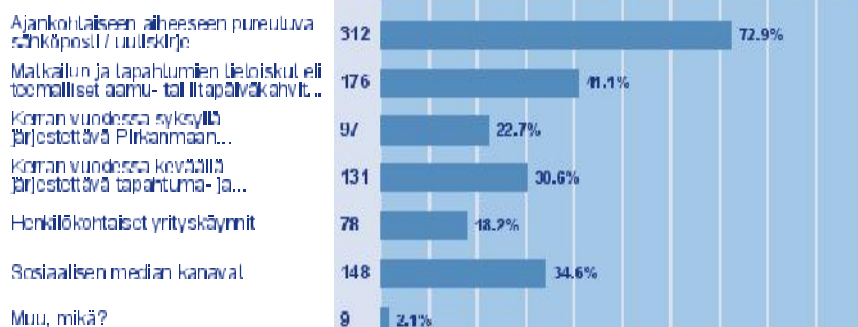
1. Mikä tai mitkä seuraavista olisivat mielestäsi hyvä ja toimiva tapa saada tietoa Visit Tampere Oy:n toiminnasta ja sen tarjoamista yhteistyömahdollisuuksista?



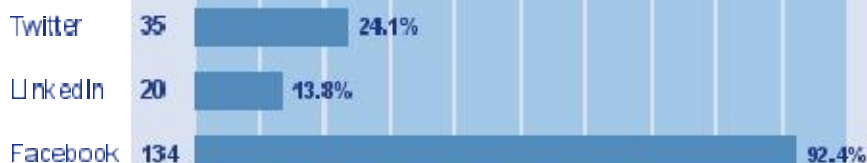
1. Minkä sosiaalisen median kanavien kautta haluaisitte saada tietoa Visit Tampereen tarjoamista mahdollisuuksista?



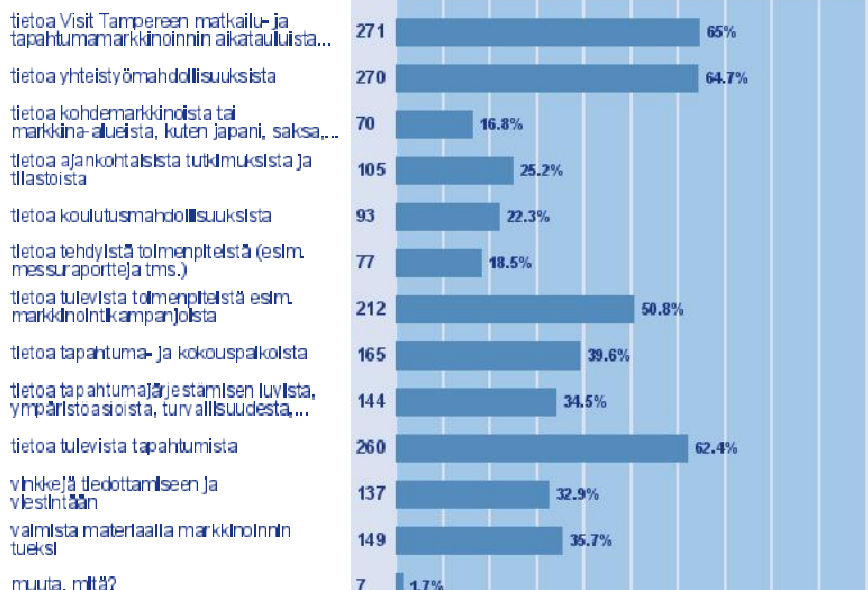
1. Mikä tai mitkä seuraavista olisivat mielestäsi hyvä ja toimiva tapa saada yleistä tietoa matkailu- ja tapahtumaliiketoiminnan kehittämisestä ja ajankohtaisista aiheista?



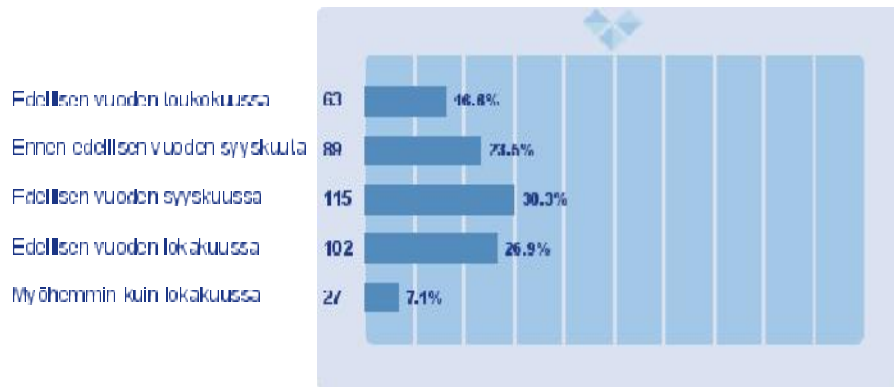
1. Minkä sosiaalisen median kanavien kautta haluaisitte saada yleistä tietoa matkailu- ja tapahtumaliiketoiminnan kehittämisestä ja ajankohtaisista aiheista?



