



Kaupungin brandinrakennus osana  
seutu- ja paikkamarkkinointia

Case: Lohjan kaupunki



Nuoranen, Kai

Laurea-ammattikorkeakoulu  
Laurea Lohja

Kaupungin brandinrakennus osana seutu-  
ja paikkamarkkinointia  
Case: Lohjan kaupunki

Kai Nuoranen  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Opinnäytetyö  
Toukokuu, 2010

Kai Nuoranen

Kaupungin brandinrakennus osana seutu- ja paikkamarkkinointia Case: Lohjan kaupunki

Vuosi 2010 Sivumäärä 95

---

Tämän työelämänlähtöisen ja työelämää kehittävän opinnäytetyön aiheena ja kohdeilmionä oli brandinrakennus osana seutu- ja paikkamarkkinointia. Työssä pyrittiin soveltamaan palvelumarkkinoinnin ja brandinjohtamisen teorioita käytäntöön paikkamarkkinoinnissa. Kohdeorganisaationa työssä oli Lohjan kaupunki.

Tutkimuksen pääongelmana oli selvittää, miten kaupunkibrändi muodostuu ja miten brändin rakentumisprosessia voidaan johtaa paikkamarkkinoinnissa sekä sisäisen että ulkoisen viestinnän kohderyhmät ja kansainvälistyminen huomioiden.

Päätavoitteena oli selvittää paikkabrandin rakentumista kirjallisuuden ja tutkimuksen avulla ja löytää toimiva teoreettinen ratkaisumalli siihen, kuinka Lohjasta saataisiin rakennettua kansainvälinen brandi, jolla voidaan lisätä alueen/paikan vetovoimaisuutta. Tutkimuksen osatavoitteina oli kaupungin brandinrakennuksen erityispiirteiden ymmärtäminen ja osaamisen lisääminen kaupungin merkkituotteistamisesta.

Työ rajattiin koskemaan Lohjan kaupunkia ja Lohjan kaupungin brandinrakennuksen mahdollisuuksia ja peruselementtien kartoitusta kaupungin laatimista strategioista.

Työn teoreettisen viitekehyksen tarkoituksena oli selittää kohdeilmioon liittyvät käsitteet sekä määritellä, kuinka kaupungin brandi rakennetaan vaihe vaiheelta ja kuinka tuotteen ja yrityksen brandinrakennusstrategioita voidaan soveltaa kaupungin brandinrakennukseen. Siinä myös käsitellään kansainvälistymistä kaupungin näkökulmasta.

Tutkimusosio toteutettiin kvalitatiivisena case-tutkimuksena ja aineistonkeruumenetelmänä oli kirjallinen aineistoanalyysi. Tutkimuksen kohdekaupunkina oli Lohjan kaupunki.

Tutkimustuloksista keskeisimmiksi case-kaupungin brandinrakennuselementeiksi nousivat kohdekaupungin hyvä sijainti, hyvä turvallisuus, työpaikkojen läheisyys ja korkea työpaikkaomavaraisuus, luonnonläheisyys, kasvuhakuisuus, kehitysmuutosmyönteisyys sekä kaksikielisyys. Tuloksissa korostuivat erityisesti luonnon läheisyyden tarjoama markkinointipotentiaali, kaupungin monipuolinen viriketarjonta sekä pääkaupunkiseudun läheisyys.

Toimenpide-ehdotuksina esitettiin, että ensiksi selvitetään kaupungin tämänhetkinen imago. Brandinrakennus tulee huomioida kaupungin strategisessa johtamisessa nimenomaan strategisena asiana. Sitten kehitetään kohderyhmittäin palvelut ja kaupunki-imago ja hyödynnetään kaupungin potentiaalia markkinoinnissa ulkomaisille sijoittajille, työperäisille maahanmuuttajille, turisteille, vaihto-opiskelijoille, tutkimus- ja yhteistyöverkostoille jne.

Tutkimuksesta esille tulleita jatkotutkimusaiheita olivat imagotutkimuksen toteuttaminen, Lohjan kaupungin kansainvälistymisstrategian luominen sekä Lohjan kaupungin kansainvälisen brandin rakentaminen.

Asiasanat: kaupunki, brandit, brandinrakennus, merkkituotteistaminen.

Kai Nuoranen

City brand building as a part of area and place marketing Case: City of Lohja

Year	2010	Pages	95
------	------	-------	----

---

The topic and the target phenomenon of this practical development thesis was brand building as a part of area and place marketing. The theories of service marketing and brand management were applied. The target organization of the thesis was the city of Lohja.

The main problem within the research was to find out how city brand is formed and how the building process of the brand can be managed in place marketing by taking into account the target groups of both internal and external communication and internationalization.

The main purpose was to find out the way of building a place brand with the help of literature and research and to find a functional and theoretical solution model to the question: how the city of Lohja could be built into an international brand that increases the attractiveness of the place? The subordinate goals of the research are understanding of the special features of the city brand building and increasing the knowhow of city brand building.

The thesis was outlined to apply to the city of Lohja and the possibilities for building a city brand for Lohja and to survey the basic elements from strategies defined by the city.

The purpose of the thesis' theoretical frame of reference was to explain the concepts related to the target phenomenon and to define how a city's brand is built step by step and how product's and company's brand building strategies can be applied to this end. Also internationalization from a city's point of view is covered.

The research was carried out as a qualitative case research and material gathering method was written material analysis. The target city of the research was the city of Lohja.

The outcome of the research was that the most relevant elements for building a brand for the case city are good location, good safety, proximity of jobs and a high job self-sufficiency, close proximity of nature, the city's willingness to grow and a positive attitude to development and bilingualism. Especially relevant factors to the outcome were the marketing potential offered by the proximity of the nature, versatile activity possibilities of the city and the proximity of the metropolitan area.

The suggested development proposals were that first, the current image of the city is sorted out. Brand building shall be taken into account by the city's strategic leadership specifically as a strategic issue. Then, services and the city image are developed according to each target group and the city's potential is taken advantage of in the marketing for foreign investors, work-related immigrants, tourists, exchange students, research and cooperation networks and so forth.

Suggestions for further research that arose from the research were carrying out an image research, creating an internationalisation strategy for the city of Lohja and building an international brand for the city of Lohja.

Key words: city, brands, brand building, branding.

## Sisällys

1.	Johdanto.....	8
1.1	Taustaa.....	8
1.2	Tutkimuksen tarkoitus ja rajaukset.....	9
1.3	Aikaisempi tutkimus.....	12
1.4	Tutkimusnäkökulman ja menetelmien valinta.....	13
1.5	Käsitteiden määrittelyt.....	14
1.6	Tutkimusraportin rakenne.....	16
2.	Tutkimuksen toiminnallinen viitekehys: Lohjan kaupunki ja sen strategiset linjaukset.....	17
2.1	Tutkimuksen kohdeorganisaatio Lohjan kaupunki.....	17
2.2	Lohjan kaupungin strategiset linjaukset.....	19
2.2.1	Lohjan kaupunkistrategia.....	19
2.2.2	Lohjan viestintästrategia.....	23
2.2.3	Lohjan elinkeinopoliittinen viestintä- ja markkinointistrategia.....	26
2.2.4	Lohjan kaupungin matkailun suuntaviivat vuosille 2007 - 2013.....	28
2.2.5	Lohjan kaupungin henkilöstöstrategia.....	29
2.3	Lohjan seutukunta toimintaympäristönä.....	32
2.3.1	Lohjan seutukunta.....	32
2.3.2	AKO Länsi-Uusimaa.....	33
3.	Teoreettinen tietoperusta: Paikan brandirakennus kansainvälisessä toimintaympäristössä.....	35
3.1	Taustaa brandeista.....	36
3.1.1	Brandikäsitteistö.....	36
3.1.1.1	Brandi.....	36
3.1.1.2	Merkituotteistaminen ja brandinrakennus.....	36
3.1.1.3	Brandi-identiteetti.....	37
3.1.1.4	Brandipääoma.....	37
3.1.2	Brandien olemus ja lisäarvo yleisellä tasolla.....	38
3.1.3	Merkituotteistaminen / brandays liitettynä kaupunkeihin.....	40
3.1.4	Brandien merkitys.....	41
3.2	Paikkabrandin rakentaminen.....	41
3.2.1	Paikkabrandin käsitteitä.....	41
3.2.1.1	Tuotteeseen liittyvät maaimagot.....	42
3.2.1.2	Kansallisuuteen ja maahan liittyvät miellelyhtymät.....	43
3.2.1.3	Kulttuuriset ominaisuudet.....	43
3.2.1.4	Paikan brandin määritelmä.....	43
3.2.2	Paikan merkituotteistaminen.....	44

3.2.3	Paikkabrandin rakennuksen prosessi .....	48
3.2.3.1	Paikan brandi-identiteetti .....	49
3.2.3.2	Paikkabrandin rakentajat .....	50
3.2.3.3	Paikka tuotteena paikallisesti ja kansainvälisesti .....	50
3.2.3.4	Paikan kohderyhmät .....	51
3.2.3.5	Paikan brandin elementit .....	52
3.2.3.6	Paikan positiointi ja strategiat.....	54
3.3	Kansainvälistyminen .....	56
3.3.1	Kansainvälistymisen käsite.....	56
3.3.2	Kansainvälistymisprosessi eri teorioiden ja lähestymistapojen mukaan.....	57
3.4	Yhteenveto ja viitekehysmalli kehittämishankkeen toteutusta varten.....	59
4.	Tutkimuksellisen kehittämishankkeen kuvaus .....	62
4.1	Metodologiset valinnat ja niiden perustelut.....	63
4.1.1	Tapaustutkimus .....	63
4.1.2	Laadullinen tutkimusote.....	64
4.1.3	Kirjallinen aineistoanalyysi tiedonkeruumenetelmänä.....	65
4.2	Tutkimushankkeen projektisuunnitelma .....	65
4.2.1	Hankkeen tausta, tavoitteet ja tehtävät .....	65
4.2.2	Rajaus.....	66
4.2.3	Aikataulu .....	66
4.2.4	Riskit .....	68
4.2.5	Projektiorganisaatio ja resurssit .....	68
4.3	Hankkeen toteutus ja tuotos.....	69
4.3.1	Dokumenttianalyysin toteutus.....	69
4.3.2	Dokumenttianalyysin tulokset .....	69
4.4	Lohjan kaupungin stragioista nousevat brandin rakennuselementit .....	70
4.4.1	Lohjan kaupunkistrategiasta nousevat brandin rakennuselementit... ..	70
4.4.2	Lohjan elinkeinopoliittisesta markkinointi- ja viestintästrategiasta nousevat brandinrakennuselementit.....	71
4.4.3	Lohjan kaupungin viestintästrategiasta nousevat brandinrakennuselementit.....	73
4.4.4	Lohjan kaupungin henkilöstöstrategiasta nousevat brandinrakennuselementit.....	75
4.4.5	Lohjan kaupungin matkailustrategiasta nousevat brandinrakennuselementit.....	76
5.	Yhteenveto .....	77
5.1	Yhteenveto tutkimuksesta.....	77

5.2	Yhteenveto tuloksista: Lohjan kaupungin brandinrakennuselementit eri strategioiden määrittäminä .....	78
5.3	Johtopäätökset, jatkokehitysehdotukset ja jatkotutkimustarpeet .....	81
5.4	Tutkimushankkeen arviointi .....	84
6.	Päätäntö .....	85
6.1	Opinnäytetyö ammatillisen kehittymisen välineenä .....	85
6.2	Työn itsearviointi .....	86
	Lähteet .....	88
	Kuvat .....	93
	Kuviot .....	94
	Taulukot .....	95

## 1. Johdanto

Työn ensimmäisessä luvussa käsitellään ensin aiheen taustaa ja tarkoitusta sekä rajausta. Luvussa käydään läpi myös aikaisempi tutkimus aiheesta, määritellään kohdeilmion peruskäsitteet sekä kuvataan työssä käytetty kehittämisnäkökulma ja käytetyt tutkimusmenetelmät. Luvun lopussa selostetaan tutkimusraportin rakenne.

### 1.1 Taustaa

Viime aikoina kilpailu on kiristynyt ja kansainvälistynyt niin yritysten, kaupunkiseutujen kuin alueiden ja paikkojen välillä. Globalisoituvalle taloudelle on ominaista paikallisten, kansallisten ja kansainvälisten toimintojen limittyminen uudella tavalla. Aikaisemmin rajat alueiden, sektoreiden, instituutioiden ja organisaatioiden välillä määrittivät toimijoiden aseman ja paikan. Nykyisin useat entiset rajat ovat hämärtyneet, ja toiminta organisoituu yhä useammin erilaisten verkostojen ja liittoutumien ympärille. (Sorarauta 1999, 18.)

Alueiden välistä kilpailua tarkasteltaessa kilpakumppaneiden määrittäminen on vaikeaa. Kilpailua pidetään usein yhteistyön vastakohtana, mutta yhä enenevässä määrin on kuitenkin ryhdytty puhumaan kilpailun ja yhteistyön limittymisestä, niiden välisestä vuorovaikutuksesta ja tasapainosta. Yhteistyön ja kilpailun limittyessä on yhä vaikeampaa määrittellä, kuka loppujen lopuksi kilpailee kenenkin kanssa ja missä asioissa. Kilpailun ja yhteistyön välisen tasapainon ylläpitämiseksi olisi kiinnitettävä huomiota siihen, millä alueilla yhteistyö on tarkoituksenmukaista ja millä taas aito kilpailu on parempi vaihtoehto. (Sorarauta 1999, 19 - 20.)

Alueen vetovoimaisuuden lisäämisen näkökulmasta asuin- ja elinympäristöllä on perinteisesti vahva rooli kaupunkiseudun kilpailukyvyssä. Useimmiten vetovoimaisella alueella ei ole vain hyviä ominaisuuksia, vaan sillä on selkeä profiili ja tunnustettua vetovoimaisuutta. Silmiinpistävää on se, että kehittyvillä alueilla tehdään määrätietoista ja pitkäjänteistä kehittämistyötä. Sidosryhmien sitoutuminen yhteisen tahtotilan rakentamiseen ja toteuttamiseen on ilmeistä. Tahtotila ja vuorovaikutteinen yhteistyö ovat kehittämistyön keskiössä. Alueellisessa johtamisessa olennaista on rajojen ylittäminen ja toimivat kumppanuus- ja verkostosuhteet eri yhteistyötahojen kanssa. Suhteet paikallistason avaintoimijoihin nousevat keskiöön. Tämä merkitsee uudenlaisia kommunikoinnin, johtamisen ja koordinoinnin välineitä, yhteistyömuotoja ja organisointimalleja. Johtaminen tapahtuukin yhtä aikaa useilla erilaisilla areenoilla. (Sorri 2005.)



Alueen kilpailukykyä tarkasteltaessa palvelujen ja asuin ympäristön laatuun panostaminen nousee inhimillisten voimavarojen merkityksen ohella tärkeäksi tekijäksi. Huomio tulee kiinnittää niihin tekijöihin, jotka vaikuttavat kaupunkiseudun kilpailukyvyllä keskeisten huippuosaajien viihtyvyyteen kaupunkiseudulla. Näitä tekijöitä voivat olla esimerkiksi alueen työnsaantimahdollisuudet myös muuttajien puolisoille, koulujen ja päiväkotien erikoistarjonta (esim. kielikylvyt, urheiluun tautuneisuus), korkeatasoiset asumisvaihtoehdot ja kulttuuritarjonta. Lisäämällä huippuosaajien sitoutuneisuutta kaupunkiseutuun lisätään samalla yritysten sitoutumista kaupunkiseutuun. (Sorarauta 1999, 28.)

Merkkituotteistaminen eli branding on yrityksen, tuotteen, palveluiden tai paikan brandin arvon kasvattamista ja keskeistä siinä on merkkituotteen identiteetin rakentaminen (Rainisto 2008, 5).

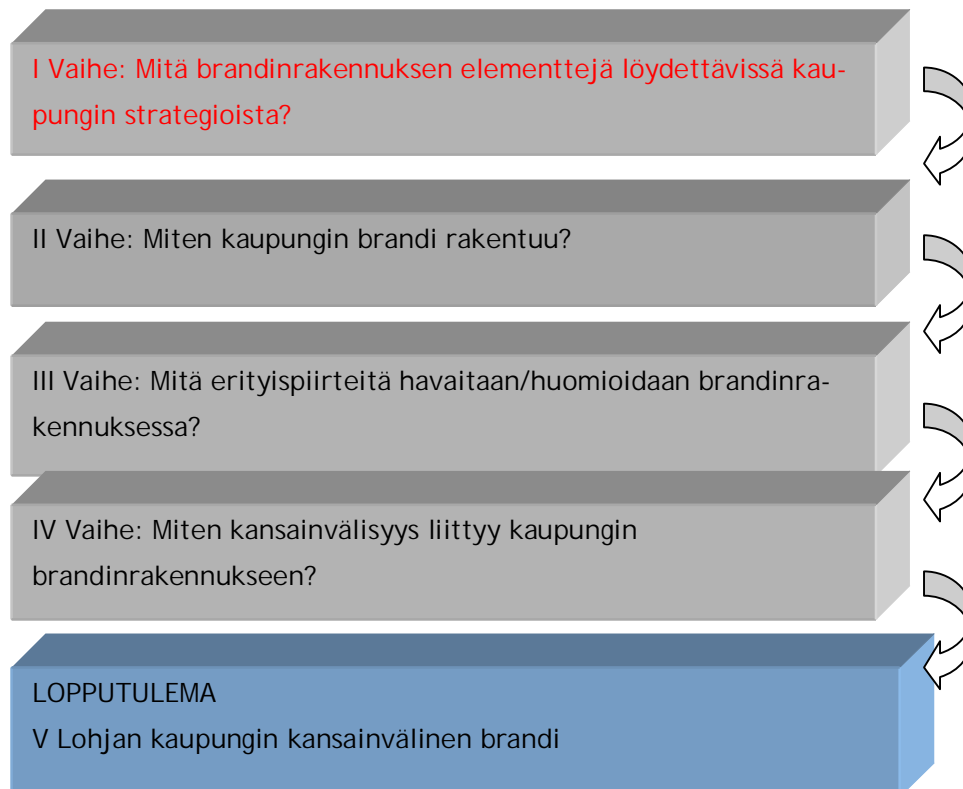
Merkkituotteistaminen on mainio termi menestyksen etsimisestä paikan vahvuuksien avulla. Jokaisella kunnalla ja alueella on jokin vahvuus, josta voidaan rakentaa paikan brändi. Kuntamarkkinointi tähtää vetovoiman ja sisäisen viihtyvyyden korostamiseen. Maailman ensimmäinen merkkituote lienee paikka: Eeden. Kertomuksen mukaan Jumala laittoi Aatamin ja Eevan hoitamaan Eedenin puutarhaa. Paikan markkinointi on noussut tärkeäksi vasta vasta viime vuosina, koska paikoilla ei ole ennen ollut tarvetta varta vasten nostaa itseään esiin. Jokin muu paikka kuten esimerkiksi Lohja ei ehkä ole aivan Eedenin veroinen brändi, ja yhä tiukempi kilpailu menestyksen hedelmistä on saanut paikatkin markkinoimaan itseään, luomaan merkkituotteita omista vahvuuksistaan. (Rainisto 2008, 3.)

Kaupungin merkkituotteistamisen ja markkinoinnin tueksi tarvitaan brandijohtamisen markkinointiosaamista, jota tämä opinnäytetyönä tehtävä tutkimuksellinen kehittämishanke osaltaan tarjoaa.

## 1.2 Tutkimuksen tarkoitus ja rajaukset

Tämän opinnäytetyön aiheena on kaupungin brandinrakennus osana seutu- ja paikkamarkkinointia. Tutkimus asemoituu palvelumarkkinoinnin ja brandinjohtamisen teorioihin ja tutkimuskenttään. Työssä pyritään soveltamaan palvelumarkkinoinnin ja brandinjohtamisen teorioita käytäntöön paikkamarkkinoinnissa. Kohdeorganisaationa ja hankekumppanina työssä on Lohjan kaupunki.

Työ liittyy Lohjan Laurean kokonaishankkeeseen, jonka tarkoituksena on lisätä liiketoiminta-osaamista selvittämällä, miten brandin rakentumisprosessia voidaan johtaa menestyksekkäästi paikkamarkkinoinnissa sekä sisäisen että ulkoisen viestinnän kohderyhmät ja kansainvälistyminen huomioiden. Seuraava kuva havainnollistaa tämän opinnäytetyön osuuden ja roolin kokonaishankkeessa.



Kuva 1: Opinnäytetyön osuus ja rooli kokonaishankkeessa

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena kokonaishankkeessa on selvittää, miten kaupunkibrandia voidaan aktiivisesti rakentaa. Tutkimuksen pääongelmana on selvittää, miten kaupunkibrandi muodostuu ja miten brändin rakentumisprosessia voidaan johtaa paikkamarkkinoinnissa sekä sisäisen että ulkoisen viestinnän kohderyhmät ja kansainvälistyminen huomioiden.

Pääongelma jaetaan seuraaviin alaongelmiin eli tutkimuskysymyksiksi:

1. Mitä tarkoittaa merkkituotteistaminen ja paikkabrandi?
2. Miten tapahtuu paikan merkkituotteistaminen ja miten kaupungin brandi rakennetaan?
3. Miten Lohjan kaupungin strategiset linjaukset huomioivat brandinrakennuksen ja mitä elementtejä sieltä on hyödynnettävissä brandinrakennukseen?
4. Miten kansainvälisyys-aspekti kytkeytyy kaupungin brandin rakentamiseen? Kuinka kaupungista on rakennettavissa kansainvälinen brandi, jolla voidaan lisätä alueen/paikan vetovoimaisuutta?

Tämä opinnäytetyö liittyy kokonaishankkeen I- eli valmisteluvaiheeseen. Lohjan kaupungin kansainvälistymisstrategian luominen ja kansainvälisen kaupunkibrändin rakentaminen toteutetaan Lohjan Laurean ylemmän amk-tutkinnon suorittavien opiskelijoiden kansainvälisen liiketoiminnan opintojakson oppimistehtävänä.

Päätavoitteena selvittää paikkabrandin rakentamista aikaisemman kirjallisuuden ja tutkimuksen avulla ja löytää toimiva teoreettinen ratkaisumalli siihen, kuinka Lohjasta saataisiin rakennettua kansainvälinen brandi, jolla voidaan lisätä alueen/paikan vetovoimaisuutta. Tutkimuksen osatavoitteina on kaupungin brandinrakennuksen erityispiirteiden ymmärtäminen ja osaamisen lisääminen kaupungin merkkituotteistamisesta.

Tutkimusongelman ratkaisua lähestytään siten, että ensin tutustutaan kohdeorganisaation toimintaan internetissä olevan Lohjan kaupungin esittelyaineiston ja strategia-aineistojen pohjalta. Sitten, aikaisempaan kaupunkibrändin rakentamista koskevaan tutkimusaineistoon ja alan kirjallisuuteen pohjaten rakennetaan teoreettinen tietoperusta brandeistä ja maantieteellisestä paikasta brandina. Erityisesti perehdytään kaupunkibrändi- käsitteen määritelmiin, paikan merkkituotteistamiseen, brandinrakentamisprosessiin ja kaupunkibrändin rakentamisen ja kehittämisen erityispiirteisiin.

Tutkimusosiossa keskitytään tutkimaan dokumenttianalyysillä Lohjan kaupungin strategioita ja strategisia linjauksia ja etsimään, mitä elementtejä on löydettävissä brandinrakentamisessa ja merkkituotteistamisessa kansainvälisen, vetovoimaisen paikkabrandin rakentamiseksi.

### 1.3 Aikaisempi tutkimus

Tässä opinnäytetyössä on benchmarking-kohteina ollut kaksi aikaisempaa tutkimusta.

Vaasan yliopiston kauppatieteellisessä tiedekunnan markkinoinnin laitoksella Liisa-Maria Kalliomäki on tehnyt pro gradu - tutkielman aiheesta Kaupunki kansainvälisenä brandina - Brandinrakennus osana seutumarkkinointia, Case: Vaasan kaupunki. Tutkielmassa tarkastellaan kaupungin brandin rakentumista. Lähtökohtana työssä oli kansainvälistymiskehityksen aiheuttamat haasteet paikkojen välisessä kilpailussa ja kaupunkien ja kuntien tarpeet löytää uusia ja heikosti hyödynnettyjä keinoja vetovoimaisuuden kasvattamiseen. Tavoitteena oli saada tietoa Vaasan kaupungin brandin kehittämistä sekä kansainvälisyyden kytkeytymisestä brandinrakennusaktiviteetteihin.

Työn teoriaosassa keskityttiin paikkojen ja seutujen brandinrakennuksen määritelmiin, brandinrakennusaktiviteetteihin ja toiminnan erityispiirteisiin. Teoriatarkastelun perusteella muodostettiin viitekehys empiirisen tutkimuksen tueksi. Empiirinen tutkimus toteutettiin tarkastelemalla yhden suomalaisen kaupungin, Vaasan brandinrakennusta. Tutkimus suoritettiin case-tutkimuksena. Tutkimusote oli kvalitatiivinen. Tutkimusmenetelminä käytettiin teema-haastattelua ja dokumenttianalyysiä. Tutkimus tuki aikaisempaa tietoutta siitä, että brandinrakennus on monimuotoista toimintaa, johon liittyvät haasteensa että erityispiirteensä. Vaasassa brandinrakennus nähtiin suppeana, markkinointiin liittyvänä toimintona, vaikka kaupungin hallinnossa vaikuttaisi olevan mahdollisuuksia hyödyntää brandin kehittämisen menetelmiä laaja-alaisesti, mm. sisäisesti johtamisen työkaluna ja ulkoisesti kohderyhmien viehättämisessä. (Kalliomäki 2009, 7.)

Kalliomäen pro gradu -tutkielmaa on käytetty tässä opinnäytetyössä peruslähteenä. Opiskelija on tutustunut tutkielmassa käytettyihin lähteisiin alkuperäisinä.

Seppo Rainiston teos Kaupunkibrändi: Paikan markkinoinnin teoriaa ja käytäntöä, Case Helsinki ja Lahti (2008), perustuu hänen lisensiaattitutkimukseensa Teknillisen korkeakoulun tuotantotalouden osastolla vuonna 2002. Tutkimuksen tavoitteena oli arvioida sitä, miten markkinointia ja merkkituotteistamisen teoriaa voidaan soveltaa kaupunkien elinkeinomarkkinoinnissa rakentamalla kaupungeille tuotemerkki ja imago yritysten tapaan, ja kehittää näin merkkituotteistamista kaupunkien markkinointiin.

Tutkimuksessa muodostettiin teoriakehys kaupungin kehittämistä merkkituotteena. Paikan markkinointi (place marketing) on vasta viime vuosikymmenen ilmiö, joskin paikkojen myyntiä

on harjoitettu jo 150 vuoden ajan. Työssä tulee esille uusi käsite paikan ja kaupungin merkkituotteistaminen (place and city branding), josta ei aiemmin ole tutkimustietoa.

Empiirinen tutkimus muodostui kahdesta kvantitatiivisia ja kvalitatiivisia osia sisältävästä tutkimuskokonaisuudesta: Lahden ja Helsingin tapaustutkimuksesta.

Kaupunkia voidaan tietyin edellytyksin kehittää merkkituotteena tuotteiden ja palveluiden tavoin. Paikan merkkituotteistaminen on vetovoiman kasvattamista, jossa keskeisenä on merkkituoteidentiteetin rakentaminen. Merkkituotestrategian työkaluja ja keinoja voidaan soveltaa kaupunkimarkkinoinnissa. Kaupungit voivat yritysten tapaan rakentaa omien vahvuksiensa varaan tuotemerkin, josta voi muodostua paikan toiminnan keskeinen tunnus ja voimavara. Keskeistä merkkituotteistamisen prosessissa on muodostaa paikalle strategisten analyysien kautta tavoitteet ja visio, jotka ydinarvojen lisäksi ohjaavat paikan identiteetin rakentumista. Oikein rakennetun markkinointiviestinnän avulla tarkkaan valituille kohderyhmille saadaan aikaan haluttu paikan imago, jolla on merkitystä houkuteltaessa sijoittajia, asukkaita tai matkailijoita. Yhteistyö julkisen organisaation ja yksityisen sektorin kesken on tärkeää paikan markkinoinnin onnistumisessa. Tuloksia voidaan saavuttaa systemaattisella ja pitkäjänteisellä työllä ja tarkkaan kohdistetuilla markkinointitoimilla. Paikat voivat luoda lisäarvoa ja lisätä vetovoimaisuuttaan valitsemisensa kohderyhmissä hyödyntämällä kaupungin markkinoinnin ja merkkituotteistamisen periaatteita. (Rainisto 2008, 5-6.)

#### 1.4 Tutkimusnäkökulman ja menetelmien valinta

Tämä opinnäytetyö on tehty tutkimuksellisenä kehittämishankkeena kohdeorganisaatiolle.

Kehittämishanke on toteutettu Laurea-ammattikorkeakoulun pedagogisen toimintamallin, Learning by Developing -oppimismallin (LbD), mukaisesti. Tässä mallissa kehittämistehtävä on täsmennetty osaksi uuden osaamisen ja tiedon tuottamisen prosessia. LbD-oppimismalli mahdollistaa siten opiskelijan toimimisen aidoissa työelämän tutkimus- ja kehittämishankkeissa ja kasvamisen tätä kautta työelämän kehittäjäksi. LbD-oppimismalli toimii lisäksi merkittävänä henkilöstön osaamisen uudistajana. Työelämälle se tuottaa ammatillisena ydinosaamisena uusia toimintamalleja, parantuneita prosesseja, uusia innovaatioita sekä osaamistason nousua. Opinnäytetyössä haetaan ratkaisuja organisaation ongelmiin, joita ei ole voitu ratkaista organisaatiossa olevan tiedon varassa. Työprosessissa pyritään hyödyntämään tutkittua ja olemassa olevaa tietoa sekä ymmärtämään ammatillista kontekstia. Hankkeen tuloksena pyritään saamaan aikaan organisaatiota hyödyttävää materiaalia, sekä hankkeen tekijän lisäksi organisaation oppimista. (Laurea Fakta 2009-2010, 23-24.)

Lähestymistavaksi on valittu tapaus- eli casetutkimus. Tapaustutkimus on empiirinen tutkimus, joka monipuolisia ja monilla tavoilla hankittuja tietoja käyttäen tutkii nykyistä tapahtumaa tai toimivaa ihmistä tietyssä, todellisessa ympäristössä. (Yin 2003, 13.)

Tutkimusote on kvalitatiivinen eli laadullinen. Laadullinen tutkimus kuvaa todellista elämää, ja sen tavoitteena on tutkia kohdetta kokonaisvaltaisesti. Laadullinen tutkimus löytää ja paljastaa tosiasioita. Laadullinen tutkimus käsittelee tapauksia ainutlaatuisina ja aineistoa tulkitaan sen mukaisesti. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2008, 157 - 158.)

Tapaustutkimuksessa aineistoa kerätään erilaisia menetelmiä käyttäen, esimerkiksi havainnoimalla, haastatteleamalla ja dokumentteja tutkien ja analysoiden (Ojasalo, Moilanen & Rita-lahti 2009, 19 - 66).

Tässä tutkimuksessa on rajauduttu tekemään kokonaishankkeen I-vaihe, jossa tiedonkeruun menetelmänä on kirjallisen aineiston analyysi. Perustelut menetelmien valinnalle esitetään myöhemmin luvussa 4.1.

### 1.5 Käsitteiden määrittelyt

Tämän opinnäytetyön aiheena on kaupungin brandinrakennus osana seutu- ja paikkamarkkinointia. Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, miten kaupunkibrandia voidaan aktiivisesti rakentaa. Seuraavassa määritellään käsitteet: kaupunki, paikkamarkkinointi, brandi ja merkituotteistaminen.

#### Kaupunki

”Kaupunki” käsittää myös sen kaupunkia ympäröivän talousalueen, jonka keskus kaupunki (Rainisto 2008, 24).

#### Paikkamarkkinointi

”Paikan markkinointi”, place marketing viittaa kaupunkien ja kuntien tai seutujen markkinointiin (Rainisto 2008, 23).

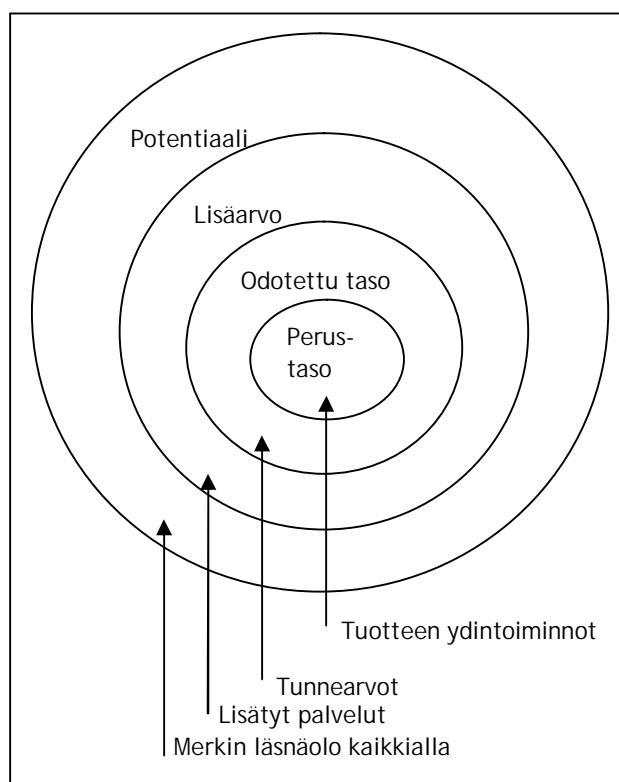
#### Brandi

Brandi tarkoittaa nimeä, termiä, merkkiä, symbolia, muotoilua tai ominaisuutta, joka identifioi tuotteen, tuoteperheen tai yhden myyjän kaikki tuotteet. Laillinen termi brandille on

tuotemerkki. (AMA 2010; Rainisto 2008, 3.) Lisäksi brandi voi sisältää paljon erilaisia arvoja, assosiaatioita, mielikuvia ja tietoutta (Keller 2003, 3).

