

**Kohti kaupunkibrändin johtamista**  
**- tapaustutkimus Helsingin metropolialue**

Eeva Pukkila  
Aluetieteen pro gradu -tutkielma  
Tampereen yliopisto  
Johtamiskorkeakoulu  
Joulukuu 2011

Tampereen yliopisto  
Johtamiskorkeakoulu

PUKKILA, EEVA: Kohti kaupunkibrändin johtamista – tapaustutkimus Helsingin metropolialue

Aluetieteen pro gradu –tutkielma, 76 sivua, 10 liitesivua

Joulukuu 2011

---

Tutkimus käsittelee aluejohtamistoimintaa kaupunkibrändäyksen näkökulmasta. Tutkimuksessa sovelletaan brändinäkökulmaa kaupunkien kehitysympäristöihin ja nostetaan tarkemman mielenkiinnon kohteeksi kaupunkibrändin johtaminen (city brand management). Tarkempaan tarkastelukohteena on Helsingin metropolialue, jonka tässä tutkimuksessa määritellään muodostuvan Helsingin, Espoon, Vantaan ja Kauniaisen kaupunkialueista.

Tutkimuksen tavoitteena oli perehtyä kaupunkibrändäykseen liittyviin osa-alueisiin ja saavuttaa ymmärrys kyseisen kehitystoiminnan johtamiseen liittyvistä tekijöistä. Tutkimuksen aineisto koostui kahdestatoista teemahaastattelusta. Haastateltavat edustivat ammattinsa puolesta aluekehittämisen parissa Helsingin metropolialueella työskenteleviä suomalaisia asiantuntijoita. Haastatteluaineiston analyysi toteutettiin laadullisen sisällönanalyysin avulla aineistolähtöisesti. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää millaista kaupunkibrändäystoimintaa haastateltavat kokivat tarpeelliseksi alueella toteutettavan.

Tutkimuksen analyysi keskittyi tarkastelemaan Helsingin metropolialueen nykytilannetta toteutettujen kaupunkimarkkinointitoimenpiteiden ja toimijoiden välisen yhteistyön tarkastelun kautta. Mahdollisten tulevien brändäystoimenpiteiden osalta keskityttiin analysoimaan kaupunkibrändin johtamisen keskeisiä edellytyksiä ja merkittäviä haasteita. Tutkimus osoitti, että Helsingin metropolialueella vaikuttavien toimijoiden välisen yhteistyön lisäämiselle ja markkinointitoimenpiteiden yhtenäistämiseksi on tarvetta.

Avainsanat: kaupunkibrändi, aluebrändi, aluejohtaminen, kaupunkimarkkinointi

# SISÄLLYS

<b>1 Johdanto</b> .....	<b>1</b>
<b>2 Aluejohtaminen brändäystoiminnan näkökulmasta</b> .....	<b>4</b>
2.1 Keskeisten termien määrittely .....	4
2.2 Kaupunkibrändäys käsitteenä.....	10
2.2.1 Kaupunkibrändäys prosessina .....	14
2.2.2 Brändäyksen soveltuminen aluekehitykseen .....	18
2.3 Brändijohtamisen osa-alueet .....	20
2.3.1 Brändihallinnan haasteet .....	23
2.4 Epäluulot brändäystä kohtaan .....	25
<b>3 Tutkimuksen toteuttaminen</b> .....	<b>28</b>
3.1 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset .....	28
3.2 Tutkimusmenetelmä .....	29
3.3 Haastateltavat ja haastatteluaineisto .....	31
3.4 Aineiston analyysi .....	34
<b>4 Näkemyksiä Helsingin metropolialueen nykyisestä tilanteesta</b> .....	<b>36</b>
4.1 Alueen tunnettuus maailmalla .....	36
4.1.1 Helsingin metropolialueen merkittävyys.....	36
4.1.2 Tehdyt toimenpiteet.....	37
4.2 Tilanteen määrittely toimijoiden näkökulmasta .....	41
4.2.1 Kaupunkibrändäyksen tarpeellisuus .....	41
4.2.2 Pyrkimys yhteistyöhön .....	47
4.2.3 Miksei brändäykseen ole toistaiseksi ryhdytty? .....	48
<b>5 Helsingin metropolialueen brändikehittämisen pohdinta</b> .....	<b>50</b>
5.1 Keskeiset toimijat .....	50
5.1.1 Toimijoiden määrittely .....	50
5.1.2 Sitouttaminen.....	52
5.1.3 Ymmärrys brändityöstä .....	55
5.1.4 Monta toimijaa, monta päämäärää .....	57
5.2 Kaupunkibrändin johtaminen .....	59
5.2.1 Keskeiset edellytykset .....	59
5.2.2 Merkittävimmät haasteet .....	62

<b>6 Päätelmät.....</b>	<b>67</b>
6.1 Tutkimustulosten tarkastelu .....	67
6.2 Tutkimuksen arviointia.....	73
6.3 Haasteita jatkotutkimukselle .....	75
<b>Lähteet.....</b>	<b>77</b>
<b>Liitteet .....</b>	<b>85</b>
Liite 1. Haastateltavat.....	85
Liite 2. Haastattelurunko .....	86

# 1 Johdanto

Kaupunkikehitys on jatkuvasti kehittyvä käsite, johon on viime vuosikymmenien aikana entistä vahvemmin yhdistetty alueen kansainväliseen näkyvyyteen ja julkisuuskuvaan liittyviä tekijöitä. Globalisoitunut maailmantalous on johtanut yritysten, ihmisten ja investointien kiihtyvään siirtymiseen alueelta toiselle, mihin on vaikuttanut muun muassa toimintaympäristön tarjoamien mahdollisuuksien merkityksen kasvaminen. Näin ollen globalisoitumisen myötä alueiden kilpailukykyyn kiinnitetään aiempaa enemmän huomiota (Boisen, Terlouw & van Gorp 2011, 136).

Alueen vahvuuksien ja omaleimaisuuden korostaminen nousevat merkittävään rooliin, kun pyritään erottautumaan edukseen toisista hyvin samankaltaisista kaupunkialueista. Heleniuksen (2008, 14) näkemyksen mukaan kaupungin symbolinen ja mielikuvallinen merkityksellisyys korostuvat moniarvoistuvassa maailmassa, sillä globalisoitunut toimintaympäristö tarjoaa samat lähtökohdat yhä useammille alueille. Samat lähtökohdat tarkoittavat, että yhä useammat alueet ja kaupungit ovat yhä useampien ihmisten ja yritysten saavutettavissa, oli sitten kyse matkakohteesta, asuinkohteesta tai yrityksen sijoituskohteesta. Moilanen ja Rainisto (2009, 3) määrittelevät maailmassa olevan 300 yli miljoonan asukkaan kaupunkiseutua, joista kaikki pyrkivät enemmän tai vähemmän järjestäytyneesti olemaan vetovoimaisimpia ja houkuttelevimpia. Heidän mukaansa Euroopan alueella kilpailee keskenään yli 500 seutua samoista investoinneista ja kyvykkäistä osaajista.

Aluemarkkinoinnin strategisen kehityksen voidaan määritellä alkaneen jo 1990-luvun alkupuolella (Kotler, Asplund, Rein ja Haider 1999, 67), josta lähtien useat kaupungit ympäri maailmaa ovat kehittäneet markkinointikeinojaan entistä laajemmin. Kostiaisen (2001, 15) näkemyksen mukaan kaupunkimarkkinointia ei tule nähdä pelkkänä mainostamisena, vaan sitä tulee lähestyä laajemmin kaupunkiseudun kehittämisen näkökulmasta. Kaupunkimarkkinointiin kohdistunut runsas mielenkiinto on laajentunut uuteen aluejohtamissuuntaukseen, jonka tarjoamien menetelmien avulla pyritään vaikuttamaan alueen kansainväliseen brändiin. 2000-luvun aikana kiinnostus aluebrändin luomiseen on kasvanut merkittävästi, mutta saavutetut menestystarinat ovat toistaiseksi vielä harvassa. Kavaratzis ja Ashworth (2010, 1) määrittelevät

aluebrändäystoiminnan olevan yksi tämän hetken puhutuimmista aiheista aluekehittäjien keskuudessa. Vasta viime aikoina aluejohtajat ovat tietoisesti hyödyntäneet markkinointistrategioita ja soveltaneet markkinointiteknikoita vastauksena havaittuun kasvavaan kansainväliseen kilpailuun. Aluebrändäyksen teoreettiseen ja käsitteelliseen puoleen keskittyneeseen tutkimustyöhön olisi ympäri maailman suuri tarve, etenkin tutkimuksiin, joissa vertaillaan ja havainnollistetaan brändäystoimintaa paikallisena aluejohtamisstrategiana. (Ashworth 2010, 222-223.)

Suomen maabrändivaltuuskunta julkaisi vuoden 2010 marraskuussa Suomen maabrändiraportin, jonka mukaan olisi tärkeää onnistua kertomaan alueen saavutuksista ja vahvuuksista maailmalle yhdellä äänellä mahdollisimman monen toimijan voimin. Raportin johtopäätelmien mukaan kansainvälistä viestintää hoitamaan tarvittaisiin vahva yhteinen toimija, joka koordinoisi keskeisten organisaatioiden verkostoa. (Suomen maabrändiraportti 2010, 9). Suomen maabrändiraportin julkaisemisen myötä myös Helsingin metropolialueen tilanteen tarkastelemisen voidaan nähdä olevan ajankohtaista.

Tässä pro gradu -tutkimuksessa lähestytään aluejohtamisen kenttää kaupunkibrändäyksen näkökulmasta. Tutkimuksessa sovelletaan brändinäkökulmaa kaupunkien kehitysympäristöön ja nostetaan tarkemman mielenkiinnon kohteeksi kaupunkibrändin johtaminen (*city brand management*). Tutkimuksen tarkoitus on perehtyä kaupunkibrändäykseen liittyviin osa-alueisiin ja saavuttaa ymmärrys kyseisen kehitystoiminnan johtamiseen liittyvistä tekijöistä. Tutkimuskohteena on Helsingin metropolialue, jolla tässä tutkimuksessa tarkoitetaan Helsingin, Espoon, Vantaan ja Kauniaisten muodostamaa pääkaupunkiseutua. Tutkimuksen aluerajauksen lähteenä käytettiin vuonna 2009 kyseisten kaupunkien toimesta julkaistua Menestyvä metropoli – Metropolialueen kilpailukykystrategiaa, jossa metropolialueeksi määriteltiin kyseiset kaupunkialueet. Helsingin metropolialueen laajaan määrittelyyn voidaan lukea Uudenmaan, Itä-Uudenmaan, Hämeen, Kymenlaakson ja Päijät-Hämeen maakunnat, mutta tämä tutkimus keskittyi ainoastaan edellä mainittuun keskitetympään metropolialueeseen.

Tutkimus rakentuu siten, että luku 2 koostuu tutkimuksen teoreettisesta taustasta. Siinä esitellään kaupunkibrändäyksen terminologiaa ja käsitteitä sekä pyritään rakentamaan

mahdollisimman kokonaisvaltainen ymmärrys brändäystoiminnasta osana aluekehitystä. Luvussa 3 esitellään tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset. Kyseisessä kappaleessa esitellään myös tutkimusmenetelmä, haastatteluaineisto ja aineiston analyysin toteutus. Luvut 4 ja 5 koostuvat tutkimuksen empiirisen aineiston analyysistä. Päätelmäluvussa 6 esitellään tutkimuksen keskeisiä tuloksia, arvioidaan tutkimuksen toteutusta sekä pohditaan jatkotutkimuksen haasteita.

## 2 Aluejohtaminen brändäystoiminnan näkökulmasta

### 2.1 Keskeisten termien määrittely

Moilanen ja Rainisto (2008) korostavat aluebrändiin kohdistuvan tutkimuksen laajentuneen voimakkaasti viime vuosina. Toistaiseksi tutkimusta on tehty useilla eri tutkimusalueilla, jotka kukin lähestyvät aihetta omista näkökulmistaan. Esimerkiksi kaupunkisuunnittelun näkökulmasta aluebrändäyksen tehtäväksi voidaan määrittellä kohdealueen sosiaalisen ja taloudellisen toiminnan tehokkuuden kehittämisen. (Moilanen & Rainisto 2008, 17–18.) Myös Kavaratzis ja Ashworth (2010, 6) huomauttavat, että viime vuosina järjestetyt aluebrändäyksen aihepiiriin keskittyneet kansainväliset konferenssit sekä julkaistut akateemiset tutkimukset vahvistavat aiheeseen perehtyneen kirjallisuuden määrän ja laadun olevan merkittävässä kasvussa.

Simons (2009, 13) korostaa erilaisten käsitteiden yhtäläisyyksien ja ristiriitaisuuksien selvittämisen laajan tutkimuskirjallisuuden avulla olevan teoriamuodostuksen oleellinen piirre. Tämän tutkimuksen kannalta keskeisten käsitteiden tarkka määrittely on tärkeää, koska monet brändäystyössä käytetyt käsitteet ovat laajoja ja monimerkityksellisiä. Kavaratziksen (2009, 27) näkemyksen mukaan aluebrändäystoiminta hyötyisi yhtenäisemmästä terminologiasta, sillä toimijoiden vuorovaikutus kehittyisi vahvemman teoreettisen tuen avulla. Peltola (2007, 127-128) mainitsee teorian ja empiirisen tutkimusaineiston yhdistämisen yhdeksi tapaustutkimuksen raportoinnin ongelmakohdaksi. Myös Häikiö ja Niemenmaa (2007, 51) korostavat tutkijan tarvitsevan sisällöllisiä ja metodisia käsitteitä tutkimuksensa tueksi, jotta tuloksista saadaan merkittäviä ja ymmärrettäviä. Tutkimuskohteena olevan Helsingin metropolialueen tilannetta tarkastellaan haastateltavien toimijoiden näkemysten pohjalta. Tässä tutkimuksessa toimijalla tarkoitetaan henkilöä, jolla työnkuvansa tai asiantuntijuutensa perusteella on mahdollisuus vaikuttaa alueen kehittämiseen tavalla tai toisella, esimerkiksi kansainvälisen viestinnän keinoin tai yritysten, asukkaiden ja matkailijoiden houkuttelemiseen.

Tämän tutkimuksen kannalta yksi keskeisimmistä termeistä on alue. Hanna ja Rowley (2008, 61) kokevat termin käytössä olevan merkittäviä eroavaisuuksia, sillä se



yhdistetään moneen aluekokonaisuuteen, esimerkiksi kohteeseen, maahan, kaupunkiin ja seutuun. Tässä tutkimuksessa alueella tarkoitetaan kaupunkialuetta ja siten teoria on pyritty rakentamaan kaupunkikehitykseen liittyvien tieteellisten tutkimusten ympärille, ei maata tai matkakohdetta koskevien. Moilasen ja Rainiston (2009, 77) näkemyksen mukaan kaupunki ja matkakohde voidaan nähdä osittain päällekkäisinä käsitteinä. Heidän mielestään puhtaasti kaupunkialuetta koskevissa tutkimuksissa on kuitenkin strategiset tavoitteet vahvemmin esillä, johtuen laajemmasta mielenkiinnosta tutkimusaihetta kohtaan. Caldwellin ja Freiren (2004) mukaan ihmisten näkemykset kokonaista maata kohtaan saattavat vaihdella huomattavasti, mutta yksittäisen kaupunkialueen kohdalla kyseiset näkemykset ovat yleensä vakiintuneempia, joten myös niiden hallinta koetaan helpommaksi. Kokonaisten maiden kehittämisessä yleensä keskitytään tunteisiin vetoavaan ja edustukselliseen brändäykseen. Heidän määrittelynsä perusteella kaupunkibrändäystoiminnassa voitaisiin sen sijaan hyödyntää myös toiminnallisempia puolia, koska kyseessä on yksilöllisempi ja kompaktimpi kohde. (Caldwell & Freire 2004, 51-54.)

Myös Heleniuksen (2008) näkemyksen mukaan kaupunkeihin liitetään runsaasti erilaisia miellelyhtymiä, tunnusmerkkejä ja vertauskuvia. Yksilö valikoi rationaalisen havainnoinnin avulla itselleen merkityksellisimmät merkit tarkastelun alaisena olevasta kaupunkialueesta. Kyseiset havaitut merkit muokkaavat yksilön mielikuvaa jatkuvan muutoksen alaisena olevasta kaupungista. Näiden havaittujen merkkien välityksellä muodostetaan käsitys kaupungin yhteiskunnallisesta, sosiaalisesta ja taloudellisesta tilanteesta. (Helenius 2008, 14.) Alueen ominaisuuksia koskevien mielikuvien muokkaaminen on haastavaa, mutta aluekehittäjille on keinoja pyrkiä ohjaamaan noita käsityksiä toivottuun suuntaan tarjoamalla myönteisiä näkemyksiä ja konkreettisia tekoja.

Morgan ja Pritchard (2002) kokevat, että kilpailuhenkisillä markkinoilla yhä useammat alueet pyrkivät soveltamaan brändäämisen menetelmiä erilaistaakseen kohteensa ja korostaakseen sen ainutlaatuisuutta. Kaupunkien brändääminen on toistaiseksi pääosin tapahtunut soveltamalla yksinkertaisille yrityksen tuottamille kuluttajatarvikkeille kehitettyjä brändäämisen malleja ja menetelmiä. Nämä menetelmät soveltuvat sellaisenaan huonosti monimutkaisten ja moniulotteisten aluekokonaisuuksien brändäämiseen. Vallitsevan käsityksen mukaan aluebrändin kehittäminen ja

ylläpitäminen eroavat huomattavasti perinteisestä brändin hallinnoinnista ja ovat monessa suhteessa haastavia. Kaupunkien kritisoidaan olevan liian monitahoisia, liian heikosti hallinnoitavissa ja alueellisilta identiteeteiltään alikehittyneitä. Suuri yleisö ei omaksu niillä olevia brändättäviä ominaisuuksia. (Morgan & Pritchard 2002, 18.)

Zenkerin (2011, 41) näkemyksen mukaan kaupunkimarkkinointi-termiä käytetään usein ilman tarkempaa virallista määrittelyä, minkä seurauksena se virheellisesti ymmärretään yksinkertaisena alueen myyntinä. Braunin (2008) mielestä kaupunkimarkkinoinnilla tarkoitetaan markkinointikeinojen koordinoitua käyttöä tavalla, jolla maksimoidaan alueen sosiaalinen ja taloudellinen toiminta asetettujen tavoitteiden mukaiseksi. Tarkoitus on luoda lisäarvoa kaupungille alueen ominaisuuksien onnistuneella kansallisella ja kansainvälisellä viestinnällä. (Braun 2008, 43). Kaupunkimarkkinoinnin erilaiset luonnehdinnat ja määritelmät kertovat, kuinka laajasta ja monipuolisesta toiminnasta on kysymys. Siirryttäessä kohti kokonaisvaltaisempaa näkemystä kaupunkien kilpailukyvyyn kehittämisessä, kaupunkimarkkinointi tulisi ymmärtää yhä enemmän osaksi laajempaa kehittämisprosessia, eikä yksittäisten toimenpiteiden tai kampanjoiden toteuttamisena (esim. Anholt 2007, 15-16; Deffner & Metaxas 2010, 50-51).

Alueen identiteetti on merkittävä termi tämän tutkimuksen kannalta. Toiminnallista kehitystä edesauttaa alueen identiteetin määrittelemisen ja vakiinnuttaminen, sillä siihen sisältyy alueen ominaisuuksissa havaitut vahvuudet ja heikkoudet (Ashworth 2010, 223; Gaggiotti, Low Kim Cheng & Yunak 2007, 117). Kavaratzis ja Ashworth (2006, 191) kokevat, että aluebrändäyksen avulla pyritään vahvistamaan alueen identiteettiä, ja kehittämään keinoja sen hyödyntämiseksi. Voimakas alueellinen omaleimaisuus ja vetovoimainen identiteetti ovat merkittäviä ominaisuuksia kaupunkialueen menestymisen kannalta. Alueen vahvan identiteetin voidaan nähdä edesauttavan alueen selviytymistä haastavina aikoina. (Rainisto 2008, 36; Kavaratzis & Ashworth 2008, 186.) Paikkaidentiteetti kuvastaa yksilön kokemuksia aluetta kohtaan (Kavaratzis & Ashworth 2010, 7), ja niitä analysoimalla voidaan saada ymmärrys yksilön juurtuneista käsityksistä.

Paikkaidentiteetin eräänlaisena rinnakkaiskäsitteenä puhutaan usein paikan tai alueen imagosta. Rainiston (2008, 36) määritelmän mukaan alueen identiteetin ja imagon

välistä yhteyttä analysoimalla kyetään hahmottamaan alueen vahvuuksia uusilla tavoilla. Moilanen ja Rainisto (2008) ovat jatkaneet kyseisten käsitteiden pohtimista määrittelemällä, että kehittynyt imago heijastaa sitä millaisena alue koetaan ja käsitetään. Alueen imagon voidaan nähdä perustuvan omaksuttuun tietoon, omiin kokemuksiin ja vastaanotettuun informaatioon. Erilaisilla markkinointikeinoilla pyritään tarjoamaan informaatiota, jonka toivotaan ohjaavan alueesta syntyneitä mielikuvia tavoiteltuun suuntaan. Mielikuvat eivät perustu pelkästään objektiiviseen tietoon, vaan niihin vaikuttavat merkittävästi myös ihmisen omat asenteet ja arvot sekä niistä johtuvat odotukset. (Moilanen & Rainisto 2008, 37.)

Äikäs (2004) näkemyksen mukaan imagon ja mielikuvan käsitteiden tarkka määrittely koetaan tutkijoiden keskuudessa vaikeaksi. Hänen tulkintansa mukaan imagoksi voidaan luokitella kaupungin, alueen tai vastaavan organisaation toiminnan edistämiseksi aktiivisesti luotu kuva, joka on organisaation tietoisesti rakentama ja jonka lähtökohdat ovat sen sisäisissä toiminnoissa. Imago kertoo siitä, millainen organisaatio on, mitä se edustaa ja miten se haluaa ulkopuolisten näkevän itsensä. Imagon voidaan määrittellä identifioituneen markkinahenkisyyden, tunnettuuden, taloudellisen menestyksen sekä alueellisen ja paikallisen kehityksen synonyymiksi. Mielikuvan voidaan sen sijaan nähdä olevan tulosta imagotyöstä. Se on havaitsijan eli vastaanottajan subjektiivinen käsitys imagoa tuottavasta kohteesta. Se ei siis ole kohteen, esimerkiksi kaupungin, ominaisuus sinänsä vaan ennen kaikkea tulkinta, representaatio, joita voi periaatteessa olla yhtä monta kuin tulkitsijoitakin. (Äikäs 2004, 6; Äikäs 2000, 76.)

Alueen brändin voidaan nähdä kehittyvän kyseisten edellä määriteltyjen käsitteiden vaikutuksesta. Moilanen ja Rainisto (2008, 14) määrittelevät brändin yhdistelmäksi rationaalisia ja tunneperäisiä havaintoja kuluttajan mielessä. Heidän näkemyksensä mukaan kyse on jatkuvasta prosessista, jonka edetessä asiakas vastaanottaa eri kanavista viestejä ja liittää annetut arvolupaukset kokonaisuuteen. Kapferer (2008, 9) painottaa, ettei brändiä tule nähdä pelkkänä symbolina: vaan sekä sen aineelliset että aineettomat, psykologiset ja sosiologiset ominaisuudet tulee huomioida. Moilanen ja Rainisto (2009, 182) puolestaan määrittelevät, että brändi tulee nähdä abstraktina käsitteenä ja huomioida siihen liitetyt, vaikeasti määriteltävät, mutta kuitenkin lisäarvoa tuovat elementit. Toisin sanoen brändin voidaan nähdä olevan näkyvä strategisen suunnittelun

ilmentymä (Rainisto 2008, 137). Tämän määritelmän mukaisesti aluebrändi perustuisi olemassa oleviin alueen vahvuuksiin ja ominaispiirteisiin, joiden pohjalta kasvatettaisiin laajempaa tietoisuutta ja kansainvälistä kiinnostavuutta.

Boisen, Terlouw ja van Gorp (2011, 142) ovat tutkimuksissaan todenneet, että aluebrändäysprosessin tarkoitus on tarjota lisäarvoa ja hallinnoida kehittyvää brändiä. Brändin kahdeksi keskeiseksi alakäsitteeksi voidaan määritellä brändi-identiteetti (*brand identity*) ja brändi-imago (*brand image*) (Keller, Apéria & Georgson 2008, 4-5; Boisen, Terlouw & van Gorp 2011, 146). Brändi-identiteetti viittaa siihen kyseisen markkinoitavan kokonaisuuden identiteettiin, jonka markkinoija pyrkii luomaan, ja brändi-imago viittaa mielikuvaan joka kuluttajien päässä kehittyy (esim. Kapferer 2008, 95-98; Hildreth 2010, 27). Moilasan ja Rainiston (2008, 10) näkemyksen mukaan brändi-identiteettiä voi siis pitää brändille asetettuna tavoitetilana ja brändi-imagoa tämän hetkisenä todellisuutena. Brändi-identiteetin olennaisiin ominaisuuksiin voidaan määritellä aikaa kestävä, vahva, selkeä, uskottava, inspiroiva ja tavoitteellinen (Moilanen & Rainisto 2009, 172-173). Brändi-identiteettiin vaikuttaminen brändäystoiminnan keinoin on kuitenkin hyvin vaikeaa, eikä kyseisten toimintojen vaikuttavuutta brändi-imagoon voi ennakoida (Hildreth 2010, 27).

Rainiston (2008, 28) näkemyksen mukaan brändin positioinnilla määritellään markkinoitavan kohteen asema markkinoilla, ja se muodostaa perustan kaikille myöhemmille markkinointiaktiiviteeteille. Hän määrittelee brändäystoiminnan tavoitteiden, strategioiden ja taktiikkojen saavan syntynsä brändin positioinnista. Järjestelmällisesti toteutettuna ja johdettuna kyseistä toimintaa nimitetään aluebrändäykseksi (Moilanen & Rainisto 2009, 25). Anholtin (2007) näkemyksen mukaan brändi-sana voidaan nähdä moniulotteisena terminä, koska joidenkin toimijoiden näkemyksen mukaan siihen sisältyy runsaasti kielteisiä ja tunnepitoisia mielleyhtymiä. Kyseisestä näkemyksestä huolimatta brändäys nähdään vahvana ja merkittävänä toimintamallina maiden, kaupunkien ja alueiden johtamisen kannalta. Syyksi määritellään alueiden tarve ymmärtää sisäistä identiteettiään ja johtaa ulkoista imagoaan. Anholt korostaa brändijohtamisen yhdistävän ainutlaatuisesti brändi-identiteetin, alueen imagon, imagon merkityksen sekä toimijoiden yhteisen päämäärän merkityksellisyyden, mikä tekee siitä arvokkaan inspiraation lähteen aluekehitykselle. (Anholt 2007, 7.)

Brändin positioinnilla pyritään vaikuttamaan mielipiteisiin, mutta mahdollisuudet siihen vaihtelevat huomattavasti jokaisen yksittäisen henkilön kohdalla. Rainisto (2004) painottaa kaupunki-imagojen syntyvän usein itsenäisesti tiettyyn asteeseen saakka, eikä kohdekaupunki pysty sanelemaan lopputulosta. Syntyvää imagoa muokkaavat etenkin vastaanottajan kokemustausta, asenteet ja tiedot paikasta. Kaupungille muodostuu siis monenlaisia imagoja eri kohderyhmien sisälläkin. Jos kaupunki ei lainkaan pyri ennalta suunnittelemaan imagoaan, toteutuvat imagot ovat sattumanvaraisia. (Rainisto 2004, 62-63.)

Rainisto (2008, 39) on käsitellyt tutkimuksissaan myönteisen kaupunki-imagon kumuloituvia vaikutuksia sidosryhmien välisessä yhteistyössä, ja hänen kokemuksensa perusteella esimerkiksi viranomaiset, päättäjät, mediat, rahoittajat ja yhteistyökumppanit kasvattavat yhteistyötänsä kehittyvän imagon myötä. Imagon avulla pyritään viestimään alueen hyviä ominaisuuksia halutuille markkinoille (Gaggiotti ym 2007, 117). Mitä enemmän yhtenäisyyttä aihepiiriin liittyen kaupungin hierarkian eri tasoille saadaan, sitä kirkkaampi kaupunkibrändi. Yhtenäinen viestintä edesauttaa kohteen tunnistamista ja vahvistaa erilaisten toimijoiden luottamusta kohdetta kohtaan. (Rainisto 2008, 41.) Myönteisten mielleyhtymien kehittyminen alueen imagon avulla voi lisätä yritysten ja turistien kiinnostusta aluetta kohtaan.

