

Jukka Korhonen

**ULKOINEN LIKETOIMINTATIEDON HALLINTA
MIELIKUVIEN JA MAINEEN TALOUDESSA**



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO
TIETOJENKÄSITTELYTIEDEIDEN LAITOS
2012

TIIVISTELMÄ

Korhonen, Jukka Matti Tapani

Ulkoinen liiketoimintatiedon hallinta mielikuvien ja maineen taloudessa.

Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, 2012, 86 s.

Tietojärjestelmätiede, pro gradu -tutkielma

Ohjaaja: Heikkilä, Jukka

Liiketoimintatiedon hallinta eli business intelligence on systemaattista organisaation ulkoisiin ja sisäisiin tietovarantoihin kohdistuvaa toimintaa. Sen tarkoituksena on auttaa organisaation toimintaa parantamalla relevantin tiedon määrittämistä, tallentamista ja siirtämistä tietoa tarvitseville työntekijäryhmille, sekä tiedon tulkitsemista. Sisäiset tietovarannot ovat lähinnä organisaation hallussa olevia tietovarastoja, joiden hyödynnettävyys rajautuu itse organisaatioon. Tässä tutkielmassa puolestaan keskityttiin organisaation ulkoisten tietolähteiden hyödyntämiseen, jotka tulivat helpommin käytettävään muotoon etenkin internetin yleistymisen myötä.

Tässä tutkielmassa selvitettiin ulkoisen liiketoimintatiedon hallinnan hyödynnettävyyttä organisaation maineenhallinnan prosessissa. Jokaisella organisaatiolla on maine, joka muotoutuu organisaation erilaisten sidosryhmien, kuten asiakkaiden mielikuvista. Mielikuvat ja niistä edelleen muotoutuva organisaation maine muokkautuvat mainekohtaamisissa organisaation ja sen sidosryhmien välillä. Kohtaamiset saattavat olla suoria organisaation ja sen sidosryhmien välisiä, tai epäsuoria sidosryhmien välisiä tapahtumia, joita etenkin nykypäivän tekniset ratkaisut, kuten internet mahdollistavat aika- ja paikkariippumattomasti.

Tutkimuksen mukaan organisaatiot joutuvat etsimään merkityksellisiä signaaleja toimintaympäristöstään voidakseen hallita omaa toimintaansa ja julkisuudessa olevaa kuvaansa paremmin. Tutkimuksen kohteena olivat erityisesti luonnonvara- ja energiasektoreilla toimivat organisaatiot, jotka ovat läheisessä yhteydessä julkisen sektorin kanssa. Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena haastattelututkimuksena ja sen tulosten mukaan ulkoisella liiketoimintatiedon hallinnalla on suuri ja jatkuvasti kasvava merkitys organisaatioiden tiedonsaannissa toimintaympäristöstään. Ulkoisesta toimintaympäristöstä, kuten internetistä saatavaa dataa pyritään keräämään, ja siitä saatavaa tietoa pyritään hyödyntämään organisaation maineen hallinnassa ja organisaation muussa strategisessa toiminnassa.

Asiasanat: business intelligence, tietämyksenhallinta, maine, organisaatioviestintä

ABSTRACT

Korhonen, Jukka Matti Tapani

Means and experiences of following brand image in external data sources.

Jyväskylä: University of Jyväskylä, 2012, 86 p.

Information Systems Science, Master's Thesis

Supervisor: Heikkilä, Jukka

Business Intelligence is a systematic method, which consists of internal and external factors. The target is to help companies to define, to save and to move the relevant data within the organization. In addition, the target is to interpret data. Internal factors concentrate for example on corporate databases. However, this thesis concentrates of analyses of external factors, the surroundings of the company. External factors enrich the understanding of the internal factors. Together they are the foundation of strategic planning.

The aim of this thesis is to investigate what methods corporations use to analyze the surrounding world. Especially the target is to investigate how organizations can use data found from surrounding world in their reputation management process. Every company has a reputation, which consists of mental pictures, visions and images. Together these form the corporate reputation in different types of reputation incidences. These reputation incidences may be direct within the organization and the public or indirect between different types of interest groups, where modern communication devises like the internet enable incidences regardless of time and place.

According to the results, organizations must find relevant signals from their operational environment to control their own business processes and public image better. In this thesis the subject was to survey corporations that do business especially in the area of natural resources and energy sector. These corporations have also close relationships with the public sector of Finland. The results show that external factors have more and more importance within companies and the role of the data analyzed from the operational environment is continuously rising.

Keywords: business intelligence, corporate reputation, organization communications

KUVIOT

KUVIO 1 LIIKETOIMINTATIEDON JAKAUTUMINEN ULKOISEEN JA SISÄISEEN OSAAN. (SOVELTAEN PAGELS-FICK, 1999, s. 21).....	15
KUVIO 2 INFORMAATION MERKITYS ERI PÄÄTÖKSENTEON TASOILLA. (UUSI-RAUVA, 1994, s. 6).....	16
KUVIO 3 INFORMAATION HALLINNAN MUODOT. (SOVELTAEN CHOO, 2002).....	18
KUVIO 4 LIIKETOIMINTATIEDON HALLINNAN SYKLI (KOSKINEN, PIRTTIMÄKI & HANNULA, 2005, s. 4).....	20
KUVIO 5 IDENTITEETIN, IMAGON JA MAINEEN VÄLINEN SUHDE. (SOVELTAEN JOKINEN, SIVU & KOLJONEN, 2010, s. 17).....	29
KUVIO 6 MAINEAREENAN MALLI, JOSSA ORGANISAATIO JA YLEISÖ KOHTAAVAT. (AULA & MANTERE, 2005, s. 181).....	35

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ.....	2
ABSTRACT.....	3
KUVIOT.....	4
SISÄLLYS.....	5
1 JOHDANTO.....	7
1.1 Tutkimustehtävät.....	9
1.2 Työn rakenne.....	10
2 LIIKETOIMINTATIEDON HALLINTA.....	11
2.1 Liiketoimintatiedon hallinnan taustaa.....	12
2.2 Liiketoimintatiedon hallinnan määritelmästä.....	12
2.2.1 Sisäinen ja ulkoinen liiketoimintatiedon hallinta.....	14
2.2.2 Sijoittuminen muiden käsitteiden kanssa.....	16
2.3 Liiketoimintatiedon hallinta systemaattisena prosessina.....	19
2.4 Ulkoisen liiketoimintatiedon hallinnan kehittäminen.....	21
3 MIELIKUVISTA ORGANISAATION MAINEESEEN JA MAINEENHALLINTAAN.....	23
3.1 Maine, imago ja identiteetti.....	24
3.1.1 Maine.....	24
3.1.2 Imago.....	26
3.1.3 Identiteetti.....	28
3.2 Maineen muodostuminen ja sen hallinta.....	30
3.2.1 Strategia maineenhallinnan perustana.....	32
3.2.2 Viestintä maineenhallinnassa.....	33
3.2.3 Organisaation maineen muodostuminen tarinoista.....	34
3.3 Verkkoympäristö maineen rakentumisessa.....	35
3.3.1 Maineenhallinta verkossa.....	37
3.3.2 Sosiaalinen media.....	39
4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	42
4.1 Tutkimusmenetelmät.....	42
4.2 Tutkimuksen kohteet.....	44
4.3 Aineiston keruu.....	44
4.4 Tutkimuksen arviointia.....	46

5	TUTKIMUSTULOKSET	48
5.1	Ulkoinen liiketoimintatiedon hallinta.....	48
5.1.1	Liiketoimintatiedon hallinnan systemaattisuus.....	48
5.1.2	Toiminnan organisointi.....	51
5.1.3	Tietotarpeiden täyttäminen ja toiminnan tuottamat hyödyt	54
5.2	Maineenhallinta ja viestintä	59
5.2.1	Organisaation maine	59
5.2.2	Maineenhallinta organisaatiossa	62
5.2.3	Vuorovaikutuksellinen viestintä	66
5.3	Tulevaisuuden suuntaviivoja	70
5.4	Haastatteluiden pohdinta	72
5.4.1	Ulkoinen liiketoimintatiedon hallinta ja maine	73
5.4.2	Toimintaympäristöstä tulevien signaalien analysointi ja organisaation tietotarpeet	74
5.4.3	Vaikutukset organisaation toimintaan.....	76
6	POHDINTA.....	78
	LÄHTEET	81
	LIITE 1 TUTKIMUSHAASTATTELU	85

1 Johdanto

Internetin yleistymisen myötä käytettävissä olevan tiedon määrä on moninkertaistunut ja samalla tiedon merkitys liiketoiminnassa on kasvanut merkittävästi. Tiedon saaminen lähes viiveettä maapallon puolelta toiselle sitoo organisaatiot yhteen dynaamisiksi kokonaisuuksiksi, joissa ne tietävät toistensa liikkeistä ja voivat reagoida tapahtuviin muutoksiin nopeasti. Samalla tiedon globalistuksessa, organisaatioilla on mahdollisuus saada haltuunsa valtaisia määriä tietoa, josta läheskään kaikki ei ole hyödyllistä niiden toiminnalle. Moni organisaatio kärsiikin tietotulvasta, tietoa on saatavilla enemmän, kuin sitä pystytään käsittelemään. Organisaatioiden päätöksentekijät eivät tarvitse kaikkea käsillä olevaa tietoa, vaan ainoastaan organisaation toiminnan kannalta tärkeää, paikkansa pitävää ja ajantasaista tietoa. Haasteena onkin nykyään seuloa valtavasta tietomassasta oleellinen ja hyödyllinen tieto (Koskinen, Pirttimäki & Hannula, 2005). Muutos on tapahtumassa myös siinä, kuinka aineellisen pääoman aikakaudelta ollaan siirtymässä aineettoman pääoman aikakaudelle ja tiedosta on tullut yritysten yksi merkittävimmistä menestystekijöistä. Voidaankin todeta, että nykyisessä kilpaillussa liiketoimintaympäristössä kilpailukykyä voidaan hakea tiedon avulla. Erityisesti yritysten ulkoisessa toimintaympäristössä olevasta tiedosta on tullut yksi tärkeimmistä menestymisen tekijöistä (Halonen & Hannula, 2007).

Internet on tuonut mukanaan liiketoiminnan nopean muutoksen, yritysten on reagoitava markkinoiden muutoksiin yhä nopeammin pärjätäkseen kilpailussa. Jotta yritys pystyisi tekemään oikeita ratkaisuja nopeammin, sen on varmistuttava oikean ja laadultaan riittävän tiedon saannista, tiedon hyvästä käytettävyydestä, sekä tiedon tehokkaasta käytöstä (Halonen & Hannula, 2007). Business intelligence eli liiketoimintatiedon hallinta on systemaattista toimintaa, jonka avulla päätöksentekijöille pyritään antamaan käyttökelpoista tietoa erilaisiin organisaatiota koskeviin valintatilanteisiin. Liiketoimintatiedon hallinta pyrkii auttamaan päätöksentekijöitä tunnistamaan tilanteita, jotka vaativat nopeita päätöksiä ja tuottamaan tällöin organisaation tarvitsemää relevanttia informaatiota. Päätöksenteon mahdollisuuksien parantaminen ja reagointi oikeaan aikaan ovatkin kasvattaneet merkitystään nykyaikana, kun nopeat tietoli-

kenneyhteydet mahdollistavat informaation joustavan kulun. (Koskinen ym., 2005). Internetin voima on siinä, että sieltä löytyvä data tarjoaa organisaatiolle laajemman ja syvällisemmän kuvan markkinoista, jopa sen kilpailijoista ja organisaatiosta itsestään. Ulkoisen liiketoimintatiedon hallinnan välineillä organisaatiot voivatkin analysoida omaa toimintaympäristöään ja sen muutoksia laajasti, sekä reagoida toimintaympäristössä tapahtuviin muutoksiin jo ennalta seurannan tuottaman tiedon avulla (Rappaport, 2010a).

Myös perinteisen median malli on muuttunut. Siinä missä vielä muutama vuosikymmen sitten julkaisutoiminta oli keskittynyttä mediatalojen haltuun, voi nykyään kuka tahansa julkaista mielipiteitään erilaisista tuotteista, palveluista ja organisaatioista helposti internetissä. Mielipidekirjoitukset ja erilaiset julkaisut leviävät verkossa huimalla nopeudella, ja niiden laaja leviäminen tuo haasteita organisaatioiden maineenhallinnalle. Organisaatioiden on jatkuvasti tiedettävä, mitä niistä sanotaan erilaisissa verkkokeskusteluissa tiedostaakseen maineen todellisuuden. Sillä mitä on sanottu blogeissa, foorumeissa tai keskustelupalstoilla, voi olla salamannopea vaikutus organisaation toimintaan (Cai, Spangler, Chen & Zhang, 2008). Kaikkien liiketoimintaa tekevien pitäisi siis olla valmistautuneet toimimaan, mikäli verkosta tulevat signaalit näyttävät vahingoittavan omaa mainetta, tai vaativat muuten toimenpiteitä organisaatiolta. Valmius pitää olla nimenomaan negatiivisiin verkkokeskusteluihin reagoimiseen mahdollisimman tehokkaasti ja suunnitelmallisesti, sillä verkko on yhä useammalle ensisijainen paikka etsiä tietoa omien mielikuvien muodostamisen pohjaksi (Moya, Kudama, Cabo & Llavori, 2011).

Painopistealue onkin siirtynyt mielikuvien tuottamisessa organisaatiolta ja perinteisiltä mediataloilta yleisöjen, eli tavallisten käyttäjien suuntaan. Organisaation sidosryhmät voivat päättää suosioon nousevista tuotteista ja palveluista jo laajemmin, kuin organisaation muodostamat tiedotteet ja markkinointikampanjat. Verkkokeskustelut eivät kuitenkaan rajoitu ainoastaan yksittäisiin tuotteisiin tai palveluihin, vaan koskettavat yhä laajemmin kokonaisia yrityksiä ja organisaatioita, sekä laajimmillaan kokonaisia toimialoja. Näin mielikuvat organisaatioista ja näiden toimialoista rakentuvat erilaisista keskusteluista, nykyisin lähes aika- ja paikkariippumattomasti erilaisilla verkon keskustelupalstoilla.

Tämän tutkimuksen mukaan monissa organisaatioissa mielikuvien muodostumisen siirtyminen verkkoon on jo huomattu, ja verkon merkitys organisaation viestinnän välineenä on kasvanut. Siirtyminen verkkoympäristöön luo kuitenkin paineita myös organisaation maineelle ja maineen hallinnalle. Enää ei eletä tilanteessa, jossa organisaatioviestintää toteutetaan organisaatioista asiakkaalle päin, vaan ollaan siirtymässä keskustelemaan viestintäkulttuuriin asiakkaan kanssa. Organisaatio voi julkaista viestejään omia kanaviaan pitkin, mutta asiakkaiden luomat verkkokeskustelut ovat usein erilaisissa sosiaalisen median palveluissa, joita organisaatioiden pitää seurata tiedostaakseen maineelle muodostuvia uhkia. Tutkimuksen mukaan ulkoisen liiketoimintatiedon hallinnan välineillä tehty seuranta auttaa organisaatioita muutenkin toimintaympäristössä tapahtuvien muutosten analysoinnissa, uusien nousevien trendien tunnistamisessa sekä oman toimintansa kehittämässä. Juuri tällaisia tiedon seulomi-

seen liittyviä mahdollisuuksia liiketoimintatiedon hallinnan välineet ovat luoneet organisaatioille, mutta etenkin kehittyneempää analysoinnin teknologiaa kaivattaisiin jatkuvassa tietotulvassa, sillä suurellakaan tietomäärällä ei ole vaikutusta organisaation toimintaan, mikäli tietoa ei osata tulkita oikein.

1.1 Tutkimustehtävät

Tässä tutkielmassa keskitytään organisaatioon itseensä, ja kuinka verkosta ulkoisen liiketoimintatiedon hallinnan työkaluilla löytyvä mainetieto vaikuttaa sen toimintaan. Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää ulkoisen liiketoimintatiedon hallinnan työkalujen käyttöä organisaation toiminnan tukena erityisesti organisaatioiden maineenhallinnan prosessissa, sekä tutkia organisaatiosta ja sen maineesta kerrottuja tarinoita. Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää erilaisten organisaatiota koskevien mielikuvien ilmeneminen, ja kuinka verkossa olevia kirjoituksia voidaan seurata ja kuinka kerättyä tietoa voidaan hyödyntää organisaatioiden oman toiminnan tukena. Tutkimus toteutettiin haastattelututkimuksena kuudelle suomalaiselle organisaatiolle, jotka toimivat energia-, luonnonvara-, sekä julkisen hallinnon aloilla.

Tämän tutkimuksen tutkimuskysymyksiä ovat:

- Kuinka organisaatiot voivat hyödyntää liiketoimintatiedon hallinnan työkaluja tutkiessaan omaa mainettaan?
- Kuinka organisaatiot analysoivat toimintaympäristöstä tulevia signaaleja ja millaisia tietotarpeita niillä on?
- Millaisia vaikutuksia sidosryhmien ilmaisemilla mielikuvilla on organisaation toimintaan?

Käytän työssäni yleisesti ulkoisen liiketoimintatiedon käsitettä. Tässä työssä keskitytään ulkoisen liiketoimintatiedon käsitteessä lähinnä internetiin tiedon lähteenä. Laajemmalti käsitettynä ulkoista liiketoimintatietoa ovat kaikki organisaation ulkopuolelta olevat tietolähteet, mutta aiheen rajauksen kannalta työssä on syytä keskittyä lähinnä internetiin ja internetissä toimiviin medioihin tietolähteenä. Ongelmallisena käsitteenä voidaan pitää myös itse liiketoimintatiedon hallinnan käsitettä (business intelligence), jonka vakiintunut käänös on ollut pitkään epäselvä, eikä liiketoimintatiedon hallinta edelleenkään ole käsitteenä vakiintunut. Lisäksi tässä työssä käsitellään julkista sektoria lähellä olevia organisaatioita, joille osalle organisaation liiketoiminta ja sitä tukeva liiketoimintatiedon hallinta koetaan hieman vieraaksi menetelmäksi. Tutkielmassa ei käydä lävitse liiketoimintatiedon hallinnan teknistä taustaa, vaan tutkielman lähestymistapa on enemmän organisaatioteoreettinen. Erityisesti verkon sentimenttianalyysi ja mielikuvien tulkitseminen koneellisesti ovat nousevia aiheita tieteellisessä kentässä, mutta joihin ei tässä tutkielmassa paneuduta.

Aikaisempaa tutkimusta suoraan samasta aiheesta on hyvin niukasti saatavilla. Liiketoimintatiedon hallintaa on tutkittu Suomessa lähinnä suuryritys-

ten näkökulmasta. Tampereen teknillisen yliopiston tiedonhallinnan laitos on julkaissut tutkimussarjassaan kolme tutkimusta (Pirttimäki & Hannula, 2002; Koskinen ym., 2005; Halonen & Hannula, 2007), joissa on tutkittu liiketoimintatiedon käsitettä ja hyödyntämistä suomalaisissa viidenkymmenen suurimman yrityksen joukossa. Tuoreimmassa tutkimuksessa todetaan, että liiketoimintatiedon hallinnassa painotetaan yhä enemmän ulkoisen kilpailijatiedon merkitystä, sekä omaa toimialaa ja asiakkaita koskevia tietoja, joka on suomalaisessa tieteen kentässä kaikkein lähimpänä tämän tutkimuksen kehystä. Mainesta sen sijaan on julkaistu hyvin paljon tutkimuksia sekä Suomessa että kansainvälisesti. Tässä työssä olen viitannut usein Pekka Aulan tuotantoon, ja varsinkin hänen ja Jouni Heinosen viimeisin kirja, *Maineen uusi aalto* (2011) on toiminut mainetta koskevissa luvuissa hyvänä lähteenä. Varsin hyviä tämän tutkimuksen aiheeseen liittyviä tutkimuksia on tehty sen sijaan Ruotsissa, jossa maineen ja brändien tutkimisella on pitkä historia. Esimerkiksi Sörensen ja Anderssen (2007) tutkivat opinnäytetyössään, kuinka ulkoista liiketoimintatietoa voidaan hyödyntää trendien mittaamisessa ja yrityksen omien tuotteiden kehitystyössä. Kohdeorganisaatioina heillä olivat ruotsalaiset elintarvikealalla toimivat yritykset.

1.2 Työn rakenne

Luvuissa kaksi ja kolme esitellään tutkimuksen teoreettinen tausta, joka aloitetaan liiketoimintatiedon hallinnasta, sen määritelmästä ja käyttötarkoituksesta luvussa kaksi. Luvussa erotellaan myös ulkoinen ja sisäinen liiketoimintatiedon hallinta, joka on työn lähestymistavan suhteen oleellista. Näiden lisäksi käsitellään myös, kuinka liiketoimintatiedon hallinta liittyy muiden tiedonhallinnan menetelmien kanssa. Liiketoimintatiedon hallinnasta edetään mielikuvien yhteiskuntaan ja organisaatioiden maineeseen luvussa kolme. Luvussa määritellään, mitä ovat yrityksen maine, imago ja identiteetti, sekä kuinka ne liittyvät toisiinsa. Toisessa aliluvussa tarkastellaan, kuinka maine muodostuu erilaisissa kohtaamisissa. Luvun lopussa kerrotaan liiketoimintatiedon hallinnan työkalujen käytöstä erityisesti organisaatiosta kerrottujen mielikuvien ja mainetiedon yhteydessä. Tutkimuksen toteutus, menetelmät sekä aineisto kuvailaan luvussa neljä, jonka jälkeen siirrytään tutkielman empiiriseen osuuteen ja tutkimustuloksiin luvussa viisi. Viidennen luvun lopussa tehdään päätelmiä työstä ja tarkastellaan tutkimusongelmia tarkemmin. Kuudennessa luvussa tehdään johtopäätöksiä työstä pohdintojen muodossa.

Haluaisin kiittää kaikkia tämän opinnäytetyön tekemisessä mukana olleita, erityisesti kaikkia haastatteluihin osallistuneita henkilöitä. Kiitokset myös M-Brain Oy:lle, jonka kautta idea työn tarkentamisesta lähti kehittymään.

2 Liiketoimintatiedon hallinta

Teknologian kehittymisen myötä olemassa olevan tiedon määrä on kasvanut valtavasti. Tiedon määrän moninkertaistaminen luo yrityksille haasteen löytää valtavasta tietomassasta yritysten liiketoiminnan kannalta hyödyllinen ja laadukas tieto. Kuitenkaan valtavallakaan tietomäärällä ei ole arvoa, mikäli sitä ei ole jalostettu yrityksen päätöksentekoa paremmin tukevaan muotoon. Yritys, joka pystyy keräämään ja jalostamaan tietoa yrityksen liiketoimintaan liittyväksi ymmärrykseksi ja näkemykseksi, ja pystyy vielä tulkitsemaan ja hyödyntämään sitä, saavuttaa kilpailuetua (Halonen & Hannula, 2007). Liiketoimintatiedon hallinnalla eli business intelligencellä tarkoitetaan systemaattista prosessia, jonka avulla yrityksissä tallennetaan sekä analysoidaan päätöksentekoa tukevaa tietoa yrityksen liiketoiminnasta ja liiketoimintaympäristöstä.

Tiedon määrän jatkuva lisääntyminen kiihtyvällä nopeudella on synnyttänyt uudenlaisia haasteita, kuten tietotulvan hallinta (Chung & Leung, 2007). Organisaatioille paikkansa pitävän, ajantasaisen ja relevantin tiedon saaminen ja jalostaminen päätöksentekoa tukevaan muotoon on tullut yhdeksi kilpailussa pärjäämisen ehdoista (Koskinen ym., 2005). Apuun onkin kehitetty erilaisia liiketoimintatiedon hallintaan kehitettyjä sovelluksia, joiden avulla niiden käyttäjä voi saada valtavan määrän liiketoiminnallisesti hyödynnettävää informaatiota haltuunsa, ja joka on muodostettu erilaisista sisäisistä ja ulkoisista tietolähteistä. Analysoimalla raportteja markkinatrendeistä, uutisartikkeleita, verkkokeskusteluja tai web-sivustoja internetissä, organisaatiot voivat saada haltuunsa liiketoimintatietoa esimerkiksi asiakkaiden toiveista, uusista kilpailijoista ja uusista kilpailevista tuotteista markkinoilla (Park & Song, 2011). Organisaatiot voivat saada myös palautetta omasta toiminnastaan erilaisten organisaatiota koskevien kirjoitelmien muodossa, johon myös tämä tutkielma keskittyy.

2.1 Liiketoimintatiedon hallinnan taustaa

Vuonna 1958 IBM:n tutkija Hans Luhn käytti ensimmäisen kerran termiä business intelligence esitellessään liiketoimintatiedon hallintajärjestelmän. Hänen mukaansa informaatiota syntyy jatkuvasti niin suuria määriä, että automaatio on välttämätön ratkaisu hallita järkevasti informaation kasvavaa määrää. Hän esitteli automaattisen järjestelmän, joka pystyisi abstrahoimaan tietoa dokumenteista, muokkaamaan datan järjelliseen muotoon ja sitten jakamaan tietoa oikeille henkilöille. Hän määritteli business intelligence - järjestelmän tarjoavan relevanttia informaatiota asianosaisille, jotta päätöksentekoprosessia voitaisiin helpottaa teknologian avulla (Luhn, 1958). Luhnin esittämät määritelmät ovatkin siten hyvin lähellä nykyistä käsitystä liiketoimintatiedon hallinnasta.

Luhnin järjestelmästä tuli osa huomattavasti laajempaa tutkimuksen osaluetta, jossa 1960–1970 luvuilla tutkittiin yrityksen päätöksenteon helpottamista erilaisilla tietojärjestelmillä. Ensimmäinen tällainen järjestelmä otettiin Yhdysvalloissa käyttöön vuonna 1962 osana ilmapuolustusjärjestelmää. Myöhemmin 1970-luvulla näitä järjestelmiä alettiin kutsua päätöksentekoa tukeviksi järjestelmiksi (decision support system). Määritelmän mukaan päätöksentekoa tukeva järjestelmä on tietojärjestelmä, joka pohjautuu transaktioita käsitteleviin järjestelmiin, ja joka on vuorovaikutuksessa muiden järjestelmien kanssa tukien yrityksen johtajien ja muiden organisaation työntekijöiden päätöksentekoa. Seuraavina vuosina päätöksenteon tukijärjestelmien merkitys johdon tietojärjestelminä vahvistui tasaisesti. Yrityksille syntyi tarpeita taloudellisen ja tehokkaan yritystiedon hallinnasta sekä analysoinnista, jotta ne pystyisivät paremmin reagoimaan toimintaympäristössään tapahtuviin muutoksiin. Mukaan järjestelmiin tulivat tietovarastot, joihin pystyttiin tallentamaan suuria määriä tietoa. Uudet analysoinnin teknologiat, kuten OLAP mahdollistivat organisaatioiden analysoida tietoja yhä syvemmillä tasolla. Vuonna 1985 Procter & Gamble otti käyttöönsä myyntiin perustuvaa informaatiota keräävän järjestelmän, jonka jälkeen alettiin puhua laajemmalti termistä liiketoimintatiedon hallinta (Power, 2007). Tällöin liiketoimintatiedon hallinta määriteltiin prosessiksi, joka muuttaa datan informaatioksi ja sittemmin oikein käytettynä tietämykseksi (Golfarelli, Rizzi & Cella, 2004). Itse termin business intelligence toi yleiseen käyttöön markkinatutkimusyhtiö Gartner 90-luvun vaihteessa (Lawton, 2006).

Liiketoimintatiedon hallinnan peruserätykset ovat säilyneet jo vuosikymmeniä ensimmäisistä hahmotelmista, mutta vasta viime vuosina tietojärjestelmien ja tekniikan kehittyessä kuvaillun kaltaisia järjestelmiä on pystytty rakentamaan yleisesti organisaatioiden käyttöön.

2.2 Liiketoimintatiedon hallinnan määritelmästä

Englanninkielisellä business intelligencen käsitteellä on dualistinen luonne. Se viittaa itse toimintaan, eli liiketoimintatiedon hallintaan, mutta myös tietämyk-

sen yläpuolella olevaan tietämyksen tasoon. Kontekstista riippuen tämä yläpuolinen taso voidaan määrittää liiketoimintatiedoksi tai ymmärrykseksi. Liiketoimintatiedon ongelma on, että tietoa ei voida loogisesti määrittellä tiedon tasoksi. Ymmärryksen ongelmana puolestaan on, että sana ymmärrys voidaan määrittellä usealla tavalla (Koskinen ym., 2005). Tässä tutkielmassa keskitytään liiketoimintatiedon hallintaan toimintatapana, joten kattavaa käännöstä business intelligencelle tiedon tasolla ei pyritä antamaan. Tutkielmassa käytetään business intelligencesta termiä liiketoimintatiedon hallinta, joka on sisällöltään kattava, sekä yleistynyt käsittämään Suomessa business intelligencen (Pirttimäki & Hannula, 2002).

Liiketoimintatiedon hallinta on erittäin laaja termi, joka esiintyy monissa viiteyhteyksissä. Se ei ole terminäkään kovin vakiintunut (Azvine, Cui, Nauck & Majeed, 2006). Kapeimmillaan se nähdään tunnuslukujen raportointisovelluksena ja laajimmillaan hyvin kokonaisvaltaisena tiedon keruu- ja jalostusprosessina. Jotkut mieltävät sen tiedon raportoimiseksi ja visualisoinniksi (Chung, Chen & Nunamaker, 2005). Jotkut puolestaan sisällyttävät mukaan liiketoiminnan suorituskyvyn mittaamisen (Pirttimäki & Hannula, 2002). Tietokantayritykset puolestaan painottavat tiedon louhinnan merkitystä liiketoimintatiedon hallinnassa. Laajalti ajateltuna se käsittääkin tiedon hankkimisen, tiedon käyttöoikeuksien hallinnan, ymmärtämisen ja analysoinnin (Azvine ym., 2006). Li (2010) määrittelee liiketoimintatiedon hallinnan laajaksi joukoksi sovelluksia ja teknologioita datan keräämiseen, tallentamiseen, analysoimiseen sekä mahdollistaen pääsyn dataan, jotta sitä voitaisiin hyödyntää paremmin informoitujen päätösten tekemisessä. Sen tarkoitus on siten näillä edellytyksillä pystyä muuntamaan organisaation raakadata sille hyödylliseksi liiketoimintatiedoksi. Thierauf (2001) määrittelee sen myös tietoteknisiin metodeihin ja prosesseihin keskittyväksi toiminnaksi, joka pyrkii parantamaan strategisia, taktisia ja operationaalisia päätöksiä hyödyntämällä monesta lähteestä kerättyä dataa, informaatiota ja ymmärrystä, sekä kokemuksia ja oletettavia paikkansa pitävän päätöksentekodynaamiikan ymmärtämisen kehittämiseksi.

Halosen ja Hannulan (2007) mukaan liiketoimintatiedon hallinnalla tarkoitetaan systemaattista prosessia, jonka avulla yrityksissä kerätään, analysoidaan ja hyödynnetään päätöksentekoa tukevaan tietoa organisaation liiketoiminnasta ja liiketoimintaympäristöstä. Toiminnan tavoitteena on tuottaa oikeaa tietoa, oikeaan aikaan, oikeassa muodossa ja oikeille henkilöille. Tämän tiedon tarkoituksena on, että yritys pystyisi tekemään oikeita ja laadukkaita päätöksiä liiketoiminnassaan, mahdollistaen myös proaktiivisen toiminnan. Tiedon tarkoituksena on täten olla tärkeä apuväline päätöksenteon prosessissa, koska nykypäivän dynaamisessa ja jatkuvasti muuttuvassa liiketoimintaympäristössä ei enää pelkkä päätöksentekijän intuitio ja kokemus välttämättä riitä laadukkaiden ja kilpailuetua aikaansaavien päätöksien tekemisessä. Koskinen, Pirttimäki ja Hannula (2005) määrittelevät sen analyttiseksi prosessiksi, joka hyödyntää tietotekniikkaa jalostaessaan useista ulkoisista ja sisäisistä lähteistä kerättyä dataa ja informaatiota käyttökelpoiseksi tiedoksi, ja jonka tarkoitus on tukea nopeiden ja määrätietoisten päätösten tekemistä. Liiketoimintatiedon hallintaan

liittyy myös datan muuntaminen informaatioksi sekä päätöksenteon kannalta hyödyllisen ja relevantin informaation määrittely. Hannula & Pirttimäki (2003) huomauttavat myös, että termin sisälle mahtuu laajasti organisaatioiden toimintaan liittyviä teknologioita. Heidän mukaansa monet yritykset ajattelevat liiketoimintatiedon hallinnan olevan nimenomaan prosessi, joka keskittyy organisaation ympärillä olevan toimintaympäristön monitorointiin.

Yritettäessä muodostaa liiketoimintatiedon hallinnan määritelmä, joka yhdistää edellä mainittuja toisistaan täydentäviä määritelmiä, niistä täytyy löytää yhteiset tekijät. Tässä tutkimuksessa käsitetään liiketoimintatiedon hallinta Hannulan & Pirttimäen (2003) määritelmän mukaan. Heidän mukaansa liiketoimintatiedon hallinta on organisoitu, analyttinen ja systemaattinen prosessi, jota käytetään tiedon hankkimiseen, analysoimiseen ja hyödyntämiseen tietyn liiketoimintaprosessin tukena, ja joka tietotekniikkaa hyödyntäen muuntaa useista sisäisistä ja ulkoisista lähteistä kerättyä dataa informaatioksi ja tiedoksi. Liiketoimintatiedon hallinnan tuella organisaatiot pystyvät selvittämään asiakaidensa ja kilpailijoidensa liikkeitä, kuin myös erilaisia havaintoja ja trendejä ympäristössä. Organisaatiot käyttävät toiminnalla saatua informaatiota ja tietämystä operatiivisen ja strategisen päätöksenteon tukena tehtäessä parempia, nopeampia, ja tietoisempia päätöksiä.

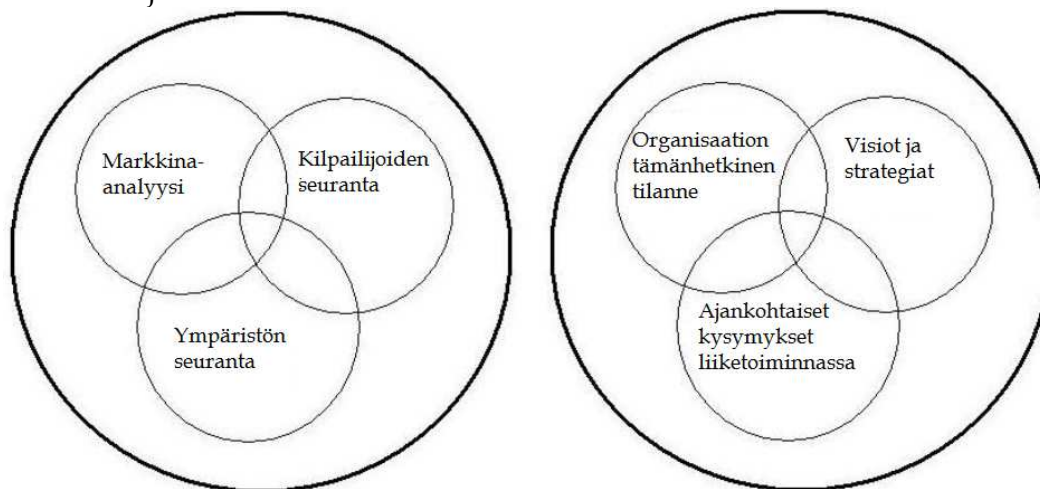
2.2.1 Sisäinen ja ulkoinen liiketoimintatiedon hallinta

Datan analysointi ja siitä tehtävä markkinoiden suunnan ennakointi ennalta määriteltyjen tuotteiden tai palveluiden osalta on jo pitkään ollut menestyvän liiketoiminnan edellytys. Nykypäivän menestyvä yritys tarvitsee tietoa, joka on välittömästi saatavilla, ja joka perustuu reaaliaikaiseen dataan yrityksen toiminnasta. Pitkään markkinoiden suuntaa ovat ennakoineet yrityksen markkinointi- ja rahoitusosastot. Mutta tämä traditio alkaa muuttua. Jatkuvasti muuttuvien markkinoiden takia yritykset eivät voi enää luottaa täysin menneen datan perusteella tehtyyn analyysiin markkinoista. (Azvine ym., 2006).

