

Piia Lampinen

ESISELVITYS JUVAN KUNNAN BRÄNDIN KEHITTÄMISEKSI

Opinnäytetyö

Liiketalouden ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Tulevaisuuden liiketoiminnan johtaminen

2021



**Kaakkois-Suomen
ammattikorkeakoulu**

Tutkintonimike	Liiketalouden ylempi ammattikorkeakoulututkinto
Tekijä	Piia Lampinen
Työn nimi	Esiselvitys Juvan kunnan brändin kehittämiseksi
Toimeksiantaja	Juvan kunta
Vuosi	2021
Sivut	123 sivua, joista liitteitä 7 sivua
Työn ohjaaja	Heli Kesämaa

TIIVISTELMÄ

Tämän opinnäytetyön aiheena oli brändäykseen liittyvä esiselvitystyö, joka on tehty Juvan kunnan lähivuosina tapahtuvaa brändäystä ajatellen. Brändi on laaja termi, mutta tiivistetysti se tarkoittaa yhteenlaskettua käsitystä kaikista niistä asioista, jotka henkilö on yrityksestä tai tässä tapauksessa kunnasta kokenut. Logo ei tarkoita brändiä, mutta se on brändin symboli. Brändin avulla organisaatio pyrkii erottautumaan muista positiivisella ja mieleenpainuvalla tavalla. Yhä useampi paikkakunta on alkanut tehdä tietoista ja suunnitelmallista brändinrakennustyötä houkutellakseen uusia asukkaita ja yrityksiä alueelle. Vaikka brändi syntyy aina vastaanottajan mielessä, voi paikkakunta tehdä paljon asioita, jotka edesauttavat toivotun mielikuvan syntymistä.

Uskottavan brändin on perustuttava juuri niihin asioihin, jotka ovat paikkakunnalle ominaisia ja luontaisia vahvuuksia eli ne ovat osa identiteettiä. Näiden selvittämiseksi on kuunneltava kunnan asukkaita, vapaa-ajan asukkaita ja yrittäjiä. Lisäksi on perusteltua ottaa mallia niistä paikkakunnista, joissa brändäystä on jo tehty ja siinä tutkitusti onnistuttu.

Opinnäytetyön tavoitteena oli luoda esiselvitys Juvan brändin rakentamiseksi. Tutkimuksen pääkysymys oli ”Millainen olisi Juvan kunnan brändi-identiteetti?” ja alakysymykset: ”Mikä on kunnan sidosryhmien näkemys kunnan brändi-identiteetistä?” ja ”Miten muut kunnat tai kaupungit ovat rakentaneet brändiään?” Työssä käytettiin sekä määrällistä että laadullista tutkimusotetta ja kysymyksessä oli tapaustutkimus. Juvalaiset ja Juvasta kiinnostuneet yksityishenkilöt pystyivät osallistumaan kyselyyn, jolla haluttiin selvittää mielikuvia kunnasta ja sen asukkaista. Juvalaisille yrittäjille toteutettiin teemahaastatteluja samaan aiheeseen liittyen. Lisäksi kolmen eri paikkakunnan markkinoinnista vastaavalle henkilölle tehtiin teemahaastattelu, jotta benchmarking-menettelyn avulla opittaisiin toisilta brändin tietoista kehittämistä.

Kyselytutkimuksen, yrittäjien haastattelujen ja olemassa olevan tiedon pohjalta muodostettiin analyysi kunnan brändi-identiteetistä. Tutkimuksessa havaittiin, että Juvaa pidetään sijaintinsa ja palveluidensa puolesta erinomaisena paikana, joka tarjoaa yrityksille ja asukkaille monenlaisia mahdollisuuksia. Kuntaan kaivattiin myös rohkeaa asennetta ja erityisesti kuntalaisten kuulemista, jotta pärjätään myös tulevaisuudessa. Työssä kuvattiin myös brändin rakentamisen vaiheet benchmarking-haastattelujen pohjalta ja esitettiin konkreettisia toimenpiteitä Juvan kunnan brändin kehittämiseksi.

Asiasanat: kunnat, brändäys, mielikuvamarkkinointi

Degree	Master of Business Administration
Author	Piia Lampinen
Thesis title	Preliminary study for the development of the Juva municipality brand
Commissioned by	Juvan kunta
Time	May 2021
Pages	123 pages, 7 pages of appendices
Supervisor	Heli Kesämaa

ABSTRACT

The objective of the thesis was to conduct a preliminary survey for building the brand of the municipality of Juva. A brand is a broad term, but in short it means an aggregate understanding of everything that a person has experienced in the company, or, in this case, the municipality. A logo is not an identical concept to a brand, but it is a symbol of the brand. With the brand, the organization seeks to distinguish itself from others in a positive and memorable way. In order for the brand of the place to sound credible, it must be based on the very things that are genuine and inherent strengths of the locality, that is, part of the identity. To find out these, the residents of the municipality, leisure residents and entrepreneurs need to be listened. In addition, it is justified to benchmark the municipalities where branding has already been successfully carried out.

The main research question of the study was “What would the brand identity of the municipality of Juva be?” and subquestions: “What is the view of municipal stakeholders on the municipal brand identity?” and “How have other municipalities or cities built their brand?” Both quantitative and qualitative research methods were deployed in this case study. Juva inhabitants and individuals interested in Juva were able to take part in a survey that aimed to find out the images of the municipality and its inhabitants. Views of entrepreneurs from Juva, on the other hand, were investigated, through semi-structured interviews. In addition, a semi-structured interview was conducted with persons in charge of marketing at three different municipalities in order to learn about the conscious development of the brand from other through the benchmarking method.

At the end of the work, the results of the survey and interviews with entrepreneurs were combined to describe the municipality's brand identity. The study found that Juva, on behalf of its location and services, is considered a great location, offers a wide range of opportunities for companies and inhabitants. There was also a need for a bold attitude to the municipality and, in particular, consultation with the municipalities, in order to do well in the future. The work also described the steps to build the brand on the basis of benchmarking interviews and proposed concrete measures to develop the brand in the municipality of Juva.

Keywords: municipalities, branding, evocative marketing

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	7
2	OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUS.....	8
2.1	Opinnäytetyön taustaa ja tavoitteet.....	8
2.2	Työn rajaus ja lopputulos.....	10
2.3	Tutkimusmenetelmät.....	12
2.3.1	Määrällinen tutkimus.....	13
2.3.2	Laadullinen tutkimus.....	14
2.3.3	Tapaustutkimus.....	16
2.4	Empiirisen aineiston hankinnan menetelmät.....	18
2.4.1	Kyselytutkimus.....	19
2.4.2	Teemahaastattelu.....	23
2.4.3	Benchmarking.....	28
2.5	Opinnäytetyöprosessi.....	30
3	BRÄNDI.....	31
3.1	Mikä on brändi?.....	31
3.2	Miten brändi muodostuu?.....	34
3.3	Brändin kolme tukijalkaa.....	36
3.3.1	Arvon tuottaminen.....	37
3.3.2	Arvon kommunikoiminen.....	39
3.3.3	Arvon kotiuttaminen.....	43
4	BRÄNDIN YTIMEN KIRKASTAMINEN.....	45
4.1	Brändi-identiteetti.....	45
4.1.1	Imago brändin ytimen ulkopuolella.....	47
4.1.2	Mikä on maine?.....	50
4.2	Visio, missio ja arvot.....	51
4.3	SWOT-analyysi.....	52
4.4	Strategia.....	53

4.5	Brändin rakentaminen.....	55
5	TOIMEKSIANTAJAN ESITTELY JA NYKYTILANTEEN KUVAUS	57
5.1	Juvan kunta	58
5.2	Juvan kunnan symbolit	59
5.3	Juva elinvoimaisena paikkakuntana	60
5.3.1	Kuntabarometrin tulokset vuodelta 2020.....	62
5.3.2	Hankkeet kunnan elinvoimaisuutta luomassa	63
5.4	Juvan kuntastrategian lähtökohdat	65
5.4.1	Juvan kuntastrategia.....	66
5.4.2	Juvan kunnan arvot.....	68
5.5	Etelä-Savon maakuntastrategia.....	69
6	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN JA TULOKSET	70
6.1	Tutkimuksen kohderyhmien valinta.....	71
6.1.1	Kyselytutkimus	71
6.1.2	Yrityshaastattelut	75
6.1.3	Benchmarking.....	77
6.2	Kyselytutkimuksen tulokset.....	82
6.3	Yhteenveto yrittäjien haastatteluista	93
6.4	Benchmarking-haastattelujen yhteenveto	96
7	JOHTOPÄÄTÖKSET	99
7.1	Johtopäätökset kyselytutkimuksesta ja yrityshaastatteluista	100
7.2	Juvan brändi-identiteetin määrittelemineen	104
7.3	Mallia brändäyksen kehittämiseen muilta paikkakunnilta.....	106
7.4	Konkreettiset toimenpiteet matkalla brändin luomiseen	108
7.5	Työn luotettavuuden arviointi	110
8	LOPUKSI	115
	LÄHTEET	117
	KUVALUETTELO.....	120

LIITTEET

Liite 1. Juvan kuntastrategia 2017–2021 toimenpiteet

Liite 2. Juvan Lehden artikkeli kyselytutkimuksesta

Liite 3. Mielikuvakysely Juvan kunnasta

1 JOHDANTO

”Onnistunut brändäys voi tuoda kunnalle miljardeja.” Näin alkaa Ylen julkaisema uutinen vuodelta 2017. Yle on haastatellut artikkeliinsa väitöskirjan vuonna 2003 kirjoittanutta bränditohtori Seppo Rainistoa (Hautamäki 2017), joka kannustaa kuntia tekemään itselleen brändin. Kyse on siis myönteisen tunnettuuden luomisesta. Rainisto toteaa, että pienellekin kunnalle onnistunut brändäys voi tuoda miljoonia tai jopa satoja miljoonia euroja. Raha ei tule lyhyessä ajassa, mutta hyvin tehty brändäys maksaa itsensä moninkertaisesti takaisin. Mutta mitä hyvä brändäys sitten on? Rainiston mukaan brändäys vaatii pitkäjänteistä työtä, kunnan omien voimavarojen tunnistamista, identiteetin luomista. On asetettava tavoite, mitä brändäykseltä halutaan ja miten kunta haluaa itsensä nähtävän 10–15 vuoden kuluttua. Tutkimusvaiheessa tarvitaan tietoa kuntalaisilta ja kunnan eri alojen yrityksistä. On tehtävä myös SWOT-analyysi. Onnistuneiden tekojen ja toimintojen kautta syntyy imago, jollaisena asukkaat, yhteistyökumppanit ja vaikkapa matkailijat kunnan näkevät. Hyvä slogan on vain jäävuoren huippu.

Vaikka kuntabrändäyksen hyödyt on selvästi nähtävissä, Rainiston mukaan (Hautamäki 2017) yhä yli puolet kunnista nukkuu vielä. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on herätellä eteläsavolaista Juvan kuntaa oman brändin luomiseen. Tehtävänä on tehdä esiselvitystyö, jonka lopputuloksena syntyy brändi-identiteetti. Esiselvitystä varten haastatellaan kuntalaisia ja alueen yrittäjiä eri toimialoilta. Työssä hyödynnetään myös benchmarking-menetelmää eli esikuva- tai vertailuanalyysia, jossa perusideana on toisilta oppiminen ja oman toiminnan kyseenalaistaminen. Juvan kuntaa verrataan muutamaa muuhun vastaavankokoiseen tai isompaan kuntaan, jossa brändityötä on jo tehty ja siinä onnistuttu kiitettävällä tavalla. Kerätty aineisto analysoidaan, täydennetään jo olemassa olevilla tiedoilla aiheeseen liittyen ja kootaan materiaali yhteen. Tutkimustiedon ja empiirisen kerätyn tiedon perusteella tehdään johtopäätökset ja esitetään näkemys Juvan kunnan identiteetistä.

2 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUS

Tässä luvussa käsitellään aluksi opinnäytetyön taustaa, työn tavoitteita ja kuinka aihe on rajattu. Seuraavaksi käydään läpi tutkimuskysymykset ja tutkimuksen lähtökohdat. Sitten käsitellään laadullista ja määrällistä tutkimusta tässä opinnäytetyössä ja sen jälkeen pohditaan tapaustutkimusta ja sen rakennetta. Tapaustutkimus koostuu kyselylomakkeesta, teemahaastattelusta ja benchmarkingista. Lopuksi kerrotaan opinnäytetyöprosessin etenemisestä.

2.1 Opinnäytetyön taustaa ja tavoitteet

Työn aiheena on Juvan kunnan brändäys ja erityisesti esiselvityksen tekeminen brändin rakentamisen tueksi. Tarkoituksena on tuottaa tietoa Juvan kunnan päättäjille päätöksenteon tueksi eli selvittää, millainen kunnan brändi tukisi kunnan valitsemaa strategiaa, arvoja, visiota ja missiota.

Työn tavoitteena on tehdä esiselvitys mahdollista Juvan kunnan brändin rakentamista ja toteuttamista ajatellen. Mikäli työn sisältö koetaan merkitykselliseksi ja tutkimus onnistuu tuottamaan tarpeeksi brändäystä tukevaa tietoa, on kunnan päättäjien helpompi tehdä muun muassa investointipäätöksiä brändäyksen toteuttamiseksi.

Opinnäytetyön aihe tuntuu mielenkiintoiselta, koska brändäyksen esiselvitystä ei ole Juvalla vielä tehty. Kunnilla ja kaupungeilla on toki sloganeita, niin kuin Juvallakin, mutta nyt on tarkoitus pohtia syvällisemmin, mitä juvalaisuus on ja miten sitä voidaan hyödyntää positiivisten mielikuvien luomisessa. Opinnäytetyön tekijä on kotoisin Juvalta ja kiinnostus aiheeseen on tullut halusta selvittää, millaisia mahdollisuuksia ja positiivista erottautumista muista kunnista suunnitelmallinen brändäys voi tuoda.

Toimeksiantaja on Juvan kunta. Tällä hetkellä Juvan kunnalla on olemassa arvot ja strategia, mutta imagoa, identiteettiä tai brändiä ei ole mietitty sen pitemmälle. Kuntalaisilla, matkailijoilla, yrittäjillä ja yhteistyökumppaneilla on mielikuvia Juvasta, mutta tutkimukseen perustuvia näkökulmia ei ole olemassa. Pelkkien mielikuvien tai mielipiteiden varaan identiteettiä tai brändiä ei

voida rakentaa, vaan perusta on oltava selkeä, samaistuttava ja ennen kaikkea uskottava. Perustan hahmottelu vaatii tutkimus- ja selvitystyötä, joka on opinnäytetyön idea. Hyvä ja onnistunut selvitystyö mahdollistaa uskottavan lähtökohdan kunnan brändin luomiselle. Rainisto (2004) toteaa teoksessaan ”Kunnasta brändi?”, että kuntaa ei voi markkinoida samalla tavalla kuin yritystä johtuen organisaation voittoa tavoittelemattomasta toimintamallista. Huolimatta eroavaisuuksista voiton tavoittelun suhteen, markkinoinnin ja brändäyksen oppeja voidaan soveltaa myös kuntiin ja kaupunkeihin. On huomionarvoista, että myyjän ja ostajan roolit tavarakauppaan verrattuna ovat kuntamarkkinoinnissa huomattavasti monimutkaisempia. Nyky-yhteiskunta tarjoaa valtavasti informaatiota ja suuren mainoskampanjan luominen paikan mainostamiseksi on hyvin kallista. Monesti esimerkiksi suuret massatapahtumat toimivat hyvinä keinoina välittää paikan identiteettiä. Mainoskampanjaa tärkeämpää on kuitenkin keskittyä miettimään strategisia linjauksia ja mielikuvien rakentamista omista lähtökohdista. (Rainisto 2004, 55–56.)

Juvalla brändäyksen mahdollisesti tuoma potentiaali on vielä hyödyntämättä. Kuntaliiton väestötietojen (2019) mukaan vuoden 2020 alussa Suomessa on 212 kuntaa, joissa on alle 10 000 asukasta, joten pieniä kuntia tai kaupunkeja on kaksi kolmasosaa kaikista kunnista. Juvan väkiluku on laskenut vuosittain, mikä on osittain johtunut muuttoliikkeestä, mutta myös siitä, että syntyneitä on vähemmän kuin kuolleita. Negatiivinen väestönkehitys aiheuttaa haasteita niin kuntataloudelle kuin palvelujen säilymiselle. Kuitenkin Juvan kunnan visio on kunnan strategian (2017) mukaan olla viihtyisä, vireä ja verkostoitunut maakuntakeskus Viitostien varressa. Kuinka Juva voisi erottua edukseen muista saman tapaisista taajamista? (Juvan kunnan strategia 2017.)

Brändäyksen vaatimalle esiselvitystyölle on siis nyt korkea aika, jotta saataisiin kaikki mahdollinen hyöty irti uudesta koulusta, kehittyvästä Vehmaan alueesta ja uuden Viitostien myötä nopeutuvista liikenneyhteyksistä. Todennäköisesti media kiinnostuu kenties valtakunnallisestikin Juvaan liittyvistä uusista hankkeista, joten kunnalla on potentiaalia saada ”ilmaista” mainosta. Mahdollisesti samalla kunta saa esiteltyä muun muassa keskustaansa, vapaa-ajanviettomahdollisuuksiaan, Partalan Kuninkaankartanon aluetta ja muita alueen nähtävyyksiä eli tehdä itseään tunnetuksi monella eri tavalla. Tähän olisi hyvä

valmistautua yhtenäisellä brändillä, joka on uskottava, helposti samaistuttava ja tietysti juvalaisten itsensä näköinen.

Tarkoituksena on kirkastaa kunnan visiota, arvoja ja strategiaa ja luoda ikään kuin sielua sanojen taakse. Rakentaa identiteettiä. Kuntalaisten, yritysten ja yhteistyökumppaneiden on siis ensin tiedostettava ja tiedettävä itse, mitä juvalaisuus on ja mitä siihen kuuluu. Kun yhteinen tavoite ja mielikuva kunnasta on selvillä, on helpompaa markkinoida sitä uskottavasti myös ulkopuolisille ta-
hoille.

Onnistunut selvitystyö vaatii kuntalaisten osallistamista. Tarkoituksena on toteuttaa kysely asukkaille ja haastatella juvalaisia yrittäjiä. Kolmas tutkimuksen lähestymistapa on vertailu eli benchmarking. Juva voisi hyödyntää muutaman muun kunnan, kuten Puumalan, Tornion ja Seinäjoen markkinointi- ja brändäystä oman brändinrakennustyön eteenpäin saattamiseksi.

2.2 Työn rajaus ja lopputulos

Työn lopputuloksena on määrittää Juvan kunnan brändäyksen ydin niin, että sitä voitaisiin hyödyntää tulevaisuudessa mahdollista brändikäsikirjaa rakentettaessa. Lisäksi opinnäytetyössä kerrotaan benchmarking-haastatteluihin ilmenneistä brändäyksen vaiheista eli kuinka muut paikkakunnat ovat brändiänsä konkreettisesti rakentaneet. Tarkoituksena on esitellä haastatteluihin ja teoriaan perustuvia brändin luomisen näkökulmia kunnan päättäjien käyttöön. Onnistuneen esiselvitystyön avulla kunnan on mahdollista alkaa luoda yhtenäistä ja aidon tuntuista brändiä, johon on helppo samaistua. Opinnäytetyön ulkopuolelle on rajattu matkailunäkökulma ja kunnan visuaalisen ilmeen kehittäminen brändäyksen yhteydessä.

Opinnäytetyö kehittää asiantuntijuutta brändäykseen liittyen sekä yleisesti ottaen markkinoinnin parissa. Lisäksi työn avulla voidaan tarkastella yksittäisen kunnan toimintaa muun muassa elinkeinopuolella. Kuntabrändin esiselvityksen tekeminen antaa mahdollisuuden haastatella eri alojen yrittäjiä ja muiden kuntien markkinoinnista vastaavia.

Tutkimuskysymykset ja tutkimukselliset lähtökohdat

Opinnäytetyön pääkysymys on ”Millainen olisi Juvan kunnan brändi-identiteetti?”. Tätä kysymystä tukevat seuraavat alakysymykset: ”Mikä on kunnan sidosryhmien näkemys kunnan brändi-identiteetistä?” ja ”Miten muut kunnat tai kaupungit ovat rakentaneet brändiään?”

Uusitalon (2014) mukaan ”Brändi on työkalu asiakkaiden odotusten johtamiseen”. Brändi on siis asiakkaan käsitys arvosta, jota organisaatio hänelle luo. Brändi on tärkeä kilpailukeino kaikilla toimialoilla.

Brändäykseen liittyvää tutkimuskirjallisuutta on olemassa runsaasti, niin suomalaisesta kuin kansainvälisestäkin näkökulmasta tarkasteltuna. Yleensä brändäys liittyy tuotteisiin tai palveluihin, mutta kirjallisuudesta löytyy myös hyviä esimerkkejä paikkakuntien brändäyksestä.

Seppo Rainisto on julkaissut useita paikkojen brändäykseen liittyviä teoksia. ”Kunnasta brändi” (2004) käsittelee nimensä mukaisesti paikkojen kuten kuntien, kaupunkien ja seutukuntien mahdollisuuksia, halua ja tarvetta erottautua muista kunnista tekemällä itsensä näköisen brändin. Rainiston mukaan paikkojen pitäisi markkinoida itseään yhtä kehittyneellä tavalla kuin yrityksetkin tekevät. Tarvitaan tuoreita ideoita ja uutta näkemystä, jotta pysytään mukana koko ajan kiristyvässä paikkojen välisessä kilpailussa. On kuitenkin huomioitavaa, että paikkoja ei voida täysin verrata yrityksiin, sillä toisin kuin yritykset, paikat eivät tavoittele voittoa eikä paikkatuotetta voi hinnoitella samalla tavalla kuin palveluja tai tuotteita. (Rainisto 2004, 9–10.)

Toinen Rainiston aiheeseen liittyvä teos on nimeltään Kuntabrändin kehittäminen. Analyysi suomalaisten kaupunkiseutujen imagotyöstä kilpailukeinona: Mitä uutta vaaditaan seutujen markkinoinnilta uudessa EU:ssa? Teoksessa analysoidaan seitsemän eri kaupunkiseudun imagotyön kehittämisen työkaluja ja parhaita käytäntöjä. (Rainisto 2006.)

Brittiläinen Simon Anholt on kansainvälisesti tunnettu maabrändien tutkija ja hän on auttanut yli 50:tä valtiota kirkastamaan omaa maakuvaansa. Vaikka tässä opinnäytetyössä on kysymys kunnan brändämisestä, brändäyksen

lainalaisuudet ovat kuitenkin samat. Anholt painottaa brändin tärkeyttä, kun päättäjät tekevät ratkaisuja esimerkiksi tehtaan tai oppilaitoksen sijoittumisesta. Anholt sanoo, että mitä merkittävämpi päätös, sitä varmemmin se tehdään tunteella järjen sijaan. Kunta, alue tai maa voi pyrkiä vaikuttamaan vastaanottajan tunteisiin luomalla itsestään uskottavaa ja kiinnostavaa brändiä. (Anholt 2007, 10–11.)

2.3 Tutkimusmenetelmät

Tässä opinnäytetyössä käytetään sekä määrällistä että laadullista tutkimusotetta eli tutkimuksellista lähestymistapaa. Määrällisessä tutkimuksessa aineistoa kerätään systemaattisella havainnoinnilla, valmiiden rekisterien ja tilastojen käytöllä ja tekemällä kyselylomakkeita. Kohteena voivat olla niin ihmiset kuin ihmisten tuottamat kulttuurituotteetkin. (Vilkkä 2015, 61.) Laadullisessa tutkimuksessa etsitään puolestaan vastausta kysymykseen, mitä merkityksiä tutkimuksessa tutkitaan. On täsmennettävä, onko kysymyksessä käsityksiin vai kokemuksiin liittyvät merkitykset. Käsitykset ovat yleensä yhteisön perinteisiä tapoja ajatella, kun taas kokemukset ovat aina omakohtaisia. (Vilkkä 2015, 75.)

Kolmantena menetelmänä on tapaustutkimus, jossa lähtökohtana on tutkijaa kiinnostava ilmiö tai tapaus. Tutkijalla yleensä on aiempaa tietämystä ilmiöstä ja sen pohjalta muodostuu alustava tutkimusongelma. Ongelman ratkaisemiseksi kehitellään täsmennyksiä tutkimuskysymyksiä ja kysymykset johtavat erilaisten empiiristen aineistojen pariin. Tutkijan on myös mietittävä, millä keinoin tietty aineisto auttaa vastaamaan tutkimuskysymyksiin. (Laine ym. 2007, 26.)

2.3.1 Määrällinen tutkimus

Kun tutkittavaa asiaa ideoidaan ja tehdään tutkimussuunnitelmaa, on otettava huomioon, että aihe on mitattavissa ja testattavissa, jotta se täyttää määrällisen tutkimuksen kriteerit. (Vilka 2015, 67.)

Määrällisessä tutkimuksessa tietoa tarkastellaan numeerisesti eli tutkittavia asioita ja niiden ominaisuuksia kuvaillaan numeroiden avulla. Määrällinen tutkimus vastaa kysymyksiin, kuinka moni, kuinka usein ja kuinka paljon. Tutkija saa tiedon numeroina tai tieto ryhmitellään numeeriseen muotoon. Tulokset esitellään esimerkiksi tunnuslukuina. Määrällinen tutkimus antaa kuvan muutujien, kuten henkilöä koskevien asioiden, toiminnan tai ominaisuuksien, välisistä eroista ja suhteista. (Vilka 2007, 15–16.) Kvantitatiivinen tutkimus pyrkii objektiivisuuteen eli tutkijan suhde tutkittaviin jää etäiseksi. Tällaisessa tutkimuksessa halutaan tarjota puolueeton näkökulma tutkimuskohteille. (Valli 2018, 23.)

Ideointivaiheessa päätetään tutkimussuunnitelman sisältö, sen jälkeen valitaan tutkimusmenetelmä ja sitten päätetään aineiston keräämisen tapa. Vastalopuksi pohditaan, minkä kokoinen tutkimusaineisto tarvitaan, että se vastaisi tutkimusongelmaan kattavasti. Tutkimusaineisto saadaan otoksesta, joka muodostuu havaintoyksiköistä, kuten ihmisistä. Perusjoukko tarkoittaa esimerkiksi yrityksiä tai ihmisiä, ja se sisältää kaikki havaintoyksiköt ja joista tutkimuksessa halutaan tietoa. Otanta voidaan toteuttaa monella tavalla, kuten kokonais-, ryväs- tai satunnaisotantana. Tärkeintä menetelmän valitsemisessa on, että päätetään ottaa se, mikä on tarkoituksenmukaisin havaintoyksikön ominaisuudet huomioiden ja että kaikilla havaintoyksiköillä pitäisi olla mahdollisuus tulla valituksi otokseen. Perusjoukon koko määrittää, halutaanko tehdä kokonaistutkimus vai käytetäänkö otantamenetelmää. (Vilka 2015, 64.)

Toteutunut otos tarkoittaa haastatteluihin tai kyselylomakkeisiin vastanneiden määrää. Tarkoitus on, että toteutuneella otoksella saadaan sama tutkimustulos, kuin jos tutkittaisiin kokonaistutkimuksella koko perusjoukko. Toteutunutta otosta on arvioitava aina suhteessa perusjoukkoon. Pelkkä lomakkeiden palautusmäärä ei takaa onnistunutta tutkimusta; niihin täytyy olla vastattu myös asianmukaisesti. Tulosten tarkkuuden, aikataulun ja kustannusten välillä on

tehtävä kompromisseja ja aina tutkimuksen tavoitetta ei edes saavuteta. Tutkijan on otettava myös se huomioon arvioidessaan tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä. (Vilka 2015, 66.)

2.3.2 Laadullinen tutkimus

Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus on oiva valinta, kun tehdään esiselvitystä tai -tutkimusta johonkin suurempaan hankkeeseen. Laadullisen tutkimuksen tavoite on, muiden tavoitteiden ohella, tunnustaa ja tuoda esille tutkimuksen kohteena olevien toimijoiden omia tulkintoja tutkittavasta aiheesta. Kvalitatiivinen tutkimus on myös osuva valinta, kun halutaan tutkia rajattua ihmisryhmää tai asiaa. Kvalitatiivista tutkimusta ei voi suoraan hyödyntää muissa ympäristöissä tai tehdä samanlaisia yleistyksiä, kuten kvantitatiivisessa tutkimuksessa koskien otos-perusjoukko-suhdetta, mutta tutkija voi ja hänen pitää pohtia tutkimustulosten sovellettavuutta muihin vastaaviin kohdeympäristöihin. (Valli 2018, 22.)

Laadullisessa tutkimuksessa tutkijan oma näkemys ja subjektiivisuus jopa tunnustetaan ja tutkimuksen yksittäisillä tapauksilla saattaa olla erilainen painoarvo tutkimuksen lopputulokseen. Aineiston luotettavuus on joka tapauksessa tärkeää ja se on peruskriteeri aineiston hankkimiselle. Luotettavuutta arvioidaan kahdella eri tavalla: sisäisesti ja ulkoisesti. Ensinnäkin on mietittävä, kuvaavatko kootut tiedot juuri niitä asioita, joihin on tarkoitus perehtyä eli onko aineisto sisäisesti luotettava. Toiseksi, tutkijan olisi syytä jo etukäteen pohtia, voiko kerätyistä tiedoista tehdä yleisiä päätelmiä eli onko aineisto ulkoisesti luotettava. Jos sisäinen luotettavuus ei täyty, ei ulkoisellakaan luotettavuudella ole enää merkitystä tutkimuksen kannalta. Onnistuneelle aineistonkeruulle on olennaista, että aineistoa voidaan tarkastella yksittäistapausten kannalta, mutta myös laajemman kontekstin kautta. (Valli 2018, 23–25.)

Laadullisen tutkimusmenetelmän tutkimusaineistoa voivat yhtä lailla olla ihmisen puhe kuin monenlaiset kuva- ja tekstiaineistot kuten erilaiset dokumenttiaineistot, aikakausi- ja ammattilehdet, arkistomateriaalit, kuvanauhoitteet ja monimediatiedostot. Laadullisen menetelmän tutkimushaastattelumuotoja ovat

lomake-, teema- ja avoin haastattelu. Haastattelut tehdään yleensä yksilöhaastatteluina, mutta tutkimuksen tavoitteista riippuen, niitä voidaan soveltaa. (Vilka 2015, 78.)

Vilkan (2015) mukaan laadullisella tutkimusmenetelmällä ei ole tavoitteena löytää totuutta vaan näyttää esimerkiksi ihmisten toiminnasta jotakin, mitä ei voi suoraan havainnoida. Tutkimuksen tavoitteena on siis ratkaista välittömän havainnoinnin tavoittamattomissa olevia asioita. Laadullisessa tutkimuksessa ihmisten kokemukset ja käsitykset muodostavat johtolankoja ja vihjeitä, joihin etsitään vastausta eli luodaan tulkintoja. (Vilka 2015, 76.) Laadullisessa tutkimuksessa ei ole kriteerinä tutkimuksen datan määrä vaan paremminkin analyysin kelvollisuus. On tärkeää miettiä, mitä aineistosta saadaan irti ja mitä johtopäätöksiä siitä voidaan tehdä. (Valli 2018, 20.)

Laadullisessa menetelmässä korostuvat tutkimuksen kolme näkökulmaa tutkimuskohteeseen. Ne ovat konteksti, intentio ja prosessi. Konteksti tarkoittaa, että tutkija ottaa selvää, millaisiin yhteyksiin, kuten historiallisiin, sosiaalisiin tai ammatillisiin, tutkittava ilmiö liittyy. Tutkimuksessa on kuvattava esimerkiksi esiintymis- tai toimintaympäristöä, aikaa, paikkaa tai sosiaalista verkostoa. Myös tutkimustilanne on kuvattava. (Vilka 2015, 76–78.)

Intention huomioiminen tutkimuksessa tarkoittaa, että tutkija tarkkailee tutkimustilannetta ja että millaisia motiiveja tutkittavan ilmaisuun liittyy. Tutkittava voi esimerkiksi muunnella, suojella, liioitella tai kaunistella tosiasioita ja muistaa väärin. Tähän on tutkittavalla motiivinsa ja sen takia intention merkitystä ei voida ohittaa tutkimuksessa. Kolmas näkökulma eli prosessi tarkoittaa tässä asiayhteydessä tutkimusaikataulun ja tutkimusaineiston tuotantoedellytysten suhdetta tutkijan tutkittavaa asiaa koskevaan ymmärtämiseen. Tutkimusaikataulu vaikuttaa siihen, kuinka syväälle aiheessa on mahdollista päästä. Tutkijan ymmärryksen kehittymistä ei voi juurikaan nopeuttaa. Mikäli tutkimusta on mahdollista tehdä pitkällä aikavälillä, on merkityssuhteiden tulkinta todennäköisesti tarkempaa kuin lyhyessä tutkimuksessa ja kaikkea kerättyä aineistoa voidaan tarkastella rauhassa. Tutkimuksen laatuun prosessiin käytetty aika ei suoraan vaikuta, pikemminkin tutkijan taidoilla ja tutkimisen laadulla on merkitystä. (Vilka 2015, 76–78.)

2.3.3 Tapaustutkimus

Tapaustutkimuksessa on keskeistä, että etsitään vastauksia kysymyksiin *mitä* (kuvailu), *miten* ja *mistä on kyse* (selitys) sekä *miksi* (ymmärtäminen). (Valli 2018, 192.) Tapaustutkimuksen pääpiirteisiin kuuluu, että kohteena on pieni joukko tapauksia tai yleensä vain yksi tapaus. Aineistoa kerätään laajasti tapauksen eri ulottuvuuksista ja tutkimus kohdentuu luonnollisesti ilmeneviin tapauksiin. Pää tavoitteena on, että muuttujia ei kontrolloida, jotta niiden vaikutusta voidaan arvioida. Tutkimuksen kannalta olennaisin aineisto on laadullista, mutta määrällistäkin aineistoa voidaan käyttää. Tavoitteena ja päämääränä on ymmärtää tapausta. (Laine ym. 2007, 12.)

Tapaustutkimuksella voidaan testata, täsmentää tai laajentaa aiemmin esitetyjä ideoita tai teorioita. Lisäksi voidaan tutkia myös uudenlaisia ilmiöitä ja kehittää samalla ideoita ja teoreettisia näkemyksiä. Tapaustutkimukseen liittyvät myös mielikuvat. Ne jäsentävät aineistoa ja niiden avulla voidaan luoda synteesiä, jossa aineiston osat alkavat järkevästi kytkeytyä yhteen. Mielikuvat valaisevat syy-yhteyksiä tai toimijoiden motivaatiota. Ne ovat tapahtumien ideaalilyyppisiä ja ne vihjaavat selitykseen ja ohjaavat tulevaa tutkimusta. Todellisessa elämässä tapahtumat ovat monimutkaisempia, mutta mielikuvat tuotetaan valikoidun aineiston perusteella. Mielikuvat selittävät myös sitä, miksi ja miten jotkut asiat tapahtuvat ja selitykset ovat monesti kausaalisia ja kertovat jotakin toiminnan laadusta. Mielikuvien avulla suunnataan tutkimusta ja huomataan ehkä asioita, jotka mahdollisesti muuten unohtuisivat. Mielikuvia vietään eteenpäin aineiston avulla, eli liikutaan yksityisestä yleiseen. Analyttisiä kehyksiä muokataan teoriasta eli mennään tällöin yleisestä yksityiseen. (Laine ym. 2007, 21-22.)

Tapaustutkimus soveltuu hyvin kohteisiin, joissa tutkimuskohteen rajausta voidaan suorittaa täsmällisesti. Näitä voivat olla esimerkiksi kaupunki, kunta, ekologinen alue, organisaatio, laitos tai vaikkapa yritys. Tapaustutkimukselle on Vilkan (2015) mukaan olennaista, että tutkimuksessa tarkastellaan menneisyyttä ja nykyhetkeä ja että tutkimus tapahtuu kohteen luonnollisessa ympäristössä. (Vilkka 2015, 99–100.) Tässä opinnäytetyössä Juvan kunta on tutkittava

kohde ja se on rajattu suuremmasta joukosta eli kaikista muista Suomen kunnista. Tapaukselle on olennaista, että se on siis helposti rajattu kokonaisuus tai osa-alue, ja että tutkija tietää, mitä tapauksellaan tutkii ja mitä haluaa kuvata, ymmärtää tai selittää. Tämä saavutetaan, kun tutkimusaihetta tarkastelemalla rajataan asiaongelmasta tutkimusongelma ja teoreettiset käsitteet, joiden avulla joku asia alkaa näyttäytyä vähitellen tapauksena. (Valli 2018, 193.)

Tapaustutkimus ei rajoita menetelmävalintoja eli siihen soveltuu sekä laadullinen että määrällinen tutkimus tai tutkimuksessa voidaan käyttää vaikkapa molempia. Tällöin puhutaan triangulaatio- eli monimenetelmällisestä tutkimuksesta. Tutkijan on arvioitava saturaatiota eli aineiston kylläntymistä koko tutkimuksen ajan. Kun aineisto alkaa toistaa itseään, on sitä kerätty riittävästi. Tutkimuksen kannalta on järkevää pohtia jo etukäteen, mikä on sopiva tutkimuskohde ja sitä edustava tapaus tai tapaukset ja mikä on riittävä aineisto. Joskus jopa yksikin aineistotyyppi voi olla tarpeeksi kattaakseen tapauksen teoreettisuuden. Valitun tapauksen ja sitä koskevan tutkimusaineiston on joka tapauksessa oltava huolella perusteltua ja tapauksen valintakriteerit on paljastettava tarkasti riippumatta siitä, missä vaiheessa tutkimusta ne ovat tarkentuneet. (Valli 2018, 195–196.) Tapaustutkimuksen monimetodisuus vahvistaa tapauksen yleistettävyyttä. Kun aineistoa kerätään eri tavoin ja eri metodeilla, saadaan muodostettua kokonaisvaltainen ja moniulotteinen kuva tapauksesta. (Valli 2018, 198.)

Tapaustutkimuksen analysointi on haastavaa, jos ja kun se käsittää erilaisia ja erityyppisiä aineistoja ja dokumentteja. Analyysiä tehdään eri tavalla riippuen siitä, kuinka aineistoa on kerätty. Mikrotasolla saadaan tietoa haastatteleamalla, osallistavalla havainnoinnilla tai tarkkailemalla. Makrotasolla tarvitaan myös kyselytutkimusta ja tilastoja kuvaamaan ja selittämään yhteiskuntaa. Tapaustutkimuksen tekijän on otettava huomioon myös paikalliset, ajalliset, historialliset, poliittiset, taloudelliset, sosiaaliset, kulttuuriset ja henkilökohtaiset seikat ymmärtääkseen tutkimaansa tapausta. Tutkijan on myös tiedostettava tapauksen ainutlaatuisuus, sen yleiset piirteet ja vastaavuus muihin tapauksiin. Tutkijan olisi lisäksi tiedettävä tutkimuksen ontologiset perusteet eli kuinka tutkimuskohde on muodostunut ja mikä on sen syntytaida ja olemus. (Valli 2018, 196–197.)

2.4 Empiirisen aineiston hankinnan menetelmät

Tässä opinnäytetyössä empiiristä aineistoa hankintaan kyselytutkimuksella, teema- ja benchmarking-haastatteluilla. Kyselytutkimus voidaan toteuttaa monella tavalla. Vaihtoehtoina ovat muun muassa postitse, kirjeitse, puhelimella, sähköpostilla tai internetin välityksellä tehtävät kyselyt tai niin, että haastatteli on paikalla kyselemässä. Kysely voidaan tehdä myös isolle ryhmälle, jossa tutkija on paikalla ja isolle ryhmälle, jossa tutkija ei ole paikalla. (Valli 2018, 96–102.) Teemahaastattelu sijoittuu täysin strukturoidun ja strukturoimattoman haastattelun välille. Puolistrukturoitua haastattelua voidaan kutsua teemahaastatteluksi. Teemahaastattelusta puuttuu lomakehaastattelujen tarkka muoto ja järjestys, mutta toisaalta se ei ole niin vapaa kuin esimerkiksi syvähaastattelu. Kohdennetussa haastattelussa haastateltavat ovat kokeneet tietyn tilanteen. Haastatteli on selvittänyt etukäteen jo alustavasti tutkittavan ilmiön olennaisia piirteitä, rakenteita, prosesseja ja kokonaisuutta. Tämän analyysin perusteella haastatteli on päätenyt tiettyihin oletuksiin tilanteen määrittävien piirteiden seurauksista siinä mukana olleille. Analyysin jälkeen kehitetään haastattelurunko ja lopuksi haastattelu suunnataan tutkittavien henkilöiden subjektiivisiin kokemuksiin tilanteista, joissa haastateltava on ollut. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 48.)

Benchmarking tarkoittaa vertailuanalyysia tai vertailukehittämistä. Se on arviointia, jossa organisaatiot tai organisaatioiden osat vertaavat prosessejaan ja toimintaansa toisen organisaation kanssa. Yleensä vertailukumppaniksi etsitään jossakin suhteessa itseä parempi organisaatio. Vertailukohteet voivat olla saman alan yrityksiä tai periaatteessa miltä tahansa alalta. (Itä-Suomen Yliopisto 2020.) Benchmarking-aineistonkeruu toteutetaan myös teemahaastatteluina, sillä se antaa haastateltaville mahdollisuuden kertoa ennalta määritetyn teeman mukaisesti aiheesta, mutta omin sanoin ja oman organisaation kokemukset huomioiden.

