

Opinnäytetyö (YAMK)

Bioalat ja liiketalous

Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma

2012

Elina Joensuu

# FORTUNA-KORTTELIN KEHITTÄMISEN LÄHTÖKOHDAT



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU  
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Elina Joensuu

## FORTUNA-KORTTELIN KEHITTÄMISEN LÄHTÖKOHDAT

Vanhojen korttelialueiden ja rakennuksien korjaaminen ja uuteen käyttötarkoitukseen on noussut tärkeänä osana kaupunkien keskustojen kehittämisessä ja elävöittämisessä. Näitä kohteita hyödynnetään samalla luovien alojen ja pienempien yrittäjien mahdollisuutena rakentaa verkostoyhteistyötä ja sitä kautta parempaa toimeentuloa.

Osana Turun keskustan kehittämistä on Turun kaupunki päättänyt kehittää Fortuna-korttelialueen uudeksi matkailu- kulttuuri ja kauppakortteliksi, jossa varsinaissuomalainen osaaminen ja yrittäjyys nousevat esiin.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tukea Fortuna-korttelin kehittämistä niin, että opinnäytetyön tuloksia voidaan viedä käytäntöön niin hankkeen organisoinnissa, korttelin toimintakonseptin rakentamisessa kuin korttelissa toimivien yritysten ja muiden toimijoiden yhteistoiminnan kehittämisessä.

Opinnäytetyö toteutettiin vertaistutkimuksen kautta vertailemalla vastaavanlaisia kohteita Suomessa. Opinnäytetyön tavoitteena on tukea Fortuna-korttelin kehittämistä niin, että opinnäytetyön tuloksia voidaan viedä käytäntöön niin hankkeen organisoinnissa, korttelin toimintakonseptin rakentamisessa kuin korttelissa toimivien yritysten ja muiden toimijoiden yhteistoiminnan kehittämisessä. Vertailevan tutkimuksen avulla haetaan näkökulmia, ideoita, hyviä käytäntöjä, varoittavia esimerkkejä siihen, mitä korttelin kehittämisessä kannattaa ottaa huomioon. Tutkimusaineistoa kerätään myös muilla menetelmillä: kirjallisesta aineistosta, haastattelemalla asiantuntijoita, sekä myös esimerkiksi opinnäytetyön ohjausryhmän kokouksissa. Tutkimustuloksia on tarkoitus hyödyntää Fortuna-korttelin kehittämisen myöhemmissä vaiheissa, joiden tavoitteena on tukea korttelissa toimivien ja/tai toimintaansa aloittavien yritysten ja muiden toimijoiden yhteistoiminnan kehittämistä.

Vertailevan tutkimuksen tulosten ja muilla tavoin hankitun tutkimusaineiston sekä opinnäytetyön teoreettisen viitekehyksen (kirjallisuus, aiemmat tutkimustulokset, tapaustutkimukset ja niin edelleen) pohjalta on tarkoitus kehittää Fortuna-korttelin brändiä, markkinointia ja viestintää sekä laatia suunnitelmia Fortuna-korttelin toimijayhteisön ja sen yhteistyön kehittämiseksi. Näiden kehittämistilaisuuksien tavoitteena on luoda ainutlaatuinen toimintakonsepti ja muun muassa yhteiset pelisäännöt korttelissa vakituisesti toimiville sekä myös lyhytaikaisille toimijoille. Yhteinen ideointi ja keskustelu on myös sisäistä markkinointia ja tärkeä osa Fortuna-korttelin luomisessa ja vahvistamisessa.

### ASIASANAT:

(kauppakortteli, kauppakeskus, yrittäjien yhteistyö, brändäys, luovat alat.)



MASTER'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Entrepreneurship and Business competence

2012 | 88

Instructor Eila Jylhä

Elina Joensuu

# THE BASELINES FOR DEVELOPING FORTUNA- KORTTELI

(Write the summary here, maximum 2,000 characters.)

KEYWORDS:

(Insert the keywords here using the keyword practice of your field.)

# SISÄLTÖ

<b>KÄYTETYT LYHENTEET (TAI SANASTO)</b>	<b>7</b>
<b>1 JOHDANTO</b>	<b>9</b>
1.1 Opinnäytetyön tausta ja tavoitteet	9
1.2 Tutkimuksen ydinkysymys ja käytetyt menetelmät	10
1.3 Opinnäytetyön rakenne ja rajaukset	11
<b>2 KORTTELIMAINEN TOIMINTA</b>	<b>12</b>
2.1 Korttelimainen toiminta	12
2.2 Yhteiskunnan muutostrendien vaikutus palvelujen tarjontaan	21
2.3 Korttelimaisen liiketoiminnan kehittäminen	29
2.3.1 Brändin rakentaminen	31
2.3.2 Palvelumuotoilu kehittämismenetelmänä	39
2.3.3 Yritysyhteistyö	40
<b>3 FORTUNA-KORTTELIN KEHITTÄMISHANKE</b>	<b>48</b>
3.1 Kehittämishankkeen tausta	48
3.2 Kehittämishankkeen tarkoitus	50
<b>4 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTTAMINEN</b>	<b>52</b>
4.1 Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoitteet	52
4.2 Tutkimusmenetelmät ja tutkimuksen toteutus	56
4.3 Tutkimusprosessin kuvaus	56
4.4 Aineiston keruu ja käsittely	57
4.4.1 Vertaileva tutkimus lähestymistapana	60
4.4.2 Teemahaastattelut aineiston keruumenetelmänä	60
4.4.3 Muut aineiston keruumenetelmät	61
4.5 Laadullisen tutkimuksen arviointi	61
<b>5 TUTKIMUKSEN TULOKSET</b>	<b>63</b>
<b>6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET</b>	<b>75</b>
<b>LÄHTEET</b>	<b>80</b>

## LIITTEET

Liite 1. Haastattelukysymykset

## KUVIOT

Kuvio 1. Opinnäytetyön kiinnostuksen kohteet.	11
Kuvio 2. Opinnäytetyön rakenne ja liittyminen Fortuna-korttelin kehittämishankkeeseen.	11
Kuvio 3. Palveluntarjoajien väliset asiakassuhteet ja –verkot keskustan palvelutarjoomassa. (Marjanen ym. 2009, 18)	14
Kuvio 4. Tulevaisuuden kauppakeskusskenaariot. (Ainoa ym. 2010)	18
Kuvio 5. Elämyksen neljä kategoriaa. (Marjanen ym. 2009)	26
Kuvio 6. Elämyskolmio; (Tarssanen 2009, 11)	27
Kuvio 7. Verkoston rakentamisen kriittiset tekijät. (Hoppania 2011, 36)	43
Kuvio 8. Palveluverkoston kontekstisidonnainen malli. (Pitkänen 2012, 34)	46
Kuvio 9. Tutkimusprosessin eteneminen.	58
Kuvio 10. Tärkeimmät esiin nousevat asiat.	75

## TAULUKOT

Taulukko 1. Kaupunkitilan ulottuvuuksiin liittyvät keskustassa käymisen motiivit. (Marjanen ym. 2009, 8).....	15
Taulukko 2. Haastattelut. ....	56

## KÄYTETYT LYHENTEET (TAI SANASTO)

### *Kauppakeskus*

Kauppakeskus on vähintään kymmenen myymälän muodostama liiketoimintakokonaisuus, jolla on yhteinen johto ja markkinointi ja jossa myymälät ja palvelut avautuvat sisäänpäin käytäville tai keskusaukioille. Vuokrattavan liiketilan määrä on yleensä vähintään 5000 huoneistoneliometriä. Kauppakeskuksessa toimii yksi tai useampi veturiyritys ja muita myymälöitä ja kaupallisia tai julkisia palveluita.

### *Kulttuurikeskus*

Kulttuurikeskuksille on yhteistä se, että ne ovat pääsoin kuntien ja kaupunkien kulttuuritoiminnan ”lippulaivoja” ja että ne tarjoavat puitteet erilaisille kulttuuritoiminnoille kuten usein muun muassa kulttuuritoimelle, kirjastolle, museoille sekä tiloja tapahtumine ja näyttelyiden järjestämiseen.

### *Luovat alat*

Työ- ja elinkeinoministeriön luovan talouden kehittämishankkeessa todetaan, laajimman näkemyksen mukaan luovat alat sisältävät kaikki alat, jotka synnyttävät tekijänoikeuksia, patenteja tai tuotemerkkejä.

### *Merkitystalous*

Merkitystaloudessa tärkein toiminnan motiivi on ihminen; oman elämän merkityksellisyys ja oman toiminnan vaikutukset muuhun yhteisöön korostuvat. Merkitystaloudessa tuotteet ja palvelut ovat aineettomia ja kulttuurillisia.

### *Symbolitalous*

Symbolitalous tarkoittaa mielikuvien tuottamista ja välittämistä, niitä ilmaisevien merkkien kokoelmaa tietyssä paikassa. Kaupungin symbolitalouden ytimen muodostavat myytit, tarinat, mielikuvat, jotka vahvistavat kaupunkimielikuvan muodostumista.

### *Elämystalous*

Elämystaloudessa asiakas maksaa siitä, että pääsee kokemaan jotain itselleen merkityksellisestä. Kun tuote on tarpeeksi merkityksellinen, ei tuotteen hinta enää ole asiakkaan näkökulmasta niin tärkeä vaan kilpailutekijänä on tällöin tuotteen aitous.

### *Palvelumuotoilu*

Palvelumuotoilua voidaan kutsua kulttuurisen, taloudellisen ja sosiaalisen murroksen vaatimaksi osaamiseksi. Palvelumuotoilu on konkreettista toimintaa, joka yhdistää sekä käyttäjien tarpeet ja odotukset että palveluntuottajan liiketoiminnalliset tavoitteet toimiviksi palveluiksi.

### *Elämys*

Elämys on merkittävä, positiivinen ja ikimuistoinen kokemus, joka voi tuottaa kokijalleen henkilökohtaisen muutoksen.

### *Brändi*

Brändi on tuotemerkki, joka sisältää itse tuotteen sekä palvelun kaikki ulottuvuudet. Brändin tehtävänä on erottaa ja erilaistaa tuote tai palvelu kilpailijoiden vastaavista. Brändi rakentuu tuotteen tai palvelun substanssista ja mielikuvista.



# 1 JOHDANTO

## 1.1 Opinnäytetyön tausta ja tavoitteet

Kaupunkien keskustojen kehittäminen ja elävöittäminen on herättänyt keskustelua ja haasteita sekä keskustassa toimivien yrittäjien että kaupungin johdon parissa. Eräs syy keskusteluun on siinä, että suuret kauppakeskukset vetävät asiakkaat keskustan ulkopuolelle ja siksi monet pienet erikoisliikkeet ovat joutuneet lopettamaan toimintansa joko kokonaan tai ainakin toimintansa keskustassa. Tämä asia on nähty huolenaiheena ja nykyään EU myöntääkin hankerahaa erilaisiin keskustan kehittämishankkeisiin.

Turussa keskustan elävöittäminen on ollut puheena jo toistakymmentä vuotta ja sen kehittäminen on alkanut Kotipiha –hankkeella vuonna 2007, jolloin hanketta hallinnoi turkulainen käsityöliike Sylvi Salonen Oy. Hankeen alkuun tehtiin tarveselvitys Turun seudun kehittämiskeskuksen (TSEK) rahoituksella, jonka jälkeen Kotipiha-hanke jatkui kaksi vuotta Varsinais-Suomen liiton myöntämällä maakunnankehittämisrahalla. Tämän jälkeen hanke siirtyi Turun seudun kehittämiskeskuksen vetovastuulle. Kotipiha-hankkeen aikana kehitettiin konseptia, etsittiin ja neuvoteltiin toiminnalle paikka (Fortuna-kortteli), kehitettiin yhteistyötä eri toimijoiden välille ja aloitettiin tapahtumat korttelissa. Yhdessä asemakaava-toimiston kanssa tehtiin kaavatyön pohjaksi alustava visio Fortuna-korttelin matkailu- ja kauppakorttelialueen kehittämisestä. Kotipiha-hankkeen pohjalta valmisteltiin esitys kaupunginhallitukselle, joka myönsi aloitusluvan Fortuna-korttelihankkeelle. (Sanna Suomi 6.9.2011)

Jo hankkeen alkuvaiheessa nähtiin tarve selvittää vertaistutkimuksen kautta hyviä käytäntöjä ja varoittavia esimerkkejä siitä kuinka samantyyppisiä kauppakortteleita Suomessa on lähdetty kehittämään ja miten ne toimivat. Turun ammattikorkeakoulu on yhtenä osapuolena kehittämässä Fortuna-korttelia ja sitä kautta tuli ehdotus tästä selvitystyöstä opinnäytetyönä.

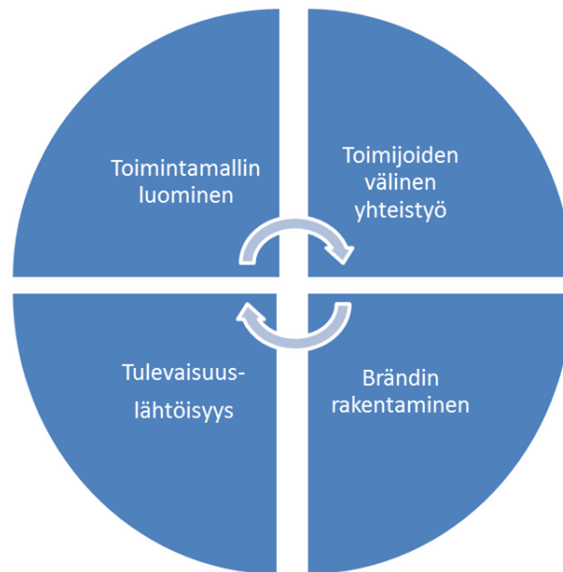
## 1.2 Tutkimuksen ydinkysymys ja käytetyt menetelmät

Tämän opinnäytetyön lähtökohtana olevana tutkimuskysymyksenä on ollut selvittää, kuinka Fortuna-korttelista saadaan syntyään menestyvä ja onnistunut paikallisten luovien alojen matkailu-, kulttuuri- ja kauppakortteli.

Opinnäytetyönä toteutettavan vertaistutkimuksen tavoitteena on tukea Fortuna-korttelin kehittämistä niin, että opinnäytetyön tuloksia voidaan viedä käytäntöön niin hankkeen organisoinnissa, korttelin toimintakonseptin rakentamisessa kuin korttelissa toimivien yritysten ja muiden toimijoiden yhteistoiminnan kehittämisessä.

Opinnäytetyössä käytettiin tutkimusmenetelmänä vertailevaa tutkimusta. Tutkimus toteutettiin haastatteleamalla viittä Suomessa toimivaa korttelikohteiden toiminnan vetäjää. Vertailevan tutkimuksen avulla haettiin näkökulmia, ideoita, hyviä käytäntöjä ja varoittavia esimerkkejä siihen, mitä korttelin kehittämisessä kannattaa ottaa huomioon. Tietoa kerättiin myös olemassa olevasta kirjallisesta aineistosta sekä havainnoimalla ja eri yhteyksissä käydyissä keskusteluissa. Tutkimustuloksia on tarkoitus hyödyntää Fortuna-korttelin kehittämisen myöhemmissä vaiheissa, joiden tavoitteena on tukea korttelissa toimivien ja/tai toimintaansa aloittavien yritysten ja muiden toimijoiden yhteistoiminnan kehittämistä.

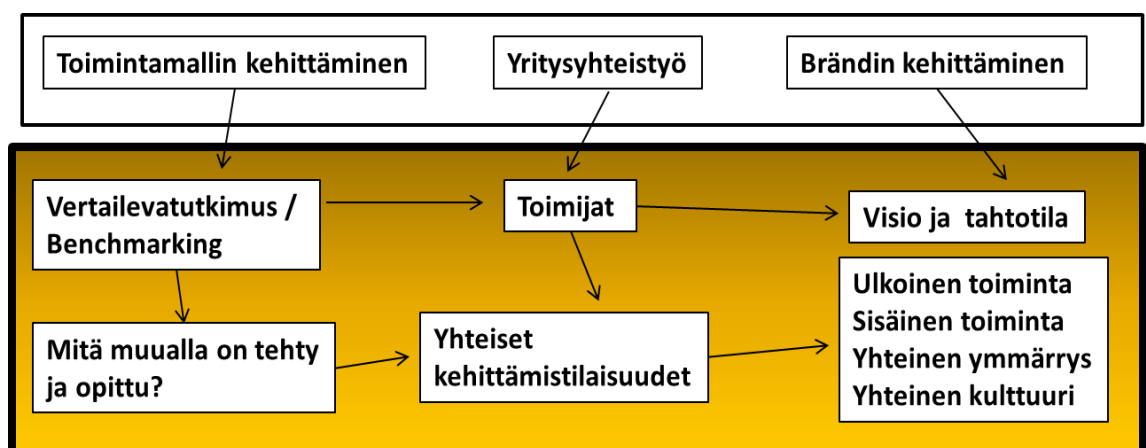
Tämän opinnäytetyön kiinnostuksen kohteina olevia asioita on kuvattu seuraavalla kuviolla 1.



Kuvio 1. Opinnäytetyön kiinnostuksen kohteet.

### 1.3 Opinnäytetyön rakenne ja rajaukset

Tämä opinnäytetyö on yksi osa Fortuna-korttelin kehittämishanketta. Tässä osahankkeessa pääpaino on tarkastella vertaistutkimuksen kautta vastaavalaisten kulttuuri- ja kauppakorttelien toimintaa Suomessa.



Kuvio 2. Opinnäytetyön rakenne ja liittyminen Fortuna-korttelin kehittämishankkeeseen.

## 2 KORTTELIMAINEN TOIMINTA

### 2.1 Korttelimainen toiminta

Kaupankäyntiä on harjoitettu aina siellä, missä ihmiset ovat tavanneet ja kohdanneet toisiaan. Muinaiset torit ovat esi-isiä nykyisille kauppapaikoille ja kaupakeskustoille. (Jylhä 2010) Nykyään kaupakeskuskusten ja torien lisäksi on kehitetty ja korjattu vanhoja rakennuksia ja tiloja niin sanotuiksi kauppa- ja kulttuurikohteiksi.

Vastaavaa kehitystä tapahtuu muuallakin. Esimerkiksi Wienin keskustan kehittämisestä kirjoittanut Hatz toteaa, että kaikissa hyvin suunnitelluissa kaupungin keskustoissa on monivalikoimainen ostoskeskus sekä lähellä oleva taiteilijakortteli. Hän viittaa palvelukategoriaan, johon kuuluvat esimerkiksi käsityö- ja taide-liikkeet, antiikkiliikkeet ja taidekauppiat ja galleriat. Hatzin mukaan kaupunkien historialliset keskukset tarjoavat hyviä mahdollisuuksia vähittäiskaupan kehittämiseksi. Hatz kirjoittaa myös, että keskustojen vähittäiskaupan muutos tapahtuu symbolisen talouden mukaisesti (Hatz 2006.)

Euroopan luovien alojen keskukset ja kulttuurikorttelit on yleensä perustettu vanhoihin, tyhjilleen jääneisiin kiinteistöihin tai entisiin teollisuusrakennuksiin. Niissä on usein historia läheisesti läsnä ja niiden toiminnassa ja puitteissa on leimallista museotoiminta ja kohteen oman menneisyyden esittäminen ja sen historian julkituominen. (Sivonen 2011, 4-5)

Tällaisesta korttelityyppisestä toiminnasta käytetään erilaisia nimityksiä kuten kauppa-, matkailu-, ostos-, kulttuuri- tai elämyskortteli, käsityöläispiha, kaupunkilaisten kohtauspaikka, olohuone ja elämystila. Nyt kun kaupungeissa ollaan herättelemässä eloon näitä vanhoja tehdasrakennuksia ja korttelialueita, olisi hyvä tehdä jonkinlainen ero selkeään kulttuurikeskuksen ja korttelikeskuksen välille. Kirjallisuudessa luovien alojen kulttuurikeskus sijoittuu lähinnä yhden ison rakennuksen sisälle kuten Turussa sijaitseva Logomo, Helsingin Kaapeli-tehdas tai Seinäjoen rytmikorjaamo. Korttelikeskus on taas piha- tai korttelialue,

jossa sijaitsee erillisiä vanhoja rakennuksia. Kulttuurikeskuksissa paino on enemmän taiteessa, kulttuurissa ja elämyspalveluissa, jonne kävijät menevät kun siellä on tiettyä ajankohtana tietty tapahtuma. Ne sijaitsevat yleensä ydinkeskustan ulkopuolella eikä niissä yleensä ole niin sanottuja kivijalkamyymälöitä kuluttajille toisin kuin korttelikeskuksissa. On myös keskuksia, jotka lukeutuvat molempiin kategorioihin, esimerkiksi Lapuan Vanha Paukku ja Hämeenlinnan Wetterhoff, jotka ovat sekoitus sekä kulttuuria, taidetta ja pieniä kivijalkamyymälöitä.

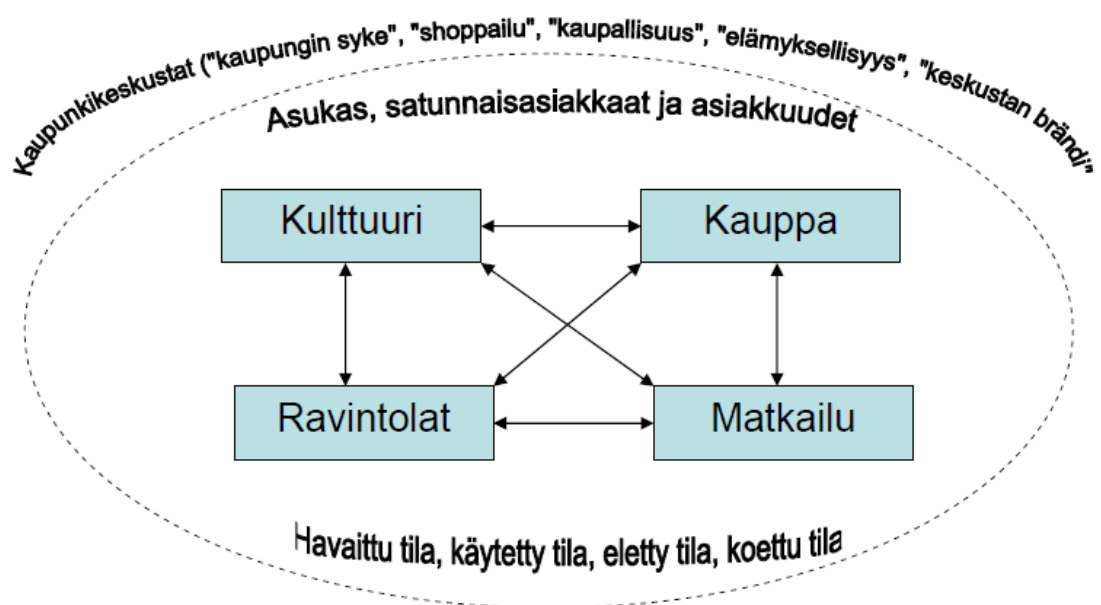
Kaupunkikeskustojen vetovoimaan kohdistuu liiketoiminnan, asiakkuuksien sekä elämyksellisyyden näkökulmasta haasteita monilta tahoilta kuten liikenne ja liikkuminen, asiakkaiden ajankäyttö, keskustan palveluiden monipuolisuus, keskustan koettu turvallisuus ja viihtyisyys sekä kaupunkikeskustojen ulkopuolelle syntyneet ostoskeskukset. (Marjanen ym. 2009, 4)

### *Kauppakeskukset*

Koska tällaista kauppa- ja kulttuurikorttelin toimintamallia voidaan jossain määrin verrata kauppakeskuksiin, käsitellään tässä opinnäytetyön viitekehyksessä jonkin verran kauppakeskuksia koskevia tutkimustuloksia. Suomen kauppakeskusyhdistys on määritellyt kauppakeskuksen seuraavasti: Kauppakeskus muodostuu liikerakennuksesta, jossa myymälät ja palvelut avautuvat sisäänpäin käytäville tai keskusaukioille. Vuokrattavan liiketilan määrä on yleensä vähintään 5000 huoneistoneliometriä. Kauppakeskuksessa on vähintään kymmenen myymälää ja niistä yksi tai useampi toimii ankkuri- tai veturiyrityksenä ja lisäksi on joukko avainyrityksiä sekä muita myymälöitä ja palveluita. Palvelut voivat joko olla kaupallisia tai julkisia. Yksittäisen yrityksen osuus liiketilan kokonaismäärästä ei saa ylittää 50%. Kauppakeskuksella on yhteinen johto ja markkinointi. (Kauppakeskusyhdistys 2001, 119)

Tutkijoiden mukaan kauppakeskuksia tulkittaessa huomiota kiinnitetään usein kolmen tyyppiseen ilmiöön: kaupunkikeskus sosiaalisena ja fyysisenä tilana, jossa toimivat kaupalliset palvelut sekä monimuotoinen asiakkuus, ja kaupunkikeskusta palvelujen tuottamisen alustana. (Marjanen ym. 2009, 3)

Kauppakeskuksia tutkivaan –ohjelmaan kuuluvan KAUTAS -tutkimushankkeen loppuraportissa Marjanen ym. ovat selvittäneet ja analysoineet kaupunkikeskustaa monimuotoisena tilana erityisesti asiakkuuden ja liiketoiminnan näkökulmasta. Lähtöajatuksena kuinka kaupungin keskusta pystyy olemaan kilpailukyinen kaupunkien ulkopuolelle sijoittuvien suurien ostoskeskusten kanssa. Kaupunkikeskustoja luonnehditaan ilmaisuilla, kuten ”kaupungin syke”, ”shoppailu”, ”kaupallisuus”, ”elämyksellisyys”, ja ”keskustan brändi”. (Marjanen ym. 2009, 4)



Kuvio 3. Palveluntarjoajien väliset asiakassuhteet ja –verkotot keskustan palvelutarjoomassa. (Marjanen ym. 2009, 18)

Kaupungin keskusta palvelee erityisesti kaupallista toimintaa, kuten ostoksilla käyntiä ja shoppailua. Kaupunkikeskusta tilana toimii samalla ihmisten sosiaalisen ja yksityisen elämän, vapaa-ajan, liiketoiminnan sekä kulttuurin kohtauspaikkana ja kontekstina. Kaupunkikeskustassa asiointi voidaan nähdä niin välttämättömyytenä kuin viihteellisenä vapaa-ajan toimintana. Shoppailu kaupunkikeskustassa määritellään ostamisen lisäksi oleskeluksi ja ajanvietoksi. Siihen kuuluu esimerkiksi kadulla kuljeskelu, katseleminen ja kaupunkiympäristön tarjoamien stimuloivien ja rentouttavien kokemusten nauttiminen. (Marjanen ym. 2009, 7)

Seuraavaan taulukkoon on koottu yhteen kaupunkitilaan liitettävät ulottuvuudet sekä merkitykset ja motiivit, joita kaupunkikeskustaan menemiselle on teorian pohjalta löydetty. (Marjanen ym. 2009, 32).