Ashworth (2010, 222) määrittelee aluebrändäyksen toimintatavaksi, jossa sovelletaan brändistrategiaa ja muita markkinointimenetelmiä kaupunkien, alueiden ja maiden liiketaloudelliseen, poliittiseen ja kulttuurilliseen kehitykseen. Aluebrändäyksen tarkoitus on siirtää näitä merkityksiä aluejohtamisen operatiiviseen ympäristöön toimijoiden hyödynnettäväksi. Toisin sanoen alue pyritään käsitteellistämään brändiksi. (Kavaratzis & Ashworth 2010, 4.) Anholt (2007, 2-3) määrittelee aluebrändäyksen alueen imagon hallinnoimiseksi, joka saavutetaan kannustaen toimijoita strategisten innovaatioiden kehittelyyn koordinoituilla taloudellisilla, sosiaalisilla ja kulttuurillisilla menettelytavoilla. Kaupunkibrändäykseen liittyy siis useita eri termejä, joiden määrittely on oleellista tutkimuksen merkityksellisyyden saavuttamiseksi. Skinnerin (2008, 923) näkemyksen mukaan terminologian sekavuuteen ovat vaikuttaneet toimijoiden eroavat asiantuntijuudet ja näkökulmat tutkimusaiheeseen.

Aluejohtaminen voidaan määritellä koordinoituksi toiminnaksi, jonka pyrkimys on kehittää kohteiden toiminnallisuutta ja viihtyvyyttä sekä parantaa kansallista ja kansainvälistä tunnettuutta yhteistyössä useamman sektorin toimijoiden kanssa (Kavaratzis & Ashworth 2010, 2-3; Hankinson 2010, 19). Karvelyten ja Chiun (2011, 257) mukaan aluebrändäyksen voidaan nähdä edesauttavan alueen identiteetin vahvistumista, jonka hyödyt korostuvat globalisoituvassa maailmassa. Kilpailuilla markkinoilla yhä useammat alueet pyrkivät soveltamaan brändäämisen menetelmiä erilaistaakseen kohteensa ja korostaakseen sen ainutlaatuisuutta. Pyrkimyksen vaikuttaa alueita koskeviin mielikuviin voidaan nähdä olevan tulevaisuudessa yhä tärkeämpiä vaikuttamisen muotoja kaupunkien johtamisessa ja yhteiskunnallisessa vaikuttamisessa (Rainisto 2008, 36). Vasta viime vuosien aikana tutkijoiden eriävät mielipiteet aluebrändäyksen tärkeimmistä käytännöistä ja menettelytavoista ovat yhdentyneet, jonka seurauksena on alkanut muodostua monipuolisempi ja hyödyllisempi yleisesti tunnustettu teoreettinen viitekehys aluebrändäyksen ympärille (Hanna & Rowley 2008, 69-70; Therkelsen, Halkier & Jensen 2010, 138; Hildreth 2010, 27).

## **2.2 Kaupunkibrändäys käsitteenä**

Toimijat ympäri Eurooppaa sisällyttävät yhä enemmän markkinointitekniikoita ja -metodeja kaupunkien hallinnollisiin käytäntöihin ja johtamisen filosofioihin. Markkinointiymmärryksen siirtäminen kaupunkien operatiiviseen ympäristöön osoittautuu ongelmalliseksi, mikä johtuu enimmäkseen paikkojen omalaatuisesta luonteesta ja etenkin vaikeudesta tarkastella kaupunkeja niin sanottuina myytävinä hyödykkeinä. (Kavaratzis 2004, 58; Kavaratzis & Ashworth 2010, 2.) Puhtaasti kaupallisen yritysbrändäyksen ja aluebrändäyksen väliset eroavaisuudet käsitteiden ja käytäntöjen välillä ovat huomattavia, jolloin tämän mahdollisesti merkittävän aluekehitysmenetelmän tehokas hyödyntäminen edellyttää kyseisten eroavaisuuksien tarkkaa analysointia (Ashworth & Kavaratzis 2007, 529). Moilasan ja Rainiston (2008, 27) näkemyksen mukaan selkeimmät eroavaisuudet kyseisten brändäystoimintojen välillä ovat havaittavissa niissä menetelmissä, joilla brändi luodaan ja ylläpidetään sekä vahvan brändin tarjoamien mahdollisuuksien hyödyntämisessä (Moilanen & Rainisto 2008, 27). Allingham (2009, 907) korostaa yritysten hyödyntämisen

brändäystoimintamallin vaativan merkittäviä muutoksia soveltuakseen demokraattista päätöksentekovaltaa korostavaan kaupungin toimintaympäristöön.

Alueet ovat aina olleet alttiita sisäisille kasvu- ja taantumasykleille, sekä ulkopuolelta tuleville muutosvoimille (Kotler, Haider & Rein 1993, 4). Kaupunkien toimijoiden tulisi rutiininomaisesti tietyn väliajoin arvioida uudelleen, täyttävätkö alueen tarjoamat palvelut, toimintaympäristöt ja infrastruktuuri asukkaiden ja yritysten vaatimukset. Ihmiset voivat nykyään asua ja työskennellä melkein missä vaan, mikä tarjoaa heille mahdollisuuden vaihtaa puutteelliset ja rapistuvat alueet houkuttelevampia kasvumahdollisuuksia tarjoaviin kohteisiin. Maailmantalouden globalisoitumisen vuoksi maapallon tiettyjen alueiden kehitys voi vaikuttaa merkittävästikin täysin toisaalla sijaitsevien, aiemmin kilpailukykyisiksi määriteltyjen alueiden kohtaloon. (Kotler ym 1999, 271.) Hanna ja Rowley (2008, 63) korostavat globalisoitumisen luoneen kilpailuhenkisen toimintaympäristön, jossa vastakehittyneet alueet (*newly developing places*) pystyvät kilpailemaan vanhempien vakavaraisempien alueiden viehättävyyden ja vetovoimaisuuden kanssa. Aluekehittämisessä huomioidaan aiempaa laajemmin muiden kilpailevien alueiden tarjoama ja tunnettuus, ja tämän muutoksen vaikutukset ovat nähtävissä useissa toteutetuissa kehittämistoimenpiteissä kaupungeissa ympäri maailmaa. Globaalissa maailmantaloudessa menestymisen voidaan nähdä edellyttävän jatkuvaa kehittymismahdollisuutta, kilpailuedun kasvattamista sekä tukevaa jalansijaa tavoitelluilla markkinoilla.

Kavaratziksen (2004, 70-71) näkemyksen mukaan kaupunkibrändäys voidaan ymmärtää keinona saavuttaa kilpailuetua investointien ja turismin lisäämiseksi sekä edesauttaa yhdyskuntakehitystä, alueen identiteetin vahvistumista asukkaiden keskuudessa ja erilaisten sosiaalisten toimijoiden aktivoimista. Alueiden toiminnallisia eroavaisuuksia ja yksilöllisyyttä pyritään korostamaan muun muassa lukuisilla määritellyillä taloudellisilla, poliittisilla ja sosiaalisilla tavoitteilla. Toimijoiden tietoinen yritys muotoilla suunniteltu alueen identiteetti ja markkinoida sitä valituille kohderyhmille voidaan nähdä olleen käytössä aina, ainakin jollain tasolla. (Kavaratzis & Ashworth 2006, 183.) Monien asiantuntijoiden mielestä omaksumamme stereotyyppiä todellakin vaikuttavat mielipiteisiimme, vaikka emme asiaa välttämättä itse tiedostaisi. Huolimatta kyseisten käsitysten todenmukaisuudesta, ne vaikuttavat asenteisiimme alueita ja sieltä kotoisin olevia ihmisiä, yrityksiä ja tuotteita kohtaan. (Anholt 2007, 1.)

Kavaratziksen ja Ashworthin (2006, 183) mielestä yhteisymmärryksen saavuttaminen kaupunkibrändäyksen tarpeellisuudesta julkisen sektorin kaupunkisuunnittelussa vie vielä aikaa. Heidän mukaansa kaupunkibrändäyksen puolestapuhujat näkevät sen vaikutusvaltaisena kehitysstrategiana ja vahvasti linkitettyä nykyaikaisen kaupungin määritelmään. Toimintamallin kritisoijat väittävät sen sijaan, että alueiden määrittäminen markkinoitaviksi kohteiksi jättäisi huomiotta niiden kulttuurilliset ja yhteiskunnalliset ominaisuudet (esim. Kavaratzis & Ashworth 2010, 9). Aluebrändäykseen liitettyjä kielteisiä näkemyksiä käsitellään tarkemmin kappaleessa 2.4.

Kaupunkibrändi määritellään lisääntyvässä määrin tärkeänä vahvuutena kaupunkikehittämisessä sekä tehokkaana välineenä kaupungeille yksilöityä ja parantaa asemointiaan kilpailuhenkisessä toimintaympäristössä (Ashworth & Kavaratzis 2007, 520). Kaupunkibrändäyksen tarpeellisuutta voidaan puolustella muun muassa kansainvälisen median lisääntyvällä auktoriteetilla, kansainvälisten sijoittajien vähäisyydellä sekä ammattitaitoisten maahanmuuttajien houkuttelun tärkeydellä (Hanna & Rowley 2008, 63). Taulukossa 1 on kuvattu Kavaratziksen (2009, 33) näkemys kaupunkibrändäyksen osa-alueiden määrittelystä.



**Taulukko 1.** Kaupunkibrändäyksen osa-alueiden määrittely (Kavaratzis 2009, 33).

Visio ja strategia	Visio kaupungin tulevaisuudesta ja selkeän strategian kehittäminen sen saavuttamiseksi
Sisäinen kulttuuri	Aluebrändäystoimintaan liittyvän ymmärryksen kasvattaminen toimijoiden keskuudessa
Paikalliset yhteisöt	Paikallisten tarpeiden priorisointi sekä asukkaiden, yrittäjien ja yritysten osallistaminen brändin kehittämisessä ja ylläpitämisessä
Synergia ja yhteistoiminta	Kaikkien relevanttien toimijoiden tuen hankkiminen sekä toimijoiden tasapainoisen yhteistyön varmistaminen
Infrastrukturi	Kaupungin ulkoisten puitteiden tulee olla kunnossa, jotta niiden avulla kyetään tukemaan brändäystoimintaa ja lunastamaan annetut brändilupaukset
Kaupunkikuva	Rakennetun kaupunkiympäristön kehittäminen, jotta sen avulla kyetään vahvistamaan tavoiteltua brändi-imagoa
Mahdollisuudet	Kohdistettujen mahdollisuuksien tarjoaminen yksilöille (esim. urbaani elämäntyyli, hyvät palvelut) ja yrityksille (esim. talous, työvoima), jotta alueen potentiaali tulee selkeästi esiin
Viestintä	Kansainvälisten markkinointiviestien hienosäätö yhtenäisiksi
1. Alueen kaikessa kehitystoiminnassa tulee huomioida myös tunnepohjaisten ja symbolisten tekijöiden merkittävä tärkeys.	
2. Kaupunkibrändäys tulee ymmärtää monitieteellisenä ja monitahoisena toimintana.	
3. Brändäystoiminta tulisi käsittää yleisenä kehitysmallina ja kaikkea aluekehitystoimintaa ohjaavana periaatteena sen sijaan, että toiminta käsitetään yksittäisinä aktiviteetteina.	

Moilasen ja Rainiston (2009, 25) näkemyksen mukaan passiivinen suhtautuminen alueen kehitykseen liittyviin tekijöihin saattaa johtaa kilpailuvalttien katoamiseen kaupunkibrändäyksen näkökulmasta. Monissa kaupungeissa on useita toimijoita, virastoja, ministeriöitä, yrityksiä ja organisaatioita, jotka kaikki omalla toiminnallaan viestivät alueen ominaisuuksista, resursseista ja tapahtumista. Koska useat näistä toimijoista, olivatpa ne virallisia, epävirallisia, valtakunnallisia, kansainvälisiä, poliittisia tai kaupallisia, työskentelevät itsenäisesti, he saattavat lähettää vastakkaisia tai jopa ristiriitaisia viestejä alueesta. Tämän seurauksena ulkopuolisten voi olla hankalaa muodostaa yhdenmukainen kokonaiskuva, eikä alueen imago kehity vahvempaan suuntaan. Koordinoitu yhteistoiminta voisi mahdollistaa laadukkaamman tuloksen ja merkittävemmän kansainvälisen vaikutuksen. (Anholt 2007, 2-3.) Tämän

tutkimuksen näkökulma keskittyy edellä mainittujen tekijöiden ja tilanteen hahmottamiseen Helsingin metropolialueella. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, kokevatko eri toimijat tarvetta yhdenmukaistaa kansainvälisesti viestittyjä viestejä ja organisoida mahdollista yhteistoimintaa.

### **2.2.1 Kaupunkibrändäys prosessina**

Kaupunkibrändäyksen hyödyllisyyttä puolustetaan kehitystoiminnan tarjoamalla mahdollisuuksilla saavuttaa kilpailuetua investointien, asukkaiden ja turismin houkuttelussa. Myös mahdollisimman monipuolinen aluekehittäminen sekä asukkaiden paikkaidentiteetin vahvistaminen nähdään merkittävinä tavoitteina. (Kavaratzis & Ashworth 2010, 7.) Hankinson (2010) korostaa, että alueiden toiminnallisuuden ei ole tarkoitus tyydyttää markkinoiden tarpeita samalla tavalla kuin uusien tuotteiden tai palveluiden. Aluebrändäystoimintaa suosittelevat tahot korostavat sitä, että alueet kehittyvät orgaanisesti ja maantieteellisesti kenenkään kaupallisista pyrkimyksistä tai rajoitteista huolimatta. (Hankinson 2010, 19.)

Kavaratzis ja Ashworth (2010, 13) määrittelevät pyrkimyksen erottautumiseen olevan yksi merkittävä syy alueiden kiinnostukseen brändäystä kohtaan, koska halutaan esitellä alueen omaperäisyyttä ja tunnuspiirteitä laajemmalle yleisölle. Anholtin (2007, 63) mukaan yleisin syy aluebrändäykselle on se, että alueen imago on vanhanaikainen eikä näin ollen enää edistä määriteltyjä taloudellisia, poliittisia tai kehityksellisiä päämääriä. Aluemarkkinoinnin on usein nähty samankaltaistavan kaupunkeja, vaikka asiantuntijoiden mielestä kaupungin tärkeimmät ominaisuudet ovat juuri paikalliset piirteet ja alueellinen identiteetti (Gaggiotti ym 2007, 117). Kyseinen näkemys perustuu siihen, että aluemarkkinoinnissa nähdään hyödynnettävän samoja oppeja ja uskomuksia alueiden yksilöllisyyden kustannuksella. Näin ollen alueiden yksilöllisyyden ja paikallisten ominaisuuksien korostaminen saattaa jäädä vähäiseksi. Aluemarkkinoinnista vastaavilla toimijoilla voi olla hyvinkin erilainen ymmärrys tilanteesta ja tarkoituksesta kuin puhtaasti aluekehittämiseen keskittyvillä toimijoilla.

Kavaratzis (2004, 70) korostaa, että kaupunkibrändäyksen tarjoamien keinojen avulla kyetään onnistuneesti juurikin korostamaan kaupungin ominaispiirteitä ja yksilöllisyyttä. Myös Trueman ja Cornelius (2006, 12) painottavat pyrkimystä hyödyntää alueen ainutlaatuisia ominaisuuksia bränditoiminnan pohjaksi. Aluebrändäyksessä käytettyjen toimenpiteiden avulla pyritään luomaan mahdollisimman vahva yhteisöön kuulumisen tunne, jonka avulla juurrutetaan eri toimijoita alueelle entistä pysyvämmiin (Kavaratzis & Ashworth 2010, 11). Etenkin kansainvälisten toimijoiden ja yritysten juurruttaminen vaatinee alueen ainutlaatuisuuden ja yksilöllisten ominaisuuksien korostamista. Anholtin (2007, 64) näkemyksen mukaan useiden kaupunkien hallinnolliset toimijat tiedostavat alueen kansainvälisen imagon puutteellisuuden tai virheellisuuden, mutta eivät ole halukkaita analysoimaan tilannetta tarkemmin ja toimimaan asian korjaamiseksi.

Anholt (2008) korostaa aluekehittämistoiminnan monipuolisuuden tärkeyttä alueen kansainvälisen tunnettuuden kasvattamisessa. Määritellyt taloudelliset, juridiset, poliittiset, sosiaaliset, kulttuurilliset ja kasvatukselliset uudistukset edellyttävät innovatiivisia rakenteita, lainsäädäntöjä, investointeja, instituutioita ja käytäntöjä saavuttaakseen halutun edistymisen. Kyseisten toimintojen mieleenpainuvuus ja huomionarvoisuus edistävät valitun strategian implementointia mahdollisimman monen toimijan käytettäväksi. Kyseisten uudistusten laaja näkyvyys edesauttaa uskottavan ja ymmärrettävän aluebrändin kehittymistä. Anholt (2008) painottaa uudistusten ja toimintojen sisältörikkkautta, jotta niiden viesti on selkeä myös yksittäisessä kontekstissa. Hänen mukaansa kyseiset uudistavat kehitystoiminnot ovat merkittäviä myös sen suhteen, ettei alue jää vanhanaikaisen imagonsa varjoon ja epäonnistu houkuttelemaan asukkaita, turisteja, investointeja ja mediakiinnostusta kehittääkseen vaikutusvaltaansa ja saavuttaakseen päämääränsä. (Anholt 2008, 3-4.) Myös Mateo ja Seisdedos (2010, 78) tuovat esiin toimijoiden verkostoitumisen tärkeyden hajanaisen aluemarkkinoinnin sijaan, jotta strategisesti kohdennetuilla toimilla parannetaan kaupungin kansainvälistä asemointia. Tämän tutkimuksen haastatteluissa nousi esiin monien toimijoiden näkemys siitä, että hajanaisten markkinointitoimenpiteiden vaikuttavuus kärsii yhtenäisyyden puutteesta.

Kavaratzis (2004, 66) määrittelee brändäystoiminnan tarjoavan monipuolisen aloituspuoleen kaupunkimarkkinoinnille sekä vankan viitekehityksen, jonka pohjalta

hallinnoida muodostuvaa kaupunkikuvaa. Mateon ja Seisedoksen (2010, 69) mielestä toimijoiden pyrkimys asemoida kaupunkialue kansainvälisesti tunnetuksi on kasvava trendi, mikä näkyy erityisesti niissä kaupungeissa, joissa tavoitellaan laajempaa maailmanlaajuista tunnettuutta. Gaggiotin, Low Kim Chengin ja Yunakin (2007, 121) näkemyksen mukaan innovatiivinen lähestymistapa kaupunkimarkkinointiin voidaan nähdä edellytyksenä onnistuneeseen kaupunkibrändin johtamiseen. Heidän mielestä kyseisten toimintojen menestyksekkään toteutuksen avulla varmistetaan kohdennetun brändiviestinnän ymmärrettävyys, johdonmukaisuus sekä relevanssi.

Anholt (2008) korostaa näkemystään siitä, että tietyillä menettelytavoilla pystytään vaikuttamaan alueen myönteisemmän imagon saavuttamisen nopeuteen, tehokkuuteen ja vaikuttavuuteen, mutta kyseisen toiminnan on perustuttava konkreettisiin tekoihin ja saavutuksiin. Anholt (2008, 2-3) on määritellyt viisi edellytystä aluebrändäystoiminnan onnistumiseksi.

1. Vaikuttaakseen yleiseen mielipiteeseen aluetta koskevan viestinnän edellytetään olevan selkeää ja koordinoitua. Pitkän aikavälin päämäärien saavuttamiseksi edellytetään vahvaa ja aikaansaavaa yhteistyötä julkisen sektorin, yritysten ja kansalaisyhteiskunnan välillä, minkä saavuttaminen usein vaatii uusien instituutioiden kehittämistä.
2. Ymmärrys brändi-imagosta (*brand image*) on tärkeää, jotta käsitetään alueen imagon kontrolloimisen vaikeudet.
3. Ymmärrys brändin arvosta (*brand equity*) on tärkeää, jotta alueen brändiä osataan hyödyntää, johtaa, mitata, suojella ja hoitaa pitkäaikaisesti.
4. Ymmärrys brändin tarkoituksesta (*brand purpose*) on tärkeää, jotta käsitetään yhdistyneen toimijaryhmän vaikuttavuus yhteisen strategisen vision saavuttamiseksi ja brändinhallinnan rooli toimijoiden sisäiseksi kehittämiseksi.
5. Yleiseen mielipiteeseen vaikuttaminen edellyttää yhtenäistä ja pysyvää kehityslinjausta.

Anholtin näkemyksen mukaan edellä mainittujen edellytysten sisäistäminen ja soveltaminen voi tuoda toimijoille uuden vaikutusvaltaisen brändäystoimintamallin hyödynnettäväksi alueen kehittämisessä ja johtamisessa. Kyseisen toimintamalli edustaa hänen mukaansa aidosti uudenlaista ulottuvuutta alueiden hallinnoimiseen ja oikeuttaa

brändäys-terminologian käyttämisen. (Anholt 2008, 2-3.) Kyseiset edellytykset myötäilevät vahvasti tässä tutkimuksessa hyödynnettävää näkökulmaa kaupunkibrändäyksen soveltuvuudesta aluekehittämiseen.

Taulukossa 2 on määritelty aluebrändäystoiminnan kehittämistä lähtökohtien, toimenpiteiden ja prosessien sekä tuloksien näkökulmista. Viitekehys tarjoaa muutamien tutkijoiden näkemyksiä aluebrändin kehittämiseksi sekä strategisten suuntauksien valitsemiseksi.

**Taulukko 2.** Aluebrändäystoiminnan kehittäminen (soveltaen Gaggiotti, Low Kim Cheng & Yunak 2007, 120; Hankinson 2010, 28; Karvelyte & Chiu 2011, 261; Moilanen & Rainisto 2009, 22).

<p><u>Lähtökohdat</u></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Nykytilan hahmottaminen</li><li>- Alueen identiteetin ja imagon hahmottaminen</li><li>- Alueen kehittämisestä vastaavien toimijoiden määrittely</li></ul>
<p><u>Toimenpiteet ja prosessit</u></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Tulevaisuuden vision strateginen analyysi</li><li>- Paikallisten toimijoiden kehittäminen brändäystoiminnan ymmärtämiseksi</li><li>- Julkis-yksityisten kumppanuuksien kehittäminen alueen voimavarojen kasvattamiseksi</li><li>- Johtajuuden ja suunnitteluryhmän organisointi. Kyseisen toiminnan kriteereitä ovat mm. 1) kokonaisvaltaisesti koordinoitu toiminta, 2) toimijoissa mukana vaikutusvaltaisia toimijoita ja päättäjiä, 3) toimijoiden yhteistyötä painottava, 4) alueen kulttuurillisia ominaisuuksia ja orgaanista aluekehitystä painottava sekä 5) alueen toiminnallisia, kokemuksellisia ja symbolillisia ominaisuuksia arvostava.</li></ul>
<p><u>Tulokset</u></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Paikallinen kehittäminen alueen pitkäaikaisen hyvinvoinnin varmistamiseksi</li><li>- Alueen laadukkuudesta kertominen ihmisten ja investointien houkuttelemiseksi</li><li>- Globaalien toimintamarkkinoiden huomion ja mielenkiinnon herättäminen</li><li>- Liike-elämän toiminnan tukeminen</li><li>- Erilaisten toimijoiden yhteistyön tukeminen innovatiivisen toiminnan edesauttamiseksi</li><li>- Tavoitteena myös kehittämistä tukeva poliittinen yhtenäisyys</li><li>- Toimeenpanon valvonta ja arviointi</li></ul>

## 2.2.2 Brändäyksen soveltuminen aluekehitykseen

Aluebrändäykseen keskittyvää tutkimusta on viime vuosina toteutettu useilla eri tutkimusalueilla, jotka kukin lähestyvät aihetta omista näkökulmistaan ja tarpeistaan (ks. Moilanen & Rainisto 2008, 18). Kavaratziksen ja Ashworthin (2010) näkemyksen mukaan kyseinen monipuolisuus aluebrändäyksen tutkimusalueissa on johtanut siihen, että toimijat kaupungeissa ympäri maailman ovat tulkinneet käytettyjä käsitteitä hyvin eri tavoin ja näin ollen omaksuneet toisistaan eroavia toimintamalleja. Edellä kuvailtu kehitys on johtanut sekä hyödyllisiin ja mielenkiintoisiin keskusteluihin että ongelmalliseen kehitykseen aluebrändäyksen teorian ja käytännön hajautuessa toisistaan liikaa. (Kavaratzis & Ashworth 2001, 7.) Kavaratzis (2004, 60) määrittelee markkinointitekniikoiden soveltamisen kaupunki-alueisiin olleen nopeasti suosiotaan kasvattava ilmiö, mikä on johtanut osittain puutteellisiin ja pintapuolisiin toimintaratkaisuihin. Ashworth ja Kavaratzis (2010, 235) kokevat nykyaikaisen aluebrändäystoiminnan kohtaavan useita ongelmia, koska odotukset tuloksista on asetettu korkealle, vaikka toimijoiden ymmärrys prosessista on puutteellista. Heidän näkemyksensä mukaan toimijoiden vääristynyt mielikuva aluebrändäyksestä nopeana, edullisena ja mahdollisimman visuaalisena prosessina, on rajannut sen monien toimijoiden mielessä pelkäksi markkinointitoimenpiteeksi, joka todellisuudessa on vain kapea osa koko brändäysprosessia.

Anholtin (2007, 2) näkemyksen mukaan vahvan myönteisen imagon kaupunkien toimijat kokevat kansainvälisen yhteistyön helpommaksi, kun taas kielteisen imagon alueen toimijat kokevat tietyt asiat jopa mahdottomiksi. Hän korostaa, että kaikkien kaupunkien toimijoiden tulisi olla tietoisia kansainvälisestä imagostaan ja suunnitella toimintastrategia sen kehittämiseksi. Truemanin ja Corneliuksen (2006, 11) mukaan aluebrändäyksen ymmärtämistä ei voida liikaa korostaa, sillä se on yksi avaintekijöistä onnistuneeseen aluekehitykseen. Heidän näkemyksensä perustuu siihen, että kaupunkien toimijoiden tulisi vahvistaa alueen yhteiskunnallista rakennetta, jotta myös sosiaalinen pääoma kehittyy vastaamaan tulevaisuuden ongelmatilanteisiin. Käytännössä tuo lienee tarkoittaa sitä, että aluemarkkinoinnin ja -brändäyksen avulla

pyritään vahvistamaan toimijoiden kiintymistä alueeseen sekä levittämään ymmärrystä aluetta mahdollisesti kohtaavista tulevista muutoksista.

Yritysmailmaa määrittelevän klassisen markkinointifilosofian ja -metodologian implementointia kaupunkibrändäykseen on tarkkailtu mielenkiinnolla useilla eri akateemisilla aloilla, jotka näkevät markkinointiperiaatteiden olevan, lukuisten pakollisten muokkausten jälkeen, sovellettavissa kaupunkien operatiiviseen ympäristöön (Kavaratzis 2004, 59). Hubbardin ja Hallin (1998, 4-5) näkemyksen mukaan kaupungeissakin yhä yleistävämpi yrittäjämäisyyden ilmapiiri luo mielikuvan ja käsityksen, että kaupunkeja johdetaan yhä enemmän yrityksien tavoin. He perustavat mielipiteensä siihen, että kaupunkien ominaispiirteisiin on voitu jo pitkään yhdistää vahvasti yritysmäisiä termejä, kuten esimerkiksi riskienotto, promotio ja hyötymotivaatio. Useiden tieteellisten tutkimusten päätelmissä esiintyvien samankaltaisuuksien yritysbrändin ja aluebrändin välillä voidaan päätellä johtuvan siitä, että molemmilla on monitieteelliset juuret, molemmat ovat abstrakteja ja monimutkaisia käsitteitä, molemmille on määritelty yhteiskunnallisia vastuita ja molempien tarkoitus on saavuttaa pitkäaikaista hyötyä (esim. Ashworth & Voogd 1990, Kotler, ym 1999, Kotler & Gertner 2002). Yritysmailman markkinointikonseptit ovat huomattavasti myötävaikuttaneet myös kaupunkibrändiin liittyvien teorioiden muodostumiseen, jossa kuitenkin vallitsee epäjärjestys erilaisten brändistrategioiden keskellä. Perusteellisen ja kokonaisvaltaisen kaupunkibrändin johtamisen viitekehyksen puutteellisuus ja tarpeellisuus on selvästi havaittavissa tieteellisessä maailmassa (Ashworth & Kavaratzis 2007, 520). Vaikka yritys- ja kaupunkibrändit suurimmalta osin eroavat toisistaan merkittävästi, edellä mainittujen tekijöiden vuoksi yritys- ja kaupunkibrändeillä voidaan nähdä olevan joitain yhtenäisyyksiäkin toiminnan kehittämissä vaiheissa.

