

Vaikuttamisviestinnän keinot ja asenteet kunnallisissa kilpailutuksissa Case Helsingin kaupunki

Sami Nieminen



Liiketalouden koulutusohjelma

<p>Tekijä Sami Nieminen</p>	<p>Ryhmä tai aloitusvuosi 2006</p>
<p>Opinnäytetyön nimi Vaikuttamisviestinnän keinot ja asenteet kunnallisissa kilpailutuksissa Case Helsingin kaupunki</p>	<p>Sivu- ja liitesivumäärä 38 + 7</p>
<p>Ohjaaja Leena Korttilalli</p>	
<p>Tässä opinnäytetyössä pyritään kartoittamaan Helsingin kaupungin järjestämien palvelujen kilpailuttamiseen liittyvää vaikuttamisviestintää. Opinnäytetyöhön liittyvää kartoitusta tehdään sekä yritysten, vastaavan viraston että poliittisten päättäjien taholta ja kartoituksen lähtökohtana on yritysten käyttämien eri markkinointiviestinnällisten keinojen käyttö, niiden valikoima ja vastaanotto. Opinnäytetyö tehtiin syksyllä 2009, jolloin muun muassa kevään 2007 Eduskuntavaaleihin liittyvä vaalirahakohu oli kuumimmillaan.</p> <p>Parhaimmillaan tässä opinnäytetyössä pystytään löytämään uusia ja vähintäänkin parantamaan käytössä olevia vaikuttamisviestinnän keinoja. Samalla saadaan kartoitettua yritysten tarvetta vaikuttamisviestinnän koulutukseen tai konsultaatioon. Jos tällaista tarvetta esiintyy, voi siitä syntyä uutta liiketoimintaa.</p> <p>Opinnäytetyön keskeisin käsite on vaikuttamisviestintä, joka voidaan ymmärtää synonyymiksi lobbaukselle. Yrityksen vaikuttamisviestintä on toimintaa, jolla pyritään vaikuttamaan luottamushenkilöiden ja virkamiesten päätöksentekoon yrityksen kannalta edullisesti.</p> <p>Julkiset hankinnat ovat säänneltyjä. Julkisen sektorin hankintamenettelyjä säätelee laki julkisista hankinnoista. Lain päätarkoituksena on taata avoimuuden ja syrjimättömyyden periaatteiden noudattamista sekä lisätä kilpailua julkisissa hankinnoissa. Tästä syystä yritysten vaikuttamisviestinnällä on haasteita, koska vastapuolen toimintaa säännellään vahvasti.</p> <p>Opinnäytetyön empiirinen osa muodostui yritysten mielikuvia kartoittavasta kyselystä sekä kuntapäätäjien teemahaastatteluilta. Haastatteluiden ja kyselyn keskeisin osa oli vaikuttamisviestinnän keinot, niiden kohtaaminen, hyväksyttävyyden sekä tehokkuus.</p> <p>Tulosten perusteella vaikuttamisviestinnän keinojen käyttö ja hyväksyttävyyden kohtaavat melko hyvin yritysten ja virkamiesten välillä. Haastatteluiden ja kyselyn perusteella voidaan todeta, että poliittisten päättäjien tarpeet ja yritysten toimenpiteet eivät kohtaa: poliittiset päättäjät kaipaisivat ehkä lisää tietoa yritysten keskittyessä enemmän virkamiehiin.</p>	
<p>Asiasanat Markkinointiviestintä, vaikuttamisviestintä, hyväksyttävyyden, kilpailutus</p>	

Business Administration

<p>Author Sami Nieminen</p>	
<p>The title of thesis Means and attitudes to marketing communication in public biddings Case City of Helsinki</p>	<p>Number of pages and appendices 38 + 7</p>
<p>Supervisor Leena Korttilalli</p>	
<p>In this thesis the aim was to chart the influence communications considering public bidding of public services of City of Helsinki. Businesses, civil service departments and political decision makers were studied through marketing communication methods, selection and acceptance used by businesses. This thesis was written in fall 2009, when there was much public debate about political sponsorship especially around parliamentary elections in 2007.</p> <p>At its best, this thesis can help to find new and at least improve existing methods of influence communications. At the same time this thesis helps to chart the need of coaching and consultation of businesses considering influence communications. If such need is observed, it could generate new business activity.</p> <p>The most essential concept of this thesis was influence communications. Influence communications can be understood as a synonym for lobbying. Businesses' influence communication is an action aiming to influence the political decision makers' and civil servants' decision making in a favorable way.</p> <p>Public procurements are heavily regulated. The procurement procedures of the public sector are regulated by legislation. The purpose of legislation is to ensure transparency, eliminate discrimination and propagate competition in public procurements. For these reasons businesses have challenges in influence communications.</p> <p>The study was carried out by surveying the businesses' attitudes and interviewing political decision makers and civil servants. The most integral part of the survey and interviews were the influence communication methods as well as their use, acceptance and efficiency.</p> <p>Based on the results the use and acceptance of different influence communication methods are met quite well among businesses and civil servants. On the other hand, the businesses' actions do not meet with the political decision makers' needs: decision makers may need more information while businesses concentrate on civil servants. Furthermore, politicians are quite sensitive to personal messages and they rather have information that is available to all. This is opposite to civil servants, who prefer personal messages and meetings.</p>	
<p>Key words Marketing communication, influence communication, acceptability, bidding</p>	

Sisällys

1	Johdanto.....	1
1.1	Tutkimusongelma.....	3
1.2	Opinnäytetyön rakenne.....	3
2	Viestinnästä vaikuttamisviestintään.....	4
2.1	Mitä on viestintä?.....	4
2.2	Suhdetoiminta.....	6
2.3	Vaikuttamisviestintä.....	8
2.4	Lobbaus vaikuttamisviestinnän perustana.....	11
2.5	Lobbauksen toiminnallisuus.....	12
3	Julkiset hankinnat.....	15
3.1	Yritysten toimintaympäristö kunnallisissa kilpailutuksissa.....	16
3.2	Vaikuttamisviestinnän riippuvuussuhteet kunnallisissa kilpailutuksissa.....	17
3.3	Kilpailutukset Helsingin kaupungissa.....	18
3.4	Kunnallishallinnon velvollisuudet.....	18
3.5	Asenteet ja mielipiteet kilpailutuksista Helsingissä.....	19
4	Haastattelut ja yrityskysely.....	21
4.1	Opinnäytetyön luotettavuus ja pätevyys.....	21
4.2	Teemahaastattelut.....	23
4.2.1	Poliittiset päättäjät tarkkoina vaikuttamisviestinnän ajankohdasta.....	23
4.2.2	Virkamiehet suosivat henkilökohtaisia kontakteja.....	25
4.3	Yrittäjäkysely.....	28
4.3.1	Perustiedot vastanneista yrityksistä.....	28
4.3.2	Mielikuvat päätöksenteosta kunnallisissa kilpailutuksissa.....	28
4.3.3	Vaikuttamisviestinnän keinoista.....	30
5	Haastattelujen ja kyselyn tulkinta.....	33
5.1	Päätöksentekijät.....	33
5.2	Yritykset.....	33
5.3	Kokonaiskuva.....	34
6	Pohdinta ja päätelmät.....	35
	Lähteet.....	37

Liite 1. Kopio Helsingin Sanomien artikkelista 5.10.2009

Liite 2. Käsitekartta

Liite 3. Yrittäjäkyselyn lomake

Liite 4. Kyselypohja poliittisille päättäjille

1 Johdanto

Opinnäytetyön tarkoituksena on kartoittaa Helsingin kaupungin järjestämien palvelujen kilpailuttamiseen liittyvää vaikuttamisviestintää. Terminä vaikuttamisviestintä on läheistä sukua ellei sama kuin lobbaus. Lobbaus-termiä vältetään tietoisesti tässä työssä, koska siihen liitetään usein negatiivisia mielikuvia. Suomalaisen vaikuttamisviestintää harjoittavan yrityksen Eurofacts Oy:n hallituksen puheenjohtaja Anders Blom on todennut lehtiartikkelissa, että "Lobbaus-sanaa käytetään meillä kevytmielisesti ja jopa pilkallisesti" (Rantanen 2009, A6).

Opinnäytetyöhön liittyvää kartoitusta tehdään sekä yritysten, vastaavan viraston että poliittisten päättäjien taholta ja kartoituksen lähtökohtana on yritysten käyttämien eri markkinointiviestinnällisten keinojen käyttö, niiden valikoima ja vastaanotto. Vaikuttamisviestintää käsitellään tässä työssä taktisella tasolla, jolloin saadaan tarkennettu kuva yritysten ja sen kohderyhmien rajapinnasta.

Vaikuttamisviestinnän keinot ovat nousseet julkisuuteen muun muassa vaalirahakohun ansiosta. Pidemmän aikaa on haettu rajoja myös lääketeollisuuden markkinoinnissa, jossa esimerkiksi Pfizer on saanut "jättisakot" sopimattomasta mainostamisesta. Kytkös kunnallisen tason päätöksentekoon löytyy Helsingin Sanomissa referoidun tamperelaisen kaupunginvaltuutetun Sanna Marinin kommentista: "Samat lääkeyhtiöt vuosi toisensa jälkeen kustantavat kaupungille tuhansien eurojen arvoisia koulutusmatkoja. On naiivia olettaa, etteivätkö nämä vaikuttaisi. Toiminta on lobbausta, jonka oikeudellisuutta on vaikea arvioida, kun asiasta ei ole käytävää avointa ja julkista keskustelua." (Harju 2009, 4; liite 1)

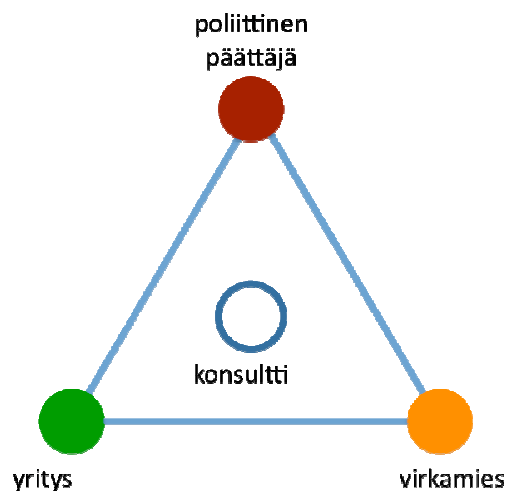
Edellä olevan kaupunginvaltuutetun kommentti sisältää hyvin yleisen asenteen lobbaukseen: siihen liittyy aina jotain epäilyttävää. Samaisessa sanomalehti jutussa lääketeollisuuden edunvalvontaorganisaation Lääketeollisuus ry:n edustaja toteaa, että lääkeyhtiöiden kutsut koulutusmatkoille "näyttävät ihan asiallisilta" ja ne ovat osoitettu toimintayksiköille eikä yksityisille henkilöille. Lääkeyhtiöiden kutsut kulkevat Tampereella kaupunginhallituksen henkilöstöjaoksen kautta ja ne ovat kaikkien nähtävillä. Suuri osa kutsuista hyväksytään. (Harju 2009, 4)

On siis olemassa hyväksyttäviä ja kiellettyjä tapoja lobata. Tässä opinnäytetyössä pyritään selvittämään vaikuttamisviestinnän nykytila ja asenteet sitä kohtaan Helsingin kaupungin tasolla. Keskustelu muun muassa vaalirahoituksesta ja sen julkisuudesta on antanut sykäyksen tutkia

sitä, millä tavoin yritykset saavat viestitettyä tavoitteitaan hyväksyttävällä ja tehokkaalla tavalla. Liitteessä 2 on kuvattu tämän opinnäytetyön keskeiset käsitteet ja niiden väliset suhteet. (Liite 2)

Lisäksi tässä työssä pyritään kartoittamaan mahdollinen koulutus- tai konsultaatiotarve kohdeyrityksissä vaikuttamisviestintään kunnallisen päätöksenteon kanssa. Helsingin Yrittäjien tekemän koulutustarvekyselyn perusteella helsinkiläisillä yrityksillä on tarvetta markkinointiosaamista tukevalle koulutukselle – 43 prosenttia vastaajista oli maininnut tämän tarpeen. (Helsingin Yrittäjät 2009a)

Parhaimmillaan tässä opinnäytetyössä pystytään löytämään uusia ja vähintäänkin parantamaan käytössä olevia vaikuttamisviestinnän keinoja. Samalla saadaan kartoitettua yritysten tarvetta vaikuttamisviestinnän koulutukseen tai konsultaatioon. Jos tällaista tarvetta esiintyy, voi siitä syntyä uutta liiketoimintaa. Tällaista liiketoimintaa harjoitettaisiin yrityksen, poliittisten päättäjien sekä virkamiesten välillä ja sitä voitaisiin kuvata kolmiolla (kuvio 1), jonka sivut kuvaavat toimijoiden välisiä riippuvuus- ja viestintäsuhteita.



Kuvio 1. Vaikuttamisviestinnän riippuvuussuhteet kunnallisissa kilpailutuksissa

Riippuvuus yritys - poliittinen päättäjä ja virkamies -akselilla syntyy päätöksentekijöiden riippuvuudesta yrityksen antamasta informaatiosta ja yrityksen riippuvuudesta päätöksentekijöiden päätöksistä, saako kyseinen yritys kilpailutetun hankkeen vai ei. Poliittisen päättäjän ja virkamiehen välinen riippuvuussuhde on ehkä formatiivisin näistä kolmesta. Se syntyy pitkälti julkishallinnon päätöksentekoprosessista eikä näitä kahta voi erottaa toisistaan. Toki virkamies on riippuvainen poliittisten päättäjien päätöksistä, jopa sidottu niihin. Poliittiset päättäjät ovat

riippuvaisia virkamiehistä, koska ilman asioiden valmistelua ja esittelyä päätöksiä ei voi tehdä. Konsultin rooli tällaisessa ympäristössä olisi luonteeltaan välittävä, intermediaattorina toimimista.

1.1 Tutkimusongelma

Millaisia markkinointiviestinnän keinoja yritykset käyttävät pyrkiessään voittamaan kunnallisia tarjouskilpailuja? Miten yritysten markkinointiviestintä koetaan kunnallisissa päätöselimissä? Opinnäytetyön tavoitteena on saada kuva yritysten käyttämästä vaikuttamisviestinnän keinoista ja siitä, miten kunnallisessa hallinnossa tähän viestintään reagoidaan.

1.2 Opinnäytetyön rakenne

Aluksi tässä työssä käsitellään itse viestintää ja markkinointiviestintää. Markkinointiviestinnässä syvennyttään tarkemmin lobbaukseen ja vaikuttamisviestintään ja pyritään rakentamaan eheä viitekehys tutkimusongelman kysymyksenasettelun ympärille. Viestintäosion jälkeen perehdyttään julkisiin hankintoihin ja niiden reunaehtoihin - lainsäädäntöön lähinnä. Opinnäytetyön loppuosa koostuu haastatteluista ja kyselyistä sekä niiden analysoinnista päättyen lopuksi teorian ja havaintojen pohdintaan.

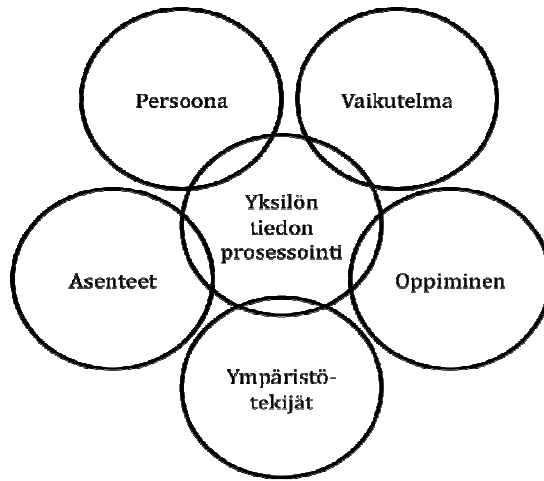
2 Viestinnästä vaikuttamisviestintään

Yhteiskuntatieteissä - jonka laveaan määritelmään myös liiketalous kuuluu - viestintää on tutkittu laaja-alaisesti, vaikka tieteenalana viestintä onkin suhteellisen nuori. Viestinnän ja markkinoinnin raja riippunee pitkälti siitä, kuka rajaa on määrittelemässä, mutta liiketaloudessa markkinoinnin ja viestinnän yhteiselo näyttää saumattomalta: Markkinointiviestintä pitää sisällään useita eri viestinnän ulottuvuuksia ja yksi niistä on vaikuttamisviestintä - lobbaus.

