

Ryysyistä rikkauksiin - Suomen vetovoimaisin “Villi länsi”

Miika Hakala

ohjaaja Ilari Karppi

kunta- ja aluejohtaminen

Johtamiskorkeakoulu

Tampereen yliopisto

Sisällysluettelo

1. Johdanto	4
2. Tutkimuksen lähtökohtia ja tutkimuskysymykset	8
2.1. Tutkimuskysymysten taustaa	8
2.2. Tutkimuskysymysten määrittely	10
3. Imago käsitteenä	11
3.1. Kuntaimagon ulottuvuudet	12
3.2. Kaupunkimarkkinointi imagon rakentamisen osatekijänä	17
3.3. Sloganit ja kaupunkistrategiat	19
4. Tutkimuksen käytännön toteuttaminen	22
4.1. Metodologiset valinnat	22
4.2. Haastattelurungon rakentaminen	24
5. Elinvoiman ja imagon kehittäminen kuntien haasteena	27
5.1. Haastava ympäristö	28
5.2. Imago osana organisaatiota	30
5.3. Elinvoima kuntaimagon rakentajana	32
5.4. Kunnan elinvoimaisuus kuntauudistuksen tavoitteena	34
5.5. Imago kunnan kilpailukyvyn vahvistajana	36
5.6. Yhdessä tekeminen kunnan kehityksen moottorina	39
5.7. Onnekkait sattumat kunnan kehityksen moottorina	41
5.8. Verkostoissa toimiminen kunnan kehityksen moottorina	42
6. Esimerkkejä kuntaimagon rakentamisesta	44
6.1. Imagon rakentamisen monet muodot kunnissa	45
6.2. Tapausesimerkkejä	46
6.3. Imago strategiassa	49
7. Tutkimuskohteena Ylöjärvi	52
7.1. Ylöjärven strategia	54
7.2. Haastateltavien esittely	57
7.3. Haastattelujen sisällön avaamista	59
7.3.1. Kunnan sisäinen toiminta	68
7.3.2. Kunnan ulkoiset ominaisuudet	69
8. Päätelmät	71
9. Lähteet	75

Tutkimuksessani selvitän kuntaimagon rakentamiseen ja kuntabrändien kehittymiseen liittyviä kysymyksiä. Käytän aineistona aihetta käsittelevää kirjallisuutta ja eri toimialojen ammattilaisten kanssa käytyjä keskusteluja. Erityisesti pohdin syitä Ylöjärven kunnan positiivisen imagon taustalla. Ylöjärvi on menestynyt imagotutkimuksissa hyvin jo yli 15 vuoden ajan.

Kuntaimagot ja kuntabrändit ovat asioita, joihin kunnissa varsinkaan aiemmin ei ole kauheasti kiinnitetty huomiota. Kuntaimagon rakentamista käsittelevän kirjallisuuden lähtökohdat löytyvät usein 1950- ja 1960-luvun yhdysvaltalaisesta kirjallisuudesta.

Suomessa kunnat alkoivat herätä markkinoinnin tarjoamiin mahdollisuuksiin 90- ja 2000-luvun taitteessa. Erilaiset iskulauseet ja mainospuheet ovat kuitenkin usein lainattu toiselta kunnalta, eivätkä korreloi yhtään kunnan todellisen tilanteen kanssa. Tutkielmassani käyn läpi muutamia esimerkkejä kunnista, jotka ovat onnistuneet hyvin toisista poikkeavan brändin luomisessa, keskittyen silti pääasiassa Ylöjärven kaupunkiin.