Gilmore ja Pine (2007, 5-6) arvostelevat nykypäivän arvomaailmaa, jossa aitoja tuotteita ja kokemuksia on korvattu keinotekoisilla vastineilla. Yksi merkittävimmistä kaupunkibrändäyksen kohtaamista kritiikeistä koskee tulkintaa, että brändit *rakennetaan* taloudellisista hyötynäkökulmista sen sijaan, että korostettaisiin markkinoitavan alueen todellisia ominaisuuksia huomioiden myös vähemmän houkuttelevat piirteet ja historialliset tapahtumat. Kavaratzis ja Ashworth (2006, 185-186) pohtivat kriittisesti onko kaupunkibrändäys identiteetin tehokasta julistusta vai ainoastaan väliaikainen markkinointikonsti. Kaupallisista näkökohdista myyty

todellisuus pohjautuu heikoille perustoille (Gilmore & Pine 2007, 10) ja vaikeuttaa huomattavasti onnistunutta pitkän tähtäimen kehittämissuunnitelmaa. Kehittämisorientoituneiden kaupunkikonseptien voidaan kuitenkin nähdä tarjoavan mielenkiintoisia näköaloja kaupunkien kehittämisen ja hallinnan uusimpiin kehityssuuntiin (Anttiroiko 2010, 130), mikä lienee syynä myös kaupunkibrändäyksen lisääntyneeseen suosioon aluekehittäjien ja -tutkijoiden keskuudessa.

### **2.3 Brändijohtamisen osa-alueet**

Maailmanlaajuinen alueiden välinen kilpailu on suuri haaste aluejohtamiselle. Alueen onnistunut johtaminen nähdään entistä tärkeämpänä, sillä hallittu kasvu tuo huomattavasti enemmän hyötyjä kuin hallitsematon kehitys. (Moilanen & Rainisto 2009, 25-26.) Toisaalta hallitsematon kasvukin voi tuoda merkittäviä ennakoimattomia etuja, joita ei osattu ennustaa tai pyrkiä ohjaamaan. Kasvun hallinnalla voidaan kuitenkin pyrkiä kohdentamaan kehitykset toivottuihin kohteisiin ja osa-alueisiin. Kaupunkibrändin johtaminen voidaan määritellä pyrkimyksenä vaikuttaa alueesta syntyviin miellelyhtymiin tavoilla, jotka ovat myönteisiä alueen nykyisten olosuhteiden ja tulevaisuuden suunnitelmien kannalta (Kavaratzis & Ashworth 2006, 185). Moilasan ja Rainiston (2009, 25) näkemyksen mukaan johtamistaitojen hyödyntäminen monitahoisessa kaupunkimarkkinointiprosessissa ja alueen voimavarojen onnistuneessa hallinnoinnissa on ehdotonta.

Anholtin (2007, 73) näkemyksen mukaan alueiden kehityksestä vastaavien toimijoiden tulisi kouluttautua brändijohtamisen näkemyksiin, jotta heillä olisi ymmärrys kyseisen toiminnan mahdollisista myönteisistä tai kielteisistä vaikutuksista. Myös Trueman ja Cornelius (2006, 12) kannustavat toimijoiden kouluttamiseen brändijohtamisen käytäntöjen osalta. Heidän mukaansa hyödyllisimmät tutkimustulokset aihepiirin tiimoilta ovat saavutettavissa, jos yhdistetään maantieteilijöiden, kaupunkisuunnittelijoiden, yrittäjien ja yritysmaailman näkemykset. Hankinson (2010, 19-20) toteaa, että aluebrändäyksen prosessi toteutetaan usein yhteistyönä julkisen ja yksityisen sektorin toimijoiden välillä, jotta paremmalla todennäköisyydellä saavutetaan sekä markkinoinnilliset, taloudelliset, poliittiset että sosiaaliset tavoitteet. Kuten



todettua, strategisten muutosten hallinta vaatii hyviä aluejohtamistaitoja, jotka saavatkin aihepiirin kansainvälisessä tutkimustyössä jatkuvasti laajempaa huomiota (ks. Moilanen & Rainisto 2009, 26). Aluebrändäykseen liittyvässä toiminnassa hyödynnettävien johtamistaitojen tarkempi analysointi voidaan nähdä tärkeänä tehtävänä tulevalle aihepiiriä käsittelevälle tutkimukselle.

Yleisesti brändikehittämisessä korostetaan pitkäjänteisen toiminnan sekä brändityötä johtavan organisaation strategista tärkeyttä (ks. Aaker 1996, 357). Rainiston (2008) näkemyksen mukaan kyseistä toimintaperiaatetta voidaan soveltaa kaupunkialueiden brändäykseen siten, että kaupungin brändin identiteettitekijöistä pidetään johdonmukaisesti kiinni, ja niistä viestitään johdonmukaisesti. Kaupunkibrändin kehittämisen voidaan nähdä olevan pitkä prosessi, joka edellyttää kärsivällisyyttä ja kurinalaisuutta laajalta toimijajoukolta. (Rainisto 2008, 67.) Ashworth (2010, 222) korostaa, että aluejohtamisesta vastaavilla toimijoilla tulisi olla käytössään monia keinoja hyödyntää aluebrändäyksen tarjoamia toimintatapoja, jotka voivat liittyä esimerkiksi hallinnollisiin, poliittisiin, infrastruktuurisiin tai markkinoinnillisiin toimenpiteisiin.

Anholtin (2007, 82-83) näkemyksen mukaan useat itsenäiset organisaatiot ja ihmiset on hyvin vaikeaa saada yhtymään samoihin näkemyksiin, sillä heillä jokaisella on erilaiset kiinnostuksen kohteet, mielipiteet ja päämäärät. Hänen mielestään toimijoiden yksimielisyys tavoitteista on keskeinen vaatimus brändijohtamisen onnistumisessa, sillä on melko mahdotonta sitouttaa ketään toimimaan sovittujen linjausten mukaan heidän tahtonsa vastaisesti. Useat toimijat voivat olla kilpailijoita keskenään, mikä hankaloittaa tilannetta entisestään. Päätettäessä alueen brändäykseen liittyvistä toimintalinjauksista tulee huolehtia, että valintakriteerit päätökselle, vaikkakin mahdollisimman laaja-alaiset sellaiset, on rajattu etukäteen tarkoituksenmukaisiksi. Liian laaja vaihtoehtomäärä vaikeuttaa yhtenäisen mielipiteen saavuttamista toimijoiden eriävien näkemysten takia. (Anholt 2007, 76.)

Anholtin (2007) näkemyksen mukaan aluejohtaminen on aluebrändin näkökulmasta liian merkityksellinen tehtävä jätettäväksi ainoastaan yhden toimijan huolehdittavaksi. Valtion, yritysmaailman ja kansalaisyhteiskunnan tulisi kaikkien olla osallisina huolellisesti jaotelluissa brändijohtamisen vastuissa, jotta pitkän aikatahtäimen

suunnitelmat olisivat mahdollisia. Kaikkien toimijoiden sitoutuminen tukemaan aluebrändäyksen johtamista on ehdotonta, jotta vahvan ja visionäärisen johtamistaidon tärkeys ymmärretään. Aluebrändäyksen epäonnistunut suunnittelutyö voi aiheutua esimerkiksi siitä, että toimijoiden keskuudessa on saavutettu liian heikko sitoutuminen, määriteltyjä tavoitteita ei nähdä prioriteettina tai ei uskota brändäystoiminnan tuomiin mahdollisuuksiin. (Anholt 2007, 74.)

Ominaisuuksista, joita alueiden imagojen piirissä työskenteleviltä toimijoita edellytetään, objektiivisuuden säilyttäminen kaikissa päätöksissä on yksi tärkeimmistä sekä myös yksi vaikeimmista saavuttaa (Anholt 2010, 35). Aluebrändäykseen liittyvän toimintastrategian tyrkyttäminen toimivallan ja auktoriteetin avulla on hyvin epätodennäköisesti tehokas lähestymistapa toimijoiden sitouttamiseksi. Jaetun tulevaisuuden vision ja yhteisen näkemyksen saavuttaminen vaatii pehmeiden arvojen hyödyntämistä. On haastavaa luoda selkeä, inspiroiva ja motivoiva strategia, jonka avulla onnistutaan saamaan keskenään kilpailevat toimijat unohtamaan eriävät näkemyksensä siitä millainen strategian tulisi heidän mielestään olla. (Anholt 2007, 83.) Onnistunut kaupunkibrändistrategia saa toimijat toisiaan vastaan asettumisen sijaan edesauttamaan saman tarinan ja näkemyksen eteenpäin kertomista samalla vahvistaen brändin tehokkuutta ja laadukkuutta (Anholt 2007, 87).

Moilasan ja Rainiston (2009) mukaan brändityöhön osallistuvien organisaatioiden edustajien välille tulisi kehittää koordinoitu käytäntö, jonka puitteissa pystyttäisiin yhdessä pohtimaan tulevaisuuden suunnitelmia ja alueen brändäykseen liittyviä näkökulmia. Heidän näkemyksensä mukaan siirryttäessä teoriasta käytäntöön ja strategiasta toteutukseen suunnittelijoiden ja loppukäyttäjien näkemysten tulisi kohdata onnistuneesti, ettei tuloksena ole tyytymättömyys ja konflikti toimijoiden kesken. He korostivat, että päätöksenteon vallan tulisi jakautua tasapuolisella tavalla eri toimijoiden kesken riippumatta heidän omasta resurssitilanteesta. Oikeudenmukaisuuden varmistamisen päätöksentekoprosessissa on todettu vaikuttavan huomattavasti toimijoiden halukkuuteen edesauttaa omalla toiminnallaan ylläpitämään voimakasta aluebrändiä. (Moilanen & Rainisto 2009, 169-170.) Toimijoiden keskinäinen kommunikointi tulisi suunnitella huolella. Brändäyssuunnitelmien päämäärät, prosessin eteneminen, aikataulut sekä toimijoiden mahdollisuudet osallistua tulee informoida selkeästi ja tasapuolisesti kaikille osapuolille (Moilanen & Rainisto 2009, 170).

Brändityöhön sitoutuneen johtoryhmän tulisi päättää, millä markkinoilla kyseistä aluetta halutaan markkinoida, sekä millaisia strategioita ja toimeenpano-ohjelmia tuon markkinoinnin onnistumiseksi täytyisi toteuttaa. Johtoryhmän tulee myös varmistaa tarvittavat taloudelliset puitteet ja henkilöstövoimavarat. Kaikki edellä mainitut tehtävät vaativat poliittista yhtenäisyyttä ja poliittista johdonmukaisuutta, mikä osaltaan hankaloittaa aluejohtamisen onnistumista. (Moilanen & Rainisto 2009, 25.)

### **2.3.1 Brändihallinnan haasteet**

Shocker, Srivastava ja Ruekert (1994, 149–150) tuovat esiin, että 1980-luvun lopulla useat muutokset kaupunkien toimintaympäristössä alkoivat kasvavassa määrin vaikuttaa alan tutkimukseen. Heidän näkemyksensä mukaan kilpailun globalisoituminen, markkinoiden avautuminen, teknologiset muutokset, muutokset jakelukanavissa ja investoijien vaatimukset yhdessä kuluttajakäyttäytymisen muutosten kanssa johtivat osaltaan aluekehittämisen uudelleen määrittelyyn. Ryan ja Silvanto (2009, 291) määrittelevät aluejohtamisesta vastuullisten toimijoiden velvollisuudeksi edistää aluebrändin merkityksellisuutta. Hankinson (2009, 99) muistuttaa aluebrändin vaikeasta johtamisprosessista johtuen toimijoiden lukuista erilaisista päämääristä ja toimintatilanteesta, jossa vallitsee rajoitettu ja jaoteltu hallinta- ja päätäntävalta eri toimijoiden välillä. Toimijoiden eriävät tavoitteet kaupunkibrändäykseen liittyvän toiminnan suunnittelussa saattavat aiheuttaa konfliktin vaaran. Vaarana on epäluottamus ja jopa vihamielisyys brändijohtamisesta vastaavaa ulkopuoliseksi määriteltyä organisaatiota kohtaan (ks. Trueman, Cornelius, Baig & Liddle 2010, 172).

Moilanen ja Rainisto (2009, 13) määrittelevät brändinhallinnan olevan pidemmän aikavälin prosessi, ja vaativan toimijoilta määrätietoisuutta ja sitoutumista. Kavaratzis (2010, 48) korostaa suunnitelmallisen brändijohtamisen olevan vaativaa, sillä onnistunut toiminta edellyttää avaintoimijoiden keskinäistä integrointia, yhteistyötä ja koordinoitua. Moilanen ja Rainisto (2008, 19) määrittelevät prosessin kriittisiksi kohdiksi esimerkiksi poliittisen tahdon yhtenäistämisen, sidosryhmien sitouttamisen, identiteettiratkaisut, asiantuntijoiden huomioon otamisen sekä taloudellisten voimavarojen varmistamisen kokonaisvaltaisesti ja pitkällä tähtäimellä. Rainisto (2008, 62) korostaa

aluebrändin kehittämisen olevan liiketoiminnan rakentamista ja sisältävän useita ylimmälle johdolle kuuluvia strategisia ratkaisuja. Anholt (2007, 7) sen sijaan määrittelee brändijohtamisen ainutlaatuisena kehitystoimintana. Hänen mukaansa bränditoiminta tarjoaa päättäjille inspiroivan ja arvokkaan näkökulman kehittämistoimintaan, sillä kyseisen toiminnan avulla on mahdollisuus vahvistaa toimijoiden yhdessä määriteltyjä päämääriä alueen kehittämiseksi. Tarkemmin määriteltynä strategisen brändijohtamisen prosessi koostuu markkinointitoimenpiteiden suunnittelusta ja toteutuksesta tavoilla, joilla kasvatetaan, mitataan ja hallinnoidaan brändin pääomaa (ks. Keller, Apéria & Georgson 2008, 4–6). Kaupunkibrändin ollessa kyseessä alueen pääomiksi voidaan luokitella taloudellisten varojen lisäksi muun muassa kulttuuriset ja symboliset voimavarat.

Kapfererin (2008, 160) mielestä brändihallinnan voidaan nähdä kehittyneen käytännöllisempään suuntaan. Hänen mukaansa kehityksen myötä on otettu käyttöön uudenlaisia työskentelymenetelmiä ja -käytäntöjä, jotka huomioivat laajemman toimintakentän. Myös Rainisto (2008, 67) toteaa yli maantieteellisten rajojen, eri kulttuurien ja markkinasegmenttien menevässä kehitystoiminnassa olevan monia ongelmakohtia, jotka tulee tiedostaa prosessin jokaisessa vaiheessa. Anholt (2007, 16) korostaa alueiden toimintaympäristöjen muuttuneen maailmantalouden globalisoitumisen myötä, eivätkä toimijoiden perinteiset kehityssuuntaukset välttämättä enää tuo merkittäviä hyötyjä alueelle. Tämän tutkimuksen tavoitteena on hahmottaa näkemyksiä siitä, millaisia muutoksia alueella vaikuttavien toimijoiden toimintaan tulisi toteuttaa Helsingin metropolialueen kansainvälisen tunnettuuden kehittämiseksi.

Anholtin (2007, 81) mukaan brändijohtamiseen liittyvien asioiden kommunikointi julkiselta sektorilta yksityiselle sektorille tulee aina olemaan poliittinen haaste. Viestintä ei nykyään tarjoa vain perustietoa alueesta, vaan sen avulla taidokkaasti markkinoidaan esimerkiksi alueen sijaintia tai historiaa pyrkimyksenä saavuttaa kilpailullinen etulyöntiasema (ks. Gaggiotti ym 2007, 117). Ihmiset usein hakeutuvat paikkoihin, jotka tarjoavat heille mahdollisimman monipuoliset valikoimat, palvelut ja tarjonnan, oli sitten kyseessä asuin- tai matkustuskohde.

## 2.4 Epäluulot brändäystä kohtaan

Hankinson (2010, 27) on tarkastellut tutkimuksissaan sitä, että aluebrändäystoimintaa on arvioitu viime vuosina useista erilaisista näkökulmista, joita muutamia luonnehtii kriittinen suhtautuminen kyseiseen ajattelutapaan. Ashworth ja Kavaratzis (2007, 520) huomauttavat kaupunkien markkinointitoimenpiteiden sisältävien usein huomiota herättäviä logoja ja puoleensavetäviä sloganeita, joita esitellään kaupungin mahdollisimman houkuttelevilla Internet-sivustoilla sekä valtakunnallisiin ja kansainvälisiin medioihin sijoitetuissa mainoskampanjoissa. Käsitys prosessin rajoitteellisuudesta on johtanut monet kaupunkibrändäyksen käytännöt hyödyntämään ainoastaan näitä mainoksellisia työkaluja. Sloganeissa on hurmannut uutuudenviehätys ja yksinkertaisuus brändätä alue tietynlaiseksi pelkillä sanoilla, ilman että aidoilla teoilla vahvistetaan kyseisen väitteen uskottavuutta. Boisenin, Terlouwien ja van Gorp (2011, 143) mukaan kyseistä toimintaa harjoittaneet toimijat ovat saaneet huomata, että ellei luvattua aluebrändiä vahvisteta konkreettisilla toiminnoilla, jää markkinointitoiminnan vaikuttavuus vähäiseksi ja lyhytkestoiseksi.

Ashworthin ja Kavaratziksen (2007, 520) mielestä akateemisten asiantuntijoiden, yksityisen sektorin ja muiden toimijoiden, esimerkiksi valtion virkamiesten, kesken on käynnissä merkittävä väittely kaupunkibrändäykseen liittyvien toimenpiteiden hyödyllisyydestä ja toimivasta soveltamisesta. Aluebrändäyksen menetelmiä kritisoidaan usein siitä, että niiden avulla luodaan liioitellun myönteinen kuva alueesta sekä jätetään huomiotta tai jopa piilotetaan epätoivotut ominaisuudet. Väitetään siis, että aluebrändäyksen tavoitteena on usein keinoja kaihtamatta kaventaa tuotetun mielikuvan ja koetun todellisuuden eroavaisuuksia. (Kavaratzis & Ashworth 2010, 9.) Kritisoiijat väittävät myös, että alueiden määrittelemisen brändättäviksi kohteiksi jättäisi huomiotta niiden kulttuurilliset ja yhteiskunnalliset ominaisuudet.

Asiantuntijat ovat pyrkineet jalostamaan markkinointikäsitteitä ja -ideoita aluekehittämisessä hyödynnettäviksi, jonka seurauksena aluebrändäyksen käyttö on huomattavasti yleistynyt kaupunkien, alueiden ja maiden kehittämisestä vastaavien toimijoiden keskuudessa. Valitettavan harva asiantuntija on kuitenkaan perehtynyt

aluebrändäyksen erityisvaatimukseen tarpeeksi, ja näin ollen moni kehitetyistä teorioista on jäänyt pinnalliseksi ja käyttökelvottomaksi. (ks. Kavaratzis & Ashworth 2006, 184; Anholt 2007, 3-4.)

Eurooppalaisten kaupunkien kehittämisessä ei ole koskaan aiemmin käytetty yhtä runsaasti kaupunkibrändäystä kuin nyt, mutta silti tehtyjen brändäystoimenpiteiden päämäärät, keinot ja vaikutukset hyödynnetään ja ymmärretään ainoastaan osittain. Käytettävissä on yhä runsaammin tapausesimerkkejä toteutetuista kaupunkien brändäyskampanjoista, mutta valitettavan vähän laajemmin hyödynnettävissä olevaa tutkimusta onnistuneista ja epäonnistuneista käytännöistä. Ashworth ja Kavaratzis (2007, 529) päättelvätkin, että kaupunkien keskinäisten toimijoiden välille kehittynyt kilpailuhenkisyys vähentää halukkuutta vaihtaa ideoita ja kokemuksia. Kuten muussakin kehitystoiminnassa, myös brändien kehittämisessä kilpailuhenkisyys uhkaa estää tärkeiden kokemusten ja tietojen vaihdon toimijoiden kesken. Tämä vaikeuttaa merkittävien tuloksien saavuttamista.

Ashworth ja Kavaratzis (2007, 522) korostavat tarpeellisuutta nähdä kaupungin brändäystoimenpiteet jatkuvana prosessina ja linkittää ne mahdollisiin muihin markkinointimenetelmiin. Brändäys ei saa olla erillinen toimenpide perusmarkkinoinnin ohessa, sillä silloin toiminta jää irralliseksi ja mahdollinen hyöty vähäiseksi. Anholt (2007, 3) myöntää, että brändityöhön liittyvien termien sekavuus lisää epäluottamusta toimijoissa. Brändäys yhdistetään usein pelkästään mainostamiseen tai jopa propagandaan. Hänen mukaansa yleinen käsitys on, että kyseistä toimintaa hyödynnetään ainoastaan maan tai kaupungin myymiseksi, ei alueen kehittämiseksi. Tässä tutkimuksessa pyritään selvittämään, onko alueen toimijoilla riittävä ymmärrys ja näkemys brändäystoimintaan liittyvästä kehityksestä. Ashworthin ja Kavaratziksen (2010, 236) mielestä riittämätön perehtyminen aluebrändäykseen liittyvään toimintamalliin ja hätiköidyt ratkaisut aiheuttavat toiminnan huonon maineen. He määrittelevät kyseisen maineen johtuvan siitä, että aluebrändäystoiminnan koetaan pyrkivän sivuuttamaan, piilottamaan, peittelemään ja lopulta tuhoamaan epätoivottuja alueen ominaisuuksia ja historiaan liittyviä tekijöitä.

Alueesta vallitsevien käsitysten tunteminen ja mahdollisuuksien mukaan hyödyntäminen on kuitenkin ehdottomasti suositeltavaa, jopa tilanteessa jossa ne ovat

kielteisiä tai virheellisiä. Tällaiset käsitykset täytyy ensin saada rikottua, jotta voidaan rakentaa vahvempia myönteisiä käsityksiä alueesta (Anholt 2007, 80; Hildreth 2010, 29). Nykyisten vallitsevien käsitysten sivuuttaminen ei kannata, sillä muuten kritiikki lisääntyy ja kritisoijat vetoavat luodun käsityksen keinotekoisuuteen. Anholt (2008, 3) korostaa, että myönteisempi aluebrändi tulee ansaita konkreettisella toiminnalla, sitä ei voi rakentaa tai kehittää ilman perusteita.

Kuten todettua, alueen imagon kehittäminen edellyttää merkittävämpää ja syvällisempää toimintaa kuin mainostoimistojen suunnittelemaa graafista ilmettä tai mainontaa. Silti edelleen toteutetaan huomattavan suurilla budjeilla brändäystoimenpiteitä, jotka keskittyvät ainoastaan visuaaliseen pinnalliseen viestintään. (Anholt 2008, 1.) Anholtin (2007) näkemyksen mukaan tulisi vahvemmin kommunikoida, että pyrittäessä kehittämään alueita aiempaa tehokkaammin bränditermiä hyödynnetään enimmäkseen mielikuvallisesti. Toisin sanoen ainoastaan murto-osa kaupallisen brändäyksen periaatteista pätee aluebrändäykseen. Muuta toimintaan liittyvää käytäntöä kehitellään ja suunnitellaan parhaillaan eri puolilla maailmaa tutkijoiden keskuudessa, ja tulokset voivat mahdollisesti mullistaa aluejohtamisen toiminnan. (Anholt 2007, 23.) Lucarelli ja Berg (2011, 10) huomauttavat, että kriittisesti aluebrändäykseen suhtautuneita tutkimuksia onkin arvosteltu siitä, että ne ovat perustuneet vähälukuisiin tutkimuskohteisiin ja yksipuolisiin näkökulmiin, vaikka kyseessä on monitahoinen kehittämistoiminta.

## **3 Tutkimuksen toteuttaminen**

### **3.1 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset**

Tässä tutkimuksessa käsitellään kaupunkibrändäystoimintaa ja keskitytään etenkin kaupunkibrändin johtamiseen. Tutkimusstrategiana on tapaustutkimus. Tapaustutkimuksen kohde on usein tapahtumakulku tai ilmiö. Tapauksena ja havaintoyksikkönä voivat toimia esimerkiksi yksilö, yhteisö, kaupunki tai organisaatio. (Laine, Bamberg & Jokinen 2007b, 9-11.)

Kuten aiemmin mainittu, tutkimuksessa Helsingin metropolialueella tarkoitetaan Helsingin, Espoon, Vantaan ja Kauniaisten muodostamaa pääkaupunkiseutua. Kyseinen määrittely kerrottiin haastateltaville ennen haastatteluiden aloittamista, jotta varmistettiin kaikilla haastateltavilla olevan sama käsitys tarkastelun kohteena olevasta alueesta. Tutkimuksen aluerajauksen lähteenä käytettiin vuonna 2009 kyseisten kaupunkien toimesta julkaistua Menestyvä metropoli – Metropolialueen kilpailukykystrategiaa, jossa metropolialueeksi määriteltiin kyseiset kaupunkialueet. Helsingin metropolialueen laajaan määrittelyyn voidaan lukea Uudenmaan, Itä-Uudenmaan, Hämeen, Kymenlaakson ja Päijät-Hämeen maakunnat, mutta tämä tutkimus keskittyi ainoastaan edellä mainittuun keskitetymppään metropolialueeseen. Tutkimusaiheen alueellinen rajaaminen on tärkeä ja kriittinen vaihe, sillä erilaiset alueelliset rajaukset vaikuttavat tutkimuksen sisältöön ja johtopäätelmiin (Malmsten 2007, 68).

Tapaustutkimuskohteen Helsingin metropolialueen osalta selvitetään eri toimijoiden mielipiteitä alueen nykyisestä tilanteesta sekä pohdintaa kyseiselle alueelle kohdistetun kaupunkibrändäyksen tarpeista, haasteista ja tarjoamista mahdollisuuksista. Tutkimus keskittyy tarkastelemaan lähemmin kaupunkibrändäyksen koordinoitua johtamiseen liittyviä edellytyksiä ja haasteita. Edellä mainittujen tutkimustavoitteiden perusteella on määriteltävissä tutkimuskysymykset, jotka ovat:



1) **Millaista kaupunkibrändäystoimintaa Helsingin metropolialueella tulisi toteuttaa?**

- Miten toimijat määrittelevät nykyisen tilanteen toimivuuden?

2) **Miten tarpeellisena toimijat pitävät Helsingin metropolialueen kaupunkibrändin organisoitua johtamista?**

- Mitkä ovat keskeisimmät edellytykset ja haasteet kaupunkibrändin johtamisessa?

Ensimmäisen tutkimuskysymyksen näkökulma taustoittaa Helsingin metropolialueen nykyistä tilannetta toimijoiden näkökulmasta ja määrittelee mahdolliset muutostarpeet. Toinen tutkimuskysymys keskittyy organisoidun brändäystoiminnan johtamisen edellytyksiin, haasteisiin ja mahdollisuuksiin. Tutkimuksessa ei ole siis tarkoitus käsitellä tieteellisessä maailmassa hyvin ristiriitaista kaupunkibrändin *rakentamista*, joka useimmiten toteutetaan ulkopuolisen toimesta keskittyen ainoastaan alueen visuaaliseen markkinointiin. Tutkimus keskittyy kaupunkibrändäystoimintaan organisoidun aluejohtamisen näkökulmasta.

### **3.2 Tutkimusmenetelmä**

Tämä tutkimus perustuu laadulliseen tapaustutkimukseen. Tapaustutkimus on empiiristä tutkimusta, jonka yleisenä tavoitteena on monimutkaisten ilmiöiden ymmärtäminen. Tapaustutkimuksen suosio yhteiskuntatutkimuksessa on kasvanut viime vuosien aikana (Laine, Bamberg & Jokinen 2007a, 5). Kyseinen näkökulma on tämän tutkimuksen kannalta oleellista, sillä aluebrändäystoiminnan käytännön toteutusta on tutkittu suhteellisen vähän. Monet tutkimukset ovat pyrkineet kuvaamaan yhteiskuntaa tietystä näkökulmasta ja jonkin ihmisryhmän kokemuksia tulkitsemalla. Kyseisen tutkimuksen aikana tutkijalle valkenee, mitkä ovat tapaustutkimuksen mittasuhteet, millaiset voimat siinä vaikuttavat, ja mitkä asiat ovat merkityksellisiä. (Laine, Bamberg & Jokinen 2007b, 16.)

Tapaustutkimusstrategiaa käytetäänkin usein uudeksi ilmiöksi luonnehdittavan tilanteen tutkimisen yhteydessä (Häikiö & Niemenmaa 2007, 43). Myös Peuhkurin (2007, 136) näkemyksen mukaan tapaustutkimuksen näkökulma soveltuu hyvin vähän tutkittujen ilmiöiden analyysiin. Tämän tutkimuksen kiinnostuksen kohteena oleva kaupunkibrändäys on verrattain tuore ilmiö, joten tapaustutkimusstrategia soveltuu hyvin tutkimusmenetelmäksi. Myersin (2009) käsityksen mukaan tapaustutkimuksien käyttöä hyödynnetään empiirisenä todistuksena tutkimuksissa, jotta kyetään vakuuttamaan muut tutkijat kyseisen teorian tai väitteen soveltuvuudesta tai soveltumattomuudesta. Tapaustutkimusta käytetään usein kyseisen tutkimusaiheen varhaisessa vaiheessa, jolloin etsitään olennaisia samankaltaisissa tilanteissa päteviä piirteitä tai tekijöitä. Tapauskeskeinen tutkimus keskittyy tarkastelemaan kyseistä ilmiötä useimmiten miten ja miksi kysymysten pohjalta. (Myers 2009, 71-73.)

