

**Tämä teksti on julkaistu julkaisuna
Kunnallisanalan kehittämissätiön Polemia-sarjassa (2004)**

Kunnasta brändi?

Markkinointia on opeteltava	1
Markkinoinnilla tavoitteisiin	2
Kuntakehittämisen työkalu	3
Paikan markkinoinnin kehitysvaiheet	4
Imagoa ei rakenneta hokkus-pokkus-tempuilla	5
Iskulauseet imagon rakentajina	7
Pieni iskulause tutkimus kuntien kotisivuilla	8
Murresloganit	10
Helmet	10
Pitkät iskulauseet	11
Mitä iskulauseet sanovat?	11
Kunnan ihmiskasvot	12
Mistä kunnat tunnetaan?	13
Kansanperinteen sukkeluudet markkinoinnissa	14
Globaali paikkasota	15
Menestyksen perustekijät	16
Yritysten kyky innovoida kilpailuetuna	16
Muutosvauhti kiihtyy, epävarmuus kasvaa	17
Markkinointia ei voi ulkoistaa	18
Innovaatiot eivät tuo menestystä ilman markkinointia	20
Helsingistäkö paikkatahti?	21
Kaupunkiseudut kilpailumuotona	23
Menestyksen avaintekijät	25
Yritykset avainkumppaneina	25
Kyvykkäästä työvoimasta kilpaillaan	27
Johtajuus ratkaisee menestyksen	27
Merkituotteistamisella kunnalle uutta vetovoimaa	29
Kuntaa ei voi markkinoida kuin yritystä	30
Markkinointi tyydyttää asiakkaan tarpeen	32
Strategia, visio, missio	33
Merkituotteistaminen on kokonaisvaltaista kehittämistä	35
Identiteetti on tavoite, imago lopputulos	35
Mielikuvat ratkaisevat voittajat	36
Pehmeät vetovoimatekijät	38
Paikan katto- ja alabrandien valinta	40
Strateginen kyvykkyys ja operatiiviset voimavarat	41
Poliittisten päättäjien on sitouduttava	42
Menestys on tavoitteisiin pääsemistä	44
Tiivistelmä	45
Parhaita käytäntöjä	48
LOPPUSANAT	50
KIRJALLISUUTTA	51

Kunnasta brändi?

Markkinointia on opeteltava

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

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

Markkinoinnilla tavoitteisiin

Vaikka markkinointia on pidetty perinteisesti yritysten osaamislajina, ovat asiantuntijat nyt kuitenkin yhtä mieltä siitä, että markkinointi soveltuu myös paikoille, ja että niiden tulee alkaa markkinoida itseään yhtä kehittyneillä tavoilla kuin yrityksetkin. Vanhanaikainen kuntamarkkinointi on antanut vain vaimeaa esimakua siitä, mitä paikan markkinointi oikein toteutettuna voi saada aikaan. Vanhoilla konsteilla paikalle ei rakenneta brandia tuloksellisesti, eikä myöskään houkutella menestyksellisesti yrityksiä tai kansainvälisiä investointeja.

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

Paikkatuote on markkinoitavana erilainen ja monitahoisempi kuin yritysten markkinoimat tuotteet ja palvelut. Samoin paikat, jotka ovat julkisia organisaatioita, ovat toimintatavoiltaan erilaisia kuin voittoa tavoittelevat yritysorganisaatiot.

Paikkatuotteeseen kuuluu myös sosiaalisia tehtäviä, eikä paikkatuotetta voida usein hinnoitella rahallisin termein. Yrityksillä taas on numeeriset budjettitavoitteet esimerkiksi myynnille, myyntikatteelle ja tulokselle, ja näitä koskeva tavoitteen asettelu ja seuranta on hyvin rutiininomaista. Toisaalta paikkatuotetta voidaan markkinoida ja kuluttaa yhtäaikaisesti monella taholla. Eikä paikkatuote vähene kulutuksesta samalla tavalla kuin yrityksen tuote, joka voidaan myydä ja kuluttaa vain kerran. Paikkatuotetta tai -palvelua ei voida varastoida, sillä sen "tuottaminen" ja "kuluttaminen" tapahtuvat samanaikaisesti.

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

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

Kuntakehittämisen työkalu

Tämän kirjan tarkastelukulma on markkinointi. Paikkojen kehittämisen keskustelua ei ole käyty aikaisemmin juuri lainkaan tästä näkökulmasta, vaan tarkastelijat ovat olleet

enimmäkseen yhteiskuntatieteilijöitä, maantieteen ja talousmaantieteen edustajia, arkkitehtejä, poliitikkoja tai kansantaloustieteilijöitä. Nykyaikainen markkinointi on tehokas paikkojen taloudellisen kehittämisen työkalu, jonka avulla paikan vetovoimaa voidaan kasvattaa rakentamalla vetovoimainen brandi-identiteetti ja -imago. Tässä kirjassa yritetään esitellä yksityiskohtaisesti, miten tämä on todella mahdollista, ja miten uuden aikakauden paikan markkinointi on myös pienten kuntien ulottuvilla oleva mahdollisuus.

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

Markkinoinnin näennäisessä yksinkertaisuudessa piilee sen harjoittamisen vaikeus. Markkinoinnin perustotuudet ovat loogisia, yksinkertaisia ja kaikkien kuntienkin omaksuttavissa. Markkinoinnin käyttömahdollisuuksien ymmärtäminen ja toteuttamisen kehittäminen vaatii luonnollisesti oman vaivannäkönsä. Usein tarvitaan vielä myös asennemuutosta ja luonnetta tunnustaa, että kunnan kehittämisessä tarvitaan jotakin uutta ja kestäväää. Lisäksi markkinointi pitää hyväksyä työkaluksi muiden kuntakehittämisen välineiden rinnalle. Jos mielessä nakertaa alentuva suhtautuminen markkinointiin, silloin ei vielä olla ehkä kypsiä nykyaikaiseen paikan markkinointiin, joka vaatii vuosien sitkeää ja määrätietoista työskentelyä tuloksiin pääsemiseksi.

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

Paikan markkinoinnin kehitysvaiheet

Paikan markkinoinnissakin on nähtävissä eri kehitysvaiheita. Aluksi keskityttiin savupiippujen metsästyksen, sitten markkinasegmentointiin, ja nyt on viimein markkinarako-ajattelun aikakausi, kun paikan markkinointi määrittelee valikoivasti halutut kohdemarkkinat ja asemoi tarjouksen suhteessa kilpailijoihin. "Haulikolla ampuminen" on korvattu määrätietoisella pienten markkinarakojen etsimisellä. Markkinarako-sukupolvi pyrkii löytämään tarkoin määriteltyjä toimialoja ja yrityksiä, joille voi sitten tarjota osaamisensa perusteella ainutlaatuisia kilpailuetuja. Paikan markkinointi on jo pitkään ollut USA:ssa miljardien dollareiden liiketoimintaa. USA:sta ovat lähtöisin myös erityiset sijoittumiskonsultit, jotka neuvottelevat yritysten puolesta potentiaalisten sijoittumiskohteiden kanssa paikan etupaketista. Erityisesti kaupungit nähdään nyt entistä selvemmin resursseina ja yhteiskunnallisina rakennusaineiksina. Kaupungeista ja kaupunkiseuduista tulee keskeisin ihmiskunnan yhteisö rakenteiden muoto ehkä seuraavaksi pariksi sadaksi vuodeksi. Kuitenkin meillä on vain rajoitetusti ymmärrystä ja näkemystä siitä, kuin näiden paikkojen kehitystä tulisi johtaa! Entinen kuntamarkkinointi on kulkenut tässäkin tiensä päähän. Samanaikainen kilpailun lisääntyminen ja budjettiresurssien kiristyminen ovat panneet suomalaisetkin paikat hyvin ahtaalle. Nyt ollaankin kiireesti hakemassa uusia keinoja.

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

Imagoa ei rakenneta hokkus-pokkus-tempuilla

Kuntakehittämiseen on ollut tarjolla lukuisia kehittämissuuntia ja lähestymistapoja, jotka sotkevat helposti kunnan päättäjien ajatuksia. Kunnissa on totuttu erilaisiin konsultteihin, jotka usein kiusaksi asti ovat tarjonneet palvelujaan luvaten taikoa

säästöjä ja tehostusta esimerkiksi palvelutuotantoon tai hallintoon. Viimeisimpiä kunnille tarjottuja uusia konsulttituotteita johtamisen apuvälineeksi oli mainemittari viime syksynä. Myös tämä äkkinäinen maineen esiin putkahtaminen nyt näin suurimuotoisesti hämmästyttää branditutkijaa. Nimittäin jo 1980-luvun mielikuva-tutkimuskirjallisuus kattaa ne samat asiat, mitkä nyt on lanseerattu uusina omaperäisinä kehitelminä.

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

Tässä kirjassa kuitenkin keskitytään vanhoihin, toimiviksi testattuihin branditeorian käsitteisiin ja teorioihin. Keskeisiä merkkituotteistamisen käsitteitä ovat identiteetti ja imago, joiden rakentamisprosessin kautta on mahdollista kehittää paikoille pysyvästi parempaa houkuttelevuutta ja vetovoimaa. Identiteetin hahmottamisessa korostetaan itse paikkatuotteen kehittämistä, substanssin parantamista, eikä pelkästään visuaalisten tunnusten ulkoista kirkastamista.

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

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

Iskulauseet imagon rakentajina

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

Tukholman metropolialue otti vuonna 2002 käyttöön iskulauseen *Inspired in Stockholm* ("Tukholman innostamana"). Sen haluttiin heijastavan kaupungin ainutlaatuista inspiroivaa ilmapiiriä sekä kongressimatkailijoiden kohderyhmälle että yrityksille. Markkinointi-iskulause *Nobel-palkinto-kaupunki* pyrkii taas kuvaamaan paikan innovatiivisuutta ja tutkimushenkeä. Näiden rinnalla Tukholma on käyttänyt myös *Region of Excellence* ("Erinomaisuuden Seutu") -väittämää, saamansa saman nimisen palkinnon perusteella.

Suomen kunnat ovat tosissaan innostuneet tehtailemaan käyttöönsä itsestään iskulauseita, slogaaneja. Näillä kunnat pyrkivät synnyttämään itsestään halutun suuntaisia mielikuvia, mikä on jo tietoista kunnan imagon rakentamista. Lähettäjä eli kunta on silloin päättänyt, mitä se haluaa viestittää keskeisenä vetovoimatekijänään. Tällöin on tärkeää miettiä, mille kohderyhmälle iskulause on tarkoitettu, ja minkälaisiin tavoitteisiin slogaanilla pyritään. Onko se tarkoitettu kunnan nykyisten asukkaiden aktivoimiseksi ja motivoimiseksi, vai halutaanko iskulauseella houkuttaa kenties myös uusia veronmaksajia? Palveleeko slogaani matkailuelinkeinon tavoitteita? Puhutteleeko iskulause matkailijoiden lisäksi myös kokous- ja kongressivierailijoita? Entä vastaako viesti elinkeinomarkkinoinnin tarpeisiin? Onko iskulause uskottava myös vieraspaikkakuntalaisen yrityksen silmissä tai jopa kansainvälisesti? Mitä mielikuvia iskulause synnyttää paikan kussakin sidosryhmässä, kuten paikkakunnan yrityksissä tai korkeakouluissa? Jokainen kohdemarkkina tarvitsee nimittäin oman viestinsä ja alaimagon, sillä kohderyhmien tarpeet ja motiivit ovat myös erilaiset. Tämän ymmärtäminen onkin yksi keskeisiä asioita paikan

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

Pieni iskulausetutkimus kuntien kotisivuilla

Saadakseen käsityksen kuntien tekemistä valinnoista mielikuviansa rakentamisessa, kirjoittaja kävi työn "esilämmittelyksi" tutustumassa Suomen kuntien ja kaupunkien kotisivuihin ja siellä oleviin iskulauseisiin. Käytetty portaali¹ sisälsi kaikkiaan 272 kunnan kotisivut, joista 26 ei syystä tai toisesta auenneet lainkaan vierailupäivänä 13. 1. 2004. Näin aineisto käsitti 246 kunnan kotisivujen iskulauseet tai tunnukset. Oletuksena oli, että kunta tuo mahdollisen slogaaninsa esille heti avaussivullaan, eikä mahdollisia kauemmaksi piilotettuja siis huomioitu. Koska otoksen lukumäärä vastaa reilusti puolta kaikista Suomen 444 kunnasta ja kaupungista, on se edustava, vaikkei tarkoituksena ollutkaan tehdä mitään tieteellistä selvitystä. Seuraavissa taulukoissa iskulauseet on yritetty ryhmitellä niiden luonteiden perusteella isompiin kokonaisuuksiin:

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

"Tervetuloa"

Tervetuloa tai sen sisältöinen tervehdys oli valittu mielikuviutusriikkaaksi iskulauseeksi esimerkiksi näillä sivuilla: Hyvinkää, Laihia, Lempäälä, Lohja, Raahe, Raisio, Ilmajoki, Jokioinen, Juuka, Karvia, Kihniö, Kirkkonummi, Merikarvia, Mäntsälä, Uusikaupunki ja Ylistaro.