2.4.1 Kyselytutkimus

Tutkimuksen kannalta otannan onnistuminen on erittäin tärkeää ja se on olennainen osa määrällistä tutkimusta. Otannan avulla yritetään luoda ikään kuin pienoismalli isosta perusjoukosta. Otoksen on kuvattava perusjoukkoa mahdollisimman hyvin, joten siksi on pohdittava, mitkä kaikki tekijät on huomioitava otantavaiheessa. Otoksen koko on tilannesidonnainen, mutta yleisohjeena Valli (2018) sanoo, että vastausten määrä olisi oltava kolminumeroinen, jotta nelikentän kuhunkin lokeroon tulisi yli 20 vastausta. Erilaisia otantamenetelmiä on useita. Yksinkertaisessa satunnaisotannassa on kysymys ikään kuin lottoarvonnasta, jossa kaikki mahdolliset alkiot eli yksilöt tai yksiköt ovat kootuina yhteen ja jokaisella on yhtäläinen mahdollisuus tulla valituksi. Systemaattisessa otannassa perusjoukko numeroidaan tai järjestetään muuten ja sen jälkeen valitaan otoskoko. Perusjoukon lukumäärä jaetaan otannan koolla, jotta saadaan otannan perusväli. Osittainen otanta on toimiva ratkaisu, kun halutaan taata, että lopullisessa otannassa on erityyppisiä perusjoukon alkiota ja että perusjoukkoon kuuluu niin sanottuja marginaaliryhmiä. Ryväso- tantaa voi käyttää kahdella tavalla. Yksivaiheinen ryväso- tanta on esimerkiksi sellainen, että yhdestä koulusta arvotaan kaksi luokkaa joka vuosikurssilta mukaan ja tutkitaan kaikkia luokkien oppilaita. Monivaiheisessa ryväso- tannassa voidaan ensin arpoa mukaan esimerkiksi eri kokoisia kaupunkeja, pie- niä, keskisuuria ja isoja. Toisessa vaiheessa arvotaan näistä kaupungeista eri- tyyppisiä ja -kokoisia kouluja ja viimeisessä vaiheessa arvotaan näistä kou- luista mukaan osallistuvat luokat. (Valli 2018, 102–105.) Tutkija voi valita ai- neistonsa myös harkinnanvaraisesti. Tällöin on kysymys harkinnanvaraisesta näytteestä tai otoksesta. Harkinnanvarainen näyte sopii sellaisiin tutkimuksiin, joissa ei pyritä yleistämään tuloksia suurempaan perusjoukkoon. (Vilkka 2007, 58.)

Määrällisen tutkimuksen tärkein vaihe on kyselylomakkeen eli mittarin suunnit- telu. Tutkijan on siis tiedettävä tavoitteensa eli mihin kysymyksiin hän haluaa vastauksia. Tutkija voi määrittää taustamuuttujia eli selittäviä tekijöitä kuten sukupuolen tai sosioekonomisen aseman. Määrällisessä tutkimusmenetel-

mässä havainto- eli tilastoyksiköitä voivat esimerkiksi olla ihminen, kunta, valtio, tapahtuma tai vaikkapa yritys. Muuttujat ovat havaintoyksiköihin liittyviä ominaisuuksia, joita voi luotettavasti mitata. (Vilkkä 2015, 61.)

Kyselylomake on suosituin aineiston keräämisen tapa. Olennaista on, että lomake on vakioitu eli kaikilta kyselyyn vastanneilta kysytään samat asiat tismalleen samalla tavalla. Lomakekyselyyn etuna on, että vastaajaa ei tunnisteta, mutta haasteena, että vastausprosentti saattaa jäädä alhaiseksi. (Vilkkä 2015, 61.) Kyselylomakkeen kysymykset pitää valita harkiten ja niiden pitää perustua teoreettiseen viitekehukseen ja tutkimuksen tavoitteisiin. Ennen lomakkeen suunnittelua on tarpeellista perehtyä aihepiiriä koskevaan teoriakirjallisuuteen ja aiempiin tutkimuksiin. Tutkijan on tunnettava tutkittavan aiheen perusjoukko. Tällä varmistetaan, että teoreettiset käsitteet siirtyvät empiiriselle eli käytännön tasolle tutkittavalle ymmärrettävällä tavalla. (Vilkkä 2015, 67.)

Kyselylomakkeessa asioita voidaan siis kysyä monella eri tavalla. Avointen kysymysten ja valmiiden vastausvaihtoehtojen lisäksi voidaan käyttää järjestysasteikkoisia eli intensiivisyyttä mittaavia mittareita. Mittaamisen tarkoituksena on löytää eroja havaintoyksiköiden välille. Yksittäiset kysymykset ratkaisevat, millaisista mitta-asteikoista on kulloinkin kysymys ja miten aineistoa voidaan analysoida. Analyysiä varten on olemassa erilaisia järjestysasteikkoisia mittareita, kuten Likertin asteikko, Osgoodin asteikko, Flechen asteikko ja VAS-mittari. Näillä voidaan mitata henkilön kokemukseen perustuvaa mielipidettä esimerkiksi hänen saamastaan yrityskuvasta, palvelusta tai omasta terveydestä. Likertin asteikossa voi esimerkiksi olla 4 porrasta, kuten täysin samaa mieltä, jokseenkin samaa mieltä, jokseenkin eri mieltä ja täysin eri mieltä ja vastaaja valitsee näistä yhden, joka kuvaa parhaiten hänen kokemustaan kysytystä asiasta. Osgoodin asteikossa puolestaan laitetaan ääripäihin sijoittuvat vastakkaiset adjektiivit, kuten ruoan osto verkkokaupassa on erittäin helppoa tai vaikeaa ja vastaaja valitsee esimerkiksi viidestä numerosta, kumpaan päähän vaiko keskelle hänen näkemyksensä sijoittuu. (Vilkkä 2007, 45–47.)

Flechen asteikko on samantapainen kuin Likertin ja Osgoodin asteikot, mutta siinä käytetään eri kokoisia neliöitä tai ”naamoja”, joiden suun asento, hymyilevä tai surullinen, kertoo mielipiteen. VAS-mittarilla on puolestaan jana, jonka

mihin tahansa kohtaa vastaaja voi merkitä mielipiteensä. Näin hänen ei tarvitse valita vaihtoehtoista varsinkin, jos vastaajat ovat tarkkoja tai analyyttisiä. Yksi mahdollisuus on käyttää valmiita vastausvaihtoehtoja, eli tutkija olettaa tietävänsä jo ennakkoon, millaisia vastauksia kyselyyn vastaavat antavat. Tutkijalla täytyy siis olla mielikuva vastausvaihtoehtoista. Olennaisinta on, että vastaajalle löytyy aina sopiva tai oikea vaihtoehto. Tämän vuoksi usein lisätään kohta ”muu, mikä?”, jotta vastaaja voi halutessaan itse kirjoittaa mieleisen vastauksen. (Valli 2018, 109–114.)

Kyselylomakkeen kysymykset voivat siis olla esimerkiksi suljettuja tai strukturoituja monivalintakysymyksiä. Monivalintakysymyksissä vastaajalle annetaan valmiit vaihtoehdot ja kysymykset ovat standardoituja. Vilkka (2015, 69) suosittelee käyttämään esimerkiksi Tilastokeskuksen tutkimuslomakkeita hyödyksi ja katsomaan niistä mallia kysymysten asetteluun. Lomakkeen kysymykset voivat olla myös avoimia tai sekamuotoisia. Avoimilla kysymyksillä halutaan saada spontaaneja mielipiteitä ja vastaamista rajataan vain vähän. Avoint kysymykset soveltuvat esitutkimukseen, kun ei vielä tunneta tarkkaan kaikkia vastausvaihtoehtoja. Vallin (2018) mukaan avointen kysymysten etu on, että vastausten joukossa voi olla hyviä ideoita tai että saadaan vastaajan mielipide esille perustellusti. Muuten avointen kysymysten käyttöä on syytä harkita tarkasti, sillä vastausten käsittely ja analysointi on työläämpää kuin asioiden purkaminen monivalintakysymyksiksi. (Valli 2018, 114.) Sekamuotoisissa kysymyksissä osa vastausvaihtoehtoista on annettu ja mukana on yksi tai useampi avoin kysymys. Sekamuotoiset kysymykset ovat hyvä valinta, mikäli epäillään, että kaikkia vastausvaihtoehtoja ei tunneta tarpeeksi hyvin. (Vilkka 2015, 69–70.)

Kysymysten muotoiluun on syytä kiinnittää tarkasti huomiota. Kohderyhmä on tunnettava hyvin ja kysymyksen sisältö on osattava muotoilla yksiselitteisesti ja vastaajalle tutulla tavalla. Jokaisen kysymyksen kohdalla kannattaa miettiä, mitä juuri tällä kysymyksellä halutaan mitata ja onko se olennainen tieto tutkimusongelman kannalta. Samassa kysymyksessä ei voi kysyä kahta asiaa eli on huono merkki, jos kysymykseen eksyy sana ”ja”. Vastaaja ei tällöin tiedä, kumpaan kysymykseen vastaa ja tutkija ei hallitse vastaajien arvauksia. Kysymysten järjestys on myös olennainen osa onnistunutta tutkimusta. Kysymykset ikään kuin muodostavat juonen, sillä kysymysten johdonmukaisuus

helpottaa vastaamista. Saman sisältöiset kysymykset kannattaa ryhmitellä. Taustakysymykset ovat nykykäytännön mukaan yleensä vasta lopussa. (Vilkkä 2015, 70.)

Kielenkäyttö on merkityksellinen asia kyselyn onnistumisen kannalta. Sujuvaa kieltä on miellyttävä lukea, joten lomakkeen kysymykset on pyrittävä muotoilemaan oikein. Kyselyä tehdessä kannattaa muistaa kohderyhmä ja pyrkiä löytämään yhteinen kieli. Vierasperäisiä sanoja kannattaa välttää, sillä ne voivat saada kyselyn tuntumaan etäiseltä. (Valli 2018, 94–95.)

Kyselyn mukana lähetetään saatekirje ja saatesanat. Postitse tai verkkosivuston kautta lähetetty lomake sisältää kaksi osaa eli saatekirjeen ja tutkimuslomakkeen. Jos aineistoa kerätään haastattelemalla, tarvitaan suullinen saate lomakkeen lisäksi. Saatteen avulla vastaaja tietää, mihin aineistoa kerätään ja mihin kerättyjä tietoja käytetään. Saatteen informaatiotarkkuus määritetään aina tapauskohtaisesti. Mitä arkaluontoisempaa tietoa kerätään, sitä tarkempi on saatetekstin oltava. Tarkan informoinnin tutkimuksia ovat muun muassa rotua ja etnistä alkuperää, vastaajan ammattiliittoon kuulumista tai yhteiskunnallista, uskonnollista tai poliittista vakaumusta koskevat tutkimukset ja tutkimukset, joissa kuvaillaan rikollista tekoa, rangaistusta, terveydentilaa, vammaa tai sairautta. (Vilkkä 2007, 80–81.)

Kysymyslomake on aina testattava ennen varsinaista mittauksia. Tämä tarkoittaa, että muutama perusjoukkoa vastaava ihminen arvioi kyselylomaketta kriittisesti. On olennaista kiinnittää huomiota kysymysten ja vastausohjeiden selkeyteen ja yksiselitteisyyteen, vastausvaihtoehtojen toimivuuteen, kyselylomakkeen pituuteen ja vastaamiseen käytetyn ajan kohtuullisuuteen. On myös mietittävä, onko lomakkeella kaikki tarpeelliset kysymykset vai puuttuuko jotakin olennaista. Testaajien olisi kyettävä perustelemaan antamansa kommentit, joten testivastaajat olisi syytä valita harkiten. (Vilkkä 2015, 71.) Kyselylomakketutkimuksessa on mahdollisuus tutkia aineistoa poikittais- tai pitkittäissuunnassa. Poikittaistutkimuksella kerätty aineisto kerätään usealta vastaajilta yhtenä ajankohtana, kun taas pitkittäisaineistoa kerätään vähintään kahtena eri ajankohtana samalta vastaajaryhmältä. Tällöin myös eri ajankohtina tehdyt mittaukset voidaan yhdistää toisiinsa. (Valli 2018, 130.)

Kyselylomakkeen vastausten käsittely ja analysointi suunnitellaan samalla kuin suunnitellaan kyselykin. Lomaketta suunniteltaessa päätetään muun muassa numeroinnista, muuttujille annetuista arvoista ja havaintomatriisin rakentamisesta. Ennalta suunniteltu toimintamalli nopeuttaa palautuneiden kyselylomakkeiden käsittelyä ja analysoinnin aloittamista. (Vilka 2015, 72.)

On järkevää hyödyntää omassa tutkimuksessa aiempia, vastaavasta aiheesta tehtyjä tutkimuksia ja selvittää, mitä kaikkea aiheeseen liittyvää on jo tutkittu, mitä menetelmiä ja mittareita on tuolloin käytetty ja millainen otos on ollut käytössä. Tutkijan on myös mietittävä, käyttääkö hän valmiita mittareita vai kehittääkö itse uusia. Uusien mittareiden rakentaminen on työlästä ja vie aikaa, joten yleensä voi olla parempi turvautua jo valmiisiin mittareihin. (Valli 2018, 136–137.)

Tutkimuksen tunnuslukuja voivat olla sijaintiluvut, hajontaluvut, keskiluvut sekä vinous ja huipukkuus. Sijaintiluvut kertovat muuttujan keskimääräisestä suuruudesta. Hajontaluvut puolestaan kuvaavat muuttujan arvon vaihtelua ja vinous ja huipukkuus yhdessä kertovat, miten kaukana normaalijakaumasta on käsiteltävän muuttujan jakauma. Ristiintaulukoinnilla saadaan selville kahden tai useamman muuttujan välinen riippuvuus. Korrelaatiokerroin kertoo, kuinka luokitellut muuttujat vaikuttavat toisiinsa. (Vilka 2007, 118–131.)

Määrällisessä tutkimuksessa tuloksia voidaan kuvata esimerkiksi numeerisesti, graafisesti ja sanallisesti eli taulukoilla, kuvioilla, tekstinä ja tunnusluvuilla. Määrällisten tulosten esitleminen on oltava objektiivista eli tutkijasta riippumatonta. Eri kuvaamistavat kertovat tutkimuksen eri asioista. Graafiset ja numeeriset esitystavat eivät ainoastaan riitä kertomaan tuloksista, vaan tarvitaan myös tekstiä ja päinvastoin. Tekstiä havainnollistamaan on hyvä olla eri muodoin kerrottuja tuloksia. (Vilka 2007, 134–135.)

2.4.2 Teemahaastattelu

Haastattelu toteutetaan tutkijan aloitteesta, mutta siinä voidaan tavoitella keskustelunomaista tilannetta, vaikka haastattelu yleensä nauhoitetaan. Haastattelija voi osallistua aktiivisesti haastatteluun ja se katsotaan jopa suotavaksi.

Kun haastattelija osoittaa kuuntelevansa haastateltavaa esimerkiksi nyökkäyksin, tilanne on molemmille osapuolille miellyttävämpi ja luontevampi. Haastattelijan on mietittävä tilanteen mukaan, mihin laittaa omat rajansa, kuinka paljon antaa itsestään haastattelutilanteessa ja kuinka kohtaa haastateltavan. Tällaiseen ei ole valmiita ohjeita, vaan tutkijan on hyväksyttävä tilanteiden ja vuorovaikutuksen muuttuminen osana aineiston muodostumista. (Eskola 2018, 28–29.)

Teemahaastattelu ei edellytä esimerkiksi kokeellisesti aikaansaattua yhteinäistä kokemusta, vaan se lähtee oletuksesta, että kaikkia yksilön ajatuksia, kokemuksia, uskomuksia ja tunteita voidaan tutkia tällä menetelmällä. Haastateltavien elämysmaailmaa ja määritelmiään eri tilanteista korostetaan.

Teemahaastattelulle on nimensä mukaista olennaista siis tietyssä teemassa pysyminen. Teemahaastattelu on aina laadullinen olla eikä siinä oteta kantaa, kuinka syvälle aiheessa päästään. Merkittävää on yksityiskohtaisten kysymysten sijasta edetä valittujen teemojen varassa. Haastattelun aihepiirit ja teemat ovat kaikille samat. Teemahaastattelu tuo tutkittavien äänen kuuluviin ja ottaa huomioon sen, että ihmisten tulkinnat asioista ja niiden merkityksistä ovat keskeisessä asemassa. Merkitykset syntyvät vuorovaikutuksessa. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 48.)

Haastateltavien valintaan kannattaa käyttää aikaa. Ideana on, että tavoitetaan sellaiset henkilöt, joilla uskotaan olevan teeman kannalta tärkeää tietoa tai kokemusta tai joiden tiedetään olleen mukana jossakin prosessissa, joka liittyy aiheeseen. Haastateltavat voi löytää esimerkiksi organisaatioiden verkkosivujen avulla tai jos ensisijainen haastateltava on estynyt, kysyä häneltä, kuka voisi olla soveltuva henkilö hänen tilalleen. Kun haastateltavat on löydetty, on luontevinta ottaa yhteyttä esimerkiksi sähköpostin tai sosiaalisen median kautta. Kun ottaa yhteyttä, on syytä kertoa, mihin tutkimukseen haastateltavaa pyydetään mukaan ja miksi juuri hän olisi sopiva henkilö ja kuinka yhteystiedot on löydetty. On aiheellista myös mainita, mihin saatua aineistoa käytetään, haastatellaanko anonymisti ja kuinka kauan haastattelu kestää. Haastateltavalle teemahaastattelu on hyvä mahdollisuus saada äänensä kuuluville ja tuoda mielipiteensä esille. (Eskola 2018, 30–31.)

Haastattelujen määrään vaikuttaa tutkimusaihe, tutkimuksen laajuus, oman oppilaitoksen suositukset ja käytettävä analyysimenetelmä, joten siihen ei ole yksiselitteistä vastausta. Kun haastateltavat on valittu ja suostumukset saatu, on sovittava ajankohdasta, haastattelupaikasta ja mahdollisten oheismateriaalien lähettämisestä etukäteen. Haastattelut tallennetaan aina, joten mahdollisimman rauhallinen haastattelutilanne yleensä parantaa haastatteluun keskittymistä ja tallenteen laatua. Haastateltavalle haastattelun tallentamisesta on kerrottava etukäteen ja tallentamiseen on oltava suostumus. Haastattelupaikka voi olla vaikkapa haastateltavan työpaikka, koti, kahvila tai joku muu julkinen tila. On kuitenkin huomioitava, että haastattelua ei kannata tehdä liian virallisessa tai muodollisessa paikassa, jotta haastateltava ei kokisi itseään epävarmaksi, vaan haastattelutilanne olisi mahdollisimman rento ja aito. (Eskola 2018, 33–35.)

Haastattelijan on mietittävä etukäteen ennen varsinaista haastattelutilannetta, kuinka hänen tulisi pukeutua, minkälaista kieltä voi käyttää ja miten mennä asiaan luontevasti. Olennaista on myös sujuvan vuorovaikutuksen löytäminen, vaikka ennalta ei voikaan tietää, kuinka kemiaat kohtaavat, jos osapuolet tapavat toisensa ensimmäisen kerran. Yleensä tilannetta helpottaa, jos aluksi jutellaan yleisistä asioista ja kiitetään haastateltavaa haastattelun järjestymisestä. Voi myös olla aiheellista muistuttaa haastateltavaa orientoivilla kysymyksillä haastattelun sisällöstä ja edetä helpommista teemoista vaikeampiin. Haastateltavan puhetapaa ja kielenkäyttöä voi mukailia, mutta haastattelijalla ei saa ”kosiskella” haastateltavaa. (Eskola 2018, 36–39.)

Teemahaastattelun onnistumisen ja aineiston keruun kannalta on hyvin olennaista miettiä etukäteen, mitä teemoja käsitellään. Kysymysten valintaa helpottaa huolellinen perehtyminen tutkimusaiheeseen ennen haastattelujen aloittamista. Olennaista on myös muistaa tutkimusongelma, johon haluaa vastauksia. Hyvässä tutkimuksessa yhdistyy aikaisempien tutkimusten tai aiheeseen sopivan teorian hyödyntäminen ja luova ideointi ja aihepiirin tuntemus. (Eskola 2018, 41–43.)

Vaikka teemahaastattelun tavoite on olla keskustelu niin haastattelijalla kannattaa olla valmiina kysymyksiä, joita hän voi esittää ja tietynlainen runko, jonka mukaan edetä. Käytännössä haastattelut eivät aina etene suunnitellun

rungon mukaan ja voi olla parempi, että antaa haastateltavan puhua kuin pitäytyä täysin tiukassa jäsentelyssä. (Eskola 2018, 47.)

Teemahaastattelun sisällönanalyysi

Haastatteluja seuraa litterointi eli haastattelujen purkaminen ja puhtaaksi kirjoittaminen. Tässä vaiheessa on hyvä viimeistään tietää, kuinka tarkkaa analyysia aineistoon aikoo soveltaa. Yleensä sisällönanalyysiin riittää kaiken sanotun purkaminen ilman painotuksia, äännähdyksiä tai taukoja. Litterointi kannattaa tehdä hyvin pian ja kerralla valmiiksi haastattelun jälkeen. Litteroinnin avuksi on olemassa muun muassa ilmaisohjelmia, kuten Express Scribe. (Eskola 2018, 49.)

Laadullista tutkimusta tekevällä on edessään paljon valintoja, joista osa on tehtävä siis jo ennen aineiston keräämistä ja osa liittyy nimenomaan aineiston analyysiin. Tärkeintä on, että tutkijalla on selkeänä mielessä, mitä hän itse aineistoltaan haluaa. Monesti aineiston tehtävä on olla hypoteesien testausta varten, mutta se voi olla myös hypoteesien keksimiseen oivaa materiaalia. Eskolan (2015) mukaan aineistot vauhdittavat tutkijan ajattelua latistamisen tai rajoittamisen sijaan. Tutkija voi lähteä myös siitä näkökulmasta, että aineisto tarjoaa idean tutkimukseen. Tutkimuksen ei siis tarvitse olla pelkkää hypoteesien todentamista tai kumoamista, varsinkin, jos tutkija haluaa antaa uutta ajateltavaa niin itselleen kuin lukijalle. (Eskola 2015, 188.)

Tutkijan on myös mietittävä suhteensa teoriaan eli tekeekö hän aineistolähtöistä, teoriasidonnaista tai teorialähtöistä tutkimusta. Aineistolähtöisessä analyysissa teoria konstruoidaan aineistosta. Teoriasidonnaisessa puolestaan analyysissä on teoreettisia kytkentöjä, mutta se ei suoranaisesti nouse teoriasta tai pohjaudu siihen. Kolmas vaihtoehto on teorialähtöinen analyysi, jossa aloitetaan teoriasta, perehdytään empiiriseen tutkimukseen ja palataan takaisin empiriaan. (Eskola 2015, 188–189.)

Tuomi ja Sarajärvi (2013) hyödyntävät Jyväskylän yliopiston tutkijan Timo Laikeen luomaa runkoa laadullisen tutkimuksen aineiston analyysin etenemiseksi. Analyysi on kolmivaiheinen. Ensimmäisenä on päätettävä, mikä kerä-

tyssä aineistossa kiinnostaa ja siinä päätöksessä on pysyttävä. Rajaus on tehtävä tarkkaan ja aika kapealta alalta, mutta rajatusta aineistosta onkin kerrottava kaikki, mitä siitä irti saa. Tutkimusongelma määrittelee, mistä tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita. Toisessa vaiheessa käydään aineisto läpi ja merkitään ne asiat, jotka sisältyvät kiinnostukseen ja ne kerätään yhteen. Samalla kaikki muut asiat jätetään pois tutkimuksesta. Kolmannessa vaiheessa aineisto luokitellaan, teemoitellaan tai tyypitellään ja lopuksi kirjoitetaan yhteenvedo. Tämä kohta on varsinaista analyysin tekemistä, mutta se ei voi toteutua ilman aikaisempia vaiheita. Analyysia tehdessä on myös itselle selvítettävä, haetaanko aineistosta samanlaisuutta vai erilaisuutta. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 91–93.)

Kun kysymyksessä on teemahaastatteluaineisto, aineisto luonnollisesti järjestellään teemoittain. Se tapahtuu niin, että jokaisesta vastauksesta poimitaan teemaan liittyvä kohta, vaikka se ei aina helppoa olekaan haastattelun polveillessa aiheesta toiseen. Haastattelut on luettava huolellisesti vielä läpi ja aineistosta ”leikataan ja liimataan” tekstejä teemoittain. Varsinaista analyysia varten tehdään muistiinpanot esimerkiksi korostuskynällä tulostetun version reunaan. Aineistoon kannattaa tässä vaiheessa liittää muistiinpanoja: teoreettisia kytkentöjä, omia pohdintoja, ideoita ja ihmettelyä. Aineisto ei supistuta tästä, mutta se kuitenkin tiivistyy ja järjestyy ja jäsentyy niin, että mitään olennaista ei jää pois, vaan informaatioarvo kasvaa. Tähän tavoitteeseen pääsemiseksi on kaksi hyvää tapaa: aineiston tyypittely ja tematisointi. Tyypittelyssä aineistosta mallinnetaan yleisempiä tyyppisiä, jotka kuvaavat haastattelujen vastauksia laajemminkin. Tematisoinnissa tai teemoittelussa aineistoa pyritään ryhmittelemään teemojen mukaan. Voidaan esimerkiksi tulkita mielenkiintoisia sitaatteja, jotka valaisevat tutkimusongelmaa. (Eskola 2015, 194–197.)

Teemoittelun tai tyypittelyn jälkeen on poimittava tärkeimmät kohdat aineistostaan ja poiminta riippuu siitä, painotetaanko yksittäisiä, mielenkiintoisia kohtia vai tasapuolisesti kaikkea. Yleensä laadullisessa tutkimuksessa poimitaan ne yksittäiset kohdat ja tutkijan on mietittävä, mitä nämä ovat. Edellisten vaiheiden analyysit auttavat valintojen tekemisessä. Tutkija voi jakaa aineistonsa teemoihin, joille antaa pisteitä tai plussia sen mukaan, miten mikäkin teema eri haastatteluissa tulee esille ja tarjoaa materiaalia. On järkevää aloittaa siitä

teemasta, mistä saa eniten irti ja ikään kuin rakentaa muut teemat tämän ytimen ympärille. Sen jälkeen työstetystä aineistosta kirjoitetaan auki omin sanoin omien analyysien parhaat palat. Näin yhdistyy tutkijan ajattelu ja aineistoesimerkit. Analyysi ei kuitenkaan voi jäädä tähän vaiheeseen vaan mukaan on otettava esimerkiksi aikaisempia tutkimuksia ja kytkentöjä teoriaan. (Eskola 2015, 197–201.)

Viidennessä vaiheessa on tavoitteena saada kirjoitettua ensimmäinen läpikirjoitettu versio koko työstä. Tekstissä saa tässä vaiheessa olla vielä aukkoja ja hiottavaa, koska seuraavassa eli kuudennessa vaiheessa tekstiä editoidaan ja muokataan lopulliseksi versioksi. Editoimiseen ja hiomiseen voi kulua yllättävän paljon aikaa, mikä on huomioitava omaa aikataulua suunnitellessa. Lisäksi tutkijan on mietittävä ja päätettävä monta raportointiin liittyvää asiaa, kuten onko tekstistä poimitut sitaatit pelkästään sivuntäytettä vai pystytäänkö niiden avulla perustelemaan tutkijan tekemät tulkinnat, kuvaavatko ne tai elävöittävätkö ne aineistoa, mikä määrä on sopivasti ja mitä tunnistetietoja voi esittää. Samoin on pohdittava, käyttäkö raportissa aikamuotona preesensia vai imperfektiä ja kirjoitetaanko aktiivissa vai passiivissa. Minä-muodon käyttö tulee aktiivin käyttöä varsinkin, jos on itse tehnyt kaikki haastattelut. Tekstissä ei saisi kuitenkaan olla ”mielestäni”-ilmausta, sillä kysymyksessä ei ole mielipidekirjoitus. (Eskola 2015, 202–204.)

2.4.3 Benchmarking

Vertailuanalyysi on menetelmä, jossa opitaan hyviltä esikuvilta niiden parhaista käytännöistä. Tavoitteena on, että vertailemalla saavutetaan parannuksia omassa toiminnassa ja että samalla tunnistetaan oman toiminnan heikkouksia. Heikkouksien kehittämiseksi laaditaan suunnitelmia ja kehitysideoita. Benchmarkingia toteutetaan yleensä vierailemalla organisaatiossa, jonka kanssa omaa toimintaa halutaan vertailla. Vertailu onnistuu myös muilla tavoin, kuten etsimällä tietoa erilaisista julkaisuista, kuten artikkeleista, kirjoista tai netistä. Vertailua voidaan tehdä esimerkiksi eri organisaatioiden tunnuslukujen välillä ja löytää ne, joihin halutaan perehtyä enemmän. (Itä-Suomen Yliopisto 2020.)

Benchmarking koostuu seitsemästä eri vaiheesta ja kuhunkin vaiheeseen liittyy keskeisiä kysymyksiä. Ensimmäinen pääperiaate on määrittellä benchmarking-kohde. Tämän määrittelyyn auttaa, kun mietitään mitkä ovat menestykselle kriittiset avainprosessit, ketä ovat prosessin ulkoiset ja sisäiset asiakkaat ja mitä yksittäinen asiakas odottaa kultakin prosessilta. Sen jälkeen on pohdittava, mikä on avainprosessin suorituskyky ja millainen se on verrattuna kilpailijoihin. Lopuksi on mietittävä, mitkä ovat kehitysvaatimuksia. Organisaation johto osallistuu benchmarking-kohteen valintaan. (Tuominen 2016, 9; 17.)

Toisessa vaiheessa tunnistetaan benchmarking-organisaatiot. Tunnistamiseen auttaa, kun pohtii, mitkä organisaatiot suorittavat tämän prosessin paremmin ja mikä on paras niistä. Sitten on mietittävä, kuinka voimme löytää kyseisen organisaation ja kuinka saamme siitä tietoja. Seuraavaksi pohditaan, mitä tältä organisaatiolta opitaan ja keneen voi olla yhteydessä. Prosessin löytämiseen auttaa hyvät kommunikointitaidot, henkilökohtaiset suhteet ja taito kerätä tietoa ulkoisista lähteistä. Kolmannessa vaiheessa opitaan omasta prosessista kysymällä, kuinka prosessimme toimii ja mikä on sen suorituskyky. Sitten pohditaan prosessin vaiheita, teknologiaa ja menetelmiä. Tämän jälkeen on selvitettävä toimintatavat ja toimintaedellytykset, miten prosessia voidaan kuvata ja kuka on prosessin omistaja. Tässä vaiheessa on myös pohdittava, kuka tutkimusta vetää, onko siihen resursseja, sitoutumista ja sopiva aikataulu. (Tuominen 2016, 9; 39–40, 59–64.)

Neljännessä vaiheessa opitaan, kuinka he eli benchmarking-kohde prosessinsa hoitaa. Tässä vaiheessa pohditaan, miten valmistellaan vierailu, ketkä siihen osallistuvat, miten aineisto dokumentoidaan ja mikä on heidän prosessinsa. Sitten on hyvä selvittää, miten prosessin suorituskykyä mitataan, mikä saa sen aikaan ja mikä voisi estää heidän prosessinsa soveltamisen. Sen jälkeen on selvitettävä mikä on suorituskyvyn eron luonne ja suuruusluokka ja mitkä piirteet määrittelevät sen ylivoimaiseksi. Tämän vaiheen onnistuminen edellyttää analysointikykyä, ammattitaitoa ja tietoa omasta prosessista, kykyä ennakoita tulevaa kehitystä ja nähdä vertailukelpoisuutta. (Tuominen 2016, 9; 79–89.)

Viidennessä vaiheessa asetetaan tavoitteet eli mietitään, mitä parannuksia voidaan tehdä välittömästi ja mitkä ovat lyhyen ja pitkän tähtäimen tavoitteita

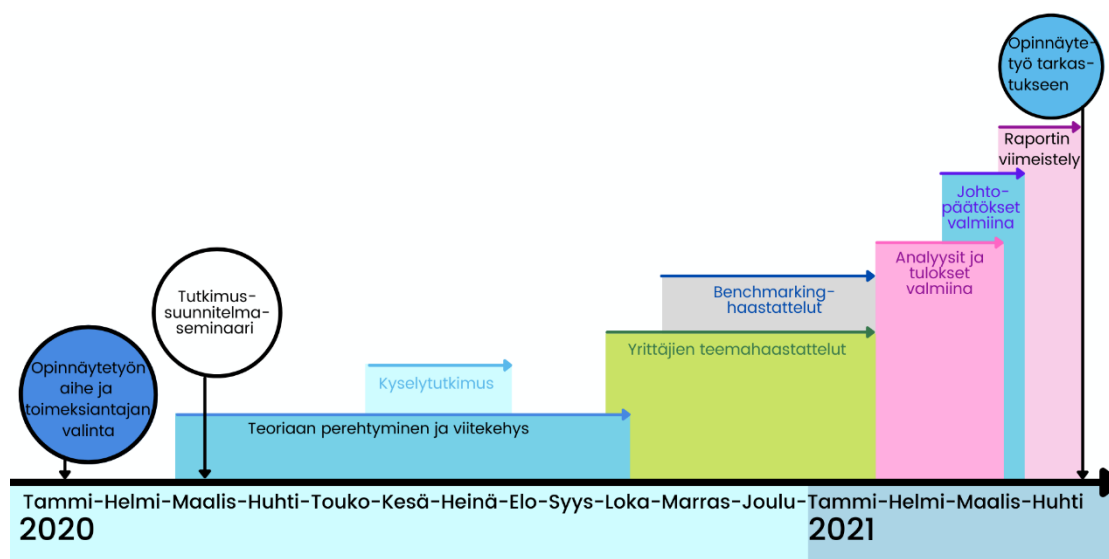
ja mitä tavoitteita menetelmissä, tavassa toimia ja edellytyksissä on. Toteuttajat on sitoutettava ja on oltava kykyä nähdä lyhyen ja pitkän tähtäimen tarpeet ja ymmärtää haastava tavoitteenasettelu. Kuudes vaihe liittyy soveltamiseen ja käyttöön ottoon. Tässä vaiheessa on kysyttävä, mitä pitäisi muuttaa, jotta prosessi sopii itselle ja onko benchmarking-organisaation kulttuuri ymmärretty oikein. Sitten on mietittävä, mitä omassa prosessissa on muutettava ja kuinka muutokset voidaan toteuttaa. On pohdittava, onko tarpeen uudistaa suorituskykymittaria, miten ideat myydään muille ja kuinka laaditaan toimintasuunnitelma. Tämä vaihe edellyttää kehittämisen ammattitaitoa, osallistamista, järjestelmällisyyttä suunnittelussa ja tinkimättömyyttä toteutuksessa.

(Tuominen 2016, 9; 99–100, 117–125.)

Viimeisessä eli seitsemännessä vaiheessa vakiinnutetaan prosessi ja kehitetään sitä edelleen. Tähän liittyy pohdintaa, mitä voi parantaa, jotta tullaan vielä tätäkin paremmaksi, vaatiiko seuraava tavoite eri benchmarking-kumppanin ja mitä itse opimme benchmarking-prosessista. Johdon on annettava tukensa ja osapuolten on ymmärrettävä, että kehittäminen on yhtä arvokasta kuin tekeminen. (Tuominen 2016, 9; 130–133.)

2.5 Opinnäytetyöprosessi

Opinnäytetyön tekeminen aiheen valinnasta opinnäytetyön tarkastukseen kesti tammikuusta 2020 huhtikuuhun 2021 saakka, kuten kuvasta 1 nähdään. Tutkimussuunnitelma esiteltiin maaliskuussa 2020, jonka jälkeen alkoi varsinainen teoriaan perehtyminen. Kyselytutkimus oli avoinna kesäkuusta elokuuhun 2020 ja yrittäjien haastattelut toteutettiin lokakuun 2020 ja tammikuun 2021 välillä. Benchmarking-haastattelut tehtiin marraskuun 2020 ja tammikuun 2021 aikana. Aineiston analyysi toteutettiin helmi- ja maaliskuussa 2021 ja johtopäätökset olivat valmiina huhtikuun alussa. Raportti viimeisteltiin huhtikuun 2021 aikana.



Kuva 1. Opinnäytetyöprosessin eteneminen

Kuten kuvasta 1 nähdään, monet työn vaiheista etenivät osin päällekkäin. Esimerkiksi kyselytutkimuksen johtopäätöksiä kirjoitettiin jo samanaikaisesti kuin analysoitiin yrittäjien teemahaastatteluja. Työn tekemisen aikatauluun vaikuttivat vuonna 2020 ja 2021 olleet koronasta johtuneet rajoitukset. Työn tilaajan toiveesta muun muassa paikallisten yrittäjien haastattelut tehtiin silloin, kun epidemiatilanne oli alueellisesti parempi.

3 BRÄNDI

Tässä luvussa käsitellään aluksi yleistä brändäyksen historiaa eli mistä brändiäjätkä on saanut alkunsa. Sen jälkeen kerrotaan, mikä brändi on ja mitä brändäys tarkoittaa. Sitten perehdytään brändin muodostumiseen. Lopuksi kerrotaan brändin kolmesta tukijalasta, jotka tukevat brändin luomista.

3.1 Mikä on brändi?

Sana brändi tulee englanninkielisestä käsitteestä "brand" ja tarkoittaa yksinkertaistettuna merkkিতavaraa, -tuotetta tai -palvelua. Todellisuudessa käsite on paljon laajempi kuin yksittäisen tavarän tuotteistaminen. (von Herten 2006, 16.) Brändi-termille ei ole kuitenkaan löytynyt kunnan suomennosta, joten työssä käytetään brändi-sanaa kuvaamaan asian tai tuotteen positiivista erottautumista muista vastaavista. Tässä opinnäytetyössä käsitellään kunnan merkkituotteistamista eli brändäystä.

Brändiajattelu on mennyt viimeiset vuosikymmenet pitkälti käsi kädessä mainonnan kehityksen kanssa, vaikka brändäystä on tehty ihmiskunnan historian ajan. Savenvalajat laittoivat peukalolleen merkin ruukun pohjaan ja tilallinen merkitsi oman karjansa erottumaan toisista. Poltinmerkkiä onkin pidetty brändi-sanana syntynä. Kielellisesti bränna-verbin arvellaan olevan lähtöisin Skandinaviasta, josta se on muuttunut brand-muotoon. (von Hertzen 2006, 17.)

Brändäys omaksuttiin yritysten väliseen toimintaan merkittävimmin 1970-luvulla, jolloin koettiin suoranainen buumi, kun monet suuret yritykset alkoivat erilaistaa bulkkituotteitaan ja kehittivät niille omia tuotemerkkejä ja nimiä. Myös palveluja alettiin tuotteistaa ja luoda eri palvelukonsepteista brändejä. Tuotekehityksen myötä ja kilpailun kiristyessä luotiin uusia brändejä entisten rinnalle. (von Hertzen 2006, 17.) Uusitalo (2014) toteaa myös, että brändin määritelmä ei ole yksiselitteinen, mutta yhdistäviä tekijöitä eri näkemysten väliltä löytyy. Ensinnäkin, brändille on olennaista selkeys. Se on mahdollista, kun yrityksen omalle välle kirkastetaan tahtotila ja ulkoisille kohderyhmille brändin erilaisuus. Toiseksi, on tärkeää vastata kysymykseen, millä tavoin erotetaan muista vastaavista yrityksistä kohdeasiakkaita puhuttelevalla tavalla. Brändin on siis kyettävä tietoiseen erilaistamiseen. Kolmanneksi, brändille on ominaista kantava brändi-idea, joka inspiroi niin organisaatiota, asiakkaita kuin sidosryhmiäkin. Neljänneksi, brändi-idean on oltava niin vahva, että se menee järjen lisäksi tunteisiin. (Uusitalo 2014, 28–32.)

Kapferer (2012) käsittelee teoksessaan ”The New Strategic Brand Management” brändäyksen erityisalueita. Näitä ovat muun muassa luksustuotteet, luonnon brändäys, yliopistot ja valtiot. Kaupunkien ja kuntien brändäys kuuluu tähän samaan erityisalojen kategoriaan. Kapferer toteaa, että pärjätäkseen kilpailussa, kaupunkien ja kuntien eli paikkojen on luotava brändikonsepti erottakseen muista. Kaksi tekijää johtavat tähän: ensinnäkin suurella osalla kansainvälisistä toimijoista on rahaa investointeihin ja paikkojen olisi vakuutettava investoijat. Näitä investoijia ovat yksityisten toimijoiden lisäksi Maailman Pankki ja Euroopan Unioni. Toiseksi, kysymys on myös vallan hajauttamisesta ja siitä, että kunta taistelee omalla budjetillaan, eikä se ole kunnan lobbamista isommalle kaupungille. Suurin osa paikoista tiedostaa, että heidän on

kilpailtava muiden paikkojen kanssa monista eri asioista. Heidän on siis tiedettävä, kuinka myydä itsensä. Kun pyrkii hyvään maineeseen, tulee huomatuksi. Kuten yritysten, myös paikkojen on kasvettava: sitä varten paikat tarvitsevat uusia asukkaita, työvoimaa, yrityksiä, sijoittajia ja niin edelleen. Kuten minkä tahansa brändin, myös paikan on osattava määritellä, mistä paikan vetovoimaisuus koostuu. (Kapferer 2012, 90.)