Sana brand tulee englannin kielestä sanoista "brand" ja "branding". "Brand" tarkoittaa merkkiä, tuotemerkkiä ja merkkituotetta. Suomen kielessä siitä käytetään sanaa brandi tai brändi. "Branding" vastaavasti tarkoittaa merkkituotteistamista. (Rainisto 2008, 3.)

Brandin monikerrosteisuutta havainnollistaa seuraava kuvio (Aaker 1996, 73; Kalliomäki 2009, 17).



Kuvio 1: Brandin monikerrosteisuus

### Merkkituotteistaminen

Paikan merkkituotteistaminen (place branding) tarkoittaa tässä opinnäytetyössä maantieteellisen paikan brandirakennusta, toisin sanoen organisaation tai tuotteiden arvonmuodostuksen kasvattamista. Englanninkielinen termi branding tarkoittaa merkkituotteistamista ja brandinrakennusta. Merkkituotteistaminen ja brandinrakennus tarkoittavat siis samaa asiaa. (Rainisto 2008, 3.)

AMAn (2010) mukaan merkkituotteistaminen/brandinrakennus tarkoittaa käytännössä toimintaa, jossa brandi opitaan tunnistamaan kerryttämällä kokemuksia tietystä tuotteesta tai palvelusta suoraan käyttämällä sitä ja/tai mainonnan, muotoilun ja mediakommentoinnin avulla.

Merkkituotteistamisessa tärkeät osa-alueet ovat segmentointi ja positiointi. Segmentointi tarkoittaa, että kokonaismarkkinat jaetaan pienempiin asiakasryhmiin eli segmentteihin. Jokaiselle segmentille markkinointi suunnitellaan erikseen, koska asiakasryhmät ovat erilaisia (Rainisto 2000, 29). Positiointi eli asemointi on tuotteen suunnitelmallista sijoittamista vastaavien kilpailevien tuotteiden joukkoon. Sillä varmistetaan tuotteen kilpailukyky.

Positiointi onkin Aakerin mukaan (1991, 110) tärkeä strateginen päätös siitä, millaisena ja miten se haluaa tulla havaituksi. Hyvin asemoitua brandia tukevat vahvat assosiaatiot.

Positioinnin tarkoituksena on saada asiakkaat assosioimaan brandi yhteen tai muutamaan erityiseen toiminnalliseen etuun kuten BMW suorituskykyyn ja Volvo turvallisuuteen. Positiointi yleensä vahvistaa brandin edustamaa näkökulmaa (de Chernatory 2006, 37). Toisin sanoen positioinnissa sijaitsee brandin kilpailuetu ja tätä pyritään viestimään aktiivisesti kuluttajille (Ahvonen 2004, 27).

## 1.6 Tutkimusraportin rakenne

Tämä opinnäytetyö muodostuu viidestä pääluvusta. Ensimmäisessä luvussa on avattu opinnäytetyön taustaa, tarkoitusta, tavoitteita ja rajausta. Lisäksi luvussa on perehdytty toiminnallisen tutkimuksen tutkimusnäkökulmaan, tutkimusotteeseen ja tutkimusmenetelmien valintaan sekä raportin sisältöön.

Toisessa luvussa kuvataan työn toiminnallinen viitekehys siten, että ensin annetaan perustietoja Lohjan kaupungista ja sen jälkeen selvitetään kohdeorganisaation strategiat: kaupunki-strategia, viestintästrategia, elinkeinopoliittinen viestintä- ja markkinointistrategia sekä henkilöstöstrategia. Luvun lopussa selvitetään lisäksi matkailun suuntaviittoa ja sähköisen matkailuoppaan sisältöä.

Kolmannessa pääluvussa rakennetaan työlle teoreettinen viitekehys paikan brandinrakennuksesta ja kansainvälistymisestä.

Neljännessä luvussa kuvataan tutkimuksellinen kehittämishanke siten, että luvun alussa on esitelty tutkimus- ja kehittämishankkeen suunnitelma, jonka jälkeen on kuvattu kehittämishankkeen toteutus metodologisine valintoineen, ja tulokset sekä arvioitu kehittämishankkeen luotettavuuden, käyttökelpoisuuden, hyödyllisyyden ja vaikuttavuuden kannalta.



Viidennessä luvussa on vedetty yhteen kehittämishanke, arvioitu sen onnistumista sekä esitetty jatkotoimenpide-ehdotukset.

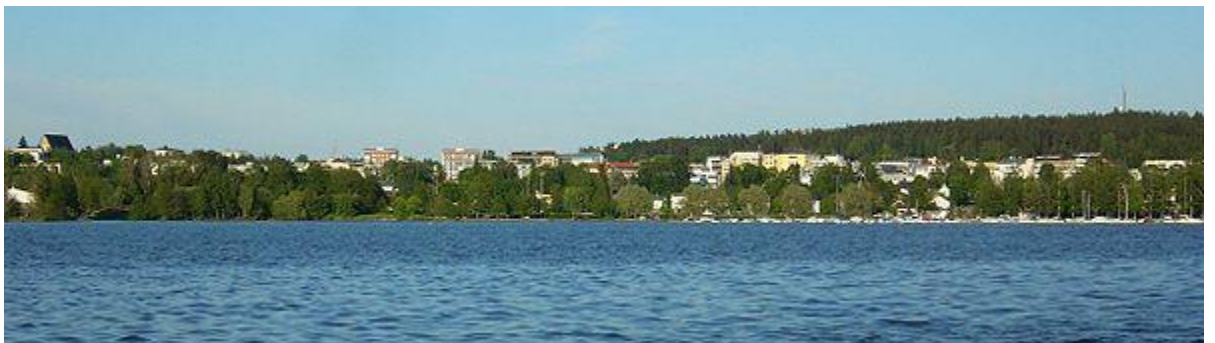
Viimeinen luku on työn päätäntö, jossa on itsearvioitu opinnäytetyötä kokonaisuudessaan sekä tekijän omaa ammatillisen osaamisen kehittymistä.

## 2. Tutkimuksen toiminnallinen viitekehys: Lohjan kaupunki ja sen strategiset linjaukset

Tässä luvussa esitetään perustiedot tapaustutkimusorganisaatiosta, Lohjan kaupungista sekä sen strategiat.

Tämän opinnäytetyön aiheena on kaupungin brandinrakennus osana seutu- ja paikkamarkkinointia. Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, miten kaupunkibrandia voidaan aktiivisesti rakentaa. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää Lohjan paikkabrändin rakentumista ja löytää toimiva ratkaisumalli siihen, kuinka Lohjasta saataisiin rakennettua kansainvälinen brandi, jolla voidaan lisätä alueen/paikan vetovoimaisuutta. Lisäksi selvitetään Lohjan kaupungin strategisia linjauksia kaupunkistrategian, viestintästrategian, elinkeino- ja markkinointistrategian, henkilöstöstrategian sekä matkailun kehittämistä koskevien linjauksien kautta ja siten, että erityisesti nostetaan esille kunkin strategiassa määritetyt sidosryhmät, vahvuudet, teemat sekä imagotavoitteet.

### 2.1 Tutkimuksen kohdeorganisaatio Lohjan kaupunki

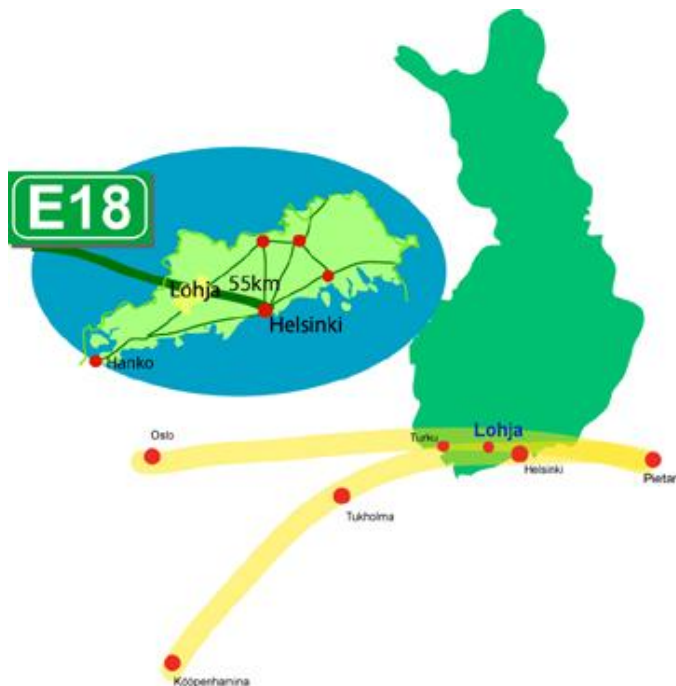


Kuva 2: Lohjan keskusta kuvattuna Lohjanjärveltä  
([http://fi.wikipedia.org/wiki/Tiedosto:Lohja\\_skyline2.jpg](http://fi.wikipedia.org/wiki/Tiedosto:Lohja_skyline2.jpg))

Lohjan kaupunki (ruots. Lojo) sijaitsee Uudenmaan maakunnassa, Etelä-Suomen läänissä. Kunnallishallinto Lohjan kunnassa käynnistettiin vuonna 1867. Lohjan kunnan sisällä toimi vuosina 1911 - 1925 puoliksi itsehallinnollinen "Lohjannummi - Lojobacken taajaväkinen yhdyskunta". Lohja koostui Kiviniemen kylästä, Pappilasta, Moisiosta ja Ojamosta, ja nämä yk-

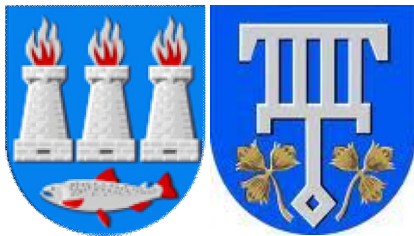
sinäistilat erotettiin Lohjan kauppalaksi vuoden 1926 alusta alkaen. Kaupungiksi kauppala muuttui 1.1.1969, ja reikäleivän mallinen kuntajako, jossa ”maalaiskunta” ympäröi Lohjan kaupunkia, kesti Lohjalla 70 vuotta. Lohjan kaupungissa ja Lohjan kunnassa pidettiin kuntien yhdistämistä koskeva kansanäänestys vuonna 1995. Äänestyksen seurauksena sekä kaupunki että kunta lakkautettiin 1. tammikuuta 1997 ja tilalle perustettiin uusi Lohjan kaupunki. (Lohjan kaupunki kaupunkitietoa 2009.)

Lohjan kaupunki on kaksikielinen kunta, jonka 36 585 asukkaasta enemmistö puhuu suomea ja 4,2 % ruotsia. Lohjan pinta-ala on noin 356,2 km<sup>2</sup>, josta maapinta-alaa on 278,3 km<sup>2</sup> ja vesipinta-alaa 78,0 km<sup>2</sup>. Lohjanjärvi on Uudenmaan suurin järvi, ja se sijaitsee suurelta osin kunnan alueella. Lohja sijaitsee n. 50 km Helsingistä länteen Helsinki-Turku - kehityskäytävässä. Moottoritien valmistuttua, kansainvälinen Helsinki-Vantaa -lentokenttä on vain 45 minuutin ajomatkan päässä, Turun satamaan pääsee tunnissa, ja Tampereelle ajomatka kestää vain kaksi tuntia. Matka-aika Saloon kutistui moottoritien myötä puoleen tuntiin. Lohjan seudulla on kansainvälisesti hyvä liikenteellinen asema sekä itään että länteen. Skandinavian ja Venäjän yhdistävä E18-väylä luo logistiikalle hyviä mahdollisuuksia kun Suomen ja Keski-Euroopan yhdistävät meritiet, Helsingin, Turun ja Inkoon satamat ovat lähellä. (Lohjan kaupunki 2010.)



Kuvio 2: Lohjan sijainti logistisesti hyvien liikenneyhteyksien varrella ([www.lohja.fi/e18](http://www.lohja.fi/e18))

Lohjan kaupungin vaakunan (kuvio 3 oik.) kuvioinnin selittää vaakunan piirtänyt Olof Eriksson seuraavasti: Sinisessä kentässä hopeinen halstari paaluttain; sen varren kummallakin puolella saatteena kultainen pähkinäterttu. Pähkinätertut tarkoittavat Lohjan vehreää luontoa. Halstari on Lohjan suojelupyhimyksen, Pyhän Laurin tunnus - tarinan mukaan Pyhä Lauri kuoli kidutettuna kuumalle halstarille. Pyhän Laurin mukaan on nimetty paitsi kirkko, myös yksi Lohjan kolmesta pääkadusta, Laurinkatu. Lohjan kaupunki otti nykyisen vaakunansa käyttöön vuonna 1997, kun Lohjan kunta liittyi Lohjan kaupunkiin. Siihen asti käytössä oli Ahti Hammarin suunnittelema vaakuna (kuvio 3 vas.), jonka selitys menee seuraavasti: Sinisessä kentässä kolme hopeista hopeapunaliekkistä masuunia vieretysten, tyvessä hopeinen, punavaruksinen kala. (Lohja 2010.)



Kuvio 3: Lohjan kaupungin vanhin vaakuna / Lohjan nykyinen vaakuna (Lohja 2010)

## 2.2 Lohjan kaupungin strategiset linjaukset

### 2.2.1 Lohjan kaupunkistrategia

Lohjan kaupunki on laatinut erityisen kaupunkistrategian, jonka tarkoituksena on ollut selvittää niitä johtoajatuksia, jotka tekevät Lohjasta kuntana mielenkiintoisen asua ja yrittää. Lohjan kaupunkistrategia on tehty yhteistyössä luottamushenkilöiden, henkilöstön ja sidosryhmien kanssa. Strategiassa tuodaan esiin myös kaupungin arvot, joiden tulee ilmetä kaikessa kaupungin toiminnassa. (Lohjan kaupunkistrategia 2009-2017, 4.)

Lisäksi strategian laadinnassa lähtökohdat olivat, että strategian tulee painottaa valintojen tekemistä ja sen tulee olla tiivis ja viestinnällisesti selkeä kokonaisuus, joka on hyvin ymmärrettävissä ja korostaa paikallisia valintoja. Strategian kolme pääkysymystä ovat:

- Missä tilanteessa olemme nyt?
- Millaisen haluamme Lohjan olevan vuonna 2017?

- Miten pääsemme haluamaamme tilanteeseen?

(Lohjan kaupunkistrategia 2009-2017, 5.)

#### Lohjan tulevaisuuden skenaario

Lohjan tulevaisuuden skenaarioksi on valittu Järvenrantakaupunki-skenaario.

Seuraavassa on määriteltä Järvenrantakaupungin tarina:

Lohjaa kehitetään asumisympäristönä, jossa painopiste on järven ja luonnon tarjoamien mahdollisuuksien hyödyntämisellä. Lohjasta tulee haluttu ja vauras kaupunki, joka panostaa laadukkaaseen maisema-asumiseen ja monipuolisiin vapaa-ajan palveluihin. Yhteistyömuotoja muiden kuntien kanssa kehitetään ja uudistuvan yritystoiminnan kasvua edistetään. Yhteydet pääkaupunkiseudulle ja alueen sisällä toimivat, jolloin palvelut ovat helposti saatavilla. (Lohjan kaupunkistrategia 2009-2017, 7.)

Skenaariotyön perusteella hahmotellut Lohjan tulevaisuuden kannalta avaintekijät ovat

- palvelut (yritys-, hyvinvointi-, koulutus-, hoiva-, terveys-, matkailu-),
- energia- ja ympäristöteknologia,
- tietointensiivinen teollisuus, hitech-yritykset, nanoteknologia, pk-sektorin kasvuyritykset, teknologiateollisuuden yritykset, kauppa
- puurakentaminen, metsäteollisuuden erikoistuotteet, erikoistuneet pienyritykset, biotekniikka,
- kulttuuri ja luova talous.

(Lohjan kaupunkistrategia 2009-2017.)

#### Visio

Strategiayhteistyön tuloksena on rakennettu Lohjan kaupungille visio vuoteen 2013, ja se kuuluu seuraavasti:

”Lohja on turvallinen järvenrantakaupunki, jossa viihtyisät asuinympäristöt, monipuolinen kulttuuri, korkeatasoinen osaaminen ja kilpailukykyinen elinkeinoelämä luovat edellytykset hyvinvoinnille.”

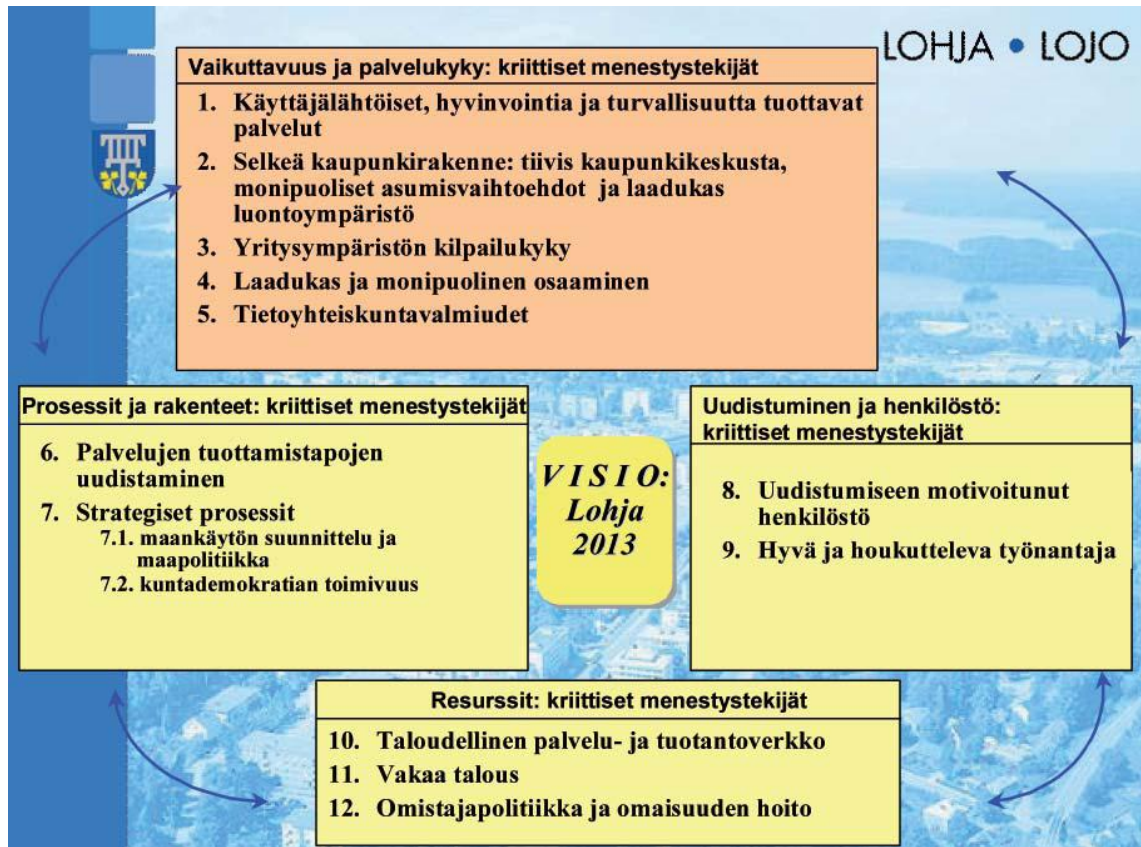
Lohjan kaupunkistrategian toimeenpanossa painottuu kolme johtoaajatusta. Nämä ovat:

1. Kaupunkimaisuuden ja vetovoiman kehittäminen
2. Palvelutuotannon tehostaminen

### 3. Uudistuminen ja rohkea yhteistyö.

(Lohjan kaupunkistrategia 2005 - 2013, 4.)

Lohjan kaupungin johtoajatusten ja vision toteuttaminen edellyttävät huomion kiinnittämistä kriittisiin menestystekijöihin. Ne ovat asioita, joissa kaupungin toimijoiden on ehdottomasti onnistuttava, jotta se etenee visionsa suuntaisesti. Näitä kriittisiä menestystekijöitä selvennetään seuraavassa kuviossa.



Kuvio 4: Lohjan kaupungin visio kriittisistä menestystekijöistä (Lohjan kaupunkistrategia 2005 - 2013, 4)

### Strategia

Strategia on Lohjan kaupungille toiminnan punainen lanka: se on näkemys siitä, miten toiminta tulisi tulevaisuudessa kehittää. Se korostaa valintojen tekemistä, johdonmukaisuutta ja pitkäjänteisyyttä. Strategia on myös viesti asukkaille, järjestöille, yrityksille, muille kunnille, valtionhallinnolle ja muille toimijoille siitä, mitä kaupungissa tavoitellaan ja mitä asioita pidetään erityisen tärkeinä.

(Lohjan kaupunkistrategia 2005 - 2013, 5.)

## Uhat ja mahdollisuudet toimintaympäristön mukaan

Vanhusväestön määrä kasvaa. Tämä trendi aiheuttaa paineita vanhustalouden kehittämistoimenpiteille ja toisaalta myös vanhustalouden työvoiman saatavuuden turvaamiselle. Sosiaali- ja terveystalouden kysynnän kasvun hillitsemiseksi on tärkeää huolehtia ikääntyvän väestön toimintakyvyn ylläpidosta sekä ennaltaehkäisevien ja kotona asumista tukevien palvelujen tarjonnasta. (Lohjan kaupunkistrategia 2009-2017, 6.)

Muuttoliike kasvaa erityisesti pääkaupunkiseudulta perheistä, joilla on alle kouluikäisiä lapsia. Jotta kaupunki voi turvata tasapainoisen väestörakenteen, sen tulee kiinnittää erityistä huomiota lapsiperheiden tarpeisiin ja viihtyvyyteen. (Lohjan kaupunkistrategia 2009-2017, 6.)

Lohjan väestön koulutustaso verrattuna muihin pääkaupunkiseudun ympärystuntiin on verrattain alhainen. Tämä asettaa osaamispoliittisia haasteita, mikäli Lohjan elinkeinorakennetta halutaan suunnata osaamisintensiivisemmäksi. (Lohjan kaupunkistrategia 2009-2017, 6.)

Lohjan turvallisuustilanne on kokonaisuutena verraten hyvä, mikä antaa hyvän imagollisen pohjan kaupungin maineen rakentamiselle (Lohjan kaupunkistrategia 2009-2017, 6).

Ilmastonmuutos on globaali haaste ja uhka. Kamppailu ilmastonmuutoksen hillitsemiseksi ja sen seurauksiin varautumiseksi on käynnissä ympäri maailmaa. Suomi on sitoutunut ilmastonmuutoksen hillitsemiseen ja EU:n jäsenenä noudattamaan myös EU:n ilmastopolitiikkaa ja sen tuomia toimenpiteitä. Tämä asettaa omia heijastusvaikutuksia ja haasteita kuntatasolle ja sitä kautta myös Lohjalle. (Lohjan kaupunkistrategia 2009-2017, 6.)

E18-moottoritien avautuminen vahvistaa positiivista muuttoliikettä, alueen elinkeinoelämää ja palvelurakennetta entisestään ja tekee alueesta houkuttelevamman sekä ihmisille että uusille yrityksille (Lohjan kaupunkistrategia 2009-2017, 6).

Lohjan kaupungissa on jäämässä eläkkeelle Kuntien eläkevakuutuksen tekemän ennusteen mukaan vuosina 2008-2020 kaikkiaan 1213 työntekijää eli 65,57 % tämänhetkisestä vakinaisesta henkilökunnasta. Ikärakenteen voimakas muutos yhdistettynä yleiseen työmarkkinakehitykseen kiristää kilpailua osaavasta työvoimasta ja pakottaa työvoimavaltaisen kaupunkiorganisaation uudistamaan toimintatapojaan. Henkilöstön poistumaa voidaan korvata rekrytoinnin lisäksi töiden uudelleenjärjestelyillä, toiminnan tehostamisella, ostopalveluilla,

seudullisella yhteistyöllä sekä verkkopalveluilla. Kaupungin on samalla kehitettävä imagoaan työnantajana ja kiinnitettävä huomiota henkilöstönsä työkyvyn, osaamisen ja motivaation ylläpitämiseen.

(Lohjan kaupunkistrategia 2009-2017, 6.)

Sähköisiin asiakaspalveluihin panostamisen tarve kasvaa kunnissa lähivuosina voimakkaasti. Vaikka internetiä hyödynnetään jo hyvin laajasti, kuntalaisen omaehtoisen itsepalvelun hyödyntämisessä on vielä paljon mahdollisuuksia. Kuntalaisten tietoyhteiskuntavalmiuksien varmistaminen ja tietoyhteiskunnan hyvien käytäntöjen soveltaminen vahvistavat Lohjan kilpailukykyä. Monipuolisiin ja sujuviin asiointimahdollisuuksiin kohdistuvat vaatimukset sekä henkilöstön saatavuuden heikentyminen kasvattavat tarvetta sähköistää peruspalveluihin liittyviä rutiinitoimintoja. (Lohjan kaupunkistrategia 2009-2017, 6.)

Ennaltaehkäisy on selkeästi yksi kuntatalouden väline. Panostamalla ennaltaehkäisyyn on mahdollista saavuttaa kokonaistaloudellisia säästöjä, vähentää kuntapalveluiden kuormitusta ja lisätä hyvinvointia.

(Lohjan kaupunkistrategia 2009-2017, 6.)

### 2.2.2 Lohjan viestintästrategia

Viestintä jaetaan ulkoiseen ja sisäiseen viestintään ja se tukee Lohjan kaupungin kokonaisstrategian toteutumista (Viestintästrategia vuoteen 2010, 3).

Ulkoisen viestintä tarkoittaa kaupungin organisaation yhteydenpitoa ulkoisiin sidos- eli kohde-ryhmiin. Ulkoisen viestinnän tarkoituksena on luoda myönteinen ilmapiiri, jossa kaupunki viestii asioistaan, luo yhteiskuvaansa ja vahvistaa toimintaedellytyksiään. Samalla pyritään lisäämään ja vahvistamaan kaupungin organisaation sekä palvelujen yleistä tunnettavuutta ja myönteistä asennetta niitä kohtaan. (Viestintästrategia vuoteen 2010, 3.)

Sisäinen viestintä tarkoittaa kaupungin organisaation sisällä tapahtuvaa tietojen kulkua kaikkiin suuntiin. Sisäinen tiedotus on kaupungin henkilöstölle järjestettyä tiedotustoimintaa, joka koskee kaupungin hallintoa, työtehtäviä ja henkilöstöpolitiikkaa.

(Viestintästrategia vuoteen 2010, 3.)

Rekrytointihaasteisiin Lohjan kaupunki pystyy vastaamaan hyvän maineensa johdosta. Lohjan kaupungin viestinnässä peruslähtökohtina ovat avoimuus, rehellisyys ja nopeus. Lisäksi Lohja tiedottaa kaikesta toiminnastaan avoimesti, vuorovaikutteisesti, aktiivisesti ja moniarvoisesti. Viestintä näkyy monessa toiminnassa: johtamisessa, esimiestaidoissa, vuorovaikutuksessa,

palveluprosessissa, vaikuttamisessa ja arkisessa tiedonkulussa. Viestintä myös rakentaa sisäistä ilmapiiriä, motivaatiota, sitoutumista ja kaupungin julkisuuskuvaa.

(Viestintästrategia vuoteen 2010, 3.)

### Viestinnän SWOT-analyysi

Viestinnän toimintaympäristöä tutkittiin SWOT-analyysimenetelmällä (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats), jossa tarkasteltiin Lohjan kaupungin vahvuuksia ja heikkouksia suhteessa ympäristön mahdollisuuksiin ja ughiin (taulukko 1).

Vahvuudet (Strengths)	Heikkoudet (Weaknesses)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Asuinympäristö</li> <li>- Lähellä pääkaupunkiseutua</li> <li>- Seudun elinkeinoelämä</li> <li>- Kaksikielisyys</li> <li>- Koulutusmahdollisuudet</li> <li>- Kulttuurihistoria, paikallishistoria</li> <li>- Valtionlaitokset ja toiminnot</li> <li>- Strategiaan pohjautuvat toiminnot</li> <li>- Sijaintiyhteydet</li> <li>- Kehitysmyönteisyys</li> <li>- Virkamies- ja luottamushenkilöhallinnon yhteistyö</li> <li>- Tiedon luotettavuus</li> <li>- Kunnalliset palvelut</li> <li>- Seutuyhteistyö</li> <li>- Edunvalvonta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Viestinnän luonne</li> <li>- Viestintästrategian puuttuminen</li> <li>- Matkailu- ja markkinointi- palvelustrategian puuttuminen</li> <li>- Resurssit</li> <li>- Ohjeistus</li> <li>- Viestintävastuut</li> <li>- Viestintä- ja asiakaspalvelutaidot</li> <li>- Tekniset taidot</li> <li>- Sisäinen viestintä ja yhteistyö eri yksiköiden kesken</li> <li>- Kohderyhmiä ja niiden tarpeita ei määritelty</li> <li>- Visuaalinen ilme (ei yhtenäinen) ja graafisen manuaalin puuttuminen</li> </ul>
Mahdollisuudet (Opportunities)	Uhat (Threats)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aukkaat, yritykset, teollisuus ja kolmas sektori</li> <li>- Sisäinen ja ulkoinen viestintä</li> <li>- Projektit/ hankkeet</li> <li>- Kohderyhmäkohtainen viestintä</li> <li>- Suhteet viestintävälineisiin</li> <li>- Sidosryhmäviestintä</li> <li>- Rekrytointiviestintä</li> <li>- Kriisiviestintä</li> <li>- Edunvalvonta</li> <li>- Seudullinen yhteistyö</li> <li>- Pääkaupunkiseudun läheisyys</li> <li>- Aukkaat ja kolmas sektori</li> <li>- Suhdetoimintamarkkinointi</li> <li>- Avoin kommunikointi</li> <li>- Palvelun laatu</li> <li>- Toimintakulttuuri</li> <li>- Kaavoitustoiminta ja keskustan kehittämistoimet</li> <li>- OTO-viestintä</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Henkilökunnan ja luottamushenkilöiden viestinnän yhteensovittaminen</li> <li>- Viestinnän organisointi</li> <li>- Viestintähenkilöstön viestintätaidot</li> <li>- Viestintävälineiden ja kohderyhmien valinta</li> <li>- Ennakoimattomat yhteiskunnalliset muutokset</li> <li>- Talous</li> <li>- Viestintävälineiden viestintätavan viihteellistyminen ja skandaloituminen</li> <li>- Näkymättömyys valtakunnallisissa viestintävälineissä</li> <li>- OTO-viestintä</li> </ul>

Taulukko 1: Viestinnän SWOT-analyysi (Viestintästrategia vuoteen 2010, 6)



Viestinnän painopisteet ovat Lohjan omissa vahvuuksissa, jotka ovat elinkeinoelämä, kilpailukyky, vetovoimaisuus ja asukkaiden osallistuminen (vuorovaikutus) (Viestintästrategia vuoteen 2010, 6).

#### Viestinnän kohderyhmät

Viestinnän kohderyhminä viestintästrategiassa mainitaan yhdeksän ryhmää: asukkaat, yrittäjät ja yritykset sekä muut organisaatiot ja yhteistyökumppanit, kolmas sektori, kaupunkiorganisaation sisäiset sidosryhmät, Lohjasta kiinnostuneet työntekijät, viranomaiset ja vaikuttajat, matkailijat ja vierailijat, Hiiden alueen ja pääkaupunkiseudun asukkaat, yritykset ja muut yhteistyökumppanit sekä media (Viestintästrategia vuoteen 2010, 7).

##### 1. Asukkaat

- asukkaat ja osa-aikaiset asukkaat
- kesäasukkaat
- mahdolliset uudet asukkaat ja kesäasukkaat
- opiskelijat ja mahdolliset uudet opiskelijat

##### 2. Yrittäjät ja yritykset sekä muut organisaatiot ja yhteistyökumppanit

- yrittäjät, yritysten päättävät henkilöt, yritysten työntekijät ja luottamushenkilöt
- yrityksiin ostoksille tulevat

##### 3. Kolmas sektori

- kylätoimikunnat, asukasyhdistykset, vanhempainyhdistykset
- yhdistysten hallintoelimissä toimivat
- yhdistysten jäsenet
- muut yhdistykset

##### 4. Kaupunkiorganisaation sisäiset sidosryhmät

- henkilökunta
- johtavat virkamiehet päättävissä elimissä
- luottamushenkilöt
- konsernit ja yritykset, joissa Lohjan kaupunki osakkaana

##### 5. Lohjasta kiinnostuneet työntekijät

##### 6. Viranomaiset ja vaikuttajat

##### 7. Matkailijat, vierailijat

##### 8. Hiiden alueen ja pääkaupunkiseudun asukkaat, yritykset ja muut yhteistyökumppanit

- Hiiden alueen asukkaat ja yritykset
- Hiiden alueen mahdolliset uudet asukkaat/yritykset
- pääkaupunkiseudun asukkaat ja yritykset
- mahdolliset uudet asukkaat ja yritykset pääkaupunkiseudulla

##### 9. Media

- lehdistö
  - muut tiedotusvälineet
- (Viestintästrategia vuoteen 2010, 7.)

### 2.2.3 Lohjan elinkeinopoliittinen viestintä- ja markkinointistrategia

Lohjan kaupunki on laatinut vuonna 2004 elinkeinopoliittisen markkinointi- ja viestintästrategian.

Markkinointi- ja viestintästrategian tarkoituksena on seutukunnan vuorovaikutteinen kehittäminen kaikkien toimijoiden ja sidosryhmien kesken, nykyisten toimintaedellytysten turvaaminen, kehityshankkeiden tukeminen, alueen tunnettuuden ja vetovoiman lisääminen, osaavan työvoiman hankkiminen paikkakunnalle sekä uusien yritysten ja yrittäjien hankkiminen alueelle. Strategia on ollut toimiva, sillä Suomen kuntaliiton rakennekatsauksen mukaan alueen ripeään kasvuun ja kehitykseen taustalla on ollut erityisesti se, että yritykset ovat hakeutuneet alueelle osaavan työvoiman, hyvän toimintaympäristön ja sopivien yhteistyökumppaneiden vuoksi. (Lohjan kaupunki 2010.)

#### Menestystekijät

Menestystekijät markkinointi- ja viestintästrategian mukaan ovat kaksikielisyys, keskustan monipuoliset palvelut kävelyetäisyydellä, teollisuus - kilpailukykyinen elinkeinoelämä ja työpaikat lähellä, hyvät liikenneyhteydet, puhdas ja rehevä luonto; Etelä-Suomen suurin vesistö, vapaa-ajan liikunta- ja kulttuuriharrastusmahdollisuudet sekä koulutustarjonta.