Luonto inspiroi

Hausjärvi: *Luonnonläheistä asumista ja yrittämistä*; Hämeenkoski: *Puhtaiden pohjavesien kunta*; Iitti: *Elävä maaseutukunta*; Kuru: *Luonnostaan kaunis*; Kärkölä: *Maalla, melkein kaupungissa*; Lieksa: *Tervetuloa luonnonkauniiseen Lieksaan*; Loppi: *Perunastaan kuuluisa ja luonnostaan tunnettu*; Pyhäjoki: *Pyhäjoella virtaa*; Saarijärvi: *Hyvän elämän ympäristö*; Siikainen: *Luontoa käydä edellä*; Isokyrö: *Isokyrö on yritteliäs ja luonnonkaunis*; Juupajoki: *tuttu luonnostaan*; Kemijärvi: *Puun ja veden kaupunki*; Kinnula: *Luonnollinen vaihtoehto*; Nilsiä: *Aitoa luonnonvoimaa*.

Kulttuuri, perinteet ja historia

Liminka: *Omaleimainen kulttuurikunta*; Pyhäjärvi: *Luovasti pinta syvemmältä*; Kuusankoski: *Suomen paperikaupunki*; Rauma: *Raum o ain Raum*; Mänttä: *Teollisuus- ja taidekaupunki*; Taivalkoski: *Tuhansien tarinoiden maa*; Ahvenanmaa: *Fredens öar*; Lappajärvi: *Kunta meteoriittikraaterissa*; Yli-Ii: *Kivikaudesta nykyaikaan*.

Elämänlaatu

Perusta nyt elämisen laatuun ja muuta asuman Luopioisiin; Enemmän elämää, Pikkukaupunki Suolahti; Jurva: Elämää ja meininkiä; Kajaani: Luova ote elämään; Oulunsalo: Viihtyisä kotikunta; Padasjoki: Uskoa tulevaisuuteen; Utajärvi: Ensimmäinen sertifioitu laatukunta; Varkaus: Hyvä paikka asua; Vihanti: Maaseudun rauhaa lähellä kaupungin vilskettä; Vilppula: Valloittava vesien varrella.

Maantiede

Alahärmä: Vauhdikas yrittäjäyyskunta lakeudelta; Anjalankoski: Kymijoen kaupunki; Hanko: Suomen etelä; Hartolan kuningaskunta, kunta Hämeen ytimessä; Lappi: Lämmin Länsi-Suomen Lappi; Rymättylä: Suuntana saaristo; Sodankylä: Lapin tähtikunta; Suomenniemi: Kunta Järvi-Suomen sylissä; Isokyrö: Kyrönjokivarren lakeuksilla; Kannus: Lestijoen varrella; Noormarkku: Hymykuoppa Satakunnanposkessa; Pernaja: Keskellä Itä-Uuttamaata; Peräseinäjoki: Kotipesä Etelä-Pohjanmaalla; Toijala: Suomen pääkadulla; Kivijärvi: Keskellä Suomea; Kokkola: Suuren joen nimikkokaupunki; Kotka: City of the Sea.

Murreloganit

Jaalas´on jalo elämä, kalavelet kahlen puolen.

Helmet

Sysmä: Päijänteen helmi; Eurajoki: Suomen sähköisin helmi; Muonio: Tunturi-Lapin helmi.

Toiminnallisuus

Halikko: *Suunnista Suomessa – hakeudu Halikkoon*; Kuhmalampi: *Lähde kotikylän raiteille*; Lemi: *Tule Lemille*; Leppävirta: *Yrittämisen virtaa*; Viitasaari: *Palvelua uusin sävelin*; Virtuaali Pukkila; Pomarkku: *Kehittyvä kunta*; Savitaipale: *Kelluvien keksintöjen kylä* (viittaa kunnassa valmistettaviin vesisuihkussa pyöriviin kiviin ja kellukynttilöihin).

Pitkät iskulauseet

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

Perusta elämän laatuun ja muuta asumaan Luopioisiin;

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

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

Tervetuloa Nurmoon! Kunta, jossa yhdistyy väljä, kaupunkimainen asuminen, ympärillään hyvin hoidettu viljava maaseutu;

Tervetuloa Ylihärmään, lapsi- ja perheystävälliseen hyvän työllisyyden kuntaan.

Mitä iskulauseet sanovat?

Näiltä kotisivuilta huomaa, miten vähän mielikuvitusta slogaaneissa tuntuu usein käytetyn, ja toisaalta, miten toistensa kaltaisia ja yleisiä (geneerisiä) iskulauseet etenkin pienemmissä kunnissa monasti ovat. On toisaalta kuitenkin ymmärrettävää, että ne perustuvat tavallisesti alueen luontoon, kulttuuriin, perinteisiin tai historiaan.. Monelta suuremmalta kaupungilta puuttui slogaani kokonaan. Sitä ei kai oltu koettu tarpeelliseksi. Kunnat eivät myöskään ole usein onnistuneet löytämään itsestään kovin ainutlaatuisia piirteitä ylivoimatekijöiden muodostamiseksi. Jokaisesta paikasta löytyisi kyllä jotakin paikallisen identiteetin kannalta merkittävää. Kunnista olisi

mahdollista löytää enemmän sellaisia muista erottuvia vetovoimatekijöitä, joita ei voida matkia, ja joiden varaan paikan kokonaisimagoa ja brandia olisi hyödyllisempää alkaa kehittää.

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

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

Kunnan ihmiskasvot

Kunnat voivat todella hyödyntää iskulauseita paikkansa kehittämisessä.

Kuntien tunnuslauseista puuttuu usein miellelyhtymiä laukaiseva rinnastus, joka voi olla tehokas asenteisiin vaikuttava keino. Jotkut kunnat hyödyntävät yleisintä metaforaa ja tekevät kunnasta ihmisolennon kaltaisen, jolla on oma ilmeensä ja ulkoinen olemuksensa: *Nuorekas Nastola* ja *Hymyilevä Pihtipudas*. Hymyilevä henkilö on ilmeisesti myös ystävällinen ja palvelualtis, jolloin tullaan johtopäätökseen, että kuntakin voi olla kaikkea tätä. Samoin kuin markkinoijat yrityksissä luovat tuotteilleen oman persoonan, imagon ja ilmeen, niin myös paikkaorganisaatio voidaan mieltää henkilöksi, jolla on oma luonteensa, kasvonsa ja ilmeensä. Ennakkomielikuva on kuin värilliset aurinkolasit, joiden läpi paikan asiakas katselee. Jos ennako-odotus on valmiiksi kielteinen, asiakas on herkempi

havaitsemaan kielteisiä piirteitä ja vastaavasti haluttomampi tekemään havaintoja kunnan myönteisistä puolista.

Mistä kunnat tunnetaan?

Virtanen esittää kirjassaan "Kaupungin imago" luettelon, mistä Suomen kaupungit ja kunnat ovat tunnettuja. Lähteinä ovat olleet muun muassa kunta- ja alue-esitteitä, matkailuoppaita ja tietosanakirjoja. Jokaisesta kunnasta on pyritty saamaan mukaan joku maininta, maakuntajaolla. Pääosa tunnettuisuustekijöistä on myönteisiä, mutta joukkoon mahtuu myös vähemmän myönteisiä. Nämä konkreettiset imagotekijät ja kuntien itse valitsevat iskulauseet eivät useinkaan ole samoja. Kunnat ja kaupungit näyttävät valitsevan imagonsa perustaksi mieluummin käsitteellisiä mielikuva-iskulauseita kuin mainittuja "arkipäivän" paikan rakenteita. Ehkä museot, kirkot, maisematiet tai tehtaot kuulostavat arkipäiväisiltä itse keksittyjen lennokkaiden slogaaneiden rinnalla. Esimerkiksi Sysmä tunnetaan Suvisoitosta, Suvi-Pinxistä, Vanhasta Kertusta ja Päijätsalosta, kun taas kunnan valitsema iskulause on *Päijänteen Helmi*. Kotka on mielestään *City of the Sea*, ja sen tunnettuisuustekijöitä on Meripäivät, Ruotsinsalmen meritaistelu (1790), Kymminlinna, Haapasaari, Sunilan tehdasalue (Alvar Aalto), Langinkoski (keisarin kalamaja) ja Sapokka.

Mielikuvituksen köyhyys koskee usein myös ulkomaisten isojenkin paikkojen iskulauseita, ja suuret kaupungit ratsastavat pitkälti samoilla vetovoimatekijöillä elinkeinomarkkinoinnissa. Bioteknologia ja informaatioteknologia (IT) esitetään usein seutujen vahvuuksina firmojen ja investointien houkuttelemiseksi. IT:n voimakkaana nousukautena niin Helsinki, Tukholma kuin Kööpenhaminakin mainostivat olevansa kukin Pohjoismaiden paras toimintaympäristö ja omaavansa toimialan tehokkaimman klusterin. Kuplan puhjettua Tukholma ja Kööpenhamina muuttivat painopistettään, mutta taas saman bioteknologian suuntaan. Suomen lippulaivan Helsingin olisikin viisasta päättää toisenlaisesta, erottuvammasta ja monipuolisemmasta seutuidentiteetistä, kun se viimein saa virallisen seutumarkkinointiohjelmansa.

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

Kansanperinteen sukkeluudet markkinoinnissa

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

Tällaiset stereotyyppiset sanonnat voivat kehittyä ikuisiksi legendoiksi, eikä niiden merkitystä pidä aliarvioida, vaikka sutkauksien väritys on usein negatiivissävyinen. Kansanviisauden kirjasta (koonnut Leea Virtanen) löytyy herkullisia esimerkkejä pitäjien köllinimistä.. Hirsipuu oli *Rengon keinu*. Urjalaa sanottiin parkin valmistuksen johdosta *parkkipitäjäksi*. Laihialaisia kutsutaan *slaihian skitrut* (ahneet). He *porajavat öllöttävät* kun halkaistut tulitikut eivät tahdo syttyä. Vähäkyröläiset ovat *koiransoittajia* erehdyttyään soittamaan koiralle kuolinkelloja. *Menevät kuin sappeelaiset* kirkkoon tulee siitä, kun kyläläiset kulkivat kirkkoon tien puuttuessa polkuja myöten peräkkäin hypellen kiveltä kivelle. Jämijärveläiset ovat *kymmenpennin mälänneitä* ja hämeenkyröläiset *puukellon soittajia kyrön sarvella*. Nurmekseläiset ovat *nokineniä*, nilsiäläiset *rosvoja*, tuusniemeläiset *oikeet immeesiä*. *Muhoksell'on muutkin kummat, sarvipäiset sammakotkin*. Hailuotolaisesta on sanottu *joka on Luovosta, sen tuntee kuonosta*. Suomussalmelaiset ovat *litteän kirkon miehiä*, kuhmolaiset *Kuhmon junnuja, sotkamolaiset mukulakirkon miehiä ja Sotkamon Liisoja, kuusamolaiset pyöreän kirkon miehiä, iiläiset taas kahden kirjaimen miehiä, härmäläiset siansoittajia*.. Kuoreveteläiset ovat *pienen kalan miehiä* ja kuopiolaiset *variksen paistajia*. Sakkulan Röykkylän kylällä on oma aurinkonsa, ja kuutamolla sanotaan *näkkeehän nyt kun Röykkylän päivä paistaa*. Töysäläiset ovat *tervakouria*, pihlajavesiläiset *närhejä*..

