



Helsingin vierailijakokemuksen johtamismallin konsepti

2023

Helsinki

Sisällys

Esipuhe	3
1 Johdanto	4
1.1 Mitä tarkoitetaan vierailijakokemuksella?	5
1.2 Vierailijakokemuksen merkitys Helsingille	7
1.3 Vierailijakokemusta tulee johtaa	8
2 Vierailijakokemuksen johtamismallin konseptoinnin prosessi	10
3 Vierailijakokemuksen johtamismallin osa-alueet	12
4 Vierailijakokemuksen strateginen kehittämissuunnitelma	14
4.1 Matkailun ja tapahtumien toimintaohjelma ja vierailijakokemus	15
4.2 Helsinki-brändi ja vierailijakokemus	16
4.3 Vierailijalupaukset	18
5 Vierailijakokemuksen mittausmalli	20
5.1 Mittausmalli johtamisen eri tasoilla	21
5.2 Erityyppiset mittarit johtamisen tukena	26
5.3 Mittauksen toteutustapa	27
5.3.1 Kyselyn sisältö	27
5.3.2 Kyselyn toteutus ja jakelu	30
5.3.3 Kyselyn raportointi ja tulosten seuranta	34
5.3.4 Mittausmallin rajoitteet	35
5.3.5 Mittausmallin käyttöönotto	36
5.4 Perusteluja mittausmallin kehittämisessä tehtyihin valintoihin	37
5.4.1 Olemassa olevia datalähteitä ja niiden hyödynnettävyys	39
6 Vierailijakokemuksen kehittämisprosessi	41
6.1 Proaktiivisen kehittämisen prosessi	42
6.2 Reaktiivisen kehittämisen prosessi	48
7 Vierailijakokemuksen hallintamalli	54
7.1 Hallintamalli, roolit ja vastuut	55
8 Vierailijakokemuksen sidosryhmäyhteistyömalli	57
8.1 Verkostojohtaminen ja -yhteistyö, sitouttaminen	57
8.2 Johtamismallin mukaisen sidosryhmäyhteistyön käynnistäminen	60
8.3 Jatkuva sidosryhmäyhteistyö ja sitouttaminen	61
9 Johtamismallin edelleen kehittäminen	64
Lähteet	66
Liitteet	67
Liite 1: Helsingin vierailijapolku	67
Liite 2: Alustavat vierailijaprofiilit	69
Liite 3: Benchmarkit globaalit kaupunkivierailijakokemuksen mittarit / mittaminen	70

Esipuhe

Hyvä lukija,

Myönteinen vierailijakokemus on Helsingin matkailun kehittymisen ja kilpailukyvyn kannalta keskeinen asia. Vierailijakokemus rakentuu vierailijapolun eri vaiheissa, isoista ja pienistä, hyvinkin subjektiivisista kokemuksista, joissa on usein suuri tunneperäinen lataus. Kokemukseen vaikuttavat niin tarjolla oleva tieto, yritysten tuottama palvelu, asiakaspalvelijan hymy kuin esimerkiksi toimintaympäristö, missä kokemus toteutuu.

Kaikkien tavoitteenahan on se, että vierailija saa myönteisen kokemuksen vieraillessaan Helsingissä. Lisäksi toivomme, että hän kertoo näistä upeista kokemuksistaan edelleen tutuilleen ja tuntemattomillekin sekä vierailee itse uudelleen Helsingissä. Vierailijoiden puolestamme tekemä ”markkinointi” ja mahdollinen kanta-asiakkuus ovat kannattavampia kuin jos tekisimme ne itse ja aina uudelleen.

Nyt tehty työ oli vasta lähtölaukaus Helsingin destinaatiotasoiselle vierailijakokemuksen kehittämiseksi. Seuraavaksi käynnistämme destinaatiotasaisen vierailijakokemuksen mittauksen, jonka avulla saamme selville, missä nyt olemme, sekä pystymme jatkuvan kehittämisen rinnalla käynnistämään tarvittavia, mahdollisia epäkohtia poistavia kehittämistoimenpiteitä yhteistyössä julkisten ja yksityisten toimijoiden kanssa.

Kokonaisvaltaisen ja myönteisen vierailijakokemuksen avulla lisäämme vierailijoiden tyytyväisyyttä, uskollisuutta ja suositteluhalukkuutta sekä edesautamme matkailun kestävyttä, kasvua, kannattavuutta ja vaikuttavuutta. Lisäksi myönteisen vierailijakokemuksen avulla voimme parantaa matkailun ja tapahtumien merkitystä Helsingissä tehtävissä strategisissa ja operatiivisissa kehittämistoimenpiteissä toteuttaen samalla myös Helsingin matkailun ja tapahtumien toimintaohjelman tavoitteita. Asia on siis erittäin tärkeä.

Toivonkin, että jokainen kehittää oman toimintansa vierailukokemusta systemaattisesti eteenpäin, arvioi sitä ja käynnistää tulosten perusteella tarvittavia toimenpiteitä. Lisäksi tarvitsemme panostanne Helsinki-tasaisen vierailijakokemuksen mittaamiseen ja kehittämiseen.

Nina Vesterinen

Helsingin matkailupäällikkö

1 Johdanto

Helsingin vetovoiman kehittäminen matkailu- ja vierailukohteena on tärkeää kaupungin taloudelliselle kehitykselle. Tätä edistämään on laadittu *Helsingin matkailun ja tapahtumien toimintaohjelma 2022-2026*¹, jossa yhtenä toimenpiteenä on Helsingin destinaatiotasaisen vierailijakokemuksen johtamisen toimintamallin kehittäminen. Johtamisen toimintamallilla halutaan luoda pohja sille, miten kaupunki voi pureutua vierailijakokemuksesta parantaviin toimenpiteisiin toimialat ylittävästi ja yhdessä yksityisen sektorin kanssa. Vierailijakokemuksen johtaminen nähdäänkin Helsingissä keskeisenä tekijänä matkailun ja tapahtumien edistämisessä ja kaupungin brändin rakentamisessa.

Tämä raportti sisältää konseptikuvauksen Helsingin vierailijakokemuksen johtamisen toimintamallista. Johtamismallin eri osat, kuten vierailijakokemuksen strateginen kehittämissuunnitelma, mittausmalli, kehittämisprosessi, hallintomalli ja sidosryhmäyhteistyömalli esitellään tässä raportissa. Raportti myös tarjoaa yleiskuvan kaupungin vierailijakokemukseen vaikuttavista tekijöistä ja niiden merkityksestä matkailulle, sekä esittää mallin eri toimijoiden sitouttamiseksi ja motivoimiseksi vierailijakokemuksen kehittämisen taakse. Tavoitteena on auttaa kaupunkia kehittämään vierailijakokemusta entistä paremmaksi ja siten lisäämään vierailijoiden määrää ja viipymistä kaupungissa.

Vierailijakokemuksen johtamismallin konsepti on kehitetty Helsingin matkailu ja kohdepalvelut -yksikön muodostaman ohjausryhmän ohjauksessa Digitalist Finland Oy:n toimesta asiantuntijoinaan Service Design Director Mikko Koivisto, Lead Insight Specialist Nina Urala, Senior Service Designer Tomi Tallqvist ja Senior Insight Specialist & Service Designer Lotta Nivari-Lindström. Kehittämiseen on osallistettu laajalti matkailu- ja tapahtuma-alojen sidosryhmiä ja toimijoita.

Työ alkoi marraskuussa 2022 ja valmistui huhtikuussa 2023.



1.1 Mitä tarkoitetaan vierailijakokemuksella?

Vierailijakokemus on destinaatiosta kävijälle syntyvä kokonaisvaltainen kokemus, johon vaikuttavat monet eri tekijät kuten käyntikohteet, kulttuuritarjonta, ruokakulttuuri, majoitusmahdollisuudet, liikkumisen helppous ja turvallisuus. Sen voidaan nähdä muodostuvan myös ajallisesti eri vaiheista.

Vierailijakokemus alkaa jo ennen vierailua, kun vierailija haaveilee vierailusta, suunnittelee vierailuansa, tutustuu kohteeseen ja tekee varauksia. Tärkeää on, että vierailijalle on helposti saatavilla tietoa kaupungin nähtävyyksistä, palveluista ja muista tärkeistä tiedoista, kuten esimerkiksi liikenneyhteyksistä ja tapahtumista. Tämä edesauttaa, että vierailija päättää ylipäätään vierailla kohteessa.

Vierailijakokemukseen vaikuttaa myös kohteeseen matkustaminen ja kotiinpaluu. Kohteen saavutettavuus on tässä keskiössä eli kuinka helppoa kohteeseen on matkustaa, kuinka kattavasti kohteeseen on tarjolla liikenneyhteyksiä ja mihin hintaan.

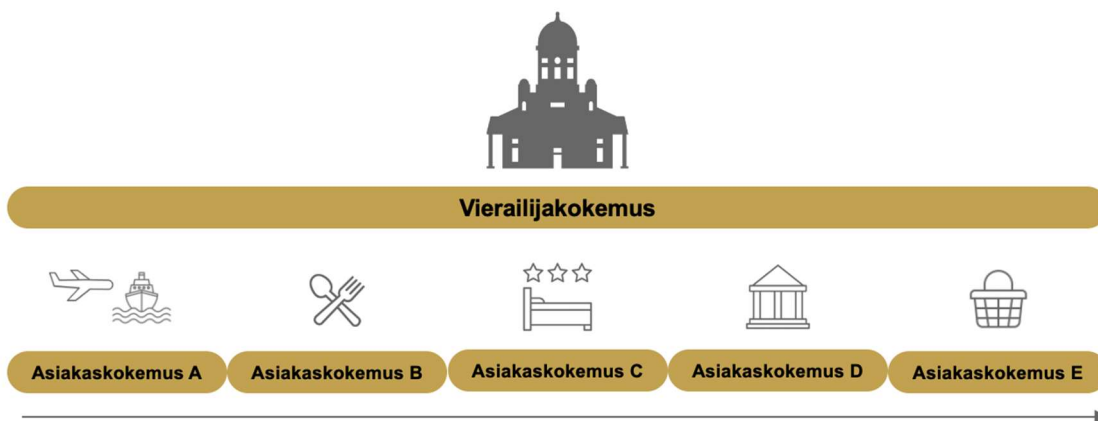
Vierailun aikainen vaihe alkaa saapumisesta kaupungin alueelle, lentoasemalle tai muihin terminaaleihin. Hyvä saavutettavuus ja selkeät opasteet auttavat vierailijaa löytämään perille helposti ja ilman turhia ongelmia. Vierailun aikana myös nähtävyyksien kiinnostavuus ja monipuolisuus sekä kokemukset esimerkiksi majoituksen, ravintoloiden, ohjelmapalveluiden, tapahtumien, kauppojen ja liikennevälineiden tarjonnasta ja laadusta, ovat tärkeä osa vierailijakokemusta.

Vaikka vierailijakokemus päättyikin vierailijan kotiinpaluuseen, on olemassa useita asioita, jotka ovat osa vierailijan kokemusta myös vierailun jälkeen. Vierailijaa tulisi rohkaista jakamaan kokemuksiaan tai antamaan arvosteluita ja suosituksia kaupungista muille vierailijoille, esimerkiksi sosiaalisessa mediassa tai matkailusivustoilla. Kaupungin olisi myös hyvä pyytää palautetta vierailusta kyselytutkimuksella ja yrittää pitää yhteys vierailijaan jälkimarkkinoinnilla uuden vierailun innostamiseksi.

On tärkeää, että kaupunki kiinnittää huomiota kaikkiin vierailun vaiheisiin ja pyrkii kehittämään palveluitaan vierailijoiden tarpeisiin pohjautuen. Kaupunki voi vaikuttaa myönteisen vierailijakokemuksen syntymiseen esimerkiksi huolehtimalla kaupungin infrastruktuurista, joukkoliikenteestä sekä kävelyteiden kunnosta ja esteettömyydestä, jotta kaupungissa on helppoa ja mukavaa liikkua. Kaupunki voi huolehtia siitä, että sen ympäristö on viihtyisä ja julkiset tilat ovat puhtaat. Kaupunki voi myös panostaa laadukkaisiin opastus- ja karttapalveluihin, edistää laadukkaan ravintola- ja hotellitarjonnan syntymistä, tarjota kiinnostavaa sisältöä omissa museoissaan ja kulttuurikohteissaan sekä edistää vierailijoita houkuttelevien tapahtumien ja festivaalien toteutumista.

Vaikka kaupunki voi tehdä paljon parantaakseen vierailijakokemusta, on myös tekijöitä, joihin sillä ei ole suoraa vaikutusvaltaa tai niihin vaikuttaminen on haasteellista. Tällaisia tekijöitä voivat olla esimerkiksi destinaation sääolosuhteet, hintataso ja maantieteellinen saavutettavuus – paikallisesta kulttuurista puhumattakaan. Myös palveluja vierailijoille tarjoavat yritykset ja organisaatiot ovat aina viime kädessä vastuullisia omista palveluistaan ja niistä syntyvistä asiakaskokemuksista sekä niiden johtamisesta.

Todettakoon vielä, että tässä raportissa vierailijakokemuksella tarkoitetaan destinaatiosta kävijälle syntyvää kokonaisvaltaista kokemusta koko sen keston osalta. Asiakaskokemuksella puolestaan tarkoitetaan yksittäisen palveluntarjoajan, kuten hotellin, asiakkaalleen tarjoamaa kokemusta.



Kuva: Vierailijakokemuksen ja asiakaskokemuksen käsitteet

1.2 Vierailijakokemuksen merkitys Helsingille

Helsinki haluaa olla houkutteleva matkailu- ja vierailukohde sekä tapahtumakaupunki, koska matkailulla ja tapahtumilla on monia positiivisia vaikutuksia Helsingin menestykseen ja elinvoimaisuuteen sekä asukkaiden hyvinvointiin. Kun vierailijat tulevat kaupunkiin, he käyttävät rahaa hotelleihin, ravintoloihin, nähtävyyksiin sekä muihin hyödykkeisiin ja palveluihin. Kasvava matkailu tuo investointeja, luo työpaikkoja ja kasvattaa verotuloja, mutta se myös elävöittää Helsinkiä ja mahdollistaa laajemman palvelutarjonnan kaupungin asukkaille.

Vierailijat tuovat mukanaan uusia näkökulmia ja ideoita sekä oppia paikallisista kulttuureista ja perinteistä. Tämä rikastaa helsinkiläisten elämää ja luo arvostusta erilaisille elämäntavoille. Kun Helsinki houkuttelee matkailijoita ja vierailijoita, se nostaa kaupungin profiilia ja lisää sen näkyvyyttä globaalilla näyttämöllä. Tämä voi auttaa houkuttelemaan kaupunkiin enemmän investointeja, osaamista ja mahdollisuuksia.

Kaupunkien on erotuttava kilpailijoista houkutellakseen vierailijoita. Jotta Helsingissä halutaan vierailla, tulee sen tarjota kiinnostavaa tekemistä, kokemista ja näkemistä, mutta myös luoda edellytykset erinomaiselle vierailijakokemukselle. Vierailijakokemus voi johtaa siihen, että vierailijat palaavat kaupunkiin uudelleen, suosittelevat sitä muille ja jopa muuttavat sinne pysyvästi.

Sijoittamalla erinomaiseen vierailijakokemukseen Helsinki voi erottua muista matkailukohteista ja lisätä vetovoimaa vierailukohteena. Ainutlaatuisen vierailijakokemuksen edellytysten tarjoaminen rakentaa Helsingille positiivista mainetta, mikä parantaa sen asemaa muiden kaupunkien joukossa sekä tekee siitä halutun paikan vierailla, asua, työskennellä ja sijoittaa.



1.3 Vierailijakokemusta tulee johtaa

Vierailijakokemusta ei voi jättää oman onnensa nojaan. Jotta Helsinki pystyy tarjoamaan mahdollisimman korkealaatuisen ja houkuttelevan vierailijakokemuksen, tulee sitä johtaa ja kehittää systemaattisesti. Vierailijakokemus syntyy monesta eri tekijästä ja monen eri toimijan yhteistyönä. Kaupungin keinot johtaa yksittäisiä palveluntarjoajia, toimijoita ja sidosryhmiä ovat rajalliset. Vierailijakokemuksen johtaminen onkin pääsääntöisesti sidosryhmien johtamista sekä innostamista ja sitouttamista yhteisten tavoitteiden taakse.

Vierailijakokemuksen johtamisella mahdollistetaan kehittämisen koordinointi ja yhteistyö eri toimijoiden kuten paikallisten yritysten, julkisen sektorin, matkailu- ja tapahtuma-alan ja muiden sidosryhmien välillä. Tämä yhteistyö edistää vierailijakokemusta, mutta samalla myös vahvistaa yhteishenkeä ja paikallisyhteisöä.

Vierailijakokemuksen johtamisen avulla:

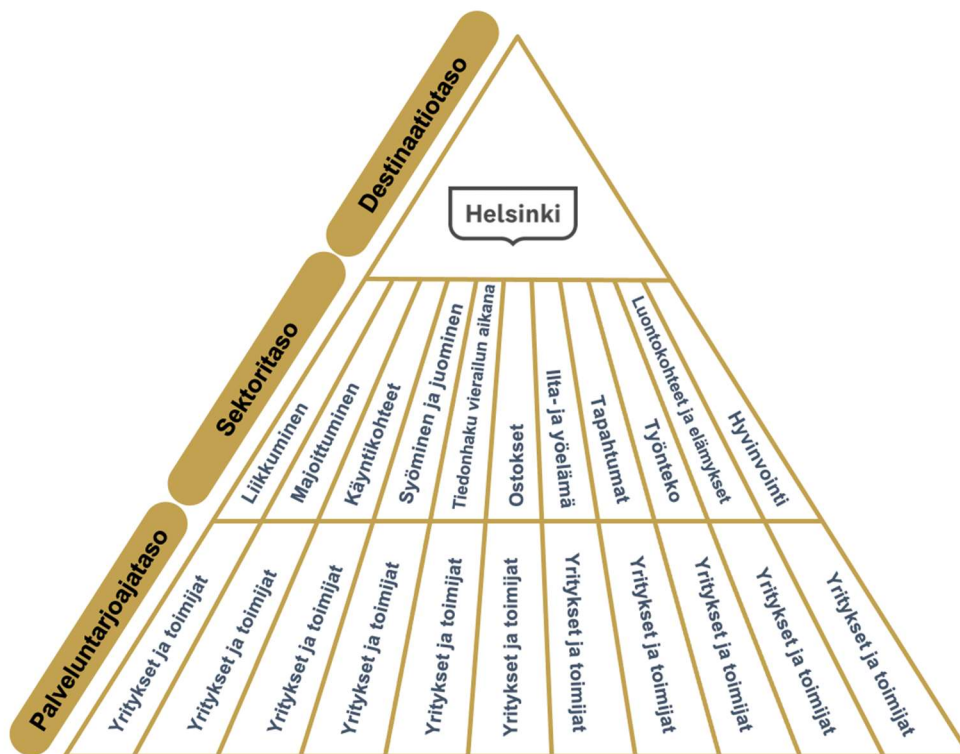
- Kirkastuu, miksi Helsinki-destinaatio on olemassa.
- Lisätään vierailijoiden tyytyväisyyttä, uskollisuutta ja suosittelemisluottamusta.
- Edesautetaan matkailuun ja tapahtumiin liittyvien organisaatioiden kasvua, kannattavuutta ja vaikuttavuutta.
- Voidaan parantaa matkailun ja tapahtumien merkitystä Helsingissä tehtävissä strategisissa ja operatiivisissa kehittämistoimenpiteissä.

Vierailijakokemuksen johtamisessa voidaan tunnistaa eri tasoja. **Destinaatiotasolla** vierailijakokemuksen johtaminen sisältää destinaation pitkän aikavälin kehittämisen kokonaisvaltaisena matkailu- ja tapahtumakohteena johdonmukaisesti kohti strategisesti valittuja tavoitteita. Tällä tasolla rakennetaan visio halutusta vierailijakokemuksesta ja johdetaan transformaatiota tätä kohden. Destinaatiotasoisella johtamisella varmistetaan destinaation pitkän tähtäimen menestys ja se, että vierailijat saavat kokonaisuutena Helsingistä myönteisen vierailijakokemuksen, kaupunki erottuu muista kaupungeista ainutlaatuisena kohteena ja houkuttelee lisää vierailijoita. Destinaatiotasoinen vierailijakokemuksen johtaminen tapahtuu Helsingin kaupungin toimesta yhteistyössä eri sidosryhmien kanssa.

Vierailunsa aikana vierailija kuluttaa eri toimialojen eli sektoreiden tuottamia palveluja ja kokemuksia. Saman alan toimijoiden muodostamia sektoreita voivat olla esimerkiksi liikennetoimijat, hotellit- ja majoitusliikkeet, ravintolat ja vähittäiskaupat.

Vierailijakokemuksen johtaminen **sektoritasolla** tarkoittaa yhteistyön koordinoitua sektorin sisällä myönteisen vierailijakokemuksen edellytysten mahdollistamiseksi sekä destinaatiotason strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi, joista on hyötyä koko alalle. Sektoritasoinen vierailijakokemuksen johtamisen vastuu on toimialojen omissa yhteistyöelimissä, mutta Helsingin kaupunki tukee johtamistyötä esimerkiksi koordinoimalla vierailijakokemuksen tavoitteiden asetantaa, mittaamista sekä kehittämiskohteiden priorisointia ja reagoitintapoja.

Vierailukokemukseen vaikuttavat myös yksittäisten palveluntarjoajien vierailijoille tarjoamat lukuisat asiakaskokemukset, joiden johtamisesta ja kehittämisestä yritykset ja eri toimijat ovat itsenäisesti vastuussa. Tätä tasoa voidaan kutsua **palveluntarjoajatasoksi**. Yksittäisten palveluntarjoajien asiakaskokemuksen johtamista ja koordinointia voidaan tukea ja ohjata destinaatio- ja sektoritasoilta käsin, mutta yksittäisten toimijoiden toimintaan ei voida juurikaan puuttua, eikä se olisi resurssien kannalta edes järkevää.



Kuva: Helsingin vierailijakokemuksen johtamisen tasot

2 Vierailijakokemuksen johtamismallin konseptoinnin prosessi

Helsingin vierailijakokemuksen johtamismallin konsepti on rakennettu Helsingin matkailu ja kohdepalvelut -yksikön, Digitalist Finland Oy:n ja sidosryhmien yhteistyönä marraskuun 2022 ja huhtikuun 2023 välisenä aikana. Digitalist fasilitoi työskentelyä ja rakensi vierailijakokemuksen johtamismallin konseptin viitekehyksen. Konseptin tarkoituksena on selittää, kuvata ja jäsentää vierailijakokemuksen johtamismallin idea ja osa-alueet pääpiirteissään. Johtamismalli tarkentuu, kun se on implementoitu ja kertyvän datan avulla voidaan tarkentaa yksityiskohtia.

Johtamismallin konseptin rakentamisen prosessi muodostui yksinkertaistettuna kolmesta päävaiheesta: 1. Lähtötilanneanalyysi, 2. Konseptointi ja 3. Raportointi. Prosessin vaiheet on kuvattu seuraavan sivun kaaviossa tarkemmin.