Tapaustutkimusprosessin ensimmäisiä keskeisiä työvaiheita ovat tutkimuskysymysten muotoileminen, tutkimusasetelman jäsentäminen ja tapauksen määrittely. Tämän jälkeen tulee pohtia käytettävien teoreettisten näkökulmien ja teoreettisten käsitteiden määrittely selkeäksi, selvittää aineiston ja tutkimuskysymysten välisen vuoropuhelun logiikka sekä päättää aineiston analyysi- ja raportointitavat. (Eriksson & Koistinen 2005, 19). Tässä työssä painotetaan haastatteluaineiston määräävää roolia tutkimuksen toteuttamisessa. Kyseisten työvaiheiden järjestys voi vaihdella, ja tiettyihin määritelmiin tai päätettyihin tekijöiden voi joutua palaamaan myöhemmin tutkimuksen edetessä. Etenkin tutkimuskysymysten muotoilu ja tutkimusasetelman jäsentäminen tulisi tarkastaa uudelleen useamman kerran tutkimuksen aikana. (Eskola & Suoranta 2005, 242-243; Tuomi & Sarajärvi 2009, 150.) Tutkimuksessa käsiteltyjen teoreettisten käsitteiden on tarkoitus yhdistää tutkimus muuhun toteutettuun kaupunkibrändäystä koskevaan tutkimukseen. Hyvät tutkimuskysymykset ohjaavat aineiston keruuta ja analyysin tekemistä, tulosten jalostamista, johtopäätelmien muotoilua ja tutkimusraportin kirjoittamista, minkä vuoksi tutkimuskysymysten selkeä määrittely on tärkeää myös tapaustutkimuksessa (Eriksson & Koistinen 2005, 20). Tutkimuskysymysten muotoileminen ja tutkimusasetelman jäsentäminen muokkaantuivat useaan kertaan tutkimuksen edetessä. Tapaustutkimus voidaan määritellä monimuotoisena tutkimuksellisenä lähestymistapana, ja sitä voidaan luonnehtia koko tutkimusprosessia ohjaavaksi strategiaksi (Eriksson & Koistinen 2005, 4).

Laadullinen tutkimus luokitellaan usein voimakkaasti tilannesidonnaiseksi (Bryman 1995, 136-138). Myös tässä tutkimuksessa korostuu tapaustutkimuksen tilannesidonnaisuus, joten haastateltujen toimijoiden näkemysten perusteella pyrittiin selvittämään Helsingin metropolialueen tilanteeseen ja kontekstiin vaikuttavat tekijät. Erikssonin ja Koistisen (2005) näkemyksen mukaan kontekstin muodostavat ne toimijat ja toiminnot, joihin valittu tapaus liittyy läheisesti. Kontekstiin vaikuttaa myös tapauksen historiallinen tausta ja laajempi toimintaympäristö. Tapauksen kuvaus liittyneenä kontekstiinsa on erityisen tärkeää, koska juuri konteksti tekee tapauksen ymmärrettäväksi. (Eriksson ja Koistinen 2005, 7). Kurunmäen (2007, 80) näkemyksen mukaan kaupunkisuunnittelun kehityksen tarkastelu on hyvä lähtökohta tapaustutkimukselle, jossa pohditaan instituutioiden ja paikallisten prosessien merkitystä.

### **3.3 Haastateltavat ja haastatteluaineisto**

Haastatteluaineisto kerättiin teemahaastatteluin. Puolistrukturoidut haastattelut kohdennettiin tiettyihin teemoihin, joiden painotukset saattoivat vaihdella haastateltavien vastauksien ja kokemusten mukaan. Teemahaastattelussa edetään tiettyjen keskeisten etukäteen valittujen teemojen ja niihin liittyvien tarkentavien kysymysten varassa. Puolistrukturoidulle haastattelulle on ominaista, että kysymykset ovat kaikille vastaajille samat pääpiirteiltään, mutta haastattelijä voi vaihdella kysymysten järjestystä ja etenkin lisäkysymysten painotusta. Näin ollen teemahaastattelu tuo haastateltavien äänen hyvin kuuluviin. (Hirsjärvi ja Hurme 2010, 47-48.) Teemahaastattelussa pyritään löytämään merkityksellisiä vastauksia tutkimuksen tarkoituksen ja tutkimustehtävän mukaisesti (Tuomi ja Sarajärvi 2009, 75). Teemahaastattelun käyttö suomalaisissa tutkimuksissa on ollut yleistä, sillä se on muodoltaan niin avoin, että vastaaja pääsee puhumaan varsin vapaamuotoisesti ja kerätyn materiaalin voi katsoa edustavan vastaajien mielipiteitä ja käsityksiä (Eskola ja Suoranta 2005, 87). Haastattelut ovat yksi tärkeimmistä tiedonkeruutekniikoista laadullisessa tutkimuksessa, sillä niiden avulla saadaan kerättyä monipuolista dataa (Myers 2009, 121).

Tutkimuksen aineisto koostuu kahdestatoista haastattelusta. Haastateltaviksi valikoitiin työelämässä olevia, ammattinsa puolesta aluekehittämisen parissa työskenteleviä suomalaisia asiantuntijoita, joilla voidaan olettaa olevan tietämystä ja ymmärrystä aluebrändäystoiminnasta. Melkein kaikki haastateltavat ovat nykyisessä työssään tekemisissä Helsingin metropolialueeseen liittyvän aluekehityksen kanssa. Kyseiset kriteerit asetettiin, koska laadullisessa tutkimuksessa kohdejoukko tulee valita tarkoituksenmukaisesti ja harkiten. Etenkin silloin, kun koko tutkimus perustuu yksinomaan haastatteluihin, tulee haastateltavien valintaan kiinnittää erityistä huomiota (Hirsjärvi & Hurme 2010, 58). Tutkimukseen soveltuvia haastateltavia saatiin yhteensä yhdeksästä eri organisaatiosta. Kaikki haastattelut, yhtä lukuun ottamatta, toteutettiin Helsingissä, koska kyseisten organisaatioiden toimistot sijaitsevat siellä. Organisaatioiden kehitystoiminta koskettaa kuitenkin pääasiallisesti koko maata, ei ainoastaan Helsingin kaupunkialuetta.

Haastateltavien erilaiset kokemukset aihepiirin tiimoilta suuntasivat haastatteluiden keskittymistä tiettyihin teemoihin. Haastattelussa on kuitenkin tärkeää varmistaa, että kaikki etukäteen päätetyt teema-alueet käydään haastateltavan kanssa läpi, vaikka niiden järjestys ja laajuus saattavat vaihdella haastattelusta toiseen (Simons 2009, 43). Myersin (2009, 121) näkemyksen mukaan haastattelijan rooli on kuunnella ja rohkaista haastateltavaa tuomaan omat mielipiteensä ja näkemyksensä esiin, mutta samalla ohjata, että käsiteltävät asiat keskittyvät tutkimuksen näkökulmaan ja kaikki ennalta määritellyt teemat käsitellään, kuten tässäkin tutkimuksessa pyrittiin tekemään.

Haastateltavat valikoituivat lumipallo-otannalla. Lumipallo-otantamenetelmästä on kyse silloin, kun tutkija muutaman avainhenkilön avustuksella saa tietoonsa sopivia haasteltavia ja jatkaa näin kunnes samat nimet alkavat nousta esiin (Hirsjärvi & Hurme 2010, 59-60). Tällä menetelmällä on hyvät mahdollisuudet saada haastateltaviksi tutkimusongelman kannalta keskeisimmät henkilöt. Haastateltaville lähetettiin sähköpostitse haastattelupyyntö, jossa kerrottiin tutkimuksen tavoitteesta selvittää Helsingin metropolialueen toimijoiden mielipiteitä kaupunkibrändäyksestä. Haastattelut toteutettiin ja nauhoitettiin yhtä haastattelua lukuun ottamatta asiantuntijoiden työpaikoilla erillisissä työhuone- tai kokoustiloissa ilman ulkopuolisia häiriöitä. Haastattelun onnistumisen varmistamiseksi on hyvä varmistaa, että haastattelu

toteutetaan rauhallisessa tilassa (Hirsjärvi & Hurme 2010, 74). Haastatteluiden järjestämisestä työpaikalla puoltaa se, että tutkimuksen aihe liittyy läheisesti haastateltavien työhön, jolloin aiheeseen keskittyminen siihen liittyvässä ympäristössä voidaan nähdä perusteellisempänä.

Ennen haastattelun alkamista haastateltaville selitettiin haastattelun eteneminen ja tutkimuksen eettiset periaatteet. Heille ilmoitettiin myös, että tutkimuksen analyysi toteutettaisiin niin, ettei kommenttien perusteella ole pääteltävissä kenestä haastateltavasta on kyse. Tällä haluttiin suojella haastateltavien anonymiteettia ja saada haastateltavat kokemaan, että he voivat kommentoida käsiteltävää aihetta täysin vapaasti. Haastateltavista käytetään tunnisteita H1-H12. Tunniste H tarkoittaa haastateltavaa, ja heidät on numeroitu sattumanvaraisessa järjestyksessä. Tutkimuksen merkityksellisyyden kannalta nähtiin kuitenkin tärkeäksi pystyä kertomaan haastateltujen asiantuntijoiden nimet, jotka haastateltavien nimet on kerrottu liitteessä 1. Haastateltaville kerrottiin ennen haastattelun alkamista, että nauhoitettuja haastatteluja ei kuulisi tai niistä tehtäviä litterointeja ei näkisi kukaan muu kuin tutkija itse. Heille kerrottiin ennen haastattelun aloittamista myös, että heillä on oikeus kieltäytyä tutkimukseen osallistumisesta milloin vain haastattelun aikana tai jälkikäteen. Heille myös luvattiin, että annettuja tietoja käytettäisiin ainoastaan kyseisen tutkimuksen tarkoituksiin. Haastatteluihin oli pyydetty varaamaan aikaa tunnin verran. Haastattelut kestivät keskimäärin 48 minuuttia. Analyysiosiossa on poimittu muutamia suoria lainauksia haastatteluaineistosta, joiden avulla lukija voi arvioida tutkijan tekemiä päätelmiä. Mikäli suoran lainauksen keskeltä on jätetty jotain pois, on se merkitty lainaukseen kolmella viivalla, jotka rajattu hakasulkumerkein [---].

Tutkimuksen teemahaastattelun kysymysten avulla kartoitettiin haastateltavien näkemystä brändäyksen soveltuvuudesta kaupunkikehittämiseen, Helsingin metropolialueen nykyisestä tilanteesta sekä brändäyksen tarpeellisuudesta, haasteista ja mahdollisuuksista. Haastattelurunko on esitelty liitteessä 2. Teemahaastattelu antoi haastateltaville mahdollisuuden tuoda omat näkemyksensä ja mielipiteensä esiin mahdollisimman vapaasti.

### 3.4 Aineiston analyysi

Nauhoitetut haastattelut purettiin tekstimuotoon litteroimalla. Aineiston litteroinnin tarkkuudesta ei ole yksiselitteistä ohjetta (Hirsjärvi & Hurme 2010, 139), mutta tämän tutkimuksen kannalta sanatarkka litterointi oli riittävä. Litteroitua haastatteluaineistoa kertyi rivivälillä 1,5 yhteensä 108 sivua. Tutkimuksen alkuperäisestä litteroidusta tekstistä irrotettuihin kommentteihin merkittiin aina haastateltavien tunnistetiedot (H1-H12), jotta ne olisi mahdollista jäljittää alkuperäiseen tekstiyhteyteen. Kommenttien irrottamisen yhteydessä menetetään haastattelujen ajallinen eteneminen (Hirsjärvi & Hurme 2009, 141), mutta sitä ei kuitenkaan tämän tutkimuksen kannalta nähty ongelmana. Vastausten konteksti kuitenkin pyrittiin säilyttämään mahdollisimman hyvin, jotta kommentin oikea tulkinta välittyy. Teemahaastatteluilla kerätyn aineiston analyysimenetelmäksi tuntui luontevalta valita laadullinen sisällönanalyysi, jonka pyrkimys on järjestää aineisto tiiviiseen ja selkeään muotoon kadottamatta sen sisältämää informaatiota (Tuomi & Sarajärvi 2009, 93).

Tutkimuksen aineistokokonaisuus kuvaa kyseistä tutkittavaa ilmiötä, josta muodostetaan sanallinen ja selkeä kuvaus analyysin avulla. Laadullisen aineiston ollessa kyseessä analyysia tulisi toteuttaa systemaattisesti tutkimusprosessin jokaisessa vaiheessa. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 144.) Laadullisen aineiston analyysin tarkoituksena on informaatioarvon lisääminen, jotta hajanaisesta aineistosta onnistutaan luomaan selkeää, mielekästä ja yhtenäistä informaatiota (Eskola & Suoranta 2005, 137). Laadullisessa käsittelyssä työstetään aineistoa jaottelun, luokittelun ja ryhmittelyn kautta, jotta kyetään muodostamaan aineistosta yhtenäinen tutkimuksen kannalta olennainen kokonaisuus (esim. Hirsjärvi & Hurme 2010, 147; Tuomi & Sarajärvi 2009, 101). Laadullisen aineiston analyysissa on kysymys aineiston järjestämisestä sellaiseen muotoon, että sitä on mahdollista eritellä vastausten etsimiseksi määriteltyihin tutkimusongelmiin. Laadullisen tutkimuksen tunnusmerkki on, että analyysi on uusien merkityksien rakentamista. (Eskola & Suoranta 2005, 225.)

Aineiston sisällönanalyysi pitää sisällään materiaalin luokittelun, tyypittelyn ja teemoittelun yhtenäiseksi kokonaisuudeksi (Eriksson & Koistinen 2005, 30; Simons 2009, 119). Tämä tarkoittaa, että teemoittelussa aineistosta nostetaan esiin tutkimusongelmaa valaisevia teemoja ja vertaillaan tiettyjen teemojen esiintymistä ja

ilmenemistä aineistossa (Tuomi & Sarajärvi 2009, 110; Yin 2011, 16). Litteroinnin jälkeen aineistoa ryhdyttiin jaottelemaan laajojen kattoteemojen alle. Ilman aineiston onnistunutta ryhmittelyä ja luokittelua ehjien tulkintojen rakentaminen litteroiduista haastatteluista on haastavaa (Eskola & Suoranta 2005, 150). Tutkimuksen aineisto jaoteltiin pieniin osiin, käsitteellistettiin ja lopuksi järjestettiin uudelleenlaisiksi kokonaisuudeksi. Sisällönanalyysi toteutettiin aineistolähtöisesti. Tutkimuksen tarkempi aineiston jäsentely tehtiin muokattujen pääteemojen ja löytyneiden alateemojen mukaisesti.

Haastateltavien vastausten luokittelun, tyypittelyn ja teemoittamisen jälkeen ryhdyttiin laatimaan päätelmiä. Jokaista laajempaa teema-aluetta käsiteltiin ensin omana kokonaisuutenaan, jonka jälkeen ryhdyttiin vertailemaan eri teemojen välisiä mahdollisia yhteyksiä. Eri toimijoiden kokemuksista etsittiin sekä samankaltaisuuksia että eroavaisuuksia. Päätelmiä pyrittiin tekemään myös siitä, miksi tietyt näkemykset toistuvat useissa vastauksissa ja miksi puolestaan osissa vastauksia saattoi olla ristiriitaisuuksia. Analyysissa tulee kiinnittää huomiota myös siihen, mitä tietoja haastatteluissa ei noussut esiin (Tuomi & Sarajärvi 2009, 92). Laadullista tutkimusprosessia arvioitaessa on tärkeää muistaa, että päätelmien teko on pitkälti tutkijan omaan intuitioon perustuvaa, ja voi olla ristiriidassa toisen tutkijan samasta aineistosta tekemiin päätelmiin nähden (Yin 2011, 16; Metsämuuronen 2008, 53).

Erikssonin ja Koistisen (2005, 34) näkemyksen mukaan tapaustutkimuksen tarkoitus ei ole tuottaa tilastollisia yleistyksiä, vaan tarjota tietoa ja ymmärrystä kyseisestä tilanteesta. Simons (2009, 117) korostaa, että tapaustutkimus keskittyy tuottamaan yksityiskohtaista tietoa kyseisestä tutkittavasta tapauksesta. Näin ollen kvalitatiiviseen tutkimusotteeseen kuuluukin, että laadullinen aineisto etenee aina tutkimusaineiston ehdoilla (Tuomi & Sarajärvi 2009, 96).

## **4 Näkemyksiä Helsingin metropolialueen nykyisestä tilanteesta**

### **4.1 Alueen tunnettuus maailmalla**

#### **4.1.1 Helsingin metropolialueen merkittävyys**

Menestyvä metropoli – Metropolialueen kilpailukykystrategiassa todetaan Helsingin metropolialueen pärjänneen hyvin useissa kansainvälisissä kilpailukykyvertailuissa, mutta kärjessä pysymisen vaativan jatkuvaa pitkäjänteistä kehittämistä ja toimenpiteitä. Kyseisen strategian lähtökohdaksi on määritelty alueen kilpailukyvyn kehittäminen, koska toimijat näkivät kaupunkiseutujen välisen globaalin kilpailun osaavista ihmisistä, menestyvistä yrityksistä ja kansainvälisistä investoinneista kiihtyvän.

Jan Vapaavuori (2011, 2) kommentoi 24.8.2011 Helsingin Sanomissa metropolipolitiikan olevan perusteltua, sillä Helsingin seutu poikkeaa monin tavoin Suomen muista alueista, ja näiltä osin sitä saa myös kohdella eri tavalla kuin muita alueita. Hänen mukaansa Helsingin seudulla on huima kansantaloudellinen merkitys, ja on koko maan etu, että alue menestyy kansainvälisessä kilpailussa mahdollisimman hyvin. Hänen mielestään ei ole kyse siitä, etteivätkö seudun kunnat pärjäisi itsekseenkin, vaan siitä, että etenkin pääkaupunkiseudulla tulee koko maan edun nimissä tavoitella parasta mahdollista rakennetta.

Haastattelujen analyysin perusteella myös toimijat olivat yksimielisiä Helsingin metropolialueen merkityksestä koko Suomen kilpailukyvyn määrittelyssä. Haastateltavat puolustivat tätä kantaansa sillä, että pääkaupunkiseudun menestys palvelee ja säteilee myönteisesti koko maahan. Yksi haastateltavista (H3) totesi, ettei Helsingin metropolialueen kaupunkien tulisi pyrkiä erottautumaan toisistaan liian merkittävästi, sillä yhtenäinen kansainvälinen markkinointi vahvistaisi kaikkia osapuolia. Mielipiteitä perusteltiin näkemyksellä, että koko metropolialueen yhtenäinen brändäys olisi luontevaa ja vaikuttavaa. Eräs haastateltavista (H7) korosti kommentissaan, että Suomen kaupunkien keskinäisessä kilpailussa tulisi säilyttää



realismi ja järkevä asemoituminen. Tärkeintä on keskittää voimavarat kotimaan rajojen ulkopuolelta tuleviin investointeihin, asukkaisiin ja resursseihin.

Yksi haastatelluista (H6) toi vahvasti esiin nykypäivänä esillä olevan näkemyksen siitä, että valtiot menettävät merkitystään ja kaupungit kasvattavat. Myös muut haastateltavat korostivat kommentteissaan kiinnostuksen keskittyvän yhä enemmän yksittäisiin kaupunkialueisiin kokonaisten maiden sijaan, oli kyse sitten matkailijoista, asukkaista, sijoituksista tai tutkimuskohteista.

*Silloin kun kaupunkien merkitys kasvaa, myöskin valtion pitäisi tavallaan nöyrästi ymmärtää se, että niiden tehtävä on tukea tätä ykkösässäänsä tässä globaalissa kilpailussa jotta tämä valtio voi myös ylipäätään tulevaisuudessa myöskin menestyä sitten siinä taas omassa kategoriassaan. (H8)*

Haastateltavilla tuntui olevan yhteinen näkemys siitä, että Helsingin metropolialueen kaupungit eivät voi alkaa toteuttaa toisistaan erillistä kaupunbrändäystä. Toisistaan tietämättömillä toimenpiteillä voitaisiin pahimmassa tapauksessa vahingoittaa muiden toimijoiden pyrkimyksiä, jolloin resurssit menisivät hukkaan. Toimijoiden tulisi ymmärtää toiminnan laajempi kokonaiskuva, ja hyväksyä että jokainen alue tulee jossain vaiheessa hyötymään brändäyksen toimenpiteistä suoranaisesti tai välillisesti.

*Kaikki kaupungit sitoutetaan kun heille pystytään osoittamaan jollain tavalla se odotettava hyöty verrattuna tehtyihin toimenpiteisiin. Pitäisi pystyä jollain tavalla yrittää arvioida ja seurata sen kehittymistä. [---] Kuitenkin kaikilla näillä pääkaupunkiseudun kaupungeilla niillä on omat erityispiirteensä ja omat kilpailutekijät siinä mielessä. (H6)*

#### **4.1.2 Tehdyt toimenpiteet**

Helsingin metropolialuetta ei olla brändätty tietoisella markkinointityöllä. Haastatteluissa selvitettiin, miten eri toimijat näkevät Helsingin metropolialueen tunnettuuden maailmalla tällä hetkellä. Haastatelluilla asiantuntijoilla on aiheesta runsaasti kokemusta, koska he pyrkivät usein työssään tuomaan aluetta

tunnettavammaksi ulkopuolisille. Useat haastateltavat nostivat esiin näkemyksensä, että toistaiseksi alueen voimavarat ja kehitystoimenpiteet on keskitetty struktuurista huolehtimiseen ja kunnossapitoon ulkoisen imagon kehittämisen sijaan. Alueen nähtiin pärjänneen kansainvälisessä vertailussa ilman toimijoiden todellista konkreettista panostusta imagon kehittämisessä, muun muassa Nokian menestyksen siivittämänä.

*En koe täällä tehtyjä merkittäviäkin panostuksia yksittäisiin tapahtumiin, esimerkiksi Euroviisut, brändityönä. Ne ovat vain olleet tällaisia yksittäisiä juttuja joilla hetkellisesti Helsinki on päässyt maailmankartalle. Mitään pidempiaikaisia toimenpiteitä ei mielestäni ole toteutettu. (H7)*

Haastatteluissa kysyttiin, mitkä alueella tehdyt toimenpiteet tai investoinnit haastateltavien mielestä voisi määritellä kaupunkimarkkinoinniksi tai -brändäykseksi. Merkittävänä kansainvälistä näkyvyyttä lisäävinä panostuksina nähtiin tapahtumien järjestäminen alueella, esimerkiksi Euroviisut vuonna 2007. Useat haastateltavat toivat esiin Shanghaissa vuonna 2010 järjestetyn maailmannäyttelyn, jossa Suomen paviljonki keräsi runsaasti huomiota 5,7 miljoonalla kävijällä. Helsingin metropolialueen kaupungit osallistuivat kyseiseen tapahtumaan paviljongin kansallisina partnereina. Yksi haastatelluista (H5) koki kyseisen tapahtuman olleen erittäin myönteinen esimerkki tuloksellisesta yhteistyöstä alueen eri kaupunkien toimijoiden kesken.

Helsingin metropolialueen kaupunkien osallistumista Shanghain maailmannäyttelyyn koordinoi *Greater Helsinki Promotion*. Tämä vuonna 2006 perustettu organisaatio pyrkii edistämään seudun yleistä tunnettuutta. *Greater Helsinki Promotion* markkinoi pääkaupunkiseutua kansainvälisten yritysten ja muiden organisaatioiden erinomaisena sijoituspaikkana. Yhtiö on perustettu pääkaupunkiseudun kaupunkien ja Uudenmaan liiton yhteistyönä. Uudenmaan liitto on yhtiön osakas. Hallitukseen kuuluvat Helsingin, Espoon, Vantaan ja Kauniaisten kaupunginjohtajat sekä maakuntajohtaja. Haastateltavat kokivat *Greater Helsinki Promotionin* operoivan suhteellisen pienellä sektorilla ja organisaation resurssien keskittyvän investointien houkuttelemiseen laajemman aluebrändäyksen sijaan. Vaikka *Greater Helsinki Promotionin* resurssit eivät nykyisellään riitä laajempaan brändäystyöhön, organisaation toiminta koettiin merkittävänä ja pitkäkantoista hyötyä tuovana.

Kaikki haastateltavat mainitsivat Helsingin, eli yhden tutkimuksen tarkastelun kohteena olevan metropolialueen kaupungin, valikoitumisen Maailman Design pääkaupungiksi (World Design Capital) vuodelle 2012 merkittävänä brändäysmahdollisuutena ja kansainvälisen maineen kasvattajana. Helsinki valikoitui vuoden 2012 voittajaksi 46 hakijakaupungin joukosta. Haastateltavilla oli odottava mielenkiinto designpääkaupunkivuoden puitteissa toteutettavaa laajempaa yhteistyötä ja sen käytännön toimivuutta kohtaan. Hankkeen tiimoilta toteutetaan erään haastateltavan (H4) näkemyksen mukaan kaikkien aikojen suurin yrityskumppanuus Suomessa. Maailman designpääkaupunkitittelin puolestajapuhujat korostivat sen profiloivan aluetta innovaatioympäristöksi, joka perustuu teknologian, taiteen, kulttuurin ja luovuuden yhteenkietoutumiseen.

*World Design Capital hankkeessa oli ministeriöt mukana, koska hyödyt nähtiin kansallisesti merkittävänä. Lähdettiin nostamaan Helsinkiä koska nähtiin sillä olevan globaali näkyvyys koko Suomelle. (H10)*

*Sisäisesti tuollaisen tittelin saaminen on merkittävää toimijoille itselleen. Usko siihen tekemiseen ja siihen mitä me ollaan. Se tärkein hyöty saattaa syntyä just siitä että tällasen Designin sisäinen koordinaatio kokonaisuudessaan pääsisi jalustalle vuodeksi. [---] Siihen nuo teot ovat hyviä jos vaikuttaa myönteisesti asukkaiden oman arvon tuntoon ja ylpeyteen omasta kaupungista. (H6)*

Suurin osa haastateltavista suhtautui kuitenkin epäilevän realistisesti designpääkaupunkivuoden tuomiin pitkän aikavälin saavutuksiin. Vuosi tarjoaa merkittäviä mahdollisuuksia, mutta niiden laajempi hyödyntäminen edellyttää taloudellista panostusta ja koordinoitua jatkotoimintaa. Eräs haastateltavista (H6) huomautti, että harva ihminen maailmassa on kuullutkaan designpääkaupunkitittelistä tai on kiinnostunut kyseisistä kaupungeista nimityksen seurauksena.

*Siinä täytyy miettiä kuinka hyödyntää pidemmällä aikavälillä näiden tehtyjen investointien hyödyt. Ja tuossa ei olla mietitty lainkaan sitä että, tai no ehkä WDC:ssä osittain, että mikä rooli on taloudellisilla investoinneilla eri suuntiin. Kyllä sitä palikkaa pitää laajentaa ja erilaisten tahojen innovoida ja miettiä. Ja tämän jälkeen sitoutua siihen. Ja jopa niin että ne jotka ovat siinä prosessissa mukana, tai kaikkihan siinä tulee olla mukana niinku asukkaita ja kaikkia*

*myöten, mutta se että kaikki ymmärtäisi sen yhteisen tavoitetilan. Sitoutuisi siihen, olisi avoimia, unohtaisivat oman agendansa. Näkisivät isomman kuvan. Tietysti se on kauhean inhimillistä että näkee kirkkaimmin omat hyötynsä. Oman agendan ajamiseen keskittymisen yli olisi päästävä. (H1)*

*WDC istuu todella hyvin tähän aikaan, sen takia sitä hehkutetaan niin paljon. Se on hype. Se on sekä Suomessa että maailmalla muuallakin suosiossa tuo design käsite vaikka niin laaja onkin. Palveludesignin kautta ja muutenkin. Istuu Helsinkiin hyvin tuo titteli ja oli lottovoitto että se saatiin. Mutta ei se vuosikymmenten saatossa tuo hurjasti brändihyötyä, ei sentään niin iso merkkipaalu. Että kyllähän noihin bränditoimenpiteisiin tarvitaan pitkäjänteistä työtä. (H7)*

Maailman designpääkaupunkititteli nähtiin kuitenkin yleisesti todella toimivana keinona saavuttaa kansainvälistä julkisuutta, sekä kehittää yhteistyötä eri toimijoiden välille. Eräs haastateltava (H8) oli huolissaan vuoden aikana kehittyvien tapahtumien hajautuneisuudesta. Vahvemmallalla keskitetyllä fokuksella saavutettaisiin hänen mielestään pysyvämpiä muistoja ihmisten mieliin. Hän vertasi tilaisuutta Turun rooliin Euroopan kulttuuripääkaupunkina kuluvana 2011 vuotena, jossa järjestettiin haastateltavan mielestä liian erilaisia yksittäisiä tapahtumia unohtaen yhteisen nimittäjän tärkeyden ja merkityksen vaikuttavuuden saavuttamiseksi.