Edellä mainittuja menestystekijöitä markkinoidaan määritellyille kohderyhmille. Markkinointi- ja viestintästrategian keskeisinä kohderyhminä ja teemoina ovat:

1. Yritykset (uudet ja olemassa olevat): "Lohjalla kannattaa yrittää"
  2. Osaajat/työvoima (olemassa olevat ja muuttajat): "Lohja on hyvä paikka asua ja tehdä työtä"
  3. Maanomistajat/kiinteistönomistajat: "Mahdollisuuksien Lohja"
  4. Kiinteistösijoitusyhtiöt: "Mahdollisuuksien Lohja"
  5. Oppilaitokset/opettajat: "Yrittäjäksi voi kasvaa"
  6. Soveltavan tutkimuksen laitokset: "Kumppanuudesta kasvua".
- (Lohjan elinkeinopoliittinen markkinointi- ja viestintästrategia.)

Keinot, joilla menestystekijöitä markkinoidaan kohderyhmille, ovat seuraavat:

1. Yritykset (uudet ja olemassa olevat): tienvarsimainokset, tv, radio, lehdistö, messut, suoramarkkinointi, neuvonta, tiedotteet (mm. toimitiloista, tonteista, asunnoista, palveluista), www-sivut
2. Osaajat/työvoima (olemassa olevat ja muuttajat): www-sivut, tulomuuttajapalvelut, esitteet, lehdistö, tiedotteet (mm. asunnoista, tonteista, työpaikoista, palveluista)
3. Maanomistajat/kiinteistönomistajat: www-sivut, lehdistö, esitteet, messut
4. Kiinteistösiirtoyhtiöt: www-sivut, suoramarkkinointi, lehdistö, messut
5. Oppilaitokset/opettajat: www-sivut, henkilökohtainen markkinointi, esitteet, messut
6. Soveltavan tutkimuksen laitokset: tutkimukset  
(Lohjan elinkeinopoliittinen markkinointi- ja viestintästrategia.)

Lohjan Yrityspalvelukeskus Oy on tutkinut vetovoimaisen aluekeskuksen markkinointiin ja viestintään liittyviä tekijöitä. Tutkimuksessa todettiin toimivan seutuviestinnän sisältävän sellaisia osa-alueita kuten palvelutiedottaminen, seutudemokratia, toimijoiden välinen ja hallinnollinen viestintä, seudullisten palveluiden markkinointi ja mainetyö. Jos tarkastellaan seutuviestintää alueen, viestinnän ja seutudemokratian näkökulmasta, voidaan näiden eri osa-alueiden nähdä saavuttavan seuraavia päämääriä:

Alueen näkökulmasta oikeanlainen seutuviestintä:

- toteuttaa seutuvisiota, vahvistaa strategian mukaista mielikuvaa alueesta
- lisää alueen mainetta, tunnettuutta ja vetovoimaisuutta
- tukee alueen kehitystä
- vaikuttaa väkiluvun ja yritysmäärän kasvuun

Viestinnän näkökulmasta oikeanlainen seutuviestintä:

- tuottaa ja välittää oikea-aikaista, puolueetonta tietoa seudusta
- kertoo seutuviestintäohjelman tavoitteista, keinoista ja tuloksista
- huolehtii kuntien tiedottavasta viestinnästä

Seutudemokratian näkökulmasta oikeanlainen seutuviestintä:

- tuo seutuasioita lähelle kuntalaisia
- sitouttaa osapuolet seutuviestintäohjelmaan
- lisää luottamusta aluekehittämisestä kohtaan. (Olari 2006.)

#### 2.2.4 Lohjan kaupungin matkailun suuntaviivat vuosille 2007 - 2013

Lohjan matkailustrategiassa keskeiset tekijät ovat luonto-, liikunta-, kokous- ja kulttuuripalvelut. Ne muodostavat Lohjalla pohjan elämysmatkailulle. Erityisesti Turusta ja pääkaupunkiseudulta on helppo tulla Lohjalle. (Lohjan kaupungin matkailun suuntaviivat vuosille 2007-2013.)

Pääkaupunki on Lohjalle tärkeä sekä ulkomaisten matkailijoiden ensikohteena että päivämatkailun tärkeänä lähtöalueena. Pääkaupunkiseudulla asuu yli miljoona potentiaalista matkailijaa ja sieltä saapuvat ovat Lohjan matkailun tärkein asiakasryhmä. (Lohjan kaupungin matkailun suuntaviivat vuosille 2007-2013.)

Pääkaupunkiseudun asukkaista kolme neljästä tuntee Lohjaa tavalla tai toisella. Parhaiten Lohjalta tunnustetaan Tytyrin kaivos, Lohjan Pyhän Laurin kirkko ja Lohjanharju. Omena ja järvi ovat seuraavaksi tutuimmat. Sen sijaan Lohjan tori, Vironperä, Neidonkeidas, Kisakallio ja Vivamo ovat jo paljon harvempien tuntemia. Lohjan lukuisat tapahtumat eivät ole vielä tavoittaneet tavallista pääkaupunkiseudun asukasta. (Lohjan kaupungin matkailun suuntaviivat vuosille 2007-2013.)

Myös Lohjan kesäasukkaat ovat kaupungin näkökulmasta merkittävä matkailijaryhmä. Lohjalla on noin 3000 vapaa-ajan asukasta. He ovat tutkimusten mukaan yleisesti ottaen tyytyväisiä Lohjan kaupallisiin palveluihin ja toritarjontaan. Puutteeksi kesäasukkaat kokevat, ettei Lohjanjärveä hyödynnetä enempää. Eniten odotuksia on Aurlahden rannan ravintola- ja kahvila-palveluille. (Lohjan kaupungin matkailun suuntaviivat vuosille 2007-2013.)

Lohjan vahvuutena on sen keskeinen sijainti Uudellamaan metropolialueella. Lohjalle pääsee reilussa puolessa tunnissa pääkaupunkiseudulta ja kolmessa vartissa lentoasemalta. Uuden moottoritien johdosta Turusta pääsee Lohjalle tunnissa. Toteutetuista tutkimuksista käy selville, etteivät pääkaupunkiseutulaiset kuitenkaan vielä tunne hyviä moottoritieyhteyksiä Lohjalle, koska antavat liikenneyhteyksistä huonon arvion. Pääkaupunkiseudulla Lohjasta on lapsiystävällinen, muttei erityisen viihtyisä mielikuva. (Lohjan kaupungin matkailun suuntaviivat vuosille 2007-2013.)

Lohjan markkinointiviestintä on pitkään perustunut omenaimagoon. Lohjan matkailullista imagoa ei ole laajamittaisesti tutkittu, mutta Helsingin keskustassa toteutettu matkailun katugallupin mukaan tämä viesti ei ole tavoittanut toivotussa määrin ulkopaikkakuntalaisia. (Lohjan kaupungin matkailun suuntaviivat vuosille 2007-2013.)

## Matkailun SWOT-analyysi

Vahvuudet (Strengths)	Heikkoudet (Weaknesses)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sijainti ja saavutettavuus</li> <li>- Järvi-, lehto- ja luontoharju</li> <li>- Kulttuurin eri muodot</li> <li>- Liikunta</li> <li>- Muutamat kärkikohteet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tunnettuus</li> <li>- Kaupunkikuva</li> <li>- Majoitusmahdollisuudet</li> <li>- Huippukohteen puute</li> <li>- Matkailutoimijoiden puute</li> <li>- Talvimatkailukohteet</li> <li>- Markkinoinnin organisointi</li> <li>-</li> </ul>
Mahdollisuudet (Opportunities)	Uhat (Threats)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Metropolialueen matkailun tarpeet</li> <li>- Matkailun trendien hyödyntäminen</li> <li>- Tuotteistaminen</li> <li>- Kokousmatkat</li> <li>- Osallistuvat elämykset</li> <li>- Matkailutarjonta lapsille</li> <li>- Yhteistyö ja verkostoituminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Muiden matkailualueiden nopeampi kehittyminen</li> <li>- Taloudellisten voimavarojen priorisointi muuhun toimintaan kaupungin päätöksenteossa</li> <li>- Taloudellinen taantuma</li> </ul>

Taulukko 2: Matkailun SWOT-analyysi (Lohjan kaupungin matkailun suuntaviivat vuosille 2007 - 2013, 7)

### 2.2.5 Lohjan kaupungin henkilöstöstrategia

Lähtökohdat Lohjan kaupungin henkilöstöstrategialle ovat kaupungin strategia, palvelukeskusten strategiat, henkilöstöpoliittiset linjaukset ja periaatteet, Lohjan kilpailupoliittiset linjaukset, henkilöstötilinpäätöksen tunnusluvut sekä nykyiset hyvät käytännöt. (Henkilöstöstrategia 2004-2009, 1.)

#### Visio

Lohjan kaupungin hyvinvoiva henkilöstö tekee rautaista tulosta.

#### Toiminta-ajatus

Kaupungin osaava, motivoitunut, hyvinvoiva ja riittävä henkilöstö toteuttaa yhteistyössä kaupungin hyvinvoinnin perustehtävät.

## Neljä perusstrategiaa ja kriittiset menestystekijät

Lohjan kaupungin henkilöstöstrategia on jaettu neljään perusstrategiaan, joista jokaiselle on määritelty kolme kriittistä menestystekijää. Perusstrategiat ovat hyvinvoiva henkilöstö, riittävät resurssit, toimivat prosessit ja haluttu tulos.

Kriittiset menestystekijät *hyvinvoivalla henkilöstöllä* ovat: Kohti oppivaa organisaatiota, Vuorovaikutteinen johtaminen sekä Työyhteisöjen hyvinvointi.

Kriittiset menestystekijät *riittäväillä resursseilla* ovat: Riittävät henkilöstöresurssit, Kilpailukykyinen palkkaus sekä Turvallinen työympäristö.

Kriittiset menestystekijät *toimivilla prosesseilla* ovat: Yhteiset menettelytapaohjeet, Yhteistyö ja yhteistoiminta sekä Toimiva viestintä.

Kriittiset menestystekijät *halutulla tuloksella* ovat: Toimivat henkilöstötyön kulmakivet, Kaupunki kannustavana työnantajana sekä Kestävä kehitys.

(Henkilöstöstrategia 2004-2009, 3-12.)

## Yhteiset toimenpiteet koko kaupungissa

- Tulosalueittain laadittavat henkilöstösuunnitelmat
- kerran vuodessa pidettävät kehityskeskustelut
- säännölliset työpaikkakokoukset
- työyhteisön osaamisen arviointi ja kehityssuunnitelma
- eläköityvien henkilöiden kanssa käytävät kehitys-/osaamiskeskustelut
- työhyvinvointikyselyyn osallistuminen vuosittain, tulosten arviointi ja korjaavien toimenpiteiden määrittely
- esimiestyön ja johtamisjärjestelmän kehittäminen. (Henkilöstöstrategia 2004-2009, 2.)

## Henkilöstötyötä ohjaavat arvot

Lohjan kaupungin henkilöstötyötä ohjaavat seuraavat arvot: Asiakaslähtöisyys, Rohkeus, Vastuullisuus, Oikeydenmukaisuus, Tehokkuus, Avoimuus (Henkilöstöstrategia 2004-2009, 1).

Seuraavassa on määritelty tarkemmin, mitä nämä arvot tarkoittavat.

### Asiakslähtöisyys

Asiakslähtöisyyttä edistää

- asiakaspalvelu perustuu asiakkaan tarpeisiin
- asiakaspalvelu on asiakkaan tarpeisiin ja elämäntilanteeseen nähden oikea-aikaista
- asiakaspalvelu on ystävällistä

### Rohkeus

Rohkeutta edistää

- rohkeus kohdata vaikeita asioita
- rohkeus kyseenalaistaa
- rohkeus ajatella uudella tavalla
- rohkeus muuttaa ja muuttua

### Vastuullisuus

Vastuullisuutta edistää

- keskittyään perustehtävään
- nähdään kokonaisuuksia oma rooli kokonaisuudessa; metsän näkeminen puilta
- perustellaan päätökset

### Oikeudenmukaisuus

Oikeudenmukaisuutta edistää

- tasapuolinen toiminta ja tasa-arvoinen kohtelu
- jokaisen mielipiteen arvostaminen
- mahdollisuus onnistua ja käyttää kykyjään

### Tehokkuus

Tehokkuutta edistää

- oikeiden asioiden tekeminen oikein; keskittyminen perustehtävään
- työhön suhtautuminen kehittäväällä otteella
- työnjaosta sopiminen; oman ja toisten roolin tietäminen ja kunnioittaminen
- toimitaan joustavasti muuttuvissa tilanteissa
- turvataan toimintojen jatkuvuus ja häiriöttömyys

## Avoimuus

### Avoimuutta edistää

- toimitaan ajantasaisesti, jopa ennakoivasti
- jaetaan tietoa ja osaamista
- tutkitaan asioita ja ilmiöitä avoimin mielin
- sitoudutaan yhteisiin päätöksiin
- perustellaan mielipiteet. (Henkilöstöstrategian arvot 2004-2009, 1-2.)

## 2.3 Lohjan seutukunta toimintaympäristönä

### 2.3.1 Lohjan seutukunta

Lohjan seutukunta kuuluu niin sanottuun Hiiden toimialueeseen, jolla toimii aluekehitysohjelma Hiiden pilotti. Hiiden pilotin päätavoitteena on Länsi-Uudenmaan kilpailukyvyyn lisääminen alueen palvelutasoon vaikuttavia yhteistoimintamalleja ja -verkostoja kehittämällä. Sen lisäksi, että kehitystyötä tapahtuu alueen sisällä, tapahtuu sitä myös alueen ja muiden kasvukeskusten välillä. Kehitystyötä pyritään tekemään kuntatason lisäksi myös yhteisö- ja yritystasolla. (Hiiden pilotin kotisivut 2007.) Hiiden alueen yhteistyöhön osallistuivat alun perin kaikki Lohjan seutukuntaan kuuluvat kunnat (Viljamaa 2005). Yhteistyöhön tuli vielä myöhemmässä vaiheessa mukaan Siuntio ja siitä jäi pois Vihti (Nummi-Pusulan kotisivut 2007). Lohjan seutukunnan väkiluku vuonna 2006 oli 81 094 henkilöä (Tilastokeskus 2007).

Kun tarkastellaan Hiiden alueen kuntien väestön määrää ja sen kehitystä, on väestönkasvu kaikille näille kunnille yhteistä. Väestönkasvuun vaikuttaa suurimmaksi osaksi muuttoliike, mutta myös syntyvyys on ollut alueella viime vuosina nousussa. Seudulla on vuosittain noin 10 000 lähtö- ja tulomuuttajaa. Väestönkasvun lisäksi myös vanhusväestön osuus kasvaa kaikissa seudun kunnissa. Ikääntyvä väestö tuo alueen kunnille omat haasteensa ja sillä on merkittävä vaikutus alueen työllisyyteen. (Nummi-Pusulan kotisivut 2007.)

Hiiden alueen elinkeinorakenne on kokenut kuluvan vuosikymmenen aikana voimakkaan muutoksen seudun yritysrakenteen muuttuessa peruselinkeinoista ja teollisuudesta palveluvaltaiseksi. Muutoksen on voinut huomata erityisesti Vihdin ja Lohjan kunnissa. Tästä huolimatta seudun työpaikoista joka neljäs on edelleen teollisuudessa, eikä teollisuuden merkitystä seudulla tule väheksyä. Alueen teollisin paikkakunta on Karkkila. Työpaikkojen kasvu on ollut runsainta terveydenhuolto- ja sosiaalipalveluissa, kiinteistö- ja liike-elämän palveluissa sekä kaupan toimialalla. Työvoiman ikääntyessä uutta koulutettua työvoimaa tarvitaan kuitenkin niin yksityisellä kuin julkisella sektorilla, erityisesti kuntien opetus- ja terveydenhoitosektoril-



la. Ammattitaitoisia työntekijöitä jää tulevaisuudessa pois eläkkeelle siirtymisen myötä ja heidän paikkojensa täyttäminen tulee olemaan haastavaa useissa kunnissa. Yritysten huolena on niiden tarpeita vastaavan osaavan työvoiman puute. (Nummi-Pusulän kotisivut 2007.)

Kaikkien Hiiden alueen kuntien työllisyys on parantunut voimakkaasti viime vuosina. Vuonna 2004 suurin osa alueen lähes 30 000 työpaikasta pystyttiin täyttämään kuntien omalla työvoimalla. (Nummi-Pusulän kotisivut 2007.) Viljamaa toteaa tutkimuksessaan ”Hiiden alue peillisä” (2005), ettei Hiiden alueella ole mitään selkeää toiminnallista keskusta, jossa sijaitsisi esimerkiksi suurin osa alueen työpaikoista. Hiiden alue poikkeaa juuri tässä suhteessa monista muista seutukunnista. Työpaikkojen suhteen alueen kunnista omavaraisin on Lohja, jonne suuntautuu myös merkittävä määrä työntekijöitä alueen muista kunnista. (Viljamaa 2005.) Kuntien ulkopuolelta työvoimaa tuli eniten teollisuuteen ja yhteiskunnallisiin palveluihin. Vaikka seudun kunnat eivät kykenekään tarjoamaan töitä kaikille työntekijöille omasta kotikunnasta, mahdollistaa seudun keskeinen sijainti pendelöinnin, eli työmatkaliikenteen, esimerkiksi pääkaupunkiseudulle. Myös yrittäminen on tällä hetkellä seudun kunnissa myötätullessa ja kiinnostus yritystoimintaan on kasvanut alueella voimakkaasti kuluvan vuosikymmenen aikana. Sekä yritystoimintaa suunnittelevien että aloittavien yrittäjien määrä on ollut kasvussa. Seudun yritykset ovat kuitenkin tyypillisesti pieniä ja suurin osa alueen yrityksistä työllistää yhdestä neljään henkilöä. Kasvuyritysten rinnalla tällaisten pienten yritysten saavuttaminen voi olla haasteellista, sillä myös pienissä yrityksissä piilee työllistämispotentiaalia, vaikka se ei aina välttämättä tule esille aktiivisena rekrytointina. (Nummi-Pusulän kotisivut 2007.) Alueen heikkoutena on nähty tiedepuistojen, tutkimuslaitosten ja innovaatioverkostojen puute sekä korkea-asteen tutkintojen alhainen taso (Sotarauta & Stähle 2003, 203). Hiiden alueella kehittämisen pohjana ovat teknologiateollisuus, hyvinvointi, rakentaminen, logistiikka ja ekoenergia (Nenonen 2007, 3).

Hiiden alueen visiona on olla vuonna 2025 kilpailukykyiseen metropolialueeseen kuuluva viihtyisä ja ympäristöstävällinen asuinalue, joka menestyy ja kasvaa kehittyvässä teollisuudessa sekä palvelutuotannossa. Alueen väestön osaaminen pyritään kohdentamaan oikealla tavalla, jonka kautta voidaan mahdollistaa edellytykset kilpailukykyiseen ja menestyvään yritystoimintaan. Alue tunnetaan kasvuyritysklustereiden huippuosaamisen lisäksi myös sen toimivista liikenneyhteyksistä. Hiiden alueen arvoihin kuuluvat luottamus ja keskinäinen kunnioitus, tasapuolisuus, kestävä kehitys sekä avoimuus. (Hiiden pilotti 2006.)

### 2.3.2 AKO Länsi-Uusimaa

Länsi-Uudenmaan kaupunkipoliittisen ohjelman, AKO Länsi-Uudenmaan, tehtävänä on yhdistää Lohjan ja Tammisaaren seutukuntien elinkeinopoliittikka yhteiseksi kokonaisuudeksi. Ohjelman kulmakivinä ovat laaja-alainen elinkeinopoliittikka, alueellisen osaamisrakenteen ja

innovaatiotoiminnan kehittäminen sekä vetovoimaisen toimintaympäristön luominen. (Hiiden pilotti 2007.)

Kaupunkiseutu AKO Länsi-Uudenmaan muodostavat Hiiden alueen kuusi kuntaa (Karjalohja, Karkkila, Lohja, Nummi-Pusula, Sammatti ja Siuntio) yhdessä Raaseporin alueen viiden kunnan kanssa (Hanko, Inkoo, Karjaa, Pohja ja Tammisaari). Alueella asuu yhteensä noin 104 000 asukasta. (Hiiden pilotti 2008.)

Länsi-Uusimaa tunnetaan vahvana teollisena seutuna, jonka teolliset työpaikat ovat merkittävänä osana metropolialuetta. Avainklustereiden avulla pyritään vahvistamaan alueen omaa teollista osaamista sekä palvelutarjontaa, mutta samalla halutaan myös luoda pohjaa uusille työpaikoille ja työpaikkaomavaraisuuden kasvattamiselle. Länsi-Uudenmaan pääkaupunkiseudulle suuntautuvan työmatkaliikenteen määrä on viime vuosina kasvanut ja näin ollen myös kuntien työssäkäyntialue on laajentunut. Sen vuoksi Länsi-Uusimaa muuttuu jatkuvasti yhä merkittävämmäksi osaksi pääkaupunkiseudun työssäkäyntialuetta. Sillä on myös oma roolinsa pääkaupunkiseudun kasvupaineiden tasaajana. Hiiden alue moottoriteineen sekä Raaseporin alue rautateineen ja satamineen ovat selkeästi osa metropolialuetta. Lisäksi Länsi-Uudenmaan logistisesta sijainnista on hyötyä koko Uudellemaalle suhteessa Manner-Eurooppaan. Hiiden ja Raaseporin alueiden avaintoimialoiksi on tunnistettu teknologiateollisuus, hyvinvointi, matkailu, logistiikka, bioenergia, rakentamisen uudet toteutukset, metsäteollisuuden uudet prosessit, puunjalostusteollisuus, nanoteknologia, luovat toimialat sekä osaamisintensiiviset yrityspalvelut (KIBS-yritykset). (Hiiden pilotti 2007.)

Länsi-Uudenmaan kaupunkipoliittisen ohjelman strategisena lähtökohtana on Länsi-Uudenmaan kehittymisen edistäminen alueen yhteiset vahvuudet ja omat erityispiirteet huomioon ottaen. Hiiden ja Raaseporin alueen kehittämisstrategiassa keskeiselle sijalle nousevat osaavan työvoiman saannin turvaaminen, palvelualojen kehittäminen, vetovoimaisen asuinympäristön luominen sekä logistiikkatoimintojen ja infrastruktuurien kehittäminen. (Hiiden pilotti 2007.)

Alueen erikoistumisalojen ja vahvuuksien tarkentamisessa käytetään apuna klusterianalyysia. Innovaatiotoiminnan ja osaamisperustan vahvistaminen tapahtuu valtakunnallisiin teema-verkostoihin osallistumalla. Lisäksi tehdään yhteistyötä alueen oppilaitosten kanssa. Sosiaalista pääomaa pyritään yhä vahvistamaan elinkeinotoimijoiden, oppilaitosten, kuntien ja yksityissektorin välillä. Kunnallisia palveluita tuotteistamalla ja palvelutuotantomarkkinoita luomalla tehostetaan julkisen ja yksityisen sektorin kumppanuutta. Alueen elinvoiman ja kilpailukyyn vahvistaminen sekä sosiaalisen pääoman kasvattaminen ovat elinkeinopolitiikan kannalta katsottuna avainasemassa ohjelmakaudella 2007-2010. Tavoitteena on, että vuonna 2010 alue kuuluu kilpailukykyisenä osana Helsingin metropolialueeseen. (Hiiden pilotti 2008.)

### 3. Teoreettinen tietoperusta: Paikan brandirakennus kansainvälisessä toimintaympäristössä

Tässä luvussa rakennetaan teoreettinen tietoperusta tutkimukselle kehittämishankkeelle.

Teoreettisen viitekehityksen on tarkoitus löytää selitys kohdeilmion käsitteille ja selittää käsitteiden välisiä yhteyksiä.

Tämän tutkimuksen teoreettinen viitekehys on jaettu kolmeen alalukuun. Ensin alaluvussa 3.1 esitetään taustaa brandeista ja paikasta brandina. Alaluvussa esitetään brandikäsitteet, brandien olemus ja lisäarvo yleisellä tasolla, merkkituotteistaminen/brandays liitettynä kaupunkeihin ja brandien merkitys. Alaluvussa 3.2 selvitetään paikkabrandin rakentamista siten, että ensin määritellään paikkabrandin käsitteitä, minkä jälkeen selvitetään paikan merkkituotteistamista, kuvataan paikan brandin rakennuksen prosessi sekä organisaation kansainvälistymistä. Luvun lopussa rakennetaan viitekehysmalli brandin rakennukseen.

Kirjoittamisessa on benchmarkattu luvussa 1 esiteltyjä Kalliomäen pro gradu - tutkielmaa (2009) ja tutustuttu sen, pääosin englanninkieliseen lähdekirjallisuuteen ja Rainiston (2008) lisensiaattityön pohjalta tehtyä amk-julkaisua. Tietoperustan kirjoittamisessa lähdemerkinnöissä on huomioitu sekä alkuperäiset lähteet, joihin opiskelija on tutustunut sekä benchmarking-lähteet.

Työssä on vahvasti rajauduttu luvussa 1 esitettyyn tutkimusongelmaan ja sen ratkaisun hakemiseen sekä tehtyihin rajauksiin, jossa oli päädytty ratkaisuun, että teoreettinen tietoperusta palvelee kokonaishankkeen suorittamista.

Palvelujen markkinointi on yksi markkinoinnin tärkeä osa-alue, joka liittyy myös kaupungin ja paikan markkinointiin. Palveluyritysten tavoin kaupunki voi myös soveltaa merkkituotteistamisen periaatteita. Myös kaupunkia voidaan pitää tuotteiden tavoin palvelukokonaisuutena, jota voidaan merkkituotteistaa. (Rainisto 2008, 42.)

Paikkojen merkkituotteistaminen ei ole itsestäänselvyys. Kalliomäen (2009, 22) mukaan tutkijoiden mielipiteet jakautuvat sen suhteen, voidaanko paikkoja kuten kaupungeja merkkituotteistaa ja voidaanko niiden merkkituotteistamiseen soveltaa yksityisten organisaatioiden brandirakennusstrategioita.

### 3.1 Taustaa brandeista

#### 3.1.1 Brandikäsitteistö

##### 3.1.1.1 Brandi

Sana brand tulee englannin kielestä ja tarkoittaa merkkiä, tuotemerkkiä ja merkkituotetta. Suomen kielessä käytetään sanaa brandi tai brändi. (Kotimaisten kielten tutkimuskeskus 2008). Rainiston (2008, 23) mukaan brandi tarkoittaa suomeksi merkkituotetta tai tuotemerkkiä. Myös paikat voivat olla brandeja; esimerkki tunnetusta kaupunkibrändistä on Pariisi (Rainisto 2008, 26).

AMAn (American Marketing Association 2010) mukaan brandi tarkoittaa nimeä, termiä, merkkiä, symbolia, muotoilua tai ominaisuutta, joka identifioi tuotteen, tuoteperheen tai yhden myyjän kaikki tuotteet. Laillinen termi brandille on tuotemerkki. Lisäksi brandi voi sisältää paljon erilaisia arvoja, assosiaatioita, mielikuvia ja tietoutta (Keller 2003, 3).

##### 3.1.1.2 Merkkituotteistaminen ja brandinrakennus

AMAn (2010) mukaan merkkituotteistaminen/brandinrakennus tarkoittaa käytännössä toimintaa, jossa brandi opitaan tunnistamaan kerryttämällä kokemuksia tietystä tuotteesta tai palvelusta suoraan käyttämällä sitä ja/tai mainonnan, muotoilun ja mediakommentoinnin avulla. Englanninkielinen termi branding tarkoittaa merkkituotteistamista ja brandinrakennusta. Merkkituotteistaminen ja brandinrakennus tarkoittavat siis samaa asiaa.

Merkkituotteistaminen on arvomuodostuksen kasvattamista erilaistamalla tuote tai palvelu kilpailijoiden tarjonnasta. Tässä opinnäytetyössä paikan ja kaupungin merkkituotteistaminen (place and city branding) tarkoittaa maantieteellisen paikan brandinrakennusta, vetovoiman lisäämistä. (Rainisto 2008, 23.)

Merkkituotteistamisessa tärkeät osa-alueet ovat segmentointi ja positiointi. Segmentointi tarkoittaa, että kokonaismarkkinat jaetaan pienempiin asiakasryhmiin eli segmentteihin. Jokaiselle segmentille markkinointi suunnitellaan erikseen, koska asiakasryhmät ovat erilaisia. Kun sovelletaan merkkituotteen segmentointiajattelua kaupunkimerkkiin, voi Rooma pitää yhtenä kaupunkimarkkinointinsa kohderyhmänä historianopettajia, joille voi suunnitella vaikkapa suoramarkkinointia. (Rainisto 2008, 27-28.)

Positioinnin tarkoituksena on saada asiakkaat assosioimaan brandi yhteen tai muutamaan erityiseen toiminnalliseen etuun kuten esimerkiksi BMW suorituskykyyn ja Volvo turvallisuuteen.

Positiointi yleensä vahvistaa brandin edustamaa näkökulmaa. (de Chernatory 2006, 37.) Toisin sanoen positioinnissa sijaitsee brandin kilpailuetu ja tätä pyritään viestimään aktiivisesti kuluttajille (Ahvonen 2004, 27).

#### 3.1.1.3 Brandi-identiteetti

Brandi-identiteetti on brandiin liitettyjen mielleyhtymien kokonaisuus, joka halutaan luoda tai jota halutaan ylläpitää (Aaker & Joachimsthaler 2000, 71). Rainiston (2008, 23) mukaan tuotemerkin identiteetti on merkin haltijan tahtotila siitä, millaisena imago halutaan koettavaksi. Rainisto mainitsee esimerkkinä Lahden kaupungin, joka 1980-luvulla valitsi "Business City" -identiteetin, joka ei kuitenkaan muodostunut toivotuksi imagoksi valituissa kohderyhmissä (Rainisto 2008, 28-29).

Brandi-identiteetti määrittää selvästi brandin tarkoituksen ja pyrkimyksen (Aaker & Joachimsthaler 2000, 31). Brandi-identiteetin täytyy olla iskevä, mieleenjäävä, tarkoin kohdennettu ja motivoiva, jotta se välittyy tehokkaasti (Aaker 2000, 139). Brandi-identiteetti suuntaa brandin rakentamista ja sen määrittelemisen on kaiken brandiin liittyvän päätöksenteon pohja (Ahvonen 2004, 23).

#### 3.1.1.4 Brandipääoma

Brandipääoma tarkoittaa varallisuutta, joka liittyy brandin nimeen ja symboliin ja joka parantaa tuotetta tai palvelua. Vastaavasti brandipääoma voi olla myös rasite, joka heikentää tuotetta tai palvelua. Brandipääoma jaetaan neljään osa-alueeseen: brandin tunnettuuteen, brandimielleyhtymiin, koettuun laatuun ja brandiuskollisuuteen. Nämä tekijät ohjaavat brandien kehittämistä, johtamista ja mittaamista. (Aaker & Joachimsthaler 2000, 38.)

Aakerin ym. (2000) mukaan tunnettuus vaikuttaa asiakkaiden käsityksiin ja mieltymyksiin. Lisäksi entuudestaan tuttuihin asioihin liitetään positiivisia asenteita (Aaker & Joachimsthaler 2000, 38-39).

Tunnettuus viittaa merkin voimaan ja merkin eri elementtien yhdistämisen helppouteen kuluttajien mielissä. Merkkitunnettuutta voidaan mitata sillä, miten kuluttaja pystyy tunnistamaan brandin elementit (mm. nimen, logon, symbolin, sloganin jne.) erilaisissa tilanteissa. Merkkejä arvioidaan tietoisuuden ja muistamisen tasoilla. Kaupunkimarkkinoinnissa tiedottamisella ei useinkaan päästä toivottuun tulokseen, ellei kaupungin identiteettitekijöiden substanssi ole kunnossa. (Rainisto 2008, 33.)

Merkkiassosiaatiolla Aakerin mukaan (1991) tarkoitetaan sellaista yhteyttä kuluttajan muistissa, joka voidaan liittää tuotemerkkiin. Esimerkiksi hajuedet ja Ranska kuuluvat yhteen (Rainisto 2008, 35).

Laadulla tarkoitetaan niitä tuotteen ominaisuuksia, joita asiakkaat tietyllä hetkellä arvostavat. Myyvä laatu muodostuu asiakkaan positiivisista kokemuksista. Laatu mitattaessa mitataan sitä, miten hyvin tuote pystyy tyydyttämään asiakkaan tarpeet ja odotukset. Kun sovelletaan asiaa kaupunkiin, korostuu se, kuinka tärkeä on tuotteiden/palvelujen merkitys kuluttajalle, eli itse substanssi. (Rainisto 2008, 34.) Havaitun laadun vaikutus brandin miellelyhtymiin ilmenee useissa yhteyksissä. Laadulla on myös yhteys kannattavuuteen. (Aaker & Joachimsthaler 2000, 38-39.)

Brandiuskollisuus on brandin arvon keskeisiä tekijöitä. Valitun asiakassegmentin uskollisuutta pyritään lujittamaan (Aaker & Joachimsthaler 2000, 38-39). Merkkiuskollisuudella on tärkeä asema tuotemerkin arvoa määriteltäessä. Kaupunkien tulisi Rainiston (2008) mielestä kiinnittää huomiota sekä olemassa olevien että toivottujen yhteistyökumppaneidensa, kaupungin työntekijöiden ja asukkaiden suhteiden hoitoon.

### 3.1.2 Brandien olemus ja lisäarvo yleisellä tasolla

Kalliomäen (2009, 22) mukaan brandin rakentaminen on yksi markkinoinnin tärkeimpiä keinoja. Se nostaa kilpailukykyä merkittävästi ja on keino erottautua kilpailijoista. Brandien merkitys liiketoiminnassa on kasvanut tutkimuksen myötä viimeisten parin vuosikymmenen aikana. Kuitenkin brandi on ilmiönä markkinoinnissa melko uusi. Merkkituotteistaminen mielletään perinteisesti erilaisiin kuluttajatuotteisiin, mutta sen menetelmiä voidaan soveltaa myös paikkoihin, ihmisiin ja asiakokonaisuuksiin. Seuraavat sitaatit kuvaavat mielestäni hyvin brandin merkitystä.