2.1 Mitä on viestintä?

Viestinnällä tarkoitetaan sanomien välittämistä lähettäjän ja vastaanottajan välillä. Sanoma on informatiivinen silloin, kun se vähentää vastaanottajan epätietoisuutta. Viestintä on siis informatiivisuudeltaan vaihtelevien sanomien välitystä (Åberg 1997, 27). Vastaanottaja on myös aktiivinen toimija, joka antaa viime kädessä viestille sen merkityksen. Viestinnässä on mukana satunnaisuutta; viestin lähettäjä voi pyrkiä viestimään siten, että se saa aikaan halutun tuloksen, mutta mitään varmuutta tästä ei ole - varmuudella ei siis voi sanoa, miten viestintä päättyy. (Åberg 1997, 30)

Yksilön tiedon prosessointiin vaikuttavat kognitioteoreettisesti persoonallisuus (personality), vaikutelma (perception), oppiminen (learning), asenteet (attitudes) sekä ympäristötekijät (environmental influences) (kuvio 2). Persoonallisuus muodostuu sisäisistä ominaisuuksista, jotka erottavat meidät toisistamme. Vaikutelma tarkoittaa yksilön tapaa nähdä ja järjeistää ympäristöään valikoimalla, järjestelemällä sekä tulkitsemalla ärsykeitä. Oppiminen tarkoittaa yksilön kykyä varastoida tietoa, yhdistellä asioita ja järjeillä. Vaikutelmat ja oppiminen voivat johtaa asenteiden muodostumiseen. Asenteet ovat kokemusperäisiä ajatusten ja tekojen yhdistelmiä. Asenne muodostuu kolmesta tekijästä: kognitiivinen osa (opi), affektiivinen osa (tunne) ja kognitiivinen osa (tee). Ympäristö vaikuttaa monella tavalla tiedon prosessointiin. Ympäristötekijöitä ovat kulttuuri, sosiaalinen asema, sosiaaliset ryhmät sekä (viestintä)tilanne. (Fill 1999, 71-91)



Kuvio 2. Yksilön tiedon prosessointiin vaikuttavat tekijät (Fill 1999, 72)

Viestintä on siis tiettyyn rajaan saakka hallitsematonta. Viestin lähettäjä ei aina voi tietää, miten lähetetty viesti tulkitaan. Etenkään, jos viesti lähetetään ennestään tuntemattomalle vastaanottajalle, vastaanottajan tapa prosessoida tietoa ei ole lähettäjän tiedossa, jolloin viestin tulkinta voi poiketa suurestikin aiotusta.

Viestinnän työkaluja

Taktisen tason viestinnän työkalut voidaan ryhmitellä kolmeen osaan: henkilökohtainen kanssakäyminen, kirjallinen viestintä ja sähköinen viestintä. Työyhteisön sisäistä viestintää on tutkittu jakamalla viestimet rikkaisiin ja vähemmän rikkaisiin, jossa rikkain viesti on sellainen, joka muun muassa sallii välittömän palautteen, välittää informaatiota usealla tavalla ja voidaan osoittaa henkilökohtaisesti vastaanottajalle. Tällöin rikkain viesti on henkilökohtainen kanssakäyminen. Seuraavaksi rikkaimpia ovat vähenevässä järjestyksessä kokous, puhelin, sähköposti, tavallinen posti, muistio, pikatiedote, henkilöstölehti ja persoonaton esite. (Åberg 1997, 102-105)

Vaikka Åbergin viittaama tutkimus kohdistuikin sisäiseen viestintään, voidaan sitä soveltaa myös ulkoiseen viestintään. Samalla tavoin rikkain viesti ulkoisessa viestinnässä voidaan olettaa olevan henkilökohtainen kanssakäyminen.

Ulkoinen viestintä

Markkinointiviestintä on ulkoista viestintää. Informointi on viestintää omalle väelle sekä ulkopuolisille. Informointi voi olla tiedottamista tai yhteystoimintaa. Tiedottamisen keinoja ovat tiedotteet, toimintakertomukset, esitteet ja tiedotustilaisuudet. Yhteystoimintaa käytetään silloin, kun kohderyhmä on pieni. Ulkoisen yhteystoiminnan kohteet ovat tärkeimmät ulkoiset vaikuttajat, joihin on pakko olla yhteydessä tavoitteiden saavuttamiseksi. Ulkoiset vaikuttajat tekevät yritystä koskevia päätöksiä ja siten osaltaan vaikuttavat siihen, saavutetaanko tavoitteet. (Åberg 1997, 111, 114-115)

Yhteystoiminnassa voidaan ja kannattaa käyttää henkilökohtaista viestintää. Keinoja ovat henkilökohtainen tutustuminen, työtuttavuuden saavuttaminen, puhelinsoitto, kirje, tapaaminen, työyhteisön esittely, avointen ovien päivä, yhteistyöhenkilön muistaminen merkkipäivänä tai muu huomaavaisuus. Yhteystoiminta on henkilökohtaista, jolloin sitä voi käyttää myös luottamiseen eli mielipiteiden, asenteiden ja tietojen kartoittamiseen. (Åberg 1997, 115, 117)

2.2 Suhdetoiminta

Suhdetoiminta (PR, public relations) on osa markkinointiviestinnän keinoja. Suhdetoiminta tarkoittaa hyvien suhteiden luomista yrityksen eri kohderyhmiin hankkimalla suotuisaa julkisuutta, hyvän yrityskuvan rakentamista sekä epäedullisiin huhuihin ja tarinoihin reagoimista. Suhdetoiminnan työkaluja ovat lehdistötiedotteet, uutiset, puheet, sponsorointi, tapahtumat, internet-sivut sekä spontaanisti kuluttajien keskuudessa leviävä positiivinen kuva (buzz-marketing). Suhdetoiminta mielletään yhä enemmän osaksi integroitua markkinointiviestintää, johon kuuluu PR:n lisäksi mainonta, myynninedistäminen, suoramarkkinointi sekä henkilökohtainen myyntityö. (Armstrong & Kotler 2007, 363, 367, 392)

Suhdetoimintaan kuuluu osana yhteiskuntasuhteet (public affairs) ja lobbaaminen. Yhteiskuntasuhteilla rakennetaan ja ylläpidetään paikallisia ja kansallisia yhteistyösuhteita. Lobbaamisella rakennetaan ja ylläpidetään suhteita lainsäätäjiin ja viranomaisiin lainsäädäntöön ja sääntelyyn vaikuttamiseksi. (Armstrong & Kotler 2007, 390)

Suhdetoiminta on määritelty myös organisaation ja sen sidosryhmien välisten suhteiden hallintana. Suhdetoimintaa tulisi käyttää myös sidosryhmän perspektiivin ymmärtämisen kannalta. Suhdetoiminnan tulisi olla suunniteltua toimintaa. Suhdetoiminta voi olla hyvinkin uskottavaa,

mutta sitä, miten viesti välittyy ei voi hallita. Suhdetoiminta on kustannustehokasta, se tavoittaa tarkoin määritellyt yleisöt, päinvastoin kuten maksettu mainonta. Suhdetoiminta on siten kustannustehokas tapa saavuttaa sirpaloituneet segmentit. (Fill 2006, 680-681)

Yritysten suhdetoiminta (Corporate PR) voidaan jakaa sen ominaisuuksien mukaan: (Fill 2006, 683-684)

- Yhteiskuntasuhteet (public affairs): maan hallitus ja paikallishallinto
- Paikallissuhteet (community relations): paikallisyhteisöjen jäsenet
- Toimialasuhteet (industry relations): tavarantoimittajat, järjestöt
- Julkisuudenhallinta (issues management): eri arkaluontoisten teollisuudenalojen, kuten esimerkiksi tupakka- ja lääketieteellisyys, intressiryhmät (audiences)

Suhdetoiminta on edellä mainitun perusteella suhteiden luomista ja hallintaa - kaksi toisistaan riippuvaa ominaisuutta, jotka ovat läsnä kaikessa yrityksen sidosryhmätoiminnassa ja sitä kautta myös markkinointiviestinnässä.

PR-mallit

Erilaisten sidosryhmien kanssa viestinnän täytyy mukautua erilaisiin ympäristötekijöihin, organisaation tavoitteisiin ja sidosryhmäsuhteen muotoon. PR voidaan sovittaa viitekehykseen, jossa on neljä erilaista mallia kuvaamassa eri tapoja toteuttaa PR:ää. Nämä neljä mallia ovat julkisuus (publicity), yleinen tiedotus (public information), asymmetrinen kaksisuuntainen ja symmetrinen kaksisuuntainen malli. (Fill 2006, 684)

Julkisuusmallia käytetään propagandaan eikä totuudenmukaisuus ole tärkeää. Yleinen tiedotus malli pyrkii tosiasiallisen tiedon levittämiseen eikä siinä ole juurikaan vastaanottajaa taivuttelevaa elementtiä. Asymmetrinen kaksisuuntainen malli perustuu kaksisuuntaiseen viestintään, jossa palautteen saaminen viestin vastaanottajalta on tärkeää. Asymmetrian synnyttää eri sidosryhmien välinen vallan jakautuminen. Symmetrinen kaksisuuntainen -malli pitää sisällään tasapuolisen ja tasapainoisen viestinnän virran ja on siten myös hyväksytyin ja molemminpuolisesti palkitsevin viestinnän muoto. Kunkin mallin kohdalla voidaan määrittellä muun muassa niiden tarkoitus, viestinnän luonne, viestinnän tyyli ja mallia käyttävä organisaatiotyyppi (taulukko 1). (Fill 2006, 684-685)

Taulukko 1. PR-mallit (Fill 2006, 684)

	PR-malli			
	Julkisuus	Yleinen tiedotus	Asymmetrinen	Symmetrinen
Tarkoitus	propaganda	tiedon levittäminen	tieteellinen taivuttelu (persuasion)	keskinäinen ymmärrys
Viestinnän luonne	yksisuuntainen, ehdoton totuudenmukaisuus ei tarpeellinen	yksisuuntainen, totuudenmukaisuus tärkeä	kaksisuuntainen, epätasapainoiset vaikutukset	kaksisuuntainen, tasapainoiset vaikutukset
Viestinnän tyyli	lähde -> vastaanottaja	lähde -> vastaanottaja	lähde <-> vastaanottaja, palaute	ryhmä <-> ryhmä
Organisaatiotyyppi	urheilu, teatteri, tuotemerkkinointi	julkishallinto, kolmas sektori, yritykset	kilpailevat yritykset	säännellyt yritykset

Näitä malleja ei kuitenkaan pidä käyttää siten, että viestinnän suunnittelijat valitsisivat yhden näistä käyttöönsä. Näiden mallien käyttö riippuu olosuhteista ja organisaatiot käyttävät useita edellä mainittuja lähestymistapoja hallitessaan viestinnällisiä tarpeitaan. (Fill 2006, 685)

2.3 Vaikuttamisviestintä

Opinnäytetyön keskeisin käsite on vaikuttamisviestintä. Terminä vaikuttamisviestintä ei esiinny laajalti, mutta jos se ymmärretään synonyyminä lobbaukselle, on vaikuttamisviestintää tehty jo pitkään. Ero lobbaukseen on semanttinen, mutta lobbaus-termiin liittyvät mahdolliset negatiiviset tuntemukset (Jaatinen 2003, 11) voidaan välttää uudella termillä.

Tässä työssä termiä yrityksen vaikuttamisviestintä käytetään tarkoittamaan sellaista yrityksen harjoittamaa viestintää ja käytettyjä viestintämenetelmiä, joilla pyritään vaikuttamaan luottamushenkilöiden ja virkamiesten päätöksentekoon yrityksen kannalta edullisesti. Jaatinen määrittelee lobbauksen seuraavasti: "Lobbaus on vaikuttamista poliittiseen päätöksentekoon ryhmän edun mukaisesti viestimällä niiden tahojen kanssa, jotka ovat keskeisiä siinä poliittisessa prosessissa, jossa päätetään lobbaajalle tärkeästä asiasta." (Jaatinen 2003, 18).

Vaikuttamisviestintä osana markkinointiviestintää

Vaikuttamisviestintä - lobbaus - on osa organisaation markkinointiviestintää. Vaikuttamisviestintää suunniteltaessa ja toteutettaessa käytetään samoja kartoitus- ja suunnittelumenetelmiä sekä toimenpiteitä kuin yleisestikin markkinointiviestinnässä.

Sidosryhmät

Jokaisella yrityksellä on intensiteetiltään, kestoaltaan ja funktioltaan vaihtelevia suhteita eri organisaatioihin, ryhmiin ja asiakkaisiinsa. Näiden yhteistyösuhteiden avulla yritys odottaa saavansa hyötyä ja pystyy tunnistamaan ne tahot, joihin yrityksen strategia ja käytännöt vaikuttavat. Näiden sidosryhmien (stakeholders) tunteminen auttaa myös päättämään, missä on se valta, joka vaikuttaa yrityksen tarkoituksen saavuttamiseen. Yrityksen tehokas viestintätoiminto rakentuu yritykseen vaikuttavien kohderyhmien ymmärtämisestä. (Fill 2006, 204)

Sidosryhmäanalyysi

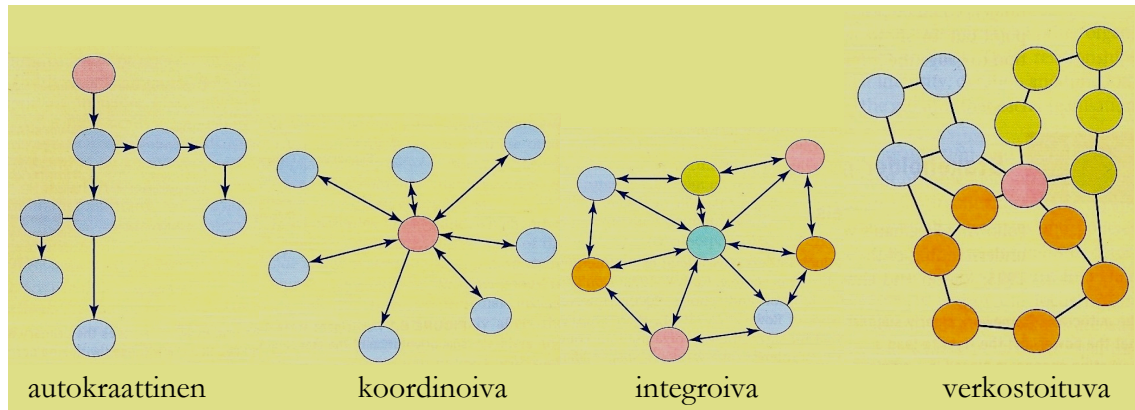
Sidosryhmäanalyysin tarkoituksena on määrittellä mitkä organisaatiot vaikuttavat yrityksen toimintaan ja mitkä ovat niiden tavoitteet ja motivaatiot (aims, objectives, motivations). Yksinkertaisimmillaan sidosryhmän valta (stake) voidaan jakaa kolmeen eri muotoon: rahoitusvalta, taloudellinen valta sekä vaikutusvalta. Poliittisten sidosryhmien valta jakaantuu edellä mainittuihin muotoihin siten, että esimerkiksi ammattiliitoilla ja ympäristöjärjestöillä on vaikutusvaltaa, EU:lla ja muulla hallinnolla sekä kuluttajavaikuttajilla on taloudellista valtaa. Rahoitusvaltaa on yhtiön kanssa eri mieltä olevilla osakkeenomistajilla. (Fill 2006, 204-205)

Sidosryhmien mallinnus

Sidosryhmämallit voidaan jakaa myös autokraattiseen, koordinoivaan, integroivaan ja verkostoituvaa malliin (kuvio 3). Autokraattisessa mallissa valta johtaa markkinointikanavaa on yhdellä organisaatiolla ja viestintä on yksisuuntaista. Koordinoivassa mallissa valta on myös yhdellä organisaatiolla, mutta tässä mallissa valta on jaettu symmetrisesti, jolloin syntyy vahvempi osallistumisen tunne. Viestintä on kuitenkin edelleen yksisuuntaista. (Fill 2006, 205)

Integroivassa mallissa valtaa ei ole tai se on jakautunut tasaisesti eri sidosryhmille. Sidosryhmien väliset suhteet ja viestintä ovat kaksisuuntaisia ja symmetrisiä. Integroiva organisaatio tässä

mallissa pyrkii tasapainottamaan ristiriitaiset tavoitteet ja 'navigoimaan' ristiriitojen läpi. Verkostoituvassa mallissa organisaatio toimii verkottujana eri verkostojen tai yritysten välisen konsultoinnin, vuorovaikutuksen ja osallistumisen keskiössä. Tässä mallissa viestintä on dialogista. (Fill 2006, 205-206)



Kuvio 3. Sidosryhmämallit Fillin mukaan (Fill 2006, 205)