Perinteisesti liiketoimintatiedon hallinnan tietojärjestelmä on koostunut erilaisista tietovarastoista ja tietokannoista, joihin on tallennettu organisaation käytössä oleva tieto tiettyjen rakenteellisten periaatteiden mukaisesti. Tietovarastot ovat hyvin rakenteellisia ja homogeenisiä, niihin tallennettu tieto noudattaa ennalta määrättyjä periaatteita, jotta tiedon hyödynnettävyys olisi mahdollisimman korkealla tasolla. Myös tietovarastoinnin teknologiat ovat keskittyneet analysoimaan lähinnä organisaatioiden sisäisiä tietovarantoja, jotka sijaitsevat erilaisissa tietokannoissa. Teknologiat eivät kuitenkaan pysty analysoimaan organisaation ulkopuolella olevaa järjestämätöntä tietoa. Esimerkiksi myynnin laskua ei voida täysin selittää organisaation sisältä hankitulla tiedolla, vaan sen ulkopuolella voi olla valtava määrä oleellista tietoa myynnin laskuun liittyen (Moya ym., 2011). Tätä järjestämätöntä tietoa organisaation ulkopuolella on pitkään seurattu ihmisten voimin, joka on kuitenkin muuttunut käytännössä mahdottomaksi toteuttaa datan määrän rajun kasvun myötä. Onkin syntynyt

tarve automaattisille työkaluille, jotka seuloivat organisaation käyttöön tietoa kuluttajien tuottamasta materiaalista (Ziegler & Skubacz, 2006).

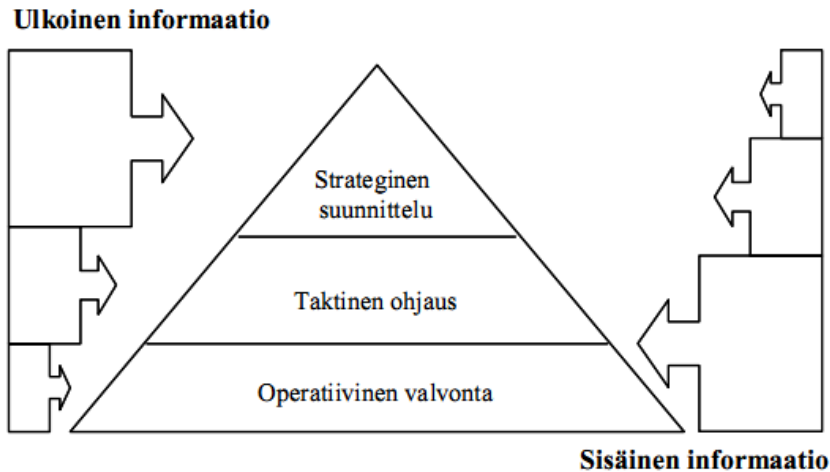
Liiketoimintatiedon hallinta voidaan jakaa karkeasti ottaen kahteen erityyppiseen luokkaan. Nämä luokat ovat kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen tieto (Seppälä & Seppälä, 2004). Kvantitatiivisena puolena on sisäiseen liiketoimintatietoon perustuva, esimerkiksi toiminnanohjausjärjestelmien ja liiketoimintaprosessien tuottamaan dataan perustuva tiedon hallinta yrityksen suorituskyvystä. Kvalitatiivisena puolena on ulkoiseen liiketoimintatietoon perustuva tiedon hallinta, jossa tietoa haetaan organisaation ulkopuolisista tietolähteistä, esimerkiksi internetistä. Ulkoiseen liiketoimintatietoon kuuluvat esimerkiksi kilpailijoista, markkinoista, asiakkaista ja kumppaneista kerättävä tieto (Makkonen, Saurama & Sundberg, 2008). Liiketoimintatiedon jakautumista sisäiseen sekä ulkoiseen havainnollistetaan ensimmäisessä kuviossa (kuvio 1). Vasemmassa ympyrässä on organisaation ulkopuolisen ympäristön seurannan toimintoja, ja oikean puoleisessa ympyrässä on organisaation sisäisen ympäristön seurannan toimintoja.



KUVIO 1 Liiketoimintatiedon jakautuminen ulkoiseen ja sisäiseen osaan. (Soveltaen Pagens-Fick, 1999, s. 21).

Kuten aikaisemmin on todettu, täydellisemmän kuvan hankkimiseen organisaation toimintaympäristöstä ei riitä enää pelkästään organisaation sisäiset tietolähteet, vaan huomioon on otettava sisäisten tietolähteiden lisäksi myös organisaatioiden ulkopuolinen ja jäsentämätön data mukaan toimintaan (Moya ym., 2011). Uusi-Rauva (1994) on jakanut informaatiotarpeet ulkoiseen ja sisäiseen, sekä niiden tarpeet eri päätöksentekotasolla (kuvio 2). Operatiivisella tasolla sisäisen informaation merkitys on huomattavasti suurempi verrattuna ulkoiseen informaatioon. Strategisen suunnittelun tasolla puolestaan ulkoisen informaation merkitys on selkeästi suurempi, kuin sisäisen informaation. Organisaation ulkopuolelta kerätyn tiedon arvoa voidaankin siten pitää etenkin strategisen suunnittelun osalta tärkeänä. Vastaavasti organisaation sisäinen tieto esi-

merkiksi toiminnanohjausjärjestelmistä palvelee etenkin operatiivisella tasolla, kun taas strategisella tasolla sen merkitys on vähäisempää.



KUVIO 2 Informaation merkitys eri päätöksenteon tasoilla. (Uusi-Rauva, 1994, s. 6).

Ulkoisesta liiketoimintatiedon hallinnasta tutkimuksen tarkoituksiin voidaan pitää käyttökelpoisimpina Pirttimäen ja Hannulan (2002) määritelmää, jonka mukaan ulkoinen liiketoimintatiedon hallinta tarkoittaa jatkuvaa ja systemaattista prosessia, jonka tavoitteena on tuottaa ja kommunikoida organisaation ulkoisesta toimintaympäristöstä hyödyllistä ja erityisesti ennakoivaa tietämystä päätöksen teon tueksi. Määritelmä käy hyvin tutkielman viitekehiköön, jossa tutkitaan organisaatioiden ulkopuolelta saatua mainetietoa organisaation toimintaan.

2.2.2 Sijoittuminen muiden käsitteiden kanssa

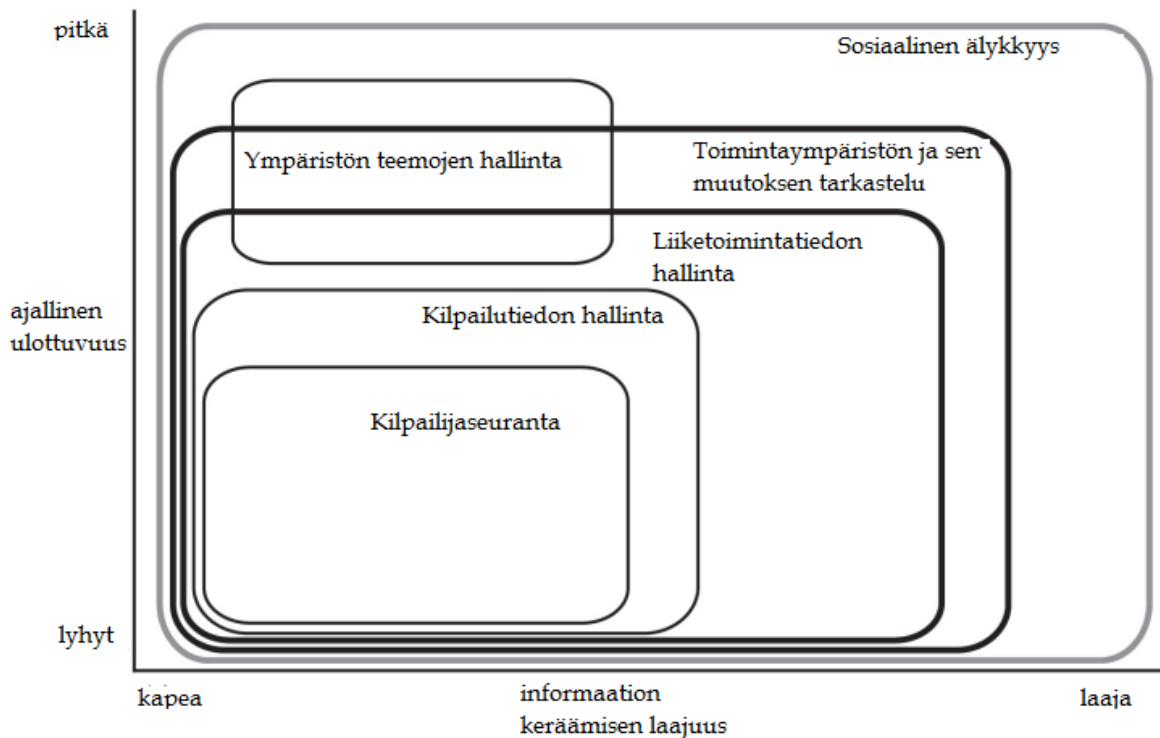
Erilaisia tietämyksenhallinnan termejä on olemassa useita, ja ne risteävät toisiinsa välillä hyvinkin voimakkaasti. Rajoja eri termien ja käsitteiden välille on vaikea asettaa, ja onkin syytä esitellä erilaisia tiedonhallinnan käsitteitä väärinkäsitysten välttämiseksi.

Kilpailijaseuranta (competitor intelligence) määritellään kaikkein suppeimmaksi tiedonhallinnan menetelmäksi. Siinä organisaation ympäristöä havainnoidaan, jotta voidaan tunnistaa kilpailijoiden toiminnassa tapahtuneet muutokset. Kilpailijaseuranta on hyvin spesifi alue, joka keskittyy yhden tai useamman kilpailijan toimintaan, käytöstapoihin ja asenteisiin (Choo, 2002). Kilpailutiedon hallinta (competitive intelligence) on hieman laajempi käsite verrattuna kilpailijaseurantaan. Kilpailutiedon hallinta on liiketoimintatiedon hallinnan tavoin systemaattinen prosessi, jossa kerätään, analysoidaan, ja hallitaan organisaation ulkopuolisesta ympäristöstä saatua tietoa. Siinä tutkitaan kilpailijoiden toiminnan lisäksi myös liiketoimintaympäristön muutoksia tietyillä toimialoilla tai maantieteellisillä toimipaikoilla päätöksentekoa helpottavaan muotoon (Kong, Fu, Zhou, Liu & Cui, 2007). Choo (2002) määrittelee sen myös ana-

lyyttiseksi prosessiksi, joka muuntaa epämääräisen datan kilpailijoista, toimialasta ja markkinatiedosta varteenotettavaksi strategiseksi tietoisuudeksi kilpailijoiden aikomuksista, suorituskyvystä ja asemasta. Hän määrittelee liiketoimintatiedon hallinnan huomattavamasti laajemmaksi käsitteeksi verrattuna kilpailutiedon hallintaan. Myös Koskinen, Pirttimäki, & Hannula (2005) mainitsevat kilpailutiedon hallinnan ja kilpailijaseurannan olevan liiketoimintatiedon hallinnan alatoimintoja. Ne ovat kuitenkin monella tapaa samanlaista toimintaa kuin liiketoimintatiedon hallinta, mutta ovat luonteeltaan hieman kapealaisempia.

Ympäristön teemojen hallinta (issues management) on polveutunut julkisuussuhteiden hoidosta, ja sillä tarkoitetaan organisaation toimintaympäristön tapahtumien seuraamista. Ympäristön teemojen hallinnan tavoitteena on seurata organisaatiota kiinnostavia aihealueita ja ohjata organisaation toimintaa tavoitteiden mukaisesti. Sen tarkoituksena on myös kehittää organisaation menettelytapoja ja sitä tukevia ohjelmia, jotka vaikuttavat organisaation tulevaisuuden toimintaan. Toimintaympäristön ja sen muutoksen tarkastelu (environmental scanning) puolestaan käsittää organisaation kyvyn havainnoida ympäristöään ymmärtääkseen ulkopuolisten tekijöiden vaikutuksen organisaation toimintaan. Sen tarkoituksena on etsiä organisaation toimintaympäristön muutokseen liittyviä signaaleja ja valmistaa organisaatiota tulevaisuuden toimintaympäristöön tarkkailemalla toimintakentän muutoksia. (Choo, 2002).

Sosiaalinen älykkyys (social intelligence) on kaikkein laajin käsite tiedonhankintatavoista ja sisältää yhteiskunnan ja yritysten kyvyt tunnistaa ongelmia, kerätä relevanttia informaatiota näistä ongelmista, ja prosessoida tätä informaatiota niin, että siitä on hyötyä käyttäjilleen. Sen on kuvailtu olevan valtion kyky analysoida tietoa ja toimia sen tiedon avulla kansallisen strategian mukaisesti. Choo (2002). Kuviossa kolme (kuvio 3) havainnollistetaan yleisesti ottaen liiketoimintatiedon hallinnan määritelmää, ja kuinka se sijoittuu muiden organisaation tiedonhallintamenetelmien kanssa.



KUVIO 3 Informaation hallinnan muodot. (Soveltaen Choo, 2002).

Informaation etsimisen ja hyödyntämisen termit menevät usein päällekkäin. Kilpailijaseuranta ja kilpailutiedon hallinta käsittävät paljon samoja asioita, ja niitä käytetäänkin paljon ristiin. Myös liiketoimintatiedon hallintaa ja kilpailutiedon hallintaa käytetään joissakin tapauksissa toisilleen synonyymeinä. Oman lukunsa muodostaa ympäristön teemojen hallinta, joka risteää liiketoimintatiedon hallintaa, toimintaympäristön tarkastelua ja laajimmillaan sosiaalista älykkyyttä riippuen siitä, mitä tavoitteita menetelmällä pyritään saavuttamaan (Choo, 2002). Lisäksi on olemassa tietämyksenhallinta (knowledge management), joka on toimintona erilainen kuin liiketoimintatiedon hallinta, mutta tulee usein esille samassa yhteydessä. Tietämyksenhallinta ei lähesty organisaation ulkopuolisia asioita suoraan, vaan hyödyntämällä organisaatiossa jo olevaa tietoa esimerkiksi markkinoista tai kilpailijoista yleensä. Se on liiketoimintatiedon hallinnasta erillinen toimintonsa, joka usein tähtää sisäisen tiedon hyödyntämiseen organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi sekä sisäisen tiedon jakamisen mahdollistamiseen ja tehostamiseen (Koskinen ym., 2005).

Pohjois-Amerikassa ulkoisen liiketoimintatiedon hallinnasta käytetään yleisesti käsitettä kilpailutiedon hallinta, eli toiminnan tarkoituksena on kilpailija- ja markkinatiedon analysointia päätöksenteon tueksi. Liiketoimintatiedon hallinnan käsitteeseen liittyy Amerikassa lähinnä organisaation operatiivisten järjestelmien sisältämien tietovarantojen analysoiminen, kun Euroopassa puolestaan liiketoimintatiedon hallinnalla tarkoitetaan laajemmin koko organisaation toimintakenttää, sekä sisäistä että ulkoista. Termien käytössä aiheutuu näi-

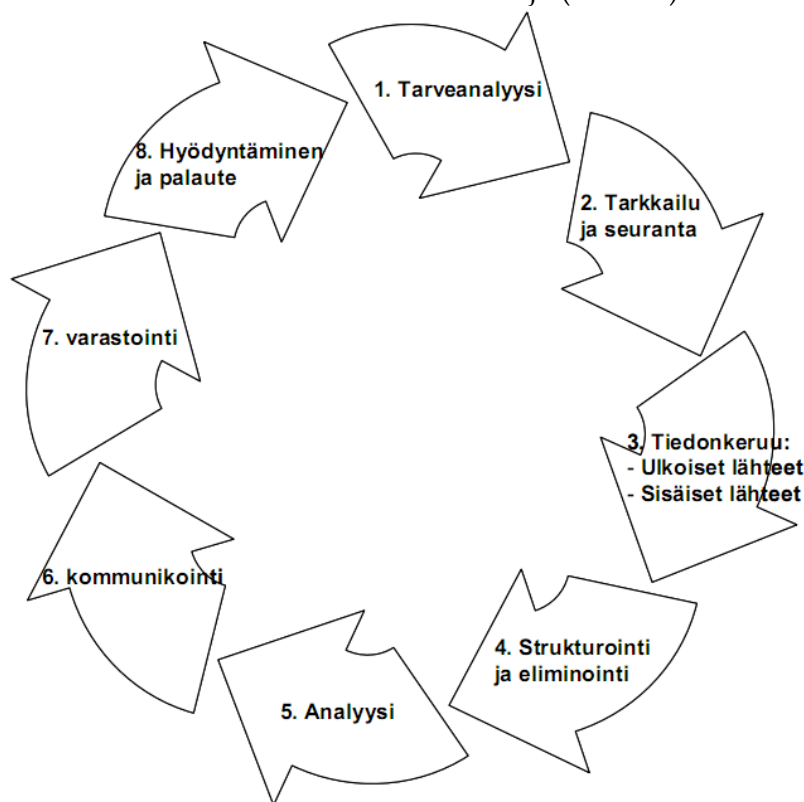
den puolesta sekaantumisia, jollei tiedetä, mitä kirjoittaja on termiä käyttämällä tarkoittanut (Salonen & Pirttimäki, 2005). Tässä tutkielmassa noudatetaan aikaisemmin mainittua Pirttimäen ja Hannulan (2002) eurooppalaista käsitettä liiketoimintatiedon hallinnasta, eli mukaan otetaan organisaation ulkoisten tietovarantojen hyödyntäminen organisaation toiminnassa.

2.3 Liiketoimintatiedon hallinta systemaattisena prosessina

Ulkoinen liiketoimintatiedon hallinta on prosessi, joka tietotekniikkaa hyödyntäen jalostaa useista ulkoisista lähteistä kerättyä dataa ja informaatiota käyttökelpoiseksi tiedoksi tukien nopeiden ja määrätietoisten päätösten tekemistä (Koskinen ym., 2005). Tehokas tiedon hyödyntäminen vaatii systemaattista tiedonhallintaa. Erityisen tärkeää tämä on tiedonhallinnan osalta, koska kerättävä ja analysoitava datan määrä on valtava. Liiketoimintatiedon hallinnan prosessi voidaan nähdä systemaattisena, ja jatkuvana syklinä tai metodina, jossa käytävissä oleva data muokataan informaatioksi ja tämän jälkeen organisaatiossa hyödynnettävissä olevaksi tiedoksi (Seppälä & Seppälä, 2004). Prosessi voi olla myös kertaluonteinen. Kertaluonteisessa prosessissa organisaatio voi kerätä tietoa, jota tarvitaan kertaalleen organisaation toimintaan. Systemaattisen prosessin tavoitteena puolestaan on kerätä tietoa jatkuvasti, yrittäen näin saada selville organisaation toimintaympäristössä tapahtuvia muutoksia (Salonen & Pirttimäki, 2005). Makkonen, Saurama ja Sundberg (2008) esittävät myös, että ulkoisen liiketoimintatiedon hallinnan systemaattisuuden lisääntyessä myös toiminnan mukanaan tuomat hyödyt kasvavat sekä nousevat helpommin esiin. Tiedon hyödynnettävyyden vuoksi systemaattinen ote liiketoimintatiedon hallintaan onkin edellytys tiedon hyödynnettävyydelle.

Prosessi voidaan jakaa esimerkiksi kahdeksaan osaan. Ensimmäisessä vaiheessa tunnistetaan ja määritellään tietotarpeet, joiden perusteella tietoa kerätään sopivista lähteistä, eli prosessi alkaa organisaation tarveanalyysillä (Makkonen ym., 2008). Tarveanalyysin toiminnot ovat tärkeitä, jotta hankittu tieto saadaan kohdennettua oikeaan osoitteeseen (Seppälä & Seppälä, 2004). Vaihe saattaa kuitenkin johtaa virheelliseen mielikuvaan siitä, että prosessi käynnistettäisiin ainoastaan tarvekohtaisesti yksittäisiä selvityksiä varten. Sen sijaan organisaatioiden tulisi harjoittaa jatkuvaa toimintaympäristön seurantaa. Tarvekohtaisten selvitysten tekemisessä voidaan kyllä käyttää samaa prosessimallia, mutta näissä tapauksissa kyse ei ole yleensä syklistä prosessista, vaan prosessista, jolla on alku ja loppu (Koskinen ym., 2005). Analysoinnin jälkeen on vuorossa tarkkailun ja valvonnan vaihe. Toisessa vaiheessa organisaation tulee etsiä sitä hyödyttävät tietolähteet, jossa luodaan edellytykset liiketoimintaympäristön jatkuvalla tarkkailulle. Tietolähteitä tulee etsiä sekä organisaation ulkoa että sisäpuolelta. Kolmannessa vaiheessa aloitetaan tiedon kerääminen sekä sisäisistä että ulkoisista lähteistä, jonka jälkeen organisaation tulee jalostaa ja yhdistää kerättyä tietoa (Seppälä & Seppälä, 2004). Kun kerätty tieto on prosessoitu rakenteelliseen muotoon, materiaali analysoidaan erilaisilla metodeilla

ja työkaluilla. Koostettu tieto tulee analysoida, jotta voidaan tietää, kenelle tiedosta on hyötyä ja kuinka sitä pitäisi jakaa (Salonen & Pirttimäki, 2005). Analysoinnin jälkeen tulee kommunikoinnin vaihe, jossa tieto jaetaan organisaation sisällä niille henkilöille, jotka sitä tarvitsevat. Kommunikoinnin jälkeen tietoaineisto tallennetaan yrityksen tietojärjestelmiin. Viimeisessä vaiheessa asianosaiset hyödyntävät tietoa, sekä antavat palautetta tiedon laadusta (Seppälä & Seppälä, 2004). Tämän jälkeen voi alkaa uusi liiketoimintatiedon hallinnan kierros. Ilman viimeistä vaihetta, eli liiketoimintatiedon hyödyntämistä niin, että se johtaa tapahtuvaan toimintaan, liiketoimintatiedon hallinnan prosessi on organisaation kannalta hyödytön (Makkonen ym., 2008). Liiketoimintatiedon hallinnan prosessia havainnollistetaan kuviossa neljä (kuvio 4).



KUVIO 4 Liiketoimintatiedon hallinnan sykli (Koskinen, Pirttimäki & Hannula, 2005, s. 4).

Tiedonhallinnan prosessin ja sitä tukevien järjestelmien tulee olla helppokäyttöisiä ja käyttäjilleen tarpeeksi yksinkertaisia, jotta mahdollisimman moni käyttäjä organisaatiossa pystyisi työkaluja käyttämään. Tavoitteena olisi, että tiedon hallinnan tulisi toteutua systemaattisesti ja jatkuvasti osana organisaation toimintaa. Tiedon hankinta ei saa viedä liikaa aikaa tai aiheuttaa liikaa kustannuksia, joten oikeiden tietolähteiden tunnistaminen, ennen kuin tietoa tarvitaan, on tärkeää. Tiedon jalostamisessakin vastuu pitäisi jakaa useamman henkilön kesken, jotta näkemys tarkasteltavaan asiaan on tarpeeksi laaja. Myös tiedon mahdollisimman laaja jakaminen organisaation sisällä auttaa tiedon hyödyntämistä laajemmin organisaation eri osissa. (Makkonen ym., 2008).

Liiketoimintatiedon hallinta ja tiedonhallinnan prosessi ovat yhä kasvavassa määrin osana organisaatioiden henkilöstön työntekoa ja päätöksentekoa, joka aiheuttaa paineita kouluttaa organisaation henkilökuntaa käyttämään liiketoimintatiedon työkaluja tehokkaasti ja oikein. Organisaatioiden kannalta on tärkeää, että liiketoimintatietoa käyttävät henkilöt ymmärtävät käytettävissä olevan tiedon luonteen ja sen merkityksen. Liiketoimintatiedon tehokkaan käytön edellytyksenä onkin henkilöstön jatkuva kouluttautuminen. Henkilöstön osallistuessa laajalti koko organisaation tasolla, ei pelkästään johdon osalta, tiedon hankinta-, jakelu-, ja jalostusprosesseihin, parannetaan laajalti liiketoimintatiedon hyödyntämisen potentiaalia. (Makkonen ym., 2008).

2.4 Ulkoisen liiketoimintatiedon hallinnan kehittäminen

Liiketoimintatiedon hallinnan hyödyiksi katsotaan laadukkaana tiedon saaminen päätöksenteon tueksi, lisääntynyt tiedon jakaminen organisaatiossa, sekä uhkien ja mahdollisuuksien aikaisempi havaitseminen (Halonen & Hannula, 2007). Hyödyiksi koetaan myös parempi ymmärrys liiketoimintaympäristöstä ja uusien liiketoimintamahdollisuuksien havaitseminen (Makkonen ym., 2008).

Liiketoimintatiedon hallinta on suomalaisissa suuryrityksissä sulautumassa osaksi muuta liiketoimintaa. Toiminnalla on kuitenkin kannattavaa pitää päävastuullinen henkilö tai yksikkö, sekä toiminnalle osoitettu budjetti. Nämä tekijät ovat edellytyksenä liiketoimintatiedon paremmassa hallinnassa yrityksissä. Vaikka liiketoimintatiedon hallinta sulautuisikin muuhun liiketoimintaan, on organisaatioilla kannattavaa olla liiketoimintatiedon hallinnalle päävastuullinen henkilö ja keskitetty, erikseen budjetoitu yksikkö (Halonen & Hannula, 2007). Myös Makkonen, Saurama & Sundberg (2008) painottavat korvamerkityn ja budjetoidun yksikön merkitystä ulkoisen liiketoimintatiedon hallinnassa. Suuri osa suomalaisista organisaatioista on kuitenkin ulkoistanut ainakin osan liiketoimintatiedon hallinnasta, joka voi huomattavasti parantaa toiminnan tehokkuutta. Syitä siihen, miksi liiketoimintatiedon hallintaa ei ole sisäistetty osaksi organisaation toimintaa, on tiedon heikko saatavuus. Usein puutteellisen ulkoisen liiketoimintatiedon hallinnan syynä on se, että henkilöstöllä ei ole aikaa tai osaamista toimintojen systemaattiseen hyödyntämiseen. Liiketoimintatiedon hallinnan ulkoistaminen voi siten olla tietyissä tilanteissa vastaus ajankäyttölliin ja muiden kuin rahallisten haasteiden ylittämiseen (Makkonen ym., 2008).

Liiketoimintatiedon lähteiden määrä on kasvanut jatkuvasti, joka on aiheuttanut suuria haasteita liiketoimintatiedon hallinnalle. Nykyään ongelmana onkin tiedon määrän kasvu, josta oleellisen tiedon seulominen organisaation käyttöön on haasteellista (Chung & Leung, 2007). Tiedon hankinnan ja käytön osalta oleellinen lähtökohta on organisaation keskeisten tietotarpeiden selvittäminen. Tietotarpeita voi olla paljon tilanteissa, jossa organisaation käytettävissä olevat rajalliset resurssit asettavat rajoitteita tiedon hankinnalle ja jalostamiselle. Tällöin korostuvat organisaatiolle tärkeimpien tietotarpeiden tunnis-

taminen, sekä voimavarojen kohdentaminen näiden tietotarpeiden hankintaan ja prosessointiin, jotka saattavat edellyttää selkeää toimintojen priorisointia. Yhtenä ongelmana on lisäksi tiedon tallentamisen systematisointi. Usein liiketoimintatietoa tallennetaan satunnaisesti, jonka vuoksi tärkeä tieto ei tavoita kaikkia tiedon tarvitsijoita, vaan saattaa jäädä vain muutaman henkilön käytettäväksi. Tällöin menetetään tiedon potentiaalia (Makkonen ym., 2008).

On useita syitä, miksi organisaatiot seuraavat verkkokeskusteluja ympärillään. Tärkeimpiä syitä seuraamiseen on asiakkaiden ja sidosryhmien mielipiteiden ja erilaisten asenteiden esille saaminen. Erityisen mielenkiintoisia ovat myös organisaation toiminnan kannalta verkosta löytyvät mielipiteet tuotteista, palveluista tai muuten organisaatioon liittyvistä asioista, jotka voivat antaa suuntaa organisaation toiminnalle (Moya ym., 2011). Organisaatiot voivat oppia seuraamalla asiakkaitaan, mitä he haluavat ja millaisia tarpeita heillä on (Rappaport, 2010a). Laajemmin ajateltuna tutkimus liittyy organisaation yleiseen maineeseen ja brändiin sen asiakkaiden ja sidosryhmien keskuudessa. Kuten Rappaport (2010a) on todennut, verkon seuranta voidaan hyödyntää hyvin moniin käyttötarkoituksiin, mukaan lukien erilaisten trendien ja ajankohtaisen asioiden seuraamiseen. Tässä tutkielmassa keskitytään kuitenkin ulkoisen liiketoimintatiedon hyödyntämiseen etenkin organisaation maineen seuraamisessa ja sen hallinnassa, ja tutkitaan organisaatiosta ja sen maineesta kerrottuja tarinoita. Seuraavassa luvuissa kerrotaan organisaation maineesta, ja kuinka maineenhallinta linkittyy ulkoisen liiketoimintatiedon hallintaan.

3 Mielikuvista organisaation maineeseen ja maineenhallintaan

Jokaisella organisaatiolla on maine. Se voi olla hyvä tai huono, mutta se vaikuttaa jokaisen organisaation toimintaan tavalla tai toisella. Maine on kuitenkin moniulotteinen ja hankalasta määriteltävä käsite, jossa kuva organisaatiosta kehittyy useiden sidosryhmien, esimerkiksi asiakkaiden, rahoittajien, työntekijöiden ja julkisen yleisön kautta. Maine on osa organisaation yleisösuhteita kuvaavaa käsitejoukkoa, johon kuuluvat esimerkiksi yrityksen kuva eli imago ja brändi sekä identiteetti. Jotkut näkevät ne toistensa synonyymeinä, toiset puolestaan erillisinä käsitteinä, mutta kuitenkin toisistaan läheisesti riippuvaisuna.

Karvosen (1999) mukaan elämme mielikuvayhteiskunnassa, jossa mielikuvallisista seikoista on tullut keskeinen menestystekijä kaikille organisaatioille, asioille sekä henkilöille. Mielikuvien ja merkitysten vaikutus lisääntyy myös kuluttamisessa, mielikuvayhteiskunnassa tarinat, elämykset, mielikuvat ja viestit ovat korostetussa asemassa (Heinonen, 2006). Luottamus organisaatiota kohtaan riippuu mielikuvista, joita ihmisellä on organisaatiosta, sen tuotteista ja päätöksentekijöistä. Mielikuvayhteiskunta viittaa myös siihen, että ei vaan materiaallinen, vaan myös ideaalinen on yhteiskunnassa vaikuttavaa todellisuutta. Menestyminen ei olekaan enää kiinni ainoastaan laadukkaiden tuotteiden tai palveluiden kaupasta. Nykypäivän mielikuvayhteiskunnassa organisaatio menestyy silloin, kun myydään tarinoita, unelmia ja emotioita. Voidaankin sanoa, että ihmiset tekevät päätöksiä enemmän tunteella kuin järjellä (Aula & Mantere, 2005). Organisaatiot eivät voi myöskään toimia muusta yhteiskunnasta erillisinä toimijoina, sillä niiden pitää kiinnittää huomiota siihen, millainen on organisaation julkinen kuva ja millaisena toimijana sitä pidetään. Hyvä maine voidaankin käsittää yhdeksi menestymisen edellytykseksi (Fombrun, 1996).

Kolmannessa luvussa kerrotaan maineen erilaisista ulottuvuuksista, ja kuinka organisaation maineen konseptia on pyritty määrittelemään. Luvussa myös kerrotaan, kuinka organisaatio voi rakentaa ja hallita mainettaan sekä omaa julkisuuskuvaansa.

3.1 Maine, imago ja identiteetti

Maineen käsite on vakiintumatonta, sen häilyvä määritelmä näkyy kirjallisuudessa lukuisina lähes samaa tarkoittavina termeinä. Sitä on monesti käytetty synonyyminä sen lähellä oleville konsepteille, kuten imago ja yrityksen identiteetti. Kuten mainetta, myös niitä käytetään ja ne määritellään varsin epäjohdonmukaisesti. Esimerkiksi identiteettiä on tutkittu niin monilla tieteenaloilla, että siitä on hyvinkin erilaisia käsitteitä, eivätkä läheskään kaikki liity organisaation maineeseen (Aula & Heinonen, 2002).

Bennett ja Kottasz (2000) jakavat maineen teorian kehityksen kolmeen vaiheeseen. Ensimmäinen vaihe 1950-luvulla keskittyi yrityksen kuvaan, josta edettiin 1970–1980 luvuilla yrityksen identiteettiin ja yrityksen viestintään. 1990-luvulla tutkimuksessa oli brändin hallinta, ja myös maine, kun huomattiin näiden olevan yhteydessä yrityksen arvoon ja menestymiseen. Yksi asia kuitenkin yhdistää käsitteitä. Ne yrittävät tavoittaa jotakin olennaista siitä, mitä ihmiset ajattelevat organisaatiosta, sen tuotteista ja sen tuottamista palveluista (Aula & Heinonen, 2002).

Maine on kulttuuriseen ympäristöön liittyvä käsite. Se on viestintää, viestien ymmärtämistä, ja niiden yhteiskunnallista kierrätystä kuvaava käsite. Tämän vuoksi esimerkiksi Karvonen (1999) pitää käsitettä maine kätevämpänä, kuin käsitteitä imagosta tai mielikuvasta. Joissakin lähteissä ne ovat synonyymejä, kun jotkin lähteet pitävät niitä erillisinä käsitteinä, mutta toisistaan läheisesti riippuvaisina. Imago käsitetään kuitenkin usein visuaaliseksi käsitteeksi, joka viittaa helposti rakennettuun visuaaliseen kuvaan tai kiillotettuun mielikuvaan. Imago ei usein myöskään vastaa oikeaa todellisuutta. Maine käsitetäänkin imagoa laajemmaksi termiksi, joka liittyy siihen, millaisia juttuja tietystä kohteesta kerrotaan tai puhutaan (Aula & Mantere, 2006). Maine pitää siten erottaa organisaation kuvasta, siitä millainen on ulkoinen näkemys, sekä organisaation identiteetistä, eli organisaation sisäisestä käsityksestä. Maineen määritelmää onkin näin ollen syytä avata, ja erottaa siihen rinnasteiset termit.

3.1.1 Maine

Mainetta on tutkittu paljon, ja se on tutkimusalana kiinnostanut tutkijoita viime vuosikymmeninä runsaasti, vaikka itse maineen termille ei löydy tarkkaa määritelmää. Maineen määritelmä vaihtelee eri tieteenalojen sisällä, ja se voidaankin käsittää hyvin tilannesidonnaiseksi (Aula & Mantere, 2005). Kielitoimiston sanakirja määrittelee maineen vallitsevaksi mielipiteeksi tai käsitykseksi, johon imago rinnastetaan. Toisena määritelmänä sen sanotaan merkitsevän kuuluisuutta, kiitosta ja tunnustusta jostakin asiasta (Kielitoimisto, 2011).