”Tuote on jotain, joka tehdään tehtaassa; brandi on jotain, jonka asiakas ostaa. Tuotetta voi kilpailija kopioida; brandi on uniikki. Tuote voi vanheta nopeasti; onnistunut brandi on ajaton.” (Kalliomäki 2009, 22.)

”Hyvä brandi saa aikaan hyvänolon tunteen päätöksestä ostaa tuote ja käyttää sitä. Hyvä brandi auttaa tekemään tuon päätöksen ja se pystyy auttamaan, koska se tietää, kuinka sinulle saadaan hyvä olo. Hyvä brandi on siis toiminnan ja reaktion, ottamisen ja antamisen ympyrä.” (Cheverton 2006, 1.)

Aiemmin määritelty brandipääoma on keskeisessä osassa, kun puhutaan brandin lisäarvosta. Brandipääoman neljästä osa-alueesta brandin tunnettuus usein aliarvioidaan, vaikka se kui-

tenkin vaikuttaa asiakkaiden käsityksiin ja joka makumieltymyksiin. Ihmiset pitävät tuttuudesta ja liittävät helpommin tuttuihin tuotteisiin myönteisiä asenteita. Brandimielleyhtymät voivat olla mitä tahansa, mikä asiakkaalle tulee mieleen jostakin brandista. Näitä mielleyhtymiä ovat esimerkiksi käyttäjämielleyhtymät, tuoteominaisuudet, käyttötilanteet, organisaatiomielleyhtymät tai brandin persoonallisuuden piirteet tai symbolit. Brandien johtamisen olennaisia tehtäviä on selvittää, mitä mielleyhtymiä aiotaan kehittää ja tämän jälkeen luoda ohjelmat näiden mielleyhtymien liittämiseksi brandiin. Koettu laatu on brandimielleyhtymien erikoistapaus, koska se vaikuttaa brandin mielleyhtymiin monissa eri yhteyksissä ja koska se käytännössä vaikuttaa kannattavuuteen - silloin kun mittareina ovat ROI ja osakkeen tuotto. Brandiuskollisuus on brandin arvon keskeisimpiä tekijöitä. Perusideana on laajentaa jokaista uskollisuuteen perustuvaa segmenttiä ja vahvistaa brandiuskollisuutta näissä segmenteissä. Brandilla, jolla on suppea mutta uskollinen asiakaspohja, voi olla huomattava määrä alkupää-omaa. (Aaker & Joachimsthaler 2000, 38-39.)

Brandin tunnettuus tuo lisäarvoa, koska ihmiset huomaavat tuotteen ja tunnistavat sen. Lisäksi tähän tiedostettavaan asiaan voidaan liittää erilaisia mielleyhtymiä, jotka vievät informaatiota eteenpäin asiakkaalle. Positiiviset mielleyhtymät edesauttavat ostopäätöstä ja muistuttavat ostotarpeesta. Brandiuskollisuus heijastaa kuluttajan ja brandin välistä suhdetta. Jos brandi täyttää kuluttajan laatuodotukset ja kuluttaja muistaa jatkossa hyvän laadun, syntyy todennäköisesti brandiuskollisuutta. Yrityksen näkökulmasta brandipääoma muodostuu kilpailueduista kuten asiakasuskollisuudesta, erottumisesta kilpailijoista ja tuoteidean suojelusta. Voidaan siis sanoa, että tuotteen brandi luo selkeästi taloudellista etua kilpailijoihin verrattuna. Brandin rakennusta on alettu soveltaa yritysten tuotteiden lisäksi myös maantieteellisiin paikkoihin kuten maihin, kaupunkeihin ja seutuihin sekä ihmisiin ja käsitteisiin. Tämäkin kertoo jotain brandien suosiosta. (Kalliomäki 2009, 23.)

Brandien suosiota selittää yritysten hyötynäkökulman lisäksi se, että ympäröivä maailma, yhteiskunta ja asenteet ovat muuttuneet. Freiren mukaan (2004, 350) semioottisessa eli merkitys- ja merkkikeskeisessä yhteiskunnassa on kysyntää brandeille, sillä brandit luovat merkityksiä. Näiden merkitysten avulla yksilön asema voidaan tunnistaa yhteiskunnassa. Yksilön tunnistamisen tarve taas kertoo yhteiskunnan muuttumisesta modernista post-modernistiseksi. Tämä yhteiskunnan muutos on siis osaltaan vaikuttanut brandien tärkeyden korostumiseen. (Kalliomäki 2009, 24.)

Van Gorpin (2005) mukaan nykyään brandeilla on keskeinen viestinnällinen rooli kommunikation helpottamisessa ja niitä käytetään myös yksilön identiteetin rakennukseen. Kuluttaminen kertoo kuluttajastaan ja siten erilaisten brandien kuluttaminen on helppo tapa viestiä omasta persoonallisuudesta. Yhteiskuntaluokkien rajojen muuttuminen vaikuttaa myös brandien tärkeyteen, sillä enää esimerkiksi perheen sukunimi tai varallisuus ei jaottele yksilön asemaa

yhteiskunnassa. Nyky-yhteiskunnassa statusta, identiteettiä tai persoonallisuutta voidaan osoittaa brandien avulla. Yksilöllisyyttä korostetaan vahvasti, omaa elämää koskevat päätökset tehdään itsenäisesti ja aikaisempaa riippumattomampi elämäntyyli on mahdollista yhteiskunnan ja teknologian kehityksen johdosta. Itseilmaisuus on mahdollista ja yksilö voi kertoa itsestään ja elämästään muille brandien ja kulutuksen avulla.

Freiren (2004, 350) mukaan nyky-yhteiskunnassa ei siis kuluteta tuotteita vaan merkkejä ja imagoja, joita pääosin erilaiset mediat, päättäjät ja muodinluojat luovat. Brandit toisin sanoen siis tyydyttävät ihmisten itseilmaisun tarvetta.

Freiren (2004, 350-354), Aakerin (1996, 17-20) ja Kalliomäen (2009, 24) mukaan brandien merkityksen kasvu johtuu taloudellisesta hyödystä, jota sekä yritys että kuluttaja brandista saa: kuluttaja arvostaa enemmän tuotetta, jolla on brandi, verrattuna tuotteeseen, jolla ei ole brandia ja on siten valmis myös maksamaan brändätystä tuotteesta enemmän.

### 3.1.3 Merkkituotteistaminen / brandays liitettynä kaupunkeihin

Kaupunki-brandi ja paikan merkkituotteistaminen ovat käsitteinä tuoreita: monissa alan tieteellisissä artikkeleissa käydään keskustelua siitä, onko mahdollista merkkituotteistaa maantieteellisiä paikkoja ja onko mahdollista soveltaa brandin käsitettä paikkoihin. Paikan brandia ja brandinrakennusta tutkitaan eri tutkimuksissa eri näkökulmista. Osassa tutkimuksia käsitellään maita brandina ja osassa keskitytään vastaavasti kaupunkeihin ja pienempiin maantieteellisiin kohteisiin. Yleisesti ottaen maantieteellisten paikkojen brandeja ja brandin rakentamista on tutkittu melko vähän. Kirjallisuudessa käsitellään paikkojen brandia toisaalta maiden näkökulmasta, toisaalta kaupunkien näkökulmasta. On kuitenkin olennaista huomioida kaikki kyseinen kirjallisuus huolimatta siitä, keskitytäänkö siinä maihin, kaupunkeihin vai seutuihin. (Kalliomäki 2009, 25.)

Olinsin (2002, 241-247) ja Kotlerin & Gertnerin (2002, 249-259) mukaan brandit ovat tärkeitä maiden vetovoimaisuutta kehitettäessä. Maantieteellisten paikkojen brandinrakennus on selkeästi lisääntymässä ja samalla kasvaa sen merkitys paikkojen menestymiselle.

Freiren (2005, 347) mukaan tätä geo-brandi -konseptia eli paikkojen tarkastelua brandinäkökulmasta ovat yhteiskunnan eri sektorit kyseenalaistaneet. Paikkojen merkkituotteistaminen on kuitenkin mahdollista ja se tuottaa lisäarvoa. Tämän toteamuksen kannalla onkin tämän hetkinen mielipide: paikkoja voidaan merkkituotteistaa aivan kuten tuotteita. (Kalliomäki 2009, 25; Keller 1998; Kotler ym. 1999; Hankinson 2001.)



### 3.1.4 Brandien merkitys

Sanasta brandi tulee mieleen monenlaisia mielikuvia, toisinaan myös hieman negatiivisia. Myös paikat ja alueet yhdistettynä brandinrakennukseen voivat ihmetyttää ja saada aikaan kritiikkiä: syy johtuu sanan "brandi" käytöstä. Ajatus paikan merkkituotteistamisesta on kyllä ymmärrettävissä. Olins (2001, 246) esittää kolme tekijää, miksi brandi-sana mahdollisesti herättää negatiivisia mielikuvia ja miksi sitä on vaikea assosoida paikkoihin. Nämä tekijät ovat ennakoasenteet, tietämättömyys sekä semantiikka eli merkitysoppi. Joillakin ihmisillä on sellainen ennakoasenne, että liike-elämän ja markkinointitoiminnan tarkoitus on tuottaa vain paljon voittoa ja että sillä ei ole yhteiskunnallista tai kulttuurista sisältöä. Lisäksi kaupallisuuden ajatellaan olevan ristiriidassa paikallisen ja kansallisen kulttuurin säilymisen kanssa, joten brandeja ei haluta soveltaa paikkojen kehittämiseen. Toinen tekijä, tietämättömyys, tarkoittaa, että monilla liike-elämän henkilöillä ei ole brandin rakennuksessa tarvittavia taustatietoja paikoista ja niiden historioista. Lisäksi monet tutkijat eivät ymmärrä, kuinka markkinointi ja liike-elämä käytännössä toimivat. Semantiikka eli merkitysoppi tarkoittaa, että ihmisillä on erilaisia käsityksiä ja mielikuvia siitä, kuinka brandi toimii ja kuinka se avulla on mahdollista luoda lisäarvoa. Tämä mielipiteiden ristiriitaisuus johtuu siitä, että brandi on sanana monimuotoinen ja se voidaan ymmärtää monella tapaa: brandilla ei ole yhtä selkeää määritelmää. (Kalliomäki 2009, 25-26.)

## 3.2 Paikkabrandin rakentaminen

### 3.2.1 Paikkabrandin käsitteitä

Fan (2005,5) on tutkinut maa-brandin ja maa-imagon käsitettä ja selkeyttänyt kirjavaa käsitteistöä. Hänen mukaansa maalla on brandi huolimatta siitä, yritetäänkö maata merkkituotteistaa vai ei. Sama pätee myös muihin maantieteellisiin paikkoihin kuten kaupunkeihin.

Yleissääntö on, että alan tieteellisten tutkimusten päätelmiä voidaan soveltaa kaikkiin seutuihin eli maihin, kaupunkeihin tai alueisiin riippumatta tutkimusten paikan näkökulmasta. On myös huomioitava, että paikan tämänhetkinen brandi ja aktiivinen brandin rakennus ovat kaksi eri asiaa.

Se, että maalla on brandi jo ilman merkkituotteistusta, johtuu siitä, että ihmisillä on mielikuvia ja käsityksiä maasta jo ennen maan brandin tietoista rakennusta (Kotler 2002).

Selkeä Kotlerin ym. (1999, 160) määritelmä paikan imagolle on "niiden uskomusten, ideoiden ja mielikuvien summa, joita ihmisillä on paikasta". Kun paikan imago siis riippuu ihmisten käsityksistä, se ei välttämättä vastaa paikan todellisia ominaisuuksia.

Paikan imagoa voidaan pitää perustana brandin rakennukselle ja kehittämiselle. Jotta brandin rakentaminen ja kehittäminen on mahdollista, täytyy ensiksi selvittää paikan tämänhetkinen imago eli brandi. (Fan 2005; Kalliomäki 2009, 27-28.)

Fan (2005) on käsitellyt maa-brandin ja maa-imagon käsitteitä ja hän suhtautuu monimuotoisiin käsitteisiin kyseenalaistavasti, ja siksi on pyrkinyt selkeyttämään käsitteistöä.

Paikkabrandia koskevat käsitteet voidaan jakaa Fanin (2005) mukaan kolmeen kategoriaan taulukon 1 mukaisesti: 1) tuotteeseen liittyvät maa-imagot, 2) kansallisuuteen ja maahan liittyvät miellehtymät sekä 3) kulttuuriset ominaisuudet (Fan 2005; Kalliomäki 2009, 28-29).

<i>1. Tuotteeseen liittyvät:</i>	<i>2. Kansallisuuteen liittyvät:</i>	<i>3. Kulttuuriin liittyvät:</i>
alkuperämaa (COO)	kansa- / maabrandi	maastereotypia
tuotteen maaimago	kansa-/ maaimago	kansallinen identiteetti
made in -maaimago	maan kilpailuominaisuudet	kansalliset ominaispiirteet
maaimagon vaikutus	maan asemointi	esim. suomalaisuus

Taulukko 3: Maabrandin ja -imagon käsitteet (Fan 2005; Kalliomäki 2009, 29)

### 3.2.1.1 Tuotteeseen liittyvät maaimagot

Ensimmäinen kategoria koostuu tiettyyn tuotteeseen liittyvistä maaimagoista. Alkuperämaa-vaikutuksen (Country of Origin effect) mukaan tuotteen alkuperämaa on osa tuotteen imagoa, vaikka tuote olisi valmistettu jossain muussa maassa. Alkuperämaa tarkoittaa maata, jonka kuluttaja assosioi johonkin tuotteeseen välittämättä siitä, missä maassa tuote on valmistettu. Esimerkiksi GE:n (General Electrics) kuvitellaan olevan amerikkalainen brandi, vaikka osa GE:n tuotteista valmistetaan USA:n ulkopuolella. Tuotteen maaimago taas kuuluu tuotteen imagoon ja se on merkityksetön ilman tuotetta. Tuotteen maaimagon voi myös käsittää monipuolisemmin: esimerkiksi saksalaisten autojen tuotteen maaimago on positiivinen ja lisäarvoa tuova. Maiden ominaispiirteet lisäksi siirtyvät osaksi tuotteen brandia ja vahvistavat sitä. Esimerkiksi brandit Coca-Cola ja Levis yhdistetään vahvasti Yhdysvaltoihin. Vastaavasti tietystä maassa tuotettavien tuotteiden imagot voivat vaikuttaa kyseisen maan imagoon: tällöin on kyse Made-in -maaimagosta. Esimerkiksi monet Aasian maat mielletään elektroniikka- ja tekstiiliteollisuusmaiksi, koska niissä valmistetaan paljon elektroniikkatuotteita ja tekstiilejä. (Kalliomäki 2009, 28.)

### 3.2.1.2 Kansallisuuteen ja maahan liittyvät mielleyhtymät

Kansan tai maan brandi ja imago tarkoittavat maata ja kansaa kokonaisuutena ja maan ai-neettomia etuja liittymättä mihinkään tuotteisiin. Kansallisuuteen liittyvä brandi tai imago voidaan mieltää monella tavalla ja se voi sisältää monenlaisia mielleyhtymiä eri asioihin. Maa on mahdollista asemoida tietyllä tavalla, ja sen imagoa voidaan kehittää kauttaaltaan. Kun puhutaan maan imagosta tai brandista, on yleensä kyseessä maan laaja-alainen käsitys ja maine. (Fan 2005, 6; Kalliomäki 2009, 28.)

### 3.2.1.3 Kulttuuriset ominaisuudet

Kulttuuriset ominaisuudet tarkoittavat stereotyyppioita, kansallista identiteettiä ja ominaispiir-teitä. Maaimago voi siis liittyä tuotteen lisäksi kulttuuriin: molemmissa tapauksissa maaimago on osa kokonaisempaa imagoa. Myös kaupunkien brandi voi liittyä tuotteisiin, joita tunnus-omaisesti kyseisessä kaupungissa tuotetaan tai jotka ovat kotoisin kyseisestä kaupungista. Esimerkkinä muotitalo Versacen ajatellaan liittyvän vahvasti Milanoon, samppanja Champag-nen maakuntaan ja uhkapelit Las Vegasiin. Kaupungin imagoon voi myös liittyä sen kulttuuriin mielletävät piirteet tai stereotyypit, kuten pohjalaisuuteen liitetään jurous ja suorasanai-suus. (Kalliomäki 2009, 29.)

### 3.2.1.4 Paikan brandin määritelmä

Blichfeldt (2005, 388 - 394) korostaa, että yksi näkökulma paikan brandin määritelmään on määritellä se sen mukaan, mikä asiakasryhmä markkinoinnilla pyritään saavuttamaan. Tällöin paikan brandin määrittelemine sekä tulkitseminen riippuu kontekstista ja asiakassegmentis-tä. Paikan brandia analysoidaan turismin näkökulmasta. Turistikohteen imago ja brandin määritelmä voidaan mieltää lähes samaksi. Paikan imago on henkinen rakennelma, joka muo-dostuu muutamasta tarkoin valikoituneesta mielikuvasta. Mielikuvat, joista imago muodostuu, perustuvat suuremmalla todennäköisyydellä turistin omiin kokemuksiin paikasta kuin tuotet-tuun markkinointiviestintään.

Blichfeldtin (2005, 388 - 394) mukaan perinteisten tuotteiden brandimielleyhtymien kehitty-misessä yksilön henkilökohtaisilla kokemuksilla on pienempi rooli kuin paikkojen brandi-mielleyhtymien synnyssä.

Kozakin mukaan (2006, 313 - 314) myös turismin näkökulmasta paikan brandi pitää sisällään kaksi erilaista imagoa: imagon, jonka maantieteellisen kohteen päättäjät ja toimijat näkevät ja viestittävät ulospäin sekä imagon, jonka yksilö tulkitsee. Yksilön tulkitsema imago muodos-tuu informaatiosta, joka voi olla peräisin useista eri lähteistä. Lähteitä voivat olla päättäjätä-

hojen markkinointiviestintä mutta myös riippumattomat lähteet, esimerkiksi media. Yksilön ja päättäjätahojen käsitykset paikan imagosta voivat olla toisistaan hyvinkin poikkeavia. (Kalliomäki 2009, 30.)

Toisaalta paikan imago voidaan määritellä myös yritysten ja tuotteiden branditeorioiden mukaiseen tapaan. Määritelmää voidaan tällöin soveltaa laajemmin, koska kontekstia ja kohde-ryhmän roolia ei erikseen huomioida. Tällöin paikan imago on niiden assosiaatioiden yhdistelmä, joita yksilöllä on paikasta. Assosiaatiot, joita paikka herättää, ovat yksilöllisiä, ja ne voivat olla joko toiminnallisiin ominaisuuksiin, tunteisiin tai mielikuviin liittyviä asioita. Mielleyhtymät voivat perustua kokemuksiin tai uskomuksiin. Paikan imago voidaanakin määritellä kokonaisuudeksi, joka kattaa kaikki mielikuvat, tulkinnat ja informaation, jota yksilöllä on paikasta. Tämänkaltainen tulkinta paikan imagosta on kokonaisvaltainen ja pitää sisällään kaikki assosiaatiot, jotka kytkeytyvät paikkaan yksilön mielessä. (ks. Kotler ym. 1999, 160 - 161; 2002, 251; De Chernatory 2001, 39; Kalliomäki 2009, 30.)

### 3.2.2 Paikan merkkituotteistaminen

Fan (2005) on tutkinut brandin rakentamista maan ja maantieteellisestä näkökulmasta. Paikan merkkituotteistaminen voi tarkoittaa montaa eri asiaa ihmisestä riippuen. Nämä käsitykset paikan merkkituotteistamisesta voidaan jakaa viiteen osaan: 1) tuotteen maaimagon kehittämiseen ja vahvistamiseen, 2) maan markkinointiin matkailu- ja turistikohteena (tourism marketing), 3) paikan kokonaisvaltaiseen markkinointiin (place marketing), 4) poliittiseen markkinointiin sekä 5) paikan merkkituotteistamiseen. Nämä näkökulmat on esitetty seuraavassa taulukossa 4. (Fan 2005; Kalliomäki 2009, 30-31.)

1. Tuotteen maaimagon kehittäminen ja vahvistaminen
2. Maan markkinointi matkailu- ja turistikohteena (tourism marketing)
3. Paikan kokonaisvaltainen markkinointi (place marketing)
4. "Poliittinen markkinointi"
5. Paikan merkkituotteistaminen

Taulukko 4: Paikan brandinrakennuksen tulkinnat (Fan 2005; Kalliomäki 2009, 31)

Tuotteen maaimagon kehittäminen ja vahvistaminen tarkoittaa käytännössä maan nimen tai logon käyttöä markkinointiviestinnässä, jotta tuotteen maaimago paranisi. Tavoitteena on näin lisätä myyntiä ja vientiä.

Paikkaa voidaan myös markkinoida perinteisesti matkailu- ja turistikohteena Matkailukohde on myös helppo mieltää brandiksi.

Paikan kokonaisvaltainen markkinointi tarkoittaa, että brandinrakennuksen tavoitteena on turismin parantamisen lisäksi jokin muu asia. Tällöin markkinoinnissa huomioidaan turistien lisäksi kaikki muutkin tarpeelliset kohderyhmät.

Poliittinen markkinointi tarkoittaa, että paikkaa markkinoidaan ja sen brandia rakennetaan poliittisesta näkökulmasta. Toisin sanoen poliittisella propagandalla pyritään parantamaan paikan imagoa niin, että saataisiin poliittisessa mielessä mahdollisimman paljon hyötyä. Esimerkiksi lobbaus voidaan mieltää kansainväliseksi ja poliittiseksi paikan markkinoinniksi, jota muun muassa EU:ssa harjoitetaan.

Viimeisenä paikan merkkituotteistaminen tarkoittaa paikan brandin rakentamista yritysten ja tuotteiden merkkituotteistamisen keinojen avulla. Tästä aiheesta käytännön esimerkkejä on vähän. (Kalliomäki 2009, 31.)

Hankinson (2001, 129 - 132) vastaavasti tarkastelee paikan brandinrakennusta kolmesta eri perspektiivistä, joista ensimmäinen on kaupunkisuunnittelun ja aluekehityksen näkökulma. Tällöin paikan brandinrakennus on kommunikaatiostrategian kehittämistä ja toteuttamista eli viestimistä paikan imagosta ympäristölle esimerkiksi logon, mainoslauseen tai muun symboliikan avustuksella.

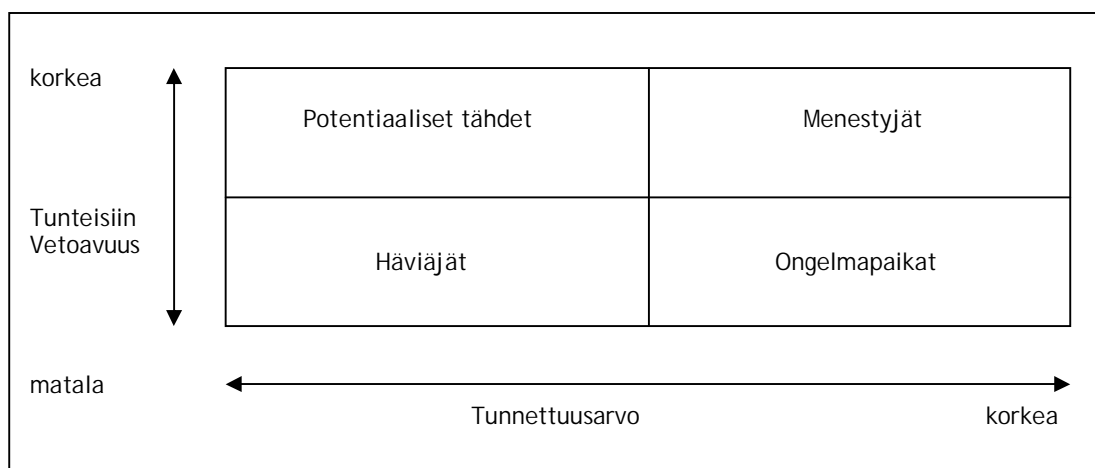
Hankinsonin (2001, 136) tutkimuksessa 12 englantilaisen kaupungin brandinrakennuksesta merkkituotteistamisen rooli kaupunkien markkinoinnissa liittyi lähinnä logon, sloganin, symbolien ja ikoneiden vahvistamiseen. Brandinrakennus koettiin myös toiminnaksi, jossa kaupungin eri tahot kuten yritykset ja julkiset toimijat pyrkivät yhteistyöhön ja rohkaisivat toisiaan ja muita osallisia käyttämään kaupungin logoa tai muuta yhteistä symboliikkaa markkinointiviestinnässään. Toiseksi brandinrakennusta voidaan tarkastella vähittäiskauppamarkkinoinnin perspektiivistä, jolloin sitä harjoittavat alueella sijaitsevat kaupalliset yritykset sekä organisaatiot markkinointitoimillaan ja rikastavat näin paikan imagoa ja lisäävät taloudellista hyvinvointia. Kolmas perspektiivi on turisminäkökulma, mikä tarkoittaa paikan markkinointia turistikohteena. Hankinsonin mukaan paikan merkkituotteistaminen ja imagon rakentaminen on kehittyneintä ja helpoiten ymmärrettävissä juuri turismin perspektiivistä. (Kalliomäki 2009, 31 -32.)

Myös Freire (2005, 356 - 357) liittää paikan brandinrakennuksen vahvasti turismiin. Hänen mukaansa maantieteellisen paikan brandin rakentaminen on paikallisten miellelyhtymien,

symbolien ja maamerkkien korostamista. Paikan brandirakennuksessa ei ole kyse pelkästään fyysisten turistikohteiden markkinoimisesta vaan paikan kokonaisvaltaisen imagon hallinnasta, mielikuvien ja paikan persoonallisuuden kehittämisestä. Täten brandinrakennus auttaa paikan differoinnissa. Erilaistamisen ja mielikuvien luomisen perustana tulisi olla asioita, jotka ovat uniikkeja ja ainutlaatuisia kyseiselle paikalle. Tällä tavoin brandinrakennuksen avulla voidaan säilyttää paikallista identiteettiä ja rituaaleja tekemällä niistä paikan "tavaramerkki" erityisesti turistien houkuttelemiseksi.

Morgan, Pritchard ja Piggot (2001) tarkastelevat artikkelissaan Uuden-Seelannin brandin luomista turismin näkökulmasta. He määrittelevät paikan brandinrakennuksen tärkeimmäksi tehtäväksi paikan erilaistamisen eli differoinnin kilpailijoista.

Morgan ym. (2001) mukaan maantieteellisen paikan brandin luominen on paikan identiteetin määrittelyä ja konkreettista toimintaa. Konkreettisen toiminnan tulisi olla visuaalisten viestintäkeinojen hyödyntämistä, mutta sen avulla tulisi pyrkiä myös luomaan tunneside paikan ja potentiaalisen vierailijan välille. Merkkituotteistamisen avulla voidaan kommunikoida oleellimmat paikan ominaisuudet valitulle kohdeyleisölle. Morganin ym. tulkinnan mukaan paikan brandinrakennus on pääasiassa aktiivista paikan imagon ja persoonallisten piirteiden korostamista verrattuna kilpaileviin paikkoihin. Paikan brandin menestysmatriisiin (ks. kuvio 5) on kuvattu nelikenttä, jossa brandivoittajia ovat paikat, joihin liitetään vahvat positiiviset tunteukset ja jotka saavat paljon julkisuutta tai medianäkyvyyttä. Näissä paikoissa on myös huolellisesti valmistauduttu potentiaalsiin turisteihin. Paikkakilpailun häviäjät ovat vastaavasti kohteet, joihin ei juuri liity tunteisiin vetoavia ominaisuuksia ja joiden medianäkyvyys on heikkoa. "Ongelmapaikoja" ovat paikat, joilla on korkea tunnettuusarvo, mutta niiden saama julkisuus ei ole tunteisiin vetoavaa ainakaan positiivisella tavalla. Potentiaalisia tähti-brandeja edustavat paikat, joihin liitetään paljon tunteisiin vetoavia ominaisuuksia, mutta joilla on vielä heikko tunnettuusarvo. Tällaisia kohteita ovat esimerkiksi Intia, Kuuba, Vietnam ja Etelä-Afrikka.



Kuvio 5: Paikan menestysmatriisi (The Celebrity Matrix) (Kalliomäki 2009, 33; Morgan ym. 2001, 341)

Paikan brandirakennus tarkoittaa yksinkertaistettuna tuotteiden merkkituotteistamisstrategioiden soveltamista paikkoihin. Paikkojen merkkituotteistaminen voi parantaa paikkojen taloudellista ja poliittista tilannetta sekä kehittää sosiaalista ja kulttuurista elämää. Maan brandistrategian pohjana ovat käytännössä viestintäkeinot, edustaminen ja maan realistisin ja kilpailukykyisin visio. Toisin sanoen merkkituotteistaminen on tietynlaista markkinointiviestintää, jolla pyritään saavuttamaan äsken mainittu brandistrategian pohjana oleva visio. Brandinrakennuksessa täytyy huomioida viestintätavat, joita käytetään turismissa, kaupankäynnissä, sisäisissä investoinneissa sekä rekrytoinnissa. Valtion sisä- ja ulkopoliittinen tilanne on myös tärkeä viestittävä asia. Lisäksi brandinrakennuksessa on tärkeää ottaa huomioon tapa, jolla maa tai paikka viestii kulttuuristaan ja se, kuinka paikan jäsenet ovat edustettuina kulttuurissa. Ulkomaisten vieraiden kohtelu kotimaassa on myös varteenotettava tekijä. (Kalliomäki 2009, 33; Kvaratzisin & Asworth 2006, 185; Kerr 2005, 278.)

Maantieteellisen paikan markkinoinnin ja brandin käsite herättää keskustelua. Kuitenkin laajempi lähestymistapa paikan brandinrakennuksessa on suosittu näkökulma. Kerr (2005, 280) toteaa, että kattavassa brandinrakennuksessa huomioidaan kaikki sidosryhmät, joille paikkaa on syytä markkinoida. Parkerson & Saunders (2004, 243) toteaa, että kaupungin brandinrakennus jakaa kolmeen osa-alueeseen: kaupunki- ja seutukehitykseen, turismiin sekä kaupungin markkinointijohtamiseen. Paikat kilpailevat menestymisestä monilla eri osa-alueilla kuten turismi, tuotantolaitokset, yritykset sekä ihmiset. Allenin (2007, 60) mukaan brandinrakennuksessa on siis kyse muustakin kuin vain logon tai satunnaisen kampanjan suunnittelusta. Kotler (2002, 259) esittää, että yksi vaihtoehto on analysoida paikkaa SWOT-analyysin mukaan (paikan vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat) ja sen pohjalta tehdä lähtökohdat paikan brandinrakennukselle. Kaikki näiden tekijöiden pohjalta kannattaisi tehdä sateenvarjo- eli kattobrandi, johon kuuluvat kaikki erikseen mietityt brandiaktiiviteetit. Tämän osion luominen tarkoittaa paikan merkkituotteistamisessa kattavan brandistrategian luomista. Toimiva brandistrategia vahvistaa paikan olemassaolevaa imagoa. Brandistrategia on myös osa paikan kokonaisvaltaista markkinointistrategiaa. (Kalliomäki 2009, 34.)

### 3.2.3 Paikkabrandin rakennuksen prosessi

Paikka on siis mahdollista merkkituotteistaa perinteisiä brandinrakennuskeinoja käyttäen.

Allenin (2007, 60) mukaan paikan tarkastelu tuotteena on hyödyllinen lähestymistapa paikka-brandin ymmärtämiseen. Kuitenkin silloin, kun toteutetaan brandinrakennusta perinteisten branditeorioiden mukaan paikkaympäristössä, tulee vastaan selviä eroavaisuuksia. Seuraavissa alaluvuissa perehdytään teoriaan, joka kertoo maantieteellisen paikan merkkituotteistamisen erityispiirteistä eli kuinka maantieteellinen paikka merkkituotteistamisen kohteena eroaa muista organisaatioista. (Kalliomäki 2009, 34.)

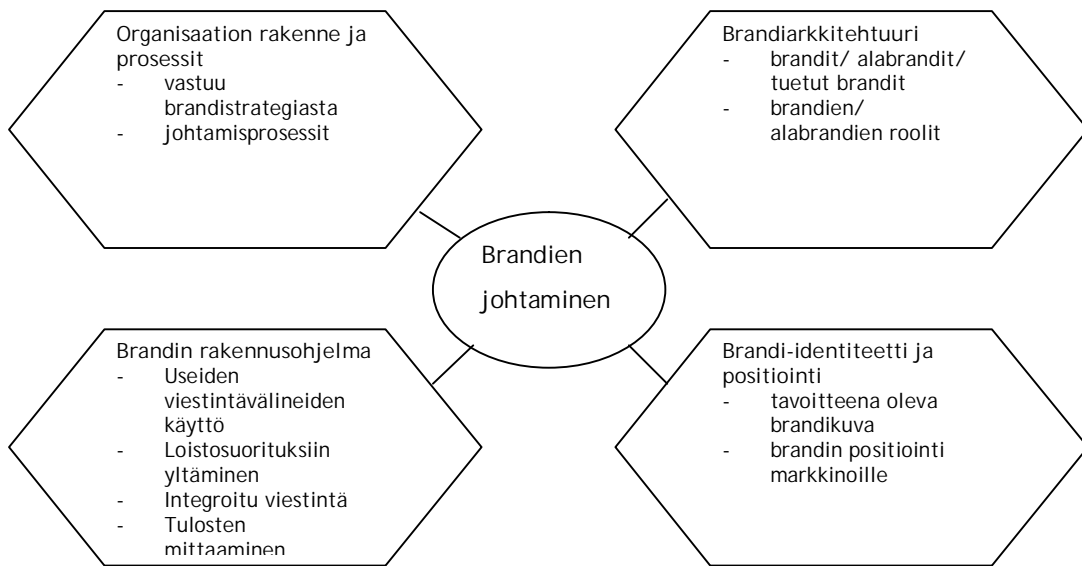
Monet tutkijat ovat myös esittäneet perusteluja siitä, kuinka haastavaa maantieteellisen paikan brandinrakennus on. Paikka brandinrakennuksen kohteena eroaa tavanomaisista tuotteista ja siksi paikan merkkituotteistaminenkin on erityisen haastavaa.