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

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

Paikkojen välinen globaali kilpailu tarkoittaa, että "kasvoton" pääoma hakee mahdollisuuksia yli valtioiden rajojen ja tulee vain sellaiselle seudulle, joka tarjoaa

kyllin korkean tuoton sijoitukselle. Kyse on paikkasodasta Euroopan 100 000 kunnan kesken, ja hyvät neuvot ja keinot ovat arvokkaita. Maailmassa on lisäksi 300 kappaletta yli miljoonan asukkaan kaupunkiseutua, ja Euroopassa yli 800 seutua tai aluetta (regions) kilpailee keskenään työpaikoista ja investoinneista.

Menestyksen perustekijät

Porterin jo historiallisessa alueiden kilpailukykyteoriassa syyt jonkun tietyn kaupungin tai alueen menestymiseen löytyvät samoista perustekijöistä kuin kansakuntien menestymiseen eli valistuneista asiakkaista, ainutlaatuisista tavoista luoda tuotantotekijöitä ja kehittyneestä alihankintaverkostosta. Teoria pyrkii selittämään, miksi jotkut paikat ovat menestyksekkäämpiä kuin toiset. Sijainti vaikuttaa silloinkin, kun paikkojen väliset kulttuuriset, poliittiset tai kustannustekijäerot ovat pieniä. Valtiovallan harjoittama politiikka, lait, tuotantotekijöiden kustannukset ja monet maalle yhteiset tekijät tekevät rajoista tärkeitä. Sosiaaliset ja poliittiset arvot sekä normit ovat sidoksissa kansallisvaltioihin ja muuttuvat hitaasti. Valtiovalta ja paikallishallinto voivat vaikuttaa merkittävästi jonkin klusterin menestykseen, ja kilpailuetua edistää kansallisten ja hyvien paikallisten olosuhteiden yhdistelmä. Kilpailuetu syntyy paineista, haasteista ja vastakkainasettelusta, harvemmin ongelmattomasta tilanteesta.

Yritysten kyky innovoida kilpailuetuna

Kansainvälisessä kilpailussa paikan menestys edellyttää sen yritysten kykyä innovoida. Tehokkaat organisaatiot säilyttävät kilpailuetunsa vuosikymmenten ajan ulkoisten muutosten keskelläkin. Eri paikoissa on sellaisia alakulttuureja, jotka suosivat muita enemmän innovointia. Biologisin termein ilmaistuna jotkut kasvupaikat tuottavat vahvempia lajeja. Globalistuminen ei poista alueen merkitystä, sillä kotipaikka on havaittu tärkeäksi yrityksen kansainväliselle menestykselle. Kilpailuetu on lähtöisin yrityksen kotitukikohdasta, ja siellä se on myös ylläpidettävä, mitä globaali strategia täydentää kuorutuksena. Globaalista verkostosta saadut edut täydentävät kotimaassa ja kotipaikalla hankittuja etuja ja tekevät niistä pysyvämpiä.

Globaali kilpaileminen ei korvaa kotipaikalla tehtäviä parannuksia eikä innovaatioita. Paikka, jolla on strategiset työkalut valmiiksi mietittyinä, on paljon paremmassa asemassa kuin sellainen seutu, joka vain ajelehtii passiivisena tilanteiden virrassa eteenpäin.

Kilpailu osaavasta työvoimasta ja kansainvälisistä sijoituksista pakottaa paikat kehittämään vetovoimatekijöitään ja markkinointiaan, jotta ne pystyvät erottautumaan kilpailevista paikoista. Paikoilla on samaan aikaan monia tavoitteita, kuten paikan nimen täytyy tulla tunnetuksi ja saada suotuista brandi-imago. Paikkojen täytyy pystyä houkuttelemaan korkean tason yrityksiä, ylläpitää talouttansa, kehittää uusia palveluja ja rakentaa esimerkiksi tiedepuistoja infrastruktuurinsa ylläpitämiseksi. Aina jotkut paikat siis menestyvät näissä asioissa paremmin kuin toiset. Menestystä tulee arvioida tilannesidonnaisesti: menestys riippuu asetetuista tavoitteista, ja miten niihin on päästy.

Muutosvauhti kiihtyy, epävarmuus kasvaa

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

Epävarmuus tulee nykyistä voimakkaammin vallitsevaksi toimintaympäristön olotilaksi, jolloin skenaariosuunnittelun tarve kasvaa. Kokonaisstrategioiden ja visioiden kehittämisen merkitys korostuu, samoin tiedon ja henkilöstön merkitys. Kaikkialla kiristynvä kilpailu edellyttää eri tasoisen koulutuksen, kustannustehokkuuden, laadun ja innovaatioiden kaupallistamisen tehostamista. Uusi teknologia mahdollistaa tuotannon ja palvelujen rationalisoimisen ja uusien liiketoiminnan muotojen synnyttämisen, usein ulkoistamisen periaatteilla. Organisaatioiden on ponnisteltava luodakseen uudenlainen toimintaa tukeva toimintaympäristö tai löydettävä keinot sopeutua jatkuvasti muuttuviin olosuhteisiin.

Kansainväliset markkinat tarjoavat uusia mahdollisuuksia, ja niiden hyödyntämisen tarve kasvaakin voimakkaasti. Asiakastyytyväisyyden, koetun laadun ja tutkimuksen sekä tuotekehityksen merkitys korostuvat. Kiristynyt kilpailu luo kustannuspaineita, ja siksi tuotantopanokset hankitaan mahdollisimman edullisesta paikasta, parhaan hinta/laatu-suhteen periaatteella. Muutos johtaa myös paikallisen markkinoinnin suunnittelun tarpeeseen. Markkinoiden integroituminen lisää suorien sijoitusten (FDI) mahdollisuuksia, kun ne hakevat taloudellisinta toimintaympäristöä ja korkeita tuottoja.

Kaupan valta ja kansainvälistyminen kasvaa. Kansainvälinen viestintä tehostuu ja saa uusia muotoja. Kuljetuskustannukset alenevat, ja kilpailu kiristyy kaikkialla.

Yrityksillä kasvaa tarve hyödyntää ulkomaista teknologiaa ja osaamista sekä siirtää tuotantonsa maantieteellisten etujen perusteella. Syntyy myös uusia mahdollisuuksia solmia strategisia alliansseja kansainvälisten yritysten ja organisaatioiden kanssa, ja yli rajojen ulottuvien verkostojen ja allianssien merkitys kasvaa. Muodostuu tarve löytää tasapaino globalisoitumisen ja paikallisen integroitumisen välillä, "think global – act local" voi olla joskus tarkoituksenmukaista ymmärtää myös toisin päin: "think local – act global". Organisaatio saa paikallisuudesta voimaa ja erityispiirteitä, joita se voi hyödyntää maailmanlaajuisilla markkinoilla. Samalla myös "globaaleja" brandejä pitää räätälöidä paikallisesti, kohdemarkkinan erityispiirteiden mukaisesti.

Markkinointia ei voi ulkoistaa

Toimintojen ulkoistaminen (outsourcing) on voimakas suuntaus maailmanlaajuiseksi muuttuneella paikkojen pelikentällä. Ulkoistaminen tarkoittaa yrityksissä sitä, että yritys siirtää tuotantonsa sinne, missä hinta/laatu -suhde on edullisin.

Liiketoimintaperiaatteiden mukaan markkinointia eikä brandia saa koskaan ulkoistaa. Kaiken muun sitä vastoin voi periaatteessa ulkoistaa ilman että asiakkaalle koitua lisäarvo lainkaan kärsii.

Esimerkki brandin lisäarvosta: Merkkiurheilukengät

Merkin omistava yritys pitää tiukasti itsellään brandin, markkinoinnin ja tuotekehityksen ja teettää kengät ulkopuolella. Kenkien valmistuskustannus voi olla yhden euron luokkaa, ja vähittäishinta sata euroa. Erotus muodostuu brandin lisäarvosta, arvonlisäverosta, logistisista kustannuksista ja kaupan palkkioista. Anonyymista merkittömistä urheilukengistä ollaan valmiita maksamaan vain "hyödyke"-hintaa, mikä on murto-osa tunnetun brandituotteen hinnasta.

Nyt kansainväliset yritykset ovat alkaneet ulkoistaa myös tutkimus- ja kehitystoimintojaan.. Työn paras suorittamispaikka ja sen resurssointi valitaan globaalein kriteerein, päätöskriteereinä kaksi periaatetta: Kiinan ja Intian alhainen hintataso ja amerikkalainen korkea teknologia. Amerikka on maailmalla edelleen pääasiallinen korkean osaamisen esikuva, sillä siellä tehdään yli puolet OECD-alueen innovaatioinvestoinneista.

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

Konsulttiyhtiö Deloitte'n tekemän selvityksen mukaan (Kauppalehti 29.3.2004) seuraavan neljän vuoden aikana 275 000 teleoperaattoreiden työpaikkaa siirtyy ennen muuta Intiaan, Kiinaan ja Itä-Eurooppaan. Alan kustannussäästöiksi tätä kautta lasketaan 14 miljardia Yhdysvaltain dollaria vuoteen 2008 mennessä.

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

työllistämisaikutuksessa. Investoinnit Suomeen ovat olleet kertaluokaltaan keskimäärin melko pieniä.

Keskuskauppakamarin johtaja Pentti Mäkinen Helsingin Sanomissa 4.2.2004: *Maaillanlaajuisesti toimivat yritykset tarvitsevat toimintaympäristön, joka tukee verkostoyhteistyöhön suuntautunutta yritystoimintaa ja siihen liittyvän tutkimus- ja kehitystoiminnan syntymistä, sijoittumista ja kasvua. Tämä voisi olla Suomen alueiden yrityksille tarjoama etu.... Tasapainoisen aluekehityksen kannalta olennaisin kysymys on yritystoiminnan ja yrityksissä olevien työpaikkojen kehitys ja ennen kaikkea se, miten alueille saadaan uutta yritystoimintaa ja investointeja.*

Innovaatiot eivät tuo menestystä ilman markkinointia

Kauppa- ja teollisuusministeri Mauno Pekkarinen painotti Visiöpäivillä tammikuussa 2004 liiketoimintaosaamisen merkitystä, *etenkin markkinointi- ja myyntitaitoja -- mitä ilman hyvätkin teknologiset innovaatiot jäävät hyödyntämättä.*

Tiedon tuottamisessa Suomi menestyy hyvin, mutta tiedon hyödyntämisessä on paljon parannettavaa. Teknologiaosaaminen ja korkea tieto-taito ovat edelleenkin tulevaisuuden menestyksen eilinehto. Aivokapasiteetti maailmalla on rajallinen luonnonvara, joka nostaa sellaisen paikan brandin arvoa, jolla on tarjota kyvykästä työvoimaa.

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

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

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

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

Helsingistäkö paikkatähti?

Euroopan yli 500 aluetta tai seutua piirrettiin ensimmäisen kerran Euroopan seutukartaksi vastat vuonna 1990. Euroopan mantereella on lukuisia maailman vahvimmin merkkituotteistettuja paikkoja. Esimerkiksi Pariisi tunnetaan turistikohteena, Amsterdam tulppaneistaan, Frankfurt ja Lontoo finanssipaikkoina, Champagne jalosta juomastaan. Paikat ovat hyvin dynaamisia ja voivat muuttua nopeasti joko parempaan tai huonompaan suuntaan.