Paikka, kunta tai kaupunki, on ensisijaisesti ja ennen kaikkea inhimillinen, paikallinen ja kiinteä kokonaisuus, joka on ankkuroitu historiaan, kulttuuriin ja omaan ekosysteemiinsä. Paikan pysyvyys ei tarkoita, että se olisi myös muuttumaton. Paikan pitäisi pystyä muuntautumaan nykypäivän taloudellisiin ja sosiaalisiin tarpeisiin. Brändi olisi luotava paikka huomioiden ja luomisprosessista ja itse brändistä olisi oltava yksimielinen näkemys paikan sisällä. Mutta kuinka paikka sitten päättää oman asemoitumisensa, mobilisoidun ja houkuttelevan erilaistumisstrategiansa? Tutkimalla omaa identiteettiään tai kuten Kapferer (2012) sanoo, omaa DNA:ta. Paikka on elävä ja monimutkainen sosiaalinen kokonaisuus, jolla on omat geenit. Geeneistä löytyy kaikki tarvittava brändin luomiseksi. Ei ole tarkoitus, että toistetaan vanhaa, mitä paikka joskus oli, vaan keksitään uutta niiden arvojen, osaamisen ja ihanteiden pohjalta, jotka ovat siivittäneet sitä läpi historian eteenpäin. Sen takia on välttämätöntä ”kaivautua” syvälle paikan taustoihin, tunnistaa sen geenit, lähihistorian vaikeuksien lisäksi, jotta identiteetin sydän, ydin, saa määriteltyä. Tämä retrospektiivinen tutkimus on välttämätön alustus paikan brändäykselle, jotta saadaan brändin tulevaisuus määriteltyä. Sitten paikan tuotteet, kuten museot, urheilujoukkueet ja muut tärkeät toimijat, on aktivoitava toimimaan tämän brändin alla. (Kapferer 2012, 90–91.)

Rainisto (2004) toteaa Kunnasta brändi -teoksessaan, että asiantuntijat ovat voimakkaasti sitä mieltä, että paikkoja pitäisi markkinoida ja brändätä samalla tavalla kuin yrityksiä. Vaikka kaikkia yritysten oppeja ei voida hyödyntää suoraan, markkinoinnin teoria voidaan soveltaa koskemaan myös paikkoja ottaen huomioon toiminnalliset ja laadulliset erot. (Rainisto 2004, 10.)

Yleisesti ottaen, brändäyksen tarkoitus on erottautua muista vastaavista tuotteista, palveluista tai vaikkapa kunnista positiivisella tavalla. Brändi on erilais-

ten mielikuvien yhdistelmä ja se tuo lisäarvoa tavalliseen tuotteeseen tai palveluun verrattuna. Brändäys on kokonaisvaltainen lähestymistapa kunnan kehittämiseen ja markkinoimiseen. Brändäystä mietittäessä kunnan on pohdittava ja analysoitava keskeisiä strategisia kysymyksiä. Kun keskitytään luomaan ”sielua”, kehittämistoimet suuntautuvat toivottuihin kehittämisalueisiin ja vähitellen aletaan muistuttaa sitä, mitä halutaankin. (Rainisto 2004, 54.)

Brändäys yksilöi tuotteen tai palvelun, ja erilaistumisen ansiosta organisaatiot pyrkivät luomaan asiakkaisiinsa kestäviä suhteita. Suhteissa voi olla taloudellisia kannustimia, sosiaalisia ja taloudellisia siteitä ja rakenteellisia sidoksia. (Chernatony ym. 2011.) Kestävät asiakassuhteet konkretisoituvat taloudellisenä tuloksena. Vahva brändi mahdollistaa korkeamman hinnoittelun, uskolliset asiakkaat, paremmat rahoitusmahdollisuudet, haluttavuuden yhteistyökumppanina ja kiinnostavuuden työnantajana sekä pienemmät markkinointi- ja jakelukustannukset. Brändiä voidaan pitää voimavarana, kun mietitään uusien innovaatioiden kaupallistamista, markkinointia ja lanseerausta. Brändiin panostaminen on myös investointi tulevaisuuteen, ei pelkästään seuraavaan ostotapahtumaan tai kohtaamiseen. (Malmelin & Hakala 2007, 27–28.) Tiivistetyksi sanottuna, hyvän brändin avulla saa paremman hinnan tuotteesta tai palvelusta, se suojaa organisaatioita vaikeuksissa, se säästää kustannuksissa ja auttaa rekrytoimaan parhaat ihmiset. (Mäkinen ym. 2010, 28.)

3.2 Miten brändi muodostuu?

Brändin luominen on tietoista rakentamista, jossa määritellään brändin perusta ja kirkastetaan koko brändin olemus.



Kuva 2. Brändin muodostuminen (mukaillen Rainisto 2004, 59 – 60, Ruokolainen 2020, 11)

Kuva 2 havainnollistaa vuoren muodossa, mistä brändissä on kysymys. Tärkeintä kokonaisuuden kannalta on, että perusta on kunnossa, jonka päälle voi rakentaa seuraavat kerrokset. Organisaation on luotava brändin ydin ja yhteinen tavoite määrittelemällä ensin visio, missio, identiteetti, arvot, arvolupaus, strategia ja kuinka se asemoituu suhteessa kilpailijoihin. Taustalla on myös oltava organisaation SWOT-analyysi, joka auttaa hahmottamaan sisäisiä ja ulkoisia menestystekijöitä. Kun perusta, alin kerros, on uskottavin perustein ja selkeästi määritelty, voidaan siirtyä ylöspäin pohtimaan brändin ulkoisia ominaisuuksia: miltä brändi näyttää, tuntuu ja kuulostaa ulospäin? Mistä brändi tunnustetaan, mikä on meille ominaista? Tähän vaiheeseen kuuluu myös hissipuheen tekeminen ja oman brändin mukaisten tarinoiden kerronta. Ylin osa vuorta on brändin jalkautus eli tämä on se huippu, joka näkyy vastaanottajalle. Brändin jalkautumiseen kuuluvat organisaation toimitilat ja kaikki palvelupolun kohtaamis- tai kontaktipisteet, joissa brändi voi tulla potentiaalista asiakasta vastaan. Palvelupolku tarkoittaa palvelukokonaisuutta, johon kuuluvat palveluun tutustuminen, palvelun saavuttaminen, palvelutapahtuma ja jälkipalvelu. Nämä vaiheet koostuvat lukemattomista kohtaamispaikoista, joiden kautta asiakas on kontaktissa palveluun kaikilla aisteillaan. (Tuulaniemi 2013, 78–80.)

Tässä opinnäytetyössä keskitytään kunnan brändäyksen esiselvitystyöhön eli pääasiassa pysytään niin kutsutun vuoren alimmalla tasanteella. Kokonaisuuden kannalta on kuitenkin olennaista, että hahmotetaan, mihin näillä perustan ydinasioilla, kuten visiolla, missiolla ja strategialla, pyritään, joten seuraavissa luvuissa käsitellään kaikki brändin kehittämisen vaiheet. Benchmarking-haastattelut on tehty tukemaan kunnan omaa brändäystä: opitaan ymmärtämään lähtökohdat, mutta myös se, miten brändäys on viety käytäntöön. Kuvan 2 vuori kuvastaa, kuinka tärkeää on brändin ytimen kiteytys onnistuneen kokonaisuuden kannalta. Ei voida siirtyä suoraan ulkoisiin asioihin ennen kuin sisäiset asiat ovat kunnossa. Vahva brändi tarvitsee vahvan jalustan, jolla seisoa.

3.3 Brändin kolme tukijalkaa

Brändin voidaan ajatella koostuvan kolmesta tukijalasta. Ne ovat arvon tuottaminen asiakkaille, arvon kommunikoiminen ja arvon kotiuttamisen malli. Arvon tuottaminen on saatava toimivaksi, sillä muuten seuraavat kaksi tukijalkaa ovat turhia. Vahva brändi rakentuu aidosti vahvalle tuotteelle tai palvelulle. Asiakkaan saama arvo pitää olla myös tunneperäistä eli emotionaalista ja kaikkein vahvimmat brändit tarjoavat tunnetta niin rationaalisesta kuin emotionaalisesta hyödystäkin. Tuotteen tai palvelun rationaalinen hyödyllisyys ei ole välttämätöntä, mutta haluttavuus on. Asiakas tekee valintoja tunteidensa perusteella; tuotteen tai palvelun rationaalisiiin ominaisuuksiin vedoten ei pystytä samanlaisiin lopputuloksiin. Yksinkertaisesti sanottuna, tunne ostaa ja järki perustelee. Olennaista on myös samaistumisen tunne. Kuluttaja saa emotionaalista hyötyä, kun hän tietää, että muutkin, ehkä tunnetutkin ihmiset, käyttävät samaa tuotetta tai palvelua. Arvon tuottamista asiakkaalle voi olla myös prosessi, jolla tuote tai palvelu hankitaan. Lisäksi erityisellä tavalla huomioiduksi tuleminen herättää ihmisessä halun kertoa siitä muille tai brändin arvomaailma on sellainen, jolla asiakkaat saadaan puolelle ja tuotettua heille lisäarvoa. (Uusitalo 2014, 43–53.)

3.3.1 Arvon tuottaminen

Arvon tuottamiseen liittyy myös arvolupaus. Kilpailijoista kannattaa pyrkiä erottautumaan monin eri tavoin ja kestäväää kilpailuetua luodaan arvon tuottamisen eri keinoilla ja niiden seurauksena syntyvien ominaisuuksien yhdistelmällä. Kun arvo syntyy monesta osatekijästä, sitä on kilpailijoiden paljon vaikeampi jäljitellä kuin yhtä erottautumiskeinoa. Erilaisuus ja merkityksellisyys, jotka syntyvät eri tekijöiden summana, on osattava tiivistää yhdeksi selkeäksi ja tärkeän lupauksen sisältäväksi lauseeksi eli arvolupaukseksi. Arvolupaus on tunnettu käsite ja yleisesti hyväksytty liiketoimintamallin välttämätön osa. Se ei siis tarkoita brändin iskulausetta, vaan ajatusta ja lupautta, millaista arvoa asiakkaalle tuotetaan. Arvolupaus ohjaa yrityksen tai organisaation toimintaa. (Uusitalo 2014, 54–55.)

Organisaatio tai yritys ei voi tarjota kaikille kaikkea, vaan sen on päätettävä, mihin keskittyy. Uusitalo (2014) viittaa teoksessaan tutkimuksiin, jotka osoittavat, että parhaiten pärjäävät ne, jotka keskittyvät vain tiettyihin tuotteisiin tai palveluihin ja erilaistamisen avulla pystyvät tarjoamaan ehkä jopa enemmän kuin asiakas osaa odottaa. Huonoin tulos on juuri niillä, jotka pyrkivät tarjoamaan laajaa valikoimaa keskittymättä erityisesti mihinkään. Kun ajatellaan kohderyhmää, kannattaa panostaa asiakkaiden lojaaliuteen mieluummin kuin asiakkaiden määrään. Lisäksi kannattaa pyrkiä erottautumaan muista kilpailijoista luomalla uusia kilpailukeinoja ja tarjoamalla kohderyhmälle muista poikkeavan yhdistelmän ominaisuuksia. Tämä strategia tunnetaan Sinisen meren strategiana, jonka W. Chan Kim ja Renee Mauborgne ovat luoneet. Strategian ideana on oivaltaa asiakkaan näkökulmasta tärkeät asiat ja panostaa niihin ja nimenomaan sellaisiin, joihin muut alalla olevat eivät panosta. Uusitalo (2014) painottaa myös, että asiakas ei aina itsekään tiedä, mitä haluaa. Asiakkaita täytyy kuunnella ja ymmärtää heidän toiveitaan, mutta ei liikaa toimia heidän mukaansa. (Uusitalo 2014, 59–63.)



Kuva 3. Brändin kirkastus (Mukaellen Ruokolainen 2020, 56)

Uusitalon kanssa samaa arvon tuottamista, joskin hiukan eri muodossa, käsittelee Ruokolainen (2020) Brändikäsikirjassaan. Mukaellen Ruokolaisen luomaa mallia, kuvassa 3 käydään brändin kirkastuksen vaiheet läpi. Työkalun avulla koko organisaation toimintaa saadaan vietyä eteenpäin järkevästi ja selkeästi. Ruokolaisen mukaan olisi ihanteellista, jos koko organisaatio voisi osallistua kehittämisprosessiin, sillä silloin tieto saadaan jaettua kaikkiin organisaation osa-alueisiin. Kun kaikki ovat mukana yhteisessä tekemisessä, se myös sitouttaa henkilökuntaa toimimaan yhteisen asian puolesta. Brändin kirkastuksessa ensin määritellään, mitä halutaan viestiä. Sen jälkeen viestille luodaan muoto ja sisältö ja kolmanneksi päätetään tärkeimmät kohtauspisteet ja miten itsestä kerrotaan kohtauspisteiden kautta asiakkaille. Työpajatyöskentely on hyvä malli tähän ja kahdessa tai kolmessa työpajassa saadaan brändin kirkastus vietyä hyvin läpi vaihe vaiheelta. Työpajojen ryhmät kannattaa pitää pieninä, jotta jokainen saa äänensä kuuluviin ja mielipiteensä kerrotua. (Ruokolainen 2020, 64.)

Ensimmäinen vaihe on brändin ytimen kiteytys. Siihen kuuluvat tarkoitus, visio, missio, strategia, arvot, asiakkaat, kilpailijat, asemointi ja lupaus. Nämä kaikki ovat organisaation peruspilareita, joiden sisältö on yhdessä määriteltävä. Kaikki, jotka työskentelevät organisaatiossa, vaikuttavat brändiin, ja par-

haan lopputuloksen aikaansaamiseksi tarvitaan vahvaa tiimityötä. Syntyy joukkue, jolla on yhteinen tehtävä ja tavoite ja joka saa yhdessä aikaan mahtavia asioita. Jos tavoite ei ole kaikkien tiedossa, yksilöt joutuvat toimimaan oman tietonsa varassa. Toiminta muuttuu tehottomaksi ja tuloksettomaksi. (Ruokolainen 2020, 65–66.)

Buckingham (2008) muistuttaa, että työntekijöiden vaikuttamisen mahdollisuudet ja työssä viihtyminen ovat brändin kehittymisen kannalta olennaista. Hän perustelee näkemystään Maslow'n perinteiseen hierarkiateoriaan nojaten: Kun työyhteisössä on perusasiat ensin kunnossa eli työyhteisö on fyysisesti miellyttävä paikka, siellä on turvallista tehdä töitä, työntekijä tuntee kuuluvansa ryhmään ja saa arvostusta, pystyy hän sen jälkeen toteuttamaan itseään eli olemaan luova ja käyttämään mielikuvitustaan. Itsensä toteuttaminen luo sitoutumista ja sitoutumista ja motivaatiota tarvitaan brändin luomisessa. (Buckingham 2008, 48–49.)

3.3.2 Arvon kommunikoiminen

Toisessa vaiheessa, arvon kommunikoimisessa, määritellään, miltä brändi kuulostaa, tuntuu, näyttää ja maistuu. Kun ensimmäisessä vaiheessa mietittiin, mikä on organisaation brändi ja mitä se haluaa vastaanottajien siitä ajattelevan, nyt arvioidaan rehellisesti, vastaako peilikuva sitä lupautusta, joka asiakkailla halutaan antaa? Jos ei, kuvaa on muokattava. Brändimuotoilu on juuri tätä: organisaation viestin muotoilemista eri medioihin. Lisäksi brändin ulkoinen olemus täytyy muotoilla vastaamaan brändin antamaa lupautusta. Organisaation on luotava tarina ja hissipuhe. Lisäksi olemuksen on oltava tunnistettava eri kohtauspisteissä, kuten netissä, eri esityksissä ja esitteissä. Näistä kaikista koostetaan graafinen ohjeistus. (Ruokolainen 2020, 104.)

Brändin kommunikoiminen tarkoittaa myös, että kaikki mitä brändin nimissä tehdään, kertoo brändistä jotakin, joko tarkoituksella tai tahattomasti. Vahvaa brändiä tavoittelevan organisaation kannattaa pyrkiä johdonmukaiseen viestintään kaikissa eri tilanteissa, joissa asiakas kohdataan ja miettiä etukäteen tilanteita, joissa oma brändi tulee vastaan. Kohtaamisia on yleensä paljon ja ne

viestivät aina joko negatiivista tai positiivista kokemusta brändistä. (Uusitalo 2014, 72–73.)

Tuotettu palvelu on jo itsessään markkinointia, mutta sen tueksi on syytä miettiä palvelumuotoilua. Se tarkoittaa digitaalisten palveluiden sujuvuutta ja toiminnallisuutta, mutta myös henkilökunnan toteuttaman asiakaspalvelun hallitsemista. Jos asiakaspalvelu on onnistunutta ja prosessi etenee suunnitellusti, jää asiakkaalle todennäköisesti positiivinen mielikuva brändistä. Edukseen erottuminen voi olla myös palvelun yksinkertaistamista tai sujuvan itsepalvelun lisäämistä. Kaikissa tapauksissa, asiakkaan oma kokemus ja organisaation todelliset teot vaikuttavat huomattavasti vahvemmin brändistä syntyvän mielikuvan luomiseen kuin mainonnassa esitetyt lupaukset. (Uusitalo 2014, 73–75.) Saman havainnon on tehnyt myös Anholt (2007). Hän toteaa, että vaikka paikkaa mainostettaisiin kuinka paljon tahansa ja vastaanottajan mielessä imago muuttuisi parempaan, lähempi tarkastelu osoittaa, että pelkkä mainostaminen ei tehoa imagomuutoksiin. Imagon muuttuminen vaatii todellisen muutoksen esimerkiksi paikan kunnossa, ihmisissä, politiikassa tai paikan tarjoamissa mahdollisuuksissa. Toki onnistunut mainonta ja brändäys saa ihmiset tajuaan tapahtuneen muutoksen nopeammin. (Anholt 2007, 61.)

Varsinaisen ydintuotteen tai -palvelun ympärille kytkeytyy paljon fyysistä ja virtuaalista brändi-infrastruktuuria. Tuotteen kohdalla näitä ovat pakkaukset, lisävarusteet ja käyttöohjeet ja palvelun kohdalla muun muassa laskutusprosessi, asiakaspalautekanavat tai säännöllinen viestintä asiakkaiden suuntaan. Brändi-infrastruktuuriin voidaan luokitella myös verkkosivut ja viestintäkanavat, jotka ovat myös brändin omaa mediaa. Design liittyy kaikkeen infrastruktuuriin, sillä jokainen elementti on suunniteltu ja muotoiltu, joko tietoisesti tai tahattomasti. Jos brändi-infra osataan luoda yhtenäiseksi, se viestii sekä asiakkaille että henkilöstölle, että organisaatio on hyvin johdettu ja brändi on hallinnassa. Uusitalon (2014) mukaan organisaation hallittu esiintyminen saa luottamaan brändin kykyyn lunastaa lupaukset. Sen sijaan sekalainen ja hajallaan oleva brändi-infra viestii välinpitämättömyydestä asiakkaille tuotettua brändin arvoa kohtaan. Toiminta saattaa tuntua myös päämäärättömältä eikä esimerkiksi organisaation sisällä saateta ottaa johdon linjauksia tarpeeksi va-

kavasti. Kun tehdään tietoinen ja näyttävä kasvojenkohotus, se viestii kehitymisestä ja määrätietoisuudesta niin organisaation työntekijöille kuin ulkopuolisille sidosryhmille. (Uusitalo 2014, 76–77.)

Designin merkitystä organisaatiolle ei pidä vähätellä. On selvää, että tuotteita tai palveluja pystytään tuottamaan ilman suunnitelmallista yritysilmettäkin, mutta design tuo uskottavuutta ja luo mielikuvia organisaatiosta. Tyylikkyyttä tärkeämpää on yhtenäisyys, ja se, että asiat on mietitty, miltä ne näyttävät. Design ei tarkoita hienostelua vaan tarkoituksenmukaisuutta. Luodusta ilmeestä on myös kyettävä pitämään kiinni vuodesta toiseen ja design guidelinea on noudatettava. Jos vuosien mittaan tehdään pieniä poikkeamia ja persoonakohtaisia tulkintoja eri osastoilla, alkaa niistä yhdessä tulla jo isoja muutoksia ja yritysilmelä rispaantuu ja kärsii. Brändi-infrastruktuurin hallitseminen on jatkuvaa opastamista, työvälaineiden tarjoamista ja tietynlaista kurinpitoa. (Uusitalo 2014, 77–79.)

Arvon kommunikoimiseen kuuluu tärkeänä osana myös viiteryhmät, joihin brändi samaistetaan sekä kontekstit, joiden yhteydessä brändi esiintyy. Kuvaviestintä brändiin liittyen tekee siitä helpommin ymmärrettävän ja asiakas hahmottaa, minkä asioiden puolesta brändi esiintyy. Näin hän voi omilla valinnoillaan päättää, mitä kuvaa brändin suosijana haluaa itsestään välittää. (Chernatony 2011, 124–125.) Viiteryhmät näkyvät esimerkiksi sponsorointikohteiden valintana ja päätöksinä, missä tapahtumissa ja messuilla ollaan mukana. Avainasemassa on myös viiteryhmä, jota brändi ei voi itse kuitenkaan määrätä, mutta johon voi pyrkiä vaikuttamaan eli muut ihmiset. Asiakas voi miettiä, että jos suosii tiettyä brändiä, mihin muut hänet samaistavat tuolloin. Osa yrityksistä on onnistunut luomaan niin vahvan brändin itselleen, että heillä on faneja. Fanittamiseen tarvitaan erittäin vahva palvelun tai tuotteen rationaalinen arvo, mutta sitäkin suuremmat emotionaaliset hyödyt asiakkaille. Fanit levittävät brändin ilosanomaa vapaaehtoisesti tai näkevät ylimääräistä vaivaa saadaakseen tuotteen tai palvelun. (Uusitalo 2014, 82 – 84.)

Vaikka arvon kommunikoimisesta tulee ehkä ensimmäisenä mieleen markkinoitaviestintä, siihen ei kannata edetä ennen kuin muut asiat eli tuote tai palvelu, brändi-infrastruktuuri, asiointikokemus ja konteksti, jossa palvelua tarjo-

taan, ovat kunnossa. Sitten, kun kaikki osa-alueet ovat helposti markkinoitavassa kunnossa, ostetuilla medioilla saadaan luotua monia erilaisia mahdollisuuksia arvon kommunikoimiseen. Toisaalta, mediat ovat pirstaloituneet nopean kasvun myötä ja käytännössä se tarkoittaa, että yhdellä mainoksella, joka näkyy yhdessä mediassa, tavoitetaan vähemmän ihmisiä kuin aikaisemmin. Jotta tavoitettaisiin laajoja kohderyhmiä, on osattava käyttää eri medioita yhdessä. Viestin on oltava innostava ja tarttuva, jotta se herättää yleisön kiinnostuksen. Laadukkaaseen viestintään on ehdottoman tärkeää panostaa, sillä asiakkaan mielessä laadukkuus siirtyy tuotteen tai palvelun laaduksi. On myös huomioitavaa, että mediat käyttäytyvät eri tavoin. Perinteistä mediaa voidaan kutsua push- eli työntömediaksi, kun taas internetin kaltainen on pull- eli veto-mediaa. Push-mediassa markkinointia tuodaan asiakkaiden nähtäville, kun taas pull-mediassa sisällön on oltava niin houkuttelevaa, että se tuo yleisön luokseen. (Uusitalo 2014, 84–89.)

Ansaitusta mediasta puhutaan silloin, kun saadaan muut kiinnostumaan itsestä niin, että on puheenaiheena toimituksellisessa mediassa tai keskustelunaiheena brändin käyttäjien sosiaalisessa mediassa. Brändi ei voi itse tällaiseen keskusteluun vaikuttaa muuten kuin antamalla lisäinspiraatiota keskustelulle mielenkiintoisilla asioilla. Ansaitun median ehkä suosituin muoto on suosittelu eli käyttäjät tai asiakkaat alkavat itse vapaaehtoisesti brändin sanansaattajiksi. Kukaan ei puhu brändistä sen itsensä takia, vaan että brändin kautta suosittelija on saanut jotain erityistä ja puhumisen arvoista, joilla voi loistaa sosiaalisissa tilanteissa. Tätä sosiaalista arvoa brändi voi tuottaa kahdella eri tavalla: joko tuote tai palvelu on niin hyvä, että se aiheuttaa hämmästelyä tai vaihtoehtoisesti asiakassuhde on hoidettu niin hyvin, että siitä kertominen tuo asiakkaalle hyvän mielen. (Uusitalo 2014, 88–92.)

Arvon kommunikoinnin yhteydessä puhutaan myös asiakkuusmarkkinoinnista, mikä monesti on tarkoittanut suosittua AIDA-mallia. AIDA-kirjainlyhenne muodostuu sanoista attention, interest, desire ja action eli huomio, kiinnostus, halu ja toiminta. Tämä malli tunnetaan myös ostosuppilona eli minkä eri vaiheiden läpi asiakkaan on kuljettava, jotta hänet saadaan tekemään hankintapäätös. Nykyteknologian myötä näiden vaiheiden järjestys voi myös vaihdella tai käänntyä ylösalaisin. Asiakkaasta kerätään tietoa ostotilanteen yhteydessä ja tieto antaa mahdollisuuksia dialogin luomiseen. Dialogin tarkoitus ei ole pelkästään

lisämyynnin tekeminen vaan parhaimmillaan se on asiakkaita kiinnostavan tiedon jakamista, aitoa keskustelua heidän toiveistaan ja tarpeistaan. Dialogin lisäksi on huolehdittava uskollisista asiakkaista tarjoamalla heille jotain erityistä. Tällöin puhutaan insentiiveistä. Vaikka kustannuksia syntyy, asiakkaiden tyytyväisyyteen kannattaa aina panostaa, sillä tyytyväiset asiakkaat ovat oiva keino hankkia lisää tyytyväisiä asiakkaita sitoutumisen ja suosittelun avulla. Kustannuksia enemmän kyse on ajattelusta ja työstä. (Uusitalo 2014, 92–98.)

Kantava ja sitkeä idea on arvon kommunikoimisen kannalta välttämätön. Nykyään on niin paljon erilaista tietoa tarjolla, että informaatiotulva eri kanavista aiheuttaa enemmänkin ahdistusta. Ihminen ei pysty käsittelemään kuin rajallisen määrän tietoa ja eri viestejä. Brändin tekijän kannalta on siis hyvin tärkeää pyrkiä erottautumaan kaikesta informaatiotulvasta ja jäämään vastaanottajan mieleen. Mikäli viesti ei ole tarpeeksi mielenkiintoinen vastaanottajan näkökulmasta, se yksinkertaisesti ohitetaan ja se jää täysin vaille huomiota; ei ole merkitystä kuinka paljon siihen on rahaa tai aikaa laitettu. (Uusitalo 2014, 98–100.)

3.3.3 Arvon kotiuttaminen

Kolmas vaihe käsittelee arvon kotiuttamista. Brändin rakentamisen kannalta oikea arvon kotiuttamisen malli on taloudellisesti ratkaisevaa. Arvon kotiuttamisen lisäksi voidaan puhua brändin jalkautumisesta. Tuolloin brändi konkreettisesti jalkautetaan tärkeimpiin kohtaamispisteisiin. Näitä voivat olla muun muassa toimitilat, opasteet, nettisivut, valomainokset, messuosastot, julisteet, erilaiset esitykset ja käyntikortit. Tavoitteena on, että asiakas kokee brändin samalla tavalla riippumatta kohtauspisteestä. Mikäli näissä viesteissä on eroavaisuuksia, viestintä muuttuu tehottomaksi ja ristiriitaiseksi. Kun kaksi ensimmäistä vaihetta, brändin kiteytys ja lupaus, on kunnossa, brändin jalkautus eri tiedotusvälineisiin on kunnossa. Tärkein viestinvälittäjä ja media on kuitenkin organisaation oma henkilöstö, sillä henkilöstö on kasvot asiakaskohtaamisiin eri kohtauspisteissä. Kun henkilöstö on ollut mukana kehittämässä brändiä, ovat he sitoutuneita myös organisaation brändiin. Jokainen tuntee organisaation tarinan ja osaa kertoa sitä eteenpäin. He tekevät sen ylpeydellä, koska ovat itse osa tarinaa. (Ruokolainen 2020, 143–144.)

Arvon kotiuttamisessa kaikki brändin eteen tehty työ saa siis joko palkintonsa tai valuu hukkaan ja on tärkeää, että kotiuttamisen mallit ovat sekä yritykselle tuottoisia että asiakkaille ymmärrettäviä ja hyväksyttäviä. Arvon kotiuttamisen välttämättömyys pätee kaikkiin organisaatioihin, myös voittoa tavoittelemattomiin. Kaikkien on ansaittava enemmän kuin kuluttavat, jotta toimintaa voidaan ylipäätään jatkaa. Ero on siinä, mitä liiketoiminnan ylijäämälle tehdään ja minne se ohjataan. (Uusitalo 2014, 115.)

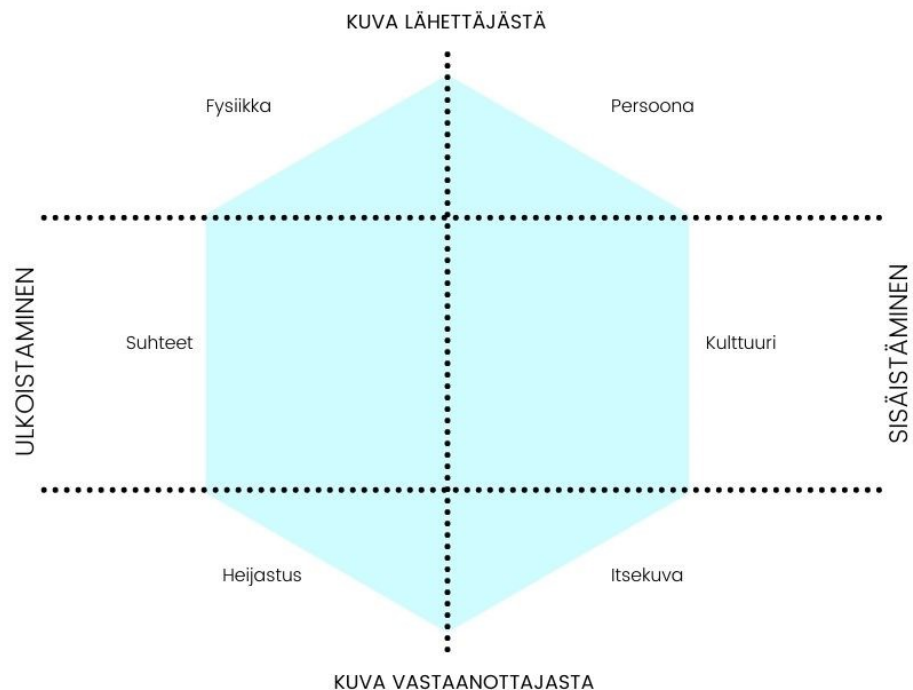
Jotta nämä kolme brändin tukijalkaa todella toimivat, on suunnitelma vietävä teoriasta käytäntöön. Olennaista on luoda työskentelymalli, jossa avainsanoja ovat havainnointi, kysyminen ja osallistaminen ja että opitaan tekemällä. On vain aloitettava. Liikkeellelähtö on monesti vaikeampaa kuin eteenpäin meneminen. Organisaation työskentelymalliksi voidaan ottaa projektimainen lähestymistapa ja viedä läpi strategiakerros. Kierroksia voi myös olla useampi, jossa kehityskierrokset seuraavat toisiaan. Kun kehitetään arvon tuottamiseen liittyviä asioita, ne antavat lähtökohdat entistä parempaan arvon kommunikointiin ja nämä asiat johtavat yhdessä parantuneisiin mahdollisuuksiin arvon kotiuttamisessa ja onnistunut arvon kotiuttaminen antaa lisää resursseja taas arvon tuottamiseen ja niin edelleen. On tärkeää ottaa organisaatio mahdollisimman laajasti mukaan kehittämistyöhön, sillä brändin vahvistaminen vaatii organisaation eri osa-alueiden hyödyntämistä. Brändin kehittäminen ei koskaan ole pelkkä markkinointiosaston hanke. Muutokset voivat olla haasteellisia missä tahansa organisaatiossa, sillä muutosvastarinta vaikeuttaa tuloksiin johtavien muutosten aikaansaamista. Myös muutokselle avoimet ihmiset saattavat mieluummin jatkaa tekemistä kuten ennenkin kuin opetella uutta tapaa. Kun työntekijät pääsevät osallistumaan brändin vahvistamiseen ja toteuttamiseen toimii se samalla organisaation sisäisenä markkinointina. Muutoksen hyväksyy helpommin, jos on ollut osallisena siihen kuin pelkästään olemalla muutoksen kohteena. (Uusitalo 2014, 145–146.)

4 BRÄNDIN YTIMEN KIRKASTAMINEN

Tässä luvussa kerrotaan brändin ytimeä eli minkä asioiden ympärille ja yläpuolelle brändi luodaan. Lisäksi käsitellään, mitä brändi-identiteetti, visio, missio, arvot, SWOT-analyysi ja strategia tarkoittavat. Sen jälkeen kerrotaan, miksi imago ja maine rajautuvat brändin ytimen ulkopuolelle. Lopuksi käsitellään konkreettista brändin rakentamista ja kuinka kokonaisuus esiselvitystä varten muodostuu.

4.1 Brändi-identiteetti

Kapferer (2012) määrittelee brändin identiteetille kuusi ominaisuutta, jotka voidaan esitellä kuusikulmaisena prismana.



Kuva 4. Brändi-identiteetin prisma (Kapferer 2012, 158)

Kuten kuvassa 4 esitellään, brändillä on ensinnäkin ”fysiikka” kaikkine ominaisuuksineen. Se on tehty yhdistelmästä merkittäviä objektiivisia piirteitä, jotka

tulevat mieleen brändiä tai sen ominaisuuksista ajatellessa. Fysiikka on brändin selkäranka ja konkreettinen arvo. Ensimmäisenä brändiä kehittäessä on määriteltävä sen fyysinen näkökulma: Millainen brändi on, mitä se tekee, miltä se näyttää. Toisena alueena on brändin persoonallisuus. Kommunikoimalla brändi kertoo luonteestaan eli millainen brändi olisi, jos se olisi ihminen ja miten se kertoisi tuotteistaan tai palveluistaan. Persoonallisuutta ei pidä sekoittaa imagoon, koska imago on vastaanottajan näkemys. Brändin persoonallisuutta voidaan mitata ja arvioida luonteenpiirteillä, kuten onko brändi dynaaminen, luova, optimistinen, kova, kylmä, välittävä, klassinen ja niin edelleen. Persoonallisuus helpottaa myös samaistumista ja se antaa tyylin ja sävyn mainontaan. (Kapferer 2012, 158–159.)

Kolmantena kosketuspintana on brändin kulttuuri-identiteetti. Vahvat brändit ovat muutakin kuin tuote-etuja tai persoonallisuuksia, ne ovat myös ideologia. Jokainen brändi haluaa muodostua kultiksi, edes jossakin ryhmässä. Kohde-ryhmän uudet lähestymistavat vievät brändiä eteenpäin ja brändin on nimenomaan mietittävä kenelle brändi ”sopii” parhaiten ja ketä lähestyä. Neljäntenä voidaan todeta, että brändi on suhde. Suhteen luominen on elintärkeää erityisesti palveluja myyville organisaatioille ja palvelu heijastelee suoraan, millaisesta suhteesta on kysymys. Suhde myös määrittelee käyttäytymistavan, josta brändin tunnistaa ja se näkyy kaikessa brändin toiminnassa. (Kapferer 2012, 159–162.)

Viides brändin identiteetin osa on asiakasheijastus. Koska brändin viestintä ja tärkeimmät palvelut tai tuotteet kertyvät vuosien myötä, brändi pyrkii aina rakentamaan heijastuksen tai kuvan ostajasta tai käyttäjästä. Asiakkaan heijastelu ei ole kohteen kuvailemista. Pikemminkin, asiakasta pitäisi peilata siten niin kuin asiakas haluaisi itsensä nähtävän tuotteen tai palvelun käyttäjänä. Se tarjoaa asiakkaalle tunnistettavan mallin, johon samaistua. Kuudes alue on brändin itsekuva. Jos viides alue, heijastus, on kohteen ulkoinen peili, itsekuva on kohteen sisäinen peili. Suhtautumalla tiettyihin tuotemerkkeihin me todellakin kehitämme tiettyntyyppistä sisäistä suhdetta itseemme. (Kapferer 2012, 162–163.)

Kaikki kuusi prisman sivua, brändi-identiteetin osa-alueita, määrittelevät brändiä eri näkökulmista. Nämä alueet ovat sidoksissa toisiinsa ja muodostavat

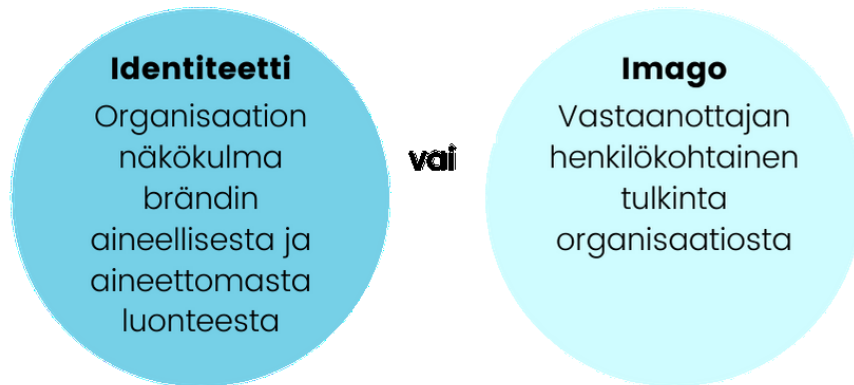
hyvin jäsennellyn yksikön. Yhden puolen sisältö toistaa toisen puolen sisältöä. Brändi osaa ja sen pitää kommunikoida ja mikäli kommunikointi loppuu, brändi vanhenee ja lakkaa olemasta. Brändin viestillä on aina lähettäjä ja vastaanottaja, vaikka näitä ei olisi varsinaisesti mietittykään. Sekä brändin fysiikka, fyysisisyys, että persoonallisuus auttavat määrittelemään, millainen viestin lähettäjä on ja asiakasheijastus ja itsekuva auttavat puolestaan kertovat viestin vastaanottajasta. Kaksi viimeisintä osa-aluetta, suhteet ja kulttuuri rakentavat sillan viestin lähettäjän ja vastaanottajan välille. (Kapferer 2012, 163.)

Yrityksen viestinnän suunnittelu on siis aloitettava perusteellisesta identiteetti-työstä. Brändistä ja sen identiteetistä on oltava selkeä käsitys, jotta viestinnälle saadaan luotua tukeva kivijalka. Identiteettiä voidaan määritellä monella tavalla, mutta kuten Kapferer (2012) toteaa, identiteetti on kaikkien eri ominaisuuksien summa, jotka yhdessä tekevät tarjoamasta ainutlaatuisen kokonaisuuden. (Kapferer 164–165.) Siihen kuuluvat myös brändin visuaaliset elementit eli nimi, väri ja symboli, joiden avulla brändi helposti tunnistetaan. Valittavan usein brändi on organisaatiolle vain juuri näitä ulkoisia ominaisuuksia eikä sitä osata ajatella osaksi organisaation toimintaa. Tosiasiassa identiteetti on aina laajempi ja tärkeämpi kokonaisuus kuin pelkkä ulkoasu. Identiteettiin vaikuttavat kaikki yritykseen liittyvät asiat, kuten liiketoiminta-alueet, organisaatio, tuotteet ja palvelut, visiot ja johdon tavoitteet. Identiteetin rakentumiseen liittyvät myös toimintaympäristö, yritykseen liitetyt mielikuvat ja käsitykset. Identiteetti voi myös muuttua yrityskauppojen tai fuusioiden myötä. Uudet näkemykset tulevaisuudesta, markkinoiden kehittyminen, kuluttajien ja sidosryhmien toiveiden muuttuminen vaativat jatkuvaa toimintaympäristön analysointia ja saadun tiedon soveltamista päätöksenteossa. Visuaalisen identiteetin tarkoituksena on erilaistaa brändi toisista ja auttaa ihmisiä tunnistamaan juuri tämä kilpailijoiden joukosta. Visuaalisen identiteetin syntymiseen vaikuttavat samat asiat kuin muutenkin identiteetin syntymiseen. (Malmelin & Hakala 2007, 79 – 82.)

4.1.1 Imago brändin ytimen ulkopuolella

Kuten kuvassa 5 verrataan, on olennaista hahmottaa brändi-identiteetin ja brändi-imagon ero. Identiteetti kertoo brändin aineellisesta ja aineettomasta

luonteesta ja se määrittää brändin juuret ja perinnön. Identiteettiä tarkastellaan viestittäjän eli organisaation näkökulmasta, kun taas imagoa ja sen menestystä mitataan vastaanottajan näkökulmasta. Imago on sekä tulos että tulkinta. Identiteetti edeltää imagoa. (Kapferer 2012, 151.)



Kuva 5. Brändi-identiteetin ja brändi-imagon ero (mukaellen Kapferer 2012, 151)

Anholtin (2007) mukaan brändin imago tarkoittaa käsitystä, joka on asiakkaan mielessä eikä se välttämättä kohtaa brändi-identiteetin kanssa. Brändi-imagoon liittyy eri assosiaatioita, muistoja, odotuksia ja muita tuntemuksia, jotka ovat sidoksissa organisaatioon ja nämä kaikki ovat olennaisia tekijöitä ohjaamaan henkilön käyttäytymistä. Brändi-imago on konteksti, jossa viestit vastaanotetaan; imago itsessään ei ole viesti. Sama viesti voi siis saada aivan erilaisen vastaanoton riippuen organisaation imagosta. (Anholt 2007, 5.)

