

**Kunnasta brändi?**



Seppo Rainisto

# **Kunnasta brändi?**

KUNNALLISALAN KEHITTÄMISSÄÄTIÖ  
KAKS

# KUNNASTA BRÄNDI?

Kunnallissalan kehittämissäätiön  
Polemia-sarjan julkaisu nro 54

© Pole-Kuntatieto Oy  
ja Seppo Rainisto

Vammalan Kirjapaino Oy, Vammala 2004  
ISBN 952-5514-12-9  
ISSN 1235-6964

# Sisällys

ESIPUHE	7
PAIKKOJEN ON OPETELTAVA MARKKINOINTIA	9
KUNTAKEHITTÄMISEN TYÖKALU	12
PAIKAN MARKKINOINNIN KEHITYSVAIHEET	14
IMAGOA EI RAKENNETA HOKKUSPOKKUSTEMPUILLA	16
ISKULAUSEET IMAGON RAKENTAJINA	18
PIENI ISKULAUSETUTKIMUS KUNTIEN KOTISIVUILLA	20
MITÄ ISKULAUSEET SANOVAT?	24
MISTÄ KUNNAT TUNNETAAN?	26
KANSANPERINTEEN SUKKELUDET MARKKINOINNISSA	28
GLOBAALIN PAIKKASODAN MENESTYSTEKIJÄT	30
YRITYSTEN KYKY INNOVOIDA KILPAILUETUNA	32
MUUTOSVAUHTI KIIHTYY, EPÄVARMUUS KASVAA	34
MARKKINOINTIA EI VOI ULKOISTAA	36
INNOVAATIOT EIVÄT TUO MENESTYSTÄ ILMAN MARKKINOINTIA	38
HELSINGISTÄKÖ PAIKKATÄHTI?	40
KAUPUNKISEUDUT KILPAILUMUOTONA	44
YRITYKSET AVAINKUMPPANEINA	47
KYVYKKÄÄSTÄ TYÖVOIMASTA KILPAILLAAN	49

JOHTAJUUS RATKAISEE MENESTYKSEN	50
MERKKITUOTTEISTAMINEN ON KOKONAISVALTAISTA KEHITTÄMISTÄ	53
KUNTA EI VOI MARKKINOIDA KUIN YRITYSTÄ	55
MARKKINOINTI TYYDYTTÄÄ ASIAKKAAN TARPEEN	58
STRATEGIA, VISIO, MISSIO	59
IDENTITEETTI ON TAVOITE, IMAGO LOPPUTULOS	62
MIELIKUVAT RATKAISEVAT VOITTAJAT	64
PEHMEÄT JA KOVAT VETOVOIMATEKIJÄT	66
PAIKAN KATTO- JA ALABRÄNDIEN VALINTA	69
STRATEGINEN KYVYKKYYS JA OPERATIIVISET VOIMAVARAT	71
POLIITTISTEN PÄÄTTÄJIEN ON SITOUDETTAVA	73
MENESTYS ON TAVOITTEISIIN PÄÄSEMISTÄ	76
TIIVISTELMÄ	78
PARHAITA KÄYTÄNTÖJÄ	82
LOPPUSANAT	84
KIRJALLISUUTTA	85
LIITE	87

# Esipuhe

**K**untien halu ja tarve erottua ja siten hakea kilpailuetua yritysten ja asukkaiden sijaintiratkaisuissa on usein johtanut toisten matkimiseen. Näin kuntien julkikuva on samankaltaistunut. Ei ole osattu tiedostaa, miten tärkeää on erottua. Tai tiedetty, miten tehdä omasta paikkakunnasta muista erottuva brändi.

Tekniikan tohtori Seppo Rainiston vuosi sitten valmistunut väitöskirja *Success Factors of Place Marketing: A Study of Place Marketing Practices in Northern Europe and the United States* oli tutkimus paikan markkinoinnista. Rainisto on pelkistänyt ajankohtaisia ajatuksiaan kuntakäyttöön tässä *Polemia*-sarjan julkaisussa *Kunnasta brändi?* Näkökulma on markkinoinnin ja liiketaloustieteen, ei yhteiskuntatieteiden, talousmaantieteen, politiikan tai arkkitehtuurin. Esitän kirjoittajalle sekä tekstin toimittaneelle Ritva Grönstrandille parhaat kiitokset.

Toukokuussa 2004

*Lasse Ristikartano*

Asiamies

Kunnallisanalan kehittämissäatiö KAKS



# Paikkojen on opeteltava markkinointia

**M**arkkinointi on suuri haaste myös yksityisille yrityksille, vaikka ne olisivatkin lajissa ammattilaisia. Kansainvälisestä markkinoinnista löytyy myös useimpien firmojen akilleenkantapää ja osamisaukko. Ei siis ole mikään ihme, että paikatkin kärsivät kroonisesti markkinointiosaamisen puutteesta. Paikathan ovat julkisia organisaatioita, joissa ei ole voitu opetella markkinoinnin hienouksia, puhumattakaan kansainvälistyneen ja maailmanlaajuisen kilpailun tuomista uusista lisävaateista. Periaatteessa kaiken muun voi ulkoistaa eli antaa toisten tehtäväksi, organisaatioissa asiakkaan kokeman lisäarvon kärsimättä, mutta ei koskaan markkinointia, joka käsittää myös brändin ja tuotekehityksen.

Termi ”paikka” kuvaa tässä kirjassa kaikenlaisia paikkoja, kuten kaupunkeja, kuntia, alueita, seutuja, seutukuntia, kaupunkiseutuja, maakuntia ja valtioita.

Vaikka markkinointia on pidetty perinteisesti yritysten osaamislajeina, ovat asiantuntijat nyt kuitenkin yhtä mieltä siitä, että markkinointi soveltuu myös paikoille ja että niiden tulee alkaa markkinoida itseään yhtä kehittyneillä tavoilla kuin yrityksetkin markkinoivat. Vanhanaikainen kuntamarkkinointi on antanut vain vaiheaa

esimakua siitä, mitä paikan markkinointi oikein toteutettuna voi saada aikaan. Vanhoilla konsteilla paikalle ei rakenneta brändiä tuloksellisesti eikä myöskään houkutella menestyksellisesti yrityksiä tai kansainvälisiä investointeja.

Paikan markkinoinnista ei ole myöskään tehty paljoa empiiristä tutkimusta. Onkin hämmästyttävää, miten laiminlyöty alue paikan markkinointi on ollut. Paikan toimijoiden tulisikin nyt kiireesti tutustua markkinoinnin käyttömahdollisuuksiin ja tekniikoihin. Tuoreet ideat ja hyvät neuvot ovat nyt tarpeen, jotta paikat selviytyvät kiristyvässä kilpailussa samaan aikaan kun niiden omat budjettiresurssit usein vielä pienentyvät.

Paikkatuote on markkinoitavana erilainen ja monitahoisempi kuin yritysten markkinoimat tuotteet ja palvelut. Samoin paikat, jotka ovat julkisia organisaatioita, ovat toimintatavoiltaan erilaisia kuin voittoa tavoittelevat yritysorganisaatiot. Paikkatuotteeseen kuuluu myös sosiaalisia tehtäviä, eikä paikkatuotetta voida usein hinnoitella rahassa. Yrityksillä taas on numeeriset budjettitavoitteet esimerkiksi myynnille, myyntikatteelle ja tulokselle, ja niitä koskeva tavoitteenasettelu ja seuranta on hyvin rutiininomaista. Toisaalta paikkatuotetta voidaan markkinoida ja kuluttaa yhtäaikaaisesti monella taholla. Eikä paikkatuote vähene kulutuksesta samalla tavalla kuin yrityksen tuote, joka voidaan myydä ja kuluttaa vain kerran. Paikkatuotetta tai -palvelua ei voida varastoida, sillä sen ”tuottaminen” ja ”kuluttaminen” tapahtuu samanaikaisesti.

Paikkaorganisaatio ei ole vielä tottunut ajattelemaan markkina-lähtöisesti yritysorganisaation tapaan. Vaikkei yritysten käyttämiä markkinointioppeja voida sellaisenaan aivan suoraan soveltaa paikoissa, markkinoinnin teoria on ”käännettävissä” paikkojen kielelle ottaen huomioon toiminnalliset ja laadulliset erot. Jotkut paikat menestyvät toisia paremmin ilmeisen samanlaisilla resursseilla ja mahdollisuuksilla. Paikat voivat hyödyntää voimavarojaan yksilöllisesti ja tehokkaammin kuin kilpailijansa, jos vain keksivät miten! Kehittynyt paikan markkinointi pystyy antamaan tähän uusia konsepteja.

Globaalit markkinat tuovat paikoille mukanaan uusia mahdollisuuksia, mutta myös uhkia ja haasteita, joihin paikkojen on pystyttävä vastaamaan. Markkinointi on kunnille ja kaupungeille tulevien vuosikymmenten suurin haaste ja kehitystarve, yhdessä johtamisen kanssa. Paikka, joka oppii markkinoimaan itseään ammattitaitoisesti, tulee todennäköisemmin saavuttamaan asettamansa tavoitteet kuin paikka, joka ei osaa markkinoida. Pelkällä fyysisellä kehittämisellä ei enää paikkasodassa pärjätä, vaan nyt vaaditaan aluekehittämisen rinnalle myös liiketoimintaosaamista ja markkinointia. Paikan on tuotava tarjouksensa esille rohkeasti, määrätietoisesti ja pitkäjänteisesti. Sellaisia kilpailevia paikkoja on runsaasti, jotka kyllä osaavat markkinoida itseään tehokkaasti maailman estradeilla.

# Kuntakehittämisen työkalu

Tämän kirjan tarkastelukulma on markkinointi. Keskustelua paikkojen kehittämisestä ei ole käyty aikaisemmin juuri lainkaan tästä näkökulmasta, vaan tarkastelijat ovat olleet enimmäkseen yhteiskuntatieteilijöitä, maantieteen ja talousmaantieteen edustajia, arkkitehtejä, poliitikkoja tai kansantaloustieteilijöitä. Nykyaikainen markkinointi on tehokas paikkojen taloudellisen kehittämisen työkalu, jonka avulla paikan vetovoimaa voidaan kasvattaa rakentamalla vetovoimainen brändi-identiteetti ja -imago. Tässä kirjassa yritetään esitellä yksityiskohtaisesti, miten tämä on todella mahdollista ja miten uuden aikakauden paikan markkinointi on myös pienten kuntien ulottuvilla oleva mahdollisuus.

Markkinoinnin salaisuudesta on sanottu, että salaisuus on siinä, ettei siinä ole mitään salaisuutta. Tuloksellisen markkinoinnin käynnistämiseksi ja harjoittamiseksi on luonnollisesti tunnettava perusasiat, ja niitä tämä kirja pyrkii valottamaan käytännönläheisesti.

Markkinoinnin näennäisessä yksinkertaisuudessa piileekin sen harjoittamisen vaikeus. Markkinoinnin perustotuudet ovat loogisia, yksinkertaisia ja kaikkien kuntienkin omaksuttavissa. Markkinoinnin käyttömahdollisuuksien ymmärtäminen ja toteuttamisen kehittäminen vaativat luonnollisesti oman vaivannäkönsä. Usein tarvitaan vielä myös asennemuutosta ja luonnetta tunnustaa, että kunnan kehittämisessä tarvitaan jotakin uutta ja kestävää. Lisäksi markkinointi pi-

tää hyväksyä työkaluksi muiden kuntakehittämisen välineiden rinnalle. Jos mielessä nakertaa alentuva suhtautuminen markkinointiin, silloin ei ehkä vielä olla kypsiä nykyaikaiseen paikan markkinointiin, joka vaatii vuosien sitkeää ja määrätietoista työskentelyä tuloksiin pääsemiseksi.

Paikan markkinointia on nykymuodossaan harjoitettu vasta alle kymmenen vuotta. Paikan markkinoinnin aikaisempi kehitysvaihe ”paikan myyminen” oli yksipuolista valmiin paikan tuote- ja palvelupaketin tarjoamista. Uudessa paikan markkinoinnissa otetaan asiakkaiden tarpeet mukaan jo heti alun suunnitteluvaiheessa: tarjouspaketti räätälöidään niin, että asiakas saa ratkaisun ongelmaansa ja liiketoimintaansa lisäarvoa. Näin markkinointi tulee luontevaksi osaksi taloudellista kehittämistä. Paikan markkinointia ja myyntiä ennen oli vielä paikan myynninedistämisen sukupolvi, jolla houkuteltiin mainonnan keinoin 150 vuotta sitten siirtolaisia Villiin Länteen.

# Paikan markkinoinnin kehitysvaiheet

**P**aikan markkinoinnissakin on nähtävissä eri kehitysvaiheita. Aluksi keskityttiin savupiippujen metsästyksen, sitten markkinasegmentointiin, ja nyt on viimein markkinarakoajattelun aika-kausi, kun paikan markkinointi määrittelee valikoivasti halutut kohdemarkkinat ja asemoi tarjouksen suhteessa kilpailijoihin. ”Haulikolla ampuminen” on korvattu määrätietoisella pienten markkinarakojen etsimisellä. Markkinarakosukupolvi pyrkii löytämään tarkoin määriteltyjä toimialoja ja yrityksiä, joille voi sitten tarjota osaamisensa perusteella ainutlaatuisia kilpailuetuja.

Paikan markkinointi on jo pitkään ollut USA:ssa miljardien dollareiden liiketoimintaa. USA:sta ovat lähtöisin myös erityiset sijoituskonsultit, jotka neuvottelevat yritysten puolesta potentiaalisten sijoittumiskohteiden kanssa paikan etupaketista.

Erityisesti kaupungit nähdään nyt entistä selvemmin resursseina ja yhteiskunnallisina rakennusaineiksina. Kaupungeista ja kaupunki-seuduista tulee keskeisin ihmiskunnan yhteisö rakenteiden muoto ehkä seuraaviksi pariksisadaksi vuodeksi. Kuitenkin meillä on vain rajoitetusti ymmärrystä ja näkemystä siitä, kuinka näiden paikkojen kehitystä tulisi johtaa! Entinen kuntamarkkinointi on kulkenut tässäkin tiensä päähän. Samanaikainen kilpailun lisääntyminen ja budjettiresurssien kiristymisen ovat panneet suomalaisetkin paikat hyvin ahtaalle. Nyt ollaankin kiireesti hakemassa uusia keinoja.

Alueen menestys riippuu sen ”human powerista”, tahtotilasta, arvoista, luovuudesta ja organisaatiosta enemmän kuin paikan sijainnista tai sen luonnonvaroista. Paikkojen tulevaisuus riippuu myös niiden omasta yhteistyökyyvystä. Ne paikat tulevat menestymään, jotka ovat taitavimpia kehittämään yhteistyötä toimijoiden kesken ja markkinoimaan osaamisensa uskottavasti. Markkinointi ei ole vain jonkin ryhmän tehtävänä kunnassa, vaan markkinointiajattelun tulisi ulottua kaikille tasoille. Myös tässä tarvitaan uusien asioiden oppimisen lisäksi asenteiden muuttumista, mikä vaatii aina oman aikansa.

# Imagoa ei rakenneta hokkuspokkustempuilla

**K**untakehittämiseen on ollut tarjolla lukuisia kehittämissuuntia ja lähestymistapoja, jotka sotkevat helposti kunnan päättäjien ajatuksia. Kunnissa on totuttu erilaisiin konsultteihin, jotka usein kiusaksi asti ovat tarjonneet palvelujaan luvaten taikoa säästöjä ja tehostusta esimerkiksi palvelutuotantoon tai hallintoon. Viimeisimpiä kunnille johtamisen apuvälineeksi tarjottuja uusia konsulttituotteita oli mainemittari viime syksynä. Myös tämä äkkinäinen maineen esiin putkahtaminen näin suurimuotoisesti hämmästyttää bränditutkijaa. Nimittäin jo 1980-luvun mielikuvatutkimuskirjallisuus kattaa ne samat asiat, jotka nyt on lanseerattu uusina omaperäisinä kehitelminä.

Tätä ennen liikkeellä on ollut erilaisia kuntaimagon taikureita. Kunnan imagon rakentaminen ei ole kuitenkaan mikään hokkuspokkustempu, jonka joku konsultti voi tehdä nopeasti mainostoimiston avustuksella. Imagon rakentaminen on pitkäjänteinen, laajavai-kutteinen prosessi osana aluesuunnittelua ja -kehittämistä. Siinä vaaditaan systemaattisuutta, taustatutkimuksia, resursseja, poliittista yhdenmukaisuutta ja kaikkien toimijoiden sitouttamista.

Tässä kirjassa kuitenkin keskitytään vanhoihin, toimiviksi testattuihin bränditeorian käsitteisiin ja teorioihin. Keskeisiä merkkituotteistamisen käsitteitä ovat identiteetti ja imago, joiden rakentamisprosessin kautta on mahdollista kehittää paikoille pysyvästi parempaa houkuttelevuutta ja vetovoimaa. Identiteetin hahmottamisessa

korostetaan itse paikkatuotteen kehittämistä, substanssin parantamista, eikä pelkästään visuaalisten tunnusten ulkoista kirkastamista.

Markkinoinnin ja johtamisen ykkösguru **Philip Kotler** vieraili viime syksynä Helsingissä ja totesi, että klassisilla vanhoilla eväillä tullaan hyvin jatkossakin toimeen. *Kaikilla on kuitenkin vapaus esittää omat ajatuksensa, ”eihän se ole tyhmä, joka pyytää, vaan se joka maksaa”.*

Pohjimmaltaan kuitenkin kyse on usein termien ja asioiden määrittelyistä, ja monasti vain asioiden tarkastelukulma on erilainen. Nämä erilaisuudet voivat parhaassa tapauksessa rikastuttaa ongelmien tarkastelua ja tuoda esille uusia ratkaisumahdollisuuksia. Markkinoinnin asiantuntijat ovat kuitenkin vakuuttuneita paikan markkinoinnin sopimisesta kuntakehityksen työvälineeksi. Monet paikat ovat jo nyt käytännössä hyötyneet suuresti nykyaikaisen paikan markkinoinnin parhaista käytännöistä – tosin kuitenkin vielä liian harvat paikat! Näitä käytäntöjä esitellään tämän kirjan lopussa.

# Iskulauseet imagon rakentajina

**P**aikkakuntiin liittyy erilaisia tunnettuusmielikuvia, kuten *Hangon keksi*, *Kiteen pontikka*, *Laitilan kananmunat*, *Laibian nuukuus* tai *Liedon Parma*. Maailmalla taas Suomi tunnetaan Lapista, joulupukista, metsistä, saunasta ja viestintäteknologiasta. Ruotsi tunnetaan blondeista, Nobelin palkinnosta ja Peppi Pitkätossusta. Saksaan liitetään mielikuvia moottoriteistä, Berliinistä ja Goethestä. Tanskaan yhdistetään Hans Christian Andersen, legot, jalkapallo ja Kööpenhamina. Merkkituotteessa on ennen kaikkea kyse mielikuvien rakentamisesta ja hyödyntämisestä. Brändi elää mielikuvina asiakkaan korvien välissä, ja tarinat ovat tehokkaita työkaluja markkinointiviestinnässä.