Seuraavaksi käsitellään, kuinka paikan merkkituotteistamisen haasteet eroavat perinteisestä merkkituotteistamisesta (Kalliomäki 2009, 34).

Aaker ja Joachimsthaler (2000, 48-50) ovat tuoneet uudenlaisen brandin johtamismallin, joka tarjoaa laaja-alaisesti erilaisiin organisaatioihin, mm. kaupunkeihin, sovellettavan näkökulman vahvojen brandien rakentamista varten.

Mallissa ensimmäisenä haasteena on brandin rakentamiseen tarvittavan organisaation luominen. Tarvitaan henkilö tai ryhmä, joka vastaa brandeista. Lisäksi organisaation tulisi pystyä luomaan brandeja tukeva ja edistävä kulttuuri. Toisena haasteena mallin mukaan on aikaansaada laaja-alainen ja strategista suuntaa antava brandiarkkitehtuuri, jonka tehtävänä on yksilöidä tuettavat brandit, alabrandit sekä niiden roolit ja tehtävät sekä selkeyttää brandien keskinäiset suhteet (Aaker ym. 2000, 50.) Mallissa kolmantena haasteena on brandistrategian laatiminen. Jokaiselle brandille tulee määritellä visio eli brandi-identiteetti. Brandistrategia koostuu brandi-identiteetin kehittämisestä ja positioinnista. Positiointi asettaa brandille viestinnälliset tavoitteet. Positioinnissa vastataan siihen, millainen viesti auttaa parhaiten erilaistamaan brandia ja millainen vetoaa parhaiten valittuihin kohderyhmiin. Neljäntenä haasteena on tehokkaiden ja tuloksellisten brandinrakennusohjelmien kehittäminen ja niihin liittyvän tutlosseurantajärjestelmän suunnittelu. Brandinrakennusohjelmien avulla pyritään toteuttamaan brandi-identiteettiä. Haasteena on tulla huomatuksi ja jäädä mieleen, luoda syvällisiä suhteita kohderyhmään, muuttaa käsityksiä ja lujittaa asenteita. Tärkeätä on viestintäohjelman johtaminen niin, että se luo synergiaa ja seuraa organisaation strategista linjaa. Myös mittaaminen on tärkeätä ja se edellyttää tietoa kaikista brandipääoman ulottuvuuksista (Aaker ym. 2000, 51-52; Kalliomäki 2009, 37).





Kuvio 6: Brandien johtamiseen liittyvät tehtävät (Aaker ja Joachimsthaler 2000, 49); Kalliomäki 2009, 35)

### 3.2.3.1 Paikan brandi-identiteetti

Haastavin kysymys paikan brandin kehittämisessä on, miksi paikan brandia rakennetaan. Syyt kaupungin brandin kehittämiseen poikkeavat yksityisen sektorin tavoitteista. Kaupungin hallituksilla ja toimijoilla on enemmän motivaatiota saavuttaa poliittisia tavoitteita kuin tuottavuutta brandin kehittämisen avulla. Perusteita kaupungille rakentaa brandia ovat viehättävyyden ja tunnettuuden lisääminen sekä kaupungin erilaistaminen kilpailijoista (Hankinson 2001, 136; Kalliomäki 2009, 37.)

Paikan brandin kehittämisen syyt perustuvat brandi-identiteettiin. Paikan imagon kehittäminen on tarpeellista, mikäli paikan tämänhetkinen imago ei vastaa tavoiteimagoa eli identiteettiä. Tuotteiden brandi-identiteetti muodostuu monesti uniikkeista ominaisuuksista ja asioista, jotka tuovat lisäarvoa. Kaupungin brandi-identiteetin pitäisi myös perustua paikan persoonallisiin ominaisuuksiin ja tuoda esiin tavoitemielleyhtymät. Paikan brandi-identiteetin määrittäminen ja kehittäminen on haasteellista, koska paikka on kompleksinen ja sillä on monenlaisia sidosryhmiä, jotka brandi-identiteetin pitäisi tyydyttää. Tästä herää kysymys, onko kaikenkattavaa brandi-identiteettiä mahdollista rakentaa. (Kavaratzis ym. 2006, 189; Kalliomäki 2009, 37.)

### 3.2.3.2 Paikkabrandin rakentajat

Fanin (2005, 8) mukaan tuotteen brandilla on yksiselitteinen omistaja tai omistajat, joiden oikeudet brandiin perustuvat lakiin. Paikan brandin yhteydessä on syytä kysyä, kuka brandin omistaa. Tuotteen brandiin verrattuna paikka ei voi kontrolloida nimensä tai imagonsa käyttöä. Paikalla on monesti yksi virallinen nimi, jota ei ole mahdollista vaihtaa yhtä lailla kuin esimerkiksi tuotteiden brandeja on mahdollista lanseerata uudelleen. Ratkaisuksi on esitetty, että paikan brandia ei omista mikään yksittäinen taho, vaan sen omistajiksi voidaan laskea mitkä tahansa organisaatiot, jotka haluavat hyödyntää paikan imagoa ja saada brandista kaupallista hyötyä. Paikan brandia voi julkisesti kuka tahansa hyödyntää. Otetaan esimerkiksi maabrandin hyödyntäminen. Jotkut hongkongilaiset nimeävät yrityksensä italialaisittain, kun taas meksikolaiset parfyymien myyjät nimeävät parfyymeitään ranskalaisittain. Tämä siis tarkoittaa, että myös vahvoja kaupunkibrandeja on mahdollista kytkeä vapaasti tuotteisiin, vaikka näillä brandeilla ei olisikaan mitään tekemistä tuotteen alkuperän kanssa. Paikan brandin omistus ja suojeleminen on siis monimutkaista. (Fan 2005, 8; Kalliomäki 2009, 38.)

Keskeistä brandinrakennusprosessissa on selvittää ne osapuolet, jotka ovat vastuussa paikan brandin kehittämisestä. Menestyksekkään brandinrakennuksen edellytyksenä on myös tieto siitä, mitä brandi edustaa. Tärkeää on myös huomioida yksityisen sektorin toimijoiden yhteistyön merkitys. Kaupungin brandia ei voi kehittää, jos yksityisen sektorin toimijat eivät tee yhteistyötä. Yksityisen sektorin toimijat pystyvät voimakkaasti vaikuttamaan paikan brandin muodostumiseen ja näiden toimijoiden keskinäinen yhteistyö hyödyttääkin kaikkia osapuolia. (Kalliomäki 2009, 38.)

### 3.2.3.3 Paikka tuotteena paikallisesti ja kansainvälisesti

Haastava tekijä brandinrakennuksessa on paikkabrandin monimuotoisuus tuotteena. Paikka on tuotteena monimuotoinen. (ks. Kotler 2002; Papadopoulos 2004, 37 - 47; Fan 2005, 9; Allen 2007, 61.)

Papadopoulos (2004, 37 - 38) esittää, että tuote-maa -imagon näkökulmasta paikkaa on mahdollista myydä tuotebrandeja apuna käyttäen tai tuotebrandeja paikan imagon avulla. Maata tai paikkaa voi myös markkinoida itsessään: tästä esimerkkeinä ovat kampanjoiden yhteydessä esiintyneet lausahdukset "support British industry", "think canadian" ja "suosi suomalaista". Näillä lauseilla toisin sanoen myydään kotimaisuutta. Paikkaa on mahdollista myydä myös turistikohteena. Tällöin kohde itsessään on tuote. Paikan brandi mielletään helposti matkailuun liittyväksi termiksi. Kaupungin brandirakennus matkailunäkökulmasta voi olla paitsi kotimaassa tapahtuvaa markkinointia myös kansainvälistä markkinointia. (Kalliomäki 2009, 39.)

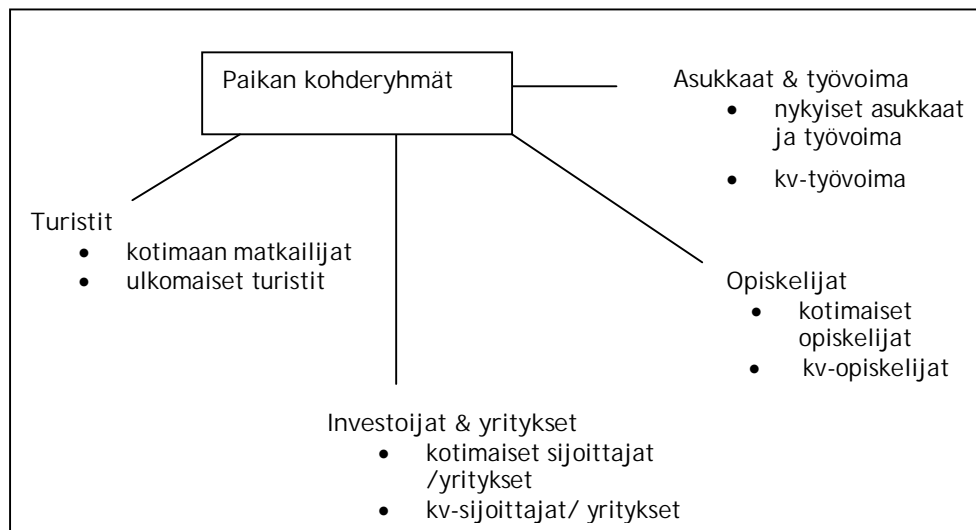
Paikkaa on mahdollista markkinoida myös investointien kohteena (Papadopoulos 2004, 39; Kotler 2002, 257). Paikka voidaan tulkita tuotteeksi, kun investoija miettii maantieteellistä sijaintia investoinnilleen. Nykypäivänä erityisesti sekä kilpailu ulkomaisista suorista investoinneista (FDI, foreign direct investment) että imagoon perustuva paikan brandimarkkinointi ovat kasvaneet. Toiminnan tarkoituksena on lisätä uusia työpaikkoja ja kasvattaa hyvinvointia seudulla. Myös maan imagon merkitys maiden vientituotteiden markkinoinnissa on nykyään suurempi kuin ennen. Paikkojen siis olisi syytä rakentaa brandinsa houkuttelevaksi myös investointikohteena, jotta ne saisivat houkutelua kansainvälisiä investointeja. (Kalliomäki 2009, 39; Kotler 2002, 257.)

Papadopoulos (2004, 39-40) toteaa, että paikka edustaa kolmea asiaa: asuinpaikkaa, houkuttelevaa työpaikkaa ja opiskelupaikkaa. Paikkoja on jo pitkään markkinoitu houkuttelevina asuinpaikkoina ja työpaikkoina. Lisäksi eri tahoihin suunnatussa politiikassa ja kansainvälisiä suhteita solmittaessa paikan imagokuvalla on merkitystä. Perinteisesti paikkamarkkinointia on myös paikan imagon kehittäminen tasokkaana opiskelukohteena ja koulutuksentarjoajana. Luomalla houkuttelevan opiskelupaikan imagon paikka houkuttelee puoleensa sekä kotimaisia että kansainvälisiä opiskelijoita. (Kalliomäki 2009, 39-40.)

Aikaisemmin mainittiin kaksi haasteellista tekijää kaupungin brandinrakennuksessa: organisaatorakenteen monimutkaisuus ja kumppanuussuhteiden hallinta. Kolmas haasteellinen tekijä on paikkatuotteen monimutkaisuus (Hankinson 2001, 140). Täten on tärkeää määritellä, mitä kaupunkibrandi tarjoaa ja kenelle, jotta se voi myös lunastaa lupauksensa. Tämä määrittely on mahdollista vasta, kun eri tahojen yhteistyö on tehokasta ja toimivaa. (Kalliomäki 2009, 40.)

#### 3.2.3.4 Paikan kohderyhmät

Eräs haaste Fanin (2005, 5) mukaan paikan brandinrakennuksessa on myös kohderyhmän monimuotoisuus. Vaikeus tässä on se, kuinka yksi imago tai viesti pystytään kommunikoimaan niin monenlaisille yleisöille. On erittäin vaikeaa, ellei lähes mahdotonta kehittää yksittäistä imagoa tai sanomaa monille eri asiakassegmenteille. Jos paikkaa ajatellaan tuotteena, sitä on mahdollista myydä turisteille sekä kansainvälisenä että kotimaisena turistikohteena. Markkinointikampanjoita on mahdollista suunnata myös investoijille, niin kotimaisille kuin ulkomaisillekin, jolloin täytyy saada perusteltua, miksi juuri kyseiseen paikkaan kannattaisi investoida. Huomioitavia kohderyhmiä ovat myös potentiaaliset asukkaat, taitava työvoima sekä kotimaiset että kansainväliset opiskelijat, joille paikka edustaa houkuttelevaa opiskelukaupunkia. (Kalliomäki 2009, 40.)



Kuvio 7: Paikan kohderyhmät (Kalliomäki 2009, 40; Papadopoulos 2004, 38)

Kotler ym (1999, 33) esittää neljä kohderyhmää, joille kaupunkia on syytä markkinoida. Ensimmäinen ryhmä ovat vierailijat, jotka jaetaan bisnesturisteihin, vapaa-ajan matkailijoihin sekä turisteihin. Toiseen kohderyhmään kuuluvat asukkaat ja paikallisten yhdistysten ja organisaatioiden työntekijät. Tämä ryhmä jaetaan ammattilaisiin, koulutettuun työvoimaan, etätyöntekijöihin, varakkaisiin asukkaisiin, sijoittajiin, yrittäjiin, kouluttamattomaan työvoimaan ja eläkeläisiin. Kolmanteen ryhmään kuuluvat liike-elämän ja teollisuuden toimijat, jotka jaetaan vielä raskaaseen teollisuuteen ja kevyeen tuotantoon kuten IT-teknologiaan, palveluihin ja yrittäjiin. Neljänteen kohderyhmään kuuluvat vientimarkkinat, toisin sanoen potentiaaliset ostajat muilla kotimaisilla seuduilla ja kansainvälisillä markkinoilla. Keskeinen tekijä paikan kilpailukyvyllä on sen viennin laajuus. On siis tärkeää pystyä houkuttelemaan potentiaalisia vientituotteiden ostajia. (Kalliomäki 2009, 41.)

### 3.2.3.5 Paikan brandin elementit

Fan esittää (2005, 10), että paikan brandia rakennettaessa on tärkeää tietää, millaisena paikka havainnoidaan nykyhetkellä. Vasta kun tämä tiedetään, voidaan brandia kehittää. On myös olemassa määritelmä brandineutraalista paikasta, joka tarkoittaa seutua, jonka imagoa ei kunnolla tunneta. Brandineutraalilla paikalla ei ole persoonallisia ominaisuuksia eli erityisiä lisäarvoa tuottavia tekijöitä, joilla paikka voitaisiin erottaa muista paikoista. Brandineutraalin brandia ei myöskään voi kehittää. Elementtien tärkeyttä ei myöskään voida korostaa liikaa. Paikan, aivan kuten tuotteenkin, täytyy ensiksi löytää sen vahvat puolet eli potentiaaliset lisäarvoa tuottavat tekijät ja osa-alueet, jotka tekevät paikasta kilpailukykyisen. Tuotteen pitää olla pohjimmiltaan hyvä, jotta brandinrakennuksesta on hyötyä ja jotta tuote pystyy

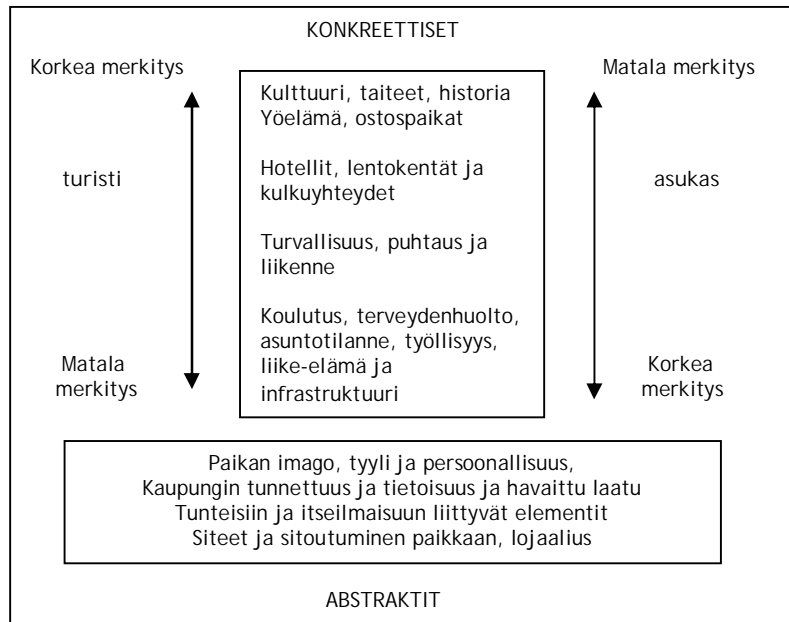
täyttämään annetut lupaukset. Paikan persoonallisten ominaisuuksien, toisin sanoen kilpailukykyisten vahvuuksien selvitys ja kehitys voi siis olla haasteellista. Kun tuote on hyvä, brandinrakennuksesta saatava hyöty ja lisäarvo tulee silloin, kun hyvä tuote viimeistellään hyvällä brandimainonnalla. (Kalliomäki 2009, 41.)

Parkersonin ym. (2004, 247) mukaan kaupungin uniikkeja, persoonallisia piirteitä on helpointa ymmärtää jakamalla piirteet brandin elementteihin. Parkersonin ym. (2004, 247) ja Freierin (2004, 52.58) mukaan kaupunkibrändin elementit on mahdollista jakaa vielä konkreettisiksi ja abstrakteiksi. Merkitsevät elementit tarkoittavat yksilön persoonaan ja arvomaailmaan liittyviä aineettomia ominaisuuksia. Tässä tapauksessa asiakas, esimerkiksi asukas tai turisti, valitsee paikan perustuen aineettomiin ominaisuuksiin, jotka häntä miellyttävät. Vastaavasti toiminnalliset elementit tarkoittavat paikan ominaisuuksia kuten kulttuuria ja ilmastoa. Tässä tilanteessa asiakkaan valinta perustuu yhtäläillä toiminnallisiin ominaisuuksiin, joita paikka tarjoaa. (Kalliomäki 2009, 41-42.)

Abstraktien elementtien löytäminen ja identifiointi on haasteellista, koska niiden löytäminen riippuu yksilön tavasta havainnoida ympäristöään. Eri asiakassegmentit ymmärtävät kaupungin imagon eri tavalla. Lisäksi eri asiakassegmentit priorisoivat konkreettisten ja abstraktien elementtien merkitystä ja tärkeyttä eri lailla. (Kalliomäki 2009, 42.)

Parkersonin ym. (2004, 247) mukaan keskeisiä differointielementtejä kaupungin brandinrakennuksessa ovat erityisesti sosiokulttuuriset tekijät ja infrastruktuuriin liittyvät tekijät yksilöllisyytensä vuoksi. Nämä tekijät ovat tärkeitä mille tahansa kaupungille, koska niitä on vaikea kopioida ja koska ne luovat selkeää kilpailuetua. (Kalliomäki 2009, 42.)

Elementtien tärkeyttä eri asiakassegmenteille kuvaa seuraava kuvio (kuvio 8).



Kuvio 8: Elementtien tärkeys eri asiakassegmenteille (Kalliomäki 2009, 43; Parkerson ym. 2004, 252)

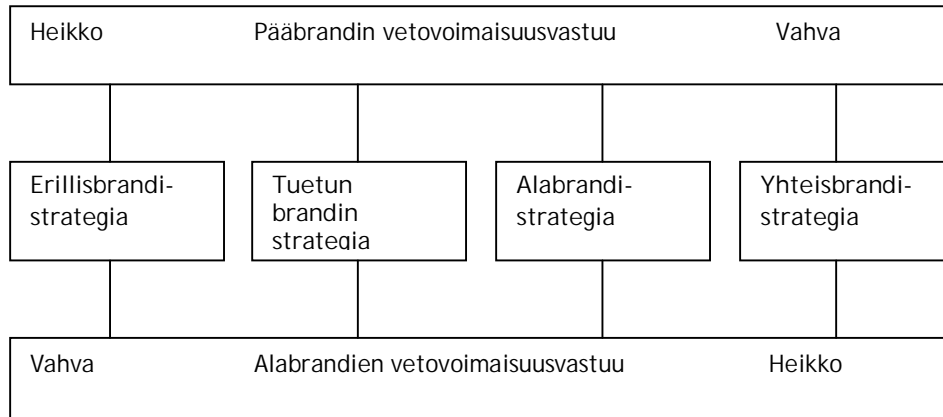
### 3.2.3.6 Paikan positiointi ja strategiat

Haastavin tekijä paikan brandinrakennuksessa on löytää sopivat keinot kommunikoida viestejä kohdeyleisölle. Kuten aikaisemmin on mainittu, on vaikeaa luoda yhtä selkeää imagoa, koska paikoilla on monenlaisia asiakassegmenttejä. (Fan 2005, 10; Kalliomäki 2009, 43.)

Vaihtoehtoja yhden selkeän imagon kehittämiseksi kyllä löytyy. Paikan brandin kehittämisessä voidaan hyödyntää Kerrin (2005) mukaan kolmea perinteisestä brandinjohtamisesta tuttua termiä: brandiportfoliota, jolla tarkoitetaan organisaation brandien kokoelmaa ja toimivaa kokonaisuutta, brandiarkkitehtuuria, jolla määritetään brandien roolit ja suhteet portfoliossa sekä konsernibrandia, jonka avulla voidaan myötävaikuttaa imagoon, joka koostuu monien ja erilaisten sidosryhmien mielikuvista. Turistikohteena paikka muistuttaa paljolti tuotebrandia, kun taas paikan kokonaisvaltainen brandi muistuttaa vastaavasti konsernibrandia. Paikan brandia kehitettäessä tulee vastaan samantyyllisiä haasteita kuin suurilla yrityksillä ja konserneilla brandejaan kehittäessään. Tässä tapauksessa paikan brandia olisi syytä johtaa strategisesti ylhäältä päin. Paikalla pitäisi olla identifioitu ja toimiva brandiarkkitehtuuri ja selkeästi suunniteltu brandiportfolio. Huomioitavia strategisia tekijöitä ovat myös pääbrandin valinta ja pääbrandin ja alabrandien välisten suhteiden määrittely. (Kalliomäki 2009, 43-44.)

Aaker ym. (2000, 156) ovat kehittäneet brandiarkkitehtuuria varten brandisuhteiden asteikon (Kuvio 9). Asteikossa on neljä erilaista strategiaa: erillisbrandit (house of brands strategy),

tuetut brandit (endorsed brands strategy) ja alabrandit (sub-brands strategy) ja yhteisbrandi (brands of house strategy).



Kuvio 9: Brandisuhteiden asteikko (Kalliomäki 2009, 45)

Dooley & Bowie (2000, 156) ovat arvioineet näitä neljää strategiaa ja kuinka ne toimivat paikan rakennuksen strategioina. Erillisbrandistrategiaa käytettäessä yrityksellä on useita, toisiinsa liittymättömiä, itsenäisiä brandeja (esim. Espanjan autonomiset alueet). Kukin erillisbrandi pyrkii maksimoimaan vaikutuksensa markkinoihin (Dooley & Bowie 2005, 404-405).

Tuetut brandit ovat myös itsenäisiä; niillä on yleensä tukija, joka on yleensä organisaatiota edustava brandi, jonka ensisijainen tehtävä on tuettujen brandien uskottavuuden lisääminen ja lisäarvon antaminen ostajalle ja käyttäjälle (esim. Sandinavia).

Alabrandi pyrkii luomaan merkittäviä miellelyhtymiä tavoitteenaan erilaistaa pääbrandia, ja lisää sen vetovoimaa asiakkaiden silmissä (esim. Uncle Ben's Country Inn Recipes). Alabrandin rooli ja merkitys pääbrandiin verrattuna voi olla: pelkästään kuvaileva ja miellelyhtymiä luova, vetovastuussa oleva tai tasavertainen. Alabrandilla on kaksi etua: 1) ensiksi se luo joustavuutta ja sallii alabrandin säilyttää yksilöllisyytensä samalla kuin edistää pääbrandia, 2) toiseksi se mahdollistaa pääbrandin tehokkaan laajentumisen pienille nichemarkkinoille. Haittoina on kalleus ja aika. Alabrandistrategia on paikan brandinrakennuksessa käytetty muoto. Se soveltuu alueiden, kaupunkien ja maiden brandin kehittämiseen. (Dooley ym. 2005, 406-407.)

Yhteisbrandistrategiassa pääbrandi siirtyy ensisijaisen vetäjän eli driverin roolista hallitsevaksi brandiksi samalla kun kuvailevan alabrandin rooli on pienehkö. Yhteisbrandistrategia on vaihtoehto, joka voimistaa ja vakiinnuttaa brandia ja edellyttää vain vähän investointeja, kun uusia tuotteita lanseerataan markkinoille (esim. Nike, Levis). Paikkojen brandinrakennuksessa

yhteisbrandistrategiaa on noudattanut hyvillä tuloksilla mm. Uusi-Seelanti, joka on merkkituotteistanut maan yhdelle brandille, ns. "maisemalle", mihin käsitteeseen kiteytyvät maata kuvaavat sanat: kasvu, puhtaus, terveys ja luonto. Brandin rakentamisessa symbolina on hopeinen saniainen, ja se tukee maan kokonaisvaltaista imagoa. Symbolia käytetään kaikissa toiminnoissa, urheilussa, turismissa, kaupankäynnissä, elokuvissa ja opetustarjonnassa. Yhteisbrandi on johdonmukainen ja selkeytensä vuoksi helposti havaittava ja edullinen strateginen vaihtoehto. (Dooley ym. 2005, 407-408; Kalliomäki 2009, 44-45.)

### 3.3 Kansainvälistyminen

Paikkabrandin rakentamisessa kannattaa heti alun alkaen huomioida kansainvälinen toimintaympäristö ja sen tarjoamat mahdollisuudet. Globalisaation vaikutukset talouteen ja liiketoimintaa heijastuvat myös aluekehitykseen. Kunnilla on selkeä tarve erottua ja etsiä kilpailuetua suhteessa muihin alueisiin. Vetovoimaisuustekijöitä etsitään strategioissa. Kunnilla on lisäksi tarve kehittää verkostojaan myös kansainvälisesti. Kansainvälisessä toimintaympäristössä paikan ja kaupungin brandinrakentaminen on strateginen asia.

#### 3.3.1 Kansainvälistymisen käsite

Johanssonin ja Vahvaselän mukaan (2010) kansainvälistyminen nähdään yrityksissä kokonaisvaltaisena prosessina, jossa kansainvälisen liiketoiminnan osuus kasvaa/mukana olo kansainvälisissä operaatioissa kasvaa (Luostarinen & Welch 1988). Yksilön kannalta kansainvälistyminen on tapahtumaketjuna, jossa yritys tai yksilö kehittää itselleen valmiuksia toimia erilaisissa kulttuurillisesti tai kansallisesti rajaamattomissa toimintaympäristöissä (Ahokangas & Pihkala 2002, 7).

Tätä määritelmää voidaan soveltaa kuntiin siten, että kunnat pyrkivät lisäämään tunnettua kansainvälisesti ja tehostamaan esimerkiksi kummikuntatoimintaansa sekä myös kuntien henkilöstö kehittää valmiuksiaan toimia monikansallisessa ja -kulttuurisessa toimintaympäristössä.

Luostarinen ja Hellman (1993) ovat pieniä suomalaisia perheyriyksiä tutkiessaan kehittäneet holistisen eli kokonaisvaltaisen mallin kansainvälistymisestä. Holistinen kansainvälistymismalli käsittää neljä vaihetta ja erilaista kansainvälistymispolkua: kotimarkkinavaihe (the domestic stage), sisäänpäin suuntautuva kansainvälistymisen vaihe (the inward stage), ulospäin suuntautuva vaihe (the outward stage) sekä yritysten väliseen yhteistyöhön suuntautuva vaihe (the co-operation stage). Sisäänpäin suuntautuva kansainvälistyminen voi käsittää esimerkiksi raaka-aineiden, komponenttien, uuden



teknologian tai tavaroiden ostamisen ulkomailta tarkoituksena myydä ne eteenpäin kotimaassa sellaisenaan tai jalostettuina tuotteina. Ostotoiminnan kautta yrityksellä on mahdollisuus solmia arvokkaita liikesuhteita, saada kokemusta kansainvälistymisestä sekä oppia ulkomaankaupan tekniikoista, eri toimintojen luonteesta sekä erilaisten operaatiomuotojen käytöstä. Tällaisen oppimisprosessin ja kokemuksen avulla yrityksellä on paremmat mahdollisuudet toteuttaa ulospäin suuntautunutta kansainvälistymistä. (ks. Vahvaselkä 2006, 37-39.)

### 3.3.2 Kansainvälistymisprosessi eri teorioiden ja lähestymistapojen mukaan

Yritysten kansainvälistymisprosessien kuvaamisessa käytetään apuna erilaisia teorioita ja malleja. Kirjallisuudessa niiden jäsentämisessä ja esittämisessä käytetään useanlaisia jaotteluja. Tässä käytetään seuraavaa jakoa: 1) taloustieteeseen pohjautuvat suorien sijoitusten kansainvälistymisteoriat, 2) käyttäytymistieteisiin perustuvat kansainvälistymisen prosessi- eli vaihemallit, 3) resurssi- ja verkostonäkökulmiin pohjautuvat mallit sekä 4) kasvumallit. Nämä mallit eivät ole toisiaan poissulkevia, vaan paremminkin toisiaan täydentäviä.

Kansainvälistymistä tarkastellaan usein johdon strategisen päätöksenteon ja markkinointifunktion näkökulmasta. Perusta strategiseen ajatteluun on ns. jaetussa yhteisessä visiossa, sillä strategian ja strategisen suunnittelun tulee sopia yhteen vision kanssa. Strategialla tarkoitetaan pitkän tähtäyksen tavoitteiden määrittelyä, toiminnan suunnan valintaa sekä resurssien allokointia ja toimia tavoitteiden saavuttamiseksi. Yritys tai muu organisaatio tarvitsee erilaisia strategioita toteuttaakseen erilaisia suuntaratkaisuja kansainvälistyessään. Tällöin yrityksen kansainvälistymistä tarkastellaan strategises-tä näkökulmasta yrityksen strategisen käyttäytymisen osana, ja ilmiötä selittää Simonin (1955,1976), strategisen päätöksenteon teoria (the strategic decision-making theory). Kansainvälistyminen voidaan määritellä siten strategiseksi päätöksiksi, joilla sopeutetaan organisaation toiminta toimintaympäristöönsä. (Johansson ja Vahvaselkä 2010.)

Kaupunkien näkökulmasta kansainvälistyminen ja brandinrakennus ovat strategisia asioita, ja siten ne linjaukset tulee olla kirjoitettuna kaupungin strategioihin.

Kasvunäkökulmasta kansainvälistymistä tarkastellaan yrityksen/organisaation kasvustrategiana. Näkemys perustuu Penrosen (1959) kasvuteoriaan (the theory of the growth). Sen mukaan yrityskoolla ja tuotannon ja markkinoinnin tehokkuudella on selkeä yhteys. Kasvu on lisäksi henkilösidonnaista, joten kyvykäs johto on avainasemassa yrityksen pyrkiessä kansainvälistymään omien sisäisten kansainvälistymisedellytystensä sekä ulkoisen toimintaympäristön tarjoamien mahdollisuuksien tai esteiden mukaan. Kokemuksen

puute on keskeinen kasvun ja kansainvälistymisen este. Kasvuteoria linkittyy systeemi-teoriaan (the systems theory; Hall & Fagen 1956, Churchman 1968).

Kaupunkien näkökulmasta kasvua voidaan saada aikaan houkuttelemalla yritysinvestointeja, mikä edellyttää tehokasta markkinointia.

Systeeminäkökulma tarkastelee kansainvälistymistä yrityksen/organisaation ja sen eri toimintojen, ja sen toimintaympäristön muodostamana kokonaisjärjestelmänä. Kontingenssiteorian (the contingency theory) juuret juontuvat systeemiteoriasta. Sen oletuksena on, että organisaatiot ovat avoimia systeemejä ja selviävät hengissä olemalla vuorovaikutuksessa ulkoisen ympäristönsä kanssa. Kontingenssiteoriaa käytetään tutkimuksissa silloin, kun selitetään, mistä sisäisistä ja ulkoisista tekijöistä yrityksen kansainvälinen menestyminen riippuu tai jotain panos-tuotos -suhdetta.

Kansainvälistymistä voidaan tarkastella oppimisprosessina, organisaation oppimisen näkökulmasta, jossa tieto kumuloituu yksilöiden oppimisen kautta joko kokemuksellisesti tai muulla tavalla, ja tuloksena on toiminnan laajentuminen kansainvälisille markkinoille. Tieto ja tiedon lähteet muuttuvat kansainvälistymisen edetessä. Vaiheittaista, hidasta etenemistä kansainvälistymisessä on selitetty oppimisvaikutuksella, mutta myös ihmisten epävarmuuden ja ongelmatilanteiden karttamistaipumuksella ja ei-rationaalisella käyttäytymisellä päätöstilanteissa. Tarkastelu liittyy kansainvälistymisen Cyertin ja Marchin (1963) käyttäytymisteoriaan (the behavioural theory).

Kaupunkien näkökulmasta kansainvälistyminen tapahtuu vaiheittaisena oppimisprosessina. Sitoutuminen kansainvälistymiseen kasvaa tiedon ja kokemuksen lisääntyttyä.

Kansainvälistymistä voidaan selittää ajallisena prosessina, josta voidaan erottaa prosessin erilaisia kehitysvaiheita. Prosessinäkökulman mukaan kansainvälistymisen oletetaan kehittyvän vaihe vaiheelta, vähitellen ja yksinkertaisista, kehittymättömistä operaatioista kohti monimutkaisia, kehittyneitä operaatioita. Ensimmäisenä kansainvälistymisen vaiheena vienti lähialueille ja viimeisenä vaiheena tuotannollinen suora investointi ja toiminta psyykkisesti etäämmällä oleville markkina-alueille. Kaupunkien näkökulmasta kansainvälistyminen tapahtuu vaiheittain jo resurssien vähäisyydenkin takia.