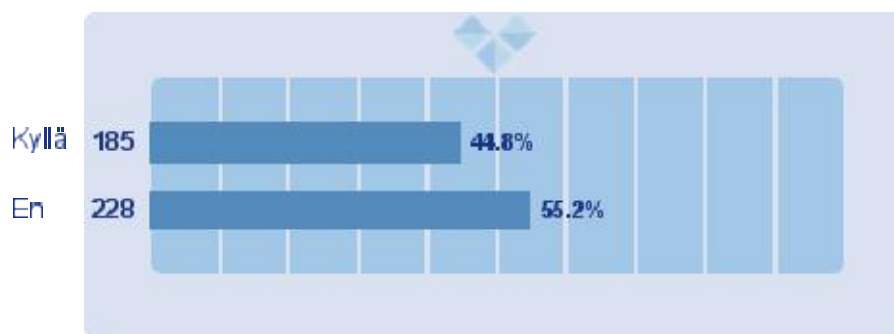
1. Matkailun ja tapahtumien ammattilaisille suunnatuilla sivuilla tulisi olla...



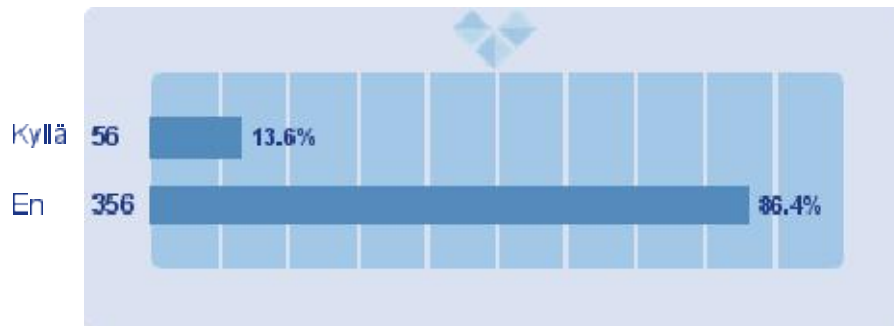
2. Miesä vaiheessa vuotta tiedot seuraavalle vuodelle suunnitellusta markkinointiyhteistyöstä vapaa ajan matkailun, tapahtumien ja kongressien osalta pitäisi olla käytävissäsi?



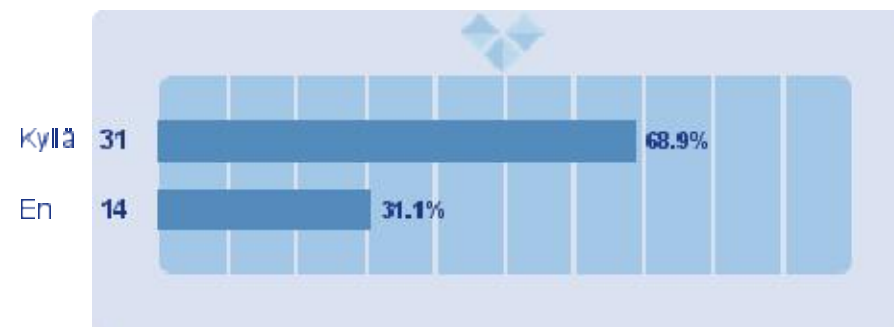
3. Oletko käynyt Visit Tampere - matkailuneuvonnassa Kulttuurimymälä- ja matkailuneuvonta Aplodissa?