Tukholman metropolialue otti vuonna 2002 käyttöön iskulauseen *Inspired in Stockholm* (Tukholman innostamana). Sen haluttiin heijastavan kaupungin ainutlaatuista inspiroivaa ilmapiiriä sekä kongressimatkailejien kohderyhmälle että yrityksille. Markkinointi-iskulause *Nobel-palkintokaupunki* pyrkii taas kuvaamaan paikan innovatiivisuutta ja tutkimushenkeä. Näiden kahden rinnalla Tukholma on käyttänyt myös iskulausetta *Region of Excellence* (Erinomaisuuden seutu) saamansa samannimisen palkinnon perusteella.

Suomen kunnat ovat tosissaan innostuneet tehtailemaan käyttöönsä itseään kuvaavia iskulauseita, slogaaneja. Niillä kunnat pyrkivät synnyttämään itsestään halutun suuntaisia mielikuvia, mikä on

jo tietoista kunnan imagon rakentamista. Lähettäjä eli kunta on silloin päättänyt, mitä se haluaa viestittää keskeisenä vetovoimatekijänä.

Tällöin on tärkeää miettiä, mille kohderyhmälle iskulause on tarkoitettu ja minkälaisiin tavoitteisiin slogaanilla pyritään. Onko se tarkoitettu kunnan nykyisten asukkaiden aktivoimiseksi ja motivoimiseksi, vai halutaanko iskulauseella houkutella kenties myös uusia veronmaksajia? Palveleeko slogaani matkailuelinkeinon tavoitteita? Puhutteleeko iskulause matkailijoiden lisäksi myös kokous- ja kongressivierailijoita? Entä vastaako viesti elinkeinomarkkinoinnin tarpeisiin? Onko iskulause uskottava myös vieraspaikkakuntalaisen yrityksen silmissä tai jopa kansainvälisesti? Mitä mielikuvia iskulause synnyttää paikan kussakin sidosryhmässä, kuten paikkakunnan yrityksissä tai korkeakouluissa? Jokainen kohdemarkkina tarvitsee nimittäin oman viestinsä ja alaimagon, sillä kohderyhmien tarpeet ja motiivit ovat myös erilaiset. Tämän ymmärtäminen onkin yksi keskeisiä asioita paikan markkinoinnissa.

Paikan kehittämiseen tarvitaan kuitenkin paljon muutakin kuin pelkkä iskulause tai ulkoinen tunnus. Kehittämisessä on tärkeää valita paikan pitkän tähtäimen tahtotila ja suunta ja työskennellä siten systemaattisesti asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi.

# Pieni iskulausetutkimus kuntien kotisivuilla

Saadakseni käsityksen kuntien tekemistä valinnoista mielikuviansa rakentamisessa kävin työn ”esilämmittelyksi” tutustumassa Suomen kuntien ja kaupunkien kotisivuihin ja niillä oleviin iskulauseisiin. Käytetty portaali<sup>1</sup> sisälsi kaikkiaan 272 kunnan kotisivut, joista 26 ei syystä tai toisesta auennut lainkaan vierailupäivänä 13. 1. 2004. Näin aineisto käsittää 246 kunnan kotisivujen iskulauseet tai tunnukset. Oletuksena oli, että kunta tuo mahdollisen slogaaninsa esille heti avaussivullaan, eikä mahdollisia kauemmaksi piilotettuja siis otettu huomioon. Koska otoksen lukumäärä vastaa reilusti puolta kaikista Suomen 444 kunnasta ja kaupungista, se on edustava, vaikkei tarkoituksena ollutkaan tehdä mitään tieteellistä selvitystä. Seuraavassa iskulauseet on yritetty ryhmitellä niiden luonteen perusteella isommiksi kokonaisuuksiksi.

## ”Tervetuloa”

Tervetuloa tai vastaavansisältöinen tervehdys oli valittu mielikuvitukseksikaaksi iskulauseeksi esimerkiksi näiden kuntien sivuilla: *Hyvinkää, Laibia, Lempäälä, Lohja, Raabe, Raisio, Ilmajoki, Jokioinen, Juuka, Karvia, Kihniö, Kirkkonummi, Merikarvia, Mäntsälä, Uusikaupunki ja Ylistaro.*

<sup>1</sup> [http:// www.astronetti.com/linkit/kunnat.htm](http://www.astronetti.com/linkit/kunnat.htm)

### **Luonto inspiroi**

*Hausjärvi:* Luonnonläheistä asumista ja yrittämistä

*Hämeenkoski:* Puhtaiden pohjavesien kunta

*Iitti:* Elävä maaseutukunta

*Kuru:* Luonnostaan kaunis

*Kärkölä:* Maalla, melkein kaupungissa

*Lieksa:* Tervetuloa luonnonkauniiseen Lieksaan

*Loppi:* Perunastaan kuuluisa ja luonnostaan tunnettu

*Pyhäjoki:* Pyhäjoella virtaa

*Saarijärvi:* Hyvän elämän ympäristö

*Siikainen:* Luontoa käydä edellä

*Isokyrö:* Isokyrö on yritteliäs ja luonnonkaunis.

*Juupajoki:* Tuttu luonnostaan

*Kemijärvi:* Puun ja veden kaupunki

*Kinnula:* Luonnollinen vaihtoehto

*Nilsia:* Aitoa luonnonvoimaa

### **Kulttuuri, perinteet ja historia**

*Liminka:* Omaleimainen kulttuurikunta

*Pyhäjärvi:* Luovasti pintaa syvemältä

*Kuusankoski:* Suomen paperikaupunki

*Rauma:* Raum o ain Raum.

*Mänttä:* Teollisuus- ja taidekaupunki

*Taivalkoski:* Tuhansien tarinoiden maa

*Ahvenanmaa:* Fredens öar

*Lappajärvi:* Kunta meteoriittikraatterissa

*Yli-Ii:* Kivikaudesta nykyaikaan

## **Elämänlaatu**

*Luopioinen:* Perusta nyt elämisen laatuun ja muuta asumaan  
Luopioisiin.

*Suolahti:* Enemmän elämää, Pikkukaupunki Suolahti

*Jurva:* Elämää ja meininkiä

*Kajaani:* Luova ote elämään

*Oulunsalo:* Viihtyisä kotikunta

*Padasjoki:* Uskoa tulevaisuuteen

*Utajärvi:* Ensimmäinen sertifioitu laatukunta

*Varkaus:* Hyvä paikka asua

*Vihanti:* Maaseudun rauhaa lähellä kaupungin vilskettä

*Vilppula:* Valloittava vesien varrella

## **Maantiede**

*Alahärmä:* Vauhdikas yrittäjäyyskunta lakeudelta

*Anjalankoski:* Kymijoen kaupunki

*Hanko:* Suomen etelä

*Hartola:* Hartolan kuningaskunta, kunta Hämeen ytimessä

*Lappi:* Lämmin Länsi-Suomen Lappi

*Rymättylä:* Suuntana saaristo

*Sodankylä:* Lapin tähtikunta

*Suomenniemi:* Kunta Järvi-Suomen sylissä

*Isokyrö:* Kyrönjokivarren lakeuksilla

*Kannus:* Lestijoen varrella

*Noormarkku:* Hymykuoppa Satakunnan poskessa

*Pernaja:* Keskellä Itä-Uuttamaata

*Peräseinäjoki:* Kotipesä Etelä-Pohjanmaalla

*Toijala:* Suomen pääkadulla

*Kivijärvi:* Keskellä Suomea

*Kokkola:* Suuren joen nimikkokaupunki

*Kotka:* City of the Sea

## Murreslogaanit

*Jaalas'* on jalo elämä, kalavelet kahlen puolen.

## Helmet

*Sysmä:* Päijänteen helmi

*Eurajoki:* Suomen sähköisin helmi

*Muonio:* Tunturi-Lapin helmi

## Toiminnallisuus

*Halikko:* Suunnista Suomessa – hakeudu Halikkoon.

*Kubmalahdi:* Lähde kotikylän raiteille.

*Lemi:* Tule Lemille.

*Leppävirta:* Yrittämisen virtaa

*Viitasaari:* Palvelua uusin sävelin

*Pukkila:* Virtuaali Pukkila

*Pomarkku:* Kehittyvä kunta

*Savitaipale:* Kelluvien keksintöjen kylä (Viittaa kunnassa valmistettaviin vesisuihkussa pyöriviin kiviin ja kellukynttilöihin.)

## Pitkät iskulauseet

*Heinola:* Pieni on usein kaunista. Pikkukaupungissa on hyvä kasvaa isoksi.

*Luopioinen:* Perusta elämän laatuun ja muuta asumaan Luopioisiin.

*Sipoo:* Itsenäinen, kaksikielinen, luonnonläheinen ja uudistushakuinen kunta, jossa on hyvä elää, asua ja tehdä työtä.

*Karstula:* Suurinpiirtein Suomen positiivisin paikkakunta – ihanteellinen kasvupaikka pienille ja suurille

*Nurmo:* Tervetuloa Nurmoon! Kunta, jossa yhdistyy väljä, kaupunkimainen asuminen, ympärillään hyvin hoidettu viljava maaseutu.

*Ylihärnä:* Tervetuloa Ylihärnään, lapsi- ja perheystävälliseen hyvän työllisyyden kuntaan.

## Mitä iskulauseet sanovat?

Näiltä kotisivuilta huomaa, miten vähän mielikuvitusta slogaaneissa tuntuu usein käytetyn ja toisaalta, miten toistensa kaltaisia ja yleisiä (geneerisiä) iskulauseet etenkin pienehköissä kunnissa monasti ovat. On toisaalta kuitenkin ymmärrettävää, että ne perustuvat tavallisesti alueen luontoon, kulttuuriin, perinteisiin tai historiaan. Monelta suuremmalta kaupungilta puuttui slogaani kokonaan. Sitä ei kai ole koettu tarpeelliseksi. Kunnat eivät myöskään ole usein onnistuneet löytämään itsestään kovin ainutlaatuisia piirteitä ylivoimatekijöiden muodostamiseksi. Jokaisesta paikasta löytyisi kyllä jotakin paikallisen identiteetin kannalta merkittävää. Kunnista olisi mahdollista löytää enemmän sellaisia muista erottuvia vetovoimatekijöitä, joita ei voida matkia ja joiden varaan paikan kokonaisimago ja brändiä olisi hyödyllisempää alkaa kehittää.

Norjassa on huomattu samansuuntaisesti (Meistadin tutkimus) tyypillisten maaseutukuntien iskulauseista, että niissä korostuivat usein kuntien syrjäisyyden mukanaan tuomat edut. Iskulauseet olivat nimenomaan alueiden asukkaiden omia subjektiivisia tulkintoja paikan subjektiivisesti mielletyistä eduista. Tällaisiksi eduiksi koettiin esimerkiksi hyvät sosiaaliset palvelut, aktiiviset vapaaehtoisjärjestöt ja runsaat virkistätymismahdollisuudet. Matkailijat ja mahdolliset uudet asukkaat voivat löytää paikkakunnan syrjäisyydestä positiivisia ja itsensä kannalta vetovoimaisia asioita.

Paikallinen identiteetti näkee paikan usein keskuksena kotipaikan omien asukkaiden kannalta tärkeille asioille. Näin tilastollisesti määritelty syrjäinen tukialue ja asukkaan mielestä vahvempi keskusalue ovat hyvin suhteellisia käsitteitä. Kotipaikan identiteetin omaksuminen voi antaa asukkaille itsekunnioitusta ja myönteistä motivaatiota osallistua myös itse kunnan kehittämiseen. Samaan aikaan viralliset käyrät saavat puolestaan todistaa vaikka kunnan kurjistumista. Iskulauseet voivat toimia vastapainona arjen kovalle realismille.

Kunnat voivat todella hyödyntää iskulauseita paikkansa kehittämässä.

Kuntien tunnuslauseista puuttuu usein miellelyhtymiä laukaiseva rinnastus, joka voi olla tehokas asenteisiin vaikuttava keino. Jotkut kunnat hyödyntävät yleisintä metaforaa ja tekevät kunnasta ihmisolennon kaltaisen. Sillä on oma ilmeensä ja ulkoinen olemuksensa: *Nuorekas Nastola* ja *Hymyilevä Pihtipudas*. Hymyilevä henkilö on ilmeisesti myös ystävällinen ja palvelualtis, jolloin tullaan johtopäätökseen, että kuntakin voi olla kaikkea tätä.

Samoin kuin markkinoijat yrityksissä luovat tuotteilleen oman persoonan, imagon ja ilmeen, niin myös paikkaorganisaatio voidaan mieltää henkilöksi, jolla on oma luonteensa, kasvonsa ja ilmeensä. Ennakkomielikuva on kuin värilliset aurinkolasit, joiden läpi paikan asiakas katselee. Jos ennako-odotus on valmiiksi kielteinen, asiakas on herkempi havaitsemaan kielteisiä piirteitä ja vastaavasti haluttomampi tekemään havaintoja kunnan myönteisistä puolista.

## Mistä kunnat tunnetaan?

Virtanen esittää kirjassaan ”Kaupungin imago” luettelon siitä, mistä Suomen kaupungit ja kunnat ovat tunnettuja. Lähteinä on ollut muun muassa kunta- ja alue-esitteitä, matkailuoppaita ja tietosanakirjoja. Jokaisesta kunnasta on maakuntajaolla pyritty saamaan mukaan jokin maininta. Pääosa tunnettuustekijöistä on myönteisiä, mutta joukkoon mahtuu myös vähemmän myönteisiä. Nämä konkreettiset imagotekijät ja kuntien itse valitsevat iskulauseet eivät useinkaan ole samoja. Kunnat ja kaupungit näyttävät valitsevan imagonsa perustaksi mieluummin käsitteellisiä mielikuvaiskulauseita kuin mainittuja ”arkipäivän” paikan rakenteita. Ehkä museot, kirkot, maisematiet ja tehtaot kuulostavat arkipäiväisiltä itse keksittyjen lennokkaiden slogaaneiden rinnalla.

Esimerkiksi Sysmä tunnetaan Suvisoitosta, Suvi-Pinxistä, Vanhasta Kertusta ja Pääjätalosta, kun taas kunnan valitsema iskulause on *Päijänteen helmi*. Kotka on mielestään *City of the Sea*, ja sen tunnettuustekijöitä ovat Meripäivät, Ruotsinsalmen meritaistelu (1790), Kymnlinna, Haapasaari, Sunilan tehdasalue (Alvar Aalto), Langinkoski (keisarin kalamaja) ja Sapokka.

Mielikuvituksen köyhyys koskee usein myös ulkomaisten isojenkin paikkojen iskulauseita, ja suuret kaupungit ratsastavat pitkälti samoilla vetovoimatekijöillä elinkeinomarkkinoinnissa. Bioteknologia ja informaatioteknologia (IT) esitetään usein seutujen vahvuuk-

sina yritysten ja investointien houkuttelemiseksi. IT:n voimakkaana nousukautena niin Helsinki kuin Tukholma ja Kööpenhaminakin mainostivat olevansa kukin Pohjoismaiden paras toimintaympäristö ja omaavansa toimialan tehokkaimman klusterin. Kuplan puhjettua Tukholma ja Kööpenhamina muuttivat painopistettään, mutta taas saman bioteknologian suuntaan. Suomen lippulaivan Helsingin olisi-kin viisasta päättää toisenlaisesta, erottuvammasta ja monipuolisem- masta seutuidentiteetistä, kun se viimein saa virallisen seutumarkki- nointiohjelmansa.

Valittavien keihäänkärkien tulee kuitenkin olla todellisia. Tuorees- sa Etlan tutkimuksessa biotekniikan arvioidaan tulevan Suomen kan- santalouden uudeksi tukijalaksi aikaisintaan vasta 15–30 vuodessa. Vasta tällöin biotekniikka saavuttaisi saman tuotannon tason kuin elektroniikka-, kone- ja paperiteollisuus. (HS 30.3.2004.)

# Kansanperinteen sukkeluudet markkinoinnissa

**I**tse keksittyjen iskulauseiden lisäksi moniin paikkakuntiin liittyy sanontoja, jotka ovat kansanperinteestä kumpuavia viisauksia, käsitteitä tai sutkauksia ja luonnehtivat monasti nasevasti paikkaa tai sen asukkaita. Usein kyseessä ovat ihmisten omat havainnot vieraspaikkakuntalaisista. Jotkut kunnat osaavat hyödyntää myös näiden fraasien markkina-arvoa mainonnassaan (Puustinen).

Tällaiset stereotyyppiset sanonnat voivat kehittyä ikuisiksi legendoiksi, eikä niiden merkitystä pidä aliarvioida, vaikka sutkauksien väritys on usein negatiivissävyinen.