Eräs haastateltava (H4) huomautti Helsingin metropolialueen toimijoiden jo harjoittaneen onnistunutta aluebrändäykseen linkittyvää toimintaa useiden tapahtumien organisoinnissa, muun muassa edellä mainituissa Euroviisutapahtumassa, Shangain maailmannäyttelyssä ja Maailman Design pääkaupunkihankeessa. Myös Finnairin Aasian strategia määriteltiin (H11) merkittäväksi teoksi edesauttaa alueen kansainvälisen maineen kasvattamista. Aasian reittien vuoksi Finnair on investoinut mittavasti Helsinki-Vantaan lentoasemalle ja hankkinut uusia koneita. Myös Guggenheim-museon mahdollinen sijoittuminen Helsinkiin nähtiin merkittävänä myönteisenä suuntauksena koko metropolialueen tulevaisuuden kehityksen kannalta.

Haastateltavat kokivat kuitenkin yksittäisten tapahtumien ja toimenpiteiden pitkäaikaiset hyödyt vähäisiksi. Useat haastateltavat toivoivat alueen kehittämiseen varattujen resurssien ohjaamista koordinoitumpaan yhteistyöhön eri toimijoiden välillä

sekä kokonaisuuden laajempaa suunnittelua. Erilaisia tapahtumia joiden toivotaan lisäävän alueen houkuttelevuutta järjestetään nykyään runsaastikin, mutta eräs haastateltava (H5) korosti, että vähemmälläkin tapahtumamäärällä saavutettaisiin sama hyöty ja säästetyt resurssit saisivat aikaan pitkäkantoisempaa hyötyä sijoitettuna kohdennetumpaan brändityöhön.

*Siellä sun täällä tapahtuu jotain mutta yhtenäinen tekeminen ja tahtotila puuttuu täysin. Niin että ihmiset tietäisivät että tähän suuntaan ollaan menossa. En näe mitään jälkiä semmoisesta. (H11)*

## **4.2 Tilanteen määrittelemisen toimijoiden näkökulmasta**

### **4.2.1 Kaupunkibrändäyksen tarpeellisuus**

Haastateltavilta, jotka ovat työssään monimuotoisesti tekemisissä alueiden imagojen ja maineiden kanssa, tiedusteltiin heidän näkemystään siitä, kuinka onnistuneesti kaupunkialue yleisesti ottaen kyetään brändäämään. Haastateltavat toivat vahvasti esiin ymmärryksensä brändikehittämisen pidemmän aikavälin tavoiteasetuksesta, eli heidän näkemyksensä käsittelevät vuosien sijasta vuosikymmenien aikana tapahtuvaa kehitystä. Heillä tuntui esitettyjen kommenttinsa perusteella olevan selkeä ymmärrys siitä, kuinka merkittävästi alueen brändäys eroaa perinteisestä tuotebrändäyksestä. Haastateltavien näkemyksiä muiden toimijoiden ymmärryksestä brändityötä kohtaan käsitellään tarkemmin kappaleessa 5.1.3. Eräs haastateltava (H6) kiteytti aluebrändäyksen toteuttamisen ja ylläpitämisen olevan ongelmallisempi ja moniulotteisempi prosessi verrattuna tuote- tai palvelutavarabrändeihin. Hän perusteli kantaansa sillä, että aluebrändäyksessä tulee huomioida organisaation omaa toimintakonseptia laajempi kokonaisuus merkittävämmässä mittakaavassa kuin tuotebrändäyksessä. Tuohon kokonaisuuteen hän luetteli paikalliset asukkaat, matkailuelinkeinon, niin sanottua välillistä matkailutuloa nauttivat yritykset sekä kilpailijat. Myös toinen haastateltava halusi korostaa näkemystään siitä, että

kaupunkialueen kilpailijat tulee huomioida, määritellä ja analysoida vaikka nämä toimisivat erilaisessa toimintaympäristössä kulttuurillisesti ja maantieteellisesti.

*Kaupungit kilpailevat, halusivatpa tai eivät. Ja mistä ne kilpailee, ne kilpailee osaavasta työvoimasta, investoinneista, omien tuotteidensa viennistä, matkailijoista. Ja yleisesti näkyvyydestä tai niin sanotusta painoarvostaan poliittisissa keskusteluissa. Ja tässä karkelossa paikat joka tapauksessa kilpailee, halusivatpa tai eivät, resursseista.(H2)*

Erään haastateltavan (H3) mukaan aluebrändäys ei ole välttämättä hyödyllistä, jos kyseisen alueen liiallinen monimuotoisuus rajoittaa onnistunutta brändimäärittelyä. Vaikka brändäystoiminta pyrkii mahdollisimman laajaan määrittelyyn, tiettyjä kriteereitä brändien nimeämiseen silti tavoitellaan. Mielenpitemään kyseinen henkilö vetosi siihen, että kukaan toimija, edes suurempi organisaatio, ei voi omistaa aluebrändiä.

*Kukin yksilö kokoo kaupunkia tai maata koskevan brändielämyksen itse. Ja mä en voi ohjata sitä merkittävästi, mä voin yrittää vaikuttaa niihin valintoihin jollain tavalla. Jolloin se on niinku kertaluontoinen ja ainutkertainen tietyssä mielessä se brändielämys. Sitten se totuus niinku tekojen kautta sehän koostuu käsitteellisesti yhtäältä teoista ja jossain määrin viestinnällisistä elementeistä. (H9)*

Eräs haastateltavista (H10) sen sijaan korosti kaupunkibrändäyksen tarpeellisuutta sillä, että Euroopan 100 000 kaupunkia ja kuntaa kilpailevat keskenään samoista niukoista resursseista, asukkaista, investoinneista, matkailijoista, työvoimasta ja yrityksistä. Hänen näkemyksensä mukaan tulevien vuosien aikana tehdyt päätökset vaikuttavat merkittävästi siihen, mitkä alueet tulevat menestymään tulevien vuosikymmenien aikana. Toinen haastateltava (H2) perusteli kaupunkibrändäyksen potentiaalista hyödyllisyyttä sillä, että globalisaation myötä kilpailun kenttä on vapautunut merkittävästi. Haastateltava tarkensi määrittelyään sillä, että kaikki resurssit, yritykset, asukkaat ja matkailijat, kykenevät liikkumaan nykypäivänä huomattavasti ketterämmin ja rajoituksettomammin ympäri maailman. Haastattelussa tuli vahvasti esiin yhtenä kaupunkibrändäystä kannustava näkökulmana kansainvälisen yritystoiminnan kriteetit niiden analysoidessa potentiaalisia sijoitusalueita. Tuotteet ja yritykset, jotka ovat

yhteydessä tai peräisin arvostetulta alueelta, hyötyvät kuluttajien myönteisistä mielikuvista. Yksi haastateltavista (H3) arvioi brändäyksen tuovan merkittäviä hyötyjä suhteellisen vähäisellä panostuksella. Haastateltavien yleinen näkemys oli, että kaupunkibrändäys ei ole edellytys menestymiselle, mutta houkuttelevuutta ja kilpailukyvykkyttä on helpompi markkinoida brändäyksen keinoin. Yksi haastateltavista (H9) kiteytti pohdintaansa, että hänen kokemuksensa mukaan menestyksekkäästi brändättyjen alueiden toimijoita kuullaan paremmin kansainvälisillä areenoilla.

Useat haastateltavat korostivat, että Suomi-maabrändityön valmistumisen myötä myös Helsingin metropolialueen brändäys olisi ajankohtaista toteuttaa ja hyvä jatkumo Suomi-maabrändityölle. Useamman haastateltavan mukaan ei pitäisi missään nimessä alkaa työstää erillistä brändäystoimintaa alueelle, vaan integroida se jo tehtyyn maabrändityöhön. Myös Anholtin (2002, 232) näkemyksen mukaan maabrändi voi tarjota hyödyllisen kattobrändin ja sen kehittämiseksi tehtyjä toimenpiteitä kannattaa hyödyntää. Haastateltavat määrittelivät Helsingin metropolialueen brändin Suomen vetovoimatekijäksi ja koko maan brändiveturiksi. Eräs haastateltavista (H10) korosti investointien houkuttelussa vahvan kaupunkibrändin tärkeyttä menestyksekkään maabrändin tukena. Toinen haastateltava (H11) pohti aihetta kilpailukentän ymmärtämisen näkökulmista, vedoten Helsingin metropolialueen kilpailijoiden ja etenkin niiden kaupunkibrändien analysoinnin tarpeeseen. Useat haastateltavista keskittyivät pohdinnassaan vertaamaan Helsingin metropolialueen kilpailukykyä muihin Pohjoismaiden pääkaupunkialueisiin.

*Tässä meidän toiminnassa on hyvin selkeä pelikenttä kuinka tätä tehdään. Jos esimerkiksi ulkomaiset isot yritykset pohtivat Pohjoismaihin tuloa, he listaavat kaikki maat. Ja vielä enemmän tänä päivänä kaupungit. Ja jos kaupunki ei pääse edes sille listalle, niin on asiat huonosti. Et pääse edes osallistumaan siihen kisaan. Sen brändin pitäisi olla sen verran vahva että ainakin varmistetaan että olemme jokaisessa kisassa mukana. Päästään kertomaan oman tarinamme ja herätettyä laajempi mielenkiinto Helsingin aluetta ja koko Suomea kohtaan. Jos kaupungin brändi on heikko ja hajanainen, se ei ole edes mukana kisassa. Toimijoiden pitäisi ymmärtää brändäyksen tarjoamat mahdollisuudet ja perehtyä asiaan tarkemmin. (H8)*

Eräs haastateltavista (H11) koki, että Helsingin metropolialueella toteutettava brändäys yhtenäistäisi ja fokusoisi toimijoiden kansainvälistä viestintää. Hän perusteli näkemystensä sillä, ettei markkinoilla saavuteta toivottua asemaa jos alueelta kantautuu monia erilaisia, keskenään jopa ristiriitaisia, viestejä kansainvälisiin medioihin. Käytännön toimenpiteenä haastatteluissa tuli vahvasti esiin toimijoiden näkemys yhtenäisemmän markkinointimateriaalin tarpeesta. Haastateltavien näkemyksen mukaan kyseisillä perusmarkkinointimateriaaleilla ja -viesteillä vahvistettaisiin brändäysviestiä huomattavasti. Ongelmaksi myönnettiin Helsingin metropolialueen toimijoiden tämän hetkinen haluttomuus ja välinpitämättömyys kyseisten materiaalien vaatimisesta käyttöönsä. Muutama haastateltavista korosti myös tietämättömyyden merkitystä. Toimijat eivät tiedosta yhtenäisen viestinnän tarjoamia mahdollisuuksia, sekä taloudellisia että vaikutuksellisia.

Haastateltavilta kysyttiin, kuinka tarpeellisena he kokevat Helsingin metropolialueelle suunniteltavan ja toteutettavan määritellyn kaupunkibrändin. Taulukossa 3 on analysoitu SWOT-menetelmää hyödyntäen haastateltavien mielipiteitä Helsingin metropolialueen kaupunkibrändäyksen tarpeellisuudesta. Vahvuudet ja heikkoudet -määritelmät kuvaavat toimijoiden sisäistä toimintaympäristöä. Ulkoinen toimintaympäristö on analysoitu mahdollisuuksien ja uhkien näkökulmasta.



**Taulukko 3.** Toimijoiden mielipiteitä kaupunkibrändäyksen tarpeellisuudesta Helsingin metropolialueella SWOT-analyysiin luokiteltuna.

<p><b><u>Vahvuudet</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Viestin yhtenäistäminen, fokusointi</li> <li>- Yhteistyön kasvattaminen</li> <li>- Brändiviestien terävöittäminen</li> <li>- Alueen kehittämisen tahtotilan kasvattaminen</li> <li>- Vahvan johtamisen myönteiset vaikutukset</li> <li>- Uskottava visio, alueen sisäinen vahvistuminen</li> </ul>	<p><b><u>Heikkoudet</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Toimijoiden keskinäinen kilpailu, oman tontin vartiointi</li> <li>- Alue usean hallinnon alainen</li> <li>- Auktoriteetin vähättely, toimijoiden sitoutumattomuus</li> <li>- Helsingin metropolialue liian hajanainen ja heikko</li> <li>- Kaupunkialue liian elävä organismi brändättäväksi</li> <li>- Helsingin metropolialue liian monenkirjava, brändin alle asettaminen ei järkevää</li> <li>- Brändäyksen tarpeellisuuden ja hyödyllisyyden onnistunut kommunikointi kaikille toimijoille haastavaa</li> </ul>
<p><b><u>Mahdollisuudet</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kilpailukentän ymmärtäminen</li> <li>- Alueen kansainvälisen imagon hahmottaminen</li> <li>- Huomion herättäminen</li> <li>- Kansainvälisen kiinnostuksen lisääminen</li> <li>- Konkreettisista teoista laajempi hyötyminen organisoinnin ja koordinoinnin keinoin</li> <li>- Helsingin metropolialueen fragmentoituneen rakenteen eheytyminen brändityön myötä</li> <li>- Markkinoille penetroituminen yhtenäisillä viesteillä</li> </ul>	<p><b><u>Uhat</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Brändityön keinotekoisuus</li> <li>- Koordinoimaton brändityö resurssien hukkaamista</li> <li>- Kaupunkibrändäminen liian epämääräistä toimintaa</li> <li>- Puhtaasti tekojen kautta kasvatetaan alueen imagoa, ei tarvita organisoitua brändäystoimintaa</li> <li>- Ristiriitaiset viestit</li> </ul>

Kaupunkibrändäyksen toteuttaminen nähtiin Helsingin metropoalialueen kohtalon kysymyksenä usealla osa-alueella. Alueen pienempi kokoluokka verrattuna ainakin maantieteellisesti lähimpiin kilpailijoihin vaatii usean haastateltavan mielestä merkittävämpiä toimenpiteitä kansainvälisen huomion ja kiinnostuksen herättämiseksi. Eräs haastateltava (H2) korosti tapahtumien ja toimenpiteiden organisoinnin ja koordinoinnin merkitystä, jotta teoista hyödyttäisiin myös brändinäkökulmasta tarkasteltuna.

Kaikissa haastatteluissa mielettiin brändäystä myötäileväksi perusteluksi myös kiintymys aluetta kohtaan ja alueen viihtyisyys asukkaiden mielissä. Samoilla kriteereillä perusteltiin onnistuneen brändäyksen tuomaa myönteistä konkreettista hyötyä matkailijoiden houkuttelemisessa alueelle. Erään haastateltavan (H2) näkemyksen mukaan yksi myönteisen kaupunkibrändin tuomista merkittävimmistä hyödyistä konkretisoituisi asukkaiden tyytyväisyytenä ja ylpeytenä aluetta kohtaan.

Vaikka muutamat haastateltavat myönsivät suhtautuvansa kielteisesti brändäystoimintaan nykyisessä toiminnassaan, he uskoivat sen yleistyvän pysyväksi käsitteeksi lähitulevaisuudessa kaupunkien kehittämistoiminnassa ympäri maailman. Kielteisesti brändäykseen suhtautuvat haastateltavat korostivat tarvetta kehittää alueen kansainvälistä imagoa konkreettisten tekojen avulla, eivätkä uskoneet koordinoitun brändäystoiminnan tuovan lisähyötyä noiden tekojen kansainvälisellä markkinoinnilla. Eräs haastateltava (H4) myönsi tietoisesti vältelleensä kaupunkibrändi-sanaa toiminnassaan, koska koki viime vuosien tehneen termistä muotisanan, vaikka tulokset ovat jääneet vähäisiksi.

Erään haastateltavan (H2) näkemyksen mukaan brändi sen sijaan on juuri se työkalu, jolla alue voi tuhansien joukosta ja valtavan tarjonnan keskeltä pyrkiä erottautumaan. Hän painotti kokemuksiaan siitä, että Helsingin metropoalialueen tulisi kyetä herättämään kiinnostusta kansainvälisillä markkinoilla. Näin ollen toimijat pääsivät argumentoimaan, mitä lisäarvoa alue tuo erilaisille kohdeyleisöille. Anholt (2007, 79) kiteytti kansainvälisen huomion herättämisen olevan huomattavasti tärkeämpää, kuin kommunikoidun idean tai viestin hyväksyntä. Useat haastateltavat kokivat ensimmäiseksi haasteeksi alueen pääsemisen vaihtoehtolistalle valittaessa yrityksen

sijoituspaikkaa tai investointien sijoituskohdetta. Haastateltavat kokivat, että Helsingin metropolialue on valtavirtaa edustavien alueiden ulkopuolella. Yksi haastateltavista (H9) korosti brändi-identiteetin laatimisen tärkeyttä vedoten edellä mainittuihin tekijöihin. Hänen kokemuksiensa mukaan useat maailmalla käytössä olevat markkinointiteot ovat liian kliseisiä ja loppuun käytettyjä. Anholtin (2007) näkemyksen mukaan ihmiset tulisi saada aidosti innostuneiksi aluetta kohtaan. Informaation painoarvo on laskenut, sillä ihmiset kiinnittävät saatavilla olevaan runsaaseen perustietoon aiempaa vähemmän huomiota. Nykypäivänä ihmiset altistuvat markkinoinnissa käytetyille sanoille ja kuville koko ajan, minkä myötä niiden merkityksellisyys ja vaikuttavuus on vähentynyt huomattavasti. (Anholt 2007, 65.)

*Jos Helsingin metropolialueella olisi vahva brändi, se toimisi veturina koko Suomelle. Vaikka täällä tehdään hienoja tekoja, ei kukaan kuule niistä tarpeeksi vaikuttavasti ellei tuota toimintaa johdeta. Ne koetaan maailmalla itsestään selvyytenä. Kyllä meidän heikkous on se kommunikointi. Monet toimijat kaipaavat vahvempaa johtamista ja yhdessä tekemisen meininkiä. (H1)*

#### **4.2.2 Pyrkimys yhteistyöhön**

Hall (2010, 125) korostaa eri toimijoiden välisen yhteistyön, verkostoitumisen ja kumppanuuksien olevan merkittävä tekijä alueen kansainvälisen tunnettuuden kehittämisessä. Haastatteluiden perusteella toimijoilla oli vahva näkemys siitä, että menestyksellinen bränditoiminta edellyttää yhteistä sitoutunutta tahtotilaa ja halukkuutta onnistuneeseen yhteistyöhön. Erään haastateltavan (H3) mielestä Helsingin metropolialueen bränditoiminta on välttämätöntä toteuttaa alusta lähtien Helsingin metropolialueen toimijoiden yhteistyönä, jotta saavutetaan pysyviä tuloksia. Haastateltavien näkemysten mukaan alueella on tietyissä hankkeissa yhdistetty voimat, mutta ei toteutettu pidempiaikaista organisoitua yhteistyötä. Yksi haastateltavista (H9) koki, että nyt olisi otollinen ajankohta käynnistää kokoava brändityö, jossa tiivistettäisiin niitä elementtejä, joita toisistaan erilliset toimijat Helsingin metropolialueella ovat eri tarpeisiin kehittäneet. Myös toinen haastateltava (H5) näki turhauttavana, etteivät toimijat pystyisi hyödyntämään toisten aikaansaannoksia, kun toiminnan perimmäinen pyrkimys on parantaa koko alueen houkuttelevuutta ja etenkin

ulkopuolisten tietoisuutta alueen ominaisuuksista. Hänen mukaansa jokaisen toimijan erityisosaaminen tuo lisäarvoa, tehden kokonaisuudesta vahvemman ja näyttävämmän verrattuna erillisten toimijoiden työhön. Kyseinen haastateltava (H5) oli työssään kokenut, että toimijoiden synnergian tarve oli viime vuosien aikana mainittavasti lisääntynyt. Samaa mieltä oli toinen haastateltava (H2), jonka näkemyksen mukaan tiivistetystä koordinaatiosta olisi merkittävää synergiahyötyä. Vähäisemmässäkin mittakaavassa toteutettu yhteistyö varmistaisi, etteivät toiminnot tai viestit olisi ristiriitaisia keskenään. Kyseiset haastateltavat perustelivat näkemyksensä sillä, ettei vastaanottajaa kiinnosta, kuka brändin on luonut tai kenen markkinoima viesti hänet tavoittaa. Hän muodostaa mielipiteensä sen perusteella koskemaan koko Helsingin metropolialuetta, ei kyseistä markkinoivaa organisaatiota.

Suurin osa haastateltavista mainitsi toivovansa jonkin asteista keskinäistä koordinaatiota, sillä he kokivat osan tekemistään brändäystoimenpiteistä suorastaan turhiksi ja hyödyntämättä jätetyiksi. Onnistuneen vuorovaikutuksen ja yhteistyön kannalta kriittisintä on, että toimijoille selkeästi kommunikoidaan toiminnan lähtökohdat ja tavoitteet alusta lähtien. Yhteistyön mahdollisuuksia pohtiessa haastatteluissa tuli vahvasti esiin me-hengen nostattaminen toimijoiden keskuudessa. Eräs haastateltava (H6) piti mahdollisimman monen keskeisen toimijan sitouttamista bränditoimintaan välttämättömänä. Sitouttaminen vaatii usein konkreettisten hyötyjen hahmottamista. Brändäystyö on pitkäjänteistä, eikä lyhyen aikavälin saavutuksia ole yleensä hahmotettavissa. Haastateltavat kokivat taloudellisten hyötyjen määrittämisen merkittävimpänä toimenpiteenä yhteistyön saavuttamiseksi.

#### **4.2.3 Miksei brändäykseen ole toistaiseksi ryhdytty?**

Haastatteluissa nousi selkeästi esiin voimakkaita mielipiteitä siitä, miksei Helsingin metropolialueella ole toistaiseksi vielä toteutettu yhtenäistä brändäystoimintaa. Päällimmäisenä syynä mainittiin toimijoiden ymmärryksen aluebrändäyksen mahdollisista hyödyistä ja laaja-alaisuudesta kehittyneen vasta viime aikoina. Tämä johtuu yhden haastateltavan (H6) mukaan siitä, että ymmärryksen lisäksi toimijoiden lähestymistavoissa brändityöhön on ollut huomattavia eroja. Pyrkimys aktiiviseen

yhteistyöhön nähtiin metropolialueella suhteellisen uutena toimintana, eikä rutiineja ole vielä muodostunut. Yhden haastateltavan (H3) näkemyksen mukaan alueella on edistetty maa- ja kaupunkikuvaa vuosikymmenten ajan eri toimijoiden toimesta, mutta ilman konseptuaalista systematiikkaa.

Haastatteluissa korostui myös Helsingin metropolialueen eri toimijoiden välillä olevan poliittisen epäyhtenäisyyden merkitys. Eräs haastateltava (H10) koki alueiden keskinäisen kilpailun ja määritelyjen kuntarajojen olevan liian näkyviä ja selkeitä, mikä estää mahdolliset pidemmän aikavälin yhteistyösuunnitelmat ilman konkreettisia tuloksia. Samaa näkemystä puolsi toinen haastateltava (H2), jonka mukaan eri alueiden toimijat eivät ole halukkaita siirtämään päätösvaltaa ulkopuolisille. Useat haastateltavat korostivat toimijoiden eroavien aluekehitysnäkemyksien olevan merkittävä tekijä mahdollisen kaupunkibrändäyksen suunnittelussa. Kokonaisvaltainen näkemys puuttuu.

Eräs haastateltavista (H5) uskoi brändäämisellä olevan negatiivinen ja keinotekoinen maine toimijoiden keskuudessa. Näin ollen yksi syy brändäystoiminnan puuttumiseen on se, että osa toimijoista ei näe minkäänlaista tarvetta kyseiselle toiminnalle nyt tai lähitulevaisuudessa. Yksi haastateltavista (H11) määritteli syyksi sen, etteivät toimijat ole kokeneet tarvetta globaalille yhtenäisemmälle erottautumiselle. *Sense of urgency* puuttuu, eli ei koeta toiminnalle olevan välitöntä tarvetta. Konkreettisimpana syynä brändityön puuttumiseen haastateltavat määrittelivät prosessin johtajan puuttumisen, organisaation, joka johtaisi ja koordinoisi toimintamallia. Yhden haastateltavan (H2) näkemyksen mukaan kukin nykyisistä toimijoista on syntynyt vastauksena erityisiin tarpeisiin, jolloin keskinäisen koordinaation tarve on hyvin vähäinen. Erillisten tapahtumien yhtenäistämiseksi ei ole koettu tarvetta. Jokainen toimija keskittyy ainoastaan omaan markkinaosuuteensa, esimerkiksi matkailulliseen näkökulmaan tai investointien houkutteluun. Haastatteluissa tuli ilmi toimijoiden harmistuneisuus siitä, että osa teoista jää vähäiselle huomiolle toimijoiden eriytyneisyyden vuoksi. Erään haastateltavan (H2) mielestä yhtenäinen aluebrändi olisi huomattavasti vahvempi kuin erillisten brändäystoimintojen yhteenlaskettu vaikutus.

## 5 Helsingin metropolialueen brändikehittämisen pohdinta

### 5.1 Keskeiset toimijat

#### 5.1.1 Toimijoiden määrittäminen

Haastatteluissa kysyttiin näkemystä Helsingin metropolialueen toimijoista, joiden kuuluisi olla mukana brändästyön suunnittelussa ja toteutuksessa. Haastateltavat nostivat esiin useita eri toimijoita ja organisaatioita esiin. Koettiin, että instituutioiden puolelta tulisi ensin tunnistaa merkittävimmät laitokset ja tahot, joiden ympärille rakentaa toimintaa laajemmin. Valtiollisen virkamiesjohdon tuki koettiin ehdottomaksi poliittisen päätösvalan varmistamiseksi, mutta ei toivottu sitä ohjaavaksi resurssiksi. Eräs haastateltava (H11) perusteli tuota näkemystä käsityksellään aluepolitiikan hajanaisuudesta ja byrokratian hitaudesta. Liian laajan virkamiesedustuksen koettiin haittaavan muiden toimijoiden kyseiseen organisaatioon kiinnittymistä ja sitoutumista. Haastateltavat kokivat kansallinen poliittisen tuen merkittäväksi, mutta pitkäaikaisen brändäyksen tulisi lähteä omasta kaupunkialueesta, jotta siihen sitoudutaan vahvemmin. Tärkeimpänä poliittisena toimijana määriteltiin pääkaupunkiseutujen kaupunkien johdot ja hallitukset, etenkin kulttuuri-, viestintä- ja matkailuorganisaatiot. Haastateltavat halusivat säilyttää brändäyksen johtovastuun alueellisesti lähellä. Toisin sanoen jokaisella alueella toivottiin olevan riittävästi päätösvaltaa, vaikka Helsingin metropolialueen mahdollinen kaupunkibrändäys toteutettaisiin alueiden tiiviissä yhteistyössä.

Useat haastateltava mainitsivat *Greater Helsinki Promotionin* toiminnan uudelleen muokkaamisen ja lisäresurssoinnin yhtenä vaihtoehtona alueen kaupunkibrändäyksen organisoinnissa. Haastateltavat kokivat tärkeäksi jalkauttaa kaupunkibrändäyso myös kaikkiin alueen julkisiin palveluihin. Virastojen lisäksi matkailuelinkeino, -markkinointi ja -sidosryhmät nousivat vahvasti haastateltavien näkemyksissä esiin. Muutamalla haastateltavalla oli vahva näkemys siitä, että Helsingin metropolialueen kaupunkibrändin suunnittelu ja organisointi tulisi ehdottomasti linkittää valmistuneeseen Suomen maabrändihankkeeseen. Nähtiin tärkeäksi hyödyntää jo

tehtyjä toimenpiteitä sekä taloudellisesta näkökulmasta tarkasteltuna että jo sitoutettujen toimijoiden houkuttelussa mukaan.