4. Oletko tutustunut Tampereallbright.pic.fi - kuvapankkiin?

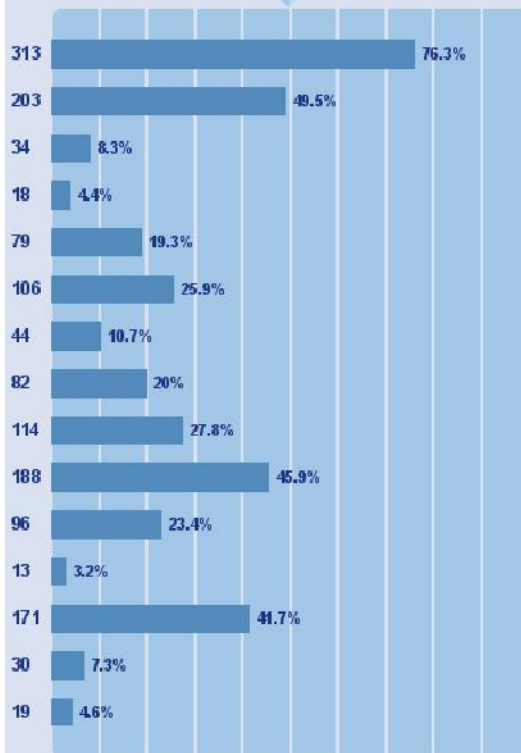


1. Löysitkö kuvapankista tarkoituksiesi sopivan kuvan?



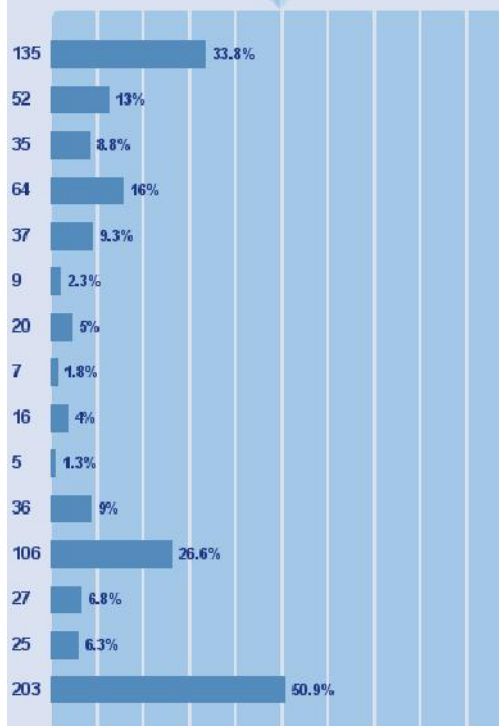
1. Mitkä seuraavista nettisivuista ovat sinulle tuttuja?

visit tampere.fi - tapahtumat ja kohteet matkailijoille
 tampereallbright.fi - yleiskuvaa tampereen seudusta; Invest tampere,...
 tampereenseudun etoivoma.fi - yritystarinoita ja seudun merkittäviä...
 tampereallbrightmagazine.fi - yritys- ja osaamistarinoita, blogi englanniksi
 airport.fi - lentoaikataulut ja -tarjoukset
 tapahtumat.oimisto.com - tietoa ja ohjelmaa tapahtumajärjestäjille
 siisti tampere.fi - siisteyskampanjan sivut
 hämeen puistonystävät.fi - mm. puistotietoa ja tiedotus
 valoviikot.fi - valoviikkojen sivut
 suomi100tampere.fi - Suomi 100 -teemavuoden sivut
 tampereconventionbureau.fi - tietoa ja neuvoja kongressijärjestäjille
 kongressiviisaus.fi - blogi kongressivieraille- ja järjestäjille,...
 kokousnet.fi - kokouspalkkoja, ohjelmia, kuljetusliikkeitä
 tapahtumat.yrityksille.fi - yritystapahtumien kalenteri
 ei mikään yllä luetellusta



2. Mitä seuraavista sosiaalisen median kanavista seuraat?

Visit Tampere Facebookissa
 Visit Tampere Twitterissä
 Visit Tampere Official Instagramissa
 Tampere All Bright Facebookissa
 Tampere All Bright Twitterissä
 Tampere All Bright YouTubeessa
 EventOffice TRE Twitterissä
 Tapahtumatoimisto Instagramissa
 Siisti Tampere Facebookissa
 Siisti Tampere Twitterissä
 Valoviikot Facebookissa
 Suomi 100 Tampere Facebookissa
 Suomi 100 Tampere Twitterissä
 Tampere Convention Bureau Facebookissa
 ei mikään yllä luetellusta



Liite 4. Avoimet vastaukset

1. Vapaa palaute. Kerro meille mitä toiveita tai odotuksia sinulla on Visit Tampereen sidosryhmäviestinnän suhteen. Palautteesi on meille ensiarvoisen tärkeää. (91)
(EOS: 0)