Tutkielmassani käy ilmi, että suurimpia tekijöitä Ylöjärven kaupungin positiiviseen kehitykseen on ollut 1960- ja 1970-luvuilla tapahtunut suuri poliittinen tahtotilan muutos, jossa eri yhteiskunnalliset toimijat päättivät yhteisvoimin kunnan johdolla korjata Ylöjärven asiat. Vain vuosikymmen aikaisemmin Ylöjärvi tunnettiin vielä lempinimellä “Villi länsi”. Tahtotilan muutoksen seurauksena kunnassa vallitsi yhteinen halu kääntää kunnan suunta ja kehitys kohti tämän päivän Ylöjärveä alkoi. Kuntaan muodostui vahva me-henki, joka näkyy muun muassa tavassa, jolla kunta hoitaa suhteitaan yrityksiin. Yhdessä tekemisen tärkeys korostuu toiminnassa. Toisena keskeisenä tekijänä Ylöjärven menestyksen taustalla on kuuluminen Tampereen vetovoimaiseen kaupunkiseutuun.

Asiasanat: kuntaimago, kuntamarkkinointi, imagon rakentaminen, verkostot, brändit

1. Johdanto

Imago. Se on sana, jonka ympärillä liikkuu jotain mystistä. Se on käsite, jota on hankala tiivistää muutamaaan sanaan tai edes virkkeeseen. Sanan ympärille oleva mystisyys on yksi keskeisimmistä syistä, miksi päädyin valitsemaan tutkimukseni aihepiiriksi imagon rakentumisen. Imagot, brändäys ja mielikuvamarkkinointi ovat ihmisten päivittäin kohtaamia asioita eri muodoissa ja nykyaikana etenkin hyvin ajankohtaisia viestinnän suuresta määrästä johtuen. Imago ja brändi ovat myös käsitteitä, joista harvemmin kuulee puhuttavan julkisen sektorin organisaatioiden yhteydessä. Imago ja brändi mielletään lähinnä yritysmaailman sanastoon. Kandidaatin tutkielmaani tehdessä havaitsin, että käsite voidaan tulkita eri tavoin eri asiayhteisissä ja eri tutkimusalasta riippuen. Tämä aiheuttaa ongelmia käsitteen käsittelyn suhteen, mikä on ollut yksi mahdollinen taustavaikuttaja sille, ettei kunnissa ole panostettu imagon rakentamiseen ja markkinointiin aivan siinä määrin, kuin olisi mahdollista. Asiasta puhutaan lisää työn myöhemmissä vaiheissa muun muassa haastattelujen kautta.

Pidempi tarkastelu osoitti, että tämä on imagon käsitteen ympärillä melko laajalti tunnettu ja tiedostettu ongelma. Opiskelujeni ulkopuolella toimin mm. elokuva- ja musiikkivideo-ohjaajana. Se on ala, jossa imago on päivittäin läsnä muodossa tai toisessa, vaikkei asiaa sen tarkemmin yleensä pysähdy ajattelemaan. Tutkimuksen painopiste on imago-käsitteen merkityksessä kuntakentällä, mutta tilanteen salliessa saatan peilata havaintojani myös omiin kokemuksiini hyvin erilaisesta ympäristöstä rikastuttamaan keskustelua.

Viime vuosikymmenien aikana kunnat ovat ottaneet käyttöön enenevässä määrin yksityisen sektorin yritysten toimintamalleja. Tämä näkyy muun muassa siinä, miten johtaminen ja siihen liittyvät prosessit nähdään. Yksi merkittävimmistä uusista malleista on New Public Management eli uusi julkisjohtaminen. Yhdysvalloista peräisin oleva oppi toi julkisten organisaatioiden johtamiseen keinoja ja työvälineitä firmojen johtamiskulttuurista. Tällaisia ovat esimerkiksi markkinamaisen asetelman luominen julkisen sektorin palvelutarjonnan kilpailuttamista varten.

Johtamiskulttuurin muutoksen lisäksi brändien rakentaminen ja imagoon panostaminen on viime vuosikymmenien aikana siirtynyt yksityiseltä julkiselle sektorille. Kunnat ovat pyrkineet ottamaan yhä aktiivisempaa roolia yritysten sijoittumispäätöksiin vaikuttamisessa ja muuttovirtojen ohjailussa.