Aulan ja Mantereen (2005) mukaan maineella tarkoitetaan 1) yleisön, yhteisön tai vastaavan suosiollinen tai ei-suosiollinen suhtautuminen henkilöön tai asiaan; 2) ko. myönteinen suhtautuminen; tai 3) huomionosoitus, kunnia. Maineella tarkoitetaan siis jotain, mistä puhutaan ja kerrotaan, ja sen ytimessä

on se mitä jostain sanotaan tai mainitaan. Siihen liittyy myös kohteestaan jonkinlainen arviointi, joka voi olla hyvä tai huono ja joka erottaa kohteen toisesta vastaavasta. Maine on siis sidosryhmien arvostelma yrityksen hyvydestä tai pahuudesta. Aula ja Heinonen (2002) määrittelevät sen myös jossain sosiaalisessa ryhmässä kohteesta vallitsevaksi jaetuksi tai kollektiiviseksi, subjektiivisten uskomusten kokonaisuudeksi, joka sisältää myös jonkinlaisen arvioinnin kohteen luonteesta tai arvosta. Nguyen ja LeBlanc (2001) määrittelevät maineen seuraukseksi yrityksen kaikista aikaisimmista toimenpiteistä. Bromley (1993) määrittelee maineen subjektiivisten uskomusten kollektiiviksi, jossa maine muotoutuu sen jäsenten keskuudessa subjektiivisten mielipiteiden, kokemusten ja uskomusten pohjalta. Maine onkin siten kaikkien siitä ilmaistujen mielipiteiden kokonaisuus. Hänen mukaansa organisaatiolla on niin monta erillistä mainetta, kuin sillä on yleisöä, eli organisaatiolla voidaan katsoa olevan useampi kuin yksi maine. Karvosen (1999) mukaan maine on kulttuurista tai sosiaalista todellisuutta, joka vaikutuksiltaan voi olla yhtä tyrmäävä kuin fyysinenkin todellisuus, lisäksi siihen kuuluu kohteen myönteinen ja kielteinen arviointi. Käyttökelpoinen on myös Fombrunin (1996) klassinen määritelmä, jonka mukaan maine on havaintoihin perustuva kuva koko organisaation menneistä teoista ja tulevaisuuden näkymistä, jotka kuvailevat organisaation vetovoimaisuutta sen sidoshenkilöiden silmissä verrattuna kilpailijoihin.

Gotsi ja Wilson (2001) ovat tutkineet maineen käsitettä eri tieteenaloilla ja yhdistelleet eri tutkijoiden määritelmiä luodakseen oman konseptinsa. Heidän mukaansa maine ja yrityskuva ovat toisiinsa dynaamisessa ja vuorovaikutuksellisessa suhteessa. Organisaation maine muodostuu yleisön keskuudessa organisaation saavuttamista yrityskuvista. Vastaavasti organisaation maine saattaa vaikuttaa ihmisten siitä saamaan kuvaan jopa organisaation itsensä sisällä. Maineen dynaamisuuden ja vuorovaikutuksellisen suhteen lisäksi maineen rakentaminen vie aikaa. Maineella on aina myös useita ulottuvuuksia, eri sidoshenkilöillä on erilainen käsitys samasta organisaatiosta, joka perustuu niiden yksilöllisiin kokemuksiin, sekä taloudellisiin, sosiaalisiin ja henkilökohtaisiin taustoihin. He määrittelevät organisaation maineen sidosryhmien kokonaisarvioksi organisaatiosta, joka on muodostunut ajan kuluessa. Sidoryhmien arvio perustuu siten suoriin kokemuksiin organisaation kanssa, sen mihin tahansa viestintään ja muuhun symbolismiin, jotka ovat antaneet tietoa kohteen toimista ja/tai vertailusta muihin kilpaileviin organisaatioihin. Organisaation maine voidaankin nähdä sellaisena, kuinka sen sidosryhmät näkevät maineen olevan.

Maineessa on toimintaulottuvuuden lisäksi aina kommunikatiivinen puolensa. Määritelmän mukaan maine rakentuu yleisössä, se on tarinoita, joita kohteesta kerrotaan. Toiminta on pystyttävä kommunikoimaan oikeille ihmisille oikeaan aikaan, ja organisaation ja sen yleisöjen kommunikoidessa niiden välille rakentuu vuorovaikutussuhde (Aula & Mantere, 2005). Maine on luonteeltaan kuulemiseen ja puhumiseen perustuva, eikä se ole siis visuaalinen termi. Maine on perinteisesti liittynyt puhumiseen ja kuulemiseen, viestien esittämiseen ja niiden ymmärtämiseen (Karvonen, 1999). Maine on myös toimintaym-

päristöön ja kulttuurin sidonnainen asia (Aula & Heinonen, 2002). Toimialan maine muotoutuu kaikkien tietyllä toimialalla toimivien organisaatioiden aikaisemmista teoista. Toimialan maine vaikuttaa organisaatioon erityisesti sellaisten sidosryhmien toimesta, joilla on vähän tietoa todellisesta organisaation toiminnasta. Esimerkiksi tämä näkyy julkisen sektorin organisaatioissa, joihin liitetään edelleen mielikuvia byrokraattisesta toiminnasta (Jokinen, Sivu & Koljonen, 2010). Organisaation maine voi koostua myös erilaisista brändeistä. Sekä organisaatiolla itsellään voi olla brändi, kuin myös sen tuottamalla tuotteilla (Aula & Heinonen, 2002).

Yleisesti ottaen maineen määritelmässä korostuvat organisaatiota koskevat näkemykset, sekä organisaatioihin liitettävät erilaiset ominaisuudet ja organisaation eri sidosryhmien mielipiteet organisaation toiminnasta. Tiivistettynä maineen käsite voidaan jakaa kolmeen seikkaan: 1) maine on jotain, mistä puhutaan ja kerrotaan, 2) siihen liittyy kohteesta jonkinlainen arvio, joka voi olla hyvä tai huono, 3) maine on olemassa yleisössä eli organisaation eri sidosryhmien keskuudessa (Aula & Heinonen, 2002).

3.1.2 Imago

Imagolla (image) eli yrityskuvalla tai mielikuvalla tarkoitetaan yleisesti sitä, kuinka organisaation ulkopuoliset sidosryhmät organisaation kokevat. Sen käsite on kuitenkin varsin epäselvä ja sillä tarkoitetaan eri yhteyksissä eri asioita (Karvonen, 1999). Gotsin ja Wilsonin (2001) mukaan maineen ja yrityskuvan yhteydestä toisiinsa on jakauduttu kahteen koulukuntaan. Analogisen koulukunnan mukaan yrityskuva ja maine ovat synonyymejä toisilleen, eivätkä he yleensä käytä edes termiä maine, vaan he puhuvat mieluummin imagosta. Erottelevan koulukunnan mukaan kyse on puolestaan kahdesta erilaisesta käsitteestä, joilla molemmilla on riippuvaisuussuhde toisiinsa. Erottelevalla koulukunnalla on analogista koulukuntaa suurempi kannatus kirjallisuudessa Gotsin ja Wilsonin (2001) mukaan. Yleisesti ottaen imagoa kuitenkin pidetään yksilön mielessä olevana käsitteenä jostakin kohteesta, joka ei kovin paljon eroa maineen käsityksestä. Mielikuvien käsitettä avataan seuraavassa tarkemmin.

Imagon käsite on tullut suosituksi jo 1950-luvulla Yhdysvalloissa, jossa kaupallistuminen ja uudet mediat synnyttivät tarpeen imago-termin käytölle (Karvonen, 1999). Mainonnassa ja markkinointiviestinnässä imagoa käytetään useissa yhteyksissä ja sillä tarkoitetaan useita eri asioita. Tyypillisesti se kuitenkin rinnastetaan yrityskuvaan. Imago on jotain, miltä yritys näyttää jonkun silmissä, eli millainen kuva jollakin on organisaatiosta. Termiin liittyy siis tiiviisti visuaalisuus ja siihen pyritään vaikuttamaan usein visuaalisen viestinnän keinoin. Imagon voidaan nähdä koostuvan esimerkiksi logosta, nimestä tai mainonnasta, ja siihen voidaan vaikuttaa markkinointiviestinnällä. Tavoitteena on vedota mielikuviin ja saada organisaatio siten näyttämään hyvältä. Organisaation imago onkin sellainen, millaiseksi sen sidosryhmät imagon havaitsevat, ja joka on dynaaminen muuttuen koko ajan (Aula & Heinonen, 2002).

Määritelmänä imago on yleisön mieliin luotu käsitys tai vaikutelma jostakin henkilöstä, laitoksesta tai tuotteesta (Karvonen, 1999). Nguyen ja LeBlanc (2001) määrittelevät imagon liittyvän organisaation nimeen, tuotteisiin, perinteisiin ja sen ideologiaan. He määrittelevät imagon olevan tulos kehityksestä, jossa organisaation asiakkaat vertaavat sen eri ominaisuuksia. Chunin (2005) mukaan imago voi myös muuttua nopeasti, nopeammin kuin maine esimerkiksi mainonnan myötä. Lehtosen (1998) mukaan imago on niiden kuvitelma- ja arvoisältöjen, ajatusten ja tuntemusten kokonaisuus, joita henkilöllä tai joukolla henkilöitä on itsestään, toisista ihmisistä, ryhmistä, organisaatioista, ihmisluokista, tietyistä esineistä tai yhteiskunnallisista oloista. Balmerin ja Grayn (1999) mukaan tällaisessa määritelmässä ongelmana on se, että imago ei välttämättä vastaa todellisuutta ja lisäksi usein sanaan imago liittyy negatiivisia assosiaatioita. Lehtosen (1998) mukaan imagoon liittyy epäilyksiä julkisivun kiiltotamisesta ja totuudenvastaisten mielikuvien manipuloinnista, joka palvelee markkinoinnin tarpeita. Organisaatiolle voi olla myös suorastaan vaarallista, mikäli sen imago on selvästi todellista toimintaa korkeammalla tasolla. Tällöin sen sidosryhmille voi tulla suuria pettymyksiä organisaation toimintaan, mikäli joissakin tapauksissa organisaation toiminta ei vastaakaan luotua kuvaa (Eccles, Newquist & Schatz, 2007).

Imago käsitetään ihmisen mielessä mentaaliseksi kuvaksi yrityksestä, ja mentaalinen imago voi puolestaan olla monenlainen. Yhtäältä imagosta puhutaan ihmismielen tai tietoisuuden sisäisenä asiana. Kyse on kuvan antamisesta ja sen saamisesta, viestinnästä ja viestien pohjalta tapahtuvasta käsitysten muodostamisesta. Toisaalta Karvosen (1999) mukaan imagoa ei ole syytä rajoittaa pelkästään visuaaliseksi kuvaksi, vaan sen muodostukseen vaikuttaa kaikenlainen kohteesta saatava informaatio, esimerkiksi kuulopuheiden perusteella muodostuva mielikuva kohteesta.

Näin määritellen imago on lähellä maineen käsitettä, mutta vain lähellä. Termien lähellä on eroja, jotka ovat liiketoiminnan, maineenhallinnan ja viestinnän kannalta merkittäviä. Maineen ja imagon määritelmät menevät kuitenkin päällekkäin, sillä molemmilla tarkoitetaan havaittua vaikutelmaa yhteisöstä, mutta niiden suurin ero lähtökohdissa. Maineesa tieto perustuu yhteisön välittämien sanomien lisäksi aikaisempiin kokemuksiin organisaatiosta, sen henkilöistä ja tuotteista, eli mitä jokin on (Aula & Mantere, 2005). Imagossa puolestaan tieto perustuu pääosin havaintoihin, miltä jokin näyttää. Samalla se voidaan käsittää rakennettuna kulissina, joka ei täysin vastaa todellisuutta (Aula & Heinonen, 2002). Voidaankin sanoa, että imago voidaan luoda, mutta maine on ansaittava. Hyvän maineen hankkiminen on hyvin pitkäjänteistä ja rehellistä työtä, se ei synny helposti eikä nopeasti. Mainetta ja imagoa erottaa myös se, että imagoon voidaan vaikuttaa ja sitä voidaan hallita suuremmissa määrin kuin mainetta. Maineen käsite nousee siis organisaation todellisesta toiminnasta (Karvonen, 1999).

Imagon yhteydessä käytetään usein synonyyminä mielikuvan käsitettä, vaikka näillä onkin eroja pohjimmiltaan (Vuokko, 2004). Imagolla viitataan lähettäjän viestinnälliseen toimenpiteeseen ja mielikuvalla viitattaisiin puolestaan

vastaanottajan tulkitsevaan toimintaan. Mielikuva on moniulotteinen ja monisuhtainen eli monissa eri suhteissa muodostettu. Voidaan sanoa myös, että ihmisillä on monia eri mielikuvia asioista (Karvonen, 1999). Mielikuvat ovatkin hyvin subjektiivisia käsityksiä todellisuudesta. Ne eivät ole vääriä, vaikka ne eivät vastaisikaan sitä kuvaa, joka organisaatiolla itsellään on toiminnasta. Eri sidosryhmien mielikuvat eivät siten vastaa aina todellisuutta. Joihinkin tiettyihin sidosryhmiin kuulumisen vaikuttaa olennaisesti siihen, millainen mielikuva ihmisellä on organisaatiosta tai tuotteesta. Ensisijaisesti mielikuvat syntyvät niiden seikkojen pohjalta, jotka ovat keskeisiä sidosryhmän ja organisaation välisissä suhteissa. Organisaatiosta saattaa siten syntyä useita erilaisia mielikuvia sen mukaan, minkä sidosryhmän näkökulmasta organisaatiota tarkastellaan. Onkin mahdotonta luoda täysin samanlaista kuvaa jokaisen sidosryhmän keskuudessa (Vuokko, 2004).

Tämän työn osalta maine ymmärretään imagoa ja mielikuvaa laajempänä käsitteenä, mainetta voidaan työn kehityksessä pitää kokonaiskäsityksenä yhteisöstä. Työssä voidaan pohjautua Fombrunin (1996) malliin, jossa maine perustuu organisaation identiteettiin, arvoihin ja periaatteisiin, joiden mukaan organisaatio toimii. Organisaation imago muodostuu siitä, kuinka se näyttäytyy eri tilanteissa. Näin organisaation maine muodostuu edelleen erilaisten mielikuvien kautta.

3.1.3 Identiteetti

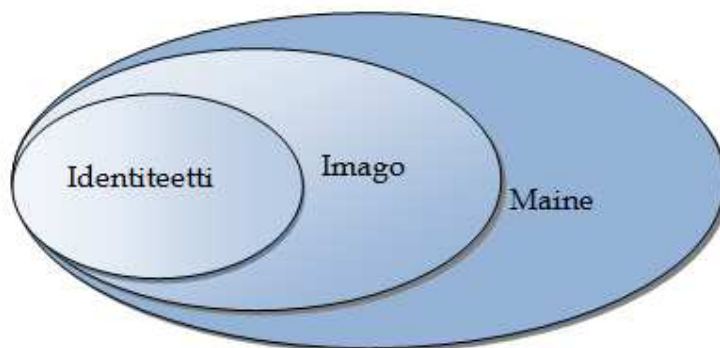
Organisaation maine ja identiteetti ovat tiiviissä yhteydessä toisiinsa (Fombrun, 1996). Maine perustuu hyvään identiteettiin ja liittyy siten jokaiseen organisaation jäseneseen (Aula & Mantere, 2005). Identiteetti on kuitenkin hankala käsite, koska sillä viitataan yhtäältä siihen, mitä ihminen ajattelee itsestään ja toisaalta sillä on tarkoitettu sitä, miten organisaatio visuaalisesti ja viestinnällisesti erottuu muista tai on tunnistettavissa (Karvonen, 1999). Se voidaan määrittellä strategisen tason käsitteeksi, joka koskee kaikkea sitä, mitä organisaatio tekee ja millä se pystyy vaikuttamaan mielikuvaansa. Toisaalta se voidaan määrittellä suppeaksi käsitteeksi, joka koskee vain organisaation visuaalista ilmettä (Vuokko, 2004). Organisaation identiteetti perustuu siihen, millainen organisaatio on tai haluaisi olla. Se kertoo myös siitä, mikä organisaatiossa itsessään on keskeistä, kestävä ja omalaatuista. Identiteetti voidaankin määrittellä tekijäksi, jonka perusteella ihmiset tunnistavat organisaation (Jokinen ym., 2010). Identiteetin rakentumiseen vaikuttaa yhtäältä organisaation käsitys itsestään kuin myös organisaation ympäristö (Aula & Mantere, 2005).

Hyvä identiteetti perustuu organisaation jäsenten uskomuksiin organisaation keskeisistä ja kestävästä ominaispiirteistä, joilla se erottuu muista organisaatioista. Tällaisia ominaispiirteitä ovat esimerkiksi organisaation arvot, kulttuurit ja yleiset tavat suhtautua työhön, sekä tavat toimia muiden sidosryhmien kanssa. Nämä piirteet määrittyvät organisaation käytännöissä sisäisesti organisaation jäsenten vuorovaikutuksessa ja ulkoisesti suhteessa muihin tahoihin.

Samalla identiteetin kautta määrittyy se, mistä organisaatio on tulossa, mitä se on nyt ja mihin se on menossa (Aula & Mantere, 2005).

Melewar ja Jenkins (2002) määrittelevät identiteetin olevan moniulotteinen. Määritelmän mukaan organisaation identiteetti voidaan jakaa neljään osaan, joita ovat viestintä ja visuaalinen identiteetti, käyttäytyminen, yrityskulttuuri sekä markkinoiden tilanne. Kyse on siis siitä, kuinka persoonallisuus näkyy ulos viesteissä. Sen hahmottamista hankaloittaa kuitenkin sen merkitys liittyen yksilöön. Organisaation identiteetti kuvailee joukon arvoja ja periaatteita, joita organisaatiossa on. Laajasti ajateltuna se sisältää periaatteet, joiden mukaan organisaatiossa toimitaan. Se pohjautuu organisaation kaikista aikaisimmista kokemuksista ja kuvailee organisaation toimintaa. Identiteetillä viitataan myös siihen, kuinka organisaation jäsenet näkevät itsensä (Karvonen, 1999). Siinä on siis kyse organisaation sisäisestä näkökulmasta (Chun, 2005). Identiteetin käsite onkin varsin ristiriitainen. Organisaation identiteettiä määriteltäessä voidaan miettiä, voiko yksilöistä muodostuvalla organisaatiolla olevan yksi ja yhtenäinen identiteetti.

Yhteenvetona identiteetistä voidaan sanoa, että se on tavallaan organisaation sisäinen maine ja heijastaa organisaation persoonallisuutta. Imago puolestaan on organisaation ulkopuolelle lähetetty viesti siitä, kuinka se haluaa näyttäytyä julkisuudessa. Maine taas sisältää kaiken sen, mitä muut ajattelevat ja sanovat organisaatiosta. Kokonaisuutena maine voidaan ymmärtää sisältävän identiteetin ja imagon, koska maine pohjautuu identiteettiin, ja imago vaikuttaa sidosryhmien muodostamiin mielikuviin ja edelleen organisaation maineeseen. Identiteetti on organisaation ymmärrys itsestään, imago on identiteetin heijastuma ja maine on puolestaan erilaisista imagoista koostuva mielikuva. Imagon, identiteetin ja maineen välistä suhdetta havainnollistetaan kuviossa viisi (kuvio 5).



KUVIO 5 Identiteetin, imagon ja maineen välinen suhde. (Soveltaen Jokinen, Siivu & Koljonen, 2010, s. 17).

3.2 Maineen muodostuminen ja sen hallinta

Hyvän maineen merkitystä korostavat useat tutkimukset (esimerkiksi Aula & Heinonen, 2002; Aula & Mantere, 2005; Fombrun 1996; Eccles ym., 2007). Yleisesti on tunnustettu organisaation hyvän maineen vaikuttavan taloudellisesti organisaation menestymiseen. Hyviä mielikuvia omaavat organisaatiot voivat hinnoitella tuotteitaan paremmin, ne voivat houkuttaa työntekijöitä ja niillä on lojaalimpia asiakassuhteita. Organisaatioiden maineesta onkin tullut merkittävä tekijä menestymiselle mielikuvien taloudessa (Eccles ym., 2007).

Hyvälle yritykselle maine on näkymätöntä pääomaa, jota tulee aktiivisesti johtaa ja hallita. Mainepääoman menetyksellä voi olla tuntuja taloudellisia vaikutuksia, jonka vuoksi organisaation tulee sisällyttää maineenhallinta liiketoimintaansa ja tehdä suunnitelmia maineriskien minimoimiseksi, sillä organisaation maine muodostuu sen sidosryhmien mielikuvista. Maineen muodostumisessa onkin kyse hyvistä teoista, hyvistä sidosryhmäsuhteista sekä organisaation hyvästä viestinnästä, eli yleisö rakentaa maineen, ei organisaatio. Mielikuvien muodostuminen on kuitenkin hyvin yksilöllinen prosessi, jonka vuoksi maineen hallitseminen voi vaikuttaa jopa mahdottomalta tehtävältä. (Aula & Mantere, 2005).

Aulan ja Heinosen (2002) mukaan maine muodostuu organisaation toiminnan, sitä välittävien kokemusten ja sitä koskevien mielikuvien vuorovaikutuksessa eli maineen dialogissa. Mainetta ei siten voida luoda viestimällä yksisuuntaisesti organisaatiosta sen sidosryhmille, vaan maineen luomisessa on kyse organisaation ja sen sidosryhmien välisestä suhteesta. Yhtäältä maine on mielikuvia, muodostetaan käsitys jostakin organisaatiosta. Toisaalta maine on aina toimintaa ja kokemuksia, sen juuret saavat alkunsa organisaation todellisesta toiminnasta. Maineenhallinnalla organisaatio pyrkii rakentamaan, ylläpitämään ja kehittämään mainettaan sidosryhmien ja ympäröivän yhteiskunnan odotusten mukaisesti. Ongelmana maineessa on sen syntyminen yleisön keskuudessa, joka haastaa maineenhallinnan ajatuksena yleisön mielen kontrollista. Aulan ja Heinosen (2011) mukaan maineenhallinta onkin harhaanjohtava termi. Voidaankin oikeastaan puhua hyvän tekemisestä, hyvästä viestinnästä ja hyvistä suhteista. Maineenhallinta voidaan käsittää myös hyväksi vuorovaikutukselliseksi suhteiksi organisaation ja sen sidosryhmien välille.

Karvosen (1999) mukaan maine syntyy organisaation ja sen sidosryhmien kohtaamisessa. Siinä on mukana aina vähintään kaksi osapuolta, se jolle kuva muodostuu, ja se josta kuva ja käsitys muodostetaan. Mielikuvia syntyy aina, kun sidoshenkilö on organisaation kanssa vuorovaikutuksessa ja saa informaatiota havainnointinsa pohjaksi. Tilanteita voi syntyä esimerkiksi kahden henkilön välisistä keskusteluista, ja nykyisin yhä useammin erilaisissa sähköisissä ympäristöissä. Mielikuvia voi olla myös sellaisista organisaatioista, joista ei ole subjektiivisia kokemuksia. Buntingin & Lipskinin (2000) mukaan maine voi muodostua epäsuorien kokemusten kautta kohdeorganisaatiota käsiteltäessä suusanallisessa viestinnässä, mediassa tai muuten julkisuudessa. Vääristymien

vaara on tällöin suurempi havaintojen syntyessä epäsuorasti. Oleellista on kuitenkin käsittää, että organisaatio rakentaa mainettaan useissa erilaisissa kanavissa, maine ei muotoudu ainoastaan organisaation viestinnän tai markkinoinnin toimenpiteiden pohjalta, vaan jokaisessa kohtaamisessa organisaation ja sen sidosryhmien välillä (Aula & Heinonen, 2002). Ja jos ulkopuolisella henkilöllä ei ole omakohtaista kokemusta organisaatiosta, hän tekee mainearvionsa muiden kertomien tarinoiden kautta, tai ainoastaan mielikuviin perustuen (Aula & Heinonen, 2011).

Mielikuva syntyy hyvin monenlaisista seikoista, organisaation sidosryhmät muodostavat käsityksensä organisaatiosta monikanavaisten informaatiokatkelmien, mielikuvapalojen ja tunneskaalojen läpi (Aula & Heinonen, 2002). Mielikuvat muodostuvat vuorovaikutuksellisessa prosessissa, jossa kertomukset muodostuvat, ja niitä tulkitaan kunkin henkilön omien ominaisuuksien kautta. Muodostuva mielikuva ei ole yksin lähettäjän eikä yksin vastaanottajan hallinnassa, vaan riippuu näistä molemmista. Mielikuva syntyy näin ollen kohtamisesta ja vuorovaikutuksesta, se on havainnoinnin myötä vastaanottajalla muodostunut mielikuva. Se ei siis ole lähettäjän ominaisuus, vaan vastaanottajien tietoisuuden ominaisuus. Mielikuvaa ei voida tarkkaan ottaen luoda tai rakentaa, ja näin ollen myös maineen hallitseminen voi olla jopa mahdotonta. Ainoastaan voidaan antaa ihmisille aineksia, joiden pohjalta he luovat itselleen käsitykset ja mielikuvat omien edellytystensä pohjalta (Karvonen, 1999). Jokisen, Sivun ja Koljosen (2010) mukaan mielikuvien muodostuminen onkin yksilöllinen ja vaikeasti määriteltävissä oleva prosessi, jota on vaikea manipuloida, ohjata tai kontrolloida.

Vaikka yksittäisten mielikuvien muodostumista on hyvin vaikea mallintaa, voidaan mielikuvien nähdä syntyvän 1) asenteiden ja ennakkoluulojen, 2) arvojen ja arvostusten, 3) uskomusten ja kuulopuheiden, 4) tiedon, havaintojen sekä kokemusten pohjalta. Organisaatio ei voi itse päättää, mistä osasista sen imago syntyy. Kolmeen ensin mainittuun seikkaan organisaatio itse ei pysty vaikuttamaan, sillä ennakkoluuloja, arvoja ja asenteita ei pystytä muuttamaan pyrkimällä todistamaan niiden olevan väärä (Vuokko, 2004). Esimerkiksi ennakkoluulot saattavat olla hyvinkin vakiintuneita kaikkia julkisen sektorin organisaatioita kohtaan, vaikka ennakkoluulot eivät pitäisi lainkaan paikkaansa, ihmiset voivat arvioida jonkin organisaation pelkästään sen edustaman toimialan perusteella (Aula & Heinonen, 2011). Mielikuvat organisaatiota kohtaan voivat pysyä sitkeästi, ja niitä voi olla erittäin vaikea muuttaa, vaikka organisaatio voisikin suoriutua mainettaan paremmin (Eccles ym., 2007). Mielikuviin vaikuttaviin kolmeen viimeiseen tekijään, tiedot, havainnot ja kokemukset, organisaatio puolestaan voi vaikuttaa toiminnallaan suoraan. Organisaatio voi päättää, millaista tietoa ja havaintoja se haluaa antaa itsestään, sekä millaisia kokemuksia ihmiset saavat sen toiminnasta (Vuokko, 2004). Näin organisaatiolla on mahdollisuus osittain ohjata mainettaan haluttuun suuntaan.

Kuten aikaisemmin on sanottu, maine ei synny organisaatiossa itsessään, vaan sitä tarkastelevien sidosryhmien tulkinnoissa ja mielikuvissa, joissa hyvä mainetarina liikkuu organisaation eri sidosryhmien keskuudessa eteenpäin

(Aula & Mantere, 2005). Kokemukset ja mielikuvat muodostuvat organisaation kohtaamisissa sidosryhmiensä kanssa, erilaisten viestimien kautta sekä henkilökohtaisiin keskusteluihin pohjautuen. Maine syntyy siten erilaisista kerrotuista tarinoista, ja organisaation maine on kaikkien näiden tarinoiden summa. Toisaalta pitää muistaa, että pelkästään hyvät tarinat eivät riitä, sillä maineen on perustuttava organisaation todelliseen toimintaan ja strategiaan. Maine muodostuu näin organisaation jokapäiväisessä toiminnassa, eikä sitä voida hetkessä luoda, rakentaa tai suunnitella. Maineenhallinta onkin enemmän tietoa ja taitoa. Vaikka organisaatio ei voi kontrolloida mainettaan, se voi vaikuttaa siihen osaamisellaan ja oikein tekemisellään, jonka vuoksi voidaan ennemmin puhua maineen rakentamisesta kuin sen hallinnasta (Aula & Heinonen, 2002). Tässä tutkielmassa maineenhallinnalla ja maineen johtamisella tarkoitetaan liikkeenjohdollisia toimenpiteitä, joiden tarkoituksena on rakentaa, vahvistaa sekä ylläpitää organisaation mainetta.

3.2.1 Strategia maineenhallinnan perustana

Maine lähtee aina organisaation itsensä sisältä, ja maineen tärkeimpiä sanansaattajia ovat organisaation kaikki työntekijät (Aula & Heinonen, 2011). Maine joko rakennetaan, tai se rakentuu itsestään, halusi organisaatio sitä tai ei. Siksi mainetta kannattaa rakentaa ja maineen rakentaminen kannattaa suunnitella hyvin.

Maine on ongelmallinen tekijä organisaatioille. Sen rakentaminen on pitkäaikainen prosessi, sitä on vaikea ohjata, ja se voi vahingoittua helposti. Maineenhallinnalla pyritään pitämään organisaation hyvää mainetta ja sillä voidaan myös pyrkiä kehittämään huonoa mainetta. Maineenhallinta on pitkäjänteistä, strategista ja tarkasti suunniteltua toimintaa, jolla pyritään ohjaamaan yrityksen toimintaa ja vaikuttamaan sen sidosryhmien mielikuviin ja tulkintoihin. Se on todellisen toiminnan ja mielikuvien välistä vuorovaikutusta, jossa organisaation sidosryhmät ovat hallitsevassa roolissa (Aula & Heinonen, 2002). Onnistuakseen maineenhallinnan on oltava organisaation strateginen työkalu ja muistaa, että organisaation strategia ja yrityskulttuuri ovat maineen keskiössä (Heinonen, 2006). Hyvä maineenhallinta lähtee organisaation sisältä ja sen sisäisestä maailmasta, sen arvoista, missiosta, visiosta ja oman aseman oivaltamisesta osana ympäröiviä olosuhteita ja osana yhteiskuntaa (Aula & Heinonen, 2002). Hyvällä maineella on myös kaksi vaikutuspotentiaalia, hyvä maine tekee toisaalta organisaatiosta vetovoimaisen, ja toisaalta maine tekee organisaatiosta ensisijaisen valinnan sidosryhmien mielissä. Organisaatiot ovat myös yhä enemmän tekemisissä sidosryhmiensä kanssa, joiden tavoitteet pitää ottaa huomioon organisaation toiminnassa. Tärkeimpiä sidosryhmiä organisaatioille ovat työntekijät, sijoittajat, asiakkaat ja läheiset yhteisöt (Fombrun, 1996).

Maineen arkkitehtuurilla tarkoitetaan strategisen suunnittelun muotoa, jossa organisaation maineen rakentamista ja rakentamista suunnitellaan useista eri näkökohdista (Aula 2010). Organisaation tulisi päättää, millaisen perusimagon se haluaa itsestään luoda ja pyrkiä toimimaan niin, että kaikkien sidosryh-

mien mielikuvat organisaatiosta sisältävät tämän perusimagon aineksia. Perusimagon tulisi puolestaan perustua organisaation arvoihin, missioon, toimintaperiaatteisiin ja organisaation muihin strategisiin ratkaisuihin (Vuokko, 2004). Organisaation tulisi toimia myös yhtenäisesti ja koordinoitusti. Epätoivottava tilanne syntyy, kun organisaation eri osastot tekevät toisistaan riippumattomia ratkaisuja viestinnällisesti (Eccles ym., 2007). Oli organisaation liiketoimintastrategia millainen tahansa, onnistumiseen tarvitaan hyvää mainetta, joka syntyy vuorovaikutussuhteiden hyvällä hallinnalla. Organisaation mainetta voidaan tutkia kuuntelemalla työntekijöitä, asiakkaita, omistajia, ja kumppaneita, sekä kaikkia niitä ryhmiä, jotka ovat organisaation kanssa tekemisissä (Aula & Heinonen, 2002).

Tämän tutkimuksen viitekehyksessä organisaatioon liittyvät tekijät ovat lähinnä organisaation kyky toimia vuorovaikutuksessa sidosryhmiensä kanssa, sekä seuraamaan ja reagoimaan maineeseen liittyvää keskustelua erilaisilla verkon areenoilla. Verkosta voi kuitenkin nousta selvästi organisaation toimintaan liittyvää keskustelua, jossa sen maineen ja sidosryhmien mielikuvien välillä on eroavaisuuksia.

3.2.2 Viestintä maineenhallinnassa

Maineenhallinta nähdään usein samana asiana kuin tiedottaminen tai yrityksen kokonaisviestintä. Maineenhallinta ei ole kuitenkaan organisaation viestintää yleisesti käytetyssä merkityksessä. Viestintä heijastaa käsitystä siitä, mikä organisaatio on. Maineenhallinta laajempaan käsitteeseen muodostaa perustan koko organisaation toiminnalle, joka korostaa uskottavien toimintaperiaatteiden merkitystä (Aula & Heinonen, 2002). Jokisen, Sivun ja Koljosen (2010) mukaan maineenhallinta on monissa tieteellisissä tutkimuksissa määritelty kuuluvaksi ennemmin viestintätoimiin, kuin esimerkiksi sijoittajasuhteisiin tai PR:ään. Fombrunin (1996) mukaan maine kuitenkin rakentuu organisaation jokapäiväisessä toiminnassa kaikilla organisaation tasoilla, jonka vuoksi maineenhallinta on nähtävä organisaation kaikkien tasojen tehtävänä, eikä pelkästään viestintän tai markkinoinnin osana.

Hyviä mielikuvia organisaatiosta luo hyvä viestintä (Vuokko, 2004). Jos organisaatiolla on vain hyvää toimintaa, saattaa organisaatio olla hyvä vain sen omasta mielestään (Vuokko, 2004). Organisaation hyvät teot ovat riittämättömiä hyvän maineen muodostumiseksi, mikäli organisaation tekemisistä ei tiedetä (Luoma-aho, 2005). Organisaation viestinnän pitää olla hyvää niin organisaation sisä- kuin ulkopuolella, perustana viestinnälle kuitenkin on, millainen organisaatio on sisältäpäin. Jos organisaatio on huono sisältäpäin, se ei voi olla hyvä ulospäin. Toisaalta pelkkä hyvä viestintä ei riitä, jos organisaation toiminta ei ole kunnossa, koska tällöin organisaation toiminta ei vastaa sen antamia lupauksia (Vuokko, 2004). Viestintä on siten maineen näkökulmasta sekä organisaation sisäisten että ulkoisten suhteiden perusta. Organisaation hyvät teot ovat välttämättömiä maineen kannata, mutta niistä on myös osattava kertoa organisaation sidosryhmille viestinnän kautta (Aula & Mantere, 2005).

Viestintä on merkittävässä roolissa organisaation maineessa ja maineenhallinnassa. Hyvä maine myös estää kriisejä ennakolta, jossa mielessä se toimii osana kriisin hallintaa (Aula & Heinonen, 2002). Todellisen haasteen organisaation viestinnälle tuo kuitenkin erilaisten maineriskien olemassaolo. Organisaation joutuessa erilaisten kriisien kohteeksi, voi koko organisaation toiminta vaarantua. Viestinnän toimintakentässä olisikin panostettava maineriskien olemassaolon merkitykseen. Erityisesti organisaatioiden tulisi panostaa viestinnässään ennaltaehkäisevän toiminnan luomiseen, kuin korjaamaan jo syntyneitä kriisejä, eli organisaatioiden tulisi nousta kriisien hallinnasta riskien hallintaan (Eccles ym., 2007). Mutta jos organisaatio joutuu kriisin keskelle, maineen johtaminen on erityisen keskeistä, ja perusviisauksiin kuuluukin, että salailu ei kannata (Aula & Mantere, 2005). Tämä on huomattava senkin vuoksi, että organisaatio on olemassa sidosryhmiensä kanssa tapahtuvan vuorovaikutuksen kautta ja maineenhallinnan tehtävä on nimenomaan sidosryhmäsuhteiden vaaliminen. Viestintäsuhteiden tarkoitus ei ole ainoastaan erilaisten viestintäkeinojen tai kanavien käyttö, vaan ennen kaikkea vastaanottajälähtöisten vuorovaikutussuhteiden luomista ja integroimista (Aula & Heinonen, 2002). Maineenhallintaa voidaan pitää yhtenä osana organisaation riskien hallintaa.