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

Kukapa olisi uskonut 1990-luvun alussa että esimerkiksi Helsinki nousee nimenä potentiaalisesti kuumaksi kaupunkiseuduksi Euroopassa. Helsingin seutu on Suomen lippulaiva, jonka menestyksestä riippuu suuresti koko maan menestys. Suomen luontainen yhteinen brandi kansainvälisessä markkinoinnissa on Helsingin seutu, jolla on eniten kriittistä massaa tulla tunnetuksi maailmalla. Helsinki on pärjännyt tähän

asti erilaisten mittareiden mukaan ihmeteltävän hyvin kilpailijoihinsa nähden. Helsingin seudun "menestyminen" on kuitenkin suureksi osaksi johtunut seudusta itsestään riippumattomista syistä, niin kutsutuista prosessisattumista, joista myönteisiä oli muun muassa Suomen EU-jäsenyys, euron tulo, IT-alan nousu. Venäjän talouskriisi oli taas negatiivinen prosessisattuma.

Suomi on arvosteltu maailman kilpailukykyisimmäksi pieneksi maaksi vuoden 2003 kilpailukykytutkimuksessa, kun USA oli paras yli 20 miljoonan asukkaan maista. Wirtschaftswochen tutkimuksessa (2002) Helsinki/Uusimaa sijoittui tutkitusta 214 seudusta parhaaksi tutkimus- ja korkean teknologian alueella. Myöskin brittiläisen Rubert Hugginsin maaliskuun 2003 selvityksessä Euroopan kilpailukyvyistä Uusimaa sijoittui Euroopan kilpailukykyisimmäksi alueeksi. Tällaisiin kilpailukykytutkimuksiin on kuitenkin syytä suhtautua terveellä varauksella, eikä niitä pidä ruveta itse uskomaan. Kehitystyötä on jatkettava määrätietoisesti ja nöyrästi näistä tuloksista välittämättä. Tutkimusaineistosta johdettujen tulosten ja investointipäätösten välillä ei nimittäin ole syy-seuraussuhdetta, vaan sijoittajien ja sijoittujien päätöksenteko on usein epäloogista ja omiin sisäisiin kriteereihin pohjautuvaa. Todellinen suhteellinen kilpailukyky ei välttämättä ole enää tulosten tullessa julkisuuteen sijoitusta vastaava. Seudut ovat myös voineet vain matkia löytämiään usein amerikkalaisperäisiä ideoita.

Helsingin seudulla käynnistyi seudullinen kansainvälinen markkinointi vasta vuonna 1998, kolmivuotisena hankkeena. Vielä viime vuonna seudun suurimmat kaupungit Helsinki, Espoo ja Vantaa eivät olleet onnistuneet sopimaan yhteisen seudullisen markkinointiohjelman suuntalinjoista, tavoitteista eikä resursseista. Helsingin seudun huonon tunnettavuuden ja Helsingin seudun substanssia kuvaavien tutkimustulosten välillä on huikea ristiriita. Tämä "aukko" kuvastaa juuri sitä tekemätöntä Helsingin seudun markkinointityötä, jota Helsingin tärkeimmät kilpailijat kyllä ovat jo pitkään systemaattisesti harjoittaneet. Tässä on kiireinen haaste Helsingin seudun markkinoinnille, jolla on nyt pitkä, vuosien välimatka kirittävänä umpeen esimerkiksi Tukholmaan ja Kööpenhaminaan verrattuna.

Seudullinen yhteistyö markkinoinnissa on usein suuri haaste seudun eri toimijoille. Voi kestää kauan ennen kuin päästään sopuun yhteisesti hoidettavista asioista ja niiden tavoitteista sekä kokonaisuuden resurssoinnista. On tärkeää, että seudun markkinoinnissa kaikki osapuolet voivat olla voittajia, sillä poliittista yhtenäisyyttä ei muuten synny. Yhteisesti hoidettavien asioiden lisäksi ja rinnalla kunnat hoitavat

itsenäisesti muut intressinsä ja ovat aktiivisia markkinoinnissaan omien kuntatason päämäärien saavuttamiseksi. Kunnallinen kehittäminen ja seudun markkinointi tulee nähdä toisiaan tukevinä rinnakkaisina prosesseina.

Eurooppalaisten yritysten ja investointien sijoittumisista vastaavien yritysjohtajien suurin huomio kohdistuu tällä hetkellä EU:n itälaajenemiseen (lähde: European Cities Monitor 2003). Kyselytutkimuksen tulosten mukaan ulkomaiset investoinnit tulevat suuntautumaan lähivuosina erityisen voimakkaasti Moskovaan, Varsovaan, Prahaan ja Budapestiin. Yritysten sijoittumispäätöksiin vaikuttavat eniten markkinoiden ja asiakkaiden läheisyys ja laadukkaan työvoiman saatavuus. Näillä kriteereillä mitattuna Helsinki ei ole viimeisenä, vaikka olikin sijoittumiskohteena viimeinen, kahdeskymmenesyhdeksäs. Tukholma oli kahdeksastoista ja Kööpenhamina kahdeskymmenesviides. Seutujen tunnettuisuudessa Helsinki oli kaikista huonoin saaden 24 % tunnettuisuuden ja hävisi jopa Moskovalle, Varsovalle, Ateenalle, Budapestille, Glasgowlle ja Oslolle. Tukholman ja Kööpenhaminan tunnettuisuudet olivat 38 % ja 35 %.

Paikan vetovoimatekijät:

- kulttuuri
- teknologia
- elinympäristö
- sosiaalinen kehitys
- paikan henki
- brandiin liittyvät mielikuvat.

Kaupunkiseudut kilpailumuotona

Paikat eivät kilpaile keskenään vain hallinnollisten rajojen mukaan, vaan uusi paikkojen kilpailumuoto on toiminnallisten kaupunkiseutujen muodostamat alueet. Näissä alue päätää yhteisistä kärkiasioista ja tavoitteista, jotka liittyvät usein kansainväliseen markkinointiin ja investointimarkkinointiin. Keskuspaikkana toimivan suuremman kaupungin nimi toimii koko kaupunkiseudun sateenvarjotbrandina, koska reunapaikoilla ei ole potentiaalia tulla tunnetuksi

maailmalla. Tällä tavalla koko kaupunkiseutu saa lisää kriittistä massaa yhteisönsä jäsenistä ja voi rakentaa vahvemman seudullisen markkinointistrategian ja brandin. Kun paikkakilpailu Eurooppa-tasolla käsittää satoja tuhansia paikkoja, on helppo ymmärtää, että vain suurimmat ja kuuluisimmat paikat ovat saavuttaneet laajemman yleisen tunnettuuden. Muiden paikkojen on ponnisteltava kovasti tehdäkseen nimestään edes kohtuullisen tunnettu. Tarvitaan riittävästi kriittistä massaa tai joku omaperäinen oivallus, jolla paikka nousee kansainväliseen tunnettuuteen. Kriittistä massaa tavoitellaan esimerkiksi muodostamalla kaupunkiseutujen strategisia liittoutumia, jolloin keskuspaikan nimellä on mahdollisuus nousta tunnettujen paikkojen joukkoon.

Kriittinen massa pyrkii keräytymään suurille kaupunkiseuduille, jotka ovat taloudellisen aktiviteetin ja palveluelinkeinojen keskittymiä. Kauppaa käyvät kaupunkiseudut ovat perinteisesti muodostaneet taloudellisesti menestyneimmät alueet.

On myös hyödyllistä tuntea ulkomaisen, Eurooppaan pyrkivän yrityksen sijoituspäätöksen syntymekanismia. Ensimmäisessä vaiheessa yrityksen tekemä valinta koskee tuloa Euroopan Unionin alueelle tai jäämistä sen ulkopuolelle. Jos yritys haluaa päästä EU:n sisämarkkinoille, voi seuraava pohdiskelu koskea sijoittumista Pohjoismaiden ja muun EU:n välillä. Mikäli yritys päättää sijoittua Pohjoismaihin, vasta sitten alkaa valtioiden välinen pudotuskilpailu. Usein Ruotsi ja Suomi joutuvat toistensa vaihtoehdoiksi, jolloin kilpailu muuttuu maiden "lippulaivojen" Tukholman ja Helsingin väliseksi. Tällöin on kyse toiminnallisista Suur-Tukholman ja Suur-Helsingin alueista. Helsinki Region voi amerikkalaiselle sijoittujalle tarkoittaa vaikka koko Etelä-Suomen aluetta, Hangosta Porvooseen, Helsingistä Hämeenlinnaan ja Lahteen asti. Itse asiassa Suomen ei kannata tarjota ensi vaiheessa liikaa vaihtoehtopaikkoja, sillä liian sirpaleiset paikkojen tarjoukset heikentyvät näkymättömiin "ostoskorissa" kilpailevien ulkomaisten seutujen kanssa. Usein pääkaupunkiseudun tarjoaminen riittää, tai korkeintaan kahden, nimittäin Pohjois-Suomen (Oulu Region) ja Etelä-Suomen (Helsinki Region). Vasta tämän jälkeen alkaa sijoittujan kanssa neuvottelu tarkemmasta sijoittumispaikasta, jolloin kaupunkiseutujen yhteiset markkinointiorganisaatiot pääsevät esittelemään vetovoimatekijöitään. Jos sijoittuja silloin kiinnostuu esimerkiksi Lahdesta, alkaa seudun kuntatason tarkastelu, jolloin ratkaisu voi tulla esimerkiksi Hollolan hyväksi. On huomattava, että sijoittumispäätökseen vaikuttavat

nimenomaan seudun toiminnalliset ominaisuudet. Ulkolaista yritystä ei kiinnosta se, miten alue on seudullisesti organisoitu, vaan mistä löytyvät parhaat edellytykset yritystoiminnalle. Paikan yhteistyö hallinnollisten paikkojen toimijoiden kanssa on luonnollisesti kokonaisuutena tärkeää, jotta paikkaostajaa voidaan palvella mahdollisimman pitkälle "yhden luukun" periaatteella. Seudun markkinoinnissa kaikkien seudun toimijoiden pitää lisäksi pystyä ristiin markkinointiin, koska seudulle saatava yritys tai investointi hyödyttää kaikkia koko seudulla.

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

Menestyksen avaintekijät

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

European Institute for Urban Affairs, lokakuu 2003

Yritykset avainkumppaneina

Suomessakin monet yritykset tapaavat ajatella, ettei seudun markkinointi kuulu niiden perustehtäviin, vaan sen tulee olla julkisen sektorin vastuulla. Yrityksille tuntuu usein riittävän, että ne ottavat vastuun omasta toiminnastaan mikrotasolla. Kiinteistöalan yritykset ovat olleet nopeimpia tarttumaan yhteisiin seutuhankkeisiin. Ne ovat varmaankin oivaltaneet, että seudun vetovoiman kasvattaminen lisää myös heidän työmahdollisuuksiaan ensimmäisten joukossa, ja että seutu ja yritykset voivat hyötyä

suoraan toistensa tunnettuisuudesta ja tuotemerkeistä. Kirjoittajan branditutkimuksessa Lahden seudulla (1999) 148 vastanneesta yrityksestä. 92 % katsoi, että Lahden seutu hyötyi yritystensä menestymisestä ja merkkituotteista. Sitä vastoin 8 % yrityksistä ei kokenut hyötывänsä lainkaan sillä hetkellä Lahden imagosta, mutta kylläkin imagon mahdollisesta paranemisesta. Seudun taloudellinen kehitys, koettu julkinen eripura ja työttömyyden sosiaaliset ongelmat eivät tuolloin olleet yritysten mieleen.

On sekä paikan että sen yritysten edun mukaista olla yhteistyössä seudun markkinoimisessa. Yritykset ovat lisäksi paikalle hyviä referenssejä potentiaalisten sijoittujien silmissä. Tämän ei pidä kuitenkaan antaa sumentaa kuvaa paikan ja sen yritysten keskinäisestä vastuunjaosta markkinoinnissa. Yksityisen sektorin yritysten keskeisin tehtävä on hoitaa tervettä yritystoimintaa ja kasvattaa liiketoimintaa ja tulokuntoa omistajien asettamien tavoitteiden mukaan. Osanotto paikan kumppanuustoimintaan on yritykselle mielekästä vain kun se tukee yritysten päämääriä joko lyhyellä tai pitkällä tähtäimellä. Paikan vastuulla on huolehtia taloudellisesta kehittämisestä, minkä yksi osa on seudun markkinointi.