- Lähitapaamisia yksittäisten festareiden kanssa, jossa voisi suunnitella yhteisiä tavoitteita tai päämääriä.
- Uutta erilaista rohkeaa kulttuuritarjontaa joka yhdistää eri kohderyhmät!
- Konsepti on edelleen hyvin epäselvä. Ei siten suuria odotuksia. Toivottavasti kyseessä ei ole jälleen pelata kaupungin rahoja "oikeisiin" taskuihin.
- Jahka opin käyttämään kaikkia noita juttuja, voin sen jälkeen kertoa mielipiteeni. Olen vielä tosi huono asioimaan näillä kanavilla
- Mitkä tulevat olemaan yhteistyön muodot ja myyntimahdollisuudet uuden organisaation suhteen?
- Toivoisin, että myös yrittäjien uutisia voisi viesteihin sisällyttää.
- Toivon edelleen, että jatkamme hyvin alkanutta yhteistyötä Tampere-Teatteripääkaupunki -tiimin kanssa. :D
- Edustamassani vanhempainyhdistyksessä ei ole edes ajateltu yhteistyömahdollisuuksia/tarpeita kyselyyn liittyvien tahojen kanssa. Vastaukset siksi osittain ylimalkaisia. Kyselystä päätellen on todella tarpeen selkiyttää ja yhdistää eri toimijoiden tehtäviä ja viestintää.
- Matkailijoille yksi sivusto, mistä löytyy kaikki konsertit, urheilutapahtumat, teatterit, risteilyt jne... ja niihin voi suoraan varata liput netistä ...
- Kiinan kielellä tietoa kaupungista.
- Osa materiaalista voisi olla myös netissä. Kaikesta ei tarvitse painattaa kalliita paperiversioita.
- Luotsasimme joukkoa kiinalaisia kaupungissa ja Tampereen matkailutoimistolla ei ollut mitään materiaalia annettavana kiinaksi.
- Netissä voisi olla kaikkien kieliversioiden kohdalla sama juttu, materiaalia netissä tietoa nähtävyyksissä netissä. Pääsisi halvemmalla ja olisi helpommin päivitettävissä ja saavutettavissa.
- Minulla ei ole aikaa seurata Visit Tampereen toimintaa. Toivottavasti löytyy muita innokkaita.
- Oppaat ovat osa kaupungin matkailunedistämistä. Toivomme, että meitä voitaisiin käyttää näkyvämmiin ja enemmän Tamperetta tunnetuksi tehtäessä. Uskon, että meiltä riittää joustavuutta ja valmiutta palveluun opastuksin, vaikka käytössämme ei ole taloudellisia resursseja oman toiminnan pyörittämiseen.
- Toivottavasti hotelleihin jaettavat kartat selkeytyvät
- Täällä periferiassa tahtoo jäädä vähän sivuun, varsinkaan kun ei ole yhtään kokovuotista työntekijää. Oriveden Suven/kaupungin kautta tieto kuitenkin kulkee.
- Monipuolista tietoa ajoissa jatkossakin.

- Hei, Heitämpä tähän vasta (ihan toisaalle) kirjoitetun kehittämissiivon, jossa voi olla jotain laajemminkin sovellettavissa olevaa (mm. web-kamerat!).

Kaupin uimaranta on yksi kaupungin hienoimmista, toivottavasti senkin jälkeen kun se valmistuu: Millainen suunnitelma rantaan on tehty?

Puheissa on ollut pari aivan loistavaa ideaa:

1. Vesilaitoksen vedenpoistoputki, joka tekee 200 metrin päähän rannasta avannon, tulisi siirtää Kaupin saunan avannolle. Hyödyt olisivat kiistattomat: ylimääräinen heikon jään tekijä poistuisi ja saunalle tulisi valtavat energiakulusäästöt. (Ehkä myös saunalla olisi kiinnostusta tähän sijoitusmielessä.)

2. Vesilaitoksen seinään web-kamera pohjoisuuntaan, josta näkee reaaliaikaisen sään (ehkä kelinkin) ja minkä verran rannalla on väkeä.

Web-kameran hyötyjä:

+ paikallisia ja turisteja houkuttaa hyvällä säällä netistä löytyvä reaaliaikainen kuva

makeasta maisemasta

- + harrastuksia tai oleilua ajatellen rannan näkeminen on joskus tärkeää, kun havainnot kodin ikkunasta, pihasta tai sääsivuilta ovat vain viitteellisiä,
- + kesällä väkimäärän lisääntyminen on toisille houkutus, toisille turn-off,
- + talvella näkisi jää ja lumitilanteen, ehkä tuulisuudenkin,
- + kesällä aallon korkeus on joihinkin aktiviteetteihin hyvä, joihinkin huono,
- + näkee onko parkkipaikalla tilaa,
- + vaikuttaa myös turvallisuuteen ja valvontaan,
- + helppo vaikuttaa kuvanlaatuun mikäli se voi yksityisyyden suojan kannalta relevanttia (Kasvoja ei tarvitsisi tunnistaa, mutta jos hahmoista näkisi onko kaverit paikalla, se olisi kaiketi ok.)