3.2.3 Organisaation maineen muodostuminen tarinoista

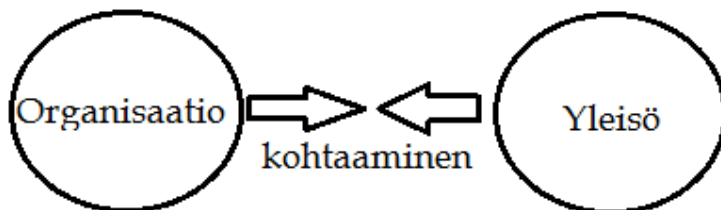
Aulan ja Mantereen (2005) mukaan maine muodostuu vertauskuvainnollisilla maineareenoilla, joissa organisaatio ja sen sidosryhmät kohtaavat, ja rakentavat näissä kohtaamisissa organisaation kannalta merkitykselliset mielikuvat. Aula ja Mantere (2011) jatkavat areenoiden olevan paikkoja, joissa organisaatioille tärkeät henkilöt kohtaavat ja keskustelevat organisaatiosta, sen brändeistä tai jostakin muusta organisaatioon keskeisesti liittyvästä asiasta. Maineen mediajulkisuus toki muodostuu esimerkiksi sanomalehdistä, televisiosta, radiosta ja näiden verkkoversioista, mutta mainetta rakentava julkisuus tai mainejulkisuus syntyy nimenomaan maineareenoilla.

Organisaation ympäristö tulee nähdä ennen kaikkia kommunikatiivisena merkitysympäristönä, jossa merkitysympäristöä asuttavat organisaatiota koskettavat mielikuvat, vertauskuvat, tarinat, myytit, huhut ja muut merkityksiä rakentavan ja välittävän kommunikaation muodot. Organisaation ympäristössä viestintä on monimuotoinen, dynaaminen sarja päällekkäisiä vuorovaikutuksia, joissa synnytetään, muutetaan ja vaihdetaan merkityksiä. Siinä siis luodaan uutta tietämystä, tehdään tulkintoja ja näin ollen myös uutta organisaatiota. Voidaan sanoa, että merkitysympäristönä juuri maineareenat ovat maineen rakentumisen syntysijoja (Aula ja Heinonen, 2005).

Maineareenoina toimivat Aulan ja Heinosen (2011) mukaan:

- perinteinen mediajulkisuus, kuten televisio, radio ja lehdistö, sekä näiden verkkoversiot
- sosiaalinen media ja verkon yhteisöpalvelut
- asiantuntijajulkisuus, kuten konferenssit ja seminaarit
- niin sanottu "peer to peer" -julkisuus, jossa organisaatiosta keskustellaan henkilökohtaisella tasolla esimerkiksi perheen parissa

Organisaatio voi myös päättää, kuinka intensiivisesti se osallistuu yleisönsä kanssa keskusteluun. Toisessa ääripäässä organisaatio ei kuuntele proaktiivisesti sidosryhmiänsä, eikä käytännössä osallistu organisaatiosta käytävään keskusteluun. Toisessa ääripäässä organisaatio puolestaan osallistuu aktiivisesti keskusteluun, joka voi olla monimutkaista, päällekkäistä ja jatkuvaa. Ja koska maineriskejä voi nousta kaikkialta organisaation toimintaympäristöstä, organisaation on oltava jatkuvasti valmiudessa mainetta suojellakseen (Aula, 2010). Jatkuvan seurannan ja reagoinnin suuntaan ollaankin yleisesti menossa, koska erityisesti sosiaalisen median kautta leviävät erilaiset mielipiteitä tai asenteita ilmaisevat tekstit muodostavat potentiaalisen maineriskin organisaatiolle (Rappaport, 2010a). Markkinoiden tutkijat voivat kuunnella valtaisa määrää ihmisiä, jotka ovat kiinnostuneita heidän tuotteistaan, osallistua keskusteluun kuluttajien kanssa ja toimia sen mukaan, mitä verkossa puhutaan (Rappaport, 2010b). Organisaation ja sen yleisön välistä viestinnällistä suhdetta havainnollistetaan kuviossa kuusi (kuvio 6).



KUVIO 6 Maineareenan malli, jossa organisaatio ja yleisö kohtaavat. (Aula & Mantere, 2005, s. 181).

Yhteenvedona maineesta ja sen muodostumisesta voidaan käsittää maineen olevan organisaatiosta kerrottujen kaikkien tarinoiden joukko. Se muotoutuu organisaation sidosryhmien keskuudessa ja kaikissa keskinäisissä kohtaamisissa. Maineelle on myös ominaista, että sen kokonaisuus koostuu pienistä mainekertomuksien palasista.

3.3 Verkkoympäristö maineen rakentumisessa

Internetin kehityksen myötä on tapahtunut fundamentaalinen muutos siinä, kuinka pystymme nykyään vertailemaan, ostamaan ja vaikuttamaan toisiimme

erilaisten verkkomedioiden avulla (Rappaport, 2010a). Verkoissa on valtavat määrät keskusteluja, joissa ihmiset ilmaisevat omia mielikuviaan tai aikomuksiinsa tiettyjä tuotteita tai organisaatioita kohtaan. Negatiivisilla ilmaisuilla jostakin tuotteesta tai organisaatiosta voi olla hyvinkin suuri vaikutus tuotteen tai organisaation kykyyn menestyä (Moya, ym., 2011). Aulan ja Heinosen (2011) mukaan markkinoinnissa onkin tapahtunut muutos siinä, kuinka asiakkaalle saadaan esiteltäviä uusia tuotteita. Nykykuluttaja tarvitsee yhä enemmän pull-tekniikoita vanhojen push-tekniikoiden sijaan, eli asiakkaat haluavat löytää itse, eikä niin että myyjä on tyrkyttämässä jotakin tuotetta asiakkaalle. Chenin ja Zimbran (2010) mukaan muutos on näkynyt myös siinä, että perinteisellä markkinoinnilla on entistä vaikeampi saada asiakkaiden näkyvyyttä, verrattuna siihen, mitä tuotteista puhutaan ihmisten kesken joko verkossa tai fyysisessä kanssakäymisessä. Erilaiset keskustelupalstat, tuotetestit, median kirjoittelu ja tutkimukset vaikuttavat kuluttajaan yhä enemmän kuin perinteinen yksisuuntainen mainonta, suoramarkkinointi, sponsorointi tai myymälässä käynti, eli viestintä perinteisessä merkityksessä.

Verkossa olevan tiedon määrä on rajusti lisännyt yrityksille tärkeän liiketoimintatiedon määrää, joka luo mahdollisuuksia, mutta myös riskejä organisaatioille. Internetissä on valtaisa määrä blogeja, foorumeita, sosiaalisia verkostoja, yhteisöjä, uutissivustoja ja erilaisia avoimesti muokattavia wikejä ja muita keskustelupalstoja, joissa vaihdetaan kokemuksia tuotteista, palveluista ja organisaatioista. Näiden keskusteluiden pohjalta käyttäjät muokkaavat mielikuvia tuotteista, palveluista ja organisaatioista yleensä (Cai ym., 2008). Tunnusomaista internetissä oleville mielipiteiden esittämisen tiloille on niiden nopea-tempoisuus; negatiiviset ja tunteisiin vetoavat viestit voivat levitä hyvin nopeasti laajalle lukijakunnalle (Rappaport, 2010a). Organisaatioiden tuleekin aktiivisesti seurata verkon sisältöä, niiden tulee olla selvillä siitä, mitä niiden asiakkaat ja muut sidosryhmät puhuvat organisaatiosta, sen tuotteista ja palveluista, sekä sen toimialaan liittyvistä asioista.

Verkosta löytyvien verkkokeskusteluiden seuraaminen antaa organisaatioille mahdollisuuden suunnitella omaa strategiaansa asiakkaan tai kuluttajan vaatimusten mukaisesti perustuen näiden näkemyksiin tai tavoitteisiin (Moya ym., 2011). Mielipidekeskustelujen seuranta on luonnollisesti esiintyvien keskusteluiden, käyttäytymisen ja signaalien tutkimista, sekä informaation joka on tai ei ole tietoista käyttäytymistä, ja joka muokkaa ihmisten mielipiteet maineeksi. Pääideana mielipidekeskustelujen seurannassa on kuitenkin siinä, kuinka ihmiset sanovat ja kuinka he käyttäytyvät (Rappaport, 2010a). Ympäristön analysoiminen onkin siten hyvin paljon aikaa sekä resursseja vievää toimintaa. Ongelmia toiminnalle tuo datan valtaisa määrä, sillä jopa suhteellisen pieniin organisaatioihin voi kohdistua huomattavia määriä verkkokeskusteluja, ja niiden määrä voi nousta huimaavalla tahdilla jonkin tapahtuman johdosta (Rappaport, 2010b).

Toiminnalle pitää asettaa selviä tavoitteita ja vaatimuksia, joita lähdetään täyttämään ympäristön seurannalla. Jotta toiminnasta saataisiin tuloksia, olisi toiminnalle osoitettava riittävästi resursseja, kuten työntekijöitä (Andersen,

2005). Luvussa 2.3 esiteltiin liiketoimintatiedon hallinnan sykli, eli jatkuva ja systemaattinen metodi, jossa dataa muokataan hyödynnettäväksi tiedoksi. Rappaportin (2010b) mukaan samaa liiketoimintatiedon hallinnan sykliä voidaan soveltaa myös yritysten verkossa olevan mainetiedon keräämisessä, analysoimisessa ja jakamisessa syklin vaiheiden mukaisesti. Usein palveluntarjoajilla on käytössään erilaisia parhaiden käytänteiden sekä omien kokemusten mukaan rakennettuja sovelluksia liiketoimintatiedon hallinnan syklistä juuri maineenhallinnan tarkoituksia varten.

3.3.1 Maineenhallinta verkossa

Internetissä organisaation sidosryhmien kokemukset voivat tavoittaa huomattavan määrän ihmisiä ja saattaa näin vaikuttaa käsiteltävän organisaation maineeseen merkittävästi ja hyvin nopeasti. Yleisesti ottaen internetin erilaisten viestintävälineiden avulla ihmiset pystyvät viestimään keskenään ja saamaan lisää tietoa eri organisaatioista ja niiden tarjoamista tuotteista aikaisempaa helpommin ja nopeammin (Rappaport, 2010b). Jakaminen ja yhdessä tekeminen ovatkin teemoja, jotka ohjaavat koko internetin kehitystä ja nykyään kehitys koskettaa kaikkea liiketoimintaa (Aula & Heinonen, 2011). Kuitenkin pitää tiedostaa se, että vaikka verkossa tapahtuva keskustelu onkin huomattavan laajamittaista, on siellä organisaation maineeseen tai julkisuuskuvaan kohdistuva keskustelu arviolta ainoastaan 10 % kaikista ihmisten käymistä keskustelusta. Lisäksi suuri osa keskustelusta käydään ihmisten välisesti yksityisenä esimerkiksi pikaviestimissä, joita ulkopuoliset eivät voi seurata (Rappaport, 2010b).

Tiedonvälityksen nopeus tuo haasteita myös maineen hallitsemiselle. Maineenhallinnalla verkossa on suora merkitys organisaation tuloksenteon mahdollisuuteen ja yleiseen julkisuuskuvaan. Verkko on ympäristö, jossa organisaatioista liikkuu mainetarinoita, ja jossa organisaatioista muodostuu maine. Siten se voidaan rinnastaa muihin organisaation maineareenoihin, mutta ongelmana onkin, voidaanko verkossa olevaa mainetta erottaa organisaation muusta maineesta. Monissa mainetutkimuksissa verkkoympäristön on käsitetty olevan organisaation viestinnästä irrallaan olevan toiminnon, sen sijaan että se olisi kiinteä osa viestintää (esimerkiksi Baym, Zhang & Lin, 2004). Internet on myös käsitteellistetty välikappaleena viestinnän tarkoituksiin, eikä areenana jossa mainetarinat syntyvät ja leviävät. Aulan (2011) mukaan internet pitäisi kokea enemmänkin ympäristönä, kuin viestintäkanava, jossa organisaation asiakkaat ja muut sidosryhmät kommunikoivat. Organisaation maineen kehitymisestä vastaavat tällöin erilaiset sidosryhmät, erityisesti asiakkaat organisaation sijaan.

Verkolla on ominaisuuksia, jotka erottavat sen perinteisestä mediasta. Vuorovaikutuksellisuus mahdollistaa asiakkaiden ja organisaation muiden sidosryhmien kanssa keskustelemisen aikaisempaa helpommaksi, ja organisaatio voi saada viestinnässä suoraa palautetta toiminnastaan (Rappaport, 2010a). Aulan ja Heinosen (2011) mukaan yritykset eivät pystykään enää kehittämään tuotteitaan kaikessa hiljaisuudessa ja tuomaan niitä sitten markkinoille, vaan

niiden on oltava aktiivisessa keskustelussa ja kontaktissa asiakkaiden, asiantuntijoiden ja muiden toimijoiden kanssa. Internet onkin tuonut organisaatioille toimintaympäristön, jota ne eivät ole kohdanneet aikaisemmin, eikä muutos sovi vanhojen toimintamallien kuoseihin. Internetissä olosuhteet rakentuvat teknologisesta lähentymisestä, nousevista uusista markkinoista, digitaalisen viestinnän kehitymisestä, toimialarajojen hämärtymisestä ja globalisaation vaikutuksista, joihin organisaatioiden on sopeuduttava (Aula & Heinonen, 2011).

Organisaation tulisi nähdä verkkoympäristö monikanavaisena ympäristönä, jossa organisaatiota koskevat viestit eivät etene suoraan organisaatiolle, vaan erilaisten sidosryhmien välillä välttämättä koskaan organisaatiolle itselleen tullen. Tilanne on muuttunut ajasta, jolloin organisaatio oli keskipisteenä ja viesti ympärilleen yksisuuntaisesti (Rappaport, 2010a). Verkossa tapahtuvista mainekohtaamisista suurin osa tapahtuu kolmannen tason kohtaamisissa, eli erilaisten medioiden ja toisten ihmisten kautta, jolloin organisaatio ei välttämättä saa tietää sitä koskevia keskusteluja (Aula & Heinonen, 2002). Ongelmana kolmannen tason kohtaamisissa on, että organisaatiota koskevat mainetarinat saattavat levitä laajalle, ennen kuin organisaatio huomaa sitä koskevia tarinoita. Lisäksi aikaisemmin mainittiin epäsuorien mainekohtaamisten riskeistä. Kun henkilö ei ole suorassa kontaktissa organisaation kanssa, vaan saa tietoa ja vaikutteita muiden osapuolien kautta, voivat mielikuvat organisaatiosta olla hyvinkin vääristyneitä.

Verkkoympäristössä kohtaamisia organisaation ja sen sidosryhmien kanssa tapahtuu hyvin monilla maineareenoilla, jolloin kaikkien kohtaamisten hallitseminen on lähes mahdotonta (Aula & Vapaa, 2006). Verkossa olevan yleisön on mahdollista päästä käsiksi valtaisaan määrään erilaisia tietolähteitä, joista vain osa on organisaation itsensä hallittavissa, kun suurin osa lähteistä on täysin sen ulottumattomissa. Maineenhallinnan kannalta ongelmallista on myös tiedon tallentuminen verkon syövereihin. Negatiivinen palaute tai mielipidekirjoitus voi verkossa riittävästi linkityksiä saadessaan pysyä vuosikausien ajan hakukoneiden listauksessa aivan kärkipäässä (Kietzmann, Hermkens, McCarthy & Silverstre, 2011).

Aula (2011) toteaa kuitenkin, että vaikka maine syntyy sidosryhmien keskuudessa organisaation ulkopuolella, organisaation viestinnän kyvykkyydellä on vaikutusta organisaatiosta leviäviin tarinoihin. Vahva viestintäorganisaatio voi toiminnallaan vaikuttaa verkkokeskusteluihin internetissä. Lisäksi viestinnällä voidaan vahvistaa sidosryhmien mielikuvia organisaatiosta. Kokonaisuutena ajatellen verkkoympäristöä voidaan pitää osana organisaation asiakkaiden ja sidosryhmien kokemaa merkitysten ympäristöä, jonka vuoksi verkko vaikuttaa muodostettuihin mielikuviin aivan kuin muukin sosiaalinen käyttäytyminen. Rappaportin (2010a) mukaan organisaatiot ja niiden asiakkaat voidaan myös käsittää olevan jatkuvassa oppimisen suhteessa, molemmat kehittyvät ja oppivat, kun ne reagoivat toistensa tekemisiin ja kuuntelevat toisiansa (Rappaport, 2010a). Maineenhallinta tällaisissa tapauksissa on pyrkimystä vuorovaikutukselliseen tilanteeseen ja näiden kohtaamisten hallintaa. Mainesta muodostuvat mielikuvat siis syntyvät verkossa kuin missä tahansa muussa vuorovaiku-

tuksessa. Verkossa on kuitenkin erona se, että se pystyy yhdistämään ihmisiä hyvin erilaisista taustoista ja fyysisestä sijainnista riippumatta verrattuna aikaan ennen verkkoa (Aula, 2011). Kokonaisuutena ajatellen organisaatioiden verkkomaine on hyvin hankala hallittava, ja vain osittain itse organisaation toimista riippuva. Verkkomaine muodostuu kaikista organisaatiosta verkossa kirjoitetuista tarinoista ja voidaankin miettiä, onko verkkomainetta edes tarkoituksenmukaista erottaa organisaation muusta maineesta.

3.3.2 Sosiaalinen media

Yritykset käyttävät perinteisen median ja verkkomedian yhdistelmiä mielikuvien seuraamiseen, lisätynä sosiaalisen median nopeasti kasvavaan osuuteen seurannassa. Nykyään korostuu myös verkon sosiaalinen ulottuvuus, jonka ilmenymiä ovat esimerkiksi sosiaalisen median palvelut ja web 2.0. Sosiaalinen media koostuu joukosta internet-sovelluksia, joissa suurin osa sisällöistä tulee palveluiden käyttäjiltä (Kaplan & Hanlein, 2010). Sitä luonnehtiikin vuorovaikutuksellisuus, jossa osallistujat lähettävät, vastaanottavat, tuottavat ja käsittelevät sisältöjä muiden käytettäväksi. Tyypillistä sosiaalisen median palveluille on avoin osallistuminen, lähes olematon julkaisukynnys, keskusteleminen, yhteisöllisyys, verkottuminen, sekä sisältöjen nopea ja laaja leviävyys linkitysjärjestelmien kautta (Aula & Heinonen, 2011). Käsitteenä web 2.0 on kuitenkin hajanainen, siihen kuuluu niin teknisiä, sisällöllisiä kuin tyylillisiä piirteitä. Merkittävintä piirre siinä on kuitenkin verkon vuorovaikutuksellisuuden lisääntymisen mahdollistaminen käyttäjien keskuudessa. Sisältöä ei enää luoda yhden henkilön toimesta, vaan jatkuvasti kehittäen usean käyttäjän yhteistyössä (Kaplan & Hanlein, 2010).

Maineen rakentumista käsittelevässä luvussa maineen sanottiin koostuvan erilaisista narratiivista eli organisaatiota koskevista tarinoista. Sosiaalisen median palveluissa narratiivit muodostuvatkin vuorovaikutuksellisesti eri käyttäjien kesken (Aula, 2011). Sosiaalisen median mahdollisuudet liittyvät sen mahdollistamaan viestinnän helpottumiseen. Organisaatioita koskevat kirjoitellut leviävät helposti ja niitä voidaan seurata automaattisesti organisaation tarpeiden mukaan aivan kuten perinteistä mediaakin. Sosiaalisen median etuna on myös sen vuorovaikutuksellisuus käyttäjien kesken, käyttäjät voivat olla sen avulla dialogisessa keskustelussa toistensa kanssa (Kietzmann ym., 2011). Vuorovaikutuksellinen verkko onkin erinomainen paikka kerätä yleisön mielipiteitä kirjoitetussa muodossa ja sosiaalisissa verkostoissa on näkökantoja lähes aiheesta kuin aiheesta (Yang, 2010). Organisaatioiden on siksi tiedettävä, mitä niistä sanotaan sosiaalisen median palveluissa, sillä lähes kaikki internetin käyttäjät katsovat muiden tekemiä arvosteluja internetissä ennen omien ostopäätöksensä tekemistä (Paine, 2007). Samaa esittävät myös Aula ja Heinonen (2011), joiden mukaan erilaisten vertailusivustojen suosio perustuu juuri ostopäätöksen tekemiseen. Ihmiset hakevat verkosta arvosteluja ennen kuin tekevät ostopäätöksiä, erilaiset tuotetestaukset ja asiantuntijablogit tekevät markkinointityötä yritysten puolesta tai niitä vastaan. Organisaatio voi myös ansaita erilaisten

medioiden kautta positiivista huomiota, toimittajien kirjoittamien juttujen, eli valtamediajulkisuuden lisäksi sosiaalisen median palveluissa kirjoitettuna positiivisena julkisuutena (Aula & Heinonen, 2011).

Rappaport (2010a) jakaa verkkomedioiden hallinnan kahteen osaan, organisaatioiden toiminta-alueeksi ja kuluttajien toiminta-alueeksi sen mukaan, millainen valta niillä on ohjata ja kontrolloida areenalle tulevia viestejä. Organisaatioiden toiminta-alueella organisaatiolla itsellään on valta tuottaa ja ohjata sisältöä tarpeiden mukaan, organisaatiolla on valta kontrolloida sisältöä. Alue sisältää erilaisia lähteitä, kuten yritysblogit, keskustelufoorumit, sähköpostin, asiakaspalvelun lokitiedot, organisaation Twitter viestintäkanava ja muut sosiaalisen verkostoinnin sivustot, kuten organisaation Facebook-sivusto (Rappaport, 2010a). Aulan ja Vapaan (2006) mukaan siellä organisaatioilla on kotikenttäetu, ja organisaatiot voivatkin esiintyä haluamassaan valossa (Aula & Vapaa, 2006). Mainevetoisessa markkinoinnissa näillä kanavilla on yhä keskeisempi rooli kuin perinteisillä maksetuilla medioilla (Aula & Heinonen, 2011). Kuluttajien toiminta-alueella organisaatiolla puolestaan ei ole mahdollisuutta kontrolloida tuotettua sisältöä, vaan enintään seurata ja osallistua keskusteluun. Organisaatio ei siten voi sensuroida sille epäedullista julkista informaatiota. Toiminta-alue käsittää lähteitä, kuten yksityiset blogit, forumit, arvostelusivustot, Twitterin, sosiaaliset verkostot ja median välittämiseen keskittyneet sivustot, kuten Youtuben (Rappaport, 2010a).

Maineenhallinnan kannalta sosiaalisessa mediassa haastavaa on se, että sisältöä ei kontrolloida etukäteen, eikä säädellä perinteisen median tavoin. Tämän vuoksi organisaatioiden on lähes mahdotonta hallita itseään koskevaa keskustelua. On myös huomattava, että sosiaalisen median keskusteluissa keskitytään usein yksittäisiin tapahtumiin organisaation toimintakentässä, sen sijaan että käsiteltäisiin organisaatiota ja sen mainetta suoraan (Aula & Heinonen, 2011). Sosiaalinen media on kuitenkin synnyttänyt organisaatioille täysin uuden sidosryhmän, jota ei voida määrittää perinteisesti iän, sukupuolen, asuinpaikan, koulutustason tai muun vastaavan tekijän perusteella. Keskeistä sidosryhmässä on sen jäsenten aktiivisuus jonkin tärkeäksi kokemansa asian ympärillä, jonka eteen he ovat valmiita myös tekemään töitä. Sosiaalisen median tuomaa sidosryhmää on kuitenkin vaikea kontrolloida ja hallita. Sosiaalisen median käyttäjiä voi valjastaa organisaation käyttöön mielipiteiden antajina organisaation toiminnasta ja täten toimintaa kehittävänä ryhmänä. Toisaalta sosiaalisessa mediassa voivat organisaatiota koskevat negatiiviset kannanotot levitä kulovalkean tavoin vahingoittaen organisaatiota hyvinkin nopeasti. Aulan ja Heinosen (2011) mukaan hyvä maine pienentää kuitenkin todennäköisyyttä sille, että organisaatio joutuisi tällaisen merkittävän hyökkäyksen kohteeksi. Ja jos sellaiseen joudutaan, hyvämaineinen organisaatio selviää tilanteesta helpommin, nopeammin ja pienemmin vaurioin.

Sosiaalisen median palvelut tarjoavat yrityksille mahdollisuuden keskusteluuteen yritysten ja kuluttajien kanssa verrattuna perinteiseen markkinoinnin malliin, jossa markkinointisisältö kulkee yrityksiltä kuluttajille yksisuuntaisesti (Chen, 2010). Organisaatioille tuleekin yleisesti eteen pohdintaa siitä, tuli-

siko niiden osallistua erilaisiin keskusteluihin, ja jos ne osallistuvat, niin millä keinoilla ja tavoilla, sillä vuorovaikutuksellisuus on ensisijaisessa asemassa asiakkaiden kuunteluprosessissa. Kuuntelemalla herkästi eri sidosryhmien näkemyksiä ja käymällä aktiivista dialogia heidän kanssaan, voidaan saavuttaa jokaista osapuolta hyödyttävä tilanne. On toki selvää, että organisaatioiden ja niiden sidosryhmien näkemykset eivät aina kohtaa täysin, mutta kompromissi on kuitenkin aina parempi vaihtoehto kuin jatkuva kinastelu (Aula & Heinonen, 2011). Useat lähteet, esimerkiksi (Kietzmann ym., 2011) kehottavat organisaatioita osallistumaan keskusteluihin ammattimaisesti organisaation omalla nimellä, sillä monet asiakkaat haluavat yritysten kuuntelevan, osallistuvan ja vastaavan myös epäsuoraan palautteeseen. Myös pysyminen tosiasioissa on keskusteluun osallistumisen edellytys, sillä kuten aikaisemmin todettiin, maineen on pohjautettava organisaation todelliseen toimintaan, joka koskee myös organisaation verkossa rakentamaa mainetta.

Kokonaisuutena ajatellen sosiaalisen median nousu keskeiseksi vaikutuskanavaksi tekee maineesta ja sen rakentamisesta entistä tärkeämpää myös markkinoinnin näkökulmasta. Kun asiakkaiden ostopäätöksiin vaikuttavat yhä enemmän muiden ihmisten mielipiteet, on markkinointia suunniteltava uudelleen. Markkinoinnin kannalta sosiaalisen median käyttäjillä on huomattavasti valtaa. Kun asiakas on tyytyväinen tuotteeseen tai palveluun, hän voi kertoa kokemuksistaan muille henkilöille joko verkossa tai muuten sosiaalisessa kanssakäymisessä (Chen & Zimbra, 2010). Toisaalta yksikin tyytymätön asiakas voi halutessaan olla sosiaalisten medioiden kautta todellinen vaikuttaja organisaation maineeseen, ja jolla on todellista sananvaltaa (Aula & Heinonen, 2011). Sosiaalisen median merkittävyyttä perustellaan käyttäjien aktiivisuudella ottamaan kantaa asioihin ja toimimaan kantansa puolesta. Kokonaisuutena internet ja sen mahdollistamat sosiaalisen median palvelut tarjoavatkin merkityksellisen maineareenan, jossa organisaation asiakkaille ja muille sidosryhmille syntyy organisaatiosta kuva kokemusten perusteella. Maine voidaan nähdä syntyvän samalla tavalla kuin reaali maailmassa perustuen sosiaalisiin kanssakäymisen tilanteisiin. Poikkeuksena virtuaaliyhteisöissä on sosiaalisten verkostojen suurempi aika- ja paikkariippumattomuus, jolloin verkostot voivat levitä laajemmalle kuin ihmisten reaali maailman kohtaamisissa.

4 Tutkimuksen toteutus

Tutkimuksen toteuttamista koskevassa luvussa käsitellään tutkimuksen toteuttamiseen oleellisesti liittyviä menetelmiä sekä aineiston keräämisen tapoja. Luvussa kerrotaan erilaisista tutkimusmenetelmistä, ja millä perusteilla tämän tutkimuksen tekemiseen on valittu kyseiset tutkimusmenetelmät.

4.1 Tutkimusmenetelmät

Tutkimukset voidaan jakaa kahteen kategoriaan: 1) kvantitatiivisiin (määrällisiin) tutkimuksiin ja 2) kvalitatiivisiin (laadullisiin) tutkimuksiin. Ne ovat lähestymistapoja, joita on käytännössä vaikea tarkkarajaisesti erottaa toisistaan, sillä mittaaminen sisältää kaikilla tasoilla sekä kvalitatiivisen että kvantitatiivisen puolen. Kvalitatiivinen tutkimus keskittyy merkitysten tulkitsemiseen, kun taas kvantitatiivinen tutkimus keskittyy numeraaliseen tietoon (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2008). Kvantitatiivisessa tutkimuksessa käytetään lukujen välistä systemaattista ja tilastollista yhteyttä, joka on lähtökohtana tilastollisten erojen etsimiseen eri muuttujien suhteen (Eskola & Suoranta, 1998).

Tutkimuksessa käytettiin kvalitatiivista tutkimusotetta. Tutkimusotteen valintaa ohjasivat aineisto, tutkimuskysymykset sekä aineistonkeruumenetelmät. Hirsjärven Remeksen ja Sajavaaran (2008) mukaan kvalitatiivisessa tutkimuksessa lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen, johon sisältyy ajatus todellisuuden moninaisuudesta. Tutkimuksessa tulee kuitenkin ottaa huomioon, että todellisuutta ei voi pirstaloida mielivaltaisesti osiin. Tapahtumat muovaavat samanaikaisesti toinen toistaan, jonka seurauksena tapahtumista on mahdollista löytää monensuuntaisia suhteita. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään myös tutkimaan kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti ja pikemmin löytämään tai paljastamaan tosiasioita, kuin todentamaan jo olemassa olevia väittämiä.

Kvalitatiivisen tutkimuksen tyypilliset piirteet Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran (2008) mukaan ovat seuraavanlaisia. Tutkimus on luonteeltaan koko-

naisvaltaista tiedon hankintaa, ja aineisto kootaan luonnollisissa, todellisissa tilanteissa, tutkimuksessa myös suositaan ihmistä tiedon keruun instrumenttina. Tutkimuksen lähtökohtana ei ole teorian tai hypoteesien testaaminen vaan aineiston monitahoinen ja yksityiskohtainen tarkastelu. Sitä, mikä on tärkeää, ei määrää tutkija. Laadullisen tutkimuksen aineiston keräysmetodeissa suositaan tapoja, joissa tutkittavien näkökulmat ja ääni pääsevät esille. Tällaisia metodeja ovat esimerkiksi teemahaastattelu, osallistuva havainnointi, ryhmähaastattelut ja erilaisten dokumenttien ja tekstien diskursiiviset analyysit. Tutkimuksessa kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti, ei satunnaisotoksen menetelmää käyttäen. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on tyypillistä myös tutkimussuunnitelman muotoutuminen tutkimuksen edetessä ja olosuhteiden muuttuessa. Lisäksi tapauksia käsitellään ainutlaatuisina ja tulkitaan aineistoa sen mukaisesti.

Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (2008) jakavat tutkimusstrategiat kolmeen perinteiseen osaan. 1) Kokeellisessa tutkimuksessa mitataan yhden käsiteltävän muuttujan vaikutusta toiseen muuttujaan. Esimerkiksi tietystä populaatiosta valitaan näyte, jota analysoidaan erilaisten koejärjestelyjen valossa ja testataan tavallisesti hypoteeseilla. 2) Survey-tutkimuksessa kerätään tietoa standardoidussa muodossa joukolta ihmisiä esimerkiksi kyselylomakkeella tai strukturoidulla haastattelulla. Aineiston avulla pyritään kuvailemaan, vertailemaan ja selittämään ilmiöitä. 3) Tapaustutkimuksessa kerätään yksityiskohtaista, intensiivistä tietoa yksittäisestä tapauksesta tai pienestä joukosta toisiinsa suhteessa olevia tapauksia. Tutkimusstrategiassa valitaan yksittäinen tapaus, tilanne tai joukko tapauksia. Kohteena voi olla yksilö, ryhmä tai yhteisö. Tavoitteena on tyypillisimmillään ilmiöiden kuvailu.

Tapaustutkimus on hyödyllinen menetelmä tilanteissa, joissa teoria tutkimuksen aiheen osalta on vielä kehittymätöntä tai vielä kehittymässä. Tapaustutkimusten yleistettävyydessä on kuitenkin selviä ongelmia. Esimerkiksi Koskisen, Alasuutarin ja Peltosen (2005) mukaan tapaustutkimusten yleistettävyyden on ongelmallista, varsinkin jos tutkittavia tapauksia on pieni määrä, mutta suuremmalla otoskoolla yleistettävyyden ongelma vähenee. Tutkimuksen tuloksista ei kuitenkaan voida vetää suuria yleistyksiä tutkittavasta aiheesta. Metsmuurosen (2011) mukaan tapaustutkimuksen luonteeseen kuuluu myös se, että tutkittavasta tapauksesta pyritään keräämään monipuolisesti ja monella eri tavalla tietoa, eli pyrkimyksenä on ymmärtää ilmiötä entistä syvällisemmin. Tapaustutkimuksen ottamista tutkimusmenetelmäksi puoltaa sen käytännönläheisyys, jossa tutkittavaa kohdetta lähestytään suoraan. Lisäksi tapaustutkimuksessa lähtökohta on usein toiminnallinen, ja tutkimuksen tuloksia voidaan usein soveltaa käytännössä. Tapaustutkimuksen luonteeseen kuuluu myös, että se voi palvella monenlaista lukijakuntaa ja se sallii lukijan tehdä omia johtopäätöksiä tutkimuksen tuloksista.

4.2 Tutkimuksen kohteet

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineiston koolla ei ole vaikutusta tutkimuksen onnistumiseen, sillä jokainen laadullinen tutkimus on oma yksittäistapauksensa, ja jonka koon määrittelemiseksi ei ole olemassa yksiselitteistä ohjetta. Aineisto on tutkimuksessa apuna määriteltäessä käsitteellistä ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä. Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on siten luoda teoreettisesti kestäviä näkökulmia, ei ainoastaan kertoa aineistosta tai luoda yleistyksiä tutkittavasta kohteesta. (Eskola & Suoranta, 1998).

Tutkimuksen kohdeorganisaatioiksi valikoitui aluksi julkisen sektorin organisaatiot, jota oli tarkoitus rajata myöhemmin tarkemmin. Kohteiden valinnassa edellytyksenä oli myös, että organisaatiot käyttävät liiketoimintatiedon hallinnan järjestelmiä maineensa tueksi. Kohdejoukko rajoittuikin myöhemmin julkisella sekä yksityisellä sektorilla toimineisiin organisaatioihin, jotka toimivat elinkeino-, energia- sekä luonnonvara-aloilla. Yhteisenä piirteenä tutkimukseen valikoituneella joukolla on vahva yhteys julkiseen sektoriin. Edellytyksenä tutkimuksen toteuttamiselle oli tutkittavien organisaatioiden vahva maine sekä yleisesti, että myös verkkoympäristössä. Kohdeorganisaatioiden valintaan vaikutti myös se, että niistä olisi käyty keskustelua erilaisissa medioissa. Haastattelut henkilöt valittiin kohdeorganisaatioiden viestinnästä tai markkinoinnista vastaavien henkilöiden joukosta, joiden vastuualueeseen ulkoisen toimintaympäristön seuraaminen yleisesti organisaatioissa liittyy.

Tutkimuksen kohteiksi valikoituivat lopulta Jyväskylän yliopisto, Metsähallitus, Jyväskylän energia Oy, Keski-Suomen elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus (ELY), Helsingin energia Oy ja Vapo Oy. Tutkimukseen kohteista Jyväskylän yliopisto, Metsähallitus sekä Keski-Suomen ELY-keskus ovat suoraan valtiollisia organisaatioita. Jyväskylän energia on Jyväskylän kaupungin omistama energiayhtiö ja Helsingin energia on Helsingin kaupungin omistama liikelaitos. Vapo on valtionyhtiö, jossa Suomen valtiolla on 50,1 prosentin omistus ja Suomen Energiavarat Oy:llä 49,9 prosentin omistusosuus. Tutkimukseen osallistuvat organisaatiot ovat siten hyvin vahvasti kytköksissä julkiseen sektoriin valtion tai kuntien ollessa niiden omistajia. Toisena yhdistävänä tekijänä on niiden toimialajakautuminen energia- ja luonnonvara-aloihin, lukuun ottamatta Jyväskylän yliopistoa. Yhteydenottojen jälkeen kaikissa organisaatioissa suosituttiin osallistumaan tutkimukseen, eikä yhtäkään kohdetta tarvinnut vaihtaa. Tutkimuksessa vastauksien antajia ei ole tutkimuksessa eritytetty, jotta vastaajien tausta ei veisi huomiota itse vastaukselta.