Taulukko 1. Kaupunkitilan ulottuvuuksiin liittyvät keskustassa käymisen motiivit. (Marjanen ym. 2009, 8)

Taso	Kaupunkitilan vuorovai- kutteiset ulottuvuudet	Motiivit kaupunkikeskustaan menemisel- le ja siellä oleskelemiselle
Paikka	Havaittu tila - käytetty tila	Tarpeiden ja halujen tyydyttäminen, asi- oilla käyminen ja fyysinen aktiivisuus
Tapahtuma	Käytetty tila - eletty tila	Sosiaaliseen elämään osallistuminen, kodin ulkopuolinen vuorovaikutus, ajan- viete ja mielihyvän saavuttaminen
Näyttämö	Eletty tila - havaittu tila	Rooleilla leikittely, viiteryhmässä näyttäy- tyminen, trendien oppiminen, aistien sti- mulointi ja kaupunkikeskustan yllätyksel- lisyys

Marjanen ym. (2009) on hahmotellut tutkimuksensa perusteella seitsemän asiakastyyppeä, jotka perustuvat keskustan kuluttamisen taustalla oleviin motiiveihin ja merkityksiin. Asiakkuustyypit ovat: löytöretkeilijät, seuralliset, määrätietoiset, hedonistit, esittäjät, välinpitämättömät ja välttelijät. Nämä eri asiakkuudet hyödyntävät ja arvottavat tilan ulottuvuuksia eri tavoin. Tutkimuksen perusteella keskustan kehittämisessä tulisi kiinnittää huomiota keskustan toimivuuteen ja käytettävyyteen. Keskusta tulisi olla saavutettavissa eri kulkuneuvoin ja sillä tulisi olla kattava palvelutarjonta eri kohderyhmille. (Marjanen ym. 2009, 9-10)

Marjanen ym. referoivat Levonmaan vuonna 2009 valmistunutta opinnäytetyötä, jossa shoppailulla ajanvietteenä tarkoitetaan liikkumista stimuloivassa tilassa, jossa on mahdollisuus ostaa tai osallistua johonkin tapahtumaan. Kun shoppailu

on ajanvietettä, yksilön ajankäyttö on rahankäyttöä olennaisempaa. Tunne vapaa-ajasta ja kiireettömyydestä on tärkeää ja keskeistä on shoppailusta saatava nautinto, kuten mielihyvä tai elämyksellisyys, mutta nautinnon lähteet voivat kietoutua myös materialistisiin arvoihin. (Marjanen ym. 2009, 9-10)

Kannisen ja Rantasen (2010, 56) selvityksessä todetaan, että tämän ajan kuluttajalle tärkeintä on arjen sujuvuus. Kuluttaja arvostaa vapautta valita milloin, missä ja mihin aikaan asioi sekä mahdollisuutta tehdä ostokset laajimmasta mahdollisesta valikoimasta. Asiointiin käytettävän ajan minimointi "oman ajan", harrasteiden ja muiden aktiviteettien hyväksi koetaan tärkeäksi. Vaikka kaupunki ja kaupungit tarjoavat laajan palvelupaletin, ostoskäyttäytyminen on myös rutiinoinutunutta. Rutiineissa pitäytyminen onkin osa arjen sujuvuutta.

Kauppakeskuksissa tulee entisestään korostumaan viihdyttävä shoppailu, sillä asiakkaat toivovat ostosten teolta sujuvuutta, kiireettömyyttä ja viihtyisyyttä, joka tapahtuu sosiaalisen kohtaamisen, oleskelun ja viihtymisen kontekstissa. Kauppakeskusten asema oleskeluympäristöinä, kaupunginosan olohuoneina ja julkisina tiloina onkin haastamassa yksinomaan kaupalliset sisällöt ja asettamassa samalla vaatimuksia tilallisesti laadukkaille ratkaisuille niin kauppakeskuksissa kuin niiden ympäristöissäkin. (Kanninen & Rantanen 2010, 59)

Marjasen ym. toteavat, että Turun ydinkeskustan tulisi myös vahvistaa kaupallista roolia keskittymällä erikoiskauppaan ja –palveluihin, viihteeseen, kulttuuriin sekä pyrkiä rakentamaan mielikuva kaupunkilaisten olohuoneesta ja kohtauspaikasta. Näitä ominaisuuksia korostavat erityisesti jokirannat, kävelykatu sekä Hansa. Uhkana on, että myös viihde ja oleskelu siirtyvät ostoskeskuksiin. (Marjanen ym. 2009, 13)

Vuonna 2009 järjestetyn seminaarin yhteydessä on pohdittu mahdollisia trendejä tulevista kaupunkikeskustoista. (Marjanen 2009, 15) Näiden pohdintojen kautta tuli esiin seuraavat seikat:

- Uudenlaisten, perinteisesti keskustan ulkopuolelle sijoittuvien kaupan formaattien tuominen keskustoihin (esim. Ikea sekä Outlet-myymälät)
- Korttelikaupat palaamassa, läheisyys koetaan tärkeäksi



- Kaupungilla / keskustalla voisi olla teema, keskusta-alueiden profilointi
- Pohdittava ja määriteltävä mitä tarkoittaa ”oikea kaupunkikeskusta”
- Keskustassa asuminen nousee pohdittavaksi, esim. asumisen määrä, lapsiperheet
- Turvallisuus koetaan kaupunkitilassa tärkeäksi
- Verkkokaupat vaikuttavat myös keskustoihin
- Kaupungeissa erilaisia alueita, joiden tehtävät, merkitykset ja asiakkuudet voidaan määritellä
- Kaupunkikeskustat eriytyvät, esim. kasvaviin ja menettäviin

Kaupunkikeskusta koetaan tärkeänä myös kulttuuripalvelujen tarjoajana sekä matkailun ja matkailijoille kohdistettujen palvelujen tarjoajana. Kaupunkikeskustaa voidaan tarkastella palvelutuotteena, sen palvelutarjonnan näkökulmasta. Tällöin keskeinen kysymys on, mitä merkityksiä asiakkaalle on keskustan palvelutarjoomalla sekä eri palvelutarjoajien välisellä yhteistyöllä, riippuvuussuhteilla ja sisäisillä asiakkuuksilla. (Marjanen ym. 2009, 18)

Suurimmat ja moderneimmat keskukset pärjäävät parhaiten kauppakeskusten välisessä kilpailussa. Niissä tarjotaan asiakkaalle itse ostosten tekemisen lisäksi elämyskokemuksia. Tällaisia elämyksiä ovat erityisesti sosiaalinen kanssakäyminen, kulttuurielämyksistä nauttiminen ja yleisesti urbaanin ympäristön tapahtumarikkaus. Tämä näkyy uusissa kauppakeskuksissa muun muassa kahviloiden, kirjastojen ja jopa seurakuntien kappelien yleistymisenä. (Ainoa ym. 2010, 30)

Aalto yliopiston asiantuntijaryhmissä on työstetty neljä kauppakeskusskenaariota tulevaisuudentutkimusmenetelmiä soveltamalla. Kaksi niistä liittyi virtuaalisen todellisuuden hyödyntämiseen. Yhdessä skenaariossa toteutuu yksilölle räätälöity hyvinvointipaketti, joka toteutuu kauppakeskusympäristössä. Toisessa skenaariossa kauppakeskus on enää yksittäisten tuotteiden testaus- ja näyteympäristö ja varsinainen shoppailuelämys tapahtuu virtuaalisten liittymien kautta kotoa käsin 3D- mallinnuksia ja kehittynyttä sensoritekniikkaa hyödyntäen. (Ainoa ym. 2010, 77)

Kaksi muuta skenaariota ohjaavat kauppakeskuselämystä perinteiden vaalimiseen ja yhteisöllisyyden varaan toimimiseen. Perinne kylämäinen kauppakeskus tarjoaa kävijälleen ostoselämyksiä menneiltä ajoilta, jolloin esim. kassakoneet olivat vielä olemassa. Yhteisöllinen visio tarjoaa elämisen ympäristön, jossa kauppakeskus on osa elinympäristöä ja toimii omalla tavallaan alueen keskuksena. Visiot ovat tiivistettyinä taulukossa 4. (Ainoa ym. 2010, 77)

WELLNESS CIRCUS JA SIRU CENTER	VIRTUAALI KÄYTTÖLIITTYMÄ OLOHUONEEN SEINÄLLÄ
Käyttäjän profiili on ladattuna siruun ja kauppakeskusympäristö tuottaa käyttäjälleen profiilin mukaisen palvelupaketin ja kokemuksen. Terveellisyys ja hyvinvointi korostuvat kaikessa tarjolla olevassa aineellisessa ja aineettomassa palvelu- ja tuotevalikoimassa.	Kauppakeskukseen ei enää mennä vaan kauppakeskus tulee virtuaalisesti kotiin ja sen parissa vietetään aikaa yksin ja yhdessä. Ostosten teon lisäksi on mahdollisuus simuloituihin tuote-elämyksiin keino todellisuudessa erilaisten teemojen ja mielihaluun mukaan.
TRADITION CENTER eli PERINNE-ELÄMYSTEN KESKUS	YHTEISÖ, JOHON KUULUVAT KÄYTTÄVÄT KAUPPAKESKUKSEN PALVELUJA
Verkkokauppa ja siruteknologia ovat tehneet tarpeettomaksi ostoksilla käynnin. Perinteinen ostoksilla käynnin arki on jäänyt unholaan ja entiset kauppakeskukset ovat uusien elämys tuotteiden keskuksia: siellä voi nostalgisesti käydä kokemassa, millaista kaupankäynti oli ennen, kun myyjät ja kassakoneet olivat vielä olemassa	Kauppakeskukset eivät ole enää pelkääntään kaupantekoa vaan elämistä varten. Se muodostaa ympärilleen yhteisön, perinteistä kylää muistuttavan kokonaisuuden palveluineen.

Kuvio 4. Tulevaisuuden kauppakeskusskenaariot. (Ainoa ym. 2010)

Kauppakeskustutkimuksessa on yhtenä keskeisenä huomion kohteena viime vuosina ollut käytettävyys. Käytettävyyden on nähty kattavan monia sekä kävijöitä että kauppakeskustoimijoita koskettavia asioita. Kauppakeskuksen käytettävyyttä mitattaessa huomioidaan sen ulkoisia ja sisäisiä tekijöitä käyttäjille. Ulkoiset kauppakeskuksen käytettävyyden tekijät ovat tunnettuus, saa-

vutettavuus ja liike- ja palvelukokonaisuus ja sisäiset tekijät ovat toiminnallisuus, navigoitavuus, viihtyisyys ja tunnelmallisuus sekä vuorovaikutteisuus. (Ainoa ym. 2010, 35)

Kauppakeskusten käytettävyys tarkoittaa sekä palvelumuotoilua että rakennetun ympäristön kokonaisuuden hallintaa niin, että se on käyttäjän logiikan kannalta sujuva kokonaisuus. Käyttäjän elämyksiin ja kokemuksiin vaikuttavat sekä fyysinen, sosiaalinen että virtuaalinen kauppakeskus. Kauppakeskuskonseptissa on käytetty hyväksi koettuja tapoja menneisyydestä. Silloin torit ja seurojen talot toimivat kokoontumisen magneetteina. Käyttäjän pitäminen suunnitteluajurina on käyttäjälähtöisen kauppakeskuksen menestymisen avain jo nyt, mutta vielä enemmän muuttuvassa tulevaisuudessa. (Ainoa ym. 2010, 82)

Kauppakeskusten toimintaympäristöä ja käytettävyyttä tutkittaessa käyttäjiä ja asiakkaita haastatellaan ja heiltä kysytään esimerkiksi tiloista sekä fyysisenä että psyykkisenä ympäristönä. Realistisen kuvan saamiseksi tehdään myös havainnointitutkimuksia ja seurataan miten asiat todellisuudessa tapahtuvat. Havainnoinnissa arvioija on osallisena kohteen toiminnassa joko olemalla huomaamaton tai osallistumalla toimintaan ryhmän jäsenenä. Hän tekee samaan aikaan havaintoja ja johtopäätöksiä ihmisten käyttäytymisestä ja eleistä. Mikään ei myöskään estä viittaamista muihin kuin visuaalisiin havaintoihin, kuten kuuntelemiseen, haistamiseen, tuntemiseen. (Ainoa ym. 2010, 44-45)

Kauppakeskuksia tutkittaessa on todettu, että kauppakeskuksen menestymisen edellytys on hyvä vuorovaikutussuhde kauppakeskusjohdon ja asiakasyritysten välillä. Kauppakeskushankkeissa tulisi luoda innovaatioympäristö ja yhteisöllinen kokonaisuus, joka ei keskittyisi vain vuokralaisyrittäjien tai asiakkaan näkökulmaan, vaan ottaisi huomioon myös ympäröivän yhteiskunnan ja mahdolliset tulevaisuuden kehittämismahdollisuudet. (Ainoa ym. 2010, 38)

Tutkimusten mukaan kauppakeskushankkeiden suurimpia haasteita on hankkeen aikainen viestintä ja sen toimivuus, yhteisöllisyys ja yhteistyö ympäröivän yhdyskunnan kanssa, ympäristöjohtaminen ja kauppakeskuksen mahdollisuudet vastata kestävä kehityksen mukaisiin tavoitteisiin sekä kauppakeskuksen

laajenemisen huomioiminen suunnitteluratkaisuissa. (Ainoa ym. 2010, 69) Suurimpana haasteena on koettu se, miten tämän päivän ja huomisen kuluttajien tottumukset ja muuttuva käytös voidaan ennakoida luotettavasti tarpeeksi aikaisessa vaiheessa. (Ainoa ym. 2010, 70)

Kauppakeskusten tunnettuuteen voidaan vaikuttaa hankesuunnittelun alkuvaiheista lähtien. Hankkeeseen ryhtyvä omistaja, rakennuttaja, keskuksen johto ja viranomaistahot ovat tässä vahvassa roolissa. Kuten liiketoiminnassa yleensä, myös kauppakeskusten kohdalla ovat visio ja arvot tärkeitä strategian ja konseptin kehittämiseksi. Tunnettuuteen liitetään vahvasti mukaan myös kauppakeskuksen tarinan ja konseptin vaikutus. Kauppakeskushankkeen alussa on tärkeää luoda kauppakeskukselle liike- ja toimintakonsepti sekä tarina, joka myönteisesti lisää kauppakeskuksen tunnettuutta asiakkaiden silmissä. Kauppakeskuksen tarinan mukainen toimintaympäristö tukee kauppakeskuksen liiketoimintakonseptia ja synnyttää asiakkaassa mielikuvia. Haasteena onkin yhteen sovittaa kauppakeskuksen tasapainoinen tunnelma, stimuloiva sisäympäristö ja tehokas liiketoimintapaikka. (Ainoa ym. 2010, 72)

Tämän päivän kehittämistoiminnassa tarvitaan niin sanottuja win-win-strategioita, jotka toteuttavat kestävästä kehityksestä periaatteita sekä auttavat kauppa- ja yhdyskuntia muokkaamaan omia rakenteitaan ja käytäntöjään uusiin vaatimuksiin. Tavoitteena on, että yhdyskuntarakenteet toimii tulevaisuudessa taloudellisesti, sosiaalisesti, kulttuurisesti ja ekologisesti kestävästi luoden hyvän elinympäristön, jossa asuminen, työpaikat, palvelut ja luonnonympäristö muodostavat toimivan kokonaisuuden. Onnistuneessa yhdyskuntarakenteessa huomioidaan myös liikenteen ja elinkeinoelämän toimivuus sekä palvelujen saavutettavuus. (Kanninen & Rantanen 2010, 3)

Kannisen ja Rantasen mukaan nyrkkisääntönä tulisi olla, että kaupunkitila pidetään elävänä keskustoissa ja että sitä elävöitetään myös pienemmissä aluekeskuksissa. Kauppakeskuksella voidaan yhdistää toisistaan erillisiä alueita, eheyttää kaupunkirakennetta sekä luoda kaupunginosakeskus sinne, mistä se puuttuu. Paikallisia kauppakeskuksia tulisi kehittää tulevaisuudessa niin, että ne linkittyvät oman erikoisen tarjontansa, profiilinsa ja tehokkaan joukkoliikenteen

avulla vahvistamalla aluekeskusten tarjontaa muodostaen seudullisen erikoiskaupan ja palveluiden ”á la carten”. (Kanninen & Rantanen 2010, 36)

Kestävään kehitykseen kauppakeskukset voivat vaikuttaa erityisesti sijoittumisensa kautta. Kestävästi sijoittunut kauppakeskus sijaitsee kaupunkirakenteen sisällä, muiden toimintojen yhteydessä, hyvällä kauppapaikalla, on helposti saavutettava sekä julkisella että kevyellä liikenteellä ja luo samalla hyvää elinympäristöä. (Kanninen & Rantanen 2010, 42)

Kauppakeskukset tulevat tulevaisuudessa sijaitsemaan yhä vahvemmin tiiviissä kaupunki- ja yhdyskuntarakenteessa. Kauppakeskusten sijoittumista ohjataan jo nyt maankäyttö- ja rakennuslaissa, joten mahdollisesti myös lainsäädännössä tullaan vahvistamaan tätä rakennetta. Kauppakeskuksen sijoittuminen muiden toimintojen, kuten työpaikkojen, asutuksen ja julkisten palveluiden yhteyteen nähdään kestävän kehityksen tavoitteena. (Kanninen & Rantanen 2010, 42-43)

Keskustan kehittämisessä on myös omat haasteensa. Esteitä kehittämiselle tuo markkinatalouden mukainen maan hinta, kaavalliset rajoitteet, rakennusten suo- jelu ja moniomisteiset rakennukset ja korttelit. Myös pysäköintipaikat koetaan tekijänä, joka nostaa keskustahankkeiden hintaa huomattavasti varsinkin, jos ne on rakennettava maan alle. Kannisen ja Rantasen tutkimuksessa tuotiin selke- ästi ilmi, että keskustan kehittämisen esteitä pitää purkaa ja julkinen sektori voi- si kehittää muotoja, joilla auttaa kauppakeskusten sijoittumista kaupunkiraken- teeseen ja keskustoihin. (Kanninen & Rantanen 2010, 45)

## 2.2 Yhteiskunnan muutostrendien vaikutus palvelujen tarjontaan

Tässä kappaleessa tarkastellaan niitä ilmiöitä ja kehityssuuntauksia, jotka vai- kuttavat ja ovat vaikuttaneet kaupunkien keskustojen palvelukonsepteihin ja palvelurakenteisiin. Yhteiskuntaan on syntynyt uusia liike-elämän muotoja, jois- ta käytetään erilaisia nimityksiä kuten merkitystalous, luova talous, symbolitalo- us ja elämystalous.

### *Luova talous*

Seppo Sivonen on tutkinut erilaisia luovia tiloja kaupunkilaisten ja matkailijoiden kohtaamispaikkoina. Hän kirjoittaa siitä, kuinka luovat tilat tai kulttuuritilat kaupungeissa ovat yritystoiminnan ohella tarkoitettu kaupunkilaisten ”olohuoneiksi”, matkailijoiden vetonauloiksi tai tieteen, taiteen ja liiketoiminnan kohtaamispaikoiksi. Monesti nämä tilat ovat sisällöllisesti monimuotoisia ja yhdistävät monipuolisesti kulttuurin, taiteen ja yrittämiseen toimintoja. (Sivonen 2011, 4) Toimintaprofiililtaan tällaisia tiloja Suomessa ovat erilaiset kulttuurikeskukset kuten Seinäjoen Rytmikorjaamo ja Turun Logomo sekä kulttuurikorttelit kuten Joensuuun Taitokortteli ja Helsingin Torikorttelialue.

Luovia aloja koskevissa tutkimuksissa mainitaan luova luokka, joka sijaitsee yhteiskunnan keskiössä. Tämän luovan luokan arvoille, asenteille ja rakenteille on ominaista taiteellisen ja kulttuurisen luovuuden yhteys informaatiotalouden osa-alueisiin. Yhteisenä tavoitteena näille on luova ja moniarvoinen aluekehitysmiljö. Informaatioyhteiskunnan taustalla vaikuttaa tärkeänä avaintekijänä nimenomaan luovuus, johon liittyy yksilöllisyys, omaehtoinen yhteisöllisyys ja luovuuden vaade. Näistä on tullut alueiden kilpailukykyä ja samalla taloudellista menestymistä määrittäviä tekijöitä. Tähän luovaan luokkaan katsotaan kuuluvaksi tietotyöläiset, tutkijat, muotoilijat, graafikot, ohjelmoijat, taiteilijat ynnä muut innovaattorit, jotka vaativat työpaikaltaan muutakin kuin työterveyshuollon sekä elinympäristöltään muutakin kuin terveyskeskuksen, urheilutalon ja sinfoniaorkesterin. Luovan luokan ihmiset arvostavat mahdollisimman aktiivisia ja monipuolisia, myös ruohonjuuritasolle yltäviä kulttuuri- ja vapaa-ajan palveluita. (Inkinen & Pietarila 2012, 232)

Opetus- ja kulttuuriministeriö on julkaissut luovan talouden ja kulttuuriyrittäjyyden kehittämissuunnitelman ja sille tarvittavat määrärahat. Tässä julkaisussa määritellään valtion kulttuuripolitiikan tavoitteita, joita ovat luovuuden, moninaisuuden ja osallisuuden edistäminen. Sen mukaan valtioneuvosto ohjaa kulttuuripolitiikan toteutumista lainsäädännön, hallitusohjelman, talousarvion ja muiden linjausten avulla ja sen toteuttamisesta vastaa opetus- ja kulttuuriministeriö. Yhtenä

osana tähän kuuluu luovan talouden ja kulttuuriyrittäjyyden edistäminen. (Opetusministeriö 2006)

Taiteen ja kulttuurin keskeisimmät sisällölliset tavoitteet valtion talousarviossa 2010 olivat seuraavat:

- Parantaa luovan työn tekijöiden työllisyyttä ja toimeentuloa sekä edistää kulttuurin ja tiedon saatavuutta ja kulttuuriperinnön säilyttämistä sekä aktiivista käyttöä kulttuurisen perustan ja sivistyksen voiman vahvistamiseksi.
- Vahvistaa luovaa taloutta, kulttuuripalveluiden saatavuutta ja kulttuuristen sisältöjen tuotantoa alueellisesti ja paikallisesti.
- Lisätä taiteen ja kulttuurin saavutettavuutta ja tukea kulttuuripalvelujen hyödyntämistä sekä kansalaisten osallistumismahdollisuuksia osallisuuden ja yhteisöllisyyden parantamiseksi.
- Edistää kulttuuristen sisältöjen tuotantoa ja levitystä, luovaa taloutta sekä kulttuurivientiä ja -vaihtoa, kehittää toimivaa tekijänoikeusjärjestelmää ja parantaa kulttuuriyrittäjyyden toimintaedellytyksiä kilpailukyvyyn vahvistamiseksi. (Opetusministeriö 2006)

Arvioiden mukaan luova talous tulee kasvamaan ja yhä suurempi osa innovaatioista sisältää vahvan kulttuurisen osa-alueen. Seutukunta itsessään ja siellä vallitseva kulttuuri ovat olennaisia yhtenäisen toiminnallisen kokonaisuuden eli ekosysteemin tekijöitä. Luovuuden kulttuurissa on kysymys koko yhteiskunnan kehittämisestä luovuuden ja innovatiivisuuden näkökulmasta. Hyvässä ekosysteemissä on runsaasti tekijöitä, jotka luovat hedelmällisen maaperän ideoiden luomiselle ja toteuttamiselle tuotteina, palveluina ja uusina toimintamalleina. Innovaatiotoiminta ja kulttuuritoiminta ovat osittain päällekkäisiä, ja niiden leikkauksessa ovat luovat toimialat ja luova talous. Luovassa miljöössä tarvitaan vuorovaikutukseen kannustavia ja sitä tukevia normeja ja menettelytapoja. Innovaatiokeskittymälle ja luovuuden kulttuurille on ominaista idearikkaus, avoimuus, rohkeus ja suvaitsevaisuus. On erotettava ”luovuuden kulttuuri” kulttuurista suppeassa merkityksessä. Verkostomaista innovaatiodemokratiaa ja sen

toteuttamiseksi tulisi yhdistää erilaista, komplementaarista tietoa ja osaamista. Käytännön kehitystyössä tulisi ottaa huomioon käyttäjä- ja kysyntäkeskeisyys, klusterit ja hautomot, luovien alojen yritysten osallistuminen hankkeisiin, paikalliset foorumit luovien alojen ja yrityskehityksen kohtaamiselle, hallinnon rajat ylittävää yhteistoimintaa sekä taiteellisen työn taloudellisten edellytysten vahvistamista. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2010, 43-44)

Alueellisten toimijoiden kansainvälistä verkostoa ja keskinäistä yhteistyötä tulisi myös vahvistaa. Jotta tulevaisuudessa luovien alojen ja kulttuurin toimijat voivat tehdä enemmän kansainvälistä yhteistyötä ja päästä sitä kautta kotimaata laajemmille markkinoille, on olennaista, että alueelliset toimijat hyödyntävät olemassa olevia verkostoja ja meneillään olevia hankkeita. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2010, 54)

### *Merkitys- ja symbolitalous*

Tutkimusten mukaan aineettomien tuotteiden merkitys on kasvamassa. Olemme siirtymässä arvojen, sisältöjen ja merkitysten maailmaan. Tämä tulee esiin ilmiönä kun nykyään puhutaan symbolien kasvavasta merkityksestä, designitaloudesta, elämyksistä, tarinoista tai sisältötuotannosta. Tulevaisuudessa tarvittavat kyvyt ovat muotoilu, tarina, sinfonia, eläytyminen, peli ja merkitys. Näihin liittyviä ammatteja voisi olla esimerkiksi luoja, eläytyjä, konseptisuunnittelija ja merkityksellistäjä. Tarvitaan uudenlaista ajattelua, joka liittyy taiteellisen ja tunteellisen kauneuden luomiseen sekä inhimilliseen kanssakäymiseen. (Kauppa- ja teollisuusministeriö 2006, 25–26.) Ja vaikka merkitystuotanto saattaa jatkossakin keskittyä metropoleihin ja liittyä tietotekniikkaan, niin julkaisussa todetaan, että silti perinteisellä osaamisella on omat mahdollisuutensa. Tuotteiden ja palveluiden aineettomiin arvoihin liittyvät lisäarvot pitäisikin saattaa tietoisin kehittämisen tueksi. Yksi tapa jaotella tuotteen tai palvelun ostopäätökseen vaikuttavia arvoja ja merkityksiä ovat perinnearvo, taidearvo, luonnonarvo, terveys- ja hyvinvointiarvo sekä sosiaalinen arvo. Näiden arvojen maailma on varsinainen luovuuden puuhamaa. (Taito ry 2006, 33)



Käsite symbolitalous ja sen pohdinta on tullut viime vuosina esiin juuri kaupunkien keskustojen kehittämishankkeissa, etenkin semioottisen liiketoiminnan, merkityksenä (ks. esimerkiksi Helenius-Mäki 2004 ja Koskinen 2010). Symbolitalouden aloiksi katsotaan esimerkiksi design, muoti, kirjat ja sisällöt, elämys- ja vapaa-ajan kulutus, yksilölliset kahvilat ja ravintolat sekä urbaani viihdeteknologia. Semioottinen liiketoiminta tarkoittaa sellaista liiketoimintaa, jossa liiketoiminnan arvo muodostuu pääosin brändistä tai esimerkiksi historiallisesta tai taiteellisesta arvosta. (Helenius-Mäki 2004, Koskinen 2010)