Keller ym. (2012) sanoo, ettei ole väliä, kuinka imagon kannalta myönteiset brändiassosiaatiot syntyvät; väliä on vain sillä, että mainonnalla ja muilla keinoin onnistutaan luomaan asiakkaiden mieleen vahva, positiivinen, yksilöllinen ja suotuinen imago. Brändiassosiaatiota voi syntyä monin eri tavoin: lehtien arvostelujen kautta, nimen tai logon johdosta tai brändin yhdistymisestä johonkin maahan, henkilöön, yritykseen, tapahtumaan tai paikkaan. (Keller ym. 2012, 62.)

Brändin imago ei ole organisaation omistamissa paikoissa vaan kuluttajien ja asiakkaiden mielissä ympäri maata ja maailmaa ja jokainen kokee sen omalla tavallaan. Näin ollen ei Anholtin (2007) mukaan voida puhua brändi-imagon rakentamisesta, sillä on hankalaa rakentaa sellaista, joka on hajautunut kaikki-

alle. (Anholt 2007, 6.) On siis tärkeää ymmärtää, että organisaatio ei voi päättää, kuinka oma brändi koetaan. Brändi siis syntyy aina vastaanottajan mielessä – tai jää syntymättä. Jokaisen ihmisen kokemukset ovat erilaisia ja vaikuttavat mielikuvien syntyyn. Brändi koetaan yksilöllisesti ja se suhteutetaan omaan maailmaan muiden vastaavien asioiden rinnalle. Organisaatio voi silti tehdä paljon aktiivista työtä edesauttaakseen toivotun mielikuvan syntymistä. Tällöin puhutaan brändin tietoisesta kehittämisestä. (Ruokolainen 2020, 18.)

Identiteetin ja imagon termien käytössä on eroja. Rope ja Mether (2001) puhuvat sisäisestä imagosta viitatessaan identiteettiin. Heidän mukaansa imago koostuu organisaation sisäisestä, henkilöstön imagosta, ja organisaation ulkopuolisesta imagosta, joka on kosketuksissa muihin sidosryhmiin. Nämä sisäiset ja ulkoiset mielikuvat ovat vielä keskenään vuorovaikutuksessa ja jokainen henkilö kokee ne yksilöllisesti. Lisäksi imagon kokemiseen vaikuttaa organisaation tekemät toimenpiteet imagon rakentamiseksi. Rope ja Mether (2001) toteavat myös, että ”mielikuvamarkkinointi on määritellyn kohderyhmän mielikuviin tehtävää tietoista vaikuttamista halutun tavoitteen toteuttamiseksi”. Mielikuvamarkkinointi on usein synonyymi sidosryhmämarkkinoinnille eli se tarkoittaa, että organisaatiossa otetaan jokainen keskeinen sidosryhmä imago-työn kohteeksi. On olennaista, että kun halutaan vaikuttaa eri sidosryhmien mielikuviin, on tunnettava mekanismit, joilla vaikuttaminen tapahtuu. Mielikuvatyö on tietoista ja suunnattua toimintaa, jota tehdään, jotta organisaatio saavuttaisi asettamansa tavoitteet. (Rope & Mether 2001, 25–30.)

Mielikuvamarkkinointiin on Ropen ja Metherin mukaan kolme tärkeää syytä: psykologinen, markkinoinnillinen ja liiketoiminnallinen perusta. Psykologinen perusta tarkoittaa, että markkinoinnin onnistuminen on täysin riippuvainen siitä, istuuko se täysin kohdehenkilön psykologiseen tajuntaan. Ihmisen oma sisäinen totuus eli mielikuva esimerkiksi jonkun yrityksen tuotteista tai palveluista on hänelle ainoa paikkansa pitävä asia eikä käyttäytymisellemme ole juurikaan merkittävää, millainen yritys tai tuote todellisuudessa on. Mielikuvakäsitteeseen kuuluu kokemuksia, tietoja, asenteita, tunteita ja uskomuksia. Vain kaksi niistä, kokemukset ja tiedot, ovat tosiasioihin perustuvia elementtejä ja loput henkilökohtaisten mieltymysten pohjalta rakentuneita näkemyksiä, jotka voivat olla tosia tai epätosia eli pelkkiä kuvitelmia tiedosta. Tästä voimme

päätellä, että vain mielikuva ratkaisee ja se on ohjaava tekijä käyttäytymiselle. Toimivan markkinoinnin kannalta on juuri tästä syystä tärkeää ymmärtää ne rakenteet, joiden kautta ihmisen mielikuva psykologisesti rakentuu. Markkinointi mielikuvatasolla on siis ainoa toimiva tapa vaikuttaa sidosryhmien käyttäytymiseen halutulla tavalla. (Rope & Methner 2001, 25–30.)

Markkinoinnillinen perusta tarkoittaa, että organisaatio tekee sellaista markkinointia, joka on niin sanotusti asiakasmieleistä eli perustuu asiakkaan tykkäämiseen ja vetoaa tunteisiin. Asiakaskuntaa miellyttävät ratkaisut olisi siis saatava toteutumaan jokapäiväisessä liiketoiminnassa ja organisaation saavutettava kilpailuetu muihin markkinoilla olijoihin nähden. Liiketaloudellinen perusta syntyy lähinnä psykologisen ja markkinoinnillisen perustan realisoitumisesta liiketoimintaan. Imago vaikuttaa ratkaisevasti organisaation viestin läpimeneeseen, sillä jos henkilöllä on lähtökohtaisesti negatiivinen asenne organisaatiota kohtaan, viestintä torjutaan. Ihminen pyrkii hakemaan sellaista informaatiota, joka tukee hänen aiempia näkemyksiään ja mahdollisesti vahvistaa niitä. Näin ollen negatiivinen mielikuva on hyvin haastavaa kääntää ihmisen mielessä positiiviseksi, kun taas positiivisten mielikuvien vahvistaminen onnistuu viestinnällä helposti. Hyvä imago siis auttaa yrityksen viestinnän sisällön hyväksyttävyyttä ja läpisaamista myös tulevaisuudessa. Koska ostopäätökset tehdään tunteella, konkreettista kilpailuetua saadaan erottautumalla emotionaalisin keinoin. (Rope & Methner 2001, 31–36.)

4.1.2 Mikä on maine?

Jokaisella kunnalla, paikalla tai alueella on jonkinlainen maine: positiivinen, negatiivinen tai neutraali. Paikkoihin liittyy erilaisia uskomuksia, mielikuvia, käsityksiä ja kertomuksia. Ihmiset kertovat ja välittävät eteenpäin omia näkemyksiään hyvässä ja pahassa ja mielikuvia syntyy ilman, että paikka on niitä itse pyrkinyt luomaan. Kaikki paikan teot ja tekemättä jättämiset vaikuttavat maineeseen, sillä maine rakentuu arkisesta työstä ja vuorovaikutuksesta. Maineen saaminen vie aikaa, mutta se voi myös romahtaa hetkessä. (Kuntaliitto 2016, 32.)

Imagon ja maineen ero on se, että imago on aina henkilökohtainen mielikuva tuotteesta tai asiasta, kun taas maine on kollektiivinen näkemys. Organisaatio tai yritys elää aina henkilökohtaisten mielikuvien kautta eikä maineella. (Rope 2011, 52–53.) Imago tai maine muuttuu hitaasti. Paikka voi muuttua nopeastikin, mutta maine tulee paljon hitaammin, jopa vuosia tai vuosikymmeniä, perässä. Se johtuu siitä, että me ihmiset itse olemme niin kiinni uskomuksissamme, että muutamme näkemyksiämme hitaasti ja vastahakoisesti. Omissa uskomuksissamme ja kertomuksissamme on jotakin niin turvallista ja tuttua, että täytyy tapahtua jotain radikaalia tai jopa dramaattista, että muutamme mielikuvaa paikasta tai korvaamme nykyisen tarinan mielessä uudella. (Anholt 2007, 27.)

4.2 Visio, missio ja arvot

Visio tarkoittaa eli kertoo, mihin organisaatiossa pyritään ja se antaa voimaa jokapäiväiselle työnteolle kohti tavoitetta. Vision saavuttaminen vaatii siis ennen kaikkea kovaa työtä ja hyvän strategian. (Hesso 2016, 27–29.) Visio on myös paikan johdon syvälinen näkemys kilpailutilanteesta ja siitä, minkälaisen kokonaisuuden omat mahdollisuudet muodostavat. (Rainisto 2004, 60.)

Mission tehtävänä on määritellä organisaation olemassaolon perimmäinen syy. Operatiivisesta puolesta tulee strateginen siinä vaiheessa, kun sitä on terävöitetty syvälinisellä tietämyksellä ja näkemyksellä eli visiolla. (Rainisto 2004, 60.) Missio määrittää vastaamalla kysymyksiin mikä on toimintaamme, ketkä ovat asiakkaita, mitä asiakkaamme arvostavat ja millaista toimintamme pitäisi olla. Vaikka kysymykset vaikuttavat yksinkertaisilta, niihin voi olla haastavaa vastata. Menestyvät organisaatiot nostavat nämä aiheet säännöllisesti esille ja pohtivat niihin huolellisesti vastauksia. Missio on organisaation näkyvän ohjaaja. Mission olisi oltava markkinalähtöinen: missio ei totea, mitä jokin tuote tai palvelu on, vaan millaisia asioita sillä saadaan vastaanottajalle. (Kotler & Armstrong 2016, 64–65.)

Arvot tekevät pelisäännöt organisaatiolle, kun pyritään kohti visiota. Arvojen noudattaminen on erittäin tärkeää sekä organisaation tiimihengen kehittämisen ja ylläpitämisen kannalta kuin että ulkoisten sidosryhmien ja kilpailijoiden

takia. (Hesso 2016, 27–29.) Selkeä näkemys visioista ja arvoista on perusta johdonmukaiselle viestinnälle ja se toimii myös työkaluna viestinnän käytännön integrointiin. Kiinteät arvot ja visio myös määrittelevät viestinnän suuria linjoja ja arvioivat, onko tehdyt viestintätoimet brändin mukaisia. (Malmelin & Hakala 2007, 147.) Paikan arvot ovat pysyviä, niin sanottuja ydinarvoja, jotka kestävät samanlaisina 10–20 vuoden ajan. Visio saa muuttua matkan varrella, mutta ydinarvot ovat paikan johtotähtenä ja suunnannäyttäjänä tulevaisuuden visioidulle polulle. Ydinarvot ovat aitoja. Tulevaisuudenkuvan miettiminen sen sijaan on luovaa ideointia. Kuva saa olla rohkea ja epätavallinenkin eikä sitä voi objektiivisesti arvostella. (Rainisto 2004, 60.)

4.3 SWOT-analyysi

SWOT-analyysi on todennäköisesti ollut jo kauan suosituin analyysi jopa maailmanlaajuisesti. Suosion syynä lienee se, että analyysin avulla saadaan selville tiivistetysti katsaus organisaation sisäisestä ja ulkoisesta tilanteesta. Analyysissä käsitellään sekä organisaation nykytilaa että tulevaisuutta ja se on helppoa toteuttaa. SWOT-analyysia voidaan soveltaa monella eri tasolla ja alueella. Vaikka analyysi on helppo toteuttaa, se on silti vaativa synteesiluonteensa takia. Todellinen toimintaympäristö ja organisaatio on tunnettava hyvin ja vertailuperusteena oltava oikea kilpailutilanne. Vaihtoehdot on priorisoitava ja kritiikkiä on uskallettava esittää. Analyysin on tuotettava syvällistä pohdintaa ja johtopäätöksiä ja sen seurauksena on tehtävä toimenpide-ehdotuksia. (Kamensky 2014, 131.)

SWOT-analyysin ideana on siis tehdä tilannearviota tukemaan suunnitelmia ja päätöksentekoa. Analyysin avulla on mahdollista tarkastella yhtä aikaa sekä organisaation sisäisiä tekijöitä että ulkopuolisia voimia. SWOT-analyysi on lyhenne englanninkielisistä sanoista strengths (vahvuudet), weaknesses (heikkoudet), opportunities (mahdollisuudet) ja threats (uhat). Ideana on arvioida organisaation voimavaroja ja toimintaympäristön kehitystä ja piirteitä nelikentän avulla. Suurin hyöty tulee keskustelusta, jossa organisaation asioita nostetaan esille, selkiytetään ja dokumentoidaan. Analyysin voi tehdä esimerkiksi vuosittain tai mahdollisesti suurempien päätösten tueksi. SWOT-analyysi ohjaa organisaatiota kohdistamaan huomion oikeisiin asioihin. Tarkoituksena on

saada aikaiseksi toimenpidemäärittely, jossa korostetaan ja vahvistetaan yrityksen vahvuuksia ja vastaavasti omilla toimilla ja strategioilla pyritään muuttamaan heikkoudet ja ympäristön uhat mahdollisuuksiksi. On olennaista, että uhat tunnistetaan, jotta ne voidaan minimoida ja niiden varalle on tehtävä varasuunnitelma. (Viitala & Jylhä, 49–50.)

4.4 Strategia

Kamensky (2014) on luonut määritelmän, joka koskee muiden kuin liikeyritysten strategiaa: organisaatio voi hallita sisäisiä ja ulkoisia tekijöitä ja niiden välistä vuorovaikutusta strategian avulla. Näin organisaatio voi saavuttaa sille asetetut hyöty-, jatkuvuus- ja kehittämistavoitteet. Strategialle on siis olennaista termi hallinta, joka on kolmen toimenpidealueen eli sopeutumisen, vaikuttamisen ja valitsemisen välinen kokonaisuus. Keskinäinen suhde vaihtelee muun muassa tilanteen, osaamisen ja toimintaympäristön mukaan. Pelkkä sopeutuminen ei siis riitä, vaan organisaation on kyettävä vaikuttamaan aktiivisesti sekä ulkoisiin että sisäisiin tekijöihin. Lopuksi on tehtävä valintaa monien eri mahdollisuuksien ja vaihtoehtojen välillä. (Kamensky 2014, 18–19.)

Rainiston (2004) mukaan strategia on organisaation tapa hoitaa perustehtäväänsä. Strategiaan tarvitaan visio, jota kohti organisaatio etenee. Strategia on kuin kartta, johon on merkitty kaikki oleelliset asiat ja jonka avulla suunnitellaan. Strategisen suunnittelun tarkoituksena on luoda eri toimintoja, jotta tavoitteet saavutetaan. Se on tietoista toimintaa ja jatkuvaa suunnan hakua ja valintoja. Strateginen suunnittelu on hyvin olennainen tekijä, jotta valitulla polulla kuljetaan oikeaan suuntaan. Jos organisaatio tekee väärän valinnan, ei auta, vaikka asiat tehtäisiin kuinka hyvin tahansa. Siksi on tärkeää strategian avulla hakea juuri niitä asiakkaita, kenelle paikka tai organisaatio pystyisi tarjoamaan asiakashyötyjä enemmän kuin kilpailijansa. Paikan on oltava kilpailijoita parempi, muuten palvelutarjous ei mene kaupaksi. Ei siis riitä, että on yhtä hyvä, vaan on oltava parempi esimerkiksi tuotteiden laadussa, teknologiaosaamisessa tai innovatiivisuudessa. Strategian tarkoituksena on siis ymmärtää markkinoita ja asiakkaita syvällisesti. Paikka voittaa kilpailijansa valitsemalla huolellisesti ja oikein strategiset kykynsä ja yliveritaiset keihäänkärki-alueensa. Kilpailuedun suunnittelu kuuluu siis olennaisesti strategian ytimeen. (Rainisto 2004, 59–61.)

Anholtin (2007) mukaan hyvä strategia motivoi sekä organisaatiota että nykyistä ja tulevaa kohdeyleisöä. Hänen mukaansa toimivaan strategiaan on sisällytettävä kuusi osa-aluetta: luovuus, omistettavuus, terävyys tai tarkkuus, motivointi, merkityksellisyys ja selkeys. Luovuutta hän pitää ehkä jopa tärkeimpänä näistä kuudesta ominaisuudesta, sillä se on keino, jolla paikka voi tulla huomatuksi. Omistettavuus on yhdistelmä totuudenmukaisuutta, uskottavuutta ja erottautumiskykyä. Se on jotakin sellaista, jonka ihmiset hyväksyvät ikään kuin totuutena ja että kuvaako se tehokkaasti yhtä tai useampaa tekijää, jotka erottavat sen objektiivisesti paikan kilpailijoista. Terävyydellä tai tarkkuudella Anholt tarkoittaa paikan tarinaa, jonka pitää olla tarkasti määritelty ja erityinen. Vastakohtana tälle on mitäänsanomaton, yleinen strategia, jolla tavoitellaan kaikkia yleisöstä. Vahvat ideat jakavat mielipiteitä ja alkuun saattavat tuntua jopa epämiellyttäviltä, mutta ideat, joita kaikki rakastavat, muuttuvat helposti ideoiksi, joista kukaan ei välitä. Idean ja strategian pitää olla jopa röyhkeä herättääkseen huomiota, tutut asiat eivät saa aikaan samanlaista vaikutusta. (Anholt 2007, 76–77.)

Neljäs tekijä strategiassa on motivaatio, joka vie ihmisiä kohti uutta ja erilaista käyttäytymistä. Vaikka kaikki muut strategian tekijät olisivat kunnossa ja unohdetaan sisältä päin lähtevä motivaatio, ei strategia onnistu. Strategian ydinviesti ei ole mainoslause, vaan se on viesti, jonka on oltava elinkelpoinen ja innostava ja joka saa ihmiset käyttäytymään ja näkemään itsensä uudella tavalla. Lopulta myös ulkopuoliset näkevät organisaation tai paikan uudella tavalla. Viides osa-alue, merkityksellisyys, tarkoittaa, että strategian on annettava selkeä syy ostaa paikan idea eli strategian on tarjottava merkityksellisyys asiakkaan tarpeille. Kuudes osa-alue, selkeys, tarkoittaa, että strategian on oltava niin ymmärrettävä, yksinkertainen, käytännöllinen ja tarkoituksellinen, että monet ihmiset voivat soveltaa sitä monissa eri tilanteissa pitkällä aikavälillä. Jos strategia on liian monimutkainen, sen soveltaminen on haastavaa eikä se toimi. Tiivistetysti, Anholtin mukaan on haaste luoda strategia, joka on erottuva, luova, tarkka ja motivoiva ja jossa samaan aikaan on monimutkaisia ja hienostuneita näkökulmia kuin myös kestäviä, uskottavia, yksinkertaisia, maailmanlaajuisia ja maailmanlaajuisesti sovellettavia peruselementtejä. (Anholt 2007, 77–78.)

4.5 Brändin rakentaminen

Brändin rakentaminen vaatii investointeja. Brändi on yrityksen arvonmuodostumisen ja menestymisen kannalta yksi tärkeimpiä tekijöitä ja siksi sitä on hoidettava ja johdettava sen mukaisesti. Se ei ole pelkkä markkinointibudjetin kulu vaan investointi tulevaisuuteen. Aineettomat voimavarat, jotka ovat vaikeasti kopioitavissa ja joihin brändikin lukeutuu, ovat yhä tärkeämpiä taloudellisia tekijöitä. (Malmelin & Hakala 2007, 29.)

Paikka ja sen eri toimijat voivat tehdä paljon, jotta mielikuvat vastaisivat mahdollisimman hyvin todellisuutta ja olisivat positiivisia. Aito tekeminen, aktiivisuus ja oikeudenmukaisuus ovat avainsanoja positiivisen maineen rakentamiseen. Tietoisien brändityön tavoitteena on maineen kohottaminen. Brändi antaa siis vastaanottajalle tietyn arvolupauksen ja luo odotuksia. Kun kokemus ylittää odotukset, lopputuloksena syntyy hyvä maine ja kantava brändi, joka kestää heikkoa paremmin myös kolhut ja vastoinkäymiset. Brändääminen ei ole siis ulkoista ja päälle liimattua markkinointiviestintää, vaan brändin tekeminen on aloitettava aidoista lähtökohdista ja sisällöstä. Jokainen paikkakuntalainen ja vierailija on paikkabrändin lähettiläs, niin hyvässä kuin pahassa. Tiiviisti sanottua, brändi on niiden mielikuvien summa, joita paikan sidosryhmillä paikasta on. Brändin rakentamisen tulee perustua kuntastrategiaan ja siihen voivat osallistua niin paikan asukkaat kuin toimijatkin. (Kuntaliitto 2016, 32.)

Kuntaliitto (2016) korostaa, että paikan brändityöhön kuuluu siis olennaisesti paikan strategiaan ja vahvuuksiin perustuva brändistrategia. Paikalla on myös oltava pääviesti eli keskeisiä arvolupauksia välittävä sanoma tai tarina. On olennaista, että paikassa käytetään yhtenäistä visuaalista ilmettä eli kuinka arvolupausta luodaan ja viestitään visuaalisesti. Tärkeää on myös puhetyyli eli millä termeillä ja tyylillä paikasta kerrotaan muille. Lisäksi on kiinnitettävä huomiota päivittäiseen toimintaan eli millaiset teot tukevat brändiä ja kuinka joka-päiväisessä toiminnassa ja päivittäisissä kohtaamisissa arvolupaus lunastetaan. (Kuntaliitto 2016, 32–33.)

Brändiä ei laiteta nopeasti kuntoon eikä siihen ole oikotietä. Brändin kehittäminen vaatii samanlaista, kurinalaista työtä kuin mikä tahansa muukin organisaation toiminnan kehittäminen. Uusitalo (2014) on luonut brändin rakentamiseen mallin ”Arvon portaat”, jossa arvon tuottaminen, kommunikoiminen ja kotiuttaminen mietitään nykytilanteen, toimenpidesuunnitelman ja toteutuksen kannalta. On tärkeää, että työhön orientoidutaan, valitaan mikä kehittämisen malli tahansa. On myös järkevää miettiä, mikä osa työstä voidaan teettää ulkopuolisella tekijällä, mikäli oman organisaation kiireet uhkaavat brändityön kehittämistä. Organisaation motivoimiseen edellytetään ylintä johtoa mukaan. Tilanneanalyysin ja toimenpidesuunnitelman tekemiseen menee aikaa ja niihin tarvitaan laajalti taustatietoa, mutta hyvin valmisteltu ja tavoitteellinen eteneminen palkitsevat tekijänsä myöhemmin, kun aikaa säästyy. (Uusitalo 2014, 149–151.)

Brändin rakentaminen lähtee siis kunnan sisältä. Linberg-Repo (2020) on tiivistänyt kuntabrändin luomisen 10 askeleen malliin.

1. Kuntabrändin merkityksen ymmärtäminen ja sisäistäminen. Brändiosaaminen ulottuu koko henkilöstöön.
2. Omien vahvuuksien tunnistaminen, aidon brändi-identiteetin luominen, joka lähtee paikkakunnan omista vahvuuksista.
3. Kunnan ainutlaatuisuuden ja erottuvuustekijöiden huomioiminen eli miten kunta poikkeaa muista vastaavanlaisista kunnista. Samaistuttava brändi luo lisäarvoa nykyisille yrittäjille ja asukkaille ja houkuttelee sinne uusia.
4. Brändityö yhdistyy suoraan kuntastrategiaan ja siihen asetettuihin tavoitteisiin. Brändityö tarvitsee oman strategiansa, tavoitteensa ja visionsa.
5. Kunnan brändin arvo maksimoidaan strategisella brändin johtamisella. Johtamisen on selkeästi oltava jonkun vastuulla.
6. Kunnan brändi on kaikkien yhteinen projekti, johon keskeisesti osallistuvat kunnanjohtaja, muu johtoryhmä ja kunnan henkilöstö. Brändin luomista edesauttaa erillisen brändityöryhmän perustaminen, jossa kaikkien vastuut ja roolit on jaettu ja nimetty selkeästi.
7. Kunnan oma henkilöstö on vastuussa brändin käytäntöön saattamisesta. Brändikäsikirjan avulla voidaan perehdyttää uudet työntekijät brändin liittyviin asioihin, mutta se toimii apuna myös jo olemassa olevalle henkilöstölle.

8. Brändi näkyy kaikessa viestinnässä. Huolella laadittu brändikäsikirja tukee myös tätä tavoitetta.
9. Brändin kehittymistä on pystyttävä mittaamaan. Brändityön on oltava tavoitteellista ja tavoitteilla mittarit, jotta onnistumista voidaan uskottavasti seurata. Brändi ei valmistu hetkessä.
10. Brändityö ei mene hukkaan. Jokaisella paikkakunnalla on arvokkaita ja tärkeitä asioita, joita kannattaa tuoda esiin, kertoa niistä ja sitä myöten luoda niillä lisäarvoa. (Lindberg-Repo 2020, 211–213.)

Lisäksi Rainisto (2004) on listannut suosituksia ja parhaiksi koettuja käytäntöjä paikkojen markkinointiin ja brändäykseen. Hän kehottaa aloittamaan markkinoinnin prosessin SWOT-analyysistä ja siinä yhteydessä myös tarkistamaan vision ja mission sekä tärkeimmät markkinasegmentit. Sellaisia tuloksia saadaan, joita mitataan. Paikkoja kannattaa markkinoida yhtä tehokkaasti kuin yrityksiä, sillä kansallinen ja kansainvälinen kilpailu vaativat, että paikan nimestä tulee kuuluisa. Lisäksi on huomioitava sidosryhmät ja sisäisen markkinoinnin merkitys sekä ymmärrettävä markkinoinnin kokonaisvaltaisuus ja pitkäkestoisuus, jotta sille osataan varata tarpeeksi rahoitusta. Markkinoinnissa kannattaa käyttää mielikuvitusta ja rohkeutta. Yhteistyö on oltava kaikille osapuolille tuottoisaa ja paikan kannattaa huomioida alueen yritysten brändi-imagot. Yritykset puolestaan hyötyvät paikkaan liittyvistä positiivisista mielikuvista. Mielikuvilla on myös isompi merkitys kuin asiapitoisilla väitteillä. Paikan onnistunut brändäys vaatii poliittisesti yhtenäisen ja yhdenmukaisen linjan. Rainisto myös muistuttaa, että johtajuuden kehittäminen on paikkojen suurin haaste. (Rainisto 2004, 82–83.)

5 TOIMEKSIANTAJAN ESITTELY JA NYKYTILANTEEN KUVAUS

Tässä luvussa esitellään opinnäytetyön toimeksiantaja eli Juvan kunta. Aluksi kerrotaan tiiviisti kunnan historiasta ja siitä, millainen paikka Juva on asukkaalle, vapaa-ajanasukkaille ja yrityksille. Seuraavaksi esitellään Kuntabaroometri, joka kertoo yritysten näkökulmasta tämän hetken tilanteesta Juvalla ja antaa vertailukohtaa muihin kuntiin niin alueellisesti kuin valtakunnallisestikin.

Lopuksi kerrotaan Etelä-Savon maakuntastrategiasta, joka auttaa hahmottamaan, onko kunnan oma strategia linjassa maakunnalliseen linjaukseen nähdessä.

5.1 Juvan kunta

Juvan kunta kertoo verkkosivuillaan (2021) seuraavasti:

”Juva on vireä ja elinvoimainen kunta Etelä-Savossa, puhtaan järviluonnon keskellä. Juva sijaitsee Mikkelin, Savonlinnan, Pieksämäen ja Varkauden työssäkäyntialueella, valtateiden 5 ja 14 risteyskohdassa. Monipuoliset palvelut ovat hyvin saavutettavissa ja vapaa-ajan tekemistä löytyy joka makuun. Tervetuloa juvemmalle!”

Kuten kuvasta 6 nähdään, Juvan kunta sijaitsee keskellä Etelä-Savon maakuntaa. Juvan alue on ollut asuttuna jääkauden jälkeiseltä lämpökaudelta alkaen eli noin 6000 vuoden ikäisiä arkeologisia löytöjä on tehty neoliittisen kivi-kauden asuinpaikoista, kalliomaalauksista ja erilaisista esineistä. Kivikautisia asuinpaikkoja on ollut erityisesti vesistöjen lähellä. Juvalla alkoi viljely vuosien 780 ja 980 tienoilla ja se laajeni voimakkaasti 1500-luvulla. Juvan alue on kasettu kauttaaltaan monta kertaa. Ihmiset tulivat alueelle ilmeisesti etelästä käsin ja asuivat savupirteissään. Ravintona oli riistaa, kaskiruista, karjantuotteita ja kalaa. (Juvan kunta 2021.)



Kuva 6. Juvan kunnan kartta. (Karttatiimi 2020)

Juvan seurakunta perustettiin 19. tammikuuta vuonna 1442 Turun piispan Maunu Tavastin ja 12 juvalaisen miehen välillä tehdyn sopimuksen perusteella. Omaa seurakuntaa ennen Juva mahdollisesti kuului itäisen ortodoksi-kirkon vaikutuspiiriin ja Pähkinäsaaren rauhanrajan myötä siirtyi puolestaan Ruotsin valtapiiriin alle. Juvan kunta erotettiin seurakunnasta vuonna 1868 ja siitä lähtien maalliset asiat käsiteltiin kuntakokouksessa ja pantiin toimeen kunnallislautakunnan päätösten mukaan. Ensimmäinen kunnanvaltuusto aloitti toimintansa 13.5.1911 ja ensimmäinen kunnanjohtaja valittiin 1950-luvun lopulla. Tällä hetkellä Juvan kunnanjohtajana toimii Mervi Simoska. (Juvan kunta 2021.)

Juva on kautta historiansa ollut vahva maatalouspitäjä. 1800-luvulla peltoviljely vakiintui. Metsien arvo alkoi nousta puukaupan käynnistyttyä, ja Juvalla olikin toimivat vesireitit puutavaran kuljetukseen. Juvalla näkyi sääty-yhteiskunta monikerroksellisena ja elintapojen erilaisuutena. Kunnassa oli pappeja ja upseereja, mutta suuren enemmistön muodostivat itsenäiset maanviljelijät. Eteläsavolainen talonpoikaiskulttuuri kukoisti ja maatilat olivat omaksi ostettuja tai valtion mailla olevia kruununtiloja. Työvoimaa saatiin piioista ja rengeistä. 1960-luvulla maatalous alkoi voimakkaasti koneistua ja se vapautti työvoimaa muuhun elinkeinotoimintaan. Maatalous oli ja on edelleen merkittävä työllistäjä ja Juva on ollut luomuviljelyssä edelläkävijä, tästä esimerkkinä on muun muassa Wehmaan kartano. 1970-luvun puolivälissä alkoi Juvalla teollistuminen puusepän- ja kirjapainoteollisuuden myötä. Väkimäärä oli huipussaan 1940-luvulla, jonka jälkeen se on laskenut muun muassa maaltamuuton ja syntyvyyden laskun takia tasaisesti kautta vuosikymmenien. Tällä hetkellä Juvalla on noin 6000 asukasta. (Juvan kunta 2021.)

5.2 Juvan kunnan symbolit

Juvan kunnan vaakunan (kuva 7) on suunnitellut Tapio Vallioja ja se hyväksyttiin Juvan kunnanvaltuustossa vuonna 1952. Vaakunan saate on ”Mustassa kentässä risti, saatteena oikeassa ylänurkassa apilanlehti, kaikki kultaa.” Kultainen risti viittaa Pyhän Ristin kirkkoon ja apila on puolestaan maatalouden tunnus. (Suomen kunnallisvaakunat 1982, 35.)



Kuva 7. Juvan kunnan vaakuna (Juvan kunta 2021)

Tällä hetkellä Juva mainostaa itseään sinivihreäsävyisellä symbolilla ja tekstillä ”Aitoa osaamista jo vuodesta 1442” (kuva 8).



Kuva 8. Juvan kunnan logo ja slogan. (Juvan kunta 2021)

Ristin muotoa muistuttava symboli mukailee arviolta 1200- tai 1300-luvulla tehtyä metallista ristiriipusta, joka löytyi vuonna 2016 Juvan Partalan kuninkaankartanon pellolta ja joka nimettiin heti ”Juvan ristiksi”. Löydöksen mukaan tehtiin myös Juvan 575-vuotisen taipaleen juhluvuoden koru. (Juvan kulttuuria ja kulttuurintekijöitä 2021.)

5.3 Juva elinvoimaisena paikkakuntana

Kuntaan halutaan houkutella uusia asukkaita, yrityksiä, kesäasukkaita ja matkailijoita. Juvalle valmistui juuri vuoden 2021 alussa Martti Talvela –koulukampus, johon sijoittuvat kaikki yksiköt päiväkodista lukioon. Uuden ja nykyaikaisen kampuksen toivotaan kiinnostava erityisesti lapsiperheitä muuttamaan kuntaan. Samanaikaisesti kehitetään Vehmaan aluetta, joka sijaitsee viitostien

ja 14-tien risteyksessä, kolme kilometriä kirkonkylästä länteen. Vehmaan alueelle on saatu viime vuosien aikana uusia yrityksiä ja tätä suuntaa halutaan luonnollisesti jatkaa myös tulevaisuudessa.

Vehmaan alue on vilkas, sillä liikennemäärät viitostiellä Mikkelin ja Juvan välillä ovat Väyläviraston mukaan 7 800–13 000 ajoneuvoa vuorokaudessa. Liikennemäärän uskotaan 1,5-kertaistuvan vuoteen 2040 mennessä. Mikkelin ja Juvan välinen viitostien osuus korjataan täysin ja tielinjaus muuttuu osin uuteen paikkaan. Valtatiestä tulee 2+2-kaistainen, mikä tarkoittaa suurempia ja nopeampia yhteyksiä molempiin suuntiin. Tie on kokonaisuudessaan valmis kesään 2022 mennessä. Matka myös lyhenee Mikkelin suuntaan noin viisi kilometriä ja ajoaika nopeutuu kymmenellä minuutilla. (Väylävirasto 2021.) Juvan sijainti neljän kaupungin risteyskohdassa mahdollistaa esimerkiksi puolisoiden työssäkäynnin eri kaupungeissa ja silti työmatkat pysyvät maltillisesti alle tunnin mittaisina.



Kuva 9. Juvan mainos Valtatie 5:n varrella Vehmaan alueella

Juvan tämän hetken suurin mainostaulu on Valtatie 5:n varrella lähellä Vehmaan liittymää. Elämäsi EXIT – Juurru Juvalle on taulun iskulauseena (kuva 9) ja sen halutaan houkuttelevan kääntyvän valtatie 5:n rampista Juvan kirkonkylän suuntaan. Juvalla on kokoonsa nähden monenlaisia vapaa-ajanviettomahdollisuuksia. Juvalla on muun muassa kirjasto ja elokuvateatteri, laskettelurinteet, vesiliikuntakeskus Sampola, kaksi kuntosalia, valaistut hiihtoladut, luistelukentät, ratsastustalleja, frisbeegolf-rata, pilates-studio, tennis- ja pesäpallokentät, laaja polkuverkosto ja erilaisia tanssi- ja voimisteluryhmiä. Lisäksi kunnassa toimii Järvi-Saimaan kansalaisopisto ja Mikkelin Musiikkiopiston Juvan yksikkö. Juvalla on jalkapallo- ja salibandyseura, partiolaisten toimintaa, erilaisia kerhoja lapsille ja aktiivista kyläyhdistystoimintaa. (Juvan kunta 2021.)

5.3.1 Kuntabarometrin tulokset vuodelta 2020

Suomen Yrittäjät teettää Yrittäjien kuntabarometri –kyselyn vuosittain yrittäjille kaikissa Suomen kunnissa. Kunta on mukana alueraportissa ja valtakunnallisessa raportissa, mikäli vastaajia on vähintään kymmenen yritystä kunnan alueella. Kuntaraportti kertoo tilannekuvaa kunnan elinkeinopolitiikasta. Raportin avulla kuntien luottamushenkilöt ja viranhaltijat saavat tietoa oman kunnan menestymisestä niin alueellisesti kuin valtakunnallisestikin ja voivat nostaa tärkeitä teemoja keskusteluun mukaan. Uusin kysely toteutettiin 16.2. - 13.5.2020. Vastaajia oli valtakunnallisesti 10 404, Juvalla luku oli 28. (Yrittäjien kuntabarometri 2020.)

Kuntabarometrissa arvioidaan elinkeinopolitiikan asemaan kunnassa ja kuutta elinkeinopolitiikan osa-alueita: yrityspalveluja, kuinka kunta on onnistunut saamaan uusia yrityksiä, kunnan päätöksenteon yrityslähtöisyyttä, hankintapolitiikkaa, infrastruktuuria ja koulutusta ja osaamista. Lisäksi barometrissa tutkitaan oman toiminnan avoimuutta ja markkinoille menoa, yrittäjien mielipidettä kuntaliitoksiin, työterveyshuoltoa ja palveluiden hankintaa. (Yrittäjien kuntabarometri 2020.)

Koko maan keskiarvo elinkeinopolitiikan kokonaisarvosanasta oli 2,97 ja Etelä-Savossa tämä luku oli 2,71. Etelä-Savo sijoittui kaikista aluejärjestöistä toiseksi heikoiten, vain Kymin alue sijoittui huonommin keskiarvolla 2,69. Juvalla arvosanaksi tuli 2,81, mikä on neljänneksi paras koko Etelä-Savon alueella. Elinkeinopolitiikan kuuden osa-alueen paras keskiarvo oli Juvalla infrastruktuurilla, yrityspalveluilla ja elinkeinopolitiikan asemalla kunnassa. Nämä kolme olivat kärjessä myös valtakunnallisella tasolla. Kunnan hankintapolitiikka pärjäsikin heikoiten ja näin oli myös sekä Etelä-Savon että koko valtakunnan osalta. Ristiriitaista tässä on, että kunnan hankintapolitiikka koetaan kuitenkin Juvalla toiseksi tärkeimmäksi asiaksi heti kunnan päätöksenteon yrityslähtöisyyden jälkeen, mutta sitä ei yrittäjien mielestä ole osattu hoitaa oikealla tavalla. 50 % juvalaisista yrittäjistä ajattelee, että kunta on onnistunut kohtalaisesti saamaan uusia yrityksiä kuntaan ja 43 % kokee, että siinä on onnistuttu huonosti tai erittäin huonosti. Vain 7 % vastaajista koki, että tässä on onnistuttu hyvin. Kehityssuunnat elinkeinopolitiikan kuudessa eri osa-alueessa ovat

osassa positiivisia ja osassa negatiivisia, ja juvalaisten yrittäjien näkemykset ovat pitkälti samansuuntaisia niin Etelä-Savon kuin koko valtakunnan osalta. Päätöksenteon yrityslähtöisyys, hankintapolitiikka, yrityspalvelut ja koulutus ja osaaminen ovat menneet eniten alaspäin. Elinkeinopolitiikan asema kunnassa ja infrastruktuuri ovat kehittyneet taas pääsääntöisesti positiiviseen suuntaan. (Yrittäjien kuntabarometri 2020.)

5.3.2 Hankkeet kunnan elinvoimaisuutta luomassa

Juvan kunnalla on tällä hetkellä käynnissä viisi erilaista kehittämishanketta, joista kolme liittyy keskeisesti kunnan toimintaan ja kehittämiseen kokonaisvaltaisesti. Esittelen nämä kolme hanketta seuraavissa kappaleissa. Hankkeiden tarkoituksena on luoda elinvoimaa ja uusia yritysmahdollisuuksia Juvan kunnan alueelle. Verratessa naapurikuntiin, vastaavaa hankesalkkua ei näissä kunnissa ole. Hankkeet luovat myös työpaikkoja, sillä kaikissa kolmessa hankkeessa työskentelee täysipäiväisesti yksi työntekijä hanketta kohden. Hankkeiden suurimpina rahoittajina toimivat joko Etelä-Savon ELY-keskus tai Etelä-Savon maakuntaliitto ja rahoitus näille toimijoille tulee Euroopan Unionilta. EU-rahoituksen osuus vaihtelee hankkeen luonteesta riippuen, mutta on yleisimmin 70 prosenttia hankkeen kokonaiskustannuksista. Muu rahoitus tulee useimmiten kunnilta, paikallisilta yrityksiltä, kehittämissyhtiöiltä tai/ja oppilaitoksilta. Juvan kunnalle on uutta, että kunnassa toteutetaan samanaikaisesti useampaa kehittämistä ja elinvoimaa tukevaa hanketta. Aiemmin hankkeita on ollut yksittäisiä, mutta tällaista tilannetta ei ole koettu aikaisemmin. Käytännössä Juvan kunnan elinkeinokentän laajamittaisempi kehittäminen perustuu vahvasti hankkeiden tarjoamiin mahdollisuuksiin.

Tämän opinnäytetyön tekijä työskentelee myös Juvan kunnan elinkeinoyksikössä projektipäällikkönä Juvan keskustan alueen kehittämishankkeessa. Hankkeen tavoitteena on muun muassa saada kivijalkakaupat ja muut palvelut säilymään keskustassa ja elävöittää kirkonkylän aluetta ja luoda sitä viihtyisämmäksi eri keinoin. Kaupoilla ja elinvoimaisella keskustalla varmistetaan parempi asukkaiden ja vapaa-ajanasukkaiden palvelutaso. Lisäksi kartoite-

taan, mitä mahdollisuuksia on saada uusia toimijoita tyhjiin liiketiloihin ja min-kälaista mainontaa yrittäjille voidaan yhteisesti rakentaa. Suunnitelmissa on Juva-applikaation luominen ja ison LED-näyttötaulun hankkiminen valtatie 14 varteen mainostamaan hankkeessa mukana olevien yritysten palveluja. Lisäksi benchmarking-menetelmällä selvitetään, mitä muita mahdollisuuksia on kehittää taajamaa ja luoda uutta ilmettä ympäristöön. Mallia haetaan sekä Suomesta että ulkomailta. Tämä opinnäytetyö antaa mahdollisuuden tarkastella Juvan kuntaa ja sen toimintaa sekä sisältä päin että ulkoisena tutkimuksen tekijänä.