Leea Virtasen kokoamassa Kansanviisauden kirjassa on herkkullisia esimerkkejä pitäjien köllinimistä. Hirsipuu oli *Rengon keinu*. Urjalaa sanottiin parkin valmistuksen johdosta *parkkipitäjäksi*. Laihialaisia kutsutaan nimellä *slaihian skitrut* (ahneet). He *porajavat öllöttävät*, kun halkaistut tulitikut eivät tahdo syttyä. Vähäkyröläiset ovat *koiransoittajia* erehdyttyään soittamaan koiralle kuolinkelloja. *Menevät kuin sappealaiset kirkkoon* tulee siitä, kun kyläläiset kulkivat kirkkoon tien puuttuessa polkuja myöten peräkkäin hypellen kiveltä kivelle. Jämijärveläiset ovat *kymmenpennin mälänneitä* ja hämeenkyröläiset *puukellon soittajia kyrön sarvella*. Nurmeslaiset ovat *nokineniä*, nilsiäläiset *rosvoja*, tuusniemeläiset *oikeeta immeesiä*. *Muhoksell' on muutkin kummat, sarvipäiset sammakotkin*. Hailuotolaisesta on sanottu: *joka on Luovosta, sen tuntee kuonosta*. Suomussalmelaiset ovat *lit-*

*teän kirkon miehiä, kuhmolaiset Kuhmon junnuja, sotkamolaiset mukulakirkon miehiä ja Sotkamon Liisoja, kuusamolaiset pyöreän kirkon miehiä, iiläiset taas kahden kirjaimen miehiä, härmäläiset siansoittajia. Kuoreveteläiset ovat pienen kalan miehiä ja kuopiolaiset variksen paistajia. Sakkulan Röykkylän kylällä on oma aurinkonsa, ja kuutamolla sanotaan, että näkkeehän nyt kun Röykkylän päivä paistaa. Töysäläiset ovat tervakouria, pihlajaveteläiset närhejä.*

#### **Lisää kansanperinteen sukkeluuksia**

Paistaa kuin Naantalin aurinko.  
Pää sekaisin kuin Haminan kaupunki  
Jäi junasta kuin Jämsän äijä.  
Ennen koiralta kusi loppuu, ku nurmoolaiselta raha.  
Hullu mies Huittisista, syö enemmän kuin tienaa.  
Porvoon mitalla  
Ookkonää Oulusta, pelekääkkönää poliisia, juokkonää piimää?  
Takuulla, sano Tampereen likka ja valehteli taas.  
Nakkilan kirkon vaiheilla  
Piru oot jos Porist oot, koko perkel jos Kokemäeltä.  
Ko tulet Porrii su panna pärekorrii ja vedetää pitki Pori torrii.  
Mene Renkoon, vittaköysiä venkoon.  
Säkyläs on hullu kansa, syövä leippä tervan kanssa.  
Tyhjä näkö kuin kyröläisillä  
Pihtiputaan mummo, Hattulan hassut, Rengon tervankeittäjät,  
Lempäälän lehmänkengittäjät, Lapuan komiat, Vetelin vellipäät

# Globaalin paikkasodan menestystekijät

**P**aikkojen välinen sota on käynnissä monilla tasoilla ja eri muodoissa: kuntien ja kaupunkien kesken, läänien, maakuntien, kaupunkiseutujen, seutukuntien ja esimerkiksi aluekeskusten välillä. Maassamme oli tämän vuoden alussa 444 kuntaa, joista kaupunkeja oli 113. Vireillä, valmisteilla tai selvityksen alla oli parikymmentä kuntaliitoshanketta, jotka koskivat yli 30:tä kuntaa. Kuntien lukumäärä tuleekin väistämättä pienenemään, ja liitosten kautta muodostuu voimakkaampia yksiköitä, jotka pystyvät myös markkinoimaan itseään paremmin.

Paikkojen välinen globaali kilpailu tarkoittaa, että ”kasvoton” pääoma hakee mahdollisuuksia yli valtioiden rajojen ja tulee vain sellaiselle seudulle, joka tarjoaa kyllin korkean tuoton sijoitukselle. Kyse on paikkasodasta Euroopan 100 000 kunnan kesken, ja hyvät neuvot ja keinot ovat arvokkaita. Maailmassa on lisäksi 300 yli miljoonan asukkaan kaupunkiseutua, ja Euroopassa yli 800 seutua tai aluetta (regions) kilpailee keskenään työpaikoista ja investoinneista.

Porterin jo historiallisessa alueiden kilpailukykyteoriassa syyt jonkin tietyn kaupungin tai alueen menestymiseen löytyvät samoista perustekijöistä kuin kansakuntien menestymiseen eli valistuneista asiakkaista, ainutlaatuisista tavoista luoda tuotannon tekijöitä ja kehittyneestä alihankintaverkostosta. Teoria pyrkii selittämään, miksi jotkut paikat ovat menestyksekkäämpiä kuin toiset. Sijainti vaikut-

taa silloinkin, kun paikkojen väliset kulttuuriset, poliittiset tai kustannustekijäerot ovat pieniä. Valtiovallan harjoittama politiikka, lait, tuotannontekijöiden kustannukset ja monet maalle yhteiset tekijät tekevät rajoista tärkeitä. Sosiaaliset ja poliittiset arvot sekä normit ovat sidoksissa kansallisvaltioihin ja muuttuvat hitaasti. Valtiovalta ja paikallishallinto voivat vaikuttaa merkittävästi jonkin klusterin menestykseen, ja kilpailuetua edistää kansallisten ja hyvien paikallisten olosuhteiden yhdistelmä. Kilpailuetu syntyy paineista, haasteista ja vastakkainasettelusta, harvemmin ongelmattomasta tilanteesta.

# Yritysten kyky innovoida kilpailuetuna

**K**ansainvälisessä kilpailussa paikan menestys edellyttää sen yritysten kykyä innovoida. Tehokkaat organisaatiot säilyttävät kilpailuetunsa vuosikymmenten ajan ulkoisten muutosten keskelläkin. Eri paikoissa on sellaisia alakulttuureja, jotka suosivat muita enemmän innovointia. Biologisin termein ilmaistuna jotkut kasvupaikat tuottavat vahvempia lajeja. Globalistuminen ei poista alueen merkitystä, sillä kotipaikka on havaittu tärkeäksi yrityksen kansainväliselle menestykselle. Kilpailuetu on lähtöisin yrityksen kotitukikohdasta, ja siellä se on myös ylläpidettävä. Globaalista verkostosta saadut edut täydentävät kotimaassa ja kotipaikalla hankittuja etuja ja tekevät niistä pysyvämpiä. Globaali kilpaileminen ei korvaa kotipaikalla tehtäviä parannuksia eikä innovaatioita. Paikka, jolla on strategiset työkalut valmiiksi mietittyinä, on paljon paremmassa asemassa kuin sellainen seutu, joka vain ajelehtii passiivisena tilanteiden virrassa eteenpäin.

Kilpailu osaavasta työvoimasta ja kansainvälisistä sijoituksista pakottaa paikat kehittämään vetovoimatekijöitään ja markkinointiaan, jotta ne pystyvät erottautumaan kilpailevista paikoista. Paikoilla on samaan aikaan monia tavoitteita, kuten se, että paikan nimen täytyy tulla tunnetuksi ja saada suotuisa brändi-imago. Paikkojen täytyy pystyä houkuttelemaan korkean tason yrityksiä, ylläpitää talouttansa, kehittää uusia palveluja ja rakentaa esimerkiksi tiedepuistoja in-

frastruktuurinsa ylläpitämiseksi. Aina jotkut paikat siis menestyvät näissä asioissa paremmin kuin toiset. Menestystä tulee arvioida tilannesidonnaisesti: menestys riippuu asetetuista tavoitteista ja siitä, miten niihin on päästy.

# Muutosvauhti kiihtyy, epävarmuus kasvaa

**P**aikkojen kuten yritystenkin on otettava toiminnassaan huomioon monenlaisia muutostrendejä. Kansainvälinen ja maailmanlaajuinen talous kehittyy edelleen voimakkaasti. Nopeiden muutosten johdosta strategisen suunnittelun aikajänteet lyhenevät. Kansainväliset ja globaalit brändit jatkavat kasvuaan paikallisten ykköstuotteiden rinnalla. Organisaatiot kansainvälistyvät halusivat ne tai eivät – aktiivisesti tai passiivisesti. Teknologiset muutokset lisääntyvät, ja informaatioteknologian kehitysvauhti kiihtyy entisestään.

Epävarmuus tulee nykyistä voimakkaammin vallitsevaksi toimintaympäristön olotilaksi, jolloin skenaariosuunnittelun tarve kasvaa. Kokonaisstrategioiden ja visioiden kehittämisen merkitys korostuu, samoin tiedon ja henkilöstön merkitys. Kaikkialla kiristynvä kilpailu edellyttää eritasoisen koulutuksen, kustannustehokkuuden, laadun ja innovaatioiden kaupallistamisen tehostamista. Uusi teknologia mahdollistaa tuotannon ja palvelujen rationalisoinnin ja uusien liiketoiminnan muotojen synnyttämisen, usein ulkoistamisen periaatteilla.

Organisaatioiden on ponnistettava luodakseen uudenlainen toimintaa tukeva toimintaympäristö tai löydettävä keinot sopeutua jatkuvasti muuttuviin olosuhteisiin. Kansainväliset markkinat tarjoavat uusia mahdollisuuksia, ja niiden hyödyntämisen tarve kasvaakin voimakkaasti. Asiakastyytyväisyyden, koetun laadun ja tutkimuksen sekä tuotekehityksen merkitys korostuu. Kiristynyt kilpailu luo kustan-

nuspaineita, ja siksi tuotantopanokset hankitaan mahdollisimman edullisesta paikasta, parhaan hinta-laatusuhteen periaatteella. Muutos johtaa myös paikallisen markkinoinnin suunnittelun tarpeeseen. Markkinoiden integroituminen lisää suorien sijoitusten (FDI) mahdollisuuksia, kun ne hakevat taloudellisinta toimintaympäristöä ja suuria tuottoja.

Kaupan valta kasvaa ja kansainvälistyminen lisääntyy. Kansainvälinen viestintä tehostuu ja saa uusia muotoja. Kuljetuskustannukset alenevat, ja kilpailu kiristyy kaikkialla. Yrityksillä kasvaa tarve hyödyntää ulkomaista teknologiaa ja osaamista sekä siirtää tuotantonsa maantieteellisten etujen perusteella. Syntyy myös uusia mahdollisuuksia solmia strategisia alliansseja kansainvälisten yritysten ja organisaatioiden kanssa, ja yli rajojen ulottuvien verkostojen ja allianssien merkitys kasvaa. Muodostuu tarve löytää tasapaino globaalistumisen ja paikallisen integroitumisen välillä. ”Think global – act local” voi olla joskus tarkoituksenmukaista ymmärtää myös toisin päin: ”Think local – act global.” Organisaatio saa paikallisuudesta voimaa ja erityispiirteitä, joita se voi hyödyntää maailmanlaajuisilla markkinoilla. Samalla myös ”globaaleja” brändejä pitää räätälöidä paikallisesti, kohdemarkkinan erityispiirteiden mukaisesti.

# Markkinointia ei voi ulkoistaa

**T**oimintojen ulkoistaminen (outsourcing) on voimakas suuntaus maailmanlaajuisesti muuttuneella paikkojen pelikentällä. Ulkoistaminen tarkoittaa yrityksissä sitä, että yritys siirtää tuotantonsa sinne, missä hinnan ja laadun suhde on edullisin. Liiketoimintaperiaatteiden mukaan ei markkinointia eikä brändiä saa koskaan ulkoistaa. Kaiken muun sitä vastoin voi periaatteessa ulkoistaa ilman että asiakkaalle koitua lisäarvo lainkaan kärsii.

## **Esimerkki brändin lisäarvosta: merkkiurheilukengät**

Merkin omistava yritys pitää tiukasti itsellään brändin, markkinoinnin ja tuotekehityksen ja teettää kengät ulkopuolella. Kengien valmistuskustannus voi olla yhden euron luokkaa ja vähittäishinta sata euroa. Erotus muodostuu brändin lisäarvosta, arvonalisäverosta, logistisista kustannuksista ja kaupan palkkioista. Anonyymeistä merkittömistä urheilukengistä ollaan valmiita maksamaan vain ”hyödykehinta”, joka on murto-osa tunnetun brändituotteen hinnasta.

Nyt kansainväliset yritykset ovat alkaneet ulkoistaa myös tutkimus- ja kehitystoimintojaan. Työn paras suorittamispaikka ja sen resursointi valitaan globaalein kriteerein, päätöskriteereinä kaksi periaatetta: Kiinan ja Intian alhainen hintataso ja amerikkalainen kor-

kea teknologia. Amerikka on maailmalla edelleen pääasiallinen huippuosaamisen esikuva, sillä siellä tehdään yli puolet OECD-alueen innovaatioinvestoinneista.

On vaarallista ja väärin kuvitella, että Länsi-Euroopan maat olisivat myös tulevaisuudessa soveliaimmat paikat vastaanottamaan vain korkean laadun ja hinnan toimintoja. Nyt länsiyrityksillä on jo keskeisessä Itä-Euroopassa, kuten Budapestissä ja Varsovassa, korkealuokkaisia tuki- ja palvelutoimintoja. Intiassa on paikkoja, joiden teknologinen taso ylittää monen läntisen paikan teknologian tason.

Konsulttiyhtiö Deloitteen tekemän selvityksen mukaan (Kauppa-lehti 29.3.2004) seuraavien neljän vuoden aikana 275 000 te-leoperaattoreiden työpaikkaa siirtyy ennen muuta Intiaan, Kiinaan ja Itä-Eurooppaan. Alan kustannussäästöiksi tätä kautta lasketaan 14 miljardia Yhdysvaltain dollaria vuoteen 2008 mennessä.

Myöskään meille Suomeen ei jatkossa saada vain korkean laadun ja hintaluokan toimijoita. Ulkomaisten yritysten suorat sijoitukset Suomeen ovat pysyvästi olleet vain noin puolet Suomesta ulos virtaavaan pääomaan (vuonna 2003 noin 60 miljardia euroa) verrattuna, ja sama suhde on sijoitusten työllistämisaikutuksessa. Investoinnit Suomeen ovat olleet kertaluokaltaan keskimäärin melko pieniä.

Keskuskauppakamarin johtaja **Pentti Mäkinen** Helsingin Sanomissa 4.2.2004:

Maailmanlaajuisesti toimivat yritykset tarvitsevat toimintaympäristön, joka tukee verkostoyhteistyöhön suuntautunutta yritystoimintaa ja siihen liittyvän tutkimus- ja kehitystoiminnan syntymistä, sijoittumista ja kasvua. Tämä voisi olla Suomen alueiden yrityksille tarjoama etu. – Tasapainoisen aluekehityksen kannalta olennaisin kysymys on yritystoiminnan ja yrityksissä olevien työpaikkojen kehitys ja ennen kaikkea se, miten alueille saadaan uutta yritystoimintaa ja investointeja.

# Innovaatiot eivät tuo menestystä ilman markkinointia

Tiedon tuottamisessa Suomi menestyy hyvin, mutta tiedon hyödyntämisessä on paljon parannettavaa. Teknologia- ja muu huippuosaaminen ovat edelleenkin tulevaisuuden menestyksen elinehto. Aivokapasiteetti maailmalla on rajallinen luonnonvara, joka nostaa sellaisen paikan brändin arvoa, jolla on tarjota kyvykästä työvoimaa.

Enää ei riitä, että paikat kehittävät pelkästään keksintöjen ja innovaatioiden keksimistä. Markkinointi on otettava voimakkaammin mukaan tähän teknologiseen kehitystyöhön, ja paikkojen tulee löytää uusia markkinointi-innovaatioita yhdisteltyinä uusiin teknologioihin.

Paikkojen on lähdettävä liikkeelle markkinalähtöisesti asiakatarpeista. Uusia innovaatioita tulee kehittää yhdessä asiakkaiden kanssa sellaisiksi, että asiakkaat saavat niistä parhaan mahdollisen lisäarvon omaan toimintaansa eikä niin, että vasta ”valmiille” innovaatiolle ryhdytään hakemaan markkinoita.

Kauppa- ja teollisuusministeri **Mauri Pekkarinen** painotti Visio-päivillä tammikuussa 2004 liiketoimintaosaamisen merkitystä, *etenkin markkinointi- ja myyntitaitoja – mitä ilman hyvätkin teknologiset innovaatiot jäävät hyödyntämättä.*

Pääministeri **Matti Vanhanen** joulukuussa 2003 perustellessaan valtion panostuksia bioteknologiaan: *Jobtopäätös on kuitenkin se, että kannattaa jatkaa, ja nimenomaan kaupallistamiseen, tuotteistamiseen ja myös globaaliin liiketoimintaosaamiseen pitää satsata.*

VTT:n pääjohtaja **Erkki K. M. Leppävuori** uuden teknologia-barometrin julkistamistilaisuudessa tammikuussa 2004: *Jos Suomi haluaa pärjätä, pitää huolellisesti katsoa, mitkä ovat ne osaamiset, joihin panostamme ja millä tavalla pystymme kehittämään työllisyyttä tukevaa innovaatiopolitiikkaa. – Pitää määritellä tarkasti, mihin osa-alueisiin esimerkiksi biotekniikan alueella on syytä keskittyä.*

# Helsingistäkö paikkatähti?

**E**uroopan yli 500 aluetta tai seutua piirrettiin ensimmäisen kerran Euroopan seutukartaksi vasta vuonna 1990. Euroopan mantereella on lukuisia maailman vahvimmin merkkituotteistettuja paikkoja. Esimerkiksi Pariisi tunnetaan turistikohteenä, Amsterdam tulpapaaneistaan, Frankfurt ja Lontoo finanssipaikkoina, Champagne jaloista juomastaan. Paikat ovat hyvin dynaamisia ja voivat muuttua nopeasti joko parempaan tai huonompaan suuntaan.

Jones Lang LaSalle on tutkinut teknologia-, ympäristö- ja talouskriteeristöillä, millä kaupungeilla on eniten tulevaisuuden nousu- ja kaupunkitähdiltä vaadittavia ominaisuuksia. Helsinki on sijoitettu näiden 24 kaupunkitähden joukkoon teknologiarikkautensa perusteella. Tulevaisuuden muita tärkeitä paikan vetovoimatekijöitä tutkimuksen mukaan ovat kulttuuri, elinympäristö, sosiaalinen kehitys, paikan henki ja sen brändiin liittyvät mielikuvat. Vahvimpia nousijoita maailman paikoista ovat olleet alle kahden miljoonan asukkaan kaupunkiseudut. Suomen pääkaupunkiseudulla olisi tämänkin tutkimuksen mukaan potentiaalia nousta kaupunkitähdeksi, mutta se vaatii uudenlaista panostusta seudun substanssin markkinointiin.

Kukapa olisi uskonut 1990-luvun alussa, että esimerkiksi Helsinki nousee potentiaalisesti kuumaksi kaupunkiseuduksi Euroopassa. Helsingin seutu on Suomen lippulaiva, jonka menestyksestä riippuu suuresti koko maan menestys. Suomen luontainen yhteinen brändi

kansainvälisessä markkinoinnissa on Helsingin seutu, jolla on eniten kriittistä massaa tulla tunnetuksi maailmalla. Helsinki on pärjännyt tähän asti erilaisten mittareiden mukaan ihmeteltävän hyvin kilpailijoihinsa nähden. Helsingin seudun ”menestyminen” on kuitenkin suureksi osaksi johtunut seudusta itsestään riippumattomista syistä, niin kutsutuista prosessisattumista, joista myönteisiä olivat muun muassa Suomen EU-jäsenyys, euron tulo ja IT-alan nousu. Venäjän talouskriisi oli taas negatiivinen prosessisattuma.

Suomi arvioitiin maailman kilpailukykyisimmäksi pieneksi maaksi vuoden 2003 kilpailukykytutkimuksessa, jossa USA oli paras yli 20 miljoonan asukkaan maista. *Wirtschaftswochen* tutkimuksessa (2002) Helsinki/Uusimaa sijoittui tutkituista 214 seudusta parhaaksi tutkimuksen ja korkean teknologian alueella. Myös brittiläisen Rubert Hugginsin maaliskuun 2003 selvityksessä Euroopan kilpailukykyistä Uusimaa sijoittui Euroopan kilpailukykyisimmäksi alueeksi.