Seutumarkkinoinnin perusrahoituksen tuleekin tulla itse paikalta, eikä siinä tarkoituksessa paikkaa saa pakottaa menemään yritysten taskuille. Yritysten rahoituspanosta voidaan perustella silloin, kun osallistuminen tuo niille nähtävissä olevia hyötyjä. Voittajien asetelmassa kaikkien osapuolien tulee saada hyötyjä, mikä onkin onnistumisen edellytys julkis-yksityisille kumppanuuksille.

Seudun ulkomaille sijoittuneet yritykset voivat toimia asemapaikoissaan kotiseudun "suurlähettiläinä". Onkin vaikea kuvitella uskottavampia seudun puolesta puhujia kuin nämä, menestyvät, kansainväliset yritykset. Kööpenhamina on käyttänyt hyväksi seutumarkkinoinnissa kotiseutunsa kansainvälistä yritysjohtajaverkostoa ja perustanut "ambassadöörien" -kerhon. Sen jäsenillä on vapaaehtoinen kunniatehtävä markkinoida kotipaikkaansa asemamaissaan. "Suurlähettiläät" kokoontuvat kesäisin Kööpenhaminaan vaihtamaan ajatuksia ja suunnittelemaan uusia toimenpiteitä. Monet kansainväliset yritykset ovat tulossa partnereiksi tai "osakkeenomistajiksi" paikoille. Rakennusjätti SKANSKA tuli osakkaaksi Tukholman kaupungin elinkeinoyhtiöön kesällä 2002. Näiden uusien paikan toimijoiden motiivit ovat yksilöllisiä ja erilaisia siitä, mihin paikoissa on totuttu. Paikkojen tulisivatkin varautua esittelemään näille partnereille kokonaan uusia etuja, sillä yhteistyölogiikka ja pelisäännöt ovat toisenlaiset kuin muilla vanhoilla sidosryhmillä. Julkis-yksityisten

kumppanuudet ovat maailmanlaajuisesti johtajuuden jälkeen tärkein menestyskriteeri paikoille!

Kyvykkäästä työvoimasta kilpaillaan

Paikkojen välisen paikkasodan rinnalle on tullut myös globaali ihmissota: kilpailu osaavasta ja kyvykkäästä työvoimasta. Osaavat työntekijät ovat tutkimusten mukaan tärkein kriteeri yrityksille sijoittumispaikka valittaessa – tärkeämpi kuin paikan yhteydet markkinoihin ja asiakkaisiin.

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

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

Johtajuus ratkaisee menestyksen

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

Kuntaliiton toimitusjohtaja Risto Parjanne: *Johtamisesta tulee kuntien menestystekijä -Kuntaliiton seminaarissa Oulussa 2003: Kunnallisjohtajien pätevyysprofiliin sisältyvät mm. strateginen pätevyys, leadership-aidot, käytännölliset tiedot ja aidot sekä eräät henkilökohtaiset ominaisuudet, kuten kyky olla provosoitumatta, yhteistyöhakuisuus, kyky herättää luottamusta ja persoonallisuuden likoon paneminen johtamisessa. Näistä kaikista syntyy johtajan aidot yhteisönsä ja joskus laajemmankin toimikentän johtamiseen.... Hyvällä henkilöstöpolitiikalla ja johtamisella luodaan edellytyksiä kunnan menestymiselle. Samalla varmistetaan tulevien johtajien rekrytointi.*

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

Kuntaa ja paikkaa voidaan monessa suhteessa johtaa periaatteessa samalla tavalla kuin liikeyritystä, kun tarkoitetaan johtamisen keskeisintä olemusta, ammattimaisen johtamisen perustaa. Johtamisen lähtökohtia on omien kilpailutekijöiden ja toimintaympäristön analyysi. Organisaation vision ja mission laadinta alkaa näistä analyysitiedoista, ja tältä pohjalta rakennetaan sitten omat kilpailuetustrategiat. Strategiahan on markkinoiden ja asiakkaiden syvällistä ymmärtämistä. Organisaation kyky tuottaa hyötyä asiakkaille ratkaisee menestymisen toimialasta ja organisaation tyypistä riippumatta. Organisaatio voittaa kilpailijansa valitsemalla oikein strategiset kykynsä ja tekemällä niiden pohjalta tehokkaat operatiiviset toimenpideohjelmat. Organisaatiosta riippumatta johtamisen perusasiat ovat luonteeltaan samoja. Myös operatiivinen johtaminen tulee sopeuttaa toimialan ja organisaation luonteen mukaan, aivan niin kuin strategiankin tulee olla liikkeessä. Organisaation visio toimii samalla tavalla johtotähden tavoin sekä julkisen organisaation että liikeyrityksen johtamisessa. Paikan johtamisessa tulee lisäksi mukaan poliittinen päätöksenteon elementti, mutta politiikka voi olla mukana myös liikeyritysten toiminnan taustalla niiden sidosryhmien

kautta. Kunnallispolitiikassa poliittisten päättäjien ja ammattijohdon välillä on muuttuneesta toimintakentästä johtuva jännite.

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

Helsinkiä johdetaan kuin yritystä, arvoilla, joita ovat yrittäjämielisyys, asiakaslähtöisyys ja taloudellisuus, lisäksi kaupungin palvelujen on oltava kilpailukykyisiä. Inhimillinen tekijä käsitetään menestymisen ehdoksi (Ylipormestari Siitonen Kauppalehdessä 29.11.2000).

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

Yritysjohdamista ei voida siirtää sellaisenaan kuntiin, mutta kuntienkin on muututtava avoimessa taloudessa nykyistä nopeammiksi. Vaikka Espoon kaupunki mittaakin asiakastytyväisyyttä monella tavalla, ei johtamisjärjestelmä vielä ole liike-elämän tasolla.. (Helsingin Sanomat 23.01.2001 B, Antti Manninen: Ilkka J. Karissa on särmää – liikaakin?)

Myös Kunnallisalan kehittämissäätiön "Arjen juhla!" -seminaarissa helmikuussa nousi johtajuuden niukka resurssi keskeisesti esille. Johtajan tehtävänä on etsiä organisaatiostaan kriittistä informaatiota prosessien johtamiseen. Ihmiset kuitenkin tekevät kaikki asiat.

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

Merkituotteistamisella kunnalle uutta vetovoimaa

Edellä pohdiskeltiin haasteita, joiden parissa kunnat ja muut paikat joutuvat seuraavina vuosikymmeninä kilpailemaan. Markkinoinnin ja johtamisen näkökulmista yritettiin tunnistaa niitä mahdollisuuksia ja ongelmia, joita paikoilla tulee olemaan kehittämisessään. Tämä liiketaloustieteiden piiriin kuuluva markkinointilähtöinen tarkastelutapa antaa pohdiskelukulmaksi samalla laajemman paikan taloudellisen kehittämisen viitekehyksen – tarkoittaen paikan kehittämistä kilpailukykyiseksi tuotteeksi. Kunnat joutuvat tulevaisuudessa yhä ahtaammalle paikkojen välisen kilpailun kiristyessä ja samanaikaisesti budjettitulojen ja toimintaresurssien supistuessa. Haasteena on erityisesti merkkituotteistaminen: miten tämän uuden työkalun kautta kunnat voivat kehittää itselleen uutta vetovoimaa?

Kuntaa ei voi markkinoida kuin yritystä

Paikat ovat hallinnollisesti julkisia organisaatioita eivätkä yleensä tavoittele voittoa kuten liikeyritykset. Julkisesta organisaatiosta käytetään englannin kielellä nimityksiä public tai nonprofit organization. Kunnan tai kaupungin ja liikeyrityksen toimintatavoissa johtamisen ja markkinoinnin kannalta on eroavaisuuksia. Julkinen organisaatio ja liikeyritys poikkeavat jo toimintaperiaatteiltaan toisistaan. Tästä syystä myös niiden markkinointi tulee toteuttaa kyseisissä kohdissa vastaavasti eri tavoin. Liiketaloustieteellisen konseptin siirtäminen yhdestä käyttöjärjestelmästä (voittoa tavoitteleva sektori) toiseen (voittoa tavoittelematon) kohtaa lukuisan määrän luovaa “käännöstyötä” vaativia haasteita. Käsitteet, kuten tuote, hinta, myynninedistäminen ja jakelu, täytyy muokata siten, että ne sopivat kumpaankin käyttöjärjestelmään. Esimerkiksi käsite voiton maksimointi täytyy “kääntää” uudelleen hyöty-kustannus -suhteen maksimoinniksi. Tiettyjen käsitteellisten muunnosten jälkeen markkinoinnin oppeja voidaan soveltaa hedelmällisesti myös voittoa tavoittelemattomalla sektorilla. Mutta missä määrin paikka voidaan nähdä markkinoitavissa olevana “hyödykkeenä”? Paikat ovat “hyödykkeinä” kaiken kaikkiaan paljon monimutkaisempia ja moniulotteisempia kuin normaalit “tavarat” markkinoilla. Tavaraita myydessä ja markkinoitaessa yritysten päämääränä on tehdä voittoa. Paikan “myynnin” sisältämät aktiviteetit taas sisältävät usein eri intressiryhmien (esimerkiksi poliittiset

päätöksentekijät, julkinen hallinto, liikeyhteisö ja asukkaat) keskenään ristiriitaisia päämääriä.

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

Paikka ja normaali kaupallinen liikeyritys eroavat toisistaan suhteessaan markkinointiin muillakin tavoilla. Paikan markkinat ovat vaikeampia analysoida kuin yritysmarkkinat. Myös kohderyhmien valinta on paikoille vaikeampaa kuin liikeyrityksille. Hyvien strategioiden laatiminen on vaikeampaa paikoille, ja niillä on vähemmän mahdollisuuksia käyttää hinnoittelua tehokkaana markkinoinnin työkaluna. Myös jakelukanavat ovat vaikeammin hallittavissa kuin liikeyrityksillä.

Viestintästrategiat ovat usein vaikeammin toteutettavissa voittoa tavoittelemattomalle organisaatiolle kuin liikeyritykselle. Paikat kuten tyyppillisesti voittoa tavoittelemattomat organisaatiot ovat usein tietämättömiä ja kokemattomia markkinoinnista ja johtamisesta. Paikkojen tuloksetkin ovat usein vaikeammin mitattavissa ja arvioitavissa kuin yrityksissä.

Yritykselle tuotemerkki on liiketoiminnan ydintä ja yrityksen tärkeintä substanssia.

Paikalle tuotemerkki ei ole samalla tavalla itsetarkoitus, vaikkakin on olemassa esimerkkejä kaupungin vahvasta tuotemerkistä kyseisen kaupungin voimavarana.

Päätöksentekijärjestelmien eroavaisuudet ja poliittisen elementin mukanaolo muovaavat paikan reagointimahdollisuuksia hitaammiksi ja jäykemmiksi kuin liikeyritysten.

Imagon tunnettuus antaa samalla lailla kuvan niin paikasta kuin yrityksestäkin. Kaikkia yrityksen imagotekijöitä ei voi rinnastaa suoraan kunnan imagotekijöihin, mikä johtuu

mainituista tavoitteiden ja toimintojen erilaisuudesta. Paikoilla on vastaavanlaisia yksilöllisyystekijöitä kuin yrityksellä, kuten nimi, vaakuna ja muut näkyvät symbolit ja omat sisäiset sidosryhmänsä kuten asukkaat, järjestöt, luottamuselimet, henkilöstö ja elinkeinoelämä. Ulkoisia sidosryhmiä ovat esimerkiksi valtio ja muut kunnat. Hankkijat ja rahalaitokset voivat kuulua molempiin sidosryhmiin. Yrityksellä on lukuisia sidosryhmiä, joista usein avainasemassa ovat omistaja, henkilöstö ja asiakkaat. Kunnassa ja kaupungissa omistajan edustajia ovat luottamushenkilöt. Kaupunki ja kunta voidaan nähdä asiakkaan roolissa olevaa kaupunkilaista varten. Kunnan imagoon sisältyy helposti yhteiskunnallisia aineksia, vaikei markkinoinnilla sinänsä olisikaan poliittisia tarkoitusperiä. Paikat käyttävät imagoonsa rakennuselementteinä sellaisiakin tuote- tai palvelukokonaisuuksia, joita ei ole olemassakaan. Yritysten markkinointi ja merkkituotteistaminen sitävastoin perustuu useimmiten jo valmiina oleviin tuotteisiin tai palveluihin, vaikka yrityksetkin voivat joskus tietoisesti liittää mielikuvatekijöihin vasta tavoiteasteella olevia elementtejä.