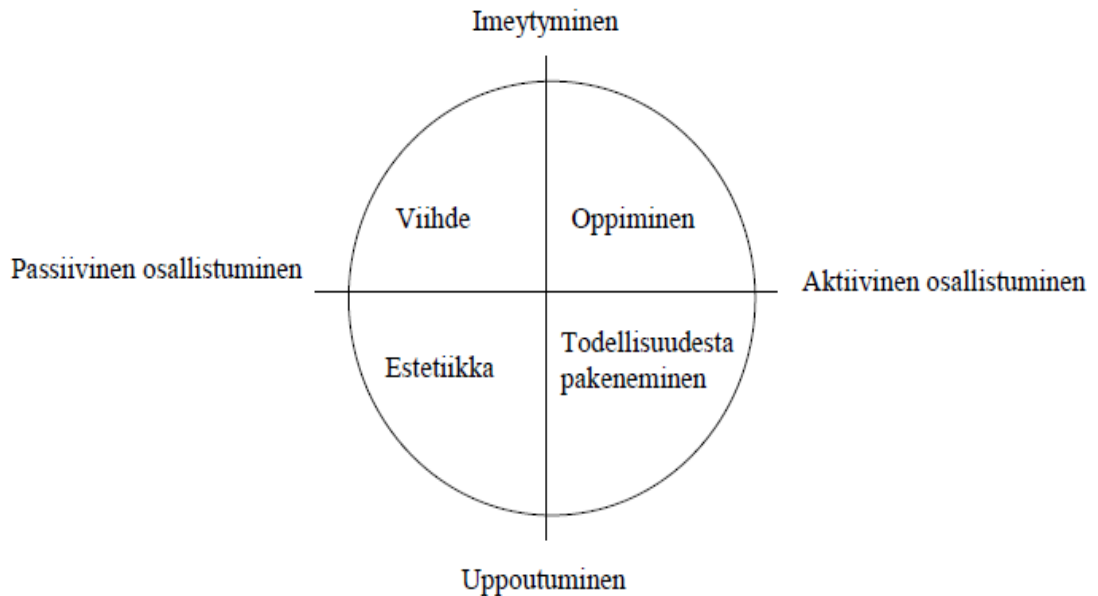
Vanhat rakennukset itsessään luovat myös merkityksiä. Vanhojen rakennuskantojen säilyttämistä pidetään hyvänä asiana, koska sillä on merkitystä koko ympäröivän yhteisön kannalta. Vanhalla on arvoa kun se otetaan osaksi uutta kaupunkitilaa. Vanhan rakennuskannan ja sen käyttöönoton johdosta syntyy jotakin täysin uutta ja erilaista lisäarvoa. Siihen liittyy ymmärrys, että meidän koko elin-kaaressa tulemme jostakin, meillä on historia ja tilalla on merkitystä. (Parkkola 2012, 26-27)

### *Elämystalous*

Kuluttajien ostokäyttäytyminen perustuu nykyään enemmän luovuuden toteuttamiselle ja palvelulta ja sen ympäristöltä vaaditaan ja odotetaan enemmän kiehtovuutta, uutuutta, virikkeitä, yllätyksiä ja tunnepitoisia elämyksiä. Myös kauppakeskusten tulisi vastata tähän tarpeeseen, jossa kuluttaja voi toteuttaa omaa luovaa maailmankuvaansa, joka nähdään yhtä tärkeänä kuin itse tuotteet ja palvelut. (Jylhä 2007, 122)

Elämyskokemuksien viitekehyksenä voidaan tarkastella neljän kategorian mallia (Kuvio 5), jossa asiakkaan aktiivinen ja passiivinen osallistuminen sekä elämykseen uppoutuminen tuottaa koetun elämyksen. Elämykset voivat olla viihdyttäviä ja asiakas imeytyy tilanteeseen mutta osallistuu elämykseen passiivisesti. Esimerkkinä tällaisesta elämyksestä voi olla teatteriesitys tai illallinen ravintolassa. Kun asiakas osallistuu aktiivisesti itse elämyksen tuottamiseen, voivat elämykset olla opettavaisia, kuten esimerkiksi luento tai ruoanlaitto-kurssi. Kun asiakas osallistuu syventyneesti elämyksen tuottamiseen, on kyse todellisu-

desta pakenemisesta. Näin yksilöistä tulee kokemuksen kulkuun vaikuttavia näyttelijöitä. (Marjanen ym. 2009, 6)



Kuvio 5. Elämyksen neljä kategoriaa. (Marjanen ym. 2009)

Tuotteen ja palvelun elämyksellisyyttä voidaan edistää Lapin elämysteollisuuden osaamiskeskuksessa luodun elämyskolmio –mallin (Tarssanen ja Kylänen 2006) avulla, jossa yhdistyy samaan viitekehykseen asiakkaan kokemustaso ja elämystuotteen elementit. Jotta tuote olisi elämyksellinen, tulisi sen sisältää kuusi erilaista elementtiä: yksilöllisyys, aitous, tarina, moniaistisuus, kontrasti ja vuorovaikutus. Niiden elämyskriteerien myötä asiakkaan kokemus etenee parhaimmillaan ensin kiinnostumisen kautta eri kehon tasojen kautta kohti elämystä, ehkä jopa muutosta.



Kuvio 6. Elämyskolmio; (Tarssanen 2009, 11)

Elämyskokemukseen vaikuttaa tuotteen tai palvelun yksilöllisyys, joka perustuu lähinnä asiakaslähtöisyyteen, aitous tuo esiin uskottavuuden ja tarina koskettaa kuluttajaa tunteiden kautta ja nitoo kokonaisuuden yhteen. Moniaistisuus viittaa ärsykkeisiin, joita kuluttaja kokee eri aistien kautta joko negatiivisina tai positiivisina. Kontrasti tuo asiakkaalle jotain uutta ja erilaista, arjesta poikkeavaa ja vuorovaikutus ihmisten kanssa tai aistien (tuntemukset, hajut, maut) välityksellä luo yhteisöllisyyttä. (Jylhä 2007,123)

Elämyskokemus rakentuu ensin motivaatiosta, jossa asiakkaan kiinnostus herää ja markkinoinnin keinoin luodaan odotukset tuotetta kohtaan. Fyysisellä tasolla asiakas kokee ja tiedostaa tuotteen aistiensa kautta, jolloin tuotteesta tulee miellyttävä ja turvallinen kokemus. Älyllisellä tasolla asiakas päättää onko hän tyytyväinen kokemukseensa ja toimii ärsykkeiden mukaan, jossa hän oppii asioita ja soveltaa niitä mielipiteidensä pohjalta. Varsinaisen elämyksen asiakas kokee emotionaalisella tasolla, jossa tunnepitoisesti kokee positiivisia asioita, jotka ovat hänelle merkityksellisiä. Henkisellä tasolla elämyskokemus saattaa johtaa henkilökohtaiseen muutkokemukseen. Tällöin yksilö kokee muuttuneensa ja kehittyneensä ihmisenä tai omaksuneensa jotakin uutta osaksi persoonaansa. (Tarssanen 2009, 15-16)

Kaupunkikeskustan palvelutarjontaa voidaan tarkastella ja kehittää elämystalouden ja elämysten tuottamisen näkökulmasta. Myös tämän opinnäytetyön kohteena olevan Fortuna-korttelin kehittämisprosessissa elämyspalvelujen mallit voisivat olla apuna.

Keskustassa olemista ei nähdä pelkästään kulutus- ja tehtäväorientoituneena käyttäytymisenä. Kuluttajaa voidaankin katsoa nykyajan flaneurina eli kuljeksijana, joka haluaa kuljeskella vapaasti ihmisten ja tavaroiden tarjoamassa virike-tulvassa kuluttaen elämyksiä ja nauttien kaupunkitilan tarjoamista valinnanmahdollisuuksista (Marjanen 2009, 7).

Keskusta-alueita koskevaksi jatkotutkimusaiheeksi on esitetty keskustan tutkimista erityisesti brändin näkökulmasta, siitä miten luodaan elämyksellinen ympäristö yhdessä palvelujen kanssa. (Marjanen ym. 2009, 10)

Korttelimaisessa ekosysteemissä luovuus ja luovat prosessit menestyvät parhaiten ja tällainen ”ekosysteemi” ruokkii ja tukee juuri luovuutta ja kanavoi sen innovaatioksi, uusiksi yrityksiksi ja lopulta talouskasvuksi. Tällaisessa verkostossa toimijoiden ei tarvitse olla suorassa suhteessa keskenään vaan yhteys syntyy jo paikassa missä toimivat. Paikan tarjoamilla palveluilla, arvoilla ja sen brändiarvolla sekä hengellä on keskeinen merkitys alueen vetovoiman kannalta ja tähän ajatukseen perustuu myös ”vetovoimaisuuden vetureiksi” perustetut luovat tilat. (Parkkola 2012, 110-111)

Esimerkiksi Turun Logomoa ajatellen koko alue luovuudessaan ja vetovoimaisuudessaan tarjoaa keskittymänä ansaintamahdollisuuksia verkostoissa toimiville yrityksille. Tästä huolimatta verkostoa on mahdollista kehittää tavoitteellisesti. Se voi menestyä osana alueellista luovuuden ilmapiiriä ja toimia yhtenä veturina, joka linkittyy samalla muihin vastaaviin Turun vetureihin kuten Fortuna-kortteli, Vanha Suurtori ja Manillan alue. Kaikki nämä tahot tarjoavat palveluiden ja asiakassuhteiden lisäksi tunnelmaa ja luovuuden ilmapiiriä, joka luokävijälle merkityksen ja johon hän voi hetkeksi uppoutua. (Parkkola 2012, 115-116)

Matkailijan näkökulmasta osallistuvan matkailun avulla saa eksoottisia kokemuksia. Tyypillistä sille on sen moniaistisuus. Materiaalit, äänet, hajut ja maut ovat osa kokemusta ja elämystä. Osallistuvat matkailijat käyttävät enemmän paikallisia palveluja ja ostavat myös tuotteita, joiden valmistusta he opettelevat uudella arvostuksella. Tärkeää tällaisessa osallistuvassa matkailussa on myös sen merkitys paikalliselle yhteisölle. Sillä on mahdollisuus kertoa historiastaan ja perinteistään sekä arkipäivästään vieraileville matkailijoille. Matkailulla voi myös olla paikallista yhteisöä voimaannuttava merkitys. Esimerkiksi paikalliset käsityöläiset ottavat osallistuvassa matkailussa opettajan tai ohjaajan roolin. Heidän työpanostaan arvostetaan ja se tuo myös tuloja. He ovat ylpeitä ammattitaidostaan ja siitä, että pystyvät jakamaan tietoaan paikallisista perinteistä ja elämäntavasta. Matkailijan ja paikallisen yhteisön kohtaaminen saa uusia positiivisia merkityksiä. (Taito ry 2006, 25-26)

Käsityöt olennaisena osana paikallista kulttuuria tarjoavat vetovoimatekijän, jolla erotetaan ja luodaan omaleimainen tunnelma. Taito ry:n julkaisussa keskitytään tarkemmin paikallisten käsitöiden merkityksiin luovan alan keskuksissa, matkailussa ja matkakohteissa. Käsityö on tärkeä osa matkakokemuksen rakentajana. Paikalliset käsityöt tarjoavat muiston paikallisesta kulttuurista, ja myös keinon tutustua paikalliseen elämäntapaan ja ihmisiin. Monelle matkailijalle on tärkeää, että käsityötuote on paikallisesti valmistettu ja omaperäinen. Paikallista käsityötä ja muotoilua on mahdollista hyödyntää myös alueen ja kohteen sisustuksessa, pihan koristeluissa ja pienillä yksityiskohdilla, joilla lisätään kohteen elämyksellisyttä ja omaperäisyyttä. Tuotteiden avulla kerrotaan ja välitetään kokemuksia ystäville ja perheelle, sillä ne muistuttavat tehdystä matkasta vielä pitkään sen jälkeen. (Käsi- ja taideteollisuusliitto Taito ry 2006, 25-26)

### 2.3 Korttelimaisen liiketoiminnan kehittäminen

Luovan talouden mukaiset ajattelumallit ovat olleet 2000-luvun alusta alkaen ohjaamassa alue- ja kaupunkisuunnittelua. Kaupunkien kehittämisessä ja ulkoisessa markkinoimisessa niiden kulttuurinen vetovoimaisuus on yhä tärkeämpi

kilpailutekijä. Useisiin suomalaisiin kaupunkeihin perustetut ja suunnitellut luovien alojen keskukset, kulttuurikeskukset ja kulttuurikorttelit kertovat luovan talouden merkityksen lisääntymisestä kaupunkipolitiikassa. Näiden keskusten perustamisessa Suomi seuraa kansainvälisiä esikuvia. Esimerkiksi Joensuussa vuonna 2011 käynnistyneen Kortteli 48 – luova osaamisyhteisö -hankkeen tavoitteena on ollut perustaa vanhaan puutalokortteliin houkutteleva kulttuuri- ja nuorisokortteli lähelle kaupungin ydinkeskustaa. Ajatuksena, että samalla se voisi lisätä kaupungin vetovoimaisuutta, kaupunkilaisten viihtyisyyttä ja tarjota tiloja yritys- ja palvelutoiminnalle. Hankkeessa on ollut tarkoitus perustaa osaamisyhteisö, jonka tehtävänä on jatkossa parantaa luovien alojen toimintaedellytyksiä tarjoamalla synergiaetuja ja hedelmällisen työskentely-ympäristön. Kokevat, että uudistunut korttelin toiminta nostaisi alueellisen kulttuuri- ja nuorisosektorin toiminnan paikallista ja myös laajempaa tunnettavuutta ja näkyvyyttä. (Sivonen 2011)

Erilaisten luovien tilojen onnistuminen edellyttää ensiksi vetävää ja kiinnostavaa ideaa, joka kerää yleisöjä ja toiseksi, että saavutetaan taloudellinen kannattavuus. Taloudelliselle kestävyydelle on löydettävä soveltuva muoto ja varma pohja. Epävarmuutta tulisi sietää ja antaa mahdollisuuksia kokeiluihin ja myös epäonnistumisiin. Uuteen käyttöön otetut tilat ovat äärimmäisen paikallisia ja henkilökeskeisiä. Onnistuminen voi monesti olla kiinni vetäjän rautaisesta tahdosta. Siksi yhteistyökumppanit ovat tärkeitä. Tilojen kehittäminen liian hienoiksi voi johtaa korkeisiin tilavuokriin, jolloin tilan sielu katoaa. (Sirkkilä 2012, 32)

Liiketoiminnan kehittämisessä voidaan käyttää osallistavia menetelmiä. Näillä menetelmillä luodaan perustaa paitsi uusien toimintatapojen luomiseen ja sopimiseen, myös niiden jatkuvaan kehittämiseen tulevaisuudessa. Kun toimijat voivat itse olla päättämässä asioista he myös sitoutuvat toimintaan ja sen kehittämiseen. Liiketoiminnan kehittämisessä voidaan käyttää hyväksi toimintakonseptiajattelua. Sanalla konsepti viitataan käsitteeseen tai ideaan, jonka mukaan toimitaan ja jonka mukaan tuota toimintaa on rakennettu ja kehitetty. Toimintaa voidaan ajatella myös järjestelmänä. (Virkkunen & Ahonen & Schaupp & Lintula 2010.)

Toimintakonsepti on siis kokemuksen myötä kehittynyt tapa tehdä jotain ja kehittää toimintaa joko kehittämällä olemassa olevaa tai luomalla uutta toimintamallia muualta otetun mallin pohjalta.

Toimintakonsepti on yrityksen tai verkoston vastaus toimintaympäristön asettamiin haasteisiin, ja toisaalta se heijastaa toiminnan kuluessa luotua osaamista, toimintakykyä ja yhteistoimintasuhteita. Tietotekniikan kehitys ja esimerkiksi myös kansainvälistyminen ovat nostaneet uusien toimintakonseptien kehittämisen ja toimintaperiaatteiden muuttamisen kehittämistarpeen esiin. Yksittäisiä toimintoja kehitetään yhä enemmän osana kokonaisuutta eikä niinkään erillisinä parannustoimenpiteinä. Toimintakonseptin muutos edellyttää siksi vuoropuhelua ja mukanaolijoita osallistavaa kehittämistä. ([www.muutoslaboratorio.fi](http://www.muutoslaboratorio.fi) luettu 25.12.2012)

Helsingin yliopiston kehittävän työn tutkimuslaitoksella on kehitetty erilaisia menetelmiä, joiden avulla organisaatiot tai ryhmät voivat kehittää toimintaansa pitkäjänteisesti. Näiden menetelmien avulla työyhteisö voi toteuttaa päiväkohtaisen ongelmanratkaisun sijasta pitkäjänteisempää toiminnan kehittämistä.

### 2.3.1 Brändin rakentaminen

Talousmaantieteilijä ja Finnish Place Branding Oy:n toimitusjohtajan Sari Klingan mukaan brändi tarkoittaa suomeksi mainetta, jossa on kolme ulottuvuutta: identiteetti, viestintä ja imago. Identiteetti on se mitä ja miten ajattelemme itsesämme, imago on se, mitä muut meistä ajattelevat ja viestinnällä yhdistetään nämä kaksi toisiinsa ja näin tuotetaan lisäarvoa. Brändin luominen on pitkä prosessi, se ei rakennu vuodessa tai kahdessa. Se ei voi rakentua unelman varaan mutta sitä ei myöskään ole olemassa ilman unelmaa. Brändi sisältää lupauksen asiakkaan saamasta lisäarvosta ja hyödystä. (Klinga 2012)

Rainiston mukaan brändi tarkoittaa merkkituotetta tai tuotemerkkiä. Merkkituote katsotaan tuotemerkkiä laajemmaksi käsitteeksi. Se käsittää sekä tuotemerkin, itse tuotteen sekä palvelun kaikki ulottuvuudet. Brändin tehtävänä on erottaa ja

erilaistaa tuote tai palvelu kilpailijoiden vastaavista. Brändi rakentuu tuotteen tai palvelun substanssista ja mielikuvista. (Rainisto 2006, 53)

Sari Klinga viittaa tutkimuksessaan Sekaisin käsitteistä, Simon Anholtin ja Barbara Sternin teoksiin, joiden mukaan brändäys voidaan nähdä näkyvien symbolien lisäksi osana yritysstrategiaa, kuluttajien toiveiden huomioonottamisena ja sidosryhmien mukanaolona. Brändi on lisäarvoa tuottava tekijä, johon liittyy mielikuvat ja miellehtymät brändistä. (Klinga 2011, 6)

Satu Lautamäki kiteyttää käsitteen brändin rakentaminen seuraavasti: Brändi voi olla tuote, palvelu, ihminen tai paikka. joka perustuu kulttuuriin, toimintatapoihin ja arvoihin. Brändin rakentaminen alkaa identiteetin määrittelystä, jolloin pohditaan mitä tietyssä kohteessa tai paikassa on erityistä, joka kiinnostaa ihmisiä? Tämän jälkeen viestitään näitä erityisiä asioita suunnitelmallisesti, johdonmukaisesti ja pitkään. Viestinnän kautta pyritään herättämään ihmisten mieliin haluttuja mielikuvia, jotka määräävät minkälainen imago kohteelle syntyy. Vaikka kaikkia mielikuvia ei voi hallita mutta kun halutut mielikuvat ovat vahvoja ja samanlaisia monien ihmisten mielissä, brändi on syntynyt. Brändi on näin ollen asiakkaiden kokemia tunteita tai hyötyä, jotka perustuvat kulttuuriin, toimintatapoihin ja arvoihin. (Lautamäki 2011)

Lautamäki toteaa, että brändi on täynnä merkityksiä, puhutaan identiteetin merkityksestä. Identiteetti on totta, johon brändin tulisi pohjautua, ei toisin päin. (Lautamäki 2011)

Futuristi Jari Koskinen määritteli brändin käsitteen sanomalla, että brändi on merkitty nimi, joka on kokenut aikamoisen muutoksen viimeisten vuosikymmenten aikana. Se tunnetaan jossakin kohderyhmässä ja se eroaa muista merkityksistä nimistä. Brändillä on visuaalinen ja viestinnällinen identiteetti sekä imago.

Brändin ydin on sen identiteetti, olipa sitten kysymys organisaatiobrändistä, tuotebrändistä tai henkilöbrändistä. Brändin identiteetti rakentuu organisaation historiasta ja kulttuurista; esimerkiksi arvoista, hengestä, toimintaperiaatteista, eettisestä koodistosta, osaamisesta, tavoitteista ja lupauksista. Identiteetti tunniste-



taan samankaltaisuudesta ja erottuvuustekijöistä. Toisaalta identiteetti on laajempi ja rikkaampi käsite, eikä liity vain tunnistamiseen.

Viestinnällinen identiteetti on parhaimmillaan huolellisesti rakennettu viestinnällinen heijastuma brändin identiteetin sisällöstä. Huonoimmillaan se on sekalainen kokoelma erilaisia viestinnällisiä keinoja ja tyylejä. Ennen puhuttiin ilmeestä tai visuaalisesta identiteetistä, kun tarkoitettiin tapoja, joilla brändi näkyy, vaikuttaa ja tunnistetaan visuaalisesti. Viestinnällinen identiteetti merkitsee tapoja, joilla brändi kommunikoi – myös ääni- ja tuoksusanomia ja muita viestejä eri aisteille.

Imago merkitsee mielikuvaa, joka brändin kohde- ja sidosryhmillä ja sen yleisöllä brändistä on. Imago on jatkuvassa muutoksessa oleva mielikuvallinen kooste brändin omistajan toiminnasta, viestinnästä, designista ja markkinoinnista. Se on myös kooste vaikeasti hallittavissa olevista juoruista, huhuista, valheista ja muusta informaatiovirrasta saadusta tiedosta sekä kokemuksista, joita yleisöllä brändistä on. (Koskinen 2011)

Koskinen toteaa, että vaikka brändejä kehitetään pääasiassa markkinoinnilla, viestinnällä, osaamisen ja toiminnan parantamisella ja muotoilulla, menestyksellisessä brändin rakentamisessa on lopulta kyse 80-prosenttisesti tarinoista ja designista, ja vain 20-prosenttisesti tiedon levittämisestä. Hän korostaa, että brändi ei saa olla ylhäältä johdettua toimintaa vaan parhaimmillaan brändin kehittymisen prosessi on osallistavaa yhteisöllistä suunnittelua. (Koskinen 2011)

Tommi Lähde piti esitelmän Turun Logomosalissa 13.11.2012 brändäyksestä ja tuotteistamisesta. Hänen mukaansa brändi nojaa vahvasti johonkin sanomaan, se on lupaus jostakin, joka tulee myös täyttää. Brändi täyttää jonkin aukon ihmisen sisällä. Tulee siis kysyä mistä brändissä on oikein kysymys? Miten se tuo olemassa olevaan tuotteeseen tai palveluun lisäarvoa ja minkä puolesta se puhuu ja missä määrin se todella eroaa muista merkeistä?

Lähde kertoi, että brändi puhuttelee ihmistä syvemmällä tasolla. Ihmiset kaipaavat nykyään syvempiä arvoja ja haluavat tuotteen tai palvelun olevan yhtä oman arvomaailman kanssa. Ihminen haluaa kokea yhteenkuuluvaisuutta ja ylpeyttä

brändistä. Brändin tehtävä ei kuitenkaan ole miellyttää kaikkia. Brändistrategiassa tulisi huomioida rohkeus ja rehellisyys sekä halu tuottaa aidosti jotain enemmän. Lähteen mukaan useimmilla on vain kasa fraaseja eivätkä ne kiinnostakaan. Usealta puuttuu innostava olemassaolon tarkoitus ja ymmärrettävä tavoite. Tulisi uskaltaa unelmoida eikä määritellä asioita. Tärkeää olisi kysyä:

- 1) Miksi me olemme olemassa
- 2) Mitä me oikeasti haluamme saavuttaa
- 3) mitä pitää tehdä enemmän
- 4) mitä pitää tehdä yhtä paljon
- 5) mitä pitää tehdä vähemmän tai ei ollenkaan

Näiden kysymysten välittämä viesti on, että jos haluaa saada aikaan jotain uutta, asiat pitää tehdä uudella tavalla.

Rainisto toteaa, että brändi syntyy suunnitelluista viesteistä mainonnassa ja esitteissä, tuoteviesteissä, palveluviesteissä sekä suunnittelemattomista viesteistä kuten esimerkiksi lehtijutut ja suusta suuhun kulkeutuvat viestit. (Rainisto 2009)

Brändi liittyy myös verkostomaiseen toimintaan, jolloin se saa sosiaalisia merkityksiä suhteiden välittäjänä ja brändiyhteisön yhdistävänä voimana. Teoriat osoittavat, että nykyään brändissä nousevat esiin sosiaalisemmat, vuorovaikutteisemmat ja yhteisöllisemmät merkitykset, eivät niinkään rakentamisen vaiheet tai mainonta. Paras tapa kehittää brändiä on varmistaa, että kaikki toimijat ymmärtävät ja uskovat yhteisiin arvoihin. (Pitkänen 2012, 30-31)

### *Paikan brändäys*

Viime aikoina on alettu puhua erikseen myös alueiden, paikkakuntien ja paikkojen brändäyksestä. Paikkabrändissä keskitytään juuri mielikuviin paikasta, johon liittyy olennaisena osana sosiaalisia ja kulttuurisia erityispiirteitä. (Klinga 2011, 7)

Klinga painottaa tutkimuksessaan sosiaalisen ja luonnonarvoja huomioivaa tapaa rakentaa paikan brändäystä. Paikka tulisi ymmärtää ihmisten kanssakäymisen tilana, jossa heidän sosiaalinen elämä ja kulttuuri kehittyvät kokemuksen kautta ja näin brändistä syntyy elävä. Tämän jälkeen näistä arvoista luodaan brändin symbolinen eli abstraktein osa sekä toiminnallinen eli paikan tarjoamat palvelut ja kokemuksellinen ulottuvuus, joka viestii tunteita, jota paikka kävijänsä herättää. (Klinga 2011, 10)

Tämä viittaa mielestäni Fortuna-korttelin tämän hetkiseen tilaan, jossa rakennusvaiheen kehittäminen on vasta alussa mutta tapahtumien kautta luodaan korttelia näkyväksi ja samalla brändiä eläväksi.