Toinen laaja hanke koskee logistiikkakeskusten perustamista. Hankkeessa selvitetään keskusten perustamisen mahdollisuuksia ja vaatimuksia Juvalle ja Mikkeliin. Hankkeen avulla pyritään luomaan järkevä logistiikkakeskuksen toimintaan liittyvä toimintaympäristö, joka hyödyttää koko Etelä-Savon maakunnan yritys-elämää. Tavoitteena on tehdä tutkimustyöhön perustuen kattava tietopaketti, joka mahdollistaa toiminnasta kiinnostuneelle aloittamisen mahdollisimman riskittömästi. Tietopakettiin kuuluu muun muassa keskusten ansaintalogiikan selvittäminen ja Parikkalan raja-aseman avautumisen luomien rahtimahdollisuuksien selvittäminen Juvan ja Mikkelin logistiikkakeskuksille. Lisäksi kartoitetaan logistiikkakeskuksen potentiaaliset asiakkaat ja rahoittajat. Tutkimustyön tuloksena toivotaan, että löydettäisiin keskuksiin operaattorit, jotka olisivat kiinnostuneita pyörittämään toimintaa. (Juvan kunta 2020.)

Kolmantena hankkeena on Juvan Vehmaan alueen toimintaympäristön kehittäminen. Hankkeen tavoitteena on kehittää Juvan Vehmaan aluetta kokonaisvaltaisesti eri metodeilla aina tiedonhankinnasta yritysten yhteistyön aktivoimiseen ja tiivistämiseen. Hankkeessa kerätään informaatiota tukevan perustan rakentamiseksi, ja siitä on hyötyä sekä jo alueella toimiville yrittäjille, mutta myös niille, jotka suunnittelevat yrityksen perustamista Vehmaan alueelle. Hankkeesta saaduilla tuloksilla luodaan edellytyksiä entistä elinvoimaisemmalle Vehmaan alueelle ja Juvan kunnan elinkeinoyksikkö voi edetä alueen yrityspohjan laajentumisponnisteluissa. Hanke ei koske yhtä yksittäistä yritystä vaan koko toimintaympäristöä pyritään kehittämään mahdollisimman monipuolisesti. (Juvan kunta 2020.)

5.4 Juvan kuntastrategian lähtökohdat

Juvan kunnan nykyistä toimintaa ja tärkeitä arvoja voidaan kuvata kunnan strategian kautta. Kuntalaki (410/2015) 37 § määrää, että jokaisella kunnalla on oltava strategia. Juvan kunta aloitti tämänhetkisen strategian valmistelun tarkistelemalla ja arvioimalla edellisen valtuustokauden strategiaa. Myös kuntalaiset pääsivät kertomaan näkemyksistään syksyllä 2017 tehdyllä sähköisellä kyselyllä. Nykyinen strategia saatettiin voimaan joulukuussa 2017 ja se on määritelty vuoteen 2021 asti eli kuluvan valtuustokauden loppuun saakka. Strategian nimeksi valittiin ”Juva 600”. Koska strategiaprosessi tehtiin vuonna 2017, jolloin Juva täytti 575 vuotta, niin tällä suunnitelmalla tähdätään siihen, että vuonna 2042 Juva olisi edelleen itsenäinen ja elinvoimainen kunta, jolloin se täyttää 600 vuotta. (Juvan kunnan strategia 2017.)

Strategia ohjaa kunnan taloutta ja toimintaa pitkän aikavälin tavoitteissa. Kuntastrategiassa on otettava huomioon seitsemän eri kohtaa: kunnan asukkaiden hyvinvoinnin edistäminen, palvelujen järjestäminen ja tuottaminen ja kunnan tehtäviä koskevissa laeissa säädetyt palvelutavoitteet ja omistajapolitiikka. Lisäksi siihen kuuluu henkilöstöpolitiikka, kunnan asukkaiden osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuudet ja elinympäristön ja alueen elinvoiman kehittäminen. Kuntastrategiassa on huomioitava kunnan nykytilanne sekä tulevat toimintaympäristön muutokset ja kuinka ne vaikuttavat kunnan tehtävien toteuttamiseen. Strategiassa on myös määriteltävä, kuinka sen seuranta ja arviointi toteutuu. Kuntalain 110 § mukaan myös kunnan talousarvion ja taloussuunnitelman on toteuduttava kuntastrategian mukaisesti ja kunnan edellytykset tehtävien hoitamiseen turvataan. Strategia on tarkastettava vähintään kerran valtuustokauden aikana. (Juvan kunnan strategia 2017.)

Juvan kuntastrategian perusteiksi lasketaan toimintaympäristön muutokset, joita ovat väestö, työpaikat ja yritykset sekä asuminen ja liikenne. Kunnan väkiluvu on laskenut vuosittain ja lasku on pääasiassa johtunut siitä, että kuolleita on ollut noin kaksi kertaa syntyneitä enemmän. Lisäksi kokonaismuutto-
liike on ollut useampina viime vuosina negatiivinen, vaikka muuttavissa ikäluokissa on myös huomattavia eroja. Juvalla ei ole mahdollisuutta jatkaa lu-

kion ylempiin koulutusasteisiin, joten pääsääntöisesti opiskelemaan on lähdettävä toiselle paikkakunnalle. Nettomuuton kasvattamisen katsotaan olevan tarpeen kunnan elinvoiman turvaamiseksi. (Juvan kunnan strategia 2017.)

Yrityspoolellakin on tapahtunut muutoksia toimintaympäristössä. Työpaikkojen määrä on ollut viime vuosina laskeva ja Juva on menettänyt työpaikkoja erityisesti alkutuotannossa ja kuljetusalalla. Kuntastrategian mukaan Juvalla aloittaa keskimäärin 30 yritystä vuodessa ja lopettaa hiukan vähemmän. Yritykset ovat keskikooltaan pieniä ja yli 50 työntekijän yrityksiä on kunnassa vain muutama. Juvan kunnan työssäkäyntialuetta ovat lähikunnat ja kaupungit. Eniten töissä käydään Mikkelissä, joka on Juvaa lähinnä oleva kaupunki. Liikennemäärät keskeisillä väylillä, valtateillä 5 ja 14, ovat kasvaneet ja viitostien perusrparannus vuosina 2018 – 2022 lyhentää välimatkaa Juvan ja Mikkelin välillä, mutta myös huomattavasti nopeuttaa matka-aikaa. Tällä katsotaan olevan mahdollisuus kunnan elinvoiman lisäämiseen. Juvalla on noin 3 000 pysyvää asuntoa ja yli 2 000 vapaa-ajanasuntoa. Vapaa-ajanasukkailla on siis suuri merkitys paikalliseen ostovoimaan. (Juvan kunnan strategia 2017.)

5.4.1 Juvan kuntastrategia

Juvan kuntasuunnitelmassa sanotaan, että kunnan toiminta-ajatuksena on asukkaiden hyvinvoinnin parantaminen taloudellisten voimavarojen puitteissa. Kuntastrategiansa mukaan Juva elää elintarvikkeista, puusta, luonnosta, matkailusta ja palveluista. Kuntastrategiaan on määritelty kolme kohtaa: Elinvoimaa omista lähtökohdista, hyvinvoiva kuntalainen ja vetovoimainen elinympäristö. (Juvan kunnan strategia 2017.)



Kuva 10. Juvan kuntastrategia 2017 – 2021 (Juvan kunnan strategia 2017.)

Kuvan 10 mukaisesti ”elinvoimaa omista lähtökohdista” tarkoittaa hyvän maineen ylläpitämistä aktiivisena, itsenäisenä ja kehittämiskykyisenä kuntana. Omista vahvuuksista pidetään kiinni ja omaan tekemiseen uskotaan. Onnistumiset tuodaan esille ja verkostoidutaan voimakkaasti. Rohkeat avaukset ja harkitut riskit ovat myös osa tätä. Lisäksi kunta pyrkii hyödyntämään sijaintiaan tarjoamalla kilpailukykyisen asumisympäristön kaupunkien välisellä maaseudulla. Viitostien perusparannus mahdollistaa paremman saavutettavuuden ja valtateiden risteysalueella sijaitsevaan Vehmaan alueeseen panostetaan voimakkaasti. Juvan toimialakärkiä ovat alkutuotanto, elintarvike- ja puunjalostus. Kunta on mukana alojen kehittämishankkeissa ja pyrkii madaltamaan osaltaan investointikynnyksiä kärkitoimialoilla. Luontomatkaillua kehitetään tulevaisuuden kasvualana. (Juvan kunnan strategia 2017.)

Strategiassa mainittu ”hyvinvoiva kuntalainen” tarkoittaa, että kuntalaisille turvataan hyvinvoinnin kannalta merkittävät palvelut tasapuolisesti, turvallisesti ja terveellisesti yhteistyössä palveluntuottajien ja muiden toimijoiden kanssa. Peruspalveluiden on oltava kunnossa ja lähellä ja ne mahdollistavat sujuvan arjen. Kuntalaisille mahdollistetaan osallistuminen ja vaikuttaminen yhteisten

asioiden hoitoon ja kunnan kehittäminen. Kuntalaisten hyvinvointia edistäviä harrastuksia ja elämäntapoja tuetaan ja kunta huolehtii, että eri ikäisille on tarjolla sopivia harrastusmahdollisuuksia tekemällä yhteistyötä eri tahojen kanssa. On myös tärkeää, että kuntalaiset voivat toimia terveellisessä ja turvallisessa ympäristössä. Erityisesti panostetaan nykyaikaisiin toimitiloihin. (Juvan kunnan strategia 2017.)

Jotta kolmas kohta, ”vetovoimainen elinympäristö”, toteutuisi, kunta haluaa panostaa muun muassa keskustan kehittämiseen. Vuoden 2021 alussa valmistuneen kampuksen lisäksi kiinnitetään huomiota keskustan tyhjien liikeilojen täyttämiseen ja muihin kehittämistoimenpiteisiin. Lisäksi aktiivisella kaavoituksella ja maankäyttöpolitiikalla halutaan luoda mahdollisuuksia asumiseen ja yritystoimintaan liittyviin investointeihin. Kunta varmistaa, että tonttitarjonta on houkuttelevaa ja kilpailukykyistä. Tässä panostetaan erityisesti Vehmaan alueeseen. Näiden painopisteiden lisäksi ympäristöstä huolehditaan vastuullisesti ja luontoreittejä ja luontoliikuntamahdollisuuksia kehitetään asukkaiden ja matkailijoiden käyttöön. (Juvan kunnan strategia 2017.)

Juva 600 -kuntastrategian toteutumista seurataan ja arvioidaan kahdesti valtuustokaudessa ja tarvittaessa tehdään muutoksia esimerkiksi toiminnan ja toimintaympäristön muutoksista johtuen. Seuranta ja arviointi varmistavat päätöksenteon strategisuuden ja sen, että tavoitteet ovat tulevaisuudessakin sellaisia, joihin kunta voi sitoutua. (Liite 1.) Kunta on määrittänyt kriteerit, joilla arvioidaan toimenpiteiden ja mittareiden toteutumista. (Juvan kunnan strategia 2017.)

5.4.2 Juvan kunnan arvot

Strategiassa on määritelty arvot, joihin kunnan toiminta perustuu. Juvan kunnan arvoja ovat vastuullisuus, yrittäjyys ja yhdessä tekeminen. Vastuullisuus tarkoittaa, että kannetaan vastuuta niin kunnasta kuin kuntalaisistakin. Talous on pidettävä hyvässä kunnossa, sillä se on edellytys pitkäaikaiselle hyvinvoinnille. Lisäksi huolehditaan elinympäristöstä ja luonnosta ja kuten maaseudulla perinteisesti ajatellaan, kunta halutaan jättää paremmassa kunnossa seuraaville sukupolville. Toinen arvo, yrittäjyys, on perusta kunnan elinvoimalle. Työn

ja yrittäjyyden myötä kuntaan saadaan hyvinvointia ja aktiivisesti verkostoissa toimimalla luodaan edellytyksiä yritystoiminnalle ja sen kehittämiseksi. (Juvan kunnan strategia 2017.)

Kolmas arvo, yhdessä tekeminen, tarkoittaa avointa ja läpinäkyvää toimintaa, kaikkien tasa-arvoista kohtelua ja kuntalaisten oman aktiivisuuden tukemista. Asioita toteutetaan kumppanuuden periaatteella. Eri toimijoiden kanssa tehdään yhteistyötä ja yhteistyökyky onkin keskeinen osa kunnan organisaation osaamista ja kunnan menestystekijä. Kunnan pitää mahdollistaa kuntalaisten osallistuminen ja vaikuttaminen eri kanavien kautta. (Juvan kunnan strategia 2017.)

5.5 Etelä-Savon maakuntastrategia

Juva kuuluu Etelä-Savon maakuntaan. Suomessa on 19 maakuntaa ja jokaisella on oma maakuntastrategiansa tai -ohjelmansa. Etelä-Savon maakuntastrategiaan on linjattu kehittämisen kärjet ja pitkän aikavälin tavoitteet vuoteen 2030 saakka. Strategiaan on valittu kolme kärkeä: metsä, vesi ja ruoka. Nämä ovat elementtejä, joihin perustuvaan osaamiseen ja yritystoimintaan alueiden kasvupotentiaali tulevaisuudessa nojaa. Valinnat sopivat luonnollisesti Etelä-Savoon, sillä maakunnassa on kaikkiin kolmeen osa-alueeseen liittyvää vahvaa raaka-ainetuotantoa ja yritys-, innovaatio- ja tutkimustoimintaa korkeammalla jalostusasteella. Kaikissa kärjissä myös digitaalisuus ja digitaaliset sovellukset ovat keskeisiä kasvun ja kehittymisen edellytyksiä. Näissä kaikissa kärjissä maakunnalla on suhteellinen kilpailuetu sekä Suomessa että Euroopassa. (Etelä-Savon maakuntastrategia 2020.)

Etelä-Savon, Saimaan maakunnan, visio on olla vuoteen 2030 mennessä Puhtaasti Paras! Visio kertoo maakunnan vahvoista luontoarvoista, runsaista luonnonvaroista ja niistä prosesseista, joiden kautta alueen kilpailukyky nojaa kestävään osaamiseen, hyvinvointiin ja elinkeinotoimintaan. Päämääränä on, että Etelä-Savo on puhtaasti paras paikka elää, opiskella ja työskennellä, on sitten alueen asukas, vapaa-ajanasukas tai matkailija. (Etelä-Savon maakuntastrategia 2020.)

Tavoitteena 2030 on, että metsät tuovat Etelä-Savolle menestystä ja mielihyvää. Etelä-Savon on Suomen metsäisin maakunta metsäpinta-alan ja metsän kasvun osalta. Maakunnassa on monenlaista metsäosaamista ja kärkenä oleva kuitu- ja prosessiteknologia edustaa kansainvälistä huippua alallaan. Metsäteollisuuden liittyä kiinteästi myös konepaja- ja metalliteollisuus. Etelä-Savossa on myös Suomen suurin toisen asteen metsäkoulu. Metsä on yksi matkailun vetovoimatekijä ja kiinteä osa kulttuurimaisemaa. (Etelä-Savon maakuntastrategia 2020.)

Toinen kärki, vesi, on luonnollinen valinta, sillä Etelä-Savo on Saimaan maakunta ja Saimaa on Suomen laajin ja monipuolisin vesistöalue. Saimaa yhdistää kuntia ja se on monien mahdollisuuksien kehittämisalusta. Etelä-Savossa on vesitutkimuksen erikoisosaamista ja tutkimusta ja maakunnan vesistöt ovat pääosin erittäin hyvässä kunnossa. Järviluonto on keskeinen vetovoimatekijä ja matkailun, kulttuurin ja vapaa-ajan kautta syntyy monenlaista potentiaalia erilaisiin palveluihin. (Etelä-Savon maakuntastrategia 2020.)

Kolmas kärki on ruoka, sillä alkutuotannolla ja ruoantuotannolla on vahva rooli maakunnan aluetaloudessa ja elinkeinorakenteessa. Etelä-Savossa toimii valtakunnallinen Luomuinstituutti ja maakunnassa on panostettu kestäviin ruokajärjestelmiin, elintarviketurvallisuuteen ja elintarvikeinnovaatioihin. Etelä-Savo tuottaa valtakunnallisesti merkittävän osuuden marjoista ja vihanneksista ja sisävesien kalansaaliista. (Etelä-Savon maakuntastrategia 2020.)

6 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN JA TULOKSET

Tässä luvussa kerrotaan, kuinka tutkimus toteutettiin. Aineistoa kerättiin toteuttamalla kyselytutkimus ja tekemällä haastatteluja sekä vertailemalla kuntaa muihin kuntiin. Koska brändin esiselvitystyö on tapaustutkimus, oli tärkeää tarkastella tapausta useasta eri näkökulmasta. Brändin tekevät ihmiset ja ihmisten luomat mielikuvat.

6.1 Tutkimuksen kohderyhmien valinta

Kaikissa kunnissa on ihmisiä eri rooleissa ja eri roolit haluttiin ottaa huomioon, jotta brändin rakentaminen ja sen laaja-alainen tutkiminen olisi perusteltua. Tutkimusta varten haastateltiin juvalaisia yrittäjiä eri toimialoilta. Haastattelut olivat kvalitatiivisia teemahaastatteluja, joissa kysyttiin kevyesti SWOT-analyysiin perustuen Juvan kunnan vahvuuksista, heikkouksista, mahdollisuuksista ja uhista sekä kokemuksista muualta Suomesta tai maailmalta, joista Juvalla kannattaisi ottaa mallia. Haastateltavilla oli mahdollisuus kertoa omin sanoin näkemyksistään. Haastatteluja tehtiin kuusi ja kysymyksiä oli kuusi. Haastateltavat oli ennalta valittu edustamaan mahdollisimman erilaisia toimialoja.

Yksityishenkilöt pystyivät osallistumaan kunnan brändin esiselvitystyöhön kertomalla näkemyksiään kyselytutkimuksessa. Lomakkeella oli yhdeksän kysymystä, joista kahta viimeistä lukuun ottamatta kaikki muut olivat monivalintakysymyksiä. Viimeinen kysymys oli vapaaehtoinen ja siinä pyydettiin keksimään Juvalle mainoslause. Muut kysymykset käsittelivät teemahaastattelun tavoin mielikuvia Juvasta. Kyselytutkimus oli kunnan nettisivuilla ja se oli avoin kaikille eli kuka tahansa pystyi anonymisti täyttämään lomakkeen, oli sitten juvalainen, Juvan vapaa-ajanasukas tai vain muulla tavoin kiinnostunut vaikuttamaan Juvan kunnan kehittämiseen.

Kolmantena aineistonkeruumenetelmänä oli benchmarking eli vertailuanalyysi. Vertailuanalyysia varten haastateltiin kolmen eri paikkakunnan markkinoinnista vastaavia henkilöitä. Näissä paikoissa brändäys ja kuntamarkkinointi olivat tuttuja asioita ja paikoissa oli kokemusta suunnitelmallisen markkinointistrategian eteenpäin viemisestä. Teemahaastattelujen avulla pyrittiin vertailemaan, missä muualla on onnistuttu ja missä Juvalla on vielä oppimista. Kysymykset liittyivät muun muassa mielikuvien konkreettiseen luomiseen ja siihen, miten kunnassa yhtenäinen brändi ilmenee.

6.1.1 Kyselytutkimus

Kyselytutkimus toteutettiin määrällisenä eli kvantitatiivisena tutkimuksena, jossa Webropoliiin luotiin lomakemuotoinen kysely huhti- ja toukokuun aikana

2020. Kysely avattiin vastaajille 5.6.2020. Kyselyä mainostettiin Juvan kunnan nettisivuilla Ajankohtaista-osiossa ja paikallislehti Juvan Lehti (liite 2.) kertoi aiheesta 11.6.2020 otsikolla ”Juva kehittää markkinointia”. Kyselystä kerrottiin myös Juvan kunnan Facebook-sivuilla samanaikaisesti.

Juvan kunnassa on jo aiemmin käytetty Webropol-alustaa kyselyiden tekemiseen, joten oli luontevaa valita se myös tähän kyselyyn. Kyselytutkimuksen tavoitteena oli saada mahdollisimman suuri otos juvalaisten, Juvan vapaa-ajanasukkaiden, matkailijoiden tai muulla tavoin Juvasta kiinnostuneiden henkilöiden mielipiteitä kunnasta ja siihen liittyvistä asioista. Kyselyn alussa oli saate-teksti, jossa kerrottiin selkeästi, mikä on kyselyn tarkoitus, kuka sen toteuttaa ja mihin käyttöön vastaukset menevät. (Liite 3 Mielikuvakysely.) Kyselyyn pystyi vastaamaan anonyymisti eikä yksittäisten ihmisten mielipiteitä pystynyt kyselyssä tunnistamaan. Kyselyyn vastaamiseen haluttiin motivoida järjestämällä arvonta niiden kesken, jotka jättivät yhteystietonsa kyselyyn. Palkinnoksi luvattiin 50 euron lahjakortti voittajan itse valitsemaan juvalaiseen yritykseen.

Kyselyssä oli myös kohtia, joissa oli omin sanoin mahdollisuus kertoa vastauksensa, mikäli valmiista vaihtoehdoista ei löytynyt itselle sopivaa. Kysymysten perustana käytettiin brändäyksen teoriassa esiteltyä SWOT-analyysia, sillä sen avulla voidaan hahmotella, millä tavalla Juvan vahvuudet, heikkoudet, uhat ja mahdollisuudet koetaan tällä hetkellä. Kuten teoriassa kerrottiin, SWOT-analyysi on tärkeä osa brändin rakentamista, sillä se kuuluu muun muassa strategian, arvojen, vision ja mission kanssa brändin ydinrakenteeseen, siihen, mitä kunta on. Tutkimuksen kysymyksiä testattiin koehenkilöillä, jotka antoivat niistä palautetta. Kysymyksiä myös muokattiin ennen lopullisen kyselyn julkaisemista.

Kyselytutkimus tuntui parhaalta vaihtoehdolta määrällisen aineiston keräämiseen, koska tarkoituksena oli saada mahdollisimman paljon vastauksia valmiiksi aseteltuihin kysymyksiin. Oli myös tietoinen valinta jättää brändäys-sana pois kyselyn otsikosta ja korvata se mielikuvamarkkinointi-termillä. Brändäys-sanan tunnettuus ja ymmärtäminen kunnan kehittämisen yhteydessä voi tuottaa haasteita ja saattaa aiheuttaa sen, että useampikin potentiaalinen vastaaja jättää sen takia kyselyn täyttämättä. On myös otettava huomioon, että Juvan kunnassa asuu suhteellisen paljon iäkkäitä ihmisiä; Tilastokeskuksen

vuoden 2019 raportin mukaan 35 % asukkaista on yli 64-vuotiaita. (Kuntien avainluvut 2020.) Kuten brändäyksen historiasta luvussa 3.1 kerrotaan, englannin kielestä tullut lainasana brändi liittyy ensisijaisesti liiketalouteen ja markkinointiin eikä kuulu arkipäiväiseen kielenkäyttöön. Vanhemmalle sukupolvelle brändäys-termi missä asiayhteydessä tahansa voi siis olla vieras. Koska kyselytutkimus on suunnattu kaikille Juvan kunnasta kiinnostuneille, voidaan olettaa, että vastaajien joukossa on myös paljon vapaa-ajanasukkaita, sillä kunnassa on yli 2 100 vapaa-ajanasuntoa (Asuminen 2019.) Tilastokeskuksen tietojen mukaan vuonna 2019 kesämökin omistajien keski-ikä oli koko Suomessa 63 vuotta. (Kesämökki 2019.) Mökin omistajien suhteellisen korkea keski-ikä tukee myös tätä samaa oletusta brändi- ja mielikuvamarkkinointisanojen käytöstä: valitaan termejä, joiden voidaan olettaa olevan tuttuja kaikenikäisille.

Kyselytutkimuksen lomakkeen (liite 3) kysymykset tehtiin mahdollisimman yksiselitteisiksi ja vastausvaihtoehdot selkeiksi, jotta vastaajan on helppoa osallistua kyselyyn. Kysymyksissä oli huomioitava myös, että kohderyhmä todennäköisesti koostuu vastaajista, joiden ikä on arvioituna 15 ja 90 vuoden väliltä. Lisäksi Webropolin asetuksiin määritettiin ehdot, että kaikkiin kysymyksiin kahta viimeistä lukuun ottamatta on vastattava, jotta kyselyn saa suoritettua. Kyselyn taustamuuttujaksi määriteltiin, onko vastaaja juvalainen vai ei ja miten vastaukset jakautuvat tämän taustamuuttujan suhteen.

Vaikka kyselytutkimusta mainostettiin paikallislehdessä ja kunnan Facebook-sivuilla, oli mahdollista lisätä tutkimuksen vastaajien määrää tuomalla kysely paikallisiin kesätapahtumiin. Kesällä 2020 jäi moni tapahtuma koronan aiheuttamien rajoitusten takia pitämättä, mutta Juvan kirkonkylällä pystyttiin järjestämään iltatoreja ja Koikkalan kylällä lauantaitoreja. Iltatorit ovat aina kesäperjantaisin ja ne pidetään Juvan keskustassa sijaitsevalla Laavukylän alueella. Iltatorit ovat suosittuja, sillä kuka tahansa saa tulla myymään tuotteitaan maksutta ja paikalla on yleensä myös pari kahvilakojua. Lisäksi viereisellä nurmi-alueella on kirpputoritapahtuma. Iltatorit ovat sekä paikallisten että kesäasukkaiden ja matkailijoiden kohtaamispaikka ja ainoa mahdollisuus tavata kerralla enemmän ihmisiä kirkonkylän alueella. Näin ollen oli perusteltua tulla esittelemään kyselytutkimusta Juvan kunnan pisteelle. Tarvittaessa oli mahdollista

myös kertoa koko tutkimuksesta tarkemmin siitä kiinnostuneille. Iltatoreja järjestettiin rajoitusten takia pelkästään heinäkuun perjantai-iltoina, yhteensä neljä kertaa, joista kahdella kyselytutkimukseen oli mahdollista vastata.

Koikkalan kylä sijaitsee Etelä-Juvalla, ja se on erittäin vireää aluetta erityisesti kesäaikaan. Osin Saimaan ansiota alueella on runsaasti vapaa-ajanasuntoja, ja lauantaisin järjestettävät, kaikille avoimet kylätorit, ovat hyvin suosittuja sekä paikallisten että kesäasukkaiden keskuudessa. Koronarajoitusten takia Koikkalan kylätorit saatiin järjestettyä vasta heinäkuun alusta alkaen. Kyselytutkimukseen pystyi vastaamaan kahtena heinäkuuisena lauantaina ja kuten iltatoreillakin, opinnäytetyön aihetta esiteltiin kaikille asiasta paikan päällä kiinnostuneille. Tutkimuksen aineistonkeruun kannalta läsnäolo tapahtumissa oli hyvin tuottoisaa, sillä 64 kappaletta eli 29 prosenttia kaikista vastaajista osallistui tällä tavoin kyselytutkimukseen.

Analysoitavia vastauksia kyselyyn saatiin yhteensä 219 kappaletta. Kaksi ilta- ja kylätoreilla täytettyä kaavaketta oli hylättävä puutteellisten vastausten vuoksi.

Kyselytutkimuksen analysoimiseen käytettiin ristiintaulukointia ja korrelaatiokerrointa SPSS-ohjelmalla. Tavoitteena oli analysoida kahden muuttujan välistä riippuvuutta. Tässä tutkimuksessa haluttiin tietää, miten vastaukset muuttuvat kunkin kysymyksen kohdalla riippuen siitä, onko vastaaja kunnan asukas vai ulkopuolinen. Toisin sanoen, koetaanko Juva ja muuttuuko SWOT-analyysin tulos tästä muuttujasta johtuen. Ristiintaulukointia varten havaintojen määrä muutettiin prosenttiluvuiksi, jotta taulukot olisivat selkeämpiä ja havainnollisempia. Korrelaatiokerroin kertoi kahden muuttujan välisestä riippuvuudesta tai että onko sitä.

Avoimet vastaukset analysoitiin laadullisin menetelmin luokittelemalla ne tyyppien mukaan ryhmiin. Ennen luokittelua kaikki vastaukset oli luettava, jotta saatiin selville, millaisia ryhmiä vastauksista voidaan muodostaa ja mitä asioita vastauksista selviää. Aluksi vastaukset jaettiin useampaan pienempään ryhmään, joista niitä oli helpompi yhdistää isommiksi ryhmiksi valittujen tyyppien mukaan.

6.1.2 Yrityshaastattelut

Tutkimuksessa haastateltiin laadullista menetelmää käyttäen kuusi juvalaista yrittäjää. Haastattelut olivat puolistrukturoituja eli aihe oli määritelty, mielikuva Juvasta, mutta haastateltavat saivat omin sanoin kertoa näkemyksensä. Yrityshaastattelujen toteutuksen syynä oli saada laadullista eli kvalitatiivista aineistoa brändin esiselvityksen tueksi. Yritykset ovat olennainen osa kunnan toimintaa, sillä ne maksavat yhteisöveroa ja kiinteistöveroa kunnalle. Osa heistä lisäksi työllistää ja ostaa alihankintana palveluja muilta juvalaisilta yrityksiltä. Yrittäjien kuunteleminen ja yritysten toiminnan kehittäminen on tärkeää kunnan elinvoimaisuuden ja tulevaisuuden mahdollisuuksien kannalta. Opinnäytetyössä vastataan kysymykseen, millainen olisi Juvan brändi-identiteetti ja mikä on kunnan sidosryhmien näkemys siitä. Haastatteluilla haluttiin selvittää, tuleeko yrittäjien kertomuksissa ilmi samat asiat kuin mitkä on valittu esimerkiksi kunnan strategiaan, toisin sanoen, tukeeko käytännön kokemus teoreettista lähtökohtaa.

Haastateltavat yritykset valittiin tarkoituksenmukaisesti eri toimialoilta, jotta saataisiin mahdollisimman laajasti näkemystä Juvan kunnan tilanteesta. Haastateltavat jakautuvat tasan naisiin ja miehiin eli molempia oli tutkimuksessa edustettuna kolme (taulukko 1).

Taulukko 1. Tutkimukseen osallistuneet yritykset

Toimiala	Yritysten määrä	Yrityksen koko (henkilöä)
Teollisuus ja tuotanto	3	10 – 49
Matkailupalvelut	1	1 – 9
Ravitsemusala	1	1 – 9
Harrastustoiminta	1	1 – 9

Haastattelut toteutettiin lokakuun 2020 ja tammikuun 2021 välisenä aikana. Haastattelujen kysymykset perustuivat SWOT-analyysiin, jotta kysymyksillä saataisiin kartoitettua Juvan vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat mahdollisimman hyvin valittujen yrittäjien ja heidän edustamiensa toimialojen kannalta. Viisi haastattelua kuudesta toteutettiin haastateltavan luona, ja yksi

haastattelu toteutettiin haastateltavan toiveesta Juvan kunnan elinkeinoyksikössä. Haastattelujen aluksi keskusteltiin yleisistä asioista ja opinnäytetyön sisällöstä, johon haastattelu liittyy. Haastattelukysymykset oli lähetetty jo etukäteen sähköpostilla haastateltavalle, jotta hänellä oli mahdollisuus perehtyä niihin ja halutessaan vielä kieltäytyä haastattelusta, mikäli koki, ettei halua vastata kysymyksiin. Lisäksi opinnäytetyön aineistonkeruun ohjeiden mukaisesti etukäteen oli kerrottu, että haastattelu nauhoitetaan aineiston litterointia varten. Haastattelutilanteet vaikuttivat rennoilta ja tuttavallisilta eikä tallentaminen tuntunut vaikuttavan aineistonkeruuseen. Yksi haastateltava kertoi, että häntä hiukan ujostuttaa jutella, kun nauhoitus on päällä, mutta halusi kuitenkin kertoa omat näkemyksensä esitettyihin kysymyksiin. Haastattelutilanne kesti jokaisen haastateltavan kohdalla 45–60 minuuttia ja varsinainen tallennettu haastattelu noin 10 minuuttia. Jokaisesta haastattelusta kertyi aineistoa noin kolmen sivun verran. Haastattelun ajan pelkästään haastateltava puhui. Täydentäviä kysymyksiä ei ollut tarpeellista esittää.

Haastattelukysymykset päätettiin kunnan elinkeinoyksikössä ja lähtökohdaksi otettiin nykyisen tilanteen kartoittaminen SWOT-analyysiin pohjautuen. Lisäksi haluttiin tietää, miten kunnan imago koetaan, mitä asioita Juvasta halutaan kertoa ulkopuolisille ja mitä asioita arvostetaan.

- 1) Mitä arvostat Juvalla? (**S**trengths = vahvuudet)
- 2) Mitä kaipaavat Juvalle? (**W**eaknesses = heikkoudet)
- 3) Mitä mahdollisuuksia Juvalla on kehittää yritystoimintaa? (**O**pportunities = mahdollisuudet)
- 4) Mitkä ovat pahimmat uhat Juvan kunnalle? (**T**hreats = uhat)
- 5) Miten koet kunnan imagon? (Henkilökohtainen kokemus kunnasta)
- 6) Mitä haluaisit kertoa Juvasta muille ja *miten* haluaisit kerrottavan? (Mitä viestiä kunnan kannattaa välittää)
- 7) Millainen olisi yrittäjän unelma-Juva? (Arvot)

Jokainen yrittäjähaastattelu litteroitiin kahden päivän sisällä tapaamisen jälkeen. Sisällönanalyysi toteutettiin purkamalla kaikki sanallinen viestintä, mutta ilman painotuksia, äännähdyksiä tai taukoja. Tämän tason katsottiin riittävän kertojan viestin välittymiseen. Kun kaikki haastattelut oli toteutettu ja litteroitu, poimittiin kaikkien haastateltavien vastauksista ydinasiat omiksi kappaleiksiin

kysymyskohtaisesti ja teemoittain. Mukaan lisättiin myös haastattelijan omia huomioita esiin tulleista asioista. Jokainen haastattelu polveili aiheesta toiseen, joten tässä vaiheessa myös järjesteltiin kunkin haastattelun vastauksia uudelleen ja osia liitettiin yhteen. Lopuksi kirjoitettiin yhteenveto kaikista vastauksista ja sitä täydennettiin haastattelijan näkemyksillä kustakin aiheesta.

6.1.3 Benchmarking

Benchmarking on prosessi, jonka tavoitteena on kehittää omaa organisaatiota oppimalla toisilta. Omaa suorituskyykyä verrataan itseä parempiin ja tavoitteena on käyttää saatua oppia hyödyksi. (Tuominen ym. 2011, 5.)

Lomakekyselyjen ja yrityshaastattelujen tarkoituksena oli saada mielipiteitä Juvaa tuntevilta henkilöiltä, jotta perustaa kunnan brändäystä varten saataisiin selville. Benchmarkingilla haluttiin sen sijaan saada näkemyksiä muualta eli kuinka muut paikkakunnat ovat oman brändäysprojektinsa hoitaneet. Kysymyksessä oli laadullinen tutkimus, sillä tutkimuksen luonteen mukaisesti benchmarking-haastattelujen kysymykset valittiin Tuomisen (2016) esittelemän benchmarking-prosessin eri vaiheiden mukaisesti. Kysymyksissä kiinnitettiin huomiota prosessin määrittelyyn, mittaukseen, ongelmiin, parannuksiin ja menestystekijöihin. (Tuominen 2016, 86.)

Esitetyt kysymykset:

1. Miten markkinointiprosessi käytännössä rakennetaan?
2. Onko kunnalla / kaupungilla etukäteen mietitty markkinointistrategia? Päivitetäänkö sitä kuinka usein?
3. Onko kunta / kaupunki ns. brändännyt itsensä? Jos on, miten? Mitä brändiin kuuluu?
4. Miten markkinoinnin onnistumista mitataan?
5. Mikä rooli markkinoinnilla on kunnan / kaupungin päätöksenteossa?
6. Mitkä muutokset markkinoinnissa ovat olleet kaikista parhaita?
7. Missä eri kanavissa kuntaa / kaupunkia markkinoidaan?
8. Jos teitä ei oteta huomioon, missä kunnassa tai kaupungissa on mielestäsi onnistuttu brändäyksessä tai markkinoinnissa?

Benchmarking-kohteiksi valikoitui kolme erikokoista paikkakuntaa eri puolilta Suomea. Valinnat tehtiin harkiten ennakkotietojen perusteella niin, että ne ovat paikkoja eri puolilta Suomea ja ovat myös selkeästi eri kokoisia: alle 10 000, 10 000–50 000 ja yli 50 000 asukasta.

Taulukko 2. Benchmarking-tutkimuksen paikkakunnat

Paikkakunta	Sijainti	Asukaslukumäärä
Puumala	Etelä-Savo	2 100
Tornio	Lappi	21 600
Seinäjoki	Etelä-Pohjanmaa	64 000

Kuten taulukosta 2 huomataan, paikkakunnat ovat hyvin eri kokoisia ja eri puolilla Suomea. Puumala sijaitsee Saimaan rannalla, Tornion Pohjanlahden Perämeren äärellä ja Seinäjoen halki virtaa Kyrönjoki.

PUUMALA – Saimaan kaunein

Puumala sijaitsee Etelä-Savon maakunnassa ja on Juvan naapurikunta. Puumalassa asuu noin 2 100 ihmistä. Puumalassa on lähes 4 000 vapaa-ajan asuntoa eli kunnan väkiluku erityisesti kesäaikaan moninkertaistuu vapaa-ajan asukkaiden ansiosta. Runsaslukuinen kesäasukkaiden ja myös matkailijoiden määrä mahdollistavat toimivat ja laajat palvelut myös kuntalaisille. Puumalalle on juuri ominaista luonnonläheisyys ja joka puolelle kuntaa ulottuva vesistö kaikkine saarineen, siltoineen ja losseineen. (Puumala 2021.)

Puumala sijoittui uusimmassa, keväällä 2020 tehdyssä, Suomen Yrittäjien Kuntabarometri-kyselyssä valtakunnallisesti kolmannelle sijalle alle 10 000 asukkaan kuntien joukossa. Puumalan keskiarvo oli 3,93 ja se saavutti korkeimman tuloksen omassa sarjassaan Etelä-Savon alueella. Koko maan keskiarvo oli 2,97. (Kuntabarometri 2020.) Puumalan, pienen naapurikunnan valtakunnallinen ja mitattu menestys innoitti haastattelemaan kunnan markkinoinnista vastaavaa henkilöä. Positiiviset tulokset antoivat viitteitä, että monissa asioissa on kunnassa onnistuttu. Kuntabarometrin edeltäjä, valtakunnallinen Elinkeinopoliittinen mittaristo, toteutettiin edellisen kerran vuonna 2018. Tuolloinkin Puumala oli Etelä-Savon parhaiten menestynyt kunta. (ELPO 2018.) Puumalassa on tehty noin 10 vuoden ajan suunnitelmallista markkinointityötä

kunnan elinvoimaisuuden eteen. Puumalan strategian visio on, että kunta olisi vuonna 2025 uusien ja rohkeiden ratkaisujen kunta ja hyvinvoivien ihmisten koti Saimaalla. Matkailubrändi on keskeinen osa Puumalan menestystä. Lisäksi vakituiset kesäasukkaat jättävät alueelle runsaasti tuloja kiinteistövero- jen ja investointien lisäksi. Puumala on helppo yhdistää mielikuvissa luonto- matkailuun muun muassa Saimaan ja saimaannorppien ansiosta ja kattava Vi- sit Puumala -sivusto tukee tätä lähtökohtaa. (Lindberg-Repo 2020, 130.)

Haastattelu markkinoinnista vastaavan henkilön kanssa järjestyi 29.10.2020 ja se pidettiin Puumalassa hänen työhuoneelleen kunnan virastotalolla. Haastat- telua ennen oli käyty puhelinkeskustelu, kuinka haastattelu käytännössä ete- nee ja että haastattelu tallennetaan litterointia varten. Haastattelukysymykset lähetettiin etukäteen luettavaksi. Varsinainen haastattelutilanne eteni luonte- vasti. Ensin keskusteltiin yleisistä kuntien asioista ja sen jälkeen alkoi varsina- inen haastattelun osuus. Haastattelu kesti 28 minuuttia ja litteroitua aineistoa kertyi kahdeksan sivua. Haastateltava sai vapaasti kertoa vastauksensa kysy- myksiin haluamassaan järjestyksessä. Yhden kysymyksen merkitystä tarken- nettiin haastattelun aikana.

TORNIO – Rajaton

Tornion kaupunki sijaitsee Lapissa, Tornionjoen ja Perämeren yhtymäkoh- dassa, aivan Suomen länsirajalla. Tornio muodostaa kaksoiskaupungin Ruot- sin Haaparannan kanssa. Torniossa on noin 21 600 asukasta ja yhdessä Haa- parannan kanssa asukasmäärä on 32 000. Tornion on yksi Suomen vanhim- mista kaupungeista ja täyttää vuonna 2021 400 vuotta. Tornion tekee ainut- laatuiseksi juuri tiivis yhteistyö Haaparannan kanssa: kaupungeilla on yhteinen keskusta ja vapaan rajalla liikkumisen ansiosta työssä käydään ja vapaa-aikaa vietetään rajan molemmin puolin. Kaupungeilla on myös yhteinen peruskoulu, jossa opetus tapahtuu oppilaiden äidinkielellä, mutta ruotsalaisen koulujärjes- telmän mukaisesti. (Tietoa Tornioista 2021.)