Paikallisten asukkaiden asennoituminen kaupunkibrändin johtamiseen koettiin hyvin merkittävänä tekijänä. Yksi haastateltavista (H6) perusteli näkemystään asukkaiden roolista brändinviestin vahvistajana tai heikentäjänä, etenkin matkailijoiden silmissä. Sosiaalinen suhtautuminen jokapäiväisessä elämässä nousee näkyväksi elementiksi, sillä ihmiset nähdään osana brändiä. Gaggiotti, Low Kim Cheng ja Yunak (2007, 118) ovat määritelleet asukkaiden asenteen ja monimuotoisuuden kaupungin merkittäviksi inhimillisiksi voimavaroiksi. Heidän näkemyksen mukaan julkiset ja kuuluisat ihmiset voivat osaltaan muokata kaupungin imagoa, etenkin jos heillä on vahva mielipide alueesta. Eräs haastateltava (H9) pohdiskeli mahdollisuutta hyödyntää Helsingin metropolialueellakin samantyyppistä mallia, jossa vaikutusvaltaisille sanansaattajille tai lähettiläille tarjottaisiin resursseja tuoda aluetta vahvemmin esiin heidän liikkuaan muissa maissa. Hänen mukaansa suurin vaikutus kyseisillä mainospuheilla on juuri silloin, kun kertojana ei ole virkamies tai markkinoija. Inschin ja Florekin (2010) näkemyksen mukaan sen lisäksi, että keskitetään voimavaroja mahdollisten sijoittajien, turistien ja uusien asukkaiden alueelle houkuttelemiseen, tulee vahvasti huomioida myös nykyiset kannattajat. Vaikka kaupunkien kehittäjät jatkuvasti kilpailevat kyseisistä resursseista saavuttaakseen alueen kehitykselliset päämäärät, on nykyisten asukkaiden ja yritysten tyytyväisyyteen kiinnitettävä erityistä huomiota. Inchin ja Florekin (2010, 191) mukaan kyseisten kaupunkibrändilähettiläiden merkitys ymmärretään nykyään paremmin.

Eräs haastateltava (H6) luetteli etenkin kongressien puolella toimivat tapahtumatuottajat ja järjestöt tärkeiksi toimijoiksi. Myös korkeakoulujen ja matkailualan oppilaitosten edustus tuli vahvasti esiin toimijoiden määrittelyssä. Näiden lisäksi yksittäisinä toimijoina esiin nousivat ministeriöt, kulttuuritoimijat, taideyhteisöt, Helsingin metropolialueella toimivat seurakunnat ja oikeastaan kaikki joilla kansainvälistä näkyvyyttä. Tarkemmin mainittuja organisaatioiden nimiä olivat Greater Helsinki Promotion, Matkailun edistämiskeskus, asiantuntijaorganisaatio Finpro, Finnavia, Invest in Finland, Finnfacts ja Aviapolis. Lisäksi käynnissä olevan Maailman designpääkaupungin ja Suomen maabrändin työryhmät saivat kannatusta toimijoiden nimeämisessä.

Toimijoiden riittävä vaikutusvalta päätösten loppuun viemiseen ja pidemmän aikavälin sitoumusten saamiseen eri toimijoilta tuli esiin useissa haastatteluissa. Tämän lisäksi Helsingin metropolialueen brändäyksessä vahvasti mukana olevien toimijoiden osalta kriteereiksi määriteltiin palava innokkuus ja aito sitoutuminen.

*Riittävän seniori-sarjaa ja suoranaista vaikutusvaltaa ihan omalla päätöksellä. Ettei tartte mihinkään mennä pyytelemään mitään. Että se aina jos siellä on esittelijätasoisia henkilöitä tällaisessa ryhmässä ja se viedään johonkin konklaaviin missä on melko varma hylky. Eikä sitten myöskään liian pitkään mun mielestä ne samat tyypit, jotta pysyy se tärkeä into päällä. Aina on niin et kun on joku ryhmä mihin uusi ihminen tulee niin alkuun on kauhean innostunut ja sitten se vähitellen asettuu niihin samoihin uriin kuin muutkin. Kun huomaa että mitäs tässä turhaa riehumaan kun ei nämä toisetkaan. (H9)*

Kyseisen haastateltavan mukaan henkilöiden vaihto auttaa pitäytymään valitusta strategiassa. Hän (H9) havainnollisti näkemystään kaupunkibrändäyksestä lukemallaan tarinalla, olkoon tosi tai taru. Sotajoukko halusi kehittämänsä loistavan strategian toteutuvan ja joukkojen innostuksen säilyvän, joten he vaihtoivat joka päivä eri henkilön johtajaksi. Tällä varmistettiin, että innostus säilyi, sovittua strategiaa noudatettiin eikä vahvakaan johtaja ehtinyt muuttaa strategiaa liaksi yhden päivän aikana.

### **5.1.2 Sitouttaminen**

Haastateltavat toivat kommentteissaan vahvasti esiin kaupunkibrändäyksen onnistumisen edellyttämää toimijoiden sitouttamista. Myös Moilanen ja Rainisto (2009, 165) kokevat, että etenkin prosessin alkuvaiheessa on tärkeää kiinnittää erityistä huomiota siihen, että saavutetaan eri toimijoiden sitoutuminen ja laaja osallistuminen sekä ylipäättänsä onnistutaan kehittämään yleistä mielenkiintoa aluebrändin kehitysprosessia varten.

Monissa haastatteluissa korostui toimijoiden onnistuneesta aluebrändäyksestä seuraavien hyötyjen, etenkin taloudellisten, osoittamisen tärkeys. Eräs haastateltava



(H9) kiteytti tuota näkemystä tarkentamalla, että brändin määrittämisen alkuvaiheessa tulisi tarkasti pohtia, mitä erilaisia hyötyjä tarjota eri toimijoille. Hän myös korosti sitä, ettei käytettäisi resursseja kaikkien toimijoiden sitouttamispyrkimyksiin, ainoastaan merkittävimpien. Useissa haastatteluissa tuli ilmi näkemys siitä, että monille toimijoille hyötynäkökulma on ehdottomasti merkittävin, jotta heidät saadaan sitoutettua viestittämään sovittua markkinointiviestiä brändistä ja sen elementeistä. Yhden haastateltavan (H5) mukaan houkuttimena voidaan käyttää myös säästettyjä resursseja, kun yhdistetään voimat esimerkiksi alueen markkinointijulkaisujen tuottamisessa.

*Sen brändi-identiteetin laatimiseen kannattaa kyllä käyttää paljon aikaa. Miten se saadaan yhtään sellaiseksi, että se vetoaa maailmalla edes johonkin ryhmään. Ei se koko maailmaan vetoa eikä tarvikaan, mutta relevanttiin ryhmään. Ja sitten, miten se samanaikaisesti siellä kotipesässä herättää riittävän monissa mielenkiintoa tulla mukaan. Sitouttaa ja tarjoaa hyötyä. Se on hankalaa. (H9)*

Yhtenäisen vision merkittävyys nousi vahvana tekijänä esiin kaikissa haastatteluissa. Eräs haastateltava (H7) näki, että voimien kokoaminen onnistuu ainoastaan vahvan ja uskottavan vision keinoin. Toinen haastateltava (H1) korosti sitä, että brändin takana tulee olla selkeä mutta laaja visio. Näin varmistetaan kaikkien toimijoiden mahdollisuudet löytää brändistä omat kiinnekohtansa, ja onnistutaan paremmin sisällyttämään ja sitouttamaan eri tahoja. Haastateltava korosti, että kyseinen toiminta vaatii bränditoiminnan ymmärryksen lisäämistä toimijoiden keskuudessa. Myös toinen haastateltava (H11) korosti brändiymmärryksen kehittämistä, sillä on haastavaa sitoutua pidemmän aikavälin toimintaan, jonka tarkoitusta ei näe tai käsitä. Myös suomalaista kansanluonnetta analysointiin yhden haastateltavan (H1) toimesta. Haastateltava perusteli suomalaisen kansanluonteen johtavan kommunikoinnin vähäisyyteen ja mustasukkaisuuteen omasta toiminta-alueesta. Myöskään avoimuus ei ole suomalaisten vahvin ominaisuus.

Käytännön toimenpiteistä markkinointivälineet ja visuaalisuus tulivat vahvimmin esiin. Yksi haastateltavista (H9) koki, että yhtenäinen visuaalinen ilme kansainvälisessä toiminnassa vahvistaisi Helsingin metropolialueen viestinnän vaikuttavuutta jo sinällään. Hänen näkemyksensä mukaan olisi tarvetta niin sanotulle ylemmälle aluemarkkinointitasolle, jonka palveluita ja tuotteita eri toimijat voisivat hyödyntää.

Toinenkin haastateltava (H7) hahmotteli konkreettisia kaikkien hyödynnettävissä olevia työkaluja. Hänen näkemyksensä mukaan työkaluja olisi hyvä laatia mahdollisimman monipuolisesti. Yritykset voisivat käyttää niitä omassa viestinnässään ja näin ollen hyötyisivät myönteisestä aluebrändistä tai ulkomaille lähtevä vaihto-oppilas voisi niiden avulla näyttävästi presentoida kotipaikkakunnastaan. Kaikkien hyödynnettävissä olevissa presentaatioissa esiintyisivät määritellyt brändin kärkiviestit vahvistettuina yhtenäisellä visuaalisella ilmeellä ja varmasti ajantasalla olevilla faktatiedoilla. Kyseinen haastateltava ideoi myös mahdollisuutta tarjota räätälöidympiä palveluita yrityksille, jotta ne pystyisivät hyödyntämään myönteistä aluebrändiä integroidusti oman yritysbrändinsä kanssa. *This is Finland* -sivuston mainittiin tekevän edustavaa työtä koko Suomen markkinoinnissa.

*Tietysti täytyy olla päätettynä tavoitetilä mihin pyritään ja tähdätään. Ja se vaatii varmaan poliittisia päätöksiä ja sitoumuksia. Se on oma sarkansa. Koulutusjärjestelmän kehittäminen ja tsekkaaminen, että senkin osalta puhutaan samaa kieltä ja lyödään lätkää samaan maaliin. Tietysti avoimuudella on suuri merkitys, että asukkaat ja muut tietävät että tähän Helsingin metropolialue on menossa ja tällaista me tavoitellaan. Niitä tekoja vaaditaan kyllä monella tasolla. Sitten tietenkin erilaiset tapahtumat tai jotkut ohjelmat, jotka täydentää ja tukee sitä. (H1)*

Haastatteluissa tuli selkeästi esiin toimijoiden näkemys tarpeesta räätälöidä kaupunkibrändiä erilaisille markkinoille mahdollisuuksien mukaan. Eriteltyjen brändiviestien lisäksi tarvitaan yleinen kattobrändi, jonka kautta pääviestin sanoma selkiintyy ja vahvistuu. Aihetta haastatteluissa pohtineiden toimijoiden näkemyksen mukaan kattobrändi ei kuitenkaan saisi olla liian yleinen tai geneerinen. Yksi haastateltavista (H10) kiteytti toimijoiden sitouttamisen kaupunkibrändiin vaativan oikean polun ja tahtotilan löytymistä. Asukkaiden osalta tuo vaatii ylpeyttä määritellyistä brändiviesteistä ja halukkuutta kertoa asuinpaikkansa ominaisuuksista.

Useat haastateltavista painottivat huomattavan etupainotteista tekemistä toimijoiden sitouttamisessa. Ennen kuin mitään päätöksiä on tehty, toimijoille tulisi avoimesti tiedottaa suunnitelmista ja pyytää heitä osallistumaan. Näillä keinoin saadaan toimijat ymmärtämään heidän vaikutusvaltansa, osallistumismahdollisuudet ja pyrkimykset

mahdollisimman keskustelemaan prosessiin. Erään haastateltavan (H2) näkemyksen mukaan jokaista toimijaa tulisi lähestyä heidän lähtökohdistaan. Esimerkiksi alueen korkeakouluille tarjottaisiin resursseja suunnitella, kuinka yhdistää lahjakkaiden opiskelijoiden houkuttelu osaksi toteutuvaa kaupunkibrändiä.

### **5.1.3 Ymmärrys brändityöstä**

Haastatteluissa kysyttiin haastateltavien mielipiteitä siitä, onko Helsingin metropolialueella vaikuttavilla toimijoilla tarpeeksi ymmärrystä ja tietoa kaupunkibrändäykseen liittyvistä osa-alueista. Melkein kaikki haastateltavista kokivat ettei ole. Yksi haastateltavista (H10) kommentoi, ettei aluebrändäystoiminnan laajempaa ymmärrystä löydy joitakin yksittäisiä henkilöitä lukuun ottamatta. Hän perusteli näkemystään sillä, että aluebrändäystoimintaa voi aidosti oppia vain kokemuksen kautta eikä kirjoista lukemalla. Näkemystä perusteltiin myös sillä, että vaikka brändäyksestä puhutaan tällä hetkellä paljon aluekehittäjien ja -markkinoijien keskuudessa, perusteellisempi tutustuminen asiaan on jäänyt vähemmälle huomiolle. Yksi haastateltavista (H1) koki brändäystoiminnan olevan haasteellinen käsite oppia, koska kyseessä on pitkäaikainen prosessi ja tavoitteet konkretisoituvat vasta tulevaisuudessa. Sama haastateltava myönsi turhautuneensa yhteistyökumppaneidensa käsityksiin siitä, että brändäys olisi yksittäisiä jippoja ja markkinointitekoja. Hän oli parhaansa mukaan yrittänyt selittää näkemystään brändäyksestä pitkäkestoisena alueen laajempaa kehitystä myötäilevänä prosessina, joka vaatii jatkuvaa arviointia ja tarkkailua.

Erään haastateltavan (H11) mielestä Helsingin metropolialueen johtamisesta vastaavilla henkilöillä olisi laajempi ymmärrys aluebrändäystoiminnasta, mutta he eivät ole vielä vakuuttuneita haluavatko ottaa brändäystoiminnan osaksi aluekehitystä. Kyseisen haastateltavan mukaan virkamiesportaassa ymmärrys aluebrändäyksestä on vähäisempää, johtuen ehkä johtoportaan epävarmuudesta ja haluttomuudesta tuoda aihetta laajempaan käsittelyyn. Yksi haastateltavista (H5) myönsi brändäystoiminnalla olevan Suomessa negatiivista kaikua, pelkkä brändi-sana koetaan keinotekoisena. Haastateltava kuitenkin uskoi onnistuneen maabrändiraportin myötä osan mielipiteistä

muuttuvan. Hän korosti sen vaativan keskustelun ohjaamista, jotta käsitellään brändäykseen liittyviä oikeita asioita ja tekoja, eikä niitä näennäisiä markkinointitoimenpiteitä ja huvittavia päälle liimattuja kaupunkisloganeita, joita Suomen pienemmissä kaupungeissa on toteutettu runsaasti. Maabrändiraportti sai haastateltavilta kehuja taitavasta viestinnästä ja johtamisesta. Sen myötä uskotaan, että useampi toimija sisäistää kaupunkibrändäyksen tarjoavan ensisijaisesti alueen vahvuuksien kehittämistä ja niistä viestimistä keinotekoisien mainonnan sijaan.

Yksi haastateltavista (H2) koki ongelmalliseksi brändi-termin nopean siirtymisen markkinointiammattilaisten käytöstä puhekieleen viime vuosien aikana, minkä seurauksena ihmiset käsittävät brändi-termin ja sen käyttötarkoitukset hyvin erilaisilla tavoilla. Haastateltavan mielestä Helsingin metropolialueen toimijoiden keskuudessa tulisi olla yhtenäisempi näkemys kaupunkibrändäyksen pyrkimyksistä ja toimintamallista, jotta edes alustavat pohdinnat sellaisen käynnistämisestä kannattaisivat. Myös toisen haastateltavan (H10) mielestä toimijoiden parempi ymmärrys brändityöstä, muuttuisi se sitten myönteiseen tai kielteiseen suuntaan, edellyttäisi toimintaa johtavaa ja koordinoivaa organisaatiota.

Melkein kaikkien haastateltavien mielestä yksi merkittävä syy sille ettei aluebrändäystoimintaa ole toteutettu, on kyseisen toiminnan uutuus. Osa haastateltavista arvioi myös ettei brändäystoimintaa ole toteutettu alueella, koska ei ole uskottu kaupunkibrändäyksen tarjoavan tarpeeksi hyötyjä. Eräs haastateltavista (H1) uskoi syynä olevan toimijoiden erilaisuus ja suhteellisen tarkat kuntarajat monessakin mielessä. Kuntarajat näkyvät selkeästi esimerkiksi alueiden kehittämistyössä ja yhteistyön vähäisyydessä. Haastatteluissa nousi esiin myös näkemys siitä, ettei aikomuksista huolimatta vielä vain ole ehditty organisoitua. Yksi haastateltavista (H2) kertoi etteivät toimijat hänen näkemyksensä mukaan ole aiemmin kokeneet tarvetta koordinoitulle brändäystoiminnalle. Sama haastateltava uskoi brändin olevan huomattavasti vahvempi yhtenäisenä, ja näin ollen nykyään olevan tarvetta koordinoitulle yhtenäiselle aluebrändäystoiminnalle.

#### 5.1.4 Monta toimijaa, monta päämäärää

Haastatteluissa nousi esiin monia päämääriä ja tavoitteita, joita mahdollisella Helsingin metropolialueen kaupunkibrändäyksellä toivottaisiin saavutettavan. Merkittäväksi haasteeksi koettiin, että jokainen toimija keskittyy tarkastelemaan tilannetta omista lähtökohdistaan käsin. Haastateltavat kokivat tärkeäksi, että toimijat kykenisivät hahmottamaan alueen kehityksen kannalta kokonaisuuden ja pidemmän aikavälin tavoitteet.

*On erilaisia toimijoita joilla on omat intressit. Täytyy vaan löytyä riittävästi ymmärrystä ja tahtoa nousta niiden omien toimiala- tai sektori-intressien yläpuolelle ja pystyä analyysin ja asiantuntijuuden perusteella miettimään mitkä on aidosti sellaiset viestit, sellaiset kattoviestit, pääviestit, mitkä kiinnostaa ulkomailla. Eikä ne välttämättä sitten ole niitä eri organisaatioiden ajamia pikkuviestejä, joilla ei ole mitään kansainvälistä relevanssia. Eli silloin pitäisi pystyä unohtamaan oman organisaation tai sektorin etu ja onnistua ajattelemaan sitä laajempaa, maabrändin kohdalla Suomen etua tai metropolialueessa sen etua. Eli jos mennään tekojen puolelle, niin näiden konkreettisten tekojen pitäisi nousta näistä mietityistä kärkiviesteistä. Millainen Helsingin metropolialue haluaa olla, miten se haluaa profiloitua. Nämä teot pitäisi miettiä, että ne pelaa siihen pussiin tai ajaa sitä asiaa. (H7)*

Kaikissa haastatteluissa toistuivat toimijoiden taloudelliset päämäärät ja niiden erilaiset tavoittelumenetelmät. Osa haastateltavista korosti ulkomaisten investointien saamista, jotka osaltaan edistäisivät alueen kehitystä. Eräs haastateltavista (H8) kommentoi, kuinka tärkeää olisi saada Helsingin metropolialueelle sijoittuvien ulkomaisten yritysten mukanaan tuomaa uutta tutkimus- ja tuotekehitystoimintaa, joka pikkuhiljaa virtaisi pääkaupunkiseudulta myös muualle Suomeen. Yksi haastateltavista (H10) uskoi vahvan myönteisen kaupunkibrändin edesauttavan Nokian kaltaisten yritysten alueella pysymistä ja alueeseen investoimista. Useampi haastateltavista mainitsi myönteisen kaupunkibrändi-edun merkittäväksi erityisesti yritysten sijoittumisen kannalta. Yksi haastateltavista (H7) korosti suomalaisen osaamisen ja suomalaisten yritysten tunnetuksi tekemistä ulkomailla kansainvälisen median välityksellä yhtenä tavoitteena. Hänen mukaansa jokainen toimenpide, joka edistää Helsingin metropolialueen

tunnettuutta edistää myös tuon tavoitteen toteutumista. Mitä tunnetumpi pääkaupunkiseudun alue on, sitä menestykkäämmin he onnistuvat tekemään työtänsä.

Kaikissa haastatteluissa mainittiin osaavan ja kyvykkään työvoiman houkutteleminen alueelle yhdeksi kaupunkibrändäyksen päämääräksi. Myös turistien laajemman kiinnostuksen herättäminen aluetta kohtaa koettiin tärkeäksi tavoitteeksi. Eräs haastateltavista (H9) kommentoi, että turistien houkuttelussa on sijoitettava resurssit siihen vaiheeseen, kun ihminen vasta haaveilee tulevasta matkakohteesta. Hänen mielestään Helsingin metropolialueen tuntemattomuus vaikuttaa siihen, ettei se pääse edes kohdevalintalistalle. Useampi haastateltava korosti matkailijoiden kokevan Helsingin metropolialueen monipuolisena, mutta siihen kohdistuvaa mielenkiintoa tulisi kasvattaa markkinoitujen viestien avulla. Useat haastateltavat harmittelivat sitä, kuinka usein joutuvat kertomaan ulkomaalaisille yhteistyökumppaneilleen perustiedoista lähtien siitä missä Helsinki ja Suomi sijaitsevat.

Myös alueen elinvoimaisuuden lisääntyminen ja kansalaisten itsetunnon vahvistaminen mainittiin usein. Eräs haastateltavista (H1) koki onnistuneen kaupunkibrändäyksen pystyvän vaikuttamaan asukkaiden elämänlaadun paranemiseen kokonaisuutena, kun alueen viihtyisyyteen ja laadukkuuteen panostetaan. Helsingin metropolialueen mahdollisen kaupunkibrändäyksen toivottiin lisäävän alueen kansainvälistä arvostusta ja vetovoimaa. Eräs haastateltavista (H5) määritteli Helsingin metropolialueen olevan Suomen lippulaiva ja keulakuva, jonka menestys vaikuttaa myönteisesti koko maahan. Hänen näkemyksensä mukaan aluetta on helpompi brändätä kuin koko Suomea, koska se on kompaktimpi ja vertailukelpoisempi kuin maa kokonaisuudessaan. Vahva Helsingin metropolialueen brändi tukisi myös Suomi-brändiä.

## 5.2 Kaupunkibrändin johtaminen

### 5.2.1 Keskeiset edellytykset

Haastatteluissa kysyttiin haastateltavien mielipiteitä keskeisiksi edellytyksiksi sille, että Helsingin metropolialueen kaupunkibrändäyksen johtaminen olisi toteutettaessa onnistunutta toimintaa. Yksi haastateltavista (H12) kiteytti, että tarvitaan pysyvä kansainvälisen viestinnän koordinaatioelin metropolialueen kaupunkien välille. Hänen näkemyksensä mukaan tärkeintä on, että Helsingin metropolialueen kärkiviestit ja brändi-identiteetti määritellään sekä toimintaa lähdetään toteuttamaan hyvin koordinoitusti. Kyseisen organisoidun toiminnan myötä toimijat saisivat käyttöönsä monivuotisen bränditoimintasuunnitelman. Kaikissa haastatteluissa korostui metropolialueen eri toimijoiden yhteistyön tärkeys. Yksi haastateltavista (H9) koki, että alueen toimijoiden keskinäinen kilpailuhenkisyys ja vastakkainasettelu tulisi valjastaa myönteiseksi energiaksi. Monet haastateltavat kokivat tärkeäksi ja välttämättömäksi, että brändäystyö tehtäisiin alusta alkaen Helsingin metropolialueen toimijoiden yhteistyönä. Tämän vaikean tilanteen ymmärrettiin vaativan runsaasti asian työstämistä toimijoiden keskuudessa yhteisen näkemyksen ja tahtotilan saavuttamiseksi.

Erään haastateltavan (H8) mukaan aluebrändäystoiminnan tulisi olla kokonaisvaltaisesti johdettua, ja varmistaa toiminnan jatkuvuus. Hän tarkensi, että päätettyjen periaatteiden tulisi olla nähtävissä kaikessa toiminnassa ja niiden vahvistamiseksi tehtäisiin töitä. Määritellyn organisaation kokonaisvaltainen vastuun kantaminen brändityöstä tuli vahvasti esiin monessa haastattelussa. Yhden haastateltavan (H1) näkemyksen mukaan organisaation tulisi olla sitoutunut tekemään määriteltyä työtä ja varmistaa, että brändi kehittyy oikeaan suuntaan. Hänen mielestä organisaation tulisi valvoa, että jatkuvasti toteutetaan brändiä tukevia ja yhteiseen tavoitteeseen tähtääviä tekoja. Toisin sanoen kyseisen organisaation vastuuta brändäyksen koordinoinnista korostettiin haastatteluissa runsaasti. Eräs haastateltavista (H2) painotti, että järjestetyistä tapahtumista ja muista konkreettisista teoista hyötyminen kansainvälisesti hyvän imagon kehittäjänä edellyttää organisointia ja koordinoitua, jotta tavoiteltu viesti yltää mahdollisimman moneen mediaan ympäri maailman.

Yksi haastateltavista (H11) määritteli onnistuneen johtamisen vaativan pitkän tähtäimen yhdenmukaista, systemaattista ja johdonmukaista työskentelyä, jonka sanomaa vahvistetaan toimijoille tekojen ja toiminnan kautta. Hänen mielestään ilman tällaista prosessia ei onnistuta saavuttamaan pysyvää aluebrändiä. Monissa haastatteluissa toistui käsitys siitä, että toiminta tulisi aloittaa tutkimalla, millainen mielikuva eri osamarkkinoilla on tällä hetkellä Helsingin metropolialueesta, ja mitkä muutokset eniten hyödyttäisivät eri toimijoita. Haastateltavat kokivat, että noiden tutkimustulosten perusteella tulisi määritellä identiteetti, tahtotila ja brändikärjet, jotka halutaan tuoda esille lukuisien vaihtoehtojen joukosta. Yhden haastateltavan (H8) mielestä ilman kyseistä organisoitumista ja johtamista alueen mahdollinen kaupunkibrändi on sattumankauppaa ja vaihtelee jatkuvasti. Melkein kaikissa haastatteluissa tuli ilmi käsitys siitä, että brändi kehittyy nopeammin ja suuremmalla todennäköisyydellä haluttuun suuntaan, jos sen suunnitteluun liittyvää toimintaa onnistuneesti johdetaan.

Yksi haastateltavista (H1) painotti, että laajempi sitoutuminen määriteltyjen tavoitteiden saavuttamiseksi vaatii poliittisia päätöksiä ja sitoumuksia. Toinen haastateltava (H3) painotti brändäystä vastaavan ylimmän johdon laajan sitoutumisen merkityksellisyyttä. Hänen mukaansa tehokas johtamismalli edellyttää tarvittavia yhteistyöelimiä ja toimintaforumeita. Sama haastateltava myönsi bränditoiminnan menestyksekkään johtamisen olevan vaikeaa, mutta samalla painotti bränditekojen yhtenäistämisen samaan suuntaan olevan järkevää ja kannattavaa.

*Tottakai riittävät resurssit. Hyvä johtaminen ja se on tällästä kumppanuusjohtamista eli silloin siinä pitää olla juuri tämän ylimmän johdon vahva kommitoituminen ja sieltä sitten mandaatti semmoselle niin kuin yhteistyöryhmälle jossa on edustettuja kaikki ne brändityön kannalta keskeiset tahot joka sitten ikään kuin oman ammattitaitonsa pohjalta ratkaisee ne käytännön kysymykset. Mutta niin että niille ratkaisuille on tilaus ja niille on mandaatti. (H3)*

Eräs haastateltavista (H4) määritteli johtamismallin rakentuvan globaalisti verkostoituneen yhteiskunnan ehdoilla ja suositteli välttämään brändäystoimintaa. Hänen mukaansa kaupunkialueen eli orgaanisen ekosysteemin lokeroiminen tietyn brändin alle ei ole kehittävää toimintaa. Monet muut haastateltavat painottivat brändin



johtamisprosessia mahdollisimman avoimena ja avustavana työnä käskyjen jakamisen sijaan. Haastatteluissa nousi esiin näkemys kaupunkibrändäystyöstä monipuolisen kehitystoiminnan mahdollistajana määräävän toiminnan sijaan. Useiden haastateltavien näkemyksen mukaan onnistunut johtaminen edellytti kokonaiskuvan hahmottamista ja sen varmistamista, etteivät alueelta lähetetyt viestit ole ristiriidassa keskenään ja näin ollen aiheuta haittaa toisensa vaikuttavuudelle. Toinen haastateltava (H3) painotti näyttöjen eli tapahtumien tai tekojen määrittelevän alueen brändin. Syntyneitä brändiä voidaan yrittää kehittää haluttuun suuntaan, mutta se onnistuu vain myötäilevillä uusilla näytöillä. Hänen mukaansa Suomen rajojen ulkopuolella kiinnostusta herättävät asiat ovat mainetekoja, joiden avulla vahvistetaan tai heikennetään määriteltyä kaupunkibrändiä. Yhden haastateltavan (H5) näkemyksen mukaan johdetun kaupunkibränditoiminnan tavoite olisi juuri luoda näitä yhteistyökumppanuuksia ja tulevaisuuden suhteita sen sijaan, että kaikki resurssit kohdennettaisiin niin sanottuihin kertakäyttötapahtumiin. Hänen käsityksen mukaan Helsingin metropolialueen toimijat suunnittelisivat tällä hetkellä ideoiden, ajatuksien ja yhteistyökumppaneiden yhteen keräämistä, jotta onnistuttaisiin jättämään todellinen jälki pidemmäksi ajaksi.