Prosessin etenemistä ovat rytmittäneet neljä työpajaa, joissa yhteistyössä sidosryhmien kanssa kehitettiin johtamisen mallin eri osa-alueita sekä näiden välissä ohjausryhmän tapaamiset. Työpajoihin osallistuivat seuraavat sidosryhmäorganisaatiot:

- Helsingin kaupunki, brändi ja tapahtumat -yksikkö
- Helsingin kaupunki, kaupunkiympäristön toimiala
- Helsinki Partners Oy
- Business Finland
- Helsingin Satama Oy
- Helsingin Kaupunkitilat Oy
- Helsinki City Markkinointi ry
- Helsinki Oppaat ry
- Finavia Oyj
- HSL Helsingin seudun liikenne
- VR-Yhtymä Oyj
- Finlandia-talo Oy
- Helsingin Messukeskus, Suomen Messut Oyj
- Metsähallitus, Luontopalvelut
- HAM Helsingin kaupungin taidemuseo
- Suomenlinnan hoitokunta

Osallistujien kokonaismäärä eri työpajoissa oli seuraava:

- Työpaja I: 26 hlöä
- Työpaja II: 31 hlöä
- Työpaja III: 25 hlöä
- Työpaja IV: 24 hlöä

Vierailijakokemuksen johtamismallin konseptoinnin prosessi

Vaihe 1: Lähtötilanneanalyysi

29.11.2022–6.2.2023

Tavoite:

1. Kartoittaa Helsingin kaupungin ja sidosryhmien odotukset ja toiveet vierailijakokemuksen johtamismallille
2. Määrittää vierailijapolku(-t) ja tunnistaa keskeisimmät vierailijaprofiilit
3. Selvittää vierailijakokemuksen destinaatiotason mittaamisen nykytila
4. Hämmöittää vierailijakokemuksen johtamismallin kokonaisuus
5. Tarkentaa projektisuunnitelma perustuen kerättyyn ymmärrykseen
6. Sitouttaa sidosryhmät johtamismallin taakse vahvalla osallistamisella

Menetelmät:

1. Työpöytätyö, olemassa oleviin materiaaleihin tutustuminen, benchmarkkaus
2. Sidoryhmätyöpajat: (I) 15.12.2022 ja (II) 13.1.2023
3. Kartoituskysely Helsingin tekijöille
4. Kysely, Lean Lab -alustalla
5. Haastattelut: HSL, Jarno Ekström; Suomenlinnan hoitokunta, Milla Öystilä; Helsingin Yliopisto, Tiina Kosunen
6. Haastattelut/tapaamiset: Bislenz, Kestävää nostetta - hanke, Oler, Salmiplattform
7. Analysointi, tulkinta ja profilointi
7. Visualisointi ja esityksien laadinta

Ohjaus:

1. Viikkopalaverit
2. Ohjausryhmä: 29.11.2022, 23.1.2023 ja 6.2.2023

Vaihe 2: Konseptointi

7.2.2023–28.3.2023

Tavoite:

1. Konseptoida ja määrittää Vierailijakokemuksen johtamisen malli ja sen eri osa-alueet: Vierailijakokemuksen strateginen kehittämissuunnitelma, mittausmalli, kehittämisprosessi, hallintomalli ja sidoryhmäyhteistyömalli
2. Vierailijakokemuksen kyselyn yksityiskohtainen suunnittelu ja testaus potentiaalisilla vierailijoilla
3. Sitouttaa sidoryhmät johtamismallin taakse vahvalla osallistamisella

Menetelmät:

1. Työpöytätyö, olemassa oleviin materiaaleihin tutustuminen, benchmarkkaus
2. Konseptointi
3. Sidoryhmätyöpajat: (III) 10.3.2023 ja (IV) 21.3.2023
4. Haastattelut/tapaamiset: Bislenz
5. Kyselyn kysymyspatteristojen laadinta ja testaus, käännoistyö
6. Analysointi, tulkinta ja synteesien muodostaminen
7. Visualisointi ja esityksien laadinta

Ohjaus:

1. Viikkopalaverit
2. Ohjausryhmän suunnittelukokoukset 21.2.2023 ja 2.3.2023
3. Ohjausryhmä 28.3.2023

Vaihe 3: Raportointi

28.3.2023–14.4.2023

Tavoite:

1. Johtamismallin konseptin dokumentointi ja raportin kirjoittaminen
2. Johtamismallin Powerpoint-esityksen tuottaminen
3. Sitouttaa sidoryhmät johtamismallin taakse selkeällä raportoinnilla

Menetelmät:

1. Kirjoittaminen, visualisointi

Ohjaus:

Raportin ja Powerpoint -esityksen tarkistus ja hyväksyminen Ohjausryhmän toimesta

Kuva: Vierailijakokemuksen johtamismallin konseptin rakentamisen prosessi ja sen vaiheet.

3 Vierailijakokemuksen johtamismallin osa-alueet

Helsingin vierailijakokemuksen johtamismalli on strateginen lähestymistapa, joka keskittyy kaupungin vierailijoiden kokemusten suunnitteluun, toteutukseen ja seurantaan. Tavoitteena on tarjota vierailijoille kaupungista korkeatasoinen ja miellyttävä kokemus, joka johtaa suositteluun, pidempiin vierailuihin ja kokonaan uusien vierailijoiden houkuttelemiseen.

Vierailijakokemuksen johtamismalli muodostuu seuraavista osista:



Kuva: Vierailijakokemuksen johtamismallin konseptin osa-alueet.

1. Vierailijakokemuksen strateginen kehittämissuunnitelma

Vierailijakokemuksen johtamismallin ensimmäinen osuus on strategisten tavoitteiden määrittäminen. Tämä tarkoittaa vierailijoiden tarpeiden ja odotusten selvittämistä sekä niiden huomioimista kaupungin kehittämisessä. Strategisessa kehittämissuunnitelmassa määritellään tavoitteet, toimenpiteet ja mittarit, joilla varmistetaan vierailijakokemuksen laadukkuus ja vastaavuus vierailijoiden tarpeisiin sekä erottuvuus kilpailevista destinaatioista.

2. Vierailijakokemuksen mittausmalli

Vierailijakokemuksen johtamismallissa määritetään mittarit ja seurantalogiikka, joiden avulla voidaan mitata vierailijakokemuksen laatua ja kehittämistarpeita sekä strategisen kehittämissuunnitelman toimeenpanoa ja vaikuttavuutta. Tämä mahdollistaa jatkuvan kehittämisen ja parantamisen vierailijoiden tarpeiden ja odotusten mukaisesti.

3. Vierailijakokemuksen kehittämisprosessi

Vierailijakokemuksen kehittämisprosessi kuvaa prosessin, jonka avulla kaupunki voi kehittää vierailijakokemusta jatkuvasti paremmaksi. Malli sisältää sekä proaktiivisen että reaktiivisen kehittämisen mallin.

4. Vierailijakokemuksen hallintamalli

Vierailijakokemuksen hallintamalli kuvaa kaupungin organisaation rakennetta, hierarkiaa ja vastuualueita vierailijakokemuksen johtamisessa ja kehittämisessä. Hallintamallissa on kuvattu myös yhteistyöelimet, joiden tarkoituksena on edistää yhteistyötä kaupungin ja sen ulkoisten sidosryhmien välillä. Hallintamalli auttaa selkeyttämään, kuka tai mikä taho on vastuussa mistäkin tehtävästä ja toiminnasta vierailijakokemuksen parantamiseksi. Tämä mahdollistaa tehokkaamman johtamisen ja yhteistyön sekä varmistaa, että kaikki tarvittavat osa-alueet ovat edustettuina ja huomioituina vierailijakokemuksen kehittämisessä.

5. Vierailijakokemuksen sidosryhmäyhteistyömalli

Vierailijakokemuksen johtamismalli edellyttää yhteistyötä eri sidosryhmien kuten matkailualan yritysten, kulttuuritoimijoiden ja kaupungin viranomaisten kanssa. Sidosryhmäjohtamisella varmistetaan sidosryhmien sitoutuminen yhteisten tavoitteiden taakse ja motivointi vierailijakokemuksen tavoitteelliseen kehittämiseen.

4 Vierailijakokemuksen strateginen kehittämissuunnitelma

Vierailijakokemusta ei voida johtaa ja kehittää tehokkaasti, jollei tiedetä mitä tavoitteita kohden vierailijakokemusta halutaan ohjata ja mitkä ovat kehittämisen painopistealueet. Johtamisen ei tule perustua mutu-tuntumaan tai hajanaiseen käytettävissä olevaan tietoon. Hyvä vierailijakokemuksen johtaminen pohjautuu järjestelmälliseen työskentelyyn, jonka perustana ovat toimintaa ohjaava strategia, tavoitteet ja suunnitelmat, joiden avulla voidaan saavuttaa haluttu lopputulos. Vierailijakokemuksen johtaminen vaatii ehdottomasti myös vierailijoiden tuntemusta ja heille tärkeiden kokemusten tunnistamista.

Vierailijakokemuksen strateginen kehittämissuunnitelma tarkoittaa suunnitelmaa, joka on suunnattu Helsingissä vierailevien kokemusten parantamiseen. Se pitää sisällään erilaisia toimenpiteitä ja aloitteita, joiden tavoitteena on houkuttaa vierailijoita kaupunkiin, parantaa heidän viihtyvyyttään ja kokemuksiaan sekä kannustaa heitä viettämään enemmän aikaa kaupungissa. Se myös kuvaa keinot, joilla kaupunki voi houkuttaa enemmän vierailijoita, lisätä matkailutuloa ja luoda positiivista kaupunkikuvaa. Lisäksi hyvin suunniteltu vierailijakokemuksen strateginen kehittämissuunnitelma auttaa Helsinkiä erottumaan muista matkailu- ja tapahtumakaupungeista.

Helsingin vierailijakokemuksen johtamismallin konseptointi -projektin laajuuteen ei ole kuulunut Helsingin vierailijakokemuksen strategisen kehittämissuunnitelman laadinta, vaan tässä työssä ollaan nojautunut *Helsingin matkailun ja tapahtumien toimintaohjelmaan*¹. Se on Helsingin kaupunkikonsernin toimijoiden yhteinen asiakirja matkailu- ja tapahtuma-alojen pitkäjänteisen kehittämisen tueksi vuosille 2022-2026, ja se pitää sisällään strategiset tavoitteet ja valinnat Helsingin kehittämiseksi matkailu- ja tapahtumakaupunkina.

Helsinki-brändi ja siinä määritetyt kulmakivet sekä Helsingin arvolupaus täydentävät ja syventävät toimintaohjelmassa määritettyjä tavoitteita, ja nämä yhdessä toimivat luontevana perustana Helsingin vierailijakokemuksen strategisessa johtamisessa ja kehittämisessä.

Seuraavassa kuvataan suuntaviivat, jotka toimintaohjelma ja brändi antavat Helsingin vierailijakokemuksen johtamiselle.

4.1 Matkailun ja tapahtumien toimintaohjelma ja vierailijakokemus

Vuosille 2022–2026 laadittu *Helsingin matkailun ja tapahtumien toimintaohjelma*¹ asettaa strategiset suuntaviivat Helsingin vierailijakokemuksen kehittämiseksi. Toimintaohjelman tärkein ohjaava strategia on *Helsingin kaupunkistrategia*².

Matkailun ja tapahtumien toimintaohjelmassa esitetään kolme strategista tavoitetta:

A. Helsinki on elävä ja kansainvälisesti vetovoimainen matkailu- ja tapahtumakaupunki

Helsingin matkailun kasvu syntyy ennen kaikkea kansainvälisistä vierailijoista. Elävyyteen ja vetovoimaisuuteen liittyen toimintaohjelmassa nousevat esiin vierailijakokemuksen näkökulmasta muun muassa tapahtumat ja kongressit – ympärivuotiset ja laajasti ympäri Helsinkiä levittäytyvät tapahtumat sekä kansainväliset suurtapahtumat ja kongressit. Helsinki nähdään elävänä ja sykkivänä kaupunkikulttuurin keskuksena. Kehittämiskohteina kuvataan esimerkiksi monimuotoisen ja elävän tapahtumatarjonnan syventäminen, omaleimaisen kaupunkikulttuurin, ruuan ja luonnon vetovoimatekijöiden vahvistaminen sekä saavutettavuuden, hyvien liikenneyhteyksien ja vierailijapolkujen kehittäminen. Helsinki nähdään vierailukohteena, jossa on monimuotoinen tapahtuma-, kulttuuri- ja ravintolatarjonta sekä kansainvälisessäkin vertailussa poikkeuksellisen rikas merellinen luonto ja monimuotoiset viheralueet. Helsingissä urbaani syke ja luonnonrauha kohtaavat tasapainossa. Oman lisänsä Helsingin vetovoimaan tuovat historialliset kerrostumat, historiasta kumpuavat tarinat sekä omaleimaiset kaupunginosat.

B. Helsinki on kansainvälisesti kestävyysedelläkävijä ja ratkaisija matkailu- ja tapahtuma-aloilla

Helsingin tavoitteena on olla maailman kestävin kohde. Tämä tarkoittaa tapahtumiin ja matkailuun liittyvissä palveluissa ja niiden kehittämisessä niin ympäristön kestävyys- ja hiilineutraaliuden kuin myös sosiaalisen kestävyys- ja inklusiivisuuden ja helsinkiläisten hyvinvoinnin huomiointia. Helsingin tavoitteena on olla hiilineutraali vuonna 2030, ja myös matkailu- ja tapahtuma-alojen on vastattava globaaliin ilmastokriisiin omilla toimillaan. Helsinki haluaa tehdä vastuullisten valintojen tekemisen vierailijoille helpoksi, esimerkiksi Valitse vastuullisemmin -palvelun avulla. Samalla Helsinki tavoittelee kilpailuetua matkailu- ja tapahtumakaupunkina, johon kaikki ovat tervetulleita iästä, seksuaalisesta suuntautumisesta, uskonnosta, kulttuurista tai erityistarpeista huolimatta. Myös turvallisuus on tärkeä ominaisuus, jolla halutaan erottua. Helsinki haluaa myös varmistaa kulttuurisesti kestävä matkailun kehittymisen, esimerkiksi liikaturismin sekä tapahtumien ympäristölle aiheuttamien haittojen ehkäisyn, ja näin tukea helsinkiläisten hyvinvointia ja viihtymistä kotikaupungissaan.

C. Helsinki on älykäs vierailukohde ja toimiva tapahtumakaupunki.

Toimintaohjelmassa esitetään, että matkailun ja tapahtumien kehittäminen tapahtuu kaupungin sisällä älykkäästi ja tietoon pohjautuen. Vierailijalle näkyvät innovatiiviset ja kilpailukykyä tuovat palvelut, jotka mahdollistavat sujuvan kokemuksen. Näitä palveluita kehitetään yritysten digitalisaation, innovoinnin ja kumppanuuksien kautta. Vierailijan näkökulmasta älykkyys ja toimivuus tarkoittavat käytännössä myös esimerkiksi yhden luukun periaatetta tapahtumavierailijoille, kaupungin eri alueiden hyödyntämistä tapahtumissa, riittävää hotellikapasiteettia sekä terassien ja yöelämän sopivuutta matkailijoille. Kaupunkitilaan liittyvillä päätöksillä tuetaan sujuvaa vierailijakokemusta.

4.2 Helsinki-brändi ja vierailijakokemus

Vierailijakokemuksen kehittämisessä ja tavoitteiden asetannassa on tärkeää huomioida paitsi ohjaava strategia ja toimintaohjelma, myös Helsingin tavoiteltu brändi. Brändi liitetään usein ajatuksellisesti viestintään ja markkinointiin, mutta brändi rakentuu myös todellisista teoista, kokemuksista ja kohtaamisista, ja siksi nivoutuu luontevasti myös vierailijakokemukseen.

*Helsingin brändikonseptin*³ mukaisesti Helsingin brändi huokuu omaleimaisuutta sekä elämyksiä, ja samalla se vahvistaa kaupungin palvelupuitteita sekä roolia maailmanlaajuisten ongelmien ratkaisijana. Brändikonseptin mukaan Helsinki on:

A. Vapaa

Yhdenvertaisessa kaupungissa ihmiset ja yritykset ovat tervetulleita ja luottavat toisiinsa. Täällä on vapaus elää omannäköistä elämää.

B. Urbaanin villi

Helsingissä on tilaa hengittää ja latautua: kontrastien kaupungissa urbaani syke ja kesyttämättömän luonnon rauha ovat lähellä.

C. Ihmeellinen

Helsingiläiset ja vierailijat aistivat läpi vuodenaikojen kaupungin omaperäistä, ja joskus outoakin tunnelmaa.

D. Kestävä

Vahvuutemme on periksiantamaton sitkeys luoda yhdessä vaikuttavaa ja kestävää kasvua ja ratkaisuja koko maailman hyväksi.

E. Toimiva

Rakennamme kompaktia ja fiksua kaupunkia, jossa on hyvä elää ja vierailla kun voi luottaa, että asiat toimivat luotettavasti.

Arvolupaus

Helsingin brändikonseptissa³ on määritetty myös Helsingin arvolupaus. Arvolupaus palvelee koko brändikonseptin kokoavana ilmaisuna antaen suunnan ja tavoitteen bränditekemiselle, inspiroiden ja kiteyttäen helsinkiläisen elämäntavan pintaa syvemmin sekä tarjoten syvemmän merkityksen, "purposen".

Arvolupaus kuuluu seuraavasti:

Helsingissä jokaisella on mahdollisuus mahdollisimman hyvään ja kestäväan elämään. Luonnon rauhaa ja urbaania sykettä, innostuneita ihmisiä sekä vapaus omannäköiseen arkeen ja juhlaan.

Helsinki – Hyvän elämän tekijät

- Helsingissä me rakennamme yhteistyöllä, optimistisesti ja sisukkaasti entistäkin toimivampaa kaupunkia ja kestävämpää arkea.

Onneksi on:

- vapaa ja yhdenvertainen paikka, jossa jokainen voi tavoitella omia unelmiaan ja elää omannäköistään elämää.
- ihmeellisiä ja ilahduttavia asioita, jotka kohottavat arkea ja antavat tilaa hengittää.
- urbaani, sykkivä, elämyksellinen kaupunki ja sen lomassa kukoistava luonto.

Helsinki-brändin kuvauksesta löytyy paljon yhtymäkohtia toimintaohjelmaan ja siinä esiin tuotuihin matkailun ja tapahtumien strategisiin tavoitteisiin. Toimivuus ja älykkyys tulevat selkeästi molemmissa esiin, samoin kestävä tapa toimia sekä inklusiivisuus. Helsingin vetovoimatekijänä toimintaohjelmassa esiin nostetut luonnon rauha sekä elävä ja sykkivä kaupunkikulttuuri löytyvät myös brändikuvauksesta "urbaanin villi".

Vierailijakokemusta ajatellen brändi tuo toimintaohjelmassa kuvatun varsin toiminnallisen tavoitekokemuksen päälle hieman lisää syvyyttä, elävyyttä ja emotionaalisen kokemuksen kuvausta. Yhdenvertaisuuden ja inklusiivisuuden teemoihin ja kokemuksiin väittämä "vapaus elää omannäköistä elämää" sekä maininta vapaudesta toteuttaa omia unelmia tuovat vielä as lisää syvyyttä. "Urbaani syke ja kesyttämättömän luonnon rauha" korostaa vielä hieman elävämmän Helsingin luonnetta kiehtovana vastakohtien kaupunkina. Lisäksi käsite "ihmeellinen" tuo Helsingin omaperäisyyteen lisäksi hienoisen outouden elementin, joka värittää Helsingin omaleimaisuutta, sekä tavoitteen ilahduttaa ihmisiä.

Tämän johtamisen mallin rakentaminen on tehty strategiaan tavoitteisiin eli toimintaohjelmaan nojautuen. Brändilliset elementit on tuotu mukaan seuraavassa kappaleessa esitettäviin vierailijalupauksiin ja sitä kautta johtamismallin osana esitettävään mittausmalliin siltä osin, kun ne linkittyvät selvästi toimintaohjelmassa tehtyihin nostoihin ja valintoihin.

4.3 Vierailijalupaukset

Jotta edellä kuvatut toimintaohjelmasta johdetut vierailijakokemuksen tavoitteet saadaan konkretisoitua ja vietyä käytäntöön palvelemaan vierailijakokemuksen mittaamista ja johtamista, tavoitteista on johtamismallia rakennettaessa johdettu vierailijalupaukset. Vierailijalupaukset kuvaavat sitä tavoitekokemusta, jonka Helsinki haluaa destinaatiotasolla vierailijoille tarjota. Ne kuvaavat päämääriä, joiden kehittämiseen Helsinki haluaa vierailukokemuksessa panostaa, ja joiden toteutumista mitataan. Vierailijalupaukset on tarkoitettu ohjaamaan vierailukokemuksesta vastuussa olevia tahoja yhteisen päämäärän kirkastamisessa ja kehittämisen painotusten suuntaamisessa. Niitä ei ole tarkoitus kommunikoida vierailijoille – tarkoitus on, että he kokevat lupauksen vieraillessaan Helsingissä.

Tavoitekokemus on vierailijalupauksissa muotoiltu mahdollisimman hyvin käytännön kokemuksen tasolle. Johtamista varten luodut vierailijalupaukset ovat priorisoidussa järjestyksessä seuraavat:

1. Helsinki on saavutettava vierailukohde.

Helsinkiin on helppo tulla ja kaupungissa on helppo liikkua. Vierailun aikana koettavat digitaaliset ja fyysiset tuotteet, palvelut, ympäristöt ja tapahtumat on tuotettu ja tarjottu siten, että ne ovat helposti löydettäviä ja kattavasti avoinna. Tarjontaa on mietitty jokaiselle kukkarolle sopivaksi.

2. Helsinki on elävä vierailukohde.

Helsinki tarjoaa vierailijalle kattavasti erilaisia tuotteita, palveluja, ympäristöjä, tapahtumia, aktiviteetteja sekä mahdollisuuksia toteuttaa kiinnostuksen kohteita, haluja ja toiveita. Kokemus tunnelmasta kaupungissa on aktiivinen.

3. Helsinki on omaleimainen vierailukohde.

Helsinki tarjoaa vierailijalle kokemuksen luonnon rauhasta ja urbaanista sykkeestä, innostuneista ihmisistä sekä vapaudesta omannäköiselle vierailulle eli omaleimaisen Helsingin. Helsinki tarjoaa pääkaupungin version suomalaisesta kulttuurista.

4. Helsinki on toimiva vierailukohde.

Vierailun aikana koettavat digitaaliset ja fyysiset tuotteet, palvelut, ympäristöt ja tapahtumat on tuotettu siten, että ne ovat helppokäyttöisiä, ymmärrettäviä, intuitiivisia ja älykkäitä. Liikennejärjestelmä toimii luotettavasti ja palvelee kaikkia kaupungissa liikkuvia.

5. Helsinki on vastuullinen vierailukohde.

Vierailun aikana koettavat digitaaliset ja fyysiset tuotteet, palvelut, ympäristöt, tapahtumat on tuotettu ekologinen, sosiokulttuurinen ja taloudellinen kestävyys huomioiden.

6. Helsinki on turvallinen vierailukohde.

Vierailun aikana koettavat digitaaliset ja fyysiset tuotteet, palvelut, tapahtumat ja toimintaympäristö on tuotettu siten, että ne eivät aiheuta vaaroja ja uhkia, ja myös luovat psykologisen turvallisuuden tunteen. Helsingissä yleinen turvallisuuden tunne on hyvä.

7. Helsinki on inklusiivinen vierailukohde.

Vierailun aikana koettavat digitaaliset ja fyysiset tuotteet, palvelut, ympäristöt ja tapahtumat on tuotettu siten, että erilaisista taustoista tulevat yksilöt ja ryhmät kokevat olevansa kulttuurisesti ja sosiaalisesti hyväksytyjä ja tervetulleita.

8. Helsinki on esteetön vierailukohde.

Vierailun aikana koettavat digitaaliset ja fyysiset tuotteet, palvelut, ympäristöt ja tapahtumat ovat esteettömiä. Eli ne ovat suunnittelu sellaisiksi, että kaikki ihmiset voivat käyttää niitä mahdollisimman laajasti ja yhtäläisesti.

Kaikki tapahtuma- ja matkailualan toimijat ja sidosryhmät voivat hyödyntää näitä vierailijalupauksia oman toimintansa kehittämisessä, ja näin kaikki yhdessä voivat rakentaa yhtenäistä, tavoiteltua Helsingin destinaatiotason vierailijakokemusta.

Vierailijalupaukset on tarkoitettu pitkäjänteisen kehittämisen tueksi, ja kehittämisen tulos näkyy usein vasta pidemmällä aikajänteellä. Tämän vuoksi vierailijalupaukset on rakennettu luonteeltaan melko pysyviksi. Kuitenkin joidenkin vuosien aikajänteellä strategian päivittyessä ja painopisteiden muuttuessa myös vierailijalupausten sisältöä ja muotoilua tulee voida tarkistaa siten, että vierailijalupaukset heijastavat kyseisellä hetkellä asetettuja prioriteetteja Helsingin vierailijakokemuksessa ja sen kehittämisessä ja auttavat näin johtamaan kokemusta tavoiteltuun suuntaan.

5 Vierailijakokemuksen mittausmalli

“Asiakaskokemuksen johtaminen edellyttää kurinalaista ja ennen kaikkea harkittua sellaisten mittarien asettamista, joiden avulla saadaan asiakaskokemusta koskevaa relevanttia informaatiota päätöksenteon pohjaksi. Mittareiden avulla osoitetaan organisaatiolle, mikä on merkityksellistä. Uuden strategian mukaisesti asetettavat mittarit ovat viesti organisaatiolle siitä, mitä tulevalla strategiakaudella pidetään tärkeänä.” (Saarijärvi & Puustinen 2020⁴.)

Yllä olevassa lainauksessa Saarijärvi & Puustinen kuvaavat mittaamisen roolia asiakaskokemuksen johtamisessa. Kuten asiakaskokemusta, myös destinaation vierailijakokemusta on vaikea johtaa ilman relevanttia dataa ja tarkoituksenmukaisia mittareita, jotka on nivottu strategiaan tavoitteisiin ja antavat suuntaa vierailijakokemuksen johtamiselle ja kehittämiselle.

Tiedolla johtaminen on nostettu tärkeäksi kulmakiveksi Helsingin matkailun kehittämisessä. *Helsingin matkailuyksikön tiedolla johtamisen loppuraportissa (2022)*⁵ tiedolla johtamisen rooli ja merkitys matkailuelinkeinon kehittämisessä tiivistyvät visiossa ja missiossa:

Visio

Helsingin matkailua halutaan johtaa helposti hyödynnettävän tiedon perusteella.

Missio

Helsingin matkailun johtamisessa halutaan hyödyntää monipuolista ja ajantasaista dataa, jonka perusteella voidaan seurata ja ohjata strategian toteutumista. Data on kerätty yhteen järjestelmäkokonaisuuteen, josta se on laajasti eri yksiköiden hyödynnettävissä ja sitä jaetaan myös muiden matkailualueiden, yritysten ja sidosryhmien kanssa. Samalla tiedolla johtamisen menetelmiä ja välineitä kehitetään aktiivisesti yhteistyössä sidosryhmien kanssa, jotta valmius tulevaisuuden uusiin askeliin, kuten tekoälyn hyödyntämiseen olisi optimaalinen.

Jotta Helsingin vierailijakokemusta voidaan johtaa määrätietoisesti ja systemaattisesti tiedon avulla, tämän työn yhteydessä on luotu mittausmalli, joka määrittää vierailijakokemuksen johtamiselle keskeiset mittarit. Näiden avulla voidaan mitata ja seurata vierailijakokemuksen laatua, vierailijakokemuksen vaikutuksia vierailijoiden käyttäytymiseen, kehittämistarpeita sekä strategisen kehittämissuunnitelman toimeenpanoa ja vaikuttavuutta vierailijoiden aitoon kokemukseen perustuen.

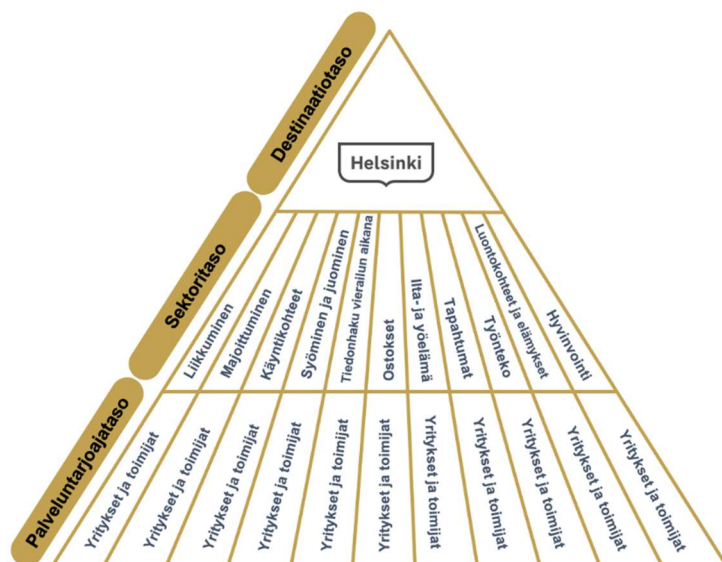
Koska johdettavana asiana on nimenomaan vierailijan kokemus, perustuu kehitetty mittaristo vahvasti vierailijoiden subjektiivisen kokemuksen ymmärtämiseen. Toisin sanoen mittaristo tuottaa dataa, joka vastaa mm. seuraaviin pääkysymyksiin: *“Millaisena vierailukohteena vierailija pitävät Helsinkiä omiin kokemuksiin perustuen?”* ja *“Miten Helsingin vierailijalupaukset toteutuvat vierailijoiden omiin kokemuksiin perustuen?”*.

Jotta pääsemme kiinni vierailijoiden omiin Helsinki-kokemuksiin, data kerätään kyselynä. Kysely toteutetaan digitaalisia työkaluja hyödyntäen Helsingissä paraikaa tai lähiaikoina vierailleiden keskuudessa jatkuvana tiedonkeruuna. Kertyvä data kootaan tietopankkiin, raportoidaan ja jaetaan selkeinä dashboard-näkyminä.

Seuraavaksi mittariston rakenne ja kunkin osan tarkoitus kuvataan yksityiskohtaisemmin osana johtamismallia.

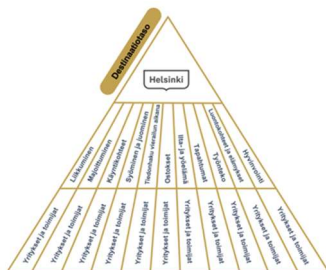
5.1 Mittausmalli johtamisen eri tasoilla

Tässä työssä kehitetty Helsingin vierailijakokemuksen mittausmalli kattaa vierailijakokemuksen johtamisen kaksi ylintä tasoa, destinaatiotason ja sektoritason (ks. kuva alla). Palveluntarjoajatasolla yksittäiset palveluntarjoajat vastaavat oman asiakaskokemuksensa mittaamisesta itsenäisesti, joten tämä taso ei sisälly tässä työssä kehitettyyn mittausmalliin.



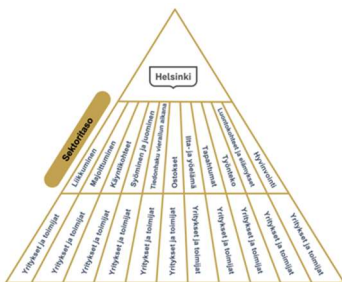
Kuva: Vierailijakokemuksen mittaamisen tasot

Destinaatiotaso



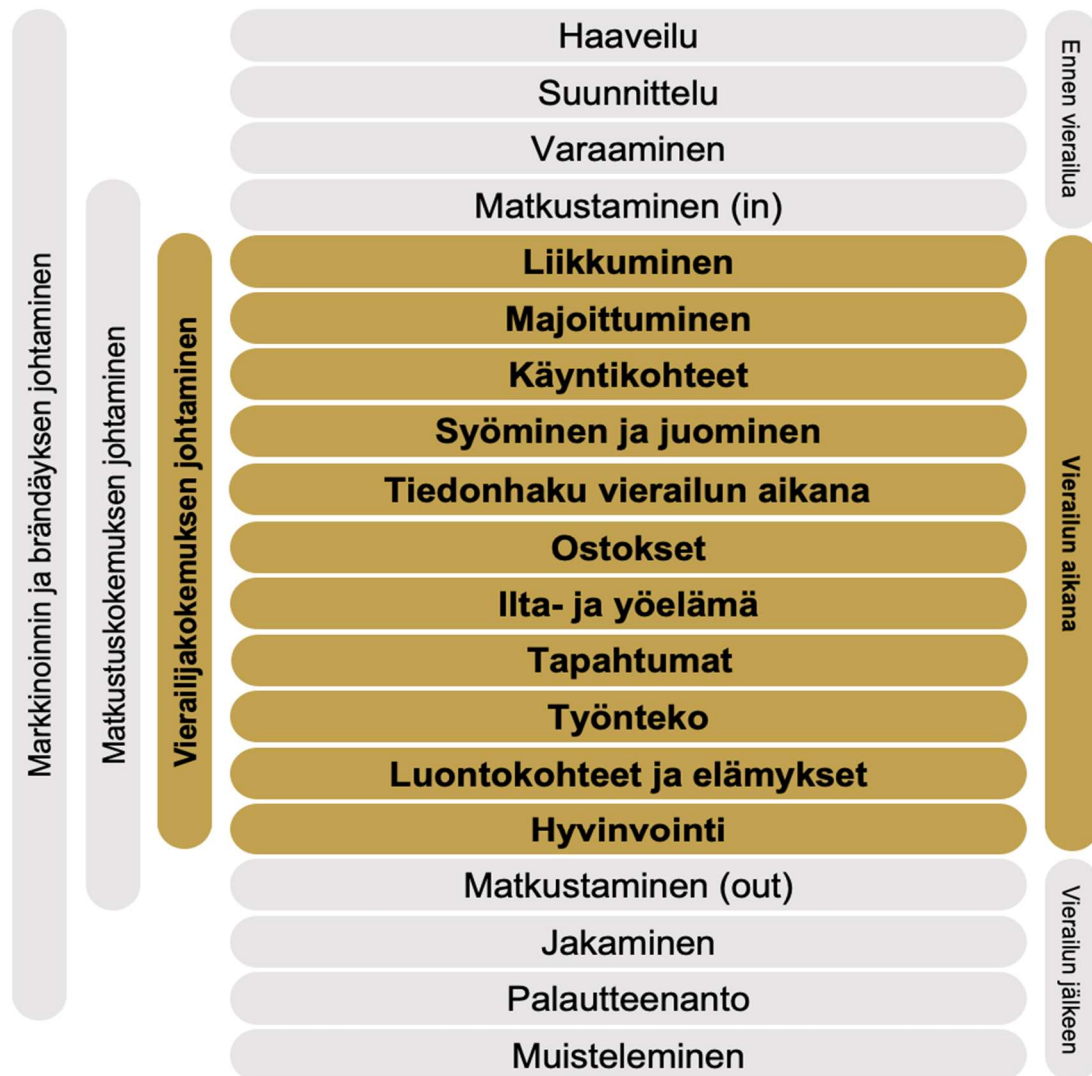
Ylimmällä tasolla ovat Helsinki-tason eli destinaatiotason vierailijakokemus, data ja mittarit. Tällä tasolla mittarit kertovat, millaisena vierailukohteena Helsinkiä yleisellä tasolla pidetään – esimerkiksi onko Helsinki vierailukohteena turvallinen, esteetön tai omaleimainen, suositellaanko Helsinkiä vierailukohteena ja kuinka mielellään Helsinkiin palataan. Mittarien seuranta pidemmällä aikavälillä kertoo, miten kokemus Helsingistä vierailukohteena on kokonaistasolla kehittynyt. Destinaatiotason data palvelee vierailijakokemuksen kokonaistason johtamista kertoen, miten Helsinki kokonaisuudessaan kehittyy vierailijakokemuksen ja vierailijalupausten osalta.

Sektoritaso



Keskimmaiseltä tasolta löytyvät sektorit ja niihin liittyvä data. Sektoritason mittarit kertovat, miten vierailijalupaukset ja -kokemus täyttyvät vierailijoilla tietyillä sektoreilla Helsingissä, esimerkiksi ravintoloissa ja kahviloissa, tapahtumissa, kaupungissa liikkumisessa, kulttuurikohteissa, ostosten tekemisessä ja Helsingin yöelämässä, sekä miten kokemus kunkin sektorin sisällä kehittyy. Sektoritason vierailijakokemusdata palvelee kaupungin tasolla vierailijakokemuksen johtamista syventämällä destinaatiotason dataa. Sektoritason mittausta palvelee myös sidosryhmiä eri toimialoilla eli sektoreilla (esim. tapahtumatoimiala) kertomalla, millä tasolla sektorin vierailijakokemus on ja miten se kehittyy. Avoimen palautteen avulla voidaan tunnistaa sektorikohtaisia kehityskohteita, kipupisteitä ja vierailijoille tärkeitä vierailijalupausten toteutumiseen liittyviä teemoja.

Mittausmalliin valitut sektorit perustuvat vierailijapolkuun, joka ei ole kronologinen ajallinen jatkumo tai maantieteellinen liikuttava polku vaan ikään kuin kokemuspolku, joka on pilkottu eri sektoreihin tai toimialoihin. Sektorit ovat vierailun aikana käytettäviä palveluita, toimintoja tai koettavia asioita, joista vierailijakokemus muodostuu.



Kuva: Vierailijapolun vaiheet ja sektorit mittausmallissa

Kokonaisuudessaan vierailijapolku voidaan jakaa vaiheisiin: "Ennen vierailua", "Vierailun aikana" ja "Vierailun jälkeen". Tässä työssä kehitetyssä mittausmallissa keskitytään pääasiassa vierailijapolun "Vierailun aikana" -osioon, joka on keskeisin osa vierailijakokemuksen johtamista. "Ennen vierailua" ja "Vierailun jälkeen" -osiot on jätetty tämän mittausmallin ulkopuolelle tai niitä on katettu vain kevyesti (ks. 5.3.1, Kyselyn sisältö), koska näitä vaiheita ei voi mitata samalla mittaristolla, joka "Vierailun aikana" -vaiheen mittaamiseen on kehitetty.

On hyvä huomata, että Helsingin kaupungin brändi ja tapahtumat -yksikkö ja Helsinki Partners mittaavat “Ennen vierailua” - ja “Vierailun jälkeen” -vaiheita jo tällä hetkellä kattavasti seuraavin keinoin:

- MyHelsinki -sivuston käyttäjätyytyväisyyden NPS (net promoter score) -mittaus kerran vuodessa. Tutkimus mittaa käyttäjien tyytyväisyyttä sekä käytettävyyden, että sisällön osalta.
- Business of Cities -mielikuvatutkimus. Tutkimus suunniteltu tehtäväksi joka toinen vuosi. Tutkimus mittaa useasta lähteistä kerättyjen indikaattorien avulla (mm. media-analyysi, SOME analyysi, asiantuntija-arviointi, rankingit) Helsingin maineen ja mielikuvan kehitystä suhteessa valittuihin vertailukaupunkeihin.
- Market Pulse- tunnettuuden ja mielikuvan kehityksen mittaristo. Tutkimus seuraa puolivuositain Helsingin tunnettuuden ja mielikuvan kehitystä valituilla avainmarkkinoilla (UK, Saksa, USA). Tutkimus indikoi Helsingin yleistä tunnettuutta, sentimenttiä (positiivinen, negatiivinen, neutraali) sekä kuluttajien kiinnostusta i) vierailuun ii) työskennellä iii) tehdä liiketoimintaa Helsingissä.
- Helsingin tunnettuuden vierailijatutkimus (Ipsos). Tavoitteena on teettää tutkimus 2-4 vuoden välein. Tutkimus analysoi laajemmin Helsingin tunnettuutta ja mielikuvaa erityisesti vierailijakohderyhmissä. Tutkimuksessa verrataan Helsinkiä valittuihin kilpailijakaupunkeihin (6-8 kaupunkia), valituilla kohdemarkkinoilla (6-8).

Vierailijakokemuksen mittaussmallia voidaan mahdollisuuksien mukaan myöhemmin jatkokehittää ja laajentaa kattamaan perusteellisemmin myös “Ennen vierailua”- ja “Vierailun jälkeen” -osioita, jos se nähdään tarpeellisenä.

Mittaussmallissa mitattavia “Vierailun aikana” -vaiheen sektoreita ovat:

Liikkuminen

Liikkuminen Helsingin sisällä, esim. julkisilla kulkuvälineillä, taksilla, kävellen, pyöräillen, sähköpotkulaudoilla tai autolla. Parkkipaikkojen löytäminen. Saavuttaessa liikkuminen lentoasemalta, satamasta, rautatieasemalta, linja-autoasemalta kohteeseen ja päinvastoin kohteista lähdettäessä. Lippujen ostaminen.

Majoittuminen

Majoittuminen Helsingissä, esim. hotellissa, hostellissa, Airbnb:ssä tai leirintäalueella.

Käyntikohteet

Nähtävyyksissä vierailu, esim. Sibelius-monumentti, Suomenlinna, Tuomiokirkko, Kauppatori tai Oodi. Huvittelu, esim. huvipuistossa, eläintarhassa, sirkuksessa tai pakohuoneissa. Helsingin kulttuuritarjonnasta nauttiminen, esim. museot, teatterit, konsertit, ooppera ja tanssi.

Syöminen ja juominen

Syöminen ja juominen Helsingissä, esim. ravintoloissa ja kahviloissa, ruoan tilauspalvelut ja ruokakaupat.

Tiedonhaku vierailun aikana

Tiedonhaku, esim. Helsingin matkailuneuvonnasta, myhelsinki.fi-verkkosivuilta tai kohteiden tai palveluntarjoajien verkkosivuilta.

Ostokset

Ostoksien tekeminen Helsingissä, esim. tavarataloissa, ostoskeskuksissa, toreilla, erikoisliikkeissä, matkamuistomyymälöissä ja kirpputoreilla.

Ilta- ja yöelämä

Helsingin yöelämän tarjonnasta nauttiminen, esim. yökerhoissa, baareissa, pubeissa ja klubeilla.

Tapahtumat

Osallistuminen Helsingissä järjestettävään tapahtumaan.

Työnteko

Osallistuminen työtehtävissä Helsingissä kokouksiin, konferensseihin, seminaareihin ja messuille.

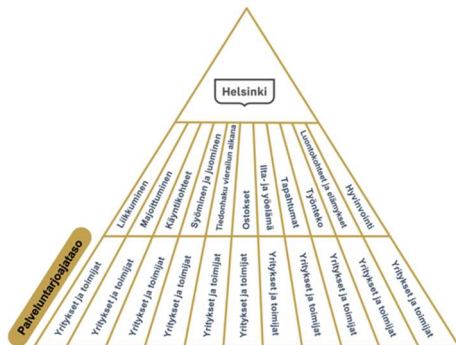
Luontokohteet ja -elämykset

Helsingin luontokohteista, puistoista, metsistä, merestä ja saaristosta nauttiminen, kuten Seurasaari, Pihlajasaari, Lonna, Vallisaari ja Keskuspuisto, omatoimisesti tai opastetusti.

Hyvinvointi

Hyvinvoinnista huolehtiminen, esim. liikunta-, sauna-, kylpylä- tai spa-elämykset.

Palveluntarjoajataso



Pyramidin alimmalla tasolla kerätään ja hyödynnetään palveluntarjoajadataa. Palveluntarjoajatason mittarit kertovat, millä tasolla yksittäisen palveluntarjoajan (esim. tietty hotelli tai hotelliketju) asiakaskokemus on ja miten kokemus kehittyy. Nämä mittarit palvelevat pääasiassa kyseisiä yksittäisiä palveluntarjoajia ja näiden palvelujen kehittämistä ja ovat siten palveluntarjoajien hallinnassa ja omistamia.

Tässä projektissa tehdyssä selvityksessä ilmeni, että destinaatiotason dataa ei juurikaan kerätty yksittäisten palveluntarjoajien omissa kyselyissä, vaan datan keruu keskittyi palveluntarjoajan oman toiminnan (asiakastytyvyyden) mittaamiseen. Yksittäisten palveluntarjoajien omasta toiminnastaan keräämää dataa ja tuloksia jakamalla voidaan toki myös kumuloida ymmärrystä ja tehdä yhteisiä sektoritason johtopäätöksiä, mutta tämä edellyttää yhtenäisten mittareiden ja mittaustapojen käyttöä läpi toimijoiden, koordinoitua datan tietopankittamista, analyysia sekä läpinäkyvän ja systemaattisen yhteistyömallin rakentamista toimijoiden välille. Palveluntarjoajataso ei sisällä tässä työssä kehitettyyn mittausmalliin, mutta tältä tasolta kerätty data voi jatkossa olla osa taustoittavaa mittaristoa (ks. 5.2, Taustoittavat mittarit). Tämän toteutuminen edellyttää hyvää ja läpinäkyvää sidosryhmäyhteistyötä (ks. luku 8).

5.2 Erityyppiset mittarit johtamisen tukena

Kehitettyssä vierailijakokemuksen mittausmallissa kulmakivenä ovat Helsingin kaupungin vierailijalupaukset, jotka on luotu osana johtamismallin rakentamista, pohjautuen *Helsingin matkailun ja tapahtumien toimintaohjelmaan*¹ (eli vierailijakokemuksen strategiseen kehittämissuunnitelmaan).

Mittaristojen keskeisimpänä tavoitteena on tuottaa ymmärrystä ja dataa johtamisen tavoitteiden onnistumisesta ja haasteista. Tällaisia mittareita kutsutaan **tulosmittareiksi** ja ne ovat tässä työssä kehitetyn mittausmalliin tärkein osa.

Tulosmittarit

Tulosmittareilla mitaroidaan toiminnalla (ja kehittämisellä) aikaansaattua muutosta, suuntaa ja sen laajuutta suhteessa asetettuihin tavoitteisiin. Helsingin vierailijakokemuksen tapauksessa tulosmittareina toimivat vierailijan kokemusta

kuvaavat mittarit; vierailijakokemuksen toteutuminen (vierailijalupaukset), suosittelu (NPS), kokonaistyytyväisyys Helsinkiin vierailukohteena sekä halukkuus tulla Helsinkiin uudelleen (lojaliteetti).

Vierailijakokemuksen mittausmallissa edellä kuvattujen tulostittareiden rinnalle voidaan ottaa myös muita tukevia mittareita, mutta niihin ei olla paneuduttu tässä työssä tarkemmin. Erilaisia mittareita on ansiokkaasti kuvattu *Helsingin matkailuyksikön tiedolla johtamisen vaatimusmäärittelyssä (2022)*⁵.

Mittareita voivat olla esimerkiksi

Toimintaa ja johtamista seuraavat mittarit

Näiden avulla voidaan selvittää, onko vierailijakokemuksen johtamista toteutettu aiotulla tavalla ja laadukkaasti. Nämä voivat todentaa esimerkiksi vierailijakokemuksen edistämiseksi tehdyn toiminnan määrää (esim. toteutetut kehityshankkeet, tehtyjen poliittisten päätöksenteon aloitteiden määrä) tai kehittämiseen osallistettujen määrää tai käytettyjä resursseja (€).

Taustoittavat mittarit

Lisäksi mittausmalliin voidaan liittää jo olemassa olevaa kolmannen osapuolen dataa. Mittaristo ei siis rajoitu pelkästään tässä työssä konseptoidun mittausmallin tuottamaan kyselydataan, vaan sitä tulee rikastaa myös muulla datalla.

Taustoittavia mittareita voi olla lukematon määrä. Ne voivat ovat mittareita, joita on kytketty eri palveluntarjoajien omien operatiivisten prosessien mittaamiseen (ns. prosessimittarit) tai se on muutoin tilastoitua dataa ilmiöistä (esim. sää). Niitä tulkitsemalla voidaan selvittää syitä varsinaisten tulostittarien lukemiin ja niiden vaihteluun. Esimerkiksi jos liikumisen sektorissa turvallisuuden osalta saadaan negatiivisia arvosanoja, voidaan syitä tähän valottaa tutkimalla taustoittavia mittareita kuten tilastoja vierailijoille tapahtuneista onnettomuuksista ja väkivallanteoista tai säästä ja vuodenaikaa (liukastumiset). Taustoittavia mittareita voidaan kytkeä osaksi Vierailijakokemuksen mittausmallia kiinteästi tai niitä voidaan ottaa esiin ja tutkia tapauskohtaisesti, kun halutaan ymmärtää mahdollisia syitä jonkin ilmiön takana.

5.3 Mittauksen toteutustapa

Vierailijakokemuksen mittaamiseen kehitetyt tulostittarit mittaavat vierailijakokemusta destinaatio- ja sektoritasoilla. Mittaaminen tapahtuu käytännössä sitä varten luodolla kyselyllä, joka esitellään seuraavassa tarkemmin.

5.3.1 Kyselyn sisältö

Kysely mittaa destinaatio- ja sektoritason vierailijakokemusta. Kysely koostuu kolmesta osasta: I) vierailijoiden taustatiedoista, II) destinaatiotason tulostittareista, sekä III)

sektoritason tulostuloksista. Lisäksi sektoritasolla on mahdollista antaa avointa palautetta vierailijakokemuksen toteutumisesta.

Vierailijalupaukset on operationalisoitu, eli vierailijalupausten teemoista on johdettu mitattavat ja ymmärrettävät väittämät, jotka tuovat lupauksen vierailijan kielelle ja lähelle hänen kokemustaan. Katso kuva alla:

Vierailijalupaus	Kyselyn (destinaatiotason) väittämä
Helsinki on elävä vierailukohde.	<i>"Mielestäni Helsinki on eloisa kaupunki."</i>
Helsinki on omaleimainen vierailukohde.	<i>"Mielestäni Helsinki on kiehtova ja omaleimainen."</i>
Helsinki on saavutettava vierailukohde.	<i>"Minun on helppo ja vaivatonta tulla Helsinkiin."</i>
Helsinki on toimiva vierailukohde.	<i>"Helsingissä vieraillessani kaikki toimii sujuvasti."</i>
Helsinki on esteetön vierailukohde	<i>"Mielestäni Helsinki on esteetön kaupunki (esimerkiksi rakennukset ja nähtävyydet ovat fyysisesti esteettömiä kaikille)"</i>
Helsinki on vastuullinen vierailukohde.	<i>"Mielestäni Helsingissä kannetaan vastuu ympäristön ja ihmisten hyvinvoinnista."</i>
Helsinki on inklusiivinen vierailukohde.	<i>"Mielestäni Helsinki on avoin ja suvaitsevainen kaikenlaisille ihmisille."</i>
Helsinki on turvallinen vierailukohde.	<i>"Mielestäni Helsinki on turvallinen vierailukohde."</i>

Kuva: Destinaatiotason vierailijalupauksista johdetut väittämät

Samaa periaatetta on sovellettu paitsi vierailijakokemuksen mittaamiseen destinaatiotasolla, myös sektoritasoisen vierailijakokemuksen kartoittamiseen.

Kyselyn sisältö on kuvattu tiivistetysti alla.

I) TAUSTATIEDOT

- Asuinpaikka (Jos Helsinki → lopetus)
- Onko vierailut / vierailleet parhaillaan Helsingissä
- (jos ei vierailut viime. 6 kk aikana → lopetus)
- Maa, jossa asuu vakituisesti (jos ei Suomi)
- Ikä
- Sukupuoli

I) TIEDOT VIERAILUSTA (tämänhetkisestä/viimeisimmästä)

- Kenen kanssa vieraili
- Kuinka monta kertaa oli käynyt aiemmin
- Kuinka monta vuorokautta viipyi
- Oliko henkilökohtainen vai työmatka
- Matkan tarkoitus (erikseen työ ja vapaa-aika)
- Jos työ: yhdistikö vapaa-ajanmatkailua
- Mitä palveluita/toimintoja käytti

- Tiettyjen asioiden tärkeys matkalla (segmentointia varten)

II) TIEDONHAKU

- Kuinka helppoa oli löytää tietoa ennen matkaa
- Kuinka helppoa oli löytää tietoa matkan aikana

II) HELSINKI VIERAILUKOHTEENA (destinaatiotaso)

- Kokonaistyytyväisyys
- Halukkuus tulla uudestaan
- Suosittelemus
- Väittämät (vierailijalupauksista johdetut)

III) SEKTORI-/TOIMIALAKOHTAISET KOKEMUKSET (sektoritaso)

- 2 arvottua osiota per vastaaja niistä, joita käyttänyt ko. vierailulla; esim. liikkuminen, ravintolat ja kahvilat, kulttuuri ja nähtävyydet, ilta- ja yöelämä
- Kokonaistyytyväisyys ko. palveluun tai toimintoon Helsingissä
- Väittämät (vierailijalupauksista johdetut)
- Avoin kysymys: miten Helsinki voisi olla vielä parempi? (muotoiltu erikseen joka sektoriin/toimialaan)

Kyselyn sisältö ja vastaamisen vaivattomuus ovat olleet ensisijaisia suunnittelun ajureita. Koska kyselyyn todennäköisesti tullaan vastaamaan hyvinkin erilaisissa kohtaamispaikoissa ja mobiililaitteilla, kyselyn sisältö on suunniteltu siten, että siihen on mahdollisimman helppoa ja nopeaa vastata. Kyselyn kysymykset ja vastausvaihtoehdot on haluttu muotoilla mahdollisimman selkeiksi ja vastaajille relevanteiksi, ja ne on myös testattu potentiaalisilla vastaajilla.

Rajaukset: Mittausmalli keskittyy pääsääntöisesti vierailun aikaisen kokemuksen mittaamiseen vierailijalupausten täyttymisen osalta. "Ennen vierailua" -vaihetta mitataan kysymällä 'Kuinka helppoa Helsingistä oli etsiä tietoa vierailukohteena ja suunnitella matkaa etukäteen'. Myöhemmässä vaiheessa mittausmalliin voidaan mahdollisesti lisätä mittareita kattamaan laajemmin myös "Ennen vierailua" ja "Vierailun jälkeen" -vaiheet, mutta näin toimittaessa on varottava kyselyn pituuden ja vastaamisajan liiallista kasvattamista.

Kyselyn testaaminen: Kyselyn toimivuus sisällön osalta on testattu pilottialustalla (LeanLab) sekä sidosryhmillä työpaja 3:ssa (10.3.) että yli 10 vastaajalla sekä suomeksi että englanniksi.

Ensimmäinen versio kyselystä testattiin sidosryhmillä työpaja 3:ssa 10.3.-23.2023. Tämän jälkeen kyselyyn tehtiin muutoksia saadun palautteen jälkeen ja kyselyä testattiin uudelleen joukolla potentiaalisia vastaajia. Vastaajat oli rekrytoitu etukäteen ja kyselyyn vastasi 13 vastaajaa. He olivat eri ikäisiä naisia ja miehiä, jotka olivat vierailleet Helsingissä lähiaikoina, tai vierailivat siellä parhaillaan. He edustivat eri

kansalaisuuksia ja sekä asuivat eri puolilla maailmaa (Suomi Helsingin ulkopuolella, Pohjois-Amerikka, Aasia, Ruotsi, Norja ja Afrikka).

Pääsääntöisesti palaute kyselyyn ja sen sisältöön oli myönteistä: selkeyttä kiiteltiin, ja kyselyn pituus todettiin sopivaksi (tosin yhtään pidentämisen varaa ei ole ilman, että pituus venyy vastaajalle turhauttavaksi). Testauksen perusteella kyselyyn tehtiin pienimuotoista viimeistelyä.

5.3.2 Kyselyn toteutus ja jakelu

Kyselyn tekninen toteutus: Kyselyn tekninen toteutus ja jakelu on mahdollista toteuttaa alustalla, joka mahdollistaa datan keruun (kyselytyökalu), datamallin ja tietopankin rakentamisen, datan analysoinnin sekä dashboard-näkymät. Johtamismallin rakentamisen aikana tehdyissä kartoituksissa potentiaalisesti alustaksi tunnistettiin jo Helsingin yhteistyökumppanina toimiva BisLenz, eikä tarkemmissa tarkasteluissa tullut esiin asioita, jotka estäisivät etenemisen tämän alustan kanssa.

Kyselyn tekninen toteutus BisLenzin alustalle edellyttää kuitenkin joidenkin muokkausten tekemistä BisLenzin ohjelmistoon:

- Mahdollisuus screenata vastaajia pois, jos eivät sovi kriteereihin (esim. jos ovat helsinkiläisiä).
- Mahdollisuus rakentaa kysymysten ja väittämien välille ehtoja (esim. jos vastaa "en osaa sanoa" destinaatiotason esteettömyysväittämässä, sektoriosiossa jätetään kaikki esteettömyysväittämät pois).
- Mahdollisuus esittää tiettyjen kysymysten vastausvaihtoehdot satunnaisessa järjestyksessä.
- Mahdollisuus arvontaan itselle relevanteista vierailijapolun vaiheista.

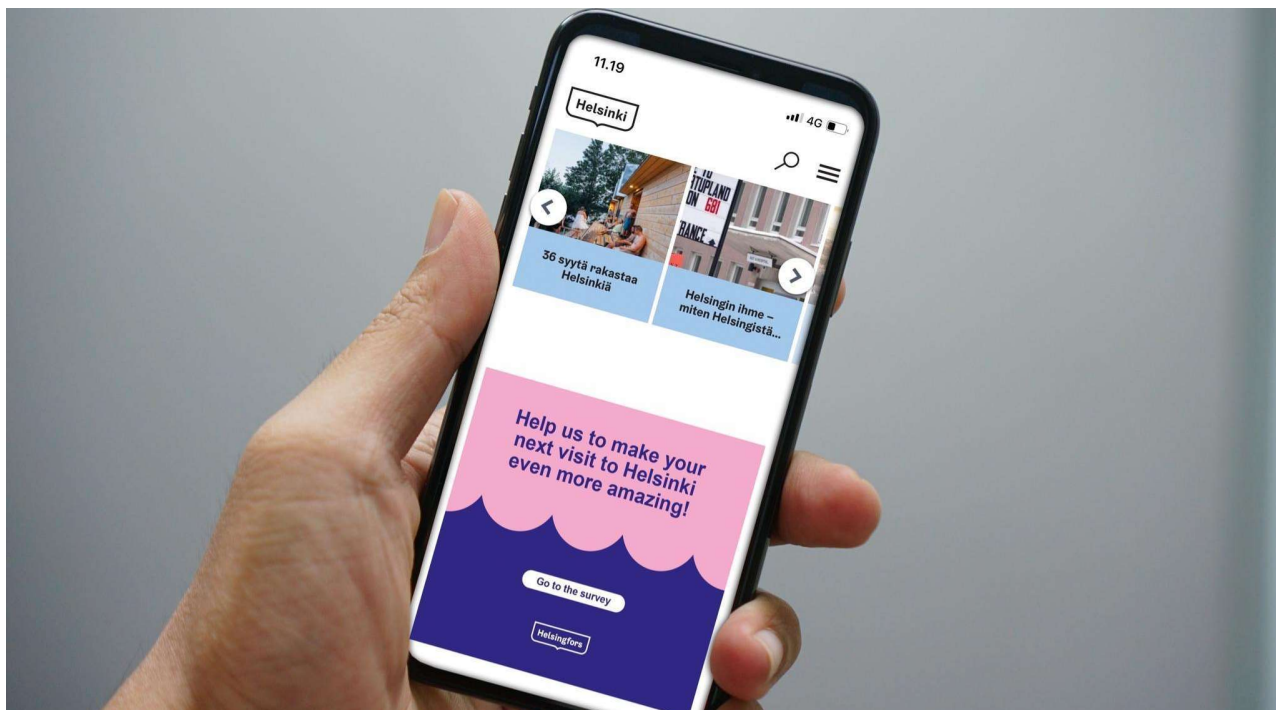
BisLenz-alusta mahdollistaa eri kieliversiot kyselystä. Kyselyyn on mahdollista tehdä suorat linkit erikielisiin versioihin tai kielivalinta voi olla kyselyn alussa.

Kyselyn jakelu: Kyselyä on tarkoitus jakaa mahdollisimman monipuolisesti vierailijoille relevanteissa kohtaamispaikoissa. Tällaisia voivat olla mm. liikennevälineet, vierailukohteet, ravintolat, kahvilat ja baarit, majoituskohteet, katu- ja kaupunkitilat, liikenteen solmukohdat kuten satamat, rautatie- ja lentoasema sekä muut liikenneterminaalit, vierailijoille jaettavat materiaalit kuten fyysiset kartat ja esitteet, digitaaliset kanavat kuten kaupungin ja toimijoiden digikanavat (some, varaus- ja tiedonhakusivustot, kaupungin WiFi:n kirjautuminen). Jakaminen voi tapahtua QR-koodin, linkin, bannerin, pop-upin tai esimerkiksi fyysisesti jaettavan kortin kautta. Jakamiseen liittyviä ideoita kerättiin myös sidosryhmiltä työpajassa 3.

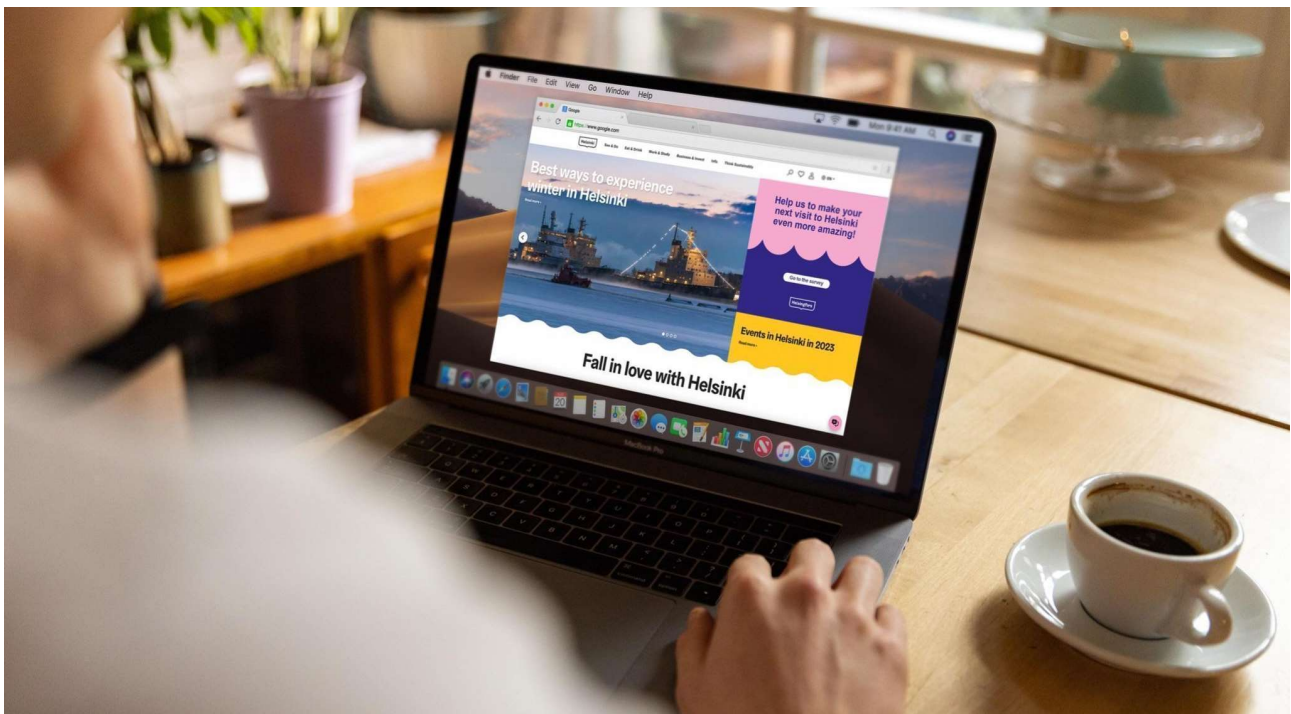
Laadukkaan datan kannalta keskeisiä asioita ovat kyselylinkin saavutettavuus sekä relevanttien kosketuspisteiden tunnistaminen. Kyselyn jakelu vastaamisen kannalta helppojen ja sujuvien kosketuspisteiden kautta pitkälti määrittää mahdollisten vastaajien määrän (n).

Kyselyä voidaan myös jakaa yksittäisten toimijoiden omien (asiakaskokemus)kyselyiden lopussa erillisenä linkkinä. Tällöin vierailija vastaa yksittäisen toimijan kyselyyn ensin, ja “ländää” sitten Helsingin kaupungin vierailijakokemusta mittaavan kyselyn linkkiin ja halutessaan voi jatkaa vastaamista ko. kysymyksiin. On huomioitava, että yksittäisten toimijoiden rajapinnat voivat estää ulkopuolisen linkin jakamisen oman kyselyn päätteeksi, joten tämän jatkokyselyn liittäminen niiden jatkoksi täytyy suunnitella huolellisesti (esim. rakentamalla oma “ländäys-page”). Kun kysely on jatkona toimijoiden omien kyselyiden päätteeksi, voidaan harkita Helsinki-kyselyn osalta lyhyempää versiota, ts. tällöin voidaan keskittyä ainoastaan destinaatiotason kysymysten esittämiseen ja sektorikysymykset jätetään tästä jatko-osasta pois.

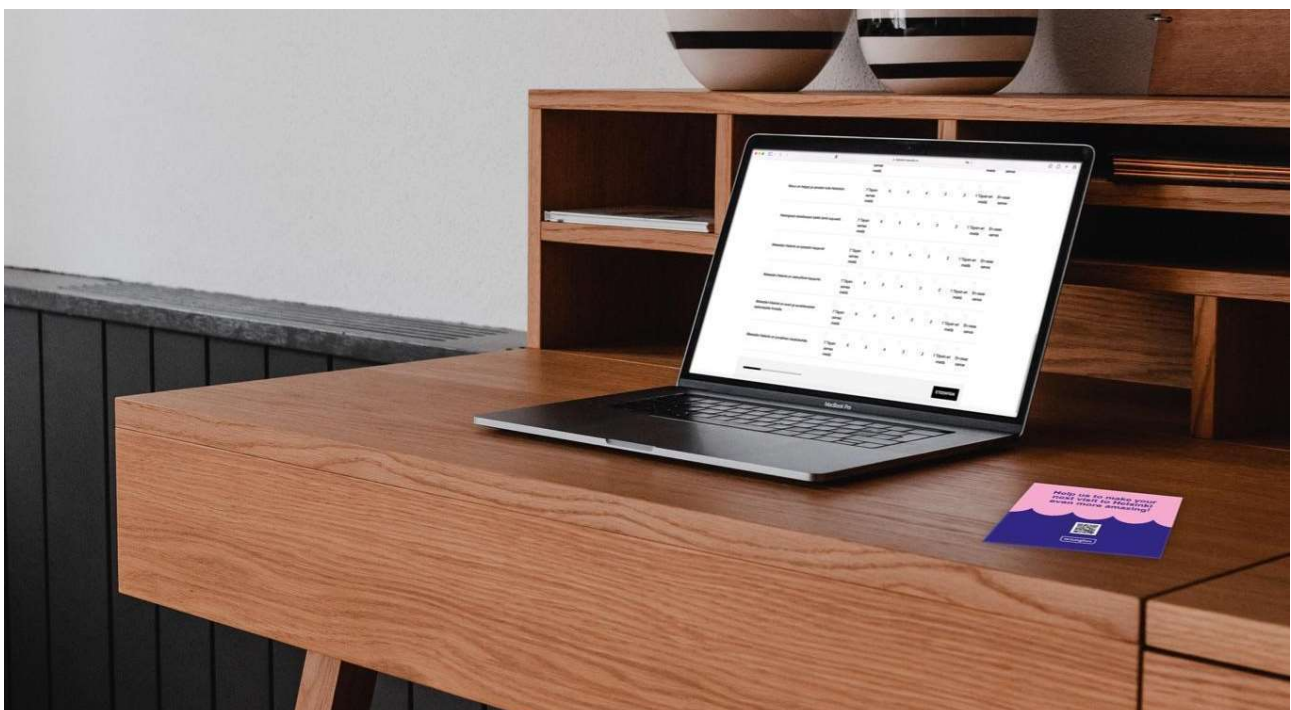
Koska kyselyyn vastataan todennäköisesti suurimmalta osin spontaanisti (esim. QR-koodi hotellihuoneessa tai terminaalissa) tai “hellästi suosittelemalla” (esim. Helsinki-oppaat, neuvontapisteissä jaettavat kortit, jatkokysely yksittäisen toimijan kanavissa), on tärkeää, että kysely on vahvasti Helsinki-brändätty. Tällöin kysely identifioituu selkeästi Helsinki-vierailua (destinaatiotaso) ja Helsingin vierailijalupauksia koskevaksi mittaristikoksi myös vastaajien (vierailijat) näkökulmasta. Vahvalla Helsinki-brändäyksellä voidaan todennäköisesti vahvistaa vierailijoiden vastausinnostusta, kun vastausten vastaanottaja ja hyödyntäjä kohdentuu Helsinkiin kaupunkina (eikä yksittäiseen toimijaan). Alla esimerkkejä jakelukanavista ja brändäyksen tuomisesta kyselyn visuaalisuuteen:



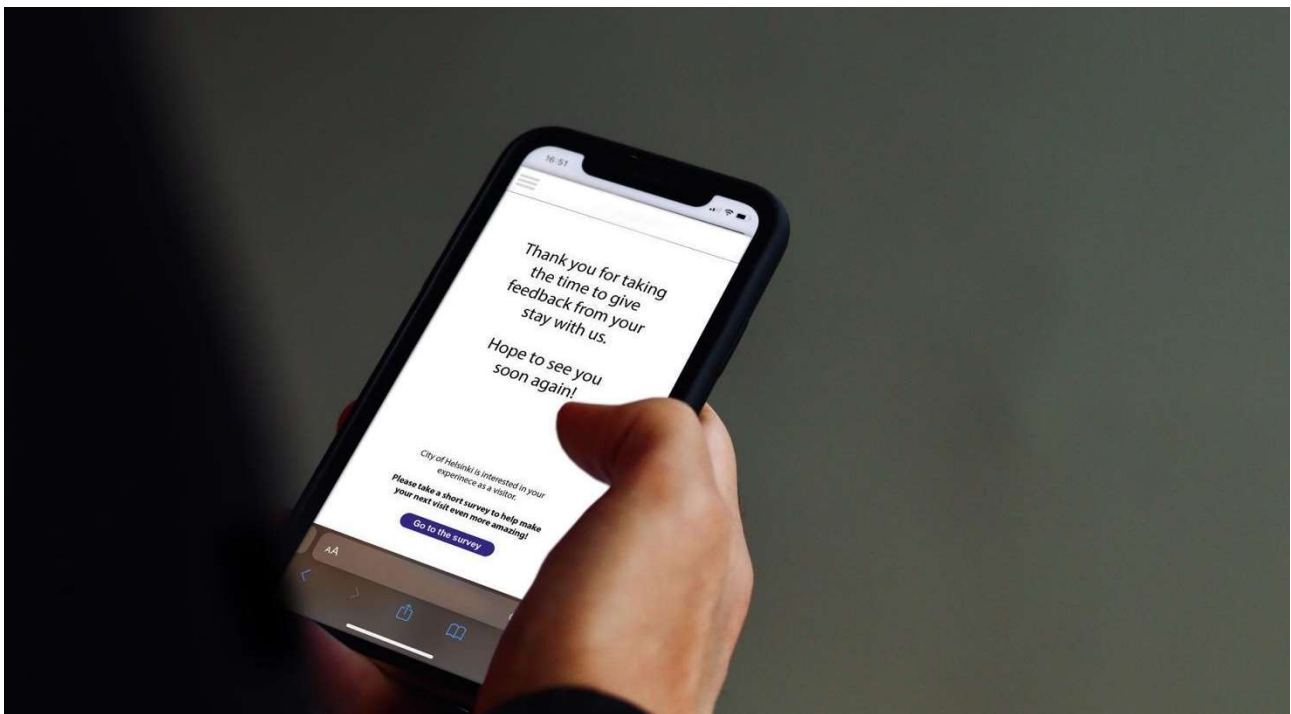
Kuva: Esimerkki kyselykutsusta kaupungin avoimeen WiFi-verkkoon kirjaututtaessa



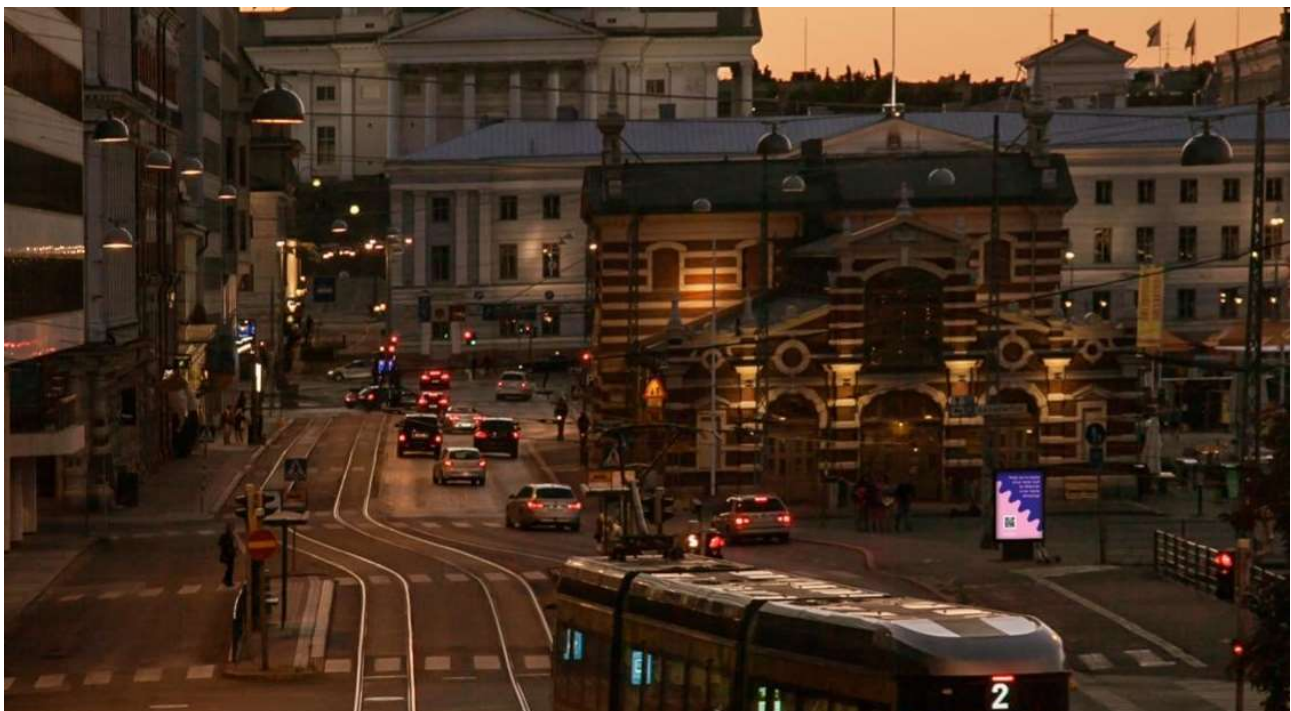
Kuva: Esimerkki kyselykutsusta verkkosivustolla



Kuva: Esimerkki kyselykutsusta hotellihuoneesta löytyvällä kortilla



Kuva: Esimerkki kyselylinkistä asiakastyytyväisyyskyselyn yhteydessä



Kuva: Esimerkki kyselyn QR-koodin näyttämisestä ulkomainontapaikalla

5.3.3 Kyselyn raportointi ja tulosten seuranta

Mittausmalli on suunniteltu siten, että kyselydata ohjataan kyselytyökalua ylläpitävän toimijan datapankkiin ja päivittyy sinne esimerkiksi kerran vuorokaudessa riippuen kyselytyökalun sekä datapankki- ja dashboard-ratkaisun teknisistä ominaisuuksista. Ihanteellista olisi mahdollisimman reaaliaikainen datan päivittyminen aina dashboardiin asti sekä dataan porautuminen siinä vaiheessa, kun sitä on kertynyt tarpeeksi (N=50 per tarkasteltava kokonaisuus, vastaajamäärästä lisää kohdassa 5.3.4).

Seuraavassa on kuvattu suunnitelma siitä, miten data ja tulokset esitetään.

Tulosten esittäminen: dashboard-matriisi

Kyselyn data ohjataan yhteen datapankkiin, josta voidaan tuottaa yksinkertaisia ja selkeitä dashboard-näkymiä, kuten alla oleva esimerkki tulosmatriisista.

Dashboardissa esitettävä tulosmatriisi avaa vierailijapolun eri sektorit, jotka edustavat vierailun aikana koettavia asioita sekä vierailijakokemusta tuottavia toimialoja (esimerkiksi majoitus, ruoka ja juoma, tapahtumat). Nämä on esitetty alla matriisin eri sarakkeissa. Tavoitteet vierailijalupauksista (esimerkiksi vastuullisuus, esteettömyys) on esitetty puolestaan alla matriisin eri riveillä.

	Liikkuminen	Majoittuminen	Kulttuuri & nähtävyydet	Syöminen ja juominen	Ostokset	Ilta- ja yöelämä	Tapahtumat	Työnteko	Luontokohteet ja elämykset	Hyvinvointi
Saavutettavuus	3,5 —	8,0 —	7,5 —	7,5 —	9,0 ▲	9,0 —	9,0 ▲	8,0 ▲	5,0 —	9,0 ▲
Toimivuus	7,5 ▲	3,5 ▲	9,0 ▲	5,0 ▲	5,0 ▼	8,0 ▲	3,5 ▼	3,5 ▼	7,5 —	7,5 ▼
Esteettömyys	7,5 ▼	7,5 ▼	7,5 ▼	3,5 ▼	3,5 ▼	5,0 ▼	5,0 —	7,5 —	9,0 ▲	5,0 ▲
Vastuullisuus	8,0 —	9,0 ▲	9,0 —	8,0 —	9,0 ▲	8,0 ▲	7,5 —	8,0 ▲	3,5 ▼	7,5 ▼
Inklusiivisuus	9,0 ▲	5,0 ▼	5,0 ▲	7,5 ▲	8,0 ▼	7,5 ▼	9,0 ▲	5,0 ▼	8,0 ▲	3,5 —
Turvallisuus	5,0 ▼	8,0 —	8,0 ▼	8,0 ▼	9,0 —	8,0 —	7,5 ▼	8,0 —	9,0 ▼	7,5 —

Ikä: 50-60
 Lähtömaa: Saksa
 Vierailun syy: Bisnesmatkaaja

Kuva: Tulosten esittäminen dashboard-matriisissa

Matriisin avulla vierailijakokemukselle asetettujen tavoitteiden toteutumista voidaan helposti seurata niin sektoreittain kokonaistasolla, vierailijalupauksittain kokonaistasolla kuin myös tietyn sektorin sisällä vierailijalupauksittain. Kun mittausmalli on ollut käytössä sen aikaa, että dataa on kertynyt tarpeeksi (n=50/tarkasteltava solu), se tuottaa käytännössä numeerisen arvon matriisin soluihin. Lisäksi mittausmalli tuottaa kokonaisarvion kullekin riville (vierailijalupaukset) ja sarakkeelle (sektorit).

Mittausmalli tulee mahdollistamaan myös trendin seuraamisen kunkin solun sisällä – miten tulos on kehittynyt valitulla tarkastelujaksolla (esim. viimeinen 12 kk). Koska dataa kertyy jatkuvasti, on tärkeää määritellä se ajanjakso, jonka puitteissa tunnuslukuja seurataan. Ehdotamme, että tunnusluvut perustuvat viimeisen 12 kk:n dataan rullaavasti eli niin, että käytössä on aina edellisen 365 päivän aikana kertyneet

vastaukset. Näin huomioidaan vuodenaikavaihteluista johtuvat mahdolliset heilahdukset.

Kun dataa on kertynyt tarpeeksi, dashboardissa voidaan tarkastella tunnuslukuja eri taustamuuttujien (kuten ikä, vakituinen asuinpaikka, matkan tarkoitus) mukaan. Näin päästään kiinni esimerkiksi siihen, miten liikematkaaajien vierailijakokemus on kehittynyt liikkumisen sektorilla tai miten aasialaiset vapaa-ajanmatkajat kokevat Helsingin turvallisuuden.

Dashboardiin voidaan tuoda kyselyn lisäksi myös muuta dataa kuten Toimintaa ja johtamista seuraavat mittarit sekä Taustoittavat mittarit (ks. 5.2). Näitä muita datalähteitä ja niiden hyödyntämistä ei ole kuitenkaan tämän johtamismallin rakentamistyön yhteydessä määritetty tarkemmin, vaan tämä tulee tehdä erikseen.

5.3.4 Mittausmallin rajoitteet

Tässä työssä kehitetty mittausmalli on räätälöity tukemaan nimenomaan Helsingin vierailijakokemuksen johtamista ja siksi voi olla haasteellista löytää vertailtavuutta muiden destinaatioiden vierailijakokemuksen kanssa. Mittaristoissa on kuitenkin standardisoituja kysymyksiä, kuten NPS, jotka mahdollistavat vertailtavuuden. Myös yleistä tyytyväisyyttä mittaava kysymys on varsin tyypillinen asiakaskokemusta mittaava KPI (Key Performance Indicator).

Tulosten tarkastelussa tulee huomioida se, että vastaajamäärä on riittävä tulosten luotettavaan tarkasteluun. Tulosten luotettavaan tarkasteluun riittävän vastaajamäärän arviointi etukäteen on aina haastavaa, koska emme tunne vastausten keskihajontaa ennen kuin dataa alkaa kertyä. Vierailijakokemusta mittaavan kyselyn keskihajontaan voivat vaikuttaa erot itse kokemuksessa, mutta myös esimerkiksi erot kansallisuuksien ja kulttuurien välillä (eri kulttuureissa asteikkoja käytetään eri tavoin, toiset kansallisuudet ovat taipuvaisia arvioimaan asioita positiivisemmin kuin toiset jne.). Yleensä kuluttajakyselyissä on tarkasteltavan vastaajajoukon oltava useita kymmeniä – yleensä käytetään 30 vastaajan rajaa.⁶ Koska vierailijakyselyyn vastaa useita eri kansallisuuksia, ja keskihajonnan voidaan olettaa olevan tavallista suurempi, ehdotamme, että alle 50 vastauksen perusteella laskettuihin tunnuslukuihin suhtaudutaan varauksella ja niitä pidetään vain suuntaa antavina. Raportointialustan teknisistä ominaisuuksista riippuen voidaan myös sopia, että esimerkiksi alle 50 vastaajaan perustuvat tulokset piilotetaan tai niiden yhteyteen lisätään huomioteksti pienestä vastaajamäärästä. On hyvä myös huomata, että sektorien väliset vastaajamäärät saattavat vaihdella.

5.3.5 Mittausmallin käyttöönotto

Mittausmalli pyritään ottamaan käyttöön mahdollisimman pian, jotta kysely saadaan aktiiviseen jakeluun kesällä 2023 suurimpien vierailijamäärien saapuessa Helsinkiin. Tätä edeltää ns. implementointivaihe, jonka tavoite on saattaa kysely ja sen tekninen toteutus pisteeseen, missä vierailijakokemuksen mittaaminen voidaan käynnistää kesäkuun alussa erikseen sovitussa kohtaamispisteissä. Tulosten visualisointia ja jakamista varten tulee rakentaa yksinkertainen, mutta informatiivinen dashboard-kokonaisuus.

Jotta tähän päästään, kyselyä tulee pilotoida BisLenzin järjestelmässä sekä tehdä tarvittavat tekniset toimenpiteet kyselyn toiminnallisuuksien varmistamiseksi. Dashboard-näkymät on konseptoitava riittävällä tasolla (esim. matriisi, trendiseuranta ja porautuminen eri kohderyhmiin) teknisen testauksen rinnalla.

Kyselyn jakamisesta kiinnostuneiden yhteistyökumppaneiden kanssa on hyvä aloittaa keskustelut mahdollisimman pian, jotta kyselylinkin jakamiseen suunniteltu materiaali ja toiminnot saadaan suunniteltua hyvissä ajoin.

Kun dataa alkaa kertyä, sitä on tärkeää seurata herkeämättä. Kyselyn upottaminen esimerkiksi BisLenzin järjestelmään saattaa vaatia jonkin verran työtä ja datapankin/tietomallin rakenteen laatu ja oikeellisuus tulee tarkistaa huolellisesti. Jotta varmistutaan siitä, että dataa on kertynyt systemaattisesti ja rakenteellisesti oikein, on hyvä tehdä muutamia koeanalyyskejä dashboardille esim. 1 kk välein kesän loppuun saakka. Tarvittaessa tehdään muutoksia ja korjauksia. Syyskuussa, jos dataa on kertynyt tarpeeksi, voidaan tehdä jo mahdollisesti ottaa riittävästi dataa sisältäviä lukuja seurantaan. Todennäköisesti kuitenkin tarvitaan 6 tai jopa 12 kk:n seurantajakso, jotta mittareita voidaan toden teolla käyttää johtamisen välineenä.

Tulosten jakamisen suunnittelu on myös keskeinen osa mittausmallin käyttöä. Käyttöoikeuksien hallinnointi määrittelee usein sen, kuinka käytettävää ja hyödynnettävää kerätty data on. Aluksi on varmasti järkevää rajoittaa käyttöoikeuksia tulevaa pienemmälle joukolle, jotta mittausmalli saadaan teknisesti ja visuaalisesti toimivaan muotoon. Mittausmallin ympärille voisi kerätä pilotti- ja ambassador-tyyppisen ryhmän kaupungin ja sidosryhmien keskuudesta. Tämän ryhmän kautta mittausmallia voidaan testata, kehittää ja jakaa keskitetysti ja rakentavasti.

5.4 Perusteluja mittausmallin kehittämisessä tehtyihin valintoihin

Miksi suunniteltiin oma kysely, eikä nojauduttu olemassa olevaan dataan?

Johtamismallia rakennettaessa selvitettiin aluksi mahdollisuutta perustaa johtamismalli olemassa oleviin datalähteisiin, mutta varsin pian todettiin, että olemassa olevat datalähteet eivät ole yhteismitallisia eikä mittaaminen ole niiden osalta riittävän systemaattista vierailijakokemuksen kokonaisvaltaisen johtamisen tueksi. Olemassa olevat datalähteet keskittyivät palveluntarjoajatasoon dataan, kun vierailijakokemuksen johtamisessa kiinnostus on pikemminkin destinaatio- ja sektoritason datassa. Olemassa olevat datalähteet toimivat kuitenkin todennäköisesti kyselydataa taustoittavina datalähteinä.

Jotta tietoon pohjautuva vierailijakokemuksen johtamismalli saadaan laadukkaasti käyntiin, on tässä vaiheessa erittäin tärkeää saada systemaattisesti vierailijalupauksiin ja alustaviin vierailijaprofiileihin linkitettyä dataa sekä destinaatiotasolta että eri sektoreilta. Siksi keskeiseksi datalähteeksi rakennettiin Helsinki-fokusoitu vierailijoiden subjektiivista vierailijakokemusta mittaava kysely, jonka mittarit on muodostettu varta vasten Helsingin vierailijakokemuksen johtamista varten.

Mittausmalliin valittujen tulostittareiden avulla saadaan informaatiota johdettavista syy-seuraussuhteista eli kausaliiteeteista. Mittaristo rakennettiin seuraamaan strategisten tavoitteiden toteutumista (nykytila) sekä tavoitteiden saavuttamiseksi tehtyjen toimenpiteiden vaikuttavuutta (kehittyminen). Ensisijainen tehtävä mittauksessa onkin todentaa, toimivatko nämä kausaliiteetit suunnitellulla tavalla ja tavoiteltavaan suuntaan.

Mittausmallissa kerätty sektoritason avoin palaute vierailijalupausten toteutumisesta auttaa ymmärtämään, miksi jokin mittareista näyttää negatiivista lukemaa. Monessa tapauksessa tullaan kuitenkin tarvitsemaan lisäksi erillistutkimusta ja kehityshankkeita (esim. palvelumuotoiluprosjekti), jossa ongelma-aluetta tutkitaan paremmin ja voidaan kehittää siihen ratkaisu. Myös kolmannen osapuolen data (Taustoittavat mittarit) voi toimia tässä merkittävänä selittäjänä.

Alla on kuvattu syyt, miksi johtamismalliin päädyttiin rakentamaan oma erillinen mittaristo ja kysely, eikä päädytty hyödyntämään ainoastaan eri lähteissä tällä hetkellä olemassa olevaa dataa tai datapankkeja:

1. Johtamismallia varten räätälöity mittaristo tuottaa dataa juuri Helsingin vierailijakokemuksen johtamisen painopistealueista riittävän yleisellä, mutta kohdennetulla tavalla.

Johtamisessa on hyvin riskialtista nojautua vain juuri sillä hetkellä saatavilla olevaan, Helsingin vierailijakokemuksen johtamisesta erillään olevien kaupallisten toimijoiden keräämään dataan. Jos näin toimittaisiin, olisi suuri riski, että datavalikoimasta jää pois juuri Helsingin vierailijakokemuksen strategisesta kehittämissuunnitelmasta ja tavoitteista johdettu datapisteiden valinta ja priorisointi. On tärkeää kerätä dataa juuri niistä asioista, jotka on

valittu strategisesti tärkeiksi ja joita Helsingissä halutaan nimenomaisesti seurata ja kehittää. Valmiit datapankit eivät kata kaikkia teemoja, eikä kaikkia vierailijakokemukseen vaikuttavia sektoreita eli toimialoja yhdenmukaisesti. Fokusoitu Helsinki-mittaristo ei kuitenkaan sulje pois kolmansien osapuolten datan käyttöä selittämään tunnusluvuissa tapahtuvaa kehitystä (positiivista tai negatiivista).

2. Johtamismallia varten räätälöity mittaristo tuottaa yhteismitallista dataa, joka on Helsingin kaupungin hallinnassa ja omistuksessa.

Johtamismallin muotoiluprosessin aikana toteutetun selvityksen perusteella Helsingin destinaatiotasoisesta vierailijakokemuksesta valmiiksi olemassa oleva data on hyvin hajanaista ja pistemäistä, eivätkä eri datat ole keskenään yhteismitallisia Helsinki-tasoisien kokonaiskuvan muodostamiseksi. Johtamisen kannalta relevantin datapankin muodostaminen tähän dataan pohjautuen on haasteellista ja saattaa pahimmillaan johtaa vääristyneisiin tuloksiin ja johtopäätöksiin. Kaupungin tasolla suunniteltu ja johdettu mittaamisen työkalu sen sijaan tuottaa yhteismitallista dataa, joka on paitsi yhdistettävissä ja verrattavissa, se myös kertyy keskitetysti ja systemaattisesti samaan paikkaan analysoitavaksi, raportoitavaksi sekä jaettavaksi.

3. Johtamismallia varten räätälöity mittaristo mahdollistaa tehtyjen toimenpiteiden vaikutusten todentamisen.

Räätälöidyillä ja kaupungista käsin johdetuilla mittareilla varmistetaan, että dataa on saatavilla muodoltaan ja sisällöltään yhtenäisenä eri aika- ja kohtaamispisteissä vierailijakokemuksessa tapahtuvien muutosten seurannan tueksi.

4. Helsingin omistamaa mittaristoa ja dataa on mahdollista hallinnoida ja kehittää systemaattisesti ja tietoturvallisesti.

Useiden eri toimijoiden datasta koostettu datamalli vaatii paljon huoltoa ja hallinnointia. Toimijoiden datoissa, rajapinnoissa sekä teknisissä toteutuksissa tapahtuvia muutoksia on lähes mahdotonta seurata eikä Helsingin kaupungilla ole välttämättä niihin minkäänlaisia vaikutusmahdollisuuksia. Datamalli saattaa muuttua hyvinkin radikaalisti jo yhden tai kahden toimijan tekemien muutosten johdosta.

Vierailijaprofiilien määrittäminen ja hyödyntäminen

Kun johtamismallia alettiin rakentaa, toiveena oli hyödyntää johtamisessa vierailijaprofiileja. Toivottuja vierailijaprofiileita ei kuitenkaan voitu suoraan linkittää kyselyyn, koska työn aikana käytössä ei ollut riittävän kattavaa ja tutkittuun vierailijalähtöiseen kokemukseen pohjautuvaa dataa vierailijaprofiileiden muodostamiseksi. Tämän työn aikana muodostettiin kuitenkin joitakin alustavia vierailijaprofiileita. Nämä alustavat profiilit hahmoteltiin sidosryhmätyöskentelynä työpajassa 2 (liite 2).

Jotta Helsingin vierailijaprofiileista saadaan enemmän dataa ja ymmärrystä, kyselyyn on sisällytetty kysymyksiä (esimerkiksi taustatiedot, vierailun tarkoitus, vierailukokemuksen kannalta tärkeimmät tekijät), joiden avulla alustavia vierailijaprofiileita voidaan validoida kvantitatiivisesti (kun dataa on kertynyt riittävästi). Datasta voidaan todennäköisesti tunnistaa myös sellaisia kiinnostavia vierailijalähtöiseen dataan perustuvia vierailijaprofiileita, joiden olemassaolosta ei ole ollut työn tekohetkellä viitteitä.

5.4.1 Olemassa olevia datalähteitä ja niiden hyödynnettävyys

Johtamismallin rakentamisen aikana tehdyssä kartoituksessa tunnistettiin myös useita muita olemassa olevia vierailijakokemukseen linkittyviä dataa ja datalähteitä. Seuraavassa kuvataan keskeiset potentiaaliset datalähteet ja lopussa johtopäätökset näiden datalähteiden mahdollisesta hyödyntämisestä vierailijakokemuksen johtamisessa. Muita datalähteitä ja benchmarkkeja on kuvattu lyhyesti myös liitteessä 3.

Yksittäisten toimijoiden (matkailualan toimijoiden ja muiden sidosryhmien) käytettävissä oleva destinaatitason data on kartoituksen perusteella lähinnä liikkumiseen, taloudelliseen vaikuttavuuteen tai some-analytiikkaan liittyvää dataa (esim. vierailijoiden liikkuminen Helsingin alueella, matkamäärät, rahankäyttö vierailun aikana tai digitaalisten kanavien kautta kertyvä analytiikka). Nämä datat ovat keskenään hyvin erilaisia ja eri formaateissa. Jotta tästä datamassasta saadaan rakennettua näiden alueiden johtamista tukeva laadukas ja luotettava datamalli, vaatii se analytiikkaosaamisen lisäksi vahvaa data-arkkitehtuurin ja tilastotieteen osaamista.

BisLenz:

Tiedolla johtamisen ohjelmistoalusta, joka kerää, prosessoi, visualisoi ja jakaa tietoa organisaation sisällä ja eri sidosryhmille. Datan käsittely ja analysointi on todennäköisesti varsin laadukasta ja ammattitaitoista. Datan kerääminen kyselytyökalulla on myös mahdollista. Tämä avaa mahdollisuuden Helsingin kaupungille kerätä omaa destinaatitasoista dataa, pankittaa, analysoida, jakaa sitä sekä hallinnoida erilaisia rajapintoja turvallisesti ja sujuvasti.

BisLenz on potentiaalinen yhteistyökumppani keräämään, analysoimaan ja tietopankittamaan destinaatitasoista (kysely)dataa Helsingille.

Salmi Platorm:

Kyselytyökalu, jonka avulla digitaalinen pääsy erilaisiin tapahtumiin ja niiden kävijöihin. Keskittyy tiedonkeruuseen esimerkiksi kohdennetun mainonnan, pikaviestialustojen ja QR-koodien avulla. Myös suorapostausmahdollisuus lippujen ostajille. Datan syöttö mahdollista suoraan esim. BisLenz-palveluun ja sen jakaminen BisLenz-tietokannoiden kautta.

Data vahvasti taloudelliseen (alueelliseen) vaikuttavuuteen liittyvää: käytetty rahamäärä, majoitusmäärät. Myös liikkumisen tapa (lentoteitse, laivalla, junalla,

autolla jne.) kysytään, sekä motiivi. Saatavilla mm. karttanäkymä liikkumisen tavoista ja etäisyyksistä. Salmi Platform tarjoaa potentiaalisen alustan Helsinki-tasoisien “tapahtuman” mittaamiselle. Pilotointi suositeltavaa.

Olery:

Alusta, joka kokoaa datapankkiin asiakasarvosteluja yksittäisiin majoituksiin, ravintolatoimintaan ja erilaisiin elämyksiin liittyen. Lähteenä mm. Google, Tripadvisor ja Booking.com sekä muita majoittumisen ja yksittäisten palveluiden asiakas- ja kävijäkokemusta mittaavia nettipalveluita. Olery sisältää valtavan määrän dataa, jota analysoidaan datalähtöisesti eli sen mukaan, mitä dataa on saatavilla.

Haasteena on Oleryn datan pirstaleinen luonne: voidaanko Helsingin destinaatiotasoisien vierailijakokemuksen johtaminen rakentaa majoitus-, ravintola- ja elämyspalveluiden varaan? Entä vierailijaprofiilit? Kuinka todennetaan vierailijalupausten toteutuminen?

Alustana ammattimainen ja syvä, vertikaaleja eli päätoimialoja on kolme: majoitus, ravintolat ja kokemukset. Toimijat voivat listata itsensä datalähteeseen, kategorian alla on vaihtoehtoja yli 150. Näistä löytyy mm. jaotteluja eläintarhoista, historiallisiin nähtävyyksiin ja ravintolatyyppeihin.

Erittäin hyvä datalähde tukemaan esim. sektorikohtaisten mittareiden käyttäytymistä.

Kuten todettua, yksittäisten toimijoiden datojen tai kaupallisten datapankkien yhdistäminen destinaatiotason mittaristoksi todettiin hyvin haasteelliseksi ja jopa mahdottomaksi. Tämän vuoksi päädyttiin rakentamaan malli, jossa dataa kertyy juuri Helsinki-tasoisien vierailijakokemuksen strategisiin tavoitteisiin pohjautuvista mittareista.

Jatkossa, resurssien ja rajapintojen niin mahdollistaessa, olisi tärkeää rakentaa toiminta- ja datamalli, jonka avulla voidaan yhdistää ja vertailla yksittäisten toimijoiden ja Helsingin kaupungin vierailijakokemuksen johtamisen strategisiin tavoitteisiin pohjautuvia mittareita ja niistä johdettuja tunnuslukuja. Toimijoita voidaan esimerkiksi rohkaista ottamaan omiin mittaristoihinsa osia Helsinki-mittareista, ja näin laajentaa mittareiden käyttöä suuremman datamassan keräämiseksi.

6 Vierailijakokemuksen kehittämisprosessi

Vierailijakokemuksen kehittämisprosessilla on tärkeä rooli Helsingin vierailijakokemuksen johtamismallissa. Vierailijakokemuksen johtaminen edellyttää jatkuvaa kehitystyötä ja innovointia, jotta kaupunki voi vastata vierailijoiden muuttuviin tarpeisiin ja odotuksiin. Kehittämisprosessi auttaa kaupunkia pysymään ajan tasalla vierailijoiden tarpeiden ja odotusten suhteen sekä kehittämään vierailijakokemusta, mikä puolestaan auttaa kaupunkia houkuttelemaan lisää vierailijoita ja parantamaan kaupungin taloudellista tilannetta.

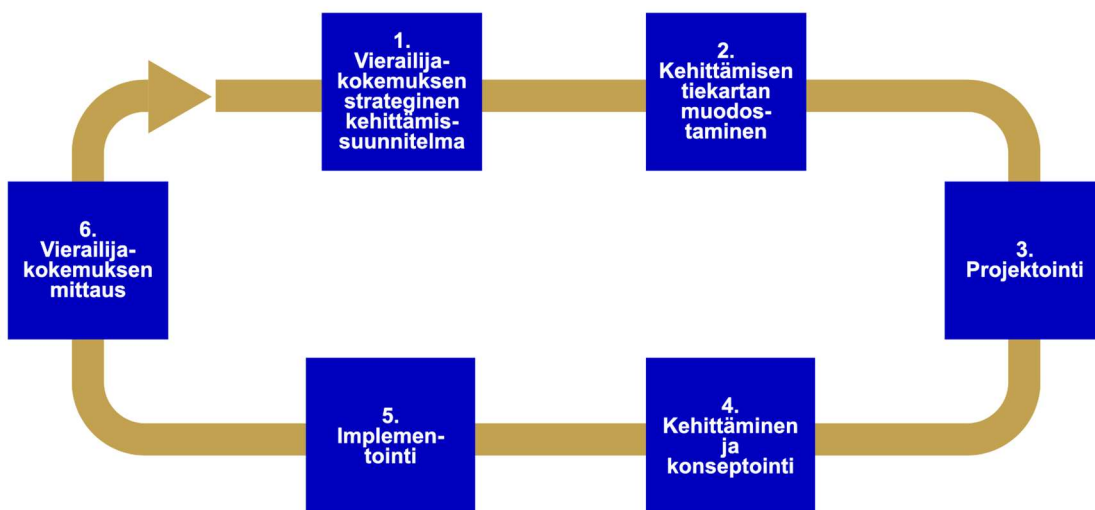
Kehittämisprosessin avulla kaupunki voi parantaa vierailijakokemusta kaupunkiorganisaation sisällä sekä yhteistyössä palveluntarjoajien ja muiden sidosryhmien kanssa. Pääsääntöisesti kaupungilla on kehittämisprosessissa erilaisten kehittämissankkeiden alullepanijan ja yhteistyön koordinoijan rooli, sillä matkailu- ja tapahtuma-alojen toimijat sekä muut palveluntarjoajat vastaavat viime kädessä omien yritystensä asiakaskokemuksesta.

Kaupungin 'vierailijalähtöisen' kehittämisprosessin tulee perustua yhteiskehittämiseen. Tämä prosessi perustuu siihen, että kaupunki ja vierailijat työskentelevät yhdessä saavuttaakseen ja luodakseen paremman vierailijakokemuksen. Yhteiskehittämisen avulla vierailijat voivat osallistua vierailijakokemuksen kehittämiseen ja suunnitteluun esimerkiksi ideoiden ja palautteen antamisen kautta. Tämä voi tapahtua erilaisissa yhteiskehittämistilaisuuksissa, kuten keskustelutilaisuuksissa tai verkkoyhteisöissä. Näissä tilaisuuksissa vierailijoilla on mahdollisuus jakaa omia kokemuksiaan kaupungista ja esittää ideoita siitä, miten kaupunki voisi kehittää paremman vierailijakokemuksen. Yhteiskehittämisen prosessiin voi osallistua myös muita sidosryhmiä, kuten matkailu- ja tapahtuma-alojen toimijoita, paikallisia yrityksiä, kaupunkilaisia ja kaupungin työntekijöitä. Tämä auttaa varmistamaan, että kaupungin kehittäminen ja suunnittelu ovat kattavia ja ottavat huomioon kaikkien näkökulmat.

Vierailijakokemuksen kehittämisprosessi sisältää useita vaiheita kuten mittaamista, tutkimusta, ideointia, suunnittelua, toteutusta ja arviointia, mutta myös päätöksentekoa ja priorisointia. Osa vaiheista tehdään kaupunkivetoisesti, osa yksittäisten palveluntarjoajien toimesta. Vierailijakokemuksen kehittäminen voi olla luonteeltaan joko proaktiivista tai reaktiivista.

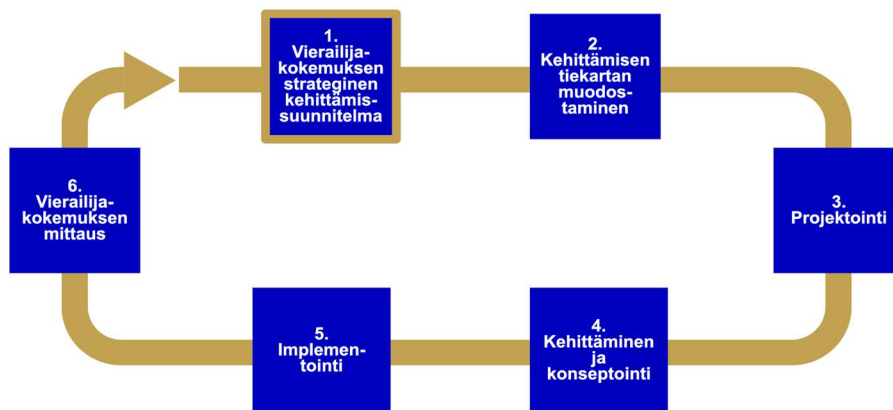
6.1 Proaktiivisen kehittämisen prosessi

Proaktiivisella kehittämisellä tarkoitetaan vierailijakokemuksen pitkäjänteistä kehittämistä perustuen vierailijakokemuksen strategiseen kehittämissuunnitelmaan, vierailijalupauksiin ja -visioon. Vierailijakokemuksen strategista kehittämissuunnitelmaa laadittaessa kaupunki on pyrkinyt ennakoimaan vierailijoiden tarpeita ja laatinut tämän pohjalta tavoitteet vierailijakokemuksen kehittämiseksi. Näiden tavoitteiden edistämiseksi rakennetaan toimintaohjelma ja tiekartta, joka sisältää monia eri hankkeita ja projekteja. Näin vierailijakokemusta kehitetään ennakoivasti vastaamaan vierailijoiden tarpeisiin ennen kuin vierailijat ehtivät itsekään esittää toiveitaan tai valituksiaan. Proaktiivinen kehittäminen on vierailijakokemuksen strategisen kehittämissuunnitelman toimeenpanoa, jonka edistymistä ja vaikuttavuutta voidaan mitata.



Kuva: Proaktiivisen kehittämisen prosessin vaiheet

Vierailijakokemuksen strateginen kehittämissuunnitelma



Strategisen kehittämissuunnitelman laadinta

Selvitetään Helsingin vierailijakokemuksen nykytila vierailijoiden, matkailu- ja tapahtuma-alojen toimijoiden sekä asukkaiden näkökulmasta. Toteutetaan benchmark-tutkimusta Helsingin kilpailukyvyssä suhteessa kilpailijakaupunkeihin. Tutkitaan vierailijatarpeiden kehittymistä, matkailun ja tapahtumien tulevaisuuden trendejä sekä kartoitetaan strategiatyössä huomioitavia muita tekijöitä. Määritetään Helsingin kilpailuetua ja vetovoimaa rakentavat strategiset tavoitteet, valinnat ja erottautumistekijät vierailijakokemuksen näkökulmasta

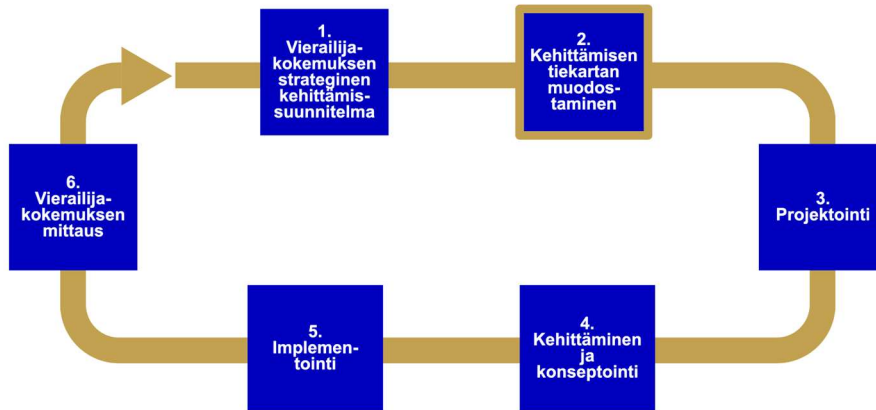
Vierailijalupausten muodostaminen

Kiteytetään strategiset valinnat vierailijalupauksiksi.

Vision muodostaminen

Muodostetaan visio ja skenaarioita siitä, millainen Helsingin vierailijakokemuksen tulisi olla, kun vierailijalupaukset pystytään täysin lunastamaan.

Kehittämisen tiekartan muodostaminen



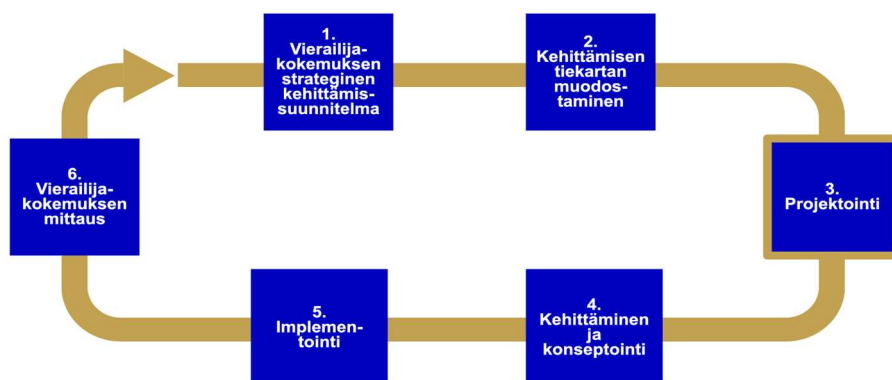
Kuuluanalyysi

Selvitys eroista sen suhteen, millaisen vierailijakokemuksen Helsinki tarjoaa tällä hetkellä verrattuna vierailijakokemusvisiossa kuvattuun tavoitteeseen. Tunnistetaan keskeiset puutteet vierailijakokemuksessa nykytilan ja tavoitetilan välillä.

Kehittämisen tiekartan laadinta

Laaditaan toimintaohjelma vierailijakokemusvision saavuttamiseksi. Kehittämisen tiekartta sisältää monia eri hankkeita ja projekteja. Priorisoidaan hankkeet ja laaditaan niiden toteutuksen aikataulu.

Projektointi



Projektien määrittely

Kehityshankkeille nimetään projektijohtaja, joka organisoii projektin resursoinnin ja toimeenpanon. Määritetään projektille aikataulu, tavoitteet ja onnistumisen mittarit.

Sitouttaminen ja lobbaus

Keskeisimpien sidosryhmien sitouttaminen kehittämishankkeen taakse.

Tiedottaminen

Sidosryhmien tiedottaminen alkavasta kehityshankkeesta.

Seuranta ja valvonta

Kaupunkikonsernin matkailun yhteistyöryhmä seuraa ja valvoo kehityshankkeiden etenemistä ja toimeenpanoa.

Kehittäminen ja konseptointi



Lisäymmärryksen hankkiminen

Tutkitaan ja selvitetään tarkemmin vierailijatarpeita liittyen kehittämisen kohteeseen, esimerkiksi erillistutkimuksella tai palvelumuotoiluprojektissa.

Konseptointi

Ideoidaan ja kehitetään konsepti, joka toimii ratkaisuna strategisen tavoitteen edistämiseksi.

Testaus

Testataan kehitettyä ratkaisukonseptia kohderyhmällä.

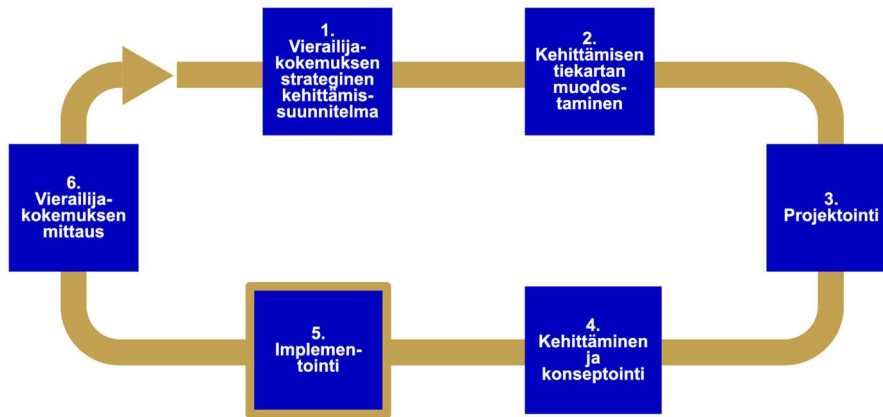
Konseptin viimeistely

Testauksen pohjalta tehdään vaadittavat muutokset ja viimeistellään konsepti.

Sitouttaminen

Sidosryhmien sitouttaminen ratkaisukonseptin implementointiin eli toteutukseen.

Implementointi



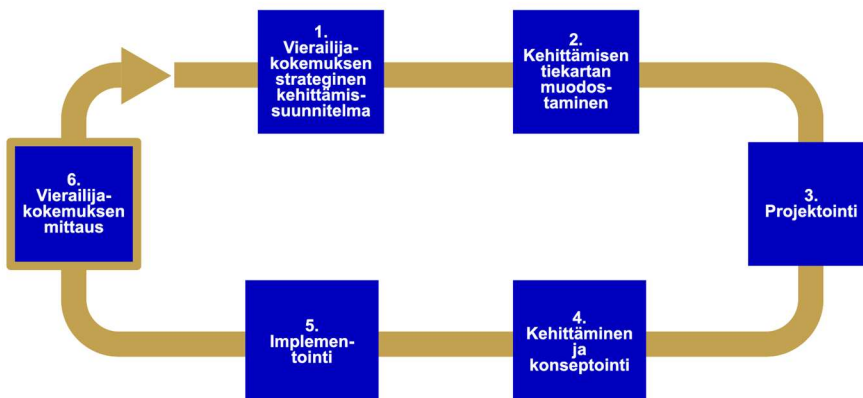
Ratkaisun yksityiskohtien suunnittelu

Ratkaisun suunnittelu täysin valmiiksi myös yksityiskohdiltaan, jotta se voidaan tuoda vierailijoille tarjolle. Tämän vaiheen palveluntarjoajat toteuttavat usein itsenäisesti.

Implementointi

Ratkaisun implementointi tai toimenpiteen toteuttaminen. Tämän palveluntarjoajat toteuttavat usein itsenäisesti.

Vierailijakokemuksen mittaus



Mittaus

Jatkuva vierailijakokemuksen mittaus.

Monitorointi

Vierailijakokemuksen mittareiden jatkuva monitorointi. Erityistarkkailussa mittarit, joilla voidaan todentaa implementoitujen kehityshankkeiden vaikuttavuutta.

Analysointi

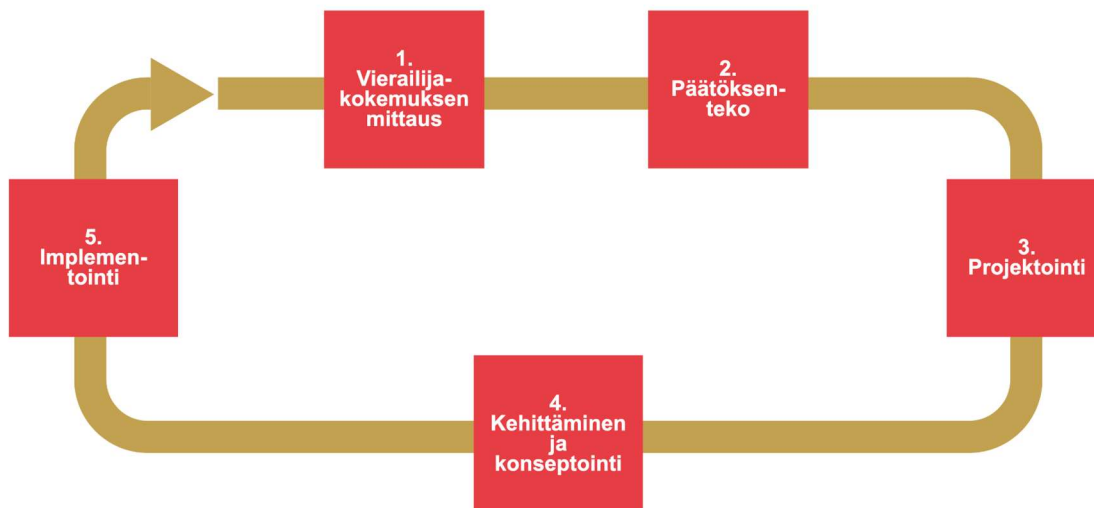
Käydään läpi ja analysoidaan avoin palaute sekä prosessimittarit (muu data) liittyen implementoitujen kehityshankkeiden vaikuttavuuteen.

Mittaustuloksista informointi

Kehittämistä vaativista vierailijakokemuksen osa-alueista informoidaan Kaupunkikonsernin matkailun yhteistyöryhmää, kuten myös läpivietyjen kehityshankkeiden tuloksista.

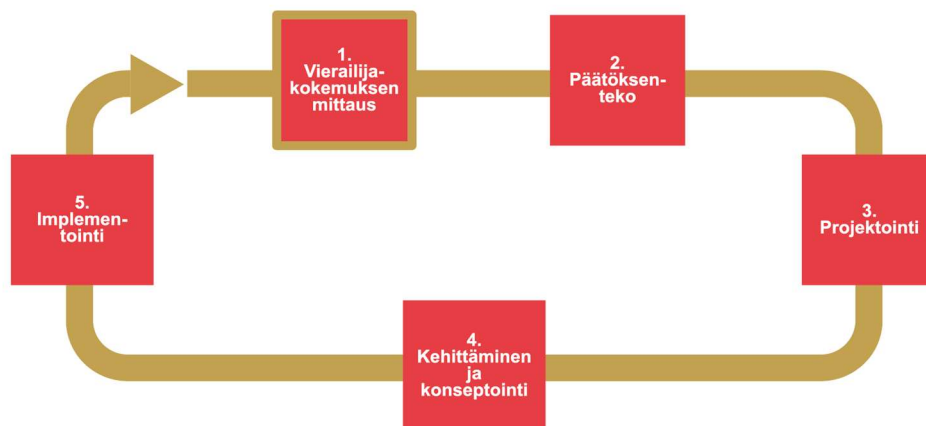
6.2 Reaktiivisen kehittämisen prosessi

Reaktiivisella kehittämisellä tarkoitetaan vierailijakokemuksen kehittämistä perustuen vierailijakokemuksen jatkuvaan mittaukseen ja palautteen keruuseen. Mittaamisen avulla tunnistetaan vierailijakokemuksesta osa-alueita, joilla vierailijalupauksia ei pystytä lunastamaan tai mahdollisesti uusia vierailijatarpeita, joiden edistämiseksi käynnistetään kehitysprojekteja ja -hankkeita. Reaktiivinen vierailijakokemuksen kehittämisprosessi tarkoittaa sitä, että kaupunki reagoi vierailijoiden tarpeisiin vasta sitten, kun he ovat arvioineet vierailijakokemuksensa ja esittäneet siitä toiveitaan tai valituksiaan.



Kuva: Reaktiivisen kehittämisen prosessin vaiheet

Vierailijakokemuksen mittaus



Mittaus

Jatkuva vierailijakokemuksen mittaus.

Monitorointi

Vierailijakokemuksen mittareiden jatkuva monitorointi.

Tunnistaminen

Negatiivisen arvosanan saanut vierailijakokemuksen osa-alue tunnistetaan.

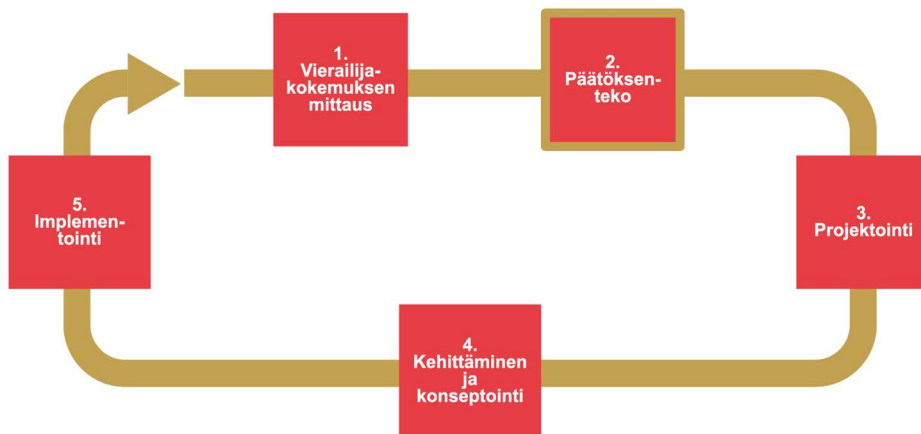
Analysointi

Käydään läpi ja analysoidaan avoin palaute sekä prosessimittarit (muu data) liittyen tunnistettuihin negatiivisen arvosanan saaneisiin vierailijakokemuksen osa-alueisiin.

Mittaustuloksista informointi

Toimenpiteistä ja kehittämistä vaativista vierailijakokemuksen osa-alueista informoidaan Kaupunkikonsernin matkailun yhteistyöryhmää.

Päätöksenteko



Arviointi

Kaupunkikonsernin matkailun yhteistyöryhmä arvioi vierailijakokemukseen liittyvän ongelman merkityksen ja laajuuden sekä sen, miten se olisi ratkaistavissa. Arvioidaan, kenen toimivaltaan ongelman ratkaisu kuuluu, eli onko kyseessä kaupungin, valtion, yksityisen sektorin ja muun toimijan (esim. Visit Finlandin) vastuualueelle kuuluva ongelma. Arvioidaan ongelmaa vastuullisuuden ja taloudellisuuden näkökulmista.

Priorisointi

Helsingin matkailun neuvoa-antava työryhmä priorisoi akuuteimmat kehittämistä vaativat vierailijakokemuksen osa-alueet sektoritasolla ja tarpeet vierailijakokemuksen kehittämisen priorisointimalliin pohjautuen.

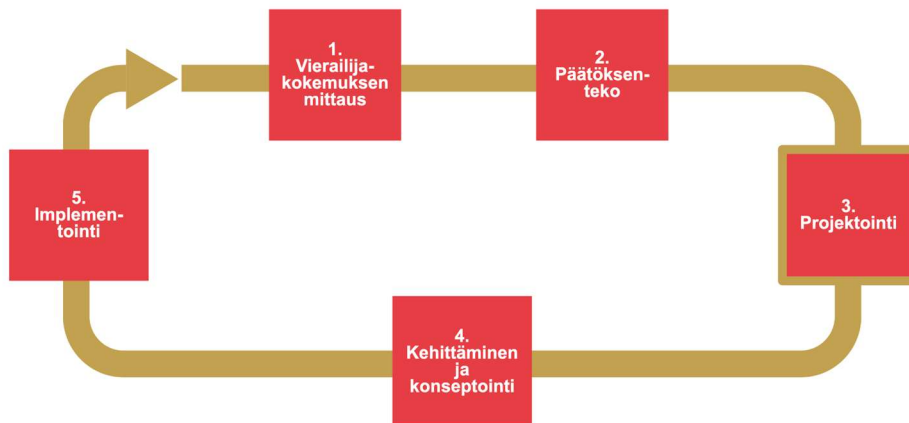
Päätös

Kaupunkikonsernin matkailun yhteistyöryhmä tekee päätöksen kehittämishankkeen aloittamisesta, määrittää kustannusjaon, resurssit ja tavoiteaikataulun.

Seuranta ja valvonta

Kaupunkikonsernin matkailun yhteistyöryhmä seuraa ja valvoo kehityshankkeiden etenemistä ja toimeenpanoa.

Projektointi



Projektin määrittely

Kehityshankkeelle nimetään projektijohtaja, joka organisoi projektin resursoinnin ja toimeenpanon. Määritetään projektille aikataulu, tavoitteet ja onnistumisen mittarit.

Sitouttaminen ja lobbaus

Keskeisimpien sidosryhmien sitouttaminen kehittämishankkeen taakse.

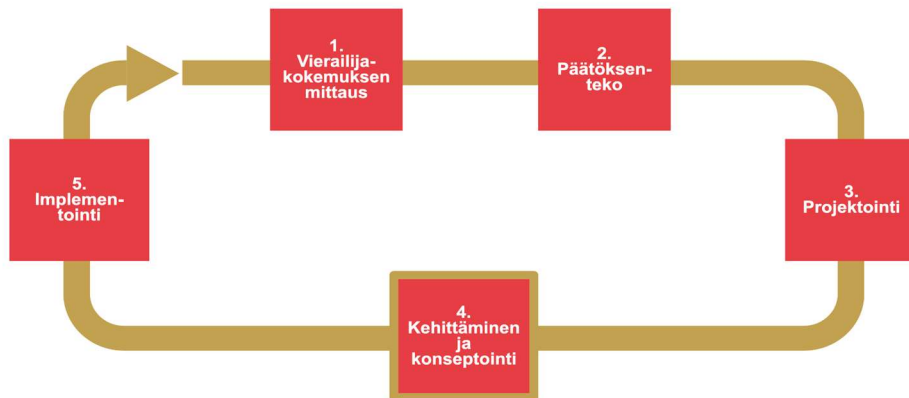
Tiedottaminen

Sidosryhmien tiedottaminen alkavasta kehityshankkeesta.

Seuranta ja valvonta

Matkailu ja kohdepalvelut -yksikkö seuraa ja valvoo sektorikohtaisten kehityshankkeiden etenemistä ja toimeenpanoa.

Kehittäminen, konseptointi



Lisäymmärryksen hankkiminen

Tutkitaan ja selvitetään tarkemmin ongelma-aluetta, esimerkiksi erillistutkimuksella tai palvelumuotoiluprojektissa. Mitkä ovat juurisyitä negatiivisten arvosanojen takana?

Konseptointi

Ideoidaan ja kehitetään ratkaisu tunnistettuun ongelmaan tai mahdollisuuteen.

Testaus

Testataan kehitettyä ratkaisukonseptia kohderyhmällä.

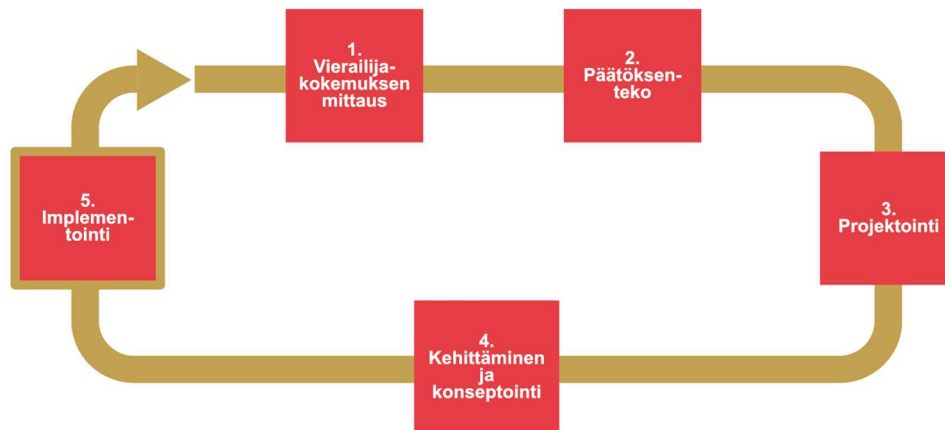
Konseptin viimeistely

Testauksen pohjalta tehdään vaadittavat muutokset ja viimeistellään konsepti.

Sitouttaminen

Sidosryhmien sitouttaminen ratkaisukonseptin implementointiin eli toteuttamiseen.

Implementointi



Ratkaisun yksityiskohtainen suunnittelu

Ratkaisun suunnittelu täysin valmiiksi. Tämän palveluntarjoajat toteuttavat usein itsenäisesti.

Implementointi

Ratkaisun implementointi tai toimenpiteen toteuttaminen. Tämän palveluntarjoajat toteuttavat usein itsenäisesti.

7 Vierailijakokemuksen hallintamalli

Vierailijakokemuksen hallintamalli on tärkeä osa kaupungin vierailijakokemuksen johtamismallia. Se kuvaa Helsingin kaupunkiorganisaation rakennetta, hierarkiaa ja vastuualueita vierailijakokemuksen johtamisessa ja kehittämisessä. Hallintamalli auttaa selkeyttämään, kuka tai mikä taho on vastuussa mistäkin tehtävästä ja toiminnasta vierailijakokemuksen parantamiseksi. Tämä mahdollistaa tehokkaamman johtamisen ja yhteistyön sekä varmistaa, että kaikki tarvittavat osa-alueet ovat edustettuina ja huomioituina vierailijakokemuksen kehittämisessä. Lisäksi hallintamalli auttaa koordinoimaan eri vastuutahojen toimintaa, jotta kaikki ponnistelevat yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi.

Hallintamallissa on kuvattu myös yhteistyöelimet, joiden tarkoituksena on edistää yhteistyötä kaupungin ja sen ulkoisten sidosryhmien välillä. Näitä sidosryhmiä ovat esimerkiksi matkailualan toimijat, paikalliset yritykset ja palveluntarjoajat eri sektoreilta, Visit Finland, yhdistykset ja yhteisöt. Hallintamalliin liittyvät yhteistyöelimet toimivat neuvonantajina ja kumppaneina vierailijakokemuksen kehittämisessä. Ne tarjoavat myös tärkeää tietoa kaupungin vierailijakokemuksesta ja auttavat kaupunkia kehittämään sitä paremmaksi yhteistyössä sidosryhmien kanssa. Näin ollen yhteistyöelimet ovat tärkeä osa kaupungin vierailijakokemuksen johtamismallia ja hallintamallia, koska ne auttavat edistämään yhteistyötä ja avoimuutta kaupungin ja sen ulkoisten sidosryhmien välillä.

7.1 Hallintamalli, roolit ja vastuut



Kuva: Vierailijakokemuksen hallintamalli

Vierailijakokemuksen johtamisen hallintamallissa hyödynnetään olemassa olevia toimijoita. Päätöksenteko tapahtuu Helsingin kaupungin hallintosäännön ja toimialojen toimintasääntöjen mukaisesti. Operatiivisella tasolla vierailijakokemuksen kehittämistä valmistelee Matkailu ja kohdepalvelut -yksikkö. Vierailijakokemuksen kehittämistä ohjaa vierailijakokemuksen ohjausryhmä, Helsingin matkailun neuvoa-antava työryhmä ja Kaupunkikonsernin matkailun yhteistyöryhmä.

Matkailu ja kohdepalvelut -yksikkö

Rooli: Vierailijakokemuksen operatiivinen kehittäminen sekä valmistelu ja raportointi

Vastuu: Vierailijakokemuksen johtamismallin jalkauttamisesta vastaa Matkailu- ja kohdepalvelut -yksikkö, joka koordinoi johtamismallin operatiivista toteuttamista ja kehitystyötä yhdessä kehittämiseen sitoutettujen toimijoiden kanssa. Lisäksi yksikkö valmistelee ja raportoi vierailijakokemuksen mittausmallin tulokset Helsingin matkailun neuvoa-antavalle työryhmälle ja Kaupunkikonsernin matkailun työryhmälle. Yksikön vastuualueeseen kuuluu myös valmistella vierailijakokemuksen strateginen kehittämisohjelma ja vierailijalupaukset.

Vierailijakokemuksen ohjausryhmä

Rooli: Ohjaa vierailijakokemuksen operatiivista kehittämistä

Vastuu: Koordinoi ja ohjaa Matkailu ja kohdepalvelut -yksikön tekemää vierailijakokemuksen johtamismallin operatiivista toteuttamista ja kehitystyötä. Vierailijakokemuksen ohjausryhmään kuuluu Matkailu ja kohdepalvelut -yksikön, Brändi ja tapahtumat -yksikön, Liikenne- ja katusuunnitteluyksikön, Helsinki Partnersin ja muiden sidosryhmien edustajia.

Helsingin matkailun neuvoa-antava työryhmä

Rooli: Seuraa vierailijakokemuksen kehittämistä ja priorisoi sitä yrityssektoreittain

Vastuu: Seuraa vierailijalupausten mukaisen kokemuksen kehittämistä sekä priorisoi kehitystyötä sektoreilla, joissa vierailijakokemus on laskussa. Helsingin matkailun neuvoa-antava työryhmän kautta välitetään tietoa vierailijakokemuksen mittausmallin tuloksista yrityssektoreille ja matkailualan yrityksille, jotta niissä tapahtuva kehitystyö olisi vierailijalupausten kanssa johdonmukaista.

Kaupunkikonsernin matkailun yhteistyöryhmä

Rooli: Koordinoi vierailijakokemuksen kehittämistä ja edistää sitä kaupunkikonsernitason tasolla

Vastuu: Koordinoi vierailijalupausten mukaisen kokemuksen kehittämistä (proaktiivinen kehittäminen) ja kehitystyötä kaupungin toimintavaltaan kuuluvissa asioissa, joissa vierailijakokemus on laskussa (reaktiiviset kehitysprojektit) matkailu ja kohdepalvelut - yksikön valmistelun ja raportoinnin pohjalta. Kaupunkikonsernin matkailutyöryhmä tiedottaa ja osallistaa muita työ-, johto-, toiminta- ja koordinaatioryhmiä esim. Matkailu- ja tapahtumaturvallisuuden johtoryhmä, Matkailun ja tapahtuma-alojen kestävyys toimintaryhmä ja Tapahtumien koordinaatioryhmä, jotka seuraavat ja edistävät vierailijakokemusta.

8 Vierailijakokemuksen sidosryhmäyhteistyömalli

Sidosryhmäyhteistyömalli on tärkeä osa Helsingin vierailijakokemuksen johtamismallia, koska se edistää yhteistyötä kaupungin ja sen ulkoisten sidosryhmien välillä ja auttaa varmistamaan, että kaikki osapuolet ponnistelevat yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Vierailijakokemuksen mittaaminen ja kehittäminen ei onnistu vain Helsingin kaupungin käytössä olevilla resursseilla, ja siksi vierailijakokemuksen johtamisessa sidosryhmien, kuten matkailualan toimijoiden, huomiointi ja sitouttaminen on ensiarvoisen tärkeää.

8.1 Verkostojohtaminen ja -yhteistyö, sitouttaminen

Mitä sidosryhmät ovat?

Vierailijakokemuksen johtamistyössä sidosryhmiksi voidaan katsoa kaikki henkilöt, ryhmät tai tahot, joilla on mahdollisuus ja halu olla osallistumassa, vaikuttamassa tai tietoisina vierailijakokemuksen johtamistyössä tai joihin tehtävä vierailijakokemuksen johtamiseen liittyvä työ vaikuttaa.

Käytännössä vierailijakokemuksen johtamisessa Matkailu ja kohdepalvelut -yksikön ja johtamisesta vastaavan ohjausryhmä näkökulmasta sidosryhmiä ovat, esimerkiksi:

- tiettyihin teemoihin liittyvät työryhmät ja toimielimet (esim. vammaisneuvosto, matkailun ja tapahtuma-alojen kestäväyyden toimintaryhmä),
- yleisemmän tason päättävät ja ohjaavat ryhmät: Kaupunkikonsernin matkailutyöryhmä, Helsingin matkailun neuvoa-antava työryhmä
- toimialakohtaiset liitot, työryhmät ja yhdistykset (esim. MaRa ry),
- kaupungin toimialat, yksiköt ja yhtiöt, jotka tarjoavat palveluita, joilla on kosketuspintaa vierailijoihin
- yksityiset palveluntarjoajat kuten hotellit, tapahtumajärjestäjät, liikenteen toimijat, hyvinvointipalvelujen tarjoajat ja ravintolat sekä
- päättäjät ja poliittiset toimijat.

Sidosryhmäyhteistyö on kaksisuuntaista ja perustuu eri osapuolten motivaatioihin. Eri osapuolten päätehtävät yhteistyössä ja vuorovaikutuksessa on kuvattu alla – keskittyen erityisesti eri sektoreilla toimiviin palveluntarjoajiin.



Kuva: Sidosryhmäyhteistyön osapuolet, päätehtävät ja motivaatiot

Sidosryhmäyhteistyön vaiheet

Helsingin vierailijakokemuksen johtamismalliin liittyen voidaan hahmottaa seuraavat sidosryhmäyhteistyön vaiheet:

A. Sidosryhmien osallistaminen vierailijakokemuksen tavoitteiden määrittämiseen

Sidosryhmiä on tärkeää osallistaa jo siinä vaiheessa, kun asetetaan vierailijakokemuksen tavoitteita, ja sidosryhmiä onkin osallistettu esimerkiksi Matkailun ja tapahtumien toimintaohjelman laadintaan. Osallistamisen tapoja ovat muun muassa työpajat sekä syötteiden ja palautteiden kerääminen tehtävään tavoiteasetantatyöhön. Tähän vaiheeseen kuuluu myös ymmärryksen kerääminen sidosryhmien tavoitteista (yhteisen tavoiteasetannan pohjaksi) sekä sidosryhmien sitouttaminen vierailijakokemuksen strategiseen kehittämissuunnitelmaan. Tämä työ on osin tehty, kun toimintaohjelma vuosille 2022-2026 on laadittu, mutta tätä yhteistyötä ja osallistamista tulee jatkaa säännöllisesti kun tavoitteita päivitetään.

B. Sidosryhmien osallistaminen vierailijakokemuksen johtamismallin rakentamiseen

Kuten kappaleessa 2 kuvattiin, sidosryhmiä on osallistettu aktiivisesti johtamismallin rakentamisen aikana. Osallistaminen mallin kehittämiseen on tapahtunut työpajoin, hakemalla syötteitä ja palautetta suunniteltuun johtamismalliin ja siihen liittyviin toimintatapoihin. Samalla on kerätty

ymmärrystä esimerkiksi sidosryhmien odotuksista ja resursseista. Tämä vaihe on pääosin tehty.

C. Johtamismallin mukaisen sidosryhmäyhteistyön käynnistäminen

Kun johtamismallin suunnittelu on valmis ja sen mukainen toiminta käynnistetään, tulee tunnistaa tärkeät avainhenkilöt ja -ryhmät, määrittää johtamistyön tavoitteet ja viestiä ne sidosryhmille, kartoittaa edelleen sidosryhmien odotuksia ja kerätä palautetta, määrittää vuorovaikutuskanavat ja yhteistyömallit vastuineen sekä viestiä niistä sidosryhmille.

D. Jatkuva sidosryhmäyhteistyö ja sitouttaminen

Jatkuvaan sidosryhmäyhteistyöhön kuuluvat sitouttamisen tapoina ennen kaikkea säännöllinen viestintä, yhdessä tekeminen eri tavoin, datan jakaminen sekä muut kannustimet.



Kuva: Sidosryhmäyhteistyön vaiheet

Seuraavissa kappaleissa on kuvattu tarkemmin kohdat C ja D, jotka käynnistyvät johtamismallin rakentamisen jälkeen.

8.2 Johtamismallin mukaisen sidosryhmäyhteistyön käynnistäminen

Käynnistysvaiheen hyvä läpivienti on erittäin tärkeää, jotta sidosryhmät saadaan sitoutettua jatkuvaan vierailijakokemuksen kehittämiseen yhdessä Helsingin kaupungin Matkailu ja kohdepalvelut -yksikön kanssa.