Tällaisiin kilpailukykytutkimuksiin on kuitenkin syytä suhtautua terveen varauksellisesti, eikä niitä pidä ruveta itse uskomaan. Kehitystyötä on jatkettava määrätietoisesti ja nöyrästi näistä tuloksista välittämättä. Tutkimusaineistosta johdettujen tulosten ja investointipäätösten välillä ei nimittäin ole syy- ja seuraussuhdetta, vaan sijoittajien ja sijoittujien päätöksenteko on usein epäloogista ja pohjautuu omiin sisäisiin kriteereihin. Todellinen suhteellinen kilpailukyky ei välttämättä enää tulosten tullessa julkisuuteen vastaa sijoitusta. Seudut ovat myös voineet vain matkia löytämiään usein amerikkalaisperäisiä ideoita.

Tilanteet voivat muuttua nopeasti. Toukokuussa 2004 julkistettussa samassa kilpailukykytutkimuksessa Suomi oli pudonnut ykkösjaltaan ohi pistesijojen kahdeksannelle tilalle ja Tanska ajanut Suomen ohi. Etlan tutkimusjohtajan Petri Rouvisen mukaan ”tärkein selitys on se, että oikeasti on tapahtunut jotakin” (HS 5.5.2004).

Helsingin seudulla käynnistyi seudullinen kansainvälinen markkinointi vasta vuonna 1998, kolmivuotisena hankkeena. Vielä viime vuonna seudun suurimmat kaupungit Helsinki, Espoo ja Vantaa eivät olleet onnistuneet sopimaan yhteisen seudullisen markkinointi-

ohjelman suuntalinjoista, tavoitteista eikä resursseista. Helsingin seudun huonon tunnettuuden ja Helsingin seudun substanssia kuvaavien tutkimustulosten välillä on huikea ristiriita. Tämä ”aukko” kuvastaa juuri sitä tekemätöntä Helsingin seudun markkinointityötä, jota Helsingin tärkeimmät kilpailijat kyllä ovat jo pitkään systemaattisesti harjoittaneet. Tässä on kiireinen haaste Helsingin seudun markkinoinnille, jolla on nyt pitkä, vuosien välimatka kirittävänä umpeen esimerkiksi Tukholmaan ja Kööpenhaminaan verrattuna.

Seudullinen yhteistyö markkinoinnissa on usein suuri haaste seudun eri toimijoille. Voi kestää kauan ennen kuin päästään sopuun yhteisesti hoidettavista asioista ja niiden tavoitteista sekä kokonaisuuden resursoinnista. On tärkeää, että seudun markkinoinnissa kaikki osapuolet voivat olla voittajia, sillä poliittista yhtenäisyyttä ei muuten synny. Yhteisesti hoidettavien asioiden lisäksi ja niiden rinnalla kunnat hoitavat itsenäisesti muut intressinsä ja ovat aktiivisia markkinoinnissaan omien kuntatason päämäärien saavuttamiseksi. Kunnallinen kehittäminen ja seudun markkinointi tulee nähdä toisiaan tukeviksi rinnakkaisiksi prosesseiksi.

Eurooppalaisten yritysten ja investointien sijoittumisista vastaavien yritysjohtajien suurin huomio kohdistuu tällä hetkellä EU:n itä-laajenemiseen (lähde: European Cities Monitor 2003). Kyselytutkimuksen tulosten mukaan ulkomaiset investoinnit suuntautuvat lähivuosina erityisen voimakkaasti Moskovaan, Varsovaan, Prahaan ja Budapestiin. Yritysten sijoittumispäätöksiin vaikuttavat eniten markkinoiden ja asiakkaiden läheisyys ja laadukkaan työvoiman saatavuus. Näillä kriteereillä mitattuna Helsinki ei ole viimeisenä, vaikka olikin sijoittumiskohteena viimeinen, 29:s. Tukholma oli 18:s ja Kööpenhamina 25:s. Seutujen tunnettuudessa Helsinki oli kaikista huonoin. Se sai 24 prosentin tunnettuuden ja hävisi jopa Moskovalle, Varsovalle, Ateenalle, Budapestille, Glasgow’lle ja Oslolle. Tukholman ja Kööpenhaminan tunnettuisuudet olivat 38 prosenttia ja 35 prosenttia.

### **Paikan vetovoimatekijöitä**

- kulttuuri
- teknologia
- elinympäristö
- sosiaalinen kehitys
- paikan henki
- brändiin liittyvät mielikuvat

# Kaupunkiseudut kilpailumuotona

**P**aikat eivät kilpaile keskenään vain hallinnollisten rajojen mukaan, vaan uusi paikkojen kilpailumuoto ovat toiminnallisten kaupunkiseutujen muodostamat alueet. Niissä alue päättää yhteisistä kärkiasioista ja tavoitteista, jotka liittyvät usein kansainväliseen markkinointiin ja investointimarkkinointiin. Keskuspaikkana toimivan suuremman kaupungin nimi toimii koko kaupunkiseudun sateenvarjobrändinä, koska reunapaikoilla ei ole potentiaalia tulla tunnetuksi maailmalla. Tällä tavalla koko kaupunkiseutu saa lisää kriittistä massaa yhteisönsä jäsenistä ja voi rakentaa vahvemman seudullisen markkinointistrategian ja brändin.

Kun paikkakilpailu Euroopan-tasolla käsittää satojatuhansia paikkoja, on helppo ymmärtää, että vain suurimmat ja kuuluisimmat paikat ovat saavuttaneet laajemman yleisen tunnettuuden. Muiden paikkojen on ponnisteltava kovasti tehdäkseen nimestään edes kohtalaisen tunnetun. Tarvitaan riittävästi kriittistä massaa tai jokin omaperäinen oivallus, jolla paikka nousee kansainväliseen tunnettuuteen. Kriittistä massaa tavoitellaan esimerkiksi muodostamalla kaupunkiseutujen strategisia liittoutumia, jolloin keskuspaikan nimellä on mahdollisuus nousta tunnettujen paikkojen joukkoon.

Kriittinen massa pyrkii keräytymään suurille kaupunkiseuduille, jotka ovat taloudellisen aktiviteetin ja palveluelinkeinojen keskitty-

miä. Kauppaa käyvät kaupunkiseudut ovat perinteisesti muodosta-  
neet taloudellisesti menestyneimmät alueet.

On myös hyödyllistä tuntea ulkomaisen, Eurooppaan pyrkivän  
yrityksen sijoituspäätöksen syntymekanismia. Ensimmäisessä vaihees-  
sa yrityksen tekemä valinta koskee tuloa Euroopan unionin alueelle  
tai jäämistä sen ulkopuolelle. Jos yritys haluaa päästä EU:n sisämark-  
kinoille, voi seuraava pohdiskelu koskea sijoittumista Pohjoismaiden  
ja muun EU:n välillä. Mikäli yritys päättää sijoittua Pohjoismaihin,  
vasta sitten alkaa valtioiden välinen pudotuskilpailu. Usein Ruotsi ja  
Suomi joutuvat toistensa vaihtoehdoiksi, jolloin kilpailu muuttuu  
maiden lippulaivojen Tukholman ja Helsingin väliseksi. Tällöin on  
kyse toiminnallisista Suur-Tukholman ja Suur-Helsingin alueista.  
Helsinki Region voi amerikkalaiselle sijoittujalle tarkoittaa vaikka  
koko Etelä-Suomen aluetta Hangosta Porvooseen, Helsingistä Hä-  
meenlinnaan ja Lahteen asti. Itse asiassa Suomen ei kannata tarjota  
ensi vaiheessa liikaa vaihtoehtopaikkoja, sillä liian sirpaleiset paik-  
kojen tarjoukset heikentyvät näkymättömiin ”ostoskorissa” kilpaile-  
vien ulkomaisten seutujen kanssa. Usein pääkaupunkiseudun tarjoa-  
minen riittää, tai korkeintaan kahden seudun, nimittäin Pohjois-Suo-  
men (Oulu Region) ja Etelä-Suomen (Helsinki Region).

Vasta tämän jälkeen alkaa sijoittujan kanssa neuvottelu tarkem-  
masta sijoittumispaikasta, jolloin kaupunkiseutujen yhteiset markki-  
nointiorganisaatiot pääsevät esittelemään vetovoimatekijöitään. Jos  
sijoittuja silloin kiinnostuu esimerkiksi Lahdesta, alkaa seudun kun-  
tatason tarkastelu, jolloin ratkaisu voi tulla esimerkiksi Hollolan hy-  
väksi. On huomattava, että sijoittumispäätökseen vaikuttavat nimen-  
omaan seudun toiminnalliset ominaisuudet. Ulkomaista yritystä ei  
kiinnosta se, miten seutu on hallinnollisesti organisoitu, vaan missä  
on parhaat edellytykset yritystoiminnalle. Paikan yhteistyö hallinnol-  
listen paikkojen toimijoiden kanssa on luonnollisesti kokonaisuutena  
tärkeää, jotta paikkaostajaa voidaan palvella mahdollisimman pitkäl-  
le yhden luukun periaatteella. Seudun markkinoinnissa kaikkien seu-  
dun toimijoiden pitää lisäksi pystyä ristiinmarkkinointiin, koska seu-  
dulle saatava yritys tai investointi hyödyttää kaikkia koko seudulla.

Kriittisen massan saamiseksi Ruotsin kunnat ovat luoneet suuralueverkostoja, joista yksi on 60 kunnan West Sweden. Göteborgin kaupunkiseutu on noussut Skandinavian vahvimaksi teolliseksi keskukseksi ja Ruotsin vahvimaksi kasvualueeksi juuri yhteistyön kautta. Globaalit yhteydet seutujen ja kaupunkien välillä tuottavat niille tärkeää kriittistä massaa. Yhteinen, kollektiivinen tiedon ja kokemuksen jakaminen sekä oppiminen ovat myös uuden ajattelun ja näkemysten kehittymisen tärkeä lähde.

#### **Menestyksen avaintekijöitä**

- kyvykäs työvoima
- taloudellisen pohjan monipuolisuus
- sisäiset ja ulkoiset liikenneyhteydet
- strateginen kapasiteetti
- yritysten ja organisaatioiden innovaatiot
- elämänlaatutekijät

European Institute for Urban Affairs, lokakuu 2003

# Yritykset avainkumppaneina

Suomessakin monet yritykset tapaavat ajatella, ettei seudun markkinointi kuulu niiden perustehtäviin, vaan sen tulee olla julkisen sektorin vastuulla. Yrityksille tuntuu usein riittävän, että ne ottavat vastuun omasta toiminnastaan mikrotasolla. Kiinteistöalan yritykset ovat olleet nopeimpia tarttumaan yhteisiin seutuhankkeisiin. Ne ovat varmaankin oivaltaneet, että seudun vetovoiman kasvattaminen lisää myös niiden työmahdollisuuksia ensimmäisten joukossa ja että seutu ja yritykset voivat hyötyä suoraan toistensa tunnettuudesta ja tuotemerkeistä. Bränditutkimuksessani Lahden seudulla (1999) 148 vastanneesta yrityksestä 92 prosenttia katsoi, että Lahden seutu hyötyi yritystensä menestymisestä ja merkkituotteista. Sitä vastoin 8 prosenttia yrityksistä ei kokenut sillä hetkellä hyötyvänsä lainkaan Lahden imagosta, mutta kylläkin imagon mahdollisesta paranemisesta. Seudun taloudellinen kehitys, koettu julkinen eripura ja työttömyyden sosiaaliset ongelmat eivät tuolloin olleet yritysten mieleen.

On sekä paikan että sen yritysten edun mukaista olla yhteistyössä seudun markkinoinnissa. Yritykset ovat lisäksi paikalle hyviä referenssejä potentiaalisten sijoittujien silmissä. Tämän ei pidä kuitenkaan antaa sumentaa kuvaa paikan ja sen yritysten keskinäisestä vastuunjaosta markkinoinnissa. Yksityisen sektorin yritysten keskeisin tehtävä on hoitaa tervettä yritystoimintaa ja kasvattaa liiketoimin-

taa ja tuloskuntoa omistajien asettamien tavoitteiden mukaan. Osanotto paikan kumppanuustoimintaan on yritykselle mielekästä vain, kun se tukee yritysten päämääriä joko lyhyellä tai pitkällä tähtäimellä. Paikan vastuulla on huolehtia taloudellisesta kehittämisestä, minkä yksi osa on seudun markkinointi. Seutumarkkinoinnin perusrahoituksen tulee tulla itse paikalta, eikä siinä tarkoituksessa paikkaa saa pakottaa menemään yritysten taskuille. Yritysten rahoituspanosta voidaan perustella silloin, kun osallistuminen tuo niille nähtävissä olevia hyötyjä. Voittajien asetelmassa kaikkien osapuolien tulee saada hyötyjä, mikä onkin onnistumisen edellytys julkis-yksityisille kumppanuuksille.

Seudun ulkomaille sijoittuneet yritykset voivat toimia asemapaikoissaan kotiseudun ”suurlähettiläinä”. Onkin vaikea kuvitella uskottavampia seudun puolesta puhujia kuin nämä, menestyvät, kansainväliset yritykset. Kööpenhamina on käyttänyt hyväksi seutumarkkinoinnissa kotiseutunsa kansainvälistä yritysjohtajaverkostoa ja perustanut ”ambassadöörien” kerhon. Sen jäsenillä on vapaaehtoinen kunniatehtävä markkinoida kotipaikkaansa asemamaissaan. ”Suurlähettiläät” kokoontuvat kesäisin Kööpenhaminaan vaihtamaan ajatuksia ja suunnittelemaan uusia toimia.

Monet kansainväliset yritykset ovat tulossa partnereiksi tai ”osakkeenomistajiksi” paikoille. Rakennusjätti Skanska tuli osakkaaksi Tukholman kaupungin elinkeinoyhtiöön kesällä 2002. Näiden uusien paikan toimijoiden motiivit ovat yksilöllisiä ja eroavat siitä, mihin paikoissa on totuttu. Paikkojen tulisikin varautua esittelemään näille partnereille kokonaan uusia etuja, sillä yhteistyölogiikka ja pelisäännöt ovat toisenlaiset kuin muilla vanhoilla sidosryhmillä. Julkis-yksityisten kumppanuudet ovat maailmanlaajuisesti johtajuuden jälkeen tärkein menestyskriteeri paikoille!

# Kyvykkäästä työvoimasta kilpaillaan

**P**aikkojen välisen paikkasodan rinnalle on tullut myös globaali ihmissota: kilpailu osaavasta ja kyvykkäästä työvoimasta. Osaavat työntekijät ovat tutkimusten mukaan yritysten tärkein kriteeri sijoittumispaikkaa valittaessa – tärkeämpi kuin paikan yhteydet markkinoihin ja asiakkaisiin.

European Cities Monitor kysyy vuosittain eurooppalaisten kärkiyritysten johtajilta, mitkä tekijät vaikuttavat eniten heidän yritystensä sijoituspäätöksiin. Vuonna 2002 osaava työvoima nousi ensimmäistä kertaa tärkeimmäksi kriteeriksi, ennen hyviä yhteyksiä asiakkaisiin ja markkinoihin. Vuonna 2003 hyvän työvoiman saatavuus oli edelleen kärjessä kakkosena, ykkösenä yhteystekijät, ja vasta sitten erilaiset kustannustekijät. Suomalaisten paikkojen valtti on usein juuri kilpailukykyisen koulutetun työvoiman saatavuus.

Intiassa on korkeatasoista tietotekniikkakoulutusta, ja se harjoittaa ohjelmistojen vientiä, ja intialaiset ohjelmistoalan osaajat ovatkin jo tuttu resurssi globaaleilla markkinoilla, niin Yhdysvalloissa kuin Euroopassakin. Suomessa olisi kiinnitettävä huomiota myös siihen, miten osaavien ulkomaisten työntekijöiden viisumi- ja työlupakäytännöt saataisiin vastaamaan joustavammin kulloistakin työn tarjonnan tilannetta. Suomessa ei ole riittävästi hyviä käytäntöjä yhdistämään eri organisaatioita ja osaavia ihmisiä ja sitä kautta houkuttelemaan opiskelijoita, tutkijoita ja huippuosaajia. Tarvitaankin lisää aktiviteetteja kuten koulutusohjelmia ja ulkomaisia yhteyksiä.

# Johtajuus ratkaisee menestyksen

**K**aikkein tärkein globaali menestystekijä paikoille tulee olemaan niiden johtajuus, leadership, mikä seikka on tullut esille monissa kansainvälisissä tutkimuksissa. Leadership-termi kuvaa osuvasti johtamiseen liittyviä älyllisiä ja taidollisia uusia haasteita. Paikkoja voidaan johtaa samojen peruseriaatteiden mukaan kuin yrityksiäkin.

Erot organisaatioiden välillä on luonnollisesti otettava huomioon johtamisessa. Hyvä johtaminen edellyttää kunnossa olevaa, paikan luonteen huomioon ottavaa organisaatiomallia. Osakeyhtiölaki määrittää osakeyhtiömuotoisen yrityksen toimielinten vastuut ja tehtävät, jotka eivät päde sellaisenaan kuntaorganisaatiossa. Yritysten toiminta perustuu mitattaviin tavoitteisiin kuten liikevaihtoon, myyntikatteeseen ja tulokseen. Paikoilla taas on usein muita tavoitteita kuin rahamäärin mittauskelpoisia suoritteita sekä yhteiskunnallisia tehtäviä ja velvoitteita. Johtamaton paikan kasvu ja kehitys on tuloksiltaan heikompi kuin johdettu paikan kasvu.

Kuntaa ja paikkaa voidaan monessa suhteessa johtaa periaatteessa samalla tavalla kuin liikeyritystä, kun tarkoitetaan johtamisen keskeisintä olemusta, ammattimaisen johtamisen perustaa. Johtamisen lähtökohtia on omien kilpailutekijöiden ja toimintaympäristön analyysi. Organisaation vision ja mission laadinta alkaa näistä analyysitiedoista, ja tältä pohjalta rakennetaan sitten omat kilpailu- ja strategiat.

giat. Strategiahan on markkinoiden ja asiakkaiden syvällistä ymmärtämistä. Organisaation kyky tuottaa hyötyä asiakkaille ratkaisee menestymisen toimialasta ja organisaation tyyppistä riippumatta. Organisaatio voittaa kilpailijansa valitsemalla oikein strategiset kykynsä ja tekemällä niiden pohjalta tehokkaat operatiiviset toimenpideohjelmat.

Organisaatiosta riippumatta johtamisen perusasiat ovat luonteeltaan samoja. Myös operatiivinen johtaminen tulee sopeuttaa toimialan ja organisaation luonteen mukaan, aivan niin kuin strategiankin tulee olla liikkeessä. Organisaation visio toimii samalla tavalla johtotähden tavoin sekä julkisen organisaation että liikeyrityksen johtamisessa. Paikan johtamisessa tulee lisäksi mukaan poliittisen päätöksenteon elementti, mutta politiikka voi olla mukana myös liikeyritysten toiminnan taustalla niiden sidosryhmien kautta. Kunnallispolitiikassa poliittisten päättäjien ja ammattijohtajien välillä on muuttuneesta toimintakentästä johtuva jännite.