Sidosryhmäanalyysi on tärkeä käsite ymmärryksen ja tiedon lisäämiseksi ympäröivistä organisaatioista. Analyysin avulla voidaan erottaa verkostoja sekä tunnistaa eri yhteenliittymien tarpeet ja niiden väliset suhteet. Sidosryhmäanalyysi nähdään yhä enemmän merkittävänä osana yrityksen strategiaa. Erityisen tärkeää on sidosryhmien kartoitus ja arviointi. (Fill 2006, 211)

Sidosryhmäanalyysissä tehdään ensin luettelo kaikista sidosryhmistä ja sijoitetaan ne kartalle. Organisaatiot, joilla on tiivis suhde toisiinsa, linkitetään yhteen, jolloin keskinäiset riippuvuudet nousevat esiin. On myös huomioitava, että yhteenliittymät ja yksilöt voivat kuulua useampiin sidosryhmiin. Organisaation nykyinen sijainti sidosryhmäkartalla on perua sen menneistä päätöksistä ja kyseiseen organisaatioon vaikuttavista edistävistä ja jarruttavista voimista. (Fill 2006, 207)

Seuraavaksi analyysissä tehdään oletukset, miten organisaation esiintuoma strategia vaikuttaa sidosryhmiin. Nämä oletukset jaetaan strategiaa vahvistaviin ja vastustaviin. Tämän jälkeen oletukset määritellään tärkeyden (importance) ja luotettavuuden (reliability) mukaan. (Fill 2006, 208)

Analyysin lopputuloksena saadaan todennäköisyys esitetyn strategian onnistumiselle. Jos oletettu kannatus on suurempi kuin vastustus, on menestyksen mahdollisuus suurempi. (Fill 2006, 209)

Sidosryhmät ovat toimijoita myös markkinointikanavia analysoitaessa. Markkinointikanava on erittäin tärkeä verkosto organisaatioita, jotka pyrkivät integroimaan myös verkoston ulkopuolelta tahoja, jotka vuorostaan auttavat kanavan jäseniä saavuttamaan tavoitteensa. Markkinointikanavien tunnistaminen on tärkeä perusta markkinointiviestinnän kehitykselle. (Fill 2006, 209-210)

Markkinointiviestinnän dialogisuus

Viestintä nähdään nykyään suhdetoimintana. Jotta viestintää voitaisiin täysin hyödyntää, on väitetty, että dialogiseen kanssakäymiseen tulisi rohkaista (Fill 2006, 686). Dialoginen viestintä muuttaa organisaation käsitystä kohdeyleisöstään. Dialogiin antautuessaan organisaatio indikoi uutta painotusta sidosryhmäsuhteisiinsa. Dialogisessa orientaatiossa voidaan nähdä viisi pääteemaa: molemminpuolisuus (mutuality), läheisyys (propinquity), empaattisuus (empathy), riski (risk) ja sitoutuminen (commitment). Molemminpuolisuudella tunnustetaan organisaatioiden sidosryhmäsuhteet, läheisyydellä saavutetaan välitön ja ajassa oleva vuorovaikutus, empaattisuus on sidosryhmän intressien ja tavoitteiden huomioimista, riski on tahtoa olla vuorovaikutuksessa toisten ehdoilla ja sitoutumisella viestitään organisaation tulkinnan, kuuntelun ja dialogisen viestinnän syvyys. (Fill 2006, 192-193)

2.4 Lobbaus vaikuttamisviestinnän perustana

Lobbaus on osa suhdetoimintaa. Sen toimeenpano keskittyy organisaatiossa henkilöihin, jotka pyrkivät taivuttelemaan ja neuvottelemaan julkisen hallinnon sidosryhmiensä kanssa mahdollisuuksista ja uhista. Lobbaus on julkisen politiikan valvomista ryhmän intressien kannalta, lobbausprojektin rakentamista suotuisan lopputuloksen saavuttamiseksi ja sen esittämistä päättäjille heidän tukea ja hyväksyntää varten vaihtelevalla taivutteluvoimalla, jotta se voidaan ottaa esiin sopivassa poliittisessa väliintulossa. (Fill 2006, 695)

Virkamiesten ja poliitikkojen informoiminen päätöstensä vaikutuksista ei ole vain oman edun tavoittelua, vaan tärkeä osa demokratiaa. Lobbaus tulee toteuttaa hyväksytyin toimintaperiaatein. Lobbaus koostuu kolmesta elementistä: tiedon hankinta (intelligence), viestintä (communication), paine (pressure). Tiedon hankinnan avulla saadaan aikaisessa vaiheessa tietoa ongelmista ja mahdollisuuksista. Viestintä mahdollistaa sanoman välittämisen parhaassa muodossa kohdeyleisölle oikeaan aikaan. Paineella varmistetaan tarvittavien toimenpiteiden tapah-

tuminen oikeiden ihmisten toimesta tehokkaimmalla mahdollisella aikataululla sekä johdonmukaisesti. (Black 1994, 84-85)

Lobbaus on tavoitteellista toimintaa ja yritysten siihen panostaessaan odottavat tuloksia. Lobbaukseen kuuluu tavoitteiden edistäminen, mutta samalla on muistettava pelisäännöt. Etenkin yhdysvaltalaisessa kirjallisuudessa korostuu lobbauksen taivuttelu- ja jopa paineenluontiominaisuudet, jotka suomalaisessa lobbauskulttuurissa ovat kyllä läsnä, mutta hienovaraisempina.

Lobbaus suomalaisessa viitekehyksessä

Lobbaus on suhdeverkostojen rakentamista, imagonrakennusta, jatkuvaa luotausta, tiedonvaihtoa ja vaikuttamista. Lobbaus on viestintää, tiedonvaihtoa ja yhteisten merkitysten rakentamista. Vaikuttamisessa ja vuoropuhelussa korostuvat muun muassa henkilökohtaiset tapaamiset, osapuolten väliset neuvottelut, asiantuntijaesitykset, lehtikirjoittelu, tiedotustilaisuudet ja tiedotuskampanjat. Lobbaus on muuttunut yhä enemmän tiedonvaihdoksi asiantuntijoiden ja päättäjien välillä. Puhtaan suhdetoiminnan rooli on muun muassa yleisen mielipiteen vuoksi vähentynyt. (Jaatinen 2003, 12-13)

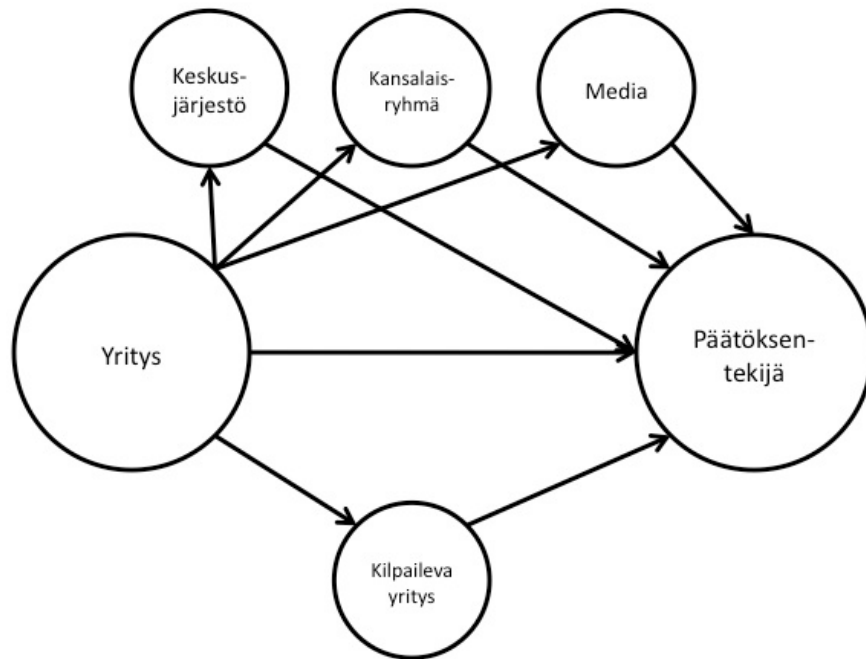
2.5 Lobbauksen toiminnallisuus

Poliitikolle annettu kampanjatuki sopii harvoihin tilanteisiin. Tuella pyritään sitouttamaan ehdokas yhteistyöhön ja vaikuttamaan lobbaajan imagoon ehdokkaan silmissä. Tuella ei juurikaan pyritä mahdollistamaan ehdokkaan valituksi tuleminen tai vaikuttamaan hänen äänestyskäyttäytymiseen. Kampanjatuen kytkemistä johonkin tiettyyn kiistakysymykseen pidetään päättäjän aliarviointina ja päättäjää loukkaavana toimintana. (Jaatinen 2003, 13)

Lobbaaja on yleensä yrityksen johtaja tai asiantuntija. Uskottava yrityksen edustaminen yhteiskuntaa koskevassa poliittisessa päätöksenteossa edellyttää yleensä yrityksen keulahahmon näkyvää osallistumista. Neuvottelutilanteissa yrityksen edustaja voi vaihtua asiantuntemuksen perusteella, mutta vain ylin johto luo riittävän luottamuksen koko yrityksen toimintaan. (Jaatinen 2003, 14-15)

Lobbaus kohdistuu poliittiseen päätöksentekoon, jolloin poliittiset päättäjät ja virkamiehet ovat keskeisimpiä kohderyhmiä. Näiden lisäksi myös keskusjärjestöt, media ja kansalaisryhmät voivat olla aktiivisia kohderyhmiä ja näiden huomioiminen mahdollistaa laajan kannatuksen

rakentamisen asiansa taakse. Lisäksi kohderyhmiä voivat olla kilpailevat lobbaajat ja lobbaajan omat sidosryhmät. Tiettyä asiaa lobbaamassa saattaakin olla laaja verkosto, jonka tehtävänä on saada päättäjiltä toivotunkaltainen päätös (kuvio 4). Lobbaus onkin muuttunut yhä enemmän keskusteluksi useiden ryhmien välillä yksipuolisen vaikuttamisen sijaan. (Jaatinen 2003, 15, 18, 20)



Kuvio 4. Lobbauksen verkosto

Eri osapuolten tyytyväisyyden aikaansaaminen edellyttää laajaa vuoropuhelua niiden kanssa, joita ongelma koskettaa. Tämän vuoropuhelun tulisi täyttää tietyt ehdot, jotta se olisi tuloksellista: osallistujilla tulee olla riittävät tiedot, osallistujien tulee kyetä muodostamaan yhteisymmärrys keskeisistä asioista, osallistujien tulee pyrkiä aitoon vuorovaikutukseen muiden kanssa. Aito vuorovaikutus toteutuu helpoimmin silloin, kun on mahdollisuus välittömään palautteeseen. Aito vuorovaikutus pohjautuu vastavuoroisuuteen, tee toiselle niin kuin toivoisit itsellesi tehtävän. Tämä symmetrinen viestinnän malli on tutkimuksen mukaan tehokkaampi ja eettisesti toimivampi kuin muut viestintämallit. (Jaatinen 2003, 36-38)

Suomessa symmetrisen viestinnän malli koetaan ammattilobbareiden puolelta tehokkaimmaksi tavaksi tuottaa kaikkia osapuolia tyydyttäviä ratkaisuja. Myös poliittisten päättäjien mielestä se on mieluisin tapa vastaanottaa tietoa lobbaajilta. Yhdysvaltalaisen tutkimuksen mukaan paras

tapa löytää kaikkia osapuolia tyydyttävä ratkaisu on yhteistyöstrategia, joka perustuu neljään periaatteeseen: (Jaatinen 2003, 38-39)

1. Erotta ihmiset asioista
2. Tunnista todelliset intressit julkisten vaatimusten takaa
3. Kehitä useita vaihtoehtoisia ratkaisuja
4. Vaadi ratkaisujen arviointia objektiivisin kriteerein

Helsingin Sanomien artikkelissa referoidun tutkimuksen mukaan neljä viidestä suomalaisviranomaisesta pitää mielipidevaikuttamisen kielteisinä puolina läpinäkyvyyden puuttumista tai lobbaajien puutteellisesti määritettyjä tavoitteita. Erityisesti kansalaisjärjestöjen lobbaustaidot ovat huonoja - kantoja perustellaan enemmän tunne- kuin asiapohjalta. Tehokkaimpia lobbareita Suomessa ovat ammattiyhdistykset ja toimialajärjestöt. (Rantanen 2009, A6)

Suhdetoiminnan legitimizeetti

Yritystoiminnan ja yrityksen suhdetoiminnan kulmakivi on legitimizeetti, työyhteisön toiminnan sosiaalinen hyväksyttävyyys. Muita käytettyjä termejä ovat olleet muun muassa sosiaalinen vastuu (corporate citizen). Yrityksen legitimizeetissä tulisi huomioida myös stakeholderit (sidosryhmät (Jaatinen, 16)), osakkeenomistajat sekä muut yrityksen intressipiiriin kuuluvat tahot. Yleisesti hyväksyttävää, kumpaakin osapuolta hyödyttävää sosiaalista toimintaa on sellainen, jossa toimitaan vastaanottajan ehdoilla. "Legitimeettiä ei ansaita silmäkääntötempuilla." (Åberg 1997, 58-61)

Lobbauksen ja suhdetoiminnan käsittelyssä kirjallisuudessa tuntuu vähemmälle huomiolle jään lobbaajan ja kohteen välinen luottamus. Kirjallisuudessa nostetaan esiin lobbaajan asiantuntijaluonne, uskottavuus, aito vuorovaikutus ja legitimizeetti, jotka tietyllä tavalla nähtyinä voidaan ajatella pitävän sisällään myös luottamusulottuvuuden, mutta sellaisenaan luottamusta ei mainita.

3 Julkiset hankinnat

Julkiset hankinnat ovat säänneltyjä. Julkisen sektorin (ml. kunnat) hankintamenettelyä säätelee laki julkisista hankinnoista. Laki koskee kaikkia hankintoja niiden arvosta riippumatta ja siinä säädetään "hankinnoista noudatettavista yleisistä, tarjouskilpailun järjestämisestä, tarjoajien ja tarjousten valintaa ja tasapuolista kohtelua koskevista periaatteista." Lain päätarkoituksena on taata avoimuuden ja syrjimättömyyden periaatteiden noudattamista sekä lisätä kilpailua julkisissa hankinnoissa. (Pohjonen 2002, 10)

Julkisella hankinnalla tarkoitetaan ko. laissa tavaroiden ja palvelujen ostamista, vuokraamista tai siihen rinnastettavaa toimintaa sekä urakalla teettämistä. Hankinnan määritelmä on laaja ja sen määrittelemiseksi voidaan luetella ne toimet, jotka eivät ole lain tarkoittamia hankintoja: tuotanto tai työsuoritus, jonka hankintayksikkö toteuttaa omana työnään organisaation sisällä. Hankintayksikköjä ovat muun muassa kuntien viranomaiset (Pohjonen 2002, 12, 14)

Hankintamenettely voi olla kaikille avoin menettely, valittuihin toimittajiin kohdennettu rajoitettu menettely tai neuvottelumenettely, jolloin hankintayksikkö ottaa yhteyttä toimittajiin ja neuvottelee yhden tai useamman kanssa sopimuksesta. (Pohjonen 2002, 38)

Hankintayksikkö määrittelee hankinnan kohteen, hankinnan laajuuden sekä laatuvaatimukset. Kohdetta määriteltäessä ei kuitenkaan saa nimetä tiettyä valmistajaa, tuotetta, alkuperää tai menetelmää. Jos kohdetta ei voi muuten kuvata, on määritelmään liitettävä ilmaisu "tai vastaava". (Pohjonen 2002, 35-37)

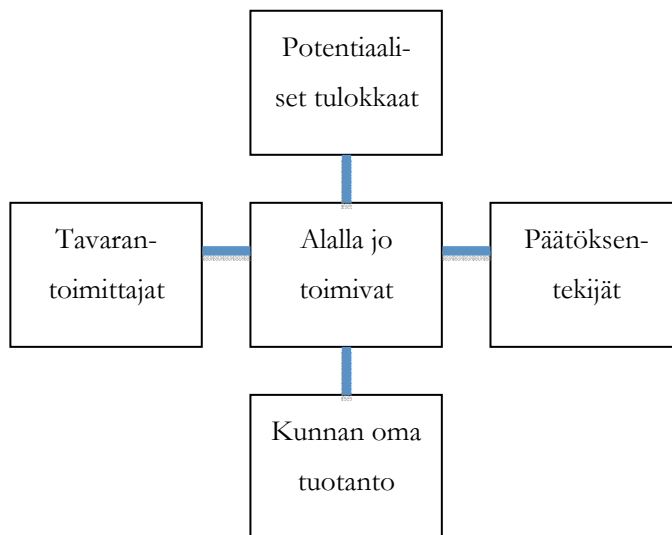
Hankinta-asetuksessa määritellään hankintojen kynnysarvot, jonka alle jääviä hankintoja ei tarvitse kilpailuttaa. Esimerkiksi kansallinen kynnysarvo tavara- ja palveluhankinnoille on 15.000 euroa, terveydenhoito- ja sosiaalipalveluille 50.000 euroa ja rakennusurakoille 100.000 euroa. (Kuntaliitto 2009)