4.3 Aineiston keruu

Aineistonkeruumenetelmät voidaan jaotella useilla vaihtoehtoisilla tavoilla. Laadullisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmät voidaan jakaa neljään pääluokkaan: 1) haastattelu, 2) havainnointi, 3) dokumentit, 4) narratiivit ja keskus-

teluaineistot (Hirsjärvi ym., 2008). Tutkimuksen kohteeksi valituista case-organisaatioista kerättiin aineistoa pääasiallisesti haastattelututkimuksella ja tämän perusteella pyritään luomaan kuva kohteen toiminnasta tutkittavan asian tiimoilta. Tutkimusmenetelmään on päädytty sen vuoksi, että se tarjoaa parhaan keinon kerätä tietoa ihmisten asioille antamista merkityksistä sekä tulkinnoista.

Haastattelut voidaan luokitella useilla erilaisilla tavoilla. Yleisesti erotellaan kolme erilaista luokkaa: 1) strukturoitu haastattelu jossa tutkija määrää kysymykset ja usein myös vastausvaihtoehdot, 2) puolistrukturoitu eli teema-haastattelu, jossa tutkija määrää kysymykset mutta vastaaja voi vastata omin sanoin ja joskus jopa ehdottaa uusia kysymyksiä, ja 3) syvähaastattelu jossa tutkijalla on lähinnä yleinen mielenkiinnon kohde ja keskustelu etenee yleisellä tasolla aiheen ympärillä (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005). Haastattelut voidaan jakaa myös erilaisiin haastattelutapoihin; yksilöhaastattelu kasvoista kasvoihin, ryhmähaastattelu kasvoista kasvoihin ja puhelimitse suoritettu haastattelu (Metsmuuronen, 2011).

Tutkimuksen tekemisessä aineistoa kerättiin puolistrukturoidulla teema-haastattelulla. Menetelmän valintaa puoltaa se, että puolistrukturoidussa haastattelussa kysymykset ovat kaikille haastateltaville samat, mutta vastauksia ei ole sidottu vastausvaihtoehtoihin. Hirsjärven ja Hurmeen (2000) mukaan menetelmän etuna on myös se, että haastattelu etenee tiettyjen keskeisten teemojen varassa, joka vapauttaa haastattelun tutkijan näkökulmasta, ja tuo tutkittavien äänen kuuluviin. Teemahaastattelu myös ottaa huomioon sen, että ihmisten tulkinnat asioista ja heidän asioille antamansa merkitykset ovat keskeisiä, samoin kuin sen, että merkitykset syntyvät vuorovaikutuksellisissa tilanteissa. Menetelmä sopii heidän mukaansa myös tilanteisiin, joissa halutaan selvittää heikosti tiedostettuja asioita: arvostuksia, ihanteita ja perusteluja. Puolistrukturoidun haastattelun etuna voidaan pitää myös melko pientä vastaajien määrää riittävän aineiston saamiseksi, joka tässä tutkimuksessa määritettiin kuudeksi haastateltavaksi.

Tutkimuksen haastattelut suoritettiin touko-elokuussa 2011. Jyväskylän yliopistolle, Jyväskylän Energialle sekä ELY-keskukselle suoritettut haastattelut tehtiin Jyväskylässä paikan päällä kahdenkeskisesti keskustellen haastateltavien työhuoneissa. Metsähallitukselle, Helsingin Energialle sekä Vapolle tehdyt haastattelut suoritettiin puhelinhaastatteluina pääasiassa haastateltavien ja haastattelijan välisten pitkien välimatkojen vuoksi. Kaikki haastattelut nauhoitettiin, puhelinhaastatteluissa käytettiin puhelimeen asennettavaa TRlite-nauhoitusohjelmistoa, ja paikan päällä tehtävissä haastatteluissa käytettiin puhelimen nauhoitusohjelmistoa. Paikan päällä tehdyissä haastatteluissa käytettiin varmuuden vuoksi myös toista nauhuria, mikäli puhelimen tekemä nauhoitus olisi epäonnistunut. Jokaiselta haastateltavalta kysyttiin lupa nauhoittaa keskustelut, ja haastattelut kestivät 20 – 40 minuuttia tapauksesta riippuen. Kaikki nauhoitukset onnistuivat, ja haastateltavan puhe oli selkeästi kuultavissa. Väärinkäsitysten riskiä vähensi hyvälaatuinen nauhoitussääni. Poikkeuksen muodostivat kaksi haastattelua, Jyväskylän yliopistolla tehdyssä haastattelussa

nauhoitus katkesi noin puolessa välissä haastattelua, mutta haastattelun sai jatkumaan aloittamalla uuden nauhoituksen. Vapolle tehdyssä haastattelussa puhelu puolestaan katkesi yllättäen noin puolessa välissä haastattelua. Haastattelua pystyttiin kuitenkin jatkamaan katkoksen jälkeen normaalisti. Jokaisen haastattelun jälkeen aloitettiin välittömästi haastattelujen litterointi. Litteroituna haastatteluista syntyi yhteensä materiaalia 31 sivua, ja litteroinnit lähetettiin haastatelluille tarkistettavaksi mahdollisten virheiden tai väärinkäsitysten oikomista varten.

4.4 Tutkimuksen arviointia

Laadullisen tutkimuksen arvioinnissa on kysymys koko tutkimusprosessin luotettavuudesta. Eskolan ja Suorannan (1998) mukaan kvalitatiivisessa tutkimuksessa on mahdollisuus kulkea vapaammin edestakaisin aineiston analyysin, tehtyjen tulkintojen ja tutkimustekstin välillä, kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Perustavaa laatua olevana tutkimuksen lähtökohtana on kuitenkin tutkijan avoin subjektiviteetti ja sen myöntäminen, että tutkija on tutkimuksen tekemisessä keskeinen tutkimusväline, jonka vuoksi luotettavuuden arviointi koskee koko tutkimusprosessia. Laadullisen tutkimuksen luotettavuus koetaan usein ongelmalliseksi tutkimuksen riippuessa tutkijan subjektiivisista tulkinnoista. Soinisen (1995) mukaan kvalitatiivisen tutkimuksen objektiivisyydellä tarkoitetaan sitä, miten tutkimuksen löydökset selittyvät tutkittavien ominaisuuksista tai kontekstista, eivätkä tutkijan omista harhoista, kiinnostuksen kohteista, motivaatiosta ja näkökulmista.

Laadullisen tutkimuksen arviointiin voidaan käyttää reliabiliteettia ja validiteettia. Tutkimuksen reliabiliteetilla tarkoitetaan sitä, että tutkimus on toistettavissa samoissa olosuhteissa samoin tuloksin. Puolistrukturoidussa haastattelututkimuksessa tämä ei kuitenkaan päde, vaan on epätodennäköistä, että toistamalla haastattelu saataisiin sama tulos. Eroja ei voida kuitenkaan pitää tutkimusmenetelmän heikkoutena, vaan muuttuneiden tilanteiden seurauksena. Tutkimuksen reliabiliteettia voidaan parantaa myös usealla havainnointikerralla tai useamman havainnoijan käytöllä (Eskola & Suoranta, 1998). Validiteetilla eli pätevyydellä puolestaan tarkoitetaan, että tutkimus mittaa sitä, mitä sen oli tarkoituskin mitata (Hirsjärvi & Hurme, 2000). Validiteetti jaetaan sisäiseen sekä ulkoiseen validiteettiin. Sisäisellä validiteetilla tarkoitetaan tutkimuksen omaa luotettavuutta. Tällöin pitää miettiä mittareiden oikeellisuutta, teorian ja käsitteistön oikeellisuutta sekä sitä, mittaako käytetty mittaristo sitä mitä on tarkoitus mitata. Ulkoisella validiteetilla käsitetään se, kuinka yleistettävä tutkimus on muihin ryhmiin. Tällöin tärkeänä pidetään tutkimusasetelmaa, jossa on pyritty eliminoimaan niin monta luotettavuuden uhkaa kuin mahdollista, sekä otanta, jolla karsitaan validiteetin uhkaajia. Ulkoinen validiteetti liittyy siten suoraan tutkijaan, eli kuinka tutkija on tehnyt tulkintoja ja johtopäätöksiä aineistosta (Metsmuuronen, 2011).

Kuten reliabeliuskäsite, on myös validius peräisin kvantitatiivisesta tutkimuksesta (Hirsjärvi & Hurme, 2000). Esimerkiksi Eskolan & Suorannan (1998) mukaan validiteetti ja reliabiliteetti eivät sellaisenaan sovellu kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuuden arvioimiseksi. Myös Soinisen (1995) mukaan luotettavuuskriteerit on alun perin laadittu kvantitatiivisen tutkimukseen soveltuvaksi, eivätkä täten sovellu kvalitatiivisen tutkimuksen arvioimiseen suoraan. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineistonkeruun luotettavuutta voidaan parantaa usealla havainnointikerralla (Eskola & Suoranta, 1998). Tämän tutkimuksen kohteiksi valikoitui kuusi erilaista organisaatiota, jotka toimivat julkishallinnon-, tutkimus-, luonnonvara-, sekä energia-aloilla, ja kaikkia tutkittavia organisaatioita yhdistivät niiden voimakkaat sidokset julkiseen sektoriin. Kaikilta haastatteluun osallistuneilta henkilöiltä kysyttiin samat kysymykset, sekä eri kysymyksissä viitattiin samaan aihealueeseen vastausten luotettavuuden parantamiseksi. Tässä tutkimuksessa luotettavuutta on pyritty parantamaan myös esittelemällä tutkielman eteneminen tarkasti, sekä esittelemällä kulloinkin käytettäviä tutkimusmenetelmiä. Lisäksi tutkimusaineistoa ja niistä tehtäviä tulkin-toja on pyritty tarkastelemaan mahdollisimman objektiivisesti ja kriittisesti.

5 Tutkimustulokset

Viidennessä luvussa esitellään tutkimuksen empiirisen osion tutkimusaineisto, joka on kerätty edellisessä luvussa kerrotuin metodein. Tutkimusaineistoa esitellään samanlaisessa rakenteessa, kuin toisessa ja kolmannessa luvussa. Ensin käsitellään kohdeorganisaatioissa käytettävää ulkoisen liiketoimintatiedon hallintaa, jonka jälkeen siirrytään liiketoimintatiedon hallintaan organisaatioiden maineessa ja maineenhallinnassa. Lopuksi on pohdintaa haastatteluiden pohjalta. Haastatteluiden kysymykset ovat liitteessä yksi.

5.1 Ulkoinen liiketoimintatiedon hallinta

Ulkoiseen liiketoimintatiedon hallintaan liittyvissä kysymyksissä pyrittiin selvittämään, kuinka systemaattista toimintaa organisaatioissa käytetään toimintaympäristön analysoimiseen. Liiketoimintatiedon hallinnan systemaattisuus perustaa pohjan, jonka mukaan organisaatiot pystyvät analysoimaan jatkuvalla virralla niihin kohdistuvaa erilaisten medioiden kautta tulevaa dataa. Toiminnan systemaattisuus on myös perusedellytys seurata organisaation maineeseen kohdistuvaa keskustelua, ja mahdollistaa reagoimisen maineuhkiin tarvittaessa riittävällä voimalla ja riittävän ajoissa.

5.1.1 Liiketoimintatiedon hallinnan systemaattisuus

Ensimmäisenä haastatelluilta kysyttiin, onko heidän organisaatiossaan systemaattisesti organisoitua toimintaa toimintaympäristöön liittyvän tiedon keräämiseksi ja analysoimiseksi. Kysymyksellä selvitettiin heti haastattelun aluksi, seuraako organisaatio omaa toimintaympäristöään, ja kuinka systemaattista tämä toiminta on haastateltavan mielestä. Tutkimuksessa keskityttiin erityisesti ulkoisen liiketoimintatiedon hallintaan, ja sisäistä liiketoimintatietoa koskevat vastaukset rajattiin tutkimusmateriaalin ulkopuolelle. Haastatteluiden perusteella useissa kohdeorganisaatioissa liiketoimintatiedon hallinta on jaettu kah-

teen toisistaan riippumattomaan osaan, sisäiseen ja ulkoiseen liiketoimintatiedon hallintaan, jotka on lisäksi usein organisoitu eri yksiköihin.

Haastatteluiden mukaan kaikki organisaatiot seuraavat omaa toimintaympäristöään. Jatkokysymyksenä esitettiin, onko organisaation käytössä tietojärjestelmää tai tietoteknistä työkalua ulkoisen liiketoimintatiedon seuraamiseen. Vastauksien mukaan joissakin organisaatioissa käytetään jopa useita ulkoisia palvelun tarjoajia tiedon tuottamiseen, kun toisissa organisaatioissa tiedon hankintaa suoritetaan organisaation sisäisenä toimintona. Toiminta ei ole kuitenkaan aina systemaattista, ja systemaattisuuden aste vaihtelee organisaatioittain. Kuten Makkonen, Saurama ja Sundberg (2008) totesivat, suurin osa suomalaisista organisaatioista on ulkoistanut oman ulkoisen liiketoimintatiedon hallinnan ulkopuoliselle yritykselle, joka pätee myös tähän tutkimukseen osallistuneissa organisaatioissa. Syynä tähän Makkonen ym., (2008) myös esittelivät huomattavasti parantuvan toiminnan tehokkuuden. Hyötynä voidaan nähdä myös liiketoimintatiedon hallinnan syklin muodostaminen ulkopuolisen ammattilaisen kanssa. Ulkopuolisen ammattilaisen voi olla helpompi tunnistaa ja määrittää organisaation tietotarpeet, joiden perusteella dataa aletaan kerätä sopivista lähteistä, eli voidaan muodostaa organisaation tarveanalyysi. Myös muita vaiheita liiketoimintatiedon hallinnan syklistä on nähtävissä haastattelussa, esimerkiksi analysoinnin ja raportoinnin osalta.

On, meillä on tällainen ulkoinen mediaseuranta. Seurataan joukkoviestimiä ja niiden vain niitä sähköisiä palveluja.

Jatkuva tietotulva, mikä on saatavilla ja on tuolla verkossa niin kyllä me sitä hyödynnetään. Meillä on sähköinen seuranta ja me otetaan ihan koko mediapaletti, joka on käytössä, eli ihan yritysten ja yhteisöjen, järjestöjen ja kolmannen sektorin verkkopalvelut ja sitten ihan sähköinen televisio, radio, printti. Kaikki meille on tärkeitä.

Paperilehtiä seurataan. Sähköisiä, siis verkkoa seurataan hyvin satunnaisesti. Ei ole systemaattista. Sähköistä seurataan tavallaan silloin, jos me tiedetään, että jotakin meidän asiantuntijaa on haastateltu. Eli se on satunnaista.

Me ollaan yhdelle ulkoiselle yritykselle ulkoistettu kansainvälisen median seuranta, kotimaisen median seuranta ja sosiaalisen median seuranta. Se perustuu tietojärjestelmään, jossa päästään katsomaan sitä uutisoinnin sävyä, uutisoinnin määrää ja kuinka se kohdentuu. Se tehdään päivätarkkuudella, mutta on raportoitavissa myös taaksepäin halutulla ajanjaksolla, onko se sitten päivä, viikko, kuukausi, vuosineljännes tai vuosi.

Siinä tulee mukana "news feed". Me saadaan aina ne yliyön raportit esille vuorokauden sisällä tai tavallaan reaaliaikaisestikin, että mitä osumia sieltä tulee. Sitten siinä on käytettävissä tällainen analyysityökalu, millä voi sitten tutkia. Mutta meillä on enemmänkin sitten omakätisesti aineistodataa mitä on saatu, tutkitaan itse ja seurataan sitä mitenkä myönteistä tai kielteistä se julkisuus on.

Useissa organisaatioissa ympäristön seuranta on ollut systemaattista jo pitkään, mutta toiminnan muoto on ajan mittaan voinut muuttua palveluntar-

joajien vaihdosten mukaan tai tavoitteiden muuttuessa. Myös erilaisten lähteiden käyttäminen vaikuttaa toiminnan systemaattisuuteen. Nykyaikaiset tietotekniset työkalut helpottavat toiminnan luonnetta huomattavasti mahdollistamalla täsmällisen hakemisen arkistoon laitettuihin viitteisiin, ja käytäntö on usein myös osoittanut, että arkistoihin on syytä palata tarvittaessa. Usein kuitenkin kaikkea tietoa ei pidetä kaikkien työntekijöiden saatavilla organisaation sisällä. Myös toiminnan systemaattisuus on usein parantunut tietoteknisten apuvälineiden yleistymisen myötä, sillä aikoinaan paperisia lehtileikkeitä on säilytetty kansioissa, joihin ne usein myös ovat jääneet. Sen sijaan tietojärjestelmät mahdollistavat tallennettujen tietojen helpon hakemisen ja niistä tehtävien analyysien tekemisen.

Tutkittavat organisaatiot käyttivät enimmäkseen perinteisen median ja verkkomedian yhdistelmiä seurannassaan. Toisissa organisaatioissa seurataan lähinnä verkossa ilmestyviä lehtiä, kun taas joissakin organisaatioissa seurataan kaikkia mahdollisia medioita, mukaan lukien erilaiset keskustelupalstat ja sosiaalisen median palvelut. Tutkimukseen osallistuneissa organisaatioissa ollaan jo lähes kokonaan luovuttu paperisten sanomalehtien seuraamisesta manuaalisesti, sekä niihin liittyvästä perinteisestä uutisten leikkaa ja liimaa tekniikasta. Eräissä tapauksissa ollaan lisäksi luovuttu kokonaan paperisten lehtien analysoinnista, ja siirrytty ainoastaan verkkoympäristössä esiintyviin medioihin. Poikkeuksen tekee kuitenkin yksi haastatteluun osallistunut organisaatio, jossa paperisia sanomalehtiä käytetään yhä pääasiallisena tiedon lähteenä. Samalla menetetään tietojärjestelmien mahdollistama analyysin tekeminen, ja seuranta toimiikin epäsystemaattisena seurantana toimintaympäristöstä. Kuten haastattelusta ilmenee, tällöin ei toimintaympäristöstä saada muodostettua riittävää kokonaiskuvaa, varsinkaan pitkällä aikavälillä mitattuna.

Tutkituissa organisaatioissa harjoitetaan paljon myös epäsystemaattista seurantaa, esimerkiksi liiketoimintayksiköiden päälliköt seuraavat alaa ja muiden kilpailijoiden toimintaa. Epäsystemaattista seurantaa tehdään erityisesti silloin, kun aikaa ei ole odottaa seurantapalvelun päivittymistä, esimerkiksi seurataan yksittäisen tiedotustilaisuuden vaikutusta reaaliaikaisesti.

Nämä tallentuvat molemmat seurannat sinne tietopalveluun. Esimerkiksi ilmastoasioissa kun me halutaan katsoa vähän pidemmällä välillä, mitkä asiat ovat kiinnostaneet, ja mitkä asiat on vastaanotettu positiivisesti tai negatiivisesti. Kyllä ihan käytäntö on osoittanut, että näihin on syytä palata.

Meillä on mediaseuranta, eli me tehdään mediaseurantaa. Leikataan vanhanaikaisesti lehtileikkeitä. Tavallaan se on se mediaseuranta, jolla toimintaympäristöä seurataan. Toistaiseksi ei olla keksitty siihen hyvää systeemiä, miten se voitaisiin koordinoita niin, että nähtäisiin se kokonaiskuva. Se on vähän sellaista mutu-tuntumaa sitten kun katsoo kuukautta kerrallaan tai muuta.

Me saadaan päivittäin ne raportit. Ja sitten kun meillä on jokin juttu ulkona, niin tietopalvelu seuraa verkkoa tietysti suoraankin. Ei me aina odoteta sitä, että se Esmerkin paketti tulee.

Tarvittaessa voidaan tehdä myös toimia, jotka menevät tämän normaalin seurannan ulkopuolelle. Esimerkiksi jos tiedetään, että on joku yksittäinen tapahtuma, vaikka tiedotustilaisuus, niin silloin me voidaan katsoa sen tehoa.

Verkosta saatavaa mainetietoa meillä ei vielä oikeasti valitettavasti ole, mutta me ollaan mietitty sitä, pitäisikö meidän lisätä asiantuntijoiden näkyvyyttä lehtien palstoilla. Se voi olla tietenkin myös se verkko.

Liiketoimintaympäristöä seurataan hyvin laajasti, mutta pääosin seuranta on keskittynyt oman toimialan piiriin sekä niihin maihin, missä yritys toimii. Maantieteellisesti seuranta on aktiivisinta etenkin Suomessa, mutta seuranta harjoitetaan myös EU:n tasolla liittyen lainsäädännön tekemiseen. Sen sijaan keskusteluiden seuraaminen on monesti paikallisuuteen keskittynyttä, joka onkin luonnollista, sillä organisaatio saattaa olla lähinnä vain paikallisesti tunnettu. Tutkittavissa organisaatioissa verkon luotaamisessa käytettiin hakutermejä, jotka liittyvät tiiviisti sen toimintaan tai toimialaan, sekä luonnollisesti mukana hakusanoissa on itse organisaation nimi.

Meidän toimialaan, luonnonvaraan liiketoimintaan ja tähän julkiseen puoleen liittyviä asioita seurataan. Kyllähän tommonen vaikuttaa lakien ja hankkeiden käsittelyä. Eli miten ne vaikuttaa meidän liiketoimintaan, semmostahan tietoahan me siellä seurataan.

Meidän hakusanat liittyvät tietysti meidän myyntiin sekä tuotantoon. Ja sitten on nämä luotettavuuteen liittyvät asiat. Ne ainakin.

Verkosta seurataan satunnaisesti omaan toimintaan liittyviä asioita. Mediasta seurataan lähinnä oman toiminnan näkymistä eli tavallaan tiedotteiden läpimenoa.

Ei meillä ole mitään tarvetta maailmanlaajuisesti seurata muuta kuin lähinnä lainsäädännön muuttumista ja trendejä. Enimmäkseen Suomen puolella on seuranta, lainsäädäntö ja lainsäädös asioissa EU-tasolla. Ja tämän alan keskustelu ja arvostelu on Keski-Suomen tasolla, kuinka yhtiö toimii täällä.

Meille ei riitä se, että meillä olisi vain nämä valtakunnan mediat ja päämediat. Me seurataan hyvin kattavasti niin alueellista lehdistöä kuin paikallista lehdistöä.

Me seurataan kaikilla niillä kielillä missä me ollaan, mutta me raportoidaan tämä seuranta suomeksi ja englanniksi.

5.1.2 Toiminnan organisointi

Rappaport (2010a) painottaa, että kun organisaatio lähtee tekemään mediaseuranta, sen on määriteltävä selkeästi toiminnan tavoitteet ja strategia, joka sisältää myös oikeanlaisen roolituksen toiminnalle organisaation sisällä. Toiminnan organisointi olikin yksi liiketoimintatiedon hallinnan systemaattisuutta mittavista haastattelun kysymyksistä. Vastausten mukaan systemaattinen ulkoisen liiketoimintatiedon hallinta on pääosin organisoitu viestinnän vastuulle. Eli se

ei toimi yleensä itsenäisenä yksittäisenä yksikkönä organisaatiossa, vaan osana organisaation muita toimintoja, pääasiassa viestintää. Ulkoisen toimintaympäristön seuranta on siis päävastuullistettu viestintäyksikön osalle, joka sitten jakaa tietoa muille yksiköille tarpeiden mukaan. Itse seuranta on ulkoistettu ulkopuoliselle yritykselle, joilla kaikilla on hyvin pitkälti samankaltainen liiketoiminta-ajatus. Ne seuraavat yrityksen puolesta ilmiöitä, tiettyjä asioita tai yhteisöjä, eli organisaatiota koskevaa uutisointia. Kerätty tieto sitten toimitetaan yrityksen käyttöön analysoituna.

Kuten Makkonen ym., (2008) totesivat, mahdollisimman laaja tiedon jakaminen organisaation sisällä auttaa tiedon hyödyntämistä. Lisäksi henkilöstön osallistuessa laajasti koko organisaation tasolla, parannetaan selkeästi liiketoimintatiedon hyödyntämisen potentiaalia. Tutkimukseen osallistuneissa organisaatioissa ei eritelty tiedon hyödyntämistä tarkemmin organisaation sisällä. Kuitenkin haastatteluiden perusteella on nähtävissä, että seurannassa ovat mukana organisaatioiden ylimmät johtoportaat, jotka saavat seurannan suoraan esimerkiksi sähköpostin välityksellä. Myös Halonen ja Hannula (2007) esittivät, että ylin johto on tärkein ulkoisen liiketoimintatiedon hyödyntäjä, jota tämäkin tutkimus tukee. Ympäristöstä kerätystä tiedosta tehdään koosteita, joita yrityksen johtohenkilöt voivat käyttää katsauksena tai yleistietona yrityksen toimintaympäristöstä. Tietoa voidaan käyttää hyväksi strategisen tason päätösten tekemiseen ja yleisesti operatiivisessa toiminnassa. Lisäksi muut organisaation jäsenet saavat tietoa tarvittaessa tai erikseen pyydettyä. Osaltaan tässä kuitenkin rikotaan Makkosen, Sauramam ja Sundbergin (2008) esittämää periaatetta, jonka mukaan organisaation henkilöstön osallistuessa laajalti koko organisaation tasolla, parannetaan liiketoimintatiedon hyödyntämisen potentiaalia.

Haastatteluiden perusteella voidaan nähdä merkkejä kohdeorganisaatioissa harjoitettavasta liiketoimintatiedon hallinnan systemaattisesta prosessista. Toiminnan laatu vaihtelee kuitenkin hyvin paljon eri organisaatioiden kesken, ja jokainen organisaatio voidaan nähdä toimintatavoiltaan täysin erilaisena kokonaisuutena. Useissa organisaatioissa voidaan kuitenkin nähdä viitteitä esimerkiksi Koskisen, Pirrtimäen ja Hannulan (2005) esittelemästä liiketoimintatiedon hallinnan syklistä, jossa tietoa haetaan jatkuvalla ja systemaattisella otteella liiketoimintaympäristöstä, jonka lisäksi organisaatioissa harjoitetaan tarvekohtaisia yksittäisiä selvityksiä. Haastatteluiden mukaan näyttääkin siltä, että tietoa jaetaan laajasti organisaation sisällä. Ja kuten Salonen & Pirrtimäki (2005) kirjoittivat, datan analysointi on tärkeässä roolissa, jotta voidaan tietää, kenelle tiedosta on hyötyä ja kuinka sitä pitäisi jakaa. Analysoinnin merkitys on ymmärretty muutamissa vastauksissa, mutta kaikissa organisaatioissa ei vielä suoriteta systemaattista tiedon analysointia.

Viestintä tietenkin omassa toiminnassaan pyrkii ottamaan omalla alueellaan, ja johto. Johtoryhmään viedään sellaisia yleiskatsauksia tai yleistietoa siitä, miten meidän tiedotteet on menneet läpi, tai millaista kirjoittelu on.

Meillä menee sillä tavalla, että johtoporras 1-2-3 tasoilla saa tämän yleisseurannan suoraan sähköpostiin, ja sitten lisäksi ne jotka katsovat tarvitsevansa sen, niin he voi-

vat tilata sen meiltä. Se on organisoitu siten, että tavallaan viestintäosasto vastaa siitä, että mitä seurataan. Yhteistyössä tämän alihankkijan kanssa säännöllisin väliajoin selvitetään, miten seurataan. Puuttuuko esimerkiksi hakusanoja tai tuleeko uusia seurattavia asioita.

Kyllähän johto siinä on tietysti ennen kaikkea. Sitten myös asiakasrajapinnassa työskentelevä henkilöstö on myös tärkeä. Toki kaikkien pitää tietää perusasiat yrityksen kuvasta, koska joka ikinen vaikuttaa siihen, mitä ajatellaan. Sanotaan, että johtajat ja asiakasrajapinnassa työskentelevät ovat erityisen tärkeässä asemassa.

Mediaseurannan osalta vastuu on viestintäpäälliköllä ja se jakaa sitä. Se on sitten liiketoimintojen asia, miten ne sitten hyödyntää sitä. Sitten taas tämä kilpailijoiden seuranta, niin sitä tekee meidän asiakkuustoiminnon alla myyntiorganisaatio.

Kuinka sitä tietoa seurataan, olipa se sitten verkkomediaa, online-mediaa, sosiaalista mediaa tai sitten perinteisen median uutisointia. Tämä jälkimmäinen osa tästä on organisoitu tuohon viestintäyksikköön.

Operatiivisessa vastuussa on täällä tietopalvelussa nimetyt henkilöt sekä mediaseurantaan, että sosiaalisen median seurantaan. Sekä analysointiin, jota painotan. Seuranta itsessään ei kyllä riitä. Tietopalvelu sitten analysoi niitä raportteja ja tekee hallitut koosteet. Minulle se tulee kuukausittain, ja kvartaaleittain johtajistolle.

Seuraavana haastattelun kysymyksenä oli, kuinka pitkään liiketoimintatietoa on seurattu, ja erityisesti verkossa olevaa liiketoimintatietoa. Vastausten mukaan ulkoista liiketoimintatietoa on seurattu organisaatioissa yleisesti ottaen pitkään. Alun perin seuranta on lähtenyt liikkeelle sanomalehtien seuraamisesta, ja edennyt sittemmin tietoteknisten työkalujen kehittyessä kohti tietoverkoissa tapahtuvaa seuraamista. Paperisia lehtiä on seurattu organisaatioissa hyvin paljon jo 1900-luvun puolivälistä lähtien, josta toiminta on myöhemmin lähtenyt kehittymään etenkin tietoteknisten työkalujen auttamana. Haastatteluiden mukaan varsinainen siirtyminen tietojärjestelmien avulla tapahtuvaan seurantaan on tapahtunut tämän vuosituhannen puolella, josta lähtien toimintaa on kehitetty yhä systemaattisempaan suuntaan.

Syitä toimintaympäristön seuraamisen aloittamiseen on esitetty useita. Esimerkiksi Karvosen (1999) mukaan alun perin median seuranta on alkanut samoihin aikoihin, kun imagon ja yrityksen kuvan käsite alkoi leviämään. Muita sysäyksiä toiminnan aloittamiseen ovat esimerkiksi Rappaportin (2010a) mukaan liiketoimintaympäristössä tapahtuvat muutokset, joiden takia organisaatiot pyrkivät seurannalla ymmärtämään paremmin itse omaa organisaatiotaan sekä sen asemaa liiketoimintaympäristössä. Esimerkiksi energiayhtiöillä ulkoisen toimintaympäristön seuraaminen muuttui ajankohtaiseksi energiamarkkinoiden vapautumisen myötä 1990-luvulla, jolloin asiakkaat pystyivät itse vaihtamaan sähkön toimittajansa, jota voidaan pitää merkittävänä muutoksena liiketoimintaympäristössä. Energiayhtiöt joutuivat tällöin kilpailuasetelmaan verrattuna vanhaan monopoliasemaan paikallisilla markkinoilla, jolloin niille ilmeni tarvetta seurata sidosryhmiensä toimintaa varmistaakseen asemaansa

markkinoilla, ja johon myös eräässä haastattelussa viitataan esimerkkinä liiketoimintaympäristön muutoksista.

Ja sitten tätä liiketoiminta, siis kilpailijaseuranta mitä myyntipuoli tekee, niin ne on tehneet sitä aina. Me ollaan yli 100-vuotias yritys, ei ehkä ihan niin kauan, mutta 90-luvun puolivälissähan sähkökauppa vapautui. Silloin siitä tuli kilpailtu, pystyi ostamaan sähköä miltä tahansa yritykseltä vaan.

Mediaseuranta näistä printtilehtien leikkeitä on tullut vuodesta 2004 lähtien Observerin kautta. Se lopetettiin vuonna 2009, jolloin siirryttiin tähän nettilehtien seurantaan Meltwaterin kautta.

Voi, sitä on seurattu sanotaanko kymmenen vuotta, mutta se ei ole ollut niin systemaattista.

Mediaseuranta on harjoitettu valtavan kauan. Sitä harjoitettiin silloin vuonna -85, kun minä tulin taloon. Sitä oli varmasti harjoitettu jo -60 ja -70 - luvuilta. Hyvin pitkäikäistä toimintaa.

Itse olen ollut alalla noin 25 vuotta, ja kyllähän mediaseuranta on ollut kautta aikain, ja edelleenkin se on viestintäosastojen melko keskeinen tehtävä. Se on vain muuttunut. Sinänsähän tämä ei ole muuttunut, tämä seuraamisen tarve. Nykyisellään se on vaan hurjan paljon helpompaa, kun on näitä erinäköisiä yrityksiä. Sanotaan vaikka Suomesta kolme suurinta, mitkä tätä palvelua tarjoavat, ovat suomalainen M-Brain, joka nyt itse asiassa osti kansainvälisen Cisionin ja sitten on Sanoma-konserniin kuuluva Esmerk.

Mutta sitten tätä SoMe-tietoa tässä 2000-luvulla, olisiko ollut joskus vuonna 2005 tai 2006, kun me olemme sitä verkkoa omin voimin alettu seuraamaan.

5.1.3 Tietotarpeiden täyttäminen ja toiminnan tuottamat hyödyt

Halosen ja Hannulan (2007) mukaan liiketoimintatiedon hallinnan hyödyiksi katsotaan yleisesti ottaen laadukkaan tiedon saaminen päätöksenteon tueksi, lisääntynyt tiedon jakaminen organisaatioissa, sekä uhkien ja mahdollisuuksien aikaisempi havaitseminen. Tutkimuksen haastatteluissa saatiin useita viittauksia näihin hyötyihin kysyttäessä organisaation tietotarpeista ja toiminnan tuottamista hyödyistä organisaatiolle. Ulkoisen liiketoimintatiedon hallinta koetaan yleisesti ottaen hyödylliseksi toiminnaksi.

Liiketoimintatiedon hallinnan syklin viimeinen vaihe on liiketoimintatiedon hyödyntäminen niin, että se johtaa tapahtuvaan toimintaan, ja jota ilman koko prosessi on hyödytön (Makkonen ym., 2008). Esimerkiksi Rappaportin (2010b) mukaan liiketoimintatietoa voidaan käyttää organisaatiossa useisiin käyttötarkoituksiin markkinoinnin tuesta aina maineen hallintaan, riippuen kuitenkin aina organisaation tarpeista tai tavoitteista. Tässä tutkielmassa keskitytään kuitenkin ennen kaikkea organisaation maineeseen, jota myös haastatteluissa painotettiin.

Organisaation erilaisten toimintojen tietotarpeiden täyttäminen on ulkoisen liiketoimintatiedon hallinnan tärkeimpiä tavoitteita. Kuten Moya ym. (2011) totesivat, ovat asiakkaiden ja muiden sidosryhmien mielipiteiden esille saaminen oleellisimpia tavoitteita, joihin myös tutkimuksen haastatteluissa on otettu kantaa. Rappaportin (2010a) mukaan lisäksi mielikuvat organisaatioista ja näiden tuotteista, kuin myös kilpailijoiden, toimialan ja trendien analysointi ovat tärkeitä käyttökohteita seurannalle ja analysoinnille, joihin haastatteluissa myös löytyi viitteitä. Haastatteluiden mukaan tietotarpeista merkittäviksi koetaan ulkoisesta toimintaympäristöstä juuri organisaatiota, ja sen toimintaa suoraan koskevien tapahtumien välitön saanti organisaation tietoon. Yleisesti ottaen halutaan tietää ajankohtaisista keskusteluista ja nousevista aiheista omassa toimintaympäristössä ja omalla toimialalla. Haastattelujen perusteella näyttäisi myös siltä, että organisaatiot haluavat ulkoisen toimintaympäristön seurannalla selvittää omaa julkisuuskuvaansa ja yleistä näkyvyyttään erilaisissa medioissa. Maineen osalta tärkeäksi nähdään organisaation yleisen kuvan tutkiminen, sekä erityisesti toiminnan yleisen hyväksyttävyyden tutkiminen. Seuranta voi keskittyä myös esimerkiksi yksittäisiin tuotteisiin tai tiedotteisiin.