Paikkojen markkinointi on otettu vasta 2000-luvulla osaksi paikkojen ja paikkakuntien strategista kehittämistä. Paikan markkinointi ja brändäys onkin pitkäjänteistä työtä, jota johdetaan strategiamaisesti. Tätä työtä ohjaa visio eli haave paikasta. Paikan vahvuus ja erilaisuus tulee esiin sen yhteistyöverkostojen ja –kumppaneiden kautta ja siksi brändäys tulee olla sidosryhmien välistä vuorovaikutusta, jossa tuotetaan työkaluja näiden ryhmien käyttöön. (Rainisto 2008, 50)

Topi Äikäs on kirjassaan *Imagoa etsimässä* tutkinut lähemmin kuntien ja kaupunkien imagotyön haasteita ja sen mahdollisuuksia. Tutkimukset osoittavat, että kaupunkien ja kuntien markkinoinnin tarve on huomattavasti lisääntynyt. Kunnat ja kaupungit ovat alkaneet tietoisesti rakentamaan omaa imagokuvaansa. Tällä he toivovat parantavansa asemaansa matkailijoiden ja uusien asukkaiden houkuttelemiseksi. Äikäksen mielestä paikkakuntien tulisi olla vielä rohkeampia imagokuvansa luomisessa. Kehittäjäorganisaatiot ovat hänen mielestään liian varovaisia ja se voi johtaa paikkakuntien samankaltaistumiseen ja näin yksittäiset paikkakunnat eivät erotu toisistaan. (Äikäs 2004, 5)

Imagon kehittämistä eivät tee ainoastaan isot kaupungit vaan myös pienemmät kunnat ovat alkaneet panostaa omaan imagoonsa. (Äikäs 2004, 6) Esimerkiksi Punkalaidun on tuonut vahvasti esille imagoaan Punkalaidun nimisen tv-ohjelman kautta.

Imagon perusidea on erottua muista. Imago ja sitä myötä brändin kehittäminen vaatii päämäärätietoista ja pitkäjänteistä työtä. Katse tulee suunnata tulevaisuuteen. Tulee kysyä mikä on kehittämistyön tavoite ja kuinka siihen päästään? Mitkä on ne keinot ja kuinka asioista viestitään? Kriittiset ja negatiiviset kommentit edesauttavat kehittämistavoitteiden selkeyttämistä. (Äikäs 2004, 14)

Äikäs asettaa imagotutkimuksessa kysymykset kehittäjille, joita voi mielestäni hyödyntää myös Fortuna-korttelin kohdalla. Äikäksen mielestä tulee kysyä miksi ja miten tällaiseen kohteen rakentamiseen on imagon kehittämisessä päädytty? Mitkä ovat siihen johtaneet prosessit? Ja miten se jäsentyy kulttuurisesti, sosiaalisesti ja poliittisesti Fortuna-korttelin kokonaisvaltaisen kehittämisen tueksi? (Äikäs 2004, 22)

Kun puhutaan brändäyksestä ja varsinkin paikan brändäyksestä liittyy siihen vahvasti paikan imagon rakentaminen ja siihen käytettävät viestinnälliset välineet.

Tällaisten vastaavanlaisten korttelien kehittämisessä on ensisijaisen tärkeää ottaa jo alusta asti huomioon minkälaista brändiä eli mielikuvaa halutaan tuleville kävijöille antaa.

Alueen markkinointi jäsentyy prosessiksi, johon kuuluu erilaisia, joskin toisiinsa kietoutuneita vaiheita. Esimerkiksi Zimmerbauerin tutkimuksessa mielikuvien kehittäminen jaetaan neljään eri vaiheeseen, joista ensimmäinen on imagon nykytilaa koskeva tutkimus. Tämän jälkeen seuraa tavoitteiden asettaminen eli niin sanotun tavoitekuvan määrittely. Kolmas vaihe on toimenpiteiden valinta ja varsinaiset kehittämistoimenpiteet. Viimeisenä vaiheena tulee seuranta ja seurannan perusteella tehtävät korjausliikkeet. (Zimmerbauer 2007, 35)

Rainiston mukaan paikkojen todellinen haaste 2010-luvulla on globalisaatio, liiketoimintaosaamisen ja imagon hallinnan sekä johtajuuden kehittäminen. Kilpailu asukkaista, osaavasta työvoimasta, yrityksistä ja matkailijoista kiristyy entisestään. Voittajia ovat ne paikat, jotka pystyvät erottautumaan kilpailijoistaan positiivisesti, omaperäisesti ja näkyvästi. Pelkkä olemassaolo ei riitä, vaan tarvitaan markkinointia ja mielikuvia. Jokainen paikka voi kehittää ainutlaatuisia kär-

kiä, joiden avulla menestyä ja luoda vetovoimaa. Brändäys on erinomainen tapa aloittaa paikan markkinointi. (Rainisto 2008, 3)

Yksi keskeisiä paikkojen kilpailukeinoja on erilaistuminen. Se tarkoittaa yhteisöllisen kulttuurin vahvistamista rakentamalla paikalle oma identiteetti omasta ainutlaatuisuudesta ja erinomaisuudesta. On siis löydettävä markkinointiargumentti eli brändi, joka viestittää paikan todellisen eron muihin verrattuna. (Rainisto 2008, 6) Paikan pitää olla siis ylivoimainen jossakin asiassa, mikä on valitun kohdemarkkinan kannalta olennaista. (Rainisto 2008, 11)

Kaikkein tärkein paikkojen ja paikkakuntien menestystekijä tulee olemaan niiden johtajuus. Paikkojen tulee kehittää itselleen korkealuokkainen johtamiskulttuuri, sillä ei riitä, että paikat oppivat markkinoimaan itseään ja palvelujaan yhtä hienostuneesti kuin yritykset. Hyvä johtaminen edellyttää kunnossa olevaa paikan luonteen huomioon ottavaa organisaatiomallia. (Rainisto 2008, 14)

Ensin tulee määritellä paikan tuotemerkin ydinarvot ja identiteetti, sen jälkeen rakennetaan näiden pohjalta sisäinen ja visuaalinen imago, jota käytetään markkinointiviestinässä. Tästä syntyy paikan tuotemerkin imago, jonka tulisi olla toivotun kaltainen eli kuvastaa haluttua identiteettiä. (Rainisto 2008, 52)

Paikan vetovoimatekijät voidaan jakaa koviin ja pehmeisiin tekijöihin. Kovia ovat esimerkiksi infrastruktuuri ja verotusasiat ja pehmeitä vetovoimatekijöitä ovat esimerkiksi yrittäjäystävällisyys ja paikan innovatiivinen henki. Pehmeät tekijät ovat tärkeimpiä, sillä juuri niiden jäljitteleminen tai kopiointi on vaikeaa. (Rainisto 2008, 54)

Rainiston mukaan merkkituotteen rakentamisen prosessi käsittää seuraavia tärkeitä elementtejä: tahtotila ja identiteetti, miellelyhtymät, kohderyhmä, ulkoinen ja sisäinen viestintä ja brändin imago. (Rainisto 2008, 36)

Rainisto tarjoaa tarkistuslistoja, joiden avulla voidaan etukäteen miettiä palvelujen markkinointia ja sitä kautta brändikuvaa, kuten esimerkiksi:

- Mitkä ovat brändin keskeiset identiteettitekijät eli mielikuvat, jotka haluamme asiakkaiden liittävän tuotteeseen tai palveluun? Mikä tekee siitä erilaisen?
- Vastaako brändin imago sen identiteettiä? Eli onko kuluttajalla / asiakkaalla yhdenmukainen mielikuva tuotteesta tai palvelusta omien tavoitteittemme kanssa? Minkä tarpeen brändi tyydyttää? Mitkä ovat sen arvot? Mikä on brändin pysyvä luonne?
- Mitkä ovat ne keskeisimmät tavat ja muodot, joilla brändin mielikuva viestitään eteenpäin? Mikä tekee brändin tunnistettavaksi? Millainen slogan soveltuisi brändin yhteyteen? (Rainisto 2008, 35)

Paikan identiteetin muodostaminen, imagon hallinta tai siihen liittyvän maineen parantaminen on pitkäjänteinen ja laajavaikutteinen prosessi osana aluesuunnittelua ja sen kehittämistä. Siinä vaaditaan taustatutkimusta, systemaattisuutta, resursseja, poliittista yhdenmukaisuutta ja eri toimijoiden sitouttamista. (Rainisto 2008, 24) Sidosryhmä- ja sisäistä markkinointia tulisi korostaa ja hyödyntää enemmän. Prosessi ei onnistu ilman poliittista yhtenäisyyttä ja yhdenmukaisuutta. Se tulee olla systemaattista, mitattavissa olevaa ja koordinoitua sekä perustua strategialähtöiseen analyysiin (SWOT). Johtajuuden kehittäminen on paikkojen yksi haastavimmista tekijöistä. Pitää muistaa, että kaikkien toimenpiteiden on oltava hyvin valittuja ja kohdistettuja ja että brändi-imago on tärkeä koko seudun imagolle. Mielikuvilla on suurempi merkitys kuin puhtaasti asiapitoisilla väitteillä. (Rainisto 2008, 45-46)

Brändin rakentaminen on uusi kokonaisvaltainen lähestymistapa paikkojen ja paikkakuntien kehittämisessä ja markkinoinnissa. Kun paikan brändäystä tehdään systemaattisesti, saadaan mukana olevat keskeiset tahot, työkalut ja näkemykset yhden sateenvarjon alle. Näin keskeiset kehittämistoimet suuntautuvat helpommin toivottuihin kehittämisalueisiin. (Rainisto 2008)

Tutkimuksissa on todettu, että menestyneillä paikkakunnilla avainhenkilöt ovat olleet osaltaan menestyksen avain. He ovat olleet avoimia, halukkaita riskinottoon, selkeästi suuntautuneita, pitkän tähtäimen suunnitteluun, halukkaita etsi-

mään paikallista erilaisuutta ja löytämään vahvuuksia näennäisistä heikkouksista, halukkaita kuuntelemaan ja oppimaan. (Lautamäki 2011)

Paikan brändäys pähkinäkuoressa:

1. Organisoidutaan eli muodostetaan ohjausryhmä ja sidosryhmät mukaan prosessiin.
2. Kotiläksyt: tehdään markkinoinnin SWOT-analyysi. Millaisena paikka nähdään kohdemarkkinoilla? Mikä on muutostekijöiden imagovaikutus?
3. Tutkimustiedon perusteella muodostetaan brändi-identiteetti (tahtotila) ja visio 2015, arvolupaukset ja ydinviestit kohderyhmille. Tarjous asemoidaan kohdemarkkinoilla suhteessa kilpailijoihin.
4. Vasta sitten suunnitellaan graafinen ilme, logo, iskulauseet (jäätuvuoren näkyvä huippu). Brändin strateginen sielu ui syvällä pinnan alla.
5. Yhdenmukainen ja pitkäjänteinen operatiivinen toteutus; seuranta ja raportointi. Kyseessä on jatkuva prosessi, 10 vuotta on realistinen aika odottaa tuloksia. (Rainisto 2008)

### 2.3.2 Palvelumuotoilu kehittämismenetelmänä

Liiketoiminnan kehittämisessä on viime vuosina otettu käyttöön uusia innovatiivisia menetelmiä. Yksi näistä menetelmistä on palvelumuotoilu. Siitä on hyötyä myös silloin kun aiemmin teollisuustoiminnaksi miellettyä toimintaa halutaan kehittää palveluliiketoiminnan suuntaan. Menetelmä antaa uusia näkökulmia myös silloin kun halutaan miettiä palvelutarjontaa ja kehittää palvelutiloja ja –ympäristöjä. (Miettinen 2011)

Palvelumuotoilu on inhimillisen toiminnan, tarpeiden, tunteiden ja motiivien kokonaisvaltaista ymmärtämistä. Palvelumuotoilussa käytetään hyödyksi muotoilun alalla kerättyjä menetelmiä käyttäjätiedoista. Palvelumuotoilussa puhutaan asiakkaista, asiakasymmärryksestä, käyttäjistä ja käyttäjätiedosta. Kun ymmär-

retään asiakasta, voidaan sen pohjalta tuottaa uusia palveluinnovaatioita. (Miettinen 2011)

Palvelumuotoilussa myös käyttäjät osallistuvat itse kehitystyöhön, sillä tuotekehitysprosessin pääpaino on siirtynyt asiakkaiden kanssa tehdyn luovan työn pohjalta uusien ideoiden muokkaamiseen. Yhteissuunnittelun prosessi mahdollistaa sen, että asiakas rakentaa yhdessä yrityksen kanssa palvelukokemuksen, joka sopii hänen toimintaympäristöönsä ja tarpeisiinsa. Näin asiakas muokkaa palvelua osana palvelukokemusta. Asiakkailta kerätään tietoa ja pyydetään kertomaan palvelukokemuksistaan. Tuloksia testataan ja arvioidaan, jonka kautta palveluideaa parannetaan. (Miettinen 2011)

### 2.3.3 Yritysyhteistyö

Yritysyhteistyötä on eri näkökulmista viritetty jo pitkään. Tällä hetkellä verkostoituminen on entistä yleisempää ja sen merkitys on laajasti tunnettua.

Käsi- ja taideteollisuusliitto Taito ry:n julkaisussa on selvitetty käsityöyritysten toimintaa Suomessa matkailullisesta näkökulmasta. Julkaisun mukaan pienet luovan alan yrityksillä ja lähinnä juuri käsityöyrityksillä ei ole mahdollisuutta saada pysyvää toimeentuloa yrittäjälle. Ja tämän kautta on pyritty luomaan erilaisia yhteistyöverkostoja, jotka mahdollistaisivat laajempaa näkyvyyttä ja sitä kautta kannattavampaa toimintaa, sillä käsityöyritysten tuotteille on kysyntää nykyistä enemmän. Monelle sekä jo aseman saavuttaneelle että pienemmälle alkavallekin yrittäjälle yksinyrittämisestä verkostoyritykseksi on suuri muutos mutta myös suuri etu. Ongelmakohtat ja haasteet on hyvä tiedostaa ja yrittäjän on oltava vakuuttunut verkostoitumisen hyödyistä. Vaikka yritys olisikin osa isompaa verkostoa, se voi silti halutessaan pysyä pienenä. (Taito ry 2006, 28-29)

Taito ry:n julkaisussa käydään läpi kysymyksiä, jotka tulisi selvittää, jotta verkostoitumista voisi kehittää. Heidän mukaansa tulisi selvittää miten saadaan aikaan riittävä koko ja riittävät voimavarat, jotta toiminta olisi kilpailukykyistä ja toimitusvarmuus säilyisi. Tulisi myös selvittää kuinka saada yhteys asiakkaisiin



ja ymmärtämään heidän tarpeensa, miten kehitetään monipuolinen ja kehittyvä huippuosaaminen sekä kuinka verkostossa ja sen toiminnassa tieto- ja viestintätekniikkaa käytetään kustannustehokkaasti. Pienellä yrityksellä ei ole voimavaroja vastata näihin kysymyksiin ja juuri siksi tarvitaan yhteistyötä. (Taito ry 2006, 30)

Jotta asiakaskeskeisyys verkostoissa toteutuisi, se tarvitsee toimijoiden joukosta päätoimijan, joka keskittyy asiakassuhteiden luomiseen ja ylläpitämiseen. Tällaista toimijaa kutsutaan verkoston veturiksi, joka pääasiassa koordinoi koko toimintaa. Veturi voi olla joko ihan oma yksikkönsä, esimerkkinä mainittakoon Taito Pohjois-Karjala ry, joka toimii Joensuun Taitokorttelin veturina tai veturin rooli voidaan joskus myös jakaa eri toimijoille. Veturin tehtäviin, toiminnan koordinoimisiin lisäksi kuuluvat myös markkinointi ja myynti, asiakaslähtöinen tuotekehitys, myynti-, tuotanto- ja palveluverkoston kehittäminen sekä sitä kautta imagon ja brändin kehittäminen ja ylläpitäminen. Yleensä juuri veturirakenne on ratkaisevaa sille, kuinka tiivis tai löyhä verkostokokonaisuus on. Todellisuudessa verkostot haarautuvat monitahoisemmiksi ja laajemmin osaksi verkostoituvaa taloutta. (Taito ry 2006, 30-32)

Timo Parkkola (Parkkola 2012, 10-11) toimittamassa artikkelikokoelmassa ”Tilaa verkostoille - verkostoituminen on in!” käsitellään monipuolisesti sitä, että nyky-yhteiskunta elää verkostotaloudessa, joka on saanut nimensä pitkälti tietotekniikan nousun myötä. Tietotekniikka on mahdollistanut ihmisten keskinäisen kanssakäymisen virtuaalisesti. Myös luovan talouden alalla tuodaan esille verkostojen vahva merkitys ja erilaisia luovia tiloja kehitetään ja korjataan liiketoiminnalliseen tarkoitukseen. Näin annetaan toiminnallinen tila erilaisille toimijoille verkostoitua. Vanhoja tehdas- ja kaupunkirakennuksia onkin ruvettu korjamaan näihin tarkoituksiin, jossa menneisyyden tunnistaminen ja yhdistäminen luodaan uuteen käyttötarkoitukseen. (Sirkkilä 2012, 21) Uudessa käyttötarkoituksessa tilan historian tunnistaminen nähdään onnistumisen elementtinä. Ihmiset hyväksyvät ja ymmärtävät paremmin tilan tuomat haasteet ja puitteet mutta sitä kautta myös mahdollisuudet. Parhaimmillaan vanhoissa tiloissa henkivä historia on synergiassa sen käyttötarkoituksen kanssa. (Sirkkilä 2012, 26)

Tilojen toimivuus riippuu sen käyttäjistä ja kuinka hyvin siellä olevat toimijat ovat verkostoituneet. Toimintaa ei tule johtaa ylhäältä alas vaan, jotta tila olisi elinvoimainen sen luovat, spontaanit ja idearikkaat toimijat kehittävät toimintaa itse synergiassa sen lähiympäristön ja sidosryhmien kanssa. (Sirkkilä 2012, 28)

Lähtökohtana on, että tällainen verkostoituminen ei tarvitse toimiakseen ulkopuolista ohjausta, sillä se kykenee itsesäätelyyn, jossa eri tekijöiden ja toimijoiden kesken syntyy hedelmällistä vuorovaikutusta ja keskinäistä riippuvuutta. (Alaranta 2012, 44). Verkostoituminen on ennen kaikkea kommunikaatiota ja tiedon jakamista jo siinä vaiheessa kun yritystä perustetaan sekä siinä vaiheessa kun ne jo toimivat. (Alaranta 2012, 50-52)

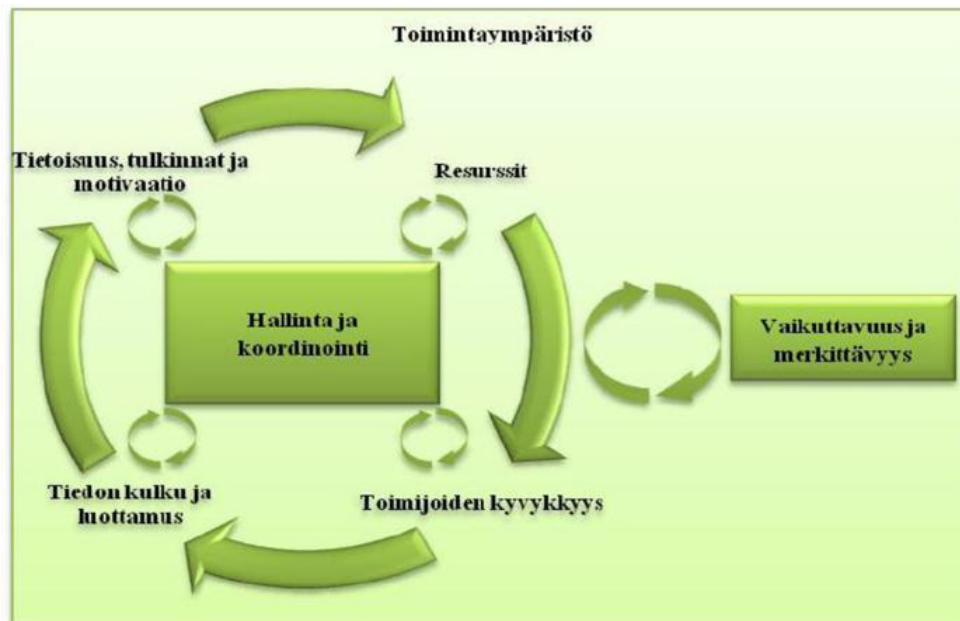
Oleellista verkostojen toiminnassa on ei-hierarkkinen muoto, joka hyödyntää ydintoimintojen lisäksi ulkopuolisia palveluita ja tuotteita. Verkostoa voidaan näin ollen ajatella avoimeksi organisaatioksi, jossa yksilötoimintoja ei hallita ja kontrolloida yhdestä keskuksesta käsin. Vaikka se liiketoimintamuotona tuo mukanaan hallitsemattomuutta ja ennakoimattomuutta, se antaa tilaa luovuudelle ja innovatiivisuudelle, jota tämän ajan liiketoiminta tarvitsee. (Alaranta 2012, 42)

Verkostoille ja kumppanuuksille kehittyy ajan myötä oma historiansa. Voidaan puhua kumppanuushistoriasta, jossa vanhat liittoumasuhteet, kilpailu- ja yhteistyö, menestykset, yhteiset tarinat muodostavat kollektiivisen muistin. Nämä vahvistavat tarinoita, niiden merkityksellistämistä, kierrättämistä ja mahdollistavat kumppanuusvalintoja. Verkoston toimijoiden yhteiset kokemukset rakentavat tarinoita ja myyttejä. (Sirkkilä 2012, 30)

Luovan alan tiloissa toimijoiden väliset verkostot ovat varsin väljiä ja seittimäisiä, eikä niissä tarvita näkyvää päivittäisjohtamista. Vuorovaikutusta tulee käytännössä korostaa niin, että se ilmenee hyvänä tilanneherkkyytenä ja verkostoluonteen ymmärrettävyytenä, jotta synergiaedut aktivoituvat juuri silloin kun se on tarpeellista. (Sirkkilä 2012, 31)

Luovien alojen kumppanuuksilla ja verkostoilla on muutamia erityispiirteitä. Täsmäntyyppisellä toiminnalla ei ole ensinnäkään rajoja. Jokainen voi verkostoitua kenen kanssa haluaa mutta sitä ei pakoteta ylläpitämään sen enempää kuin on

tarvetta. Toiseksi näillä verkostoilla ei ole muotoja. Se tarjoaa mahdollisuuden joustavaan yhteistyöhön, joustavin käytännöin. (Sirkkilä 2012, 32-33)



Kuvio 7. Verkoston rakentamisen kriittiset tekijät. (Hoppania 2011, 36)

Viime aikoina on esiin nostettu eri yhteyksissä verkostomaisen yhteistyön jatkuvan kehittämisen tarpeellisuus. On todettu, että verkostojen suunnittelussa ei tehdä tarpeeksi yhteistyötä, vaan eri toimijat kehittävät omia hankkeitaan ja alueitaan yksin. Esimerkiksi pitkän aikavälin suunnittelu ja avoimempi keskustelu koetaan tärkeiksi. Olisi arvokasta, jos kaikilla osapuolilla olisi selvä näkemys siitä, miten aluetta kehitetään pitkällä aikavälillä. Tämä helpottaisi myös kalliimpien ja riskialttiimpien keskustahankkeiden kehittämistä. (Kanninen & Rantanen 2010, 45)

Inkinen ja Pietarila kirjoittavat systeemisestä innovaatiotoiminnasta ja korostavat sitä, että viime kädessä erilaisten organisaatioiden ja verkostojen sisällä aitoa ja tuottavaa yhteistyötä tekevät ihmiset. Haasteena he näkevät ihmisten yhteistyön, sillä siinä tulee ottaa huomioon psykologista ymmärrystä, jotta aito luottamus ihmisten väliseen yhteistyöhön ja vuorovaikutukseen voi syntyä. (Inkinen & Pietarila, 227)

Kriittisintä verkostojen toimivuuden kannalta on sekä ihmisten että organisaatioiden keskinäisen luottamuksen ja sitoutumisen synnyttäminen ja siinä onnistuminen. Verkosto ja sen toimintaa kehittyy parhaiten kun osapuolten välille syntyy luottamusta ja sitoutumista ja se syntyy ainoastaan silloin kun ihmiset tuntevat toisensa riittävän hyvin. (Hoppania 2011, 41)

Verkostomaiseen toimintamalliin perustuvissa tai niitä kehittävässä luovien alojen hankkeissa ryhmäytymisellä on tärkeä merkitys. Myös luottamuksen rakentamista korostetaan ja sen nähdään kehittyvän pitkäjänteisen ja toistuvan yhteistyön kautta. Luottamuksen rakentamiselle on annettava riittävästi aikaa, sillä verkostoissa toimii monenlaisia ihmisiä, jotka jo luonteensa puolesta suhtautuvat toisiinsa joko luottavaisesti tai epäillen. Kun toimijat luottavat toisiinsa, syntyy vähemmän kitkaa ja uusien toimijoiden etsimisestä johtuvat kustannukset vähenevät. (Hoppania 2011, 41)

Oikea tieto ja toisen toiminnan ymmärtäminen ovat aina tärkeitä asioita verkostoissa. Vision pitää olla aidosti yhteinen ja osapuolten pitää ymmärtää se samalla tavalla. Paras tapa toteuttaa se oikein on puhuminen ja keskusteleminen. Mitä selvemmäksi tavoite puhutaan, sitä nopeammin siihen päästään. Yhteistyö epäonnistuu ja mutkistuu takuuvarmasti, jos yhteistyön osapuolille jää erilaisia käsityksiä siitä, mitä ollaan tavoittelemassa. Kokemuksen karttuessa visio muuttuu ja täsmentyy, mutta tämäkin on tehtävä yhdessä. (Taito ry 2006, 34-36)

Kokkonen korostaa Joensuun Taitokorttelille tekemässään opinnäytetyössään henkilöstön opastamisen ja sitouttamisen merkitystä tehtyjen suunnitelmien onnistumisessa ja käytännön toteutumisessa. Hallinnon työntekijöiltä vaaditaan suunnitelmien sisäistämistä ja sisäisen markkinoinnin taitoja, vaikka kyse ei ole suuresta muutoksesta vaan lähinnä toimintatapojen ohjauksesta ja kehittämistä. uuden toimintatavan käyttöönotto vaatii hallinnon ja henkilöstön välistä luottamusta ja tehokasta viestintää. Hallinnon työntekijöiden oma positiivisuus helpottaa uusien toimintatapojen käyttöönotossa. (Kokkonen 2011, 45)

Kauppakeskuksia tutkineet Kanninen ja Rantanen ovat todenneet, että etenkin monimuotoisten palvelujen lisääntyessä on ollut hyötyä vuorovaikutuksesta ja

yhteistyöryhmäkeskusteluista, joissa on pyritty tunnistamaan ongelmia ja hake-  
maan yhdessä malleja yhteistyön kehittämiseksi. (Kanninen & Rantanen 2010,  
46)

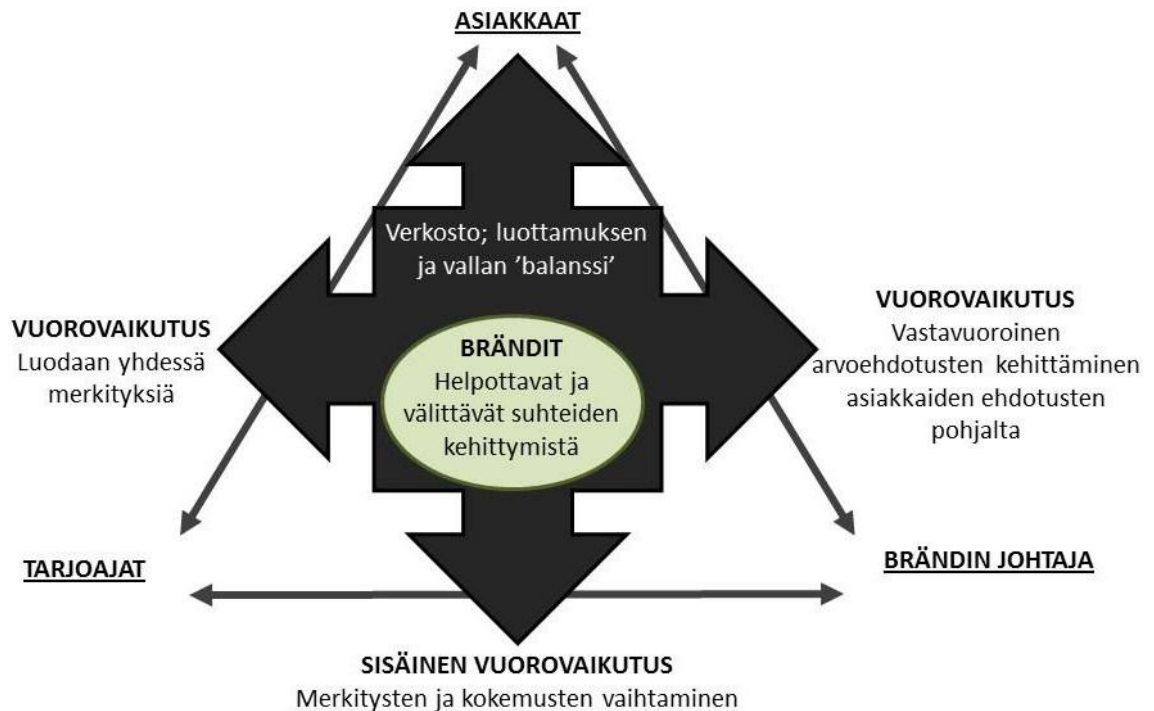
Tavoitteiden eroavaisuudet eri toimijoiden välillä kuuluvat väistämättä laajaan  
yhteistyöhön. Koska erojen ristiriitaisuuksia ei voida kokonaan poistaa, on vaih-  
toehtona luoda aktiivista vuoropuhelua, etsiä yhteisiä toimintatapoja ja väyliä,  
jotta ymmärrys muiden toimijoiden tilanteesta kasvaa. Ryhmäkeskustelut ovat  
hyvä foorumi tuoda yhteen alan eri toimijoita ja etsiä konfliktien aiheuttajia.  
(Kanninen & Rantanen 2010, 49)

Yhteistyön onnistumisen esteeksi on tutkimusten mukaan havaittu myös runsai-  
den toimijatahojen erilaiset toimintatavat sekä vakiintuneen yhteistyötavan tai –  
väylän puuttuminen. Esimerkiksi yksityisten kauppakeskustoimijoiden ja valtiol-  
listen ja alueellisten viranomaisten välillä yhteistyötä tehdään harvoin, jolloin  
käytäntöjä toimivalle yhteistyölle ei löydy. (Kanninen & Rantanen 2010, 46)  
Myös toimijoiden tulisi katsoa käsiteltäviä asioita nykyistä laajemmasta näkö-  
kulmassa. (Kanninen & Rantanen 2010, 48)

On todettu, että hankkeissa mukana olevat toimijat haluaisivat osallistumisen  
tapahtuvan jo hankkeen varhaisessa vaiheessa esimerkiksi keskustelutilaisuuksin.  
Tämän tyyppisellä ”pre-planning” yhteistyöllä on mahdollisuus vähentää  
hankkeessa esiin tulevia ristiriitoja ja saada hanke sujumaan kaupallisen toimi-  
jan kannalta sujuvasti. (Kanninen & Rantanen 2010, 48).