Markkinointi tyydyttää asiakkaan tarpeen

Markkinointi on organisaation toiminnan ohjauksen ydin, jolla pyritään asiakastarpeen tyydyttämisen kautta mahdollisimman hyviin kokonaistavoitteisiin. Markkinointi sisältää keskeisinä toimina **merkkituotteistamisen** ja **strategioiden kehittelyn**, joiden avulla tuote- ja palvelukokonaisuus siirretään asiakkaille. Markkinoinnin tulisi olla mukana aina ja kaikkialla paikan ydinprosesseissa. Markkinoinnin perusta on asiakkaassa ja hänen tarpeensa tyydyttämisessä, ja fyysinen tuotteen tai palvelun muoto on vain välikappale, ei itsetarkoitus. Kaikki tuotteet voidaan nähdä palveluina, joiden tarkoitus on antaa asiakkaille lisäarvoa. On silloin toissijaista, minkälainen tai -tyyppinen tuote nämä asiakkaan tarpeet tyydyttää parhaiten. Markkinoinnin "hengen" tulee puhaltaa niin organisaation sisällä kuin ulkopuolella. Markkinoinnin tehtävänä on toimia yhdistävänä tekijänä palvelujen ja tuotteiden tuottamisen ja kuluttamisen välillä. Markkinoinnin osaaminen ja merkkituotteistaminen tulevat olemaan paikoille keino selviytyä ja vahvistaa asemia nopeasti muuttuvassa kilpailuympäristössä.

Strategia, visio, missio

Markkinoinnin suunnittelu alkaa oman osaamisen hahmottamisesta ja ylivoimatekijöiden löytämisestä kilpailijoihin verrattuna, eli oman toiminnan ja kilpailuympäristön analyysistä.

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

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

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

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

Liikeidea on erilaisten ylivoimatekijöiden verkosto organisaation vahvuuksia ja kilpailutekijöitä. Liikeidea on käytännössä strateginen havainnollinen kuvaus

organisaation tavasta toimia. Usein liikeidean elementit ja niiden riippuvuussuhteet kuvataan erilaisilla nuolilla ja ympyröillä.

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

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

Kilpailuetu on organisaation menestymisen perusta, syy, miksi asiakkaat ostavat organisaatiolta, ja minkä tähden organisaatio menestyy. Siksi kilpailuedun suunnittelu on juuri strategisen suunnittelun itse ydintä. Jokaisen paikan tulee olla kilpailijoihinsa nähden selvästi parempi jossakin asiassa, joka on sen asiakkaalle tärkeä ja oleellinen. Markkinoilla ei enää riitä, että on yhtä hyvä! Kilpailuetu voi muodostua paikan yksilöllisestä markkinointipaketista tai se voi tulla asiakasvalinnoista, tuotteiden laadusta, teknologiaosaamisesta ja innovatiivisuudesta. Myös paikan imagon viestintästrategia voi olla niin onnistunut ja erikoinen, etteivät kilpailijat tähän pysty. Kilpailukyky on kyky toimia kilpailijoita paremmin: se on niiden keinojen työkalupakki, joka mahdollistaa organisaation ainutlaatuisen toiminnan.

Ydinsaaminen muodostuu syvällisestä osaamisesta jollakin osa-alueella (innovaatiot, tuotekehitys, hallinto, palvelut jne.). On muistettava kuitenkin, ettei kukaan kuitenkaan osta kunnalta sen ydinsaamisen perusteella, ellei ydinsaaminen tuote ostajalle selvää kilpailuetua muista kilpailijoista. Ydinsaamisen alueita kartoitettaessa ja kilpailuetustrategiaa hahmotettaessa on tarpeen laatia omien heikkouksien ja vahvuuksien kartoitus. Sen lisäksi tulee luetteloida erikseen kilpailu- ja toimintaympäristöön liittyvät mahdollisuudet ja uhkatekijät.

Merkkituotteistaminen on kokonaisvaltaista kehittämistä

Merkkituote eli brandi on erilaisten mielikuvien yhdistelmä tuotteesta tai palvelusta asiakkaan mielessä. Merkkituotteella on vastaavaan tavalliseen nimettömään tuotteeseen verrattuna tietty lisäarvo, premium, jonka asiakas on valmis maksamaan. Merkkituotteen avulla voidaan erottautua ja erilaistua muusta kilpailevasta tarjonnasta. Brandi keksittiin alunperin USA:ssa kilpailijoiden kopiointia vastaan. Yksinkertaisesti oli kysymys oman tuotteen erinomaisuuden mielikuvan luomisesta, joka sitten viestitettiin eri keinoin eteenpäin. Sitten merkkituotteistaminen on kehittynyt paljon monitahoisemmaksi prosessiksi, joka on myös oma tieteenhaaransa markkinoinnissa.

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

Brandin rakentaminen on uusi kokonaisvaltainen lähestymistapa paikan kehittämisessä ja markkinoinnissa. Merkkituotteistamisen prosessi on hyvä keino aloittaa paikan markkinoinnin systemaattinen prosessi, sillä brandin kehittäminen pakottaa paikan analysoimaan ja miettimään kaikkia keskeisiä strategisia kysymyksiä. Brandi toimii ikään kuin sateenvarjotyökäluna paikan kehittämisen keskeisille osaluueille markkinoinnissa. Mikä tärkeämpää, kun paikka on päättänyt minkälaisen sielun se brandilleen haluaa, suuntautuvat keskeiset paikan kehittämistoimenpiteet helpommin toivottuihin kehittämisalueisiin. Tällöin paikka alkaa hiljalleen muistuttaa toivottua tahtotilaa.

Identiteetti on tavoite, imago lopputulos

Identiteetin rakentaminen on brandin luomisen aktiivista vaihetta, jolloin paikka voi itse päättää siitä, millaisena se haluaa imagonsa näyttävän eri kohdemarkkinoilla.

Tätä paikan tahtoa ja päätöstä kutsutaan paikan identiteetiksi. Identiteetti muodostetaan paikan vahvuuksien varaan, ja se viestitetään eri keinoin valituille kohderyhmille, joihin halutaan vaikuttaa tai jotka on valittu paikan avainasiakkaiksi. Tavoitteena on synnyttää oikeanlaiset imagot vastaanottajien päässä.

Imagot kuitenkin syntyvät itsenäisesti, eikä lähettäjätaho (paikka) pysty sanelemaan lopputulosta. Vastaanottajan kokemustausta, asenteet, tiedot paikasta muovaavat syntyvää imagoa. Paikalle muodostuu siis monenlaisia imagoita eri kohderyhmien sisälläkin. Identiteetistä lähtevä tietoinen markkinointiviestintä kuitenkin pystyy suuntaamaan todennäköisesti muodostuvia imagoita, vaikka välissä onkin vielä "kohinaa" ja kilpailijoiden toimenpiteitä vääristämässä viestejä. Ellei paikka ole muodostanut selvää omaa tahtotilaansa identiteetistään, on myös paikan merkkituoteimagon syntyminen täysin sattuman varaista. Myös vastaanottajien omat mielikuvat, käsitykset, taustat ja asenteet muokkaavat vastaanotettua sanomaa yksilöllisesti. Voidaan kuitenkin väittää, että muodostuvat paikan imagot ovat aina oikeita, sillä ne ovat todellisuutta. Imagot toteutuvat riippumatta paikan omista ohjaavista toimenpiteistä. Jos paikka ei ennalta suunnittele imagoaan, toisin sanoen määritä identiteettitekijöitään ja tahtotilaansa, toteutuvat imagot ovat aivan sattumanvaraisia, eivätkä hyvin todennäköisesti vastaa lähettäjän eli paikan omia toiveita omasta olemuksestaan. Syntyvät imago voivat olla vain määrätietoisella työskentelyllä lähellä toivottua paikkakuvaa – sitä paremmin mitä onnistuneemmin kohderyhmien erityispiirteet on osattu ottaa huomioon myös viestinnässä. Jos identiteettitekijöiden ja paikan todellisen substanssin välissä on liian iso kuilu, paikan tulisi pidättäytyä suuremmista markkinointioperaatioista, kunnes paikan todellinen substanssi alkaa olla lähempänä tavoiteidentiteettiä. Muuten on olemassa vaara, että markkinointiviestintä ei tuota tulosta, vaan pikemminkin aiheuttaa pahan uskottavuusongelman. Paikka saa olla jonkin verran tavoitteellinen keskeisten vetovoimatekijöiden valinnassa, jos on realistista odottaa, että näihin tavoitteisiin voidaan päästä kohtuullisessa ajassa.

Mielikuvat ratkaisevat voittajat

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

Tulevaisuuden maailmassa mielikuvat ratkaisevat, ja mielikuviutus voittaa ihmisen rationaalisen tahdon. Oikeanlainen paikan imagon luonti vaatii markkinoinnin mukaan tuloa paikan kehittämiseen, mutta myös annoksen tervejärkistä, luovaa ajattelua. Paikan imagotavoitteisiin ei päästä sattumalta, vaikkakin paikkojen imagot kyllä toteutuvat itsestäänkin, mutta lopputulos ei ole silloin toivotunlainen.

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

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

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

Joissakin kunnissa imagon rakentaminen suuntautuu aktiivisesti vain ulkoiseen "kilvenkirkastukseen": kauniisiin esitteisiin, uusiin logoihin ja näyttäviin mainoksiin. Liian harvoille kunnille imagomarkkinointi on prosessi, jossa kunta analysoi

identiteettinsä, määrittelee strategiset tavoitteensa ja toimii sitten niin, että mielikuvat kunnasta ovat sen identiteetin ja strategisten tavoitteiden mukaisia.

Pehmeät vetovoimatekijät

Suuri muutos on tapahtumassa niissä kovissa ja pehmeissä kilpailukykytekijöissä, joiden avulla paikka kykenee houkuttelemaan valitsemaan osamarkkinoita.

Esimerkkejä kovista vetovoimatekijöistä ovat paikan infrastruktuuri, rakennukset, toimitilat ja erilaiset tukipaketit. Nämä ovat kuitenkin helposti myös toisten paikkojen kopioitavissa ja matkittavissa. Tästä syystä kovat vetovoimatekijät eivät aina enää toimi erottumiskykyisinä, koska monet paikat käyttävät samoja tai samankaltaisia väittämiä.

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

Kovat vetovoimatekijät

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

Pehmeät vetovoimatekijät

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

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

Jotta kunta tai seutu menestyisi globaalissa kilpailussa, on sen pystyttävä erottumaan kilpailijoistaan. On löydettävä sellainen markkinointiargumentti, mikä viestittää asiakkaille paikan "todellisen eron" muihin paikkoihin verrattuna eli jonkun ylivoimaisen kilpailuväitteen. Yksi keskeisiä kilpailustrategioita on erilaistamista tarkoittava differentointistrategia. Paikan kohdalla se tarkoittaa yhteisöllisen kulttuurin vahvistamista rakentamalla paikalle oma identiteetti lähtien sen omasta ainutlaatuisuudesta ja erinomaisuudesta. Brandin keskeinen tehtävä on erottaa tuote tai palvelu kilpailijoistaan, mikä on myös yritysten merkkituotemarkkinoinnissa keskeinen tavoite. Paikoille erottautuminen on erityisen tärkeää, jotta oma markkinointiviesti tulee uskottavasti kuulluksi. Jokaisella kaupungilla ja kunnalla on jotakin ainutlaatuista ja erottuvaa. Tämä paikkaidentiteetin rakentaminen on merkkituotteistamisen keskeisin vaihe.