Pitäisi tietää miten me näytään... Miltä me näytetään?

No saada nopeasti kuva siitä, että missä, miten, millä tavalla, missä valossa [organisaatio] esiintyy julkisuudessa.

Joko ne [seurannan kohteet] liittyvät ajan ilmiöihin tai yritykseen sinänsä, tuotteisiin ja isoihin trendeihin. Nämä kaikki erilaiset asiat. Tai sitten kuten sanoin alussa, yksittäinen tuote, tiedotustilaisuus tai tiedote.

Mitä mieltä kuluttajat taikka yritysasiakkaat ovat yrityksestä ja sen tuotteista? Jolloin se tulee ikinä ihan tuotekehityksen tai markkinoinnin tarpeisiin.

Meidän täytyy siis tietää, miten me tullaan juttuun kansalaisten kanssa. Se yleinen hyväksyttävyyden on se kaikkein ensimmäinen ja tärkein. Ja sitten tietysti, kun meillä on aktiviteetteja sidosryhmiin päin, niin seurataan, miten he ovat toimineet. Eli onko ollut haluttua vaikutusta.

Miten meihin suhtaudutaan yrityksenä? Miten meidän tuotteisiin suhtaudutaan? Miten meidän hankkeisiin ja suunnitelmiin suhtaudutaan? Mitä jotkut meidän naapurissa toimivat?

Vuorovaikutuksellisemman viestinnän kannalta nähdään oleelliseksi tutkia omien viestien saavutettavuutta, sekä niiden aikaansaamaa keskustelua kohdeyleisössä. Erilaisia toiminnan mittareita hyödyntämällä voidaan sitten mitata, ollaanko tällä hetkellä tavoitteellisessa yrityskuvassa, vai ollaanko tavoitteista jäljessä tai edellä. Oman tiedotustoiminnan näkyminen mediassa koetaan tärkeäksi seurannan kohteeksi ja tarpeena on erityisesti seurata julkisuuskuvaan laatua, sävyä, sekä julkisuuden laajuutta. Seurannan avulla saadun tiedon pohjalta voidaan sitten muokata organisaation linjauksia, mikäli niissä huomataan parantamisen varaa. Tämä on erityisen tärkeä toiminto seurannassa,

sillä kuten Luoma-aho (2005) totesi, organisaation hyvätkin teot ovat riittämättömiä maineen muodostumiseksi, mikäli organisaation tekemisistä ei tiedetä yleisön keskuudessa. Aulan ja Mantereen (2005) mukaan hyvistä teoista onkin osattava kertoa viestinnän kautta. Oman tiedotustoiminnan seuraamisen lisäksi tärkeitä kohteita voivat olla esimerkiksi yrityksestä liikkuvien väärrien tai harhaan johtavien tietojen esiintyminen medioissa, joita voidaan pyrkiä korjaamaan. Lisäksi seurannan avulla organisaatiossa voidaan varautua jo ennakolta vastaamaan asiaa koskeviin tiedusteluihin, jos organisaatiota median taholta aihetta käsiteltäessä lähestytään.

Seurataan, että esiintyykö yrityksestä väärää tai harhaan johtavaa informointia. Toisen tällainen lyhyen tähtäimen juttu on, että kun lähetetään tiedote tai pidetään tiedustilaisuus, niin todetaan kuinka yhtiön sanoma on mennyt mediassa lävitse.

Me seurataan mitä mediassa asiasta tulee julki sekä virallisilla sivuilla että keskusteluissa kun ollaan lähetetty tiedotteet.

Onko se mennyt lävitse A) yleensä, B) missä sävyssä se on mennyt lävitse, ja C) missä laajuudessa. Kolmantena asiana on, että seurataan niitä pitkän ajan trendejä yritystä kohti. Neljäntenä asiana voidaan seurata esimerkiksi koko toimialaa.

Pidetään johto tietoisena ja tehdään viestintästrategia. Ja politiikkaan sitten korjauksia sen mukaan, jos huomataan että jokin on pielessä.

Viestinnässä halutaan nähdä se, että mikä agenda on keskustelussa. Mitkä asiat ovat nousemassa esille ja silloin pyritään viestinnässä jakamaan se tieto johtajille ja niille asiantuntijoille, joita se asia koskee. Pyritään pitämään sitä meidän agenda esillä. Pyrin sparraamaan johtoa sillä, että mitä on tekeillä.

Mutta kyllähän meidän kaikkeen valmistelevaan viestintään. Meidän tarkoituksena on olla tukitoimintona, niin kyllähän me kaikkeen valmistelevaan viestintään, kun me osallistutaan niin me seurataan ja saadaan tietoa, haetaan tietoa.

Toimintaympäristön seuraamisella näyttää olevan selkeitä vaikutuksia organisaatioiden toimintaan, erityisesti viestinnän osalta. Laajemmin katsottuna ympäristön seuraaminen linkittyy voimakkaasti myös yritysstrategian kehittämiseen, sillä ympäristöstä saatavasta tiedosta voidaan poimia heikkoja signaaleja ja tulevaisuuden toimintaa silmällä pitäen. Kuten Makkonen, Saurama & Sundberg (2008) totesivat, ulkoisen liiketoimintatiedon tärkeyttä organisaation tulevaisuuden kannalta korostaa parempi uhkien ja mahdollisuuksien ennakoiminen, johon myös useissa haastatteluissa viitataan. Yrityksen johto voi toiminnan tuottamalla tiedolla olla selvillä toimintaympäristöön liittyvistä tapahtumista, eli tiedetään mitä organisaatiosta yleisesti ajatellaan ja millainen sen liiketoiminnallinen ympäristö on nykyään ja tulevaisuudessa. Ympäristön seuranta ja analysointia voidaankin pitää organisaatioille tärkeänä havainnointivälineenä sen ulkomaailmasta.

Ulkoisesta liiketoimintaympäristöstä haetaan tukea myös oman toiminnan kehittämiseen. Kuten Halonen & Hannula (2007) totesivat, on liiketoimintatie-

don hallinta sulautumassa tiiviisti organisaation muuhun liiketoimintaan. Se ei siis ole enää erillinen viestinnällinen toiminto omana yksikkönään, vaan palvelee monipuolisesti organisaation erilaisia toimintoja, jotka tarvitsevat toimintaympäristöstä analysoitua tietoa. Keräämällä dataa ympäristöstään, organisaatio voi saada uusia ideoita ja kehittää jo olemassa olevaa toimintaansa asiakkaiden ja muiden sidosryhmien tavoitteiden mukaisesti, joihin myös useassa haastattelussa viitataan.

Sieltä on tullut jo hyviä ideoita ja ehdotuksia, ja toisaalta palautetta. Sitten saadaan arvokasta näkemystä käyttäjiltä. Niitten mukaan kyllä tehdään nopeitakin viestinnällisiä ratkaisuja ja muutoksia. Se on hirmu tärkeää, että tuolta verkon kautta saa palautetta ja voi olla läheisesti kontaktissa ihmisiin ja ihmisryhmiin myös kansainvälisellä tasolla.

Kun huomataan joitakin aiheita, jotka on nousussa ja joita esimerkiksi Keski-suomalaisen keskustelupalstalla ruoditaan, niin niistä sitten toimitan kopion ja varoituksen sanan, että tämä aihe on nousussa.

Sillä on hirveän tärkeä vaikutus, vaikka se ei vaikuttaisi ihan suoraan asioihin.

Se vaikuttaa sillä tavalla, että jos siellä olisi jotain mullistavaa, niin sitten se vaikuttaisi toimiin. Kyllähän se silläkin tavalla vaikuttaa, että ollaan tietoisia maineen todellisuudesta.

Jos yhtiöllä on jonkinlainen laatuvaaje, oli se mikä tahansa. Jos siitä uutisoidaan, niin onhan se ainakin hyvä aina tietää ja tiedostaa. Oli se sitten virheellinen tuote tai ympäristöhaitta tai mikä muu tahansa. Jos se uutisoidaan, ja siinä uutisoinnissa ei ole mitään väärää, niin silloin yritysjohton täytyy tiedostaa, että tällainen asia on tuolla tiedossa, ja se heikentää todennäköisesti meidän yrityskuvaa. Eli sille asialla, juurisyyllä täytyy tehdä jotakin. Silloinhan tavallaan media ja mediaseuranta toteuttavat sitä neljännen valtiovallan tehtävää, eli se tuo esiin ja yrityksen tietoon epäkohtia, joita A) yritys ei ole ennen tiennyt tai ei ole halunnut myöntää.

Toimintaympäristöstä saatava tieto voidaan kokea arvokkaaksi palautteeksi toiminnasta, ja joka auttaa jatkuvassa organisaation kehittämisessä. Kuten haastatteluissa ilmeni, seurannalla etsitään tietoa hyvin laajasti yrityksen sisällä olevien toimintojen tarkoituksiin. Kuvaavasti eräässä haastattelussa todettiin, että toiminnan avulla saatu tieto voi olla aarrearkun kalleinta sisältöä, jonka avulla omaa toimintaa voidaan lähteä kehittämään. Ulkoisen tiedon kerääminen voidaankin käsittää arvokkaaksi lähteeksi arvioidessa oman toiminnan tuloksellisuutta ja kehittämiskohteita, jonka perusteella paranneltuja prosesseja voidaan pyrkiä viemään organisaation käytäntöön. Huomionarvoista kuitenkin on, että tiedon luonteena on olla nimenomaan päätöksenteon tukena ja päätöksentekoa vahvistavana, eli sen perusteella ei päätetä mitään, vaan se toimii enemmänkin jo tehtyjen päätösten tai tulevaisuudessa tehtävien päätösten taustalla. Voidaankin tukeutua Uusi-Rauvan (1994) väitteisiin, joiden mukaan ulkoisista lähteistä kerätyn informaation merkitys on suurimmillaan strategisen suunnittelun tasolla, kun se operatiivisella tasolla jää vähäisemmäksi.

Laatupoikkeamia, jotka ovat aarrearkun kalleinta sisältöä, jonka kautta voidaan löytää parantamispaikkoja toiminnassa. Niitä pyritään viemään käytäntöön.

Tottakai se vaikuttaa ihan sisäisessä markkinoinnissa, sisäisessä koulutuksessa tulee esille niitä aiheita, jotka aiheuttaa närää yleisössä ja joihin ei olla tyytyväisiä.

Sillä haetaan muun muassa tukea liiketoiminnan kehittämiseen. Vahvistaa näitä liiketoiminnan kehittämiseen liittyvää päätöksen tekemistä. Silloin kun jostain jotakin suuntaa ruvetaan miettimään että miten tätä asiaa kehitetään, niin kyllä se on sellainen, että ei se tieto itsessään sitä päättä. Sen tiedon avulla ei päätetä mitään, mutta se vahvistaa sitä päätöksen tekemistä. Se on päätöksen teon tukena.

Päätöksenteon tuen lisäksi ulkoisen liiketoimintatiedon seuranta on myös oleellinen osa organisaation riskien hallintaa. Systemaattisesti medialähteitä seuraamalla voidaan saada kiinni jo varhaisista varoittavista signaaleista, jolloin uhkiin pystytään varautumaan jo etukäteen, ennen niiden paisumista liian isoiksi maineenhallinnan resursseihin nähden. Kun ympäristöstä tiedetään paremmin ja laajemmin omaan organisaatioon liittyviä asioita, voidaan myös mahdollisiin mainehaittoihin varautua proaktiivisesti ja ennalta ehkäisevästi. Mutta pitää kuitenkin muistaa maineenhallinnan perusedellytykset, kuten esimerkiksi Aula ja Heinonen (2002) ovat kirjoittaneet, organisaation hyvä maine ehkäisee kriisejä jo ennakolta toimien osana maineenhallintaa.

Seuraamalla ympäristöään, organisaatio ehtii nähdä, miettiä ja toimia etukäteen riskien minimoimiseksi, toiminnan avulla voidaan esimerkiksi tietää, mitä teemoja ja asioita on tällä hetkellä esillä erilaisissa medioissa. Utisoinnissa voi esimerkiksi näkyä piikkejä tiettyjen aiheiden osalta, joita analysoimalla voidaan varautua mahdollisiin mainehaittoihin. Ja jos riskit esimerkiksi maineenhallintaa kohtaan ovat toteutuneet, voidaan toiminnan tuottaman tiedon avulla suoriutua mahdollisista viestinnällisistä tilanteista. Riskien hallinta maineen kannalta ja myös yleisesti organisaatiossa onkin oleellinen osa ulkoisen liiketoimintatiedon hallintaa, kuten useissa haastatteluissa tuli esille.

Se on hyödyllistä siksi, että osataan myös reagoida kun nähdään jotain. Se on myös uutisointia meille, koska ollaan iso organisaatio, ei me tiedetä mitä kaikkialla tapahtuu. Ja mitä vaikka opiskelijat meistä kirjoittaa tai lausuu, tai mitä joku toimittaja meistä kirjoittaa tai sanoo. Se että saadaan heti tietoa ja voidaan myös toimia, tai oikaista väärinkäsityksiä, tai ryhtyä toimenpiteisiin.

Se on reagoinnin nopeutta. Tiedetään, mitä on esillä. Myöskin proaktiivisuutta, sillä luotaustiedolla me ennalta pystytään torjumaan joitakin sudenkuoppia.

Ja sitten myös itse asiassa tällaisen ennakoivan, hankalamman, riskienhallintaan se on myös tarpeen, riskien kriisiviestinnän osalta. Ihan siis joo riskienhallinnan ja kriisiviestinnän osalta se on hirveän tärkeää. Meillä on koko ajan näppituntuma siitä, että saadaan saman tien tuntuma jos esimerkiksi joku riski tai kriisi on puhjennut tai puhkeamassa tai joku asia riskiviestinnän kannalta ennakoi. Joku signaali, mistä saatetaan tulla jotakin, joka koskettaa meitäkin. Kyllä kyllä se on meille hirveän tärkeää.

Jos siellä uutisoinnissa näkyy jokin piikki. Piikki joko positiivisessa taikka negatiivisessa uutisoinnissa, niin totta kai siinä katotaan, että mistä se piikki tai poikkeama johtuu, ja voiko sille jotakin tehdä. Samoin se on myös sosiaalisen median puolella, mistä se piikki johtuu. Sehän tieto tallentuu sinne sellaisena tiivisteenä ja muissa muodoissa, mutta oleellisempaa on kuitenkin löytää se ns. juurisyy sille poikkeamalle.

Kyllähän meidän täytyy tällaisissa asioissa toimintaympäristöön liittyvässä sääntelyssä olla edellä.

Lumipalloeefekti pystytään estämään, jos tiedetään, mitä verkossa on menossa. Siellä ei lähde mikään yllättävä negatiivinen keskustelu vyörymään. Siellä saadaan ehkä jo ihan pienestä kiinni.

Haastatteluiden perusteella voidaan nähdä, että organisaatioiden tärkeimmät tietotarpeet liittyvät oman toiminnan seuraamiseen, esimerkiksi omiin tuotteisiin, palveluihin tai tiedotteisiin. Verkossa olevaa tietoa analysoivat liiketoimintatiedon hallinnan työkalut auttavat organisaatioita monitoroimaan ja havainnoimaan, mitä niistä, kilpailijoista, asiakkaista, toimialasta tai trendeistä on sanottu. Ne siis tutkivat erilaisia asiakkaiden mielikuvia organisaatioista ja näiden tuotteista. Mahdollisuudet liittyvät myös esimerkiksi brändin monitorointiin, trendien analysointiin ja kohdennettuun markkinointiin. Laajemmin katsottuna seuranta liittyy vahvasti oman liiketoiminnan tai organisaation sisäisen toiminnan kehittämiseen. Liiketoimintatiedon avulla voidaan selvittää, millaisia mielikuvia asiakkailla tai muilla sidosryhmillä on organisaation toiminnasta, ja kehittää siten omaa toimintaa sidosryhmien tarpeiden mukaan. Huomionarvoista haastatteluista on kuitenkin se, että analysoitu tieto toimii ennemminkin päätöksenteon tukena, kuin päätöksenteon perustana.

5.2 Maineenhallinta ja viestintä

Maineenhallintaa ja viestintää koskevassa osuudessa pyrittiin selvittämään, millaiseksi organisaatioiden maine ja sen hallinta koetaan. Osiossa käsitellään myös, kuinka organisaatiot seuraavat omaa mainettaan ja siihen kohdistuvia keskusteluja erilaisilla ulkoista liiketoimintaympäristöä analysoivilla työkaluilla.

5.2.1 Organisaation maine

Maineen luonnetta ja sen syntymisprosessia on käsitelty aikaisemmissa luvuissa. Yleisesti ottaen esimerkiksi Aulaan ja Heinosen (2011) viitaten, maine on kaikista organisaation tarinoista kerrottu joukko, joista verkossa on esillä vain osa kokonaisuudesta. Organisaation verkkomaine koostuukin siten ainoastaan verkossa kerrotuista tarinoista. Lisäksi maine muotoutuu organisaation ja sen sidosryhmien kohtaamisissa, sekä näiden sidosryhmien keskinäisissä kohtaamisissa.

Aluksi haastateltavilta kysyttiin, millainen on heidän mielestään organisaation maine erityisesti verkkoympäristössä. Vastausten perusteella organisaation maine ymmärretään hyvin monipuoliseksi, ja yleisesti maine käsitetään olevan hyvä toimialallaan. Maine saattaa kuitenkin vaihdella, sillä joissakin organisaatioissa koetaan maineen olevan asiakkaiden keskuudessa hyvä, mutta suuren yleisön mielikuvat puolestaan ovat haastavia. Myös maineen merkitys ymmärretään yleisesti yhtenä menestymisen edellytyksistä. Samalla ymmärretään, että mainetta rakennetaan jatkuvasti organisaation ja sen asiakkaiden tai sidosryhmien kohtaamisissa, kuten esimerkiksi Aula ja Mantere (2005) esittivät. Maineen ulottuvuuksia ei kuitenkaan aina tunnisteta, ja koko organisaation mainekin tuntuu monesti epämääräiseltä asialta. Jokainen organisaatio kuitenkin omaa mainetta, ja organisaation toiminnasta on muodostettu erilaisia mielikuvia sidosryhmien tai asiakkaiden joukossa, vaikka maineen ja mielikuvien muodostumista ei aina organisaatiossa itsessään huomattaisi.

No ei se jää mieleen [maine]. Se maine mitä meillä on olemassa tällä hetkellä, perustuu muihin tietolähteisiin ja muuhun viestintään.

Sanotaan korrektiuden vuoksi, että se [maine] on haastava. Asiakkaiden mielessä mielikuvat ovat erittäin hyviä, mutta suuren yleisön mielessä johtuen turpeen ympäristövaikutuksista liittyen CO₂-päästöihin ja vesistövästuihin, niin se on erittäin haastava.

Maine ja sen mielikuva asiakkaiden ja alihankkijoiden keskuudessa on varsin positiivinen; laadukas ja hyvä toimija.

Tutkimusten mukaan meillä on ihan kohtuullinen tai jopa hyvä maine energia-alan sisällä. Meitä pidetään luotettavana, vakaana, taloudellisesti ja toiminnallisesti luotettavana yhtiönä, joka toimittaa energiaa niin sähkön, jäähdityksen kuin lämmityksen osalta perille. Se mitä tutkimukset sieltä erottaa, niin me ollaan siellä maineenhallintatutkimuksissa energiayritysten kärjessä niin yleisesti kuin myös netissä.

Totta kai positiivinen julkisuus on hyödyllistä yrityksille. Mitä enemmän on julkisuutta ja mitä enemmän siitä on myönteistä julkisuutta, niin se suoraan näkyy maineessa ja sitä kautta brändiarvossa. Ja mihin taas sitä tarvitaan, niin sitä tarvitaan sekä rahoittajien tai omistajiin nähden, saadaan kenties halvempaa rahaa, hyvämaineinen yritys saa parempaa työvoimaa, se on halutumpi työpaikka. Totta kai se näkyy myös tuotteiden markkinoinnissa; hyvämaineisen yrityksen tuotteita halutaan ostaa.

Olen koittanut sitä kuuluttaa täällä, että meidän maine on just niin hyvä enintään kuin miten me itse osataan toimia ja meidän jokaisessa arjen tapaamisessa sitä arjen mainetta rakennetaan.

Tutkimukseen osallistuneiden organisaatioiden maineen koettiin vaihtelevan. Joidenkin organisaatioiden maine koettiin hyväksi, mutta joillakin maineessa oli haasteita, tai näkyvyyteen liittyviä ongelmia. Haasteena nähtiin monesti yksittäisen organisaation tunnettavuus ja erottautuminen muista vastaavista toimijoista, sillä yksittäisen organisaation maine rinnastetaan usein koko toimialan tasolla olevaan maineeseen. Kuten Aula ja Heinonen (2011) mainitsi-

vat, ihmiset voivat arvioida jonkin organisaation vain sen edustaman toimialan perusteella, johon saatiin viitteitä muutamissa haastatteluissa. Maineen rakentamisessa ongelmaksi koetaankin erityisesti yksittäisen organisaation tunnettomuus muiden yritysten muodostamassa kokonaisuudessa. Maineen ongelmana oli yksittäisen organisaation maineen sulautumisen toimialan kokonaisuuteen. Erityisesti tämä näkyi energia-alalla, jossa maine koetaan hyvin generiseksi, ja jossa kaikkien yritysten toimet vaikuttavat toimialan yleiseen maineeseen. Aula ja Heinonen (2011) mukaan myös ennakkoluulot kaikkia tietyn toimialan organisaatioita kohtaan voivat olla hyvinkin pysyviä, vaikka ennakkoluulot eivät aina vastaisikaan todellisuutta. Esimerkiksi julkisen sektorin organisaatioihin liitetään usein ajatus byrokraattisesta ja jäykästä hallinnoimisesta, joka vaikuttaa kohteesta muodostettuihin mielikuviin jo ennakolta (Jokinen ym., 2010). Viitteitä byrokraattisesta ja ennakkoluuloisesta maineesta tuli haastatteluissa esille, sillä varsinkin julkista sektoria lähellä olevilla yrityksillä rajanveto yrityksen ja julkisen sektorin organisaation väliin on yleensä hieman hankalaa asiakkaiden keskuudessa.

Yhdelläkään haastatteluun osallistuneilla organisaatiolla ei ollut haastattelien omasta mielestä vahvaa ja erottuvaa mielikuvien tekijää, vaan maine rinnastuu selkeästi muihin samalla toimialalla toimiviin organisaatioihin. Ja kuten Vuokko (2004) on kirjoittanut, maineeseen vaikuttavat hyvin paljon asenteet ja ennakkoluulot, sekä arvot ja arvostukset. Näihin tekijöihin organisaatio itse ei pysty vaikuttamaan, ja ne muokkautuvatkin mielikuvissa koko toimialan laajuisesti.

Kaikkien yritysten toimet vaikuttaa kaikkiin yrityksiin. Ihmiset eivät mielessään hirveästi erottele energiayhtiöitä.

Tavallaan me ollaan OY, tavallaan me ollaan ikään kuin kaupunki. Se on meidän rooli.

Meitä on pidetty byrokraattisena, hitaana, huonona päättäjänä, koska meillä on tämä kunnallisen toiminnan maine, kunta omistaa meidät.

Ei meitä ketteränä, dynaamisena ja luovana yrityksenä kuitenkaan nähdä. Siinä innovatiivisuuspuolella on tosiaan kehitettävää.

Se mikä sitten on energia-alan maine yleisesti ottaen verrattuna muihin aloihin, niin siitä voi keskustella. Energia-alahan on aika geneerinen. Siinä kaikkien yritysten toimet vaikuttaa kaikkiin yrityksiin. Ihmiset eivät mielessään hirveästi erottele energiayhtiöitä. Niillä on isot energiayhtiöt mielessä yhtenä könttänä.

Eräässä haastattelussa tuli esille myös mielikuvien ja maineen eroavaisuudet. Jos mielikuvat organisaation toiminnasta ovat todellisuutta korkeammalla, organisaatiolle tulee ongelmia vajeen korjaantuessa, sillä esimerkiksi Aulan ja Heinosen (2002) mukaan maineen on perustuttava organisaation todelliseen toimintaan. Toisaalta, jos mielikuvat organisaation toiminnasta ovat todellisuutta heikompia, on organisaatiolla viestintävajetta yleisön suuntaan.

Se on minun mielestä ansa, ja maine on parempi kuin oma toiminta, koska se silloin jossakin vaiheessa asiakas kuitenkin pettyy. Sitten taas se on viestintäongelma jos maine on huonompi kuin mitä meidän toiminta on oikeasti, silloin meillä on viestintävaje, me ei olla osattu kertoa meidän omista asioista.

Esimerkiksi Aula (2011), pohtii kannattaako verkkomainetta erottaa organisaation kokonaisuudesta. Verkkomaine on kuitenkin käsitteenä hyvin hankala, ja mainetta verkossa on vaikea hallita, sillä se on vain osittain organisaation toimista riippuvainen. Tutkimuksen haastattelujen perusteella verkkomaineen erottaminen muusta organisaation mainetutkimuksesta on kuitenkin monesti syytä tehdä, varsinkin erilaisten sosiaalisten medioiden osalta. Monissa organisaatioissa koetaan, että organisaation verkkomaine poikkeaa organisaation muusta maineesta, usein hyvin radikaalistikin. Verkkomaineen eriytyvyyteen esitettiin myös syytä, esimerkiksi erään haastatellun mukaan asenteellisesti organisaatioon suhtautuvat ihmiset jaksavat kirjoitella erilaisiin medioihin kohteestaan intohimoisesti. Usein tällainen asenteellisuus on jo lähtökohdiltaan negatiivista positiivisen palautteen ollessa selvästi harvinaisempaa. Toisessa haastattelussa verkkomaineen eriytyvyyteen esitettiin syyksi verkkoympäristön mahdollistaman nimettömän kritiikin mahdollisuuden, joka monesti johtaa kärjistettyihin ja usein myös perustelemattomiin mielipiteisiin.

Internetissä meidän maine varmaan on, jos ajatellaan sosiaalisen median kirjoittajia, niin varmaan huomattavasti huonompi kuin mitä se olisi jos haastateltaisiin kadulla.

Koska ne jotka vaivautuivat siellä esiintymään sosiaalisessa mediassa, niin niillä on yleensä jonkinlainen intohimo. He ovat joko syvästi pettyneitä tai syvästi aatteellisia jotenkin muuten. Harva viitsii nähdä sen vaivan, että kehuisi meidän toimintaa. Seläistakin toki joskus tapahtuu.

Verkko on vaan nopeampi, ja siellä on helpompi sanoa asioita suuremmin. Se houkuttelee harkitsemattomiinkin heittoihin. Ihmisten ei tarvitse miettiä, eikä pistää nimeään alle.

5.2.2 Maineenhallinta organisaatiossa

Maineen arvosta ovat kirjoittaneet esimerkiksi Aula ja Heinonen (2011), joiden mukaan maine on organisaation todellista pääomaa, johon todella kannattaa satsata ja sitä kannattaa seurata. Verkon seuraaminen on osa organisaation kriisinhallintaa ja signaaleja seuraamalla organisaatio voi varautua mahdollisiin maineriskeihin. Verkkokeskustelujen seuraaminen voi tuottaa organisaation käyttöön tärkeää tietoa käsillä olevista asenteista ja mielipiteistä ja verkosta voi poimia heikkoja signaaleja mahdollisista organisaatiota koskevista tulevaisuuden kehityspoluista sekä sidosryhmien muuttuvista odotuksista ja tarpeista.

Ecclesin, Newquistin ja Schatzin (2007) mukaan maineeseen tulleet kolhut ovat hyvinkin pysyviä ja suuret kolhut maineessa voivat kestää jopa vuosikymmeniä, jonka vuoksi maineen seurantaan ja hallintaan kannattaa panostaa. Kysyttäessä organisaatioiden maineen rakentamisesta, vastausten mukaan or-

ganisaatioiden mainetta rakennetaan useilla erilaisilla maineareenoilla, joihin kuuluvat niin perinteiset mediat kuin nykypäivänä erityisesti sähköiset maineareenat. Kysyttäessä puolestaan organisaatioiden maineenrakentamisesta verkossa ja sen intensiivisyydestä, eri vastaajien käsitykset vaihtelivat. Aktiivisimmat toimijat pyrkivät rakentamaan omaa mainettaan verkon maineareenoilla hyvinkin suunnitelmallisesti, kun taas useimmat organisaatiot eivät pyri aktiivisesti omaa mainettaan rakentamaan, ja ovat enemmän passiivisia seuraajia. Erottavana tekijänä näiden organisaatioiden välillä toimii erityisesti suhtautuminen ulkopuolisen toimintaympäristön seuraamiseen ja oman maineen varjelmiseen. Aktiivisesti ympäristöään seuraavat organisaatiot pyrkivät vaikuttamaan myös maineeseensa muita organisaatioita enemmän, joka näkyy myös pyrkimyksenä suojella mainetta seurannasta saadun tiedon pohjalta. Merkittävään asemaan on nimenomaan noussut internet, joka koetaan nykyaikaiseksi vaikuttamisen välineeksi. Yrityksen mainetta pyritään rakentamaan erilaisilla internetin maineareenoilla, ja toimintaan on yleensä laadittu toimintaohjeet.

Kuten Aula ja Heinonen (2011) totesivat, internet on tuonut toimintaympäristön, joka ei sovellu organisaatioiden vanhojen toimintamallien kuoseihin. Varovaisuus maineen hallinnassa nähdään etenkin puuttumisessa erilaisten nettikirjoitusten sisältöön. Tutkimuksen haastatteluissa ei siten löytynyt viitteitä jatkuvasta ja aktiivisesta keskusteluihin osallistuvasta toiminnasta, jonka Aula (2010) nosti esiin intensiivisesti verkkomainetta seuraavasta organisaatiosta. Sen sijaan organisaatiot näyttävät sijoittuvan selvästi passiivisempaan rooliin keskustelevuudessa. Haastatteluissa on tosin viitteitä siitä, että puuttumiskynnystä keskustelevuuteen mietitään jatkuvasti. Tämänhetkisissä strategioissa puuttumiskynnys on melko korkealla, ja esimerkiksi yksittäisiin verkkokeskusteluihin ei reagoida. Myös yhteisöllisten medioiden, kuten Wikipedian korjauksissa pidetään hyvin varovaista linjaa.

Kyllä sitä on pyritty. Kyllä me verkkomainetta koitetaan. Seurantaahan on se pohja, jonka pohjalta toimenpiteitä mietitään. Kyllä me sitten koitetaan rakentaa meidän yrityskuvatavoitteen mukaisesti. Yrityskuvatavoite on, että me ollaan luotettava. Vaalitaan sitä meidän luotettavuutta. Sitten me tavoitellaan asiakaspalvelussa sitä, että meidät koettaisiin palveluyhtiönä kautta linjan. Ilmaston kannalta puolestaan uskottavana ympäristömyönteisenä toimijana. Siinä ne tavoitteet oikeastaan on. Seurataan, hallitaan ja kehitetään.

Juuri tällä tavalla, että me tiedetään. Ollaan hyvinkin tarkkaan ja tiedetään, mitä sinne voi laittaa, tietynlaiset suuret linjat ja pidetään tarkasti niistä kiinni. Tapa miten puhutellaan.

Mainetta on pyritty seuraamaan, mutta vielä ei ole tehty merkittäviä aktiivisia toimenpiteitä, joilla siellä verkossa olisi rakennettu. Mutta tämä työ on koko ajan suunnittelun alla.

Yrityskuvatavoitteita me rakennetaan eri keinoin nimenomaan verkossa, sillä verkko on tämän päivän ratkaisu.

Mutta se miten korjataan, niin siinä meidän strategia on, että ihan selkeät virheet pyritään korjaamaan. Mutta ei pidetä järkevänä varsinkaan verkossa. Ollaan hyvin varovaisia esim. Wikipedian korjaamisessa. Selkeät virheet korjataan. Sanotaan, että pidetään hyvää ja vakaa tie. Eli ei tempoilevasti korjailta.

Aulan ja Heinosen (2011) mukaan käsillä on siirtymä, jossa valtamedia on muuttunut tai pakotettu muuttumaan vuorovaikutteisemmaksi ja avoimemmaksi ja samalla median ulkopuoliset julkisuuden areenat ovat kasvattaneet merkitystään. Julkisuuden ja mainetiedon etsiminen ei pitäisikään nykyään jäädä ainoastaan valtamedian varaan, vaan käsittää laajasti koko median kenttä perinteisine ja sosiaalisine kanavineen. Kuitenkaan yhtäkään mediaa ei pidä unohtaa seurannassa, sillä kaikki mediat ovat tietolähteinä tärkeitä. Sosiaalinen media vain koetaan nopeammaksi ja kärkkäämmin kantaa ottavaksi perinteisiin medioihin nähden. Eräessä haastattelussa todettiin, että yrityksillä ei ole tarvetta ottaa vakavasti kaikkia sosiaalisessa mediassa tapahtuvia mainehaittoja niiden mahdollisesti alhaisen leviävyyden vuoksi, ja senkin vuoksi, että mainehaittojen vahingoittavuus on täysin yksilöllistä. Yksittäinen blogisti ei todennäköisesti aiheuta maineelle yhtä pahaa kolhua, kuin valtakunnallisen sanomalehden päätoimittaja voisi aiheuttaa. Joskus organisaatioihin kohdistuu kuitenkin epäsuorasti tai suorasti erilaisia hyökkäyksiä, joiden tavoitteena on maineen likaaminen. Tällöin hyökkäyksiin on syytä reagoida ja pyrkiä hoitamaan maineriskit organisaation tavoitteiden mukaisesti. Läheskään kaikkia hyökkäyksiä ei kuitenkaan pystytä hallitsemaan, vaan organisaatiot pystyvät enintään seuraamaan ja korjaamaan virheellisenä esiintyvää tietoa.

Ei voi erottaa medioita. Sosiaalinen media on yleensä nopeampi. Se mikä nousee esille sosiaalisen median seurannassa, niin se tulee usein myös pienellä viiveellä tuohon perinteiseen mediaan. Silloin täytyy olla vain herkkänä siinä, että jokaiseen risahdukseen ei reagoida. Se on kuitenkin vaikutukseltaan vähäinen, jos vaikka yksittäinen blogisti olisi jyrkkä ja negatiivinen, niin se on vain yksittäinen blogisti jolla on tietty määrä seuraajia verrattuna esim. jos se on jonkun maakuntalehden päätoimittaja, valtakunnallisen median päätoimittaja tai uutislähetys. Se täytyy suhteuttaa.

Kyllä ne on ne kaikki yhteensä. Mitään ei auta unohtaa. Jos jollekin selän kääntää, niin siellä voi sitten tapahtua. Kyllähän ne menee samaan suuntaan, yleensä ne eivät ole ristiriidassa toisiinsa. Verkko on nopeampi ja siksi sen kanssa täytyy olla tarkka. Mutta kyllä ne samaan suuntaan menee, kuin paperimediat. Ei voi sanoa, että joku toinen on tärkeämpi kuin toinen.

Totta kai sosiaalisen median ilmiöitä pitää seurata, mutta kaikkiin ei pysty, ei voi, eikä pidä reagoida. Se täytyy suhteuttaa siihen median merkitykseen. Siinä mielessä tämä sosiaalinen media ei eroa tavallisesta perinteisestä mediasta. Mutta pelkällä sosiaalisen median seuraamisella ei pärjää, eikä pelkällä perinteisen median seurannalla ei pärjää. Se on se kokonaisuus.