On myös tiedostettava, että jos toimijoiden tavoitteet eroavat toisistaan, ei toi-  
mivallakaan yhteistyöprosessilla saada aikaiseksi kaikkia miellyttävää lopputu-  
lostaa. (Kanninen & Rantanen 2010, 49)

Edellä mainittuja yhteistyöhön liittyviä asioita on koottu yhteen alla olevaan ku-  
vioon 8.



Kuvio 8. Palveluverkoston kontekstisidonnainen malli. (Pitkänen 2012, 34)

Koska luovien toimialojen toimijajoukko koostuu monesti pienistä yrityksistä esimerkiksi freelancereista ja mikroyrittäjistä, jotka sijaitsevat kauempana julkisista yritystoiminnan tukipalveluista, on heidän pääsynsä mahdollisiin verkostoihin ja keskittymiin haasteellista. Toimijoiden hajanaisuus ja maaseutumainen sijainti heikentävät heidän verkostoitumistaan. Tämä tarkoittaa, että toisistaan erillään olevat ihmiset jäävät paitsi monista tietokanavista tai ainakin heidän tiedonhankintansa ja verkostojensa rakentaminen on työläämpää. Tämän vuoksi olisi oltava erilaisia ”kohtaamispaikkoja” joko fyysisten tilojen tai vertaisverkostojen muodossa myös maaseudulla. (Suutari 2007, 45)

Kaupunkikeskustassa verkostoajattelua voidaan hahmottaa palveluntarjoajien keskinäisessä vuorovaikutuksessa sekä heidän ja keskustassa asioivien kohtaamisien kautta, jossa tietoa ja taitoa vaihdetaan aktiivisesti. Tähän palveluntarjoajien verkostoon kuuluvat muun muassa kaupat, ravintolat, julkinen hallinto, vapaa-ajan ja viihteen keskuksat sekä julkinen liikenne. Henkilö ei välttämättä

käytä kaikkia keskustan palveluita, mutta kohtaa aina jonkinlaisen yhdistelmän palveluntarjoajia, jolloin yhden yrityksen onnistuminen ei pelkästään riitä. Kokemus kaupunkikeskustasta syntyy myös palveluprosessissa, jossa on mukana useita eri toimijoita. Tämän palveluprosessin onnistuminen riippuu siis koko keskustaverkoston kaikkien toimijoiden toiminnasta. (Pitkänen 2012, 15)

Pitkänen liittää tutkimuksessaan sanat elinvoimaisuus, eläväisyys ja keskustan syke kaupungin keskustoista puhuttaessa. Pitkäsen tutkimuksen mukaan ihmisen kuin keskustan ajatellaan kuolevan, jos syke lakkaa. Nyky-yhteiskunnassa yleisesti tapahtuneet muutokset ovat vaikuttaneet keskustaan ja sen sykkeeseen. Koetaan, että keskustan pitäisi tarjota jokaiselle jotakin (kaupallisia palveluita, ravintolapalveluita ja kulttuuriaktiiviteetteja) vuorokauden ympäri. Paikkojen markkinoinnissa tulisikin turismin tai taloudellisten investointien hankkimisen sijasta keskittyä enemmän kaupallisen keskittymän hyödyntämiseen. Keskustat ovat erilaisten tavaroiden ja informaatiotulvien keskittymiä ja niiden tulisi tarjota muutakin kuin puitteet. Sen tulee herättää tunteita ja saada ihmiset viihtymään. (Pitkänen 2012, 16)

Inkinen ja Pietarila toteavat, että verkostoyhteiskunnassa menestymisen ehtona on, että osaa vetää oikeat johtopäätökset sellaisista kehityksen megatrendeistä, jotka eniten vaikuttavat yhteiskunnan rakenteeseen ja toimintatapaan. Nämä trendit osoittavat, että talouden kasvu perustuu yhä enemmän aineettomiin tuotteisiin, luonnonvaroja pyritään kuluttamaan mahdollisimman vähän ja yhä enemmän siirrytään aineettomien ja inhimillisten voimavarojen kulutukseen. (Inkinen & Pietarila 2012, 227)

Tutkimusten mukaan luovien alojen itsetietoiset osaajat valitsevat asuin- ja työskentelypaikkakuntansa kulttuurisen moniarvoisuuden, runsaiden toimintamahdollisuuksien ja henkisen avoimuuden perusteella. Näissä olennaista on monikulttuurisuus, suvaitsevaisuus ja kulttuurinen diversiteetti. (Inkinen & Pietarila 2012, 231)

## 3 FORTUNA-KORTTELIN KEHITTÄMISHANKE

### 3.1 Kehittämishankkeen tausta

Fortuna tarkoittaa latinaksi seuraavia termejä: tuuri, seikkailu, mullistus, tapaus, sattuma, kohtalo ja onni. (sanakirja.org)

Fortuna-kortteli sijaitsee Turun keskustan ytimessä, kohdassa, jossa kaupallinen keskusta ulottuu Aurajoen kulttuurirantaan asti. Kortteli on lähtöominaisuuksiltaan erityisen merkittävä kaupunkikehityskohde, jossa voidaan mitä luontevimmin yhdistää erilaisia matkailullisia, kulttuurisia ja luovien alojen elinkeinotoimintaan liittyviä tavoitteita.

Fortuna-korttelin kehittämiseksi asetettavat lähtökohdat ovat poikkeuksellisen merkityksellisiä myös kulttuurihistoriallisilta ja kaupunkikuvallisilta lähtökohdiltaan. Korttelin ajallisesti kerroksellisen arkkitehtuurin saattaminen arvoiseensa kuntoon takaa yhdessä uudisrakentamismahdollisuuksien kanssa kansainvälistikin poikkeukselliset mahdollisuudet synnyttää ainutlaatuisuutta kaupunkikeskustan elimelliseksi osaksi. Korttelin uudistuminen on näin nähtävissä tärkeänä osana myös urbaanin ja elinvoimaisen kaupunkikeskustan vahvistamista.

Korttelin kehittäminen on luonteva jatke myös Aurajokivarren 1980-luvulta virinneessä renessanssista: jokivarren vapaa-ajan, viihtymisen ja kulttuurielämysten kehittyminen on palauttanut kaupunkia aivan alkuperäisille juurilleen. Fortuna-korttelin kehittäminen tukee omaleimaisella tavallaan Aurajokivarren kehittämiskonseptin (Aurajoki Waterfront Development) koottua moninaista kehityshankkeiden kokonaisuutta. (Turun kaupunginhallitus 2009)

Fortuna-kortteliksi nimetty kaupallinen designkeskus ja uudenlainen kauppakorttelialue on osa 1600-luvun puolivälissä rakennettua Herrainkulmaa. Alue säästy Turun suurpalossa (1827). C. L. Engelin vuonna 1828 laatiman asemakaavan mukaan VII kaupunginosan 1. kortteli nimettiin onnen ja sattuman jumalattaren Fortunan mukaan kenties siksi, että palon leviäminen pysähtyi juuri täällä. Vuoden 1828 asemakaava toteutui vain osittain ja yhä tänä päivän kort-



telissa on rakennuksia ja pihapiirejä, joiden historia juontuu suurvaltakaudelle. Herrainkulmalle tyypilliseen tapaan ikivanhat tontit ulottuivat Läntiseltä Rantakadulta Linnankadulle. Päärakennus sijaitsee Aurajoen puoleisella sivulla ja talousrakennukset reunustavat pitkänomaista pihaa kääntäen selkensä naapuritonttiin, jota erottaa kapea palokuja. Puutarhamaat sijaitsivat Linnankadun puolella, jonne vasta 1800-luvun lopulla nousi aluetta nykyisin hallitseva suurkaupunkityylisten liike- ja asuinpalatsien rivistö. (www.fortunakortteli.fi)

Kulttuurihistoriallisesti arvokkaasta Fortuna-korttelista tulee turkulaisen kaupunkikulttuurin uudenlainen keidas. Tavoitteena on luoda kauppakortteli, jossa on designin, käsityön ja muodin pieniä putiikkeja, gallerioita, kahviloita ja ravintoloita, ”pop-up” –kauppoja ja työtiloja luovan alan toimijoille. Fortuna-kortteli yhdistää Aurajoen ja sen rannalla olevat ravintolat ja galleriat Kauppahallin kautta Hansakortteliin, toimien kujana eri aikakausina syntyneiden kauppapaikkojen välillä. (Turun seudun kehittämiskeskus 2012, 6)

Fortuna-korttelin liikeidea esitetään suunnitelmassa seuraavasti:

- Uniikki kauppa- ja tapahtumakortteli
  - Käsityö- muotoilu- ja luovan alan toimijoiden ja kulttuurintekijöiden esittely- ja esittäytymispaikka ja yhteisö
  - Ikkuna varsinaissuomalaiseen osaamiseen, kulttuuriin ja historiaan
  - Erilainen, historiallinen ja tunnelmallinen vapaa-ajanviettopaikka
  - Matkailunähtävyys tunnelmansa, tarjontansa ja arkkitehtuurinsa vuoksi
- (Fortuna-kortteli – kaupallinen selvitys 9.9.2011)

Fortuna-korttelin kehitys alkoi vuonna 2007. Hankeen alkuun tehtiin tarveselvitys Turun seudun kehittämiskeskuksen (TSEK) rahoituksella ja myöhemmin hanke siirtyi Turun seudun kehittämiskeskuksen vetovastuulle. Hankkeen aikana kehitettiin konseptia, etsittiin ja neuvoteltiin toiminnalle paikka, kehiteltiin yhteistyötä eri toimijoiden välille ja aloitettiin tapahtumat korttelissa. Yhdessä asemakaavatoimiston kanssa tehtiin kaavatyön pohjaksi alustava visio Fortuna-

korttelin kehittämisestä ja vuonna 2009 Turun kaupunginhallitus myönsi aloitusluvan Fortuna-korttelihankkeelle.

Fortuna-hankkeessa selvitetään koko korttelin kehittäminen pitkällä aikavälillä, rakennusten kuntokartoitus ja suunnitellaan kauppakeskuksen liiketoimintamalli. Vastuullisena suunnittelijana toimii tarjouskilpailun voittaja Saraco D&M Oy ja toisessa vaiheessa kehittämissuunnitelman pohjalta tehdään korjaussuunnitelmat käytettävissä oleviin rakennuksiin.

Turun Seudun Kehittämiskeskus hallinnoi hanketta, jonka yhteistyökumppaneina ovat: Turun kaupungin Kiinteistö- ja Tilaliikelaitokset, Varsinais-Suomen maakuntamuseo, Turun Kansallinen Kirjakauppa Oy, Turun Ammattikorkeakoulu sekä Cude ry, perustettu tulevien toimijoiden yhdistys (osatoteuttaja).

Varsinais-Suomen Liitto on myöntänyt hankkeelle EU/EAKR-rahoitusta. Rahoituksesta vastaavat osaltaan myös Turun kaupunki ja yksityiset tahot. ([www.fortunakortteli.fi](http://www.fortunakortteli.fi))

Fortuna-kortteli on ja tulee olemaan osa Turun kaupunkikuvaa ja sen imagoa. Fortuna-korttelin kehittämissuunnitelmassa tulisi huomioida Turun kaupungin imago ja historia – sitä minkälaisen kuvan se haluaa kävijälle antaa.

### 3.2 Kehittämishankkeen tarkoitus

Fortuna-korttelin kehittämissuunnitelma käynnistyi vuonna 2010. Hankkeen tavoitteena on luoda Turun keskustaan kaupallinen matkailu- ja kulttuurikeskus, uudenlainen kauppakortteli, jossa alueen kulttuuri ja osaaminen esittyy kuluttajille. Fortuna-kortteli sijaitsee aivan Turun keskustan vilkkaimpien kauppakortteleiden vieressä sekä Aurajoen matkailunähtävyyksien nauhassa. Kortteli muodostaa arkkitehtuuriltaan ja tunnelmaltaan ainutlaatuisen historiallisen kokonaisuuden. Korttelista on visioitu muodostuvan Varsinais-Suomen asukkaiden ja matkailijoiden asiointipaikka sekä tapahtumien keskus. Se tulee täydentämään Turun keskustan nykyisiä palveluita ja muodostaa etenkin kauppahallin kanssa mielenkiintoisen tarjontakokonaisuuden. (suunnitelma 9.9.2011)

Tärkeä osa Fortuna-korttelin toiminnan käynnistämistä on rekrytoida kortteliin sopivin toimijayhteisö, yritykset ja muut organisaatiot, sekä sopia yhdessä yhteistyön säännöt ja laatia toimintasuunnitelma. Fortuna-kortteli on pinta-alaltaan melko pieni kaupallinen kokonaisuus, joten toiminnanjohtamiseen ja markkinointiin on rajallisesti resursseja. Fortuna-korttelin tulevilta vuokralaisilta perittävillä markkinointimaksuilla ei ole mahdollista palkata omaa toiminnanjohtajaa. Tarvitaankin yhteistyötä muiden organisaatioiden kuten esimerkiksi Kauppahallin tai Turun matkailutoimen kanssa. Toiminnan tehokkaan käynnistämisen kannalta kaupungin kiinteistönomistuksen säilyminen alueella ainakin toiminnan käynnistämisen ajalla olisi tärkeää.

Fortuna-korttelin näkyvyys medioissa ja alueen tunnettuuden nostaminen on tärkeää potentiaalisten toimijoiden ja vuokralaisten saamiseksi alueelle. (real-projekti 2011, 3)

## 4 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTTAMINEN

### 4.1 Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoitteet

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on koota aineistoa, jota Fortuna-korttelin kehittämisessä voidaan myöhemmin käyttää.

Opinnäytetyön tavoitteena on tukea Fortuna-korttelin kehittämistä niin, että opinnäytetyön tuloksia voidaan viedä käytäntöön niin hankkeen organisoinnissa, korttelin toimintakonseptin rakentamisessa kuin korttelissa toimivien yritysten ja muiden toimijoiden yhteistoiminnan kehittämisessä. Vertailevan tutkimuksen avulla haetaan näkökulmia, ideoita, hyviä käytäntöjä, varoittavia esimerkkejä siihen, mitä korttelin kehittämisessä kannattaa ottaa huomioon. Tutkimusaineistoa kerätään myös muilla menetelmillä: kirjallisesta aineistosta, haastatteleamalla asiantuntijoita, sekä myös esimerkiksi opinnäytetyön ohjausryhmän kokouksissa. Tutkimustuloksia on tarkoitus hyödyntää Fortuna-korttelin kehittämisen myöhemmissä vaiheissa, joiden tavoitteena on tukea korttelissa toimivien ja/tai toimintaansa aloittavien yritysten ja muiden toimijoiden yhteistoiminnan kehittämistä.

Vertailevan tutkimuksen tulosten ja muilla tavoin hankitun tutkimusaineiston sekä opinnäytetyön teoreettisen viitekehyksen (kirjallisuus, aiemmat tutkimustulokset, tapaustutkimukset ja niin edelleen) pohjalta on tarkoitus kehittää Fortuna-korttelin brändiä, markkinointia ja viestintää sekä laatia suunnitelmia Fortuna-korttelin toimijayhteisön ja sen yhteistyön kehittämiseksi. Näiden kehittämistilaisuuksien tavoitteena on luoda ainutlaatuinen toimintakonsepti ja muun muassa yhteiset pelisäännöt korttelissa vakituisesti toimiville sekä myös lyhytaikaisille toimijoille. Yhteinen ideointi ja keskustelu on myös sisäistä markkinointia ja tärkeä osa Fortuna-kortteli brändin luomisessa ja vahvistamisessa.

Yhtenä tämän opinnäytetyön rinnalla kulkevana kehittämisprojektina on ollut Fortuna-korttelilehti. Ensimmäinen Fortuna-korttelilehti ilmestyi toukokuussa 2012 Turun ammattikorkeakoulun journalismin koulutusohjelman opiskelijoiden

ollessa päätoimijana ja Lemminkäisenkadun toimipisteessä toimivien muiden koulutusohjelmien opiskelijoiden osallistuessa siihen soveltuvissa rooleissa.

Toinen samanaikainen projekti oli suuren yleisön keskuudessa toteutettu haastattelututkimus. Yhtenä tämän nyt käsillä olevan opinnäytetyön tavoitteena on kerätä tietoa ja ymmärrystä Fortuna-korttelin brändin rakentamiseen. Tämän osatavoitteen saavuttamiseksi tämän opinnäytetyön tekijä on laatinut kyselylomakkeen, jolla liiketalouden koulutusohjelman opiskelijaryhmä haastattelivat keväällä 2012 niin Turun keskustassa kuin muihin kaupunginosaan hajautuen kaupunkilaisia ja Turussa liikkuvia muualta tulleita. Kyselyn avulla tutkittiin Fortuna-korttelin tunnettuutta ja mielikuvia sekä kysyttiin myös ihmisten toiveita/ideoita korttelin toimintaa kohtaan. Tämän kyselyn tulokset raportoidaan erikseen.

Vertailukohteina tutkimuksessa tutkittiin seuraavia kohteita:

#### *Tampereen Tallipiha*

Historiallisesti Tallipiha on ollut Finlaysonin puuvillatehtaan patruunan Wilhelm von Nottbeckin asuinpalatsin yhteyteen kuulunut talouspiha. Tallipiha oli nupukivillä päällystetty ja rakennukset maalattuina voimakkein värein, jotka korostivat puuleikkauksien muotoja. Tallipihassa sijaitsivat von Nottbeckin vaunu- ja ratsuhevosten talli, vaunuvaja, tallimestarin ja tallimiehen talot sekä Kuninkaankadun puolella vahdin ja kuskin talot. Niiden lisäksi alueella oli 1800-luvulla myös suuri kanala. Nykyisin alue on ympäri vuoden avoinna oleva retkikohde putiikkeineen, kahviloineen ja tapahtumineen. Siellä on monipuolinen valikoima käsitöitä, sisustustuotteita, koruja ja suussa sulavia suklaita houkuttelee kiertämään talosta toiseen. (Tampereen Tallipiha 2012)

#### *Joensuun Taitokortteli*

Taitokortteli on Joensuun keskustassa toimiva matkailu-, käsityö- ja kulttuurikortteli. Vuosien varrella Taitokorttelista on muodostunut matkailijoiden, kaupunkilaisten, käsityön ammattilaisten ja harrastajien keskus. Monipuolinen tarjonta koostuu kahvilan, myymälöiden ja taitokeskuksen palveluista. Alueella

järjestetään näyttelyitä ja erilaisia tapahtumia. Viihtyisä ympäristö ja vanhan puutalokorttelin tunnelma kutsuvat viettämään aikaa ympäri vuoden ainutlaatuisessa miljöössä keskellä kaupunkia. (Joensuun Taitokortteli 2012)

Taitokorttelin vahvana vetäjäorganisaationa toimii Taito Pohjois-Karjala ry, joka on vahva pohjoiskarjalainen kulttuuritoimija. Se tekee työtä käsityön ja käsityörittäjyyden profiilin ja imagon nostamiseksi. Yhdistyksen tehtävänä on olla linkki menneisyyden ja tulevaisuuden välillä. Yhdistys säilyttää vanhoja työtapoja ja perinteitä sellaisenaan, mutta myös kehittää uutta, vahvaa 2000-luvun käsityöperinnettä sen rinnalla.

#### *Hämeenlinnan Wetterhoff*

Fredrika Wetterhoff-säätiön omistamassa korttelissa on koottuna käsi- ja taide-teollisuusalan ja luovan alan yrittäjiä, joiden yrittäjäosaamista, verkottumista ja vertaistukea vahvistetaan yhteistyössä Suomen Yrittäjäopiston kanssa.

#### *Lapuan Vanha Paukku*

Vanha Paukku on ympäristöltään ja historialtaan ainutlaatuinen kulttuuri- ja yrityskeskus Lapuanjoen rannalla. Vanhoista tehdasrakennuksista muodostuvalla alueella on 200-paikkainen Alajoki-sali, kokoustiloja sekä lounaskahvila. Vanhan Paukun alue on myös koti usealle yrittäjälle ja toimijalle. Elokvateatteri Bio Marilyn, Teatteri Lapua, Lapuan Taidemuseo, kirjasto sekä musiikki- ja kansalaisopisto toimivat kaikki kulttuurikeskuksen tiloissa. Kesällä Vanhan Paukun rannasta lähtee myös jokilaiva, joka vie matkalaisensa retkelle alueen historiaan ja maisemiin.

#### *Helsingin torikorttelit*

Torikorttelit on Helsingin Leijonan projekti, jonka tarkoituksena on elävöittää Senaatintorin eteläpuolelle jäävän historiallinen kortteli takaisin vilkkaaksi kaupunkilaisten shoppailu- ja ajanviettopaikaksi. Korttelissa sijaitsee mm. lukuisia ravintoloita, designputiikkeja ja kahviloita.

Helsingin Leijona Oy

Helsingin Leijona Oy on vuonna 2007 perustettu kiinteistökehitysyhtiö, joka hallinnoi, vuokraa ja markkinoi Helsingin kaupungin omistamia tiloja Senaatintorin ja Kauppatorin välisissä kortteleissa. Helsingin Leijona Oy on Helsingin kaupunkikonsernin tytäryhteisö.

Yhtiö kehittää kortteleita yhteistyössä Helsingin kaupungin talous- ja suunnittelukeskuksen, hallintokeskuksen, kiinteistöviraston, kaupunkisuunnitteluviraston, kaupunginmuseon ja rakennusviraston kanssa. Idea- ja konseptisuunnitelma on Arkkitehtitoimisto K2S:n ja liiketoimintakonsulttina on Saraco D&M Oy.

Kortteleissa tapahtuu muutoksia monella rintamalla: uusien yritystilojen käyttöönotossa, kulkureittien ja sisäpihojen avaamisessa, liikennejärjestelyissä ja alueen opasteissa. Valaistuksen parantaminen tuo talojen arkkitehtuurin ja julkisivut hyvin esille ja luo kulkijan helposti hahmotettavia tilakokonaisuuksia.

Vuosien 2010–2013 aikana nykyään pääosin suljettuina olleet sisäpihat avataan kaupunkilaisille. Sisäpihoilla sijaitsevat jätehuolto ja pysäköinti siirretään pois ja tilalle tulee palveluita. Rakennusten historian eri vaiheissa peitettyjä ja suljettuja julkisivujen sisäänkäyntejä ja ikkunoita otetaan esiin ja avataan uudelleen.

Vilkaalla jalankulkualueella on useita pieniä liikkeitä, ja tarjontaa tullaan lisäämään. Ihmisen kokoiseen, tunnelmalliseen miljööseen sijoittuvat luontevasti ravintolat ja kahvilat, galleriat, kaupat ja palveluyritykset. Design, antiikki ja antikvariaatit, työhuoneet, teatterit ja muut pienen mittakaavan yritykset istuvat luontevasti kortteleiden kokonaisuuteen.

Asiointi kortteleissa on tulevaisuudessa entistäkin helpompaa. Tuotteiden ja palveluiden kiinnostavuus ja kohtuullinen hintataso tulevat houkuttelemaan kävijää aamusta iltamyöhään.

Kaupallisten palveluiden lisäksi kortteleissa toimivat Helsingin kaupunginmuseo ja Sederholmin talon näyttelytila sekä kaupungin matkailuneuvonta ja kaupungin tiedotus- ja näyttelytila Virka Info ja Virka Galleria.

Leijona-korttelissa sijaitsee myös Helsingin kaupungintalo, kaupungin johdon tiloja sekä kaupunginvaltuuston ja -hallituksen istuntosalit.

Helsingin Leijona Oy vuokraa kortteleiden kaupungin käytöstä vapautuvia tiloja ja vastaa kortteleiden kehittämisestä.

#### 4.2 Tutkimusmenetelmät ja tutkimuksen toteutus

Tässä opinnäytetyössä käytettiin lähestymistapana kvalitatiivista tutkimusta.