Tarjouskilpailun ratkaisee aina joko kokonaistaloudellinen edullisuus tai halvin hinta. Kokonaistaloudellisuutta voidaan arvioida muun muassa hinnan, toimitusajan, laadun, toimitusvarmuuden ja ympäristökustannusten perusteella. Kokonaistaloudellisuus ratkaisuperusteena tulee ilmoittaa jo tarjouspyynnössä ja hankintailmoituksessa. (Pohjonen 2002, 155-159)

3.1 Yritysten toimintaympäristö kunnallisissa kilpailutuksissa

Yritysten toimintaympäristöä voidaan tarkastella Porterin viiden kilpailuvoiman kautta. Porterin viisi kilpailuvoimaa ovat potentiaaliset tulokkaat, korvaavat tuotteet, tavarantoimittajat, asiakkaat sekä alalla jo toimivat. (Porter 2004, 4)

Kunnallisissa kilpailutuksissa näitä kilpailuvoimia voitaisiin määritellä uudestaan kuvaamaan paremmin juuri tätä kyseistä toimintaympäristöä. Entisellään säilyisivät potentiaaliset tulokkaat, tavarantoimittajat sekä alalla jo toimivat. Asiakkaina taasen olisivat kunnalliset päätöksentekijät ja korvaavat tuotteet voitaisiin nähdä poliittisina päätöksinä palvelun kilpailutuksesta tai kilpailuttamatta jättämisestä - päätös kunnan oman tuotannon käyttämisestä toisin sanoen. (kuvio 5)



Kuvio 5. Viisi kilpailuvoimaa kunnallisissa kilpailutuksissa

Neuvotteluvoima

Kunnallisissa kilpailutuksissa neuvotteluvoiman ratkaisee se, onko kilpailutettavien hankintoja toimialalla tarjontaa runsaasti vai vähän. Jos tarjontaa on runsaasti, neuvotteluvoima on suurelta osin palvelun tilaajalla, hankintayksiköllä. Jos taasen tarjontaa on vähän, toimialalla on mono- tai oligopoliset markkinat, neuvotteluvoima siirtyy yritysten suuntaan.

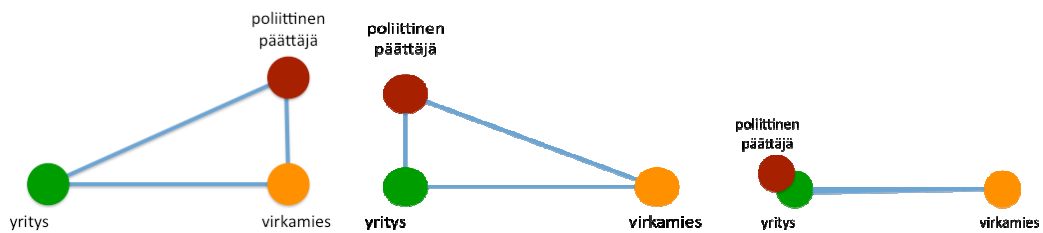
Oman lisänsä tähän neuvotteluvoiman jakautumiseen tuo kunnan omat liikelaitokset. Liikelaitosten asema ja suhteet päätöksentekoon saattavat aiheuttaa neuvotteluvoiman muun kuin yllä mainitunlaisen jakautumisen.

Tavarantoimittajilla saattaa olla suurikin neuvotteluvoima, varsinkin jos tarkasteltavan hankinnan tuotantoketju on perinteisesti tukeutunut tiettyyn vakiintuneeseen toimittajaan - etenkin, jos toimittajalla on läheinen liikesuhde kunnan omaan tuotantoyksikköön.

3.2 Vaikuttamisviestinnän riippuvuussuhteet kunnallisissa kilpailutuksissa

Alkuosassa käsitellyn riippuvuussuhteiden kolmio ei aina ole tasasivuinen, jossa yrityksen, poliittisten päättäjien ja virkamiesten riippuvuussuhteet olisivat tasapainossa. Todellisuudessa kaikkien edellä mainittujen toimijoiden riippuvuussuhteet vaihtelevat. Riippuen päättäjien ja virkamiesten omista kytköksistä, kolmio voi saada erilaisen muodon sen mukaan, onko päättäjä läheisemmässä riippuvuussuhteessa yritykseen tai virkamieheen.

Jos poliittinen päättäjä on läheisessä riippuvuussuhteessa virkamiehiin, syntyy poliittisesti epäsymmetrinen kolmio. Vastaavasti päättäjän tai virkamiehen ja yrityksen läheinen riippuvuusuhde synnyttää taloudellisesti epäsymmetrisen kolmion. Ääritapaus jälkimmäisestä on jäävisti epäsymmetrinen kolmio, jossa yritys itse on myös poliittinen päättäjä. (kuvio 6)



Kuvio 6. Riippuvuussuhteiden muokkautuminen: poliittisesti, taloudellisesti sekä jäävisti epäsymmetrinen.

Toimiminen vaikuttamisviestinnän konsulttina näissä eri ympäristöissä asettaa erilaiset haasteet viestintätoiminnalle ja konsultin on tunnistettava nämä edellä mainitut riippuvuussuhteet ja niiden vaikutus päätöksentekoon. Konsultoinnin onnistumisen kannalta on tärkeää osata sijoittaa itsensä kolmioon.

3.3 Kilpailutukset Helsingin kaupungissa

Helsingin kaupungin - kuten kaikkien julkisen sektorin organisaatioita - kilpailutuksia säätelee kilpailulainsäädäntö ja sen lisäksi Helsingin kaupungilla on oma hankintakäsikirjansa. Helsingin kaupunginvaltuusto hyväksyi Helsingin kaupungin uuden hankintasäännön 12.11.2008 ja se tuli voimaan vuoden 2009 alusta. Uuden hankintasäännön myötä Helsingin kaupungin hankinnoissa sovelletaan julkisten hankintojen yleisiä sopimusehtoja (JYSE 1994) ja julkishallinnon IT-sopimusehtoja (JIT 2007). (Hankintakeskus)

Helsingin kaupunki ostaa palveluja vuoden 2010 talousarvion mukaan 1494,4 miljoonan euron arvosta (Helsingin kaupunki, 2009). Esimerkiksi Hankintakeskus teki vuonna 2008 110 hankintapäätöstä, joiden yhteisarvo oli 137 miljoonaa euroa. Näistä kilpailutuksista suurimmat kokonaisuudet olivat sosiaali- ja terveydenhuollon palvelut 31:lla prosentilla sekä kalustehankinnat 19:llä prosentilla. (Hankintakeskus 2009)

3.4 Kunnallishallinnon velvollisuudet

Kuntalaissa määritellään kunnan tehtävät sekä virkamiesten ja luottamushenkilöiden vastuut. Kunnan on hoidettava itselleen ottamansa ja sille laissa säädetyt tehtävät. Tehtävien hoidon edellyttämiä palveluja kunta voi oman palvelutuotantonsa lisäksi hankkia myös muilta palvelujen tuottajilta. Kunnan ylin päättävä elin on kunnanvaltuusto ja se vastaa kunnan toiminnasta ja taloudesta. Valtuuston tulee päättää muun muassa kunnan ja kuntakonsernin toiminnan ja talouden keskeisistä tavoitteista. Valtuusto voi erikseen siirtää toimivaltaansa kunnan muille toimielimille sekä luottamushenkilöille ja viranhaltijoille. (Kuntalaki §1, §2, §13, §14)

Kuntalain perusteella palvelujen kilpailutusta voidaan tehdä monella eri tasolla kunnallisessa päätöksenteossa. Esimerkiksi Helsingin kaupungissa kilpailutetun palvelun tuottaja valitaan lautakuntatasolla. Muun muassa opetuslautakunta on käsitellyt koulujen ruoka- ja siivouspalveluiden kilpailutusta. Kilpailutukseen osallistuvien yritysten onkin tiedettävä, millä tasolla päätöksiä tehdään, jotta ne voivat harjoittaa menestyksekkästä vaikuttamisviestintää.

Hallintolain tarkoituksena on toteuttaa ja edistää hyvää hallintoa sekä oikeusturvaa hallintoasioissa. Hyvän hallinnon perusteissa todetaan, että viranomaisen on kohdeltava hallinnossa asioivia tasapuolisesti sekä käytettävä toimivaltaansa yksinomaan lain mukaan hyväksyttäviin tar-

koituksiin ja viranomaisen toimien on oltava puolueettomia ja oikeassa suhteessa tavoiteltuun päämäärään nähden. Viranomaisen on myös toimivaltansa rajoissa annettava asiakkailleen tarpeen mukaan hallintoasian hoitamiseen liittyvää neuvontaa sekä vastattava asiointia koskeviin kysymyksiin ja tiedusteluihin. (Hallintolaki §1, §6, §8, §23)

Hallintolaki siis mahdollistaa sen, että viranomaisten kanssa asioidessa voidaan odottaa saatavan puolueetonta tietoa sekä neuvontaa. Yritysten kohdalla tämä on erityisen tärkeää kilpailutuksissa, jolloin tarjouspyyntöihin riittävän kattava vastaaminen on edellytys menestyksekkäälle kilpailutusprosessille. Vaikka tarjouspyynnöt olisikin yksityiskohtaisesti ja kattavasti laadittu, saattaa etenkin ensimmäistä kertaa kunnalliseen kilpailutukseen lähtevän yrityksen ja kuntahallinnon välissä olla käsite- ja jopa kielimuuri. Käsittemuuri syntyy silloin, kun toisen osapuolen käyttämät käsitteet ja niiden määritelmät eivät ole toisen osapuolen tiedossa.

3.5 Asenteet ja mielipiteet kilpailutuksista Helsingissä

Kuntalaiset

Taloustutkimuksen syksyllä 2008 helsinkiläisille tekemän kunnallisvaalikyselytutkimuksen mukaan puoluekanta voi vaikuttaa suurestikin suhtautumiseen kilpailutukseen ja sitä kautta myös kilpailutettavia palveluja tarjoaviin yrityksiin. Kysyttäessä "Miten pääkaupunkiseudun kuntien tulisi järjestää peruspalvelunsa?" suurinta hajontaa aiheutti vastaus "Kuntien tulee ostaa joitakin peruspalveluja oman tuotantonsa lisäksi myös yrityksiltä tai järjestöiltä". Eniten tätä vaihtoehtoa kannattivat ne, jotka kyselyhetkellä olisivat äänestäneet kokoomusta kunnallisvaaleissa (45 prosenttia), Vasemmistoliittoa äänestävistä vain 11 prosenttia kannatti tätä vaihtoehtoa. (Taloustutkimus 2008)

Yritykset

Tarjonnan kannalta haastavimpia palveluja myydä ovat sosiaalipalvelut. Erityisesti näissä palveluissa tarjouspyyntöön vastaaminen on haastavaa, koska vähäinenkin poikkeama tarjouspyynnön vaatimuksista johtaa tarjouksen hylkäämiseen. (Hietala 2009)

Helsingin Yrittäjien teettämän tutkimuksen mukaan uusimaalaiset hoiva-alan yrittäjät näkevät hoiva-alan kehitysnäkymät erittäin valoisina - noin kolme neljästä yrityksestä näkee, että hoiva-

ala kasvaa jonkin verran tai merkittävästi. Toisaalta yritykset kokevat, että kilpailutus sopii tälle alalle huonosti. (Helsingin Yrittäjät 2009b)

Edellä mainitun tutkimuksen mukaan erityisesti pk-yritykset kokevat, että suuret ostajat eivät aseta pieniä palveluntuottajia samalle viivalle suurten palveluntuottajien kanssa. Tutkimukseen vastanneet arvioivat altavastajaan asemansa johtuvan osittain kilpailukäytännön osaamisen puutteesta. Heikointa osaamista koetaan olevan palveluiden myynnissä ja markkinoinnissa, kilpailutuksessa sekä tarjouspyynnöissä. (Helsingin Yrittäjät 2009b)

Pk-yritysbarometri syksyltä 2008 kartoitti kuntiin suuntautuvan myynnin esteitä. Helsingin kaupunkiin suuntautuvaan myyntiin liittyvistä esteistä nousi esiin erityisesti oman hankinta-osaamisen taso: 48 prosenttia vastaajista koki tämän suurena tai erittäin suurena esteenä. Virkamiesten suhtautuminen koettiin suureksi tai erittäin suureksi esteeksi 42:ssä prosentissa vastauksista. Noin puolet koki myös hankintalain säädökset suureksi tai erittäin suureksi esteeksi Helsingissä. Kussakin edellä mainitussa kohdassa koko maan arviot olivat myönteisempiä eli esteet koettiin harvemmin niin suuriksi kuin Helsingissä. Edellä mainitun hoiva-alan tutkimuksesta ilmenneistä osaamispuutteista huolimatta yritysbarometrissä vain 17 prosenttia yrittäjistä koki osaamisen olevan suuri tai erittäin suuri myynnin este. (Helsingin Yrittäjät 2009b)

Poliittinen ilmapiiri yritysbarometrin mukaan ei ole juurikaan esteenä kuntiin suuntautuvassa palvelujen myynnissä. Helsingin osalta 29 prosenttia yrittäjistä kokee, ettei poliittinen ilmapiiri ole lainkaan esteenä - jonkin asteiseksi esteeksi sen kokee 25 prosenttia. (Helsingin Yrittäjät 2009b)

Sosiaalipalveluiden markkinat ovat avautumassa. Kilpailuympäristö on muuttumassa muun muassa sen myötä, kun Raha-automaattiyhdistyksen (RAY) avustukset sosiaalipalveluja tarjoaville säätiöille poistuvat. Tällöin eri palveluntarjoajat ovat tasavertaisemmassa asemassa ja markkinahäiriöt vähenevät, vaikkakin kunnallisten liikelaitosten toiminta aiheuttaa edelleen häiriöitä. (Hietala 2009)

4 Haastattelut ja yrityskysely

Tämä opinnäytetyö on tehty kvalitatiivisen tutkimuskäytännön periaattein (Hirsijärvi & Remes & Sajavaara 2009, 164). Tiedon hankinnassa on pyritty kokonaisvaltaisuuteen ja tiedon keruussa on suosittu keskusteluja ja haastatteluja. Kvantitatiivisen painotuksen tutkimukseen tuo internetkysely sekä yhteistyön kautta saatu kvantitatiivinen tutkimusaineisto.

Kvalitatiivisuutta korostaa induktiivinen analyysi eli tässä työssä ei testata teoriaa tai hypoteesia vaan aineistoa tarkastellaan monitahoisesti. Metodeina on käytetty teemahaastatteluja. Kohdejoukko on myös valittu tarkoituksenmukaisesti ja tapauksia käsitellään ainutlaatuisina.

Aineisto on kerätty päätöksentekijöiden osalta teemahaastatteluin. Haastatteluihin valittiin kolme päällikötason virkamiestä eri virastoista ja kolme edellä mainittuja virastoja vastaavien lautakuntien puheenjohtajat. Valinta kohdistui virastoihin ja lautakuntiin, jotka vastaavat isosta osasta kaupungin hankintoja ja poliittisten päättäjien osalta puoluetustat olivat Helsingin kaupunginvaltuuston kolme suurinta puoluetta (Kokoomus, Vihreät, SDP). Teemahaastattelut sovittiin sähköpostilla ja ne suoritettiin loka-marraskuussa 2009.

Yritysten mielikuvia kerättiin kyselyllä Palveleva Helsinki-seminaarissa. Kyselylomake luotiin internetkyselypalvelussa ja tiedot syötettiin samaan järjestelmään. Kyseinen palvelu mahdollisti myös tulosten käsittelyn, kuten esimerkiksi ristiintaulukoinnin. (liite 3)

4.1 Opinnäytetyön luotettavuus ja pätevyys

Yleisesti tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida monilla eri tavoilla. Tulosten toistettavuus eli reliabiliteetti tarkoittaa tutkimuksen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Reliaabelius voidaan todeta esimerkiksi siten, että kaksi arvioijaa päätyy samanlaiseen tulokseen taikka yhtä kohdetta tutkiessa päädytään eri kerroilla samaan tulokseen. (Hirsijärvi & Remes & Sajavaara 2009, 231)

Tutkimuksen pätevyys eli validius tarkoittaa tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoituskin mitata (Hirsijärvi ym. 2009, 231). Tähän opinnäytetyöhön liittyvät tiedonkeruumenetelmät ovat osin kvalitatiivisia, osin kvantitatiivisia.