Helsinkiä kuvataan monialayritykseksi, jonka johto onkin ottanut johtamisensa työkaluiksi monia yrityksissä tunnettuja keinoja.

Jos kaupunginjohtaja mielletään toimitusjohtajaksi, hänen pitäisi myös työskennellä toimitusjohtajan tavoin. Jos hänen tehtävänä on taas on esimerkiksi huolehtia siitä, että kaupunkilaisille tuotetaan hyvinvointipalveluja, muodostuu toimenkuvastakin erilainen, eivätkä kuntajohtajat voi mahtua kaikkiin ennalta asetettuihin rooleihin.

Myös Kunnallisanalan kehittämissäätien Arjen juhla! -seminaarissa helmikuussa 2004 nousivat johtajuuden niukat resurssit keskeisesti esille. Johtajan tehtävänä on etsiä organisaatiostaan kriittistä informaatiota prosessien johtamiseen. Ihmiset kuitenkin tekevät kaikki asiat.

Ei siis riitä, että paikat oppivat markkinoimaan itseään ja palvelujaan yhtä hienostuneesti kuin yritykset. Paikkojen tulee kehittää itselleen korkealuokkainen johtamiskulttuuri, ja tässä paikat voivat ottaa oppia yritysmaailmasta. Tulevaisuudessa liiketoimintaosaamisen merkitys teknologiakyvyn rinnalla kasvaa suuresti. Paikkojen tulee analysoida ja ymmärtää asiakastarpeet, jotta ne voivat kehittää nii-

den pohjalta itsestään hyvin johdetun merkkituotteistetun paikka-  
tuotteen.

Kuntaliiton toimitusjohtaja **Risto Parjanne** Kuntaliiton seminaarissa Oulussa 2003: *Johtamisesta tulee kuntien menestystekijä*

Kunnallisjohtajien pätevyysprofiiliin sisältyvät mm. strateginen pätevyys, leadership-aidot, käytännölliset tiedot ja taidot sekä eräät henkilökohtaiset ominaisuudet, kuten kyky olla provosoitumatta, yhteistyöhakuisuus, kyky herättää luottamusta ja persoonallisuuden likoon paneminen johtamisessa. Näistä kaikista syntyy johtajan taidot yhteisönsä ja joskus laajemman toimikentän johtamiseen. – – Hyvällä henkilöstöpolitiikalla ja johtamisella luodaan edellytyksiä kunnan menestymiselle. Samalla varmistetaan tulevien johtajien rekrytointi.

Ylipormestari **Eva-Riitta Siitonen** Kauppalehdessä 29.11.2000:

Helsinkiä johdetaan kuin yritystä, arvoilla, joita ovat yrittäjämielisyys, asiakaslähtöisyys ja taloudellisuus, lisäksi kaupungin palvelujen on oltava kilpailukykyisiä. Inhimillinen tekijä käsitetään menestymisen ehdoksi.

**Antti Manninen:** Ilkka J. Karissa on särmää – liikaakin?

Yritysjohtamista ei voida siirtää sellaisenaan kuntiin, mutta kuntienkin on muututtava avoimessa taloudessa nykyistä nopeammiksi. Vaikka Espoon kaupunki mittaakin asiakastyytyväisyyttä monella tavalla, ei johtamisjärjestelmä vielä ole liike-elämän tasolla. (Helsingin Sanomat, B-osa, 23.1.2001.)

# Merkkituotteistaminen on kokonaisvaltaista kehittämistä

**E**dellä pohdiskeltiin haasteita, joiden parissa kunnat ja muut paikat joutuvat seuraavina vuosikymmeninä kilpailemaan. Markkinoinnin ja johtamisen näkökulmista yritettiin tunnistaa niitä mahdollisuuksia ja ongelmia, joita paikoilla tulee olemaan kehittämisesään. Tämä liiketaloustieteiden piiriin kuuluva markkinointilähtöinen tarkastelutapa antaa pohdiskelukulmaksi samalla laajemman viitekehysten, mikä tarkoittaa paikan taloudellista kehittämistä. Kunnat joutuvat tulevaisuudessa yhä ahtaammalle paikkojen välisen kilpailun kiristyessä ja samanaikaisesti budjettitulojen ja toimintaresursien supistuessa. Haasteena on erityisesti merkkituotteistaminen: miten kunnat voivat tämän uuden työkalun kautta kehittää itselleen uutta vetovoimaa?

Merkkituote eli brändi on erilaisten mielikuvien yhdistelmä tuotteesta tai palvelusta asiakkaan mielessä. Merkkituotteella on vastaavaan tavalliseen nimettömään tuotteeseen verrattuna tietty lisäarvo, premium, jonka asiakas on valmis maksamaan. Merkkituotteen avulla voidaan erottautua muusta kilpailevasta tarjonnasta ja erilaistua. Brändi keksittiin alun perin USA:ssa kilpailijoiden kopiointia vastaan. Yksinkertaisesti pyrittiin luomaan oman tuotteen erinomaisuudesta mielikuva, joka sitten viestitettiin eri keinoin eteenpäin. Sitten merkkituotteistaminen on kehittynyt paljon monitahoisemmaksi prosessiksi, joka on myös oma tieteenhaaransa markkinoinnissa.

Brändin arvo perustuu sen nykyisen tuloksentekokyvyn lisäksi tulevaisuuden tuotto-odotuksiin, joiden kassavirta voidaan arvioida ja diskontata nykyhetkeen. Merkin arvoa laskettaessa (Interbrandin menetelmä) otetaan huomioon merkin markkinaosuus ja kansainvälinen asema, pitkäikäisyys, mainospanostus ja laadullinen vakaus sekä se, miten hyvin tuotemerkki on juridisesti suojattu. Merkkituotteessa keskeinen elementti on logo eli tuotemerkki, joka tulee suojata juridisesti ja rekisteröidä kaupparekisteriin.

Brändin rakentaminen on uusi kokonaisvaltainen lähestymistapa paikan kehittämisessä ja markkinoinnissa. Merkkituotteistamisen prosessi on hyvä keino aloittaa paikan markkinoinnin systemaattinen prosessi, sillä brändin kehittäminen pakottaa paikan analysoimaan ja miettimään kaikkia keskeisiä strategisia kysymyksiä. Brändi toimii ikään kuin sateenvarjotyökaluna paikan kehittämisen keskeisille osa-alueille markkinoinnissa. Mikä tärkeämpää, kun paikka on päättänyt, minkälaisen sielun se brändilleen haluaa, keskeiset paikan kehittämistoimet suuntautuvat helpommin toivottuihin kehittämisalueisiin. Tällöin paikka alkaa hiljalleen muistuttaa toivottua tahtotilaa.

# Kuntaa ei voi markkinoida kuin yritystä

**P**aikat ovat hallinnollisesti julkisia organisaatioita eivätkä yleensä tavoittele voittoa kuten liikeyritykset. Julkisesta organisaatiosta käytetään englannin kielessä nimityksiä public tai nonprofit organization. Kunnan tai kaupungin ja liikeyrityksen toimintatavoissa on johtamisen ja markkinoinnin kannalta eroavuuksia.

Julkinen organisaatio ja liikeyritys poikkeavat jo toimintaperiaatteiltaan toisistaan. Tästä syystä myös niiden markkinointi tulee toteuttaa kyseisissä kohdissa eri tavoin. Liiketaloustieteellisen konseptin siirtäminen yhdestä käyttöjärjestelmästä (voittoa tavoitteleva sektori) toiseen (voittoa tavoittelematon) kohtaa lukuisan määrän luovaa ”käännöstyötä” vaativia haasteita. Käsitteet – kuten tuote, hinta, myynninedistäminen ja jakelu – täytyy muokata siten, että ne sopivat kumpaankin käyttöjärjestelmään. Esimerkiksi käsite voiton maksimointi täytyy ”kääntää” uudelleen hyöty-kustannussuhteen maksimoinniksi. Tiettyjen käsitteellisten muunnosten jälkeen markkinoinnin oppeja voidaan soveltaa hedelmällisesti myös voittoa tavoittelemattomalla sektorilla.

Mutta missä määrin paikka voidaan nähdä markkinoitavissa olevana ”hyödykkeenä”? Paikat ovat ”hyödykkeinä” kaiken kaikkiaan paljon monimutkaisempia ja moniulotteisempia kuin normaalit ”tavarat” markkinoilla. Tavaroita myytäessä ja markkinoitaessa yritysten päämääränä on tehdä voittoa. Paikan ”myynnin” sisältämät akti-

viteetit taas sisältävät usein eri intressiryhmien (esimerkiksi poliittiset päätöksentekijät, julkinen hallinto, liikeyhteisö ja asukkaat) keskenään ristiriitaisia päämääriä.

”Ostajan” puolelta tarkasteltuna tilanne on yhtä monimutkainen, ja voi olla myös epäselvää, mitä tarkoitetaan ”paikan ostamisella”. Paikan ostamista tapahtuu selvästi ainakin kiinteistökaupassa. Prosessit, jotka tekevät tietystä ympäristöstä esimerkiksi toivotun asuinpaikan, ovat hyvin monimutkaisia. Paikan markkinointiaktiviteetteja ei ole myöskään helppo kohdistaa käytännössä oikein. Nykyajan yhteiskunnassa informaatiota on valtavasti ja suurimuotoinen paikan markkinointikampanja vaatii mittavia resursseja. Tuskin edes vauraimmilla kaupungeilla on varaa taloudellisesti riskialttiiseen kokeiluun. Tämän seurauksena suuret massatapahtumat kuten urheilukilpailut ovat muodostuneet yhä tärkeämmiksi keinoiksi välittää paikkojen imagoa. Suurimuotoisten kampanjoiden asemasta paikkojen olisi mietittävä strategiset linjauksensa oikein. Mielikuvien rakentaminen niistä lähtökohdista voidaan toteuttaa pieninkin askelein, pitemmällä aikajänteellä, kunkin kunnan taloudellisten ja muiden resurssien mukaan.

Paikka ja normaali kaupallinen liikeyritys eroavat toisistaan suhteessaan markkinointiin muillakin tavoilla. Paikan markkinat ovat vaikeampia analysoida kuin yritysmarkkinat. Myös kohderyhmien valinta on paikoille vaikeampaa kuin liikeyrityksille. Hyvien strategioiden laatiminen on vaikeampaa paikoille, ja niillä on vähemmän mahdollisuuksia käyttää hinnoittelua tehokkaana markkinoinnin työkaluna. Myös jakelukanavat ovat vaikeammin hallittavissa kuin liikeyrityksissä. Viestintästrategiat ovat usein vaikeammin toteutettavissa voittoa tavoittelemattomassa organisaatiossa kuin liikeyrityksessä. Paikoilla, kuten tyypillisesti voittoa tavoittelemattomilla organisaatioilla, ei usein ole tietoa ja kokemusta markkinoinnista ja johtamisesta. Paikkojen tuloksetkin ovat usein vaikeammin mitattavissa ja arvioitavissa kuin yritysten.

Yritykselle tuotemerkki on liiketoiminnan ydintä ja yrityksen tärkeintä substanssia. Paikalle tuotemerkki ei ole samalla tavalla itse-

tarkoitus, vaikkakin on olemassa esimerkkejä kaupungin vahvasta tuotemerkestä kyseisen kaupungin voimavarana. Päätöksentekojärjestelmien eroavuudet ja poliittisen elementin mukanaolo muovavat paikan reagointimahdollisuuksia hitaammiksi ja jäykemmiksi kuin liikeyritysten.

Imagon tunnettuus antaa samalla lailla kuvan niin paikasta kuin yrityksestäkin. Kaikkia yrityksen imagotekijöitä ei voi rinnastaa suoraan kunnan imagotekijöihin, mikä johtuu mainitusta tavoitteiden ja toimintojen erilaisuudesta. Paikoilla on vastaavanlaisia yksilöllisyystekijöitä kuin yrityksellä – kuten nimi, vaakuna ja muut näkyvät symbolit – ja omat sisäiset sidosryhmänsä, kuten asukkaat, järjestöt, luottamuselimet, henkilöstö ja elinkeinoelämä. Ulkoisia sidosryhmiä ovat esimerkiksi valtio ja muut kunnat. Hankkijat ja rahalaitokset voivat kuulua molempiin sidosryhmiin. Yrityksellä on lukuisia sidosryhmiä, joista usein avainasemassa ovat omistaja, henkilöstö ja asiakkaat. Kunnassa ja kaupungissa omistajan edustajia ovat luottamushenkilöt. Kaupungin ja kunnan voidaan nähdä olevan olemassa asiakkaan roolissa olevaa kuntalaista varten.

Kunnan imagoon sisältyy helposti yhteiskunnallisia aineksia, vaikkei markkinoinnilla sinänsä olisikaan poliittisia tarkoitusperiä. Paikat käyttävät imagonsa rakennuselementteinä sellaisiakin tuote- tai palvelukokonaisuuksia, joita ei ole olemassakaan. Yritysten markkinointi ja merkkituotteistaminen sitä vastoin perustuvat useimmiten jo valmiina oleviin tuotteisiin tai palveluihin, vaikka yrityksetkin voivat joskus tietoisesti liittää mielikuvatekijöihin vasta tavoiteasteella olevia elementtejä.

# Markkinointi tyydyttää asiakkaan tarpeen

**M**arkkinointi on organisaation toiminnan ohjauksen ydin, jolla pyritään asiakastarpeen tyydyttämisen kautta mahdollisimman hyviin kokonaistavoitteisiin. Markkinointi sisältää keskeisinä toimina *merkkituotteistamisen* ja *strategioiden kehittelyn*, joiden avulla tuote- ja palvelukokonaisuus siirretään asiakkaille. Markkinoinnin tulisi olla mukana aina ja kaikkialla paikan ydinprosesseissa. Markkinoinnin perusta on asiakkaassa ja hänen tarpeensa tyydyttämisessä, ja fyysinen tuotteen tai palvelun muoto on vain välikappale, ei itsetarkoitus. Kaikki tuotteet voidaan nähdä palveluina, joiden tarkoitus on antaa asiakkaille lisäarvoa. Silloin on toissijaista, minkälainen tai -tyyppinen tuote nämä asiakkaan tarpeet tyydyttää parhaiten.

Markkinoinnin ”hengen” tulee puhaltaa niin organisaation sisällä kuin ulkopuolella. Markkinoinnin tehtävänä on toimia yhdistävänä tekijänä palvelujen ja tuotteiden tuottamisen ja kuluttamisen välillä. Markkinoinnin osaaminen ja merkkituotteistaminen tulevat olemaan paikoille keino selviytyä ja vahvistaa asemiaan nopeasti muuttuvassa kilpailuympäristössä.

# Strategia, visio, missio

**M**arkkinoinnin suunnittelu alkaa oman osaamisen hahmottamisesta ja ylivoimatekijöiden löytämisestä kilpailijoihin verrattuna eli oman toiminnan ja kilpailuympäristön analyysistä.

*Strategia* on tapa, jolla organisaatio hoitaa perustehtävänsä. Tämä tapakokonaisuus synnytetään vision avulla, eikä ilman visiota voi olla todellista strategiaa. Strategiaa voi verrata sotapäällikön karttaan, johon on merkitty kaikki oleellinen kuten etenemissuunta. Strategisen suunnittelun tarkoituksena on muotoilla eri toimintoja tavoitteiden saavuttamiseksi. Strategian kehittäminen on tietoista ja jatkuvaa suunnan hakua ja valintoja.

*Strateginen suunnittelu* on tärkeää, koska paikan on tärkeä kulkea oikealla polulla oikeaan suuntaan. Jos paikka tekee väärää asioita, silloin ei auta yhtään mitään, vaikka kyseiset asiat tehtäisiin miten hyvin tahansa. Yksi taistelu sodassa voidaan vielä voittaa onnella, mutta ei koko sotaa, sillä voitto vaatii strategista kyvykkyyttä ja ylivoimaisuutta. Strategian avulla haetaan niitä asiakkaita, joille paikka pystyy tuottamaan asiakashyötyjä paremmin kuin kilpailevat paikat. Jossakin asiassa paikan on oltava kilpailijoitaan parempi, muuten se ei saa kaupaksi palvelutarjoustaan. Strategia on siis markkinoiden ja asiakkaiden syvällistä ymmärtämistä. Paikka voi voittaa kilpailijat valitsemalla oikein strategiset kykynsä ja ylivertaiset keihäänkärki-alueensa.

*Visio* tarkoittaa johdon syvällistä näkemystä kilpailutilanteen ja omien mahdollisuuksien kokonaisuudesta. Usein vain sodanjohto tuntee ja aistii syvimmin ja intuitiivisimmin monimutkaisen taistelutilanteen kaikki vivahteet. Tähän analyysiin ei nykyaikaisin tietokone pysty samalla tavalla.

*Missio* eli perustehtävä taas määrittelee organisaation olemassaolon perimmäisen syyn. Toiminnallinen (operatiivinen) puoli muuttuu strategiseksi vasta, kun se on terävöitetty syvällisen tietämyksen ja näkemyksen, vision, avulla. Tällöin paikan strategiasta voi muodostua erilainen kuin kilpailijoilla, ja strategia voi muodostaa paikalle kilpailukyvyn rakentamisen perustan.

*Liikeidea* on erilaisten ylivoimatekijöiden verkosto organisaation vahvuuksia ja kilpailutekijöitä. Liikeidea on käytännössä strateginen havainnollinen kuvaus organisaation tavasta toimia. Usein liikeidean elementit ja niiden riippuvuussuhteet kuvataan erilaisilla nuolilla ja ympyröillä.

*Ydinarvot ja ydintarkoitukset* ovat paikan pysyviä arvoja, jotka eivät muutu vaan kestävät 10–20 vuoden aikatestin. Jos ne muuttuvat eivätkä kestä testiä, ne eivät silloin alun perin olleetkaan todellisia ydinarvoja. Sitä vastoin tulevaisuuden näkymällä, visiolla, on oikeus muuttua. Ydinarvot ovat paikan jonkinlainen johtotähti ja suunnannäyttäjä sille visioidulle polulle, jota pitkin organisaatio haluaa tulevaisuuteen kulkea. Tulevaisuudenkuva voi olla rohkea 20 vuoden päässä, ja se saa olla muodoltaan epätavallinenkin. Tulevaisuudenkuva on luovaa ideointia, joten se on aina oikea eikä sitä voi objektiivisesti arvostella. Ydinarvot taas löydetään, eikä niitä voida keksiä.

Mitä kapeammaksi valitussa *markkinaraossa*, nichessä, toimitaan, sitä helpommin liikeidea voidaan levittää tai monistaa rajojen yli kansainvälisesti.