Haastateltavien näkemyksien mukaan on tärkeää, että johtaminen on toteutettu niin, että saadaan toimijat eri tahoilta sitoutumaan yhteen. Tuo sitoutuminen tulee onnistua saavuttamaan vaikka mahdolliset hyödyt ovat osoitettavissa vasta pidemmän aikavälin päähän, eivätkä lähitulevaisuuteen. Yksi haastateltavista (H1) korosti johtoportaan vaikutusvallan varmistamista, jotta varmasti saadaan toimijat ymmärtämään toiminnan vaikuttavuus ja todelliset tavoitteet. Hänen mielestään keskeinen edellytys onnistuneelle johtamiselle on myös se, että saadaan toimijoiden välinen yhteistyö hedelmälliseksi.

Tarve vahvalle karismalle etujoukoissa korostui monessa haastattelussa, sillä toiminnassa on kyse mielikuvan markkinoinnista ensin toimijoille sisäisesti ja sitten ulkopuolisille. Toiveissa oli, että johtamisprosessista vastaavan organisaation toimijoita kierrätettäisiin, jotta mahdollisimman moni toimija kokisi pääsevänsä sanomaan mielipiteensä. Näkemystä perusteltiin brändäyksen pitkän ja jatkuvan prosessin näkökulmasta. Kaupunkibrändi kehittyy jatkuvasti, joten myös uusien näkökulmien ja mielipiteiden jatkuvuus on tärkeää johtamisprosessin kannalta. Yksi haastateltavista (H2) korosti johtamisen onnistumisen edellytyksenä olevan kyky tehdä päätöksiä ja etenkin sellaisia päätöksiä, jotka kestävät aikaa. Näiden päätösten myötä toimijoille

kyetään viestimään kuinka asiat toteutetaan ja samalla rajaamaan kuinka niitä ei toteuteta. Haastateltavat korostivat monissa kommentteissaan myös sisäisen kommunikaation ja sisäisen koulutuksen tärkeyttä edellytyksenä menestyksekkäälle kaupunkibrändin johtamiselle osallistaen toimijoita mahdollisimman laajasti. Haastateltavan (H2) näkemyksen mukaan onnistunut johtaminen konkretisoituu toimijoiden tunteena kaupunkibrändin yhteisöllisestä kehittämisestä, jolloin koordinoivan organisaation ei koeta rakentavan brändiä toimijoiden puolesta.

*Viime kädessä se kaikkein tärkein koordinoinnissa on kyky varmistaa että mitä sitten päätetäänkin että mikä se hiili on. Koordinoivan organisaation tulee panostaa siihen että syntyy jatkuvien todisteiden vuolas virta. Pidetään uskoa yllä sekä niinku sisäisesti että ulkoisesti. Että brändi on totta, sanoista teoiksi. Että brändi aidosti näyttäytyy, elää toimijoissa. Toiminta olis brändi-identiteetin mukaista. Tavalla tai toisella auttaa muita organisaatioita toimimaan sen mukaisesti. Eli tuottamaan tämmönen constant stream of proofs. Eli tuotetaan sitä mitä luvataan erilaisissa prosesseissa esimerkiksi palvelukohtaamisissa. Eri medioissa hehkutetaan juuri sitä millainen Helsingin metropolialue haluaa olla. Sitä brändiä tulisi kaikkialta. Se olisi tavalla tai toisella tämän koordinoivan tekemisen keskeinen funktio, auttaa muita tuottamaan brändin mukaisia brändikontakteja. (H2)*

### **5.2.2 Merkittävimmät haasteet**

Tutkimuksen haastatteluiden yhtenä tarkoituksena oli selvittää toimijoiden näkemyksiä Helsingin metropolialueen kaupunkibrändin johtamiseen liittyvistä merkittävimmistä haasteista. Haastatteluissa tuli runsaasti esiin toimijoiden huolenaiheita alueen kaupunkibrändin johtamisen onnistumisen suhteen. Yhden haastateltavan (H9) näkemyksen mukaan suurimmat vaikeudet johtuvat alueen suhteellisen suuresta koosta ja monimuotoisuudesta. Hänen mukaansa usean hallinnon alaisuus ja eri alueiden voimavarojen erilaisuus, sekä poliittiselta että taloudelliselta kannalta, hankaloittaa onnistuneen yhtenäisen brändäysprosessin toteutusta. Myös toinen haastateltava (H3) koki Helsingin metropolialueen monenkirjaisuuden haasteellisena, jotta se

onnistuttaisiin segmentoidaan jollekin kapealle käyttäjäryhmälle mahdollisimman montaa toimijaa tyydyttävällä tavalla.

Usean haastateltavan mielestä Helsingin metropolialueen jokainen alue saisi profiloitua haluamallaan tavalla, mutta yhteistyön toimivuutta edellytettäisiin. Yhden haastateltavan (H10) mielestä Helsingin metropolialueen nykyinen hajanainen aluerakenne ja poliittisesti jännittynyt tilanne ovat merkittäviä brändihaittoja. Useampi haastateltava korosti, että on täysin edesvastuutonta Helsingin metropolialueen kaupungeilta kansainvälisesti viestiä asioita, jotka mahdollisesti haittaavat näkemystä alueen yhtenäisyydestä. Haastatteluissa (H3) nousi esiin näkemys, että alueella aiempina vuosina tehtyjä päätöksiä, liittyen alueen kansainväliseen markkinointiin, ei ole seurannut tarvittavaa valtuutettua johtamisjärjestelmää. Etenkin ylimpien poliittisten päättäjien intressien nähtiin ymmärrettävästi keskittyvän enemmänkin ongelmakeskeiseen kehittämiseen, kuin tulevaisuuden visioiden suunnitteluun.

Taulukossa 4 on analysoitu SWOT-menetelmää hyödyntäen haastateltavien mielipiteitä Helsingin metropolialueen kaupunkibrändäyksen johtamisesta. Taulukossa on luokiteltu haastateltavien mielipiteet mahdollisesta Helsingin metropolialueen kaupunkibrändäyksen johtamisprosessin toteuttamisesta toiminnan vahvuuksiin, heikkouksiin, mahdollisuuksiin ja uhkiin. Tehtyjen määrittelyiden pohjalta voidaan havaita, että alueen kansainvälisen brändin luominen on monelle toimijalle merkittävä asia. Yksi haastateltavista (H6) kommentoi monen toimijan reagoivan vahvan tunteellisesti siihen, minkälaisista brändiä kaupungista viestitään maailmalle.

**Taulukko 4.** Toimijoiden mielipiteitä kaupunkibrändäyksen johtamisesta Helsingin metropolialueella SWOT-tarkastelukehikkoa hyödyntäen.

<p style="text-align: center;"><b><u>Vahvuudet</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Laaja osallistuminen johdetun toiminnan myötä</li> <li>- Brändin aito näyttäytyminen toimijoiden kautta</li> <li>- Brändäyksen suunnittelu tekojen ja toiminnan kautta</li> <li>- Pitkän tähtäimen yhdenmukainen, systemaattinen ja johdonmukainen työskentely</li> <li>- Ylimpien päätöksentekijöiden sitoutuminen</li> <li>- Uskon yllä pitäminen sekä sisäisesti että ulkoisesti</li> <li>- Tahtotilan kohdilleen saaminen kaikissa metropolialueen kaupungeissa</li> <li>- ”State of mind”</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b><u>Heikkoudet</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Koordinoivan organisaation tekeminen relevantiksi muille toimijoille</li> <li>- Bränditoiminnan menestykseen johtamisen vaikeus</li> <li>- Yhteisen tahtotilan saavuttamisen haasteellisuus</li> <li>- Päätösvallan ja päätöksenteon mekanismeista sopimisen vaikeus</li> <li>- Metropolialueen sisäinen kilpailuhenkisyys ja vastakkainasettelu</li> <li>- Alueellisen identiteetin heikkous</li> <li>- Itseluottamus omaan tekemiseen ja taitoihin puuttuu tietyillä toimijoilla</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b><u>Mahdollisuudet</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Yhteisöllisen osallistumisen lisääntyminen yhteistyön myötä</li> <li>- Koordinoivan organisaation panostaminen jatkuvien saavutusten vuolaaseen virtaan</li> <li>- Markkinointitekojen suuremman huomion saaminen toiminnan organisoitumisen ja koordinoinnin myötä</li> <li>- Toimijoiden yhdistäminen määritellyn vahvan ja uskottavan vision avulla</li> <li>- Globaalisti verkostoituneen yhteiskunnan saavuttaminen</li> <li>- Terävien brändikärkien määrittely</li> <li>- Organisoituneen tahon sitoutuminen varmistamaan brändin kehittyminen oikeaan suuntaan</li> <li>- Aidosti johdettua toimintaa selkeillä tavoitteilla</li> <li>- Helsingin metropolialueen kärkiviestien ja brändi-identiteetin määrittelemine</li> <li>- Monivuotisen bränditoimintasuunnitelman laatiminen</li> <li>- Alueen kansainvälisen kuuluvuuden maksimointi</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b><u>Uhat</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kykenemättömyys organisoida pysyvä kansainvälisen viestinnän koordinaatioelin metropolialueen kaupunkien välille</li> <li>- Organisaation kokonaisvaltaisen vastuunkannon toteutumattomuus</li> <li>- Kykenemättömyys toteuttaa koko prosessin ajan, että kyseessä toiminnan mahdollistaminen, ei käskeminen</li> <li>- Brändin perusteiden ymmärtämättömyys</li> <li>- Pitkäjänteisen rahoituksen varmistamisen epäonnistuminen</li> <li>- Koordinoiva organisaatio pyrkii ”rakentamaan” brändiä toimijoiden puolesta, eikä kehittä toimijoiden ehdoilla</li> </ul>

Kuten taulukosta 4 on pääteltävissä, Helsingin metropolialueen kaupunkibrändäyksen pohdinta synnyttää eroavia mielipiteitä. Haastateltavien näkemyksen mukaan kaikilla toimijoilla on vahva oma bränditahto. Kommenteissa nousi esiin myös huoli siitä, jäisikö suunniteltu brändäystoiminta ainoastaan keskustelutasolle. Yhden haastateltavan (H9) käsityksen mukaan kansainvälisesti tarkasteluna yleisin syy epäonnistuneeseen brändäystoimintaan on implementointivastuun uupuminen, minkä seurauksena brändin kehittämisen toteutus on olematon tai epäonnistunut. Tosin joissain maissa on toteutettu raskaita ja kalliita implementaatioita kaupunkibrändäyksen käynnistämiseksi, ja silti toteutus on jäänyt ontumaan. Haastateltavien näkemyksen mukaan tärkeintä on huolehtia tekojen ja toimenpiteiden runsaudesta ja laadukkuudesta, ennen kuin aloitetaan viestinnän koordinointi.

Pohdittaessa kaupunkibrändäyksen johtamisen haasteita, haastatteluissa nousi esiin näkemys yksipuolisen markkinoinnin riskialttiudesta. Yhden haastateltavan (H11) mukaan yksi dominoiva keihäänkärki on suuri riski brändille, mihin kiinnitetään nyt enemmän huomioita kun esimerkiksi Nokialla on vaikeuksia. Suomalaisten toimijoiden markkinointitaitojen kehittämistä toivottiin, sillä useampi haastateltava koki, että hyvää osaamista ja teknologiaa on mainostettu tylsistymiseen saakka. Myös suomalaisen minä-kuvan ja suomalaisen identiteetin koettiin vaikuttavan mahdollisiin brändäystoimintoihin, jotka keskittyvät alueen ominaisuuksien kehumiseen.

*Suomalainen minä-kuva ja suomalainen identiteetti on ujudessaan ja juroudessaan vähemmän markkinasuuntautunut, jolloin myöskin alueen brändin rakentaminen on jäänyt enemmän niiden tekojen varaan, joita sitten on ikään kuin tehty ihan muilla draivereilla kuin brändäysdraivereilla. (H3)*

Organisoitu aluebrändäys edellyttää kokonaisvaltaista johtamista. Eräs haastateltavista (H1) korosti, että onnistuminen edellyttää toimijoiden yhteistyötä investointien suunnittelussa ja toteuttamisessa. Hänen mukaansa toimijoiden tulisi laajasti käsittää, ettei kyseessä ole ainoastaan markkinointikampanja, vaan pohjimmiltaan tarkoitus on nostaa alueen vetovoimatekijöitä näkyvämmiin esiin. Merkittäväksi haasteeksi koettiin toimijoiden sitouttaminen omalla ajalla ja vaivalla, kun oma agenda tulisi mahdollisesti jättää kokonaiskuvan varjoon. Vaikeana tilanteena nähtiin saada toimijat sisäistämään laajemman toiminnan päämäärät ja hyödyllisyys heidän näkökulmastaan. Aiemmin

mainittu haastateltava (H1) määritteli kaupunkibrändäyksen olevan jatkuva prosessi, jonka on oltava avoin uusille jäsenille. Hän näkemyksensä mukaan kaikkien tahojen tulee olla tasa-arvoisia huolimatta toimijoiden vaikutusvallasta tai resursseista. Jatkuvalle arvioinnille koettiin myös olevan merkityksellinen rooli onnistuneen kaupunkibrändäyksen organisoinnissa. Toimijoiden tulisi ymmärtää, millaisena kokonaisuutena kaupunki on toiminut tähän saakka ja millaisia toiminnallisia muutoksia toivottaisiin 10-30 vuoden päähän.

Merkittävä haaste syntyy haastateltavien mielestä myös pitkäjänteisen rahoituksen varmistamisesta. Organisaatiolla tulisi olla resursseja ylläpitää toimintaansa ja toteuttaa suunnitelmia. Yksi haastateltavista (H2) kiteytti asian sanomalla, että varattomalla toimijalla on harvoin valtaa vaikuttaa muihin. Näin ollen tulisi suhteellisen tarkkaan pohtia, mikä tekee koordinoivasta organisaatiosta merkityksellisen muille toimijoille. Haastateltavan (H2) näkemyksen mukaan epäonnistuneesti toteutettu brändäystoiminta voi pitkällä aikavälillä aiheuttaa jopa kielteisiä mielikuvia. Helsingin metropolialueen kaupunkibrändäyksen haasteeksi koettiin myös se, että strategisella tasolla tulisi olla tarkat suunnitelmat pyrkimyksistä, tavoitteista ja keinoista. Kritiikkiä tulee joka tapauksessa, koska toimijoita on runsaasti. Yhden haastateltavan (H8) mielestä kyseisen organisaation tulisi olla riittävän vahva, etteivät yksittäiset arvostelut vaikuttaisi toimintaan merkittävästi.

## 6 Päätelmät

### 6.1 Tutkimustulosten tarkastelu

Tämän tutkimuksen aiheena oli Helsingin metropolialueen tilanteen tarkastelu kaupunkibrändäystoiminnan osalta sekä erityisesti brändäystoiminnan johtamisen näkökulmasta. Ensimmäisen tutkimuskysymyksen avulla selvitettiin, koettiin alueella olevan tarvetta kaupunkibrändäystoiminnan toteuttamiselle. Nykytilan hahmottaminen oli olennaista, jotta tulosten analysointi olisi mahdollisimman onnistunut ja kokonaisvaltainen. Alueella vaikuttavien toimijoiden keskinäiden vuorovaikutus ja yhteistyö nousivat merkittävään rooliin. Toinen tutkimuskysymys keskittyi kaupunkibrändäystoiminnan johtamisen edellytyksiin ja haasteisiin. Tutkimuksessa tilannetta tarkasteltiin haastateltujen toimijoiden näkökulmasta, heidän kokemuksiansa ja näkemystensä kautta. Helsingin metropolialueen tilannetta analysoitaessa on otettava huomioon, että kyseessä on usean hallinnon alainen itsenäisten kaupunkiosien muodostava kokonaisuus. Tutkimuskohteena oli pääkaupunkiseudun kaupunginjohtajien vuonna 2009 toteutetun strategian määritelmä Helsingin metropolialueesta, eli Helsingin, Espoon, Vantaan ja Kauniaisten muodostama pääkaupunkiseutu.

Haastateltujen toimijoiden mukaan Helsingin metropolialueella ei ole toteutettu koordinoitua kaupunkibrändäystoimintaa. Aluekehitystoimintaa vaikuttaa luonnehtineen Helsingin metropolialueen eri kaupunkiosissa vaikuttavien toimijoiden keskinäinen kilpailu ja oman tontin vartiointi kokonaisvaltaisen kehittämisen sijasta. On ongelmallista yhdistää erillisiä alueita yhtenäiseen kehitystoimintaan pyrkimyksenä saavuttaa metropolialueen hajautuneen rakenteen eheytymistä. Toimijoilla näyttäisi olevan eriävät arvot, intressit ja tavoitteet, joten konfliktin vaara on havaittavissa. Tulevaisuuden suunnittelutoiminnan merkittävä haaste tulee olemaan saada lukuisat toimijat tyytymään määriteltyyn brändistrategiaan, jossa heidän toiveensa ja tarpeensa eivät välttämättä ole tärkeimmässä roolissa (ks. Anholt 2008, 3). Helsingin metropolialueen kaupunkien eriävistä toiminnallisista ja poliittisista ominaisuuksista huolimatta, alueen olisi hyvä näyttäytyä kansainvälisesti mahdollisimman yhtenäisenä

ja vahvana kokonaisuutena. Jokaisella alueella voi olla omat erityiset ominaispiirteensä, mutta kokonaisuuden tulisi vahvistaa, ei heikentää, toisien alueiden asemaa.

Tulosten perusteella vaikuttaa siltä, että Helsingin metropolialueella toteutetaan enimmäkseen yksittäisiä tapahtumia ja toimenpiteitä, jotka harvemmin koordinoidaan useamman organisaation kanssa yhteistyössä. Kyseisten panostuksien pitkäaikaiset markkinointihyödyt jäävät usein vähäisiksi, sillä kansainvälisen median kiinnostus saavutetaan harvoin. Alueen kehittämiseen varattuja resursseja olisi hyvä ohjata koordinoitumpaan yhteistyöhön eri toimijoiden välillä sekä kokonaisuuden suunnitteluun. Toimijoiden yhteistyön mahdollistavalle ja toteuttavalle organisaatiolle on tarvetta, sillä yhteistyön laadun ja sitoutuneisuuden sovittuihin tavoitteisiin on todettu olevan merkittävä tekijä yhteistyön jatkuvuuden kannalta (ks. Hankinson 2010, 19; Anholt 2008, 2-3).

Helsingin metropolialueen toimijoiden tulisi kyetä keskittymään kokonaisuuden kehittämiseen oman agendan ajamisen sijaan. Toimijoilta edellytetään riittävästi ymmärrystä ja halukkuutta nousta omien toimialaintressien yläpuolelle ja hyväksyä analysoinnin ja asiantuntijuuden pohjalta määritellyt pääviestit, joita brändäyksen keinoin pyritään kansainvälisesti viestimään. Toimijoiden yhteistyön tarpeen voidaan nähdä viime vuosien aikana kasvaneen, koska tässä tutkimuksessa käytetyissä aineistoissa toimijat kertoivat havainneensa eri organisaatioiden vahvuuksien yhdistämisestä syntyvän synergian hyödyt. Yhteistyön konkreettinen hyödyllisyys on merkittävä tekijä toimijoiden sitouttamiseksi (ks. Mateo ja Seisdedos 2010, 78). Onnistuneella yhteistyöllä varmistettaisiin myös se, etteivät eri organisaatioiden kansainväliset viestit olisi keskenään ristiriitaisia, vaan vahvistaisivat toisiaan. Helsingin metropolialueella vaikuttavat organisaatiot ovat syntyneet omista tarpeistaan ja lähtökohdistaan, joten toistaiseksi tarvetta koordinoitummalle laajemmalle yhteistyölle ei ole ollut.

Tulosten perusteella aluebrändäystoiminta on kohdannut Helsingin metropolialueella myönteisen suhtautumisen lisäksi ennakkoluuloja, mikä on ymmärrettävää kyseessä ollen melko uusi aluekehitystoiminta. Kielteiset näkemykset näyttävät pohjautuvan mielikuviin brändäystoiminnan keinotekoisuudesta ja resurssien hukkaamisesta ilman alueelle kohdistuvia konkreettisia hyötyjä. Alueella vaikuttavat aluebrändäyksen



puolestajapuhujat ovat yrittäneet vakuuttaa epäilijöitä siitä, että oikein toteutettuna toiminnassa ei ole kyse keinotekoisesta rakennetusta brändistä. Heidän näkemyksensä mukaan kyse on organisoidusta ja tarkkailevasta kehittämistyöstä, jolla halutaan varmistaa alueella toteutettavien tärkeiden tekojen ja investointien brändihyötyjen maksimointi pidemmällä aikavälillä. Vaikuttaisi siltä, että aluebrändäystoimintaa ei ole välttämätöntä toteuttaa, jotta saavutetaan Helsingin metropolialueen menestyksenkäs tulevaisuus, mutta suurin osa haastatelluista toimijoista koki, että alueen houkuttelevuutta ja kilpailukykyä olisi helpompi markkinoida brändäyksen keinoin. Merkittävintä kuitenkin näyttää olevan, että Helsingin metropolialueella vaikuttavilla toimijoilla olisi riittävä ymmärrys aluebrändäystoiminnan pyrkimyksistä, johtipa se toiminnan hyväksymiseen tai vastustamiseen. Epärealistiset odotukset ja väärinymmärretyt toimintamallit voivat aiheuttaa merkittävää haittaa tulevalle aluekehitystoiminnalle.

Helsingin metropolialueen monimuotoisuus aiheuttaa haasteita asettaa kyseinen elävä organismi brändin alle. Orgaaninen kaupunki kehittyy, suuntaan tai toiseen, itseksensä, mutta edellyttääkö kehittämisen seuraava askel onnistunutta aluemarkkinoinnin koordinoitua ja johtamista esimerkiksi brändäyksen keinoin? On tärkeää huomioida, että globalisoitunut maailma edellyttää menestyksekkäiltä kaupunkialueilta aiempaa laajempaa monipuolisuutta, mutta samalla vahvempaa ainutlaatuisuutta erottautuakseen kilpailevista alueista (ks. Rainisto 2008, 36).

Tulosten perusteella on mahdollista, että Helsingin metropolialueella on tehtävä paljon työtä kansainvälisen huomion synnyttämiseksi. On todettu, että menestyksekkäästi brändäytyjen alueiden toimijoita kuullaan paremmin kansainvälisillä areenoilla. Kansainvälistä kiinnostusta on mahdollista kasvattaa muiden muassa alueen toimijoiden yhtenäisellä tahtotilalla sekä alueen sisäisellä vahvistumisella. Toimijoiden yhtenäinen tahtotila edistää markkinointitekojen kansainvälistä vaikuttavuutta. Alueen sisäinen vahvistuminen on merkittävä tavoite, jonka kautta vahvistetaan kansainvälistä kiinnostusta. Alueellisen kuvan uudistuminen myös inspiroi asukkaita. Tuloksissa esiin tullut suomalainen jurous ja vaatimattomuus voivat olla merkittävä ongelma onnistuneelle aluebrändäykselle, jossa on kuitenkin kyse omien vahvuuksien kehumisesta ja markkinoimisesta (ks. Gaggiotti ym 2007, 117). Tulosten perusteella Helsingin metropolialueella tehdään runsaasti hienoja tekoja ja järjestetään näyttäviä

tapahtumia, mutta niiden onnistunut kansainvälinen kommunikointi edellyttää yleensä johdettua toimintaa, jota alueella ei vaikuta olevan. Itseluottamus omaan tekemiseen ja taitoihin on avainasemassa onnistuneessa aluebrändäyksessä. Toistaiseksi näyttää siltä, että alueen voimavarat ja kehitystoimenpiteet on keskitetty käytännön rakenteista huolehtimiseen ja kunnossapitoon ulkoisen imagon kehittämisen sijaan. Kaupungin ulkoisten puitteiden tuleekin tulla kunnossa, jotta niiden avulla kyetään tukemaan brändäystoimintaa ja lunastamaan annetut brändilupaukset (Kavaratzis 2009, 33).

On haastavaa tasapainoilua pyrkiä saavuttamaan kansainvälistä tietoisuutta Helsingin metropolialueelle tehdyistä investoinneista, kun samalla tulisi mahdollisimman laajalti huomioida ja priorisoida paikalliset kehitystarpeet (esim. Gaggiotti ym 2007, 117; Kavaratzis 2004, 70). Alueiden erityispiirteitä tulisi korostaa, mikä voi aiheuttaa vaikeuksia moninaisen ja hajanaisen Helsingin metropolialueen yhtenäiselle brändäykselle. Onnistunut aluebrändäys edellyttäisi rohkeutta toteuttaa pitkän aikatahtäimen suunnitelmia ja tavoitteita, sekä vahvaa organisaatiota, joka kykenisi hyväksyttävästi argumentoimaan kyseiset valinnat ja toimintalinjaukset.

Organisoidun aluebrändäyksen voidaan nähdä edellyttävän kokonaisvaltaista johtamista (Kavaratzis & Ashworth 2006, 185). Jos Helsingin metropolialueella halutaan toteuttaa onnistunutta kaupunkibrändäystä, vaatii se aiemmin toteuttamatonta uudenlaista johtajuutta aiempaa laajemman alueen puitteissa, aluekehitysstrategiaa ja luovuutta. Johtajuuden onnistuminen edellyttäisi vahvaa, selkeää ja koordinoitua toimintamallia, ja se tulisi suunnitella Helsingin metropolialueella vaikuttavien toimijoiden näkemysten mukaisesti. Helsingin metropolialueen aluebrändäyksen johtamisen tulisi olla kehitystoiminnan mahdollistamista, ei käskyttämistä ja rajoittamista. Koordinoivan organisaation tulisi kehittää brändiä tiiviissä yhteistyössä keskeisten toimijoiden kanssa, eikä keinotekoisesti rakentaa sitä heidän puolestaan (ks. Anholt 2008, 3).

Aluebrändäystä koskevan aiemman tietämyksen perusteella, Helsingin metropolialueen brändäystoimintaa johtavan organisaation tulisi kantaa kokonaisvaltainen vastuu siitä, että brändi kehittyy oikeaan suuntaan ja varmistaa toimijoiden laaja osallistuminen ja sitoutuminen. Brändijohtaminen edellyttäisi vakaata organisaatiota, joka olisi vastuullinen brändin ylläpidosta ja kehittämistä pitkällä aikavälillä (ks. Boisen, Terlouw & van Gorp 2011, 142). Organisaation tulisi pyrkiä pitkän tähtäimen yhdenmukaiseen,

systemaattiseen ja johdonmukaiseen aluebrändäyskehittämiseen. Toiminnan tavoitteena olisi markkinallisen kuuluvuuden maksimointi, sillä alueella toteutetuilla konkreettisilla teoilla ja tapahtumilla voisi olla organisoitumisen ja koordinoinnin myötä mahdollisuus saada enemmän kansainvälistä huomiota. Helsingin metropolialueen kaupunkibrändäystä johtavan organisaation vastuulla olisi huolehtia siitä, että alueella tuotetaan jatkuvasti brändiä vahvistavia tekoja ja toimintoja. Brändistrategiassa luvatut asiat tulisi lunastaa konkreettisilla ja todellisilla teoilla, muuten brändistä ei kehittyisi kestäväää. Alueen markkinointiviestien tulisi olla yhtenäisiä, toisiaan vahvistavia ja jatkuvia, jotta niiden avulla onnistuttaisiin saamaan kansainvälistä huomiota nykypäivän hektisessä toimintaympäristössä (ks. Anholt 2008, 3-4; Boisen, Terlouw & van Gorp 2011, 143). Tämän tutkimuksen tulosten valossa tätä ei toistaiseksi metropolialueella toteuteta. Helsingin metropolialue kehittyy jatkuvasti, joten aluebrändäystoiminnan tulisi jatkuvuuden ja selkeyden lisäksi keskittyä dynaamiseen uudistumiseen. Menestyksenkäs brändijohtaminen varmistaisi, että strategia säilyy toivotulla linjalla, vaikka samalla huomioitaisiin alueen jatkuva uudistuminen.

Helsingin metropolialueen brändäystoiminnan organisointiin sitoutuneiden ylimpien päätöksentekijöiden tuen ja auktoriteetin avulla olisi mahdollisuus saavuttaa koko alueen yhdistävää aluekehitystoimintaa, mutta se edellyttäisi, että Helsingin metropolialueen toimijoiden keskinäinen kilpailuhenkisyys ja vastakkainasettelu onnistuttaisiin valjastamaan positiiviseksi yhteistyöksi. Johtavalla organisaatiolla tulisi myös olla käytettävissään riittävä rahoitus ja päätösvalta, joiden myötä saavutettaisiin kiistämätön auktoriteetti toimijoiden keskuudessa. Aluebrändäystoiminta ei välttämättä vaadi merkittäviä investointeja, tärkeintä on toimijoiden osallistuminen ja sitoutuminen yhtenäisten markkinointitoimenpiteiden kehittämiseen. Organisaation päätösvallan sopiminen saattaa kuitenkin osoittautua hankalaksi, sillä on tärkeää etteivät toimijat koe toimintaa liian rajoittavaksi tai määrääväksi. Kaupunkibrändin johtaminen on käytännössä usein tasapainoilua tarvittavan kontrollin varmistamisen sekä innovatiivisen ja luovan toiminnan kannustamisen välillä.