Paikan katto- ja alabrandien valinta

Paikan sateenvarjo- eli kattobrandi ja sen slogaani tulee valita niin, että se antaa nopeasti yhteenvetomaisen mielikuvan paikan keskeisistä vahvuuksista, vetovoimatekijöistä ja valituista toimialoista. Liian yleisellä tasolla oleva, geneerinen slogaani vesittää markkinointiviestiä, eikä anna paikasta kovin terävää eikä luotettavaa kuvaa. Kukin osamarkkina (sijoittajat, sijoittujat, matkailijat, nykyiset asukkaat, uudet asukkaat, yritysten pääkonttorit jne.) vaatii oman alabrandinsa ja sille toimintasuunnitelman. Kun paikka valitsee itselleen sateenvarjobrandin, jolla se viestittää itsestään yleiskuvaa, tulee myös kullekin osamarkkinalle valita alabrandi. Tämä tarkoittaa, että kullekin osamarkkinalle rakennetaan oma identiteetti; valitaan kilpailutekijät, joiden avulla osamarkkinan asiakkaille rakennetaan lisäarvoa. Suurena haasteena on, etteivät alabrandit ole keskenään tai sateenvarjobrandin kanssa ristiriitaisia. Joskus tämän sovittaminen yhteen voi olla työlästä. Esimerkiksi Irlanti mainostaa matkailumarkkinoinnissa maan vihreyttä, mikä saattaa joissakin tapauksissa antaa ristiriitaisen mielikuvan, kun maa haluaa olla myös korkean informaatioteknologian osaaja.

Brandislogaaneja valitessaan paikan tulee kysyä, mikä tekijä todella erottaa sen muista? Tämän erottuvuuden tulee perustua aitoon olemassa olevaan asiaan, jonka tulee olla aidosti "löydetty", ei suinkaan "hihasta vedetty". Paikalliset ominaispiirteet ja paikallisuus tulisi yrittää kääntää kilpailukeinoksi.

Tyhjän tai väärän substanssin varassa tuotemerkestä tulee vain kupla, riippumatta siitä onko kyseessä yrityksen tai paikan brandi. Miten keskeiset kilpailevat paikat ovat sitten valinneet brandinimensä – voimmeko oppia tästä jotakin? Kööpenhaminan metropoliseutu on pitkään yrittänyt luoda itselleen sopivaa kattobrandia. Yritykset ovat myös sijoitusmarkkinoinnista vastaavan Copenhagen Capacityn mukaan osoittautuneet liian geneerisiksi. Vuonna 2002 Kööpenhamina otti kattobrandikseen metropolialueen bioteknologia-klusterin nimen *Medicon Valley*, kyseisen klusterin osoittauduttua menestykseksi Öresundin alueen markkinoinnissa. Öresundin yhteistyöalue käsittää Suur-Kööpenhaminan seudun ja Etelä-Ruotsin (Malmö seudun). Vuonna 2003 Kööpenhamina otti käyttöön uuden "pehmeän" iskulauseen:

Business is Easy. Sen tarkoituksena on kuvata liiketoiminnan hoitamisen helppoutta seudulla. Tätäkin iskulausetta voidaan syystä arvostella myös hyvin yleiseksi, ja moni paikka voi päätyä yhtä hyvillä syillä samaan väittämään. Mielikuvan luominen seudun ainutlaatuisuudesta vie paljon aikaa. Markkinointiväittäjä ei saa olla liian kaukana paikan olemuksen totuudesta ja realismista.

Strateginen kyvykkyys ja operatiiviset voimavarat

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

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

Strateginen kyvykkyys on useimmiten paljon niukempi resurssi kuin toteutusresurssit, ja strateginen työskentely onkin myös paikan markkinoinnissa sen kaikkein vaikein osa-alue. Paikan strategiatyössä on välttämätöntä lähteä liikkeelle aivan perustyypisistä nelikenttäanalyysistä, paikan vahvuuksista ja heikkouksista, toimintaympäristön mahdollisuuksista ja uhkista. Paikan tulee perustaa erillinen suunnitteluryhmä koordinoimaan tätä prosessia. Yrityselämän edustus ryhmässä on tärkeää. Suunnitteluryhmän tehtävänä on rakentaa paikan vahvuuksien varaan elinvoimainen identiteetti, eli päättää mihin asioihin paikan markkinoinnissa halutaan

keskittyä. Paikan markkinoinnin suunnitteluryhmän tulee tehdä älykkäitä kysymyksiä ja kysyä, mitkä ovat valittujen kohdemarkkinoiden kannalta sellaisia tekijöitä, joista asiakkaat saavat keskeistä lisäarvoa?

Toimintasektoreista valitaan noin 3-5 keskeisintä teollisuus- ja palvelukeskittymää omiksi keihäänkärkialoiksi, "klustereiksi", joiden ei suinkaan tarvitse täyttää oikean klusterin kriteereitä. Valinta tulee tehdä niistä osaamisalueista, joissa paikalla on jo aidosti olemassa kriittistä massaa. Päätös investoida kokonaan uusiin toiminta-alueisiin epäonnistuu useammin kuin onnistuu. Klustereita on kutsuttu arvotähdiksi, koska ne tuovat koko seudulle lisäarvoja. Julkis-yksityiset kumppanuudet ovat välttämättömiä kriittisen massan varmistamiseksi. Jokainen strateginen klusteri, joka haluaa päästä myönteiseen kehitysspiraaliin, tarvitsee vahvaa johtajuutta, joka osaa tasapainottaa strategisen osaamisen ja toteutuskapasiteetin. Merkkituotteistaminen ja markkinoinnin suunnittelu ovat kriittisen tärkeitä klustereiden energian saamiseksi liikkeelle.

Poliittisten päättäjien on sitouduttava

Ilman poliittista yhtenäisyyttä ja yhdenmukaisuutta paikan markkinointi ja kehittäminen on äärimmäisen hankalaa, aikaa vievää ja tuloksetonta. Poliittisten päättäjien tulee sitoutua pitkällä tähtäimellä laadittuun strategiaan ja toimeenpano-ohjelmaan. Tästä syystä paikan markkinoinnin perusstrategioita laadittaessa kaikkien keskeisten toimijoiden osallistuminen prosessiin on tärkeää. Ilman avaintahojen mukanaoloa on vaikea sitoutua tehtäviin strategioiden ja niiden toteuttamiseen. Paikalla voi olla monia kilpailutekijöitä, joita se itse pitää kilpailuvaltteinaan, mutta joilla ei kuitenkaan ole merkitystä asiakkaille. Vain sellaiset kilpailutekijät, jotka hyödyttävät suoraan paikan asiakkaita, toimivat aitoina vetovoimatekijöinä. Yritysmarkkinoinnista on opittu, että asiakas ei osta myyjän sinisten silmien tähden, vaan siksi, että toimittaja tarjoaa jonkun sellaisen ylivertaisen edun jossakin asiakkaalle tärkeässä asiassa, mihin muut kilpailijat eivät pysty. Paikan pitää olla siis ylivoimainen jossakin asiassa, mikä on valitun kohdemarkkinan kannalta oleellista. Yksi markkinoinnin perusstrategia on **hintajohtajuuden strategia**. Tällöin ollaan omassa tuote- ja palvelukategoriassa kehitytty niin tehokkaaksi, etteivät muut pysty

kilpailemaan samalla hinta/laatusuhteella. Hintajohtajuusstrategian ylläpitäminen onnistuu kuitenkin harvoin, ja tähän tarvitaan silloin suurten mittakaavojen mukanaan tuomia hyötyjä. Globaaleilla markkinoilla tuotanto on jo ohjautunut kustannustehokkaisiin paikkoihin. Paikkojen näkökulmasta kustannukset eivät ole sijoittujien kriteereissä kaikkein tärkeimmät tekijät, vaan laadukas työvoima ja yhteydet tulevat ensin. Näin panostaminen asiakkaan kokemaan laatumielikuvaan on useimmiten paljon hyödyllisempi strategia kuin saada imago olla jollakin osa-alueella halvin paikka. Suomessa hintajohtajuuden saaminen on vaikeaa.

Markkinarakostrategia soveltuu erikoistuvien ja pienempien yritysten ja paikkojen käyttöön. Tällöin valitaan kapea markkinarako, jolla pyritään olemaan ylivoimainen kilpailijoihin verrattuna ja saamaan huomattava, puolustettavissa oleva markkina-asema tässä nichessä. Mitä kapeampi rako on, sitä helpompi siinä on nousta johtavaksi ja puolustaa siinä oma asemaansa. Samoin tarjouksen monistaminen kansainvälisille markkinoille onnistuu helpommin kapeassa kuin leveässä markkinarakosessa. Markkinarakostrategiassa on tunnusomaista käyttää hyväksi erilaistumista: merkkituotteistaminen on siinä hyvä ja keskeinen työkalu. Kuntien on hyvä huomioida seuraavia Kotlerin kokoamia tärkeitä kehityssuuntia markkinointinsa suunnittelussa, joissa on samalla paikkojen kehittämisen ydinohjeet:

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

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

Menestys on tavoitteisiin pääsemistä

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

"Sitä saa mitä mittaa" on todeksi havaittu viisaus myös yrityselämän puolella.

Tulosmittareiden määrittäminen viestittää paikan tahtotilasta, minkälaisia tuloksia toimenpiteiltä odotetaan. Näin paikan kehittäjät kiinnittävät eri tavalla huomiota mitattavien asioiden kehittämiseen kuin niiden, joita ei erikseen seurata. Tavoitteiden ja mittareiden asettaminen suuntaa sidosryhmien ja toimijoiden energiaa haluttuihin kehittämiskohteisiin. Työn tulosten näkeminen ja niiden saattaminen muillekin nähtäväksi on omiaan motivoimaan organisaatiota. Saksalainen sanoo osuvasti:

Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser eli ”luottamus on hyvä asia, mutta valvonta vielä parempi”.

Tavoitteet ja niille mittarit tarvitaan paikan kultakin vastuualueelta.

Investointimarkkinoinnin tulostittareina voidaan käyttää esimerkiksi tulleiden yhteydenottojen, käynnistettyjen ja käynnissä olevien sijoitushankkeiden sekä uusien välittömien ja välillisten työpaikkojen lukumäärä, uusien työpaikkojen tuottamaa yhteiskunnallista hyötyä jne. Kööpenhaminassa valmistetun toimijoiden laskelman mukaan yksi uusi työpaikka toi vuonna 2002 yhteiskunnalle 32 500 euron taloudellisen hyödyn. Koska laskentakaava on myös poliitikkojen hyväksymä, sillä on suoranaista vaikutusta seudun markkinoinnin rahoitusta koskeviin päätöksiin. Paikan markkinoinnille onkin siellä annettu avaintavoitteiksi kehittää paikan kansainvälistä vetovoimaisuutta ja houkutellessa investointeja.

Tiivistelmä

Paikoilla on samaan aikaan monia tavoitteita, kuten esimerkiksi paikan nimen pitää tulla tunnetuksi ja saada suotuisa brandi-imago. Paikkojen pitää pystyä houkuttelemaan korkean tason yrityksiä, ylläpitää talouttansa, kehittää uusia palveluja, laajentaa matkailu- ja kongressiteollisuuksia ja rakentaa tiedepuistoja infrastruktuurinsa kehittämiseksi. Samaan aikaan paikkojen täytyy kilpailla keskenään usein pienevin resurssein. Myös hyvin menestyvät paikat ovat haavoittuvia ulkoisille uhkille, ja toisaalta ongelmalliset paikat voivat tehdä ”täyskäännöksen” parempaan. Menestyksen määritelmä paikan markkinoinnissa riippuu aina paikan omista tavoitteista, sillä paikkojen täytyy tehdä valintoja. Vasta näiden valintojen viitekehityksessä menestystä voidaan arvioida. Pehmeät, vaikeasti kopioitavat, vetovoimatekijät, kuten paikan henki, ovat tulossa yhä tärkeämmiksi itse paikkatuotteen monimutkaistuessa .