Tutkimusaineiston keruu toteutettiin teemahaastatteluina haastatteleamalla, joissa haastateltiin valittujen vertaiskohteiden toiminnan vetäjiä joko paikan päällä tai puhelimesta kesän 2012 aikana.

Taulukko 2. Haastattelut.

Haastateltava	Asema	Kohde	Organisaatio	Pvm	Toteutus
Tarja Nenonen	Isännöitsijä	Tampereen Tallipiha	Itsenäinen yrittäjä	8.6.2012	paikan päällä, kasvotusten
Petra Karjalainen	Toiminnanjohtaja	Joenuun Taitokortteli	Taito Pohjois-Karjala ry	31.7.2012	puhelimessa
Hannele Yrjö-Koskinen ja Hillevi Kaarlenkaski	Toiminnanjohtaja / Hämeenlinnan kehittämiskeskuksen luovien alojen projektipäällikkö	Hämeenlinnan Wetterhoff	Fredrika Wetterhoff säätiö	10.8.2012	paikan päällä, kasvotusten
Esa Honkimäki	Museotoimenjohtaja	Lapuan Vanha Paukku	Lapuan kaupunki	21.8.2012	puhelimessa
Kari Tohmo ja Peggy Bauer	Kehittämisen- ja kauppapaikkajohtaja / Markkinointipäällikkö	Helsingin Torikorttelit	Helsingin Leijona Oy	5.9.2012	paikan päällä, kasvotusten

#### 4.3 Tutkimusprosessin kuvaus

Tutkimuksessa käytetyt teemat nousivat esiin kirjallisuuskatsauksista, esiymmärrystä rakentavista havainnoinneista ja keskusteluista. Tutkimuksen teema-alueiksi muotoutuivat seuraavat aiheet:

Kohteen nykytila

Kohteen syntyvaiheet

Toimijat ja yhteistyö



Brändin kehittäminen

Yhteistyö ulkopuolelle

Muut esiin tulleet seikat ja huomiot

Haastattelujen pohjana ollut teemahaastattelurunko löytyy kokonaisuudessaan liitteestä 1.

Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluina. Näin oli mahdollista syventyä jokaisen haastateltavan tärkeiksi nostamiin asioihin ilman tarkoin noudatettavaa kysymyskaavaketta. Kysymyksiä oli mietittynä valmiiksi, mutta ne ohjasivat vain tarvittaessa haastattelua eteenpäin ja toimivat enemmänkin haastattelijan henkisenä tukena. Vapaamuotoisemmilla haastatteluilla on mahdollista löytää aiheeseen uusia näkökulmia, joita tutkija ei välttämättä muuten tulisi ajatelleeksi.

Kaiken kaikkiaan haastatteluja tehtiin viisi. Ne kestivät yhteensä 635 minuuttia, ja keskimääräisesti yksi haastattelu kesti siis noin 64 minuuttia. Haastatteluista kolme nauhoitettiin ja kaksi kirjoitettiin ylös haastattelujen aikana. Nauhoitetut haastattelut litteroitiin myöhemmin.

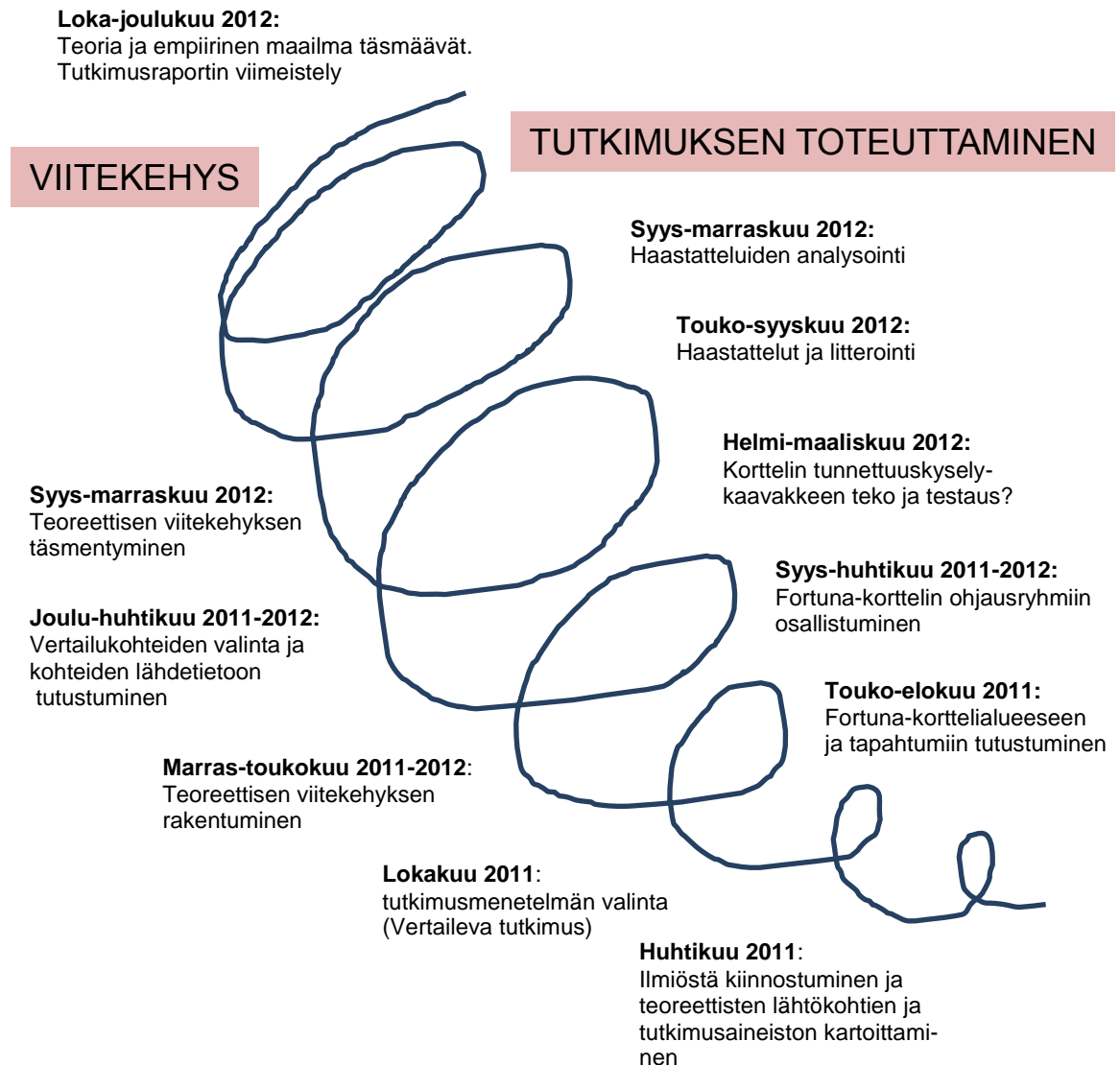
Kolme haastatteluista suoritettiin kasvotusten paikan päällä, jolloin haastattelut oli mahdollista äänittää suoraan ja tehdä samalla paikan päällä omia havaintoja paikan yleisilmeestä, tunnelmasta ja kuulostella asiakkaita ja toimijoita. Haastattelut kirjattiin myöhemmin ylös ja litteroitiin sana sanalta. Kaksi haastatteluista suoritettiin puhelimen välityksellä, jolloin vastaukset kirjattiin ylös välittömästi.

Ensimmäinen haastattelu toteutettiin 8.6.2012 Tampereen Tallipihassa. Toinen haastattelu toteutettiin puhelimesta 31.7.2012 koskien Joensuun Taitokorttelia. Kolmas haastattelu paikan päällä Hämeenlinna Wetterhoffilla 10.8.2012, neljäs Lapuan Vanhasta Paukusta tehtiin puhelimen välityksellä 21.8.2012 ja viimeisin paikan päällä Helsingin Torikorttelissa 5.9.2012.

#### 4.4 Aineiston keruu ja käsittely

Tässä tutkimuksessa esitetty korttelimaisen toiminnan ulottuvuuksien, verkoston ja brändin kehittämisen viitekehys pohjautuu kirjallisuuskatsaukseen sekä tutki-

jan hankkiman esiymmärryksen, jota on kirjallisuuden lisäksi kertynyt tutkimuksen edetessä ja aineistoa analysoitaessa. Tarkoituksena ei kuitenkaan ole testata kootun teoreettisen viitekehysten pätevyyttä käytännössä, vaan käyttää sitä tiedonhaun suuntaajana ja asiayhteyksien ymmärtämisessä.



Kuvio 9. Tutkimusprosessin eteneminen.

Tässä tutkimuksessa aineiston analysointi aloitettiin heti tutkimuksen alussa. Opinnäytetyön tekijä aloitti tutkimusaineiston keruun ja esiymmärryksen kartut-

tamisen keväällä ja kesällä 2011 keskustelemalla aiemmin viitatus Kotipiha-hankkeen vastuuhenkilön kanssa, osallistumalla Fortuna-korttelissa järjestettyihin tilaisuuksiin. Kertyvää aineistoa analysoitiin ja jäsennettiin kokoamalla sitä seinätauluksi, jota täydennettiin jatkuvasti tutkimuksen kestäessä. Tämän jälkeen aineistosta koottiin Excel-muotoinen matriisi.

Haastatteluissa kerätty aineisto koottiin teemoittain taulukkoon ja niiden sisältöä analysoitiin sisällönanalyysimenetelmillä. Tässä tutkimuksessa painopiste on sisällönanalyysilla, jonka pohjalta teemoittain jaetusta aineistosta poimittiin keskeisimmät kohdat tarkempaan analyysiin. Varhainen aineiston keruu ja tutkimus muokkasivat tutkimuksen teoreettista viitekehystä uudelleen. Samalla teoria ja tutkimuksen todellisuus saatiin täsmäämään pala palalta paremmin. Aineiston tutkimuksen edetessä analyysi syveni entisestään.

Vahvan esiyymmärryksen pohjalta siirryttiin haastatteluihin. Muun aineiston ohessa analysoitaviksi tulivat nauhoitetut haastatteluaineistot. Analyysin helpottamiseksi kaikki haastattelut litteroitiin, jolloin tutkijalle muodostui tarkempi kuva siitä millainen aineisto on ja mitä keskeisiä asioita sieltä nousee esiin. Havainnot haastatteluvaiheessa kirjattiin myös ylös ja myöhemmin aineistoa ryhmiteltiin selkeämmiksi kokonaisuuksiksi avainsanoilla ja teemoilla. Aineistoista esiin tulleita tulkintoja verrattiin vanhempiin teorioihin ja lähdeaineistoihin, joista täydennettiin esiin nousseita yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia. Tämän jälkeen viitekehystä muokattiin jälleen uudelleen ja tulkinnat ja havainnot kirjattiin ylös.

- Mitä tapahtuu? Ketkä toimivat? Miten? Missä?
- Kuka tekee ja kenelle? Miksi? Mihin se vaikuttaa? Ketä tämä kiinnostaa?
- Mitä merkitystä sillä on, jos asiat ovat näin? Kenelle? Miten tähän on tultu?
- Miksi asiat ovat näin ja mitä voitaisiin tehdä toisin?

#### 4.4.1 Vertaileva tutkimus lähestymistapana

Vertailututkimus on menetelmä, jolla haetaan parhaita käytäntöjä ja sen avulla kehitetään omaa toimintaa (Hotanen, Laine & Pietiläinen 2001, 6; Viitala 2005, 372). Tarkoituksena on löytää esimerkkejä sekä hyvin toteutetusta toiminnasta että huonosti toteutetusta toiminnasta. Ja näistä kerätyllä ja verratulla tiedolla on tarkoitus kehittää ja parantaa omaa toimintaa. (Hotanen ym. 2001, 6-7.)

Vertailututkimus on syvällisempi oppimistapa kuin esimerkiksi yritysvierailu. Vertaisoppimisen taustalla on kiinnostus siihen, miten toiset toimivat ja miten itse voisi oppia ja kehittää omaa toimintaa. Yleensä benchmarking toteutetaan vierailulla organisaatioon, mutta vertailua voidaan tehdä muillakin menetelmillä. Tietoja voidaan etsiä esimerkiksi artikkeleista, kirjoista tai Internet-sivuilta. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 163 – 164) Tässä tapauksessa vertailutietoa toteutettiin sekä vierailemalla kohteissa että puhelinhaastatteluin.

Kirjallisuudessa puhutaan myös refleksiivisestä vertailusta, jossa pyritään löytämään parhaiden käytäntöjen sijasta uusia toiminnallisia ratkaisuja. (Haahtela & Malinen 2007, 16)

#### 4.4.2 Teemahaastattelut aineiston keruumenetelmänä

Hirsjärvi ja Hurme (2001, 47) kutsuvat teemahaastattelua puolistrukturoiduksi haastattelumenetelmäksi, jossa haastattelu etenee tiettyjen keskeisten teemojen varassa. Teemat ovat kaikille samat mutta kysymysten muoto ei tarvitse olla samanlainen. Tällä menetelmällä voidaan tutkia kaikkia yksilön kokemuksia, ajatuksia, tunteita ja uskomuksia ja jossa haastateltavan merkitykset asioille ovat keskeisiä. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 48). Kyselylomakkeeseen verrattuna haastattelun etuna on mahdollisuus saada tulkita kysymyksiä ja se sallii täsmennykset. Se on menetelmänä joustavampi, jossa aiheiden järjestystä voi säädellä. Haastattelussa on myös suurempi mahdollisuus motivoida haastateltavia kuin lomaketutkimuksessa. Haastattelulla saadaan muun tiedon lisäksi

myös uusia hypoteeseja ja ilmiöitä ja sen luotettavuutta voidaan tarkistaa observoimalla. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 36.)

Teemahaastattelua varten laaditaan teema-alueuettelo, joka haastattelutilanteessa tarkennetaan kysymyksillä. Myös tutkittavalla on tärkeä rooli, sillä hän toimii samalla tarkentajana. Näin jotkin ilmiöt konkretisoituvat hänen ajatuksiinsa. Teema-alueiden tulisikin olla tarpeeksi väljiä, jotta ilmiöt tulisivat mahdollisimman monipuolisesti ja selkeästi esiin. Teema-alueiden pohjalta haastattelija voi jatkaa ja syventää keskustelua jos näkee sen tarpeelliseksi. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 66.)

#### 4.4.3 Muut aineiston keruumenetelmät

Tutkimusaineistoa kerättiin myös haastattelukohteissa toimintaa havainnoimalla, osallistumalla Turun ammattikorkeakoulun Fortuna-projektin ohjausryhmän tapaamisiin sekä aihetta sivuaviin seminaareihin, tutustumalla julkaistuihin hanke- ja tutkimusraportteihin.

Havainnointi sopii hyvin osana kvalitatiivista vertaistutkimusta, sillä sen avulla voidaan saada välitöntä tietoa yksilöiden, ryhmien tai kohteiden toiminnasta ja käyttäytymisestä. Havainnointi on tärkeää silloin kun halutaan tutkia vuorovaikutusta eri tilanteissa, vaikeasti ennakoitavia tilanteita tai asioita, joita tutkittava ei halua tai ei tule kertoneeksi haastattelijalle. (Hirsjärvi ym. 2005)

#### 4.5 Laadullisen tutkimuksen arviointi

Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa esiin nousevat eri kriteerit kuin mitä kvantitatiivista tutkimusta arvioitaessa. Tässä opinnäytetyössä käytetään vertailevaa tutkimusta ja siinä on piirteitä myös tapaustutkimuksesta siinä mielessä, että teemahaastatteluja täydennetään myös muilla aineiston keruumenetelmällä. Tutkimuksen ei tarvitse täyttää kvantitatiiviselle tutkimukselle asetettuja vaatimuksia vaan tässä analysoidaan myös merkitysten tulkintaa ja tutkittavana olevien kohteiden ymmärtämistä. Kvalitatiiviselle tutkimukselle on

määritelty omia luotettavuuden mittareita kvantitatiivisten reliabiliteetin ja validiteetin sijaan.

Laadullisen tutkimuksen tärkein mittari on luotettavuus. Periaatteessa luotettavuuden arvioinnilla tarkoitetaan samaa kuin reliabiliteetilla ja validiteetilla kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa kaksi haastattelua ei välttämättä ole huonompi kuin 200 haastattelua, päinvastoin. (Pitkänen 2012)

Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuudelle on määritelty erilaisia kriteerejä ja uhkatekijöitä. Uhkana voidaan pitää tutkimuskuvauksen riittävää tarkkuutta, tulkintaan vaikuttavia ennakkoluuloja ja teorian kanssa ristiriidassa olevaa aineistoa. Tärkeää on hyvin aukikirjoitetun ja läpinäkyvän tutkimusprosessin raportointi. (Pitkänen 2012)

Haasteena vertailevassa tutkimuksessa on tutkittavien kohteiden kohdalla esiin nousseiden analysointi niin, että Fortuna-korttelille saataisiin toimivia vinkkejä. Jos verkostot ovat yhtä aikaa luonteeltaan sosiaalisia, teknologisia, taloudellisia ja poliittisia, niin verkoston monimutkaisuuden hallitsemiseksi on järkevää rajoittaa tutkittava näkökulma vain yhteen kerrallaan. (Pitkänen 2012)

Tutkimusprosessin vahvuuksina tässä vertailevassa tutkimuksessa ovat sen joustavuus ja mukautuvaisuus, joiden ansiosta tutkimuksen ei ole tarvinnut edetä tiukasti etukäteen määriteltyjä uria pitkin. Prosessin kuluessa on ollut mahdollista keskittyä viitekehyksen ja ilmiöiden ymmärtämiseen, edetä askel askeleelta ja antaa aineiston muokkautua vapaammin. Näin on vältetty, ainakin osittain, mahdollisia virhetulkintoja, jotka heikentäisivät tutkimuksen merkitystä ja luotettavuutta. (Pitkänen 53)

## 5 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tässä luvussa esitellään opinnäytetyössä teemahaastatteluilla, havainnoilla, keskusteluissa ja kirjallisista aineistoista kerättyjen aineistojen analyysin tuloksia.

### *Vertailututkimuksen kohteena olevien kortteleiden nykytilan kartoitus*

Kaikki vertailukohteina olevien kortteleiden edustajat määrittivät oman korttelinsa jollain muotoa kulttuurikohteeksi, jossa paikallinen käsityö, kulttuuri ja vapaa-ajanvietto yhdistyvät. Kolme näistä kohteista on sellaisia, että ne muodostavat korttelialueen, joka käsittää erillisiä vanhoja, kunnostettuja rakennuksia. Nämä ovat: Tampereen Tallipiha, Joensuun Taitokortteli ja Helsingin Torikortteli. Vertailukohteista kaksi, Lapuan Vanha Patruunatehdas eli Vanha Paukku ja Hämeenlinnan Wetterhoff ovat luonteeltaan enemmän kulttuurikeskittymiä, jotka on lähdetty kehittämään vanhoihin yksittäisiin rakennuksiin. Vanha Paukku on ollut ennen vanha tehdasrakennus ja Wetterhoff on ollut aiemmin koulurakennus.

Tällä hetkellä kaikki nämä kohteet ovat remontoituja ja kunnostettuja uuteen käyttötarkoitukseen, eli eri alojen, lähinnä luovien alojen yritysten käyttöön. Joissain muussa tutkituista kohteista toimii tällä hetkellä toistakymmentä toimijaa, mutta Helsingissä määrä on noin kuusikymmentä.

Vastuu kohteen toiminnasta jakautuu kaupungin ja joko yhdistyksen, säätiön tai osakeyhtiön kesken. Kaupunki on kaikissa näissä kohteissa lähinnä tilojen omistaja ja puitteiden hoitovastuun kantaja. Muun toiminnan toteuttajana on erillinen yhdistys tai yritys.

Kävijöitä kohteissa on keskimäärin vuosi tasolla noin 200 000 ja Helsingissä noin 500 000 kävijää, joista noin 20% on ulkomaalaisia matkailijoita.

Pääasiassa kaikissa kohteissa kaupunki on tilojen omistaja, joka vuokraa tilat toiminnan organisoijalle, joka taas vuokraa tilat edelleen toimijoille.

### *Kortteleiden syntyvaiheet*

Kohteet ovat syntyneet pääosin joko yhden tai useamman ihmisen ideasta. EU on mahdollistanut hankerahoitusta tällaisiin uudiskohteisiin ja sitä kautta näitä kohteita on lähdetty kehittämään ja niihin haettu rahoitusta. Lähtökohtana on ollut ajatus siitä, että kaupungin keskustan aluetta tulee elävöittää ja kehittää. Kohteiden historia on tärkeä elementti ja sitä on pyritty tuomaan esiin myös itse toiminnassa ja sen kehittämisessä.

Tutkittavissa kohteissa on pystytty hyödyntämään hankerahoitusta ja monesti pienellä rahalla saatu aikaan yllättävän paljon. Visiot kohteista ovat olleet aika samansuuntaisia vaikka kohteet ovatkin erikokoisia. Historiaa ja käsillä tekemistä on painotettu kaikissa alusta asti.

Eri tahot ovat olleet mukana kohteen kehittämisessä ja taustavaikuttajina, kuten museovirasto, kaupungin elinkeinotoimi ja kehittämiskeskus sekä erilaiset koululaitokset.

### *Toimijat, toimialat ja toimijoiden välinen yhteistyö*

Kaikissa kohteissa oltiin sitä mieltä, että toimijoita on ollut suhteellisen helppo saada mukaan. Toimijoita on houkuteltu kohteisiin eri viestintävälineitä hyödyntäen, henkilökohtaisesti viestittämällä sekä järjestämällä erilaisia iltoja ja seminaareja paikallisille yrittäjille. Jokaisessa vertailukohteessa on vähintään yksi kahvila ja lisäksi pienempiä luovan alan toimijoita kuten: lahjatavaraliike, taide-myymälä, suklaapuoti, verhoaja, kutoja, takoja, ompelija ja korutaiteilija sekä erilaisia pajoja. Lisäksi lähes jokaisessa toimii niin kutsuttuja pop up -toimijoita, jotka vuokraavat pienemmän tilan tai mökin väliaikaisesti esimerkiksi eri tapahtumien ajaksi.

Lähes jokaisessa kohteessa vuokrasopimukset solmitaan normaalien toimitilaso-  
sopimuksien mukaisesti. Joissakin tapauksissa sovelletaan erilaisia vuokraehtoja riippuen toimijan koosta ja itse toimitilasta. Lähtökohta on, että vuokratuloilla katetaan käyttökustannukset eikä vuokraaja/toiminnantoteuttaja pyri saamaan vuokratuloilla voittoa. Pääasiassa kaupunki on laskenut lähtövuokran, johon



yleensä sisältyy sekä sähkö-, vesi- ja joillakin myös markkinointimaksu. Toisilla se on joko talokohtaisesti sovittu tai laskettu pinta-alan mukaan per toimija. Itse tilavuokra lasketaan kaikilla neliöiden mukaan. Irtisanomisajat vaihtelevat toimijasta ja paikasta riippuen. Lisäksi monella on mainittuna vuokrasopimuksessa kohteeseen liittyvistä toimintatavoista niin, että toimijoiden tulee sitoutua toimimaan kohteessa määritellyn tavoitteen ja konseptin mukaisesti eikä toimija voi muuttaa toimintaa tai siihen liittyvää konseptia ilman vetäjän suostumusta.

Jokaisessa kohteessa on perustettu erikseen toimijoiden yhteinen kauppiasyhdistys. Yhdistykset toimivat kuitenkin eri tavalla: toisissa se toimii aktiivisemmin ja toisissa se hakee vielä toimintamalliaan ja joissakin kohteessa se on päätetty lopettaa toistaiseksi kokonaan. Haastateltavien mukaan syynä keskeyttämiseen on ollut lähinnä toimijoiden ajan puute tai se, ettei yhdistykselle ole löytynyt vetäjää, joka ohjaisi yhdistyksen toimintaa. Joissakin tapauksissa myös yrityksen toimintamalli ja tavoitteet eroavat toisistaan niin paljon, ettei yhteistä ”säveltä” välttämättä ole löytynyt. Yhdessä kohteessa yhteiset tapaamiset ovat nostaneet esiin lähinnä negatiivisia asioita eikä kokouksista ollut noussut esiin positiivista ja innostavaa ilmapiiriä. Näin kokousten pitäminen on vähitellen loppunut. Keskusteluissa korostettiin, että kaikki eivät välttämättä tule toimeen keskenään ja siksi yhdeksi haasteeksi toimijoiden valinnassa onkin koettu löytää oikeat toimijat oikealla asenteella oikeaan paikkaan.

Markkinointiyhteistyö riippuu kohteen koosta, toimijoiden liiketoiminnasta ja organisaattorin toimintatavasta. Lähes jokaisessa toteutetaan yhteismarkkinointia, jolla lisätään lähinnä kohteen tunnettuutta. Yhteismarkkinoinnissa joko vetäjä maksaa markkinoinnin kokonaan tai jokaiselta toimijalta peritään kuukausittain erikseen tai vuokran yhteydessä pieni markkinointimaksu, jolla katetaan paikan yhteistä markkinointia. Lisäksi jokainen toimija voi markkinoida itseään omalla kustannuksella. Joissakin kohteissa on perustettu erillinen markkinointiryhmä toimijoiden ja vetäjän kesken, jotka suunnittelevat tulevia tapahtumia ja markkinointia. Kahdessa kohteessa toiminnan vetäjä maksaa markkinoinnin eikä peri toimijoilta maksua ollenkaan. Yhdessä kohteessa voi toimija osallistua esimerkiksi tapahtumien markkinointiin joko rahapanoksella tai työllä.

*”Se oli itse asiassa virhe. Markkinoinnin maksaa meidän ry. Jatkossa ajateltu, että jokainen maksaa markkinointirahaa ja saa oikeutta lisää. Mutta onko se sitten hyvä vai huono asia? Sitä vielä mietitään. Mitä enemmän kokkeja, sitä huonompi keitto yleensä tulee. Toimijoilla ei välttämättä ole aina käsitystä miten maailmalla menee!”*

Markkinointimaksun periminen tuntuu olevan todellinen haaste, sillä kortteleissa toimivat yrittäjät ja muut toimijat helposti kokevat, että yhteismarkkinointi ei kosketa heitä tai heidän kohderyhmäänsä, eikä hyödytä heidän liiketoimintaansa. Näin he voivat kokea joutuvansa maksamaan sitä turhaan. Tästä on tullut paljon kritiikkiä toiminnan vetäjälle/organisoijalle vaikka heidän tarkoitus pääasiassa on vain markkinoida yleisesti paikan tunnettuutta ja sen tapahtumia.

Toimijoiden välistä yhteistyötä toteutetaan sekä itse toiminnan parissa että sen kehittämisessä. Esimerkiksi yhdessä talossa tai tilassa voi olla enemmän kuin yksi toimija, jolloin tilan käyttökustannukset voi jakaa ja joissain tapauksissa jopa henkilökuntaa. Toimijat sopivat talokohtaisesti tietyt toimintamuodot/tavat, joita hyödyntävät tarvittaessa. Esimerkiksi niin, että he tekevät toistensa työvuoroja, hoitavat liiketilan siisteyden huollon ja somistuksen, etsivät yhdessä uuden yrittäjän taloon jonkun lopettaneen tilalle, sekä hyödyntävät myös toistensa palveluita. He pyrkivät myös verkostoitumaan laajemminkin ja luomaan suhteita alueen muiden toimijoiden ja tapahtumien kautta.