Resursseihin perustuva näkökulma pohjautuu olemassa oleviin kansainvälistymismalleihin ja tarkastelee kansainvälistymistä yrityksen/organisaation käytettävissä olevien ulkoisten ja sisäisten resurssien sekä kiinnostuksen ja halukkuuden oppia ja kehittää resurssejaan, kannalta. Siinä keskitytään yrityksen kestäviin ja ainutlaatuisiin ominaisuuksiin, joita on hankala kopioida. Nämä ominaisuudet toimivat yrityksen/organisaation perustavanlaatuisina suorituskyvyn ja kestäväen kilpailuedun edistäji-

nä, joita kansainvälistymisessä tarvitaan. (Antončić ym. 2006, 486.) Kansainvälistymisen määritellään ”prosessiksi, jossa yritykset siirtävät, kokoavat ja kehittävät resursseja kansainvälistä toimintaansa varten” (Ahokangas 1998). Kaupunkien näkökulmasta kansainvälistyminen resurssinäkökulmasta tarkoittaa tiedon ja osaamisen siirtoa/vaihtoa.

Verkostonäkökulman mukaan markkinoita voidaan pitää yritysten/organisaatioiden välisten suhteiden verkostona. Koska yritykset/organisaatiot ovat resurssiensa hankinnassa ja käytössä riippuvaisia toisistaan, on niiden koordinoitava aktiviteettinsa yritysten välisen vuorovaikutuksen kautta. Asemaansa yritys/organisaatio voi vaikuttaa aktiviteettiansa ja resurssiensa välityksellä. Muiden yritysten/organisaatioiden aktiviteetit tuovat yritykselle/organisaatiolle kehittymismahdollisuuksia, mutta voivat myös rajoittavaa yrityksen/organisaation toimintaa. Verkostonäkökulmassa keskitytään yrityksen/organisaation sisäisten voimavarojen ja tietämyksen kasvun lisäksi yrityksen markkinoihin ja asiakkaisiin liittyviin liiketoimintasuhteisiin. Verkostolla on vaikutusta kansainvälistymispolun muokkaantumiselle. Verkostonäkökulman mukaan kansainvälistyminen olisi ”prosessi, jossa kehitetään (liike)suhteita toisiin maihin joko laajentamalla uusiin verkostoihin, tunkeutumalla syvemmälle verkostoihin tai integroimalla verkostoja toisiinsa.” (Johanson & Mattsson 1988, 242-248.) Kaupunkien näkökulmasta kansainvälistyminen verkostonäkökulmasta merkitsee esimerkiksi kummikuntatoiminnan tehostamista ja yhteistyötä, asiantuntijoiden verkostoitumista ja kansainvälistä liikkuvuutta jne.

Kaupungit kansainvälistyvät samalla tavalla, lisäävät toimintojaan ja yhteistyötä kansainvälisesti. Kaupunkien kansainvälistyminen voi tapahtua useilla eri tavoilla. Kaupunki voi houkuttaa investoijia saadakseen yritystoimintaa, työntekijöitä ja asukkaita paikkakunnalle. Tällöin voidaan puhua inward-sisäänpäin kansainvälistymisestä. Operaatiomuotona on suora kansainvälinen investointi Suomessa toimivaan yksikköön, FDI eli foreign direct investment. Kaupunki voi markkinoida paikkaa ulkomaille ja saada matkustajia paikkakunnalle. Kaupungilla voi olla yhteyksiä ulkomaille kummikuntiin ja tutkimusverkostoihin. Verkostoitumisperiaatteella kansainvälinen tutkimuslaitos voi työskennellä yhteistyössä kaupungin kanssa Suomen paikkakunnalla, ja vastaavasti suomalaisen kunnan työntekijä, opettaja, tutkija tai opiskelija voi työskennellä ulkomailta.

### 3.4 Yhteenveto ja viitekehysmalli kehittämishankkeen toteutusta varten

Tässä kolmannessa pääluvussa on tarkasteltu paikan brandin määritelmää, paikan merkittuotteistamista ja paikkabrandin rakennuksen erityistekijöitä, prosessia ja haasteita.

Brandinrakennuksessa ensimmäisenä tehtävänä on selvittää, minkälainen imago kehitettävästä paikasta muodostuu kohderyhmille tällä hetkellä. Tämän imagon pohjalta lähdetään rakentamaan paikan brandia. Paikan lähtökohtainen imago siis tarkoittaa paikan vallitsevaa brandia eli toisin sanoen "niiden miellelyhtymien yhdistelmää, joita yksilöllä on paikasta". (Kalliomäki 2009, 47.)

Yksilön muodostamaan imagoon taas vaikuttaa monista eri lähteistä, kuten markkinointiviestinnästä, medioista ja henkilökohtaisista kokemuksista, saatu tieto. Myös tulkinnat brandinrakennuksesta vaihtelevat ja kapeimmillaan brandinrakennus on määritelty vain toiminnaksi osana turismia. Laajemman käsityksen mukaan brandinrakennus liittyy turismin lisäksi myös paikan monipuoliseen kehittämiseen ja markkinointiin sekä erilaisten kohderyhmien houkuttelemiseen. Tässä opinnäytetyössä kaupungin merkkituotteistamisella tarkoitetaan kattavaa kaupungin brandinrakennusta, jossa huomioidaan kaikki markkinoinnin kannalta oleelliset asiakassegmentit. Tällöin teoriansikin mukaan kyseessä on kaupungin kokonaisvaltainen brandinrakennus. Teemoittain tämä kaupungin kokonaisvaltainen brandinrakennus voidaan jakaa kolmeen osaan: kaupunki- ja seutukehitykseen, turismiin ja kaupungin markkinointijohtamiseen. (Kalliomäki 2009, 46-47.)

Kun ajatellaan maantieteellistä paikkaa brandinrakennuksen näkökulmasta, kohteena se on monimuotoinen ja haastava. Brandinrakennuksessa on kuusi haasteellista vaihetta: kaupunkibrandin identiteetti, kaupunkibrandin omistajuus ja kehittäjätahot, kaupunki tuotteena, kaupunkibrandin kohderyhmät, elementit, joista brandi rakennetaan sekä brandinrakennusstrategiat. (Kalliomäki 2009, 47.)

Tarve kehittää paikan brandia perustuu brandi-identiteettiin. Tämä tarve on silloin, jos tämänhetkinen brandi-imago ei vastaa brandin tavoiteimagoa eli identiteettiä. Kaupungin brandi-identiteetin tulee perustua paikan persoonallisiin ominaisuuksiin - aivan kuten tuotteen - ja se tuo esille halutut tavoiteassosiaatiot eli miellelyhtymät. Lisäksi yhden, selkeän brandi-identiteetin luominen on vaikeaa, koska paikkaan liittyy monenlaisia sidosryhmiä. Ei ole myöskään yhtenäistä mielipidettä siitä, kannattaako kaupungille luoda yhtä, kattavaa brandi-identiteettiä ja onko se ylipäätään mahdollista. (Kalliomäki 2009, 47.)

Paikan brandin kehittämisessä on tärkeää yksityisen ja julkisen sektorin yhteistyö. Muut vastuussa olevat tahot on myös syytä selvittää. Paikan nimeä ei voi lanseerata toistuvasti kuten tuotebrandeja. Paikan brandia voi myös kuka tahansa hyödyntää. (Kalliomäki 2009, 47.)

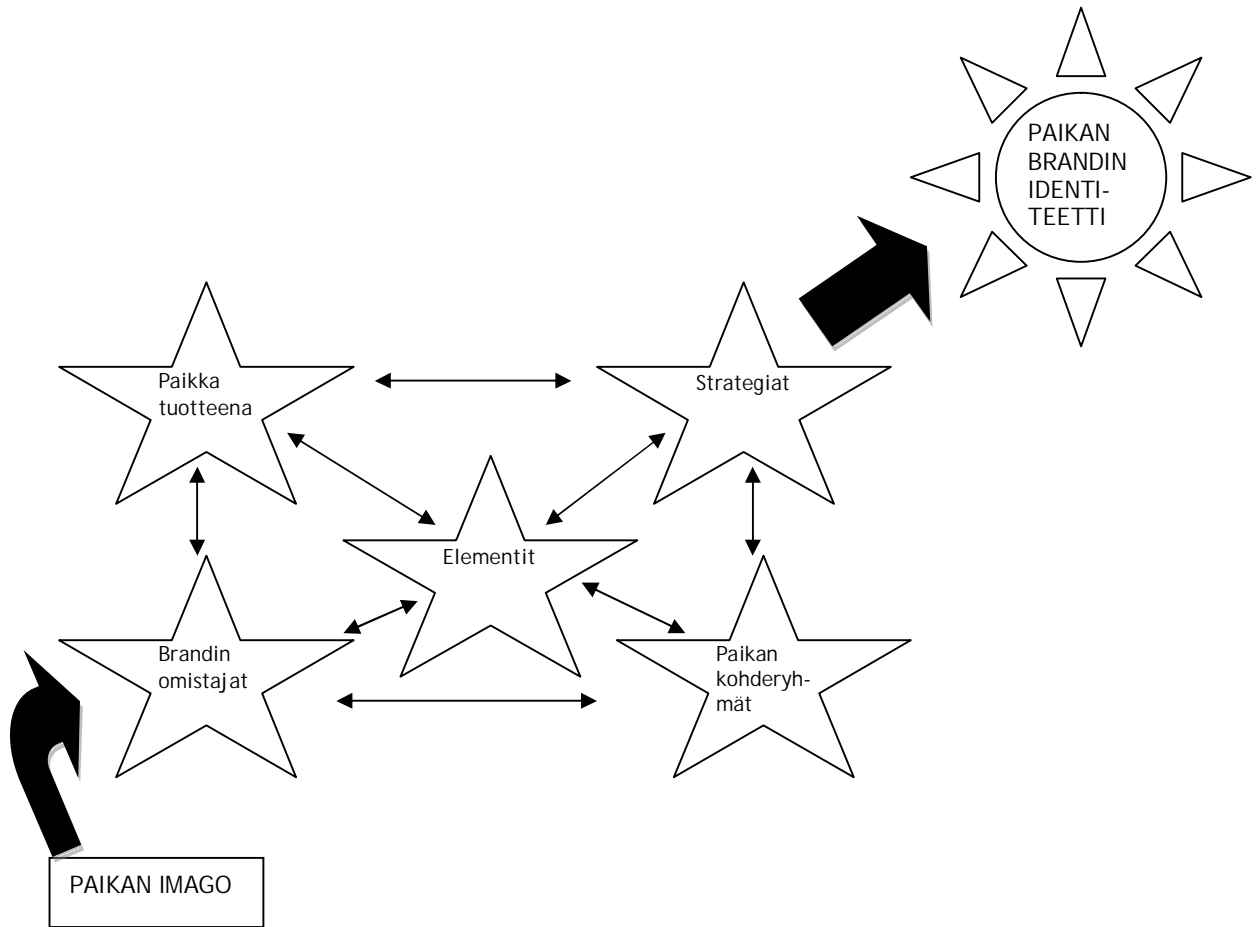
Paikan monitahoisuus tuotteena vaikeuttaa paikan brandirakennusta. Paikka voi liittyä tuotebrandeihin ja paikkoja myydään turistikohteina kansainvälisesti ja lokaalisti. Paik-koja on mahdollista markkinoida myös investointien kohteina niin kotimaisille kuin ul-komaisille sijoittajille. (Kalliomäki 2009, 47.)

Tuotteena paikka edustaa asuinpaikkaa, työpaikkaa ja opiskelupaikkaa. Kaupunkibrand-in rakennuksessa on syytä määritellä, mitä kaupunki-brandi tarjoaa ja kenelle, jotta nähdään, lunastaako brandi brandilupauksensa. Paikan monitahoisuuden lisäksi myös kohderyhmät ovat monimuotoisia, mikä hankaloittaa kaupungin brandinrakennusta. Tavoitteena ja haasteena on saada välitettyä sama viesti brandi-imagosta erilaisille kohderyhmille. (Kalliomäki 2009, 47.)

Elementit, joista brandi rakennetaan, on syytä huomioida. Elementit ovat paikkaan liittyviä ominaisuuksia ja erityisiä tekijöitä, joista paikka tunnetaan tai jotka erottavat paikan kilpailijoista. Riippuu kohderyhmästä, mitä elementtejä se arvostaa: kaupungin brandinrakennuksessa elementit on mahdollista jakaa konkreettisiksi ja abstrakteiksi toiminnallisiin elementteihin sekä arvoihin ja tuntemuksiin. (Kalliomäki 2009, 47.)

Seuraavassa on esitetty kokonaishankkeen toteuttamista varten viitekehysmalli visuaali- sesti kuvattuna. Tämä viitekehysmalli on kaupungin brandinrakentumisen kuvaus, jossa lähtökohtana on imago ja tavoitteena kirkastettu brandi-identiteetti.

Lohjan kaupungin strategioista aineistoanalyysin avulla nostetaan esille kohderyhmät ja peruselementit, joiden pohjalta voidaan edelleen Lohjaa tuotteena ja rakentaa Lohjan kaupungin brandin identiteetti.



Kuvio 10: Viitekehysmalli visuaalisesti kuvattuna. Kaupungin brandinrakentumisen kuvaus, jossa lähtökohtana on imago ja tavoitteena kirkastettu brandi-identiteetti (Kalliomäki 2009, 49)

#### 4. Tutkimuksellisen kehittämishankkeen kuvaus

Tässä luvussa kuvataan tutkimuksellinen kehittämishanke. Ensin luvussa 4.1 esitellään ja perustellaan eri lähteisiin vedoten kehittämishankkeen metodologiset valinnat. Sitten alaluvussa 4.2 esitellään toteutussuunnitelma. Toteutussuunnitelman jälkeen luvussa 4.3 esitellään hankkeen toteutus. Luvussa 4.4 käydään läpi tutkimuksen tulokset. Tämän jälkeen luvussa 4.5 arvioidaan toteutetun kehittämishankkeen luotettavuutta ja hyödynnettävyyttä taustaorganisaation toiminnassa.

Kehittämishankkeen vaiheistus on suunniteltu ja toteutettu Pelinin (2008, 99) esittämän tavan mukaan siten, että hanke jaksotettiin ajallisesti peräkkäisiin vaiheisiin, jotta hankkeen ra-

kenne pysyi jäsennehtynä ja loogisena. Hankkeen vaiheet olivat projektin aloitusvaihe, hankkeen organisointi, valmistelu ja toteuttaminen sekä työn päättäminen ja arviointi.

#### 4.1 Metodologiset valinnat ja niiden perustelut

Tämä opinnäytetyö tähtää kehittämiseen. Tämän opinnäytetyön tekemiseen sovelletaan Laurea-ammattikorkeakoulun kehittämään Learning by Developing (LbD)-toimintamallia, jonka peruseriaate on selitetty jo luvussa yksi. (Laurea Fakta 2008, 23-24.)

Toikon ja Rantasen (Toikko & Rantanen 2009, 14 - 16) mukaan kehittämisellä tarkoitetaan konkreettista toimintaa, jolla tähdätään jonkin määritellyn tavoitteen saavuttamiseen. Kehittämistoiminnan kohde, laajuus ja organisointitapa voivat vaihdella. Kehittämistarve voi tulla ulkoapäin tai olla toimijoiden itsensä määrittelemä. Kehittäminen on luonteeltaan asioiden korjaamista, parantamista tai edistämistä. Kehittämistyö tähtää muutokseen sekä uuden taidon ja tiedon siirtoon. (Toikko & Rantanen 2009, 14 - 16.) Tämän opinnäytetyön aihe tuli Lohjan Laurean yliopettaja Irma Vahvaselältä, jonka omaan tutkimusintressiin brandin rakentaminen ja brandijohtaminen liittyy. Lohjan kaupungin brandin kehittämistarve siten tuli kaupungin ulkopuolelta. Laurea oli yhteydessä Lohjan kaupungin kehittämisspäällikkö Pekka Puitosaloon, joka kertoi, että kaupunki on kiinnostunut yhteistyöstä. Samaan aikaa Lohjan kaupunki oli tilannut ulkopuoliselta konsultilta brandinrakennus- ja markkinointisuunnitelman, joka ei ollut käytettävissä tässä tutkimuksessa.

##### 4.1.1 Tapaustutkimus

Tämän kehittämishankkeen tutkimusmenetelmänä käytetään case- eli tapaustutkimusta. Kohteena on yksi tapaus, Lohjan kaupunki.

Hirsjärven ym. (2008, 130 - 131) mukaan tapaustutkimus on yksityiskohtaista tietoa yksittäisestä tapauksesta tai pienestä joukosta toisiinsa suhteessa olevia tapauksia. Tapaustutkimukseen valitaan tyypillisesti yksittäinen tapaus, tilanne tai joukko tapauksia. Tapaustutkimuksen kohteena on Lohjan kaupunki yhteisönä ja brandin rakentuminen kiinnostuksen kohteena olevana asiana.

Tapaustutkimus eli case study on empiirinen tutkimus, joka monipuolisia ja monilla tavoilla hankittuja tietoja käyttäen tutkii nykyistä tapahtumaa tai toimivaa ihmistä tietyssä, todellisessa ympäristössä (Metsämuuronen 2008, 16; Yin 2003, 13). Yksittäistapausta tutkitaan luonnollisissa tilanteissa yhteydessä ympäristöönsä, josta yksittäistapaus on osa. Aineistoa kerätään monenlaisia metodeja käyttämällä, kuten esimerkiksi havainnoimalla, haastatteluilla ja

tutkimalla dokumentteja. Tavoitteena on tyypillisimmin ilmiöiden kuvailu. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 134-135.)

Tapaus- eli case-tutkimus on tunnetuimpia liiketaloustieteellisen tutkimuksen laadullisia menetelmiä. Tapaustutkimuksella tutkitaan yksi tai enintään muutama tietyllä tarkoituksella valittu tapaus. Tällainen tapaus on yleensä yritys tai osa yritystä, esim. osasto, tulosyksikkö tai esikunta. Tapaus voi toisaalta olla myös toiminnallinen kuten prosessi tai jokin yrityksen rakenteellinen ominaisuus. Tapaustutkimus on oikeastaan tutkimusote, jonka ydin on sen tavassa kerätä tapauksia ja analysoida niitä. Tutkittava tapausmäärä on yleensä pieni. Useimmiten tutkitaan vain yksi tapaus, mutta joskus tapauksia on useampia. (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 154.)

Tapaustutkimuksen eduiksi voidaan laskea kuusi asiaa. Ensiksi, tapaustutkimuksen aineisto on paradoksaalisesti vahvasti totta, mutta vaikeasti organisoitavissa. Tämä perustuu siihen, että tapaustutkimus on jalat-maassa -tutkimusta, joka rakentuu tutkittavan omiin kokemuksiin. Näin ollen tapaustutkimuksen pohjalta on helppo yleistää. Toiseksi, tapaustutkimus hyväksyy yleistykset. Kolmanneksi, tapaustutkimuksella voidaan huomata sosiaalisten totuuksien monimutkaisuus ja sisäkkäisyys. Parhaista tapaustutkimuksista saadaan tukea vaihtoehtoisille tulkinnoille. Neljänneksi, tapaustutkimukset muodostavat kokonaisuutena kuvailevan materiaalin arkiston, josta on mahdollista tehdä erilaisia tulkintoja. Viidenneksi, tapaustutkimukset useimmiten ovat askel toimintaan. Niiden lähtökohta on monesti toiminnallinen ja tuloksia sovelletaan myös käytännössä. Kuudenneksi, tapaustutkimus on mahdollista raportoida helposti ymmärrettävästi ja siinä voidaan välttää sisäänpäin lämpiävää tiedeslangia, joka on tyypillistä tavanomaiselle tutkimukselle. (Metsämuuronen 2008, 17.)

#### 4.1.2 Laadullinen tutkimusote

Tämän opinnäytetyön empiirinen osuus pohjautuu kvalitatiiviseen tutkimusotteeseen. Malhotra (2007, 42) on määritellyt kvalitatiivisen tutkimuksen vapaamuotoiseksi ja informatiiviseksi menetelmäksi, jossa pientä otantaa tutkimalla pyritään muodostamaan syvälinen näkemys ja ymmärrys määritellystä ongelmasta. Kvalitatiivisen menetelmän avulla voidaan selittää tutkittava ongelma tai kehittää lähestymistapa ongelman ratkaisemiseksi.

Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran (2009, 164) mukaan kvalitatiivinen tutkimus on luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedonhankintaa, jossa aineisto kootaan luonnollisissa ja todellisissa tilanteissa. Analyysinä käytetään induktiivista menetelmää. Tutkijan pyrkimyksenä on paljastaa odottamattomia seikkoja, eikä niinkään testata teorian pitävyyttä. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa suosittavia metodeja ovat muun muassa ryhmä- ja teemahaastattelut, osallistuva havainnointi sekä erilaisten dokumenttien ja tekstien diskursiiviset analyysit. Kvalitatiiviselle



tutkimukselle tyypillisesti tutkimussuunnitelma muotoutuu tutkimuksen edetessä ja tapauksia käsitellään ainutlaatuisina.

#### 4.1.3 Kirjallinen aineistoanalyysi tiedonkeruumenetelmänä

Tässä opinnäytetyössä tutkimusmenetelmänä on käytetty kirjallisen aineiston, ns. dokumenttianalyysiä, jonka toimintaperusteena on tehdä päätelmiä kirjallisesta aineistosta. Tavoitteena on analysoida dokumentteja järjestelmällisesti ja luoda kuvaus tutkittavasta kohteesta. Aineistoanalyysin etu on sen asiayhteyttä korostava näkökulma. (Ojasalo ym. 2009, 121- 123.)

Kirjallinen aineisto muodostuu Lohjan kaupungin julkikirjoitetuista ja internetissä julkaistusta strategioista ja strategisista linjauksista. Strategioita ja strategisia linjauksia ovat: Lohjan kaupungin kaupunkistrategia 2009-2017, Lohjan kaupungin viestintästrategia vuoteen 2010, Lohjan Elinkeinopoliittinen markkinointi- ja viestintästrategia : visio vuodelle 2005, Lohjan kaupungin henkilöstöstrategia 2004-2009, Lohjan kaupungin matkailun suuntaviivat vuosille 2007-2013.

Monesti laadullinen aineisto on valmiiksi kirjoitettu. Kirjallisen materiaalin lukemisen hyviin periaatteisiin kuuluvat kriittisyys ja aineiston sopivuus tutkimuksen materiaaliksi. (Metsämuronen 2008, 44.)

Aineistoanalyysissä tiedonlähteenä ovat erilaiset dokumentit, jotka sisältävät käyttökelpoista tietoa tutkimuksen kohteesta. Kerätty aineisto analysoidaan ja tutkimusongelman kannalta olennaisesta tiedosta nostetaan esille pääkohdat. Aineistoanalyysissä erityisen tärkeää on lähdekritiikin osuus. Aineistoa kerätessä ja analysoitaessa on aina huomioitava, kuka dokumentin on luonut ja mihin tarkoitukseen. (Ojasalo ym. 2009 121-123.)

## 4.2 Tutkimushankkeen projektisuunnitelma

Pelinin (2009, 25) mukaan projekti määritellään työkokonaisuudeksi, joka tehdään määritellyn kertaluonteisen tuloksen aikaansaamiseksi. Hankkeen tai projektin alussa laaditaan projektisuunnitelma. Projektisuunnitelma kuvaa prosessin, jonka avulla saavutetaan projektille asetetut tavoitteet.

### 4.2.1 Hankkeen tausta, tavoitteet ja tehtävät

Projektisuunnitelman johdanto-osuudessa määritellään projektin lähtökohtatiedot, tehtävä ja asetetaan tavoitteet. Tarvittaessa voidaan määritellä lyhyesti myös projektin sisältö. (Pelin 2009, 92.)

Päätavoitteena on selvittää paikkabrandin rakentumista aikaisemman kirjallisuuden ja tutkimuksen avulla ja löytää toimiva teoreettinen ratkaisumalli siihen, kuinka Lohjasta saataisiin rakennettua kansainvälinen brandi, jolla voidaan lisätä alueen/paikan vetovoimaisuutta. Tutkimuksen osatavoitteina on kaupungin brandinrakennuksen erityispiirteiden ymmärtäminen ja osaamisen lisääminen kaupungin merkkituotteistamisesta.

Tavoitteiden saavuttamiseksi tämän opinnäytetyön hanketehtäviksi on määritelty seuraavat asiat:

1 Opiskelija perehtyy aiheeseen ja tutkimusongelmaan tutustumalla Lohjan kaupungin kotisivuihin ja siellä julkaistuihin eri strategioihin.

2 Opiskelija perehtyy aikaisempaan tutkimukseen ja aihealueesta kirjoitettuun kirjallisuuteen ja rakentaa teoreettisen tietoperustan paikkabrandin rakentamisesta kansainvälinen toimintaympäristö huomioiden. Kalliomäen (2009) pro-gradu -tutkielmaa pidetään peruslähteenä.

3 Opiskelija tekee dokumenttianalyysiä käyttäen tutkimuksen elementeistä, joita voidaan hyödyntää paikkabrandin rakentamisessa.

4 Opiskelija vetää johtopäätökset ja esittää jatkokehitysehdotukset tuloksista.

#### 4.2.2 Rajaus

Projektisuunnitelman rajauksessa täsmennetään projektin tehtävää rajaamalla hankkeen ulkopuoliset toiminnot kohteesta (Pelin 2009, 93).

Tämä kehittämishanke liittyi laajempaan hankkeeseen. Tässä opinnäytetyössä keskityttiin hankkeen I vaiheen toteutukseen. Aineisto rajattiin aikapulan takia Lohjan kaupungin kotisivuilla julkaistuihin strategioihin. Haastattelututkimus rajattiin II-vaiheeseen.

#### 4.2.3 Aikataulu

Projektisuunnitelmassa määritellään aikataulu projektille. Aikataulun laatiminen ei ole helppo tehtävä. Projektin aikana aikataulu muuttuu ja aikaohjaus on projektin loppuun asti jatkuva prosessi. Oleellista kuitenkin on reaaliaikainen tieto siitä, missä ollaan ja miten jatko toteutuu. (Pelin 2009, 113 - 114.)

Tehtävät	Aikataulu: <span style="color: blue;">Suunniteltu</span> / <span style="color: red;">Toteutunut</span>
Opinnäytetyön aiheen valinta	<span style="color: blue;">Tammikuu 2010</span> <span style="color: red;">Tammikuu 2010</span>
Teoriakirjallisuushaku	<span style="color: blue;">Tammikuu 2010</span> <span style="color: red;">Tammikuu - huhtikuu 2010</span>
Hankkeen aloitus	<span style="color: blue;">Tammikuu 2010</span> <span style="color: red;">Tammikuu 2010</span>
Teoreettisen tietoperustan kirjoitus	<span style="color: blue;">Tammi-helmikuu 2010</span> <span style="color: red;">Tammi-huhtikuu 2010</span>
Suunnitelmaseminaariesitys 17.2.	<span style="color: blue;">17.2.2010</span> <span style="color: red;">17.2.2010</span>
Tutkimus- ja kehittämistyö brandista	<span style="color: blue;">Maaliskuu 2010</span> <span style="color: red;">Huhtikuu 2010</span>
Tutkimusosion yhteenveto	<span style="color: blue;">Maaliskuu 2010</span> <span style="color: red;">Huhtikuu 2010</span>
Yhteenveto, johtopäätökset ja jatkokehittämisehdotukset	<span style="color: blue;">Huhtikuu 2010</span> <span style="color: red;">Huhtikuu 2010</span>
Julkaisuseminaari 5.5.	<span style="color: blue;">5.5.2010</span> <span style="color: red;">5.5.2010</span>
Opinnäytetyön viimeistely, arviointi, valmistumiseen liittyvät asiat	<span style="color: blue;">Toukokuu 2010</span> <span style="color: red;">Toukokuu 2010</span>
Valmis opinnäytetyö	<span style="color: blue;">28.5.2010</span> <span style="color: red;">28.5.2010</span>
Valmistuminen 18.6.	<span style="color: blue;">18.6.2010</span> <span style="color: red;">18.6.2010</span>

Taulukko 5: Kehittämishankkeen ja opinnäytetyön aikataulusuunnitelma

Kehittämishankkeen ja opinnäytetyön suunniteltu ja toteutunut aikataulu on esitetty taulukossa 5. Sinisellä tekstillä on suunniteltu aikataulu ja punaisella tekstillä toteutunut. Kehittämishankkeen ja opinnäytetyön aikataulusuunnitelma esitettiin tutkimussuunnitelmassa ja ns. opinnäytetyön suunnitteluseminaarissa edellä esitetyn taulukon muodossa. Tämä opinnäytetyö on edennyt alkuperäisessä aikataulussaan. Teoriakirjallisuuden ja lähteiden haku sekä itse tutkimuksen suorittaminen venyivät alkuperäisestä suunnitelmasta. Opinnäytetyö valmistui suunnitellussa aikataulussa.

#### 4.2.4 Riskit

Riskillä tässä yhteydessä tarkoitetaan mahdollista negatiivista poikkeamaa projektin tavoitteista. Projektisuunnitelmassa kartoitetaan myös hankkeen mahdolliset riskit ja potentiaaliset ongelmat. Niiden ennakoitua kuvataan suunnitelmalliseksi tulevien työvaiheiden läpikäynniksi, ongelmakohtien kartoittamiseksi ja etukäteisen toiminnan varmistamiseksi. Riskit voidaan jakaa yrityksen sisäisiin aikataulullisiin, taloudellisiin, organisatorisiin ja teknisiin riskeihin. Yrityksen ulkopuolisina riskeinä voidaan pitää hankintoja, toimittajia ja asiakkaisiin liittyviä riskejä. Näiden lisäksi riskeiksi voidaan luokitella ympäristötekijät, sopimukselliset asiat sekä tuotevastuu. Kansainvälisissä projekteissa kohdemaihin liittyy monenlaisia riskejä kuten esimerkiksi lainsäädännöllisiä tai poliittisia riskejä. (Pelín 2009, 225 - 232.)

Riskejä voidaan torjua joko poistamalla riski valitulla toimenpiteellä tai pienentämällä sen todennäköisyyttä. Riski voidaan siirtää esimerkiksi sopimusteknisillä toimenpiteillä toiselle osapuolelle tai muuttaa projektisuunnitelmaa riskialttiin kohdan suhteen. Riskiin voidaan toisaalta varautua suunnittelemalla varatoimenpiteet. (Pelín 2009, 232.)

Tähän opinnäytetyöhön liittyy käytännössä kaksi riskitekijää: opiskelijan ajanpuute ja jaksaminen sekä aiheen rönsyily. Molempiin varaudutaan sillä, että seurataan aikataulusuunnitelmaa ja käydään palaverissa opinnäytetyön ohjaajan kanssa. Riskit toteutuivat osittain: ajanpuutteen vuoksi tehtiin opinnäytetyöhön rajaukset.

#### 4.2.5 Projektioorganisaatio ja resurssit

Projektioorganisaatio on hankkeen toteuttamista varten muodostettu organisaatio. Henkilöt ovat mukana projektioorganisaatiossa hankkeen keston ajan. Pienissä projekteissa organisaatio voidaan esitellä henkilöluettelona. Isommissa projekteissa organisaatio esitetään yleensä kaavion muodossa. Projektissa voi olla mukana usean eri yrityksen resursseja. Projektioorganisaatio voi näin olla usean osaprojektin summa. Jokaisella osaprojektilla tulisi olla projektipäällikkö ja oma projektisuunnitelma. (Pelín 2009, 67 - 93.)

Projektin ohjausryhmä on projektin korkein päättävä taho. Ohjausryhmän tehtäviä ovat projektin tavoitteiden asettaminen, projektipäällikön nimeäminen, projektisuunnitelman hyväksyminen ja tarvittavien resurssien antaminen. Projektipäällikkö raportoi ohjausryhmälle. Hän on kokonaisvastuussa projektista johtaen, ohjaten ja valvoen työn edistymistä. Projektisihteeri toimii projektipäällikön alaisuudessa hoitaen projektin operatiivisia tehtäviä. Projektiryhmän jäseniksi voidaan pyytää oman vastualueensa ammattilaisia, joiden työpanosta tarvitaan projektin loppuunsaattamisessa. (Pelín 2009, 71 - 73.)

Tässä opinnäytetyössä opiskelija ja ohjaaja muodostavat yhdessä hankeorganisaation. Muita henkilöresursseja ovat työn suomenkielen ja abstractin tarkastaja sekä opintotoimiston ja kirjaston henkilöstö. Opiskelija työstää työtä sekä Lohjan Laureassa että kotona. Työstä ei aiheudu kustannuksia.

### 4.3 Hankkeen toteutus ja tuotos

#### 4.3.1 Dokumenttianalyysin toteutus

Aineistoanalyysin keskeisiä päävaiheita ovat laadullisen tutkimuksen perusteiden mukaisesti aineiston kerääminen ja valmistelu, aineiston pelkistäminen, aineistossa toistuvien rakenteiden tunnistaminen, tulkinta ja ulottuvuuksien luominen sekä aineiston kriittinen tarkastelu. (Ojasalo ym. 2009, 121- 123) Aineiston käsittely ja tulkinta riippuvat osittain valinnoista, joita tutkija on tehnyt tutkimusprosessin alkuvaiheessa. Tutkimusongelmat voivat tiukastikin ohjata menetelmien ja analyysien valintaa, vaikka näin ei kuitenkaan välttämättä tarvitse olla. (Hirsjärvi ym. 2009, 221.)

Tässä tutkimuksessa tutkija ensin keräsi vaaditut strategia-aineistot Lohjan kaupungin kotisivuilta. Tämän jälkeen tutkija perehtyi aineistoon tutkimusongelman näkökulmasta. Aineiston pelkistäminen ja toistuvien rakenteiden tunnistaminen ja rajaaminen tapahtui siten, että tutkija laati rakennekehityksen analysoinnille. Rakennekehitys sisälsi strategioittain seuraavat osiot: kohderyhmät, tarkoitus, kaupungin vahvuudet, erityiset vetovoimatekijät ja kansainvälisyys.

Tutkimuksen keskeisin tekijä on kerätyn aineiston analyysi, tulkinta ja johtopäätösten teko. Tähän vaiheeseen on tähdätty jo tutkimusta aloitettaessa. Analyysivaiheessa tutkija saa selville, minkälaisia vastauksia ongelmiin on löydettävissä. Analyysivaiheessa tutkijalle usein selviää, kuinka ongelmat olisi oikeastaan pitänyt asettaa. (Hirsjärvi ym. 2009, 221.)