Kvalitatiivisessa tiedonkeruussa reliabelius ja validius voidaan tulkita eri tavoin. On myös väitetty, ettei kvalitatiivista tutkimuksesta voida arvioida perinteisten luotettavuuden ja pätevyyden mittarein. Validiutta voidaan kuitenkin arvioida kuvauksen ja siihen liittyvien selitysten ja tulkintojen yhteensopivuudella - sopiiko selitys kuvaukseen, onko selitys luotettava. Validiutta voidaan lisätä eri tutkimusmenetelmien yhteiskäytöllä, triangulaatiolla. Triangulaatiossa käytetään useita eri menetelmiä, useampia tutkijoita taikka eri teorioita. (Hirsijärvi ym. 2009, 232-233)

Tutkimuksen luotettavuus syntyy tutkijan tarkasta selostuksesta, miten tutkimus ja sen eri vaiheet on toteutettu. Haastattelututkimuksessa olisi kerrottava olosuhteet ja paikat, jossa aineisto on kerätty: aika, häiriötekijät, virhetulkinnat haastattelussa sekä tutkijan itsearviointi tilanteesta. (Hirsijärvi ym. 2009, 232)

Aineiston luotettavuuteen (reliabiliteetti) vaikuttaa kysymysten tai vastausten väärinymmärtäminen ja -kuuleminen sekä vastausten huolimaton tallennus. Pätevyyteen (validiteetti) vaikuttaa väärin asioiden kysyminen tai väärän terminologian käyttäminen. Sisäinen validiteetti syntyy siitä, kuinka uskottavia ja johdonmukaisia ovat esitetyt tulokset ja johtopäätökset. Ulkoinen validiteetti syntyy mahdollisella yleistämisellä teorian kautta - tulosten soveltuvuus johonkin toiseen tilanteeseen.

Tässä opinnäytetyössä haastatteluvastaukset tallennettiin kahdessa tapauksessa kuudesta nauhurille, kahdessa tapauksessa turvaututtiin muistiinpanoihin ja kaksi haastattelua tehtiin sähköpostitse. Aineistoa käsitellessä nauhoitteet kuunneltiin tulosten kirjaamisen yhteydessä. Kokonaisuudessaan voitaneen todeta, että aineiston luotettavuus on vähintään tyydyttävällä tasolla. Haastatteluissa ei käynyt ilmi, että kysymyksissä tai muuten käytetyssä terminologiassa olisi ollut puutteita tai virheitä. Tästä päätellen aineisto on pätevä.

Haastattelututkimuksessa on otettava huomioon myös haastateltavien mahdolliset omat asenteet, taustat ja propagandatavoitteet, jotka voivat värittää annettuja lausuntoja. Virhelähteitä ovat litterointi, muistiinkirjaamiset ja tietojen käsittely. Litteroinnissa virheet voivat johtua laitteistosta (toimintahäiriö) tai nauhoitteen varsinaisesta kirjaamisesta (kirjoitusvirheet, väärin

kuultu). Internetlomaketta käytettäessä virhe voi syntyä tulosten käsittelyssä ja tuloksiin perustuvien kuvioiden tekemisessä.

Tämän opinnäytetyön aineiston tulkinnessa on huomioitu haastateltavien taustat ja mahdolliset asenteet - asenneilmapiiriä kartoitettiin myös haastattelukysymyksillä. Haastateltavat valittiin mahdollisimman tasapuolisesti poliittisen taustan (luottamusmiehet) tai hallinnonalan (virkamiehet) perusteella. Yksittäisiä kommentteja ei ole otettu opinnäytetyöhön elleivät ne ole kvanneet laajempaa mielipidettä aiheesta.

4.2 Teemahaastattelut

Haastattelujen keskeisin osa oli vaikuttamisviestinnän keinot, niiden kohtaaminen, hyväksyttävyyttä sekä tehokkuus. Haastatteluissa käytiin kunkin edellä mainitun lähestymiskulman läpi lista eri vaikuttamisviestinnän keinoista. Listalla olivat seuraavat keinot: tarjouskirje, esite, sähköposti virkamiehelle, sähköposti luottamushenkilölle, puhelu virkamiehelle, puhelu luottamushenkilölle, henkilökohtainen tapaaminen virkamiehen kanssa, henkilökohtainen tapaaminen luottamushenkilön kanssa, kutsuvierastilaisuus päättäjille, ulkopuolinen asiantuntija (konsultti), keskusjärjestön kautta vaikuttaminen, yritysvierailun isännöinti, kunnallisten päättäjien kautta vaikuttaminen, kansalaisjärjestöjen kautta vaikuttaminen, asiantuntijaesiintyminen, lehtikirjoittelu, tiedotustilaisuus, tiedotuskampanja sekä viimeisenä vaihtoehtona joku muu, vastaajan oma vaihtoehto.

4.2.1 Poliittiset päättäjät tarkkoina vaikuttamisviestinnän ajankohdasta

Kaikkien poliittisten päättäjien kanssa ei saatu sovittua henkilökohtaista tapaamista, vaan osa vastauksista saatiin sähköpostilla perustuen haastattelupohjaan (liite 4). Tästä johtuen haastattelujen syventäminen ei onnistunut toivotussa määrin.

Vastaajien keskuudessa mielikuva kilpailutuksiin osallistuvista yrityksistä oli jokseenkin tai erittäin positiivinen, vaikka vaihtelua koettiin olevankin. Kilpailutuksiin päättäjät olivat osallistuneet useammin kuin kolme kertaa. Asenteita päätöksentekoon kartoitettiin kysymyksillä yhteistyöstä virkamiesten kanssa sekä päätösten tasapuolisuudesta, nopeudesta, läpinäkyvyydestä sekä ymmärrettävyydestä. Yhteistyö virkamiesten kanssa koettiin jokseenkin tai erittäin hel-

poksi ja päätöksenteko koettiin jokseenkin tai erittäin tasapuoliseksi ja nopeaksi, jokseenkin läpinäkyväksi ja jokseenkin ymmärrettäväksi. Ilmapööri virkamiesten kanssa todettiin myös avoimeksi.

Päätöksenteko koettiin nopeaksi, mutta kokonaisprosessi voi olla hidaskohtainen johtuen kilpailutus- päätöksistä tehdyistä valituksista. Lainsäädännön koettiin rajoittavan läpinäkyvyyttä. Näiden vastausten perusteella poliittisten päättäjien keskuudessa koetaan oma päätöksenteko myönteisellä tavalla.

Vaikuttamisviestinnän keinoista

Haastattelujen perusteella poliittisten päättäjien keskuudessa oli tärkeää määritellä, missä vaiheessa vaikuttamisviestintää kohdataan. Kilpailutusprosessin aikana ei koettu kovinkaan hyväksyttäväksi minkäänlaista viestintää yritysten taholta, mutta kilpailutusten välillä hyväksyttävä keinovalikoima oli huomattavasti laajempi.

Poliittisten päättäjien keskuudessa ei oltu kohdattu yritysten vaikuttamisviestintää kovinkaan usein. Vastauksissa nousi esiin jopa tarve aktiivisemmalle viestinnälle yritysten suunnalta - toisaalta mainittiin myös pyrkimys välttämään yritysten viestintää tasapuolisuuden säilyttämiseksi. Hyväksyttäviä viestintäkeinoja olivat lähes kaikki haastattelulomakkeessa mainitut vaihtoehdot. Mielenkiintoisin anti oli se, mitkä keinot koettiin ei-hyväksyttäväksi. Näitä keinoja olivat liian henkilökohtaiset yhteydenotot, kuten puhelu tai sähköposti luottamushenkilölle. Hyväksyttävää oli viestiä koko lautakunnalle, mutta ei vain yhdelle tai osalle sen jäsenistä.

Tehokkaiksi viestintäkeinoiksi todettiin itse tarjouskirje sekä yrityksen esite. Tarjouskirje onkin edellytys osallistumiselle kilpailutukseen ja siten irrottamaton osa prosessia. Myös yritysvierailun isännöinti, jolloin esitellään kilpailutukseen osallistuvia tuotteita mainittiin, mutta tässäkin sillä huomiolla, että tilaisuutta ei järjestettäisi prosessin aikana vaan kilpailutusten välillä. Riskinä yritysvierailussa mainittiin se, että huono tilaisuus vaikuttaa helposti kielteisesti yrityskuvaan. Taulukkoon 2 on kerätty poliittisten päättäjien kohtaamaa, hyväksymää ja tehokkaaksi kokemaa vaikuttamisviestintää ja niihin liittyviä huomioita. (taulukko 2)

Muita esiin nousseita aiheita oli huoli markkinoiden oligopolisoitumisesta. Kilpailutuksiin halettiin mukaan enemmän ja pieniä yrityksiä. Tähän mennessä kilpailutukset ovat onnistuneet hyvin ja tyytyväisyys tuloksiin on kasvanut. Kriittikinä nousi esiin tarjouspyyntöjen liika

yksityiskohtaisuus, pituus ja byrokraattisuus. Tämän koettiin haittaavan pienempien yritysten osallistumista kilpailutuksiin.

Poliittisten päättäjien keskuudessa todettiin, että lautakunnissa voidaan vaikuttaa tarjouspyynnön kriteereihin, mutta päätösvaiheessa lautakunta ei voi valita kilpailutuksen voittajaa. Tämä perustuu siihen, että kriteeristön perusteella pisteytetyt tarjoukset esitellään paremmuuden perusteella eikä päätöksentekovaiheessa voida muuttaa kriteereitä tai pisteytystä.

Taulukko 2. Vaikuttamisviestinnän kohtaaminen, hyväksyntä ja tehokkuus poliittisten päättäjien näkökulmasta. Tummennetut vastaukset useammin mainittuja.

	Vaikuttamisviestinnän keinot	Huomioita
Kohdattuja keinoja	tarjouskirje , esite, sähköposti, puhelu, muiden kunnallisten päättäjien kautta vaikuttaminen, lehtikirjoittelu , tiedotuskampanja	Yritysten vaikuttamisviestintää kohdattu melko vähän, voisi olla enemmänkin
Hyväksyttäviä keinoja	esite , sähköposti virkamiehelle, sähköposti luottamushenkilölle , puhelu virkamiehelle, henkilökohtainen tapaaminen virkamiehen kanssa, ulkopuolinen asiantuntija, yritysvierailun isännöinti, kunnallisten päättäjien kautta vaikuttaminen, kansalaisjärjestöjen kautta vaikuttaminen, lehtikirjoittelu, tiedotuskampanja	Yritysvierailu mahdollistettava kaikille kilpailuun osallistuville - huono tilaisuus saattaa vaikuttaa negatiivisesti. Ulkopuolinen asiantuntija hyväksyttävä esim. yritysruppään edustajana.
Tehokkaita keinoja	esite, sähköposti luottamushenkilölle , keskusjärjestön kautta vaikuttaminen, yritysvierailun isännöinti , kunnallisten päättäjien kautta vaikuttaminen, kansalaisjärjestöjen kautta vaikuttaminen, lehtikirjoittelu, tiedotuskampanja	Materiaali mieluiten sähköisessä muodossa, ei henkilökohtaista kontaktia.

4.2.2 Virkamiehet suosivat henkilökohtaisia kontakteja

Teemahaastattelut virkamiesten kanssa käytiin kyseisen virkamiehen työhuoneessa virka-ajalla. Muistiinpanot kirjattiin kyselylomakkeelle ja kaksi haastattelusta tallennettiin äänitiedostoiksi. Kaikki kolme haastattelua toteutuivat suunnitellusti ja haastatteluissa päästiin syventämään aihetta haastateltavan omien kokemusten perusteella.

Virkamiesten keskuudessa oltiin kohdattu vaihtelevasti vaikuttamisviestintää. Tähän vaikutti haastatellun virkamiehen organisatorinen asema. Mitä korkeammalla organisaatiossa virkamies oli, sitä vähemmän oli kohdattu yksittäisen tuotteen tai palvelun markkinointia. Yleisesti virkamiehet suhtautuivat myönteisesti kilpailutuksiin osallistuviin yrityksiin ja kohtaamansa vaikuttamisviestintään. Satunnaisesti oltiin kohdattu epämiellyttävää - jopa uhkailevaa - viestintää lähinnä kilpailutuksen hävinneen yrityksen suunnalta.

Yritysten kilpailuosaaminen sai kritiikkiä. Isot yritykset osaavat haastateltujen mukaan laatia tarjouksen, pienemmillä yrityksillä on ollut vaikeuksia. Nykyään tarjouspyynnöt ovat lomakemuodossa, jolloin ei synny niin paljon virheitä. Toisaalta, jos lomaketta on muokattu tai vastattu väärin, tarjous hylätään. Tarjouspyynnön ja lomakkeen kysymysten vakavuutta ei siten ymmärretä.

Virkamiesten keskuudessa oli ehdoton rajanveto viestinnän luonteesta kilpailutusprosessien aikana ja niiden välissä. Prosessin aikana ei ole hyväksyttävää käyttää muita kuin virallisia kanavia viestiä virkamiesten kanssa. Käytäntönä on koota kaikki kilpailutusprosessiin liittyvät kysymykset yhteen ja vastata niihin kootusti ja julkisesti. Muuhun viestintään ei reagoida tai se ohjataan asianmukaisiin kanaviin. Kilpailutukset ovatkin nykyään hyvin määräämuotoisia eikä "pitkillä lounailla" enää käydä.

Isot yritykset ja vanhat kumppanit tuntevat nämä toimintatavat, mutta uusien ja pienempien yritysten kohdalla oltiin kohdattu kilpailutusprosessin aikana ei-hyväksyttävään viestintään. Pienten yritysten kohdalla kyse voi olla kokemattomuudesta tai tarkoituksellisuudesta - pienet yritykset vaikeassa taloustilanteessa hakevat rajoja yrittäessään parantaa asemiaan. Ei-hyväksyttävä viestintä vaikuttaa negatiivisesti mielikuvaan, mutta ei lopputulokseen: kilpailutuskriteeristöissä ei ole "pärstäkerrointa". Prosessin aikana tapahtuva viestintä ei siis vaikuta ja useimmat yritykset ymmärtävät tämän.

Kilpailutusprosessin ulkopuolella on tavattu keskusjärjestöjä, kuten Keskuskauppakamari ja yrittäjäjärjestöjä. Näissä tapaamisissa on sovittu muun muassa yhteisistä toimintatavoista, joita sovelletaan kilpailutuksissa.

Kohdattua, hyväksyttävää ja tehokasta viestintää oli haastateltujen mukaan itse tarjouspyyntöön liittyvä tarjousdokumentti, joka on luonnollisesti tärkein ja välttämättömin viestinnän väline. Muita mainintoja saivat henkilökohtainen puhelu, sähköposti ja tapaaminen. Nämä kolme erottuivat selkeästi muista keinoista. Tapaaminen yrityksen edustajan kanssa koettiin velvollisuudeksi, mutta myös kunnia-asiaksi sekä palkitsevaksi ja opettavaiseksi. Tapaaminen olisi kuitenkin tapahduttava virka-aikaan virkapaikalla. Kohdattuja ja hyväksyttäviä keinoja olivat myös yritysvierailut ja tuote-esittelyt. Poliittisten päättäjien kautta ei ole pyritty vaikuttamaan eikä sitä koettu myöskään hyväksyttävänä. Lehtikirjoittelu saattaa vaikuttaa pitkällä aikavälillä, jos yritys pystyy esittämään hyviä vaihtoehtoja. Kaikessa yhteydenpidossa oli haastateltujen perusteella mietittävä, mitä kaupunki hyötyy siitä.

Erityisesti tehottomina keinoina mainittiin spontaanisti avoin tarjouskirje ilman tarjouspyyntöä, massasähköposti, painettu esite sekä kutsuvierastilaisuus. Avoimella tarjouskirjeellä ei ole vaikutusta, koska hankinnat tehdään kilpailutusten kautta. Sähköpostia ja esitteitä tulee niin suuria määriä, ettei niillä ole juurikaan vaikutusta ja usein nämä viestit ja esitteet heitetään roskiin avaamatta. Kutsuvierastilaisuuksien anti koettiin vähäiseksi.