Kamera kannattaisi asentaa melko ylös näkymän kattavuuden (ja ehkä yksityisyydenkin) vuoksi ja samalla eliminoituisi marginaalinen mahdollisuus (kameran) vandali-sointiin. Onko teillä ollut puheissa näitä? Kuinka todennäköisenä pidätte näiden jonkinlaista toteuttamista? Millaisia tekijöitä ja perusteita on vaikuttamassa päätöksinne näistä?

Ps. Muutama omenapuu rannalle tai sen itäpuolelle voisi olla myös hyvä idea!

- Tiedottamista ja organisaation selvyttä. Tuntuu että nyt on perkeleesti kaikkea hajallaan eikä mistään tiedoteta kunnolla.
- Yksi selkeä sivusto, josta löytyy kootusti kaikki. Siitä voi olla linkkiä eteenpäin. Mutta nyt on vaan linkkejä, jotka pitäisi itse keksiä.
- Tampere on suhteellisen pieni kaupunki, vahvuutemme voisi olla entistä enemmän yhteistyön tekeminen. Kun tuntee ihmiset, yhteistyötä on helpompi tehdä. -> tapahtuma/ markkinointi- ihmiset get together
- Kongressimatkailu on omansa laista eivätkä kaikki tämän kyselyn kysymykset ole relevantteja. Emme ole ammattimaisia kokoaikaisia tapahtumajärjestäjiä vaan meille ne ovat kertaluonteisia tapahtumia. Emme siis seuraile erilaisia visit-sivuja jatkuvasti vaan tarvitsemme räätälöityä apua silloin kun tarve tulee.
- Monipuolista, tehokasta, informatiivista ja selkeää viestintää yhden brändin alla useammassa eri kanavassa.
- Toivon viestin selkeyttä ja aktiivista otetta sekä sidosryhmäkentän toiminnan vahvaa tuntemista.
- Kaikki mikä liittyy lentoliikenteen kehittämiseen ja lentoaseman alueen toimintaan.
- - nettisivuille todella konkreettiset tiedot mitä kukakin toimistossa tekee; mitkä ovat kenenkin vastuut, että voi heti löytää oikean henkilön (muuten vastuuta pallotellaan ja kaikki aika menee oikean ihmisen löytämiseen ja mitään ei tapahdu)
- henkilökohtaiset kontaktoinnit, eli email ja vielä parempi puhelu tai tekstiviesti on ihan paras kommunikoinnin väline (älkää luottako liikaa uutiskirjeisiin tai varsinkaan tietoihin nettisivuilla; niistä kyllä voi löytää materiaalit hädässä, mutta jos haluatte jonkun ihmisen/yrityksen/tahon mukaan johonkin projektiin, hankkeeseen tai kampanjaan, soitto on ihan paras tapa hoitaa viesti.
- Joskus oli loistava lista tulevista konferensseista/messuista ym tapahtumista jotka selkeästi toivat asiakkaita kaupunkiin (ravintoloihin). Sitten kyseinen tapahtumakalenteri meni Aamulehdelle, eikä siitä ollut enää mitään hyötyä koska se on kuluttajille. Eli ravintolat kaipaisivat tietoa koska kaupungissa on esim. 400 lääkäriä etsimässä tiistai illalle ruokapaikkaa... jne...
- Tieto tulevista tapahtumista hyvissä ajoin etukäteen, myös sidosryhmien tapahtumista ja yhteistyömahdollisuuksista olisi mielenkiintoista saada lisätietoa.
- Tietoa meille siitä, missä meillä on mahdollisuus tiedottaa toiminnastamme.
- Nettisivujen on oltava kunnossa! Ja säännölliset, muttei liian useat, muistutukset niiden olemassaolosta.
- Muistakaa, kaikilla ei ole nettiä käytössä. Varsinkaan ikäntyneemmillä. Tietoa tarvitaan muutakin kautta.
- Sidoryhmäkeskustelut olisivat ensiarvoisen tärkeitä, kuitenkin niin, että sidoryhmiä hieman luokiteltaisiin samantyyppisiin ryhmiin (ei sillä, etteikö ole tärkeää toimi-

alarajojen ylitys, mutta alla perustelu).

Esim. viimeksi järjestetty sidosryhmätilaisuus oli siitä hieman haastava, että kysytään sisällöllisiä kysymyksiä ihmisiltä, joilla ei ole välttämättä mitään hajua matkailusta, vaan kaikki perustuu mutuihin tai omaan kokemukseen. Näiltä ihmisiltä voidaan kyllä kysyä organisatorisia ym. kysymyksiä, mutta matkailusisällöistä ja -markkinoinnista kysyttäessä kaikkien mielipide ei valitettavasti ole samanarvoinen.