Helsingin metropolialueen brändin kehittämistä voisivat hankaloittaa esimerkiksi liian monen toimijan toimiminen johtajana, toimijoiden riittämätön keskinäinen kommunikointi sekä brändäysstrategioiden epäjohdonmukaisuus ja hajanaisuus (ks. Karvelyte & Chiu 2011, 263). Toiminnan toteuttamisen kompastuskiveksi saattaisi

muodostua toimijoiden kykenemättömyys organisoida pysyvä kansainvälisen viestinnän koordinaatioelin metropolialueen kaupunkien välille. Pysyvyys on avainsana, sillä brändäystoiminta edellyttää vuosikymmenien päähän sijoituvia suunnitelmia ja tavoitteita. Vaikka Helsingin metropolialueella ei toteuttaisi brändäystoimintaa kokonaisvaltaisesti, koordinoitusti ja yhteistyön keinoin, määritellyt alueen kärkiviestien ja brändi-identiteetti voisivat tuoda merkittäviä hyötyjä muussa aluekehittämistoiminnassa. Helsingin metropolialueen kansainvälisellä tunnettuudella ja julkisuuskuvalla on mahdollisuuksia kehittyä tämän hetkisestä tilanteesta, koska vahvempien kiinnostuvuselementtien nähdään haastateltavien näkemyksen mukaan olevan jo olemassa.

Haastatteluiden osalta tarkoitus oli hahmottaa Helsingin metropolialueen kaupunkibrändiin vaikuttavien eri toimijoiden bränditavoitteiden yhteneväisyyksiä ja eroavaisuuksia sekä toimijoiden näkemystä ideaalimallista alueen yhteisen brändin organisoimisessa. Helsingin metropolialueen onnistuneen brändityön organisoimisessa tulisi varmistaa kaikkien keskeisten toimijoiden vaikuttamismahdollisuudet ja pitkän aikavälin hedelmällisen yhteistyön toimintamallit. Kokonaisvaltaisen analyysin muodostaminen markkinoitavan alueen identiteettivahvuuksista voi parhaimmillaan edesauttaa ja motivoida alueen kehittämistoimijoita saadakseen kohteensa erottautumaan edukseen maailmalla. Helsingin metropolialueella on jo toteutettu alueellisen identiteetin vahvistamista erilaisten tekojen, tapahtumien ja toimintojen keinoin, mikä voidaan tulkita ensimmäiseksi askeleeksi kohti organisoidumman kaupunkibrändin kehittymistä.

Tämän tutkimuksen tulokset ovat vielä riittämättömiä määrittelemään sen, pitäisikö Helsingin metropolialueella toteuttaa organisoitua kaupunkibrändäystoimintaa. Alueella voidaan nähdä olevan tarvetta vahvempaan kansainväliseen arvostukseen ja tunnettavuuteen, mutta tuon tarpeen täyttämiseksi on useita kehitysketjuja. Merkittävintä on, että alueella toteutetut teot, tapahtumat ja toiminnot saavuttavat mahdollisimman laajaa kansainvälistä myönteistä kiinnostusta ja huomiota, jotta niistä hyödytään myös esimerkiksi yritysten ja investointien houkuttelussa alueelle. Tulosten perusteella monet Helsingin metropolialueen toimijat kuitenkin kaipaavat vahvempaa aluejohtamista ja monipuolisempaa yhteistyötä eri toimijoiden ja organisaatioiden

kesken, joten olisi hyödyllistä hahmotella erilaisia mahdollisuuksia niiden toiveiden toteuttamiseksi.

## 6.2 Tutkimuksen arviointia

Tutkimuksen tarkoituksena ei ollut selvittää Helsingin metropolialueen kaupunkibrändäyksen tarkkaa toteutusta, vaan hahmottaa nykytilanne ja mahdollisen brändäystoiminnan johtamisen edellytyksiä ja haasteita. Moniulotteisten kaupunkialueiden aluekehittämisestä koskevilla tutkimuksilla harvoin saavutetaan tarkkoja toteutusmalleja, merkittävintä ovat aihepiirin tutkimuksessa saatuja tuloksia vahvistavat löydökset (ks. Zenker 2011, 49). Tutkimuksen yhtenä tavoitteena oli pohtia haastatteluiden avulla kuinka onnistuneesti kaupunkibrändiä voidaan edes johtaa. Tutkimusten tulosten perusteella kaupunkibrändiä ei voi hallita, mutta sitä voi pyrkiä ohjaamaan haluttuun suuntaan ja kohti tulevien vuosikymmenien toivottua kehitystä.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa tulee tarkastella koko tutkimusprosessia. Tutkimusaiheena kaupunkibrändäys on suhteellisen tuore ja runsaasti eriäviä mielipiteitä aiheuttava aihepiiri, joten saatavilla olevan yleisesti hyväksytyyn teoreettiseen viitekehykseen ja empiiriseen tutkimuksen määrä on vielä vähäinen. Näin ollen tutkimuksessa pyrittiin mahdollisimman kattavasti selventämään käytettyjen termien merkitykset niin kuin ne tässä tutkimuksessa ymmärretään. Kvalitatiivisen tutkimuksen käsitteellisten määritteiden tulee olla loogisessa suhteessa keskenään, jotta varmistetaan työn tieteellinen pätevyys (Eskola & Suoranta 2005, 213). Tässä tutkimuksessa on pyritty kuvaamaan tutkimuksen toteuttaminen mahdollisimman selkeästi ja yksityiskohtaisesti, jotta lukija voi arvioida käytettyjä menetelmiä, tutkimuksen etenemistä sekä tulosten ja johtopäätösten vastaavuutta (ks. Eskola & Suoranta 2005, 216).

Tutkimuksessa on pyritty hyödyntämään kattavaa tuoretta lähdeaineistoa sekä aihepiirin tuntevilta asiantuntijoilta kerättyä haastatteluaineistoa. Johtuen tutkimusaiheen uutuudesta, valittu tutkimusaihe oli haasteellinen, mutta samalla mielenkiintoinen ja ajankohtainen. Haastateltavina olleet henkilöt edustivat yhdeksää eri organisaatiota, he

olivat aluemarkkinoinnin kannalta merkittävässä tehtävässä ja heillä oli runsaasti kokemusta aluekehittämisen ja -markkinoinnin eri osa-alueista. Haastateltavien määrää kahtatoista henkilöä voidaan pitää sikäli riittävänä, että aineisto kylläntyi (ks. Eskola & Suoranta 2005, 62) eikä tiedonhankintaprosessin edetessä esiin noussut enää selvästi uudenlaisia teemoja tai avauksia. Myös heidän edustamiensa organisaatioiden määrä varmisti näkökulman vaihtelevuuden.

Tapaustutkimuksen heikkoutena voidaan pitää tietyssä määrin yleistettävyyden puutetta (ks. Peuhkuri 2007, 130). Tutkimuksen päämääränä ei kuitenkaan ollut tilastollisesti merkittävien yleispätevien tutkimustulosten löytäminen. Osa haastattelukysymyksistä olisi voitu syventää tarkempien lisäkysymysten avulla, mutta tämä tarve ilmeni vasta analyysivaiheessa, kuten laadullisessa tutkimuksessa usein käy. Tilanne on tyypillinen, sillä usein vasta analyysivaiheessa tutkijalle selviää, mitkä olisivat olleet optimaalisimmat haastattelukysymykset tutkimuksen onnistumisen kannalta (Hirsjärvi & Hurme 2010, 66). Toisaalta laajennetut lisäkysymykset olisivat saattaneet hajaannuttaa tutkimusaihetta liian laajaksi pro gradu -tutkielman tarkoituksiin nähden. Määritellyt tutkimuskysymykset pyrittiin muotoilemaan mielenkiintoisiksi ja yhteiskunnallisesti merkittäviksi (ks. Eriksson & Koistinen 2005, 41).

Tutkimuksen tarkoitus oli tuottaa analyysipohdintaa kaupunkibränditoiminnasta ja kaupunkibrändin johtamisesta Helsingin metropolialueen toimijoiden keskuudessa. Tutkimuksessa pyrittiin perustelemaan tutkimuskohteen, aihepiirin lähestymistavan sekä menetelmien hyödyllisyyttä ja kiinnostavuutta (ks. Eskola & Suoranta 2005, 227). Laadullisessa tutkimuksessa vaaditaan analyttistä tarkkuutta (Tuomi & Sarajärvi 2009, 162), mutta aihepiiri huomioon ottaen tutkimusprosessin luonne pyrittiin säilyttämään tietyssä määrin havainnoivana ja kuvailevana. Tällä pyrittiin varmistamaan haastateltavien kommenttien mahdollisimman onnistunut ja todenmukainen analyysi. Vaikka tarkoitus ei ollut tuottaa yleistävää tietoa tutkittavasta aihealueesta, tämän ei kuitenkaan voida katsoa heikentävän tutkimuksen luotettavuutta, sillä tulokset heijastavat haastateltujen asiantuntijoiden autenttisia käsityksiä ja näkemyksiä.

### 6.3 Haasteita jatkotutkimukselle

Kaupunkibrändäyksen kokonaisvaltaisemman ja laajemmin hyväksytyyn teoreettisen viitekehyksen saavuttamisen voidaan nähdä edellyttävän runsaasti lisätutkimuksia. Useat aluebrändäykseen liittyvät osa-alueet selkiintyisivät teoreettisten ja käytännöllisten täsmennysten myötä, mutta kyseinen saavutus edellyttää useiden kokonaisvaltaisesti toteutettujen tutkimusten analysointia. Laajempi empiirinen tutkimus toisi arvokasta käytännön kokemusta aluebrändäystoiminnan kehittämiseen, koska teoreettiseksi viitekehyksiksi voidaan koota merkittävää tietoa kaupunkien toimintaympäristöistä, mutta ainoastaan niiden tarjoamien keinojen avulla ei kyetä kehittämään tehokkaita aluebrändäysstrategioita. Empiiristen tutkimusten tulisi jatkossa kiinnittää enemmän huomiota siihen, millä kriteereillä tiettyjä aluebrändäysstrategioita valitaan, ja mitä niiden avulla pyritään saavuttamaan (Boisen, Terlouw & van Gorp 2011, 145). Tämän avulla olisi mahdollistaa saavuttaa kokonaisvaltaisempi ymmärrys kaupunkibrändäykseen liitetyistä toimintamalleista ja aluekehitystä tukevista tavoitteista.

Tulevien tutkimusten olisi hyödyllistä vahvemmin hahmottaa kaupunkibrändäyksen mahdollisuudet todellisena aluekehitysmallina. Tämä edellyttäisi empiirisen ja systemaattisen tutkimuksen toteuttamista, joka ei rajoittuisi tiettyyn maanosaan, ja raportoisi kaupunkibrändäyksen seurauksista tarkoituksenmukaisesti ja käytännönläheisesti. Kyseinen tutkimus tulisi toteuttaa kriittisellä näkemyksellä varustettuna sekä mahdollisimman monipuolisten tutkimuskeinojen ja -kohteiden avustuksella. Tällä hetkellä merkittävä osa tutkimuksista jumiutuu näkemykseen, että kyse on vain käsitteitä ja menetelmiä muista aloista lainaava keinotekoinen toiminta, joka ei näin ollen kykene syvempään pohdintaan, edes kritiikissään. (Lucarelli & Berg 2011, 22-23.)

Tässä tutkimuksessa on pyritty käsittelemään aluebrändäystä, pääosin kaupunkibrändäystä, käsitteleviä teoreettisia viitekehyksiä kattavasti ja kriittisesti arvioiden. Julkaistun teorian ja toteutetun käytännön välillä on toistaiseksi merkittäviä eroavaisuuksia ja ristiriitaisuuksia, jotka tulee menestyksekkäästi yhdistää, jotta voidaan saavuttaa merkittävä jalansija aluejohtamisessa. Helsingin metropolialueen tapauksessa olisi tarpeellista tutkia eri kaupunkialueiden ominaispiirteitä sekä alueiden vahvuuksien

että heikkouksien osalta. Olisi hyödyllistä käydä läpi eri alueilla määriteltyjä kehitysagendoja sekä mahdollisesti jo pohdittuja aluebrändäystoiveita. Yhteistyö onnistuu paremmalla todennäköisyydellä, jos alueiden toimijat ovat jo etukäteen kyenneet tunnistamaan yhteisiä intressejä ja tavoitteita, joiden pohjalta ryhtyä kehittämään mahdollista yhteistä aluebrändäysstrategiaa.



## Lähteet

Aaker, D. 1996. Building Strong Brands. New York: Free Press.

Allingham, P. 2009. Experiential Strategies for the Survival of Small Cities in Europe. *European Planning Studies* 17 (6), 905-923.

Anholt, S. 2002. Foreword. *Brand Management* 9 (4-5), 229-239.

Anholt, S. 2007. Competitive Identity. The new brand management for nations, cities and regions. Basingstoke: Palgrave Macmillan.

Anholt, S. 2008. Place branding: Is it marketing, or isn't it? *Place Branding and Public Diplomacy* 4 (1), 1-6.

Anholt, S. 2010. Nation-brands and the value of provenance. Teoksessa Morgan, N., Pritchard, A. & Pride, R. (toim.) *Destination branding: Creating the unique destination proposition*. Amsterdam: Elsevier. 26-39.

Anttiroiko, A-V. 2010. Luova kaupunkikehittäminen. Kaupunkikonseptit innovatiivisen kaupunkikehittämisen apuna. Alueellisen kehittämisen tutkimusyksikkö, Sentejulkaisu 32 / 2010.

Ashworth, G. 2010. Personality association as an instrument of place branding: possibilities and pitfalls. Teoksessa Ashworth, G. & Kavaratzis, M. (toim.) *Towards effective place brand management. Branding European cities and regions*. Massachusetts: Elgar. 222-233.

Ashworth, G. & Kavaratzis, M. 2010. Conclusion: in search of effective place brand management. Teoksessa Ashworth, G. & Kavaratzis, M. (toim.) *Towards effective place brand management. Branding European cities and regions*. Massachusetts: Elgar. 234-239.

- Ashworth, G. & Kavaratzis, M. 2007. Beyond the logo: Brand management for cities. *Journal of Brand management* 16 (8), 520-531.
- Ashworth, G.J. & Voogd, H. 1990. *Selling the city: Marketing approaches in public sector urban planning*. London: Belhaven Press.
- Boisen M., Terlouw, K. & van Gorp, B. 2011. The selective nature of place branding and the layering of spatial identities. *Journal of Place Management and Development* 4 (2), 135-147.
- Braun, E. 2008. *City Marketing: Towards an Integrated Approach*. Rotterdam: Erasmus Research Institute of Management.
- Bryman, A. 1995. *Research methods and organization studies*. Contemporary social research: 20. New York: Routledge.
- Caldwell, N. & Freire, J.R. 2004. The differences between branding a country, a region and a city: Applying the Brand Box Model. *Brand Management* 12 (1), 50–61.
- Deffner, A. & Metaxas, T. 2010. Place marketing, local identity and branding cultural images in Southern Europe. Teoksessa Ashworth, G. & Kavaratzis, M. (toim.) *Towards effective place brand management. Branding European cities and regions*. Massachusetts: Elgar. 49-68.
- Eriksson, P. & Koistinen, K. 2005. *Monenlainen tapaustutkimus*. Helsinki: Kuluttajatutkimuskeskus.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2005. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. 7.painos. Jyväskylä: Gummerus.
- Gaggiotti, H., Low Kim Cheng, P. & Yunak, O. 2007. City brand management (CBM): The case of Kazakhstan. *Place Branding and Public Diplomacy* 4 (2), 115-123.

- Gilmore, J.H. & Pine, J. 2007. *Authenticity: What consumers really want*. Boston: Harvard Business School Press.
- Hall, D. 2010. Branding and national identity: The case of Central and Eastern Europe. Teoksessa Morgan, N., Pritchard A. & Pride, R. (toim.) *Destination branding: Creating the unique destination proposition*. Amsterdam: Elsevier. 111-127.
- Hankinson, G. 2006. The management of destination brands: Five guiding principles based on recent developments in corporate branding theory. *Brand Management* 14 (3), 240–254.
- Hankinson, G. 2009. Managing destination brands: Establishing a theoretical foundation. *Journal of Marketing Management* 25 (1/2), 97-115.
- Hankinson, G. 2010. Place branding theory – a cross-domain literature review from a marketing perspective. Teoksessa Ashworth, G. & Kavaratzis, M. (toim.) *Towards effective place brand management. Branding European cities and regions*. Massachusetts: Elgar. 15-35.
- Hanna, S. & Rowley, J. 2008. An analysis of terminology use in place branding. *Place Branding and Public Diplomacy* 4 (1), 61-75.
- Helenius, L. 2008. *Kaupungit symbolitaloudessa. Merkkien vaikutus mielikuvaan tulevaisuuden kaupungeista*. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy.
- Hildreth, J. 2010. Place branding: A view at arm's length. *Place Branding and Public Diplomacy* 6 (1), 27–35.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2010. *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Yliopistopaino.

- Hubbard, P. & Hall, T. 1998. The entrepreneurial city and the new urban politics. Teoksessa Hall, T. & Hubbard, P. *The Entrepreneurial City: Geographies of Politics, Regime and Representation*. John Wiley & Sons, Chichester. 1-30.
- Häikiö, L. & Niemenmaa, V. 2007. Valinnan paikat. Teoksessa Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen P. (toim.) *Tapaustutkimuksen taito*. Helsinki: Gaudeamus. 41-56.
- Insch, A. & Florek, M. 2010. Place satisfaction of city residents: finding and implications for city branding. Teoksessa Ashworth, G. & Kavaratzis, M. (toim.) *Towards effective place brand management. Branding European cities and regions*. Massachusetts: Elgar. 191-204.
- Kapferer, J.N. 2008. *The new strategic brand management. Creating and sustaining brand equity long term*. Lontoo: Kogan Page.
- Karvelyte, K. & Chiu, J-H. 2011. Planning process of city brands: A case study of Taipei City. *Place Branding and Public Diplomacy* 7 (4), 257-270.
- Kavaratzis, M. 2004. From city marketing to city branding: Towards a theoretical framework for developing city brands. *Place Branding* 1 (1), 58-73.
- Kavaratzis, M. 2009. Cities and their brands: Lessons from corporate branding. *Place Branding and Public Diplomacy* 5 (1), 26-37.
- Kavaratzis, M. 2010. Is corporate branding relevant to places? Teoksessa Ashworth, G. & Kavaratzis, M. (toim.) *Towards effective place brand management. Branding European cities and regions*. Massachusetts: Elgar. 36-48.
- Kavaratzis, M. & Ashworth, G.J. 2006. City branding: an effective assertion of identity or a transitory marketing trick? *Place Branding* 2(3), 183-194.

- Kavaratzis, M. & Ashworth, G. 2008. Place marketing: how did we get here and where are we going? *Journal of Place Management and Development* 1 (2), 150-165.
- Kavaratzis, M. & Ashworth, G. 2010. Place branding: where do we stand? Teoksessa Ashworth, G. & Kavaratzis, M. (toim.) *Towards effective place brand management. Branding European cities and regions*. Massachusetts: Elgar. 1-14.
- Keller, K.L, Apéria, T. & Georgson, M. 2008. *Strategic brand management. A European perspective*. Harlow: Pearson Education Ltd.
- Kostiainen, J. 2001. Kaupunkimarkkinointi globaalissa kilpailutilanteessa. Esimerkkeinä Jyväskylän, Tampereen ja Turun kaupunkiseudut. Teoksessa Kostiainen, Juha (toim.) *Tarinoita ja tutkimuksia kaupunkimarkkinoinnista*. Helsinki: Suomen kuntaliitto.
- Kotler, P., Asplund, C., Rein, I. & Haider, D.H. 1999. *Marketing Places Europe: How to attract investments, industries, residents and visitors to cities, communities, regions and nations in Europe*. Lontoo: Pearson Education Ltd.
- Kotler, P. & Gertner, D. 2002. Country as brand, product, and beyond: A place marketing and brand management perspective. *Brand Management* 9 (4–5), 249-261.
- Kotler, P., Haider, D.H & Rein, I. 1993. *Marketing Places: Attracting Investment, Industry and Tourism to Cities, States and Nations*. New York: The Free Press.
- Kurunmäki, K. 2007. Vertailu. Teoksessa Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen P. (toim.) *Tapaustutkimuksen taito*. Helsinki: Gaudeamus. 74-92.
- Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen P. 2007a. Esipuhe. Teoksessa Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen P. (toim.) *Tapaustutkimuksen taito*. Helsinki: Gaudeamus. 5-6.

- Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen P. 2007b. Tapaustutkimuksen käytäntö ja teoria. Teoksessa Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen P. (toim.) Tapaustutkimuksen taito. Helsinki: Gaudeamus. 9-38.
- Lucarelli, A. & Berg, P.O. 2011. City branding: a state-of-the-art review of the research domain. *Journal of Place Management and Development* 4 (1), 9-27.
- Malmsten, A. 2007. Rajaaminen. Teoksessa Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen P. (toim.) Tapaustutkimuksen taito. Helsinki: Gaudeamus. 57-73.
- Mateo, M.C. & Seisdedos, G. 2010. Branding Madrid: from “Madrid Global” to “global Madrid”. Teoksessa Ashworth, G. & Kavaratzis, M. (toim.) Towards effective place brand management. *Branding European cities and regions*. Massachusetts: Elgar. 69-88.
- Menestyvä metropoli. Metropolialueen kilpailukykystrategia. 2009.
- Metsämuuronen, J. 2008. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: Gummerus.
- Moilanen, T. & Rainisto, S. 2009. How to Brand Nations, Cities and destinations. A Planning book for place branding. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Moilanen, T. & Rainisto, S. 2008. Suomen maabrändin rakentaminen. Helsinki: Finland Promotion Board.
- Morgan, N. & Pritchard, A. 2002. Contextualizing destination branding. Teoksessa N. Morgan, A. Pritchard & R. Pride (toim.) Destination branding. Creating the unique destination proposition. Oxford: Butterworth-Heinemann, 11–41.
- Myers, M.D. 2009. Qualitative research in business and management. Kalifornia: Sage Publications.

- Peltola, T. 2007. Empirian ja teorian vuoropuhelu. Teoksessa Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen P. (toim.) Tapaustutkimuksen taito. Helsinki: Gaudeamus. 111-129.
- Peuhkuri, Timo. 2007. Teoria ja yleistämisen kriteerit. Teoksessa Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen P. (toim.) Tapaustutkimuksen taito. Helsinki: Gaudeamus. 130-148.
- Rainisto, Seppo. 2004. Kunnasta brändi? Vammala: Vammalan kirjapaino Oy.
- Rainisto, S. 2008. Kaupunkibrändi: paikan markkinoinnin teoriaa ja käytäntöjä: case Helsinki ja case Lahti. Tampere: Tampereen Yliopistopaino.
- Ryan, J. & Silvanto, S. 2009. The world heritage list: The making and management of a brand. *Place Branding and Public Diplomacy*, 5 (4), 290–300.
- Shocker, A., Srivastava, R. & Ruekert, R. 1994. Challenges and opportunities facing brand management. *Journal of Marketing Research*, 31 (2), 149-158.
- Simons, H. 2009. Case study research in practice. Lontoo: SAGE.
- Skinner, H. 2008. The emergence and development of place marketing's confused identity. *Journal of Marketing Management*, 24 (9-10), 915-928.
- Suomen maabrändiraportti 25.11.2010. Tehtävä Suomelle. Miten Suomi ratkaisee maailman viheliäisimpiä ongelmia. Consider it solved.
- Therkelsen, A. , Halkier, H. & Jensen, O.B. 2010. Branding Aalborg: building community or selling place? Teoksessa Ashworth, G. & Kavaratzis, M. (toim.) Towards effective place brand management. Branding European cities and regions. Massachusetts: Elgar. 136-155.

- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.
- Trueman, M. & Cornelius, N. 2006. Hanging baskets or basket cases? Managing the complexity of city brands and regeneration. Working Paper 6/13, Bradford University School of Managements, Branford.
- Trueman, M., Cornelius, N., Baig, M. & Liddle, J. 2010. Mind the gap: reputation, identity and regeneration in post-industrial cities. Teoksessa Ashworth, G. & Kavaratzis, M. (toim.) Towards effective place brand management. Branding European cities and regions. Massachusetts: Elgar. 156-172.
- Vapaavuori, J. 2011. Minne menet, metropoli? Helsingin Sanomat 24.8.2011. s 2.
- Yin, R. 2009. Case study research. Design and methods. 4.painos. Lontoo: SAGE.
- Yin, R. 2011. Applications of case study research. 3.painos. Kalifornia: SAGE.
- Zenker, S. 2011. How to catch a city? The concept and measurement of place brands. Journal of Place Management and Development 4 (1), 40-52.
- Äikäs, T.A. 2000. Imagot mielikuvakaupungin maisemassa – symbolisen imagoressurssin tulkintaa ja kritiikkiä. Alue ja Ympäristö, 29:2, 76–88.
- Äikäs, T.A. 2004. Kaupunkien ja seutujen imagot aluetasojen välisessä kilpailussa. Terra 116: 1, 3–16.



## **Liitteet**

### **Liite 1. Haastateltavat**

Tatu Laurila, toimitusjohtaja, Greater Helsinki Promotion/Helsinki Business Hub, Helsinki, 14.1.2011

Seppo Rainisto, kansainvälinen asiantuntija ja Finland Promotion Boardin neuvonantaja, Lahti, 17.1.2011

Eero Holstila, elinkeinojohtaja, Helsingin kaupunki, Helsinki, 18.1.2011

Kari Halonen, markkinointipäällikkö, Helsingin kaupunki, Helsinki, 24.1.2011

Jaakko Lehtonen, ylijohdaja, Matkailun edistämiskeskus, Helsinki 26.1.2011

Kari Häyrinen, toimitusjohtaja, Finpro, Helsinki 26.1.2011

Mervi Holmén, johtaja (markkinointi ja maakuva), Matkailun edistämiskeskus, Helsinki, 31.1.2011

Teemu Moilanen, yliopettaja Haaga-Helia ammattikorkeakoulu ja aluebrändäyksen asiantuntija, Helsinki, 2.2.2011

Tuomo Airaksinen, toimitusjohtaja, Invest in Finland, Helsinki, 3.2.2011

Markus Kokko, johtaja, Finnfacts, Helsinki, 3.2.2011

Timo Heino, yksikön päällikkö, Ulkoministeriö Julkisuusdiplomatian yksikkö, Helsinki 4.2.2011

Paula Parviainen, julkaisu- ja promootiopäällikkö, Ulkoministeriö Julkisuusdiplomatian yksikkö, Helsinki 4.2.2011

## **Liite 2. Haastattelurunko**

### **Kertoisitko kuinka paljon olet työurallasi ollut tekemisissä aluekehittämisen kanssa ja erityisesti aluebrändäyksen parissa?**

- Kuinka onnistuneesti brändi-ajattelutapa on mielestäsi sovellettavissa kaupunkialueisiin yleisesti ottaen?

### **Tutkimustapaus: Helsingin metropolialue**

#### **Kertoisitko näkemyksesi Helsingin metropolialueen tämän hetkisestä tilanteesta?**

- Tunnettuus maailmalla tällä hetkellä?
- Toimenpiteet alueen kansainvälisen brändin/tunnettuuden kehittämiseksi?
- Miksei toistaiseksi ole toteutettu yhtenäistä kaupunkibrändäystä?
- Yhteistyö eri toimijoiden kesken?

#### **Kertoisitko näkemyksesi Helsingin metropolialueen kaupunkibrändin kehittämisen tarpeesta?**

- Edesauttaisiko organisoitu brändikehittäminen alueen vahvistumista kansainvälisenä kilpailijana?
- Tärkeimmät tavoitteet jotka tulisi saavuttaa brändäyksen myötä?
- Merkittävimmät hyödyt organisaationne toiminnalle, jos Helsingin metropolialueella olisi vahvempi myönteinen kaupunkibrändi?

#### **Koetko, että Helsingin metropolialueen kaupunkibrändin kehittäminen vaatisi organisoitua johtamista?**

- Keskeiset edellytykset onnistuneelle johtamiselle?
- Suurimmat haasteet?
- Jos tällainen toiminta aloitettaisiin, ketkä toimijat keskeisiä?
- Millä keinoilla eri toimijatahot sisällytettäisiin ja sitoutettaisiin yhtenäisen Helsingin metropolialueen kaupunkibrändin kehittämiseen?
- Onko Helsingin metropolialueen toimijoilla tarpeeksi tietoa ja ymmärrystä kaupunkibrändäyksestä?