Tornio kertoo olevansa Lapin vahvin maaseutukaupunki ja yksi Suomen teol- listuneimmista kaupungeista. Torniossa on muun muassa teräs- ja konepaja- teollisuutta ja kaupan ja matkailun osaamista. Tornio haluttiin benchmarking- kohteeksi, sillä kaupunki oli malliesimerkkinä Kuntaliiton Uuden sukupolven

organisaatiot eli USO:n vertaisoppimisverkostossa aiheesta Kunnan brändityö – tapausesimerkinä Tornio. USO on ammatillisen ja poliittisen johdon yhteinen vertaisoppimisverkosto, joka kokoaa myös kokemus- ja tutkimustietoa ja konsultoi paikallista kehittämistyötä. Verkostossa on eri teemoihin perustuvia seminaareja ja työpajoja, joiden avulla erityisesti kuntien johdon osaamista halutaan kehittää eri tavoin. (Kuntaliitto 2021.)

Torniosta tehtiin vuoden 2019 aikana brändikäsikirja, joka löytyy myös kaupungin verkkosivuilta. Syy brändin luomiseen oli halu parantaa kaupungin kilpailukykyä. Kuten Tornio käsikirjassaan (2019) kertoo, hyvä brändi on eduksi, kun kilpaillaan niin yrityksistä, asukkaista kuin investoinneistakin. Kaupungin brändin luominen aloitettiin tekemällä sivusto meidäntornio.fi, jossa kaupunkilaiset saivat vastata kyselyyn ja päästä sitä kautta vaikuttamaan brändin luomiseen. Kyselystä nousseet ideat, ajatukset ja kommentit toimivat brändin rakennusaineina. Brändikäsikirjaan määriteltiin näiden rakennusaineiden lisäksi muun muassa kaupungin strategia, visio, arvot, brändiattribuutit, persoona, äänensävy, graafinen ilme ja kuinka brändin rakennus konkreettisesti eteni. (Tornion brändikäsikirja 2019.)

Yhteydenotto Tornion kaupungin viestintäpäällikköön tapahtui sähköpostitse ja haastattelu sovittiin opinnäytetyötä varten. Haastattelu toteutettiin 20.01.2021 Teams-sovelluksen välityksellä. Koronaviruksen aiheuttamista rajoituksista johtuen muuta vaihtoehtoa haastattelun toteuttamiseen kuvayhteydellä ei ollut, sillä paikkakuntavierailu ei tilanteesta johtuen onnistunut. Haastattelutilanne eteni alun yleisestä keskustelusta tallennettavaan osuuteen. Viestintäpäällikön tallennettu haastattelu kesti 31 minuuttia, ja litteroitua aineistoa kertyi viisi sivua. Viestintäpäällikkö oli ollut Tornion kaupungin palveluksessa myös silloin, kun brändin suunnittelu ja rakentaminen aloitettiin, joten hänellä oli kokemusta koko brändinrakennusprojektista suunnittelusta toteutukseen.

SEINÄJOKI – Avaruuden pääkaupunki

Seinäjoki on noin 64 000 asukkaan kaupunki Etelä-Pohjanmaan maakunnassa ja on samalla maakunnan keskuskaupunki. Kahdeksan kunnan muodostamalla Seinäjoen kaupunkiseudulla asuu yhteensä noin 150 000 asukasta. Seinäjoen väkimäärä on kasvanut vuosittain ja suunnan ennustetaan

pysyvän samana myös tulevaisuudessa. Seinäjoen elinvoimaisuutta tukevat maan korkeimpiin kuuluva työllisyysaste ja vastaavasti suurista kaupungeista pienimpien joukossa oleva työttömyysaste. (Seinäjoki-tietoa 2021.)

Suomen Yrittäjien teettämässä Kuntabarometri 2020 –kyselyssä Seinäjoki voitti oman sarjansa eli oli ykkönen yli 50 000 asukkaan kuntien joukossa. Kyselyyn vastasi 163 yrittäjää ja Seinäjoen keskiarvo oli 3,42 koko Suomen keskiarvon ollessa 2,97. (Kuntabarometri 2020.) Myös vuonna 2018 tehdyssä Elinkeinopoliittisessa mittaristossa (ELPO) Seinäjoki ylsi ykköseksi yli 50 000 asukkaan kuntien sarjassa. (ELPO 2018.)

Seinäjoki voitti kultaa kuntamarkkinoinnin SM-kilpailussa vuonna 2019 teemallaan Seinäjoki – Avaruuden pääkaupunki. Seinäjoki oli tehnyt strategisen päätöksen nousta kasvukaupunkien TOP 3 joukkoon, ja se edellytti kaupungilta brändin vahvistamista. Tämän seurauksena toteutettiin yhteistyö kaupungin kehitysyhtiö Into Seinäjoen ja helsinkiläisen mainostoimiston kanssa. Avaruuden pääkaupunki –teema herätti huomiota myös kansainvälisesti ja kampanjan kokonaistavoittavuus oli lähes 65 miljoonaa ihmistä. Brändilanseerauksen jälkeen haluttiin edetä konkreettiseen tavoitteeseen eli uusien asukkaiden houkuttelemiseen ja työvoimapulan helpottamiseen. Mainonnan tavoite oli nimenomaan herättää kiinnostus Seinäjoen alueesta ja siinä onnistuttiin erinomaisesti. (Kuntamarkkinoinnin SM-kilpailut 2019.)

Vaikka Seinäjoki on täysin eri kokoluokassa Juvan kanssa, edellä mainitut ansiot innoittivat haastattelemaan kaupungin markkinointitehtävissä olevaa henkilöä. Hän oli ollut mukana tekemässä Seinäjoen brändiä projektin eri vaiheissa. Haastattelukysymykset ja taustatiedot haastattelusta lähetettiin etukäteen sähköpostitse. Haastattelu toteutettiin 12.01.2021 Teamsin välityksellä, koska koronarajoitusten takia käynti paikan päällä Seinäjoella ei ollut mahdollista. Alkukeskustelujen jälkeen varsinainen haastattelu kesti 28 minuuttia ja litteroitua aineistoa kertyi viisi sivua.

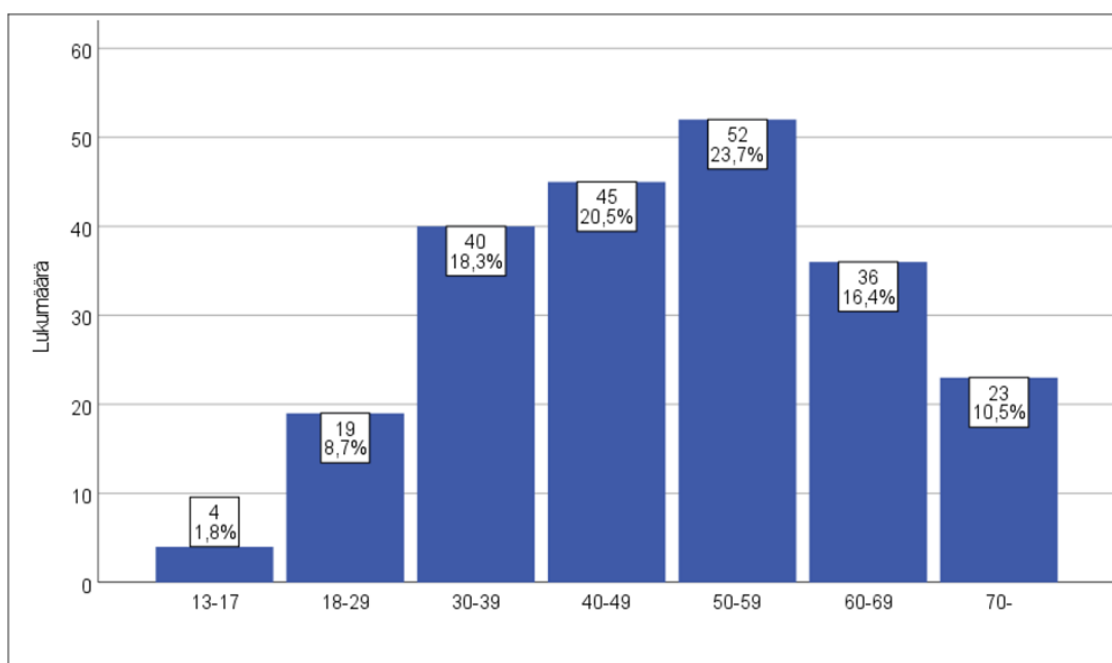
Kaikki kolme benchmarking-haastattelua litteroitiin kolmen päivän sisällä haastattelun jälkeen. Kuten yrityshaastatteluissa, sisällönanalyysi toteutettiin purkamalla kaikki sanallinen viestintä, mutta ilman painotuksia, äännähdyksiä

tai taukoja, sillä litteroidun puheen katsottiin riittävän kertomaan tarpeeksi kattavasti haastateltavan näkemys aiheesta. Kun kaikki haastattelut oli toteutettu ja litteroitu, poimittiin vastauksista brändin kehittämisvaiheiden kannalta ydinasiat omiksi kappaleiksiin. Jokainen haastattelu polveili aiheesta toiseen eikä yksikään edennyt kysymysjärjestyksessä, joten tässä vaiheessa oli olennaista järjestellä sisältö kokonaan uusiksi ja liittää osia yhteen. Lopuksi kirjoitettiin yhteenveto kaikista vastauksista ja sitä täydennettiin haastattelijan näkemyksillä kustakin aiheesta.

6.2 Kyselytutkimuksen tulokset

Lomakkeessa oli yhdeksän kysymystä, joista seitsemään oli pakollista vastata. Kyselytutkimukseen vastasi yhteensä 219 henkilöä.

Kyselytutkimuksen vastaajat jakautuivat lähes tasan Juvan vakituisiin asukkaihin ja muualla asuviin. 49 % vastaajista eli 108 henkilöä asuu Juvalla ja loput 51 % eli 111 henkilöä toisella paikkakunnalla.



Kuva 11. Kaikkien vastanneiden ikäjakauma (n=219)

Vastaajista suurimmat ikäryhmät olivat 40–59-vuotiaita, kuten kuvasta 11 nähdään. Vain neljä vastaajaa oli alle 18-vuotiaita.

Millainen on juvalainen?

Tutkimuksessa pyydettiin kuvailemaan juvalaista kolmella adjektiivilla. Kysymykseen oli pakollista vastata. Suurin osa kaikista vastauksista eli 92 % oli kuvailevia, kahden kolmen adjektiivin vastauksia. Loput 8 % sisälsivät muuta tietoa tai kohta oli jätetty viivan avulla tyhjäksi. Adjektiiveja mainittiin yhteensä 528 kappaletta.

Juvalaiset vastaajat kokevat itse olevansa ystävällisiä, iloisia ja auttavaisia. Kaikista adjektiiveista 66 % oli positiivisia ja loput 34 % negatiivisia, joista uteliaisuus ja sisäänpäin lämpenevyys toistuivat vastauksissa useimmiten. Muualla kuin Juvalla asuvat näkevät juvalaiset huomattavasti paremmassa valossa. 79 % adjektiiveista oli positiivisia ja 21 % negatiivisia. Samat sanat toistuivat myös näissä vastauksissa: juvalaiset koetaan mukavina, rentoina ja välittöminä, jotka ovat valmiita auttamaan. Huonoksi piirteeksi mainittiin uteliaisuus kaikista useimmiten. Kierous ja sisäänpäin kääntyneisyys toistuivat sen jälkeen useimmiten, joskin määrät jäivät kaikkien negatiivisten sanojen kohdalla alle kymmeneen. Kaikista vastauksista suosituin adjektiivi oli ystävällinen, joka mainittiin synonyymeineen yhteensä 40 kertaa.

Mistä Juva tunnetaan?

Juva tunnetaan juvalaisten vastaajien mielestä parhaiten urheilusta ja julkisuuden henkilöistä (taulukko 3). Kysymykseen oli mahdollista valita yksi tai useampi vastausvaihtoehto. Muiden kuin juvalaisten mielestä Juva tunnetaan selkeästi parhaiten luonnosta (taulukko 4).

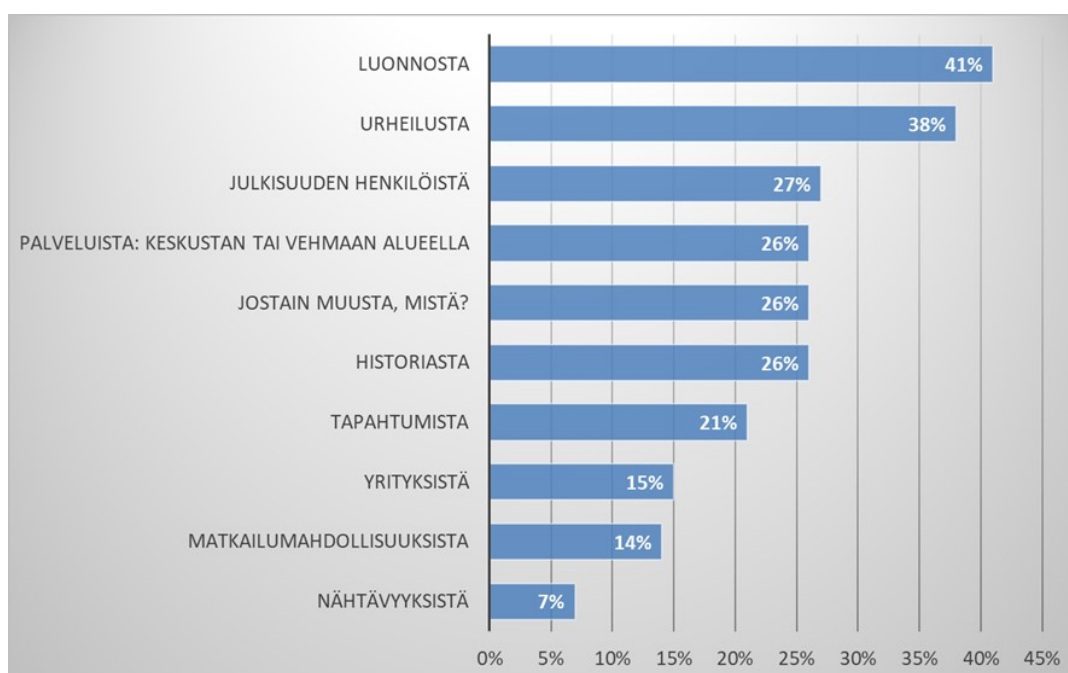
Taulukko 3. Mistä Juva tunnetaan juvalaisten mielestä? (n=108)

	Vastauksia (kpl)	% vastaajista
Urheilusta	44	41 %
Julkisuuden henkilöistä	39	36 %
Luonnosta	34	32 %
Jostain muusta	33	31 %
Historiasta	32	30 %
Palveluista: keskustan tai Vehmaan alueella	26	24 %
Tapahtumista	24	22 %
Yrityksistä	21	19 %
Nähtävyyksistä	11	10 %
Matkailumahdollisuuksista	11	10 %
Yhteensä	275	255 %

Taulukko 4. Mistä Juva tunnetaan muiden kuin juvalaisten mielestä? (n=111)

	Vastauksia (kpl)	% vastaajista
Luonnosta	56	50 %
Urheilusta	39	35 %
Palveluista: keskustan tai Vehmaan alueella	32	29 %
Jostain muusta	25	23 %
Historiasta	24	22 %
Tapahtumista	23	21 %
Julkisuuden henkilöistä	21	19 %
Matkailumahdollisuuksista	20	18 %
Yrityksistä	11	10 %
Nähtävyyksistä	5	5 %
Yhteensä	256	230 %

Kohtaan “Jostain muusta, mistä?” vastasi myös yli neljännes kaikista vastaajista. Avoimen kentän vastauksissa ei kuitenkaan ollut kuin muutama sellainen kommentti, joka ei sopinut jo valmiiksi annettuihin vaihtoehtoihin, ja näitä olivat muun muassa kesämökkiläisistä ja sukulaisista, sisäsiirtoisuudesta ja ohi ajamisesta. Eniten oli kirjoitettu Juvan ABC, TeaHouse of Wehmais ja Ano Turtainen, mutta nämä kaikki voidaan sijoittaa myös valmiisiin vaihtoehtoihin eli keskustan ja/tai Vehmaan palvelut, matkailumahdollisuudet ja julkisuuden henkilöt.



Kuva 11. Mistä Juva tunnetaan kaikkien vastaajien mielestä? (n=219)

Kun kaikki vastaukset lasketaan yhteen, luonto ja urheilu ovat selvästi suosituimmat vastaukset (kuva 11). Nähtävyydet puolestaan on selkeästi vähiten kannatusta saanut vaihtoehto.

Mikä on parasta Juvalla?

Juvalla on juvalaisten vastaajien mielestä selkeästi parasta luonto (taulukko 5). Muut kuin juvalaiset vastaajat ovat asiasta samaa mieltä. Vaihtoehto ”Ihmiset” saa heidän keskuudessaan enemmän kannatusta kuin paikallisten (taulukko 6). Kysymykseen sai valita yhden tai useamman vastausvaihtoehdon.

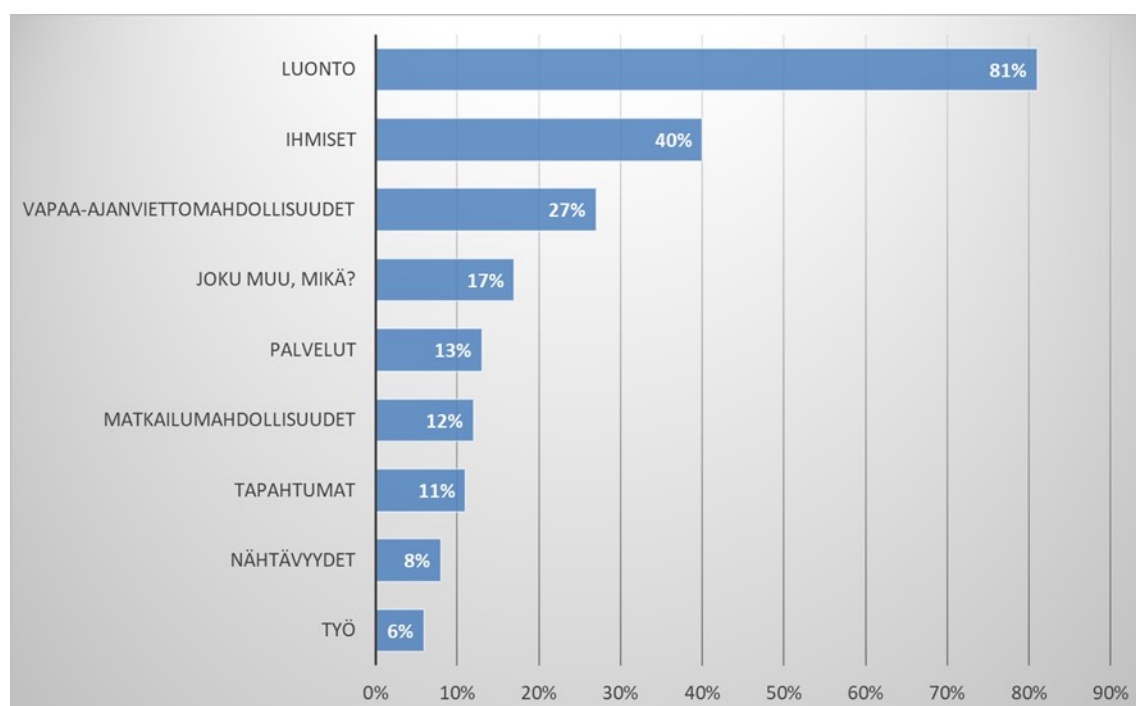
Taulukko 5. Mikä on Juvalla juvalaisten mielestä parasta? (n=108)

	Vastauksia (kpl)	% vastaajista
Luonto	88	82 %
Ihmiset	34	32 %
Vapaa-ajanviettomahdollisuudet	27	25 %
Joku muu?	22	20 %
Palvelut	15	14 %
Tapahtumat	12	11 %
Matkailumahdollisuudet	12	11 %
Työ	10	9 %
Nähtävyydet	9	8 %
Yhteensä	229	212 %

Taulukko 6. Mikä on Juvalla muiden kuin juvalaisten mielestä parasta? (n=111)

	Vastauksia (kpl)	% vastaajista
Luonto	89	80 %
Ihmiset	54	49 %
Vapaa-ajanviettomahdollisuudet	33	30 %
Joku muu?	15	14 %
Palvelut	14	13 %
Matkailumahdollisuudet	14	13 %
Tapahtumat	11	10 %
Nähtävyydet	8	7 %
Työ	4	4 %
Yhteensä	242	218 %

Kyselyn vastaajien kokemus siitä, mikä on parasta Juvalla, on hyvin yksiselitteinen: luonto on parasta, sillä se mainittiin yli 80 % kaikissa vastauksissa, kuten kuvasta 12 nähdään. Seuraava vaihtoehto "Ihmiset" sai myös yhteensä 40 % kannatuksen vastaajien keskuudessa. Tämä on myös linjassaan oleva vastaus siihen nähden, että juvalaisia kuvataan kyselyn tulosten mukaan mukaviksi, lupsakoiksi ja ystävällisiksi. Kohdassa "Joku muu, mikä" mainittiin yksittäisten kommenttien lisäksi yhteensä seitsemän kertaa sana sijainti ja kuusi kertaa oma mökki tai kesäpaikka.



Kuva 12. Mikä on parasta Juvalla kaikkien vastaajien mielestä? (n=219)

Miten Juva erottuu edukseen verrattuna muihin Etelä-Savon kuntiin?

Juvalaisten vastaajien mielestä Juva erottuu selkeästi edukseen sijaintinsa puolesta, kun kuntaa verrataan muihin Etelä-Savon kuntiin (taulukko 7). Muut kuin juvalaiset vastaajat olivat asiasta samaa mieltä (taulukko 8). Kysymykseen oli mahdollista valita yksi tai useampi vastausvaihtoehto.

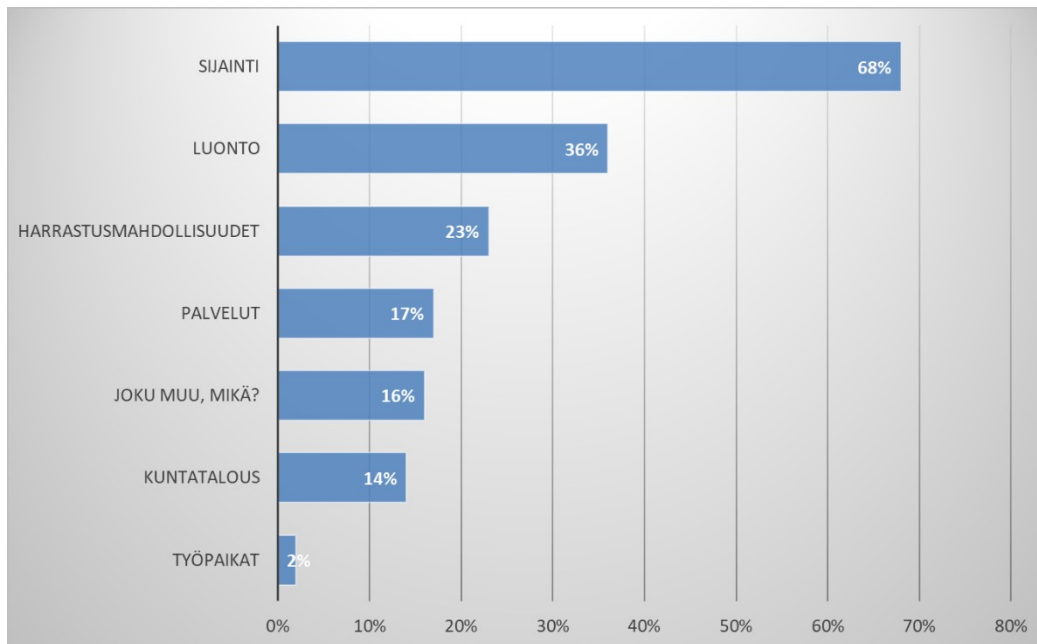
Taulukko 7. Miten Juva erottuu juvalaisten mielestä edukseen verrattuna muihin Etelä-Savon kuntiin? (n=108)

	Vastauksia (kpl)	% vastaajista
Sijainti	72	67 %
Luonto	35	32 %
Harrastusmahdollisuudet	33	31 %
Kuntatalous	22	20 %
Palvelut	21	19 %
Joku muu?	13	12 %
Työpaikat	2	2 %
Yhteensä	198	183 %

Taulukko 8. Miten Juva erottuu muiden kuin juvalaisten mielestä edukseen verrattuna muihin Etelä-Savon kuntiin? (n=111)

	Vastauksia (kpl)	% vastaajista
Sijainti	76	69 %
Luonto	44	40 %
Joku muu?	21	19 %
Harrastusmahdollisuudet	17	15 %
Palvelut	16	14 %
Kuntatalous	8	7 %
Työpaikat	2	2 %
Yhteensä	184	166 %

Kun kaikki vastaukset lasketaan yhteen, sijainti ja luonto ovat Juvan etuja verrattaessa kuntaa muihin Etelä-Savon kuntiin, kuten kuvasta 10 nähdään. Sijainti mainitaan yhteensä 148 ja luonto 79 kertaa. Viimeiseksi jäänyt vaihtoehto ”Työpaikat” mainitaan vastauksissa yhteensä vain neljä kertaa.



Kuva 13. Mitkä ovat asioita, joilla Juva erottuu edukseen verrattuna muihin Etelä-Savon kuntiin? n=219.

Mikä on Juvan suurin haaste?

Juvalaiset vastaajat kokevat, että kunnalla on eniten haasteita työpaikkojen säilyttämisessä (taulukko 9). Muut kuin juvalaiset vastaajat sen sijaan kokevat, että eniten haasteita on palveluiden säilymisessä (taulukko 10). Tähän kysymykseen oli mahdollista valita vain yksi vastausvaihtoehto.

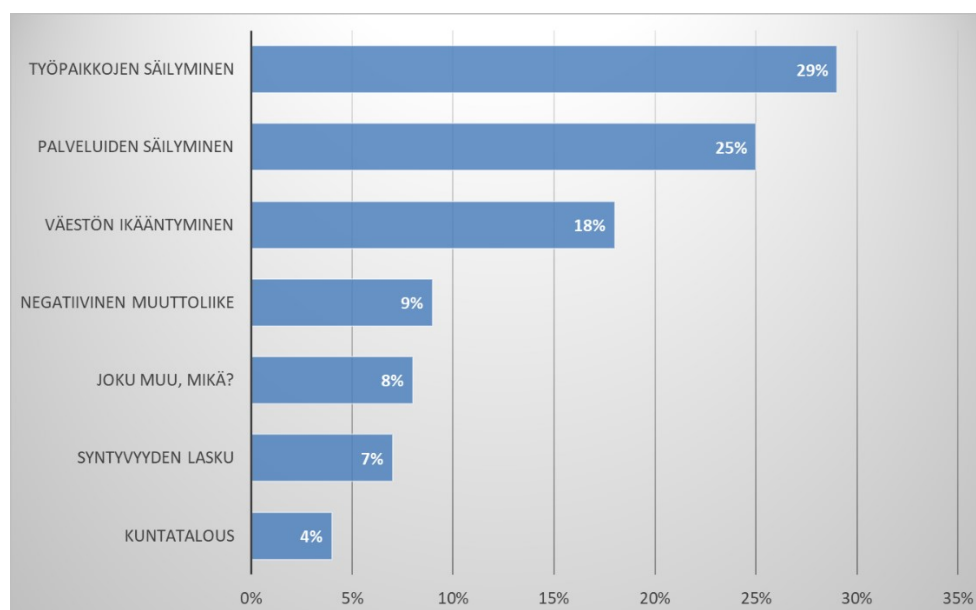
Taulukko 9. Missä asiassa Juvalla on eniten haasteita juvalaisten mielestä? (n=108)

	Vastauksia (kpl)	% vastaajista
Työpaikkojen säilyminen	39	36 %
Palveluiden säilyminen	21	19 %
Väestön ikääntyminen	14	13 %
Negatiivinen muuttoliike	10	9 %
Joku muu, mikä?	10	9 %
Syntyvyyden lasku	8	7 %
Kuntatalous	6	6 %
Yhteensä	108	100

Taulukko 10. Missä asiassa Juvalla on eniten haasteita muiden kuin juvalaisten mielestä? (n=111)

	Vastauksia (kpl)	% vastaajista
Palveluiden säilyminen	34	31 %
Väestön ikääntyminen	26	23 %
Työpaikkojen säilyminen	24	22 %
Negatiivinen muuttoliike	11	10 %
Syntyvyyden lasku	7	6 %
Joku muu, mikä?	7	6 %
Kuntatalous	2	2 %
Yhteensä	111	100

Kun kaikki vastaukset yhdistetään, kuvan 14 mukaisesti koetaan eniten olevan haasteita työpaikkojen ja palveluiden säilymisessä. Vähiten haasteita on vastaajien mukaan kuntataloudessa, jonka mainitsi yhteensä vain kahdeksan vastaajaa.



Kuva 14. Missä asiassa Juvalla on eniten haasteita? (n=219)

Positiivista mallia muualta?

Tutkimuksessa kysyttiin, mitä positiivista olet nähnyt tai kokenut muualla, josta Juvalla kannattaisi ottaa mallia. Kysymykseen ei ollut pakollista vastata, mutta siitä huolimatta erilaisia näkemyksiä ja kokemuksia kertyi yhteensä 235 kappaletta. Moni vastaaja halusi kertoa monta erilaista positiivista asiaa, joissa

Juva voisi ottaa muualta mallia. Vastaukset ryhmiteltiin tyyppien mukaan. Juvalaisten vastaajien mielestä on eniten aihetta ottaa mallia asukkaiden kuulemisessa ja huomioimisessa päätöksenteon yhteydessä (taulukko 9).

Taulukko 9. Mitä positiivista olet nähnyt tai kokenut muualla, josta Juvalla voitaisiin ottaa mallia. Juvalaisten vastaajien vastaukset. (n=114)

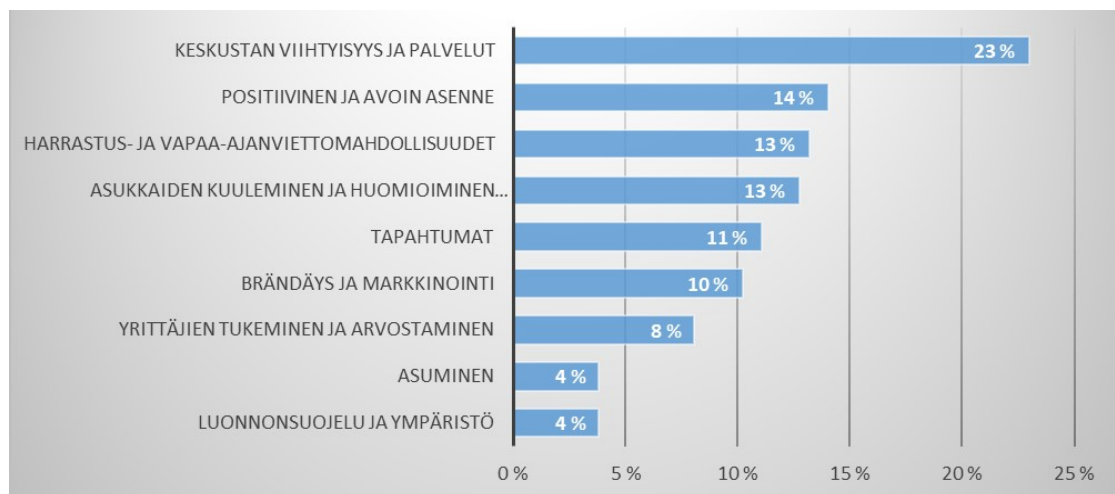
	Vastauksia (kpl)	% vastaajista
Asukkaiden kuuleminen ja huomioiminen päätöksenteossa	25	22 %
Keskustan viihtyisyys ja palvelut	19	17 %
Positiivinen ja avoin asenne	18	16 %
Yrittäjien tukeminen ja arvostaminen	16	14 %
Harrastus- ja vapaa-ajanviettomahdollisuudet	15	13 %
Tapahtumat	13	11 %
Luonnonsuojelu ja ympäristö	5	4 %
Brändäys ja markkinointi	2	2 %
Asuminen	1	1 %
Yhteensä	114	100 %

Muiden kuin juvalaisten mielestä olisi sen sijaan aiheellista kiinnittää selkeästi eniten huomioita keskustan viihtyisyyteen (taulukko 10). Paikkakuntalaiset vastaajat eivät maininneet markkinointia tai brändäystä kuin kaksi kertaa, mutta muualla kuin Juvalla asuvat vastaajat kokivat, että se on viihtyisyyden jälkeen toiseksi tärkein asia, jossa Juvan kannattaisi ottaa mallia muualta. Kun vastaukset yhdistetään, kaikista vähiten on tarvetta ottaa mallia muualta asumiseen tai luontoon ja ympäristönsuojeluun liittyvissä asioissa. Nämä molemmat aiheet mainittiin yhteensä vain yhdeksän kertaa.

Taulukko 10. Mitä positiivista olet nähnyt tai kokenut muualla, josta Juvalla voitaisiin ottaa mallia. Muiden kuin juvalaisten vastaajien vastaukset. (n=121)

	Vastauksia (kpl)	% vastaajista
Keskustan viihtyisyys ja palvelut	35	29 %
Brändäys ja markkinointi	22	18 %
Harrastus- ja vapaa-ajanviettomahdollisuudet	16	13 %
Positiivinen ja avoin asenne	15	12 %
Tapahtumat	13	11 %
Asuminen	8	7 %
Asukkaiden kuuleminen ja huomioiminen päätöksenteossa	5	4 %
Luonnonsuojelu ja ympäristö	4	3 %
Yrittäjien tukeminen ja arvostaminen	3	2 %
Yhteensä	121	100 %

Kun kaikki kommentit lasketaan yhteen, keskustan viihtyisyys mainittiin yhteensä 23 % vastauksissa, kuten kuvasta 15 nähdään.



Kuva 15. Mitä positiivista olet nähnyt / kokenut muualla, josta Juvalla kannattaisi ottaa mallia? (n=235)

Vastauksissa toistuivat samankaltaiset asiat: kaivataan ympäristön siistimistä, kukkaistutuksia, viheralueita, erilaisia torikahviloita, keskustan liikkeitä ja pop up -myymälöitä, historian kohteiden parempaa esille tuontia ja ylipäätään keskustaa, jossa on mukava viettää aikaa. Toiseksi eniten, 14 % kaikista vastauksista, käsitteli ihmisten asenteita, avoimuutta ja positiivisuutta: Juvalla toivotaan erityisesti yhteisöllisyyttä, ystävällisyyttä ja rohkeutta tekemiseen. Vastauksissa mainittiin myös kuntia, joista Juvan kannattaisi tässä asiassa ottaa mallia. Näitä olivat Sulkava, Enonkoski, Puumala ja Muurame. Lähes sama tu-

los kuin asenteiden kanssa eli 13 %, koski harrastus- ja vapaa-ajanviettomahdollisuuksia, joihin toivottiin lisää panostusta: Luontomatkailu koettiin erittäin tärkeäksi ja pyöräily- ja retkeilyreittejä haluttiin parempaan kuntoon. Myös ulkoliikuntapaikat, lähiluontokohteet, kuntoportaat ja hienommat leikkipuistot oli mainittu vastausten joukossa.

13 % toivoi myös asukkaiden kuulemistä ja arvostamista. Erityisesti toivottiin lapsiperheiden arvostusta esimerkiksi verohelpotuksin, ilmaisella varhaiskasvatuksella, kuntalisällä ja kyläkoulujen säilyttämisellä. Toiveissa ilmeni myös kesäasukkaiden huomioiminen, kunnan järjestämät tapaamiset ja uusien asukkaiden muistaminen ja heihin panostaminen.

Tapahtumiin liittyviä ehdotuksia oli yhteensä 11 % kaikista vastauksista. Niissä toivottiin hyvin yksiselitteisesti lisää kesä- ja kylätapahtumia kaiken ikäisille sekä jättikirppiksiä. 10 % vastauksista käsitteli kunnan brändäystä ja markkinointia: panostusta toivottiin erityisesti hyvän sijainnin markkinointiin, mutta myös luonnon ja historian mainostaminen ja kylien huomioiminen koettiin tärkeäksi. Yrittäjien tukemista ja arvostamista koski 8 % vastauksista. Vastauksissa toivottiin pääasiassa paikallisten yrittäjien suosimista ja tukemista sekä ylipäättään yrittäjämysteistä asennetta.

Vähiten mallin ottamisen tarvetta oli vastausten mukaan luonnonsuojelu- ja ympäristöasioissa ja asumisessa. Molemmat saivat ehdotuksia 4 % kaikista vastauksista. Näissä käsiteltiin muun muassa Saimaan ja muun luonnon suojelua ja kaivosten välttämistä. Asumiseen liittyen toivottiin parempia etätyömahdollisuuksia, tasokkaita tontteja ja edullisia asumiskustannuksia.

Juvan mainoslause?

Kyselytutkimuksessa oli mahdollista keksiä mainoslause tai halutessaan jättää kohta avoimeksi. Erilaisia mainos- tai iskulauseiksi tulkittavia vastauksia oli yhteensä 140 kappaletta.

Ehdotuksissa Juva luonnollisesti toistui eri yhteyksissä. Suurin osa, noin 35 % mainoslauseista, kuvaili Juvalla olemista eli asumista, kuten ”Juva – olen ko-

tona”, viihtymistä ”Juvalla mieli lepää”, luontoa ”Kunta keskellä kaunista luontoa” ja keskeistä sijaintia ”Kaikki tiet vievät Juvalle”. Mainoslauseet kuten ”Juva mahdollistaa unelmasi”, ”Sydämeni tänne jää” ja ”Muuta mansikkapaikalle” vetoavat tunteisiin ja luovat mielikuvia onnellisesta elämästä. Juvalaisten kenties oma sana ”Juvemmalle” toistui eri yhteyksissä kymmenen kertaa ja vanha, 1990-luvulla käytössä ollut ”Joutuin Juvalle” oli viiden vastaajan mielestä sopiva mainoslause. Huumorimielessä tehtyjä ehdotuksia oli myös joukossa: ”Kyllästyttääkö vilkas elämä ja väenpaljous – muuta Juvalle” tai ”Juvalla olet juvalaisempi kuin juvalainen itsekään – vaikka vain ohikulkumatkalla” tai ”Mihinkä tiältä lähtis” tai ”Tehtiin jo, muut miettivät”. Asiattomia tai alatyylisiä mainoslauseita oli kolme.

Nykyistä mainostaulua (kuva 9) ”Elämäsi EXIT – Juurru Juvalle” kommentoitiin myös erikseen pyytämättä. 9 % vastauksista toivottiin nykyisen mainostaulun tilalle jotain muuta, sillä vastaajat kokivat sen viittaavan kuolemaan tai olevan muulla tavoin negatiivinen. Nykyinen taulu sijaitsee Kettulassa, valtatie 5:n varressa lähellä valtateiden risteystä ja sen idea on todellisuudessa viitata lähestyvään ramppiin, joka johtaa Juvan suuntaan.

6.3 Yhteenveto yrittäjien haastatteluista

Juvan vahvuudet

Haastatellut yrittäjät pitävät kaikista eniten vahvuutena ympäröivää puhdasta luontoa ja runsaita vesistöjä, joita kunnassa myös riittää. Lisäksi yrittäjien mielestä parasta Juvalla on sijainti. Kunta on keskeisellä paikalla Etelä-Savossa ja lähikaupunkeihin ja Helsinkiin asti pääsee helposti ja nopeasti. Vaivaton liikuminen on myös yritystoiminnan kannalta tärkeää. Kunnassa on peruspalvelut kunnossa, lähellä ja kaiken tarvittavan saa hankittua Juvalta. Yrittäjät arvostavat kunnan hyvin hoidettua taloutta ja maltillista verotusta. Tuntuu myös merkittävältä, että on panostettu uuteen koulukampukseen. Juvalla on loistavat mahdollisuudet harrastaa kaikenlaista liikuntaa: erityisesti monipuolinen laiturverkosto ja Vesiliikuntakeskus Sampola saavat kiitosta. Juvan kunta on iso ja kyliä on paljon. Niiden erilaisuus on rikkaus ja mahdollisuus.

Juvan heikkoudet

Haastatellut kaipaavat Juvalle erityisesti uudistumista. Uusia tapahtumia, päättäjiä, asukkaita ja kesäasukkaita. Juvan koetaan jääneen päätöksenteossa, tapahtumissa ja asenteissa edellisille vuosikymmenille. Toisin sanoen, haastatellut kokevat, että kunta on jämähtänyt paikoilleen. Juvalta puuttuu rohkeutta revittelyyn. Yhteisöllisyyttä kaivataan myös: muualta muuttaneet ovat kokeneet jääneensä porukan ulkopuolelle. Haastateltujen yrittäjien mielestä Juva voisi myös katsoa mallia, miten muualla tehdään. Vaikka peruspalvelut on kunnossa, toivotaan lisäksi erikoispalveluita. Keskusta voisi olla myös viihtyisämpi.