Yritysten käyttämä SWOT-analyysitekniikka on myös paikoille hyvä menetelmä aloittaa markkinoinnin prosessi analysoimalla paikan vahvuudet, heikkoudet ja toimintaympäristön mahdollisuudet ja uhat. On tärkeää analysoida ja suunnitella hyvin, organisoida, koordinoita ja resurssoida hanke ja sitten keskittyä ainutlaatuisiin

vetovoimatekijöihin ja valittuihin markkinoihin. Markkinoinnin toimenpiteiden tulee lähteä paikan visiosta ja strategisista tilanneanalyseistä.

Vahvuusalueiden ja kohdemarkkinoiden valinnan jälkeen alkaa pitkäjänteinen markkinointityö, missä paikan on oltava johdonmukainen. Viestinnän ja todellisen substanssin välissä ei saa olla silmiinpistävää aukkoa, muuten paikan uskottavuus on vaarassa. Paikalla on kuitenkin lupa olla itsestään ylpeä ja viestinnässään myös hieman tavoitteellinen. Kuka sen kissan hännän muuten nostaa, jos ei kissa itse? On tärkeää, että kaupunkiseuduilla on yhden-luukun palvelukeskus ja sitä koordinoiva elin. Keskeisimpien seutumarkkinoinnin toimintojen perusrahoituksen pitää tulla julkiselta organisaatiolta, itse paikalta, eikä yrityksiltä. Erityisesti kaupunkiseudut voivat kehittyä voittajiksi siten, että seudulla muodostuu riittävästi kriittistä massaa keskuspaikan tunnetun sateenvarjon alle kaikkien seudun kuntien ollessa voittajia.

Hallinnolliset rajat eivät toimi paikan markkinoinnissa, paitsi silloin, kun hallinnollinen raja on sattumalta sama todellisen toiminnallisuuden rajan kanssa. Paikkasodassa pärjäämiseksi paikan on kehitettävä erottuva imago, painotettava pehmeitä vetovoimatekijöitään, vahvistettava yhteistyötä yksityisen sektorin toimijoiden kanssa, houkuteltava kyvykästä työvoimaa ja huolehdittava hyvistä johtamisresursseistaan. Kaikki nämä ovat siis hyvin vaativia haasteita paikoille. Paikkojen välinen globaali kilpailu koskettaa myös pienimpiä suomalaisia kuntia, vaikkei niiden tarkoituksena olisikaan saada kansainvälistä tunnettuutta. Tietotekniikka mahdollistaa pientenkin paikkakuntien pääsyn maailman estradeille. On kuitenkin realistista huomata, että kansainvälinen markkinointi vaatii onnistuakseen paljon kriittistä massaa, ja siksi Suomessa se on vain muutaman kaupunkiseudun mahdollisuus. Paikka voi valita itse keihäänkärkensä, ja sen haluaako olla houkutteleva uusille asukkaille, uusille yrityksille, investoinneille, matkailijoille, kokousvieraille tai yritysten pääkonttoreille – kansallisesti tai kansainvälisesti. Myös omien vahvuustekijöiden, markkinoitavan identiteetin valinta on paikan omissa käsissä. Kokonaan uusille alueille ei kuitenkaan kannata mennä. Kehittäminen on syytä aloittaa jostakin asiasta, josta on jo kokemusta ja osaamista.

Leadership kuvaa osuvasti paikan johdon uutta haastetta johtaa paikka vaativan prosessin läpi. Leadership tulee olemaan keskeinen menestystekijä paikan markkinoinnissa. Paikkoja tulisi myös markkinointiasioissa johtaa periaatteessa kuten yksityisiä yrityksiä. Ne paikat, jotka järjestävät hyvin resurssinsa paikan

markkinoinnissa ovat voittajia. On suuri ero paikan johdetun ja johtamattoman kasvun välillä. Infrastruktuurin ylläpitäminen kasvun aikana on suuri haaste. Kriisijohtaminen on USA:ssa eurooppalaisia paikkoja tehokkaampaa, ja kriisissä siellä syntyy nopeasti yhteistyötä ja hankkeita. Amerikkalaiset paikat taas eivät ole yhtä hyviä arkipäivän rutiinien hoitamisessa.

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

Merkkituotteistaminen onkin hyvä aloitustyökalu paikan markkinoinnille, sillä brandi-hanke kerää keskeiset työkalut ja näkemykset yhden sateenvarjon alle. On tarpeen luoda lisäksi keskenään sopusoinnussa olevat ala-brandit kullekin osamarkkinalle. Paikka saa brandi-imagon, joka vaihtelee erilaisten katsojien keskuudessa riippumatta siitä, onko paikka aktiivinen brandinsä kehittämissä, jonka täytyy olla yhteneväinen paikan realiteetin ja substanssin kanssa.

Näkyvät operatiiviset ohjelmat ja toimenpiteet ovat helppoja kopioitavia ja matkittavia muille paikoille. Paikan johdon täytyy pystyä muodostamaan kirjas strateginen ymmärrys paikan pitkän tähtäimen mahdollisuuksista ja olla valmis sitoutumaan pitkäjänteiseen kehittämistyöhön. Paikan tulee tuntea itsensä, asiakkaansa ja kilpailijansa hyvin. Paikan on löydettävä todellinen erottuvuustekijä, mikä on sitten kommunikoitava "yksiäänisesti", sillä ristiriitaiset viestit rikkovat paikan imagon uskottavuuden. Seudulla olevien liikeyritysten brandit ovat tärkeitä paikan brandille; molemmat voivat hyötyä toistensa suotuisista imagoista. Paikat tarvitsevat yhteistyötä, ja "ristiin markkinointia" osapuolten kesken niin, että kaikki ovat voittajia. Matkailumarkkinointi ja seudullinen investointien houkuttelu täydentävät toistensa työtä.

Julkis-yksityisten kumppanuuksien hyödyntäminen on tärkeää paikan kehityksen stimuloimiseksi ja kriittisen massan kuten organisointikapasiteetin ja osaamisen saamiseksi kehityshankkeisiin. Nämä kumppanuudet tulevat olemaan myös Euroopassa tärkeä kilpailukeino. Paikan suuret projektit tulevat yhä enemmän perustumaan julkis-yksityisiin kumppanuuksiin ja rahoitukseen sekä yksityisiin aloitteisiin. Suuret kansainväliset yritykset ovat tulossa osakkeenomistajiksi paikoille,

ja investoivat paikkaan pitkällä tähtäimellä. Julkisen ja yksityisen sektorin partneruudet ovat paikkojen suuri potentiaalinen mahdollisuus. Osaavan työvoiman hallinta on haaste ja mahdollisuus paikkojen markkinoinnissa ja kehittämisessä. Paikan markkinoinnin prosessi vaatii systemaattista, pitkän tähtäimen työtä, sen yhdenmukaista ja älykästä kohdistamista, jotta menestystä voisi odottaa. Parhaat ja älykkäimmät paikan markkinoinnin ratkaisut eivät ole vielä nähneet päivän valoa.

Parhaita käytäntöjä

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

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

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

LOPPUSANAT

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

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

KIRJALLISUUTTA

Competitive European Cities (October 2003): Where do the Core Cities Stand?.

European Institute for Urban Affairs.

Cushman & Wakefield Healey & Baker (2002-2003). European Cities Monitor, London (www.cushmanwakefield.com)

Hankinson, G. (2001). Location Branding - A study of the branding practices of 12 English Cities. *Journal Brand Management*, Vol. 9 No. 2, pp. 127-142.

Jensen-Butler, C. (1997). Competition between cities, urban performance and the role of urban policy: a theoretical framework. In: Jensen-Butler & Shachar & Weesep (Eds.): *European Cities in Competition*. Avebury, Aldershot.

Keller, K.L. (1998). *Strategic Brand Management: building, measuring, and managing brand equity*. Prentice Hall, New Jersey.

Kotler, P. (2003). *Marketing Management. International Edition. Eleventh Edition*. Pearson Education Upper Saddle River, New Jersey.

Kotler, P. & Gertner, D (2002). Theoretical papers. Country as brand, product, and beyond: A place marketing and brand management perspective. *Special Issue Brand Management*, Vol. 9, no 4-5, April 2002, pp.249-261.

Kotler, P. & Asplund, C. & Rein, I. & Haider, D. (1999). *Marketing Places Europe*. Pearson Education Ltd, London.

Meistad, T. (2001). Kuntien kotisivujen iskulauseet ja tunnukset - itse määritelty identiteetti yhdyskuntien kehitysstrategioissa. *Maaseudun uusi aika*, nr 3/2001.

Porter, M. (1991). *Kansakuntien kilpailuetu*. Otava, Keuruu.

Puustinen, U. Mummot, pirut ja perkeleet kiillottavat kuntien kilpiä. *Kunta ja Me* 1/2004.

Rainisto, S. (2003). *Success Factors of Place Marketing: A Study of Place Marketing Practices in Northern Europe and the United States*. Teknillisen korkeakoulun tuotantotalouden osaston väitöskirja 2003/4, Espoo.
<http://lib.hut.fi/Diss/2003/isbn9512266849/>

Rainisto, S. (2001). *Kaupungin kehittäminen merkkituotteena. Lahden ja Helsingin tapaustutkimukset*. Teknillisen korkeakoulun tuotantotalouden osaston lisensiaatintutkimus, Espoo.

Rainisto, S. (2000). Yrityksen markkinointiopus. Markkinoinnin, merkkituotteistamisen ja kansainvälistymisen opas- ja työkirja. Lahden kauppakamari, Lahti.

Taavitsainen, H. (2000). Eurooppalaisia kaupunkiverkostoja ja kaupunkiseutujen yhteistyömuotoja. Suomen kuntaliitto, Helsinki.

Weihe-Lindeborg, L. (2000). Europe of Regions- a Growing Reality. The Structural Change in Europe: Innovative Cities and Regions, June 2000. Hagbarth Publication, Bollschweil.

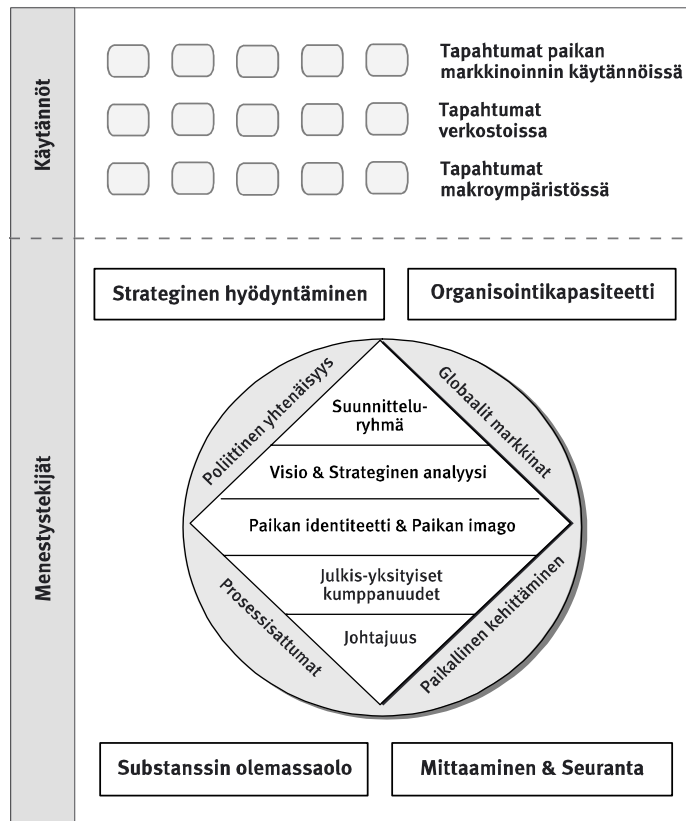
Virtanen, L. (koonnut)(1992). Kansanviisauden kirja. WSOY.

Virtanen, P.V. (1999). Kaupungin imago. Rakennustieto Oy, Helsinki.

LIITE

Malli paikan markkinoinnin menestystekijöistä

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



Malli paikan markkinoinnin menestystekijöistä (Rainisto).

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

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