Keskeinen teema haastatteluissa oli markkinoiden tuntemus, joka koettiin kilpailutusten kannalta erittäin tärkeäksi. Markkinoiden tuntemus oli perusteena vaikuttamisviestinnän vastaanotolle ja se koettiin myönteisenä asiana. Haastatteluissa kävi ilmi, että jos ei tunne markkinoita, ei myöskään osata tehdä tarjouspyyntöä. Tällöin on riskinä joutua markkinaoikeuteen virheellisen tai puutteellisen kilpailutuksen johdosta. Erään haastatellun mukaan valtion hankintaorganisaatio Hansel lähettää tarjouspyynnön luonnoksen joillekin yrityksille kommenteille ennen varsinaisen tarjouspyynnön lähettämistä - tätä ei tehdä Helsingissä, koska menettely saattaa aiheuttaa vinoutumia prosessissa. Kilpailutuksissa tärkeää on antaa tasa-arvoiset mahdollisuudet yrityksille. Tärkeää on myös tunnistaa ne tahot yrityksissä, joiden kanssa viestii.

Yksi mielenkiintoinen yksityiskohta kilpailuttajan toiminnassa oli se, että tarjouspyyntö voi joskus ohjata toimintaa yrityksessä. Esimerkiksi tarjouspyynnössä vaadittu yrityksen oma henkilöstön perehdytysohjelma voidaan luoda kyseistä kilpailutusta varten tai sen johdosta.

4.3 Yrittäjäkysely

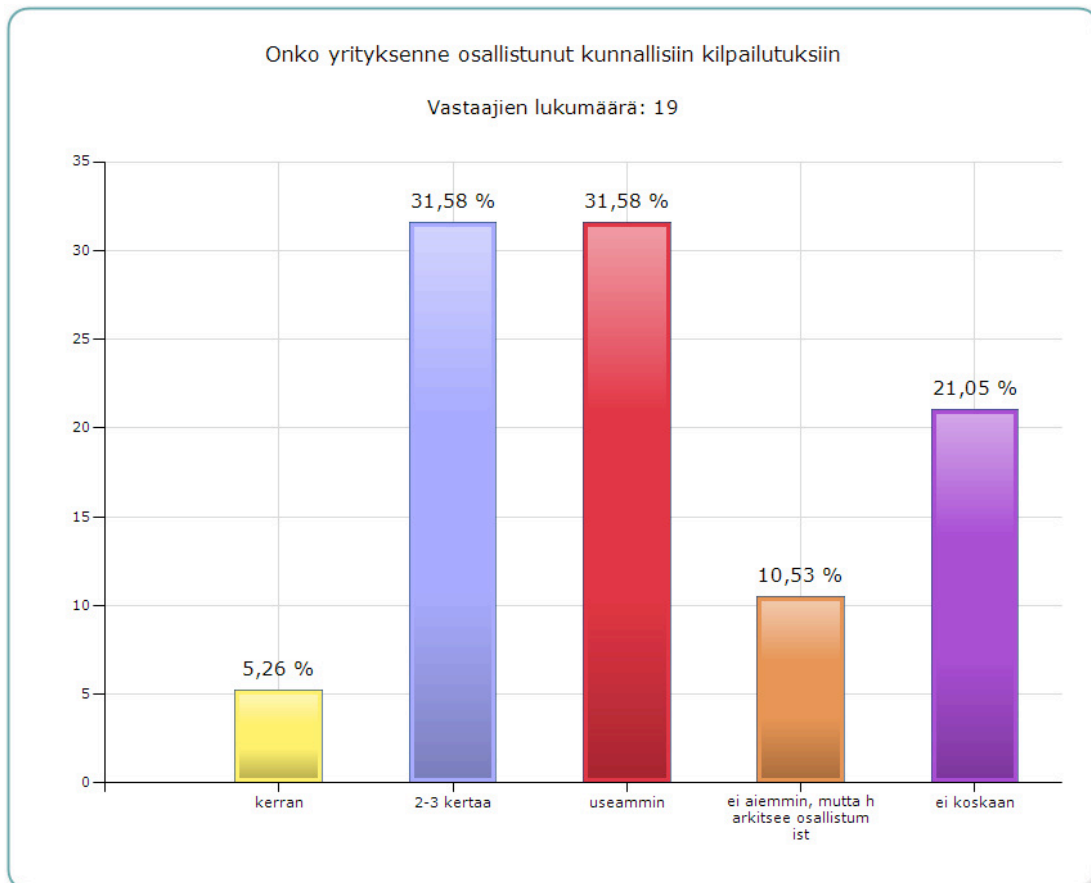
Yrittäjien vaikuttamisviestintää ja asenteita kartoitettiin kyselyllä (liite 3). Kysely luotiin verkkosovelluksessa, josta se tulostettiin ja jaettiin Palveleva Helsinki -huippuseminaarissa 26.11.2009. Vastauslomakkeita saatiin 19 kappaletta, seminaari-ilmoittautumisia oli 95 kappaletta, joista yritysten edustajia oli 73 kappaletta. Yritysedustajiin suhteutettu vastausaktiivisuus oli 26 prosenttia. Osallistujissa oli useampia edustajia samasta yrityksestä, jolloin kyseiseltä yritykseltä saatiin useimmiten vain yksi vastauslomake. Koska vastaajamäärä jäi näinkin vähäiseksi, käsitellään kyselyn tuloksia pääsääntöisesti kokonaisuutena, erittelemättä eri taustamuuttujien suhteen. Tällöin voidaan varmistaa vastaajien anonymiteetti.

4.3.1 Perustiedot vastanneista yrityksistä

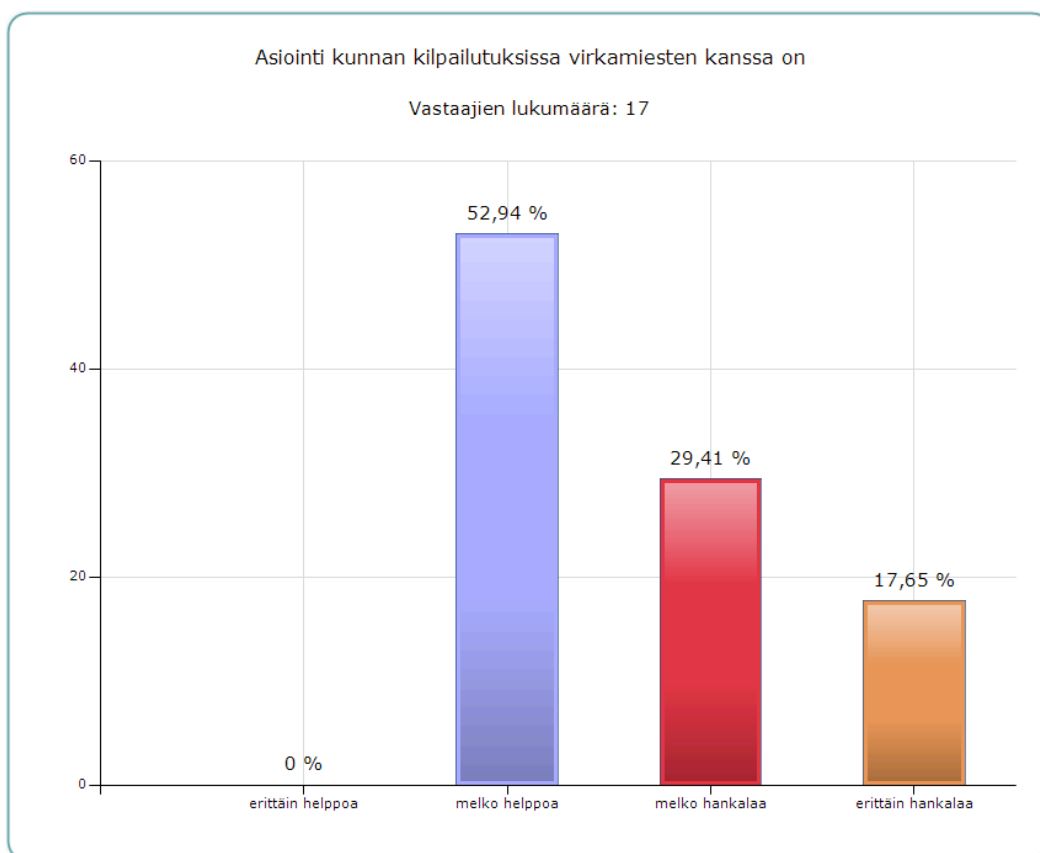
Kyselyyn vastanneet olivat pääsääntöisesti alle 50 työntekijän yrityksiä terveys- ja sosiaalipalveluiden toimialalta (Tilastokeskuksen toimialaluokitus). Tämä johtui siitä, että seminaari oli suunnattu juuri tämän toimialan yrityksille. Vastaajista kaksi kolmesta on osallistunut kunnallisiin kilpailutuksiin, useimmat enemmän kuin kerran (kuvio 7).

4.3.2 Mielikuvat päätöksenteosta kunnallisissa kilpailutuksissa

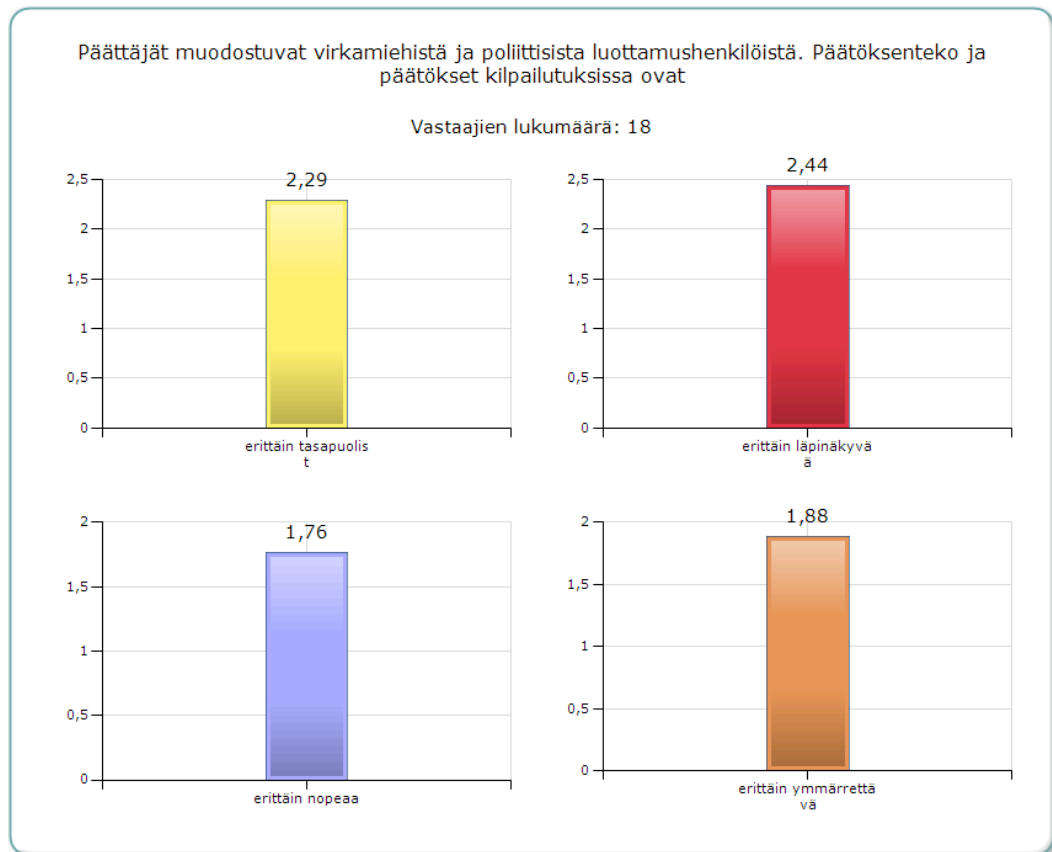
Yritysten asenteita kunnalliseen päätöksentekoon pyrittiin kartoittamaan, jotta oltaisiin voitu selvittää mahdollisten negatiivisten asenteiden vaikutusta käytettyihin vaikuttamisviestinnän keinoihin. Koko vastaajajoukon mielikuva kunnalliseen päätöksentekoon ja päätöksentekijöihin kallistui hivenen negatiivisen puoleen (kuviot 8 ja 9). Eroa syntyi sen perusteella, oliko yritys osallistunut kilpailutuksiin tai ei. Kun päätöksentekoa arvioivien kysymysten vastausvaihtoehtojen keskiarvo on 2,5, kaikki kysytyt kohdat jäivät keskiarvoltaan tämän alle. Käytetyssä asteikossa 1 tarkoitti erittäin huonoa toimintaa ja 4 erittäin hyvää toimintaa. Erityisesti päätöksenteon nopeus koettiin hitaaksi. Lomakkeen lopussa kysyttiin vielä aikomusta osallistua kilpailutuksiin tulevaisuudessa ja puolet vastaajista aikoo osallistua nykyisen verran, hieman pienempi osa aikoo osallistua enemmän.



Kuvio 7. Osallistuminen kunnallisiin kilpailutuksiin



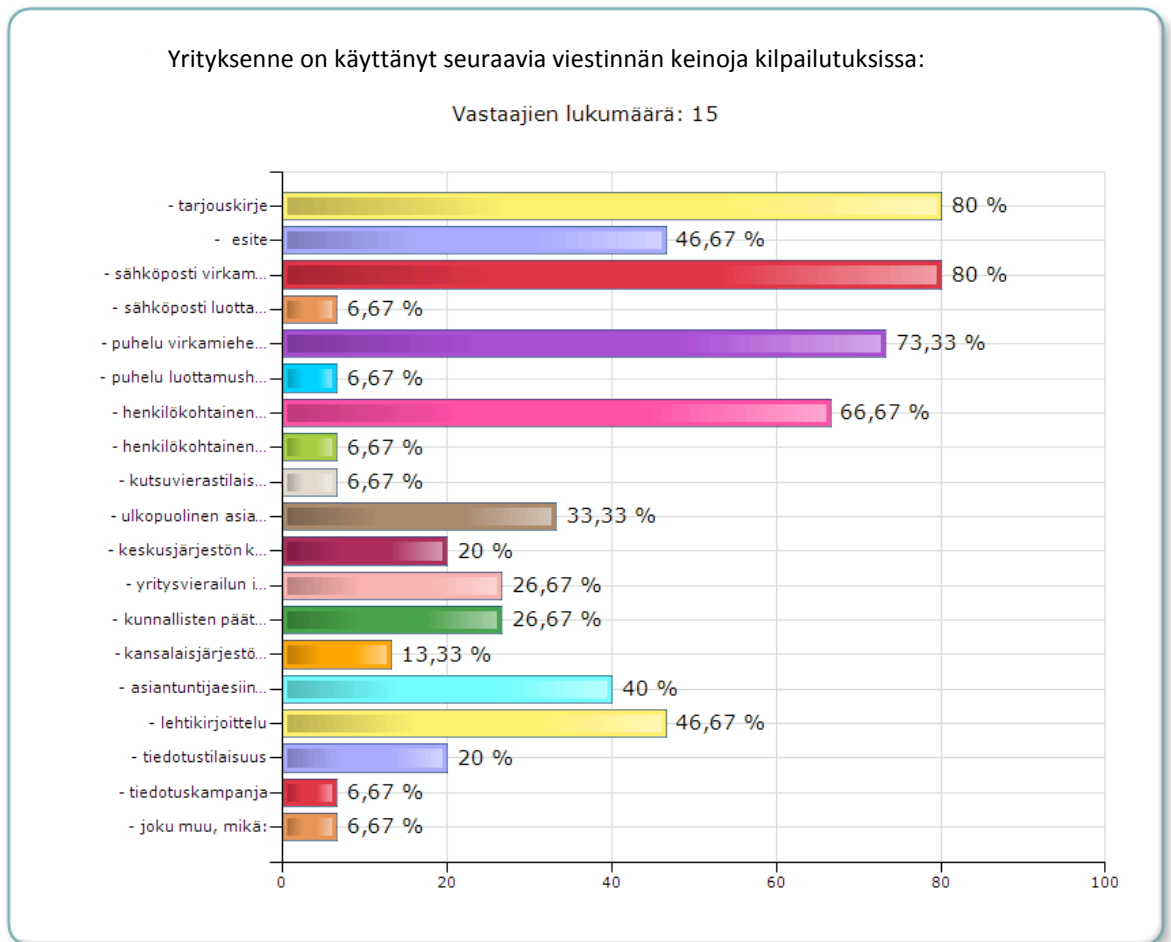
Kuvio 8. Mielikuvat asioinnista virkamiesten kanssa



Kuvio 9. Yrittäjien mielikuvat kunnallisesta päätöksenteosta (1=erittäin huono, 4=erittäin hyvä)