Informaation kulku toimijoiden ja toiminnan vetäjän välillä tapahtuu pääasiassa erilaisten tapaamisten yhteydessä. Perinteenä tuntuu olevan kokoontua kerran kuukaudessa. Kahdessa kohteessa on käytössä kohteen oma intranet, joka toimii hyvänä ilmoitustauluna ja muuten viestivät sähköpostin välityksellä. Kaikilla toimijoilla ei välttämättä ole käytössä sähköpostia ja kasvotusten tapaamiset on koettu parhaimmiksi keinoiksi viestiä asioita. Vain yhdessä kohteessa koettiin, että yhteiset tapaamiset ruokkivat negatiivisia asioita ja he ovat kokeneet, että kahden kesken kasvotusten asiat hoituvat parhaiten.

Haasteeksi toimijoiden välisen yhteistyön toteuttamisessa nousevat yhteishengen luominen sekä kuinka saadaan aktivoitua toimijoiden oman yhdistyksen

toiminta. Tässä yhteydessä mainittiin myös haasteesta löytää sopiva toimija kuhunkin paikkaan. Haasteellista tuntuu olevan myös osata viestiä oikealla tavalla asioista ja siitä, kuinka yhteiset tavoitteet saadaan paremmin esiin ja toiminta fokusoitua vastaamaan yhteistä tavoitetilaa. Jotkut haastatelluista sanoivat kyllä löytäneensä jo paremman tavan viestiä asioista tai paremman tavan ottaa asioita esille. Esimerkiksi ennen kuin uusi toimija aloittaa toimintansa, hänelle painotetaan korttelin yhteisen toiminnan tahtotilan merkitystä ja kerrotaan mitkä ovat tavoitteet ja visiot, jotta hän tietää heti mihin sitoutuu ja mikä on kohteen toimintatapa. Kuukausittaisissa tapaamisissa käydään näitä asioita läpi, annetaan risuja ja ruusuja ja pyritään tarttumaan myös hankaliin asioihin heti. Myös kasvotusten pyritään hoitamaan esiin tulevat haasteelliset tilanteet, jotta ne tulisivat hoidettua mahdollisimman pian.

Monet kohteissa toimivista yrittäjistä työskentelee yksinään, ja siksi yrittäjien jaksaminen otetaan myös huomioon. Tähän on haastattelujen perusteella alettu kiinnittää entistä enemmän huomiota. Korttelin toiminnan vetäjä pyrkii kuuntelemaan toimijoita herkällä korvalla, kyselemään kuulumisia ja tarttumaan asioihin, jos toimijat tarvitsevat tukea ja apua. Yhdessä kohteessa toimijoilla on mahdollisuus hyödyntää vetäjän tarjoamaan konsultointia. Vetäjä voi tarvittaessa mentoroida, sparrata ja konsultoida yrityksiä heidän yritystoiminnan kehittämisessä ja myös henkisessä hyvinvoinnissa.

Osassa tutkituista kohteista hyödynnetään kehittämismenetelmänä koulutusta, eli esimerkiksi kehittämiskeskus tai oppilaitokset tarjoavat erilaisia tilaisuuksia yrittäjille. Moni oli sitä mieltä, että pienet asiat vaikuttavat paljon. Yksi haastateltavista oli sitä mieltä, että jos kortteli henkii yritteliäisyyttä ja yrittäjämäistä otetta, silloin toimijat ottavat sen omakseen ja ovat aktiivisesti mukana ja kehittävät samalla omaa toimintaansa, mikä vaikuttaa myös yrittäjän itsensä hyvinvointiin ja jaksamiseen. Yhteiset pienet hetket ja hengennostatukset, esimerkiksi pikkujoulut tai pieni kahvihetki ulkona auttaa jaksamaan ja jakamaan yhteisiä kokemuksia. Kaikkien tapaamisten ja suunnittelupalavereiden ei tarvitse olla niin virallisia – varsinkin kun kyse on usein luovista ihmisistä.

Yhteistoiminnan kehittämiseen kiinnitetään huomiota ja esimerkiksi Joensuun Taitokorttelissa suunnitellaan yhdistettäväksi kolmen eri neulojan toiminta siten, että he yhdessä pystyvät kutomaan ja tarjoamaan esimerkiksi viittätoista eri poppanaa. Tarkoitus, että toimijat arjessa voisivat yhdistyä ja tehdä muun muassa yhteisiä tuotteita tai suunnitella ja osallistua erilaisiin teematapahtumiin. Lapualla hyödynnetään kansainvälisiä yhteyksiä ja tehdään yhteisiä projekteja Leader-hankkeina. He myös hyödyntävät erilaisia tapahtumia ystävyyskaupungin kanssa. Yksi vastaajista ehdotti, että voisi olla yhdistys, joka tarjoaa eri toimijoiden tuotteita, esimerkkinä tästä Taito Shopin tuotteet. Yhdessä kohteessa on tehty kysely toimijoiden nimettömänä vastattavaksi. Kyselyssä oli pyydetty toimijoita esittämään ideoita toiminnan kehittämiseen, ”mitä me haluamme olla vuonna xxxx?” Tämä kysely tuotti tuloksena paljon ajatuksia ja ideoita, joita yhdessä toimijoiden kanssa purkivat auki ja miettivät miten ne voitaisiin viedä käytännön toimenpiteiksi.

Monessa kohteessa toimii myös pop up –toimijoita, jotka vuokraavat väliaikaisesti pienen myyntikojun. Nämä on nähty pääasiallisesti hyväksi koko alueelle. Näissä kohteissa ajatellaan, että mitä enemmän tarjontaa sitä enemmän asiakkaita. He kokevat, että pop up toimijat tuovat positiivista hälinää ja kiinnostusta ja sitä kautta lisäävät kohteen tunnettuutta. Pop up toimijoita hyödynnetään esimerkiksi erilaisissa tapahtumissa ja niiden kautta voi rakentaa erilaisia teematapahtumia kuten esimerkiksi luomuruokapäivät ja ekologista yrittämistä - tapahtuma.

Vastausten perusteella yhteistyö toimijoiden välillä toimii lähes jokaisessa kohteessa hyvin. Monien mutkien ja toiminnallisten muutosten kautta ovat saaneet yhteistyön hyvin sujumaan. Yksi kohteista koki asian tällä hetkellä haasteellisena, että kuinka löytää tekijät, jotka auttaisivat yhteistoiminnan parantamiseen. Lähes jokainen vastaaja totesi, että hyvä yhteishenki ei synny heti, vaan se vaatii pitkäjänteistä toiminnan kehittämistä niin, että toimijoiden kemiat kohtaavat. Se on monien asioiden summa, johon vaikuttaa niin käytännön toiminnalliset elementit kuin henkisetkin asiat. Osa oli sitä mieltä, että pitää myös hyväksyä se

tosiasia, että paikka ei välttämättä sovi kaikille ja silloin pitää tehdä kompromisseja.

Vastaajien mielestä toimijat tulee ottaa jo alusta asti tiiviisti mukaan kehittämistyöhön ja myös uuden ajan toimijoita tarvitaan, jotta tulee uusia ideoita ja uusia asiakkaita. Näin toiminta pysyy virkeänä.

Kaikkien korttelissa toimivien olisi hyvä huomioida, että kaikkien vastuulla on tietää ja tuntee yhteisen toiminnan tavoitteet ja pyrkiä menemään samaan suuntaan. Kilpailua ei saisi pelätä ja jokaisella tulisi olla rehellinen halu auttaa. Tulee olla rakentava, oikeudenmukainen ja huomioida vastavuoroinen toiminta. Jokaisen on uskallettava sanoa mielipiteensä ja ideansa ilman, että pelkää tulevansa torjutuksi.

Osa toiminnan vetäjistä koki, että vetäjän tulee antaa toimijoille sellainen kuva, että he ovat toimijoiden tukena, mutta että heidän roolinsa tulisi olla enemmänkin toiminnan mahdollistaja ja kehittäjä. Ei saisi olla liian lähellä toimijoita – muuten kokevat, että syntyy niin sanottu äiti-lapsi suhde, joka ei välttämättä ole hyvä asia. Yksi vastaajista sanoikin, että toiminta on jossain vaiheessa personoitunut liikaa häneen ja nyt on tietoisesti pyrkinyt olemaan taustalla, vähemmän näkyvissä. Hän koki, että ei ole hyvä asia, jos toiminta pyörii liikaa yhden ihmisen vastuulla, silloin se ei hänen mukaansa ole terveellä pohjalla. Vastuu tulee jakaa ja toimijat tulisi yhdessä olla se, johon toiminta kulminoituu ja keskittyy.

### *Brändin kehittäminen*

Kohteiden menestystekijöistä tai valttikorteista kysyttäessä lähes jokainen vastaaja vastasi menestystekijöiden olevan aitous, paikassa henkivä historia, käsitöt ja hyvä fiilis.

Jokaisella kohteella on oma logonsa ja kohteeseen liittyvä historiallinen tausta ja tarinat.

Markkinointia toteutetaan eri keinoin. Lehdissä ja internetissä tulee hyvin esiin koko kohteen tunnettuuden markkinointi ja tapahtumia markkinoidaan sekä so-

siaalisessa mediassa että lehdissä. Parhaimpina markkinointikeinoina koetaan erilaiset positiiviset artikkelit ja lehtijutut kohteesta, sekä sosiaalisen median hyödyntäminen ja puskaradio. Ulkomaalaiset löytävät paikan joko matkailuinfosta, hotellien auloista tai lentokentällä jaettavasta turistioppaasta.

Haastatteluiden perusteella osassa kohteen tunnettuus ja brändi on syntynyt pitkällä aikavälillä jopa itsestään, sitä sen kummemmin miettimättä. Joissakin kohteissa brändin rakentamista on taas mietitty alusta asti ja se on otettu tietoisesti toiminnaksi esimerkiksi palkkaamalla ulkopuolista konsultaatiota tai resursoimalla siihen markkinointihenkilön vastaamaan samalla brändityöstä.

Kohteet ovat saaneet positiivista palautetta seuraavista asioista: asiakaspalvelu, hyvä tuotevalikoima ja tapahtumatuotanto, yleinen viihtyvyys, inhimillinen ja ihmisen kokoinen.

Negatiivista palautetta ne ovat saaneet lähinnä sijainnista, tuotteiden kalleudesta, tilojen ahtaudesta ja parkkipaikkojen saatavuudesta.

Jokainen haastateltava oli sitä mieltä, että jotta tällainen kortteli toimii ja voisi kehittyä, se vaatii ehdottomasti vetäjän ja mielellään vaikka kaksi, jotka ovat sitoutuneet siihen täysillä. He kokevat myös, että tapahtumat ovat ehdottoman tärkeä asia menestymisen kannalta ja siksi monilla onkin erikseen toiminnassa mukana ohjelmatuottaja. Toimijat tulisi ottaa mukaan kehittämistyöhön ja korttelin yhteistoimintaan alusta asti. Sillä jos ei ole toimijoita, ei ole myöskään koko toimintaa.

Heidän mielestään koko ajan pitäisi kehittää jotain uutta ja olla ajan hengessä mukana. Brändityö koetaan myös todella tärkeäksi.

Kun kysyttiin tämän hetkisistä toiminnan kehitysvaiheista, yksi haastateltava sanoi, että nyt lähes 10 vuoden jälkeen he ovat päässeet siihen vaiheeseen, että korttelipiha on kunnossa, toimijat ovat sitoutuneita, heidän kesken on todella hyvä yhteishenki ja kaikki puhaltavat yhteen hiileen. Toinen kertoi, että nyt odotetaan mahdollista taantumavaihetta, sillä edellisten viiden vuoden ajan toiminta on ollut nousujohteista. Tämä vastaaja myös totesi, että heidän toiminta

on kuitenkin voimakasta ja että etenkin kurssitoiminta pitää alueen ja kohteen elävänä. Kolmas kertoi, että tällä hetkellä he kehittävät toimintaa kokousmatkailuun ja tapahtumiin sekä vasta nyt miettivät pienempien toimijoiden, kuten käsi-työkauppiaiden yms. mukaan liittämistä. Neljäs on sitä mieltä, että heidän tulisi nyt keskittyä fokusoimaan toimintaa, jotta oikea mielikuva paikasta herättää uusia kävijöitä. Viides on sitä mieltä, että he ovat kehittämistyössä vasta kovin alussa ja nyt ovat keskittyneet kohteen brändin rakentamiseen.

Kaikki ovat sitä mieltä, että tapahtumat ovat se tärkein asia, jolla saadaan paikalle ihmisiä. Kesä on jokaisessa kohteessa sesonkiaikaa ja silloin on myös tapahtumia ainakin viikoittain, joissakin kohteissa lähes päivittäin. Muuten he pyrkivät siihen, että tapahtumia on ainakin kerran kuukaudessa.

*Yhteistyö sidosryhmiin päin, korttelin ulkopuolelle*

Kaupunki on jokaisessa kohteessa tärkeä osapuoli. Haastateltavat toteavat, että julkisten toimijoiden ja eri sidosryhmien kanssa tulee olla hyvät ja avoimet välit. Kaupungin johto tulee olla hankkeen ja toiminnan takana 100%:sti. Viestintä ja ajanmukaiset raportit pitää olla kunnossa sekä diplomatia ja luottamus tulee säilyä.

*”Ilman kaupungin poliittista tukea me ei näitä suuria päätöksiä olisi voitu tehdä. Mutta se edellyttää sellaisen määrätietoisen ohjauksen kaupungin ylimmältä johdolta.”*

Erilaisten medioiden hyödyntäminen koettiin hyväksi kanavaksi tunnettuuden lisäämisessä. Sitä kautta on mahdollista saada positiivista julkisuutta. Haastateltavat sanoivat, että erilaiset lehtiartikkelit ja jutut ovat aina hyväksi.

*Erityishuomiot ja esiin nousseet painotukset. Terveiset Fortuna-korttelille*

Jokainen haastateltava oli sitä mieltä, että tulevaisuuden näkymät olivat haastattelujen hetkellä pääasiassa positiivisia. Toimintoja pyritään kehittämään koko ajan ja sitä kautta nämä korttelit pyrkivät vastaamaan tulevaisuuden tarpeisiin. Moni oli sitä mieltä, että visioita täytyy olla ja pitää mielessä, että tämä ei periaatteessa koskaan tule olemaan valmis vaan aina pitää kehittää jotain uutta.

Heidän mukaansa kuluttajia ja kortteleissa muuten asioivia ihmisiä viehättää eniten tämän tyyppisten kortteleiden erilaisuus, aitous, hyvä fiilis, kohteessa henkivä historia ja tunne siitä, että se ei ole ostoskeskus, vaan että sinne voi tulla myös viihtymään ja viipyilemään. Kysymykseen, mikä saa asiakkaat ostamaan, saatiin vastauksena, että sen saavat aikaan persoonalliset ja uniikit tuotteet, yrittäjän persoona, hyvä palvelu ja se, että asiakas näkee kun tuote valmistetaan.

Haastateltavien mukaan kortteleissa toimivan yrittäjän tärkeimmiksi ominaisuuksiksi nousevat positiivisuus, yhteistyöhenkisyys, innostuneisuus ja ylpeys omista tuotteistaan. Ja vaikka tällainen kohde vastaajien mielestä tarvitsee erilaisia toimijoita ja siten myös hiljaisia puurtajia, niin rohkeus ja heittäytyminen koettiin tärkeiksi. Toimijoiden oma persoonallisuus koettiin todella tärkeäksi.

*”Jos ei heittäydy, on silloin jo kuollut tähti.”*

Yksi vastaajista painotti myös sitä, että yrittäjällä tulee olla lisäksi tahtoa ja halua auttaa vapaaehtoisesti.

Yksi vastaajista sanoi keräävänsä hiljaista tietoa havainnoimalla, kiertämällä toimijoita läpi, kyselemällä heidän ja asiakkaiden kuulumisia. Jos aistii jotain negatiivista, hän pyrkii tarttumaan siihen heti. Tässä kohteessa kaikki käyvät läpi saatuja palautteita, tiedot kirjataan ja toiminnan eri vaiheista kerätään valokuvia ja niin sanottua päiväkirjaa. Heillä on myös käytössä vieraskirja, johon asiakkaat saavat kirjata muistoja/tarinoita/terveisiä tai antaa palautetta.

Suurimmalla osalla tällä hetkellä toteutuu hyvä me-henki ja yhdessä tekemisen ajatus.

Tärkeimmät asiat, jotka haastattelijoiden mielestä edesauttoivat toiminnan toteuttamisessa olivat: hyvät puitteet, oikeanlainen viestintä niin tuleville asiakkaille kuin ulkopuolisille yhteistyökumppaneille, oikeat ihmiset, oma sitoutuminen, pienellä rahalla tehty hyviä tekoja, yhteiset suunnittelu- ja brainstorming tapaukset sekä alusta asti toteutetut tapahtumat.



Haastavinta toiminnan toteutumisessa on ollut taloudellinen pärjääminen, kohteen tietoisuuden lisääminen, resurssipula, uskottelu kaupungille, että tällainen kohde ei toimi ilman vetäjää sekä asioiden hidas eteneminen.

Haastateltavilta pyydettiin myös terveiset Fortuna-korttelille. Tässä niistä muutamia:

*”Jatkossa toivomme yhteistyötä Fortunan kanssa. Selvät pelisäännöt pitää olla, ei saa luovuttaa, realistiset odotukset, verkostot ovat tärkeitä, on katsottava ulospäin ei sisäänpäin, vetäjän on uskottava alueeseen, ei saa suosia ketään.”*

*”Hyvät yhteisymmärrykset kaupungin kanssa. Äärimmäisen tärkeää on, että kohteessa on selkeät merkinnät. Kahvila on tosi tärkeä. Ongelma on jos tulee vuokrat liian kalliiksi kun korjataan tiloja liian kalliisti.”*

*”Turussa henkii syvempi Suomen historia, rauha iskee Aurajoella, viipyilevää juttua. Siellä voi rauhassa parantaa maailmaa kahvikupin äärellä. Vanha Turku pitää saada henkimään. Sisäinen tiedottaminen on tärkeää ja että joukkueena mennään.”*

*”Tällainen paikka vaatii ehdottomasti sata lasissa sitoutumista ja jonkinlaisen vetäjän – mieluiten enemmän kuin yhden. Kehittämisrahaa tarvitaan moneen asiaan. Projektin myötä on moni erittäin suuri kysymys voitu ratkaista. Suurin terveinen on, että ei voi rakentaa ensin sitä omaa pilvilinnaa ja puskea sitä eteenpäin, vaan pitää olla hyvin nöyrä. Ei riitä, että toiminnan kehittäjällä on mielikuva toiminnasta mutta toimijat ei lähde siihen mukaan, niin silloin se ei toimi. Pitää olla toimijalähtöistä. Parhaimmat vuokralaiset ovat tulleet tänne vahingossa ja nähnyt tämän ja kysyneet onko täällä tilaa, haluan tänne! Huomioikaa ne yrittäjät ja niiden persoona sekä se, että mitä he haluavat ja ovat valmiita tekemään. Ja sellaiset oikeat tyypit.”*

*”Tällainen keskinäinen vuorovaikutus ja jollakin tavalla keskustella kun nyt on puskettu eteenpäin ja vähän tiedetään millaisessa ympäristössä toimitaan. Ollaan toki puhuttu, että pitäisikö olla joku tällainen kaupunkien välinen projektiyhteistyö kaupunkien keskustojen kehittämisyhteistyö saada, jossa olisi eri kaupunkien tahot mukana. Tavallaan pohtisi mitkä asiat onnistuvat missäkin ja mitkä ei. Muutaman toimijan yhteistoimintafoorumi voisi olla paikallaan. Ja se olisi linkitetty tällaiseen keskustojen kehittämiseen. Se varmasti on tosi tärkeää kaikille kaupungeille ja siinä olisi esimerkiksi elinkeinovirasto mukana ja tilahallintoa ja kehittämisorganisaatiot ja ohjausryhmä. Kustustojen kehittämishankkeet on vaikeita toteuttaa. Olisi hyvä keskustella mikä on ollut missäkin ongelmana ja miten se on muualla ratkaistu.*

*Tärkeää on, että näitä ratkaisuja pohtisi yhdessä koska mikään näistä ei ole sellainen, että voi ottaa pelkän projektiryhmän kantaa vaan erilaiset näkemykset. Tosi tärkeässä roolissa on (ei pelkästään kaupungin toimijoi-*

*ta) yksityisen sektorin perustajia ja kuulla niitä näkökulmia. Tiedän omasta kokemuksesta aika tarkasti kuinka rakennushankkeita pyöritellään ja olen selkeästi vakuuttunut, että se kaikki osaaminen ei välttämättä ole virkamiesorganisaatiossa vaikka hyvää osaamista onkin ja pitäisi kuulla tällaisissa erikoishankkeissa yksityistä sektoria ja yrittäjiä enemmän.*

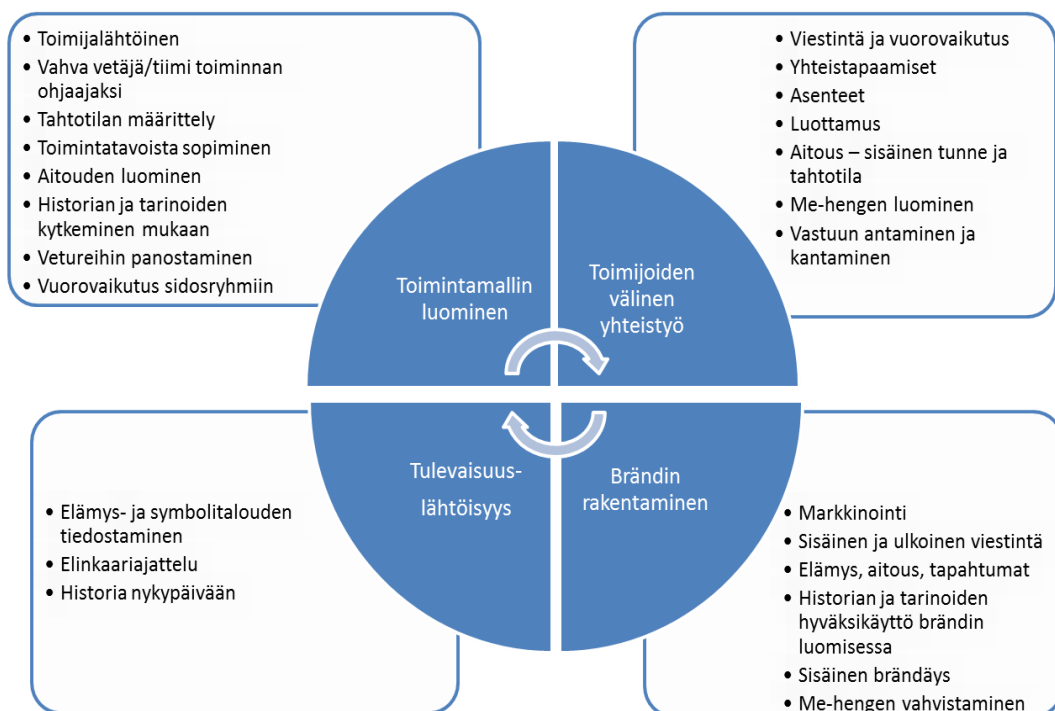
*Asiakasnäkökulman huomioonottaminen on tärkeää, esimerkiksi jos kauppialla ei ovi mene kiinni, lamppu on palanut yms. Niin siinä ei auta odotella pitkiä aikoja. Toimintaviiveen saaminen sellaiseksi, että se vastaa kauppiaan tarpeita. Miten ylläpito ja käyttäjäpalvelut hoidetaan varsinkin jos julkinen taho tuottaa ne. Juuri aukioloaikojen sovittaminen, jotta asiakkaille ei tule negatiivista kuvaa. Pitää tulla tunnelma, että asiat otetaan huomioon ja niistä välitetään.*

*Nimenomaan tämä on itsellisten toimijoiden paikka ja että on kunnia asia olla täällä. Resurssikysymys kannattaa huomioida alusta asti, ettei yritetä pyörittää toimintaa liian pienellä miehityksellä. Alkuun ajatellaan niin helpposti mutta aika pian tulee sellaista, että asiakkaat kokevat, että palvelua ei ole riittävästi. Se vaikuttaa koko projektiin.”*

Kiteytyksinä edellä käsitellyistä tuloksista voisi esittää seuraavat huomiot: ilman yrittäjiä ei synny elävää aluetta, ilman vetäjää ei synny toimintaa, tärkeää on ajatella eteenpäin menoa pieninä askeleina sillä se on tervettä ja sillä tavalla aitous saadaan säilymään paremmin. Paikan ja alueen kulttuuri tulee ottaa huomioon ja tuoda mukavalla tavalla korttelin arkeen ja toimintaan mukaan. Työtä on tehtävä jatkuvasti kävijämäärän kasvattamiseksi ja siksi markkinoinnista puhuminen ja sopiminen on tärkeää.

## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET

Vanhojen korttelikohteiden korjaus ja niiden herättäminen uuteen käyttötarkoitukseen pohjautuu niiden syntyvaiheessa lähes jokaisessa vertailukohteessa hankerahoitukseen. Tutkimuksen perusteella näyttää siltä, että mitä pienemmällä rahalla ja pidemmällä aikavälillä toimintaa on kehitetty ja rakennettu, sitä aidommaksi se koetaan niin asiakkaiden kuin toimijoidenkin keskuudessa. Alla oleva kuvio (kuvio 10) kiteyttää niitä asioita, jotka vertaistutkimuksen kautta nousivat esille ja joita opinnäytetyön tekijän pohdinnan tuloksena tulisi ottaa huomioon.



Kuvio 10. Tärkeimmät esiin nousevat asiat.

Aitous näyttäisi olevan sellainen käsite, joka koetaan asiakasnäkökulmasta houkuttelevaksi. Mistä aitouden sitten tunnistaa tai näkee ja onko se nähtävissä oleva asia? Perustuuko se pelkästään tuntemuksiin ja kokemuksiin ja kuinka

suuri merkitys kohteen konkreettisilla puitteilla siihen on? Joka tapauksessa jokaisen kohteen historia ja sitä kautta syntyneet tarinat mahdollistavat aidot puitteet ja sen elämyksellisyyden. Paikallinen kulttuuri tulee ottaa huomioon.

Yhteisen tahtotilan ja vastuiden luominen ja sitä kautta toimintamallin kehittäminen jo alkuvaiheessa on tärkeää. Kun jokainen toimija tietää toimintaperiaatteet ja vastuut, on kaikkien helpompi lähteä rakentamaan yhteistä luottamusta sekä toimivaa ja innostavaa ympäristöä.

Jotta nämä edellä mainitut asiat toteutuisivat, tulee toimintakonseptia rakentaa systemaattisesti ja strategiamaisesti pitkällä aikavälillä ja niin, että toimijat otetaan alusta asti mukaan. Tahtotilan määrittely ei saa olla ylhäältä alas johdettua vaan yhdessä kehittämistä toimijoiden kanssa. Pitää osata fokusoida, ottaa mukaan ja tulla mukaan. Iloinen ja innostava henki, arvot, nöyryys ja henkinen henkisyys tulisi olla kohteen jokapäiväisessä toiminnassa läsnä.