Juvan uhat

Haastatellut kokevat Juvan pahimmaksi uhaksi väestötappio, joka syntyy muuttotappiosta ja syntyvyyden ja kuolleisuuden välisestä erosta. Nuoria ihmisiä ja työpaikkoja halutaan kuntaan lisää parantamaan tilannetta. Haastatellut sanovat myös, että väestötappio ei ole pelkästään Juvan, vaan koko Itä-Suomen ongelma. Myös se, että kunta ei pysty uudistamaan omaa toimintaansa, koetaan oikeaksi uhaksi. Uudistumattomuus näkyy niin, että Juva jatkaa entiseen malliin, kun ympärillä olevat kunnat kehittävät toimintaansa ja ovat jo paljon edellä brändimarkkinoinnissa. Jos muutoksia ei tapahdu, koetaan uhkana, että nykyisetkin lapsiperheet muuttavat muualle parempien etujen perässä. Kunnan olisi siis oltava lapsimyönteisempi ja nuoria olisi saatava kuntaan keinolla millä tahansa. Uhkana on myös palveluiden säilyminen tulevaisuudessa. Jos kunnassa ei ole työpaikkoja, hoidetaan helposti asiointikin muualla.

Juvan mahdollisuudet

Haastateltavien mukaan Juvalla on mahdollisuuksia lähes mihin tahansa yritystoimintaan ja sen kehittämiseen. Juvalla on edullisia tiloja yrityksille ja keskeinen sijainti Valtatie 5:n ja Valtatie 14:n risteyksessä on myös logistisesti erittäin hyvä. Kulurakenne on Juvalla esimerkiksi Etelä-Suomea kevyempi. Haastatteluissa tuli esille kysymys, voisiko Juvalla olla myös it-osaamista? Ilmeistä potentiaalia toiminnan kehittämiseen koetaan olevan matkailussa ja erityisesti luontomatkailussa. Maastopyöräily ja erilaiset retket houkuttelisivat

ihmisiä alueelle. Haastatellut kokevat myös, että metsätaloudessa, metsän jatkojalostuksessa, elintarviketeollisuudessa ja luomutuotteissa nähdään paljon mahdollisuuksia ja kehitettävää. Lisäksi Venäjän ja viiden miljoonan asukkaan Pietarin läheisyys koetaan suurena mahdollisuutena matkailu- ja yritystoiminnassa. Yhteistyö eri tahojen ja yrittäjien välillä koetaan toimivaksi. Kunnan toivotaan kuitenkin kehittävän omaa toimintaansa niin, että yrittäjiä kohdeltaisiin tasa-arvoisemmin ja reilusti, sillä silloin kaikkien yrittäjien asiat etenisivät parhaiten. Erään haastateltavan näkemyksen mukaan kunnan kannattaisi panostaa pieniin yrityksiin. Jos iso yritys lähtee kunnasta tai menee konkurssiin, vaikutukset ovat tuntuvat. Pienten yritysten tappiot eivät aiheuta niin isoa menetystä. Myös eri kylien tarjoamiin mahdollisuuksiin perehtyminen toisi lisää yhteisöllisyyttä ja huomiota muuallekin kuin keskustan ja Vehmaan alueelle.

Juvan imago

Juvan imago herättää haastatelluissa ristiriitaisia tuntemuksia. Kunnan imagon koetaan olevan hyvä esimerkiksi maltillisena verottajana ja vahvana osaajana maataloudessa ja metsäteollisuudessa. Samanaikaisesti Juvan koetaan olevan vähän juntti maaseutupitäjä, joka ei ole osannut tulla vielä 2020-luvulle. Eletään edelleen menneillä vuosikymmenillä ja hehkutetaan kunnan asemaa emäpitäjänä, mitä Juva edellisten vuosisatojen aikana olikin. Emäpitäjä-sana koetaan myös taakkana: jos toiminta ei näyttäydy siinä valossa, että huolehditaan muista ja ollaan esikuvana, niin sanaa ei kannattaisi käyttää. Juvalla on ehkä tyydytty maaseutupitäjän rooliin eikä ole aktiivisesti tai innokkaasti kehitetty uusia asioita. Maaseutupitäjän aseman voisi ottaa myös positiivisena mahdollisuutena ja profiloitua sen mukaan. Koronan myötä maalle, myös Juvan kylille, on muuttanut uusia asukkaita ja maalaisuus voisikin olla etu. Haastateltavien mukaan roolin muutokseen voisi auttaa nuorien päättäjien ja uusien ihmisten saaminen kunnan johtoon ja sitä myöten voisi tulla rohkeutta kokeilla uusia asioita. Uudistusten myötä uskotaan imagonkin parantuvan ja muuttuvan houkuttelevammaksi.

Arvot

Haastateltavat arvostavat Juvalla luonnonläheisyyttä, pitkää historiaa ja helppoa elämää edullisen asumisen, hyvien palveluiden ja erityisesti monipuolisen

harrastamisen merkeissä. Maalaisuus ja paikallinen murre voisivat myös enemmän nousta esille positiivisessa mielessä. Juvan tärkeistä asioista voisi viestiä sosiaalisen median ja nettisivujen kautta.

Tulevaisuuden visio

Haastateltujen mukaan yrittäjän unelmien Juvalla olisi hyvä olla ja paikkakunnalta löytyisi kaikki tarvittava. Työvoiman riittävästä saatavuudesta pidettäisiin huolta eikä olisi turhaa byrokratiaa. Päättäjiä olisi helppo lähestyä ja vuorovaikutus, yhteistyö ja yhteisöllisyys toimisivat niin yrittäjien kuin kunnankin kesken, mutkattomasti. Päättäjien joukkoon tulisi myös nuorempaa väkeä. Oman kunnan palveluja käytettäisiin nykyistä enemmän niin yksityis- kuin yrityspuolellakin. Ymmärrettäisiin myös, että yhden yrittäjän onnistuminen auttaa muitakin menestymään. Kunta tekisi kaikkensa helpottaakseen yrittäjien taivalta. Matkailupuolella huomattaisiin Venäjän ja ennen kaikkea Pietarin luomat mahdollisuudet.

6.4 Benchmarking-haastattelujen yhteenveto

Haastateltavien mukaan tietoinen brändin rakentaminen ja markkinointityö on alkanut tarpeesta muuttaa esimerkiksi kunnan omaa asemaa muiden alueen kuntien keskuudessa. On haluttu erottautua suuntaamalla markkinointia koko Suomeen tai jopa ulkomaille saakka. Toinen brändäyksen käynnistäjä on ollut henkilöstömuutokset kunnan sisällä: työntekijän vastuita on muutettu tai kuntaan on palkattu henkilö, joka pystyy tekemään viestintä- tai brändäystyötä täysipainoisesti. Lisäksi nykyinen kunnan ilme on alkanut tuntua vanhentu-neelta ja on tarvittu uusia markkinoinnin työkaluja. Brändäykseen on myös ajauduttu ilman tietoista brändin rakentamista pitkäkestoisen markkinointityön myötä.

Brändäyksen tavoitteena on haastateltavien mielestä erottautua ja päästä ihmisten valintalistoilta, kun mietitään esimerkiksi opiskelu- tai työpaikkaa. Ei ole oletuksena, että joku muuttaisi paikkakunnalle mainoksen takia, vaan että mainos herättää mielenkiinnon paikkakuntaa kohtaan ja lisää paikkakunnan tunnettua. Jos ei mainosteta tai markkinoida, kukaan ei tunne paikkakuntaa.

Sama asia koskee kuntamarkkinoinnin lisäksi myös matkailumarkkinointia. Yhtä tärkeää kuin ulkopuolisille mainostaminen on huolehtia pitovoimasta. Paikkakunnan on oltava sellainen, että siellä on hyvä olla, siellä tapahtuu ja se on aktiivinen. Me-henkeä kannattaa vaalia ja kuntalaisten osallistaminen on yksi hyvä keino siihen.

Tutkimuksen paikkakunnilla brändin suunnittelun ja tekemisen tueksi on käytetty mainostoimistoja. Mainostoimistoille on annettu etukäteen kuntaa kuvailevia sanoja, joiden halutaan näkyvän myös brändissä. Yhdessä paikkakunnalla tehtiin kuntamielikuvien ja kuvailevien adjektiivien selvittämistä varten kuntalaiskysely. Kuntalaisilla oli sen kautta mahdollisuus kertoa anonyymisti, kuinka he paikkakunnan kokevat. Kyselyllä haluttiin varmistaa, että brändi olisi mahdollisimman aito eikä pelkästään virkamiestyönä tehty.

Haastateltavien mielestä brändäyksen onnistumisen kannalta on ollut hyvin olennaista, että brändäystä ja markkinointityötä hoitavaan mainostoimistoon on luotu läheinen suhde ja että toimistossa on ollut yhteyshenkilö, joka tarkalleen tietää, mitä kunta haluaa viestiä ja miten haluttu viesti luodaan yhtenäisen ilmeen ylläpitämiseksi. Mainostoimisto on saattanut hätkähdyttääkin ehdotuksillaan, mutta sitä kautta on voinut tulla uutta ajatusta brändin miettimiseen, sillä brändin pitää myös erottua muista. Tässä ei auta aina edes raha: vaikka mainostoimisto pystyy moniin juttuihin, omaleimaisen tyylin luominen vaatii haastateltujen mukaan syvällistä pohtimista. Oma brändi näkyy kaikessa kunnan tekemisessä: brändi kertoo paikan ydinajatuksen, arvot ja strategian. Brändin ympärille on mahdollisesti luotu myös brändikäsikirja, johon on määriteltä graafisen ohjeistuksen lisäksi muun muassa brändiattributteja, brändipersoona ja jopa sävyt, joilla asioista puhutaan. Varsinainen brändäysohje on voinut keskimäärin vuoden.

Tutkituilla paikkakunnilla brändäys mukaillee kuntastrategiaa eli tehdään sellaisia asioita, jotka sopivat omaan strategiaan ja johdonmukaisesti noudatetaan sitä. Hyvin tehty strategia ja kantavat johtoajatuksukset myös selkiyttävät markkinoinnin suuntaamista. On tarpeita ja tavoitteita ja niiden mukaan on järkevää edetä. Markkinoinnissa kannattaa huomioida vuodenaajat ja ajankohtaisuus. Tiivis yhteistyö muiden paikkakuntien kanssa monesti auttaa myös. Brändi määrittää, kuinka kaikki tehty toiminta näkyy ulospäin.

Kaikilla päättäjillä ja kunnan henkilöstöllä pitäisi olla sama mielenmaisema ja samat viestit, mitä paikkakunnasta kerrotaan. On myös muistettava, että negatiivinen paikkakunnan arvosteleminen voi kääntyä itseä vastaan.

Kahden tutkimuksessa olleen paikkakunnan haastateltu kokee, että markkinointi- ja brändäystyöllä voisi olla suurempi rooli kunnan päätöksenteossa ja kommunikaatiossa ja että valtuutetut ja luottamushenkilöt voisivat enemmän jakaa kunnan viestiä esimerkiksi sosiaalisessa mediassa. Yksi haastateltavista sanoo, että toisaalta silloin, kun on ymmärretty markkinoinnin tärkeys, on ollut rahoituksen saaminen helpompaa ja markkinointityötä on näin ollen arvostettu. Ymmärretään markkinoinnin luoma ja tuoma imago ja maine. Nyt, kun uusi valtuustokausi on alkamassa, kaikki haastatellut kokevat, että uudet valtuutetut on tavattava heti kauden alussa, jotta heidät saadaan sisäistämään paikkakunnan brändi ja markkinointitoimenpiteet ja kuinka strategia toteutuu brändäyksen kautta.

Brändäyksessä on siis haastateltavien mukaan tärkeää, että sen merkitys sisäistetään paikkakunnalla laajemminkin kuin vain kunnan markkinointiyksikössä. Luottamushenkilöiden lisäksi myös asukkaat on saatava houkutelua brändäykseen mukaan. Asukaslähetit kertovat myönteistä tarinaa asumastaan paikasta. Brändäyksessä on myös ymmärrettävä, että kysymys on kokonaisvaltaisesta asiasta. Hyvä palvelu on näyttävä vastaanottajalle kaikissa eri kohtaamispaikoissa ja tiedottamista tarvitaan eri osapuolilta. Lähtökohta on, että paikkakunnan brändäys ja markkinointi perustuvat konkreettisiin tuotteisiin. Muuten työ ei kannata ja viesti jää ohueksi. Yhteistyö paikkakunnan yritysten kanssa tukee brändäystä ja lisää verkkosivuliikennettä molemmilla osapuolilla. Yrityksen on voitava hyvillä mielin mainostaa paikkakuntaansa ja olla ylpeä siitä. Kunnan on oltava valmiina palvelemaan yrityksiä mahdollisimman hyvin.

Tutkimuksen paikkakunnat käyttävät monia eri kanavia kertoakseen itsestään. Sosiaalisen median kanavat, Facebook, Instagram ja Twitter, ovat luonteva osa paikkakunnan markkinointia ja niiden käyttöä pidetään haastateltavien keskuudessa itsestään selvänä. Myös LinkedIn ja YouTube kuuluvat ainakin osittain kunnan markkinointiin. Lisäksi toimivat ja monipuoliset internetsivut ovat olennainen osa kunnan viestintää. Hyviin kuviin panostaminen on tärkeää, sillä niiden avulla voi erottautua muista. Muita hyväksi havaittuja keinoja

ovat muun muassa urheilutapahtumat, messut ja ryhmämyyntitapahtumat, verkkomainonta, katukuvamainonta, julisteet ja näyttötaulut. Toimivia kanavia ovat myös mainokset niissä harrastajalehdissä, jotka sopivat kunnan vapaa-ajanviettomahdollisuuksiin tai bloggareiden kutsuminen kuntaan vieraaksi ja tarinallistamaan paikkakunnalla kokemaansa. On järkevää mainostaa siellä, missä ihmiset paikkakunnan kohtaavat. Radio- ja TV-mainonta on melko kallista, joten niitä ei pysty yksikään tutkimuksen paikkakunta toteuttamaan jatkuvasti. Kaiken kaikkiaan, haastatteluissa todettiin, että markkinointia kannattaa ajatella ilon kautta.

Haastateltavien mukaan paikkakunnan brändäyksen onnistumisen mittaaminen on haastavaa, sillä paikkakunta on laajempi kokonaisuus kuin yksittäinen yritys ja sen myymät tuotteet tai palvelut. Asukasluvun ja muuttohalukkuuden kehittymistä pidetään konkreettisina mittareina. Yksi keino mittaamiseen on myös mediaosumat, joita saadaan esimerkiksi Meltwater-palvelun kautta. Kuntakyselyt, yritysbarometrit ja asiakaspalaute ovat myös hyviä keinoja saada palautetta, samoin sosiaalisen median kanavien seuraajien määrän kasvu. Kuntaliiton järjestämä vuotuinen Kuntamarkkinoinnin SM-kilpailu on valtakunnallinen mittari markkinoinnin onnistumisesta.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa käsitellään kyselytutkimuksessa, yrittäjien ja muiden paikkakuntien markkinoinnista vastaavien henkilöiden haastatteluissa ilmi tulleita asioita, jotka vaikuttavat brändi-identiteetin muodostumiseen ja oman brändin tietoiseen kehittämiseen. Aluksi käsitellään tuloksia opinnäytetyön pääkysymyksen ”Millainen olisi Juvan kunnan brändi-identiteetti?” ja alakysymyksen ”Mikä on kunnan sidosryhmien näkemys kunnan brändi-identiteetistä?” kannalta. Sen jälkeen tutkitaan benchmarking-aineistoa, kuinka voitaisiin ottaa mallia muilta oman brändin kehittämiseen ja mietitään, mitkä olisivat konkreettisia toimenpiteitä brändityön eteenpäin viemiseksi. Lopuksi arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta.

7.1 Johtopäätökset kyselytutkimuksesta ja yrityshaastatteluista

Kuten brändäyksen teoriassa käsiteltiin, brändiä ei voida uskottavasti kehittää tai rakentaa ennen kuin organisaation ydin eli sen tärkeimmät asiat on saatu kirkastettua ja yhteinen tavoite määritettyä. Näitä ydinasioita ovat visio, missio, strategia ja SWOT-analyysi, jossa kartoitetaan organisaation sisäinen ja ulkoinen ympäristö. Edellä mainittujen selvittyä myös brändi-identiteetti kirkastuu. Tässä luvussa vastataan pääkysymykseen brändi-identiteetistä ja siihen on yhdistetty sekä kyselytutkimuksen että yrityshaastattelujen tulokset eli sidosryhmien näkemykset. On otettava huomioon, että tuloksia ei voida yleistää vaan niistä voidaan ainoastaan tehdä suuntaa-antavia päätelmiä. Näytteet ovat suhteellisen pieniä vastaamaan edustamaan koko kuntaa.

Kuten Rainisto (2017) toteaa, SWOT-analyysi on toimiva malli organisaation sisäisen ja ulkoisen ympäristön arviointiin. Sisäistä ympäristöä ovat vahvuudet ja heikkoudet, ulkoista mahdollisuudet ja uhat. On tärkeää ja kunnan kehittämisen kannalta olennaista, että pohditaan perusteellisesti, kuinka vahvuuksia voidaan käyttää hyväksi, miten heikkoudet muutetaan vahvuuksiksi, kuinka tulevaisuuden mahdollisuuksia hyödynnetään ja miten uhat vältetään. Tuloksena analyysistä syntyy toimintasuunnitelma, mitä kullekin osa-alueelle täytyy tehdä.

Kyselytutkimuksen vastaukset olivat hyvin samansuuntaisia haastateltujen juvalaisten yrittäjien vastausten kanssa. Vastauksista on helppoa löytää selkeästi positiiviset asiat ja se että, kunnasta ollaan lähtökohtaisesti ylpeitä.

Sisäinen ympäristö	S Vahvuudet <ul style="list-style-type: none"> • Puhdas luonto ja vesistö • Erinomainen sijainti • Peruspalvelut kunnossa • Uusi koulukampus • Edullista asua ja yrittää • Hyvät harrastusmahdollisuudet 	W Heikkoudet <ul style="list-style-type: none"> • Epäsiisti keskusta • Vähän tapahtumia • Kuntalaisten unohtaminen päätöksenteossa • Jämöhtäminen edellisille vuosikymmenille
	O Mahdollisuudet <ul style="list-style-type: none"> • Luontomatkailuun panostaminen • Sijainnin hyödyntäminen yritys- ja asukashankinnassa • Metsä-, elintarvike- ja alkutuotantoon panostaminen • Avoimuuden ja yhteisöllisyyden lisääntyminen • Kunnan ja asukkaiden yhteistyö 	T Uhat <ul style="list-style-type: none"> • Jatkuva väestötappio • Nuorien ja työikäisten muuttaminen muualle • Kunta ei kykene uudistumaan • Kunta ei huomioi yritystensä ja asukkaidensa tarpeita
Ulkoinen ympäristö		

Kuva 16. Juvan SWOT-analyysi kyselytutkimuksen ja yrityshaastattelujen tuloksena.

Kuten kuvasta 16 nähdään, vastanneiden ja haastateltujen yrittäjien mukaan asuminen ja yritysten palvelut ovat kunnossa ja että Juva sijaitsee loistavalla paikalla keskellä puhdasta luontoa. Onnistuneeseen yritystoimintaan on kaikki edellytykset olemassa. Käytännössä mitään konkreettisia esteitä laadukkaaseen elämään ja työntekemiseen ei koeta olevan. Mutta siitä huolimatta Juva on pitkään ollut väestötappiokunta. Mikä aiheuttaa sen, että kunta ei kykene pitämään kiinni asukkaistaan? Kuten kyselytutkimuksen yhteydessä mainittiin, kunnan asukkaista kolmasosa on yli 65-vuotiaita, mikä vaikuttaa väestörakenteeseen ja siihen, että kuolleisuus on lähes aina syntyvyyttä suurempaa. Muuttotappiota se ei kuitenkaan selitä.

Tämän tutkimuksen perusteella voidaan siis tehdä vain suuntaa-antavia päätelmiä, mitkä ovat kunnan sisäiset heikkoudet ja ulkoiset uhat ja kuinka niihin reagoimalla voidaan mahdollisesti muuttaa kunnan nykyisen kehityksen suuntaa. SWOT-analyysi on tärkeä perusta myös brändin rakentamiselle, sillä organisaation on tunnettava sekä oma sisäinen että ulkoinen ympäristönsä, jotta se osaa tuoda parhaita puoliaan esiin ja pyrkiä vaikuttamaan heikkouksiinsa. Kehitystä on vietävä kohti mahdollisuuksia uhat huomioiden.

Juvan heikkouksiksi vastaajat kokevat sekä aineellisia että aineettomia asioita. Epäsiisti keskusta ja vähäinen tapahtumien määrä häiritsivät enemmän

yksittäisiä vastaajia, kun taas edellisille vuosikymmenille jämähtäminen niin päätöksenteossa kuin toiminnassakin sekä uudistumisen puute oli haastateltujen yrittäjien mielestä heikkous. Kuntalaisten kuulematta ja huomiotta jättäminen oli sekä kyselytutkimukseen että yrittäjähaastatteluihin osallistuneitten murheena. Voisivatko nämä asiat myös selittää Kuntabarometrin (2020) keskimääräistä heikompaa tulosta? Kuten Kuntabarometrin (2020) tuloksista voidaan nähdä, elinkeinopolitiikan asema Juvalla on kehittynyt positiivisella tavalla, mutta päätöksenteon yrityslähtöisyys, hankintapolitiikka, yrityspalvelut ja koulutus ja osaaminen ovat laskeneet eniten vuodesta 2018, jolloin tutkimus tehtiin edellisen kerran. (Kuntabarometri 2020.)

Keskustelun ja yhteisöllisyyden puute nousi myös yleisenä kyselytutkimukseen vastanneiden ja haastatteluihin osallistuneiden huolena esille. Heikkouksien huomiotta jättäminen muodostuu helposti vastaajien mielessä myös uhkaksi. Väestötappio jatkuu, nuoret ja perheet muuttavat muualle ja yritykset eivät kehity, palvelut häviävät eikä kunta kykene uudistumaan. Samanaikaisesti nähdään kuitenkin paljon mahdollisuuksia. Koska vastaajat ja haastatellut kokevat luonnon erittäin tärkeäksi ja se on alueen voimavara, luontoon ja luontomatkailuun panostaminen olisi niin yrittäjien, kuntalaisten kuin vapaa-aikasukkaiden ja matkailijoidenkin etu. Helposti saavutettava sijainti voi houkuttaa uusia asukkaita ja yrityksiä. Venäjän läheisyys toisi mahdollisesti uusia matkailijoitakin yritystoiminnasta puhumattakaan. Juvalla on vahvaa alkutuotantoa ja elintarvike- ja metsäosaamista, joten näihin toimialoihin panostaminen nähdään kyselytutkimukseen osallistuneiden ja haastateltavien mielestä järkevänä. Kyselytutkimuksen vastauksista tuli ilmi, että toisin kuin juvalaiset, moni muualla asuva vastannut koki, että markkinointi ja brändäys ovat mahdollisuuksia kunnan kehittämiseen ja niistä Juva voisi ottaa mallia muualta.

Juvan kunnan voimassa oleva Juva 600 -strategia esiteltiin tarkemmin luvussa viisi. Tiivistetysti, strategian tärkeimmiksi asioiksi oli mainittu kolme asiaa: elinvoimaa omista lähtökohdista, hyvinvoiva kuntalainen ja vetovoimainen ympäristö. Elinvoimaa omista lähtökohdista tarkoittaa strategian mukaan aktiivista ja kehityskykyistä kuntaa, keskeistä sijaintia, vahvaa alkutuotantoa ja tiedostamista, että luontomatkailussa on potentiaalia. Hyvinvoiva kuntalainen tarkoittaa laadukkaita peruspalveluita lähellä, sujuvaa arkea ja hyvinvointia kaiken ikäisille puhtaassa ympäristössä. Vetovoimainen ympäristö pitää sisällään

kuntakeskuksen jatkuvaa kehittämistä, houkuttelevaa tonttitarjontaa yrittäjille ja asujille ja luontoa voimavarana. Näkyivätkö nämä asiat sitten tuloksissa? Kokivatko vastanneet, että strategiaan valitut asiat ovat tärkeitä? Kuten kuntien brändäyksen asiantuntija Rainisto (2004) strategian merkityksestä sanoo, strategia on kuin kartta, jonka avulla kunta suunnistaa eteenpäin. Siihen kuuluu myös visio, jota kohti edetä. Strategian tarkoituksena on siis ymmärtää markkinoita ja asiakkaita syvällisesti. Paikka voittaa kilpailijansa suunnittelemalla huolellisesti strategiansa ja sen ylivertaiset keihäänkärkialueensa. Kilpailuedun suunnittelu kuuluu myös strategian ytimeen. (Rainisto 2004, 59–61.)

Tutkimuksessa ei kysytty suoraan näkemyksiä kunnan strategiasta, mutta strategiaan valitut asiat pitäisi heijastua vastauksissa, mikä on Juvalla parasta tai miten Juva erottuu edukseen. Sijainnin tärkeys, luonnon merkitys, puhdas ympäristö, laadukkaat peruspalvelut ja sujuva arki tulivat myös tutkimuksen vastauksissa ja haastatteluissa ilmi. Sen sijaan aktiivisuus ja kehityskykyisyys, kuntakeskuksen jatkuva kehittäminen ja luontomatkailuun panostaminen näkyivät lähinnä päinvastaisesti: kyselytutkimukseen vastanneet ja haastatellut yrittäjät kaipasivat yhteisöllisyyttä, uudistumista, avoimuutta, asukkaiden ja heidän tarpeidensa kuulemista, keskustan viihtyisyyden parantamista ja kehittämistä ja aidosti luontomatkailun panostamista. Nyt vastaajilta ja haastatelluilta kritiikkiä tuli huonokuntoisista ja epäsiisteistä retkeilyreiteistä ja lähiluontokohteiden puuttumisesta.

Kuten luvussa viisi kerrotaan, Juvan kunnan toiminta perustuu strategiassa hyväksytyihin arvoihin, joita ovat vastuullisuus, yrittäjyys ja yhdessä tekeminen. Vastuullinen kunta huolehtii taloudestaan ja elinympäristöstään ja luonnosta. Tutkimusaineiston pohjalta voidaan olla asiasta samaa mieltä: ympäristö ja talousasiat olivat niitä, joissa tutkimukseen vastanneet ja haastatellut yrittäjät kokivat vähiten tarvetta ottaa mallia muualta. Toisen mainitun arvon, yrittäjyyden, sanotaan strategiassa olevan kunnan elinvoiman perusta. Tässäkin on onnistuttu tutkimuksen aineiston mukaan melko hyvin. Toki haastatelluilta yrittäjiltä tuli toiveita yhteistyölle ja yritysmahdollisuuksien kehittämiseksi, mutta edellytykset yrittää Juvalla ovat kunnossa niin haastateltujen yrittäjien kuin kyselytutkimukseen vastanneiden mielestä. Kolmas arvo, yhdessä teke-

minen, pureutuu nimensä mukaisesti aktiiviseen yhdessä tekemiseen, yhteistyöhön, kuntalaisten vaikuttamisen mahdollisuuksiin ja osallistumiseen. Tämän suhteen on tutkimuksen mukaan eniten korjattavaa. Nämä kaikki arvolla mainitut asiat olivat niitä, joissa vastaajien ja haastateltujen mukaan Juvan toivottaisi ottavan mallia muilta. Vastauksissa kaivataan yhteisöllisyyttä, mahdollisuutta vaikuttaa ja avointa keskustelua.

Strategian tehtävä on viedä kohti visiota. Visio on nykyisin ”Juva on viihtyisä, vireä ja verkostoitunut maaseutukeskus Viitostien varressa. Juva elää elintarvikkeista, puusta, luonnosta, matkailusta ja palveluista.” (Juvan kunnan strategia 2017.) Visiossa mainitut asiat ovat luontevasti yhteydessä strategiaan, mutta näkyvätkö ne konkreettisesti kunnan päätöksissä? Juva on sijaintinsa puolesta erinomaisten verkostojen keskellä ja kunnassa on vahvaa elintarvike- ja puualan osaamista. Kyselytutkimuksen tuloksista ja haastattelujen yrittäjien vastauksista ilmeni, että luontoa arvostetaan, mutta samaan aikaan vastaajat ja haastatellut toivoivat panostusta ympäristöön ja luontomatkailuun nähdään mahdollisuutena. Palveluihin ja erityisesti viihtyisyyteen olisi keskityttävä nykyistä enemmän.

Juvan kunnan missio puuttuu, vaikka mission tehtävänä on määritellä organisaation olemassaolon perimmäinen syy, kuten luvussa neljä kerrotaan.

7.2 Juvan brändi-identiteetin määritteleminen

Juvan brändi-identiteetin selvityksen apuna voidaan käyttää Kapfererin prismamallia (kuva 4). Brändi-identiteetin prismassa (Kapferer 2012, 158), jossa määritellään brändin identiteettiä kuuden ominaisuuden näkökulmasta. Näitä ovat fysiikka, persoonallisuus, kulttuuri-identiteetti, suhde, asiakasheijastus ja itsekuva. Kaikki identiteetin kuusi ominaisuutta muodostavat yhdessä brändistä ainutlaatuisen kokonaisuuden.

”Fysiikka tarkoittaa nimensä mukaisesti fyysisiä ominaisuuksia eli mitä brändi on, miltä brändi näyttää ja mitä se tekee. Juva on määritellyt nykyisestä logostaan ja fontistaan logo-ohjeistuksen, joita voidaan hyödyntää jatkossakin tai vaihtoehtoisesti luoda kokonaan uutta mahdollista brändikäsikirjaa

rakentaessa. Se, miltä Juvan halutaan näyttävän, on oltava kuitenkin sanallisen viestin kanssa samassa linjassa.

Toinen ominaisuus, persoonallisuus, kertoo kommunikaatiosta: jos brändi olisi ihminen, mitä se sanoisi? Kyselytutkimuksen vastausten perusteella Juva olisi iloinen, ystävällinen, lupsakka ja avulias savolainen, joka ylpeydellä toivottaisi tervetulleeksi kuntaansa. Kolmantena ominaisuutena on kulttuuri-identiteetti eli vahva brändi on myös ideologia. Brändin on mietittävä uusia lähestymistapoja, kenelle se parhaiten ”sopii” ja ketä sen kannattaa lähestyä. Juvan kohderyhmää voisivat tutkimuksen vastausten ja yrityshaastattelujen perusteella olla aktiiviset perheet, jotka tykkäävät harrastaa monipuolisesti ja arvostavat vaivatonta ja edullista asumista luonnon läheisyydessä. Vastaajat ja haastatellut kokevat uuden koulukampuksen merkittävänä etuna muiden alueen kuntien joukossa. Lisäksi Juvan saavutettavuus paranee kesän 2021 jälkeen, kun uusi ja entistä nopeampi nelikaistainen valtatie valmistuu Juvan ja Mikkelin välille. Juvan kannattaa profiloitua myös luontomatkaajien keskuudessa, sillä luonto ja sen tuomat mahdollisuudet koetaan kyselytutkimuksen vastaajien ja haastateltujen yrittäjien mukaan tärkeiksi alueen elinvoimaisuudelle. Tätä tukee myös Juvan kunnan voimassa oleva strategia. (Juvan kunnan strategia 2017.)

Neljäs ominaisuus, suhde, tarkoittaa valitun yhteyden luomista asukkaisiin ja vapaa-ajanasukkaisiin, yrityksiin ja matkailijoihin ja se näkyy brändin käyttäytymistavassa. Koska Juva haluaa olla kyselytutkimuksen vastausten perusteella ystävällinen, avulias ja lupsakka, myös näitä adjektiiveja tukeva käytös on osa identiteettiä. Juva voisi esimerkiksi lähestyä uusia asukkaita tervetulokirjeellä, järjestää asukkaiden ja kunnan yhteisiä tapaamisia ja tapahtumia eri ikäisille, pyytää mukaan yhdistykset ja yhteisöt ja kaikin puolin tukea kanssakäymistä, joissa avuliaisuus, rehti toiminta ja yhteisöllisyys näkyvät konkreettisesti ja ne ovat helposti saavutettavissa. Nämä asiat tulivat esille myös kyselytutkimuksen vastauksissa. Kunnan aktiivinen ja avoin toiminta on myös positiivinen etu, kun kilpaillaan asukkaista ja yrityksistä.

Viides ominaisuus, asiakasheijastus, kertoo siitä, miten asiakas haluaisi itsensä nähtävän palvelun käyttäjänä. Toisin sanoen, millainen asukas on, kun hän asuu Juvalla, järven rannalla, tekee etätöitä ja nauttii luonnosta ja monista

urheiluharrastuksista vaivattomasti. Tällainen asukas haluaa mahdollisesti, että hänet nähdään modernina yhteiskunnan jäsenenä, joka voi helposti yhdistää elämän parhaat puolet: työntekoa omaan tahtiin samalla nauttien ympäröiväistä luonnosta ja sen tuomista mahdollisuuksista, turvallisesti, huolettomasti ja helposti. Maaseudulla asuminen on tunnutta etuoikeudelta.

Kuudes brändi-identiteetin ominaisuus on itsekuva tai omakuva. Se poikkeaa asiakasheijastuksesta niin, että asiakasheijastuksessa henkilö miettii, millaisia brändin ”käyttäjät” ovat, kun taas minäkuvassa henkilö näkee itsensä brändin asiakkaana ja muodostaa itsestään brändiä vastaavan kuvan. Juvalle muuttava voi esimerkiksi haluta nähdä itsensä leppoisana maalla asujana, joka arvostaa retkeilyä, monipuolista urheilua ja elämän vaivattomuutta, vaikka tällä hetkellä hänen elämänsä olisi yksiössä asumista, ruuhkassa istumista ja kiirettä työn ja harrastusten välillä.

7.3 Mallia brändäyksen kehittämiseen muilta paikkakunnilta

Benchmarking-haastatteluissa tuli ilmi paljon konkreettisia asioita, kuinka brändin kehittämistä on ryhdytty viemään teoriasta käytäntöön. Kuinka on toteutettu asukaskyselyjä ja kilpailutettu mainostoimistoja, missä kanavissa mainostettu, kuinka luotu brändikäsikirja ja miten asioita mitattu. Nämä kaikki ovat merkittäviä toimenpiteitä, joilla brändiä luodaan benchmarking-haastattelujen mukaan todeksi. Ennen kuin ollaan teoissa, on vaatinut haastateltavien mukaan paljon työtä, jotta viesti brändäyksen tärkeydestä on saavuttanut siitä päättävät henkilöt. Brändäys ei ole ilmaista ja asian merkityksellisyyden myyminen on vaatinut haastateltujen mukaan kunnan markkinoinnista vastaavilta monenlaista ponnistusta.

Haastateltavien mukaan brändäyksen taustalla on ajatus, että juuri meidän kunnassamme asumalla tai yrittämällä saat elämäsi lisäarvoa. Onnistunut brändi pystyy myös osoittamaan sen, että kun muutat kuntaan tai tuot sinne yritystoimintasi, saat itsellesi tärkeitä asioita. Ihmisille on myytävä tunnetta. Haastateltavat myös korostavat, että brändi näkyy kaikessa tekemisessä. Se näkyy konkreettisissa asioissa, kuten kunnan kirjeissä ja sähköpostin tyylinä,

mutta ennen kaikkea sen täytyy heijastella valittua arvomaailmaa ja tuntua aidolta. On luontevinta, että brändi mukailee kuntastrategiaa, sillä silloin korostetaan automaattisesti yhdessä päätettyjä ja itselle tärkeitä asioita.

Benchmarking-haastattelujen mukaan jokainen kunnan asukas ja yrittäjä voi olla brändin viestin viejänä. Se tarkoittaa, että brändin ydinasiat, joita ollaan käsitelty, on oltava kirkaana mielessä. Tämä puolestaan tarkoittaa, että strategian laatijan eli kunnan, on pidettävä yllä avointa keskustelua kunnan tavoitteista ja että viesti myös tavoittaa vastaanottajat. Se myös tarkoittaa, että kunnan on aidosti toimittava kertomansa viestin tavoin. Jos kunta sanoo olevansa yrittäjämyönteinen, avoin ja kansainvälinen, mitkä ovat konkreettisia asioita, joissa nämä arvot näkyvät? Teot ratkaisevat ja luovat uskottavuutta kunnan toimintaan. Haastateltavat myös korostivat, että poliittisten päättäjien sitoutuminen ja brändin merkittävyyden ymmärrys ja yhteys strategiaan on erittäin tärkeää. Brändin vetovoiman lisäksi on muistettava pitovoima. Brändin on näytävä yhtä houkuttelevana sekä ulkopuolisille että sisäpuolisille.

Kaikissa benchmarking-haastatteluissa todettiin, että mainonta ja markkinointi ovat välttämättömiä kunnan viestin viejiä. Harvoin mainos pelkästään saa kehtään muuttamaan paikkakunnalta toiselle, mutta jos mainontaa ei tehdä, paikkakunta ei ole ihmisten mielissä. Mainos muistuttaa siis olemassaolosta. Jos onnistutaan luomaan yhtenäinen ja aidon tuntuinen ja ennen kaikkea samaisuttava brändi vastaanottajan mielikuvissa, ollaan jo hyvin pitkällä. Koska haastateltavien mukaan kunnilla harvoin on resursseja tehdä koko markkinointia itse, on erittäin tärkeää, että kunnalla on mainostoimiston yhteyshenkilö, joka on ollut luomassa brändiä ja joka ymmärtää kunnan ainutlaatuiset tarpeet: miltä kunta näyttää, tuntuu, kuulostaa. Mikä on kunnalle tärkeää, mikä on visio, missio ja arvot ja kuinka ne visuaalisesti näkyvät eri tilanteissa. Brändi ei ole kaikkea kaikille vaan jotakin merkityksellistä kohderyhmälle.

7.4 Konkreettiset toimenpiteet matkalla brändin luomiseen

Kuten Linberg-Repo (2020) sanoo, brändin rakentaminen lähtee kunnan sisältä. Miltä kuntabrändin luomisen 10 askeleen malli näyttäisi Juvalla esiselvitystutkimusta apuna käyttäen ja siihen lisättynä Rainiston (2004) parhaimmiksi kokemat vinkit?

1. Kuntabrändistä on kerrottava koko Juvan kunnan henkilöstölle, sillä brändiosaamisen ydin on sen tekijöissä. On tärkeää, että jokainen kokee sen myös mahdollisuutena parempaan ja merkityksellisempään työelämään. Brändäyksen merkitys ja hyöty on selvitettävä mahdollisimman yksiselitteisesti, mutta kattavasti myös valtuustolle, sillä se päättää strategiasta. Strategia on kaiken toiminnan ydin, eli mitä se tarkoittaa ja mihin sillä pyritään. Ilman uskottavaa ja mitattavaa strategiaa ei voida tehdä brändityötä. Strategian ymmärtämistä tukee esimerkiksi tässä opinnäytetyössä tehdyn esiselvityksen johtopäätösten kertominen. Lisäksi on puhuttava kunnan arvoista, visiosta ja missiosta. Tässä yhteydessä on järkevää miettiä myös markkinasegmenttejä eli kenelle kuntaa halutaan mainostaa ja myydä. Juvan kunnan kannattaa strategiaa pohtiessa huomioida oman maakuntansa Etelä-Savon strategia ja siellä mainitut kärjet. Ovatko tavoitteet samansuuntaisia?

2. Kunnan vahvuudet on kirkastettava, missä apuna voi käyttää tämän opinnäytetyön kyselytutkimuksen ja haastattelujen tuloksia. Vahvuuksien ja oman brändi-identiteetin tunnistaminen ovat erittäin tärkeitä asioita aidon ja onnistuneen brändäyksen kannalta.

3. Juvan kunta on saatava tuntumaan ainutlaatuiselta. On pohdittava perusteellisesti ja hyödynnettävä esimerkiksi tämän opinnäytetyön tutkimustuloksia, jotta havaitaan juuri Juvan kunnan positiiviset erottuvuustekijät. Toisaalta, brändin on oltava samaistuttava eli kysymys ei ole erikoisuudentavoittelusta. Samaistuttavuus luo lisäarvoa sekä asukkaille että yrittäjille ja houkuttelee kuntaan uusia tulijoita.

4. Brändityö ei ole erillistä kunnan toimintaa, vaan se on suoraan yhteydessä kunnan strategiaan ja sille asetettuihin tavoitteisiin. Esimerkiksi, jos kunta valitsee strategiakseen olla perheystävällinen paikka, tämän täytyy näkyä myös mainonnassa ja eri kohtaamispisteissä, joissa Juva on esillä. Juvan on myös aidosti tehtävä sellaisia mitattavia asioita, joilla voidaan todeta kunnan aidosti

olevan perheystävällinen, kuten maksaa kuntalisää lapsiperheille tai tarjota maksuton varhaiskasvatus. Puhe ja lupaukset eivät riitä, käytännön toiminta näkyy oikeassa strategian noudattamisessa ja aidossa brändissä. Brändäytyö tarvitsee myös oman strategian, jotta se tehdään johdonmukaisesti ja tavoitteellisesti.

5. Brändiä on johdettava ja kunnan on nimettävä henkilö, joka tekee sen.

Brändäyksen hoitaminen ja ylläpitäminen on selkeästi oltava jonkun vastuulla.

6. Juvan kunnan brändityö on ennen kaikkea kunnanjohtajan, johtoryhmän ja kunnan henkilöstö tehtävä. Työ etenee helpommin, jos kunnassa on erillinen brändityöryhmä. Jokaisella työryhmän jäsenellä on oma rooli ja vastuu.