4.3.3 Vaikuttamisviestinnän keinoista

Yritysten käyttämiä vaikuttamisviestinnän keinoja kyseltiin valmiin listauksen avulla, jossa oli myös vaihtoehto joku muu, mikä. Listan ulkopuolisia keinoja ei tullut kyselyssä esiin. Käytetyimpien keinojen joukkoon nousivat tarjouskirjeen ohella yhteydenotot virkamiehiin sähköpostitse ja puhelimitse, kuten myös henkilökohtainen tapaaminen virkamiehen kanssa. Lisäksi lehtikirjoittelu nousi esiin yhtenä käytettynä vaikuttamisviestinnän muotona. Yhteydenotot poliittisiin päättäjiin jäivät vähille maininnoille. (kuvio 10)

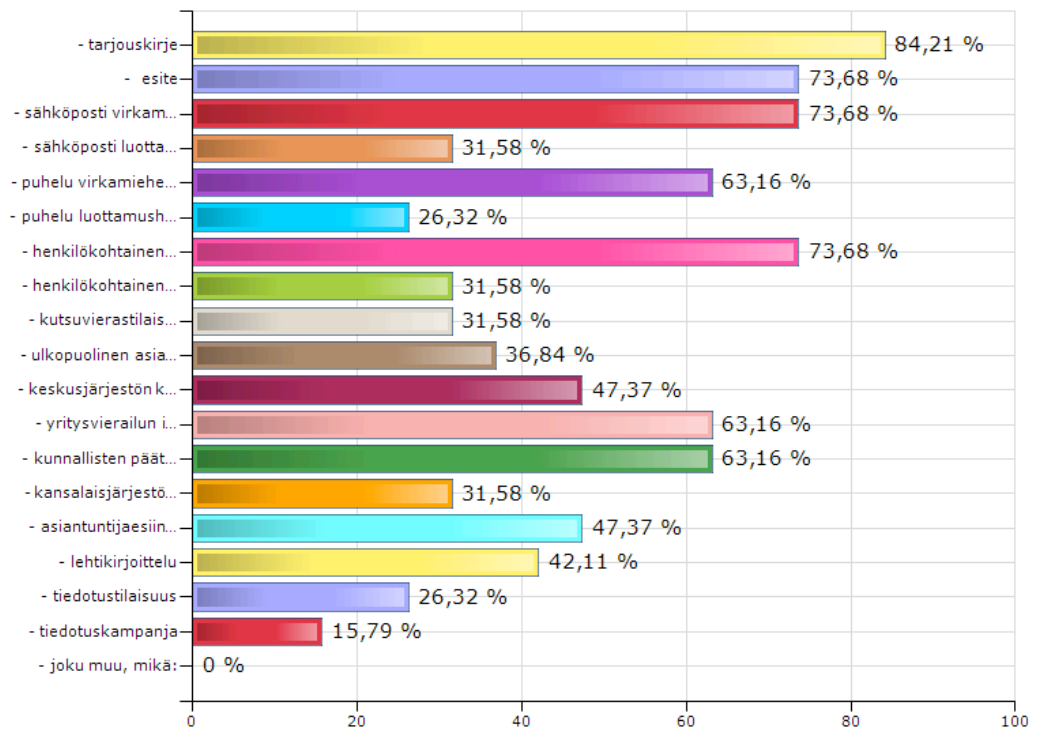


Kuvio 10. Käytettyjä vaikuttamisviestinnän keinoja

Käytettyjen keinojen lisäksi kysyttiin samalla keinovalikoimallistalla mahdollisia käytettäviä keinoja. Tässä kohdassa edellä mainittujen keinojen lisäksi esiin nousi poliittisten päättäjien kautta vaikuttaminen sekä yritysvierailun isännöinti. Lisäksi asiantuntijaesiintyminen sai enemmän mainintoja mahdollisesti käytettävänä keinona. (kuvio 11)

Yrityksenne voisi käyttää seuraavia viestinnän keinoja kilpailutuksissa:

Vastaajien lukumäärä: 19



Kuvio 11. Mahdollisia vaikuttamisviestinnän keinoja

5 Haastattelujen ja kyselyn tulkinta

Tehtyjen haastattelujen ja kyselyn tuloksia käsitellään erikseen ryhmittäin siten, että käsittely noudattaa opinnäytetyön lähtöasetelmaa, jossa vastinpareina olivat päätöksentekijät ja yritykset. Tätä käsittelyä tukee tiedonhankinnan metodit, jotka olivat erilaisia päätöksentekijöillä (haastattelut) ja yrityksillä (kysely). Lopuksi näiden kahden eri ryhmän tulosten tulkinnat sovitetaan kokonaiskuvaksi opinnäytetyön tuloksista.

5.1 Päätöksentekijät

Haastatelluilla päättäjillä oli myönteinen asenne sekä kokemusta vastata vaikuttamisviestintää koskeviin kysymyksiin. Poliittisten päättäjien ja virkamiesten välisen yhteistyön helppouden sekä myönteisen yritysmielikuvan perusteella voidaan olettaa, että päättäjät ovat mielellään tekemisissä yritysten kanssa eikä kilpailutusprosesseihin liity kielteisiä ennakkokäsityksiä. Tällöin yritysten vaikuttamisviestintää on hedelmällistä toteuttaa. Päätöksenteko kokonaisuutena koettiin myönteisenä, joka vahvistaa sitä näkemystä, että yritysten viestintätoimenpiteet kohtaavat myönteisen ilmapiirin päättäjien keskuudessa.

Poliitikkojen osalta viestintää haluttiin ennemminkin kohdistamatta kuin suoraan henkilökohtaisesti. Poliittisten päättäjien osalta huolena oli tiedonsaannin tasapuolisuus lautakuntakollegoiden kesken. Virkamieskunnan puolelta viestinnältä toivottiin päinvastoin henkilökohtaisuutta, jolloin viestin vaikuttavuus olisi parempi. Nämä erilaiset lähtökohdat selittynevät sillä, että luottamushenkilöillä on tarve tutustua yritykseen ja saada kokonaiskuva kilpailutusprosessista. Virkamiehillä taas on tarve saada yksityiskohtaisempi käsitys markkinoilla olevista yrityksistä ja niiden palveluista tai tuotteista. Nämä erilaiset tarpeet heijastuvat hyväksyttäviin ja tehokkaisiin viestinnän keinoihin.

5.2 Yritykset

Yritysten asenne kunnallista päätöksentekoa kohtaan on varauksellinen, vaikkakin osin kaksijakoinen; useammin kilpailutuksiin osallistuneessa yrityksessä koetaan päätöksenteko ja yhteistyö virkamiesten kanssa positiivisemmin kuin yrityksissä, jotka eivät ole vielä osallistuneet kilpailutuksiin. Tähän vaikuttanee vahvasti toisaalta mielikuvat ja toisaalta kokemukset kilpailu-

tusprosesseista. Kun yritys on jo vienyt läpi useamman kilpailutusprosessin, on kunnallinen päätöksenteko jo tuttua eikä toimintakulttuurien välisiä yhteentörmäyksiä enää esiinny niin usein.

Vaikuttamisviestinnän suhteen yritysten *käyttämät* keinot kohdistuvat hyvin vahvasti virkamiehiin. Tämä on ymmärrettävää sitä kautta, että virkamiehet ovat se kontaktikanava, jota on käytettävä kilpailutusprosesseissa. Toisaalta yritykset ovat *valmiita käyttämään* myös poliittisia sekä muita vaikuttamiskanavia kuten yritysvierailun isännöintiä.

5.3 Kokonaiskuva

Vaikuttamisviestinnän keinojen käyttö ja hyväksyttävyys kohtaavat melko hyvin yritysten ja virkamiesten välillä - vaikkakin joitain yksittäisiä poikkeuksia toki löytyy. Haastatteluiden ja kyselyn perusteella voidaan todeta, että poliittisten päättäjien tarpeet ja yritysten toimenpiteet eivät kohtaa: poliittiset päättäjät kaipaisivat ehkä lisää tietoa yritysten keskittyessä enemmän virkamiehiin.

6 Pohdinta ja päätelmät

Yritysten, poliittisten päättäjien sekä virkamiesten synnyttämä asenneympäristö on moniulotteinen. Asenneympäristössä on olemassa sekä negatiivisia että positiivisia latauksia suhteessa yritysten ja kuntahallinnon väliseen kanssakäymiseen. Hyvin paljon tähän asenneympäristöön vaikuttavat asenteet, kokemukset ja vaikutelmat nimenomaan henkilökohtaisella tasolla. Onnistuneen vuorovaikutustilanteen taustalla vaikuttaakin olevan hyvät henkilökohtaiset suhteet tai kokemukset.

Viestinnässä tällaisessa ympäristössä on siis huomioitava viestinnän kohteen asenteet viestijää kohtaan, viestinnän kohteen aikaisemmat kokemukset yhteistyöstä yritysten kanssa sekä tuntemattomamman yrityksen suhteen koetut vaikutelmat.

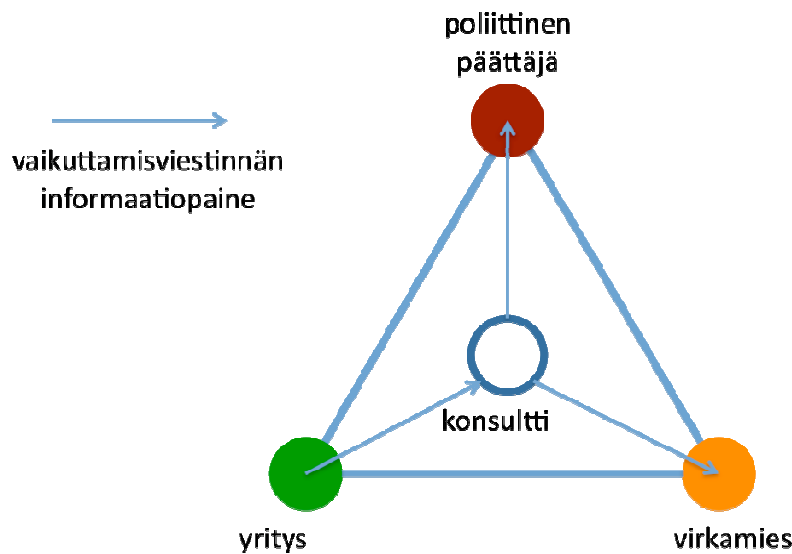
Helsingin Yrittäjien kyselyn perusteella yrityksillä on lähtökohtaisesti varauksellinen asenne virkamiehiä kohtaan. Tämä ei voi olla vaikuttamatta tuleviin viestintätilanteisiin ja sitä kautta menestymiseen kilpailutuksissa.

Keskeisin muutos yritysten viestinnässä tulisi olla viestinnän mukauttaminen kohderyhmän perusteella. Viestit tulisi luoda vastaanottajan ehdoilla ja ne tulisi välittää vastaanottajan kannalta suotuisimmilla kanavilla. Viestinnässä tulisi huomioida eri toimijoiden väliset viralliset ja henkilökohtaiset suhteet ja sovittaa viestin sisältö ja sävy niiden mukaan. Samalla, kun viestejä mukautetaan, tulee muistaa yleisesti hyväksyttävät tavat toimia sekä toiminnan läpinäkyvyys. Tämä läpinäkyvyys ei välttämättä tarkoita sitä, että kaikki viestintä tulisi olla julkista, vaan sitä, että yrityksen toiminta on eettistä ja hyväksyttävää yleisillä yhteiskunnallisilla mittareilla - kuten esimerkiksi laillisuus ja hyvän tavan mukaisuus.

Tässä opinnäytetyössä on käsitelty viestinnän dialogisuutta, symmetrisyyttä sekä painetta. Opinnäytetyön painopiste on yritysten harjoittama vaikuttamisviestintä, joka synnyttää informaatiopainetta. Informaatiopaine kohdistuu päätöksentekoon (kuvio 12). Tässä opinnäytetyössä käytetty käsite informaatiopaine ei ole Blackin mainitsemaa painetta (Black 1994, 84-85). Informaatiopaine syntyy tiedon jakautumisesta epätasaisesti osapuolten välillä ja Black käyttää painetta kuvaamaan tietynlaista pakottavaa toimintaa.

Informaatiopaine kuvaa viestijän tarvetta informoida päätöksentekijöitä. Samaan aikaan voi syntyä myös imua, informaation tarvetta kunnallisessa päätöksenteossa. Informaatiopaine syn-

tyy siis informaation syöttämisestä ja vastaanottamisesta edellä mainitun kaltaisessa viestintäsystemissä. Tässä tapauksessa informaation syöttämisen paine on arvioitu olevan suurempi palvelua tai tuotetta tarjoavalla yrityksellä. Lisäksi, koska kyse on syöttämisestä, viestintä ei ole symmetrisen dialogista.



Kuvio 12. Vaikuttamisviestinnän informaatiopaine

Konsultti toimiessaan vaikuttamisviestinnän keskiössä olisi omiaan mukauttamaan yritysten viestit kohderyhmän mukaan. Poliittisille päättäjille omanlaista, kollektiivisempaa viestintää ja virkamiehille yksityisempää ja informatiivisempaa viestintää.

Erityisesti opinnäytetyön kirjoitushetkellä vilkkaana vellova keskustelu vaalirahoituksesta ja sen julkisuudesta antaa aihetta pohtia sitä, millä tavoin yritykset saavat viestitettyä tavoitteitaan hyväksyttävällä ja tehokkaalla tavalla. Usein voidaan kokea nämä edellä mainitut tavat vastakkaisina; tehokkain tapa viestiä on henkilökohtainen kontakti, mutta onko se hyväksyttävää? Onko se hyväksyttävää vastaanottajan mielestä ja onko se hyväksyttävää kansalaisten mielestä? Yleinen mielipide on tärkeä, koska se yhdistettynä median tiedotusvaltaan voi ajaa virkamiehen tai poliitikon tilanteeseen, jossa eroaminen tehtävistään on ainoa vaihtoehto.

Etsittäessä hyväksyttäviä ja samalla tehokkaita tapoja viestiä päätöksentekijöiden kanssa on arvioitava, voisiko ulkopuolinen asiantuntija toimia välittäjänä. Koska Helsingin Yrittäjien kyselyn mukaan yritykset kokevat asioinnin virkamiesten kanssa hankalaksi, on todennäköistä, että sopiva, kummankin osapuolen toimintakulttuureja ymmärtävä asiantuntija pystyy luomaan tehokkaan dialogisen viestintäkanavan, joka on myös molemmin puolin hyväksyttävä tapa viestiä.

Lähteet

- Armstrong, G. & Kotler, P. 2007. Marketing. An introduction. 8. painos. Pearson Prentice Hall. Upper Saddle River. Yhdysvallat.
- Black S. 1994. The essentials of public relations. Kogan Page. Lontoo. Iso-Britannia
- Fill, C. 1999. Marketing communications. Contexts, Contents and Strategies. Prentice Hall. Hemel Hempsteadt. Iso-Britannia.
- Fill, C. 2006. Marketing communications. Engagement, strategies and practice. Prentice Hall. Harlow. Iso-Britannia.
- Hankintakeskus. Toimintakertomus 2008. Helsingin kaupunki.
- Harju, J. 2009. Saako lääkeyhtiö maksaa lääkäreiden matkoja?. Helsingin Sanomat. Nro 272, Kotimaa, 5.10.2009. A4.
- Hietala, H. 2009. Haastattelu. Helsingin Yrittäjät ry. 25.9.2009
- Hirsijärvi, S. & Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Tammi. Helsinki.
- Jaatinen, M. 2003. Lobbaukset : yritys yhteiskunnan vaikuttajana. Talentum. Helsinki.
- Pohjonen, M. 2002. Julkisia hankintoja koskeva oikeuskäytäntö. Yrityssanoma Oy. Hamina.
- Porter, M. 2004. Competitive Strategy. Techniques for analyzing industries and competitors. Free Press. New York. Yhdysvallat.
- Rantanen, M. 2009. Suomalaisviranomaiset eivät luota kansalaisjärjestöjen lobbaukseen. Helsingin Sanomat. Nro 279, Kotimaa, 12.10.2009. A6.
- Åberg, L. 1997. Viestinnän strategiat. Inforviestintä. Helsinki

Internet-lähteet

Hankintalaki. Luettavissa:

[http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1995/19950365?search\[type\]=pika&search\[pika\]=kuntalaki](http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1995/19950365?search[type]=pika&search[pika]=kuntalaki). Luettu 14.9.2009

Hallintolaki. Luettavissa:

[http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2003/20030434?search\[type\]=pika&search\[pika\]=hallintolaki](http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2003/20030434?search[type]=pika&search[pika]=hallintolaki). Luettu 14.9.2009

Hankintakeskus. Luettavissa:

http://www.hel.fi/wps/portal/Hankintakeskus/Artikkeli?WCM_GLOBAL_CONTEXT=/hank/fi/Lait%2C+s__d_kset+ja+ohjeet. Luettu 15.9.2009

Helsingin kaupunki. Talousarvio vuodeksi 2010. Luettavissa:

<http://www.hel2.fi/taske/julkaisut/talousarvio2010/>. Luettu 16.12.2009

Kuntaliitto. Luettavissa:

http://www.kunnat.net/k_peruslistasivu.asp?path=1;161;120419;120423;121592. Luettu 28.9.2009

UUTISANALYYSI

Saako lääkeyhtiö maksaa lääkärien matkoja?