- Toivoisin, että huomioisitte pienet yritykset omana ryhmänä erillään muista kaupallisista toimijoista esim. suuri kello- tai koruliikeketju vs. Kalevan Kello. Markkinointi- ja vaikutusmahdollisuudet ovat aivan toiset.

- Toivon, että annettava tieto, mm. tilastot ja luvut, ovat luotettavia ja tarkistettuja, jotta voimme käyttää niitä edelleen omassa myynnissämme/tiedotuksessamme. Että tieto tulevista tapahtumista tulee ajoissa etukäteen.

- En tiedä miksi kysely tuli minulle...

- Byrokratiaa pienemmäksi ja kaupungin järjestyssäännöt kilpailukykyisemmäksi kaupunkitasolla. vrt. Helsinki, Seinäjoki jne..

- Viestinnän tulee olla avointa, ennakoivaa/oikea aikaista ja yhdistävää.

- Tsemppiä haasteisiin! Ja hienoa että kysytte mielipiteitä koskien materiaalipankin sisältöjä yms. Nämä aineistot varmasti hyödyntävät toiminnassa.

- Edustan eläkeläisyhdistystä enkä ole huomannut ilmoituksia vanhemmalle väestölle suunnatuista tapahtumista, jos sellaisia on ollutkaan !

- Erialaisten toimijoiden tunnetuksi tekeminen keskenään. Tiedon jakaminen, jottei kaikkien tarvitset keksiä pyörää uudestaan. Tapahtumien tietojen helpompi löydettävyys.

- Hei! Minua kiinnostaa teidän näkemys huviloiden laatuvaatimuksista joita voisimme esim. Aasialaisille tarjota. Muukin mahdollinen yhteistyö markkinoinnissa kiinnostaa. Me selvitämme parhaillaan Ylöjärven kanssa rakennuslupiamme. Käyn parhaillaan laatutoni koulutusta.

- Uudet muutokset kuulostavat lupaavilta, jäämme innolla kuulolle!

- Tuumasta toimeen kiitos!

- Tietoa mitä suunnitellaan tapahtuvaksi muutaman vuoden säteellä. Siis isot tapahtumat ja konferenssit. Miten markkinoidaan ja onko siinä yhteistyötä. miten kehitetään matkailumarkkinoita? mihin suunnataan markkinointipanostuksia.

- Selkeämpi tarjonta yhteistyömahdollisuuksista (mielellään vain yhdet isot sivut, some-kanavia voi olla useita) yhteystietoineen vastuualueittain helposti löydettävissä ja seudullisen tavoitteen kirkastaminen ymmärrettäväksi saivat kiinnostamaan yhteistyöstä jatkossa.

- Mikä on Visit Tampere Oy sidosryhmä strategia eli mitkä olemassa olevat tahot kytkeytyvät tai halutaan mukaan?

- Viestintä on aika hajallaan. Kanavia on runsaasti ja nimiä vilisee. Kokonaisuus ei hahmotu satunnaiselle kävijälle.

- Emme hyödy mitään Visit Tampereesta vaikka Orivesi maksaa vuosittain aika paljon palvelusta, edelleenkin meillä ei ole toimivia tunnuksia palveluun emmekä koskaan ole saaneet mitään hyötyä ko palvelusta.

- Kyselystä tuli vaikutelma että toiminta tulee jatkumaan kovin yksisuuntaisena.

Kumppanuus tarkoittaa normaalisti että kumppanit tekevät ja päättävät yhdessä: miten hallituksen jäsenet valitaan? Mitkä tahot osallistuvat matkailustrategioiden ja -panostusten suunnitteluun? Miten kerätään tietoa/toiveita kentältä? Kauppakamarin matkailuvaliokunta ei edusta kovin suurta osaa Pirkanmaan matkailutoimijoista

- eos

- Aito kohtaaminen kasvokkain on tehokas tapa toimia. Matkailun kehittäminen vaatii paljon myös "jalkatyötä"

Toiminnalla on oltava kasvot ja selkeä toimintakulttuuri

- Kehitämme matkailuyhdistystä, joka on juuri rekisteröity. Yhdistyksen nimi in Tavastia Lakeland ja sen kohdealue on Pirkanmaan, Kanta-Hämeen ja Päijänteen välisen järvialueen luontomatkailu. Katso www.tavastialakeland.fi.

Uusi Visit Tampere voisi mieluusti tulla jäseneksi yhdistykseen. Tulemme mielellämme esittelemään asiaa Teille.