Analyysi suoritettiin kokoamalla ensin ns. karkea tieto strategioista edellä mainittujen osioiden perusteella. Karkea tieto hiottiin tutkimusongelmien mukaan taulukkoon.

#### 4.3.2 Dokumenttianalyysin tulokset

Dokumenttianalyysin tulokset esitetään alaluvussa 4.4 strategioittain siten, että ensin esitetään taulukon muodossa analyysiaineiston tulokset, ja sitten sanallisesti lyhyesti keskeinen tulos.

#### 4.4 Lohjan kaupungin strategiaista nousevat brandin rakennuselementit

##### 4.4.1 Lohjan kaupunkistrategiasta nousevat brandin rakennuselementit

Lohjan kaupunkistrategia	Lohjan kaupunkistrategian esille nostamat asiat
Kohderyhmät	"Strategia on Lohjan kaupungille toiminnan punainen lanka: se on näkemys siitä, miten toimintaa tulisi tulevaisuudessa kehittää. Se korostaa valintojen tekemistä, johdonmukaisuutta ja pitkäjänteisyyttä. Strategia on myös viesti asukkaille, järjestöille, yrityksille, muille kunnille, valtionhallinnolle ja muille toimijoille siitä, mitä kaupungissa tavoitellaan ja mitä asioita pidetään erityisen tärkeinä."
Tarkoitus	Tarkoituksena on ollut selvittää "niitä johtajatuksia, jotka tekevät Lohjasta kuntana mielenkiintoisen asua ja yrittää. Lohjan kaupunkistrategia on tehty yhteistyössä luottamushenkilöiden, henkilöstön ja sidosryhmien kanssa. Strategiassa tuodaan esiin myös kaupungin arvot, joiden tulee ilmetä kaikessa kaupungin toiminnassa."
Kaupungin vahvuudet	"Lohjan turvallisuustilanne on kokonaisuutena verraten hyvä, E18-moottoritien avautuminen vahvistaa positiivista muuttoliikettä, alueen elinkeinoelämää ja palvelurakennetta."
Erityiset vetovoimatekijät, joita tuotu esille	<p>"Lohja on laadukkaan elämän elinvoimainen järvikaupunki. Lohja tarjoaa hyvän asuin- ja elinympäristön kaikenikäisille ihmisille. Monipuoliset palvelut, hyvät liikenneyhteydet, turvallisuus ja ainutlaatuinen järvi- ja harjuluonto ympäristöineen tekevät Lohjasta houkuttelevan."</p> <p>"Lohja on yhteistyö- ja kasvuhakuinen kaupunki osana metropolialueen voimakkaasti kehittyvää läntistä kasvusuuntaa. Yhdessä yhteistyökumppanien kanssa Lohja muodostaa nauhakaupungin läntiselle Uudellemaalle. "Lohja on maakunnan keskus, ja sillä on selkeä oma profiili."</p> <p>"Lohjan kaupunki on taloudellisesti vakaa. Sen toiminta on tehokasta. Lohjan kaupungin elinkeinoelämä on uudistunut ja työpaikkaomavaraisuus on korkea."</p> <p>"Lohjan tulevaisuuden avaintekijät ovat:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- palvelut (yritys-, hyvinvointi-, koulutus-, hoiva-, terveys-, matkailu-)</li> <li>- energia- ja ympäristöteknologia</li> <li>- tietointensiivinen teollisuus, hitech-yritykset, nanoteknologia</li> <li>- pk-sektorin kasvuyritykset, teknologiateollisuuden yritykset</li> <li>- kauppa</li> <li>- puurakentaminen, metsäteollisuuden erikoistuotteet</li> <li>- erikoistuneet pienyritykset, biotekniikka</li> <li>- kulttuuri ja luova talous" <p>"Strategiassa olevat kriittiset menestystekijät:</p> <p>Vaikuttavuus ja palvelukyky:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Käyttäjälähtöiset, hyvinvointia ja turvallisuutta tuottavat palvelut</li> <li>2. Selkeä kaupunkirakenne</li> <li>3. Yritysympäristön kilpailukyky</li> <li>4. Laadukas ja monipuolinen osaaminen</li> <li>5. Tietoyhteiskuntavalmiudet</li> </ol> <p>Prosessit ja rakenteet:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>6. Palvelujen tuottamistapojen uudistaminen</li> <li>7. Strategiset prosessit</li> </ol> <p>Uudistuminen ja henkilöstö:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>8. Uudistumiseen motivoitunut henkilöstö</li> </ol> </li></ul>

	9. Hyvä ja houkutteleva työnantaja Resurssit: 10. Taloudellinen palvelu- ja tuotantoverkko 11. Vakaa talous 12. Omistajapolitiikka ja omaisuuden hoito"
Kansainvälisyys	Kansainvälistymistä ei ole strategiassa huomioitu ollenkaan

Taulukko 6: Lohjan kaupunkistrategiasta nousevat brandinrakennuselementit

Taulukosta 6 ilmenee, että kaupungin keskeisiä vahvuustekijöitä ovat kaupungin hyvä turvallisuustilanne sekä E18-moottoritien läheisyys. Erityisiä vetovoimaisuustekijöitä vahvuuksien lisäksi ovat sloganilla ilmaistuna "laadukkaan elämän elinvoimainen järvi-kaupunki", yhteistyö- ja kasvuhakuisuus, Lohjan keskeisyys maakunnassa, taloudellinen vakaus ja tehokas toiminta, uudistunut elinkeinoelämä ja korkea työpaikkaomavaraisuus, tarkalleen mietityt tulevaisuuden avaintekijät sekä kriittiset menestystekijät, jotka on jaettu neljään eri kategoriaan: vaikuttavuus ja palvelukyky, prosessit ja rakenteet, uudistuminen ja henkilöstö sekä resurssit. Kansainvälistymistä ei strategiassa ole huomioitu lainkaan.

#### 4.4.2 Lohjan elinkeinopoliittisesta markkinointi- ja viestintästrategiasta nousevat brandinrakennuselementit

Lohjan elinkeinopoliittinen ja markkinointistrategia	Strategian esille nostamat asiat
Kohderyhmät	"Kohderyhminä ja teemoina ovat: Yritykset (uudet ja olemassa olevat): "Lohjalla kannattaa yrittää" Osaajat/työvoima (olemassa olevat ja muuttajat): "Lohja on hyvä paikka asua ja tehdä työtä" Maanomistajat/kiinteistönomistajat: "Mahdollisuuksien Lohja" Kiinteistösiirtoyhtiöt: "Mahdollisuuksien Lohja" Oppilaitokset/opettajat: "Yrittäjäksi voi kasvaa" Soveltavan tutkimuksen laitokset: "Kumppanuudesta kasvua".
Tarkoitus	"Tarkoituksena on seutukunnan vuorovaikutteinen kehittäminen kaikkien toimijoiden ja sidosryhmien kesken, nykyisten toimintaedellytysten turvaaminen, kehityshankkeiden tukeminen, alueen tunnettuuden ja vetovoiman lisääminen, osaavan työvoiman hankkiminen paikkakunnalle sekä uusien yritysten ja yrittäjien hankkiminen alueelle." "Strategia on ollut toimiva, sillä Suomen kuntaliiton rakennekatsauksen mukaan alueen ripeän kasvun ja kehityksen taustalla on ollut erityisesti se, että yritykset ovat hakeutuneet alueelle osaavan työvoiman, hyvän toimintaympäristön ja sopivien yhteistyökumppaneiden vuoksi."
Kaupungin vahvuudet	"Menestystekijät markkinointi- ja viestintästrategian mukaan ovat 1. kaksikielisyys, 2. keskustan monipuoliset palvelut kävelytäisyydellä, 3. teollisuus - kilpailukykyinen elinkeinoelämä ja työpaikat lähellä, hyvät liikenneyhteydet, 4. puhdas ja rehevä luonto; 5. Etelä-Suomen suurin vesistö,

	<p>6. vapaa-ajan liikunta- ja kulttuuriharrastusmahdollisuudet sekä</p> <p>7. koulutustarjonta.”</p>
Erityiset vetovoimatekijät	<p>”Strategian esille nostamat sloganit:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Lohja lähellä,</li> <li>2. Yrittäjäksi voi kasvaa,</li> <li>3. Mahdollisuuksien Lohja,</li> <li>4. Lohjalla kannattaa yrittää,</li> <li>5. Kumppanuudesta kasvua.”</li> </ol> <p>”Lohjan Yrityspalvelukeskus Oy on tutkinut vetovoimaisen aluekeskuksen markkinointiin ja viestintään liittyviä tekijöitä. Tutkimuksessa todettiin toimivan seutuviestinnän sisältävän sellaisia osa-alueita kuten: palvelutiedottaminen, seutudemokratia, toimijoiden välinen ja hallinnollinen viestintä, seudullisten palveluiden markkinointi ja mainetyö.</p> <p>Alueen näkökulmasta oikeanlainen seutuviestintä:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- toteuttaa seutuvisiota, vahvistaa strategian mukaista mielikuvaa alueesta</li> <li>- lisää alueen mainetta, tunnettuutta ja vetovoimaisuutta</li> <li>- tukee alueen kehitystä</li> <li>- vaikuttaa väkiluvun ja yritysmäärän kasvuun</li> </ul> <p>Viestinnän näkökulmasta oikeanlainen seutuviestintä:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- tuottaa ja välittää oikea-aikaista, puolueetonta tietoa seudusta</li> <li>- kertoo seutuviestintäohjelman tavoitteista, keinoista ja tuloksista</li> <li>- huolehtii kuntien tiedottavasta viestinnästä</li> </ul> <p>Seutudemokratian näkökulmasta oikeanlainen seutuviestintä:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- tuo seutuasioita lähelle kuntalaisia</li> <li>- sitouttaa osapuolet seutuviestintäohjelmaan</li> </ul> <p>lisää luottamusta aluekehittämistä kohtaan.”</p>
Kansainvälistyminen	Kansainvälistymistä ei ole strategiassa huomioitu ollenkaan.

Taulukko 7: Lohjan elinkeinopoliittisesta ja markkinointistrategiasta nousevat brandinrakennuselementit

Taulukosta 7 ilmenee, että kaupungin keskeisiä vahvuustekijöitä ovat kaksikielisyys, keskustan monipuoliset palvelut kävelyetäisyydellä, kilpailukykyinen elinkeinoelämä ja työpaikat lähellä teollisuuden johdosta, puhdas ja rehevä luonto, Etelä-Suomen suurin vesistö, vapaa-ajan liikunta- ja kulttuuriharrastusmahdollisuudet sekä koulutustarjonta. Erityisiä vetovoimaisuutekijöitä vahvuuksien lisäksi ovat viiden sloganissa mainitut teemat: Lohja lähellä, yrittäjäksi voi kasvaa, mahdollisuuksien Lohja, Lohjalla kannattaa yrittää sekä kumppanuudesta kasvua. Vetovoimaisuuteen vaikuttaa myös se, että oikeanlainen seutuviestintä on määritelty niin alueen, viestinnän kuin seutudemokratiankin näkökulmasta. Kansainvälistymistä ei tässä strategiassa ole huomioitu lainkaan.



## 4.4.3 Lohjan kaupungin viestintästrategiasta nousevat brandinrakennuselementit

Lohjan kaupungin viestintästrategia	Strategian esille nostamat asiat
Kohderyhmät	<p>"</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Asukkaat <ul style="list-style-type: none"> <li>- asukkaat ja osa-aikaiset asukkaat</li> <li>- kesäasukkaat</li> <li>- mahdolliset uudet asukkaat ja kesäasukkaat</li> <li>- opiskelijat ja mahdolliset uudet opiskelijat</li> </ul> </li> <li>2. Yrittäjät ja yritykset sekä muut organisaatiot ja yhteistyökumppanit <ul style="list-style-type: none"> <li>- yrittäjät, yritysten päättävät henkilöt, yritysten työntekijät ja luottamushenkilöt</li> <li>- yrityksiin ostoksille tulevat</li> </ul> </li> <li>3. Kolmas sektori <ul style="list-style-type: none"> <li>- kylätoimikunnat, asukasyhdistykset, vanhempainyhdistykset</li> <li>- yhdistysten hallintoelimissä toimivat yhdistysten jäsenet</li> <li>- muut yhdistykset</li> </ul> </li> <li>4. Kaupunkiorganisaation sisäiset sidosryhmät <ul style="list-style-type: none"> <li>- henkilökunta</li> <li>- johtavat virkamiehet päättävissä elimissä</li> <li>- luottamushenkilöt</li> <li>- konsernit ja yritykset, joissa Lohjan kaupunki osakkaana</li> </ul> </li> <li>6. Lohjasta kiinnostuneet työntekijät</li> <li>7. Viranomaiset ja vaikuttajat</li> <li>8. Matkailijat, vierailijat</li> <li>9. Hiiden alueen ja pääkaupunkiseudun asukkaat, yritykset ja muut yhteistyökumppanit <ul style="list-style-type: none"> <li>- Hiiden alueen asukkaat ja yritykset</li> <li>- Hiiden alueen mahdolliset uudet asukkaat/yritykset</li> <li>- pääkaupunkiseudun asukkaat ja yritykset</li> <li>- mahdolliset uudet asukkaat ja yritykset pääkaupunkiseudulla</li> </ul> </li> <li>10. Media <ul style="list-style-type: none"> <li>- lehdistö</li> <li>- muut tiedotusvälineet"</li> </ul> </li> </ol>
Tarkoitus	"Viestintä, jaettuna ulkoiseen ja sisäiseen viestintään, tukee Lohjan kaupungin kokonaisstrategian toteutumista."

Kaupungin vahvuudet	<ul style="list-style-type: none"> <li>- asuinympäristö</li> <li>- lähellä pääkaupunkiseutua seudun elinkeinoelämä</li> <li>- kaksikielisyys</li> <li>- koulutusmahdollisuudet</li> <li>- kulttuurihistoria, paikallishistoria</li> <li>- valtionlaitokset ja toiminnot</li> <li>- strategiaan pohjautuvat toiminnot</li> <li>- sijaintiyhteydet</li> <li>- kehitysmuotoisuus</li> <li>- virkamies- ja luottamushenkilöhallinnon yhteistyö</li> </ul>
Erityiset vetovoimatekijät	<p>”Lohjan kaupunki pystyy hyvämaineisena vastaamaan myös tulevaisuuden rekrytointihaasteisiin. Lohjan kaupungin viestinnän peruslähtökohdat ovat avoimuus, rehellisyys ja nopeus. Lohja tiedottaa avoimesti, vuorovaikuttavasti, aktiivisesti ja moniarvoisesti kaikesta toiminnastaan. Viestintä on osa johtamista, esimiestaitoja, vuorovaikutusta, palveluprosessia, vaikuttamista ja arkista tiedonkulkua. Viestintä rakentaa sisäistä ilmapiiriä, motivaatiota, sitoutumista ja kaupungin julkisuuskuvaa.”</p>
Kansainvälistyminen	<p>Viestinnän yhtenä periaatteena mainitaan kansainvälisyys ja verkostoituminen (huomioiodaan eri kulttuureista ja kielialueilta tulevat vieraat, yhteistyökumppanit)</p>

Taulukko 8: Lohjan kaupungin viestintästrategiasta nousevat brandinrakennuselementit

Taulukosta 8 ilmenee, että kaupungin keskeisiä vahvuustekijöitä ovat asuinympäristö, pääkaupunkiseudun läheisyys, kaksikielisyys, koulutusmahdollisuudet, kulttuurihistoria, paikallishistoria, valtionlaitokset ja toiminnot, strategiaan pohjautuvat toiminnot, sijaintiyhteydet, kehitysmuotoisuus sekä virkamies- ja luottamushenkilöhallinnon yhteistyö. Erityisiä vetovoimatekijöitä vahvuuksien lisäksi ovat kaupungin hyvämaineisuus sekä viestinnän tehokkuus pohjautuen avoimuuteen, rehellisyyteen sekä nopeuteen. Kansainvälisyysnäkökulma näkyy viestintästrategiassa niin, että viestinnän yhtenä periaatteena mainitaan kansainvälisyys ja verkostoituminen. Tämä tarkoittaa, että kaupunki ottaa huomioon eri kulttuureista ja kielialueilta tulevat vieraat sekä yhteistyökumppanit.

## 4.4.4 Lohjan kaupungin henkilöstöstrategiasta nousevat brandinrakennuselementit

Lohjan kaupungin henkilöstöstrategia	Strategian esille nostamat asiat
Kohderyhmät	Lohjan kaupungin henkilöstö.
Tarkoitus	"Kaupungin osaava, motivoitunut, hyvinvoiva ja riittävä henkilöstö toteuttaa yhteistyössä kaupungin hyvinvoinnin perustehtävät."
Kaupungin vahvuudet	
Erityiset vetovoimatekijät	"Lohjan kaupungin henkilöstöstrategia on jaettu neljään perusstrategiaan, joista jokaiselle on määritelty kolme kriittistä menestystekijää. Perusstrategiat ovat - hyvinvoiva henkilöstö (Hyvinvoivalla henkilöstöllä kohti Oppivaa organisaatiota, - Vuorovaikutteinen johtaminen sekä- Työyhteisöjen hyvinvointi, riittäville resursseilla ) - riittävät resurssit (Riittävät henkilöstöresurssit, - Kilpailukykyinen palkkaus sekä - Turvallinen työympäristö) - toimivat prosessit (Toimivilla prosesseilla Yhteiset menettelytapaohjeet, Yhteistyö ja yhteistoiminta sekä Toimiva viestintä) haluttu tulos. Toimivat henkilöstötyön kulmakivet, Kaupunki kannustavana työnantajana sekä Kestävä kehitys."
Kansainvälistyminen	Yhdessä neljästä perusstrategiasta, hyvinvoivassa henkilöstössä, on mainittu kansainvälisyys ja monikulttuurisuus kriittisen menestystekijän, kohti oppivaa organisaatiota, toimenpideajatuksena.

Taulukko 9: Lohjan kaupungin henkilöstöstrategiasta nousevat brandinrakennuselementit

Taulukosta 9 ilmenee, että kaupungin henkilöstöstrategiassa kriittisinä menestystekijöinä ovat hyvinvoiva henkilöstö, riittävät resurssit, toimivat prosessit sekä haluttu tulos. Kansainvälisyys ja monikulttuurisuus on mainittu osana yhtä perusstrategiaa, hyvinvoivaa henkilöstöä.

## 4.4.5 Lohjan kaupungin matkailustrategiasta nousevat brandinrakennuselementit

Lohjan kaupungin matkailustrategia	Strategian esille nostamat asiat
Kohderyhmät	”Kohderyhmät ovat lyhytlomalaiset, lapsiperheet, tapahtumakävijät, kokousjärjestäjät, luonto- ja liikuntamatkaajat, wellnesspalvelujen käyttäjät, ryhmämatkailijat.” Kohderyhmä: Pääkaupunkiseudun asukkaat, myös turkulaiset
Tarkoitus	”Matkailustrategialla on kolme tavoitetta sloganeilla ilmaistuna: 1. Lohja tunnetuksi ja vetovoimaiseksi matkailukaupungiksi 2. Kaupungin infrastruktuuri matkailun tueksi 3. Alueellisen matkailuyhteistyön kehittäminen” Parantaa Lohjan kaupungin matkailuimagoa
Kaupungin vahvuudet	Sijainti, luonto, vapaa-ajanviettomahdollisuudet, tapahtumat
Erityiset vetovoimatekijät	Menestystekijät ovat Lohjan kaupungin matkailukuvan rakentaminen, kohderyhmien tunnistaminen, matkailu- ja vapaa-ajan palvelujen tuotteistaminen, yhteistyön koordinointi Lohjan matkailussa, yhteismarkkinointi Lohjan matkailussa, matkailun tarpeen huomioidaan kaupungin suunnittelussa, matkailun pienet jutut, matkailun isot jutut, neuvonta- ja kehittämisspalvelut Liikunta → St. Laurence Golf, Kisakallion urheiluopisto ”Hengellinen” → Lohjan kirkko, Vivamo Luonto → Lohjanjärvi, Lohjanharju Kulttuuri → Lohjan musiikkiopisto, Lohjan kaupunginorkesteri Tapahtumat → Lohjan Tenoripäivät, Omenakarnevaalit, Menneen ajan joulumarkkinat
Kansainvälistyminen	Kansainvälistymistä ei ole strategiassa huomioitu ollenkaan.

Taulukko 10: Lohjan kaupungin matkailustrategiasta nousevat brandinrakennuselementit

Taulukosta 10 ilmenee, että kaupungin keskeisiä vahvuustekijöitä ovat kaupungin sijainti, luonto, vapaa-ajanviettomahdollisuudet sekä uniikit tapahtumat. Erityisiä vetovoimaisuustekijöitä ovat osa-alueittain jaettuna: liikunta: St. Laurence Golf sekä Kisakallion urheiluopisto. Hengellistä puolta tarjoavat Lohjan kirkko sekä Vivamo. Luonnon mahdollisuuksia ovat Lohjanjärvi sekä Lohjanharju. Kulttuuria tarjoavat Lohjan musiikkiopisto sekä Lohjan kaupunginorkesteri. Erilaisia tapahtumia ovat Lohjan Tenoripäivät, Omenakarnevaalit sekä Menneen ajan joulumarkkinat.

## 5. Yhteenveto

Tässä pääluvussa tehdään yhteenveto tutkimuksesta ja sen tuloksista sekä vedetään tuloksista johtopäätökset. Luvun lopussa esitetään Laurealle ja Lohjan kaupungin johdolle kehittämissuhteet sekä selvitetään tutkimuksesta nousseet jatkotutkimusaiheet.

### 5.1 Yhteenveto tutkimuksesta

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, miten kaupunkibrandia voidaan aktiivisesti rakentaa. Tutkimuksen pääongelmana oli selvittää, miten kaupunkibrandi muodostuu ja miten brandin rakentumisprosessia voidaan johtaa paikkamarkkinoinnissa sekä sisäisen että ulkoisen viestinnän kohderyhmät ja kansainvälistyminen huomioiden.

Pääongelma jaettiin seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

1. Mitä tarkoittaa merkkituotteistaminen ja paikkabrändi?
2. Miten tapahtuu paikan merkkituotteistaminen ja miten kaupungin brandi rakennetaan?
3. Miten Lohjan kaupungin strategiset linjaukset huomioivat brandinrakennuksen ja mitä elementtejä niistä on hyödynnettävissä brandinrakennukseen?
4. Miten kansainvälisyys-aspekti kytkeytyy kaupungin brandin rakentamiseen? Kuinka kaupungista on rakennettavissa kansainvälinen brandi, jolla voidaan lisätä alueen/paikan vetovoimaisuutta?

Tämä opinnäytetyö liittyi kokonaishankkeen I- eli valmisteluvaiheeseen. Lohjan kaupungin kansainvälistymisstrategian luominen ja kansainvälisen kaupunkibrändin rakentaminen toteutetaan Lohjan Laurean ylemmän amk-tutkinnon suorittavien opiskelijoiden kansainvälisen liiketoiminnan opintojakson oppimistehtävänä.

Päätavoitteena oli selvittää paikkabrändin rakentamista aikaisemman kirjallisuuden ja tutkimuksen avulla ja löytää toimiva teoreettinen ratkaisumalli siihen, kuinka Lohjasta saataisiin rakennettua kansainvälinen brandi, jolla voidaan lisätä alueen/paikan vetovoimaisuutta. Tutkimuksen osatavoitteina oli kaupungin brandinrakennuksen erityispiirteiden ymmärtäminen ja osaamisen lisääminen kaupungin merkkituotteistamisesta.

Tavoitteiden saavuttamiseksi hanketehtäviksi määriteltiin:

- 1 Opiskelija perehtyy aiheeseen ja tutkimusongelmaan tutustumalla Lohjan kaupungin kotisivuihin ja siellä julkaistuihin eri strategioihin.
- 2 Opiskelija perehtyy aikaisempaan tutkimukseen ja aihealueesta kirjoitettuun kirjallisuuteen ja rakentaa teoreettisen tietoperustan paikkabrandin rakentamisesta kansainvälinen toimintaympäristö huomioiden.
- 3 Opiskelija tekee dokumenttianalyysiä käyttäen tutkimuksen elementeistä, joita voidaan hyödyntää paikkabrandin rakentamisessa.
- 4 Opiskelija vetää johtopäätökset ja esittää jatkokehitysehdotukset tuloksista.

Tutkimus suoritettiin siten, että ensin perehdyttiin Lohjan kaupunkiin tutkimuskohteena kaupungin kotisivujen ([www.lohja.fi](http://www.lohja.fi)) kautta (luku 2). Sitten perehdyttiin kaupungin kotisivuilla julkaistuihin strategioihin ja strategisiin suuntaviivoihin.

Teoreettisesti tutkimusongelmaa lähestyttiin rakentamalla (luvussa 3) tietoperusta brandin johtamisesta ja paikkabrandin rakentamisesta. Luvussa määriteltiin käsitteet merkkituotteistaminen ja paikkabrandi (tutkimuskysymys 1). Luvussa annettiin selkeä kuva siitä, miten tapahtuu paikan merkkituotteistaminen ja miten kaupungin brandi rakennetaan (tutkimuskysymys 2).

Empiirisesti tutkimusongelmaan haettiin ratkaisua toteuttamalla aineistoanalyysiä hyväksikäyttäen tutkimus, joka selvitti eri strategioihin kirjoitetut vahvuus-/ vetovoimatekijät, joita voidaan pitää brandin rakentamisen peruselementteinä (tutkimuskysymys 3) .

Tulokset on esitetty luvussa 4.4 strategioittain ja lisäksi yhteenvetotaulukkona luvussa 5. Tutkimuskysymykseen "Miten kansainvälisyys-aspekti kytkeytyy kaupungin brandin rakentamiseen?" tulokseksi tuli, että kaupungin strategioista vain elinkeino- ja markkinointistrategia sekä henkilöstöstrategia huomioivat kansainvälisyyden, mutta se ei liittynyt kansainvälistymiseen.

Tutkija toteaa, että tutkimuksen ongelmaan saatiin ratkaisu ja tutkimuksen tavoitteet sekä niiden saavuttamiseksi määritetyt tehtävät suoritettiin onnistuneesti.

## 5.2 Yhteenveto tuloksista: Lohjan kaupungin brandinrakennuselementit eri strategioiden määrittäminä

Tulokset yhteenvedonomaisesti tiivistettyinä ilmenevät seuraavasta taulukosta.

Strategiat	Lohjan kaupungin brandin rakennuselementit
Lohjan kaupunkistrategia	
Vahvuudet ja erityiset vetovoimatekijät	<p>Turvallisuus</p> <p>E18-moottoritie : sijainti, hyvät yhteydet</p> <p>Laadukkaan elämän elinvoimainen järvi- ja järvikaupunki</p> <p>Yhteistyö- ja kasvuhakuinen kaupunki osana metropolialueen voimakkaasti kehittyvää läntistä kasvusuuntaa</p> <p>Lohja on maakunnan keskus</p> <p>Lohja on taloudellisesti vakaa ja tehokas kaupunki, jonka elinkeinoelämä on uudistunut ja työpaikkaomavaraisuus on korkea.</p> <p>Lohjan kriittiset menestystekijät ovat vaikuttavuus ja palvelukyky, prosessit ja rakenteet, uudistuminen ja henkilöstö ja resurssit.</p>
Kansainvälisyyden huomiointi	Kansainvälistymistä ei ole strategiassa huomioitu ollenkaan.
Lohjan elinkeinopoliittinen ja markkinointistrategia	
Vahvuudet ja erityiset vetovoimatekijät	<p>Vahvuudet:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- kaksikielisyys,</li> <li>- keskustan monipuoliset palvelut kävelyetäisyydellä,</li> <li>- teollisuus - kilpailukykyinen elinkeinoelämä ja työpaikat lähellä, hyvät liikenneyhteydet,</li> <li>- puhdas ja rehevä luonto;</li> <li>- Etelä-Suomen suurin vesistö,</li> <li>- vapaa-ajan liikunta- ja kulttuuriharrastusmahdollisuudet sekä</li> <li>- Koulutustarjonta</li> </ul> <p>Strategian esille nostamat sloganit:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Lohja lähellä, Yrittäjäksi voi kasvaa,</li> <li>- Mahdollisuuksien Lohja, Lohjalla kannattaa yrittää, Kumppanuudesta kasvua</li> </ul>
Kansainvälisyyden huomiointi	Kansainvälistymistä ei ole strategiassa huomioitu ollenkaan.
Lohjan kaupungin viestintästrategia	
Vahvuudet ja erityiset vetovoimatekijät	<p>Vahvuudet:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- asuinympäristö</li> <li>- lähellä pääkaupunkiseutua seudun elinkeinoelämä</li> <li>- kaksikielisyys</li> <li>- koulutusmahdollisuudet</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- kulttuurihistoria, paikallishistoria</li> <li>- valtionlaitokset ja toiminnot</li> <li>- strategiaan pohjautuvat toiminnot</li> <li>- sijaintiyhteydet</li> <li>- kehitysmönteisyys</li> <li>- virkamies- ja luottamushenkilöhallinnon yhteistyö</li> </ul>
Kansainvälisyyden huomiointi	Viestinnän yhtenä periaatteena mainitaan kansainvälisyys ja verkostoituminen (huomioiodaan eri kulttuureista ja kielialueilta tulevat vieraat, yhteistyökumppanit)
Lohjan kaupungin henkilöstöstrategia	
Vahvuudet ja erityiset vetovoimatekijät	Vahvuudet: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Osaava, motivoitunut, hyvinvoiva ja riittävä henkilöstö.</li> </ul>
Kansainvälisyyden huomiointi	Yhdessä neljästä perusstrategiasta, hyvinvoivassa henkilöstössä, on mainittu kansainvälisyys ja monikulttuurisuus kriittisen menestystekijän, kohti oppivaa organisaatiota, toimenpideajatusena.
Lohjan kaupungin matkailustrategia	
Vahvuudet ja erityiset vetovoimatekijät	Vahvuudet: Sijainti, luonto, vapaa-ajanviettomahdollisuudet, tapahtumat Vetovoimatekijät: Liikunta → St. Laurence Golf, Kisakallion urheiluoipisto "Hengellinen" → Lohjan kirkko, Vivamo Luonto → Lohjanjärvi, Lohjanharju Kulttuuri → Lohjan musiikkiopisto, Lohjan kaupunginorkesteri Tapahtumat → Lohjan Tenoripäivät, Omenakarnevaalit, Menneen ajan Joulumarkkinat
Kansainvälisyyden huomiointi	Kansainvälistymistä ei ole strategiassa huomioitu ollenkaan.

Taulukko 11: Yhteenveto Lohjan kaupungin brandinrakennuselementeistä

Yhteenvetona strategioista voidaan luetella Lohjan kaupunkibrändin peruselementit, jotka ovat seuraavat:

#### Sijainti

Lohja sijaitsee lähellä pääkaupunkiseutua hyvien yhteyksien päässä. E18-moottoritien avautuminen vahvistaa hyviä liikenneyhteyksiä Helsingin lisäksi myös Turkuun. Lohja läntisen Uu-



denmaan kuntana tarjoaa kaksikieliset palvelut. Strategioista esille nousseet keskeiset sijaintiin liittyvät brandielementit ovat:

E18-moottoritien avautuminen vahvistaa positiivista muuttoliikettä, alueen elinkeinoelämää ja palvelurakennetta.  
Lohja lähellä.  
Kaksikielisyys.  
Hyvät liikenneyhteydet.

Elinvoimainen, turvallinen järvikaupunki

Lohja tarjoaa luonnonläheisen, turvallisen asuinympäristön ja lisää työpaikkaomavaraisuutta. Strategian pohjalta asuinpaikkaan liittyvät brandinrakennuselementit ovat:

Lohjan turvallisuustilanne on kokonaisuutena verraten hyvä.  
Lohja on laadukkaan elämän elinvoimainen järvikaupunki.  
Mahdollisuuksien Lohja.  
Kehitysmuutos.  
Kaksikielisyys.  
Asuinympäristö.  
Teollisuus - kilpailukykyinen elinkeinoelämä ja työpaikat lähellä.

Maakunnan keskus

Lohja strategioiden pohjalta on uudistuva, yhteistyö- ja kasvuhakuinen kaupunki:

Lohja on yhteistyö- ja kasvuhakuinen kaupunki.  
Lohja on maakunnan keskus.  
Lohjan kaupungin elinkeinoelämä on uudistunut ja työpaikkaomavaraisuus on korkea.  
Kumppanuudesta kasvua.

Kansainvälisyys

Kansainvälisyys oli huomioitu vain viestintä- ja henkilöstöstrategiassa. Viestintästrategiassa viestinnän yhtenä periaatteena mainitaan kansainvälisyys ja verkostoituminen (huomioidaan eri kulttuureista ja kielialueilta tulevat vieraat, yhteistyökumppanit). Henkilöstöstrategiassa yhdessä neljästä perusstrategiasta, hyvinvoivassa henkilöstössä, on mainittu kansainvälisyys ja monikulttuurisuus kriittisen menestystekijän, kohti oppivaa organisaatiota, toimenpideajatusena.

### 5.3 Johtopäätökset, jatkokehitysehdotukset ja jatkotutkimustarpeet

Johtopäätöksenä tutkimuksesta ja sen tuloksesta tutkija esittää, että Lohjan kaupungilla on esitetyistä brandielementeistä mahdollisuuksia rakentaa kansainvälinen brandi periaatteella

”Lohja on

- Helsingin kyljessä oleva
- metropolialueen läntinen maakuntakeskus
- laadukkaan elämän elinvoimainen järvikaupunki.”

Tutkija esittää seuraavassa useita jatkotoimenpiteitä, jotka antavat samalla vastauksen tutkimuskysymykseen 4: Kuinka kaupungista on rakennettavissa kansainvälinen brandi, jolla voidaan lisätä alueen/paikan vetovoimaisuutta?

Ensiksi, brandinrakennuksessa ensimmäisenä tehtävänä on selvittää, minkälainen imago Lohjasta muodostuu kohderyhmille tällä hetkellä. Tämän imagon pohjalta päästään sitten rakentamaan paikan brandia. Paikan lähtökohtainen imago siis tarkoittaa paikan vallitsevaa brandia eli toisin sanoen ”niiden miellelyhtymien yhdistelmää, joita yksilöllä on paikasta” (Kalliomäki 2009, 47).