Toimivalla seurannallakaan ei ole kuitenkaan merkitystä, mikäli kerättyä tietoa ei osata tulkita oikein. Eikä tiedon määrällä ei ole niin suurta merkitystä, kuin sillä, miten kerättyä tietoa voidaan hyödyntää. Voidaankin jälleen palata

liiketoimintatiedon hallinnan sykliin (esimerkiksi Makkonen ym., 2008), jossa viidennessä vaiheessa oli kerättyjen tietojen analysointi. Kerätty tieto pitää analysoida, jotta tiedetään, kenelle tiedosta on hyötyä ja kuinka sitä pitäisi jakaa (Salonen & Pirttimäki, 2005). Haastattelujen perusteella seurannalla saadun datan analysoinnilla onkin kasvava merkitys organisaatioille ja kerätystä datasta voidaan tehdä analysointia usein eri periaattein. Seurannan yhtenä perusteena voidaan pitää esimerkiksi kokonaisjulkisuuden määrän kehittymistä, sekä sen sävyn kehittymistä. Pitkältä aikaväliltä kerättyjä tietoja voidaan näin verrata ja muodostaa esimerkiksi trendikaavioita tai maineen kokonaisnäkyvyyden kehittymisen kaavioita. Analyysiä tehdessä pitää kuitenkin olla kriittinen esimerkiksi kirjoituksen sävyä tai määrää mietittäessä, sillä kerätyn ja analysoinnin tiedon määrän kehittymisen sijaan oleellista voi olla kokonaisjulkisuuden määrän suhteellinen kehittyminen.

Ulkoisen liiketoimintatiedon hallinnan näkökulmasta organisaatiot seuraavat toimintakentän muutoksia ja trendejä, jotta ne pystyvät valmistautumaan esimerkiksi mahdollisiin kriisitilanteisiin. Trendien tunnistaminen ja analysoiminen datan pohjalta koetaankin haastattelujen mukaan erittäin tärkeäksi toiminnoksi maineenhallinnassa. Pitkän ajan seurannassa on pyrkimyksenä pitää hakusanat mahdollisimman stabiileina, jotta tietystä ajanjaksossa kerätyt tiedot voitaisiin pitää vertailukelpoisina. Kuitenkaan kerättyjen kirjoitusten määrä ei ole yhtä merkittävä, kuin niiden sävy. Yrityksestä kerrottujen kirjoitusten määrä vaihtelee vuodesta toiseen, mutta tärkeämpää onkin mitata kirjoitusten sävyä. Jos yritys on ollut edellisvuoteen verrattuna selvästi enemmän mediassa, se ei ole välttämättä organisaation kannalta positiivinen kehityssuunta. Paljon tärkeämpää uutisoinnin määrässä on positiivisten kirjoitusten osuus kokonaisuudesta, jolloin organisaatiossa voidaan tehdä johtopäätöksiä toiminnan menemisestä oikeaan suuntaan maineen näkökulmasta.

Sellainen perusseuranta on säännöllisenä vuodesta toiseen ja vuosineljänneestä toiseen, jotta nähtäisiin tämä iso trendi. Se [perusseuranta] pyritään pitämään mahdollisimman stabiilina, jotta nämä vuodet ja vuosineljännekset ovat vertailukelpoisia. Eli tehdään pitkän ajan seuranta, jossa ei niinkään pyritä vaihtamaan hakusanoja, ellei tapahdu muutoksia. Voidaan seurata omia markkinointikampanjoita tai voidaan seurata yleensäkin mitä yrityksestä puhutaan tai voiko siihen vaikuttaa. Ja kyllä siihen voi vaikuttaa, jos tietää että jokin on muuttumassa. Sitä varten on hirmu tärkeää, että seurataan sitä pitkää trendiä mahdollisimman samalla tavalla. Muutoksethan eivät välttämättä tapahdu yön yli. Seurataan niitä pitkän ajan trendejä yritystä kohti. Onko se nyt sellaisessa trendinomaisessa nousussa tai trendinomaisessa laskussa? Sen kiinnostavuus.

Kyllä se yrityskuvallinen hyöty on tärkein. Kun on tavoitteellista yrityskuvatyötä, niin voidaan sitten mitata, että ollaanko tavoitteessa. Ollaanko matkalla kaukana vai lähellä.

Jaetaan uutisointi osiin; mikä on neutraali uutisointi, mikä on selkeästi kielteistä tai erittäin kielteistä, mikä on myönteistä tai erittäin myönteistä. Oleellistahan näissä on se, että A) miten tuo kokonaisjulkisuuden määrä kehittyi, ja B) miten sen sävy kehittyi.

Tämä ei ole minun mielestä huolestuttavaa, että jos kirjoitetaan enemmän tai vähemmän. Paljon enemmän seurattavaa on siinä, missä sävyssä yrityksestä kirjoitetaan. Se on ihan sama, onko sinulla 100 osumaa taikka 300 osumaa. Molemmat ovat riittävän luotettavia indikaattoreita siitä, jos vaikka negatiivinen on lisääntynyt taikka positiivinen on lisääntynyt. Jos positiivinen on lisääntynyt sadasta osumasta, tai positiivinen on lisääntynyt 300 osumasta suhteessa kahden vuoden takaiseen, niin ollaan menty oikeaan suuntaan ja ollaan tehty todennäköisesti oikeita toimenpiteitä. Jos pari vuotta sitten 300 osumasta 10 % oli negatiivista ja nyt on 15 % negatiivista, niin silloin siitä täytyy vetää johtopäätöksiä ja katsoa mitä se negatiivinen uutisointi koskee. Ja sitä vartenhan sitä seurantaa tehdään.

Eccles, Newquist ja Schatz (2007) painottavat myös ennaltaehkäisevän seurannan merkitystä organisaatioiden maineenhallinnassa, sen sijaan että keskityttäisiin korjaamaan jo syntyneitä imagollisia ja maineeseen vaikuttavia tekijöitä. Organisaatioiden tulisi siten tarkkailla signaaleja omassa toimintaympäristössään, jotka saattavat olla haitallisia organisaation toiminnalle ja maineelle. Toisaalta aina oikeanlaisten signaalien kerääminen ei onnistu riittävän nopealla tahdilla. Esimerkiksi organisaatiota kohtaan osoitetut vihakirjoitukset saattavat pysyä organisaatiolta pitkäänkin piilossa, vaikka toimintaympäristöä luodattaisiin tarkasti, ja johon eräessä haastattelussa viitattiin.

Ei me välttämättä heti sitä huomata. Siinä voi mennä pari päivää, ennen kuin se jonkun verkoston kautta tulee meille.

5.2.3 Vuorovaikutuksellinen viestintä

Aulan ja Heinosen (2011) mukaan organisaatioiden on yhä tärkeämpää olla dialogisessa keskustelussa sidosryhmiensä kanssa, sen sijaan että organisaatiosta käytäisiin keskustelua heihin päin monoloogisesti. Liiketoiminnan keskeisenä vaatimuksena on avoin dialogi ja läpinäkyvyys, joita ilman luottamusta on vaikea ylläpitää, ja juuri siitä syystä organisaation maineesta on tullut hyvin tärkeä menestystekijä. Tutkimukseen osallistuneissa organisaatioissa oli hyvin monimuotoista toimintaa liittyen sidosryhmien kanssa viestintään, mutta kaikissa haastatelluissa organisaatioissa on kuitenkin olemassa strategia viestinnälle, johon myös viestinnän suunnittelu pohjautuu. Monissa tapauksissa viestintästrategia koetaan valitettavan karkeaksi ja suuripiirteiseksi jokapäiväisiin viestintätilanteisiin.

Vuorovaikutuksellisen viestinnän osalta haastatteluissa kysyttiin, ollaanko organisaatioissa passiivisia kuuntelijoita, vai osallistutaanko keskusteluihin. Vastausten mukaan organisaatiot osallistuvat keskusteluiden seuraamiseen varsin yleisesti. Ongelmaksi kuitenkin koetaan, että toiminta rajoitetaan yleisesti pelkästään seuraamiseen, ja vuorovaikutuksellinen keskustelu organisaation ja sen yleisön välillä puuttuu. Verkkokeskusteluissa ilmenevää mainetta kyllä seurataan, mutta sen hallitsemiseksi ei vielä kuitenkaan tehdä merkittävästi työtä. Verkkokeskusteluihin puuttumisen kynnyskin koetaan korkeaksi, sillä sosiaalisen median palveluissa keskustelut käydään yleensä luonnollisten henkilöiden kesken, ja yritysten osallistuminen keskusteluun koetaan tällöin tun-

gettelevana ja myös vieraana toimintatapana. Verkkokeskusteluihin osallistuminen rajoittuukin siten yrityksillä enimmäkseen omille keskustelupalstoille ja sosiaalisen median kanaville. Eri asia on kuitenkin, mikäli yrityksen nimi ja toimintatavat saavat merkittävää huomiota ja keskustelua aikaiseksi, voi yrityksen edustaja osallistua keskusteluihin myös muilla julkisilla keskusteluareenoilla.

Verkkokeskusteluihin osallistuminen on organisaatioille ongelmallista myös keskustelun luonteen vuoksi. Usein verkossa olevat keskustelut lähtevät liikkeelle yksittäisistä tapahtumista tai mediahuomiota saaneista asioista. Keskustelu saattaa tällöin velloa saman aiheen ympärillä pidempään etenemättä käytännössä minnekään. Keskustelua seuraavalle organisaatiolle on tällöin vaikeaa ja osittain hyödytöntäkin mennä mukaan keskusteluun, joka on saattanut muuttua väittelyksi tietystä aiheesta. Haastatteluiden perusteella on kuitenkin nähtävissä hidasta siirtymistä kohti vuorovaikutuksellista viestintää, jossa keskustelu tullaan mahdollistamaan organisaation omalla verkkosivulla, tai jonkun ulkopuolisen median kautta.

Me ollaan enemmän, liian paljon passiivisia kuuntelijoita. Meidän pitäisi pystyä osallistumaan. Meillä ei oikein vielä ole sitä resurssia siihen.

En voi sanoa, että osallistutaan aktiivisesti keskusteluun verkossa, koska se keskustelu verkossa tapahtuu aika paljon ihmisten kesken. Verkkohan on tyypillisesti sellainen sosiaalinen media. Esim. Suomi24 tai mikä tahansa sivusto, missä ihmiset keskustelevat keskenään yleisesti ottaen sähkönn hinnasta... Yleisesti ottaen ilmastosta.. Yleisesti ottaen polttoaineista ja näin. Ei me sillä tavalla kyllä olla pidetty mielekkäänä osallistua siihen keskusteluun. Enemmänkin sitten, jos meidän yrityksenä otetaan esille. Silloin vastataan samalla tavalla kuin yleisönohastokirjoituksissa.

Siitä on nyt käyty valtavasti keskustelua ja mietitty, miten me voitaisiin sitä omaa aktiivisuutta lisätä ja olla tavallaan sellaisia keskustelun avaajia. Suuntaus olisi kyllä sellaiseen keskusteluun, että me ei vaan tiedoteta mitä me tehdään jostakin asiasta, eikä sitten olla vaan altavastajana jos joku kysyy, vaan pyritäisiin vuorovaikutellisuuteen. Sitä me haetaan, että mikä olisi se meidän keino olla vuorovaikutteisia.

Enemmän se on se riski, että suuri yleisö ei välttämättä ymmärrä. Se on meidän mediaosaamisen ja viestintäosaamisen tehtävä kertoa. Meidän pitäisi osata paremmin kertoa, että mitä täällä oikeasti tapahtuu.

Ei me mitenkään passiivisuuteen ihmisiä houkutella. Kyllä jokainen omalla toimialallaan seuraa aktiivisesti keskustelua. Ja juuri niin kuin viittasin aikaisemmin, silloin kun on selkeästi korjattavaa, ja on hyvät perusteet korjata, niin osallistutaan keskusteluun. Jos on epä tietoisuutta, että kannattaako osallistua, niin sitten ne kysyy täältä meiltä.

Kuten tässä totesin, niin sieltä [verkosta] katsotaan ja pyritään vastaamaan. Jos esimerkiksi tehdään seminaareja, tehdään juttuja asiakaslehtiin, tehdään lehdistötiedotteita, niin niillähän pyritään vastaamaan niihin ongelmiin, mitä ihmiset esittävät verkossa yhtiötä kohtaan. Toistaiseksi ollaan oltu seuraajina enemmän passiivisia, mutta

tässä verkkosivu-uudistuksessa on tarkoitus avata keskustelua ja osallistua keskusteluun säännöllisesti. Tarkoitus on myös ohjata verkossa muilla sivuilla tapahtuvaa keskustelua meidän verkkosivuille.

Suhtautuminen sosiaalisen median mahdollisuuksiin jakaa haastateltuja. Osa yrityksistä on jo pitkään seurannut sosiaalisen median palveluiden kautta tulevaa informaatiota, kun osa vasta suunnittelee seuraamisen aloittamista. Joillakin puolestaan on sosiaalisen median suhteen olemassa strategia, jota käytetään, mikäli sosiaaliseen mediaan mennään mukaan ja sitä seurataan. Useissa organisaatioissa on kyllä innostusta lähteä seuraamaan ja osallistumaan aktiivisesti sosiaalisen median keskusteluareenoilla, mutta ratkaiseva siirto on vielä toistaiseksi jäänyt tekemättä. Osassa haastatelluista organisaatioista oli kuitenkin perustettu esimerkiksi oma yritysblogi tai omat sivut Facebookiin, joita käytetään vuorovaikutuksellisenä kanavana organisaation ja sen sidosryhmien välillä. Vaikka sosiaalisen median keskusteluihin ei itse osallistuttaisi, seuranta pidetään silti tärkeänä. Ongelmana koetaan vielä verkkokeskustelujen seuraamisen epäaktiivisuus, sekä sosiaalisesta mediasta löytyvän tiedon hyödynnettävyys systemaattisessa tiedonhallinnan prosessissa. Monissa organisaatioissa on kuitenkin halua seurata sosiaalista mediaa tulevaisuudessa, ja seuraaminen saattaa toteutua, kun seuraavan kerran kilpailutetaan mediaseurannan palveluiden tarjoajia.

Meillä on tekeillä tämä sosiaalisen median hyödyntämisen strategia, eli tällaisen suunnitelma. Siinä pitää kuitenkin tuntea meidän resurssit. Esimerkiksi sosiaalista mediaa, meitä on muutamia ihmisiä, jotka seuraa sitä, mitä meistä siellä kirjoitellaan tietyissä valituissa paikoissa. Me ei pystytä sitä systemaattisesti itse seuraamaan niin kuin joku ratkaisu, joka toisi nopeasti ne mitä on tekeillä sillä puolella. Meillä ei kuitenkaan olisi mahdollisuutta mennä sinne kymmeneen eri sosiaalisen media kanavaan ja verkostoon korjaamaan niitä juttuja. Ainoa mitä me voitaisiin tehdä, olisi joku, että kun se tieto tulisi, niin me voitaisiin sitä yhtä lausetta viedä että tiedotusta tästä asiasta on siellä ja siellä osoitteessa.

Meillä on sosiaalisen median managerit. On sovittu, että yksi tiedottaja on manageri tässä kansainvälisessä eli englanninkielisessä maailmassa enimmäkseen, ja toinen on kansallisessa. Sitä kautta he koordinoivat tätä, että mitkä ryhmät tavallaan yliopiston nimissä saavat perustaa profiileja. Sitten katsoo ja keskustelee tarpeen mukaan, ja vie tietoa meidän toiminnasta ja tapahtumista eri yhteyksiin, tai toisaalta jos on väärää tietoa niin sen voi korjata.

Me ei hirveästi sitä ole pystytty sosiaalisesta mediasta tai muuhun keskustelun viemiseen. En osaa sanoa, että olisiko aikomuksia. Se on vähän semmoinen vaikea. Sosiaalisesta mediasta ja sinne menemisestä on paljon keskusteltu. Ministeriöhän eli TEM on tehnyt linjan, ja tiettyjä asioita joidenkin projektien puitteissa varmaan ehkä tullaan kokeilemaan. Eli projektissa perustettaisiin jotkut sivut tai tiedotettaisiin Twitterin tai jonkun muun kautta toiminnasta, mutta kyllä se on vielä vähän sitä tulevaisuutta.

Me ei olla niihin [sosiaalisen median seuranta] vielä tutustuttu eikä otettu sillä tavalla käyttöön, kun tuntuu onko se väärsti sen hinta. Koska me ei kuitenkaan tiedetä,

mihin me sitä käytetään. Me ei voitaisi mennä siihen, että me koko ajan joka paikassa vastattaisiin esim. Facebookissa, Suomi24:ssa, LinkedInissa...

Facebook – sivustohan meillä on, ja meillä on internetsivuilla vuorovaikutteisia osioita. Sillä tavalla toki osallistutaan keskusteluun, ja edistetään sekä aktivoidaan keskustelua meille tärkeistä aiheista.

Organisaatiolle on paha virhe jättää koko sosiaalinen media kokonaan huomiotta. Sosiaalisen median mahti on siinä, että se pystyy nostamaan esille todellisia epäkohtia ja kohdistaa huomiota sinne, missä saattavat olla organisaation virheet tai laiminlyönnit (Aula & Heinonen, 2011). Juuri tämän palautteen pitäisi olla organisaatioille ajuri korjata virheet ja tekemään asioita toisin. Usein kuitenkin käytettävissä olevat resurssit tulevat vastaan laajamittaisessa seurannassa. Sosiaalisen median seuraaminen on myös tullut tarpeelliseksi, organisaatioilla joilla ei vielä ole sosiaalisen median seuraamiseen palveluita, on kuitenkin tiedostettu tarve sellaisia hankkia. Varsinkin suoraan kuluttajan kanssa toimivilla yrityksillä on tarvetta seurata myös sosiaalista mediaa. Ja kuten Rappaport (2010a) on kirjoittanut, organisaatioiden on pystyttävä olemaan valmiita reagoimaan varsinkin negatiivisiin verkkokeskusteluihin mahdollisimman nopeasti. Reagoinnin tulisi myös oltava rakentavaa, sillä organisaation toiminnalle pahinta olisi suhtautua palautteeseen väheksyvästi, tai jopa taistella negatiivisia kommentteja kirjoittanutta asiakasta vastaan.

Meillä on se 360 astetta meidän sidosryhmiä, niin meidän täytyy huolehtia siitä, että ei ole ensinnäkään väärinymmärryksiä. Jos siellä [verkossa] on sellaista virheellistä tietoa, niin ne täytyy katsoa, että niitä ei tule. Ja sen takia, että sehän vaikuttaa. Se on suuri vaikuttamisen väline. Verkossa on meistä, eli me otetaan se huomioon korjavana liikkeenä kun me viestitään tai kommunikoidaan sidosryhmiin päin ja asiakkaisiin päin.

Jos me ajatellaan, mitä lisää me tarvittaisiin tähän nykyiseen, niin se lisä olisi se, että saisi erilaisilta tällaisilta relevanteilta keskustelupaikoilta tietoa, jossa meidän toimintaa jollakin tavalla sivuutetaan.

Mutta joissakin kriisitilanteissa just sitä on mietitty, että pitäisi luoda sellaisia rooleja ja suunnitella jos tulee kriisiviestintätilanne. Uskon, että sitä seuranta on jossakin vaiheessa pakko laajentaa verkkolehtien seurannasta sinne sosiaalisen median puolelle.

Sitten kun tämä sosiaalinen media on tullut kuvioihin voimakkaasti, niin sitä me seurataan myös. Sitäkin seuraa meillä tietopalvelu, ja siihen meillä on tällainen Whitevector -työkalu ostettuna, joka tavallaan haastelee siellä verkossa meidän määrittämällä hakusanoilla keskusteluita ja blogeja.

Me ollaan pikkuisen paremmin suojassa tästä niin sanotusta nopeasta sosiaalisessa mediassa tapahtuvasta, kenties liiketoimintaa haittaavasta uutisoinnista. Meillä se yksittäinen kuluttaja ei tee meidän tuotteesta ostopäätöstä; ”tänään ostan, huomenna en”.

Kuten Luoma-aho (2005) totesi, suomalaisissa organisaatioissa on usein periaatteena, että jokainen organisaation jäsen ottaa osaa viestintään omalla toimialueellaan. Joissakin haastatteluissa tästä periaatteesta näkyi myös viitteitä. Kuitenkin pääsääntöisesti toiminnan tuottamaa tietoa hyödyntävät enimmäkseen ylin johto ja viestintäosasto, mutta sen avulla voidaan valmentaa myös alempien organisaatiotasojen työntekijöitä toimimaan organisaatioviestinnän tehtävissä.

Kyllä jokainen omalla toimialallaan seuraa aktiivisesti keskustelua. Silloin kun on selkeästi korjattavaa, ja on hyvät perusteet korjata, niin osallistutaan keskusteluun.

Me olemme hyvin alueellinen organisaatio, elikkä reipas 2000 työntekijää tässä talossa, niin voisi sanoa, että meillä on 2000 viestijää talossa, koska alueilla ollaan merkittävä toimija niin siellä tavallisen työntekijän kontaktit paikalliseen väestöön ja paikallisiin henkilöihin ovat hyvin läheiset. Kyllä heille valmistetaan aineistoa esimerkiksi ja avustetaan heitä.

5.3 Tulevaisuuden suuntaviivoja

Kysyttäessä toiminnan merkittävydestä ja tarpeellisuudesta tulevaisuudessa, jokainen vastaaja piti ulkoisen liiketoimintatiedon hallintaa tulevaisuuden kannalta merkittävänä toimintona. Toiminta nähdään tarpeelliseksi jokaisessa organisaatioissa, sekä sen merkityksen nähdään entisestään kasvavan seuraavien vuosien aikana. Toiminnan merkitys tulee vielä korostumaan entisestään useissa organisaatioissa, sillä ainakin haastattelujen perusteella panostukset liiketoimintatiedon hallintaan tulenevat kasvamaan nykyisestä. Palveluilta toivotaan myös uusia ominaisuuksia etenkin tulevaisuuden ennakoimiseen ja trendiskenaarioiden tekemiseen kerätyn datan pohjalta. Kuten aikaisemmissa kohdissa ja liiketoimintatiedon hallinnan syklissä jo ilmeni, pelkkä seuranta ei nykyään enää riitä, vaan kerätystä datasta on pystyttävä myös muodostamaan käyttökelpoista analysoitua tietoa. Analysointitekniikoiden kehittyminen onkin avainasemassa tiedon paremmassa hyödynnettävyydessä.

Verkkokeskustelujen ja median seuraaminen auttaa organisaatioita toimintaympäristössä tapahtuvien muutosten analysoinnissa ja nousevien trendien tunnistamisessa (Rappaport, 2010a). Ja kuten tässä tutkimuksessa on ilmennyt, seurannasta on apua myös oman toiminnan ja palveluiden kehittämisessä. Myös omaa toimintaa voidaan pyrkiä kehittämään sidosryhmien tarpeiden suuntaan. Tulevaisuuden kehityssuuntauksiin kuuluvat lisäksi erilaisten sosiaalisten medioiden tarkempi seuraaminen ja analysoiminen. Investointeja tulevaisuuden seurantapalveluihin rajoittavat kuitenkin laajojen palveluiden hinta, ja epäilyt siitä, vastaavatko investointien kustannukset niistä saatavia hyötyjä. Ulkoisen liiketoimintatiedon palveluiden hinta ja laatusuhde ovat kuitenkin toiminnan aloittamisen kannalta hidastava tekijä, sillä palvelut ovat suhteellisen kalliita riippuen tilattavan palvelupaketin laajuudesta. Vastaajien mukaan

herääkin epäilyjä, ovatko palvelut hintansa veroisia. Näin varsinkin jos datan purkamiseen menee paljon työntekijöiden työaikaa muilta työtehtäviltä.

Enemmän ja enemmän. Merkitys tulee entisestään korostumaan.

Kyllä se on pysyvä osa meidän työtä ja jäänyt pysyväksi osaksi. Mutta se on jo hyvin tärkeä ja merkittävä. Ehkä enemmän voisi olla sellaista, että kasvattaisi signaalien luotaussysteemiä ja semmoista ennakoivan tiedon keruuta, että kuinka voitaisiin ennakoida asioita. Elikkä tällaisia tietopilviä, signaalipilviä.

Mutta kyllähän se varmaan sitten sitä tulevaisuutta on, ja nimenomaan tämä sosiaalinen media ja muut. Se on tavallaan perinteistä se lehtien seuranta. Varmasti on nyt tulossa se verkon seuranta. Se on vaan siinä, miten se toteutetaan. Palveluntarjoajia löytyy kyllä, mutta mikä on sitten organisaation kannalta se tärkein. Median seuranta nähdään tarpeellisena ja se varmaan tulee laajenemaan siitä perinteisestä lehtien seuraamisesta siihen sähköisen median seurantaan.

Koko tämä uudistus, puhutaan kuitenkin sadoista tuhansista vuodessa seuraavien vuosien aikana. Erittäin paljon. Erittäin merkittävä tulevaisuudessa.

Sen läpikäyminen, jos yhdellä menee puoli päivää sitten, että se katsoo kaikki ne osikot ja uutiset sieltä. Se ei takaa, että onko näissä meille oikeasti jotakin. Se tuntuu sillä lailla siihen hintaan nähden aika työläältä.

Ongelmana on, että mediaseuranta kattaa vain sähköiset mediat. Siihen ei ole ollut meillä niin paljon rahaa, että me sitten kaikki mediat saataisiin.

Viimeinen tutkimushaastattelun kysymys oli koko haastattelua kokoava, jossa pyrittiin selvittämään, miksi organisaatiota koskevaa julkisuutta ja kirjoittelua mediassa on tarve seurata ja tutkia. Tutkimukseen osallistuneissa organisaatioissa oltiin hyvin pitkälti samaa mieltä siitä, että toimintaympäristön analysointi on merkityksellistä, ja siitä todella on hyötyä organisaation toiminnalle. Halonen ja Hannula (2007) esittivät ensisijaisiksi hyödyiksi laadukkaan tiedon saaminen päätöksenteon tueksi, lisääntynyt tiedon jakaminen organisaatiossa, sekä uhkien ja mahdollisuuksien aikaisempi havaitseminen, joihin myös tässä tutkimuksessa saatiin vahvoja viitteitä. Tutkimuksen mukaan seurannalla voi olla myös vaikutusta yritysten strategiaan päätöksiin, sillä tutkimalla uutisoinnin ja keskustelujen sävyä yritykset voivat muuttaa omia toimintamallejaan yhä enemmän asiakkaidensa ja sidosryhmiensä toivomaan, joskus myös niiden osoittamaan suuntaan.

Ulkoista toimintaympäristöä tutkitaan oman maineen ja sen hallinnan vuoksi, mutta maineenhallinta ei itsessään ole toiminnan perimmäinen tarkoitus. Jotta yritys voisi toimia liiketoiminnoissaan kannattavasti osana yhteiskuntaa, ei se voi jättää maineen seurantaan tekemättä, sillä koko liiketoiminnan menestyminen on osaltaan maineesta riippuvaista. Laajemmassa mittakaavassa tarkasteltuna liiketoimintaympäristön seurannalla pyritään varmistamaan oman toiminnan jatkuvuus niin työvoiman ja rahoituksen saatavuuden, kuin myös organisaation sidosryhmille tarjottavan paremman palvelun kautta. Ym-

päristön seuranta vaikuttaa siten myös strategian määrittelyyn ja toteuttamiseen. Ja kuten eräässä haastattelussa osuvasti ilmeni, organisaatioiden pitää ottaa toisissaan se, mitä heistä puhutaan.

Saadaksemme palautetta toiminnastamme ja kehittääksemme sitä. Sitten ollaksemme näkyvä ja tunnettu, eli tietääksemme, kuinka näkyvä ja tunnettu ollaan. Totta kai sitten myös seurataksemme maineen positiivisuutta kautta negatiivisuutta. On se sitä brändin hallintaakin. Se missä on ihan mielettömän suuri hyöty, on kansainväliset osumat.

Kyllä se sen oman toiminnan kannalta on tärkeitä, että me tiedetään mitä meistä ajatellaan. Miltä me näytetään? Mitä meistä kirjoitetaan? Miten meidän toiminta vaikuttaa tässä yhteiskunnassa?

Jotta yritys voisi toimia ja liiketoiminnallisesti menestyä, niin se ei voi jättää näitä asioita tekemättä. Se on se yhteiskunnallinen hyväksyttävyys ja asiakkaat. Koko liiketoiminnan menestyminen on siitä kiinni osaltaan. Johto on tietoinen siitä, ja heillä on realistinen kuva. Eli johtajilla jotka tekee strategisia päätöksiä, siitä mitä firmasta yleisesti ajatellaan. Että ei synny sellaista kuplaa että eletään omassa erinomaisuudessa. Sillä tavalla se vaikuttaa.

Maineenhallinnan takia, mutta se on vain se yksi osa. Mainehan ei sinällään tarkoita mitään, mutta että saataisiin parempaa työvoimaa kuin muut, ollaan houkuttelevampia sijoituskohteita rahoittajille ja sen jälkeen, jotta pystytään paremmin palvelemaan omia asiakkaitamme, mitä kuluttaja haluaa.

Merkittävänä havaintona katsotaan, että mistä aihealueista verkossa käydään keskustelua, minkä sävyistä se on ja mihin osaan yritystä se koskee. Tämä tieto on otettu hyödyksi. Se vaikuttaa kyllä ihan yritysten strategiaan päätöksiin.

Kyllä se pitää ottaa tosissaan mitä meistä puhutaan.

5.4 Haastatteluiden pohdinta

Tutkielman johdannossa esitettiin tutkimuskysymyksiä, joihin tutkimuksen avulla oli tarkoitus löytää vastauksia. Seuraavissa luvuissa pohditaan tarkemmin haastatteluiden vastauksia ja rinnastetaan niitä teoriataustaan.

- Kuinka organisaatiot voivat hyödyntää liiketoimintatiedon hallinnan työkaluja tutkiessaan omaa mainettaan?
- Kuinka organisaatiot analysoivat toimintaympäristöstä tulevia signaaleja ja millaisia tietotarpeita niillä on?
- Millaisia vaikutuksia sidosryhmien ilmaisemilla mielikuvilla on organisaation toimintaan?

5.4.1 Ulkoinen liiketoimintatiedon hallinta ja maine

Ensimmäisenä tutkimuskysymyksenä oli, kuinka organisaatiot voivat hyödyntää liiketoimintatiedon hallinnan työkaluja tutkiessaan omaa mainettaan. Tutkimuksessa suoritettujen haastattelujen mukaan organisaatiot ovat hyödyntäneet liiketoimintatiedon hallinnan järjestelmiä oman toimintansa tukena varsin laajasti. Haastatelluista organisaatioista kaikilla oli käytössään erimuotoisia työkaluja ulkoisen liiketoimintatiedon hallintaan. Lisäksi toiminta oli varsin systemaattisesti organisoitua useassa tapauksessa. Havaintojen mukaan kuitenkin panostukset toimintaympäristön havainnoimiseen vaihtelevat suuresti eri organisaatioiden kesken. Joissakin organisaatioissa ulkoista toimintaympäristöä tutkitaan hyvinkin syvällisesti, ja tietoa hyödynnetään laajasti organisaation toiminnassa. Joissakin organisaatioissa puolestaan seurannan systemaattisuus oli hyvinkin hataraa, eikä toiminnan tuottamaa tietoa pystytty hyödyntämään maineenhallinnassa, kuin myöskään organisaation laajemmassa strategisessa suunnittelussa.

Ulkoinen liiketoimintatiedon hallinta voidaan nähdä oleellisena osana organisaation maineenhallinnan prosessia. Voidaankin jälleen palata liiketoimintatiedon hallinnan sykliin, jossa esiteltiin systemaattinen metodi ulkoisen liiketoimintatiedon hallintaan, ja jota voidaan noudattaa myös maineenhallinnan pohjana. Tutkimuksessa oli nähtävissä joitakin viitteitä organisaatioissa harjoitettavasta syklisestä toiminnasta liiketoimintatiedon hallinnassa. On kuitenkin nähtävissä, että syklin vaiheista on ulkoistettu ulkopuoliselle palveluntarjoajalle suurin osa, esimerkiksi tärkeimmistä toiminnoista tiedon louhiminen sekä sen analysoiminen. Lähdeaineiston (esimerkiksi Makkonen ym., 2008) mukaan ulkoistaminen onkin kannattavaa osaamisen ja metodien systemaattisuuden vuoksi, sillä ulkopuolisella ja asiaan perehtyneellä yrityksellä on usein osaamis pohjaa ja kokemusta liiketoimintatiedon hallinnan syklistä. Myös tämän tutkimuksen tulokset tukevat ulkoistamista, joka systematisoi liiketoimintatiedon hallintaa, sillä organisaation sisäisesti hoidetulla liiketoimintatiedon hallinnalla ei välttämättä päästä riittävän kattavaan seurantaan ja analyysiin. Organisaatioiden itsensä osalle tutkimuksen perusteella näkyy jääneen analysoidun tiedon jakaminen tiedon tarvitsijoille, sekä tiedon jatkojalostaminen esimerkiksi päätöksentekoa ja strategioiden muodostamista tukevaan muotoon. Ja kuten aikaisemmin todettiin, tiedon luonteena on pääsääntöisesti olla nimenomaan päätöksentekoa tukeva, eli kerätyn tiedon perusteella ei varsinaisesti tehdä päätöksiä tulevaisuuden toiminnasta, vaan se toimii ennemminkin jo tehtyjen päätösten tai tulevaisuudessa tehtävien päätösten tukena.

Haastatteluiden mukaan seurantatoiminnolla kerättyä ja analysoitua tietoa käytetään monipuolisesti, mutta organisaation maineen seuranta ja maineen hallinta ovat yhtenä oleellisimmista toiminnoista tiedon hyödyntämiselle. Maineen kannalta voidaankin sanoa, että yritysten on seurattava toimintaympäristöään, koska monien organisaatioiden liiketoiminnan yleinen hyväksyttävyyys ja liiketoiminnan mahdollisuudet riippuvat suuren yleisön hyväksynnästä. Onkin siis tiedettävä maineen sen hetkinen tilanne ja maineelle mahdollisesti muodos-

tuneet riskit. Toimintaympäristön seuranta harjoittavien organisaatioiden tulisi päättää, millaisia asioita nimenomaan maineessa halutaan mitata. Lähestymistapoina mittaamiseen voivat olla esimerkiksi jo olemassa olevan maineen säilyttäminen tai vahvistaminen, uusien tuotteiden lanseeraaminen tai rekrytointitarkoitus. Aluksi tulisi kuitenkin tietää, mitä organisaatiosta tai kilpailevista organisaatioista keskustellaan, jonka jälkeen voidaan miettiä siirtymistä monologisesta viestintäkulttuurista vuorovaikutukselliseen keskusteluun asiakkaiden kanssa niin, että myös organisaation sidosryhmillä ja asiakkailta voi olla vaikutusta organisaation toimintaan. Ja kuten eräissä haastattelussa sanottiin, se pitää ottaa tosissaan, mitä organisaatiosta puhutaan.

5.4.2 Toimintaympäristöstä tulevien signaalien analysointi ja organisaation tietotarpeet

Toisena tutkimuskysymyksenä oli, kuinka organisaatiot analysoivat toimintaympäristöstä tulevia signaaleja ja millaisia tietotarpeita niillä on. Vaikka toimintaympäristön seurannan systemaattisuus ja panostukset tutkittavissa organisaatioissa olivatkin hyvin vaihtelevia, on niillä olemassa yllättävän yhden-suuntaisia tietotarpeita. Tärkeimmiksi tietotarpeiksi koetaan oman toiminnan näkyvyyden tiedostaminen, johon liittyy myös näkyvyyden sävy. Toisena tärkeänä alueena koetaan seurannan tuki oman liiketoiminnan kehittämiseen, sillä seurannan avulla pyritään etsimään kehittämiskohteita ja uusia ideoita organisaation toiminnan käyttöön. Kuten Uusi-Rauva (1994) jo 90-luvulla kirjoitti, ulkoinen informaatio tulee etenkin organisaation strategisen työn käyttöön, sisäisen informaation palvellessa suuremmissa määrin operatiivista toimintaa. Myös tässä tutkimuksessa voidaan yhtyä Uusi-Rauvan toteamukseen, sillä useissa haastatteluissa tuli ilmi, että kerättyä tietoa hyödyntävät erityisesti ylimpien johtoportaiden henkilöt, sekä viestintäsuhteista vastaavat työntekijät. Johdon osalta tietoa hyödynnetään sitten strategiatyöhön erityisesti päätöksentekoa vahvistavana tekijänä. Osaltaan tässä kuitenkin rikotaan Makkosen, Sauramam ja Sundbergin (2008) esittämää periaatetta, jonka mukaan organisaation henkilöstön osallistuessa laajalti koko organisaation tasolla, parannetaan liiketoimintatiedon hyödyntämisen potentiaalia.