Amerikkalainen

Pfizer sai

vastikään

jättisakot

sopimattomasta

mainostamisesta

Lääkejätti Pfizer sai juuri Yhdysvaltain historian suurimmat sakot, kun se oli mainostanut lääkkeitä sopimattomasti ja laittomasti.

Yhtiö myös lahjoi ja kestiti lääkäreitä muun muassa luku- ja matkustamattomasti, jotta nämä olisivat suopeita yhtiön lääkäreiden

määrämiselle.

Lääkeala on jo itsekin ryhtynyt säätelemään lääkäreiden markkinointia. Suomessa Lääketieteellinen tutkimuskeskus ohjeensa runsas vuosi sitten.

Pfizer joutuu nyt viranomaisten valvontaan, ja se esimerkiksi joutuu ilmoittamaan nettisivuillaan tietoja lääkäreille maksetuista matkoista.

Millaista Pfizerin ja muiden lääkäreiden viime vuosien käytäntö maksettujen matkojen suhteen sitten on ollut Suomessa?

Otetaan esimerkiksi Tampere. Käy selväksi, että kutsut ovat kaupungintalolla arkea. Niitä on kymmeniä parin vuoden ajalta.

On ortopedikongressi Las

Vegasissa, mielenterveyskongressi Firenzessä, urologit koontuvat Chicagossa ja sydänlääkärit Monte Carlosa. Maksajina on kattava otos lääketeollisuuden isoja nimiä, kuten Pfizer, Abbott, Bayer ja Novartis.

Tampereella kutsut kulkevat hyväksyttävänä kaupunginhallituksen henkilöstöjohtajien kesällä. Se huomioi tuoreen ohjeen, jonka mukaan virkamies voi muidenkin rahoilla matkustaa, jos se ei vaaranna riippumattomuutta ja tasapuolisuutta.

"Yksi osa riippumattomuudesta on, että ne ovat siellä kaikkien nähtävillä", henkilöstön kehittämispäällikkö Niina Pietikäinen sanoo.

Pääääntöisesti kaikki kutsut menevät läpi, koska kutsut

ovat oikean protokollan läpikäyneitä. Harvat asiattomat karstiutuvat jo aiemmin.

No mitä kutsuista sanoo Lääketieteellinen tutkimuskeskus? Annetaan joaksen päätöspöytäkirjat 2008-2009 sen nähtäväksi.

"Näytävät ihan asiallisilta", sanoo lääkemarkkinoiminnan valvonnan erityisasiantuntija **Sirkka Aaltonen**.

"Kutsut on osoitettu toimintatarkoitukselle, jolloin ollaan virkamiehenä matkassa eikä yksittäisinä henkilöinä. Myös esimies on todennut nämä koulutusmatkat tarpeelliseksi ja työnkuvaan kuuluviksi, ja siten niitä voidaan hyödyntää yksikön työssä."

Hän on varma, ettei kyse ole turismimatkoista.

"Nämä ovat tieteellisiä, kansainvälisiä huippuseminareja, joissa yleensä on niin tiukka ohjelma, ettei mitään ylimääräistä ole", Aaltonen sanoo.

Ollaan siis pohjimmiltaan tilanteessa, jossa lääkefirma maksaa virkamiehen tuhanstenkin euron lennot ja taksoikat asumiset toisessa maassa. Miksi lääkefirma haluaa maksuuhehkeksi?

"Sitä minäkin kysyn. Mutta näin täällä menetellään näillä pelisäännöillä", sanoo Pietikäinen.

"Seuraava vaihtoehto olisi, että kielletään ne ja matkustetaan omalla kustannuksella."

Vaikka toiminta olisi sitä kuuluisaa korruption harmaata aluetta, helppoa on matkojen

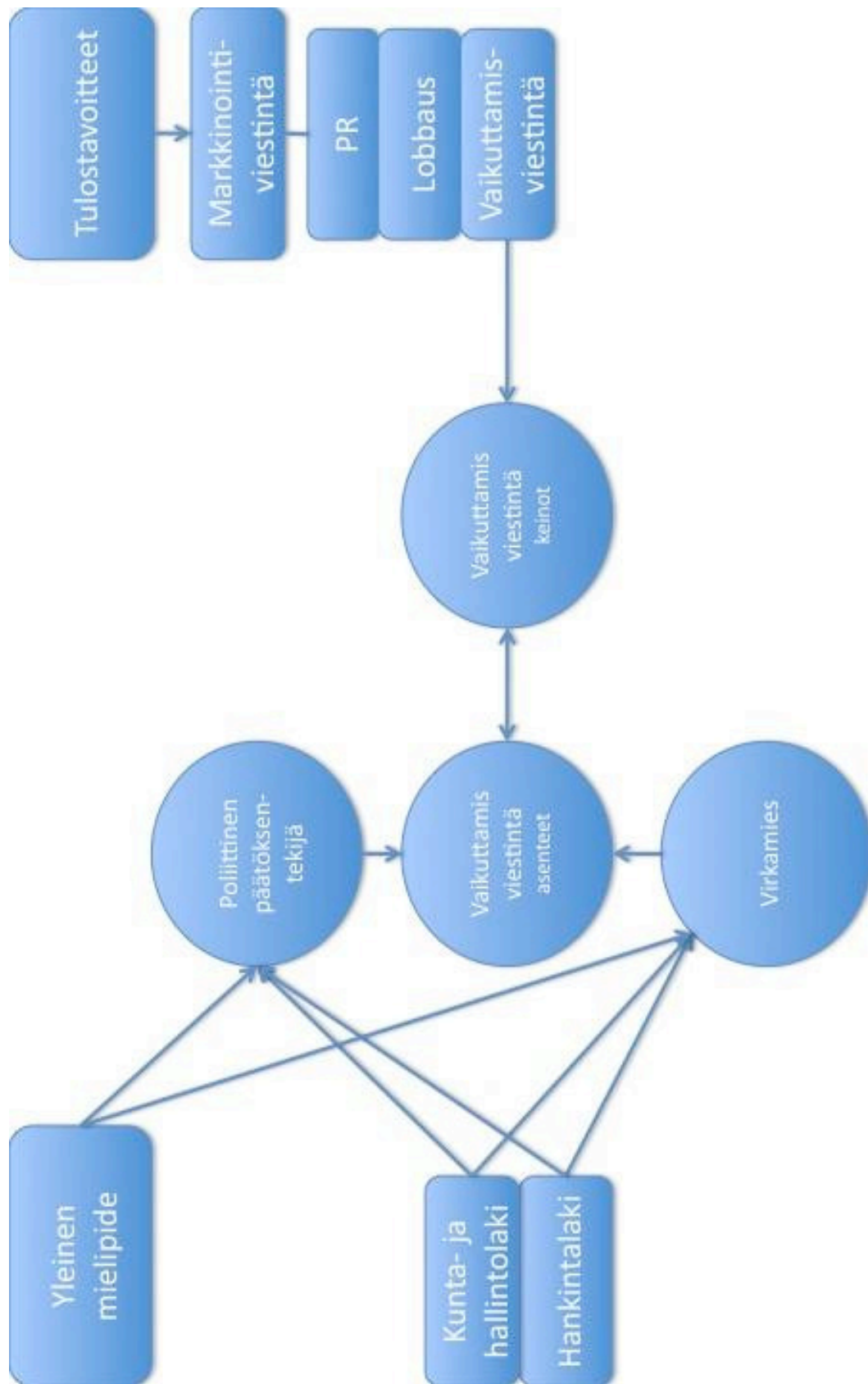
puolustaminenkin. Lääkäri voi tuoda mukanaan tietoa ja taitoa, jolla vähennetään potilaiden kärsimystä ja kuolemaa. Sieltä saadaan myös ensimmäisenä uutta ja olennaista tietoa.

Kaikki eivät vakiintunutta tapaa hyväksy. Kaupunginvaltuutettu **Sanna Marin** (sd) on jättänyt eräviä mielipiteitä, kun lääkäreitä on passitettu matkoilleen.

"Samat lääkeyhtiöt vuosi toisensa jälkeen kustantavat kaupungille tuhansien euron arvoisia koulutusmatkoja. On naiivia olettaa, etteivät nämä vaikuttaisi. Toiminta on lobbausta, jonka oikeudellisuutta on vaikea arvioida, kun asiasta ei ole käyty avointa ja julkista keskustelua."

Jukka Harju

Liite 2. Käsitekartta



Liite 3. Yrittäjäkyselyn lomake

Vaikuttamisviestinnän keinot

Tällä kyselyllä pyritään kartoittamaan Helsingin alueen yritysten käyttämää vaikuttamisviestintää Helsingin kaupungin kilpailutuksissa. Kysely on osa Haaga-Helia amk:uun tehtävää opinnäytetyötä.

1) Yrityksen koko (henkilöstön määrä)

- alle 10
- 10-49
- 50-249
- 250-

2) Toimiala

- Teollisuus
- Sähkö-, kaasu- ja lämpöhuolto, jäähdytysliiketoiminta
- Vesihuolto, viemäri- ja jätevesihuolto, jätehuolto ja muu ympäristön puhtaanapito
- Rakentaminen
- Tukku- ja vähittäiskauppa
- Kuljetus ja varastointi
- Majoitus- ja ravitsemistoiminta
- Kiinteistöalan toiminta
- Ammatillinen, tieteellinen ja tekninen toiminta
- Koulutus
- Terveys- ja sosiaalipalvelut
- Taiteet, viihde ja virkistys
- Muu palvelutoiminta
- Joku muu, mikä:

3) Onko yrityksenne osallistunut kunnallisiin kilpailutuksiin

- kerran
- 2-3 kertaa
- useammin
- ei aiemmin, mutta harkitsee osallistumista
- ei koskaan

4) Minkälainen mielikuva yrityksellänne on kunnan kilpailutuksista?

- erittäin positiivinen
- melko positiivinen
- melko negatiivinen
- erittäin negatiivinen

5) Asiointi kunnan kilpailutuksissa virkamiesten kanssa on

- erittäin helppoa
- melko helppoa
- melko hankalaa
- erittäin hankalaa

6) Päätäjät muodostuvat virkamiehistä ja poliittisista luottamushenkilöistä. Päätöksenteko ja päätökset kilpailutuksissa ovat

	4	3	2	1	
erittäin tasapuolista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	erittäin puoleellista
erittäin nopeaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	erittäin hidasta
erittäin läpinäkyvää	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	erittäin peiteltyä
erittäin ymmärrettävää	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	erittäin vaikeaselkoista

7) Yrityksenne on käyttänyt seuraavia viestinnän keinoja kilpailutuksissa:

- tarjouskirje
- esite
- sähköposti virkamiehelle
- sähköposti luottamushenkilölle
- puhelu virkamiehelle
- puhelu luottamushenkilölle
- henkilökohtainen tapaaminen virkamiehen kanssa
- henkilökohtainen tapaaminen luottamushenkilön kanssa
- kutsuvierastilaisuus päättäjiille
- ulkopuolinen asiantuntija (konsultti)
- keskusjärjestön kautta vaikuttaminen
- yritysvierailun isännöinti
- kunnallisten päättäjien kautta vaikuttaminen
- kansalaisjärjestöjen kautta vaikuttaminen
- asiantuntijaesiintyminen
- lehtikirjoittelu
- tiedotustilaisuus
- tiedotuskampanja
- joku muu, mikä:

8) Yrityksenne voisi käyttää seuraavia viestinnän keinoja kilpailutuksissa:

- tarjouskirje
- esite
- sähköposti virkamiehelle
- sähköposti luottamushenkilölle
- puhelu virkamiehelle
- puhelu luottamushenkilölle
- henkilökohtainen tapaaminen virkamiehen kanssa
- henkilökohtainen tapaaminen luottamushenkilön kanssa
- kutsuvierastilaisuus päättäjiille
- ulkopuolinen asiantuntija (konsultti)
- keskusjärjestön kautta vaikuttaminen
- yritysvierailun isännöinti
- kunnallisten päättäjien kautta vaikuttaminen
- kansalaisjärjestöjen kautta vaikuttaminen
- asiantuntijaesiintyminen
- lehtikirjoittelu
- tiedotustilaisuus
- tiedotuskampanja
- joku muu, mikä:

9) Aikooko yrityksenne osallistua kunnallisiin kilpailutuksiin tulevaisuudessa

- enemmän
- nykyisen verran
- vähemmän

10) Muuta palautetta:

11) Osallistun arvontaan.

Vastaa jien kesken arvomme opinnäytetyöhön perustuvan konsultaation.

Nimi ja yhteystiedot:

Kysymykset, poliittiset päättäjät

Perustiedot

Virasto/lautakunta

Kohdistus

Oletteko osallistunut päätöksentekoon kunnallisissa kilpailutuksissa

kerran

2-3 kertaa

useammin

ei kertaakaan

Kokemukset/mielikuvat

Minkälainen **yleiskuva** tai **mielikuva** Teillä on kaupungin kilpailutuksiin osallistuvista *yrittäjistä*:

erittäin positiivinen - jokseenkin positiivinen - jokseenkin negatiivinen - erittäin negatiivinen

Yhteistyö em. kilpailutuksissa *virkamiesten* kanssa:

erittäin helppoa - jokseenkin helppoa - jokseenkin hankalaa - erittäin hankalaa

Päätöksenteko ja päätökset kilpailutuksissa ovat:

erittäin tasapuolista - jokseenkin tasapuolisia - jokseenkin puolueellisia - erittäin puolueellista

erittäin nopeaa - jokseenkin nopeaa - jokseenkin hidasta - erittäin hidasta

erittäin läpinäkyvää - jokseenkin läpinäkyvää - jokseenkin peiteltyä - erittäin peiteltyä

erittäin ymmärrettävää - jokseenkin ymmärrettävää - jokseenkin vaikeaselkoista - erittäin vaikeaselkoista

Vaikuttamisviestinnän välineet

Millaisia yritysten viestintää olette **kohdanneet** kilpailutuksissa:

- tarjouskirje
- esite
- sähköposti
- puhelu
- henkilökohtainen tapaaminen
- kutsuvierastilaisuus päättäjille
- ulkopuolinen asiantuntija (konsultti)
- keskusjärjestön kautta vaikuttaminen
- yritysvierailun isännöinti
- muiden kunnallisten päättäjien kautta vaikuttaminen
- kansalaisjärjestöjen kautta vaikuttaminen
- yrityksen edustajan asiantuntijaesiintyminen
- lehtikirjoittelu
- tiedotustilaisuus
- tiedotuskampanja
- joku muu, mikä:

Mitkä yrityksen suorittaman viestinnän keinot ovat mielestänne **hyväksyttäviä** käyttää kilpailutuksissa:

- tarjouskirje
- esite
- sähköposti virkamiehelle
- sähköposti luottamushenkilölle
- puhelu virkamiehelle
- puhelu luottamushenkilölle
- henkilökohtainen tapaaminen virkamiehen kanssa
- henkilökohtainen tapaaminen luottamushenkilön kanssa
- kutsuvierastilaisuus päättäjille
- ulkopuolinen asiantuntija (konsultti)
- keskusjärjestön kautta vaikuttaminen
- yritysvierailun isännöinti
- kunnallisten päättäjien kautta vaikuttaminen
- kansalaisjärjestöjen kautta vaikuttaminen

- asiantuntijaesiintyminen
- lehtikirjoittelu
- tiedotustilaisuus
- tiedotuskampanja
- joku muu, mikä:

Mitkä yrityksen suorittaman viestinnän keinot ovat mielestänne **tehokkaita** kilpailutuksissa:

- tarjouskirje
- esite
- sähköposti virkamiehelle
- sähköposti luottamushenkilölle
- puhelu virkamiehelle
- puhelu luottamushenkilölle
- henkilökohtainen tapaaminen virkamiehen kanssa
- henkilökohtainen tapaaminen luottamushenkilön kanssa
- kutsuvierastilaisuus päättäjille
- ulkopuolinen asiantuntija (konsultti)
- keskusjärjestön kautta vaikuttaminen
- yritysvierailun isännöinti
- kunnallisten päättäjien kautta vaikuttaminen
- kansalaisjärjestöjen kautta vaikuttaminen
- asiantuntijaesiintyminen
- lehtikirjoittelu
- tiedotustilaisuus
- tiedotuskampanja
- joku muu, mikä: