



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Riikka Rautiainen

”Kestävyyden pitää olla osa DNA:ta”

Matkailun alueorganisaatioiden viestintäkeinot matkailuyritysten
sitouttamisessa Sustainable Travel Finland -ohjelmaan

Markkinoinnin ja viestinnän akateeminen yksikkö
Organisaatioiden viestinnän pro gradu -tutkielma
Viestinnän monialainen maisteriohjelma

Vaasa 2026

VAASAN YLIOPISTO**Markkinoinnin ja viestinnän akateeminen yksikkö**

Tekijä:	Riikka Rautiainen		
Tutkielman nimi:	”Kestävyyden pitää olla osa DNA:ta”: Matkailun alueorganisaatioiden viestintäkeinot matkailuyritysten sitouttamisessa Sustainable Travel Finland -ohjelmaan		
Tutkinto:	Filosofian maisteri		
Oppiaine:	Viestinnän monialainen maisteriohjelma		
Työn ohjaaja:	Heidi Hirsto		
Valmistumisvuosi:	2026	Sivumäärä:	83

TIIVISTELMÄ:

Sustainable Travel Finland (STF) -ohjelma on Visit Finlandin kehittämä valtakunnallinen kestävän matkailun kehittämisohjelma, joka tarjoaa matkailuyrityksille ja -alueille työkalupakin kestävien toimintatapojen kehittämiseen ja käyttöönottoon. Ohjelman kriteerit täyttäneille toimijoille myönnetään STF-merkki, joka on osoitus sitoutumisesta kestäväan matkailuun. Ohjelma on suunnattu Suomessa toimiville matkailualan yrityksille ja matkailun alueorganisaatioille, jotka palvelevat kansainvälisiä matkailijoita. Matkailun alueorganisaatiot, eli paikalliset Visit-organisaatiot, toimivat ohjelmassa keskeisinä välittäjä- ja toteuttajatahoina, jotka tukevat alueensa yrityksiä ohjelman käytännön vaiheissa ja vastaavat alueellisesta koordinoinnista.

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten matkailun alueorganisaatiot sitouttavat matkailuyrityksiä kestävän matkailun tavoitteisiin. Tutkimus nojaa kestävän matkailun sekä sidosryhmien sitouttamisen teoriaan. Tutkimus toteutettiin laadullisena tapaustutkimuksena, ja aineisto koostui kuuden matkailun alueorganisaation edustajan puolistrukturoiduista haastatteluista. Aineisto analysoitiin teoriaohjaavan sisällönanalyysin avulla.

Tulokset osoittavat, että matkailun alueorganisaatioiden viestintä on keskeisessä roolissa STF-ohjelman käytännön toteutuksessa ja yritysten sitouttamisessa. Viestintä rakentuu monikanavaiseksi kokonaisuudeksi, jossa yhdistyvät uutiskirjeet, valmennukset, verkkosisällöt ja erityisesti henkilökohtainen viestintä. Henkilökohtainen tuki koettiin tehokkaimmaksi keinoksi madaltaa yritysten kynnystä edetä STF-polulla. Lisäksi vertaistuki ja yritysten väliset esimerkit vahvistavat sitoutumista ja normalisoivat kestävyystyötä.

STF-viestintä heijastaa kestävän matkailun kolmea ulottuvuutta. Ekologinen kestävyys näkyy luontoetiketin, vähähiilisten valintojen ja konkreettisten ympäristötoimien korostamisena. Taloudellinen ulottuvuus ilmenee matkailutulojen merkityksen esiin nostamisena sekä kustannussäästöjen ja tehokkuushyötyjen viestimisessä yrityksille. Sosiokulttuurinen kestävyys rakentuu inklusiivisuuden, paikallisuuden ja yhteisöllisyyden ympärille. Näiden ulottuvuuksien tasapainoinen viestintä vahvistaa STF-ohjelman legitimitettä ja tukee sen tavoitteita.

Tutkimuksen perusteella matkailuyritysten asenneilmasto STF-ohjelmaa kohtaan näyttäytyy haastateltavien mukaan aiempaa myönteisempänä, ja kestävyden koetaan vahvistuneen osaksi liiketoiminnan perustaa. Samalla yritysten väliset erot sitoutumisessa näyttäytyvät edelleen merkittävänä, mikä korostaa viestinnän kohdentamisen ja erilaisten motivointikeinojen tarvetta. Haasteiksi tunnistetaan erityisesti ohjelman monimutkaisuus, hyötyjen epäselvyys, yritysten rajalliset resurssit sekä STF-merkin rajallinen tunnettuus.

AVAINSANAT: kestävä matkailu, matkailuyritykset, viestintä, sitouttaminen, haastattelututkimus

Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Tavoite	8
1.2	Aineisto	10
1.3	Menetelmä	13
1.4	Sustainable Travel Finland -ohjelma	14
2	Kestävä matkailu	17
2.1	Ekologinen kestävyys	18
2.2	Taloudellinen kestävyys	18
2.3	Sosiokulttuurinen kestävyys	19
2.4	Kestävyyden ulottuvuuksien epätasapaino matkailuviestinnässä	20
2.5	Kestävyysertifikaatit matkailussa	21
3	Sidosryhmien sitouttaminen	24
3.1	Sitouttamisen keskeiset tekijät	24
3.2	Sitouttamisen haasteet ja mahdollisuudet kestävässä matkailussa	26
3.3	Sidosryhmien sitouttamisen viestintästrategiat	28
3.4	Osallistava viestintä ja sitouttamisretoriikka	32
4	Matkailun alueorganisaatioiden viestintäkäytännöt STF-ohjelmassa	35
4.1	Matkailun alueorganisaatiot kestävä matkailun edistäjinä	35
4.2	Matkailuyritysten sitouttaminen STF-ohjelmaan	39
4.3	Monikanavainen viestintä matkailuyritysten sitouttamisessa	43
4.4	Viestinnän suhde kestävä kehityksen ulottuvuuksiin	46
4.4.1	Ekologinen kestävyys	46
4.4.2	Taloudellinen kestävyys	49
4.4.3	Sosiokulttuurinen kestävyys	51
4.5	Kestävyyden asennemuutos matkailuyrityksissä	54
4.6	Haasteet STF-ohjelman viestinnässä	57
4.7	Yhteistyö Visit Finlandin kanssa	60
4.8	Tulevaisuuden kehitystarpeet STF-ohjelmassa	64

4.9 Yhteenveto	67
5 Päätäntö	70
Lähteet	76
Liitteet	82
Liite 1. Haastattelurunko	82

Taulukot

Taulukko 1. Haastateltavien taustatiedot	11
Taulukko 2. STF-ohjelman kestävän matkailun kehittämispolku	15

1 Johdanto

Matkailuala on yksi maailman nopeimmin kasvavista toimialoista (Hyytiäinen ja muut, 2020). Sen vaikutukset ympäristöön, paikallisyhteisöihin ja talouteen ovat merkittäviä. Kasvava tietoisuus matkailun kestävyteen liittyvistä haasteista, kuten hiilijalanjäljen pienentämisestä ja paikalliskulttuurien kunnioittamisesta, on lisännyt paineita sekä matkailuyrityksille että -alueille kehittää toimintaansa vastuullisempaan suuntaan (Baena & Cerviño, 2024; Naik ja muut, 2025). Kansainvälisten matkailijoiden odotukset vastuullisuudesta ovat kasvaneet, ja monille matkailijoille ympäristötietoisuus on yhä tärkeämpi matkakohteen valintakriteeri. Samalla kuluttajien vaatimukset ovat saaneet aikaan sen, että matkailualan toimijat tarvitsevat selkeitä keinoja ja työkaluja, joiden avulla he voivat edetä kohti kestävämpää toimintaa.

Suomessa matkailualan kestävyttä on pyritty kehittämään kansainvälisten standardien pohjalta. Visit Finlandin kehittämä Sustainable Travel Finland (STF) -ohjelma on konkreettinen esimerkki tästä työstä. Ohjelma tarjoaa matkailuyrityksille ja -alueille seitsemän askeleen polun kestävä kehityksen tavoitteiden saavuttamiseen. STF-ohjelma ei pelkästään auta matkailutoimijoita kehittämään vastuullisuuttaan, vaan pyrkii myös vahvistamaan Suomen asemaa kestävä matkailun edelläkävijänä kansainvälisillä markkinoilla. Sustainable Travel Finland -ohjelman ja sillä saavutettavan STF-merkin kautta matkailijat saavat luotettavaa tietoa vastuullisista matkakohteista (Visit Finland, n.d.).

Tässä tutkimuksessa matkailun alueorganisaatioilla tarkoitetaan alueellisia matkailun kehittämis- ja markkinointiorganisaatioita, paikallisia Visit-organisaatioita, jotka vastaavat alueensa matkailun edistämisestä ja koordinoinnista. Matkailun alueorganisaatiot muodostuvat erilaisista hallinnollisista ja omistuksellisista rakenteista. Ne toimivat esimerkiksi kunnan hallinnon alaisina yksikköinä, kuntien tai yritysten omistamina osakeyhtiöinä sekä julkisten ja yksityisten toimijoiden yhteisomisteisina osakeyhtiöinä. (Business Finland, 2019).

Työ- ja elinkeinoministeriön (2025) valtakunnallisen matkailustrategian mukaisesti Visit Finland vastaa Suomen maakuvan edistämisestä kestävästä ja vetovoimaisena matkailukohteena kansainvälisillä markkinoilla. Lisäksi se tukee matkailualan yrityksiä ja yritysverkostoja kansainvälisille markkinoille suunnattujen palvelujen kehittämisessä ja markkinoinnissa. Visit Finland vastaa matkailustrategian toteuttamisesta kansallisella tasolla, kun taas alueorganisaatiot edistävät strategiaa omilla alueillaan ja yritysten parissa. Matkailun alueorganisaatiot toimivat linkkinä yksittäisten yritysten ja kansallisen tason tavoitteiden välillä.

STF-ohjelman menestys edellyttää laajaa sitoutumista matkailuyritysten ja -alueiden välillä. Alueellisen STF-merkin saaminen edellyttää, että yli puolet (51 %) alueen kansainvälisistä matkailuyrityksistä suorittaa oman STF-merkinsä. Tämä korostaa matkailun alueorganisaatioiden merkitystä. Ne eivät ainoastaan toimi tiedonvälittäjinä ohjelman vaatimuksista, vaan myös tukevat ja motivoivat yrityksiä matkalla kohti STF-merkkiä. Matkailun alueorganisaatioiden käyttämät viestintäkeinot ovat keskeisessä asemassa yritysten sitouttamisen kannalta, mutta niiden merkitystä ja toimivuutta ei ole juurikaan tutkittu.

Kestävä matkailun edistäminen perustuu systemaattiseen viestintään ja selkeisiin strategioihin. Monille matkailuyrityksille, jotka ovat usein pieniä ja rajallisin resursein toimivia, kestävyden kehittäminen voi kuitenkin tuntua haastavalta ilman riittäviä työkaluja ja kannusteita. Se vaatii paitsi tiedon jakamista myös pitkäjänteistä yhteistyötä eri toimijoiden, kuten alueorganisaatioiden ja matkailuyritysten välillä. Sustainable Travel Finland -ohjelma tarjoaa konkreettisen polun ja työkalut, jotka pyrkivät tukemaan matkailuyrityksiä ja alueorganisaatioita kestävä matkailun kehittämisessä.

Tämä tutkimus sijoittuu osaksi laajempaa keskustelua kestävä matkailun kehittämisestä. Kestävä kehityksen periaatteiden jalkauttaminen käytäntöön on jatkuva haaste niin yksityiselle kuin julkisellekin sektorille. Lisäksi se on tärkeä osa YK:n kestävä kehityksen tavoitteiden (Agenda 2030) toteuttamista. Ajankohtaisuuden lisäksi tutkimus on

käytännönläheinen, sillä matkailuyritykset tarvitsevat konkreettisia keinoja kestävyystyönsä tueksi, ja matkailun alueorganisaatioiden kyky vaikuttaa yrityksiin on kriittinen STF-ohjelman onnistumisen kannalta.

1.1 Tavoite

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten matkailun alueorganisaatiot sitouttavat matkailuyrityksiä kestävän matkailun tavoitteisiin. Tämän tutkimuksen taustalla on tarve ymmärtää, kuinka matkailun alueorganisaatiot voivat tehokkaasti edistää matkailuyritysten sitoutumista STF-ohjelmaan ja tukea niitä matkalla kohti kestävämpää toimintaa. Viestintä ei ole vain tiedon välittämistä, vaan se on myös vuorovaikutusta, yhteisöllisyyden luomista ja vaikuttamista (Nuopponen ja muut, 2018, s. 4). Onkin tärkeää tarkastella, millaisia viestinnällisiä keinoja ja työkaluja matkailun alueorganisaatiot käyttävät, ja miten nämä keinot tukevat yrityksiä matkailun kestävyys tavoitteiden saavuttamisessa.

Tutkimuskysymykset ovat seuraavat:

1. Miten alueorganisaatiot näkevät oman roolinsa kestävän matkailun edistäjinä?
2. Millaisia viestinnällisiä keinoja matkailun alueorganisaatiot käyttävät sitouttaakseen matkailuyrityksiä STF-ohjelmaan?
3. Miten matkailun alueorganisaatioiden viestintä heijastaa kestävän matkailun tavoitteita ja arvoja?

Ensimmäisen tutkimuskysymyksen avulla tarkastelen, miten matkailun alueorganisaatiot hahmottavat oman roolinsa kestävän matkailun edistäjinä. Sen avulla pyritään ymmärtämään, millaisia tehtäviä ja vastuita alueorganisaatiot liittävät tähän rooliin sekä miten ne asemoivat itsensä suhteessa matkailuyrityksiin. Alueorganisaatioiden roolin jäsentäminen on tärkeää, sillä se luo perustan viestinnälle ja sitouttamisen käytännöille. Ensimmäinen tutkimuskysymys auttaa siten hahmottamaan kontekstin, jossa matkailuyritysten sitouttamiseen liittyvää viestintää toteutetaan.

Toisen kysymyksen avulla pyrin kartoittamaan konkreettiset viestintätavat ja kanavat, joita matkailun alueorganisaatiot hyödyntävät. Tarkoituksena on tunnistaa tehokkaat käytännöt ja ymmärtää, miten ne ovat onnistuneet vaikuttamaan yritysten halukkuuteen osallistua ohjelmaan. Yritysten sitouttaminen kestävään toimintaan vaatii huolellista viestintää, joka ottaa huomioon yritysten tarpeet ja resurssit. Ensimmäinen tutkimuskysymys auttaa selvittämään, mitkä viestintäkeinot on koettu vaikuttavimmiksi.

Kolmannen tutkimuskysymyksen avulla tarkastelen matkailun alueorganisaatioiden viestinnän ja kestävän kehityksen arvojen välistä suhdetta. Tämän avulla pyrin ymmärtämään, miten viestintä linkittyy STF-ohjelman kokonaisvaltaiseen pyrkimykseen edistää kestävyttä. Kestävän matkailun tavoitteiden edistäminen edellyttää, että viestintä pohjautuu ohjelman arvoihin. Kolmannella tutkimuskysymyksellä selvitän, miten matkailun alueorganisaatioiden viestintä ilmentää ja viestii näitä arvoja yrityksille.

Tavoite on ajankohtainen, koska matkailualan vastuullisuus on yhä tärkeämmässä roolissa sekä kansallisesti että kansainvälisesti. Kestävien valintojen näkyminen asiakkaalle on tärkeää toiminnan kilpailukyvyn ja jatkuvuuden kannalta. Tutkimukset osoittavat, että vastuullisesti toimivien yritysten asiakastyytyväisyys ja koettu laatutaso ovat korkeampia (Visit Finland, n.d.).

Matkailun alueorganisaatioiden viestinnällistä roolia ja sen vaikutuksia yritysten kestävyystyöhön ei ole aiemmin juurikaan tutkittu. Kestävän matkailun tutkimus on 2000-luvulla keskittynyt luonnonsuojelualueiden matkailuun, mutta 2010-luvulla teemat ovat laajentuneet kulttuuriin, paikallisuuteen, yhteisöihin ja ilmastonmuutokseen. Myös maaseutumatkailun ja syrjäseutujen matkailun kestävyyskysymykset ovat olleet esillä, ja viime vuosina kestävän matkailun lähikäsitteet ja ilmiöt ovat nousseet esiin (Saarinen, 2024). Käytännön viestinnälliset strategiat ovat kuitenkin jääneet vähäiselle huomiolle. Tämän tutkimuksen avulla pyritään täyttämään tämä aukko ja tarjoamaan uutta tietoa viestinnän roolista kestävän matkailun edistämisessä.

Matkailualan vastuullisuuteen liittyvät käytännön ongelmat eivät rajoitu vain teknisiin kysymyksiin. Suurimpana haasteena on usein saada matkailuyritykset sitoutumaan kestävän matkailun tavoitteisiin, mikä edellyttää tehokasta ja vaikuttavaa viestintää. Tässä tutkimuksessa paneudutaan siihen, millaisilla viestintäkeinoilla matkailun alueorganisaatiot sitouttavat ja tukevat alueensa matkailuyrityksiä edistämään kestävyyttä. Tulokset eivät pelkästään auta ymmärtämään STF-ohjelman viestinnällistä ulottuvuutta, vaan voivat tarjota hyödyllistä tietoa laajemminkin kestävän matkailun edistämiseen ja yritysviestinnän kehittämiseen. Tutkimus tarjoaa uutta tietoa matkailun alueorganisaatioiden viestinnästä ja sen roolista kestävän matkailun edistämässä. Tulokset voivat auttaa matkailutoimijoita kehittämään vaikuttavampaa viestintää ja tukemaan matkailuyrityksiä kestävyyspolulla entistä tehokkaammin.

1.2 Aineisto

Tutkimuksen aineisto koostuu haastatteluista, jotka toteutettiin STF-merkin saaneiden matkailun alueorganisaatioiden kestävyydestä vastaaville henkilöille. Haastattelut pidettiin noin tunnin mittaisina Teams-videopuheluinä loka–marraskuussa 2025. Haastattelut tarjoavat mahdollisuuden kartoittaa haastateltavien kokemuksia ja näkemyksiä aiheesta, mikä on keskeistä tutkimuksen tavoitteen saavuttamiseksi (Hyvärinen ja muut, 2021).

Aineiston keruu toteutettiin puolistrukturoiduilla asiantuntijahaastatteluilla. Tämä mahdollistaa sekä systemaattisen tiedonkeruun että joustavan keskustelun, mikä on tärkeää monimuotoisten näkökulmien esiin tuomiseksi (Hyvärinen ja muut, 2021). Hyvärisen ja muiden mukaan (2021) puolistrukturoitu haastattelu tarjoaa raamit keskeisten teemojen, kuten viestintäkeinojen ja strategioiden käsittelyyn. Samalla se jättää tilaa uusien ja odottamattomien näkökulmien esiin nousemiselle, mikä on erityisen hyödyllistä ilmiön monipuolisen ymmärtämisen kannalta.

Asiantuntijahaastattelulla haastateltavilta pyritään hankkimaan tietoa tutkittavasta ilmiöstä. Haastateltavat valitaan heidän roolinsa perusteella, joko heidän institutionaalisen asemansa tai muun osallisuutensa kautta tutkittavaan ilmiöön (Nikander ja muut, 2010). Asiantuntijahaastatteluiden tavoitteena on saada selville, miten esimerkiksi yritykset ovat toimineet tutkitun asian käsittelyssä (Hyvärinen ja muut, 2021).

Haastateltaviksi kutsuttiin edustajia STF-merkin saaneista matkailun alueorganisaatioista. Kontaktointi tapahtui sähköpostitse ja puhelinsoitoilla. Haastattelukutsuun vastasi myöntävästi kuusi matkailun alueorganisaation edustajaa, jotka edustivat erikokoisia matkailualueita eri puolilta Suomea. Nämä organisaatiot tarjoavat kattavan näkökulman, sillä ne ovat saavuttaneet STF-merkin ja niillä on siten kokemusta ohjelman toteuttamisesta sekä siihen liittyvästä viestinnästä. Tutkimukseen haastateltiin yhteensä kuusi henkilöä viidestä eri Visit-organisaatiosta. Laadullisen tutkimuksen luonteeseen sopii suhteellisen pieni, mutta syvä aineisto, joka mahdollistaa teemojen monipuolisen tarkastelun (Vuori, 2021a). Haastateltavien valinnassa huomioitiin heidän asiantuntemuksensa ja kokemuksensa viestinnästä sekä heidän roolinsa STF-ohjelman toteuttamisessa alueellaan. Haastateltavien taustatiedot on esitetty taulukossa 1.

Taulukko 1. Haastateltavien taustatiedot.

Haastateltava ja alueorganisaatio	Työnimike	Työvuodet matkailualalla	STF-merkityt matkailuyritykset alueella
H1 (Visit A)	Strategisten projektien päällikkö	24	29
H2 (Visit B)	Markkinointi- ja tapahtumapäällikkö	25	12
H3 (Visit C)	Matkakohdeasiantuntija	27	24
H4 (Visit C)	Projektipäällikkö	13	24
H5 (Visit D)	Projektipäällikkö	4	15
H6 (Visit E)	Tuotanto- ja myyntipäällikkö	30	21

Haastateltavat toimivat erilaisissa rooleissa projektijohtamisen, markkinoinnin, matkakohdeasiantuntijuuden sekä tuotannon- ja myynninjohton parissa. Työkokemus matkailualalla vaihtelee neljästä vuodesta kolmeenkymmeneen vuoteen, mikä tuo tutkimukseen sekä pitkän linjan näkemyksiä että tuoreempaa kokemusta alan kehityksestä. Alueilla toimivien STF-merkittyjen matkailuyritysten määrä vaihtelee 12 ja 29 välillä, mikä heijastaa eroja alueiden kestävän matkailun kehitysvaiheissa ja matkailualueiden koossa. Nämä taustatiedot tarjoavat viitekehyksen sille, miten haastateltujen roolit, kokemustausta ja alueelliset olosuhteet heijastuvat näkemyksiin kestävän matkailun edistämisestä ja matkailuyritysten sitouttamisesta.

Valittu aineisto on perusteltu, koska tutkimus tarkastelee ilmiötä, jonka ymmärtäminen edellyttää kokemusten ja käytännön tietojen syvällistä tarkastelua. Puolistrukturoidut haastattelut tarjoavat aineiston, joka on riittävän monipuolinen ja laadukas tutkimuskysymysten käsittelyyn. Aineiston keruu STF-merkin suorittaneilta matkailun alueorganisaatioilta on relevanttia, sillä nämä organisaatiot ovat osoittaneet kyvykkyyttä viestiä ja sitouttaa yrityksiä kestävyden edistämiseen, mikä tekee niiden näkemyksistä tutkimuksen kannalta arvokkaita.

Haastattelurunko (liite 1) suunniteltiin tutkimuskysymysten ja teorian pohjalta. Kysymykset käsitelivät STF-ohjelman viestintää, sen yhteyttä kestävän matkailun tavoitteisiin sekä ilmiötä laajemmassa kehittämis- ja toimintaympäristön kontekstissa. Haastattelut nauhoitettiin, jotta vastaukset saatiin talteen ja niihin voitiin palata analyysivaiheessa. Nauhoitettu aineisto litteroitiin, siitä poistettiin tunnistetiedot ja se tallennettiin yliopiston OneDrive-pilvipalveluun salasanalla suojattuna.

Tutkimuseettiset näkökulmat huomioitiin koko tutkimusprosessin ajan. Haastateltaville toimitettiin ennen haastatteluja tietosuojailmoitus, joka laadittiin Vaasan yliopiston valmista mallipohjaa hyödyntäen. Heille kerrottiin tutkimuksen tarkoituksesta, aineiston käytöstä sekä henkilötietojen turvaamisesta. Osallistuminen tutkimukseen oli vapaaehtoista, ja haastateltavilta pyydettiin suostumus haastattelujen nauhoittamiseen.

Haastateltavien anonymiteetti varmistettiin poistamalla aineistosta tunnistetiedot sekä raporttoimalla tulokset siten, ettei yksittäisiä henkilöitä tai organisaatioita voida tunnistaa. Aineistoa käsiteltiin luottamuksellisesti ja säilytettiin tietoturvalisesta ainoastaan tätä tutkimusta varten.

1.3 Menetelmä

Tutkimuksessa hyödynnetään laadullista tutkimusotetta, sillä tutkimuskysymykset keskittyvät ymmärtämään viestinnällisiä keinoja, joita matkailun alueorganisaatiot käyttävät matkailuyritysten sitouttamisessa STF-ohjelmaan. Laadullinen lähestymistapa soveltuu hyvin tilanteisiin, joissa tutkitaan ihmisten kokemuksia, näkemyksiä ja toimintatapoja. Tämä tutkimusote tarjoaa syvällisen ja yksityiskohtaisen käsityksen tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä (Juhila, 2021).

Aineiston analysointiin käytettiin laadullista sisällönanalyysia. Sisällönanalyysissä tarkastellaan, mitä aiheita ja teemoja aineistosta voidaan tunnistaa, esimerkiksi sitä, mitä asioita haastateltavat nostavat esiin (Vuori, 2021b). Laadullisessa sisällönanalyysissä analysoidaan aineistoa koodaamalla, eli tunnistamalla ja nimeämällä sen keskeisiä sisällöllisiä elementtejä. Aineisto siis pilkottiin pienempiin osiin, joita koodattiin tutkimuskysymysten näkökulmasta.

Löfgrenin (2013) ohjeistuksen mukaisesti samankaltaisia koodeja yhdistämällä muodostettiin teemoja, jotka vastaavat tutkimuskysymyksiin. Teemojen sisältöä ja kattavuutta arvioitiin, jotta varmistettiin niiden liittyvän tutkittavaan ilmiöön. Tässä yhteydessä teemoja yhdistettiin ja terävöitettiin. Lopuksi teemat kuvattiin ja tulkittiin suhteessa tutkimuskysymyksiin sekä teoriapohjaan, kuten kestävän matkailun ja sidosryhmien sitouttamisen viitekehyksiin.

Puolistrukturoidut asiantuntijahaastattelut ja laadullinen sisällönanalyysi mahdollistavat monipuolisen ja syvällisen tiedon hankinnan viestinnän keinoista. Haastattelut tuottavat

aineistoa, jossa matkailun alueorganisaatioiden käytännöt, näkemykset ja kokemukset tulevat esiin monipuolisesti. Laadullinen sisällönanalyysi sopii hyvin aineiston systemaattiseen käsittelyyn, sillä se mahdollistaa aineiston jäsentämisen selkeiksi teemoiksi.

Näiden menetelmien käyttö perustuu oletukseen, että tutkittava ilmiö on monisyinen ja sosiaalisesti rakentunut. Viestintä ei ole yksiselitteistä tai objektiivista, vaan se kytkeytyy organisaatioiden ja yksilöiden kokemuksiin ja toimintaympäristöön. Tämä menetelmävalinta tukee tavoitteena olevaa ymmärrystä siitä, miten matkailun alueorganisaatiot sitouttavat matkailu yrityksiä kestävän matkailun tavoitteisiin.

1.4 Sustainable Travel Finland -ohjelma

Visit Finlandin koordinoima Sustainable Travel Finland (STF) -ohjelma tarjoaa matkailu yrityksille ja -alueille työkaluja kestävän matkailun systemaattiseen kehittämiseen. Ohjelma on maksuton, ja sen avulla matkailutoimijat voivat Visit Finlandin mukaan vaiheittain integroida vastuullisuutta osaksi toimintaansa. Ohjelman suorittaneet ja kriteerit täyttäneet yritykset ja matkailun alueorganisaatiot voivat hakea STF-merkkiä, joka viestii kansainvälisille matkailijoille sitoutumisesta kestävään matkailuun. Merkki toimii samalla jatkuvan kehittämisen mallina ja tarjoaa pääsyn ajantasaiseen tietoon sekä lisänäkyvyyttä Visit Finlandin markkinointikanavissa (Visit Finland, n.d.).

STF-ohjelma rakentuu seitsemän askeleen kehittämisspolusta (Visit Finland, n.d.). Jokaiselle askeleelle on määritelty kansainvälisiin standardeihin perustuvat vaatimukset, joiden täytyminen osoitetaan STF Hub -alustalla. Kun matkailutoimija on suorittanut kaikki vaiheet ja toimittanut tarvittavat todisteet kriteerien täyttymisestä, STF-merkin hakemus etenee Visit Finlandin kautta ulkopuolisen tahon arvioitavaksi. STF-polku on esitelty taulukossa 2.

Taulukko 2. STF-ohjelman kestävän matkailun kehittämispolku (mukaihen Visit Finland, n.d.).

Askel	Kuvaus
1. Sitoutuminen	Virallinen päätös edistää kestävää matkailua, sitoutuminen valtakunnallisiin kestävän matkailun periaatteisiin ja vastuuhenkilön nimeäminen.
2. Osaamisen kasvattaminen	Kestävän matkailun oppaaseen perehtyminen, STF-valmennukseen osallistuminen, yritysverkostolle vastuullisuusvalmennuksien järjestäminen ja itsearviointi nykytilasta.
3. Sertifiointi	Yrityksellä on auditoitu kestävää matkailua tukeva sertifikaatti tai sertifikaattia vastaava ohjelma. Alueella vähintään 51 % matkailuyrityksistä STF-merkittyjä tai matkailun alueorganisaatiolla GSTC-akkreditoitu sertifikaatti ja toimintasuunnitelma yritysten saattamiseksi STF-polulle.
4. Mittaaminen	Sitoutuminen valtakunnallisiin kestävän matkailun indikaattoreihin ja niiden vuosittaiseen raportointiin seurantalomakkeen kautta.
5. Vastuullisuusviestintä	Läpinäkyvä viestintä kestävän matkailun toimenpiteistä, tavoitteista ja suunnitelmista kansainväliselle yleisölle ilman viherpesua.
6. Kehittämissuunnitelma	Kestävän matkailun kehittämissuunnitelman laatiminen. Suunnitelma ja toimenpidetaulukko kattavat kaikki yrityksen toiminnot sekä kestävyuden ekologisen, taloudellisen ja sosio-kulttuurisen ulottuvuuden.
7. Todentaminen: STF-merkin hakeminen	Sopimuksen tekeminen STF-merkin käytöstä ja sitoutuminen säännölliseen osaamisen, kehittämissuunnitelman, toimenpidetaulukon, indikaattoritiedon ja sertifikaatin päivittämiseen. STF-merkki uusitaan sertifikaatin kanssa samassa syklissä tai noin kahden vuoden välein.

STF-ohjelman kestävän matkailun kehittämisspolku perustuu kansainvälisten standardien mukaisiin kriteereihin. Ensimmäinen askel korostaa sitoutumista kestäväan matkailuun, kun taas seuraavat vaiheet keskittyvät muun muassa osaamisen lisäämiseen, sertifiointiin, toiminnan mittaamiseen ja vastuullisuusviestintään. Ohjelmaan kuuluu myös kestävän matkailun kehittämissuunnitelman laatiminen, jossa huomioidaan ekologiset, taloudelliset ja sosio-kulttuuriset näkökulmat. Prosessi huipentuu STF-merkin hakemiseen, joka edellyttää kolmannen osapuolen arviointia sekä säännöllistä toiminnan päivitystä (Visit Finland, n.d.).

Käytännön tueksi ohjelma sisältää valmennuksia ja digitaalisia työkaluja, kuten STF Hub -alustan sekä Hiilikuri-laskurin, jonka avulla yritykset voivat kartoittaa hiilijalanjälkensä. STF-ohjelma soveltuu sekä yksittäisille matkailuyrityksille että matkailun alueorganisaatioille, ja se tarjoaa mahdollisuuden lähteä kehittämään kestäväa matkailua riippumatta siitä, missä vaiheessa vastuullisuustyötä ollaan. Ohjelman kautta yritykset ja alueet saavat konkreettisen polun, jonka avulla kestävän matkailun toimenpiteitä voidaan viedä systemaattisesti eteenpäin (Visit Finland, n.d.).

2 Kestävä matkailu

Maailman matkailujärjestö määrittelee kestävän matkailun "matkailuksi, joka ottaa täysin huomioon sen nykyiset ja tulevat taloudelliset, sosiaaliset ja ympäristölliset vaikutukset sekä huomioi matkailijoiden, alan toimijoiden, ympäristön ja isäntäyhteisöjen tarpeet" (UN Tourism, n.d.). Kestävyys on keskeinen teema matkailututkimuksessa ja tärkeä tavoite matkailutalouden kehittämisessä. Tämä tekee kestävän matkailun tarkastelusta sekä akateemisesti merkittävää että matkailupoliittisesti olennaista (Saarinen, 2024, s. 75). Kestävän matkailun osa-alueet voidaan jakaa kolmeen ulottuvuuteen: ekologinen kestävyys, taloudellinen kestävyys ja sosiokulttuurinen kestävyys (Visit Finland, 2018).

Kestävä matkailu on ollut tutkimuksen ja matkailualan kehittämisen keskiössä 1990-luvulta lähtien (Saarinen, 2024, s. 76). Aiempi tutkimus on painottanut matkailun ympäristövaikutuksia ja niitä strategioita, joilla ympäristön kuormitusta voidaan vähentää (Agarwal ja muut, 2024, s. 7). Viime vuosina on kuitenkin korostunut myös sosiaalisten ja kulttuuristen vaikutusten tarkastelu, mikä tekee kestävästä matkailusta entistä moniulotteisemman ilmiön.

Kestävä matkailu on noussut tärkeäksi osaksi matkailun alueorganisaatioiden ja matkailuyritysten toimintaa. Esimerkiksi STF-ohjelma tarjoaa matkailutoimijoille kriteerit ja askelmerkit kestävän matkailun edistämiseksi. Tässä tutkimuksessa kestävän matkailun käsite toimii taustakehyksenä, jonka kautta tarkastellaan STF-ohjelmaan liittyvää viestintää. Käsitettä sovelletaan erityisesti matkailun alueorganisaatioiden ja matkailuyritysten väliseen vuorovaikutukseen, jossa tavoitteena on yritysten motivoiminen ja sitouttaminen ohjelman kriteerien saavuttamiseksi.

Kestävän matkailun tutkimus tarjoaa vankan pohjan tarkastella STF-ohjelman toimintaa. Tämä tutkimus täydentää aiempaa kirjallisuutta keskittymällä erityisesti viestinnällisiin keinoihin, joilla matkailun alueorganisaatiot voivat tukea kestävyuden edistämistä matkailualalla.

2.1 Ekologinen kestävyys

Ympäristön ja luonnonvarojen laatu vaikuttaa usein matkakohteen vetovoimaan. Toiminta, joka vahingoittaa ympäristöä tai luonnonvaroja, heikentää pitkällä aikavälillä matkakohteen houkuttelevuutta, mikä johtaa matkailijoiden vähenemiseen ja pienempiin matkailutuloihin (Janusz & Bajdor, 2013, s. 525). Ekologisella kestävyydellä tarkoitetaan luonnonresurssien säilyttämistä ja ihmisen toiminnan sopeuttamista pitkällä aikavälillä luonnon kestokykyyhin (Ympäristöministeriö, 2023).

Visit Finlandin (2018) ekologisesti kestävä matkailun kriteerejä ovat kierrätys, energian ja veden kulutuksen vähentäminen, fossiilisten polttoaineiden käytön vähentäminen sekä ympäristöystävällisten palveluiden tuottaminen. Lisäksi keskeistä on luonnon monimuotoisuuden säilyttäminen, ympäristöjärjestelmien käyttöönotto, henkilöstön ympäristökoulutus, ruokahävikin vähentäminen, luomu- ja kasvisruoan suosiminen sekä kiertotalouden edistäminen. Yritykset viestivät asiakkaille vastuullisista valinnoista ja kannustavat heitä toimimaan ympäristötietoisesti.

2.2 Taloudellinen kestävyys

Januzin ja Bajdorin (2013, s. 525) mukaan matkailu, joka ei noudata kestävä kehityksen periaatteita, voi pitkällä aikavälillä aiheuttaa sosiaalisia ja ympäristöllisiä kustannuksia, jotka ylittävät matkailusta saatavat taloudelliset hyödyt. Jos näitä kustannuksia ei oteta huomioon matkailutulojen arvioinnissa, tulevaisuuden suunnitelmat voivat vääristyä ja johtaa virheellisiin ratkaisuihin (Janusz & Bajdor, 2013, s. 525). Taloudellinen kestävyys tarkoittaa tasapainoista taloudellista kasvua, joka ei pitkällä aikavälillä perustu velkaantumiseen tai varantojen hävittämiseen (Ympäristöministeriö, 2023). Matkailu tukee taloudellista kestävyttä vahvistamalla paikallistaloutta ja luomalla edellytyksiä taloudellisen hyvinvoinnin tasapuoliselle jakautumiselle.

Visit Finlandin (2018) taloudellisesti kestävä matkailun kriteerejä ovat matkailusta muodostuvan tulon jääminen alueelle paikallisten yhteisöjen ja yksilöiden hyväksi, paikallisten työllistäminen sekä matkailuteollisuuden integroituminen osaksi paikallisyhteisöä. Lisäksi taloudellisesti kestäviin toimintatapoihin kuuluvat kestävien investointien toteuttaminen, kuten hiilijalanjäljen vähentäminen, sekä yritystoiminnan pitkäjänteisen vakauden varmistaminen. Yritystoiminnan läpinäkyvyys on myös tärkeä osa kestävä taloudellisen toiminnan toteuttamista.

2.3 Sosiokulttuurinen kestävyys

Janusz ja Bajdorin (2013, s. 525) mukaan alueen sosiokulttuurinen perintö on tärkeä erityisesti kohteissa, joilla on korkea kulttuuri- tai taiteellinen arvo tai joissa paikalliset perinteet ja arvot ovat keskeisiä. Tällaisissa paikoissa matkailu voi luoda uusia työpaikkoja ja edistää perinnön säilyttämistä, mutta samalla se voi tehdä alueesta riippuvaisen ulkomaisista yrityksistä tai matkailutoimijoista (Janusz & Bajdor, 2013, s. 525). Sosiokulttuurisessa kestävyudessa keskeistä on taata hyvinvoinnin edellytysten siirtyminen sukupolvelta toiselle (Ympäristöministeriö, 2023). Matkailun sosiokulttuurinen kestävyys korostaa matkailun vaikutuksia paikallisyhteisöihin, kulttuurin säilyttämiseen ja yhteiskunnalliseen oikeudenmukaisuuteen.

Visit Finlandin (2018) sosiokulttuurisesti kestävä matkailun kriteerejä ovat paikallisen kulttuuriperinnön suojeleminen, paikallisen kulttuurin ja aitouden kunnioittaminen, sekä yhteisön hyvinvoinnin edistäminen vuorovaikutuksessa paikallisten kanssa. Matkailutoiminnan tulee tukea paikallista työvoimaa, suosia paikallisia tuotteita, ja tuoda esiin paikallista kulttuuria markkinoinnissa. Lisäksi on tärkeää edistää tasavertaisuutta, esteettömyyttä ja yhteistyötä yhteisön kanssa, samalla ottaen huomioon matkailun vaikutukset ja yhteisön tarpeet.

2.4 Kestävyyden ulottuvuuksien epätasapaino matkailuviestinnässä

Kestävyysviestintä matkailualalla on vielä suhteellisen nuori tutkimusalue, ja sen teoreettinen perusta on kehittynyt hitaasti verrattuna matkailun muihin osa-alueisiin (Tölkes, 2018). Tölkesin (2018) mukaan matkailualan kestävyysviestintää koskeva tutkimus on keskittynyt pitkälti ympäristövastuullisuuden markkinointiin. Kestävyyden muut ulottuvuudet ovat jääneet viestinnässä ja tutkimuksessa selvästi vähemmälle huomiolle. Tölkesin (2018) mukaan tämä yksipuolinen painotus on yksi keskeinen syy siihen, miksi kestävyysviestintä ei ole ollut niin vaikuttavaa kuin se voisi olla. Matkailijat eivät saa kokonaiskuvaa siitä, mitä kestävyys matkailutuotteissa tarkoittaa, eikä viestintä onnistu välittämään kaikkia niitä arvoja ja hyötyjä, joita kestävät matkailutuotteet voivat tarjota.

Tölkes (2018) korostaa, että kestäviin matkailutuotteisiin sisältyy tyypillisesti kolme kestävyiden keskeistä ulottuvuutta: taloudellinen oikeudenmukaisuus (esim. paikallisten tuotteiden ja palvelujen suosiminen), myönteiset sosiokulttuuriset vaikutukset (esim. kulttuuriperinnön suojeleminen) sekä ympäristövastuullisuus (esim. vastuullinen luonnonvarojen käyttö). Kestävyysviestinnän tehtävänä olisi tehdä nämä ulottuvuudet näkyviksi ja ymmärrettäviksi matkailijoille, mutta tutkimus osoittaa, että viestintä on toistaiseksi painottunut lähes yksinomaan ekologisiin teemoihin. Tämä on ongelmallista, koska matkailijat tekevät päätöksiä usein emotionaalisten, sosiaalisten ja kulttuuristen merkitysten perusteella, ei pelkästään ympäristöargumenttien pohjalta. Tätä tukee myös Cialdinin (2001) näkemys siitä, että viestit ovat vaikuttavampia, kun ne kytkeytyvät ihmisten arvoihin, sosiaalisiin normeihin ja samaistuttaviin inhimillisiin tekijöihin. Tölkesin (2018) mukaan viestinnän tulisi olla holistisempaa, eli sen tulisi tuoda esiin kestävyiden kaikki ulottuvuudet tasapainoisesti ja kohderyhmälle merkityksellisellä tavalla.

Myös Marchi ja muut (2023) osoittavat, että matkailukohteiden verkkoviestintä painottuu usein epätasaisesti kestävyiden eri osa-alueisiin, jolloin osa ulottuvuuksista jää vähemmälle huomiolle. Erityisesti ympäristöön liittyvät teemat korostuvat, kun taas

muut kestävyiden ulottuvuudet voivat jäädä viestinnässä marginaaliin. Samansuuntaisia havaintoja esittävät Ghanem ja Elgammal (2017), joiden mukaan matkailuorganisaatioiden verkkoviestinnässä ympäristöön liittyvä viestintä oli yleisintä, sosiaalinen ulottuvuus lähes yhtä näkyvä, mutta taloudellinen ulottuvuus jäi selvästi vähäisemmäksi. Sen sijaan silloin, kun tavoitteena oli sidosryhmien motivointi ja sitouttaminen vastuullisuuskäytäntöihin, taloudelliset argumentit korostuivat selvästi muita ulottuvuuksia enemmän. Tutkimukset osoittavat, että kestävyiden moniulotteisuuden tasapainoinen huomioiminen on edelleen haaste matkailuviestinnässä.

Kestävyiden eri ulottuvuuksien epätasapainoinen viestintä ei ole ainoastaan sisällöllinen ongelma, vaan se liittyy laajemmin siihen, miten kestävyys ylipäättään jäsentyy ja välittyy matkailuviestinnässä. Kestävyys on käsitteenä abstrakti ja vaikeasti hahmotettava, mikä vaikeuttaa sen viestimistä erityisesti palvelukontekstissa, jossa tuotteet ovat aineettomia ja päätöksenteko sisältää epävarmuutta (Tölkes, 2018). Tölkes (2018) korostaa, että viestinnän vaikuttavuus riippuu siitä, miten hyvin viestit on suunniteltu, millaisia viestinnällisiä elementtejä käytetään, millaisia kanavia hyödynnetään ja miten viestit sovitetaan eri kohderyhmien tarpeisiin.

2.5 Kestävyysertifikaatit matkailussa

Matkailuyrityksille on tarjolla kymmeniä erilaisia ohjelmia, järjestelmiä ja sertifiointeja, jotka tukevat kestävä matkailutoiminnan kehittämistä. Näitä ovat esimerkiksi Green Key, EU Ecolabel, Ekokompassi ja Travelife. Sertifikaatit tarjoavat yrityksille työkaluja muun muassa lähtötilanteen kartoitukseen, jatkuvan kehittämisen tueksi, viestinnän vahvistamiseen sekä toimenpidesuunnitelmien laatimiseen. Osa ohjelmista kattaa kestävä matkailun kaikki ulottuvuudet, kun taas toiset keskittyvät erityisesti ympäristövaikutusten vähentämiseen. Suomessa on jo yli tuhat matkailuyritystä mukana jossakin kestävä kehityksen ohjelmassa, mikä ilmentää alan kasvavaa sitoutumista vastuullisiin toimintatapoihin (Visit Finland, 2025).

Kestävyysertifikaatit ovat nousseet keskeiseksi välineeksi matkailualan vastuullisuuden todentamisessa ja viestimisessä. Sertifikaatit perustuvat kolmannen osapuolen auditointeihin ja kestävän kehityksen kriteereihin. Niiden tarkoituksena on vahvistaa vastuullisuusviestinnän läpinäkyvyyttä ja uskottavuutta sekä tukea kestävän kehityksen kriteerit täyttävien toimijoiden tunnistamista, mikä osaltaan vähentää viherpesun riskiä. Kansainvälisesti sertifiointien laatua ohjaa Global Sustainable Tourism Council (GSTC), joka määrittelee globaalit kriteerit ja tunnistaa ohjelmat, jotka täyttävät sen kestävää johtamista, sosioekonomisia ja kulttuurisia vaikutuksia sekä ympäristövaikutuksia koskevat vaatimukset (GSTC, n.d.).

Sustainable Travel Finland -merkki asettuu osaksi tätä kansainvälisten sertifikaattien ja kestävyysohjelmien kokonaisuutta. Se tarjoaa suomalaisille matkailuyrityksille kansallisesti yhtenäisen mallin vastuullisuuden kehittämiseen ja viestimiseen, pohjautuen kansainvälisesti tunnustettuihin periaatteisiin. Visit Finlandin (2024) Kestävän matkailun oppaan mukaan STF-merkki ei ole sertifikaatti, vaan niin sanottu sateenvarjomerkki, joka kokoaa yhteen matkailualalla käytössä olevat kestävyysertifikaatit ja tukee niiden hyödyntämistä yritysten kehittämistyössä ja markkinoinnissa. Kestävän matkailun oppaassa todetaan myös, että monet Suomessa käytössä olevista sertifikaateista painottuvat usein ekologiseen kestävyteen. STF-merkin saadakseen yrityksen tulee todentaa, että he huomioivat myös kestävyden taloudellisen ja sosiokulttuurisen ulottuvuuden sekä täyttävät sertifikaatin lisäksi muutkin STF-ohjelman kriteerit.

Elhoushyn ja muut (2026) toteavat, että kestävän matkailun sertifiointit muodostavat rakenteen, jonka avulla matkailuyritykset voivat mitata, parantaa ja viestiä vastuullisuuttaan. Heidän mukaansa yritysten sertifiointipäätöksiin vaikuttavat monitasoiset tekijät, kuten ulkoiset paineet, johdon asenteet, markkinointitarpeet ja eettiset motiivit. Elhoushyn ja muut (2026) korostavat, että sertifikaattien viestinnällinen arvo on merkittävä, mutta vain silloin, kun kriteerit ovat läpinäkyviä ja sertifiointiprosessi uskottava.

Myös Donato (2025) korostaa, että kestävyysmerkkien vaikuttavuus riippuu niiden tunnettuudesta ja siitä, kuinka hyvin kuluttajat ymmärtävät merkkien välittämät kestävyysignaalit. Haasteena on kuitenkin se, että monien merkkien viestit jäävät epäselviksi, mikä heikentää niiden kykyä ohjata käyttäytymistä ja rakentaa luottamusta. STF-merkki toimii viestinnällisenä työkaluna, jonka arvo riippuu sen tunnistettavuudesta ja siitä, kuinka selkeästi se välittää kestävyyskriteerit matkailuyrityksille ja kansainvälisille matkailijoille. Jos merkin merkitys jää epäselväksi, sen potentiaali ohjata yritysten toimintaa ja vahvistaa alueellista kestävyyttä jää vajaaksi.

Dias ja muut (2024) tarkastelivat vuosina 2021–2024 matkailuyritysten sertifiointiin liittyviä motiiveja ja esteitä. Keskeisiä motivaatiotekijöitä olivat yrityskuvan ja asiakaslähtöisen brändiarvon vahvistaminen, kilpailukyvyn parantaminen, ekotehokkuuden lisääminen sekä kustannussäästöjen ja kilpailuedun saavuttaminen. Esteitä muodostivat muun muassa kriteerien täyttämiseen liittyvät haasteet, toimintatapojen muutostarpeet, kustannusten kasvu sekä heikentynyt hintakilpailukyky. Lisäksi tulokset osoittivat sertifioidujen yritysten määrän kasvaneen merkittävästi tarkastelujaksolla. Tutkimuksessa havaittiin, että naiset ja nuoret yrittäjät suhtautuivat muita myönteisemmin vastuullisten käytäntöjen käyttöönottoon. Samalla havaittiin, että vähäisempi perehtyneisyys sertifiointijärjestelmiin sekä sertifiointiin puuttuminen yrityksestä heijastuivat varauksellisempina näkemyksinä sertifiointia kohtaan.

Halminen ja García-Rosell (2022) korostavat, että pienet matkailuyritykset kokevat vastuullisuusmerkintöihin liittyvät prosessit usein työläiksi, vaativiksi ja aikaa vieviksi, minkä vuoksi sertifiointi jää helposti arjen kiireiden ja epävarmoiksi koettujen hyötyjen varjoon. Tämä on merkittävä haaste, sillä pienyritykset muodostavat suuren osan matkailualasta, ja jos sertifiointijärjestelmät eivät ole heidän saavutettavissaan, koko alan kestävyys siirtymä hidastuu. Siksi Halminen ja García-Rosell (2022) painottavat, että sertifiointijärjestelmien tulee olla joustavia, skaalautuvia ja pienyritysten resursseihin sovitettavia, jotta ne voivat aidosti tukea yritysten oppimista ja vastuullisuuden kehittämistä.

3 Sidosryhmien sitouttaminen

Sidosryhmävuorovaikutus, eli yritysten ja niiden sidosryhmien välinen kommunikointi ja yhteistyö, on keskeinen tekijä liiketoiminnan kestävyuden kehittämisessä (Blomberg ja muut, 2021, s. 61). Sidosryhmillä tarkoitetaan organisaation toimintaan vaikuttavia tai sen toiminnasta vaikuttavia ryhmiä ja yksilöitä, kuten asiakkaita, työntekijöitä, paikallisyhteisöjä ja yhteistyökumppaneita (Parmar ja muut, 2010, s. 25). Sidosryhmien sitouttaminen tarkoittaa käytäntöjä, joiden avulla organisaatio pyrkii osallistamaan sidosryhmiä myönteisellä tavalla organisaation toimintaan (Greenwood, 2007, s. 318). Greenwoodin (2007) mukaan ne ovat systemaattisia toimenpiteitä, joilla organisaatio pyrkii luomaan pitkäjänteisiä suhteita ja sitouttamaan sidosryhmiä osaksi päätöksentekoa, toimintaa ja tavoitteiden saavuttamista.

Tässä tutkimuksessa matkailuyritykset ymmärretään matkailun alueorganisaatioiden keskeiseksi sidosryhmäksi, ja tarkastelu kohdistuu siihen, miten alueorganisaatiot pyrkivät sitouttamaan niitä kestävä matkailun tavoitteisiin. Sitouttamisen onnistuminen vaikuttaa merkittävästi STF-ohjelman tavoitteiden saavuttamiseen. Näin ollen sidosryhmien sitouttamisen tarkastelu tarjoaa teoreettisen lähtökohdan ymmärtää, millaisin viestinnällisin keinoin matkailun alueorganisaatiot voivat tukea yritysten etenemistä STF-polulla.

3.1 Sitouttamisen keskeiset tekijät

Sidosryhmien sitouttamisessa on kyse erityisesti seuraavista elementeistä: luottamus, osallistaminen ja yhteiset tavoitteet. Jefferyn (2009, s. 20–21) mukaan luottamuksen rakentaminen on sitouttamisen perusedellytys. Se syntyy avoimesta ja rehellisestä vuorovaikutuksesta. Hän painottaa, että luottamuksen rakentaminen on olennainen osa merkityksellistä vuorovaikutusta, mikä mahdollistaa kahdensuuntaisen tiedon jakamisen, tekee viestinnästä esteen sijasta mahdollistajan, lisää molempien osapuolten halukkuutta ymmärtää toistensa näkökulmia ja parantaa kykyä löytää yhteisiä ratkaisuja.

Sidosryhmien osallistamisella tarkoitetaan, että sidosryhmille tarjotaan mahdollisuuksia osallistua aktiivisesti organisaation toimintaan, kuten päätöksentekoon, jotta heidän näkemyksensä ja tietämyksensä voidaan ottaa mukaan arvonluonnin kehittämisessä (Kujala ja muut, 2022, s. 1143). Matkailun alueorganisaatioiden ja matkailuyritysten STF-polulla tämä tarkoittaa, että matkailuyrityksille tarjotaan osallistumismahdollisuuksia ohjelman edistämiseksi ja alueellisten kestävyystavoitteiden asettamisessa. Matkailuyritykset voivat esimerkiksi tuoda esiin alueen erityispiirteitä ja haasteita, jotka vaikuttavat ohjelman onnistumiseen alueella.

Sitoutuminen on vahvinta, kun sidosryhmät kokevat, että heidän omat intressinsä ovat linjassa organisaation tavoitteiden kanssa (Jeffery, 2009, s. 20). Kun matkailuyritykset kokevat, että heidän omat intressinsä, kuten esimerkiksi liiketoiminnan kasvu, asiakastyytyväisyys ja ympäristövastuu, ovat linjassa matkailun alueorganisaation ja STF-ohjelman tavoitteiden kanssa, he ovat todennäköisemmin sitoutuneita kestävyystavoitteiden saavuttamiseen. Tämä vahvistaa myös koko alueen kykyä edistää kestävä matkailua ja saavuttaa STF-merkki.

Bansal ja Roth (2000) osoittavat, että yritysten kestävyyspäätöksiä ohjaavat kolme keskeistä motivaatiotekijää: kilpailukykyyn vahvistaminen, legitimizeetin saavuttaminen sekä ekologinen vastuu. Nämä motivaatiotekijät heijastavat sitä, miten yritykset tulkitsevat sidosryhmiensä odotuksia ja millaisia hyötyjä tai riskejä ne liittävät kestävyteen. Kilpailukykyyn perustuva motivaatio korostaa kestävyden roolia yrityksen pitkän aikavälin kannattavuuden ja markkina-aseman vahvistamisessa. Yritykset sitoutuvat toimiin, jos ne näkevät niiden tukevan tehokkuutta, kustannussäästöjä tai brändiarvon kasvua. Legitimiteettiin perustuva motivaatio puolestaan liittyy yrityksen tarpeeseen täyttää institutionaaliset normit ja säilyttää toimintalupa keskeisten sidosryhmien, kuten viranomaisten ja paikallisyhteisöjen, silmissä. Ekologinen vastuu heijastaa arvoihin ja eettisiin velvollisuuksiin perustuvaa sitoutumista, jossa yritykset toimivat, koska kokevat sen moraalisesti perustelluksi. Näiden kolmen motivaation ymmärtäminen syventää käsitystä siitä, miksi matkailuyritykset voivat sitoutua STF-

ohjelmaan eri tavoin. Osa hakee kilpailuetua, osa pyrkii täyttämään ulkoisia odotuksia ja osa toimii arvolähtöisesti. Sitouttamisen kannalta tämä tarkoittaa, että alueorganisaatioiden on tunnistettava yritysten erilaiset motivaatioperustat ja sovitettava viestintä ja osallistamiskeinot niiden mukaisesti.

Du ja muut (2010) toteavat, että organisaatioiden kestävyystoimien liiketoiminnalliset hyödyt toteutuvat vain, jos sidosryhmät ovat tietoisia näistä toimista ja tulkitsevat niiden motiivit myönteisesti. Heidän mukaansa kestävyysviestinnän keskeinen haaste on kaksijakoinen: sidosryhmien tietoisuus kestävyystoimista on usein hyvin matala, mutta liian aggressiivinen viestintä voi herättää epäilyksiä yrityksen motiiveista ja johtaa skeptisyyteen. Du ja muut (2010) esittävät viitekehysten, jossa viestinnän vaikuttavuus riippuu viestin sisällöstä, valituista kanavista sekä yritys- ja sidosryhmäkohtaisista tekijöistä, jotka muokkaavat viestien vastaanottoa. Heidän mukaansa viestinnän tulee paitsi lisätä tietoisuutta myös vahvistaa sidosryhmien käsitystä yrityksen aidosta sitoutumisesta, sillä myönteiset motiiviattribuutiot ovat ratkaisevia luottamuksen ja pitkäjänteisten suhteiden rakentumiselle. STF-ohjelman kontekstissa tämä tarkoittaa, että matkailun alueorganisaatioiden on viestittävä yrityksille ohjelman hyödyistä ja tavoitteista tavalla, joka on sekä selkeä että uskottava. Jos viestintä koetaan liian markkinointihenkiseksi tai irralliseksi yritysten toiminnasta, se voi lisätä epäluuloa sertifiointijärjestelmän hyödyllisyydestä. Sen sijaan viestintä, joka konkretisoi ohjelman tuottamat liiketoimintahyödyt ja tunnistaa yritysten erilaiset tiedontarpeet, voi vahvistaa yritysten motivaatiota ja sitoutumista STF-ohjelmaan.

3.2 Sitouttamisen haasteet ja mahdollisuudet kestävässä matkailussa

Kestävä matkailu edellyttää monien erilaisten sidosryhmien yhteistyötä ja sitoutumista. Matkailualalla sidosryhmien sitouttamisen haasteita ovat sidosryhmien mahdollinen vastarinta, oikeudenmukaisuuden ja tasapuolisuuden varmistaminen, viestintäongelmat ja erilaisten intressien ja resurssien epätasainen jakautuminen (Chase ja muut, 2012, s. 487–488). Sitouttamisen haasteet STF-polulla voivat liittyä useisiin tekijöihin, kuten

matkailuyritysten epäluuloon sertifiointijärjestelmien hyödyllisyyttä kohtaan, sidosryhmien erilaisiin näkemyksiin kestävän matkailun tavoitteista sekä viestinnän puutteisiin matkailun alueorganisaatioiden ja matkailuyritysten välillä.

Sitouttamisen onnistuminen kuitenkin mahdollistaa kestävyden tavoitteiden tehokkaamman toteutumisen. Organisaatiot voivat parantaa sidosryhmien sitouttamista esimerkiksi osallistamalla, avoimella viestinnällä ja tasapainottamalla kilpailevia intressejä (Chase ja muut, 2012, s. 488). Chasen ja muiden (2012) mukaan sidosryhmien sitouttamiseen voidaan käyttää monenlaisia tekniikoita, kuten työpajoja, koulutuksia ja yhteistyöhankkeita. Näitä tekniikoita voidaan käyttää erikseen tai yhdistettynä osana laajempaa sidosryhmien sitouttamisstrategiaa.

Yritysten sitoutuminen kestävän matkailun tavoitteisiin on usein asteittainen prosessi, jota leimaa epävarmuus, tiedontarve ja kokemusten kautta tapahtuva oppiminen. Rogersin (2003) innovaatioiden diffuusioiteoria kuvaa, kuinka uudet toimintatavat omaksutaan vaiheittain. Ensin yritykset hankkivat perustietoa, sitten muodostavat mielipiteen, arvioivat hyötyjä ja riskejä, kokeilevat käytäntöjä ja lopulta joko vakiinnuttavat tai hylkäävät uudet toimintatavat. STF-polulla tämä näkyy siinä, että yritykset tarvitsevat sekä konkreettista tietoa ohjelman vaatimuksista että vertaisilta saatua arviointitietoa, joka vähentää epävarmuutta ja tukee päätöksentekoa. Sitouttamisen haasteet liittyvätkin usein siihen, että yritykset eivät vielä näe, miten uusi toimintatapa soveltuu heidän omaan kontekstiinsa tai millaisia vaikutuksia sillä on heidän arkeensa. Rogersin (2003) mallin valossa sitouttaminen edellyttää sekä tiedon tarjoamista että vuorovaikutteista tukea, joka auttaa yrityksiä siirtymään tiedon tasolta kokeiluun ja STF-ohjelmaan sitoutumiseen.

Kun yritykset etenevät kokeiluvaiheesta kohti pysyvämpää sitoutumista, haasteet liittyvät yhä enemmän siihen, miten kestävyys saadaan juurtumaan osaksi organisaation rutiineja ja päätöksentekoa. Di Marco ja Cagliano (2026) osoittavat, että kestävyys ei vakiinnu yksittäisten toimenpiteiden kautta, vaan se edellyttää sekä muodollisia

rakenteita (esim. mittarit, sertifikaatit, hallintomallit) että arjen käytäntöjä, jotka toistuvat ja muovautuvat ajan myötä. Tämä tekee sitouttamisesta dynaamisen prosessin, jossa yritykset tarvitsevat tukea sekä strategisen suunnan määrittelyyn että käytännön toimintatapojen kehittämiseen. Baumgartner ja Rauter (2017) täydentävät tätä näkökulmaa korostamalla, että kestävyiden juurtuminen yritysten ydintoimintaan edellyttää siirtymistä yksittäisistä hankkeista strategiselle tasolle, jossa kestävyys kytkeytyy sekä liiketoiminnallisen että yhteiskunnallisen arvon tuottamiseen. STF-polulla tämä tarkoittaa, että alueorganisaatioiden on tuettava yrityksiä sekä strategisella että operatiivisella tasolla. Yrityksiä on autettava hahmottamaan kestävyiden liiketoiminnalliset mahdollisuudet ja tarjottava konkreettisia työkaluja, joiden avulla kestävyys voi vähitellen muuttua vakiintuneiksi rutiineiksi.

3.3 Sidosryhmien sitouttamisen viestintästrategiat

Sidosryhmien sitouttamiseen käytetään erilaisia strategioita, jotka voivat vaihdella kontekstin ja sidosryhmien tarpeiden mukaan. Näitä strategioita ovat muun muassa osallistaminen, kouluttaminen ja palkitseminen. Sitouttaminen edellyttää osallistamista, eli sellaisen toimintaympäristön luomista, jossa mahdollisimman moni kokee voivansa vaikuttaa tai olevansa mukana päätöksenteossa (Virsu, 2012). Tämä tarkoittaa myös tavoitteiden yhdistämistä sekä vahvan yhteisön rakentamista, jossa yhteiset päämäärät korostuvat henkilökohtaisten sijaan. Osallistamisen läheinen käsite on kannustaminen, joka liittyy keskeisesti sitoutumiseen ja sen vahvistamiseen.

Sidosryhmät voidaan ottaa mukaan suunnitteluun ja päätöksentekoon esimerkiksi määrittelemällä yhteisiä tavoitteita tai toimintasuunnitelmia. Tietoisuuden ja osaamisen lisääminen kestävydestä vahvistaa sidosryhmien valmiuksia ja motivaatiota sitoutua asetettuihin tavoitteisiin. Lisäksi sidosryhmien vastuullisuustoimia voidaan palkita esimerkiksi sertifikaattien tai muiden tunnustusten muodossa. STF-ohjelmassa matkailun alueorganisaatioiden sitouttamisstrategiat voivat sisältää esimerkiksi tiedon tarjoamista kestävästä matkailusta hyödyistä, yritysten konkreettisten saavutusten esiin

nostamista sekä jatkuvaa dialogia matkailuyritysten kanssa. Strategioiden tavoitteena on saada matkailuyritykset ymmärtämään, miten STF-merkin saavuttaminen hyödyttää paitsi heitä itseään myös laajemmin alueen matkailua ja kestäväää kehitystä.

Koska sidosryhmien tarpeet ja valmiudet vaihtelevat, viestintästrategioiden on huomioitava myös se, miten viestit kohdennetaan eri toimijoille. Bourne (2016) korostaa, että sidosryhmät muodostavat heterogeenisen ja jatkuvasti muuttuvan joukon, jonka odotukset, tiedontarpeet ja motivaatiot vaihtelevat. Siksi viestintä on räätälöitävä kunkin sidosryhmän erityispiirteiden mukaan. STF-ohjelman kontekstissa tämä tarkoittaa, että alueorganisaatioiden on tunnistettava erityyppiset matkailuyritykset, esimerkiksi resurssien, osaamisen, motivaation tai kestävyuden lähtötason perusteella, ja muokattava viestinsä vastaamaan näitä tarpeita. Kohdennettu viestintä voi sisältää esimerkiksi selkeitä, tiiviitä ohjeita kiireisille pienyrittäjille, syvällisempää tietoa ja mittareita edistyneemmille yrityksille tai tarinallisia esimerkkejä niille toimijoille, joita motivoi vertaiskokemusten kautta oppiminen. Bournen (2016) mukaan viestinnän personointi lisää viestien ymmärrettävyyttä ja vähentää väärinymmärryksiä, mikä on keskeistä myös STF-polulla etenemiselle. Näin ollen kohdennettu ja vastaanottajan tarpeisiin sovitettu viestintä on alueorganisaatioille strateginen keino vahvistaa yritysten sitoutumista ja tukea heidän etenemistään kohti STF-merkkiä.

Morsing ja Schultz (2006) korostavat, että yritysten kestävyysviestintä on luonteeltaan vuorovaikutteinen prosessi, jossa organisaation ja sen sidosryhmien välinen merkitysten rakentaminen (sensemaking) ja merkitysten antaminen (sensegiving) kietoutuvat toisiinsa. Heidän mukaansa pelkkä yksisuuntainen tiedottaminen kestävyystoimista ei riitä, sillä se altistaa organisaation niin sanotulle self-promoter's paradox -ilmiölle, jossa viestintä herättää epäluottamusta, jos sidosryhmät kokevat sen yksipuoliseksi tai markkinointihenkiseksi. Sidosryhmiä osallistava viestintä on heidän mukaansa kestävin tapa rakentaa luottamusta ja tukea sidosryhmien sitoutumista. Osallistava viestintä edellyttää, että sidosryhmät otetaan mukaan sekä merkitysten rakentamiseen että viestien tuottamiseen, jolloin he toimivat aktiivisina tulkitsijoina ja jopa viestinnän

yhteistuottajina. Tämä näkökulma on erityisen relevantti STF-ohjelman kannalta, sillä matkailun alueorganisaatioiden on tasapainoteltava sekä ohjelman vaatimusten että yritysten odotusten välillä. Kun alueorganisaatiot eivät ainoastaan välitä tietoa yrityksille, vaan myös kuuntelevat, tulkitsevat ja rakentavat viestintää yhdessä yritysten kanssa, ne voivat vahvistaa yritysten kokemusta siitä, että heidän näkemyksensä vaikuttavat ohjelman toteutukseen. Tämä kaksisuuntainen ja osallistava viestintä tukee yritysten sitoutumista STF-prosessiin, sillä se lisää luottamusta, vähentää epävarmuutta ja auttaa muovaamaan yhteistä ymmärrystä kestävä matkailun tavoitteista.

Digitaalinen sidosryhmäosallistuminen rakentuu Viglian (2018) mukaan kognitiivisesti aktivoivasta sisällöstä, joka herättää sidosryhmissä halun käsitellä, tulkitä ja jakaa tietoa. Sisältö, joka aktivoi sidosryhmien omaa ajattelua ja luovaa panosta, on keskeinen tekijä vahvan digitaalisen sitoutumisen syntymisessä. STF-ohjelman osalta tämä tarkoittaa, että alueorganisaatioiden viestinnän tulisi tarjota yrityksille kehittämistä ohjaavaa ja ajattelua aktivoivaa sisältöä, kuten konkreettisia esimerkkejä toimenpiteistä, vertaisyritysten ratkaisuja, linkkejä syventäviin materiaaleihin ja työkaluja, jotka tukevat yritysten omaa pohdintaa ja kehittämistyötä.

Viglia (2018) myös korostaa, että digitaalinen sidosryhmäosallistuminen on luonteeltaan yhteisöllinen prosessi, jossa sidosryhmät sitoutuvat toisiinsa jopa vahvemmin kuin organisaatioon itseensä. Samalla tutkimus osoittaa, että organisaation liiallinen ohjaus tai hallinta voi heikentää vuorovaikutteista sitoutumista, sillä digitaalinen osallistuminen rakentuu hajautuneesti ja sidosryhmien välisen vuorovaikutuksen varaan. Tämä on erityisen relevanttia STF-ohjelmassa, jossa alueorganisaatiot toimivat fasilitaattoreina ja hyödyntävät digitaalisia alustoja yritysten tavoittamiseen ja verkoston ylläpitämiseen. Yritysten välisen vertaisvuorovaikutuksen tukeminen, esimerkiksi jakamalla yritysten omia tarinoita, kokemuksia ja oivalluksia digitaalisissa kanavissa, voi vahvistaa koko verkoston oppimista ja motivaatiota. Näin ollen tehokas digitaalinen sitouttaminen edellyttää organisaatiolta kykyä tunnistaa ne sidosryhmät, jotka toimivat yhteisön sisäisinä vetureina. STF-ohjelmassa tämä tarkoittaa, että alueorganisaatioiden kannattaa

tunnistaa ja tukea niitä yrityksiä, jotka kykenevät toimimaan verkoston sisäisinä suunnannäyttäjinä, jakamaan kokemuksiaan ja innostamaan muita myös STF-ohjelmasta.

Sidosryhmien sitouttamisen viestintästrategiat rakentuvat oppimisprosesseille, jotka mahdollistavat yhteisen ymmärryksen, luottamuksen ja tavoitteiden muodostumisen. Feeney ja muut (2023) korostavat, että kestävyyshaasteisiin vastaaminen edellyttää oppimista, joka ylittää organisaatorajat ja perustuu vuorovaikutukseen erilaisten toimijoiden kanssa. Tällainen oppiminen ei ole pelkästään reflektiivistä, vaan myös refleksiivistä, eli se haastaa organisaatioiden omat oletukset, valtarakenteet ja toimintalogiikat. Tutkimus osoittaa, että ilman kriittistä refleksiivisyyttä yritykset voivat ajautua tilanteeseen, jossa kestävyuden tärkeys tunnustetaan, mutta käytännön toiminta jää vähäiseksi. Sitouttava viestintä edellyttääkin vuorovaikutteisia prosesseja, joissa sidosryhmät voivat osallistua oppimiseen tasavertaisesti ja joissa valtasuhteet ja osallistumisen esteet tehdään näkyväksi ja niitä pyritään aktiivisesti purkamaan.

Panagiotopoulou ja Skoultzos (2025) täydentävät tätä näkökulmaa osoittamalla, että kestävä matkailun monitoimijaiset yhteistyömallit ovat tehokkaita vain silloin, kun ne sisältävät rakenteita, jotka tukevat jatkuvaa vuorovaikutusta ja oppimista. Tutkimus tunnistaa kaksi keskeistä mekanismia, jotka parantavat sitouttamisen laatua: koordinoivan toimijan kyky rakentaa rooleja ja käytäntöjä eri toimijoiden välille, sekä systemaattiset arviointi- ja palautesykli, jotka mahdollistavat oppimisen ja käytäntöjen jatkuvan kehittämisen. Nämä mekanismit vahvistavat viestintästrategioiden vaikuttavuutta, koska ne tekevät sidosryhmien osallistumisesta jatkuvaa, jäseneltyä ja oppimiseen perustuvaa.

STF-ohjelman osalta nämä tutkimustulokset korostavat, että sitouttaminen ei voi perustua pelkästään informointiin tai yksittäisiin työpajoihin. Sen sijaan alueorganisaatioiden on rakennettava verkostomaisia oppimisympäristöjä, joissa yritykset voivat jakaa kokemuksiaan, saada palautetta ja osallistua yhteiseen ongelmanratkaisuun. Tämä edellyttää sekä koordinoivaa toimijaa, joka ylläpitää

vuorovaikutuksen rakenteita, että systemaattisia palautekäytäntöjä, joiden avulla yritykset voivat seurata edistymistään ja kehittää toimintaansa. Kun sidosryhmien osallistuminen perustuu jatkuvaan oppimiseen ja vuoropuheluun, sitoutuminen ei synny ulkoisesta paineesta, vaan yhteisestä ymmärryksestä alueen kestävyysaasteista ja -mahdollisuuksista.

3.4 Osallistava viestintä ja sitouttamisretoriikka

Osallistava viestintä on noussut keskeiseksi osaksi organisaatioiden strategista viestintää tilanteessa, jossa sidosryhmien odotukset vaikutusmahdollisuuksista, vuorovaikutuksesta ja läpinäkyvyydestä ovat kasvaneet. Luoma-aho ja Pekkala (2019) korostavat, että osallistaminen ei ole yksittäinen toimenpide, vaan moniulotteinen viestinnällinen prosessi, joka mahdollistaa yksilöille kokemuksen osallisuudesta, toimijuudesta ja yhteenkuuluvuudesta. Digitaalisen viestinnän kehitys on lisännyt osallistumisen kanavia ja madaltanut osallistumisen kynnyksiä, mutta samalla se on tuonut organisaatioille uudenlaisia vaatimuksia kuunnella sidosryhmiä, huomioida heidän näkemyksensä ja integroida nämä osaksi päätöksentekoa. Osallistaminen ei siten ole pelkkää palautteen keräämistä, vaan vuorovaikutusta, jossa sidosryhmät voivat vaikuttaa sekä prosesseihin että lopputuloksiin (Luoma-aho & Pekkala, 2019).

Luoma-ahon ja Pekkalan (2019) mukaan osallistava viestintä kytkeytyy läheisesti valtaan ja toimijuuteen. Osallistuminen antaa sidosryhmille mahdollisuuden käyttää vaikutusvaltaa, ja osallistamisen laatu määrittää, syntyykö kokemus aidosta osallisuudesta vai näennäisestä kuulumisesta. Symmetrinen osallistaminen perustuu dialogiin, vastavuoroisuuteen ja yhteisen ymmärryksen rakentamiseen, kun taas epäsymmetrisessä osallistamisessa organisaatio säilyttää kontrollin ja rajaa sidosryhmien vaikutusmahdollisuuksia. Luoma-aho ja Pekkala (2019) korostavat, että osallistumisen muodot ja tasot vaihtelevat. Osallistuminen voi olla aktiivista sisällöntuotantoa, keskusteluun osallistumista, reagointia, seuraamista tai passiivista

läsnäoloa, ja organisaatioiden on tunnistettava nämä erot suunnitellessaan osallistavia viestintäkäytäntöjä.

STF-ohjelman onnistuminen edellyttää, että matkailuyritykset kokevat tulevansa kuulluiksi, voivat vaikuttaa ohjelman sisältöihin ja saavat mahdollisuuden osallistua yhteiseen oppimiseen ja kehittämiseen. Osallistava viestintä tarjoaa tähän välineet. Se rakentaa luottamusta, vahvistaa yritysten toimijuutta ja luo kokemuksen siitä, että STF-ohjelma ei ole ylhäältä annettu velvoite, vaan yhteinen hanke, johon yritykset voivat vaikuttaa ja jonka tuloksiin he voivat sitoutua. Kun matkailun alueorganisaatiot hyödyntävät osallistavaa viestintää, esimerkiksi mahdollistamalla dialogin, jakamalla päätösvaltaa ja tukemalla matkailuyritysten välistä vertaisvuorovaikutusta, sitouttamisretoriikka muuttuu vakuuttavammaksi ja yritysten motivaatio edetä STF-polulla vahvistuu.

Virsun (2012) mukaan sitouttamisretoriikka rakentuu ennen kaikkea kielellisistä ja retorisisista keinoista, joilla organisaatiot luovat yhteisöllisyyttä, merkityksiä ja ihanteellisia sitoutumisen malleja. Keskeinen elementti on me-ryhmän rakentaminen, jossa ryhmän rajat voivat laajentua tiimistä koko organisaatioon tai jopa kansalliseen yhteisöön. Tämän avulla luodaan kuva yhtenäisestä ja samanmielisestä toimijajoukosta, johon kuuluminen näyttäytyy luonnollisena ja toivottavana. Virsu (2012) toteaa, että sitouttamisretoriikka hyödyntää myös arvopuhetta, jossa vastuullisuus, kehitys ja yhteiset tavoitteet esitetään universaaleina ja kiistattoman myönteisinä. Lisäksi kehitysdiskurssi luo mielikuvan jatkuvasta parantamisesta ja etenemisestä, jossa sitoutuminen on edellytys menestykselle. Näiden retoristen keinojen avulla organisaatiot tarjoavat sidosryhmille useita kiinnittymispintoja ja rakentavat siten moniulotteisen perustan sitoutumiselle (Virsu, 2012).

Virsu (2012) osoittaa, että sitouttamisretoriikka on täynnä jännitteitä ja paradokseja, kuten yksilöllisyyden ja yhteisöllisyyden, vakauden ja muutoksen tai rationaalisuuden ja tunteiden välillä. Nämä jännitteet eivät ole retorisia ongelmia, vaan keinoja, joilla

organisaatiot voivat vedota erilaisiin arvoihin ja identiteetteihin samanaikaisesti. Retoriikan tehtävänä on jäsentää monimutkaisia tilanteita ja esittää ne hallittavina ja yhteisen ponnistelun arvoisina (Virsu, 2012).

STF-ohjelmassa matkailun alueorganisaatiot pyrkivät sitouttamaan hyvin erilaisia yrityksiä kestävyyspolulle. Retoriset keinot, kuten me-ryhmän rakentaminen alueellisena matkailuyhteisönä, vastuullisuuden esittäminen yhteisenä arvona ja alueellisen kilpailukyvyn korostaminen, voivat vahvistaa yritysten motivaatiota ja yhteenkuuluvuuden tunnetta. Arvopuhe, kuten vastuullisuuden, laadun tai paikallisuuden korostaminen, tarjoaa yrityksille moraalisia ja ideologisia kiinnittymispintoja. Kehitysdiskurssi puolestaan voi tukea ajatusta STF-polusta jatkuvana oppimisen ja parantamisen prosessina, johon sitoutuminen on sekä järkevää että palkitsevaa. Sitouttamisretoriikka täydentää osallistavaa viestintää tarjoamalla kielellisiä ja symbolisia keinoja, joilla alueorganisaatiot voivat vahvistaa yritysten motivaatiota ja identifikaatiota yhteisiin kestävyyspyrkimyksiin.

4 Matkailun alueorganisaatioiden viestintäkäytännöt

STF-ohjelmassa

Tässä luvussa esitän tutkimukseni tulokset kuuden matkailun alueorganisaation edustajan (H1–H6) puolistrukturoiduista haastatteluista. Analyysini on jäsennetty teemoihin tutkimuskysymysten ja haastattelurungon mukaisesti. Tarkastelen teemoja vertailevasti, ja niiden yhteydessä hyödynnän aineisto-otteita havainnollistamaan havaintojani. Analyysini perustuu kestävän matkailun ja sidosryhmien sitouttamisen teoriaan.

Analyysini etenee vaiheittain. Ensiksi kuvaan matkailun alueorganisaatioiden roolia kestävän matkailun edistäjinä ja tarkastelen sen jälkeen, miten ne pyrkivät sitouttamaan matkailuyrityksiä STF-ohjelmaan erilaisten viestinnällisten keinojen avulla. Tämän jälkeen syvennyn monikanavaisen viestinnän rakenteisiin ja käytäntöihin STF-ohjelmassa, minkä jälkeen tarkastelen, miten kestävän kehityksen ekologiset, taloudelliset ja sosiokulttuuriset ulottuvuudet näkyvät alueorganisaatioiden viestinnässä. Seuraavaksi siirryn analysoimaan kestävyuden asennemuutosta matkailuyrityksissä sekä ohjelmaan liittyviä viestinnällisiä haasteita. Tämän jälkeen käsittelen matkailun alueorganisaatioiden ja Visit Finlandin välistä yhteistyötä. Lopuksi tarkastelen STF-ohjelman tulevaisuuden kehitystarpeita, ennen kuin päätän luvun kokoavaan yhteenvetoon.

4.1 Matkailun alueorganisaatiot kestävän matkailun edistäjinä

Haastattelujen perusteella matkailun alueorganisaatiot näyttäytyvät kestävän matkailun alueellisina suunnannäyttäjinä ja koordinoijina. Ne toimivat linkkinä kansallisen tason tavoitteiden ja paikallisten matkailuyritysten välillä, mikä vastaa sidosryhmäteorian (Parmar ja muut, 2010) näkemystä organisaatioista välittävinä toimijoina, jotka kokoavat yhteen eri intressit ja ohjaavat niitä kohti yhteistä päämäärää.

Kaikki haastatellut korostivat, että kestävyys ei ole irrallinen lisä, vaan strategisesti määritelty osa organisaation perustehtävää. Esimerkki (1) kuvaa tätä. Myös esimerkki (2) tuo esiin, että kestävyys on osa alueellista identiteettiä ja pitkän aikavälin strategista suuntaa. Esimerkki (3) puolestaan korostaa, että kestävyys ei ole vain imagollinen elementti, vaan osa organisaation ja alueen toimintaa määrittävää perustaa.

- (1) Meillä on missiossa, visiossa ja arvoissa määriteltynä se vastuullisuus, eli halutaan olla esimerkillisen vastuullinen alue. Se määrittää sen, että teemme vastuullisuuden kanssa töitä alueella. (H3)
- (2) Olemme pitäneet kestävän matkailun kehittämistä aika paljonkin esillä täällä seudullamme. Olemme myös kansainvälisesti palkittu ympäristökestävyydestämme. Meillä on geeneissä velvoite viedä kestävä matkailua eteenpäin. (H6)
- (3) Kestävyyden pitää olla osa DNA:ta ja kokonaisuutta. Se alkaa olemaan jo oletus, että yrityksenä pitää toimia vastuullisesti. Se ei ole mikään "add on". Kestävyys sisältyy siihen perustoimintaan. (H2)

Strateginen rooli näkyy myös siinä, että matkailun alueorganisaatiot määrittävät alueellisia tavoitteita ja kehittämissuuntia. Esimerkki (4) kuvaa tätä laajempaa strategista vastuuta, joka ulottuu yksittäisiä yrityksiä pidemmälle.

- (4) Me halutaan ohjata sitä matkailua mahdollisimman kestäväan suuntaan ja miettiä keinoja, miten se voi kasvaa mahdollisimman kestävästi ja vastuullisesti koko alueella. (H1)

Esimerkki (4) vastaa näkemystä siitä, että alueelliset toimijat ovat keskeisiä kestävyiden rakenteellisessa ohjaamisessa. Matkailun alueorganisaatio pyrkii aktiivisesti suuntaamaan matkailun kehitystä kohti kestävämpiä toimintamalleja koko alueen tasolla. Useat haastateltavat korostivat, että matkailun alueorganisaatioiden strateginen rooli ei rajoitu matkailuyrityksiin, vaan se ulottuu myös kuntiin ja kaupunkeihin. Esimerkki (5) havainnollistaa, miten matkailun alueorganisaatio pyrkii vaikuttamaan kaupunkien suuntaan. Myös esimerkki (6) osoittaa, miten matkailun alueorganisaatio toimii aktiivisesti kaupungin sisäisen kestävyyspolitiikan suunnannäyttäjänä.

- (5) Me pyritään siihen, että koko alue voi kasvaa kestävästi, ei pelkästään yritykset. Teemme yhteistyötä omistajakaupunkien kanssa. Kun laaditaan suunnitelmia, tarjoamme kaupungeille osaamistamme, ymmärrystämme ja suosituksia siitä, miten kehitysprojekteja voidaan edistää kestäväällä tavalla. (H1)
- (6) STF-merkki laajensi keskustelua kaupungin tasolla ja sen kautta olen saanut kaupungin sisällä myös vastuullisuustyön käyntiin. Yritykset kysyvät usein, miksi niiden pitäisi sitoutua vastuullisuuteen, jos kaupunki ei tee samoin. Olen vienyt viestiä eteenpäin kaupungin sisäisesti konserniin, että myös kaupungin on näytettävä, että nämä arvot ovat tärkeitä. (H5)

Esimerkit (5) ja (6) vahvistavat käsitystä matkailun alueorganisaatioista strategisina välittäjä- ja vaikuttajaorganisaatioina, jotka toimivat sekä horisontaalisesti yritysten suuntaan että vertikaalisesti kuntien ja viranomaisten suuntaan. Matkailun alueorganisaatiot eivät ainoastaan tarjoa yrityksille palveluja tai tukea, vaan ne myös näiden esimerkkien perusteella toimivat aktiivisina vaikuttajina ja viestinviejinä julkisen sektorin suuntaan. Haastatteluissa STF-ohjelma kuvattiin keskeiseksi strategiseksi välineeksi, jonka avulla matkailun alueorganisaatiot voivat ohjata yrityksiä kohti vastuullisempaa toimintaa. Tämä näkyy esimerkeissä (7–8).

- (7) Koemme, että STF-ohjelma on työkalu, joka tekee puolestamme kestävyuden laatuarvioinnin. Jos yrityksellä on STF-merkki, niin se toimii silloin tietyissä asioissa vastuullisesti tai on ainakin oikealla tiellä. Joten näemme sen meidän tärkeimpänä työvälineenämme alueen kestävä matkailun kehittämiseen. (H1)
- (8) Meillä on keskeinen tehtävä yritysten STF-polulla. Olemme toimialan kehittäjäorganisaatio, eli käytännössä tuodaan se tieto toimialalle siitä, että miten toimiala kehittyy ja tuodaan yritykselle käytännön tietoa siitä, että miten kehittää omaa yritystoimintaa. Meillä on keskeinen rooli kestävä matkailun edistämässä alueellamme. (H5)

STF-ohjelma toimii siis sekä normatiivisena että operatiivisena viitekehyksenä, joka konkretisoi kestävä matkailun tavoitteet yritystasolle. Haastatteluissa tuli myös esiin, että matkailun alueorganisaation koko ja resurssit vaikuttavat siihen, miten strateginen

rooli toteutuu käytännössä. Pienemmillä matkailun alueorganisaatioilla resurssit ovat rajallisemmat, mikä ilmenee esimerkistä (9).

- (9) Osa alueorganisaatioista saa aivan jäätävän paljon hankerahaa, joten heillä on varaa palkata henkilö, joka tekee vain kestävyysasioita ja voi oikein keskittyä siihen. Mutta sitten on me, pienet ja keskiuuret alueorganisaatiot, eihän meihin Visit Finlandin kannata satsata, koska meillä ei ole varaa eikä aikaa tehdä niin paljon kuin nämä tietyt. (H2)

Tämä havainto tukee aiempaa tutkimusta, jonka mukaan matkailun alueorganisaatioiden rooli on keskeinen, mutta resurssien niukkuus voi rajoittaa strategisten tavoitteiden toteuttamista (Chase ja muut, 2012).

Strateginen vastuu edellyttää myös luottamuksen rakentamista yritysten suuntaan. Luottamuksen merkitystä kuvaavat esimerkit (10–11).

- (10) Se, että saat yrityksen osallistumaan, vaatii sen, että yritys luottaa ammattitaitoosi ja arvioosi siitä, että tämä olisi heille nyt hyvä juttu. Kyllä siinä paljon tarvitaan keskinäistä luottamusta siihen, että saadaan yrityksiä motivoitua eteenpäin. (H5)
- (11) Pyritään luomaan luottamusta, mutta se on haasteellista nyt kun Visit Finlandin tilanne on mikä on ja uutisoidaan paljon säästöistä. Pelkään, että meidän yritykset ei enää näe mitään hyötyä olla STF:ssä mukana. Mitä konkreettista hyötyä ne siitä saa? Yritän totta kai puhua hienosti, että pääsette mukaan Visit Finlandin kansainväliseen matkailumarkkinointiin, mutta jollekin pienelle yritykselle se on aivan sama. (H2)

Tämä liittyy Jefferyn (2009) näkemykseen siitä, että luottamus on sitouttamisen perusedellytys. Esimerkissä (10) korostuu henkilökohtaisen ammattitaidon ja keskinäisen luottamuksen merkitys. Yritysten osallistuminen edellyttää, että ne kokevat matkailun alueorganisaation asiantuntemuksen luotettavaksi. Esimerkissä (11) puolestaan näkyy, kuinka luottamuksen horjuminen, esimerkiksi epävarmuus ohjelman konkreettisista hyödyistä, heikentää yritysten motivaatiota osallistua ja vaikeuttaa kahdensuuntaisen vuorovaikutuksen syntymistä.

Yhteenvetona voidaan todeta, että matkailun alueorganisaatiot toimivat yhtä aikaa alueellisen kestävyuden suunnannäyttäjinä, STF-ohjelman koordinoijina, kuntien ja kaupunkien suuntaan vaikuttavina asiantuntijoina sekä matkailuyritysten tukijoina ja luottamuksen rakentajina. Haastattelut osoittavat, että matkailun alueorganisaatiot ovat keskeisessä asemassa kestävän matkailun rakenteellisessa ja käytännönläheisessä edistämisessä. Ne määrittävät alueellisia tavoitteita, tulkitsevat kansallisia linjauksia paikalliseen kontekstiin ja tarjoavat yrityksille välineitä vastuullisuustyön toteuttamiseen. Samalla ne välittävät tietoa, rakentavat yhteistä ymmärrystä ja pyrkivät vahvistamaan yritysten motivaatiota osallistua STF-ohjelmaan. Strateginen rooli on siten yhtä aikaa visionäärinen ja operatiivinen, ja sen onnistuminen edellyttää sekä pitkäjänteistä suunnittelua että kykyä vastata yritysten arjen realiteetteihin.

4.2 Matkailuyritysten sitouttaminen STF-ohjelmaan

Haastattelujen perusteella matkailuyritysten sitouttaminen STF-ohjelmaan rakentuu ennen kaikkea aktiivisen ja kohdennetun viestinnän sekä henkilökohtaisen vuorovaikutuksen varaan. Matkailun alueorganisaatiot pyrkivät sitouttamaan yrityksiä osoittamalla konkreettisesti ohjelman hyödyt, tarjoamalla tukea sekä ylläpitämällä säännöllistä ja helposti lähestyttävää yhteydenpitoa. Pelkkä yleisluonteinen viestintä ei haastateltavien mukaan riitä sitoutumisen edistämiseen, vaan keskeistä on suora ja vuorovaikutteinen kontakti yrityksiin. Matkailuyritysten sitoutumista vahvistaa erityisesti se, että matkailun alueorganisaatiot ovat helposti lähestyttäviä ja valmiita auttamaan yrityksiä tarvittaessa. Useat haastateltavat korostivat, että yritykset arvostavat matalan kynnyksen yhteydenpitoa. Tämä näkyy esimerkeissä (12–13).

- (12) Viestintäkeinona ihan puhelinsoitot ja suorat sähköpostit. Lähetän sähköposteja ihan omalla nimelläni. Ainakin vastaanottajat sitten avaavat sähköpostini ja katsovat, että voisiko tässä olla jotain kiinnostavaa. Yleinenkin viestintä STF:stä on matkailun julkaisuissa esillä, mikä lisää tietoisuutta, mutta en tiedä lisääkö se vielä hirveästi sitoutuneisuutta. Yleinen kontaktointi harvoin riittää. (H5)

- (13) Viestin arkisessa työssä, kun ollaan yhteydessä tai tavataan, niin kysyn, että ”no mites nyt?” ja ”tarvitsetko apua?” ja ”tästä sä voisit saada vinkkejä” ja näin pois päin. (H2)

Tämä henkilökohtainen saavutettavuus erottaa matkailun alueorganisaatiot ylätasoon toimijoista ja rakentaa luottamusta, joka on välttämätöntä sitoutumiselle. Yritysten on koettava, että matkailun alueorganisaatio on heidän puolellaan, ymmärtää heidän arkeaan ja tarjoaa tukea silloin, kun sitä tarvitaan.

Matkailun alueorganisaatiot järjestävät esimerkiksi valmennuksia, jotka auttavat yrityksiä etenemään STF-polulla ja vahvistavat niiden osaamista kestävän matkailun teemoissa. Esimerkit (14–16) osoittavat, että valmennukset eivät ole pelkästään tiedonvälitystä, vaan ne toimivat myös osallistamisen välineinä. Yrityksille tarjotaan mahdollisuuksia ymmärtää ohjelman vaatimuksia, kysyä kysymyksiä ja tuoda esiin omia näkökulmiaan. Tämä tukee ajatusta siitä, että osallistaminen on keskeinen osa sidosryhmien sitouttamista, sillä se mahdollistaa kahdensuuntaisen vuorovaikutuksen ja luo perustan yhteisten tavoitteiden rakentamiselle.

- (14) Olemme järjestäneet virtuaalisia STF-valmennuspäiviä, joiden aikana käytiin läpi mm. kestävän matkailun perusteet sekä perehdyttiin STF-polkuun ja STF-merkin vaatimiin toimenpiteisiin. Valmennuspäivään osallistuminen on yksi yrityksiltä vaadittavista toimenpiteistä kohti STF-merkkiä. (H6)
- (15) Olemme järjestäneet valmennuksia, tietoiskuja ja auttanut yrityksiä STF-polulla näillä keinoin. Esimerkiksi juuri järjestimme ”toimi näin” tyyppisen valmennuksen. Se ei ole vain sellaista ylätasoon puhetta vastuullisuudesta vaan ihan että ne yritykset sitten lopulta saisi sen STF-merkin ja osaisi tehdä konkreettisesti ne asiat. (H4)
- (16) Olemme pitäneet matkailun työpajoja 30 reilun kahden vuoden aikana. Meillä oli juuri kestävästä matkailusta webinaari, jonka jälkeen oli työpaja fyysisesti. Sitten oli uudistuvasta matkailusta webinaari ja työpaja. Meillä oli keväällä 5 työpajaa kansainvälistymisestä. Nyt ei voi yksikään yritys sanoa, että heillä ei olisi perusymmärrystä kestävästä matkailusta. (H5)

Valmennukset ja työpajat toimivat sekä tiedonvälityksenä että yhteisöllisyyttä rakentavina tilaisuuksina, joissa yritykset voivat jakaa kokemuksiaan ja oppia toisiltaan. Esimerkeissä (14–16) korostuu, kuinka matkailun alueorganisaatiot pyrkivät tarjoamaan konkreettista, käytännönläheistä tukea, joka auttaa yrityksiä etenemään STF-polulla ja ymmärtämään kestävä matkailun periaatteita. Tämä vastaa Jefferyn (2009) näkemystä osallistamisen merkityksestä sitouttamisessa, kun sidosryhmille tarjotaan mahdollisuuksia osallistua, oppia ja vaikuttaa, heidän kykynsä ja halukkuutensa sitoutua yhteisiin tavoitteisiin vahvistuu. Valmennusten kautta yritykset eivät ainoastaan saa tietoa, vaan ne myös kokevat olevansa osa laajempaa alueellista kehittämistyötä, mikä tukee koko alueen pyrkimystä saavuttaa STF-merkki ja edistää kestävä matkailua.

Valmennusten lisäksi matkailun alueorganisaatiot tarjoavat yrityksille henkilökohtaista tukea, joka vaihtelee kevyestä sparrailusta intensiivisempään tukeen. Useat haastateltavat kuvasivat, että yritykset tarvitsevat konkreettista apua esimerkiksi sertifikaattien valinnassa, lomakkeiden täyttämässä ja kehittämissuunnitelmien laatimisessa. Esimerkit (17–19) kuvaavat matkailun alueorganisaatioiden tarjoamaa henkilökohtaista tukea.

- (17) Olemme olleet apuna ihan käytännössäkin näille yrityksille STF-merkin tekemisessä. Jopa vierihoidon joidenkin kanssa, mutta lähinnä Teams-palavereja. Eli olemme olleet siinä taustatukena. Jokainen yritys tietysti tekee sen STF-merkin omatoimisesti, mutta pyritti niin paljon kun mahdollista antamaan apua meidän puolestamme. (H6)
- (18) Joidenkin yritysten kanssa on otettu ihan one to one -keskusteluja ja katsottu kädestä pitäen, jos johonkin kohtaa on tyssännyt se STF-polulla eteneminen. Tai jos on kysymyksiä, niin autettu ihan henkilökohtaisesti. (H1)
- (19) Hyvin henkilökohtaisesti sitten autetaan niitä, jotka haluavat tähän lähteä mukaan, että ei meillä ole mitään mallia sillä tavalla, vaan ihan case by case. Henkilökohtainen apu on mielestäni ainoa tapa, kun tietää minkä valtavan paineen alla yritykset on. (H2)

Esimerkit (17–19) osoittavat, että matkailun alueorganisaatiot toimivat paitsi kouluttajina myös käytännön ongelmanratkaisijoina, jotka auttavat yrityksiä etenemään yrityskohtaisissa haasteissa. Henkilökohtainen tuki vahvistaa yritysten kokemusta siitä, että heidän tarpeensa ja tilanteensa otetaan vakavasti, mikä puolestaan lisää luottamusta ja madaltaa kynnystä edetä STF-polulla. Samalla se tarjoaa yrityksille mahdollisuuden osallistua prosessiin omista lähtökohdistaan käsin ja tuoda esiin yksilöllisiä kysymyksiä tai esteitä, jotka eivät välttämättä nouse esiin valmennuksissa. Tämä tukee näkemystä siitä, että sitoutuminen syntyy vuorovaikutuksessa, jossa sidosryhmät kokevat tulevansa kuulluiksi ja saavat tukea yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi (Jeffery, 2009).

Henkilökohtaiseen tukeen liittyen haastatteluissa nousi esiin myös kuntakummikonsepti, jossa matkailun alueneuvojat toimivat yritysten lähitukena. Kuntakummit tuntevat oman alueensa yritykset ja voivat tarjota matalan kynnyksen apua. He myös toimivat tiedonvälittäjinä matkailun alueorganisaation ja yritysten välillä. Kuntakummi-toiminnasta esimerkit (20–21).

(20) Kuntakummit ovat viestinviejiä ja se ensimmäinen kontakti. Sieltä tulee usein niitä palloja, että tuo yritys osoitti kiinnostusta, että voitaisiinko olla yhteydessä ja siitä se sitten yleensä lähtee. (H3)

(21) Jos jollakin yrityksellä on tarve ja halu päästä eteenpäin STF-polulla, kyllä me aina pyritään järjestämään, että jollain meistä olisi aikaa, joko kuntakummeilla tai sitten meillä, antaa ns. "vierihoitoa" ja keskustella asioista, että ei jätetä yksin missään tilanteessa. (H4)

Konsepti on herättänyt kiinnostusta useammilla paikkakunnilla, ja sitä on sovellettu myös haastattelun ulkopuolisilla alueilla. Kuntakummi-toiminta on esimerkki siitä, että henkilökohtainen, paikallinen tuki koetaan tehokkaaksi keinoksi sitouttaa yrityksiä ja madaltaa kynnystä osallistua STF-ohjelmaan.

Haastatteluissa korostui vahvasti myös vertaistuen merkitys. Yritykset luottavat toistensa kokemuksiin enemmän kuin virallisiin ohjeisiin tai ulkopuolisiin kannustimiin. Havainto

vastaa sidosryhmä- ja organisaatioviestinnän tutkimusta, jonka mukaan sosiaalinen validointi ja vertaisverkostot ovat keskeisiä tekijöitä muutoksen omaksumisessa (Greenwood, 2007). Vertaisviestintä nousee esiin esimerkeissä (22–24).

- (22) Viimeisimmässä vastuullisuusvalmennuksessa meillä oli iso joukko tietyn alueen yrityksiä sen takia, että siellä oli yksi yritys, joka halusi osallistaa kaikki muutkin. Kyseinen yritys piti huolen, että alueella oltiin tietoisia valmennuksesta ja heitä olikin sitten suurin osa valmennuksessa. (H3)
- (23) Puolesta puhuminen ja vertaisviestintä on tehokasta. Kun kaveri kertoo, niin se on tärkeä asia. (H4)
- (24) Järjestämissämme SDG-kehittämisspiloissa matkailuyritykset mieltivät yhdessä konkreettisia ratkaisuja. Yritykset esimerkiksi suunnittelivat yhteiskilpailutusta jätehuollossa ja yhteistä ympäristötapahtumaa. (H5)

Vertaistuki toimii siis sekä tiedollisena että emotionaalisenä resurssina, joka vahvistaa sitoutumista ja luo yhteisöllisyyttä alueen matkailutoimijoiden välille.

Haastattelujen perusteella matkailun alueorganisaatioiden operatiivinen rooli konkretisoituu ennen kaikkea valmennusten, tietoiskujen ja työpajojen järjestämisenä sekä yritysten jatkuvana ohjaamisena STF-polulla. Kaikki haastateltavat kuvasivat, että käytännönläheinen tuki on välttämätöntä, sillä monet matkailuyritykset, erityisesti pienet toimijat, kokevat kestävyystyön vaativan aikaa, resursseja ja asiantuntemusta, joita heillä ei välttämättä ole. Tämä havainto tukee aiempaa tutkimusta, jonka mukaan sidosryhmien sitouttaminen edellyttää konkreettisia tukitoimia ja osallistavia käytäntöjä (Greenwood, 2007; Kujala ja muut, 2022).

4.3 Monikanavainen viestintä matkailuyritysten sitouttamisessa

Haastattelujen perusteella matkailun alueorganisaatioiden viestintä rakentuu monikanavaiseksi kokonaisuudeksi, jossa eri kanavat palvelevat erilaisia tarkoituksia. Haastateltavat korostivat uutiskirjeiden merkitystä keskeisenä tiedotuskanavana.

Uutiskirjeiden avulla voidaan tavoittaa laaja joukko matkailuyrityksiä ja välittää ajankohtaista tietoa valmennuksista, STF-ohjelmasta ja muista kestävyteen liittyvistä teemoista. Uutiskirjeiden roolia kuvaavat esimerkit (25–26).

- (25) Meidän uutiskirje on yksi tärkeimmistä. Kuntakummikonseptin myötä meille on muodostunut myös viikkokirjeitä. Eli hyvinkin matalan kynnyksen viestintäkeino, jossa ei niinkään muotoseikoilla ole väliä, vaan sillä, että se tieto tulee sähköpostiin oikea aikaisesti ja tarpeeksi napakasti, niin se on todettu aika hyväksi kanavaksi viestiä ylipäättänsä asioista meidän matkailualueemme matkailutoimijoille, että se on ollut aika tehokas. (H4)
- (26) Meillä lähtee sidosryhmille uutiskirjeitä säännöllisen epäsäännöllisesti noin kerran kuukaudessa. Sitä kautta olemme kestävä matkailuakin yrittäneet viedä eteenpäin, kerrottu valmennuksistamme ja sitten myös mitä me teemme kestävä matkailun eteen. (H6)

Haastateltavat korostivat, että uutiskirjeet, joiden sisältö on lyhyttä, konkreettista ja kohdennettua, tavoittavat yritykset tehokkaammin kuin yleisluontoisemmat viestit. Tämä havainto tukee näkemystä siitä, että kohdennettu ja ajantasainen viestintä lisää viestien relevanssia ja vastaanottavuutta (Bourne, 2016).

Haastateltavat myös kuvasivat, että henkilökohtainen viestintä on usein ratkaisevaa yritysten sitouttamisessa. Henkilökohtaisen viestinnän merkitystä havainnollistavat esimerkit (27–28).

- (27) Loppujen lopuksi digitaaliset uutiskirjeet saattavat mennä joskus ohi yrityksiltä, että sitten henkilökohtaisempi viestintä on hirveän tärkeää. (H3)
- (28) Meidän tapahtumiimme ja koulutuksiimme noin puolet osallistujista tulee perus uutiskirjeiden kautta ja yleisen viestinnän kautta ja sitten puolet tulee sen, että soitan tai lähetän sähköpostia omalla nimelläni. (H5)

Henkilökohtainen viestintä toimii myös luottamuksen rakentamisen välineenä, mikä on keskeistä sidosryhmien sitouttamisessa (Jeffery, 2009). Yritykset kokevat, että matkailun

alueorganisaatio on aidosti läsnä ja valmis auttamaan, mikä madaltaa kynnystä edetä STF-polulla. Haastatteluissa nousi esiin myös digitaaliset yhteistyöalustat, kuten esimerkeissä (29–30).

- (29) Meillä ehdottomasti tärkein kanava on Howspace -alusta. Me kutsumme sitä Majakka-yhteistyöalustaksi. Sitä kautta viestimme oikeastaan kaikesta meidän tekemisestä, uutisista ja koulutuksista. Se on hyvin aktiivinen kanava. (H1)
- (30) STF Hub -alusta toimii tosi hyvänä viestin välittäjänä yritysten ja meidän destinaation välillä. Näemme sieltä, milloin yritykset ovat esimerkiksi yrittäneet hakea merkkiä ja jos on jäänyt jostakin kiinni, että ne ei ole saanut sitä. Me nähdään myös se, että miksi ne ei ole saanut sitä merkkiä, jotta pystymme auttamaan heitä eteenpäin. (H5)

Digitaaliset alustat näyttävät haastatteluaineistossa tiedonvälityksen ja koordinoinnin välineinä. Viglia ja muut (2018) korostavat, että digitaalinen sidosryhmäosallistuminen rakentuu kognitiivisesti aktivoivasta ja transformatiivisesta sisällöstä, joka mahdollistaa yhteisen oppimisen ja vuorovaikutuksen. Digitaaliset alustat rakentavat jaettua ymmärrystä ja vahvistavat verkoston sisäistä vuorovaikutusta. Haastateltavat kuvasivat, että valmiit materiaalit, kuten viestintätyökalupakit, mallipohjat, ohjeistukset ja valmennusten tallenteet, ovat tärkeitä erityisesti yrityksille, joilla ei ole aikaa osallistua koulutuksiin. Näitä materiaaleja kuvaavat esimerkit (31–32).

- (31) Verkkosivuillamme on STF-osiossa nostettu esiin syitä lähteä mukaan STF-ohjelmaan ja tallenteet valmennuksistamme. Sieltä löytyy myös viestinnän STF-työkalupakki, johon olemme koonneet erilaisia käytännön vinkkejä sekä postausmalleja, joita matkailuyritykset voivat käyttää omaa viestintää suunnitellessaan ja toteuttaessaan. (H6)
- (32) Majakka-yhteistyöalustamme sisältää laajan tietopankin STF-ohjelmasta, kestävästä matkailusta ja vastuullisuudesta. Siellä on koulutusmateriaaleja aikaisemmista koulutuksista, esim. Hiilikurin käyttöönotosta, inklusiivisesta matkailusta ja vastuullisuusväittämäpankki yrityksille. (H1)

Digitaaliset materiaalit mahdollistavat yritysten itsenäisen työskentelyn ja tukevat oppimista myös silloin, kun resurssit ovat rajalliset. Verkkoresurssien avulla matkailun alueorganisaatiot pyrkivät madaltamaan yritysten kynnystä viestiä kestävydestään ja edetä STF-polulla. Selkeät ja helposti saatavilla olevat materiaalit lisäävät sidosryhmien kyvykkyyttä ja valmiutta toimia (Bourne, 2016).

4.4 Viestinnän suhde kestävän kehityksen ulottuvuuksiin

Matkailun alueorganisaatioiden viestintäkeinot eivät ainoastaan tue STF-ohjelman käytännön toteutusta, vaan ne myös heijastavat ja vahvistavat kestävän matkailun kolmea keskeistä ulottuvuutta: ekologista, taloudellista ja sosiokulttuurista kestävyttä. Haastattelujen perusteella nämä ulottuvuudet näkyvät viestinnässä eri tavoin ja eri painoituksin. Ekologinen kestävyys korostuu erityisesti luontoon liittyvissä viesteissä ja konkreettisissa ympäristötoimissa, taloudellinen kestävyys puolestaan yritysten toiminnan kannattavuuden ja matkailutulojen merkityksen esiin nostamisessa. Sosiokulttuurinen ulottuvuus näkyy inklusiivisuuden, paikallisuuden ja yhteisöllisyyden korostamisena. Seuraavissa alaluvuissa tarkastellaan, miten nämä ulottuvuudet rakentuvat matkailun alueorganisaatioiden viestinnässä.

4.4.1 Ekologinen kestävyys

Ekologinen kestävyys on matkailun alueorganisaatioiden viestinnässä näkyvin ja konkreettisin ulottuvuus. Haastateltavat kuvasivat, että ekologiset arvot tuodaan esiin erityisesti luontomatkailun, ympäristövastuullisten toimintatapojen ja vähähiilisten liikkumismuotojen kautta. Viestinnässä korostetaan sekä matkailijoiden että yritysten roolia ympäristövaikutusten vähentämisessä. Esimerkit (33–34) kuvaavat ekologisten viestien sisältöä.

- (33) Pyrimme kannustamaan kävijöitä luontokohteisiimme ja käyttämään sellaisia aktiviteetteja, jotka ovat lihasvoimin tehtävissä. Kannustamme heitä liikkumaan esimerkiksi merkityillä poluilla, etteivät lähtisi haahuilemaan ympäri luontoa ja tekemään omia polkuja. Luontoetikettiä nostetaan esimerkiksi nettisivuillamme. Luonto ja ekologisuus ovat kaikkein parhaiten meidän nettisivuillamme esillä. (H6)
- (34) Tuomme esille viestinnässä niitä keinoja, miten ohjeistaa matkailijoita toimimaan mahdollisimman vastuullisesti alueella. Meillä on kansainvälisille matkailijoille suunnattu verkkosivusto, josta löytyy oma vastuullisuus osio, jossa kerrotaan, että miksi vastuullinen matkailu on tärkeää, mitä me teemme, kerrotaan STF-ohjelmasta, kannustetaan liikkumaan vähähiilisesti, käyttämään julkista liikennettä ja kuluttamaan luontoa mahdollisimman vähän. Pystymme viestiä ihan tällaisista käytännön asioista. Välitämme viestinnän työkalupakin avulla alueen yrityksille keinoja kertoa näistä asioista eteenpäin myös matkailijoille. (H1)

Tämä heijastaa Visit Finlandin ekologisen kestävyden kriteerejä, joissa korostetaan luonnon monimuotoisuuden suojelua ja matkailijoiden ohjaamista vastuullisiin valintoihin. Ekologinen ulottuvuus näkyy myös yrityksille suunnatuissa valmennuksissa, joissa korostetaan konkreettisia ympäristötoimia ja niiden taloudellisia hyötyjä. Useat haastateltavat kertoivat, että yritykset motivoituvat ekologisista toimista erityisesti silloin, kun ne voidaan yhdistää kustannussäästöihin, kuten esimerkissä (35).

- (35) Ekologisuus tulee esille yritysesimerkkien kautta valmennuksien yhteydessä. Meillä on esimerkiksi STF-merkin omaava yritys tullut kertomaan, että minkä takia ne on ylipäättään lähteneet STF-ohjelmaan ja siellä voi tulla sitten esille, esimerkiksi vedenkulutuksen seuraaminen, miten se on STF-polun aikana lähtenyt ja he ovat pystyneet tekemään säästöjä sen pohjalta. (H3)

Tämä havainto tukee Januszin ja Bajdorin (2013) näkemystä siitä, että ekologinen ja taloudellinen kestävyys ovat usein toisiaan vahvistavia. Ympäristöä säästävät toimenpiteet, kuten vedenkulutuksen optimointi, tukee samanaikaisesti sekä resurssitehokkuutta että yrityksen taloudellista tulosta. Näin ekologinen vastuu konkretisoituu yritystasolla kustannussäästöinä ja toiminnan tehostumisena, mikä vahvistaa kestävyden eri ulottuvuuksien keskinäistä riippuvuutta.

Samalla ekologisten kysymysten viestintä koettiin haastavammaksi kuin muiden ulottuvuuksien, mikä näkyy esimerkissä (36).

- (36) Musta tuntuu, että meille on sisäisesti vähän vaikeampia asioita ne ekologiset asiat, koska niissä mennään vähän vaikeampiin teknisempiin asioihin ja laskemiseen. Mekään ei olla kaikkien alojen asiantuntijoita, niin tarvitaan itsekin sitä tietoa, esimerkiksi mitä scope 1, 2, 3-luokittelu tarkoittaa, kun ei olla ympäristötieteilijöitä. (H4)

Haastateltavat kuvasivat, että esimerkiksi hiilijalanjäljen laskenta, energiatehokkuusratkaisut ja ympäristöjärjestelmät ovat teemoja, joiden viestiminen vaatii erityisosaamista. Tämä voi selittää, miksi ekologinen viestintä keskittyy usein konkreettisiin ja helposti ymmärrettäviin esimerkkeihin, kuten jätteen lajitteluun, vedenkulutukseen tai luontoetikettiin, sen sijaan että viestintä pureutuisi syvällisempiin teknisiin ratkaisuihin. Haastatteluissa nousi esiin myös ekologisen viestinnän kulttuurinen ulottuvuus. Monet ekologiset käytännöt ovat Suomessa niin arkipäiväisiä, että niiden viestiminen matkailijoille voi unohtua, mikä ilmenee esimerkistä (37).

- (37) Vastuullisuusviestinnän kynnyks ei tarvitsisi olla niin suuri. Voi olla isoja asioita esim. lämmitykseen ja lämmitysmuotoihin liittyen, mutta ne voi olla hyvinkin yksinkertaisia asioita, esimerkiksi puhdas juomavesi suoraan hanasta. Todella itsestänselvyys meille suomalaisille, mutta ei kansainvälisille matkailijoille. Saisimme sen viestin menemään perille, että yrityksenä ei tarvitse aina tehdä jotain suurta investointia, että siitä voidaan viestiä. (H4)

Ekologinen viestintä vaatii tietoista sanoittamista, jotta matkailijat ymmärtävät paikalliset käytännöt ja niiden merkityksen. Tölkesin (2018) mukaan kestävän matkailun viestintä on tehokas väline välittää kestävän kehityksen arvoja ja käytäntöjä matkailijoille ja vaikuttaa heidän tietoisuuteensa, asenteisiinsa ja käyttäytymiseensä. Ilman selkeää ja tarkoituksellista viestintää kestävyteen liittyvät toimenpiteet voivat jäädä matkailijoille näkymättömiksi, jolloin niiden potentiaali ohjata vastuullisempaan toimintaan heikkenee.

Yhteenvetona voidaan todeta, että ekologinen ulottuvuus on vahvasti läsnä matkailun alueorganisaatioiden viestinnässä, mutta sen toteuttaminen vaatii tasapainottelua konkreettisten esimerkkien ja teknisten ympäristöasioiden välillä. Ekologinen viestintä toimii sekä matkailijoiden ohjaamisen välineenä että yritysten motivointikeinona, ja se rakentuu pitkälti käytännönläheisten, helposti omaksuttavien viestien varaan.

4.4.2 Taloudellinen kestävyys

Taloudellinen kestävyys näkyy matkailun alueorganisaatioiden viestinnässä kahtena ulottuvuutena: matkailun aluetaloudellisten vaikutusten esiin nostamisena ja yritysten oman toiminnan kannattavuuden tukemisena. Haastattelut osoittavat, että taloudellinen näkökulma on usein yrityksille kaikkein konkreettisin ja helpoimmin ymmärrettävä osa kestävyttä, mikä tekee siitä keskeisen viestinnällisen argumentin sitouttamistyössä. Tämä on linjassa Januszin ja Bajdorin (2013) sekä Visit Finlandin (2018) näkemysten kanssa, joiden mukaan taloudellinen kestävyys on edellytys kestävän matkailun pitkäjänteiselle toteutumiselle.

Haastateltavat korostivat, että matkailun aluetaloudelliset vaikutukset ovat tärkeä viestinnän teema erityisesti silloin, kun kohderyhmänä ovat kunnat, päättäjät ja muut julkisen sektorin sidosryhmät. Esimerkki (38) havainnollistaa, kuinka matkailutuloa ja sen jakautumista eri toimialoille tuodaan esiin alueellisen päätöksenteon tueksi.

- (38) Tiedotamme matkailutulosta, tehdään matkailutulotutkimuksia ja pyritään tuomaan esille sitä hyötyä mitä se matkailu tuo alueen asukkaille ja elinkeinoille. Matkailu ei pelkästään tuo hotelleille ja ravintoloille rahaa, vaan nimenomaan suuri osa siitä matkailutulosta tulee vähittäiskaupasta ja huoltoasemilta. (H1)

Tämä viesti toimii paitsi taloudellisena perusteluna myös keinona vahvistaa matkailun legitimeettiä alueellisena elinkeinona. Samalla se tukee sidosryhmäviestinnän teoriaa, jonka mukaan organisaatioiden on osoitettava toimintansa tuottavan arvoa eri sidosryhmille (Parmar ja muut, 2010).

Taloudellinen ulottuvuus näkyy myös yrityksille suunnatussa viestinnässä, jossa korostetaan vastuullisuustoimien tuottamia kustannussäästöjä ja tehokkuushyötyjä. Useat haastateltavat kertoivat, että konkreettiset esimerkit, kuten energian ja veden kulutuksen vähentäminen, ovat tehokkaita motivointikeinoja. Tämä näkyy esimerkissä (39).

- (39) Itse perustelen monesti, että kun on laskettu, vaikka ihan energiankulutukset ja vedenkulutukset, niin sehän on taloudellista säästää, kun vertaa, että pystyykö tuottamaan sen järkevämmiin tai kestävämmiin. Esimerkiksi majoitusliikkeessä veden säästäminen on todella yksinkertainen juttu, että sitä veden määrää tai painetta lasketaan ja se tekee valtavan säästön. Meillä on myös majoitusyrityksissä laskettu käyttämättömien huoneiden lämpötilaa. (H5)

Tällaiset esimerkit tekevät taloudellisesta kestäväydestä yrityksille helposti lähestyttävän ja osoittavat, että kestävyys ei ole pelkkä kustannus, vaan myös investointi, joka voi parantaa kannattavuutta. Tämä tukee kestävä matkailun tutkimusta, jossa korostetaan taloudellisten ja ekologisten hyötyjen yhteyttä (Capucho ja muut, 2025). Haastatteluissa nousi esiin myös se, että taloudelliset argumentit ovat usein välttämättömiä yrityksille, joilla ei ole resursseja panostaa vastuullisuuteen ilman selkeitä hyötyjä. Tämä näkyy esimerkissä (40).

- (40) Sitä aika paljon joutuu perustelemaan, että mitä hyötyä on maksaa sertifikaateista. Yritykset aina laskevat, kuinka paljon tunteja tai myytyjä ryhmiä se vaatii, että se on maksanut itsensä takaisin. Yrityksessä, missä ei ole esimerkiksi liiketiloja, takaisinmaksuaika on aina pidempi. Sitten taas, jos on liiketiloja ja kiinteitä kuluja, niin silloin se tietenkin helpommin maksaa itsensä takaisin esimerkiksi vedenkulutuksen tai sähkönkulutuksen kautta. (H5)

Taloudellinen ulottuvuus liittyy myös markkinointiin ja kaupallisiin mahdollisuuksiin. Kestävyttä koskevat merkit ja sertifikaatit eivät toimi ainoastaan viestinnällisinä symboleina, vaan ne voivat vaikuttaa konkreettisesti yritysten asemaan kumppanuusverkostoissa. Vaikka osa haastateltavista koki, että STF-merkki ei vielä tuo

merkittävää kilpailuetua matkailijamarkkinoilla, sen nähtiin olevan tärkeä erityisesti B2B-yhteistyössä, kuten esimerkki (41) osoittaa.

- (41) Todella moni matkanjärjestäjä vaatii jonkun näköisen sertifikaatin, merkin tai todisteen siitä, että yritys on vastuullinen toimija. Siinä on jo kaupallista hyötyä. (H1)

Ympäristösertifikaattien arvo matkailualalla on kasvanut ja yhä useammat yrityspäättäjät kokevat sertifikaatit hyödyllisiksi ja kannattaviksi investoinneiksi, mikä heijastaa sertifikaattien roolia kilpailuetuina ja yhteistyön edistäjinä (Dias ja muut, 2024). Taloudellisen ulottuvuuden viestintä on matkailun alueorganisaatioille sekä mahdollisuus että haaste. Taloudelliset argumentit ovat tehokkaita, mutta niiden uskottavuus edellyttää konkreettisia esimerkkejä ja selkeää yhteyttä yritysten toimintaan.

Yhteenvetona voidaan todeta, että taloudellinen ulottuvuus on keskeinen osa matkailun alueorganisaatioiden kestävyysviestintää. Se toimii sekä yritysten motivoinnin välineenä että keinona osoittaa matkailun merkitys alueellisena elinkeinona. Taloudellisten hyötyjen esiin nostaminen tekee kestävydestä yrityksille ymmärrettävää ja konkreettista, ja se vahvistaa STF-ohjelman legitimitettä osana matkailun kehittämistä.

4.4.3 Sosiokulttuurinen kestävyys

Sosiokulttuurinen kestävyys näkyy matkailun alueorganisaatioiden viestinnässä inklusiivisuuden, paikallisuuden, yhteisöllisyyden ja matkailun sosiaalisten vaikutusten esiin nostamisena. Haastattelujen mukaan tämä ulottuvuus on monille matkailun alueorganisaatioille luontevin ja helpoimmin viestittävä osa kestävyttä, sillä se liittyy suoraan ihmisiin, arvoihin ja paikallisiin identiteetteihin. Haastatteluaineiston perusteella sosiokulttuurinen ulottuvuus näyttäytyi alueorganisaatioiden kestävyysviestinnässä muita ulottuvuuksia näkyvämmiin, mikä heijastaa aiemmissa tutkimuksissa havaittua epätasapainoa eri ulottuvuuksien välillä (Marchi ja muut, 2023; Ghanem & Elgammal, 2017).

Useat haastateltavat kuvasivat, että sosiokulttuurinen ulottuvuus näkyy erityisesti inklusiivisuuden ja yhdenvertaisuuden edistämässä. Esimerkit (42–43) havainnollistavat, kuinka nämä teemat tuodaan esiin sekä matkailun alueorganisaatioiden omassa verkkoviestinnässä että yrityksille suunnatussa ohjauksessa ja koulutuksessa.

(42) Verkkosivuillamme on sisältöjä esimerkiksi esteettömästä matkailusta ja inklusiivisesta matkailusta esim. sateenkaarimatkailusta. Yrityksille suunnatuissa tietoisuuksissa käsitelimme myös näitä samoja teemoja. Meidän tiimillämme on sisäistä paloa tähän aiheeseen, eli halusimme itse nostaa niitä esiin ja jakaa tietoa myös meidän matkailutoimijoillemme. (H4)

(43) Meillä on esteettömästä matkailusta jonkin verran meidän nettisivuillamme. Olemme We Speak Gay -kumppaniverkoston jäsen ja sitoutuneet edistämään alueemme sateenkaari-inklusiivista matkailua. Sateenkaarimatkailulla on niin ikään oma osionsa verkkosivuillamme. (H6)

Nämä esimerkit osoittavat, että sosiokulttuurinen kestävyys ei rajoitu pelkästään palveluiden saavutettavuuteen, vaan se liittyy laajemmin arvoihin ja siihen, millaisena matkakohde haluaa näyttäytyä. Kyse on identiteettityöstä ja arvolähtöisestä viestinnästä. Samalla sosiokulttuurinen kestävyys konkretisoituu sekä symbolisina sitoumuksina että käytännön toimenpiteinä, jotka suuntaavat toimintaa ja ohjaavat myös alueen yrityksiä yhdenvertaisempaan ja inklusiivisempaan palvelukulttuuriin.

Sosiokulttuurinen ulottuvuus näkyy myös paikallisuuden ja yhteisön hyvinvoinnin korostamisena. Useat haastateltavat nostivat esiin matkailun myönteiset vaikutukset paikallisyhteisöihin, kuten työllisyyteen ja elinvoimaan. Esimerkki (44) havainnollistaa, miten matkailun merkitystä korostetaan eri väestöryhmien työllistäjänä.

(44) Viestinnässä tuomme esiin myös matkailun työllisyysvaikutuksia. Matkailu työllistää esimerkiksi nuoria, opiskelijoita, kesätyöläisiä ja maahanmuuttajia, mikä hyödyttää koko yhteisöä. (H1)

Työllisyysvaikutusten esiin tuominen toimii keinona osoittaa, että matkailu tuottaa konkreettista hyötyä paikallisille asukkaille ja vahvistaa alueen sosiaalista kestävyttä. Samalla se rakentaa hyväksyttävyyttä matkailutoiminnalle ja tukee ajatusta matkailusta yhteisöä palvelevana elinkeinona. Tämä viestinnällinen painotus heijastaa Visit Finlandin (2018) sosiokulttuurisen kestävyden kriteerejä, joissa korostetaan muun muassa paikallisen työvoiman hyödyntämistä, alueellisen hyvinvoinnin tukemista ja matkailun myönteisten vaikutusten jakautumista yhteisölle.

Haastatteluissa nousi esiin myös se, että sosiokulttuurinen ulottuvuus koetaan helpommaksi viestiä kuin ekologinen tai taloudellinen kestävyys. Tämä näkyy esimerkiksi (45).

- (45) Meille markkinointiviestijöinä on aina helpompi puhua niistä sosiokulttuurisista tekijöistä, koska meidän on helpompi käsittää se itse ja siksi niistä on kivaa puhua ja kertoa. (H4)

Viestit ovat vaikuttavampia, kun ne kytkeytyvät ihmisten arvoihin, sosiaalisiin normeihin ja samaistuttaviin inhimillisiin tekijöihin. Ihmisläheiset ja arvopohjaiset viestit ovat tyypillisesti helpommin ymmärrettäviä ja emotionaalisesti vetoavia kuin abstraktit tai tekniset argumentit (Cialdini, 2001). Tämä selittää osaltaan, miksi sosiokulttuuriseen kestävyteen liittyvät teemat koetaan matkailun alueorganisaatioissa luonteviksi viestiä. Ne tarjoavat mahdollisuuden tarinallistaa kestävyttä ja kuvata konkreettisesti, miten matkailu vaikuttaa ihmisten arkeen ja paikallisyhteisöjen hyvinvointiin.

Yhteenvetona voidaan todeta, että sosiokulttuurinen ulottuvuus on matkailun alueorganisaatioiden viestinnässä vahvasti läsnä ja usein helpoimmin sanoitettavissa. Se rakentuu inklusiivisuuden, paikallisuuden, yhteisöllisyyden ja arvojen ympärille, ja se toimii tärkeänä vastapainona ekologisille ja taloudellisille näkökulmille. Sosiokulttuurinen viestintä vahvistaa matkakohteen identiteettiä ja luo perustan vastuulliselle ja yhteisölliselle matkailun kehittämiselle.

4.5 Kestävyyden asennemuutos matkailuyrityksissä

STF-ohjelmaan osallistuminen on haastateltujen mukaan muuttanut yritysten suhtautumista kestävyteen merkittävästi. Haastateltavat kuvasivat hyvin samankaltaisen kehityskaaren, jossa alkuvaiheen epäilyistä ja vastustuksesta on vähitellen siirrytty kohti hyväksyntää, syvempää ymmärrystä ja lopulta kestävyden normalisoitumista osaksi yritysten toimintaa. Tämä kehitys vastaa aiempaa tutkimusta, jonka mukaan käytäntöjen omaksuminen etenee usein vaiheittain, epäluulosta kokeiluun ja lopulta institutionaaliseen vakiintumiseen (Rogers, 2003). Esimerkit (46–48) kuvaavat tätä muutosta.

- (46) Kyllähän se alkuun oli aikamoista takkuilua. Yritykset suhtautuivat ohjelmaan varauksella ja kokivat sen yhtenä uutena velvoitteena. Merkittävimpänä onnistumisena pidän kuitenkin sitä, että asenneilmapiiri on muuttunut selkeästi. Enää ei tarvitse perustella, että miksi tätä tarvitsee tehdä, vaan se ikään kuin on yksi liiketoiminnan perusedellytyksistä, että kestävässä matkailussa ja sen kehittämisessä ollaan mukana. (H6)
- (47) Olemme huomanneet, että suhtautuminen on muuttunut positiivisemmaksi ja se on ollut positiivinen yllätys. (H1)
- (48) Huomaan, nyt kun itse olen tehnyt tätä useamman vuoden, että yritykset, jotka ovat olleet ehdottoman ei, että eivät lähde tekemään STF-polkua, niin nyt ne alkavatkin olemaan kiinnostuneita. Toisaalta kestävyystietoisuus kasvaa koko ajan, myös matkailussa. (H5)

Haastateltavat korostivat, että kestävydestä on tullut yrityksille “uusi normaali”, ei erillinen kehittämiskohde. Tämä havainto heijastaa laajempaa kehityskulkua, jossa kestävyyskäytännöt institutionalisoituvat osaksi organisaatioiden arkea ja johtamista. Esimerkki (49) havainnollistaa tätä näkemystä.

- (49) Kestävän matkailun suunnitelma on nykyisin samalla tavalla perusasia kuin budjetti tai markkinointisuunnitelma. (H6)

Kestävyys siirtyy usein erityistoimenpiteistä kohti vakiintuneita rutiineja, kun yritykset alkavat nähdä sen strategisesti välttämättömänä ja osana normaalia toimintalogiikkaa (Di Marco & Cagliano, 2026). Kestävyiden juurtuminen yritysten perustoimintoihin edellyttää siirtymistä irrallisista hankkeista kohti kokonaisvaltaista strategista integraatiota, jossa kestävyydellä on selkeä rooli liiketoiminnallisen ja yhteiskunnallisen arvon tuottamisessa (Baumgartner & Rauter, 2017). STF-ohjelmaan sitoutuneiden yritysten voidaan tulkita edenneen kohti käytäntöjä, joissa kestävyys on sisällytetty osaksi organisaatioiden toimintaa.

Tämä muutos näkyy myös siinä, että yritykset ovat alkaneet haastateltavien mukaan itse pyytämään tukea ja koulutusta, mikä ei ollut tyypillistä ohjelman alkuvaiheessa. Aktiivinen koulutukseen hakeutuminen heijastaa myös yritysten kehittyviä osaamisen vahvistamisen käytäntöjä. Kestävyteen liittyvien taitojen ja tietojen nähdään olevan keskeinen osa yritysten tulevaisuuden valmiuksia. Esimerkit (50–51) osoittavat kasvanutta kiinnostusta koulutuksia kohtaan.

(50) Nyt oli kova tunku viime viikon koulutukseen. Se kertoo, että yritykset haluavat oikeasti edetä. (H3)

(51) Onnistumisena pidimme sitä, että saimme STF-koulutukseemme poikkeuksellisen paljon osallistujia. Selvästi enemmän kuin aikaisemmin on ollut kiinnostusta. (H1)

Yritysten kyky vastata kestävyysshaasteisiin edellyttää oppimisprosesseja, jotka ylittävät organisaatorajat ja perustuvat yhteistyöhön erilaisten sidosryhmien kanssa (Feeney ja muut, 2023). Oppiminen, erityisesti verkostomaisissa ja monitoimijaisissa ympäristöissä, on keskeinen mekanismi, joka mahdollistaa syvemmät ja vaikuttavammat kestävyiden ratkaisut. Koulutukseen hakeutuminen ei ole pelkästään osoitus kiinnostuksesta, vaan se kertoo myös laajemmasta siirtymästä kohti jatkuvaa, verkostomaista oppimista, jossa kestävyys nähdään strategisena osaamisalueena ja kilpailukyvyyn keskeisenä edellytyksenä.

Vaikka yleinen asenneilmasto on muuttunut myönteisemmäksi, yritysten sitoutumisen taso vaihtelee edelleen merkittävästi. Haastattelujen perusteella yritysten motivaatiot STF-ohjelmaan osallistumiselle nähdään moninaisina ja niiden tulkitaan heijastavan erilaisia arvoja, resursseja ja liiketoimintamalleja. Tämä näkyy esimerkissä (52).

- (52) Osa tekee intohimoisemmin kuin toiset, yrityskohtaisesti riippuu. Osa miettii, että kannattaako ohjelmassa jatkaa ja osa on sitä mieltä, että saa todella paljon hyötyä ja ovat intohimoisesti mukana ja tekevät aina uusimpien systeemien mukaisesti. (H3)

Yritysten kestävyyspäätöksiä ohjaavat tyypillisesti eettiset ja arvopohjaiset motiivit, taloudelliset ja kilpailulliset tavoitteet sekä institutionaaliset paineet, kuten odotukset ja velvoitteet sidosryhmiltä (Bansal ja Roth, 2000). Osa yrityksistä toimii vahvasti arvopohjalta ja kokee vastuullisuuden osaksi identiteettiään, kun taas toiset tarkastelevat osallistumista ensisijaisesti liiketoiminnallisten hyötyjen näkökulmasta. Lisäksi päätöksiin vaikuttavat resurssit, osaaminen ja toimintaympäristön vaatimukset, mikä osaltaan selittää yritysten sitoutumisen eriateisuutta.

Yrityskohtaiset erot sitoutumisessa osoittavat, että viestintästrategioiden on oltava joustavia ja kohderyhmälähtöisiä. Arvopohjaisille yrityksille korostetaan kestävyiden merkitystä tulevaisuuden matkailussa, kun taas markkinaehtoisille toimijoille viestitään kustannussäästöistä, kilpailueduista ja B2B-vaatimuksista. Matkailun alueorganisaatioiden viestinnässä on kyettävä yhdistämään eettiset perustelut, taloudelliset argumentit ja toimintaympäristön odotukset tavalla, joka resonoi kunkin yrityksen lähtökohdissa. Tällainen lähestymistapa mahdollistaa laajemman sitoutumisen ja tukee kestävyiden juurtumista osaksi koko matkailualueetta.

4.6 Haasteet STF-ohjelman viestinnässä

Vaikka STF-ohjelman viestintä on kehittynyt ja yritysten asenneilmasto muuttunut myönteisemmäksi, haastattelut paljastavat useita viestinnällisiä haasteita, jotka haastateltavien näkökulmasta vaikuttavat yritysten sitoutumiseen ja ohjelman uskottavuuteen. Haasteet liittyvät erityisesti ohjelman monimutkaisuuteen, konkreettisten hyötyjen epäselvyyteen ja yritysten resurssipulaan. Nämä teemat tukevat aiempaa tutkimusta, jonka mukaan kestävyysviestintä kohtaa usein uskottavuus- ja ymmärrettävyysongelmia (Morsing & Schultz, 2006; Du ja muut, 2010).

Osa haastateltavista koki STF-ohjelman rakenteen ja vaatimukset raskaiksi erityisesti pienille yrityksille. Ohjelman koettiin sisältävän paljon teknisiä vaiheita, raportointia ja sertifiointivaatimuksia, jotka voivat tuntua ylivoimaisilta ilman tukea tai resursseja. Esimerkit (53–54) kuvaavat ohjelman koettua kuormittavuutta.

(53) Tästä on luotu valtavan iso ja monimutkainen himmeli. On unohdettu se, että meitä on niin moneen lähtöön täällä Suomessa, että ei ole vain niitä isoja destinaatioita ja yrityksiä, joilla on hirveästi aikaa ja rahaa. (H2)

(54) Meillä on paljon mikroyrityksiä, joille haasteena on ajankäyttö. Eli sekin, että ottaa muutaman viikon ajan, vaikka tunnin tai kaksi päivässä, ja täyttää STF-lomakkeita, niin se tuntuu joillekin ylitsepääsemättömän vaikealta. (H1)

Yrityksen koko ja organisaatorakenne vaikuttavat sitoutumiseen. Myös monikohteisilla yrityksillä kerrottiin olevan haasteita. Suurilla ketjuilla on usein omat kestävyysjärjestelmänsä, mikä helpottaa STF-prosessia mutta voi myös aiheuttaa päällekkäistä työtä, mikä ilmenee esimerkistä (55).

(55) Jos yrityksellä on useita kohteita, niin joutuu tekemään aika paljon päällekkäistä työtä, kun jokaiselle kohteelle haetaan merkit erikseen. (H1)

Yksi keskeisimmistä viestinnän haasteista liittyy siihen, että yritykset eivät aina näe STF-ohjelman tuottavan konkreettista hyötyä. Haastateltavat kertoivat, että yrityksille

keskeinen tekijä on se, mitä lisäarvoa ohjelma tuo heidän liiketoiminnalleen. Hyötyjen epäselvyys ja matala tietoisuus heikentävät viestinnän vaikuttavuutta ja vaikeuttavat yritysten sitouttamista (Du ja muut, 2010). Esimerkit (56–57) osoittavat, että ohjelman hyödyt jäävät monille helposti epäselviksi.

- (56) Visit Finlandin alkuperäinen STF-viestintä on ollut se, että siitä on kaupallista hyötyä yritykselle. Mutta sitten se, mikä se kaupallinen hyöty on, niin se on jäänyt hyvin epäselväksi yrityksille ja myös suoraan sanottuna minulle ja meille. (H1)
- (57) Olemme keskustelleet Visit Finlandin kanssa siitä, mitä voimme sanoa yrittäjillemme ohjelman hyödyistä. Tähän on kuitenkin ollut vaikea antaa kovin konkreettista vastausta, ja Visit Finlandkin pystyy vastaamaan lähinnä yleisellä tasolla. Selkeitä, suoria hyötyjä on vaikea osoittaa, mikä on toisaalta ymmärrettävää, koska Visit Finland ei voi luvata suoraan yksittäisille yrityksille mitään. (H2)

Tämä epäselvyys vaikeuttaa viestintää, sillä yritykset odottavat selkeitä, mitattavia hyötyjä. Erityisesti silloin, kun ohjelma vaatii aikaa ja resursseja. Haastateltavat korostivat, että yritysten arki on kiireistä ja resurssit rajallisia. Tämä vaikuttaa suoraan siihen, miten viestintä tavoittaa yritykset ja miten he pystyvät reagoimaan siihen. Esimerkit (58–59) havainnollistavat yritysten rajallisia resursseja.

- (58) Viestinnässä joudumme miettimään, että tavoittaako viestimme niin, että matkailutoimija ehtii rekisteröidä sen. Me kilpailemme viestillämme niin monen asian kanssa siinä yrityksen, varsinkin pienyrittäjän arjessa, mitä matkailutoimijat usein ovat. (H4)
- (59) Yrityksille on haasteena se, että STF:n tekeminen ja kehittäminen vaatii aikaa ja panostusta, että ei se sormia napsauttamalla tule, koska jokaisen pitää tehdä itse se STF-ohjelma. Aika hyvin se alkaa olla jo yrityksillä tiedossa, että kestävä matkailua pitää viedä eteenpäin ja siihen pitää myös niitä resursseja löytää. Mutta mistäs niitä löydät, jos ei ole henkilöstö- tai taloudellisia resursseja. (H6)

Pienille yrityksille voi olla haastavaa vastata kestävyysliittymiin viestintävaatimuksiin, jotka edellyttävät erilaisten strategioiden, raporttien ja julkisten sitoumusten

tuottamista. Pienissä ja keskisuurissa yrityksissä kestävyys on usein luonteeltaan hiljaista ja arkeen kytkeytyvää toimintaa, jota ei välttämättä ole totuttu ilmaisemaan muodollisena tai strategisena viestintänä. Ulkopuolelta tulevat vaatimukset eksplisiittisestä kestävyysviestinnästä voivat siksi näyttäytyä yrityksille ylimääräisenä kuormituksena ja vaatia sellaista osaamista ja resursseja, joita pienyrityksillä ei aina ole (Morsing & Spence, 2019). Resurssipula vaikuttaa myös viestinnän ajoitukseen ja muotoon. Viestien on oltava lyhyitä, konkreettisia ja helposti omaksuttavia, jotta ne tavoittavat kiireiset toimijat.

Haastatteluissa nousi esiin myös ohjelman uskottavuuteen liittyviä haasteita. Osa yrityksistä kokee, että STF-merkki ei ole vielä laajasti tunnettu tai arvostettu, mikä heikentää sen vetovoimaa. Kestävyysmerkkien rajallinen tunnettuus ei ole poikkeus, vaan laajempi ilmiö. Tutkimusten mukaan monet kestävyyttä viestivät sertifikaatit kärsivät alhaisesta näkyvyydestä ja siitä, että sidosryhmät eivät täysin ymmärrä, mitä merkki tarkoittaa, mikä heikentää niiden uskottavuutta ja viestinnällistä arvoa (Donato, 2025). Esimerkit (60–62) kuvaavat näitä näkemyksiä.

- (60) STF:n uskottavuus on vielä matala ja kotimaisessa matkailussa sitä ei tunnisteta. Toki se ei ole kotimaiseen matkailuun edes varsinaisesti suunnattu. Sitä on toki mietitty, että eikö olisi järkevää hyödyntää sitä myös kotimaisen matkailun markkinoinnissa. (H5)
- (61) STF-ohjelma on matkailijoille tosi abstrakti. Matkailijat ei tiedä mikä STF on. Kansainvälisille matkanjärjestäjille se on kiva, jos voidaan näyttää, että näillä ja näillä toimijoilla on STF-merkki. Mutta se ei ole kuitenkaan ratkaiseva tekijä. (H2)
- (62) En koe, että STF-merkki valtavasti kotimaista tai kansainvälistä matkailijavirtaa pystyy lisäämään. Olen ehkä pessimistinen sen suhteen, mutta kun nyt katsoo tätä maailman trendiä, kun joka ikinen paikka on ”kestävä matkailupaikka”. Mielestäni se, että me vauhoamme sillä, että olemme kauhean kestäviä, muuttuu jopa tylsäksi. (H6)

STF-merkin heikko tunnettuus ja sen rajalliseksi koettu vaikuttavuus vaikuttavat viestintään siten, että ohjelmaa on perusteltava muilla argumenteilla, kuten

kustannussäästöillä, B2B-vaatimuksilla tai tulevaisuuden regulaatiolla. Kestävyysohjelmien hyötyjä ei näin ollen viestitä pelkästään imagollisina tai markkinoinnillisina etuina, vaan osana yritysten kilpailukykyä ja toimintaympäristön muuttuvia vaatimuksia. Tällaisessa tilanteessa matkailun alueorganisaatioiden viestinnässä korostuu tarve kytkeä kestävyys osaksi yritysten liiketoiminnallista logiikkaa ja osoittaa, miten ohjelmaan osallistuminen voi tukea yritysten asemaa markkinoilla sekä vastata kasvaviin sidosryhmäodotuksiin. Näin kestävyys näyttäytyy yrityksille paitsi arvovalintana myös strategisena valmiutena tulevaisuuden matkailumarkkinoilla toimimiseen.

4.7 Yhteistyö Visit Finlandin kanssa

Yhteistyö Visit Finlandin kanssa muodostaa keskeisen osan matkailun alueorganisaatioiden STF-työtä. Haastattelujen perusteella Visit Finland toimii sekä ohjelman kehittäjänä että asiantuntijatukena, mutta yhteistyön laatu ja intensiteetti vaihtelevat matkailun alueorganisaatioiden resurssien, roolien ja tarpeiden mukaan. Yhteistyö näyttäytyy kaksisuuntaisena. Visit Finland tarjoaa materiaaleja, ohjeistuksia ja koulutuksia, kun taas matkailun alueorganisaatiot välittävät yritysten kokemuksia, haasteita ja kehitystarpeita takaisin kansalliselle tasolle.

Useat haastateltavat kuvasivat, että Visit Finland tarjoaa arvokasta asiantuntijatukea esimerkiksi silloin, kun matkailun alueorganisaatiot kohtaavat epäselvyyksiä STF-prosessissa tai yritysten kysymyksissä. Esimerkit (63–65) kuvaavat tätä yhteistyötä.

- (63) Olemme aktiivisesti Visit Finlandin kanssa yhteistyössä. Yhteistyö on sujunut aina ihan äärimmäisen hyvin. Visit Finlandin tiimiltä on myös aina saanut tukea ja neuvoa. On voinut aina kysyä ja rohkeasti kyseenalaistaakin. Minusta tuntuu, että koko ajan on parantunut se, että ne myös kysyvät destinaatioiden mielipidettä. (H5)

- (64) STF-ohjelma ohjelma on Visit Finlandin hallinnoima, joten tukeudumme siinä heihin, kun tarvitaan jotakin apua. Olemme läheisessä yhteistyössä. Esimerkiksi Visit Finland Akatemian kautta on tullut kouluttajia pitämään koulutuksiamme. Välitämme myös heidän viestintäänsä eteenpäin omalle sidosryhmällemme. (H6)
- (65) Käytämme paljon heidän materiaalejaan esimerkiksi STF Hubista. Meillä on hyvä keskusteluyhteys, että jos vaikka on yksittäisten yritysten kanssa ongelmia tai kysymyksiä, niin olemme Teamsilla tai sähköpostilla yhteyksissä tai soitellaan heidän kanssaan. He kyllä auttavat parhaansa mukaan aina kun on tarvetta. (H1)

Haastatteluissa kuvattu tiivis yhteistyö ja Visit Finlandilta saatava asiantuntijatuki osoittavat, että Visit Finland toimii asiantuntijaresurssina, jonka tuottama sisältö antaa matkailun alueorganisaatioille uskottavuutta ja yhtenäisiä viestinnällisiä linjauksia STF-ohjelman osalta. Samalla yhteistyö tukee tiedon jakamista ja osaamisen rakentumista matkailuverkoston sisällä. Kansallisen tason toimija voi tarjota matkailun alueorganisaatioille ajankohtaista tietoa, koulutusta ja valmiita viestintämateriaaleja, mikä helpottaa vastuullisuusviestinnän toteuttamista paikallisella tasolla. Tällainen monitasoinen yhteistyö, jossa kansalliset organisaatiot, alueelliset toimijat ja yritykset muodostavat keskenään oppivia ja tietoa jakavia verkostoja, on tehokas tapa toteuttaa kestävä matkailun alueellista hallintaa (Panagiotopoulou & Skoultos, 2025).

Haastattelujen perusteella matkailun alueorganisaatiot toimivat käytännössä ensisijaisena kontaktipintana yrityksille. Yritykset eivät useinkaan ole suoraan yhteydessä Visit Finlandiin, vaan matkailun alueorganisaatiot tulkitsevat ja välittävät tietoa molempiin suuntiin. Esimerkit (66–67) kuvaavat tätä matkailun alueorganisaatioiden välittäjäroolia.

- (66) Me matkailun alueorganisaationa olemme se ensimmäinen linkki, joka on Visit Finlandin kanssa tekemisissä, kun puhutaan STF:stä, eli me keskustelemme molempiin suuntiin. Olemme linkki yritysten ja Visit Finlandin välissä. (H3)

- (67) Kysymykset tulevat yrityksiltä yleensä ensin meille. Emme aina tiedä vastausta itse, jolloin toimimme yhteytenä Visit Finlandiin. Yritykset ovat harvemmin suoraan yhteydessä Visit Finlandiin, joten matkailun alueorganisaatio toimii lähikontaktina. Me tiedämme, keneen Visit Finlandilla kannattaa olla yhteydessä, ja voimme yhdessä selvittää STF:ään liittyviä kysymyksiä tai mahdollisia ongelmia. (H4)

Matkailun alueorganisaatiot toimivat siis sekä tulkkeina että ongelmanratkaisijoina, jotka auttavat yrityksiä navigoimaan ohjelman vaatimuksissa ja välittävät palautetta Visit Finlandille. Niiden rooli muodostuu käytännössä välittäjäksi kahden tason välillä. Matkailun alueorganisaatiot tulkitsevat Visit Finlandin linjauksia ja ohjeita yrityksille, ja kokoavat yritysten kysymyksiä, haasteita ja tarpeita valtakunnalliselle tasolle. Tällaista välittäjäroolia pidetään keskeisenä osana kestävän matkailun alueellista hallintaa. Matkailun alueorganisaatioiden tehtävänä on koordinoida eri hallinnon tasojen välistä vuorovaikutusta, tukea tiedonkulkua ja tarjota yhteisiä viestinnällisiä ja strategisia linjauksia, jotta yhteistyö yritysten ja kansallisten toimijoiden välillä sujuu saumattomasti (UN Tourism, 2025).

Vaikka yhteistyö koettiin pääosin toimivaksi, haastateltavat nostivat esiin myös haasteita. Erityisesti Visit Finlandin resurssien väheneminen ja organisaatiomuutokset ovat vaikuttaneet yhteistyön sujuvuuteen. Esimerkit (68–69) kuvaavat tilannetta, jossa vastuu vastuullisuustyön käytännön toteuttamisesta ja yritysten tukemisesta on siirtynyt entistä enemmän matkailun alueorganisaatioille.

- (68) Matkailun alueorganisaatiomme taloudellinen panostus on alkanut korostua, koska Visit Finlandilla on vähemmän resursseja. Aikoinaan Visit Finland maksoi valmennuksien valmentajan, mutta ei voisi kuvitellakaan, että enää tänä päivänä niin olisi. Jos meillä ei olisi siihen taloudellisesti resursseja niin alueen vastuullisuustyö olisi paljon haastavampaa. Visit Finlandin tuki on tärkeää, mutta sielläkin pienenee se mahdollisuus auttaa. (H4)
- (69) Emme kuulu heidän prioriteettilistalleen, koska nykyään Visit Finland edellyttää, että osallistujat kattavat ainakin puolet aktiviteettien kustannuksista, esimerkiksi suurille messuille osallistuminen voi maksaa kymmeniä tuhansia euroja. Meillä ei yksinkertaisesti ole siihen varaa. Siksi

uskon, että heidän on pakko keskittyä toimijoihin, joilla on taloudelliset resurssit osallistua. (H2)

Tämä muutos on lisännyt matkailun alueorganisaatioiden työkuormaa ja korostanut tarvetta omille viestintä- ja tukiresursseille. Kun ylemmän tason organisaatiot käyvät läpi resurssi- ja rakennemuutoksia, seurauksena on usein johtajuusvaje ja epäselvyys vastuunjaossa. Tämä siirtää käytännön koordinointi- ja viestintätehtäviä alemmille toimijatasoille, kuten alueellisille organisaatioille, jotka joutuvat paikkaamaan syntyneitä aukkoja ja vastaamaan aiempaa laajemmista tehtävistä (Bichler & Lösch, 2019). Tässä tilanteessa matkailun alueorganisaatioiden rooli STF-prosessin käytännön tukena korostuu, mikä lisää tarvetta selkeille toimintamalleille sekä riittäville resursseille yritysten ohjaamiseksi.

Yhteistyö Visit Finlandin kanssa näkyy myös valtakunnallisissa tapaamisissa ja työryhmissä, joissa jaetaan kokemuksia ja kehitetään ohjelmaa yhdessä. Säännölliset kohtaamiset tarjoavat foorumin, jossa matkailun alueorganisaatiot voivat oppia toisiltaan, keskustella STF-ohjelmasta ja yhtenäistää toimintatapojaan. Esimerkit (70–71) havainnollistavat, millaisia muotoja nämä vuorovaikutusfoorumit saavat STF-verkostossa.

(70) Me STF-destinaatiot tapaamme noin pari kertaa vuodessa linjoilla tai liveinä. Jaamme parhaita käytäntöjä ja esimerkkejä, sekä kuulemme uutisia toistemme ja Visit Finlandin toiminnasta. (H1)

(71) Ensi viikolla on STF-polulla oleville destinaatioille ja yrityksille tapaaminen Tampereella. On hienoa, että kokoonnumme nyt ensimmäistä kertaa myös laajemmalla porukalla. Destinaatioiden Teams-tapaamisia on ollut aiemminkin säännöllisesti, mutta tämä on ensimmäinen kerta, kun STF-merkityt yritykset ovat mukana. (H3)

Tämä verkostomainen yhteistyö vahvistaa ohjelman yhtenäisyyttä ja mahdollistaa alueellisten kokemusten hyödyntämisen kansallisessa kehittämistyössä. Matkailukohteiden kehittäminen edellyttää jatkuvaa vuorovaikutusta, dialogia ja yhteisiä oppimisprosesseja, jotka rakentavat luottamusta, lisäävät yhteistä ymmärrystä ja auttavat koordinoimaan toimintaa eri toimijatasojen välillä (Jamal & Getz, 1995). Tämän

vuoksi valtakunnalliset tapaamiset muodostavat tärkeän rakenteen, joka tukee sekä ohjelman yhdenmukaisuutta että käytännön tason toimeenpanoa.

Yhteistyö Visit Finlandin kanssa on matkailun alueorganisaatioille sekä tuki että kehittämisen foorumi. Visit Finland tarjoaa asiantuntijuutta, materiaaleja ja valtakunnallisia linjauksia, kun taas matkailun alueorganisaatiot toimivat käytännön toteuttajina ja yritysten ensisijaisina tukijoina. Vaikka resurssien väheneminen on tuonut haasteita, yhteistyö koetaan edelleen tärkeäksi ja toimivaksi. Se rakentuu jatkuvalla vuoropuhelulle, jossa kansallinen ja alueellinen taso täydentävät toisiaan.

4.8 Tulevaisuuden kehitystarpeet STF-ohjelmassa

Haastattelujen perusteella STF-ohjelman viestinnän ja toteutuksen tulevaisuuden kehitystarpeet liittyvät erityisesti ohjelman selkeyttämiseen, hyötyjen konkretisoimiseen, viestinnän kohdentamiseen sekä matkailun alueorganisaatioiden ja Visit Finlandin välisen yhteistyön vahvistamiseen. Vaikka STF-ohjelma on vakiinnuttanut asemansa osana alueellista matkailun kehittämistä, sen pitkäjänteinen vaikuttavuus edellyttää sekä rakenteellisia että viestinnällisiä uudistuksia. Kehitystarpeet heijastavat sekä yritysten realiteetteja että matkailun alueorganisaatioiden kokemuksia ohjelman käytännön toteuttajina, kuten esimerkki (72) havainnollistaa.

(72) On tärkeää, että Visit Finland pystyy ylläpitämään ja kehittämään ohjelmaa käyttäjäkokemuksen pohjalta. Maailma ja ala kehittyvät koko ajan, joten myös STF-ohjelman on kehityttävä mukana, jotta se säilyy relevanttina työkaluna nyt ja tulevaisuudessa. (H1)

Haastateltavat toivat esiin tarpeen yksinkertaistaa STF-ohjelman rakennetta ja vähentää sen teknistä kuormittavuutta. Tätä pidettiin merkittävänä esteenä erityisesti pienille yrityksille. Pienten yritysten sitouttamisen nähtiin olevan ohjelman tulevaisuuden kannalta kriittistä, mutta nykyiset rakenteet eivät haastateltavien mukaan tue sitä riittävästi. Esimerkki (73) havainnollistaa tätä näkemystä.

- (73) Pelkään, että varsinkin pienet yritykset eivät uusi STF-merkkiään, sillä se ei ole niiden prioriteettilistalla. STF-ohjelmasta on tehty liian monimutkainen näille pienille. Mutta sehän tehtiin monimutkaiseksi sen takia, että ei voisi olla viherpesua. Olimmeko liian kunnianhimoisia? (H2)

Erityisesti pienet matkailuyritykset kokevat vastuullisuussertifioinnin prosessit raskaiksi, aikaa vieviksi ja matalan prioriteetin tehtäviksi, mikä vaikeuttaa prosessin loppuun viemistä ja heikentää sitoutumista. Monimutkaiset, dokumentointipainotteiset sertifiointijärjestelmät asettavat pienyrityksille suuren hallinnollisen taakan, mikä johtaa siihen, että niihin osallistutaan vain pakon edessä tai ei lainkaan (Halminen & García-Rosell, 2022). Tämä viittaa tarpeeseen tarkastella ohjelman vaatimuksia kriittisesti ja pohtia, miten sertifiointi- ja raportointiprosesseja voitaisiin virtaviivaistaa ilman, että ohjelman uskottavuus ja vaikutukset kärsivät. Ohjelman läpinäkyvyyden, käytettävyyden ja skaalautuvuuden kehittäminen voisi helpottaa erityisesti pienten yritysten osallistumista ja vahvistaa ohjelman jatkuvuutta pitkällä aikavälillä.

Useat haastateltavat painottivat, että STF-ohjelman tulevaisuuden kannalta keskeistä on vahvempi ja yhtenäisempi hyötynarratiivi, jonka tulisi tehdä näkyväksi, miksi yritysten kannattaa investoida STF-merkkiin. Vaikka kestävyiden merkitys tunnustetaan laajasti, pelkkä arvopohjainen perustelu ei riitä motivoimaan yrityksiä osallistumaan ohjelmaan. Esimerkit (74–75) havainnollistavat tätä tarvetta.

- (74) STF-viestinnässä pitäisi tuoda nykyistä paremmin esiin ohjelman kaupallisuus ja hyödyt yrityksille. Vastuullisuuden arvopohja on tärkeä, mutta mikroyrittäjät tarkastelevat valintojaan ennen kaikkea liiketoiminnan kannattavuuden näkökulmasta. He tarvitsevat selkeän ja uskottavan perustelun siitä, miksi STF-työhön kannattaa investoida. Siksi toivon, että Visit Finland kehittäisi yhteisen, yrityksiä puhuttelevan hyötynarratiivin, joka tulisi käyttöön kaikille alueille. (H1)
- (75) Matkailun alueorganisaatioiden ja Visit Finlandin tulisi viestiä yrityksille selkeämmin STF-merkin markkinoinnillisista hyödyistä. Yritysten on pystyttävä etukäteen arvioimaan, mitä hyötyjä merkki tuo ja mistä he jäävät paitsi, jos he eivät suorita sitä loppuun. Viestinnän on myös vastattava todellisuutta. Lupaukset tulee lunastaa käytännössä, kuten verkkosisällöissä ja muissa toimenpiteissä. (H4)

Kehitystarpeena on siis rakentaa yhtenäinen, selkeä ja uskottava narratiivi STF-ohjelman hyödyistä, ei vain ympäristön tai yhteiskunnan näkökulmasta, vaan myös yritysten kannattavuuden, kilpailukyvyn ja tulevaisuuden regulaatiovaatimusten näkökulmasta. Samalla viestinnän on oltava realistista ja lunastettava annetut lupaukset käytännön tasolla, jotta ohjelman uskottavuus säilyy. Yritykset omaksuvat vastuullisuustoimia ja sertifiointiohjelmia ensisijaisesti silloin, kun ne tuottavat selkeästi havaittavia liiketoimintahyötyjä, kuten imagohyötyjä, kilpailuetua, kustannussäästöjä tai asiakasarvon kasvua, kun taas epäselvät hyödyt ja raskas prosessi heikentävät sitoutumista (Dias ja muut, 2024).

Yritysten erilaiset motivaatiot ja resurssit edellyttävät entistä kohdennetumpaa viestintää. Haastateltavat korostivat, että viestinnän tulee puhutella eri yrityksiä eri tavoin. Yritysten vastuullisuusmotiivit vaihtelevat ideologisista syistä markkinaehtoiisiin. Tämä näkyy esimerkissä (76).

(76) Eri yrityksille pitää korostaa eri asioita. Toisille yrityksille se on sydämen asia ja itseisarvo, että tehdään vastuullista ja kestävä matkailua. Toisille pitää korostaa taloudellista hyötyä ja joillakin saattaa korostua se, että onko tästä markkinoinnillista hyötyä. (H4)

Tulevaisuuden kehitystarpeena on rakentaa viestintämalleja, jotka huomioivat yritysten erilaiset lähtökohdat. Tämä edellyttää viestinnän segmentointia ja mahdollisesti uusia viestinnällisiä työkaluja, jotka tukevat räätälöityä ohjausta. Kohdennettu ja motiiviperustainen viestintä on keskeinen keino edistää kestävyysohjelmien omaksumista eri toimijaryhmissä, sillä se kytkeytyy suoraan yritysten olemassa oleviin motivaatiotekijöihin ja auttaa madaltamaan osallistumisen esteitä, jotka vaihtelevat yrityskohtaisesti (Lewin ja muut, 2025).

Haastattelut osoittavat, että matkailun alueorganisaatioiden rooli STF-ohjelman toteuttajina on kasvanut, mutta resurssit eivät ole kasvaneet samassa suhteessa. Haastateltavat kuvasivat, että he joutuvat kantamaan aiempaa suuremman vastuun valmennuksista, yritystuesta ja viestinnästä. Tämä kehitys lisää painetta erityisesti

pienille ja resurssiniukoille matkailun alueorganisaatioille, joiden valmiudet vastata kasvaneeseen työmäärään vaihtelevat merkittävästi. Tilanne ei siten ole kaikille alueille yhdenvertainen, vaan uhkana on matkailun alueorganisaatioiden eriytyminen sen mukaan, kuinka hyvin ne pystyvät vastaamaan ohjelman käytännön vaatimuksiin. Siksi ohjelman tulevaisuuden kannalta keskeistä on arvioida, miten matkailun alueorganisaatioiden toimintaedellytyksiä voidaan tukea, jotta ne voivat toteuttaa ohjelmaa yhdenvertaisesti ja laadukkaasti myös jatkossa.

Yhteenvedon voidaan todeta, että STF-ohjelman tulevaisuuden kehittäminen edellyttää sekä rakenteellista että viestinnällistä uudistumista, jotta ohjelma säilyttää relevanssinsa muuttuvassa toimintaympäristössä. Ohjelman koettu monimutkaisuus, hyötyviestinnän epäselvyys ja yritysten vaihtelevien motiivien ja eritasoisten resurssien huomioimisen puute muodostavat keskeisiä esteitä erityisesti pienille toimijoille, joiden sitoutuminen on ohjelman vaikuttavuuden kannalta ratkaisevaa. Samalla matkailun alueorganisaatioiden kasvava vastuu ja rajalliset resurssit korostavat tarvetta selkeille toimintamalleille ja yhdenvertaisille toteutusedellytyksille eri alueilla. Kokonaisuutena kehitystarpeet heijastavat sitä, että STF-ohjelman onnistuminen perustuu yritysten, matkailun alueorganisaatioiden ja Visit Finlandin väliseen vuorovaikutukseen, jossa tavoitteet, vastuut ja hyödyt ovat läpinäkyviä, ja jossa ohjelmaa kehitetään käyttäjälähtöisesti. Nämä tekijät muodostavat perustan ohjelman pitkäjänteiselle vaikuttavuudelle ja sen kyvylle tukea matkailualan kestävästä kehityksestä myös tulevaisuudessa.

4.9 Yhteenveto

Matkailun alueorganisaatiot ovat keskeisessä roolissa kestävän matkailun edistämässä ja matkailuyritysten sitouttamisessa STF-ohjelmaan. Ne toimivat strategisina suunnannäyttäjinä, operatiivisina toteuttajina sekä välittäjäorganisaatioina kansallisen ja paikallisen tason välillä. Matkailun alueorganisaatiot eivät ainoastaan jalkauta kansallisia

tavoitteita alueille, vaan myös tulkitsevat niitä yrityksille, tarjoavat konkreettista tukea ja rakentavat luottamusta, joka on sitoutumisen keskeinen edellytys.

Sitouttaminen STF-ohjelmaan rakentuu vuorovaikutteisista ja osallistavista käytännöistä. Henkilökohtainen viestintä, valmennukset, työpajat ja yrityskohtainen tuki muodostavat kokonaisuuden, jonka kautta yritykset voivat kehittää osaamistaan ja edetä STF-polulla. Lisäksi vertaistuki ja verkostomainen oppiminen vahvistavat sitoutumista ja madaltavat osallistumisen kynnyksiä. Sitouttaminen ei siten ole yksisuuntaista viestintää, vaan jatkuva prosessi, jossa luottamus, saavutettavuus ja käytännönläheisyys korostuvat. STF-ohjelman edistäminen perustuu monikanavaisuuteen, jossa yhdistyvät useat tiedotuskanavat, kuten uutiskirjeet ja digitaaliset alustat, sekä henkilökohtainen viestintä. Näistä erityisesti henkilökohtainen yhteydenpito näyttää ratkaisevana sitoutumisen kannalta.

STF-viestinnässä korostuvat kestävä kehityksen eri ulottuvuudet. Ekologinen ulottuvuus näkyy luontoetiketin, vähähiilisten valintojen ja konkreettisten ympäristötoimien korostamisena. Taloudellinen ulottuvuus ilmenee matkailutulojen ja kustannussäästöjen esiin nostamisena, kun taas sosiokulttuurinen ulottuvuus rakentuu inklusiivisuuden, paikallisuuden ja yhteisöllisyyden ympärille. Nämä ulottuvuudet muodostavat viestinnän sisällöllisen perustan ja vahvistavat STF-ohjelman legitimitettä.

Tutkimus osoitti myös, että haastateltavien mukaan STF-ohjelmaan sitoutuminen on lisääntynyt ajan myötä. Yritysten asenneilmasto on koettu muuttuneen myönteisemmäksi, ja vastuullisuudesta on tullut monille yrityksille osa liiketoiminnan perustaa. Samalla yritysten väliset erot sitoutumisessa ovat edelleen merkittäviä, mikä edellyttää viestinnän kohdentamista ja erilaisten motivointikeinojen käyttöä. Taloudelliset argumentit, kuten kustannussäästöt ja B2B-vaatimukset, ovat tärkeitä erityisesti niille yrityksille, joille kestävyys ei ole ensisijaisesti arvopohjainen kysymys.

Keskeisiksi haasteiksi nousevat STF-ohjelman koettu monimutkaisuus, konkreettisten hyötyjen epäselvyys sekä yritysten rajalliset resurssit. Erityisesti pienille yrityksille ohjelman vaatimukset voivat muodostua merkittäväksi esteeksi osallistumiselle. Lisäksi STF-merkin tunnettuus ja koettu lisäarvo eivät vielä ole riittävällä tasolla, mikä heikentää ohjelman vetovoimaa. Näissä tilanteissa matkailun alueorganisaatioiden viestinnässä korostuu tarve kytkeä kestävyys selkeästi yritysten liiketoiminnallisiin hyötyihin.

Yhteistyö Visit Finlandin kanssa muodostaa tärkeän osan matkailun alueorganisaatioiden STF-ohjelmaan liittyvää viestintää. Visit Finland tarjoaa asiantuntijatukea, materiaaleja ja valtakunnallisia linjauksia, kun taas matkailun alueorganisaatiot vastaavat pitkälti käytännön toteutuksesta ja yritysyhteistyöstä. Resurssien väheneminen on kuitenkin siirtänyt vastuuta yhä enemmän matkailun alueorganisaatioille, mikä korostaa niiden roolia ja samalla lisää paineita niiden toimintakyvylle.

Tulevaisuuden kehitystarpeet kohdistuvat erityisesti ohjelman yksinkertaistamiseen, hyötyjen konkretisoimiseen ja viestinnän kohdentamiseen eri yritysryhmille. Lisäksi matkailun alueorganisaatioiden ja Visit Finlandin välistä yhteistyötä sekä matkailun alueorganisaatioiden resursseja tulisi vahvistaa, jotta ohjelman toteutus olisi yhdenvertaista eri alueilla.

5 Päätäntö

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten matkailun alueorganisaatiot sitouttavat matkailuyrityksiä kestävän matkailun tavoitteisiin. Tutkimus perustui kuuden matkailun alueorganisaation edustajan haastatteluihin, ja analyysi toteutettiin laadullisen sisällönanalyysin keinoin. Tutkimuksen tavoitetta lähestyttiin kolmen tutkimuskysymyksen avulla.

Ensimmäinen tutkimuskysymys kohdistui siihen, miten matkailun alueorganisaatiot näkevät oman roolinsa kestävän matkailun edistäjinä. Tulosten perusteella alueorganisaatiot asemoivat itsensä alueellisiksi suunnannäyttäjiksi ja koordinoijiksi, jotka kytkevät kansalliset tavoitteet paikalliseen toimintaan. Tämä havainto vahvistaa sidosryhmäteorian mukaista näkemystä organisaatioista verkostojen solmukohtina ja tulkkeina eri toimijatasojen välillä (Parmar ja muut, 2010). Samalla tulokset heijastavat Luoma-ahon ja Pekkalan (2019) esittämää ajatusta organisaatioista vuorovaikutuksen ja osallistamisen mahdollistajina, jotka rakentavat sidosryhmien toimijuutta ja osallisuuden kokemusta. Tulokset tukevat myös Panagiotopouloun ja Skoultosin (2025) näkemystä siitä, että kestävän matkailun monitasoinen hallinta edellyttää koordinoivaa toimijaa, joka rakentaa vuorovaikutuksen rakenteita eri toimijoiden välille. Kestävyys näyttäytyy alueorganisaatioille strategisena lähtökohtana, joka läpäisee koko toiminnan eikä rajaudu erilliseksi kehittämisteemaksi. Rooli ulottuu yritysten tukemisesta ja ohjaamisesta aina kuntiin ja kaupunkeihin vaikuttamiseen sekä koko alueen matkailun kehityksen ohjaamiseen. STF-ohjelma koettiin keskeisenä välineenä tämän roolin konkretisoimisessa. Samalla alueorganisaatiot tiedostivat rooliinsa liittyvät reunaehdot, kuten rajalliset resurssit ja luottamuksen rakentamisen merkityksen yritysten sitouttamisessa.

Toiseen tutkimuskysymykseen, millaisia viestinnällisiä keinoja matkailun alueorganisaatiot käyttävät sitouttaakseen matkailuyrityksiä STF-ohjelmaan, voidaan todeta, että viestintä rakentuu monikanavaiseksi kokonaisuudeksi, jossa yhdistyvät uutiskirjeet, puhelinsoitot, henkilökohtainen viestintä, digitaaliset yhteistyöalustat,

valmennukset ja työpajat. Tämä tukee Bournen (2016) näkemystä siitä, että sidosryhmien sitouttaminen edellyttää kohdennettua ja vastaanottajalähtöistä viestintää. Henkilökohtainen viestintä ja ”kädestä pitäen” -tuki nähtiin erityisen tärkeinä, sillä monet yritykset toimivat rajallisilla resursseilla ja tarvitsevat konkreettista apua ohjelman vaatimusten täyttämässä. Tämä havainto on linjassa aiemman tutkimuksen kanssa pienyritysten tuen tarpeesta kestävyys siirtymässä (Halminen & García-Rosell, 2022). Lisäksi vertaistuki ja toisten yritysten käytännön kokemukset, esimerkiksi STF-polun etenemiseen liittyvät esimerkit, koettiin sitoutumista vahvistavina ja kestävyystyötä normalisoivina tekijöinä. Tulos tukee Viglian (2018) näkemystä siitä, että yritysten välisen vertaisvuorovaikutuksen tukeminen voi vahvistaa koko verkoston oppimista ja motivaatiota.

Tulokset vahvistavat myös Morsing & Schultzin (2006) osallistavan viestinnän mallia. Alueorganisaatioiden viestintä ei ole yksisuuntaista tiedottamista, vaan dialogista ja yhteisöllistä, mikä vähentää riskiä siitä, että viestintä näyttäytyisi yrityksille liiallisen markkinointihenkisenä. Tällainen vuorovaikutteinen lähestymistapa lisää viestinnän uskottavuutta ja tukee yritysten kokemusta aidosta sitoutumisesta.

Kolmanteen tutkimuskysymykseen, miten matkailun alueorganisaatioiden viestintä heijastaa kestävä matkailun tavoitteita ja arvoja, saadut tulokset osoittavat puolestaan, että viestintä kytkeytyy selkeästi kestävyden kolmeen ulottuvuuteen. Ekologinen kestävyys näkyy luontoetiketin, vähähiilisten valintojen ja konkreettisten ympäristötoimien korostamisena. Taloudellinen kestävyys ilmenee matkailutulojen merkityksen esiin nostamisena sekä kustannussäästöjen ja tehokkuushyötyjen viestimässä yrityksille. Sosiokulttuurinen kestävyys rakentuu inklusiivisuuden, paikallisuuden ja yhteisöllisyyden ympärille. Näiden ulottuvuuksien tasapainoinen viestintä nähtiin STF-ohjelman legitimeettiä vahvistavana ja sen tavoitteita tukevana tekijänä, mikä vastaa aiemman tutkimuksen korostamaa tarvetta huomioida kestävyden kaikki ulottuvuudet tasapainoisesti viestinnässä (Tölkes, 2018; Marchi ja muut, 2023).

Yhteenvetona tuloksista voidaan todeta, että matkailun alueorganisaatioiden rooli matkailuyritysten sitouttamisessa kestävän matkailun tavoitteisiin perustuu strategisen ohjauksen, käytännön tuen ja monikanavaisen viestinnän yhdistelmään. Alueorganisaatiot eivät vain välitä tietoa tai koordinoi ohjelmaa, vaan ne toimivat aktiivisina suunnannäyttäjinä, jotka tulkitsevat kestävyden tavoitteita paikalliseen kontekstiin ja tukevat yrityksiä niiden toteuttamisessa. Viestintä näyttäytyy tässä keskeisenä työkaluna, jonka kautta rakennetaan ymmärrystä, luottamusta ja sitoutumista sekä tehdään kestävän matkailun periaatteista konkreettisia yritysten arjessa.

Tutkimuksen kontribuutio voidaan jäsentää tieteelliseen, käytännölliseen ja yhteiskunnalliseen ulottuvuuteen. Näiden näkökulmien kautta tutkimus asettuu osaksi sekä tieteellistä keskustelua että käytännön matkailutyötä.

Tieteellisestä näkökulmasta tutkimus tarkentaa ymmärrystä siitä, miten kestävän matkailun viestintä ja yritysten sitouttaminen rakentuvat alueellisella tasolla. Se tuo esiin erityisesti matkailun alueorganisaatioiden roolin koordinoijina, jotka yhdistävät strategisia tavoitteita ja käytännön toimeenpanoa sekä tukevat yrityksiä kestävyden toteuttamisessa. Lisäksi tutkimus jäsentää viestintää moniulotteisena ilmiönä, jossa tiedonvälityksen ohella korostuvat vuorovaikutus, tuki ja luottamuksen rakentaminen. Näin se täydentää aiempaa kestävän matkailun ja sertifiointien tutkimusta tuomalla esiin alueorganisaatioiden kokemuksellisen ja toiminnallisen näkökulman osana kestävän matkailun tutkimuskenttää, jossa viestinnälliset käytännöt ovat jääneet vähemmälle huomiolle (Tölkes, 2018).

Käytännön tasolla tutkimus tarjoaa matkailun alueorganisaatioille, Visit Finlandille ja muille matkailualan toimijoille aineistolähtöisiä havaintoja viestinnällisistä käytännöistä, joiden koettiin edistävän matkailuyritysten sitoutumista kestävän matkailun ohjelmiin. Erityisesti henkilökohtainen viestintä, matalan kynnyksen tuki ja konkreettinen ohjaus nousevat keskeisiksi tekijöiksi, joiden koettiin helpottavan yritysten osallistumista ja

vahvistavan luottamusta ohjelmaan. Tulokset korostavat myös viestinnän selkeyden ja saavutettavuuden merkitystä, mikä on keskeistä erityisesti silloin, kun yrityksillä on rajalliset resurssit. Näin tutkimus voi tukea viestinnän ja koulutuksen kehittämistä sekä resurssien kohdentamista tarkoituksenmukaisemmin.

Yhteiskunnallisesta näkökulmasta tutkimus kytkeytyy kestävän kehityksen tavoitteisiin, joissa korostetaan tarvetta yhdistää ekologinen, taloudellinen ja sosiokulttuurinen kestävyys. Kestävän matkailun edistäminen ei tapahdu vain yksittäisten ohjelmien tai organisaatioiden tasolla, vaan se on osa laajempaa yhteiskunnallista muutosta, jossa eri toimijoiden välinen yhteistyö ja viestintä ovat keskeisessä roolissa. Tässä mielessä tutkimus tukee ymmärrystä siitä, miten kestävyiden tavoitteita voidaan viedä käytäntöön paikallisella tasolla tavalla, joka on linjassa laajempien kansainvälisten kestävyystavoitteiden kanssa. Samalla se korostaa viestinnän merkitystä muutoksen mahdollistajana ja kestävyiden konkretisoijana matkailualalla.

Tällä tutkimuksella on rajoitteita, jotka on syytä huomioida tulosten tulkinnassa. Tässä tutkimuksessa rajoitteet liittyvät erityisesti aineiston rajaukseen, valittuun näkökulmaan sekä laadullisen tutkimusotteen luonteeseen.

Aineiston osalta tutkimus perustui kuuden matkailun alueorganisaation edustajan haastatteluihin, mikä mahdollistaa ilmiön syvällisen tarkastelun, mutta rajaa samalla näkökulmaa. Haastateltavat edustivat STF-merkittyjä matkailun alueorganisaatioita, mikä voi vaikuttaa siihen, että heidän näkemyksensä ovat keskimääräistä myönteisempiä tai ohjelmaa tukevampia. Näin ollen tulokset eivät välttämättä kuvaa kaikkien matkailun alueorganisaatioiden tai matkailutoimijoiden kokemuksia. Lisäksi tutkimus keskittyi yksinomaan alueorganisaatioiden näkökulmaan, jolloin matkailuyritysten omat kokemukset viestinnästä ja sen vaikuttavuudesta jäivät tarkastelun ulkopuolelle. Tämä tarkoittaa, että viestintää tarkastellaan ensisijaisesti lähettäjän, ei vastaanottajan näkökulmasta.

Menetelmällisesti tutkimus toteutettiin laadullisena haastattelututkimuksena, mikä mahdollistaa kontekstisidonnaisen ja syvällisen ymmärryksen, mutta ei pyri tilastolliseen yleistettävyyteen. Tulokset kuvaavat näin ollen vain tutkittua joukkoa ja heidän kokemuksiaan tietyssä ajassa ja paikassa. Haastattelujen ajankohta on myös merkityksellinen, sillä STF-ohjelma on jatkuvasti kehittyvä kokonaisuus, ja siihen liittyvät käytännöt sekä viestintä voivat muuttua nopeastikin. Tämän vuoksi tulokset heijastavat tilannetta tutkimushetkellä, eivätkä välttämättä ole suoraan siirrettävissä tuleviin kehitysvaiheisiin.

Lisäksi on huomioitava tutkijan rooli osana tutkimusprosessia. Vaikka analyysi toteutettiin systemaattisen sisällönanalyysin periaatteiden mukaisesti, tulkinnat ovat väistämättä sidoksissa tutkijan tekemiin valintoihin, kuten aineiston luokitteluun, käsitteellistämiseen ja teoreettiseen viitekehykseen. Toisenlainen analyysitapa tai teoreettinen lähestymistapa olisi voinut tuottaa osittain erilaisia tulkintoja tai painotuksia. Tämä on laadulliselle tutkimukselle ominaista, mutta samalla tärkeä tiedostaa tuloksia arvioitaessa.

Rajoitteistaan huolimatta tutkimus tuottaa arvokasta ja ajankohtaista tietoa matkailun alueorganisaatioiden roolista ja viestinnästä STF-ohjelman kontekstissa. Samalla esiin nousseet rajaukset ja näkökulmat mahdollistavat jatkotutkimusmahdollisuuksia, joiden avulla ilmiötä voitaisiin ymmärtää entistä kokonaisvaltaisemmin. Jatkotutkimusmahdollisuuksia voidaan jäsentää useampaan toisiaan täydentävään teemaan, jotka laajentavat tämän tutkimuksen näkökulmaa sekä syventävät ymmärrystä STF-ohjelman viestinnästä ja kestävän matkailun kehittämisestä.

Ensinnäkin olisi perusteltua tarkastella matkailun alueorganisaatioiden viestintää vertailevasta näkökulmasta. Eri alueorganisaatioiden viestintästrategioiden systemaattinen vertailu voisi tuoda esiin alueellisia eroja sekä tunnistaa toimivimpia käytäntöjä yritysten sitouttamisen näkökulmasta. Tätä lähestymistä voisi syventää erityisesti määrällisen tutkimuksen keinoin, jolloin voitaisiin tarkastella esimerkiksi sitä,

millaiset viestinnälliset keinot ovat yhteydessä vahvimpaan yritysten sitoutumiseen tai millaisia eroja alueiden välillä ilmenee. Tällainen tutkimus voisi tukea myös valtakunnallisen kehittämistyön yhdenmukaistamista ja parhaiden käytäntöjen tunnistamista.

Toisena jatkotutkimuksen suuntana nousee esiin STF-ohjelman vaikuttavuuden tarkastelu pitkällä aikavälillä. Sekä laadullinen että määrällinen pitkittäistutkimus mahdollistaisi sen arvioimisen, miten ohjelmaan sitoutuminen heijastuu yritysten toimintaan ajan kuluessa. Tarkastelun kohteena voisivat olla esimerkiksi vastuullisuuskäytäntöjen kehittyminen, liiketoiminnan taloudelliset vaikutukset, henkilöstön osaaminen tai asiakaskokemuksen muutokset. Samalla olisi mahdollista pohtia, missä määrin STF toimii todellisena muutoksen ajurina ja missä määrin se pikemminkin vahvistaa jo olemassa olevia kehityssuuntia.

Kolmantena tutkimusteemana voidaan nostaa esiin matkailijoiden näkökulma, joka jäi tämän tutkimuksen ulkopuolelle. STF-merkki ja siihen liittyvä kestävyysviestintä ovat edelleen suhteellisen tuntemattomia monille matkailijoille, joten jatkotutkimuksessa olisi tärkeää selvittää, miten matkailijat tulkitsevat kestävyysviestejä ja missä määrin ne vaikuttavat heidän valintoihinsa. Tällainen tarkastelu voisi tuoda arvokasta tietoa siitä, millaisilla viestinnällisillä keinoilla kestävä matkailun kysyntää voidaan vahvistaa ja tehdä kestävydestä aidosti ohjaava tekijä matkailupäätöksissä.

Lisäksi jatkotutkimuksessa olisi mielekästä tarkastella STF-ohjelman suhdetta muihin sertifiointi- ja kestävyysohjelmiin. Yritykset toimivat usein useiden ohjelmien piirissä samanaikaisesti, joten olisi tärkeää ymmärtää, miten nämä eri sertifiointit limittyvät toisiinsa. Tutkimus voisi tuoda esiin mahdollisia synergioita, mutta myös päällekkäisyyksiä tai kuormitustekijöitä, jotka vaikuttavat yritysten halukkuuteen osallistua erilaisiin kestävyysohjelmiin.

Lähteet

- Agarwal, R., Mehrotra, A., Mishra, A., Rana, N. P., Nunkoo, R. & Cho, M. (2024). Four decades of sustainable tourism research: Trends and future research directions. *International Journal of Tourism Research*, 26(2). <https://doi.org/10.1002/jtr.2643>
- Baena, V. & Cerviño, J. (2024). Tourism in the Era of Social Responsibility and Sustainability: Understanding International Tourists' Destination Choices. *Sustainability*, 16(19), 1–19. <https://doi.org/10.3390/su16198509>
- Bansal, P. & Roth, K. (2000). Why Companies Go Green: A Model of Ecological Responsiveness. *Academy of Management Journal*, 43(4), 717–736. <https://doi.org/10.5465/1556363>
- Baumgartner, R. J. & Rauter, R. (2017). Strategic perspectives of corporate sustainability management to develop a sustainable organization. *Journal of Cleaner Production*, 140, 81–92. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.04.146>
- Bichler, B. F. & Lösch, M. (2019). Collaborative Governance in Tourism: Empirical Insights into a Community-Oriented Destination. *Sustainability*, 11(23), 1–19. <https://doi.org/10.3390/su11236673>
- Blomberg, A., Heikkinen, A. & Kujala, J. (2021). Sidosryhmävuorovaikutus kestävän liiketoiminnan mahdollistajana. *Vastuullinen viestintä*, 60–75. ProCom - Viestinnän ammattilaiset ry. <https://doi.org/10.31885/2021.00001>
- Bourne, L. (2016). Targeted Communication: The Key to Effective Stakeholder Engagement. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 226, 431-438. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.06.208>
- Business Finland. (2019). *Selvitys Suomen matkailuorganisaatioiden toimintamalleista*. Business Finland. Noudettu 24.4.2026 osoitteesta <https://www.businessfinland.fi/globalassets/julkaisut/visit-finland/tutkimukset/2019/selvitys-suomen-matkailuorganisaatioiden-toimintamalleista.pdf>

- Capucho, J., Leitão, J. & Alves, H. (2025). Mapping and linking well-being, tourism economics, sustainable tourism and sustainable development: an integrative systematisation of the literature and bibliometric analysis. *Discover Sustainability*, 6(1), 291. <https://doi.org/10.1007/s43621-025-01122-y>
- Chase, L., Amsden, B. & Phillips, R. (2012). Stakeholder Engagement in Tourism Planning and Development. *Handbook of Tourism and Quality-of-Life Research*, 475-490. https://doi.org/10.1007/978-94-007-2288-0_28
- Cialdini, R. B. (2001). *Influence: Science and practice* (4th ed.). Allyn and Bacon.
- Di Marco, D. & Cagliano, R. (2026). Toward Sustainable Organizations: Routines to Embed Sustainability in Corporate Culture. *Creativity and Innovation Management*, 1–22. <https://doi.org/10.1111/caim.70047>
- Dias, F., Lavaredas, A. & Esteves, P. (2024). What Is the Value of an Environmental Certification Label in Tourism Industry? Is It Worth the Effort?. *Sustainability*, 16(19), 8587. <https://doi.org/10.3390/su16198587>
- Donato, C. (2025). Eco-Label as a Sustainable Communication Tool. *Eco-Label Visual Design and Sustainability*, 5–38. https://doi.org/10.1007/978-3-031-82761-7_2
- Du, S., Bhattacharya, C. & Sen, S. (2010). Maximizing Business Returns to Corporate Social Responsibility (CSR): The Role of CSR Communication. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 8-19. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00276.x>
- Elhoushy, S., Elzek, Y., & Font, X. (2026). Sustainable tourism certification: A systematic literature review and suggested ways forward. *Journal of sustainable tourism*, 34(2), 355-381. <https://doi.org/10.1080/09669582.2025.2487674>
- Feeney, M., Grohnert, T., Gijssels, W. & Martens, P. (2023). Organizations, Learning, and Sustainability: A Cross-Disciplinary Review and Research Agenda. *Journal of Business Ethics*, 184(1), 217–235. <https://doi.org/10.1007/s10551-022-05072-7>
- Ghanem, M. & Elgammal, I. (2017). Communicating sustainability through a destination's website: A checklist to inform, motivate, and engage stakeholders. *Journal of travel & tourism marketing*, 34(6), 793-805. <https://doi.org/10.1080/10548408.2016.1233928>

- Greenwood, M. (2007). Stakeholder engagement: Beyond the myth of corporate responsibility. *Journal of Business Ethics*, 74(4), 315-327. <https://doi.org/10.1007/s10551-007-9509-y>
- GSTC (n.d.). *About the Global Sustainable Tourism Council (GSTC)*. Global Sustainable Tourism Council. Noudettu 24.4.2026 osoitteesta <https://www.gstc.org/about/>
- Halminen, S. & Garcia-Rosell, J. C. (2022). Learning about sustainability in small tourism firms – The case of Sustainable Travel Finland. *Matkailututkimus*, 18(2), 31–36. <https://doi.org/10.33351/mt.116840>
- Hyvärinen, M., Suoninen, E. & Vuori, J. (2021). Haastattelut. Teoksessa Vuori, J. (toim.), *Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Noudettu 24.4.2026 osoitteesta <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/laadullisen-tutkimuksen-aineistot/haastattelut/>
- Hyytiäinen, K., Kolehmainen, L. & Sokero, M. (2020). *Kestävän matkailualan sopeutumispolku muuttuvassa ilmastossa ja maailmassa*. BlueAdapt. Noudettu 24.4.2026 osoitteesta <https://blueadapt.fi/wp-content/uploads/2020/01/blueadapt-matkailualan-sopeutumispolku.pdf>
- Jamal, T. B. & Getz, D. (1995). Collaboration theory and community tourism planning. *Annals of tourism research*, 22(1), 186-204. [https://doi.org/10.1016/0160-7383\(94\)00067-3](https://doi.org/10.1016/0160-7383(94)00067-3)
- Janusz, G. & Bajdor, P. (2013). Towards to Sustainable Tourism Framework, Activities and Dimensions. *Procedia Economics and Finance*, 6, 523-529. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(13\)00170-6](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(13)00170-6)
- Jeffery, N. (2009). *Stakeholder Engagement: A Road Map to Meaningful Engagement*. Cranfield University School of Management, Doughty Centre. Noudettu 24.4.2026 osoitteesta <http://hdl.handle.net/1826/3801>
- Juhila, K. (2021). Laadullisen tutkimuksen ominaispiirteet. Teoksessa Vuori, J. (toim.), *Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Noudettu 24.4.2026 osoitteesta

<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/mita-on-laadullinen-tutkimus/laadullisen-tutkimuksen-ominaispiirteet/>

- Kujala, J., Sachs, S., Leinonen, H., Heikkinen, A. & Laude, D. (2022). Stakeholder Engagement: Past, Present, and Future. *Business & society*, 61(5), 1136-1196. <https://doi.org/10.1177/00076503211066595>
- Lewin, P., Greene, D., Zinn, A. K. & Dolnicar, S. (2025). Communication interventions to promote sustainability adoption in tourism and hotels. *Tourism review*, 81(3), 1045-1061. <https://doi.org/10.1108/TR-11-2024-1086>
- Luoma-aho, V. & Pekkala, K. (2019). Osallistava viestintä. Teoksessa Luoma-Aho V. & Pekkala K. (toim.), *Osallistava viestintä* (s. 14–27). ProCom - Viestinnän ammattilaiset ry. <http://doi.org/10.31885/2019.00008>
- Löfgren, K. (2013). *Qualitative analysis of interview data: A step-by-step guide for coding/indexing* [video]. YouTube. Noudettu 24.4.2026 osoitteesta <https://www.youtube.com/watch?v=DRL4PF2u9XA>
- Marchi, V., Marasco, A. & Apicerni, V. (2023). Sustainability communication of tourism cities: A text mining approach. *Cities*, 143. <https://doi.org/10.1016/j.cities.2023.104590>
- Morsing, M. & Schultz, M. (2006). Corporate social responsibility communication: stakeholder information, response and involvement strategies. *Business Ethics*, 15(4), 323–338. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8608.2006.00460.x>
- Morsing, M. & Spence, L. (2019). Corporate social responsibility (CSR) communication and small and medium sized enterprises: The governmentality dilemma of explicit and implicit CSR communication. *Human Relations*, 72(12), 1920-1947. <https://doi.org/10.1177/0018726718804306>
- Naik, S., Chanda, R.S. & Paliwal, M. (2025). Encouraging sustainable travel choices through behavioral interventions to reduce tourists' carbon footprints. *Discover Sustainability*, 6(1), 1320. <https://doi.org/10.1007/s43621-025-02233-2>
- Nikander, P., Hyvärinen, M. & Ruusuvoori, J. (2010). *Haastattelun analyysi*. Vastapaino.
- Nuopponen, A., Koskela, M. & Nissilä, N. (2018). Viestinnän ammattilainen erikoisalojen maailmassa – Asiantuntijana asiantuntijatietoa välittämässä. Teoksessa Kääntä, L.

- & Salmela, E. (toim.), *Näkökulmia viestintätieteisiin – Asiantuntijoiden viestinnästä digitaalisen median mahdollisuuksiin* (s. 4–14). Vaasan yliopisto. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-476-801-6>
- Panagiotopoulou, P. & Skoultzos, S. (2025). Stakeholders' Involvement in Sustainable Destination Management: A Systematic Literature Review of Existing Multi-Stakeholder Frameworks and Approaches. *Tourism and Hospitality*, 6(5), 250. <https://doi.org/10.3390/tourhosp6050250>
- Parmar, B. L., Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Purnell, L. & de Colle, S. (2010). Stakeholder Theory: The State of the Art. *The Academy of Management annals*, 4(1), 403-445. <https://doi.org/10.1080/19416520.2010.495581>
- Rogers, E. M. (2003). *Diffusion of innovations* (Fifth edition). Free Press.
- Saarinen, J. (2024). Kestävä matkailu: katsaus tutkimusteemoihin ja -tarpeisiin. *Matkailututkimus*, 20(1), 75–94. <https://doi.org/10.33351/mt.145054>
- Työ- ja elinkeinoministeriö. (2025). *Yhdessä enemmän – kestävää kasvua ja uudistumista Suomen matkailuun: Suomen matkailustrategia ja toimenpiteet 2025–2028*. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-805-9>
- Tölkes, C. (2018). Sustainability communication in tourism – A literature review. *Tourism Management Perspectives*, 27, 10–21. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2018.04.002>
- UN Tourism. (2025). *Policy and Destination Management*. UNWTO. Noudettu 24.4.2026 osoitteesta <https://www.untourism.int/policy-destination-management>
- UN Tourism. (n.d.). *Sustainable development*. UNWTO. Noudettu 24.4.2026 osoitteesta <https://www.unwto.org/sustainable-development>
- Viglia, G., Pera, R. & Bigné, E. (2018). The determinants of stakeholder engagement in digital platforms. *Journal of Business Research*, 89, 404-410. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.12.029>
- Virsu, V. (2012). *Sitouttamisretoriikka yritysviestinnässä* [väitöskirja, Turun yliopisto]. UTUPub. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-29-4879-6>
- Visit Finland. (2024). *Kestävän matkailun opas*. Noudettu 24.4.2026 osoitteesta <https://stfhub.visitfinland.com/guide>

- Visit Finland. (2018). *Kestävän matkailun periaatteet*. Noudettu 24.4.2026 osoitteesta <https://www.visitfinland.fi/liiketoiminnan-kehittaminen/vastuullinen-matkailu/kestavan-matkailun-periaatteet>
- Visit Finland. (2025). *Sertifioinnit & ohjelmat*. Noudettu 24.4.2026 osoitteesta <https://www.visitfinland.fi/liiketoiminnan-kehittaminen/vastuullinen-matkailu/sertifioinnit--ohjelmat/>
- Visit Finland. (n.d.). *Sustainable Travel Finland*. Noudettu 24.4.2026 osoitteesta <https://www.visitfinland.fi/liiketoiminnan-kehittaminen/vastuullinen-matkailu/sustainable-travel-finland>
- Vuori, J. (2021a). Aineiston tuottaminen. Teoksessa Vuori, J. (toim.), *Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Noudettu 24.4.2026 osoitteesta <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/laadullisen-tutkimuksen-prosessi/aineiston-tuottaminen/>
- Vuori, J. (2021b). Laadullinen sisällönanalyysi. Teoksessa Vuori, J. (toim.), *Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Noudettu 24.4.2026 osoitteesta <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/analyysitavan-valinta-ja-yleiset-analyysitavat/laadullinen-sisallanalyysi/>
- Ympäristöministeriö (2023). *Mitä on kestävä kehitys?*. Noudettu 24.4.2026 osoitteesta <https://ym.fi/mita-on-kestava-kehitys>

Liitteet

Liite 1. Haastattelurunko

1. Taustatiedot

- Millaisessa roolissa toimit?
- Montako vuotta olet työskennellyt matkailualalla?
- Miten työtehtäväsi liittyvät kestäväan matkailuun/STF-ohjelmaan?
- Montako STF-merkin saanutta matkailuyritystä alueellanne on?

2. Matkailun alueorganisaatioiden rooli ja sitouttaminen kestäväan matkailuun

- Mikä on matkailun alueorganisaation rooli kestäväan matkailun edistämisessä alueellanne?
- Miten tuette alueenne matkailuyrityksiä kestäväan matkailun tavoitteiden saavuttamisessa?
- Kuinka pyritte luomaan luottamusta alueen matkailuyrityksissä STF-ohjelman edistämiseen liittyen?

3. Viestinnälliset keinot ja käytännöt

- Mitkä viestinnälliset keinot ja kanavat ovat olleet tärkeimpiä matkailuyrityksille tiedottamisessa ja sitouttamisessa STF-ohjelmaan?
- Millaista yhteistyötä teette matkailuyritysten kanssa STF-ohjelmaan liittyen?
- Millaisia tukitoimia ja resursseja tarjoatte yrityksille, jotta ne voivat edistää vastuullisuustyötään ja täyttää STF-ohjelman vaatimukset?

4. Viestinnän yhteys kestäväan matkailun tavoitteisiin

- Miten viestinnässänne näkyy kestäväan matkailun:
 - ekologiset arvot?
 - taloudelliset arvot?
 - sosiokulttuurilliset arvot?

- Millaisia tuloksia olette huomanneet yritysten sitoutumisessa STF-ohjelmaan viestinnän kautta? Voitteko antaa esimerkkejä onnistuneista käytännöistä?

5. Haasteet ja oppimiskokemukset

- Mitä haasteita olette kohdanneet yrityksille viestittäessä STF-ohjelmasta?
- Miten olette kehittäneet viestintästrategioitanne ohjelman edetessä?

6. Yhteistyö Visit Finlandin kanssa

- Miten yhteistyö Visit Finlandin kanssa on vaikuttanut viestintäänne osana STF-ohjelman toteuttamista?
- Miten Visit Finlandin tarjoama tuki ja ohjeistus näkyvät viestinnässänne yrityksille?

7. Tulevaisuuden suuntaviivat ja kehitystarpeet

- Mitä tulevaisuuden kehitystarpeita näette viestinnässänne STF-ohjelman osalta?
- Miten varmistatte, että STF-merkki pysyy alueellanne tulevaisuudessakin?