*Kilpailuetu* on organisaation menestymisen perusta, syy, miksi asiakkaat ostavat organisaatiolta ja minkä tähden organisaatio menestyy. Siksi kilpailuedun suunnittelu on juuri strategisen suunnittelun ydintä. Jokaisen paikan tulee olla kilpailijoihinsa nähden selvästi parempi jossakin asiassa, joka on sen asiakkaalle tärkeä ja oleel-

linen. Markkinoilla ei enää riitä, että on yhtä hyvä. Kilpailuetu voi muodostua paikan yksilöllisestä markkinointipaketista tai se voi tulla asiakasvalinnoista, tuotteiden laadusta, teknologiaosaamisesta ja innovatiivisuudesta. Myös paikan imagon viestintästrategia voi olla niin onnistunut ja erikoinen, etteivät kilpailijat siihen pysty. Kilpailukyky on kyky toimia kilpailijoita paremmin: se on niiden keinojen työkalupakki, jotka mahdollistavat organisaation ainutlaatuisen toiminnan.

*Ydinosaaminen* muodostuu syvällisestä osaamisesta jollakin osa-alueella (innovaatiot, tuotekehitys, hallinto, palvelut jne.). On kuitenkin muistettava, ettei kukaan osta kunnalta sen ydinosaamisen perusteella, ellei ydinosaaminen tuota ostajalle selvää kilpailuetua muihin kilpailijoihin nähden. Ydinosaamisen alueita kartoitettaessa ja kilpailuetustrategiaa hahmoteltaessa on tarpeen laatia omien heikkouksien ja vahvuuksien kartoitus. Sen lisäksi tulee luetteloida erikseen kilpailu- ja toimintaympäristöön liittyvät mahdollisuudet ja uhkatekijät.

# Identiteetti on tavoite, imago lopputulos

**I**dentiteetin rakentaminen on brändin luomisen aktiivista vaihetta, jolloin paikka voi itse päättää siitä, millaisena se haluaa imagonsa näyttäytyvän eri kohdemarkkinoilla. Tätä paikan tahtoa ja päättöstä kutsutaan paikan identiteetiksi. Identiteetti muodostetaan paikan vahvuuksien varaan, ja se viestitetään eri keinoin valituille kohderyhmille, joihin halutaan vaikuttaa tai jotka on valittu paikan avainasiakkaiksi. Tavoitteena on synnyttää oikeanlaiset imagot vastaanottajien päässä.

Imagot kuitenkin syntyvät itsenäisesti, eikä lähettäjätaho (paikka) pysty sanelemaan lopputulosta. Vastaanottajan kokemustausta, asenteet ja tiedot paikasta muovaavat syntyvää imagoa. Paikalle muodostuu siis monenlaisia imagoita eri kohderyhmien sisälläkin. Identiteetistä lähtevä tietoinen markkinointiviestintä kuitenkin pystyy suuntaamaan todennäköisesti muodostuvia imagoita, vaikka välissä onkin vielä ”kohinaa” ja kilpailijoiden toimenpiteitä vääristämässä viestejä. Ellei paikka ole muodostanut selvää omaa tahtotilaansa identiteetistään, on myös paikan merkkituoteimagon syntyminen täysin sattumanvaraista.

Myös vastaanottajien omat mielikuvat, käsitykset, taustat ja asenteet muokkaavat vastaanotettua sanomaa yksilöllisesti. Voidaan kuitenkin väittää, että muodostuvat paikan imagot ovat aina oikeita, sillä ne ovat todellisuutta. Imagot toteutuvat riippumatta paikan omista

ohjaavista toimenpiteistä. Jos paikka ei ennalta suunnittele imagoaan, toisin sanoen määritä identiteettitekijöitään ja tahtotilaansa, toteutuvat imagot ovat aivan sattumanvaraisia eivätkä hyvin todennäköisesti vastaa lähettäjän eli paikan omia toiveita omasta olemuksestaan. Syntyvät imagot voivat vain määrätietoisella työskentelyllä olla lähellä toivottua paikkakuvaa – sitä paremmin mitä onnistuneemmin kohderyhmien erityispiirteet on osattu ottaa huomioon myös viestinnässä.

Jos identiteettitekijöiden ja paikan todellisen substanssin välissä on liian iso kuilu, paikan tulisi pidättäytyä suurista markkinointioperaatioista, kunnes paikan todellinen substanssi alkaa olla lähempänä tavoiteidentiteettiä. Muuten on olemassa vaara, että markkinointiviestintä ei tuota tulosta, vaan pikemminkin aiheuttaa pahan uskottavuusongelman. Paikka saa olla jonkin verran tavoitteellinen keskeisten vetovoimatekijöiden valinnassa, jos on realistista odottaa, että näihin tavoitteisiin voidaan päästä kohtuullisessa ajassa.

# Mielikuvat ratkaisevat voittajat

**S**ellainen organisaatio – on se sitten julkinen paikka tai yksityinen yritys – joka markkinoi oikein ja hienostuneesti itseään ja tuotteitaan, tulee aina menestymään. Organisaatiot, jotka eivät ymmärrä ryhtyä markkinoimaan tarjoustaan, tulevat häviämään kilpailussa paremmilleen ja surkastumaan. Paikan markkinoinnin ja markituotteistamisen ei tarvitse järkevästi hoidettuina maksaa mahdottomia, ja tulokset voivat olla moninkertaiset esimerkiksi ”koviin” infrastruktuuri-investointeihin verrattuina.

Tulevaisuuden maailmassa mielikuvat ratkaisevat ja mielikuvitus voittaa ihmisen rationaalisen tahdon. Oikeanlainen paikan imagon luominen vaatii markkinoinnin mukaantuloa paikan kehittämiseen, mutta myös annoksen tervejärkistä, luovaa ajattelua. Paikan imago-tavoitteisiin ei päästä sattumalta, vaikka paikkojen imagot kyllä toteutuvat itsestäänkin, mutta lopputulos ei ole silloin toivotunlainen.

Imagon rakentaminen on valintojen tekemistä. On strategisesti viisasta panostaa niiden tekijöiden kehittämiseen, joiden voi olettaa vaikuttavan eniten tavoitekuntaimagon syntymiseen. Kuntaimagon yksi osatekijä on palveluimago, joka paranee ainoastaan, kun kunnan palveluja parannetaan. Kokonaismielikuva paikasta voi usein syntyä tehokkaammin markkinoimalla paikan eri osaimagoja kuin pelkästään sateenvarjona olevaa kokonaisimagoa.

Myös pieni kunta voi lähteä miettimään, miten se voisi parantaa imagoaan ja brändiään kokonaan uusilta näkökannoilta. Kunta voi löytää uuden polun ja kasvualustan lukuisten mahdollisuuksien ja haasteiden viidakossa ja kehittää jostakin ainutlaatuisesta voimavaraan itselleen uutta vetovoimaista imagoa. Jokaisesta paikasta nimittäin löytyy jotakin, mistä voidaan aloittaa paikan ylivoiman kehittämisen. Kyse on ennen kaikkea mittakaavasta ja tavoitteiden laajuudesta samoin kuin niiden suuntaamisesta oikein.

Vanhanaikainen kuntamarkkinointi on tullut tiensä päähän ja käyttänyt loppuun työkalupakkinsa sisällön. Nykyaikaista paikan markkinointia, jota voidaan kutsua myös kunta- tai kaupunkimarkkinoinniksi, on alettava harjoittaa johdonmukaisesti, pitkäjänteisesti ja asiakaslähtöisesti. Markkinoinnin uudet työkalut ja uusi työskentelyn taso ovat nyt kaikkien kuntien ulottuvilla.

Joissakin kunnissa imagon rakentaminen suuntautuu aktiivisesti vain ulkoiseen kilvenkirkastukseen: kauniisiin esitteisiin, uusiin logoihin ja näyttäviin mainoksiin. Liian harvoille kunnille imagomarkkinointi on prosessi, jossa kunta analysoi identiteettinsä, määrittelee strategiset tavoitteensa ja toimii sitten niin, että mielikuvat kunnasta ovat sen identiteetin ja strategisten tavoitteiden mukaisia.

# Pehmeät ja kovat vetovoimatekijät

**S**uuri muutos on tapahtumassa niissä kovissa ja pehmeissä kilpailukykytekijöissä, joiden avulla paikka kykenee houkuttelemaan valitsemiaan osamarkkinoita. Esimerkkejä kovista vetovoimatekijöistä ovat paikan infrastruktuuri, rakennukset, toimitilat ja erilaiset tukipaketit. Nämä ovat kuitenkin helposti myös toisten paikkojen kopiaitavissa ja matkittavissa. Tästä syystä kovat vetovoimatekijät eivät aina enää ole erottumiskykyisiä, koska monet paikat käyttävät samoja tai samankaltaisia väittämiä.

Pehmeät vetovoimatekijät ovat nimensä mukaisesti pehmeitä, ei-fyysisiä tekijöitä. Pehmeät vetovoimatekijät ovat vaikeasti jäljiteltäviä, koska ne ovat usein ainutlaatuisia eivätkä ole rahalla ostettavissa, vaan syntyvät pitkän kehittelyprosessin tuloksina.

## **Kovia vetovoimatekijöitä**

- paikan infrastruktuuri
- rakennukset, toimitilat
- erilaiset tukipaketit
- taloudellinen vakaus
- tuottavuus
- kustannukset
- maankäyttöstrategia
- paikalliset tukipalvelut ja verkostot
- strateginen sijainti

### Pehmeitä vetovoimatekijöitä

- paikan henki (spirit)
- yrittäjähenkisyys
- innovaatio-suuntautuneisuus
- perinteet
- markkinarakojen kehittäminen
- elämänlaatu
- kulttuuri
- henkilöstö
- johtaminen
- joustavuus
- dynaamisuus
- ammattitaito markkinayhteyksissä

Yhteistyö yksityisten yritysten, yliopistojen ja tutkimuslaitosten kanssa antaa paikalle tarvittavaa kriittistä massaa. Suuremmat hankkeet eivät ole edes toteutettavissa ilman yksityistä osaamis- ja resurssipanosta. Seudun yksityisten yritysten osallistuminen myös markkinoinnin ja merkkituotteistamisen suunnitteluryhmään on tärkeää. Julkis-yksityiset kumppanuudet ovat Yhdysvalloissa paljon kehittyneemmällä tasolla kuin Euroopassa, erityisesti Pohjois-Euroopassa. Tähän on syynä muun muassa se, ettei amerikkalainen kunta saa samassa määrin verotuloja kustannustensa kattamiseksi, joten Amerikassa paikkojen on ollut pakko hankkia ulkopuolisia kumppaneita kehityshankkeisiin.

Jotta kunta tai seutu menestyisi globaalissa kilpailussa, sen on pystyttävä erottumaan kilpailijoistaan. On löydettävä sellainen markkinointiargumentti, joka viestittää asiakkaille paikan ”todellisen eron” muihin paikkoihin verrattuna eli jokin ylivoimainen kilpailuväite. Yksi keskeisiä kilpailustrategioita on erilaistamista tarkoittava differointistrategia. Paikan kohdalla se tarkoittaa yhteisöllisen kulttuurin vahvistamista rakentamalla paikalle oma identiteetti lähtien sen omasta ainutlaatuisuudesta ja erinomaisuudesta. Brändin keskeinen tehtävä on erottaa tuote tai palvelu kilpailijoista, mikä on myös yri-

tysten merkkituotemarkkinoinnissa keskeinen tavoite. Paikoille erotautuminen on erityisen tärkeää, jotta oma markkinointiviesti tulee uskottavasti kuulluksi. Jokaisella kaupungilla ja kunnalla on jotakin ainutlaatuista ja erottuvaa. Tämä paikkaidentiteetin rakentaminen on merkkituotteistamisen keskeisin vaihe.

# Paikan katto- ja alabrändien valinta

**P**aikan sateenvarjo- eli kattobrändi ja sen slogaani tulee valita niin, että ne antavat nopeasti yhteenvetomaisen mielikuvan paikan keskeisistä vahvuuksista, vetovoimatekijöistä ja valituista toimialoista. Liian yleisellä tasolla oleva, geneerinen slogaani vesittää markkinoitviestiä eikä anna paikasta kovin terävää eikä luotettavaa kuvaa. Kukin osamarkkina (sijoittajat, sijoittajat, matkailijat, nykyiset asukkaat, uudet asukkaat, yritysten pääkonttorit jne.) vaatii oman alabrändinsä ja sille toimintasuunnitelman. Kun paikka valitsee itselleen sateenvarjobrändin, jolla se viestittää itsestään yleiskuvaa, tulee myös kullekin osamarkkinalle valita alabrändi. Tämä tarkoittaa sitä, että kullekin osamarkkinalle rakennetaan oma identiteetti: valitaan kilpailutekijät, joiden avulla osamarkkinan asiakkaille rakennetaan lisäarvoa. Suurena haasteena on, etteivät alabrändit ole keskenään tai sateenvarjobrändin kanssa ristiriitaisia. Joskus niiden yhteen soveltaminen voi olla työlästä. Esimerkiksi Irlanti mainostaa matkailumarkkinoinnissa maan vihreyttä, mikä saattaa joissakin tapauksissa antaa ristiriitaisen mielikuvan, kun maa haluaa olla myös informaatioteknologian huippuosaaja.

Brändislogaaneja valitessaan paikan tulee kysyä, mikä tekijä todella erottaa sen muista. Tämän erottuvuuden tulee perustua aitoon olemassa olevaan asiaan, jonka tulee olla aidosti ”löydetty”, ei suin-

kaan ”hihasta vedetty”. Paikalliset ominaispiirteet ja paikallisuus tulisi yrittää kääntää kilpailukeinoksi.

Tyhjän tai väärän substanssin varassa tuotemerkestä tulee vain kupla, riippumatta siitä, onko kyseessä yrityksen tai paikan brändi. Miten keskeiset kilpailevat paikat ovat sitten valinneet brändinimensä? Voimmeko oppia tästä jotakin?

Kööpenhaminan metropoliseutu on pitkään yrittänyt luoda itselleen sopivaa kattobrändiä. Yritykset ovat myös sijoitusmarkkinoinnista vastaavan Copenhagen Capacityn mukaan osoittautuneet liian geneerisiksi. Vuonna 2002 Kööpenhamina otti kattobrändikseen metropolialueen bioteknologiaklusterin nimen *Medicon Valley* kyseisen klusterin osoittauduttua menestykseksi Öresundin alueen markkinoinnissa. Öresundin yhteistyöalue käsittää Suur-Kööpenhaminan seudun ja Etelä-Ruotsin (Malmön seudun). Vuonna 2003 Kööpenhamina otti käyttöön uuden ”pehmeän” iskulauseen: *Business is Easy*. Sen tarkoituksena on kuvata liiketoiminnan hoitamisen helppoutta seudulla. Tätäkin iskulausetta voidaan syystä arvostella myös hyvin yleiseksi, ja moni paikka voi päätyä yhtä hyvillä syillä samaan väittämään. Mielikuvan luominen seudun ainutlaatuisuudesta vie paljon aikaa. Markkinointiväittämä ei saa olla liian kaukana paikan olemuksen totuudesta ja realismista.

# Strateginen kyvykkyys ja operatiiviset voimavarat

**S**trategisella kyvykkyydellä tarkoitetaan paikan kykyä analysoida ja suunnitella strategista toimintaansa. Strategisen kyvykkyiden työparina toimii operatiivinen kyky toteuttaa päätettyjä asioita. Strategiassa yhdistyy paikan johdon syvä intuitiivinen näkemys paikan mahdollisuuksista ja strategisten analyysien avulla muodostettu kuva kilpailutekijöistä ja toimintaympäristöstä.

Strategisen ja operatiivisen kyvykkäisyyden tulee olla tasapainossa. Jos paikalla on paljon toteutuskapasiteettia mutta vähän strategista kykyä, tehdään vääriä asioita tehokkaasti tai sitten kehitystoimia suunnataan väärille alueille. Tällöin paikka on uhkapelureiden käsissä. Jos taas operatiivista kapasiteettia on vähän ja strategiaosaimista runsaasti, turhautuvat paikan kyvyt siitä, etteivät asiat etene suunnittelusta toteutukseen. Paikka kuuluu laajentajiin silloin kun sillä on runsaasti sekä strategista että operatiivista kykyä. Paikka on taas ”luuseri”, jos sillä on vain vähän kumpaakin kyvykkyyttä. Valitettavasti monet kunnat putoavat tähän ”roskaluokkaan”. Kriisien aikana nämä kunnat ovat sitten vaatimassa suuria investointeja tai muita tukitoimenpiteitä perustellen vaatimuksiaan ”tarpeella” tai ”oikeudenmukaisuudella”.

Strateginen kyvykkyys on useimmiten paljon niukempi resurssi kuin toteutusresurssit, ja strateginen työskentely onkin myös paikan

markkinoinnissa sen kaikkein vaikein osa-alue. Paikan strategiatyössä on välttämätöntä lähteä liikkeelle aivan perustyyppisestä nelikenttä-analyysistä, paikan vahvuuksista ja heikkouksista, toimintaympäristön mahdollisuuksista ja uhkista. Paikan tulee perustaa erillinen suunnitteluryhmä koordinoimaan tätä prosessia. Yrityselämän edustus ryhmässä on tärkeää. Suunnitteluryhmän tehtävänä on rakentaa paikan vahvuuksien varaan elinvoimainen identiteetti eli päättää, mihin asioihin paikan markkinoinnissa halutaan keskittyä. Paikan markkinoinnin suunnitteluryhmän tulee tehdä älykkäitä kysymyksiä ja kysyä, mitkä ovat valittujen kohdemarkkinoiden kannalta sellaisia tekijöitä, joista asiakkaat saavat keskeistä lisäarvoa.

Toimintasektoreista valitaan kolmesta viiteen keskeisintä teollisuus- ja palvelukeskittymää omiksi keihäänkärkialoiksi, ”klustereiksi”, joiden ei suinkaan tarvitse täyttää oikean klusterin kriteereitä. Valinta tulee tehdä niistä osaamisalueista, joissa paikalla on jo aidosti olemassa kriittistä massaa. Päätös investoida kokonaan uusiin toiminta-alueisiin epäonnistuu useammin kuin onnistuu. Klustereita on kutsuttu arvotähdiksi, koska ne tuovat koko seudulle lisäarvoja. Julkis-yksityiset kumppanuudet ovat välttämättömiä kriittisen massan varmistamiseksi. Jokainen strateginen klusteri, joka haluaa päästä myönteiseen kehitysspiraaliin, tarvitsee vahvaa johtajuutta, joka osaa tasapainottaa strategisen osaamisen ja toteutuskapasiteetin. Merkkituotteistaminen ja markkinoinnin suunnittelu ovat kriittisen tärkeitä klustereiden energian saamiseksi liikkeelle.