Osa niistä markkinoi itseään tuotteina. Kunnat rakentavat imagoaan esimerkiksi lapsiperheitä houkuttelevaan suuntaan. Tällaista viestintää voi harjoittaa muun muassa kunnan esitteillä, sosiaalisessa mediassa näkymisellä ja muilla moderneilla keinoilla. Lapsiperheille kohdistetussa viestinssä voi korostua esimerkiksi puistoalueiden paljous ja päiväkotipaikkojen riittävä saatavuus sekä näiden palvelujen hintataso.

Yksilöitä ja perheitä tavallisemmin kunnat kuitenkin pyrkivät saamaan alueelleen yritystoimintaa eri muodoissa: teollisuutta ja tuoreita start-up -yrityksiä, joissa on tulevaisuutta ajatellen potentiaalia ja joka kasvattaa alueen elinvoimaa. Yritykset tuovat mukana yleensä työntekijöitä, jotka usein hyödyntävät tavalla tai toisella kunnan palveluja.

Tuotteella on aina erilaisia ominaisuuksia, jotka pyritään kommunikoimaan kuluttajalle. Kuntien tapauksessa muun muassa kunnan maantieteelliset, historialliset, kulttuuriset ominaisuudet ja esimerkiksi tarjolla olevat palvelut ovat markkinoitavissa olevia asioita, jotka pyritään saattamaan laajempaan tietouteen. Ominaisuuksina voidaan pitää esimerkiksi kunnan maantieteellistä sijaintia, järvi- tai metsämaisemaa ja muiden kuntien läheistä sijaintia sekä historiallisesti merkittäviä kohteita kunnan alueella. Tampereen ympäruskuntien tapauksessa strategioissa nousee usein esiin Tampereen läheisyys markkinointivalttina. Ihmisille halutaan tarjota rauhallisempaa asumisympäristöä sivummalta keskuskunnan melusta ja melskeestä. Silti korostetaan suuren keskuskunnan läheistä sijaintia, mikä tarkoittaa monialaisen palvelujen sijoittumista muutaman minuutin matkustamisen päähän. Logistiset mahdollisuudet, joita Tampereen seutu tarjoaa, ovat houkuttelevia myös yritysten näkökulmasta, koska Tampereen seutu sijaitsee yhdessä Suomen suurimmista liikenteen solmukohdista.

Kunta voi rakentaa itsestään tietynlaista brändiä, mutta osa tästä toiminnasta jää aina sattuman varaan. Erkki Karvonen (2008) kirjoittaa teoksessaan Imagologia, että imagon yksi puoli on markkinoijan lähettämä viesti, mutta toinen puoli muodostuu vasta viestin tulkinnassa. Näin ollen

on mahdotonta määritellä tarkasti, millaisen julkisuuskuvan kunta ihmisten tai yritysten keskuudessa saa. Hyvän julkisuuskuvan eteen voi tietysti tehdä töitä ja parantaa mahdollisuuksia kunnan kannalta mieluisaan tulkintaan, mutta lopulta kyse on ihmisen, asiakkaan, subjektiivisesta kokemuksesta. Subjektiiviseen kokemukseen voi tietysti vaikuttaa omalta osaltaan myös yleinen mielipide, jota on myös hyvin vaikea kontrolloida.

Esimerkkeinä kunnan kannalta epämieluisasta imagon rakentumisesta voidaan ottaa esimerkiksi Nokian jätevesionnettomuus muutaman vuoden takaa, sekä Valkeakosken maine haisevana kaupunkina. Olin joitakin vuosia sitten kesätöissä Valkeakoskella ja hämmennys oli suuri, kun ilma oli puhdas ja raikas. Kaupunki ei ole kuulemma haissut enää 10 vuoteen, mutta mielikuva on tiukasti iskostunut ihmisille. Valkeakoski ei myöskään ole nykyään enää valtatievarrella, joten ihmisten kokemus kaupungista ei pääse uudistumaan. Valkeakosken järjestämät asuntomessut oli varmasti kunnan imagon kannalta positiivinen tapahtuma, joka toi kaupunkiin ihmisiä eri puolilta Suomea. Messuilla kävijät saattoivat paikan päällä todeta, että siellä ei haise enää.