- Teillä oli edelläolevissa niin paljon hyviä "ranskalaisia viivoja", että on aika mahdollonta vaalita niistä aina joitain asioita, kun kaikki omalla tavallaan olivat tärkeitä ja toteuttamisen arvoisia.
- En osaa sanoa tässä vaiheessa.
- Kiitos tähän astisesta, moni asia on tosi hyvin jo nyt! Toivoisin, että jatkossa Muumimuseon markkinoinnin yhteydessä otettaisiin huomioon Tampereen muut vetovoimaiset kohteet. Yksin museo ei voi riittää syyksi tulla Tampereelle.
- Onnea kaikille teille hyvälle tyypeille yhdistymisen johdosta! Hyvä tästä tulee:).
- Yksi tuttu henkilö kontaktina. Tämä henkilö olisi hyvä tavata kasvotusten ainakin kerran.
- Yhteys henkilöiden nimeäminen suurimpien toimijoiden kanssa, keneen ollaan ensisijaisesti yhteydessä uusissa, tulevilla asioissa.
- Enemmän näkyvyyttä gallerioille.
- Olkaa enemmän mahdollistaja ja jättäkää toteutukset meille yrittäjille!
- Kerran vuodessa nähdä porukka/ja TeitäKIITOS!
- Pienen toimijan näkökulmasta nostoja vaikka yhdessä muiden pienten toimijoiden kanssa. Esimerkiksi, jos markkinointibudjettia ei ole paljoa käytettävissä.
- Lyhyet yksinkertaiset viestit
- Viestintävälaineitä, joihin voimme "hypätä mukaan", esim. julkaisut, messut, road showt jne... Yritysten aktivointi myös pienempien ja vähemmän tunnettujen osalta. Viisit Tampereen laajentaminen aidosti Visit Tampereen Seutu.
- yhdistymisen toivoisin selkeyttävän koko ajatusta Tampereen matkailumarkkinoinnista. Meillä on valtava vetovoimatekijä potentiaali mutta tiedotus ja tarjonta on jotenkin "sirpaleista". Ulkopuolelta tulevalle pitäisi louda selkeä mielikuva mitä täällä voi tehdä ja kokea ja keskittää markkinointi muutamiin juttuihin, esim. ruoka, nähtävyydet, luonto, historia jne.
- Meillä Tampereen Pallo-Veikoissa järjestetään 2 suurta juniorijalkapalloturnausta vuodessa. Olisin kiinnostunut mahdollisista yhteistyökuvioista tällä saralla.
- Vähän tuntuu, että on puurot ja vellit sekaisin, kun kaikessa ollaan mukana.
- Tiedottamisessa pitää huomioida eri ikäiset ihmiset. Ikäihmisiä on paljon ja he ovat aktiivisia, mutta eivät välttämättä ehdi olla netissä ym. Eikä pelkästään iän mukaan vaan eri tahojen mukaista viestintää ja myös maksuttomia mahdollisuuksia.
- Viestinnässä tärkeä kertoa sidosryhmille myös mitä on tehty, saavutettu, millaista palautetta matkailijoilta on tullut. Eli raportointia tulovaikutuksista, kampanjoiden tuloksista, matkailijamäärien kasvusta jne.
- Viestinnän tulisi olla kohdennettua. Ei turhia viestiä väärille kohderyhmille. Selvitys ennen viestintää, millaista mikäkin taho tarvitsee.
- Toivon tietoa ajankohtaisista asioista sekä tukea Tampereella tapahtuviin vierailuihin.
- Selkeät verkkosivut yhteystietoineen ovat tärkein perusta.
- Jos kanavia ja sivustoja on liikaa, viestintä menee hajanaiseksi ja sekavaksi. On vaikea ymmärtää esim visit Tampereen ja Tampere all brightin ero, mielestäni syövät toisiaan. Lisäksi Tampereella on valtavasti oppilaitoksia ym, jotka järjestävät paitsi huipputapahtumia, voisivat olla myös paikallisille ohjelmanjärjestäjille hyviä yhteistyökumppaneita esim. tekemässä harjoittelujaan tai muita opintojuttujaan tapahtumissa. Tätä kanavaa pitäisi vahvistaa ja esim Tamkiin, Ahlmaniin jne luoda joku vapaaehtoisakki, jossa innokkaat opiskelijat voisivat olla mukana ja josta voisi "rekrytä" vaikka promoajia tapahtumalleen tms
- Kaupungin ylläpitämät matkailun markkinointisivut ovat keskittyneet pelkästään kaupungin omien tapahtumien markkinointiin tai joihinkin suur tapahtumiin. Esim. tapahtumatoimisto on ollut suuri pettymys pienen yhdistyksen yhteistyön kannalta ja yksittäisen ihmisen kannalta, joka etsii kaupungista kiehtovia tapahtumia. Toivoisin, että Visit Tampere ottaisi käyttöön asiakaslähtöisen toimintatavan, jos ymmärrätte, mitä se voisi tarkoittaa. Kaupungissa on vilkas kulttuuritarjonta, josta ei saa tietoa muuten kuin ko. yhdistyksen tai paikan omilta sivuilta eikä ihan joka paikkaan voi tai kykene kirjautumaan tai tykkäämään.
- Tärkeitä pysyä juonessa mukana!