Kun johtamismallia otetaan käyttöön, tulee huomioida erityisesti seuraavat asiat:

1. Avainhenkilöiden ja -ryhmien tunnistaminen

Kaupungin sidosryhmät ovat jo melko pitkälle selvillä, mutta nämä tulee koota ja kirjata järjestelmällisesti esimerkiksi tulevaa viestintää varten.

2. Tavoitteiden määrittäminen ja viestiminen

Sitouttamisen kannalta tärkeää on viestiä alussa selkeästi ja hyvin suunnitelluilla sekä sidosryhmiä motivoivilla viesteillä yhteistyön tavoitteista.

Hyvin viestityt tavoitteet motivoivat mukaan yhteiseen tekemiseen ja varmistavat sen, että kaikki tukevat omalla työllään yhteistä tavoitetta.

3. Sidosryhmien odotusten kartoittaminen, palaute

Sidosryhmien odotuksia on kartoitettu jo melko paljon johtamismallin rakentamisen aikana, mutta dialogi tulee pitää käynnissä ja varmistaa, että odotukset on ymmärretty ja huomioidaan. Tarvittaessa päivitetään suunnitelmaa sidosryhmien motivoimiseksi.

4. Vuorovaikutuskanavien määrittäminen

Vuorovaikutuskanavia tulee olemaan yhteistyön aikana lukuisia, mutta ainakin pääviestintäkanavat on hyvä määrittää ja kirjata ylös. Näistä tulee myös viestiä sidosryhmille. On hyvä, että kaikki sidosryhmät tietävät, mitä viestintäkanavia kannattaa seurata ajan tasalla pysymiseksi sekä mistä löytää halutessaan lisätietoa.

5. Yhteistyömallien luominen, vastuiden määrittäminen

Jotta sidosryhmille voidaan viestiä selkeästi odotukset ja toiveet heidän osaltaan, tulee tehdä selkeä suunnitelma ja kuvaus siitä, mitä keneltäkin odotetaan sekä konkretisoida vastuut. Lähtökohtana yhteistyön organisoinnille toimii edellä kappaleessa 7 kuvattu organisointimalli, ja tästä tarkemmalle tasolle menevät suunnitelmat ja vastuut Helsingin kaupungin matkailu ja kohdepalvelut -yksikkö suunnittelee ja viestii erikseen kunkin sidosryhmän kanssa.

8.3 Jatkuva sidosryhmäyhteistyö ja sitouttaminen

Onnistuneen sidosryhmäyhteistyön edellytyksenä on sidosryhmien odotusten ja motivaatioiden ymmärtäminen – mitä sidosryhmät Helsingin kaupungilta (ja koko yhteistyöverkostolta) odottavat, ja mikä sidosryhmiä käytännössä motivoi osallistumaan ja antamaan oman panoksensa tavoitellun destinaatiotason vierailijakokemuksen kehittämiseen.

Johtamismallia on rakennettu tiiviissä yhteistyössä sidosryhmien kanssa. Tämän prosessin aikana (erityisesti yhteisten työpajojen ja niissä käytyjen keskustelujen pohjalta) tärkeimmiksi sidosryhmien motivaattoreiksi on tunnistettu seuraavat:

- Viestintä
- Yhdessä tekeminen
- Vierailijakokemusdata
- Muut kannustimet

Näitä motivaattoreita, sekä niihin liittyviä odotuksia ja käytännön keinoja on avattu tarkemmin seuraavassa.

Viestintä

Viestinnän rooli sidosryhmien motivoinnissa on tärkeä. Säännöllinen viestintä on sidosryhmäyhteistyön johtamisessa avainasemassa. Helsingin kaupungin matkailu ja kohdepalvelut -yksiköltä odotetaan lankojen käsissä pitämistä ja osapuolten pitämistä ajan tasalla.

Sidosryhmien odotukset:

- Toistuva ja säännöllinen viestintä.
- Selkeä viestintä vierailijakokemuksen tavoitteista ja siitä, missä niiden suhteen mennään.
- Tunnistettujen vierailijakokemuksen kehityskohteiden selkeä esiin nostaminen.
- Hyvien kokemusten ja käytäntöjen jakaminen.
- Viestintä kaupungin suunnitelmista ja teoista (menneet ja tulevat) vierailijakokemuksen kehittämiseksi.

Käytännön keinoja esimerkiksi:

- Uutiskirjeet.
- Mahdolliset materiaalit ja julkaisut.
- Viestintä työryhmissä ja verkostoissa: Matkailun neuvoa-antava työryhmä, Helsingin tekijät -verkosto ja muut verkostot.
- Viestintä kahdenkeskisissä tapaamisissa eri sidosryhmien kanssa.
- Mahdolliset koulutukset.

Yhdessä tekeminen

Yhdessä tekemisen rooli motivaattorina on erittäin tärkeä. Helsingin kaupungin matkailu ja kohdepalvelut -yksiköltä odotetaan aktiivista roolia erilaisilla yhteistyöfoorumeilla sekä yksittäisten sidosryhmien kanssa tehtävässä yhteistyössä. Helsingin kaupungilla on luonteva rooli vierailijakokemukseen liittyvän yhteistyön fasilitoinnissa ja koordinoinnissa.

Sidosryhmien odotukset (työpajojen pohjalta):

- Saumaton vuoropuhelu, joka tähtää parhaaseen mahdolliseen vierailijakokemukseen.
- Ketterää ja innovatiivista yhdessä tekemistä, joka tuo positiivista energiaa ja virettä tekemiseen.
- Yhteistä vahvuuksien ja heikkojen kohtien tunnistamista sekä niihin reagointia.
- Vierailijakokemuksen strateginen kehittämissuunnitelma on tärkeä, sillä se suuntaa ja pohjaa päätöksiä.
- Suunnitelmallista toimintaa.
- Johtaminen ohjaavaa, ei päättävää. Itseohjautuvaa työskentelyä, ei odoteta turhan "virallista" ohjausta.
- Olemassa olevien yhteistyöryhmien hyödyntäminen.

Käytännön keinoja esimerkiksi:

- Helsingin matkailun neuvoa-antava työryhmä
- Kaupunkikonsernin matkailun yhteistyöryhmä
- Sektorien tilaisuudet
- Ad hoc -tapaamiset (kehitysprojektit)
- Vierailijakokemusgaala
- Matkailuseminaari

Vierailijakokemusdata

Datan rooli omasta työstä palkitsevana tekijänä on erittäin tärkeä. Data on konkreettinen ja arvokas motivaattori ja "vaihdamman väline" vastineeksi eri osapuolten tekemistä panostuksista.

Sidosryhmien odotukset:

- Tiedolla johtaminen – kun mitataan, tiedetään, mihin puuttua.
- Avoimuus datan ja ymmärryksen jakamisessa kaupungin ja eri sidosryhmien välillä.
- Yhdessä sovittu tavoitetaso, johon voidaan peilata. Yhdessä määritellyt kriteerit heikkojen pisteiden identifiointiin.
- Alkukartoitus, missä mennään. Lähtötilasta tietoa mahdollisuuksien mukaan.
- Yhteinen pankki, johon data ja vierailijaymmärrys kertyy.
- Mahdollisuus verrata omaa dataa yhteiseen pankkiin.

Käytännön keinoja esimerkiksi:

- Suorat linkit dashboardiin, raportteihin ja dataan verkossa.
- Raporttien ja yhteenvedojen jakaminen.
- Portaali, jonka kautta kaikki voivat jakaa relevanttia dataa ja ymmärrystä.
- Ymmärryksen yhteinen kumulointi ja analyysi: sidosryhmien omat datat sekä kaupungin data.

Muut kannustimet

Muiden kannustinten rooli on ainakin tällä hetkellä vähemmän tärkeä, mutta näissä on potentiaalia. Sidosryhmistä on noussut joitakin ideoita datan ohella muista konkreettisista kannustimista osallistumiseen. Nämä toimisivat konkreettisena palkkiona esimerkiksi kyselylinkin jakamisesta.

Sidosryhmien odotukset:

- Ei vielä konkreettisia odotuksia käytännön kannustimista.
- On kuitenkin hyvä pohtia, mitä sidosryhmiä motivoivia positiivisia kannustimia voitaisiin ottaa käyttöön tulevaisuudessa yhteistyön hyvän vireen ylläpitämiseksi ja sidosryhmien motivoimiseksi.
- Kannustimia voitaisiin tarjota erityisesti datan keruuseen osallistuville tahoille (kuten eri sektorien sisällä toimiville palveluntarjoajille).

Käytännön keinoja esimerkiksi:

- Idea työpajasta: “100 vastausta vastaan ilmainen Helsingin tekijöiden jäsenyys”.
- Idea työpajasta: “Hiilijalanjäljen kompensointi vastaajille tai yrityksille vastauksia vastaan”.

9 Johtamismallin edelleen kehittäminen

Tässä raportissa on kuvattu Helsingin vierailijakokemuksen johtamismalli, joka on luotu marraskuun 2022 ja huhtikuun 2023 välisenä aikana. Johtamismalli ja mittausmalli on tarkoitus ottaa käyttöön kesän 2023 aikana.

Seuraavia suositeltavia vaiheita ovat:

- vierailijakokemuksen johtamis- ja mittausmallin implementointi,
- vierailijakokemuksen jatkuvan mittauksen käynnistäminen,
- proaktiiviset ja reaktiiviset kehityshankkeet vierailijakokemuksen kehittämiseksi (kun dataa kehityskohteista alkaa kertyä) sekä
- sidosryhmäyhteistyön johtaminen.

Johtamismallin rakentamisen projektin aikana kertyneen ymmärryksen ja kokemuksen perusteella suosittelemme edellä mainittujen työvaiheiden lisäksi seuraavia tarkentavia lisätyövaiheita Helsingin vierailijakokemuksen johtamiseksi parhaalla mahdollisella tavalla:

1. Vierailijalupausten tarkentaminen, lisäiteraatiokierros

Vierailijalupaukset on rakennettu pohjautuen tiiviisti Matkailun ja tapahtumien toimintaohjelmaan ja siinä esiin tuotuihin painopistealueisiin ja strategisiin tavoitteisiin. Brändityö on tuonut lisäksi hieman lisäsyvyyttä vierailijalupauksiin. Lopulliset vierailijalupaukset on hyväksytty projektin ohjausryhmässä. Vierailijalupausten painottuvat edelleen jonkin verran funktionaalisiin tekijöihin (esim. esteetön, turvallinen). Brändityön laajempi hyödyntäminen vierailijalupausten sisällä toteuttaa yhdellä lisäiteraatiokierroksella, jossa muotoiltaisimme brändilliset tavoitteet vierailijakokemuksen muotoon ja nivottaisimme ne osaksi vierailijalupauksia. Vierailijalupausten sisältö voitaisiin samalla vielä tarkistaa sen osalta, mikä on Helsingin tavoiteltu kilpailuetu muihin kaupunkeihin verrattuna. Samalla voitaisiin harkita vierailijalupausten karsimista, esimerkiksi keskittymällä tekijöihin, joista ennen kaikkea tavoitellaan kilpailuetua. Karsimista ei nyt tehdyn johtamismallin rakentamisen projektin puitteissa saatu juurikaan tehtyä – käytettävissä ei ole ollut sellaista dataa tai ymmärrystä, joka olisi tukenut tiettyjen lupausten priorisointia vähemmän tärkeäksi ja jättämistä pois. Vierailijakokemusten karsiminen auttaisi tekemään kyselystä vielä helpommin vastattavan ja voisi mahdollistaa paremman vastausprosentin.

2. Vierailijalupausten visiot

Suosittellemme myös, että kullekin vierailijalupaukselle luodaan selkeä visio eli kuvaus siitä, millainen vierailukohde Helsinki on silloin, kun se täysin lunastaa nämä vierailijalupaukset. Tämä auttaisi täsmentämään vierailijalupausten ja kyselyn väittämien sisältöjä vielä spesifisemmin juuri toivottuun vierailijan kokemukseen.

Lähteet

¹Helsingin kaupunki. Kestävää kasvua ja vetovoimaisuutta – kohti uutta! Helsingin matkailun ja tapahtumien toimintaohjelma 2022-2026. Verkkosivu. Viitattu 4.4.2023.

<https://www.hel.fi/static/kanslia/elo/helsingin-matkailun-ja-tapahtumien-toimintaohjelma-2022-2026.pdf>

²Helsingin kaupunki. Kasvun paikka. Helsingin kaupunkistrategia 2021–2025. Verkkosivu. Viitattu 4.4.2023.

<https://stplattaprod.blob.core.windows.net/strategiatalousprod/Helsingin%20kaupunkistrategia%20Kasvun%20paikka.pdf>

³Helsingin kaupunki. (n.d.). Brändikonsepti. Verkkosivu. Viitattu 4.4.2023. <https://www.hel.fi/fi/paatoksenteko-ja-hallinto/tietoa-helsingista/muotoilu-ja-digitaalisuus/helsingin-brandi-ja-visuaalinen-ilme/brandi-ja-0#brandikonsepti>

⁴Saarijärvi, Hannu & Puustinen, Pekka (2020). Strategiana asiakaskokemus. Jyväskylä: Docendo.

⁵Markkanen, W., Anttalainen, J., Pesonen, J., Filenius, M. & Sievers, K. (2022). Helsingin matkailuyksiön tiedolla johtaminen. Vaatimusmäärittely. Loppuraportti. <https://www.hel.fi/static/kanslia/elo/helsingin-matkailuyksikon-tiedolla-johtaminen-loppuraportti.pdf>

⁶Taanila, Aki (n.d.). Akin menetelmäblogi. Verkkosivu. Viitattu 4.4.2023.

[https://tilastoapu.wordpress.com/2012/03/01/otoskoko/#:~:text=Jos%20ei%20ole%20varmuutta%20siit%C3%A4,yleisess%C3%A4%20tapauksessa%20pit%C3%A4%C3%A4%20otoskoon%20alarajana\).](https://tilastoapu.wordpress.com/2012/03/01/otoskoko/#:~:text=Jos%20ei%20ole%20varmuutta%20siit%C3%A4,yleisess%C3%A4%20tapauksessa%20pit%C3%A4%C3%A4%20otoskoon%20alarajana).)

Liitteet

Liite 1: Helsingin vierailijapolku



Kuva: Helsingin vierailijapolun vaiheet ja sektorit



Kuva: Helsingin vierailun aikaisen vierailijapolun johdettavat ja mitattavat sektorit

Liitteet

Liite 2: Alustavat vierailijaprofiilit

Yhdistämällä lähtöaineistoja, asiantuntijatyötä työpajasta 2 ja Helsingin matkailun ja tapahtumien toimintaohjelman 2022–2026 strategisia painopisteitä muodostettiin seuraavat vierailijaryhmät. Huomiona että ehdotetut vierailijaryhmät ovat hypoteesi ja niitä tulee tarkastella kriittisesti ja tarkentaa sekä validoida laadullisella ja määrällisellä tutkimuksella. Vierailijaryhmät on valittu siten että ne kattavat sekä loma- että työmatkailijat.

Lomamatkailijat



Citybreikkeri

Matkustaa tutustumaan uuteen kohteeseen usein yhdessä ystävien tai perheen kanssa. Arvostaa vastuullisuutta. Matkustus motiivina kaupunkikokemus ja nähtävyydet.



Transfermatkaaja

Pysähtyy Helsingissä lyhyen ajan esimerkiksi matkalle luonto kohteeseen muualle Suomeen. Myös risteilymatkustajien voidaan katsoa kuuluvan tähän vierailijaryhmään. Matkustus motiivina tutustuminen paikalliseen elämäntapaan.



Eventtikävijä

Intohimoinen tapahtumakävijä, joka tulee tapahtumaan tavoitteenaan kokea elämyksiä. Matkustus motiivina oman kiinnostuksen kohteeseen liittyvä tapahtuma sekä muut tapahtumaan osallistuvat ihmiset.

Työmatkailijat



Bleisurematkaaja

Työtä ja lomaa yhdistävä työmatkailija, jolla illat vapaana tai joka pidentää matkaa viikonlopun yli. Matkustus motiivina voi olla joko kaupunkikokemus ja nähtävyydet, tutustuminen paikalliseen elämäntapaan tai kokonaisvaltainen hyvinvointi ja aikaa itselle.



Bisnesmatkaaja

Työmatkalla esimerkiksi konferenssiin osallistuva vierailija. Arvostaa toimivuutta, helppoutta ja sujuvuutta. Matkustus motiivina työ.

Kuva: Alustavat vierailijaprofiilit: Citybreikkeri, Transfermatkaaja, Eventtikävijä, Bleisurematkaaja ja Bisnesmatkaaja

Liitteet

Liite 3: Benchmarkit globaalit kaupunkivierailijakokemuksen mittarit / mittaaminen

Destinaatiotason vierailijakokemuksen mittaamiseen tai siihen liittyviä mittareita on heikosti saatavilla. Alla olevaan taulukkoon on koottu muutamia esimerkkejä saatavilla olevista vierailijakokemuksen mittaamista ja/tai strategiaa käsittelevistä materiaaleista ja datapankeista. Niiden soveltuvuus destinaatiotason vierailijakokemuksen johtamismalliin kuuluvaksi mittausmalliksi on heikkoa. Sveitsin matkailijastrategia on sitä vastoin oiva esimerkki selkeästä strategian kommunikoimisesta.

Osa materiaalista on lähinnä erilaisista, epäyhtenäisistä datalähteistä koottuja datapankkeja, eivätkä destinaatiotason mittaamiseen rakennettuja mittaristoja. Nämä datapankit perustuvat vierailijoiden tietyistä kontaktipisteistä annettuihin vertaisarviointeihin online-kanavissa kuten TripAdvisor, Google, Booking.com jne. Pistemäiset, vain tiettyihin kohtaamispisteisiin tai tuotekäyttöön (Master Card) perustuvat arviot tai muu data, vaikka niitä olisikin lukumääräisesti paljon, eivät anna destinaatiotason johtamismalliin kannalta tarpeeksi kattavaa ylätasoon dataa eivätkä ne mahdollista jatkuvaa systemaattista kokemuksen mittaamista. Toki ne soveltuvat arviointien kehittymisen seuraamiseen tietyillä sektoreilla (kuten ravintolat, majoittuminen, tapahtumat jne) tai käyttäytymismalleissa (kuten rahankäyttö tai liikkuminen).

Benchmarkkeja seuraavalla sivulla:

Mittaristo/materiaali	Kuvaus	Lähde	Soveltuvuus
"Travelsat Pulse"	Travelsat Pulse kerää oman kuvauksensa mukaan dataa miljoonista online-arviointikanavista (mm. Trip Advisor, Facebook, Google).	rb.gy/rh1sx 	Mittaamisen sijaan keskittyy keräämään datapankkia rajoitetuista datalähteistä ja sektoreista. Ei sovellu destinaatiotason vierailijakokemuksen systemaattiseen mittaamiseen.
"Wonderful Copenhagen destination assessment"	Useat eri sosiaalisen median kanavat yhdistävä analyysimalli Kööpenhaminasta tehdyistä vierailija-arvioista verrattuna noin 15 muuhun Euroopan kaupunkiin (vrt. Travesat Pulse).	rb.gy/p90ev 	Ei ota kantaa esim. liikkumiseen, esteettömyyteen tai vastuullisuuden kokemiseen, myös turvallisuuden kokemus puuttuu. Keskittyy keräämään datapankkia tietyistä kontaktipisteistä kuten ravintolat, majoitus, nähtävyydet ja yöelämä (vrt. Travesat Pulse).
"Measuring Tourism Locally"	Kansallisen (UK) tilastokeskuksen opas. Listaa joukon kävijämääriin ja taloudellisiin tunnuslukuihin liittyviä mittareita, sekä sisältää asiakastytyväisyyskyselyn lomakkeen turisti-infon toimintaan liittyen.	rb.gy/g6aiy 	Ei mittaa destinaatiotason vierailijakokemusta riittävällä tasolla (vain vierailijakokemus turisti-infon toimintaan liittyen). Hyvä benchmark Helsingin turistineuvonnan kyselyn kehittämiseksi.
"Which KPIs are needed for benchmarking and management purposes?"	Opas museovierailijoiden kävijäkokemuksen johtamiseksi	rb.gy/4is4r	Koskee ainoastaan museokävijöitä ja heidän vierailijakokemuksen mittaamista. Ohjaa selkeästi mittaamiseen, ei pelkästään datapankin keräämiseen.

Mittaristo/materiaali	Kuvaus	Lähde	Soveltuvuus
			
"The mindful visitor. An experiment of visitor segmentation based on self-perceived behaviour."	Laadukas segmentointitutkimus ns. tietoisten vierailijoiden segmentin löytämistä ja kuvaamista varten Kööpenhaminassa.	rb.gy/cmpze 	Keskittyy ns. tietoisten vierailijoiden (15%) segmenttiin Kööpenhaminassa eikä ota kantaa muiden mahdollisen vierailijasegmenttien olemassaoloon. Erinomainen benchmark tuleville profiloineille ja/tai segmentoinneille, kun dataa on kertynyt riittävästi
Göteborgin vierailijakokemus	MasterCard -dataan perustuva Göteborgissa korttia käyttäneiden vierailijoiden rahankäyttöä ja liikkumista seuraava datapankki.	https://smarttourismdestinations.eu/view_webinar4/ Göteborgin esitys, kohdassa n. 28:00 Niklas Masuch	Keskittyy yhden toimijan keräämään oman tuotteen (MasterCard - kortti) käyttäjien liikkumiseen ja rahankäyttöön takautuvasti. Jotta vierailukokemuksen johtaminen onnistuisi esim. liikkumisen tai tapahtumien organisoimisen kannalta, tarvitaan hyvin pitkälle kehitettyä analyysi- ja datamallia. Liikkuminen esim. Tapahtumasta (konsertti) tiettyyn lokaatioon (huvipuisto) riippuu mm. vuodenaikasta, säästä. Kausaliteettia on vaikea todentaa, vaikka korrelaatio onkin olemassa.

Mittaristo/materiaali	Kuvaus	Lähde	Soveltuvuus
Switzerland Tourism – Strategy and Planning 2022-2024	Switzerland Tourism'n julkaisema huolella laadittu turismistrategia, jossa mm. tunnistettu turismiin vaikuttavat globaalit trendit, määritetty visio, missio, filosofia sekä strategiaa ohjaavat periaatteet, priorisoitu strategiset fokusalueet, luotu vierailijasegmentit sekä rakennettu KPI:t mittaamaan suoriutumista.	rb.gy/0uw3u 	Selkeä ja looginen, mutta monipuolinen kuvaus Sveitsin turismistrategiasta. Strategiassa tehty selkeitä valintoja ja priorisointia, mikä helpottaa strategian toteuttamista ja toimenpiteiden seuraamista. Vaikka kuvaakin destinaationa kokonaista maata, voisi Helsingin kaupunki soveltuvien osien käyttöä vastaavanlaista rakennetta ja sisällöllisiä teemoja omaa vierailijastrategiaansa tarkennettaessa.
Tourism Monitor Switzerland (TMS)	Joka 4. vuosi toteutettava Euroopan suurin vierailijakysely. Toteutetaan online-alustalla, mutta kyselyn sisältö ei ole saatavilla julkisesti.	rb.gy/lpqoa 	Kyselyn sisältö ei julkisesti saatavilla. Joitain tuloksia raportoitu valikoivasti.