# Poliittisten päättäjien on sitouduttava

**I**lman poliittista yhtenäisyyttä ja yhdenmukaisuutta paikan markkinointi ja kehittäminen on äärimmäisen hankalaa, aikaa vievää ja tuloksetonta. Poliittisten päättäjien tulee sitoutua pitkällä tähtäimellä laadittuun strategiaan ja toimeenpano-ohjelmaan. Tästä syystä paikan markkinoinnin perusstrategioita laadittaessa kaikkien keskeisten toimijoiden osallistuminen prosessiin on tärkeää. Ilman avaintahojen mukanaoloa on vaikea sitoutua tehtäviin strategioihin ja niiden toteuttamiseen.

Paikalla voi olla monia kilpailutekijöitä, joita se itse pitää kilpailuvaltteinaan mutta joilla ei kuitenkaan ole merkitystä asiakkaille. Vain sellaiset kilpailutekijät, jotka hyödyttävät suoraan paikan asiakkaita, toimivat aitoina vetovoimatekijöinä. Yritysmarkkinoinnista on opittu, että asiakas ei osta myyjän sinisten silmien tähden vaan siksi, että toimittaja tarjoaa jossakin asiakkaalle tärkeässä asiassa jonkin sellaisen yliveraisen edun, johon muut kilpailijat eivät pysty. Paikan pitää olla siis ylivoimainen jossakin asiassa, joka on valitun kohde-  
markkinan kannalta oleellista.

Yksi markkinoinnin perusstrategia on *hintajohtajuuden strategia*. Tällöin on omassa tuote- ja palvelukategoriassa kehitytty niin tehokkaaksi, etteivät muut pysty kilpailemaan samalla hinta-laatusuhteella. Hintajohtajuusstrategian ylläpitäminen onnistuu kuitenkin harvoin, ja siihen tarvitaan silloin suurten mittakaavojen mukanaan

tuomia hyötyjä. Globaaleilla markkinoilla tuotanto on jo ohjautunut kustannustehokkaisiin paikkoihin. Paikkojen näkökulmasta kustannukset eivät ole sijoittujien kriteereissä kaikkein tärkeimmät tekijät, vaan laadukas työvoima ja yhteydet tulevat ensin. Näin panostaminen asiakkaan kokemaan laatumielikuvaan on useimmiten paljon hyödyllisempi strategia kuin saada imago olla jollakin osa-alueella halvin paikka. Suomessa hintajohtajuuden saaminen on vaikeaa.

*Markkinarakostrategia* soveltuu erikoistuvien ja pienten yritysten ja paikkojen käyttöön. Tällöin valitaan kapea markkinarako, jossa pyritään olemaan ylivoimainen kilpailijoihin verrattuna ja saamaan huomattava, puolustettavissa oleva markkina-asema. Mitä kapeampi rako on, sitä helpompi siinä on nousta johtavaksi ja puolustaa siinä oma asemaansa. Samoin tarjouksen monistaminen kansainvälisille markkinoille onnistuu helpommin kapeassa kuin leveässä markkinarakosessa. Markkinarakostrategiassa on tunnusomaista käyttää hyväksi erilaistumista: merkkituotteistaminen on siinä hyvä ja keskeinen työkalu.

Kuntien on hyvä ottaa markkinointinsa suunnittelussa huomioon seuraavia Kotlerin kokoamia tärkeitä kehityssuuntia, joissa on samalla paikkojen kehittämisen ydinohjeet:

- Nykyisistä EU:n tukiohjelmista huolimatta kuntien on tulevaisuudessa luotettava omiin kykyihinsä.
- Paikkoihin vaikuttavat lisääntyvässä määrin eurooppalaiset ja globaalit kehitystrendit. Liian harvat paikat ottavat tarpeeksi vakavasti huomioon globalisaation vaikutuksen tulevaisuuteensa.
- Paikat joutuvat ongelmatilanteeseen ratkaistessaan julkisten palvelujensa tarvetta ja toteutustasoa. Paine alhaisempaan verotukseen johtaa innovatiivisempiin tapoihin tuottaa palveluja.
- Paikkojen tulee kiinnittää enemmän huomiota ympäristön muutoksiin tulevaisuuden suunnittelussaan. Geneve esimerkiksi julistaa olevansa maailman puhtain kaupunki (Cleanest City in the World) ja hyödyntää näin ympäristöasioiden lisääntynyttä strategista tärkeyttä.

- Paikat ovat kilpailleet kasvavan informaatioteknologia-alan johtajuudesta. Mikä on seuraava kasvualue, onko se bioteknologia tai nanoteknologia?
- Paikat kohtaavat markkinoilla kasvavan määrän kilpailijoita, jotka houkuttelevat olemassa olevia harvoja resursseja.
- Paikkojen tulee luoda strateginen visio ja markkinasuuntautunut strateginen suunnitteluprosessi.
- Paikkojen tulee rakentaa laadukkaita ohjelmia ja palveluja kilpaillakseen muiden paikkojen kanssa. Paikkojen tulee osata kommunikoida kilpailuetujaan tehokkaasti.
- Paikkojen on diversifioitava taloudellinen perustansa ja varauduttava sopeutumaan olosuhteiden koko ajan muuttuessa.
- Paikkojen tulee kehittää ja suojella yrittäjyyttä.
- Paikkojen tulee antaa entistä enemmän tehtäviään yksityisen sektorin hoidettavaksi.
- Kunkin paikan tulee kehittää oma ainutlaatuinen muutosprosessinsa.

# Menestys on tavoitteisiin pääsemistä

**P**aikka ei millään voi saada kaikkea, vaan sen on tehtävä valintoja. Jos tavoittelee liian monta asiaa, käy niin, etteivät resurssit riitä minkään asian kunnolliseen toteuttamiseen. Myös menestystä voidaan arvioida vasta tehtyjen valintojen ja asetettujen tavoitteiden näkökulmasta. Menestys on siis tilannesidonnaista, ja arviointi riippuu esimerkiksi mittaajan kriteereistä ja vertailupisteestä.

”Sitä saa, mitä mittaa” on todeksi havaittu viisaus myös yrityselämän puolella. Tulostittareiden määrittäminen viestittää paikan tahtotilasta, siitä minkälaisia tuloksia toimenpiteiltä odotetaan. Näin paikan kehittäjät kiinnittävät eri tavalla huomiota mitattavien asioiden kehittämiseen kuin niiden, joita ei erikseen seurata. Tavoitteiden ja mittareiden asettaminen suuntaa sidosryhmien ja toimijoiden energiaa haluttuihin kehittämiskohteisiin. Työn tulosten näkeminen ja niiden saattaminen muillekin nähtäväksi on omiaan motivoimaan organisaatiota. Saksalainen sanoo osuvasti, että *Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser* eli luottamus on hyvä asia, mutta valvonta vielä parempi.

Tavoitteet ja niille mittarit tarvitaan paikan kultakin vastuualueelta. Investointimarkkinoinnin tulostittareina voidaan käyttää esimerkiksi tulleiden yhteydenottojen, käynnistettyjen ja käynnissä olevien sijoitushankkeiden sekä uusien välittömien ja välillisten työpaikkojen lukumäärää, uusien työpaikkojen tuottamaa yhteiskunnallista

hyötyä jne. Kööpenhaminassa valmistetun toimijoiden laskelman mukaan yksi uusi työpaikka toi vuonna 2002 yhteiskunnalle 32 500 euron taloudellisen hyödyn. Koska laskentakaava on myös politiikkojen hyväksymä, sillä on suoranaista vaikutusta seudun markkinoinnin rahoitusta koskeviin päätöksiin. Paikan markkinoinnille onkin siellä annettu avaintavoitteiksi kehittää paikan kansainvälistä veto-voimaisuutta ja houkutella investointeja.

# Tiivistelmä

**P**aikoilla on samaan aikaan monia tavoitteita, kuten esimerkiksi se, että paikan nimen pitää tulla tunnetuksi ja saada suotuista brändi-imago. Paikkojen pitää pystyä houkuttelemaan korkean tason yrityksiä, ylläpitää talouttansa, kehittää uusia palveluja, laajentaa matkailu- ja kongressiteollisuutta ja rakentaa tiedepuistoja infrastruktuurinsa kehittämiseksi. Samaan aikaan paikkojen täytyy kilpailla keskenään usein pienenevin resurssein. Myös hyvin menestyvät paikat ovat haavoittuvia ulkoisille uhkille, ja toisaalta ongelmalliset paikat voivat tehdä täyskäännöksen parempaan.

Menestyksen määritelmä paikan markkinoinnissa riippuu aina paikan omista tavoitteista, sillä paikkojen täytyy tehdä valintoja. Vastanaiden valintojen viitekehityksessä menestystä voidaan arvioida. Pehmeät, vaikeasti kopioitavat vetovoimatekijät, kuten paikan henki, ovat tulossa yhä tärkeämmiksi itse paikkatuotteen monimutkaistuesssa.

Yritysten käyttämä SWOT-analyysitekniikka on myös paikoille hyvä menetelmä aloittaa markkinoinnin prosessi analysoimalla paikan vahvuudet ja heikkoudet ja toimintaympäristön mahdollisuudet ja uhat. On tärkeää analysoida ja suunnitella hyvin, organisoida, koordinoita ja resursoida hanke ja sitten keskittyä ainutlaatuisiin vetovoimatekijöihin ja valittuihin markkinoihin. Markkinoinnin toimenpiteiden tulee lähteä paikan visiosta ja strategisista tilanneanalyyseistä.

Vahvuusalueiden ja kohdemarkkinoiden valinnan jälkeen alkaa pitkäjänteinen markkinointityö, jossa paikan on oltava johdonmukainen. Viestinnän ja todellisen substanssin välissä ei saa olla silmiinpistävä aukkoa, tai muuten paikan uskottavuus on vaarassa. Paikalla on kuitenkin lupa olla itsestään ylpeä ja viestinnässään myös hie-man tavoitteellinen. Kuka sen kissan hännän muuten nostaa, jos ei kissa itse?

On tärkeää, että kaupunkiseuduilla on yhden luukun palvelukeskus ja sitä koordinoiva elin. Keskeisimpien seutumarkkinoinnin toimintojen perusrahoituksen pitää tulla julkiselta organisaatiolta, itse paikalta, eikä yrityksiltä. Erityisesti kaupunkiseudut voivat kehittyä voittajiksi siten, että seudulla muodostuu riittävästi kriittistä massaa keskuspaikan tunnetun sateenvarjon alle ja kaikki seudun kunnat ovat voittajia.

Hallinnolliset rajat eivät toimi paikan markkinoinnissa, paitsi silloin, kun hallinnollinen raja on sattumalta sama todellisen toiminnallisuuden rajan kanssa. Paikkasodassa pärjäämiseksi paikan on kehitettävä erottuva imago, painotettava pehmeitä vetovoimatekijöitään, vahvistettava yhteistyötä yksityisen sektorin toimijoiden kanssa, houkuteltava kyvykästä työvoimaa ja huolehdittava hyvistä johtamisresursseistaan. Kaikki nämä ovat siis hyvin vaativia haasteita paikoille.

Paikkojen välinen globaali kilpailu koskettaa myös pienimpiä suomalaisia kuntia, vaikkei niiden tarkoituksena olisikaan saada kansainvälistä tunnettuutta. Tietotekniikka mahdollistaa pientenkin paikkakuntien pääsyn maailman estradeille. On kuitenkin realistista huomata, että kansainvälinen markkinointi vaatii onnistuakseen paljon kriittistä massaa, ja siksi Suomessa se on vain muutaman kaupunkiseudun mahdollisuus. Paikka voi valita itse keihäänkärkensä ja sen, haluaako se olla houkutteleva uusille asukkaille, uusille yrityksille, investoinneille, matkailijoille, kokousvieraille tai yritysten pääkonttoreille – kansallisesti tai kansainvälisesti. Myös omien vahvuustekijöiden, markkinoitavan identiteetin, valinta on paikan omissa käsissä. Kokonaan uusille alueille ei kuitenkaan kannata mennä. Kehittäminen on syytä aloittaa jostakin asiasta, josta on jo kokemusta ja joka osataan.

*Leadership* kuvaa osuvasti paikan johdon uutta haastetta johtaa paikka vaativan prosessin läpi. Leadership tulee olemaan keskeinen menestystekijä paikan markkinoinnissa. Paikkoja tulisi myös markkinointiasioissa johtaa periaatteessa kuten yksityisiä yrityksiä. Ne paikat, jotka järjestävät hyvin resurssinsa paikan markkinoinnissa, ovat voittajia. On suuri ero paikan johdetun ja johtamattoman kasvun välillä. Infrastruktuurin ylläpitäminen kasvun aikana on suuri haaste. Kriisijohtaminen on USA:ssa tehokkaampaa kuin eurooppalaisissa paikoissa, ja kriisissä siellä syntyy nopeasti yhteistyötä ja hankkeita. Amerikkalaiset paikat taas eivät ole yhtä hyviä arkipäivän rutiinien hoitamisessa.

Merkkituotteistaminen on uusi työkalu paikan markkinoinnissa. Yritykset ovat hyödyntäneet brändejä hyvin menestyksellisesti jo yli sata vuotta. Paikan identiteetin muodostaminen on imagon rakentamisprosessin aktiivinen osa. Paikka voi tuolloin päättää itse vetoimatekijöistään, joihin se haluaa keskittyä. Syntyvä imago on tulosta johdonmukaisesta markkinointityöstä. Ellei identiteetti ole ennalta suunniteltu, myös syntyvä paikan imago muodostuu varmasti sattumalta.

Merkkituotteistaminen onkin hyvä aloitustyökalu paikan markkinoinnille, sillä brändihanke kerää keskeiset työkalut ja näkemykset yhden sateenvarjon alle. On tarpeen luoda lisäksi keskenään sopusoinnussa olevat alabrändit kullekin osamarkkinalle. Paikka saa brändi-imagon, joka vaihtelee erilaisten katsojien keskuudessa riippumatta siitä, onko paikka aktiivinen kehitellessään brändiänsä, jonka täytyy olla yhteneväinen paikan todellisuuden ja substanssin kanssa.

Näkyvät operatiiviset ohjelmat ja toimenpiteet ovat helppoja kopiaitavia ja matkittavia muille paikoille. Paikan johdon täytyy pystyä muodostamaan kirkas strateginen ymmärrys paikan pitkän tähtäimen mahdollisuuksista ja olla valmis sitoutumaan pitkäjänteiseen kehittämistyöhön. Paikan tulee tuntea itsensä, asiakkaansa ja kilpailijansa hyvin. Paikan on löydettävä todellinen erottuvuustekijä, joka on sitten kommunikoitava ”yksiäänisesti”, sillä ristiriitaiset viestit rikovat paikan imagon uskottavuuden. Seudulla olevien liikeyritysten

brändit ovat tärkeitä paikan brändille; molemmat voivat hyötyä toistensa suotuisista imagoista. Paikat tarvitsevat yhteistyötä ja ristiinmarkkinointia osapuolten kesken niin, että kaikki ovat voittajia. Matkailumarkkinointi ja seudullinen investointien houkuttelu täydentävät toistensa työtä.

Julkis-yksityisten kumppanuuksien hyödyntäminen on tärkeää paikan kehityksen stimuloimiseksi ja kriittisen massan kuten organisointikapasiteetin ja osaamisen saamiseksi kehitysprojekteihin. Nämä kumppanuudet tulevat olemaan myös Euroopassa tärkeä kilpailukeino. Paikan suuret projektit tulevat yhä enemmän perustumaan julkis-yksityisiin kumppanuuksiin ja rahoitukseen sekä yksityisiin aloitteisiin. Suuret kansainväliset yritykset ovat tulossa osakkeenomistajiksi paikoille ja investoivat paikkaan pitkällä tähtäimellä. Julkisen ja yksityisen sektorin partnerit ovat paikkojen suuri potentiaalinen mahdollisuus. Osaavan työvoiman hallinta on haaste ja mahdollisuus paikkojen markkinoinnissa ja kehittämisessä.

Paikan markkinoinnin prosessi vaatii systemaattista pitkän tähtäimen työtä, sen yhdenmukaista ja älykästä kohdistamista, jotta menestystä voisi odottaa. Parhaat ja älykkäimmät paikan markkinoinnin ratkaisut eivät ole vielä nähneet päivänvaloa.

# Parhaita käytäntöjä

Tähän loppuun on koottu suosituksia ja parhaita käytäntöjä siitä, miten paikkojen tulisi toimia alkaessaan markkinoida ja merkkituotteistaa itseään.

- Paikkoja tulee markkinoida yhtä hienostuneesti ja tehokkaasti kuin yritykset markkinoivat tuotteitaan ja palvelujaan.
- Globaali kilpailu investoinneista ja sijoittujista vaatii, että paikan nimen on tultava kuuluisaksi, jotta paikka pääsee asiakkaiden ”ostoskoriin”.
- Paikan menestyksen ratkaisee asiakashyödyn ja lisäarvon tuottamisen määrä. Oma arvio kilpailuedusta ei aina olekaan asiakashyötyä.
- Sidosryhmä- ja sisäinen markkinointi ovat usein liian vähällä huomiolla paikan markkinoinnissa.
- Prosessisattumat ovat paikasta itsestään riippumattomia, vaikutukseltaan positiivisia tai negatiivisia tapahtumia (luonnonkatastrofit, saastuminen, tulvat, EU:n laajeneminen). Prosessisattumat tulisi ottaa huomioon suunnitteluvaiheessa varasuunnitelmin.
- Suunnitteluryhmän tulee koordinoida ja kehittää kokonaisvaltaista markkinointijärjestelmää, jolle paikan tulee järjestää riittävä pitkän tähtäimen rahoitus.
- Paikan markkinoinnin prosessi tulee aloittaa strategisella analyysillä (SWOT), jolloin tarkistetaan missio ja visiot sekä määritetään avaintoimialat (klusterit), fokusoitavat markkinasegmentit ja tarjouksen asemointi niillä.