Eräissä haastattelussa esille tuli osuvasti toteamus, että seurannasta saatavat tuotokset voivat olla sitä aarrearkun kalleinta sisältöä, jonka kautta voidaan löytää parantamisen paikkoja toiminnassa, ja joita pyritään viemään käytäntöön. On kuitenkin todettava, että organisaation johdon ei kannata, tai pidä mennä liiketoimintatiedon ohjelmistojen jalostaman datan taakse päätöksissään. Organisaation menestyminen on yhä edelleen johtajasta ja inhimillisistä tekijöistä kiinni, mutta toimintaympäristön luotaamisella ja analysoinnilla voidaan paikata inhimillisiä rajoitteita kokonaiskuvan hahmottamisessa. Ympäristön seuranta ja analysointia voidaan silti pitää organisaatioiden toiminnalle tärkeänä havainnointivälineenä sen toimintaympäristöstä, ja siitä kuinka oma organisaatio sijoittuu muihin samalla alalla toimiviin yrityksiin nähden. Seuranta sekä analysointi yhdessä voivat vahvistaa jo olemassa olevaa linjaa tai antaa

suuntaviivoja tulevaisuudesta. Seurannasta saadut heikot signaalit voivat jopa vahvistua tulevaisuudessa merkittäviksi toimintaa ohjaaviksi tekijöiksi.

Kuten tutkimuksesta kävi ilmi, toimintaympäristön seuraaminen on osa organisaatioiden riskien hallintaa, ja erilaisia toimintaympäristöstä tulevia signaaleja seuraamalla organisaation sisällä voidaan varautua proaktiivisesti sitä mahdollisesti uhkaaviin maineriskeihin. Tutkimuksen haastatteluihin ilmeni, että organisaatiot luotaavat aktiivisesti muutoksia omassa maineessaan. Muutoksia pyritään havaitsemaan ja myös seuraamaan, mutta kuten muutamassakin haastattelussa ilmeni, ei pelkkä seuranta riitä, vaan seurannan avuksi tarvitaan myös tehokasta analysointityötä. Liiketoimintatiedon hyödyntäjien pitääkin muistaa, että pelkkä tiedon määrä sellaisenaan ei lisää ymmärrystä toimintaympäristöstä, vaan liian suuri tietomäärä voi päinvastoin hankaloittaa oleellisen tiedon seulomista, asioiden hallintaa sekä päätöksentekoa. Tiedon tehokkaalla analysoinnilla on siten vahva sija nykyaikaisessa liiketoimintatiedon hallinnassa. Organisaatioissa tulisi tiedostaa, että järjestelmissä olevan tiedon määrää tärkeämpää on tiedon sisältö ja kuinka sitä voidaan hyödyntää. Suurellaakaan määrällä tietoa ei ole oikeasti mitään hyötyä, mikäli sitä ei pystytä käyttämään jossakin organisaation toiminnassa, esimerkiksi parantamassa päätöksentekoa.

Toimintaympäristön seuraamisessa ja analysoimisessa pitkäjänteisyys on merkittävä tekijä, jolloin seuranta tehdään jatkuvuuden toimintaperiaatteella ja tietyin hakukriteerein. Näin toimimalla pyritään mahdollisimman vertailukelpoisiin tuloksiin myös pitkällä aikavälillä toimittaessa. Pitkäjänteisesti toimittaessa voidaan maineen kehittymistä seurata esimerkiksi neljännesvuosittain tai vuosittain vertaillen sitä samalla aikaisempiin havaintoihin. Kun organisaation hallussa on vertailutietoa, voi se peilata oman toimintansa vaikutuksia maineen määrään ja laatuun. Haastattelujen mukaan pitkällä aikavälillä toimivaa analysointia kuitenkin kaivattaisiin vielä lisää käyttöön, sillä nykyisin tarjottavat palvelut koetaan vielä riittämättöminä tarpeisiin nähden.

Pitkäjänteisen seurannan ohella tärkeäksi koetaan myös hyvin lyhyen aikavälin seuranta, joka toimii merkittävänä osana riskien hallintaa. Ympäristöstä nousevat maineuhat voivat levitä hyvin nopeasti nykyaikaisen sosiaalisen median kautta vahingoittaen yritystä, ennen kuin organisaatioissa on edes huomattu vahingon jo tapahtuneen. Ympäristön seurannalla pyritään nimenomaan varautumaan mahdollisiin uhkiin ennalta ehkäisevästi seuraamalla jo pieniäkin maineuhkia, jolloin organisaation käyttöön jää enemmän aikaa varautua viestinnällisiin tilanteisiin. Ongelmaksi haastattelujen perusteella ilmeni seurannan liian pitkäksi menevä latenssi etenkin hektisesti etenevissä mainetilanteissa. Usein seuranta ei ole aivan reaaliaikaista, vaan toimii esimerkiksi päivän viiveellä, jolloin tapahtumien reaaliaikainen seuranta esimerkiksi tuntien tasolla on mahdotonta. Reaaliaikaiselle seurannalle olisikin haastattelujen mukaan kasvavaa tarvetta.

5.4.3 Vaikutukset organisaation toimintaan

Kolmantena tutkimuskysymyksenä oli, millaisia vaikutuksia sidosryhmien ilmaisemilla mielikuvilla on organisaation toimintaan. Haastatteluiden mukaan organisaatioissa on halua seurata, kehittää ja ohjata omaa mainettaan seurannan ja analyysin kautta saadun tiedon pohjalta. Samalla kuitenkin tiedostetaan rajoitteet siinä, kuinka hyvin mainetta voidaan ohjailla. Maineen hallitseminen ei ole itsessään toimintaympäristön seurannan perimmäinen tarkoitus. Merkittäväksi katsotaan, millaisista aihealueista julkisuudessa käydään keskustelua, minkä sävyistä se on ja mihin osaan yritystä se koskee. Seurannan kohteet voivat liittyä myös ajan ilmiöihin tai yritykseen sinänsä, kuin myös tuotteisiin ja isoihin trendeihin. Laajemmalti tarkasteltuna maine vaikuttaa organisaation toiminnan jatkuvuuteen niin työvoiman, rahoituksen kuin myös sidosryhmien kokemusten kautta. Liiketoimintaympäristön analysointi vaikuttaa siten strategioiden määrittelyyn ja toteuttamiseen mahdollistamalla informaation kulkemisen esimerkiksi tuotekehityksen tai markkinoinnin tarpeisiin. Tutkimuskysymykseen ei voida kuitenkaan vastata aivan suoraan, sillä sidosryhmien mielikuvilla on kyllä vaikutusta organisaation toimintaan, mutta vaikutuksen suuruutta on lähes mahdotonta arvioida muiden vaikuttavien tekijöiden rinnalla. Vaikutuksia voidaan ainoastaan kuvailla yleisellä tasolla oleviksi, ja mielikuvien voidaan käsittää olevan organisaation toiminnassa monitahoisesti mukana. Vaikutukset voivat olla näkyvämpiä vuorovaikutuksellisissa tilanteissa kuvainnollisilla maineareenoilla, kun taas yritysstrategioiden taustalla niiden vaikutus voidaan nähdä hyvinkin epämääräisenä. Ympäristön seuranta nähdään kuitenkin useammankin haastatellun mielestä erittäin tärkeänä, vaikkei se aivan suoraan organisaation toimintaan vaikuttaisikaan.

Toimintaympäristön ja sidosryhmien mielikuvien seuraaminen näkyy etenkin organisaation viestintäkulttuurissa ja sidosryhmien kanssa keskusteluihin osallistumisena. Esimerkiksi Aulan ja Heinosen (2011) mukaan osallistuminen julkisiin keskusteluihin antaa organisaatiolle kasvot ja hengen, joka puolestaan rakentaa organisaatiolle hyvää mainetta. Tämän tutkimuksen haastatteluiden perusteella nykyisin kuitenkin useassa organisaatiossa ollaan edelleen enemmänkin passiivisia kuuntelijoita, kuin aktiivisia keskusteluihin osallistujia. Tällöin on vaarana, että organisaatiota koskeva keskustelu ajautuu organisaation maineen ja imagon kannalta negatiiviseen valoon, eikä kukaan organisaation puolesta ole ohjaamassa keskustelua toivottuun suuntaan. Näiden keskustelujen seurauksena käyttäjille muodostuva mielikuva organisaation toiminnasta muotoutuu täysin muiden käyttäjien toimesta, kun myös organisaatio itse voisi olla ohjaamassa mielikuva sille edulliseen suuntaan. Toki pelkällä seurannalla voidaan havainnoida sidosryhmien mielikuvia organisaatiosta, ja tarvittaessa kehittää sitten keskusteluvalmiuksia, mikäli vuorovaikutuksellisuuteen nähdään tarvetta. Keskusteluun siirryttäessä pitää lisäksi miettiä, voiko organisaatiolla olla mahdollisuus luoda paremmat suhteet sen sidosryhmiin osallistumalla keskusteluihin, joita se ei ole aikaisemmin seurannut tai joihin se ei ole aikaisemmin reagoinut. Läheisillä sidosryhmäsuhteilla ja keskustelemalla organisaatio

tio pystyy vahvistamaan omaa toimintaansa ja asemaansa markkinoilla, huonosti toteutetulla vuorovaikutuksella puolestaan mainetta ei kuitenkaan paranneta, vaan pahimmassa tapauksessa mainetta heikennetään omilla puutteellisilla toimenpiteillä.

Haastattelujen mukaan suurta innostusta osallistua keskusteluihin organisaation nimissä ei yleisesti havaittu. Keskusteluihin osallistumisen kynnyks taankin melko korkeaksi, ja dialoginen keskustelu saatetaan kokea jopa vieraina toimintatapana yrityksille. Näin on varsinkin julkisilla keskusteluareenoilla, jotka eivät kuulu yrityksen varsinaiseen toiminta-alueeseen. Osallistumisen kynnyks on puolestaan selvästi matalampi organisaation omissa kanavissa, joihin dialogista kanssakäymistä asiakkaiden kanssa voidaan pyrkiä keskittämään. Keskustelevuuteen päin ollaan kuitenkin jatkuvasti suuntaamassa, ja useammassakin haastatteluun osallistuneessa organisaatiossa on menossa uudistuksia, jotka mahdollistavat paremman osallistuttavuuden organisaation ja sen sidosryhmien välille. Keskustelevuuteen pyritään varsinkin aluksi omien kanavien, esimerkiksi yrityksen verkkosivujen tai sosiaalisen median kanavien kautta. Ja kun vuorovaikutuksellisuuteen organisaatioissa sitten lähdetään, tulisi se tehdä ylimmän johdon tasolta lähtien, sillä hyvän organisaatiomaineen rakentaminen on yrityksen ja sen sidosryhmien yhteinen projekti.

6 Pohdinta

Tässä tutkimuksessa tavoitteena oli selvittää ulkoisen liiketoimintatiedon merkitystä organisaatioiden maineenhallinnassa. Tutkimuskohteina tutkielmassa oli kuusi erilaista organisaatiota, jotka toimivat tiede-, luonnonvara- sekä energia-aloilla. Kustakin organisaatiosta osallistui yksi työntekijä tutkimukseen liittyneeseen haastatteluun.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys rakentui sekä liiketoimintatiedon hallinnan että maineenhallinnan ympärille. Tutkimuksen tulosten mukaan nykyaikaisessa monimutkaisessa liiketoimintaympäristössä perustellun tiedon tarve on valtavan suuri, organisaatioissa tarvitaan systemaattisia menetelmiä viestien ja informaation tulkittamiseen, sekä erottamaan olennainen tieto epäolennaisesta tiedosta. Liiketoimintatiedon hallinta on juuri tällainen menetelmä, jonka tarkoituksena on seuloa valtavista datamääristä juuri oikeille ihmisille, oikeaan aikaan, sekä etenkin oikeaa ja merkityksellistä tietoa erilaisiin liiketoiminnallisiin tarkoituksiin. Ulkoisen liiketoimintatiedon hallinnan työkaluilla organisaatio voi seurata toimintaympäristöään, ja etsiä sieltä signaaleja, jotka vaikuttavat sen toimintaan. Käyttökohteet liittyvät esimerkiksi trendien seurantaan tai yrityksen maineeseen. Tässä tutkielmassa keskityttiin erityisesti ulkoiseen liiketoimintatiedon hallintaan organisaation maineenhallinnassa. Tutkielmassa pyrittiin selvittämään, kuinka organisaatiot voivat seurata liiketoiminnallista ympäristöään, ja ympäristöstä omaan maineeseensa vaikuttavaa informaatiota. Tutkimuksen tarkoituksena oli myös selvittää, kuinka kerätty ja analysoitu tieto vaikuttavat organisaation toimintaan.

Yhteenvetona tutkimuksesta voidaan sanoa, että yksittäisten käyttäjien ja erilaisten kansalaisjärjestöjen vaikutusvalta on verkottumisen ja etenkin sosiaalisen median nousun myötä kasvanut suuresti. Vaikutusvalta näkyy mahdollisuutena vaikuttaa yritysten maineeseen, johon yritykset voivat varautua luotaamalla sekä analysoimalla aktiivisesti omaa toimintaympäristöään liiketoimintatiedon hallinnan työkaluilla. Tutkimuksen perusteella on myös nähtävissä, että organisaation panostaessa ulkoisen liiketoimintaympäristön seurantaan, myös sen mahdollisuudet seurata ja kontrolloida omaa toimintaansa kasvavat, ulkoisen liiketoimintatiedon hallinnan vaikutukset organisaation toimintaan

ovat siten ilmeiset. Haastattelujen mukaan seurantalpalvelut koetaan organisaation toiminnalle tärkeinä toimintoina, ja merkityksen odotetaan vielä tulevaisuudessa korostuvan. Jatkuva tietotulva kuitenkin vaikeuttaa tiedosta tehtävää tulkintaa, joka edellyttää nykymuotoisten analyysipalveluiden kehittymistä edelleen. Pääajatuksena on kuitenkin, että toimintaympäristöstä kerätyn ja analysoidun tiedon avulla pystytään havaitsemaan maineen todellisuus, eikä organisaation sisälle pääse syntymään kuplaa kuvitellun maineen ja maineen todellisuuden välille.

Aula ja Heinonen (2011) ottivat kirjassaan esille liiketoimintatiedon hallinnan viestinnän strategisessa suunnittelussa, ja kuinka se viimeisten vuosien aikana on hävinnyt kustannuskuurien paineessa muiden tunnusluvuttomien mittarien mukana. Heidän mukaansa tolkun tekeminen ei ole ollut tuottoisaa liiketoimintaa, eikä sen olemassaolon merkitystä ole osattu perustella johdolle. Tämän tutkimuksen perusteella ulkoiselle liiketoimintatiedon hallinnalle on kuitenkin käyttöä organisaatioiden analysoidessa ympäristöään, ja sen merkitys tulee yhä kasvamaan sosiaalisten medioiden nousun myötä. Organisaatio joka on aktiivisesti mukana erilaisissa verkkomedioissa, mutta ei seuraa itsestään käytävää keskustelua systemaattisesti, on vaarana joutua tuuliajolle internetin syövereissä. Organisaatio altistuu tällöin hyvinkin heittelehtiville tarinoille erilaisilla maineareenoilla; jotkut tarinoista edistävät organisaation toimintaa, kun taas jotkut tarinat saattavat olla jopa tuhoisia organisaation maineen kannalta. Äärimmäisessä tapauksessa mainekriisit voivat vahingoittaa yrityksen toimintaa hyvinkin pahoin. Jatkuvalla ja systemaattisella seurannalla mahdollistetaan maineen rakentaminen organisaation tavoitteiden ja strategian mukaisesti, ja voidaan siten estää tällaisten epäsuotuisten tapahtumien laajeneminen pahimmillaan mainekatastrofeiksi.

Kuten tutkimusmenetelmiä koskevassa luvussa kerrottiin, tapaustutkimus sallii lukijan tehdä omia johtopäätöksiä tutkimuksen tuloksista, jonka myös tämä tutkimus mahdollistaa. Tässä tutkimuksessa haastateltiin kuutta henkilöä samoilla kysymyksillä ja jokaiselta haastatellulta samaa asiaa kysyttiin usealla eri tavalla, jotta vastausten oikeellisuutta pystyttiin vahvistamaan. Vähemmälle huomiolle tutkimuksen teossa jäi haastatteluun osallistuneiden henkilöiden asiantuntemus tutkittavan asian tiimoilta. Jokaiselle haastatellulle lähetettiin ennen haastattelun tekemistä kysymykset ennakkoon tutustuttaviksi. Ongelmaksi koettiin kuitenkin käsiteltävän aiheen vaikeus, eivätkä kaikki vastaajat pystyneet täysin määrittelemään nimenomaan ulkoisen liiketoimintatiedon hallinnan roolia organisaatiossa. Monet vastaajat olisivatkin toivoneet ennen haastatteluun vastaamista tiivistä tietopakettia ulkoisesta liiketoimintatiedon hallinnasta. Tämän johdosta eräissä haastatteluissa jouduttiin ennen haastatteluiden aloittamista kertomaan yleistä tietoa liiketoimintatiedon hallinnasta, joka on saattanut vaikuttaa hieman vastausten sisältöön.

Tutkimuksen tuloksiin on yleistettäessä suhtauduttava varauksella, sillä esimerkiksi Metsmuurosen (2011) mukaan laadullisessa tutkimuksessa jokainen tutkittava kohde on oma ainutlaatuinen tapauksensa. Yleistäminen ei saa olla itsetarkoitus, vaan oleellisempaa on tapauksen ymmärtäminen, jossa tapaustut-

kimus voidaan ymmärtää pienenä askeleena kohti yleistämistä. Näenkin, että tämä tutkimus antaa osviittaa ulkoisen liiketoimintatiedon käytöstä maineenhallinnassa suomalaisissa kohdealueella toimivissa organisaatioissa. Tapauksien ymmärtämistä auttaa pohjalle rakennettu teoria, ja sitä tukeva empiirinen aineisto, sekä empiirisestä aineistosta tehdyt tulokset. Tutkimuksessa on esitelty käytettävät tutkimusmenetelmät ja aineistot, joiden perusteella tässä tutkimuksessa päädyttiin edellä mainittuihin tutkimustuloksiin. Kirjallisessa osiossa on käytetty aineistona pääsääntöisesti tieteellisiä julkaisuja, joihin on viittauksia myös muissa tieteellisiksi katsottavissa tutkimuksissa. Lisäksi tutkimuksen luotettavuutta on pyritty lisäämään selostuksilla tutkimuksen toteuttamisesta, tutkimuksen tekemisen olosuhteista ja tutkimuksen perusteista. Tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttaa lisäksi se, kuinka objektiivisesti tutkija on pystynyt kohdetta tutkimaan. Lopullinen tutkimuksen arviointi jää kuitenkin aina lukijan itsensä arvioitavaksi.

Jatkotutkimusaiheena olisi hyvin mielenkiintoista tietää, kuinka ulkoisesta liiketoimintatiedosta tehdystä datasta on saatu muodostettua trendianalyysijä liiketoimintojen käyttöön. Tässä tutkielmassa keskityttiin ulkoisen liiketoimintatiedon hyödyntämiseen organisaation maineenhallinnassa. Tutkimuksen aineistossa tuli useiden organisaatioiden kohdalla ilmi, että ulkoista liiketoimintatietoa käytetään paljon trendien mittaamiseen ja analysoimiseen. Tähän viittasi myös Rappaport (2010a) omassa tutkimuksessaan, jonka mukaan erilaisten trendien analysointi muodostaa yhä merkittävämmän käyttökohteen ulkoisesta toimintaympäristöstä muodostetulle analyysille. Samaan aiheeseen liittyy myös, täytyvätkö trendeistä muodostetut lupaukset, ja kuinka pitkän aikavälin trendien muodostaminen sujuu liiketoimintatietoa hyväksi käyttäen. Kyseeseen voi tulla mahdollisuuksien mukaan myös kvantitatiivinen analysointi trendien muodostumisesta kvalitatiivisen tutkimusotteen lisäksi. Toisena erityisen mielenkiintoisena tutkimuksen aiheena on sosiaalisen median jatkuvasti kasvava rooli myös yritysten mainetta koskevassa viestinnässä. Tutkimusta voisi jatkaa keskittymällä tiukasti sosiaaliseen mediaan keskittyneessä liiketoimintatiedon hallinnassa, ja sen merkitykseen yritysten maineenhallinnan prosessissa. Tässä tutkimuksessa otettiin lähtökohtaisesti laajempi median kuva tarkasteluun, sosiaalisen median ollessa ainoastaan yksi osa suurta kokonaisuutta.

Mainitsin johdannossa aihealueita, jotka olen rajannut tämän tutkimuksen ulkopuolelle. Erityisen mielenkiintoisena teknisempänä tutkimuksen alana näen sentimenttianalysoinnin yhdistämisen liiketoimintatiedon hallintaan. Sentimenttianalyysin avulla voidaan esimerkiksi sosiaalista mediaa seuraamalla arvioida tiettyjen tuotteiden tai brändien tulevaisuuden menestymistä tietyillä markkina-alueilla perustuen verkossa kirjoitettuihin mielipiteisiin. Useissa kirjallisissa lähteissä, esimerkiksi Yang (2010) tarkastellaan teknisistä lähtökohdisten etenkin verkossa olevien mielipiteiden seuraamista ja analysoidun tiedon purkamista liiketoiminnallisesti hyödynnettäviin tarkoituksiin. Tekstianalyysi ja automaattinen sentimenttien analysointi ovat kuitenkin vielä kehittymisen asteella, mutta tulevaisuudessa ne voivat tarjota merkittävän lisän nykyiseen business intelligence -kenttään.

LÄHTEET

- Aula, P. (2010). Social media, reputation risk and ambient publicity management. *Strategy & Leadership*, 38(6), 43-49.
- Aula, P. (2011). Meshworked reputation: Publicists' views on the reputational impacts of online communication. *Public Relations Review* 37(1) 28-36.
- Aula, P. & Heinonen, J. (2002). *Maine. Menestystekijä*. Helsinki: WSOY.
- Aula, P. & Heinonen, J. (2011). *Maineen uusi aalto*. Helsinki: Talentum Media.
- Aula, P. & Mantere, S. (2005). *Hyvä yritys. Strateginen maineenhallinta*. Helsinki: WSOY.
- Aula, P. & Vapaa, P. (2006) Yritysten merkeissä: internet markkinasuhteisena merkitysympäristönä. Teoksessa P. Aula, J. Matikainen & M. Villi (toim.), *Verkkoviestintäkirja*. Helsinki: Yliopistopaino.
- Azvine, B., Cui, Z., Nauck, D. & Majeed, B. (2006). Real Time Business Intelligence for the Adaptive Enterprise. *Proceedings of the 8th IEEE International Conference on E-Commerce Technology and the 3rd IEEE International Conference on Enterprise Computing, E-Commerce, and E-services (CEC/EEE'06)*. Washington, DC: IEEE Computer Society.
- Balmer, J. & Gray, E. (1999). Corporate identity and corporate communications: creating a competitive advantage. *Corporate Communications: An International Journal* 4(4), 171-176.
- Baym, N., Zhang, Y. & Lin, M-C. (2004). Social interactions across media. Interpersonal Communication on the Internet, Telephone and Face-to-Face. *New Media & Society* 6(3), 299-318.
- Bennett, R. & Kottasz, R. (2000). Practitioner perceptions of corporate reputation: an empirical investigation. *Corporate Communications: An International Journal* 5(4), 224-235.
- Bunting, M., & Lipski, R. (2000). Drowned out? Rethinking corporate reputation management for the Internet. *Journal of Communication Management*, 5(2), 170-178.
- Cai, K., Spangler, S., Chen, Y. & Zhang, L. (2008). Leveraging Sentiment Analysis for Topic Detection. *IEEE/WIC/ACM International Conference on Web Intelligence and Intelligent Agent Technology*. Sydney: IEEE Computer Society.
- Chen, H., (2010). Business and Market Intelligence 2.0. *IEEE Intelligent Systems* 25(1), 68-71.
- Chen, H. & Zimbra, D. (2010). AI and Opinion Mining. *IEEE Intelligent Systems* 25(3), 74-80.
- Choo, C. (2002). *Information management for the intelligent organization: The Art of Scanning the Environment*. ASIST Monograph Series (3rd edition). New Jersey: Information Today.
- Chun, R. (2005). Corporate reputation: Meaning and measurement. *International Journal of Management Reviews* 7(2), 91-109.

- Chung, W., Chen, H., Nunamaker, J. (2005). A Visual Framework for Knowledge Discovery on the Web: An Empirical Study of Business Intelligence Exploration. *Journal of Management Information Systems* 21(4), 57-84.
- Chung, W., Leung, A. (2007). Supporting Web Searching of Business Intelligence with Information Visualization. *2007 Proceedings of the IEEE/WIC/ACM International Conference on Web Intelligence* (s. 807-811). Washington, DC: IEEE Computer Society.
- Eccles, R., Newquist, S. & Schatz, R. (2007). Reputation and Its Risks. *Harvard Business Review*, 85(2), 104-114.
- Eskola, J. & Suoranta, J. (1998). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. (8. painos). Tampere: Vastapaino.
- Fombrun, C. (1996). *Reputation. Realizing Value from the Corporate Image*. Boston: Harvard Business School Press.
- Golfarelli, M., Rizzi, S., & Cella, I. (2004). Beyond Data Warehousing: What's Next in Business Intelligence? *Proceedings of the 7th ACM international workshop on Data warehousing and OLAP*. New York: ACM.
- Gotsi, M. & Wilson, A. (2001). Corporate reputation: seeking a definition. *Corporate Communications: An International Journal* 6(1), 24-30.
- Halonen, P. & Hannula, M. (2007). *Liiketoimintatiedon hallinta suomalaisissa suuryrityksissä vuonna 2007*. e-Business Research Center (Julkaisusarjan osa 37). Tampereen yliopisto ja Tampereen teknillinen yliopisto.
- Hannula, M. & Pirttimäki, V. (2003). Business Intelligence. Empirical Study on the top 50 Finnish Companies. *Journal of American Academy of Business*, 2(2), 593-599.
- Heinonen, J. (2006). *Mainejohtaja*. Helsinki: WSOY.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2000). *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2008). *Tutki ja kirjoita*. (13-14. painos). Helsinki: Tammi
- Jokinen, S., Sivu, E., & Koljonen, M. (2010). *Pirkanmaan sairaanhoitopiirin maine ja maineen johtaminen. Maineprojektin loppuraportti*. Pirkanmaan sairaanhoitopiirin julkaisusarja (Julkaisun numero 3/2010). Tampere: Pirkanmaan sairaanhoitopiiri.
- Kaplan, A. & Hanlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunitien of Social Media. *Business Horizons* 53(1), 59-68.
- Karvonen, E. (1999). *Elämää mielikuvaoyhteiskunnassa. Imago ja maine menestystekijöinä myöhäismodernissa maailmassa*. Tampere: Gaudeamus.
- Kielitoimisto. (2011). *Kielitoimiston sanakirja 2.0*. Kotimaisten kielten tutkimuskeskus ja Kielikone Oy.
- Kietzmann, J., Hermkens, K., McCarthy, I. & Silverstre, B. (2011). Social media? Get serious! Understanding the functional building blocks of social media. *Business Horizons* (54)3, 241-251.

- Kong, L., Fu, Y., Zhou, X., Liu, Q. & Cui, Z. (2007). Study on Competitive Intelligence System based on Web. *IEEE Workshop on Intelligent Information Technology Application*, 339 – 342.
- Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. (2005). *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Tampere: Vastapaino.
- Koskinen, A., Pirttimäki, V. & Hannula, M. (2005). *Liiketoimintatiedon hallinta suomalaisissa suuryrityksissä vuosina 2002-2005*. e-Business Research Center, (Julkaisusarjan osa 21). Tampereen yliopisto ja Tampereen teknillinen yliopisto.
- Lawton, G. (2006). Making Business Intelligence More Useful. *IEEE Computer* 39(9), 14–16.
- Lehtonen, J. (1998). Yhteisöt ja julkisuus. Mainonnasta yhteiskunnalliseen keskusteluun. Teoksessa J. Kivikuru & R. Kunnelius (toim.), *Viestinnän jäljillä*. Helsinki: WSOY.
- Luhn, H. (1958). A Business Intelligence System. *IBM Journal of Research and Development*, 2(4), 314-319.
- Luoma-Aho, V. (2005). *Faith-holders as social capital of Finnish public sector organisations*. Yhteisöviestinnän väitöskirja. Jyväskylän yliopisto.
- Makkonen, T., Saurama, A., Sundberg, P. (2008). *Ulkoisen liiketoimintatiedon hallinta ja kehittämistarpeet suomalaisissa pienissä ja keskisuurissa meriteollisuusalan yrityksissä*. Turun yliopiston merenkulkualan koulutus- ja tutkimuskeskuksen julkaisuja (Julkaisusarjan osa 160). Turku: Turun yliopisto.
- Melewar, T. & Jenkins, E. (2002). Defining the Corporate Identity Construct. *Corporate Reputation Review* 5(1), 76–90.
- Metsmuuronen, J. (2011). *Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä 2*. (e-kirja 1. painos opiskelijalaitos). Helsinki : International Methelp.
- Moya, L., Kudama, S., Cabo M. & Llavori, R. (2011). Integrating Web Feed Opinions into a Corporate Data Warehouse. *Proceedings of the 2nd International Workshop on Business intelligence and the WEB*. New York: ACM.
- Nguyen, N. & LeBlanc, G. (2001). Image and reputation of higher education institutions in students' retention decisions. *International Journal of Educational Management* 15(6), 303-311.
- Pagels-Fick, G. (1999). *Business Intelligence – Om organisation, metoder och tillämpning*. Tukholma: Industrilitteratur.
- Paine, K. (2007). *How to Measure Social Media Relations: The More Things Change, the More They Remain the Same*. Institute for Public Relations. Haettu 15.7.2011 osoitteesta http://www.instituteforpr.org/wp-content/uploads/How_to_Measure_Blogs.pdf
- Pirttimäki, V. & Hannula, M. (2002). *Business intelligence suomalaisissa suuryrityksissä 2002*. e-Business Research Center, (Julkaisusarjan osa 4). Tampereen yliopisto ja Tampereen teknillinen yliopisto.
- Power, D. (2007, 10. maaliskuuta). A Brief History of Decision Support Systems. Haettu 7.8.2011. osoitteesta <http://DSSResources.com/history/dsshhistory.html>

- Rappaport, S. (2010a). Putting Listening to Work. The Essentials of Listening. *Journal of Advertising Research* 50(1), 30-41.
- Rappaport, S., (2010b). Listening Solutions. A Marketer's Guide to Software and Services. *Journal of Advertising Research* 50(2), 197-213.
- Salonen, J. & Pirttimäki, V. (2005). Outsourcing a Business Intelligence Function. Teoksessa M. Seppä, M. Hannula, A-M. Järvelin, J. Kujala, M. Ruohonen & T. Tiainen (toim.), *Frontiers of E-Business Research 2005* (s. 661-675). Tampere: Tampereen yliopisto ja Tampereen teknillinen yliopisto.
- Seppälä, A. & Seppälä, T. (2004). Liiketoimintatiedon hallinta julkissektorilla – esimerkkiyhteisönä kunta. Teoksessa M. Mäkipää & M. Ruohonen (toim.), *Organizational Learning and Knowledge Management in Contexts* (s. 28-41). Tampere: Tampereen yliopisto, tietojenkäsittelytieteiden laitos.
- Soininen, M. (1995). *Tieteellisen tutkimuksen perusteet*. Turun yliopiston täydennyskoulutuskeskuksen julkaisuja. Turku: Turun yliopisto.
- Sörensen, H., & Andersson, L. (2007). *We may see something but if we fail to notice, we are essentially blind. – A study of what methods companies use when analysing the surrounding world*. Kandidaatin tutkielma. Umeå: Umeå University.
- Thierauf, R. (2001). *Effective Business Intelligence Systems*. Westport: Quorum Books.
- Uusi-Rauva, E. (1994). *Ohjauksen tunnusluvut ja suoritusten mittaus*. Tampere: Tampereen teknillinen korkeakoulu, tuotantotalouden osasto, teollisuustalouden laitos.
- Vuokko, P. (2004). Nonprofit-organisaatioiden markkinointi. Porvoo: WSOY.
- Yang, L. (2010). *Review Mining from Online Media*. Opinion Analysis and Review Helpfulness Prediction for Business Intelligence. Saarbrücken: VDM Verlag Dr. Müller Aktiengesellschaft & Co KG.
- Ziegler, C-N. & Skubacz, M. (2006). Towards Automated Reputation and Brand Monitoring on the Web. *Proceedings of the 2006 IEEE/WIC/ACM International Conference on Web Intelligence*. Washington DC: IEEE Computer Society.

LIITE 1 TUTKIMUSHAASTATTELU

Tutkimushaastattelu

Haastateltava

- Ammatti ja toimenkuva
- Työsuhteen kesto

Ulkoisen liiketoimintatiedon hallinta ja mediaseuranta

- Onko organisaatiossa systemaattisesti organisoitua toimintaa toimintaympäristöön liittyvän tiedon keräämiseksi ja analysoimiseksi?
 - o Jos ei ole, millaisin perustein?
 - o Onko aikeissa aloittaa?
 - o Jos liiketoimintatiedon hankinta on satunnaista, onko aikeissa muuttaa se systemaattiseksi?
- Onko organisaation käytössä tietojärjestelmää / tietoteknistä työkalua ulkoisen liiketoimintatiedon seuraamiseen?
- Kuinka toiminta on organisoitu?
 - o Onko toiminnalla päävastuullista henkilöä?
 - o Onko toiminta organisoitu omaksi toiminnokseen organisaatiossa, vai toimiiko se esim. viestinnän yhteydessä?
- Tallennetaanko liiketoimintatietoa tietojärjestelmiin myöhempää käyttöä silmällä pitäen?
- Kuinka pitkään verkossa olevaa liiketoimintatietoa on seurattu?
- Millaisia tietotarpeita toiminnalla pyritään täyttämään?
- Millaisia hyötyjä toiminnalla koetaan saatavan?

Maineenhallinta ja viestintä

- Millainen on mielestänne organisaation maine tai brändi internetissä?
- Onko mainetta verkossa pyritty aktiivisesti rakentamaan,
 - o Kuinka maineen rakentaminen verkossa eroaa perinteisestä maineenhallinnasta?
- Ohjaako strategia viestintää ja toteutetaanko viestintätoimenpiteet viestintästrategian pohjalta?
- Pyritäänkö organisaation verkkomainetta hallitsemaan?
- Onko verkosta saatava mainetieto ja mediaseuranta vaikuttanut organisaation toimintaan? Jos on niin miten?
- Kuinka verkosta saatavaa tietoa on hyödynnetty viestinnässä?
- Millaisen median seuranta palvelee parhaiten organisaation tarkoituksia?
- Millaisia teemoja verkosta seurataan?
- Mitkä työntekijäryhmät hyödyntävät toiminnan tuottamaa tietoa?
- Nähdäänkö verkon seuranta tarpeellisena?

- Ollaanko organisaatiossa passiivisia kuuntelijoita, vai osallistutaanko keskusteluun?
 - o Kuinka keskusteluun osallistutaan?
- Kuinka maineenhallintaan ja verkossa olevan tiedon seurantaan tullaan seuraavien vuosien aikana panostamaan?
- Miksi verkossa olevaa organisaatiota koskevaa kirjoittelua on tarve seurata ja tutkia?

Olisiko teillä asiaan liittyen vielä muuta, jota ei olla käyty läpi?