Korttelin kehittämisessä tärkeitä asioita ovat vahvan vetäjän mukanaolo, toimintamallin yhteinen käsittely ja hyväksyminen, toimijoiden aktiivinen rooli korttelin jatkuvassa kehittämisessä, viestintä ja yhteishengen luominen.

Kortteli voidaan nähdä myös tapana toimia, se on oma elämysmaailmansa, jossa toimijat omalla persoonallaan voivat päästä eläytymään paikan historiaan. Fortuna-korttelin tyyppisissä kohteissa historian tuominen nykypäivään on tärkeä osa brändin rakentamista.

Tärkeintä on saada korttelissa toimivat yritykset ja muut toimijat viihtymään ja uskomaan siihen mitä ovat tekemässä. Tulee ottaa huomioon, että jokainen on erilainen ja heidän toimintatapojaan on hyvä tuntea. Tulee olla helposti lähestyttävä ja luoda heihin erityinen suhde. Pitää myös tiedostaa, että kaikkia ei voi miellyttää. Tietty yhtenäinen linja tulee olla yhdessä määritelty. Yhdessä luodaan kohteesta se mikä se tulee olemaan ja se on jokaisen vastuulla. Jos tulee negatiivista palautetta, se tulee hoitaa ja huomioida.

Hyvän yhteishengen saavuttaminen tarvitsee luottamusta ja ymmärrystä yhteisen tekemisen perustoista. On hyvä kaikkien ymmärtää, että jokainen on vastuussa kokonaisuudesta korttelissa kävijöiden ja sidosryhmien suuntaan.

Hallinnollisesti asioita tulisi viedä eteenpäin tehokkaasti. Korttelin johtaminen tai toiminnan vetäminen ei saisi olla liian virkamiesvetoista. Kommunikointi ja raportointi kaupungin johdolle ja muille hallinnollisille elimille on erittäin tärkeää. Oikeanlainen ja tehokas kommunikointi myös olemassa oleville toimijoille sekä tuleville kävijöille pitää toimia. Avointa viestintää tarvitaan, mutta silti ei saa luvata liikoja. Kertoa miksi jokin asia tehdään.

Kaikkien pitää tiedostaa ja tietää, että kehittäessä tämäntyyppistä toimintaa tulee myös muutoksia ja aikataulullisia viivästymisiä. Epävarmuus tulee ottaa huomioon. Toiminnan kehittäjän puolelta ei saisi ottaa liian tiukkaa otetta mutta kuitenkin niin että roolit ja vastuut on selvillä. Myös toimijoille tulee kertoa heidän vastuut ja odotukset, siitä mitä heiltä odotetaan toiminnan sisällä. Kaikkien pitää tietää missä mennään ja tavoitteena kaikilla tulisi olla, että kuljetaan kohti samaa maalia.

Tulevaisuuslähtöisyyden huomioiminen on tärkeää toiminnan jatkumolle. Elämys- ja symbolitalous nousevat pintaan ja historia tulee osata siirtää kohteessa nykypäivään. Tulee tiedostaa, että kohde ei ole koskaan valmis vaan aina tulee kehittää jotain uutta ja olla ajan hermoilla. Myös paikallinen kulttuuri tulee ottaa huomioon.

Viestinnällä niin sisäisellä kuin ulkoisella on suuri merkitys kohteen brändin ja toimintatapojen luomisessa. On tärkeää, että asioista puhutaan vastavuoroisesti, tärkeät asiat kirjataan ylös ja mainitaan ääneen sekä toteutetaan luvatut asiat.

Ihmisten kanssakäyminen ja sosiaaliset taidot ovat näin ollen tärkeitä. Toimijoiden välisessä yhteistyössä ja sosiaalisessa kanssakäymisessä nousee esiin kolmen k:n määritelmä: Kunnioitus, kuunteleminen ja kehuminen. Tähän haluaisin myös liittää englanninkielisen kolmen h:n määritelmän mitä tarvitaan yhteistyöhön ja toiminnan onnistumiseen. Nämä ovat head, hands and heart. Tulok-

sellisen toiminnan lisäksi tarvitaan aitoja ajatuksia ja ideoita, käytännön toteuttamista ja käsillä tekemistä sekä inhimillistä toimintaa, jossa sydän on mukana. Arvot, henki, tekemisen meininki.

### *Korttelin brändin rakentaminen*

Korttelin brändin rakentamisessa tulisi ottaa huomioon se mielikuva, joka halutaan kävijöille antaa. Ja mitä lisäarvoa sen lisäksi voidaan heille tarjota. Monesti pienillä eleillä ja tavalla ottaa ihmiset huomioon luodaan jo lisäarvo, jolla saadaan kävijä palaamaan takaisin.

Niin kuin haastatteluista tuli esille kortteleiden yhtenä haasteena on luoda lisää tunnettuutta ja saada myös korttelissa kävijät ostamaan toimijoiden tuotteita. Tähän asiaan verkostomaisella yhteistyöllä on mahdollisuus vaikuttaa ja hyödyntää myös alueen muita sidosryhmiä tarjoamalla yrittäjille esimerkiksi erilaisia workshop-tyyppisiä tapaamisia, sitä kautta uusia ideoita ja ajatuksia, yrittäjävalmennusta tai liiketoimintaosaamista.

Tekemäni teemahaastattelututkimuksen vastauksista erottui vahvasti asia, jonka sekä paikan toimijat, kehittäjät, organisoijat että kävijät ovat havainneet. Ihmiset arvostavat aitoutta ja korttelissa henkivää historiaa. Korttelin tulee antaa sellainen mielikuva, että se on syntynyt kaikkien yhteisestä halusta, innostuksesta ja tahtotilasta luoda kaikille yhteinen "elämystila", jossa kävijä tuntee kuuluvansa osaksi tätä kokonaisuutta, jota yhdessä rakennetaan. Se ei saa olla liian kaupallisesti tehty, joka viestii epäaitoutta ja vaatii ostamaan.

Havainnointien perusteella nousi esiin pohdittavaksi, että oikeastaan isompien ja vilkkaampien kortteleiden kohdalla voi käydä niin, että toimijat eivät kenties panostakaan palveluun niin vahvasti kuin pienessä paikassa. Pienemmissä kortteleissa yrittäjät uskaltavat paremmin omiksi persoonikseen ja tukeutuvat jopa rakennuksen tarinoiden ja historian henkeen pukeutumalla ja käyttäytymällä paikan henkeä välittävällä tavalla. Myös mitä pienempi kohde, sitä helpompi siellä on saada yhteishenki toimimaan.

Markkinoinnin osalta kannattaa pohtia ihmisten ostokäyttäytymistä, ja miettiä voisiko luoda tuotteillekin tarina. Pelkkä tuote ei tällaisessa paikassa myy vaan sen taustalla oleva tarina ja yrittäjän/myyjän persoona.

Jatkotutkimuksissa voisi olla mielenkiintoista selvittää, miksi Hämeenlinnan ja Joensuun korttelit toimivat niin hyvin kuin ne tämän tutkimuksen valossa tuntuvat toimivan. Riippuuko toimivuus vahvoista vetäjistä ja toiminnan hyvästä organisoinnista? Entä miten vahvasti on vaikuttanut se, että on alusta asti ollut vahva brändi ja että näissä kohteissa toimijat sanovat, että on kiva olla ”töissä”?

Tampereen kohde toimii myös hyvin. Sen osalta todettiin, että tähän kehittymiseen on mennyt aikaa. Pieni paikka, yksi vetäjä ja paljon asioita tuntuu olevan hänen harteillaan, vaikka hän on yrittänyt toimia niin, ettei paikka personoituisi häneen. Vetäjän merkityksestä kertoo korttelissa toimivan yrittäjän kommentti: ”Ilman häntä en olisi jaksanut olla täällä.”

Yhdessä tekemisen, yhteisen päätöksenteon foorumina rekisteröity yhdistys on tarpeellinen, mutta oikeanlaisen johtajuuden ja vetäjän persoonallisuuden merkitys erityisesti huomioitava. Niin kuin opinnäytetyön viitekehysosuudessa mainitaan, kaikkein tärkein paikkojen ja paikkakuntien menestystekijä tulee olemaan niiden johtajuus. Hyvä johtaminen edellyttää kunnossa olevaa paikan luonteen huomioon ottavaa organisaatiomallia. Vetäjän pitää osata johtaa hienovaraisesti ja kaikki huomioon ottaen, mutta määrätietoisesti ja nöyrästi.

## LÄHTEET

Ainoa, J.; Alho, J.; Nenonen, S & Nissinen, K. 2010. Käytettävä kauppakeskus. Aalto-yliopiston teknillisen korkeakoulun rakentamistalouden laboratorion selvityksiä B25. Espoo. Aalto-yliopisto.

Alaranta, T. 2012. Luovan talouden historiallinen kasvualusta. Julkaisussa Parkkola, T. 2012. Tilaa verkostoille. Humanistinen ammattikorkeakoulu, 38-47.

Alaranta, T. 2012. Huomioita luovan talouden ytimeistä. Julkaisussa Parkkola, T. 2012. Tilaa verkostoille. Humanistinen ammattikorkeakoulu, 48-63.

Fortuna-kortteli 2012. Kertomus Fortuna-korttelin menneisyydestä. Viitattu 10.10.2011 <http://www.fortunakortteli.fi/historia.php>.

Grönroos, C. 2011. Palveluliiketoiminnan organisointi ja johtaminen – kilpailuedun varmistamisen edellytys tulevaisuudessa. Esitys Pirkanmaan Ekonomit ry:n tilaisuudessa 21.9.2011. Tampere. Haahtela, T & Malinen, P. 2007. Arvoverkostot innovaatiotoiminnan kehittäjinä. Helsinki: Helsingin teknillinen korkeakoulu. Viitattu 23.11.2012 <http://lib.tkk.fi/Reports/2007/isbn9789512290116.pdf>.

Hatz, Gerhard. 2006. Competition and complementarity of retailing in the historic city centrum of Vienna. BELGEO, 2006, 1-2.

Helenius-Mäki, L. 2004. Kaupungin symbolitalouden ytimessä [In the core of symbolic economy of cities]. In Sotarauta, M & Kosonen, K-J (Eds.). Yksilö, kulttuuri, innovaatioympäristö. Avauksia aluekehityksen näkymättömään dynamiikkaan [Individual, Culture, Innovation Environment: Openings to Invisible Dynamics of Regional Development]. Tampere University Press. Tampere. s. 202 - 221.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki. Yliopistopainos.

Hirsjärvi, S.; Remes, P. & Sajavaara, P. 2005. Tutki ja kirjoita. 11. Helsinki: Tammi.

Hoppania, L. 2011. Hei, me verkostoidutaan! Julkisella sektorilla tuotettujen verkostomaisten toimintamallien piirteistä ja jalkautumisesta luovan talouden näkökulmasta. Aalto-yliopisto. Creative Business Management. Viitattu 10.12.2012 [https://aaltodoc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/3610/52\\_hoppania\\_leena\\_2011.pdf?sequence=1](https://aaltodoc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/3610/52_hoppania_leena_2011.pdf?sequence=1).

Hotanen, J.; Laine R. & Pietiläinen S. 2001. Benchmarking-opas. Otamedia, Espoo.

Inkinen, S & Pietarila, J. 2012. Verkostot, valinnat ja rohkea toiminta. Näkökulmia systeemiseen innovaatiotoimintaan ja dynaamiseen aluekehitykseen. Viitattu 13.8.2012 <http://proguggenheim.fi/wp-content/uploads/2012/03/Sam-Inkinen-Joona-Pietarila-Verkostot-valinnat-ja-rohkea-toiminta.pdf>.

Jylhä, E. 2007. Kauppakeskukset kehittyvät elämysympäristöinä. Julkaisussa Nenonen, S. & Tanskanen, I. 2007. Työtä, tietoa ja tutkimusta tänään – innovaatioita tulevaan. Turun ammattikorkeakoulun Futis-tutkimusohjelman avausjulkaisu. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy, 113-131.

Kanninen, V. & Rantanen, A. 2010. Kauppakeskukset osana kestävästä kulutuksesta ja kaupunkirakennetta. Yhdyskuntasuunnittelun tutkimus- ja koulutuskeskuksen julkaisuja C 82. Espoo. Viitattu 28.11.2012 <http://lib.tkk.fi/Reports/2010/isbn9789526035420.pdf>.



Klinga, S. 2012. Kuntien on lähdettävä markkinoimaan ja erottautumaan muista. Someron Lehti 18.9.2012.

Klinga, S. 2011. Sekaisin käsitteistä. Essee TMS9. Turun kauppakorkeakoulu. Turku.

Klinga, S. 2012. Brändäyksestä. Viitattu 20.10.2012 <http://www.sariklinga.com/#!brandyaksesta>.

Kokkonen, A. 2011. Taitokorttelin tapahtumien vuosisuunnitelma ja markkinointisuunnitelma. Opinnäytetyöraportti. Joensuu: Pohjois-karjalan ammattikorkeakoulu. Matkailun koulutusohjelma.

Koskinen, I. 2002. Tuleeko keskustasta kauppakeskus? Viitattu 19.12.2012 [http://www2.uiah.fi/~ikoskine/recentpapers/semiotic\\_neighborhoods/tuleeko\\_keskustasta\\_kulutusparatiisi.pdf](http://www2.uiah.fi/~ikoskine/recentpapers/semiotic_neighborhoods/tuleeko_keskustasta_kulutusparatiisi.pdf).

Koskinen, J. 2010. Aidosti outo. Helsingin Sanomat 22.8.2010.

Koskinen, J. 2011. Alueiden ja paikkojen brändääminen. Viitattu 10.10.2012 <http://palveludesign.wordpress.com/page/2/>.

Käsillä yrittäminen... 2006, 25–26. Käsillä yrittäminen. Käsityöalan yrittäjyyden kehittämisstrategia 2007–2013. (2006). Kauppa- ja teollisuusministeriön Julkaisuja 36/2006. Elinkeino-osasto.

Lautamäki, S. 2011. Brändi, maaseutu ja markkinointi. Viitattu 15.10.2012 <http://kylat.toysa.fi/sites/default/files/Tuuri30112011.pdf>.

Leo. 2012. Elämyksistä kilpailukykyä. Lapin elämysteollisuuden osaamiskeskus. Rovaniemi. Viitattu 14.12.2012 <http://www.leofinland.fi/index.php?name=Content&nodeIDX=3615>.

Luovien alojen yritystoiminnan kehittäminen. Verkostomainen toimintamalli -selvitys. (2006). Opetusministeriön julkaisuja 2006:47.

Lähde, T. 2012. Brändäys ja tuotteistaminen. Seminaari. Turku. Logomosali. 13.11.2012.

Marjanen, H.; Rökman, M. & Uusitalo, O. 2009. Kaupunkikeskusta monimuotoisena tilana. Asiakkuuden ja liiketoiminnan näkökulma. TILA-ohjelmaan kuuluvan KAUTAS-tutkimushankkeen loppuraportti ja yhteenveto tuloksista. Viitattu 23.11.2012 <http://www.tse.fi/FI/yksikot/laitokset/jaaineet/tm/tutkimus/Documents/KAUTAS-projektiraportti.pdf>.

Miettinen, S. 2011. Palvelumuotoilu tuo käyttäjän näkökulman palvelujen kehittämisen keskiöön. Kolumni. Viitattu 25.11.2012 <http://www.udi.fi/kolumnit/palvelumuotoilu-tuo-kayttajan-nakokulman-palvelujen-kehittamisen-keskioon>.

Mitronen, L. 2010. Kaupan palveluliiketoiminnan kehittäminen. Suomen kaupan seminaari 9.9.2010. Tampere: Tampereen Yliopisto. Viitattu 31.1.2012 [http://www.tekes.fi/fi/gateway/PTARGS\\_0\\_201\\_403\\_994\\_2095\\_43/http%3B/tekes-ali1%3B7087/publishedcontent/publish/programmes/serve/documents/seminaariaineistot/lasse-mitronen.pdf](http://www.tekes.fi/fi/gateway/PTARGS_0_201_403_994_2095_43/http%3B/tekes-ali1%3B7087/publishedcontent/publish/programmes/serve/documents/seminaariaineistot/lasse-mitronen.pdf).

Moilanen, T. 2009. Tarvitaanko Suomen korkeakoulutukselle brändiä? Hera-seminaari. Haaga Helia. Helsinki: Helsingin Yliopisto. Viitattu 27.11.2012 <http://www.hera.fi/image.php?id=111>.

Muutoksen tekijät. 2012. Toimintakonseptin kehittäjien oppimisverkosto. Viitattu 24.4.2012 <http://www.muutoslaboratorio.fi/content.php?document=135&toggle=373>.

Nenonen, S. & Tanskanen, S. 2007. Työtä, tietoa ja tutkimusta tänään – innovaatioita tulevaan. Turun ammattikorkeakoulun raportteja 62. Tampereen yliopistopaino Oy. Tampere.

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

Opetus- ja kulttuuriministeriö. 2010. Luovan talouden ja kulttuurin alueelliset kehittämistoimenpiteet 2010–2020. Opetus- ja kulttuuriministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2010:13. viitattu 10.12.2012.  
<http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Julkaisut/2010/liitteet/OKMtr13.pdf?lang=en>.

Parkkola, T. 2012. Tilaa verkostoille! Luovan talouden verkostojen määritelmiä, toimijoita ja solmukohtia. Humanistinen ammattikorkeakoulu.

Pitkänen, M. 2012. Brändin kehittäminen verkostossa. Pro gradu. Tampere: Tampereen Yliopisto. Johtamiskorkeakoulu. Viitattu 23.11.2012 <http://tutkielmat.uta.fi/pdf/gradu06032.pdf>.

Rainisto, S. 2006. Markkinoinnin ABC. Kouvola. Kymenlaakson ammattikorkeakoulun julkaisuja.

Rainisto, S. 2009. Kuntabrändi Seutubrändi. Kehittyvä maaseutuasuminen-seminaari 19.2.2009. Viitattu 15.10.2012 [www.wiitaunioni.fi/filebank/2366-ViitasaariRainistoTiivistelma.ppt](http://www.wiitaunioni.fi/filebank/2366-ViitasaariRainistoTiivistelma.ppt).

Rainisto, S. 2008. Paikkabrändin abc. Miten kunnat ja alueet markkinoivat 2010-luvulla. Seppo Rainisto /PLACE. Placebook 1/2008.

Raulo, M. 2012. Uusia matkailukonsepteja palvelumuotoilun avulla. Viitattu 28.11.2012 <http://www.udi.fi/kolumnit/uusia-matkailukonsepteja-palvelumuotoilun-avulla>. Realprojekti 2011. Fortuna-korttelin kaupallinen selvitys 9.9.2011.

Sirkkilä, H. 2012. Rumaa ja rosoista? Vanhoista teollisuuskiinteistöistä luovan alan tiloiksi. Julkaisussa Parkkola, T. 2012. Tilaa verkostoille, 21-37.

Sivonen, S. 2011. Kaupungin luova tila asukkaiden, luovan talouden ja matkailijoiden kohtauspaikkana. Spatia raportteja 7/2011. Alue- ja kuntatutkimuskeskus. Itä-Suomen yliopisto. Viitattu 21.12.2012 [https://www.uef.fi/c/document\\_library/get\\_file?uuid=d672efbb-219f-4214-ab0a-0bea45ff76a8&groupId=325583&p\\_l\\_id=330131](https://www.uef.fi/c/document_library/get_file?uuid=d672efbb-219f-4214-ab0a-0bea45ff76a8&groupId=325583&p_l_id=330131).

Suomen kauppakeskusyhdistys ry. 2011. Kauppakeskukset 2011. viitattu 6.12.2012 <http://www.kauppakeskusyhdistys.fi/attachements/2011-04-06T13-32-2765.pdf>.

Suutari, T. 2007. Kulttuuriyrittäjyyden kehittäminen ja luovien alojen klusteroituminen kulttuuri-keskus Vanhassa Paukussa. Raportteja 22. Seinäjoki: Helsingin Yliopisto. Ruralia-instituutti.

Taito ry. 2006. Käsityön ja matkailun verkostot. Käsi- ja taideteollisuusliitto Taito ry. [http://www.taito.fi/fileadmin/TaitoGroup/yrityspalvelut/yrityspalvelu\\_pdf\\_tiedostot/KjaMverkostot.pdf](http://www.taito.fi/fileadmin/TaitoGroup/yrityspalvelut/yrityspalvelu_pdf_tiedostot/KjaMverkostot.pdf).

Tarssanen, Sanna (toim.) 2009. Elämystuottajan käsikirja. LEO Lapin elämysteollisuuden osaamiskeskus. Rovaniemi: Oy Sevenprint Ltd.

Turun seudun kehittämiskeskus. 2012. Fortunakortteli ja Qwenselin talo. Turun museokeskusten julkaisuja 61. Otavan Kirjapaino Oy. Turku.

Virkkunen, J., Ahonen, H., Schaupp, M, ja Lintula, L. 2010. Toimintakonseptin yhteisen kehittämisen mahdollisuus. Konsepti - toimintakonseptin uudistajien verkkolehti, 6 (1) .Toiminnan, kehityksen ja oppimisen tutkimusyksikkö, Helsingin yliopisto

Zimmerbauer, K. 2007. Imago ja kuntarakenteen muutos. Seinäjoen ja Peräseinäjoen kuntaliitoksen vaikutus alueellisen imagon kehittämiseen. Alue ja ympäristö. Viitattu 21.10.2012 [http://www.ays.fi/aluejaymparisto/pdf/aluejaymp\\_2007\\_2\\_s31-42.pdf](http://www.ays.fi/aluejaymparisto/pdf/aluejaymp_2007_2_s31-42.pdf).

Äikäs, T. 2004. Imagoa etsimässä. Kaupunki- ja aluemarkkinoinnin haasteita mielikuvien mahdollisuuksiin. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.

## Haastattelukysymykset

### KOHTEEN STRATEGISET MITAT / NYKYTILA

milloin kohde aloittanut toimintansa?

mikä on kohteen idea / toimintakonsepti?

kuka/mitkä tahot vastaavat korttelin toiminnasta?

- Millä tavalla? Mitkä ovat vastualueet?

### KOHTEEN SYNTYVAIHEEN HISTORIA

Mistä ja milloin kortteli-idea lähti liikkeelle ja kuka/ketkä esitti sen ensimmäisenä?

Mikä on kohteen historiallinen tausta?

Minkälaisia rahoituskanavia kohteen perustamisessa on käytetty?

Onko taustalla hankerahoitus?

Mikä oli ensimmäinen visio tulevasta kohteesta?

Mitkä kaikki tahot ovat olleet rakentamassa/luomassa korttelia?

### TOIMIJOIDEN YHTEISTYÖ

Kuinka eri toimijat kortteliin hankittiin?

minkä alan toimijoita korttelissa on?

Kuka omistaa toimitilat ja maksavatko toimijat vuokraa tiloista?

Kuinka yhteistyö korttelissa toimijoiden kesken on organisoitu?

onko heillä yhteinen säännöstö/toimintatavat? Minkälainen?

järjestetäänkö esim. koulutus / kehittämispäiviä – miten säännöllisesti?

miten toimijat ovat verkostoituneet?

Minkälaiset ovat toimijoiden yhteistyön muodot?

### KOHTEEN TOIMINTAMALLIN (BRÄNDIN) LUOMINEN, KEHITTÄMINEN

Mikä on mielestäsi korttelin/kohteen valttikortti, menestystekijä?

Mitkä ovat mielestäsi kohteen asiakasryhmät? kenelle suunnattu?

Kuka/ketkä vastaavat kohteen markkinoinnista?

kuinka se on toteutettu?

mikä on koettu parhaimmaksi markkinointikanavaksi?

markkinoidaanko kohdetta ulkomaille? Millä tavalla?

Kuinka sisäistä markkinointia toteutetaan toimijoiden ja organisoijien kesken?

Onko kohteella käytössä oma logo?

Entä oma tarina? Jos on, niin kuinka sitä hyödynnetään?

Kuinka kohteen brändiä on rakennettu/rakennetaan?

Onko kohteesta tehty asiakastyytyväisyyskyselyä tai vastaavaa kyselyä/tutkimusta? Millä tavalla, kenen toimesta ja mitkä olivat tulokset?

Mistä asioista kohde on saanut positiivista palautetta?

Entä negatiivista? Osaatko sanoa minkä takia?

Minkä varassa (esim. yksi henkilö tai muu asia) toimintaa halutaan kehittää ja viedä eteenpäin?

Missä kehityskaaren vaiheessa koet kohteen olevan tällä hetkellä?

Kuinka vahvassa roolissa kohteen tapahtumat mielestäsi ovat?

Kuinka usein kohteessa on tapahtumia?

Kuka niitä organisoii?

Maksetaanko esiintyjille? kuka on rahoittaja/maksaja?

Otetaanko kohteen toiminnassa huomioon kestävä kehitys? Millä tavalla?

Entä toimijoiden kesken?

#### YHTEISTYÖ KORTTELIN ULKOPUOLELLE

Mitkä ulkopuoliset tahot ovat mukana kohteen toiminnassa ja millä tavalla?

Miten kohteen kaavoitukset on suunniteltu ja kenen toimesta?

Toimiiko museovirasto yhteistyössä kohteenn kanssa? Ja millä tavalla?

Saako kohde toimijat avustuksia joltain taholta?

Mitkä ovat toimintojen vuokrausmallit ja kuinka pitäviä sopimuksia vuokrauksiin sovelletaan?

Mikä on mielestäsi tärkeää kohteen ja julkisten toimijoiden yhteistyön välillä?

Entä kohteen ja median välillä?

Kuinka yhteistyö on mielestäsi sujunut eri toimijoiden välillä?

Mikä on tärkeää ottaa huomioon eri toimijoiden yhteistyön välillä?

HUOMIOT, ERITYISKOMMENTTEJA

Mitkä ovat mielestäsi kohteen tulevaisuuden näkymät?

Mikä kohteessa asiakkaita eniten viehättää?

Entä mikä saa heidät ostamaan?

Mikä on mielestäsi yrittäjän tärkeimmät ominaisuudet/taidot/osaamiset?

Minkälaista hiljaista tietoa teillä on kerätty?

Onko kohteesta tehty tutkimuksia? Minkälaisia? Kenen toimesta?

Mitkä ovat ja miten tulisi ottaa huomioon mielestäsi korttelin kehittämisen ja sen toiminnan mahdollisuudet / uhat / vahvuudet / heikkoudet.

Kilpailukyky / palvelu

Kuinka ja kenen toimesta uusia ideoita kohteessa toteutetaan?

Miten koet kohteen kehittämisilmapiirin?

Toteutuuko kohteessa ME-henki?

Mitkä olivat mielestäsi tärkeimmät asiat, jotka edesauttoivat kohteen toiminnan toteutumisen?

Onko kohde voittoa tavoitteleva?

Mikä toiminnan toteutuksessa, alkuun viemisessä ja kehittämisessä on mielestäsi ollut haastavinta?

Kuinka koet toimijoiden yhteistyön sujuvan/sujuneen?

Minkälaisia terveisiä haluaisit lähettää Fortuna-korttelin kehittäjille ja siellä tuleville toimijoille?