7. Juvan kunnan on järkevää tehdä brändikäsikirja brändityön seurauksena. Käsikirjan avulla luodaan selkeät raamit sille, miltä Juva näyttää, tuntuu ja kuulostaa eli toisin sanoen, mikä on kunnan brändi-identiteetti. Brändikäsikirja auttaa perehdyttämään uudet työntekijät brändiin liittyviin asioihin, mutta se on erinomainen apu myös jo olemassa olevalle henkilöstölle. Lisäksi voidaan miettiä ja toteuttaa erilaisia toimintamalleja ja kirjattuja käytäntöjä eri tilanteisiin. Esimerkiksi voidaan tehdä toimintamalli, jolla uusi asukas otetaan vastaan kunnassa tai kuinka toimitaan, jos uusi yritys on kiinnostunut laajentamaan yritystoimintaa Juvalla. Toimintamallit antavat kuvan laadukkaasta ja johdetusta toiminnasta ja tukevat mielikuvaa asiakaslähtöisestä kunnasta, jos tai kun sellainen koetaan tärkeäksi ja kunnan arvojen kannalta olennaiseksi tekijäksi. Kunnan koko henkilöstö on vastuussa brändin toteuttamisesta eri tilanteissa.

8. Brändi näkyy kaikessa Juvan kunnan viestinnässä eli identiteetin mukainen mainonta on toistuttava tunnistettavana eri kanavissa. Näin mielikuva Juvasta vahvistuu ja pysyy yhtenäisenä. Keskenään ristiriidassa olevat viestit päinvastoin heikentävät markkinoinnin tehoa. Huolella laadittu brändikäsikirja tukee tavoitetta brändin tunnetuksi tekemisestä.

9. Brändin kehittymistä on seurattava ja sitä on pystyttävä mittaamaan eri tavoin. Brändinrakennustyölle asetetaan tavoitteet ja tavoitteille mittarit. Muuten toiminta ei ole uskottavaa eikä sitä voida seurata. On myös muistettava, että brändi ei valmistu hetkessä vaan vie aikaa. Brändikäsikirjan tekemiseen voi mennä noin vuosi.

10. Kannattaa muistaa, että brändityö kannattaa aina eikä mene koskaan hukkaan. Juvalla on monta arvokasta ja tärkeää asiaa, joita kannattaa mainostaa, tuoda esille, tarinallistaa ja sillä tavoin luoda niille lisäarvoa. Jotta Juva pärjäisi

tulevaisuudessa kilpailussa asukkaista ja yrityksistä, on sen tehtävä itsensä tunnetuksi ja nimestään kuuluisa. Juvan täytyy herättää vastaanottajassa myönteisiä tuntemuksia. Mielikuvat ovat merkityksellisempiä kuin faktat.

7.5 Työn luotettavuuden arviointi

Tässä opinnäytetyössä käytettiin tutkimusmenetelmänä sekä kvantitatiivista että kvalitatiivista tutkimusotetta. Kysymyksessä oli tapaustutkimus. Brändin esiselvitystyöhön haluttiin eri tavoin kerättyä aineistoa, jotta siitä saadaan hyödynnettyä numeerista tietoa, mutta myös havaintoihin perustuvia tulkintoja.

Kvantitatiivinen tutkimus toteutettiin verkossa, Juvan kirkonkylän kahdella iltatorilla ja Koikkalan kylän kahdella lauantaitorilla heinäkuussa 2020. Kyselytutkimukseen vastasi yhteensä 219 henkilöä. Valli (2018, 103) suosittelee, että vastauksia on oltava kolminumeroinen luku, jotta otos olisi tarpeeksi suuri. Määrällisen tutkimuksen tärkein mittari on kyselylomake ja sen suunnittelu (Vilkkä 2015, 61). Kyselylomakkeeseen määritettiin taustamuuttujaksi, onko vastaaja kotoisin Juvalta vai ei, jotta pystyttiin vertaamaan juvalaisten ja muiden kuin juvalaisten vastauksia keskenään. Kaikilta vastaajilta kysyttiin samat kysymykset eikä kyselyssä voinut edetä, ellei vastannut kaikkiin pyydettyihin kohtiin. Tämä määrittäminen oli tehty Webropolin asetuksiin. Vastaava asetus ei ollut mahdollinen, kun vastaajat täyttivät paperille tulostettuja lomakkeita kirkonkylän tai Koikkalan kylätoreilla. Siitä johtuen kaksi käsin täytettyä lomaketta oli hylättävä puutteellisten tietojen vuoksi.

Tutkimuksen validiteetin kannalta oli olennaista, että ennen lomakkeen tekoa oli perehdytty työn aiheeseen liittyvään teoriakirjallisuuteen ja aiempiin brändäystä käsitteleviin tutkimuksiin. Lomakkeen kysymykset testattiin ennen lomakkeen lähettämistä ja niitä myös muutettiin palautteen mukaan selkeämmiksi. Lomakkeen kysymyksillä haluttiin selvittää brändäyksen ydintä eli saada vastauksia SWOT-analyysia varten ja kirkastaa arvoja, jotka koetaan Juvalla tärkeäksi. Toisin sanoen, kyselytutkimuksella haluttiin objektiivista materiaalia brändi-identiteetin määrittämiseen. Kysymyksiin oli annettu valmiita vastausvaihtoehtoja, jotta kerättyä aineistoa voidaan analysoida tunnuslukujen avulla. Lisäksi kysymyksissä oli vaihtoehto ”joku muu, mikä?”, jotta vastaajalla

oli mahdollisuus kertoa oma mielipiteensä, mikäli valmiit vaihtoehdot eivät miellyttäneet. Yksi kysymys ”millainen on juvalainen? Kuvaile kolmella sanalla” oli avoin ja pakollinen kysymys ja kaksi kysymystä ”mitä positiivista olet nähnyt / kokenut muualla, josta Juvalla kannattaisi ottaa mallia?” ja ”mikä voisi olla Juvan mainoslause?” olivat avoimia, mutta niihin ei ollut pakollista vastata. Kuten Viikka (2015, 69) toteaa, avoimilla kysymyksillä haetaan spontaaneja mielipiteitä, kun ei vielä tunneta tarkkaan kaikkia mahdollisia vastausvaihtoehtoja, kuten esitutkimuksen kohdalla. Avointen kysymysten vastausten analysointiin käytettiin laadullista menetelmää eli vastauksia tyypiteltiin Eskolan (2015, 194 – 197) ohjeiden mukaisesti. Vastauksista etsittiin tyyppisiä, jotka kuvaavat kerättyä aineistoa laajemmin.

Vaikka kyselytutkimukseen vastasi yli 200 henkilöä, näyte on melko pieni mahdolliseen perusjoukkoon verrattuna. Kysely oli helpointa huomata kunnan verkkosivujen lisäksi kunnan Facebook-sivulla, jossa Juvan kunnan tilastojen mukaan kesäkuusta elokuuhun orgaanista mainontaa näki 1 000–2 000 henkilöä julkaisua kohden. Artikkelin mielikuvakyselystä (Liite 2) oli myös paikallislehti Juvan Lehden sivuilta. Juvan Lehti tavoittaa kokonaisuudessaan 7 000 lukijaa (Kaakon Viestintä 2021). Kun nämä luvut lasketaan yhteen ja siihen päälle lisätään verkkosivuliikenne ja kylätoreilla liikkuneet ihmiset, arvio 10 000 henkilön perusjoukosta voi osua melko lähelle. Näin ollen vastausprosentti olisi noin 2 %.

Ei voida siis uskottavasti todeta, olisiko tutkimuksen tulos samanlainen, jos toteutunut näyte olisi ollut isompi. Kyselytutkimuksen reliabiliteetti ilmaisee, kuinka luotettavasti ja toistettavasti tutkimus voidaan tehdä. Tämä kyselytutkimus voidaan toistaa samanmuotoisena uudelleen koska tahansa erityisesti verkkokyselyn osalta. Kylä- ja iltatoritoimintakin on toistaiseksi kesäisin jatkuvaa ja periaatteessa on mahdollista olla paikan päällä tekemässä kyselyä myös seuraavana vuonna. Jos kysely toteuttaisiin talvella, tämä osa-alue jäisi pois. Se, millaisia vastauksia kyselyyn tulee, voi muuttua paljonkin eli näin ollen tulos ei ole reliaabeli eli mittaaminen on satunnaista. Kysymyksessä oli näyte, jossa kuka tahansa saattoi päätyä vastaajaksi, jos oli nähnyt aiheesta kirjoitetun lehtiartikkelin Juvan Lehdessä (liite 2.), käynyt Juvan kunnan verkkosivuilla tai poikennut Koikkalan tai kirkonkylän toreilla kyselytutkimuksen ai-

kaan ja kiinnostunut vastaamaan. On pohdittava, saiko kysely tarpeeksi näkyvyyttä tai oliko aihe tarpeeksi mielenkiintoinen, jotta se houkutteli vastaamaan. Voidaan kuitenkin todeta, että tutkimuksen aineisto olisi jäänyt melko pieneksi, mikäli tämä olisi ollut ainoa aineistonkeruumenetelmä.

Oli huomioitava, että hiukan yli puolet vastaajista oli kotoisin muualta kuin Juvalta. Toisaalta se oli myös analysoinnin kannalta hyvä: vastaukset pystyi jakamaan kahteen lähes tasavertaiseen ryhmään ja vertaamaan niitä keskenään. Minkälainen aineisto olisi ollut kasassa, jos vastaava tutkimus olisi toteutettu talvella? Olisiko muiden kuin juvalaisten osuus ollut pienempi? Toisaalta, molemmat vastaajaryhmät vastasivat pääpiirteittäin samalla tavalla, joten brändäyksen esiselvityksen lopputulos kyselytutkimuksen osalta tuskin olisi muuttunut. Brändäyksen jättäminen pois kyselyn nimestä vaikutti hyvältä ratkaisulta. Mielikuvista puhuminen tuntui luontevammalta myös ilta- ja kylätoreilla, joissa ihmisiä kohdattiin. Kyselytutkimuksen avoimiin ja vapaaehtoiisiin kysymyksiin vastattiin erittäin aktiivisesti ja kommentteista ja niiden määrästä pystyi päättelemään, että asiaan on selvästi perehdytty. Asiattomia vastauksia oli vain yksittäisiä. Ne, jotka osallistuivat, vaikuttivat tehneen sen paneutuneesti.

Juvalaisten yrittäjien ja benchmarking-kohteiden haastattelut toteutettiin laadullisena tutkimuksena, sillä sitä voidaan pitää sopivana menetelmänä esimerkiksi esiselvitystutkimuksessa. Laadullisella menetelmällä ei saada määrällisen menetelmän tavoin yleistettävää tutkimusaineistoa, mutta se antaa mahdollisuuden tutkimuksen kohteena oleville kertoa omista tulkinnoistaan. (Valli 2018, 22.)

Kaikki haastattelut toteutettiin teemahaastatteluina ja ne nauhoitettiin litterointia varten. Työn tavoitteet, tallennuksen tarve ja kysymysasettelu oli etukäteen kerrottu kaikille haastateltaville. Juvalaisten yrittäjien haastattelukysymykset liittyivät kyselytutkimuksen tavoin Juvan SWOT-analyysiin, arvoihin ja imagoon, sillä tuntui tarkoituksenmukaiselta käsitellä samoja teemoja kuin kyselytutkimuksessa. Molemmilla tavoilla haettiin aineistoa, joka pyrki selvittämään brändäyksen ydintä eli miten Juva koetaan.

Haastatellut juvalaiset yrittäjät valittiin harkiten ja mukaan pyydettiin sellaisia ihmisiä, joilla uskottiin olevan teeman kannalta kerrottavaa ja rohkeutta sanoa omia mielipiteitä. Haastattelut analysointiin Eskolan (2015, 194-204) ohjeiden mukaisesti viiden vaiheen kautta. Teemahaastattelun käyttäminen antoi raamit aiheelle, mutta haastateltavalla oli mahdollisuus omin sanoin kertoa ajatuksistaan ja kokemuksistaan. Haastateltavia oli yhteensä kuusi eri toimialoilta. Haastateltavat eivät tieneet, ketä muita haastatteluihin on pyydetty. Haastateltavat vaikuttivat vastauksissaan aidoilta ja tähän päätelmään tultiin haastateltavien rennon ja paikoin hyvin suoran kielenkäytön myötä. Tilanteessa uskallettiin sanoa itselle tärkeät asiat. Haastatteluissa tuli esiin monia samankaltaisia vastauksia muun muassa kunnan heikkouksista ja vahvuuksista eli kyläläntymistä alkoi tapahtua jo tehdyn kuuden haastattelun jälkeen. Varsinkin, kun aineistosta haettiin yhtäläisyyksiä enemmän kuin eroavaisuuksia. Toisaalta, mikäli haastattelujen aikana olisi esitetty tarkentavia lisäkysymyksiä, olisiko vastauksissa ollut enemmän näkemyseroja? Tai kuinka vastaukset olisivat muuttuneet, jos useampi yrittäjästä olisi ollut kotoisin muualta kuin Juvalta? Nythän kaikki haastatellut olivat yhtä lukuun ottamatta paikkakunnalta lähtöisin, tosin he olivat sekä miehiä että naisia, eri ikäisiä ja edustivat kaikki eri toimialoja.

Benchmarking-haastatteluissa edettiin samalla tavalla kuin yrittäjien haastatteluissa, mutta nyt strategiana oli oppia toiselta ja saada erilaisia vastauksia ja näkemyksiä teemaan eli brändin ja markkinoinnin kehittämiseen liittyen. Toisaalta pyrittiin todentamaan brändikirjallisuudessa esitettyjä teorioita todeksi. Haastatteluilla haettiin keinoja, kuinka Juva voisi toteuttaa oman brändin rakentamisen. Mallia haluttiin ottaa tietoisesti eri kokoisista paikkakunnista ja eri puolilta Suomea ja paikkakunnat valittiin niin, että mitattavasti pystyttiin osoittamaan kuntien onnistuminen brändäyksessä tai markkinoinnissa. Benchmarking-haastattelut täydensivät varsinaista tutkimusta eli brändi-identiteetin selvittämistä. Benchmarking-haastatteluissa edettiin benchmarking-prosessin mukaisessa järjestyksessä. Haastatteluja tehtiin kolme eivätkä haastateltavat tieneet toisistaan etukäteen. Haastateltavilla oli mahdollisuus kertoa vapaasti tai olla kertomatta oman paikkakunnan brändäyksen eri vaiheista. Oli myös mahdollista, että haastateltu valehteli, muunteli totuutta tai muisti jotakin vää-

rin. Toisaalta, kaikissa kolmessa haastattelussa mainittiin hyvin samankaltaisia asioita brändin rakennustyöstä ja ne olivat myös linjassa tutkimuksessa käytetyn kirjallisuuden kanssa.

Tässä työssä oli kysymyksessä tapaustutkimus, joka sopii tutkittavaan aiheeseen, Juvan kuntaan, tutkijan mielestä parhaiten. Tapaustutkimuksissa yleensä kohteena on vain yksi tapaus ja aineistoa kerätään eri tavoin. Laadullinen aineisto koetaan olennaisemmaksi kuin määrällinen. Koko tutkimuksen empiirisesti kerätty aineisto voidaan kuitenkin vahvistaa Webropoliin tallennetun tiedon ja nauhoitettujen ja sanatarkasti litteroitujen haastattelujen perusteella.

Tämän työn yleistettävyyttä parantaa eri menetelmien käyttö ja niillä saatu aineisto. Yksinään mikään ei riitä, mutta yhdessä niillä saadaan jo kattavammin tietoa. Sekään ei kuitenkaan riitä, mikäli kerätty tieto ei edusta tutkimuskohdetta tai sen tutkittavaa osa-aluetta. Tapaustutkimuksessa edustetaan vain yhtä tutkimuskohdetta eikä tutkimus ole siirrettävissä esimerkiksi toiselle paikkakunnalle. On myös huomioitava opinnäytetyön rajallisuus aineistonkeruun suhteen.

8 LOPUKSI

Tässä tutkimuksessa tehty brändäyksen esiselvitys valmistuu hyvään aikaan. Nykyinen kunnanvaltuusto päättää kautensa kesällä 2021, ja kunta on päättäjien suhteen taas uuden tilanteen edessä. Ensi syksynä laaditaan uusi kuntastrategia seuraavaksi neljäksi vuodeksi ja joukossa on todennäköisesti sekä uusia että jo kokeneita valtuutettuja. Kuten todettiin, brändi liittyy aukottomasti strategiaan. Tässä opinnäytetyössä toteutetun tutkimuksen myötä valtuusto saa halutessaan käyttöön esiselvityksen tulokset, joihin perehtymällä pystytään luomaan strategiaa huomioon ottaen kyselytutkimuksessa ja haastattelussa esiin tulleet tärkeimmät asiat eli yrittäjien, asukkaiden ja vapaa-aikasukkaiden näkökulma. Onnistuneen strategian seurauksena tehdään toimenpiteitä, jotka tukevat määritettyjä arvoja ja edetään onnistuneesti kohti visiota. Pelkät puheet eivät riitä. Vasta, kun brändin ydin on oikeasti kunnossa, voidaan uskottavasti mainostaa juuri niitä Juvan kunnalle tärkeitä ja arvokkaita asioita. Se tarkoittaa, että kun tässä tutkimuksessa mainittiin, että luonto on vastaajille ja haastatelluille tärkeintä ja asia viedään mahdollisesti strategiaan, on mietittävä mitä toimenpiteitä tehdään, että muutkin näkevät luonnon tärkeyden Juvan kunnalle. Tarkoittaako se uusia laavupaikkoja, laajempaa polkuverkostoa vai hienompaa lintutornia. Nämä tehdyt asiat ovat niitä, jotka todellisuudessa kuvaavat asian merkitystä. Nämä ovat myös niitä asioita, joita voidaan mainostaa muille. Tai mahdollisesti arvostella, mikäli ne eivät ole kunnossa. Pahin ristiriita on, jos kunta esimerkiksi mainostaa olevansa lapsimyönteinen, mutta mikään teko ei kuitenkaan tue sitä. Aidon brändin luominen on ehdottoman tärkeää.

Tässä tutkimuksessa vastataan kysymykseen brändi-identiteetistä ja siitä, miten muut ovat kehittäneet brändiään. Kumpaankaan ei ole oikeaa vastausta tai tietä, vaan pikemminkin kysymyksessä on juuri itselle parhaiten sopivien toimintamallien löytäminen, itsensä tunnistaminen, ominaisuuksien kehittäminen ja tavoitteiden luominen ja niihin määrätietoisesti pyrkiminen. Tämä työ on vasta alkua brändin kehittämisessä, mutta myös pakollinen vaihe, mikäli halutaan kuulla niitä tahoja, jotka kunnan toiminnan mahdollistavat ja rahoittavat.

Vaikka brändäys maksaa aluksi, vie henkilöstön aikaa ja herättää mahdollisesti muutosvastarintaa, helpottaa se alun jälkeen myös kaikkien työtä ja päätöksentekoa. Kun kirkastetaan itselle tärkeät asiat brändin ja strategian kannalta, voidaan keskittää kaikki voimavarat juuri niiden toimintojen kehittämiseen, joiden nähdään tukevan oman kunnan toimintaa, identiteettiä ja arvoja parhaiten. Päätöksenteko selkiytyy ja fokus säilyy. Tämä tutkimus avaa keskusteluja kunnan kehittämiseksi ja toimintamalleille myös laajemmin. Muun muassa palvelumuotoilun ja eri toimintamallien luomisen kautta voidaan tukea brändin kehittämistä ja erottautua muista kunnista positiivisesti. Nyt on Juvan kunnan tilaisuus näyttää ulkopuolisille, mistä 579-vuotias kunta on tehty: pitkän historian kautta lähdetään uuteen nousuun, yhteistyöllä siirrytään ajatuksissa ja teoissa uudelle vuosikymmenelle ja osoitetaan näkemykset jäämähtäneisyydestä pelkiksi puheiksi. Juvalla on parasta sijainti Etelä-Savon sydämessä, mutta myös ihmiset, jotka yhteistyöllä saavat vahvuudet kukoistamaan.

LÄHTEET

Anholt, S. 2007. Competitive Identity. The New Brand Management for Nations, Cities and Regions. New York: Palgrave Macmillan.

Buckingham, I. P. 2008. Brand engagement. How employees make or brake brands. Wiltshire: Cromwell Press Ltd.

De Chernatony, L., McDonald M. & Wallace, E. 2011. Creating Powerful Brands. Fourth edition. Oxford: Elsevier/ Butterworth-Heinemann.

Eskola, J. 2015. Laadullisen tutkimuksen juhannustaiat. Kirjassa Valli, R. ja Aaltola, J. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Jyväskylä: PS-kustannus Oy.

Eskola, J., Lätti, J. & Vastamäki, J. 2018. Teemahaastattelu: lyhyt selviytymisopas. Kirjassa Valli, R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Jyväskylä: PS-kustannus.

Etelä-Savon maakuntaliitto. 2020. Maakuntastrategia. WWW-dokumentti. <https://www.esavo.fi/maakuntastrategia> [viitattu 20.1.2021]

Hautamäki, M. 2017. Yle. Onnistunut brändäys voi tuottaa kunnalle miljardeja. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://yle.fi/uutiset/3-9412029> . Päivitetty 23.01.2017. [viitattu 17.02.2020.]

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2015. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.

Itä-Suomen yliopisto. 2020. Benchmarking. WWW-dokumentti. <http://www3.uef.fi/web/guest/benchmarking> [viitattu 31.05.2020]

Juvan kulttuuria ja kulttuurintekijöitä. 2021. Juvan kulttuurisivut. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.juvankulttuurisivut.fi/juvan-risti/> [viitattu 5.4.2021]

Juvan Lehden lukijat ja levikki. 2021. Kaakon Viestintä. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://yrittysasiakkaat.kaakonviestinta.fi/printtimainonta/juvan-lehti/lukijat-ja-levikki/> [viitattu 20.4.2021]

Juvan kunta ja kuntastrategia. 2017. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.juva.fi/kuntastrategia> [viitattu 17.1.2021]

Kamensky, M. 2014. Strateginen johtaminen: Menestyksen timantti. Helsinki: Talentum.

Kamensky, M. 2015. Menestyksen timantti: strategia, johtaminen, osaaminen, vuorovaikutus. Helsinki: Talentum.

Kapferer, J.-N. 2012. The New Strategic Brand Management. Advanced insights and strategic thinking. Fifth edition. London; Philadelphia: KoganPage.

Kotler, P. & Armstrong, G. 2016. Principles of Marketing. Sixteenth edition. Boston: Pearson.

Kuntaliitto 2018. Kuntamarkkinoinnin SM-kilpailun finalisteja. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.kuntaliitto.fi/osallistuminen-ja-vuorovaikutus/viestinta-ja-markkinointi/kuntamarkkinoinnin-verkosto-ja-SM-kisa/kuntamarkkinoinnin-sm-kilpailu/kuntamarkkinoinnin-sm-kilpailun-finalisteja> [viitattu 11.12.2020]

Kuntaliitto 2016. Kuntaviestinnän opas. Ohjeet kunnan ja kuntapalveluja tuottavan yhteisön viestintään ja markkinointiin. Helsinki: Kuntatalon paino.

Kuntaliitto 2020. Uuden sukupolven organisaatiot. WWW-dokumentti. <https://www.kuntaliitto.fi/johtaminen-ja-kehittaminen/uuden-sukupolven-organisaatiot> [viitattu: 20.02.2021]

Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. 2007. Tapaustutkimuksen taito. Helsinki: Gaudeamus.

Lindberg-Repo, K. 2020. Brändi elvyttää kunnan. Helsinki: Brand Audit Group.

Malmelin, N. & Hakala, J. 2007. Radikaali brändi. Helsinki: Talentum.

Mäkinen, M., Kahri, A. & Kahri T. 2010. Brändi kulmahuoneeseen! Helsinki: WSOYpro.

Rainisto, S. 2004. Kunnasta brändi? Helsinki: Kunnallisan alan kehittämissäätiö.

Rainisto, S. 2005. Kuntabrändin kehittäminen: analyysi suomalaisten kaupunkiseutujen imagotyöstä kilpailukeinona: mitä uutta vaaditaan seutujen markkinoinnilta uudessa EU:ssa? Postdoc-tutkimus. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.

Rainisto, S. 2008. Kaupunkibrändi: paikan markkinoinnin teoriaa ja käytäntöjä: case Helsinki ja case Lahti. Kouvola: Kymenlaakson ammattikorkeakoulu.

Rope, T. & Mether, J. 2001. Tavoitteena menestysbrändi. Onnistu mielikuva-markkinoinnilla. Helsinki: WSOY.

Rope, T. 2011. Voita markkinoinnilla. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari.

Ruokolainen, P. 2020. Brändikäsikirja. Näin teet yritysbrändistä vetovoimaisen! Helsinki: Kauppakamari.

Suomen kunnallisliitto 1982. Suomen kunnallisvaakunat. Vantaa: Kunnallis-paino.

Suomen Yrittäjät. Elinkeinopoliittinen mittaristo 2018. WWW-dokumentti. Saatavissa: https://www.yrittajat.fi/sites/default/files/elpo2018_etelasavo.pdf [viitattu 06.02.2021]

Suomen Yrittäjät 2020. Kuntabarometri 2020. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.yrittajat.fi/yrittajat/kunnat-ja-yrittajyys/a/palvelut/kuntabarometri-2020-626583> [viitattu: 05.01.2021]

Tilastokeskus. Asuminen, rakennukset ja kesämökit alueittain 1970 – 2019. https://pxnet2.stat.fi/PXWeb/pxweb/fi/StatFin/StatFin_asu_rakke/stat-fin_rakke_pxt_116j.px/table/tableViewLayout1/ [viitattu 16.3.2021]

Tilastokeskus 2019. Kesämökit 2019. https://www.stat.fi/til/rakke/2019/rakke_2019_2020-05-27_kat_001_fi.html [viitattu 16.3.2021]

Tornion kaupunki 2021. Tietoa Tornioista. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.tornio.fi/kaupunki-ja-hallinto/tietoa-tornioista/> [viitattu: 20.02.2021]

Tornio kaupunki 2019. Brändikäsikirja. PDF-tiedosto. Saatavissa: <https://www.tornio.fi/wp-content/uploads/2019/11/Tornio-Brand-Book-web.pdf> [viitattu: 20.02.2021]

Tuominen, K. 2016. Kehityksen tie. Benchmarking-prosessi. Turenki: Hansa-print Oy.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 5. uudistettu laitos. Helsinki: Tammi.

Tuulaniemi, J. 2013. Palvelumuotoilu. Helsinki: Talentum.

Uusitalo, P. 2014. Brändi & Business. Helsinki: Mainostajien liitto.

Valli, R. 2018. Teemahaastattelu: lyhyt selviytymisopas. Kirjassa Valli, Raine (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virkeitä aloittelevalle tutkijalle. Jyväskylä: PS-kustannus.

Viitala, R. & Jylhä, E. 2014. Liiketoimintaosaaminen: Menestyvän yritystoiminnan perusta. Helsinki: Edita.

Vilka, H. 2015. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS-kustannus.

Vilka, H. 2007. Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: Tammi.

von Hertzen, P. 2006. Brändi yritysmarkkinoinnissa. Helsinki: Talentum.

Väylävirasto 2020. Vt 5 Mikkeli – Juva. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://vayla.fi/vt-5-mikkeli-juva> [viitattu 13.4.2020]

KUVALUETTELO

Kuva 1. Opinnäytetyöprosessin eteneminen

Kuva 2. Brändin muodostuminen. Mukailtu Rainiston (2004) ja Ruokolaisen (2020) brändin muodostumisesta. Rainisto, S. 2004. Kunnasta brändi? Helsinki: Kunnallisalan kehittämissäätiö.

Ruokolainen, P. 2020. Brändikäsikirja. Näin teet yritysbrändistä vetovoimaisen! Helsinki: Kauppakamari.

Kuva 3. Brändin kirkastus (Mukailtu Ruokolainen 2020, 56)

Ruokolainen, P. 2020. Brändikäsikirja. Näin teet yritysbrändistä vetovoimaisen! Helsinki: Kauppakamari.

Kuva 4. Brändi-identiteetin prisma. Mukailtu Kapfererin (2012) prismamallista. Kapferer, J. 2012. The New Strategic Brand Management. Advanced insights and strategic thinking. Fifth edition. Croydon: KoganPage.

Kuva 5. Brändi-identiteetin ja brändi-imagon ero (mukaellen Kapferer 2012, 151.) Kapferer, J.-N. 2012. The New Strategic Brand Management. Advanced insights and strategic thinking. Fifth edition. London; Philadelphia: KoganPage.

Kuva 6. Juvan kunnan kartta 2020. Karttatiimi Oy. Juvan Palveluhakemisto.

Kuva 7. Juvan kunnan vaakuna 2021. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.juva.fi/juvafaktaa> [viitattu 4.4.2021]

Kuva 8. Juvan kunnan logo ja slogan 2021. Juvan kunnan tietokanta.

Kuva 9. Juvan mainos Valtatie 5:n varrella Vehmaan alueella 2021. Juvan kunnan tietokanta.

Kuva 10. Juvan kuntastrategia 2017–2021. Juvan kunta ja kuntastrategia. 2017. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.juva.fi/kuntastrategia> [viitattu 17.1.2021]

Kuva 11. Kaikkien vastanneiden ikäjakauma (n=219). Kyselytutkimuksen tulokset 2020.

Kuva 12. Mikä on parasta Juvalla kaikkien vastaajien mielestä? (n=219) Kyselytutkimuksen tulokset 2020.

Kuva 13. Mikä on parasta Juvalla kaikkien vastaajien mielestä? (n=219) Kyselytutkimuksen tulokset 2020.

Kuva 14. Mitkä ovat asioita, joilla Juva erottuu edukseen verrattuna muihin Etelä-Savon kuntiin? (n=219) Kyselytutkimuksen tulokset 2020.

Kuva 15. Missä asiassa Juvalla on eniten haasteita? (n=219) Kyselytutkimuksen tulokset 2020.

Kuva 16. Mitä positiivista olet nähnyt / kokenut muualla, josta Juvalla kannattaisi ottaa mallia? Kyselytutkimuksen tulokset 2020.

Kuva 17. Juvan SWOT-analyysi kyselytutkimuksen ja yrityshaastattelujen tuloksena. Kyselytutkimuksen ja yrityshaastattelujen tulokset 2020.

Liite 1/1

Juvan kuntastrategian toimenpiteet ja vastuut 2017–2021.

Juvan kunta ja kuntastrategia. WWW-dokumentti. Saatavissa:

<https://www.juva.fi/kuntastrategia> [viitattu 17.1.2021]

Toimenpide	Vastuu	Mittari
1. Elinvoimaa omista lähtökohdista		
1.1. Maine ja Juva-henki		
Kunnan yleismarkkinoinnin kehittäminen, markkinointisuunnitelma	Yleishallinto, elinkeinotoimi	Mediaosumat, asukasmäärä, yritysten sijoittuminen, kiinteistökaupat
Työllisyydenhoidon uusi innovatiivinen malli	Yleishallinto	Toiminnan laatutaso, työllistymispolkujen löytyminen
Yhteistyömalli järjestöjen kanssa juhluvuoden jälkeenkin	Sivistystoimi, yleishallinto	Yhteiset tapahtumat, tilaisuudet
Avustusperiaatteiden päivittäminen ja hakuprosessin uudistaminen	Sivistystoimi, yleishallinto	Hakijamäärä, avustuskäytöt, uudet hakijat
Kuntalaisten vaikuttamismahdollisuuksien kehittäminen	Sivistystoimi, yleishallinto	Eriaiset kanavat ja niiden käyttäjät, tilaisuuksien määrä
1.2 Sijainti		
Viitostien perusparannuksen hyödyntäminen kuntamarkkinoinnissa	Elinkeinotoimi, yleishallinto	Näkyvyys, yhteydenotot
Työ- ja asiointimatkojen turvaaminen myös joukkoliikenteen avulla	Yleishallinto, sivistystoimi	Työmatkapalvelusetelin käyttäjämäärät, julkisen liikenteen vuorot
Aurinkolahden alueen kehittäminen	Elinkeinotoimi, tekninen toimi	Myydyt tontit, uudet rakennusluvut, asukasmäärä
1.3 Toimialakärjet		
Geoparkin perustaminen	Elinkeinotoimi	Unescon myöntämä Geopark – status
Reitistöjen kehittäminen	Elinkeinotoimi	Kävijämäärät, reitistön pituus, mediaosumat, palaute
Uudet investoinnit	Elinkeinotoimi	Uudet työpaikat, uudet yritykset, kävijämäärät, liikevaihto
2. Hyvinvoiva kuntalainen		
2.1. Peruspalvelut kunnossa ja lähellä		
Yhteistyömalli paikallisesti sote-palveluiden kehittämiseksi	Yleishallinto	Palveluiden laatu, asiakaspalaute, saavutettavuus
Kouluverkko selvitys	Sivistystoimi, yleishallinto	Koulutuksen vaikuttavuuden arviointi
Lapsien ja perheiden palveluiden kehittäminen	Sivistystoimi	
2.2. Harrastusmahdollisuudet		
Monipuolisten harrastusmahdollisuuksien turvaaminen	Sivistystoimi, kirjasto	Sampolan kävijämäärät, uudet harrastusmahdollisuudet, toimi-

Liite 1/2

(Sampola, kansalais- ja musiikkiopistot, museot)		vien järjestöjen ja jäsenten määrät, lainaus- ja aineistomäärät
Urheilukentän peruskorjaus	Sivistystoimi, tekninen toimi	Toteutus suunnitelman mukaan
Uudet tapahtumat	Sivistystoimi	Uusien tapahtumien määrä, osallistujat
2.3. Turvallinen ja terveellinen ympäristö		
Kiinteistöstrategian laatiminen	Tekninen toimi	Suunnitelma hyväksytty kunnanhallituksessa ja huomioitu määrärahoissa
Kampushanke	Rakennuttamistoimikunta	Valmistuminen syksyllä 2020
3. Elinympäristöstä elinvoimaa		
3.1. Keskustan kehittäminen		
Keskustan kehittämissuunnitelma	Tekninen toimi, elinkeinotoimi	Investoinnit, yritykset, asiakasmäärät, tapahtumat, näkyvyys
Tori	Tekninen toimi, elinkeinotoimi	Tapahtumat, kävijämäärät, näkyvyys
3.2. Kaavoitus ja maankäyttö		
Viitostiehen liittyvät investoinnit, Hatsolan kohdan linjaus	Kunnanhallitus, tekninen toimi	Investointien toteutuminen Viitostien valmistumisen aikataulussa
Kytöniemen kehittäminen	Tekninen toimi, elinkeinotoimi	uudet investoinnit
Vehmaan alueen kehittäminen	Tekninen toimi, elinkeinotoimi, yleishallinto	uudet investoinnit
3.3. Ympäristöstä huolehtiminen		
Opaste- ja viitoitushanke	Tekninen toimi, elinkeinotoimi	Uudet rakenteet

TORSTAINA 11.6.2020 / JUVAN LEHTI

Päivvyri / 13

MIELIKUVAKYSELY**Juva kehittää markkinointia**

Juvan kunta on aloittanut markkinointinsa kehittämisprojektin yhteistyössä Kaakkois-Suomen ammatikorkeakoulu Xamkin kanssa. Kuntamarkkinoinnin kehittämisen yhteydessä tehdään mielikuvakysely, johon kaikki halukkaat voivat osallistua.

Kyselyssä etsitään Juvan herättämiä positiivisia mielikuvia, joita kunta voisi hyödyntää markkinoinnissaan.

Kysely toteutetaan anonyymisti, ja se on avoinna verkossa elokuun loppuun asti. Juvalaislähtöinen **Piia Lampinen** tekee kehittämisprojektista YAMK-opin näytetyötä, joka käsittelee mielikuvamarkkinoinnin mahdollisuuksia kuntamarkkinoinnissa.

Kunnan tiedotteen mukaan brändäyksellä haetaan Juvalle yhtenäistä imagoa ja positiivista huomiota, joiden toivotaan tuovan kuntaan uusia yrityksiä, asukkaita, kesäasukkaita ja matkailijoita.

TULIPALO**Syöttäjä oli syöntakeeton**

Juvalla kerrostaloasunnossa tulipalon syyttänyt nainen oli teon tehdesään syyntakeeton, toteaa

Käräjäoikeus totesi liki kuusikymppisen naisen syylliseksi joulukuussa 2016 tapahtuneeseen tuohotyöhön, mutta ei syyntakeettomuudesta johtuen tuominnut häntä rangaistukseen.

Käräjäoikeuden mukaan tulipalo sai alkunsa ilmeisesti leivänpaahimesta, jonne nainen oli laittanut palavaa ainesta.

Tulipalon seurauksena asunto nokeentui ja sen keittiö paloi osittain.

Kahteen muuhun asuntoon sekä talon rappukäytävään tuli noki- ja savuvahinkoja.

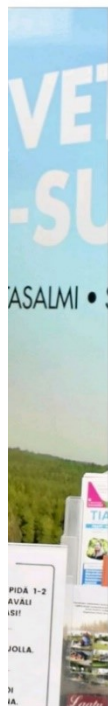
Nainen joutuu korvaamaan vakuutusyhtiölle 20 000 euroa palon aiheuttamista vahingoista.

Käräjäoikeuden tuomio ei ole lainvoimainen. Asian käsittely jatkuu Itä-Suomen hovioikeudessa, koska nainen on valittanut päätöksestä.

UUTISET TAPAHTUMAT IHMISET

Paikallista ja ajankohtaista luettavaa joka viikko!
juvanlehti.fi

Asiakaspalvelu
Piikkilantie 2-4, Juva
Ma, ke, to klo 9-11, 12-14
Puh. 015 250 2170



unnan kohde-
ttitarjonnasta.

Mielikuvakysely Juvan kunnasta. Toteutettu Webropolilla toukokuussa 2020.



Mielikuvakysely Juvan kunnasta

Juva on vireä ja elinvoimainen kunta Etelä-Savon sydämessä. Haluamme, että Juva olisi sellainen myös tulevaisuudessa. Nyt sinulla on juvalaisena tai Juvan ystävänä mahdollisuus vaikuttaa siihen, kuinka aiomme markkinoida ja kehittää kuntaa alueen vahvuudet ja parhaat puolet huomioiden. Toivomme, että täällä viihtyvät sekä nykyiset asukkaat että kesäasukkaat. Tavoite on, että tänne saataisiin houkutelua tulevaisuudessa myös uusia kuntalaisia.

Olet osallistumassa kyselyyn, joka on osa YAMK-opiskelija Piia Lampisen opinnäytetyötä. Opinnäytetyössä tutkitaan, millä keinoin Juvaa voitaisiin mainostaa ja kuinka kunta erottuisi muista kunnista positiivisella ja aidosti omannäköisellä tavalla. Kyselyn tarkoituksena on saada mahdollisimman paljon mielipiteitä, näkemyksiä ja kokemuksia, mitkä ovat juuri niitä meille tärkeitä ja kehumisen arvoisia asioita. Opinnäytetyö toteutetaan yhteistyössä Juvan kunnan kanssa.

Kysely on lyhyt, joten vastaamiseen menee 5-10 minuuttia ja siinä on yhdeksän kysymystä. Kyselyyn vastataan nimettömänä ja vastaukset käsitellään ehdottoman luottamuksellisesti. Tuloksia esitetään ryhmätasolla niin, ettei yksittäisiä vastauksia pystytä tunnistamaan. Kyselyyn vastanneet voivat halutessaan osallistua myös arvontaan, jossa palkintona on 50 € lahjakortti juvalaiseen yritykseen. Arvontaan osallistumista varten laitätthan yhteystietosi kyselyn loppuun. Vastauksesi antaa meille todella arvokasta tietoa kunnan kehittämisen kannalta. Lämmin kiitos osallistumisestasi!

Lisätietoja kyselystä antaa Piia Lampinen 040 7260418 tai lampinenpiia@gmail.com
tai Juvan kunnan matkailusihteeri Rauli Koistinen 0400 136 213 rauli.koistinen@juva.fi

1. Asutko Juvalla? *

- Kyllä
 En

2. Minkälainen on juvalainen? Kuvaile kolmella sanalla. *

Liite 3/2

3. Mistä Juva tunnetaan muualla Suomessa? Valitse yksi tai useampi vaihtoehto. *

- Luonnosta
- Tapahtumista
- Julkisuuden henkilöistä
- Nähtävyyksistä
- Palveluista: keskustan tai Vehmaan alueella
- Yrityksistä
- Matkailumahdollisuuksista
- Historiasta
- Urheilusta
- Jostain muusta, mistä?

4. Mikä on parasta Juvalla? Valitse yksi tai useampi vaihtoehto. *

- Luonto
- Ihmiset
- Tapahtumat
- Vapaa-ajanviettomahdollisuudet
- Työ
- Palvelut
- Nähtävyydet
- Matkailumahdollisuudet
- Joku muu, mikä?

Liite 3/3

5. Mitkä ovat asioita, joilla Juva erottuu edukseen verrattuna muihin Etelä-Savon kuntiin? Valitse yksi tai useampi vaihtoehto. *

- Luonto
- Kuntatalous
- Palvelut
- Harrastusmahdollisuudet
- Työpaikat
- Sijainti
- Joku muu, mikä?

6. Missä asiassa Juvalla on eniten haasteita? Valitse yksi vaihtoehto. *

- Kuntatalous
- Palveluiden säilyminen
- Työpaikkojen säilyminen
- Väestön ikääntyminen
- Syntyvyyden lasku
- Negatiivinen muuttoliike
- Joku muu, mikä?

7. Mitä positiivista olet nähnyt / kokenut muualla, josta Juvalla kannattaisi ottaa mallia?

8. Mikä voisi olla Juvan mainoslause?

9. Minkä ikäinen olet? *

- 13-17
 18-29
 30-39
 40-49
 50-59
 60-69
 70-

10. Arvontaan osallistumista varten, laitathan yhteystietosi

Etunimi	<input type="text"/>
Sukunimi	<input type="text"/>
Matkapuhelin	<input type="text"/>
Sähköposti	<input type="text"/>