- On varauduttava pitkäjänteiseen, systemaattiseen ja yhdenmukaiseen työskentelyyn (investointiin) paikan markkinoinnissa.
- Paikka saa sellaisia tuloksia, joita se mittaa markkinoinnissaan. Siksi mittarit ja tavoitteet ovat välttämättömiä.
- Eri toimijoiden yhteistyötä (ristiinmarkkinointia) on kehitettävä siten, että kaikki voivat olla voittajia.
- Yhteistyö ja kumppanuudet paikan yksityisen sektorin kanssa luovat kriittistä massaa.
- Paikan markkinoinnin prosessi ei onnistu ilman poliittista yhtenäisyyttä ja yhdenmukaisuutta.
- Paikan markkinointi tulee integroida osaksi seudun taloudellista ja muuta kehittämistä.
- Koska paikan resurssit ovat aina rajalliset, kaikkien toimenpiteiden on oltava hyvin valittuja ja kohdistettuja (selektiivisiä).
- Investoiminen täysin uusiin asioihin epäonnistuu useammin kuin onnistuu. Paikan tulee keskittyä siksi olemassa olevaan perussubstanssiinsa.
- Merkkituotteistaminen on hyvä tapa aloittaa paikan markkinointi.
- Brändin kehittämisen on oltava yhdenmukainen paikan substanssin kanssa.
- Johtajuuden kehittäminen on paikkojen suurin haaste.
- Paikan klustereihin on rakennettava kohdemarkkinoille uusia lisäarvoa tuottavia tekijöitä. Klusteritoimijat tulee aktivoida, pelkät puitteet eivät riitä.
- Merkkituotteistaminen tuottaa paikan käyttöön ylivoimaisia myyntiväittämiä, jotka tulee viestittää kohdemarkkinoille ammattitaitoisesti.
- Mielikuvilla on suurempi merkitys kuin puhtaasti asiapitoisilla väitteillä.
- Seudun yritysten brändi-imagot ovat tärkeitä seudun imagolle, ja myös yritykset hyötyvät seudun positiivisesta imagosta. Yritysten edustus paikan markkinoinnin prosessissa on elintärkeää.
- Seudun kansainväliset yritykset ovat parhaita markkinoijia asemamaissaan ("suurlähettiläitä"). Toisaalta ulkomaiset seudulle vievät yritykset ovat suurta sijoittujapotentialia seudulle.
- Paikan markkinoinnin parhaat ratkaisut eivät ole vielä nähneet päivänvaloa. Vain mielikuvitus asettaa rajan uusien luovien ja älykkäiden ratkaisujen kehittämiselle.

# Loppusanat

Tämä kirja on pyrkinyt viestittämään, että pienikin kunta voi ryhtyä rakentamaan itselleen määrätietoisesti vetovoimaisempaa imagoa. Jokaisella paikalla on omia vahvuuksiaan ja resursseja, jotka erottavat sen edukseen muista paikoista. Mutta ei riitä, että paikka löytää itsestään näitä voimavaroja, vaan ne on myös aktiivisesti markkinoitava valituille kohdeasiakkaille. Pelkkä paikan osaaminen, rikkaus tai voimavara ei siis itsestään tuo paikkakunnalle hyvinvointia, vaan tuloksia syntyy vasta kun tarjous kaupallistetaan oikein ja mukaan otetaan mielikuvat ja aktiivinen markkinointi.

Kyse on merkkituotteistamisesta, brändin rakentamisesta uuden polven paikan markkinoinnin keinoin. Mikä parasta, merkkituotteistamisen aloittaminen suuntaa paikan kehittämistoimenpiteet oikeisiin tavoitteisiin. Paikka alkaa päivä päivältä yhä enemmän muistuttaa niitä tavoitteita, joita kohti se on menossa. Paikan markkinointi ja merkkituotteistaminen on kaikkien kuntalaisten yhteinen asia, jota on johdettava määrätietoisesti. Lähtekää mukaan tälle pitkälle, vaativalle mutta antoisalle matkalle. Ottakaa ensimmäinen askel ja päätäkää aloittaa seikkailu heti. Silloin olette jo matkalla kohti vetovoimaista kuntabrändiä!

# Kirjallisuutta

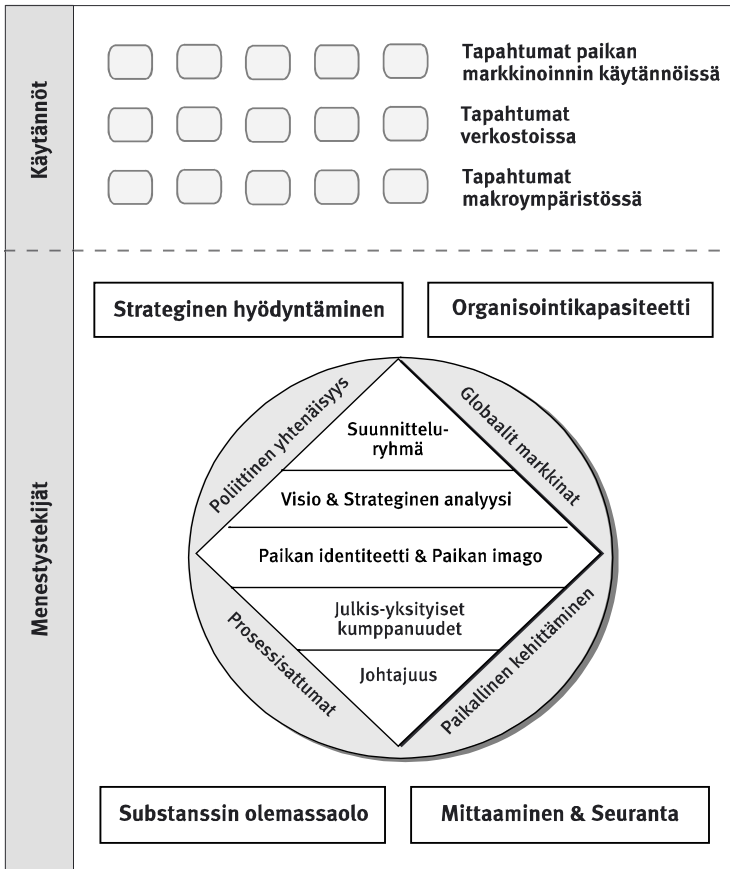
- Cushman & Wakefield Healey & Baker (2002–2003): European Cities Monitor, London ([www.cushmanwakefield.com](http://www.cushmanwakefield.com))
- Hankinson, G. (2001): Location Branding – A Study of the Branding Practices of 12 English Cities. *Journal Brand Management*, Vol. 9 No. 2, pp. 127–142.
- Jensen-Butler, C. (1997): Competition between Cities, Urban Performance and the Role of Urban Policy: a Theoretical Framework. In: Jensen-Butler & Shachar & Weesep (Eds.): *European Cities in Competition*. Avebury, Aldershot.
- Kotler, P. (2003): *Marketing Management*. International Edition. Eleventh Edition. Pearson Education Upper Saddle River, New Jersey.
- Kotler, P. & Gertner, D. (2002): Theoretical Papers. Country as Brand, Product, and beyond: A Place Marketing and Brand Management Perspective. *Special Issue Brand Management*, Vol. 9, No 4–5, April 2002, pp. 249–261.
- Kotler, P., Asplund, C., Rein, I. & Haider, D. (1999): *Marketing Places Europe*. Pearson Education Ltd, London.
- Meistad, T. (2001): Kuntien kotisivujen iskulauseet ja tunnukset – itse määrittely identiteetti yhdyskuntien kehitysstrategioissa. *Maaseudun uusi aika*, nro 3/2001.
- Porter, M. (1991): *Kansakuntien kilpailuetu*. Otava, Keuruu.
- Puustinen, U.: *Mummot, pirut ja perkeleet kiillottavat kuntien kilpiä*. *Kunta ja Me* 1/2004.
- Rainisto, S. (2003): *Success Factors of Place Marketing: A Study of Place Marketing Practices in Northern Europe and the United States*. Teknillisen korkeakoulun tuotantotalouden osaston väitöskirja 2003/4, Espoo. <http://lib.hut.fi/Diss/2003/isbn9512266849/>
- Rainisto, S. (2001): *Kaupungin kehittäminen merkkituotteena*. Lahden ja Helsingin tapaustutkimukset. Teknillisen korkeakoulun tuotantotalouden osaston lisensiaatintutkimus, Espoo.

- Taavitsainen, H. (2000): Eurooppalaisia kaupunkiverkostoja ja kaupunkiseutujen yhteistyömuotoja. Suomen Kuntaliitto, Helsinki.
- Virtanen, L. (koonnut) (1992): Kansanviisauden kirja. WSOY.
- Virtanen, P. V. (1999): Kaupungin imago. Rakennustieto Oy, Helsinki.

# Liite

## *Malli paikan markkinoinnin menestystekijöistä*

Kirjan tekijän väitöstutkimuksen tapauspaikkoina olivat Helsingin, Tukholman, Kööpenhaminan ja Chicagon pääkaupunkiseudut. Tutkimuksessa arvioitiin myös pohjoiseurooppalaisten ja yhdysvaltalaisen paikan markkinoijien eroavuuksia paikan markkinoinnin käytäntöjen osalta. Molemmat seudut voivat hyötyä toistensa parhaista käytännöistä. Tutkimuksen keskeisin tulos on kehitetty malli paikan markkinoinnin menestystekijöistä, joita edellä olevassa pohdiskelussa on soveltuvin osin selostettu. Tutkimuksessa on myös ”käännetty” yritysmarkkinoinnin avainkonseptit paikkojen ”kielelle” ja esitetty 35 väitettä (propositiota), jotka liittyvät paikan markkinoinnin yleisiin käytäntöihin ja erityisiin menestystekijöihin. Käytännöt on jaettu kolmeen tasoon: tapahtumiin paikan markkinoinnin käytännöissä, lähiverkostoissa ja makroympäristössä.



*Malli paikan markkinoinnin menestystekijöistä (Rainisto).*

Malliprisman sisäosan 5 menestystekijää edustavat perustavaa laatua olevia rakenteita paikan markkinoinnin käytännöissä, joihin paikat itse voivat vaikuttaa (suunnitteluryhmä, visio ja strateginen analyysi, paikan identiteetti ja imago, julkis-yksityiset kumppanuudet ja johtajuus). Prismän sivuilla olevat tekijät kuvaavat ympäristön asettamia haasteita paikan markkinoinnin kilpailutilanteessa (poliittinen yhtenäisyys, globaalit markkinat, paikallinen kehittäminen ja prosessisattumat). Kolmantena ulottuvuutena ovat kykyä ja kapasiteettia kuvaavat tekijät (strateginen hyödyntäminen, organisointikapasiteetti, substanssin olemassaolo, mittaaminen ja seuranta).

Näiden menestystekijöiden avulla analysoitiin tapauspaikkojen paikan markkinoinnin käytännöt kolmella tasolla, kulloinkin näkökulmasta tavoite ja tulos. Johtopäätöksenä on, että strategista markkinointia voidaan soveltaa paikkoihin, ja yritysten käyttämät työkalut ovatkin tietyin edellytyksin siirrettävissä paikkojen hyödynnettäviksi. Paikkoja voidaan myös merkkituotteistaa luomalla niille paikan identiteetti siten, että valitut vetovoimatekijät lisäävät paikan imagoarvoa ja houkuttelevuutta. Paikan merkkituotteistamisen todettiin olevan hyödyllinen työkalu aloittaa paikan systemaattinen markkinointi. SWOT-analyysitekniikka on myös paikoille hyvä menetelmä aloittaa strateginen markkinoinnin prosessi analysoimaan paikan vahvuudet, heikkoudet ja toimintaympäristön mahdollisuudet ja uhat. Paikan tulee tuntea itsensä, asiakkaansa ja kilpailijansa hyvin.



*Polemia-sarjassa ovat ilmestyneet*

- 1 KANSALAISMIELIPIIDE JA KUNNAT  
Ilmapuntari 1992
- 2 Erkki Mennola  
IDEA KUNNASTA (1992)
- 3 Terho Pursiainen  
KRIISIAJAN ETIIKKA (1993)
- 4 Työryhmä Kyösti Urponen (pj.), Raija Julkunen, Olli Kangas, Jorma Sipilä,  
Asko Suikkanen ja Petri Kinnunen (siht.)  
KASVUSTA VASTUUSEEN – sosiaalipolitiikan tulevaisuus (1993)
- 5 KANSALAISMIELIPIIDE JA KUNNAT  
Ilmapuntari 1993
- 6 Pekka Ojala–Aulis Pöyhönen  
LÄHEISYYSPERIAATE – hallinnon uusjako (1994)
- 7 KANSALAISMIELIPIIDE JA KUNNAT  
Ilmapuntari 1994
- 8 Jorma Hämäläinen–Veikko Teikari  
HENKILÖSTÖPOLITIikka PAKKORATKAISUJEN EDESSÄ (1995)
- 9 Terho Pursiainen  
NOUSUKAUDEN ETIIKKA (1995)
- 10 Eero Ojanen  
EIPÄJOKI  
Fiktiivinen reportaasimatka mihin tahansa suomalaisen kuntaan (1995)
- 11 Heikki Koski  
KANSALAINEN, KUNTA JA KANSALAISSYHTEISKUNTA (1995)
- 12 Seppo Niemelä  
MUUTOSKIRJA  
Rohkaisuksi murroksen maailmaan (1995)
- 13 KANSALAISMIELIPIIDE JA KUNNAT  
Ilmapuntari 1995
- 14 Lauri Hautamäki  
MAASEUTU ELÄÄ (1995)

- 15 Juha Kuisma–Heikki Haavisto  
KAUPUNKI JA MAASEUTU  
– avoliitto vai susipari (1995)
- 16 Olli Pusa  
ELÄKEPOMMIN VARJOSSA (1996)
- 17 Satu Apo–Jari Ehrnrooth  
MILLAISIA OLEMME?  
Puheenvuoroja suomalaisista mentaliteeteista (1996)
- 18 Eira Korpinen  
OPETTÄJUUTTA ETSIMÄSSÄ (1996)
- 19 Erkki Pystynen  
LIITOKUNTA (1996)
- 20 Martti Sinisalmi  
TYÖLLISTÄMISTÄ VAI PALVELUA? (1996)
- 21 KANSALAISMIELIPIDE JA KUNNAT  
Ilmapuntari 1996
- 22 Olli Mäenpää  
KUNTIEN ITSEHALLINTO EU-SUOMESSA (1997)
- 23 Tuula-Liina Varis  
KRISTALLIYÖ JOENSUUN KAUPUNGINTALON TORNISSA (1997)
- 24 Terho Pursiainen  
KUNNALLISTEN KÄYTÄNTÖJEN ETIIKKA  
Yhteisöopin alkeet (1997)
- 25 Siv Sandberg–Krister Ståhlberg  
KUNTALAISTEN KUNTA JA VALTIO (1997)
- 26 Pertti Hemánus  
KUNNALLINEN TIEDOTTAMINEN JA JASKA JOKUNEN  
Tutkittua tietoa ja tutkimattomia tulkintoja (1997)
- 27 KANSALAISMIELIPIDE JA KUNNAT  
Ilmapuntari 1997
- 28 Esko Antola  
UUSI EU? (1998)
- 29 Eero Ojanen  
YHTEISKUNNAN ITSEPUOLUSTUS (1998)
- 30 Pertti Kettunen  
ELINKEINOPOLITIIKAN TAITO (1998)

- 31 KANSALAISMIELIPIIDE JA KUNNAT  
Ilmapuntari 1998
- 32 Torsti Kivistö  
JOUTILAISUUSYHTEISKUNTA (1998)
- 33 Erkki Mennola  
IDEA MAAKUNNASTA (1999)
- 34 Jorma Hämäläinen  
MINÄ KUNNANJOHTAJA (1999)
- 35 SINÄ KUNNANJOHTAJA (1999)
- 36 Juha Talvitie  
KUNTA VAI MAAKUNTA?  
Globalisaatio ja regionalismi (2000)
- 37 Juha Sihvola  
YKSILÖNÄ YHTEISÖSSÄ  
Näkökulmia paikallisuuteen, globalisaatioon ja hyvään elämään (2000)
- 38 KANSALAISMIELIPIIDE JA KUNNAT  
Ilmapuntari 2000
- 39 Seppo Niemelä  
TULISIELU  
Verkostoajan aluekehittäjä (2000)
- 40 Kauko Heuru  
ITSEHALLINNON AIKA (2001)
- 41 Heikki Eskelinen  
ALUEPOLITIIKKA RAUTAHÄKISSÄ (2001)
- 42 Matti Wiberg  
PALUU POLITIIKKAAN (2001)
- 43 KANSALAISMIELIPIIDE JA KUNNAT  
Ilmapuntari 2001
- 44 Ilkka Virtanen  
YLIOPISTOJEN KOLMAS TEHTÄVÄ (2002)
- 45 Arvo Myllymäki  
KUNTIEN KUJANJUOKSU (2002)
- 46 Risto Eräsaari  
KUINKA TURVATON ON RIITTÄVÄN TURVALLINEN? (2002)

- 47 KANSALAISMIELIPIIDE JA KUNNAT  
Ilmapuntari 2002
- 48 Pentti Arajärvi  
PAREMMINVOINTIYHTEISKUNTA (2003)
- 49 Eero Uusitalo  
MAASEUTU KANSAN VAI HALLINNON KÄSISÄ? (2003)
- 50 Esko Juntunen  
KUNNAN ELINKAARIHYPPY  
– strateginen kehittäminen ja yhteistyö (2003)
- 51 Pekka Sauri  
SUOMEN DEMOKRATISOIMINEN (2003)
- 52 Esko Aho  
SATTUMA SUOSII VALMISTAUTUNUTTA (2003)
- 53 KANSALAISMIELIPIIDE JA KUNNAT  
Ilmapuntari 2003
- 54 Seppo Rainisto  
KUNNASTA BRÄNDI? (2004)



Kunnallisalan kehittämissäätiö KAKS rahoittaa kuntia palvelevaa tutkimus- ja kehittämistoimintaa. Tavoitteena on näin tukea kuntien itsehallintoa ja parantaa niiden toimintamahdollisuuksia.

Rahoitamme hankkeita ja tutkimuksia, joiden arvioimme olevan kuntien tulevaisuuden kannalta keskeisimpiä. Tuloksien tulee olla sovellettavissa käytäntöön. Rahoitettavilta hankkeilta edellytetään ennakkoluulotonta ja uutta uraa luovaa otetta.

Säätiöllä on *Polemiikki*-niminen asiakaslehti ja kaksi julkaisusarjaa: *Polemia-sarja*, jossa käsitellään kunnille tärkeitä strategisia kysymyksiä ajattelua herättävällä tavalla.

*Tutkimusjulkaisut-sarja*, jossa julkaistaan osa säätiön rahoittamista tutkimuksista. Pääosa säätiön rahoittamista tutkimuksista julkaistaan tekijätahon omissa julkaisusarjoissa.

Toimintamme ja julkaisumme esitellään tarkasti kotisivuillamme [www.kaks.fi](http://www.kaks.fi).

Vuonna 1990 perustettu itsenäinen säätiö rahoittaa toimintansa sijoitustuotoilla.

Osoite	Kasarmikatu 23 A 15 00130 Helsinki
Puhelin	(09) 6226 570
Telekopio	(09) 6226 5710
Asiamies	Lasse Ristikartano, (09) 6226 5720
Tutkimusasiamies	Veli Pelkonen, (09) 6226 5740
Taloudenhoitaja	Anja Kirves, (09) 6226 5730
Viestintäassistentti	Mari Pelander, (09) 6226 5750

Tutustu kotisivuihimme ([www.kaks.fi](http://www.kaks.fi))!