- Henkilömäärä, tarkoitetaanko palkattua henkilömäärää vai koko jäsenistön määrää? Jos jäsenistön, on se reilut 2200.
- Nuiva asenne epäkaupallisia, vaikka hyvin suuriakin toimijoita kohtaan, on ikävää. Yhdistyskin voi tuoda yrityksille paljon bisnestä, matkailijoita, ravintoloiden ja hotellien asiakkaita, yms. On ikävää että meitä näin aktiivisesti vihataan.
- Säännöllisyyttä, tietoa myös kehitteillä olevista asioista, vaikutusmahdollisuuksia
- Hienoa, että yhteistyö tiivistyy!
- Visit Tampereen nettisivuilta on vaikea löytää yhteystietoja. Ihmisiä, tehtäviä ja sähköpostiosoitteita heille.
- Toivon, että Pirkanmaan kaikki kunnat pidetään viestinnässä mukana riippumatta siitä, millaista yhteistyötä heidän kanssaan on ehkä tehty nyt tai ennen. Myös pienet kunnat ovat kiinnostuneita yhteistyöstä ja tulevista kampanjoista.
- Vinkkejä, kun esimerkiksi halutaan näyttää vierailevalle ryhmälle Tamperetta.
- Jopa tämä kysely kertoi paljon tuotetuista palveluista, joita ei vain osaa käyttää. Parhaita keinoja yhteistyöhön olisi kuitenkin samojen tai likiliippavien alojen ideointipäivät, millä tapahtumia voitaisiin tehdä paremmin ja jopa luoda kokonaan uusia. Lisäksi voisi olla yksi, jossa eri alojen tekijät oikeasti kohtaisivat ja tekisivät yhteistyötä johdetusti. Sähköpostia tulee tällä hetkellä ihan julmetusti ja sosiaalisen median syötteitä todella paljon eli ajan ottaminen suunnitteluun on todella haastavaa niiden kanssa - ne on varsin helppo deletoida tai rullata eteenpäin.
- Toivon ympäristökuntien huomioimista, ettei ole vain Tamperekeskeistä.
- Yhtenäinen raikas ilme on tarpeen. Tuodaan esille facilitateettien lisäksi mutkatonta ja mukavaa tamperelaista mentaliteettia ja luontoa - kyä järjestyy tampereella nääs - eli ihmiset ja maisemat myös mukaan markkinointiin. Asiakkaan näkökulmasta palvelukokonaisuudet tulisi olla helppo ostaa. Tähän kannattaa satsata. Monelle ulkomaiselle ja kotimaisellekin matkaajalle riittää päivän aktiviteetti eli aamusta hotellilta lähtö ja illaksi paluu. Näin jo saataisiin majoitusvuorokausia lisää ja vaihtoehtoja yhdistelemällä useitakin. Itse koen sidosryhmiksi myös kaupungin yritykset laajemmin. Nyt mukana oli ravintolat ja majoittajat.
- Kiinalaisia vieraita nykyään paljon. Ohjelmatarjontaa.
- Verkottumista, näkyvyyttä ja tietoisuutta tulisi lisätä kaikkienensa eri osapuolten välillä.
- Hyvä kysely!
- Palautteeni on ensiarvoisen tärkeää. Olkaa siis hyvät.

Liite 5 . Haastattelurunko

Mitä työtehtäviisi kuului aiemmassa organisaatiossasi?

Mitkä ovat mielestäsi sidosryhmäviestinnän suurimpia haasteita?

Millaisia potentiaalisia haasteita näet organisaation sidosryhmäviestinnässä?

Mikä olisi järkevä tapa resursoida viestintä?

Mikä on viestinnän arvo yrityksen strategialle / strategiassa? Pitääkö olla selkeä viestintä-strategia/aikataulu?

Yhteiseen pesään on kannettu valtava määrä nettisivuja ja some-kanavia. Miten sinä järjestäisit ”sotkun”?

Millainen maine muilla mielestäsi on?

Miten viestintä vaikuttaa meidän maineeseen? Vaikuttaako?

Onko eri organisaatioista tulleiden välillä mustasukkaisuutta esimerkiksi sidosryhmiin, kanaviin, tekemisen sisältöön liittyen?

Miltä sinusta tuntuu? Onnistutaanko?