Toiseksi, brandinrakennuksessa tulee määritellä brandinrakennuksen kohde. Tulokset brandinrakennuksesta vaihtelevat. Kapeimmillaan brandinrakennus on määritelty vain toiminnaksi osana turismia. Laajemman käsityksen mukaan brandinrakennus liittyy turismin lisäksi myös paikan monipuoliseen kehittämiseen ja markkinointiin sekä erilaisten kohderyhmien houkuttelemiseen. Kaupungin merkkituotteistamisella tulisi tutkijan mielestä tarkoittaa kattavaa kaupungin brandinrakennusta, jossa huomioidaan kaikki markkinoinnin kannalta oleelliset asiakassegmentit. Tällöin teoriansikin mukaan kyseessä on kaupungin kokonaisvaltainen brandinrakennus. Teemoittain tämä kaupungin kokonaisvaltainen brandinrakennus voidaan jakaa kolmeen osaan: kaupunki- ja seutukehitykseen, turismiin ja kaupungin markkinointijohtamiseen. (Kalliomäki 2009, 46-47.)

Kolmanneksi, brandinrakennus tulee suunnitella vaiheittaiseksi toiminnoksi. Brandinrakennuksessa on kuusi haasteellista vaihetta: kaupunkibrandin identiteetti, kaupunki-brandin omistajuus ja kehittäjätahot, kaupunki tuotteena, kaupunkibrandin kohderyhmät, elementit, joista brandi rakennetaan sekä brandinrakennusstrategiat. (Kalliomäki 2009, 47.)

Tarve kehittää paikan brandia perustuu brandi-identiteettiin. Tämä tarve on silloin, jos tämänhetkinen brandi-imago ei vastaa brandin tavoiteimagoa eli identiteettiä. Kaupungin brandi-identiteetin tulee perustua paikan persoonallisiin ominaisuuksiin ja se tuo esille halutut tavoiteassosiaatiot eli miellelyhtymät. Lisäksi yhden, selkeän brandi-identiteetin luominen on vaikeaa, koska paikkaan liittyy monenlaisia sidosryhmiä. Ei ole myöskään yhtenäistä mielipidettä siitä, kannattaako kaupungille luoda yhtä, kattavaa brandi-identiteettiä ja onko se ylipäättään mahdollista. (Kalliomäki 2009, 47.)

Paikan brandin kehittämisessä on tärkeää yksityisen ja julkisen sektorin yhteistyö. Muut vastuussa olevat tahot on myös syytä selvittää. Paikan nimeä ei voi lanseerata toistuvasti kuten tuotebrandeja. Paikan brandia voi myös kuka tahansa hyödyntää. (Kalliomäki 2009, 47.)

Paikan monitahoisuus tuotteena vaikeuttaa paikan brandirakennusta. Paikka voi liittyä tuotebrandeihin ja paikkoja myydään turistikohteina kansainvälisesti ja lokaalisti. Paikkoja on mahdollista markkinoida myös investointien kohteina niin kotimaisille kuin ulkomaisille sijoittajille. (Kalliomäki 2009, 47.)

Tuotteena paikka edustaa asuinpaikkaa, työpaikkaa ja opiskelupaikkaa tai väliaikaista vierailupaikkaa. Kaupunkibrandin rakennuksessa on syytä määritellä, mitä kaupunki-brandi tarjoaa ja kenelle, jotta nähdään, lunastaako brandi brandilupauksensa. Paikan monitahoisuuden lisäksi myös kohderyhmät ovat monimuotoisia, mikä hankaloittaa kaupungin brandinrakennusta. Tavoitteena ja haasteena on saada välitettyä sama viesti brandi-imagosta erilaisille kohderyhmille. (Kalliomäki 2009, 47.)

Elementit, joista brandi rakennetaan, on syytä huomioida. Elementit ovat paikkaan liittyviä ominaisuuksia ja erityisiä tekijöitä, joista paikka tunnetaan tai jotka erottavat paikan kilpailijoista. Riippuu kohderyhmästä, mitä elementtejä se arvostaa: kaupungin brandinrakennuksessa elementit on mahdollista jakaa konkreettisiksi ja abstrakteiksi toiminnallisiin elementteihin sekä arvoihin ja tuntemuksiin. (Kalliomäki 2009, 47.)

Neljänneksi, kansainvälinen brandi edellyttää, että strategioita jalostetaan edelleen siten, että huomioidaan kansainvälinen toimintaympäristö, Lohjan asema mahdollisissa kansainvälisissä verkostoissa, Lohja kansainvälisten sijoitusten, kansainvälisten vaihto-opiskelijoiden ja tutkijoiden sekä kansainvälisten työntekijöiden ja matkailijoiden sekä vierailijoiden kohdepaikkakuntana. Se edellyttää Lohjan kaupungin kansainvälistymisstrategian laatimista.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, miten kaupunkibrandia voidaan aktiivisesti rakentaa. Työ liittyi Lohjan Laurean kokonaishankkeeseen, jonka tarkoituksena oli lisätä liiketoimintaosaamista selvittämällä, miten brandin rakentumisprosessia voidaan johtaa menestyksekkäästi paikkamarkkinoinnissa sekä sisäisen että ulkoisen viestinnän kohderyhmät ja kansainvälistyminen huomioiden.

Tämä opinnäytetyö liittyi kokonaishankkeen I- eli valmisteluvaiheeseen. Lohjan kaupungin kansainvälistymisstrategian luominen ja kansainvälisen kaupunkibrändin rakentaminen toteu-

tetaan Lohjan Laurean ylemmän amk-tutkinnon suorittavien opiskelijoiden kansainvälisen liiketoiminnan opintojakson oppimistehtävänä.

Jatkotutkimusaiheena esitetäänkin Lohjan kaupungin kansainvälisen brandin rakentamista sekä Lohjan kaupungin kansainvälistymisstrategian luomista.

#### 5.4 Tutkimushankkeen arviointi

Kehittämishankkeen viimeisessä vaiheessa suoritetaan hankkeen onnistumisen arviointi. Arviointi on kerätyn tiedon analysointia ja vertailua ennalta määritettyihin kriteereihin ja saatujen tulosten pohjalta voidaan arvioida kehittämistoimien vaikutuksia ja kehittämisen etenemistä. (Ojasalo ym. 2009, 47; Pelin 2009, 92; Toikko & Rantanen 2009, 82 - 83.)

Arviointi kohdistuu yleensä kehittämishankkeen panoksiin, muutosprosessiin ja lopputuotokseen sekä niiden välisiin suhteisiin. Tarkasteltavina kohteina voi olla esimerkiksi kehittämishankkeen suunnittelu, tavoitteiden selkeys ja saavuttaminen, kehittämiseen käytetyt menetelmät, toiminnan johdonmukaisuus sekä vuorovaikutus ja sitoutuminen. Kehittämishankkeen tuotosta arvioidessa kriteereinä voidaan käyttää esimerkiksi tuotoksen merkittävyyttä, helpokäyttöisyyttä, sovellettavuutta tai toistettavuutta. (Ojasalo ym. 2009, 47.)

Luotettavuutta on perinteisesti tarkasteltu reliabiliteetin ja validiteetin avulla. Tutkimuksen reliabiliteetilla tarkoitetaan mittaustulosten toistettavuutta eli kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Validiteetti kertoo, mitataanko tutkimuksessa sitä, mitä on tarkoitus mitata. (Hirsjärvi ym. 2009, 231; Metsämuuronen 2006, 56.) Eskola ja Suoranta (2008, 210) pitävät kvalitatiivisen tutkimuksen lähtökohtana tutkijan avointa subjektiviteettia ja sen myöntämistä, että tutkija on tutkimuksensa keskeinen tutkimusväline.

Toikon ja Rantasen mukaan kehittämistoiminnassa luotettavuus tarkoittaa ennen kaikkea käyttökelpoisuutta. Heidän mukaansa ei riitä, että kehittämistoiminnan yhteydessä syntyvä tieto on todenmukaista, vaan sen on oltava myös hyödyllistä. Kehittämistulosten kannalta käyttökelpoisuus tarkoittaa kehittämishankkeen seurauksena syntyneiden tulosten hyödynnettävyyttä. (Toikko & Rantanen 2009, 121 - 125.)

Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta parantaa tutkijan tarkka selostus tutkimuksen toteuttamisesta kaikissa sen vaiheissa. Aineiston tuottamisen olosuhteet olisi kerrottava selvästi ja totuudenmukaisesti. Kvalitatiivisen aineiston analyysissä on keskeistä luokittelu ja raportissa olisi kerrottava luokittelujen perusteet. Tulosten tulkinnassa olisi kerrottava, millä perusteella tutkija esittää tulkintojaan. (Hirsjärvi ym. 2009, 232 - 233.)

Tämän tutkimuksellisen kehittämishankkeen suunnittelu ja tavoitteiden asetanta on tehty yhteistyössä tekijän ja opinnäytetyön ohjaajan kanssa. Opinnäytetyön ohjaaja on ollut yhteydessä Lohjan kaupungin kehittämispäällikkö Pekka Puistosaloon. Ohjaaja on tarkastuksellaan hyväksynyt tutkimussuunnitelman.

Tutkimusta varten on laadittu teoreettinen tietoperusta, joka toimii tutkimuksen viitekehyksenä. Tietoperustan laadintaan on benchmarkattu Vaasan yliopiston Kansainvälisen yritystoiminnan koulutusohjelman opiskelijan, Liisa-Maria Kalliomäen tekemää pro-gradu -tutkielmaa "Kaupunki kansainvälisenä brandina - Brandinrakennus osana seutumarkkinointia".

Kehittämistyössä käytetyt menetelmät on valittu tekijän toimesta ja opinnäytetyön ohjaajan valvonnassa. Kehittämishanketta on työstetty johdonmukaisesti ja valvotusti ja sen johdosta kehittämishanketta voidaan kokonaisuutena pitää luotettavana.

Tämän kehittämishankkeen käyttökelpoisuutta, hyödyllisyyttä ja vaikuttavuutta on arvioitu sekä hankkeeseen osallistuneiden tahojen että tekijän toimesta. Kehittämishanketta voidaan pitää hyödyllisenä ja vaikuttavana, vaikkakin tässä työssä saatiin aikaan vasta hankkeen I vaihe.

## 6. Päätäntö

Tässä opinnäytetyön viimeisessä luvussa selvitetään opinnäytetyön merkitystä ammatillisen kehittymisen välineenä sekä tehdään työn itsearviointi.

### 6.1 Opinnäytetyö ammatillisen kehittymisen välineenä

Opinnäytetyö on Laurean ohjeiden mukaan kokonaisvaltainen opiskelijan kasvun prosessi, jossa osaamisen kehittyminen tapahtuu yleisten kompetenssien mukaisesti. Tavoite on, että opiskelija osaa kehittää työelämää tutkimuksellisesti tuottamalla uusia ratkaisuja toimintamalleina, tuotteina tai työkuultuurina. Opinnäytetyötä tehdessä opiskelija hankkii ja käsittelee alan tietoa sekä tavoitteenmukaisesti kykenee kriittiseen tiedon arviointiin ja kokonaisuuksien hahmottamiseen. Opiskelija tuntee tutkimus- ja kehittämistoiminnan perusteita ja menetelmiä sekä osaa toteuttaa pieniä tutkimus- ja kehittämishankkeita. Hän pystyy toimimaan projektitehtävissä ja tuntee projektitoiminnan osa-alueet. Opiskelija opinnäytetyön aikana myös omaksuu aloitteellisen ja kehittävän työskentelytavan sekä kykenee päätöksentekoon ja ongelmanratkaisuun työssään. (Laurea 2008.)

Opinnäytetyö on todella kehittänyt tekijän ammatillista osaamista. Tekijä sai näkökulmia siihen, kuinka omaa alaa koskevia ilmiöitä lähestytään objektiivisesti ja kattavasti, kun tar-

koituksena on näitä ilmiöitä kehittää. Mitä enemmän tekijä pääsi opinnäytetyöhön ja sen metodeihin niin sanotusti "sisälle", sitä enemmän tutkimuksellisuus ja kehittävä työote alkoi kiinnostaa; työn alussa kokonaiskuva ei ollut selvillä ja siten oli haastavaa päästä työssä alkuun. Opinnäytetyö oli laajuudeltaan omaa luokkaansa aikaisempiin ammattikorkeakoulun oppimistehtäviin verrattuna ja siksi aikataulun ymmärtäminen ja jaksottaminen oli tekijälle ajoittain hankalaa. Ammatillisen kehittymisen hetkiä tekijä koki juuri tässä työn loppuvaiheessa, kun työn kaikki osat on saatu liitettyä yhteen selkeäksi kokonaisuudeksi ja kokonaisuus on helppo nähdä. Tutkimuksellisuus ja tieteellinen kirjoittaminen eli lähteiden monipuolisuus sekä tekstin vertailevuus ja pohtivuus olivat pitkälti vieraita asioita tekijälle ennen opinnäytetyöhön ryhtymistä, mutta niiden tutuksi tultua ne vaikuttavat varsin hyödyllisiltä työkaluilta tulevaisuutta ajatellen.

## 6.2 Työn itsearviointi

Tämän työelämälähtöisen ja työelämää kehittävän opinnäytetyön aiheena ja kohdeilmionä oli brandinrakennus osana seutu- ja paikkamarkkinointia. Tutkimus kohdistui paikkamarkkinoinnin ja brandijohtamisen teorioiden soveltamiseen käytännön paikkamarkkinoinnissa. Keskeisenä ongelmana oli selvittää, miten kaupunkibrandi muodostuu. Työ toteutettiin tutkimuksellisen kehittämishankkeen I-vaiheena, jonka lähtökohtana oli tarve tutkia kohdeorganisaation laatimia strategioita ja löytää niistä peruselementtejä brandinrakennusta varten. Työ keskittyi kaupunki-, viestintä-, elinkeinopoliittinen markkinointi- ja viestintä-, henkilöstö- sekä matkailustrategioihin. Kohdeorganisaationa oli Lohjan kaupunki. Tutkimustuloksista keskeisimmiksi nousivat kohdekaupungin hyvä sijainti, hyvä turvallisuus, työpaikkojen läheisyys ja korkea työpaikkaomavaraisuus, luonnonläheisyys, kasvuhakuisuus, kehitysmuotoisuus sekä kaksikielisyys. Tuloksissa korostuivat luonnon läheisyyden tarjoama markkinointipotentiaali, kaupungin monipuolinen viriketarjonta sekä pääkaupunkiseudun läheisyys.

Opinnäytetyöprosessissa pyrittiin etenemään loogisesti. Ensimmäinen askel oli aiheen määrittely ja rajaus. Tekijä tutustui aiheeseen teoretiedon avulla ja työstä kirjallisista lähteistä työn teoreettisen tietoperustan. Seuraavaksi määriteltiin tutkimukseen sopivat tutkimus- ja tiedonkeruumenetelmät. Tutkimuksen toteutus ja tulokset saatiin tarkkaan kerätystä ja analysoidusta aineistosta.

Tutkimuksen tuloksena löydettiin kohdeorganisaatiolle kilpailukykyisiä brandinrakennuselementtejä. Työn onnistumisen kannalta on myös syytä arvioida, onko jokin tai joitain tulokseen vaikuttavia tekijöitä jäänyt huomioimatta. Tässä selkässä keskeistä on huomioida tutkijan omien havaintojen subjektiivisuus. Tämä riski on minimoitu hakemalla tietoa monista lähteistä ja työssä on pyritty tarkasti kuvaamaan tutkimuksen eri vaiheet. Tekijä oli puolueeton eikä hänellä ollut mitään odotuksia tai ennakoasenteita kohdeorganisaatiota kohtaan. Tekijä tu-

tustui tarkkaan tutkimuksen aiheeseen ja teoreettisen tietoperustan tavoitteena oli tukea tutkimusta. Tietoperusta kattoi kaikki tutkimuksessa esille tulleet tekijät. Työ saavutti sille asetetut tavoitteet.

Laureassa opinnäytetyö arvioidaan sen hyödynnettävyyden, autenttisuuden ja työelämälähtöisyyden sekä innovatiivisuuden ja tutkimuksellisuuden näkökulmasta (Laurea opinnäytetyöohje 2008).

Laureassa lähtökohta pedagogiselle prosessille ja opinnäytetyölle on Learning by Developing -toimintamallin mukainen oppimis- ja innovaatioprosessi. Tässä toimintamallissa yhdistyvät tutkimuksellisuus ja työelämän kehittämiseen tähtäävä toiminta. Opinnäytetyöt palvelevat aluekehitystä ja työelämää ja ne ovat osa ammattikorkeakoulun kehitystyötä. Opinnäytetyötä odotetaan selkeää yhteyttä alueen ja työelämän kehittämiseen. Opinnäytetyöt voivat olla vastauksia työelämän toimeksiantoihin ja tilauksiin. Ammattikorkeakoulussa opinnäytetyö on osa ammattikorkeakoulun tutkimus- ja kehittämistoimintaa, jos se kuuluu laajempaan tutkimus- ja kehittämishankkeeseen. (Laurea opinnäytetyöohje 2008.) Tässä työssä mainitut edellytykset täyttyvät.

Innovatiivisuuden suhteen työelämän kehittämishankkeena tehtävän opinnäytetyön lähtökohdina voi olla nykyhetken ongelma tai pyrkimys uuteen. Tavoitteena voi olla esimerkiksi uusi palvelu tai tuote ja sen jalostaminen tai tuotteistaminen, uuden työkuulttuurin kehittäminen, toimintaprosessien uudistaminen ja kehittäminen tai uusien toimintamallien kehittäminen. Kehittämishankkeena tehtävän opinnäytetyön suunnittelussa tärkeänä osana on yhteistyössä tapahtuva pohdinta siitä, mitä hankkeelta odotetaan työyhteisössä ja mitä nämä odotukset työyhteisön arjessa tarkoittavat. (Laurea opinnäytetyöohje 2008.)

Tässä opinnäytetyössä toteutettiin osaamista ja uutta tietoa tuottavan kehittämishankkeen ensimmäinen vaihe, jonka tiedon pohjalta Laurea voi suunnitella yhteistyötä Lohjan julkisorganisaatioiden ja yritysten kanssa.

## Lähteet

## Kirjat

- Aaker, D. 1991. *Managing Brand Equity*. New York: The Free Press A Division of McMillan, Inc.
- Aaker, D. 1996. *Building Strong Brands*. New York: The Free Press A Dimension of Simon & Schuster Inc.
- Aaker, D. & Joachimsthaler, E. 2000. *Brandien johtaminen*. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Ahokangas, P. 1998. Internationalisation and resources. An analysis of processes in Nordic SMEs. *Acta Wasaensia*, No. 64. *Business Administration 24, Management and organisation*. Vaasa: Universitas Wasaensis.
- Ahokangas, P. & Pihkala, T. 2002. *Kansainvälistyvä yritys*. Helsinki: Edita Prima Oy
- Antoncic, B., Hisrich, R. & Ruzzier, M. 2006. SME internationalization research: past, present and future. *Journal of Small Business and Enterprise Development* No. 4, 476-497.
- Cheverton, P. 2006. *Understanding brands*. United Kingdom, USA: Kogan Page Limited.
- Churchman, C. W. 1968. *The System Approach*. New York: Dell.
- Cyert, R. & March, J. 1963. *Behavioral Theory of the Firm*. Oxford: Blackwell.
- De Chernatory, L. 2006. *From Brand Vision to Brand Evaluation - The strategic process of growing and strengthening brands*. 2<sup>nd</sup> edition. USA: Elsevier Ltd.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2008. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. 8. painos. Tampere: Vastapaino.
- Hall, A. D. & Fagen, R. E. 1956. Definition of system: general systems. In: *Year Book of the Society for General Research 1*. Eds. von Bertalanffy, L. V. and Rapoport, A.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. *Tutkimushaastattelu - Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. *Tutki ja kirjoita*. 15., uudistettu painos. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.
- Johanson, J. & Mattson, L-G. 1988. *Internationalisation in Industrial Systems - A Network Approach*. *Företagsekonomiska instituten vid Uppsala Universtäts Reprint 1/1988*. Uppsala: Uppsala Universitätt.
- Kananen, J. 2009. *Toimintatutkimus yritysten kehittämisessä*. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 101. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Johansson, L. & Vahvaselkä, I. 2010. *Uusia kansainvälistymismalleja etsimässä: Tapaustutkimus kansainvälistymisstrategioista ja -poluista*. B-julkaisusarja (tulossa). Laurea 2010.
- Keller, Kevin Lane. 1998. *Strategic brand management: building, measuring and managing brand equity*. Upper Saddle River. Prentice Hall, New Jersey USA.
- Keller, K. 2003. *Strategic Brand Management. Building, measuring and managing brand equity*. 2<sup>nd</sup> edition. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.



Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Kotler, P., Asplund, C., Rein, I. & Haider, D. 1999. Marketing Places Europe Attracting Investments, Industries, Residents and Visitors to European Cities, Communities, Regions and Nations. Great Britain: Pearson Education Limited.

Luostarinen, R. 1994. Internationalisation of Finnish Firms and their Response to Global Challenges. Helsinki: UNU World Institute for Development Economics Research (UNU/WIDER).

Malhotra, N. 2007. Marketing Research. An Applied Orientation. 5th edition. New Jersey: Pearson Prentice Hall.

Metsämuuronen, J. 2008. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Metodologia-sarja 4. 3. uudistettu painos. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOYpro Oy.

Pelin, R. 2008. Projektihallinnan käsikirja. 5. uudistettu painos. Jyväskylä: Gummerus.

Pelin, R. 2009. Projektihallinnan käsikirja. 6. uudistettu painos. Helsinki: Projektijohtaminen.

Penrose, E. 1959. The Theory of the Growth of the Firm. London: Basil Blackwell.

Rainisto, S. 2000. Alueen ja yrityksen markkinointi merkkituotteena Lahden seudun tapaus-tutkimus. Lahti: Helsinki University of Technology Lahti Center.

Rainisto, S. 2008. Kaupunkibrändi: Paikan markkinoinnin teoriaa ja käytäntöä, Case Helsinki ja Lahti. Kouvola: Kymenlaakson ammattikorkeakoulu.

Simon, H. A. 1976. Administrative behaviour. 3<sup>rd</sup> edition. New York: Free Press.

Sorarauta, M. (toim.) 1999. Kaupunkiseutujen kilpailukyky ja johtaminen tietoyhteiskunnassa. Helsinki: Kuntaliiton painatuskeskus.

Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: Tampereen Yliopistopaino.

Vahvaselkä, I. 2006. Strategic behaviour and performance in internationalization of SMEs. Vaasa: Universitas Wasaensis.

Vilka, H. & Airaksinen, T. 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Yin, R. 2003. Case study research: design and methods. 3<sup>rd</sup> edition. Thousand Oaks: Sage.

#### Lehdet ja artikkelit

Allen, G. 2007. Place Branding: New tools for economic development. Design Management Review. Spring 2007. Volume 18, Number 2. 60 - 91.

Blichfeldt, B. 2005. Unmanageable place brands? Place Branding. November 2005. 388 - 401.

Dooley, G. & Bowie, D. 2005. Place branding architecture: Strategic management of the brand portfolio. Place Branding 2005. Volume 1, Number 4. 402 - 419.

- Fan, Y. 2005. Branding the Nation: What is being branded? *Journal of Vacation Marketing*. Jan 2006. 5 - 14.
- Freire, J. 2005. Geo-branding, are we talking nonsense? A theoretical reflection on brands applied to places. *Place Branding*. Nov 2005. 347 - 362.
- Hankinson, G. 2001. Location Branding - A study of the branding practices of 12 English cities. *Journal of Brand Management*. Nov 2001. 127 - 142.
- Kavaratzis, M. Asworth G.J. 2006. City Branding: An effective asseration of identity or transitory marketing trick? *Place Branding*. 1: 1, 58-73.
- Kerr, G. 2005. From destination brand to location brand. *Journal of brand management*. April - June 2006. 276 - 283.
- Kotler, P. & Gertner, D. 2002. Country as brand, product and beyond: A place marketing and brand management perspective. *Journal of Brand Management*. Apr 2002. 249 - 261.
- Luostarinen, R. & Hellman, H. 1993. The internationalisation processes and strategies of Finnish family firms. CIBR Research Paper, Series Y-1, 2<sup>nd</sup> print. Helsinki: Helsinki School of Economics.
- Luostarinen, R. & Welch, L. 1990. *International Business Operations*. Helsinki: Helsinki School of Economics.
- Metsämuuronen, J. 2008. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Metodologia-sarja 4. 3., uudistettu painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Morgan, N., Pritchard, A. & Piggot, R. 2001. New Zealand, 100 % Pure. The creation of a powerful niche destination brand. *Journal of Brand Management*. April 2002. 335 - 354.
- Olins, W. 2002. Branding the Nation - the historical context. *Journal of Brand Management*. Apr 2002. 241 - 248.
- Papadopoulos, N. 2004. Place branding: Evolution, meaning and implications. *Place Branding*. Volume 1, Number 1. 36 - 49.
- Parkerson, B. & Saunders, J. 2004. City branding: Can goods and services branding models be used to branding cities? *Place Branding*. Volume 1, Number 3. 242 - 264.
- Simon, H. A. 1955. A behaviour Model of rational Choice. *Quarterly Journal of Economic* 69, 99-118.
- Sotarauta, M. & Stähle, P. 2003. Teknologian arviointeja 15: Alueellisen innovaatiotoiminnan tila, merkitys ja kehityshaasteet Suomessa, loppuraportti. Eduskunnan kanslian julkaisu 3/2003. Helsinki.
- Vahvaselkä, I. 2006. Strategic behaviour and performance in internationalisation of SMEs. *Acta Wasaensia*, No. 169. Business Administration 70, Marketing. Vaasa: Universitas Wasaensis.
- Welch, L. & Luostarinen, R. 1988. Internationalisation: evolution of a concept. *Journal of General Management* 14:2.
- Viljamaa, K. 2005. Hiiden alue peilissä. Seutuyhteistyön profiilit Hiiden alueella. Tampereen yliopisto, Sente-julkaisuja 17/2005. Tampere.

## Sähköiset lähteet

American Marketing Association. 2010. Dictionary. Viitattu 22.2.2010.  
[http://www.marketingpower.com/\\_layouts/Dictionary.aspx?dLetter=B](http://www.marketingpower.com/_layouts/Dictionary.aspx?dLetter=B)

Henkilöstöstrategia 2004-2009. Lohjan kaupungin henkilöstöstrategia. Viitattu 22.3.2010.  
[http://www.lohja.fi/Liitetiedostot/Keskushallinto/Strategiat/Henkil%C3%B6st%C3%B6strategia\\_2004-2009.pdf](http://www.lohja.fi/Liitetiedostot/Keskushallinto/Strategiat/Henkil%C3%B6st%C3%B6strategia_2004-2009.pdf)

Hiiden pilotti. 2007. Viitattu 25.3.2010. <http://www.hiisinet.fi/default.asp>

Koskinen, J. 2002. Kaupunki brandina. Viitattu 1.2.2010.  
<http://www.m-cult.net/mediumi/article.html?articleId=105&print=1&lang=fi>

Kotimaisten kielten tutkimuskeskus. 2008. Brändi vai brandi? Viitattu 22.2.2010.  
[http://www.kotus.fi/?i=482&s=2611#faq\\_482](http://www.kotus.fi/?i=482&s=2611#faq_482)

Laurea Fakta 2008. Viitattu 22.4.2010.  
<http://markkinointi.laurea.fi/esitteet/laureafakta08.pdf>

Laurea Fakta 2009-2010. Viitattu 8.4.2010.  
[http://markkinointi.laurea.fi/laatu/Laurea\\_fakta\\_2009\\_web.pdf](http://markkinointi.laurea.fi/laatu/Laurea_fakta_2009_web.pdf)

Laurea opinnäytetyöohje. 2008. Tulostettu 13.1.2010.  
[https://intra.laurea.fi/intra/fi/02\\_opiskelu/02\\_opiskelu\\_osa2/01\\_opinnot/05\\_opinnaytetyo/01\\_ont\\_ohjeet/Opinnaytetyoohje\\_18120821227.pdf](https://intra.laurea.fi/intra/fi/02_opiskelu/02_opiskelu_osa2/01_opinnot/05_opinnaytetyo/01_ont_ohjeet/Opinnaytetyoohje_18120821227.pdf)

Lohjan elinkeinopoliittinen matkailu- ja viestintästrategia. 2004. Lohjan kaupungin elinkeinopoliittinen markkinointi- ja viestintästrategia. Viitattu 4.3.2010.  
[http://www.lohja.fi/Liitetiedostot/Keskushallinto/Strategiat/Elinkeinopoliittinen\\_markkinointi\\_ja\\_viestint%C3%A4strategia.pdf](http://www.lohja.fi/Liitetiedostot/Keskushallinto/Strategiat/Elinkeinopoliittinen_markkinointi_ja_viestint%C3%A4strategia.pdf)

Lohjan kaupungin elinkeinopoliittinen ohjelma vuosille vuosille 2006-2013. Viitattu 7.3.2010.  
[http://www.lohja.fi/Liitetiedostot/Keskushallinto/Strategiat/Elinkeinopoliittinen\\_ohjelma\\_2006-2013.pdf](http://www.lohja.fi/Liitetiedostot/Keskushallinto/Strategiat/Elinkeinopoliittinen_ohjelma_2006-2013.pdf)

Lohjan kaupungin matkailun suuntaviivat vuosille 2007-2013. Lohjan kaupungin matkailustrategia. Viitattu 24.4.2010. <http://www.lohja.fi/Liitetiedostot/Suuntaviivat20072013.pdf>

Lohja. 2010. Viitattu 23.4.2010. <http://fi.wikipedia.org/wiki/Lohja>

Lohjan kaupunki. 2010. Viitattu 27.3.2010. <http://www.lohja.fi/default.asp>

Lohjan kaupunki kaupunkitietoa. 2009. Viitattu 28.2.2010.  
<http://www.lohja.fi/default.asp?sivu=6&alasivu=11&kieli=246>

Lohjan kaupunkistrategia 2005-2013. Viitattu 3.3.2010.  
[http://www.lohja.fi/Liitetiedostot/Keskushallinto/Strategiat/Kaupunkistrategia\\_2005-2013.pdf](http://www.lohja.fi/Liitetiedostot/Keskushallinto/Strategiat/Kaupunkistrategia_2005-2013.pdf)

Lohjan kaupunkistrategia 2009-2017. Lohjan kaupungin kaupunkistrategia. Viitattu 4.3.2010.  
[http://www.lohja.fi/Liitetiedostot/Strategia\\_2009.pdf](http://www.lohja.fi/Liitetiedostot/Strategia_2009.pdf)

Nenonen, R. 2007. Alueiden klustereita tukevat valtion toiminnot. Luettu 3.3.2008.  
<http://www2.uudenmaanliitto.fi/dynastia32/kokous/KOKOUS-234-6-Liite-5>

Nummi-Pusulan kunta. 2007. Viitattu 15.3.2010. <http://www.nummi-pusula.fi/default.asp>

Tilastokeskus. 2007. Viitattu 24.3.2010. <http://www.stat.fi/>

Sorri, K. 2005. Alueen vetovoimaisuuden lähtökohtia. Viitattu 17.3.2010.  
<http://www.katjasorri.com/kirjoitukset.php?hid=4&kirjoitus=8>

Viestintästrategia vuoteen 2010. Lohjan kaupungin viestintästrategia. Viitattu 14.3.2010.  
[http://www.lohja.fi/Liitetiedostot/Keskushallinto/Strategiat/Viestint%C3%A4strategia\\_vuoteen\\_2010.pdf](http://www.lohja.fi/Liitetiedostot/Keskushallinto/Strategiat/Viestint%C3%A4strategia_vuoteen_2010.pdf)

#### Julkaisemattomat lähteet

Ahvonon, A. 2004. Brandin rakentaminen asiakasanalyysin avulla. Laurea-ammattikorkeakoulu. Laurea Lohja. Lohja. Opinnäytetyö.

Kalliomäki, L-M. 2009. Kaupunki kansainvälisenä brandina - Brandinrakennus osana seutu-markkinointia. Vaasan yliopisto. Kauppatieteellinen tiedekunta. Vaasa. Pro gradu-tutkielma.

## Kuvat

Kuva 1: Opinnäytetyön osuus ja rooli kokonaishankkeessa .....	10
Kuva 2: Lohjan keskusta kuvattuna Lohjanjärveltä .....	17

## Kuviot

Kuvio 1: Brandin monikerrosteisuus.....	15
Kuvio 2: Lohjan sijainti logistisesti hyvien liikenneyhteyksien varrella .....	18
Kuvio 3: Lohjan kaupungin vanhin vaakuna / Lohjan nykyinen vaakuna .....	19
Kuvio 4: Lohjan kaupungin visio kriittisistä menestystekijöistä .....	21
Kuvio 5: Paikan menestysmatriisi (The Celebrity Matrix) .....	46-47
Kuvio 6: Brandien johtamiseen liittyvät tehtävät .....	49
Kuvio 7: Paikan kohderyhmät .....	52
Kuvio 8: Elementtien tärkeys eri asiakassegmenteille .....	54
Kuvio 9: Brandisuhteiden asteikko .....	55
Kuvio 10: Viitekehysmalli visuaalisesti kuvattuna .....	62

## Taulukot

Taulukko 1: Viestinnän SWOT-analyysi .....	24
Taulukko 2: Matkailun SWOT-analyysi .....	29
Taulukko 3: Maabrandin ja -imagon käsitteet .....	42
Taulukko 4: Paikan brandinrakennuksen tulkinnat .....	44
Taulukko 5: Kehittämishankkeen ja opinnäytetyön aikataulusuunnitelma .....	67
Taulukko 6: Lohjan kaupunkistrategiasta nousevat brandinrakennuselementit .....	70-71
Taulukko 7: Lohjan elinkeinopoliittisesta ja markkinointistrategiasta nousevat brandinrakennuselementit .....	71-72
Taulukko 8: Lohjan kaupungin viestintästrategiasta nousevat brandinrakennuselementit .	73-74
Taulukko 9: Lohjan kaupungin henkilöstöstrategiasta nousevat brandinrakennuselementit	75
Taulukko 10: Lohjan kaupungin matkailustrategiasta nousevat brandinrakennuselementit	76
Taulukko 11: Yhteenveto Lohjan kaupungin brandinrakennuselementeistä.....	79-80