Aion tutkia kuntaimagoa peilaten alan kirjallisuutta käytännön esimerkkeihin. Huomioni kohteena on Tampereen seutu ja erityisesti Ylöjärven kaupunki. Teen haastattelututkimuksen, jossa pyrin tutkimaan, miten kunnan aktiiviset brändäystoimet kohtaavat muodostuneen mielikuvan. Onko mielikuva pääasiassa aktiivisen imagotyön tulos vai onko se rakentanut sattumanvaraisesti sellaiseksi kuin on? Kuulopuheet, suusta suuhun leviävä tieto kunnasta ja sen ominaisuuksista tavoittaa nykyisen nopeasti liikkuvan informaation aikana hetkessä ihmiset eri puolilta maata. Kandidaatintutkielmassani tutustuin lyhyesti joihinkin markkinointiohjelmiin, joita eri kunnissa oli käytössä, mutten tuolloin perehtynyt niistä saatuihin mahdollisiin hyötyihin ja muihin vaikutuksiin. Oletan, että yritysten käytännön kokemukset eivät ole aina yhdensuuntaisia kunnan rakentaman imagon kanssa.

Keskittän työssäni erityishuomion Ylöjärven kuntaan. Kerään tietoa ja näkemyksiä kunnan toiminnasta imagon rakentamisen ja markkinoinnin alueella haastateltaviltani, joita ovat Ylöjärven yrityspalvelu Oy:n toimitusjohtajana Timo Isolähteenmäki, Avant Tecno Oy:n toimitusjohtaja Risto Käkelä, Ylöjärven Sanomien päätoimittaja Matti Pulkkinen, Ylöjärven yrittäjät ry:n puheenjohtaja Valto Koivula. He kykenivät antamaan tämän hetken uusinta tietoa Ylöjärven käytännön

toiminnasta kuntamarkkinoinnin ja imagon rakentamisen piirissä. He ovat oman toimialansa ammattilaisia, joka tarjoaa mahdollisuuden pureutua ilmiöön syvällisemmin eri näkökulmista. Heidän lisäksi haastattelen myös Tampereen seutusuunnittelupäällikkö Kimmo Kurunmäkeä, joka antaa kontrastia aineistoon katsomalla Ylöjärveä sen ulkopuolelta.

Vertailen haastateltaviltani saamaani informaatiota Ylöjärven aktiiviseen markkinointiviestintään (esim. kaupunkistrategia, mainokset jne.) ja tutkin, millä tavalla ne kohtaavat toisensa, vai kohtaavatko ylipäänsä. On myös mielenkiintoista yleisesti hahmottaa, millaisen painoarvon haastateltavat antavat kuntamarkkinoinnille. Ohitetaanko se yleensä keskustelussa hölynpölynä, vai onko se jotakin, josta voi nyky maailmassa olla oikeasti hyötyä?

2. Tutkimuksen lähtökohtia ja tutkimuskysymykset

Taustoitin tutkimusta paneutumalla aihepiiriä käsittelevän kirjallisuuden lisäksi muun muassa Kuntaliiton julkaisemiin kunta-alan markkinointitutkimuksiin. Kuntaliitto on tuottanut aiheesta kolme tutkimusta. Niiden pohjalta pystyy havainnoimaan kuntamarkkinoinnin kehittymistä ja muutoksia viime vuosien ajalta. Tuorein tutkimus on vuodelta 2012 ja sitä edeltävä vuodelta 2009. Tutkimuksissa selvitettiin kuntien ja kuntataustaisten toimijoiden markkinoinnin organisointia, suunnittelua ja resursseja sekä markkinointiviestinnän keinoja ja yhteistyötä mainos- ja viestintätoimistojen kanssa (Kuntaliitto 2012). Kaikki selvitettyt asiat tukevat hyvin niitä kysymyksenasetteluja, joihin aion tutkielmassani paneutua. Kuntaliiton kyselyyn vastasi yhteensä 110 eri toimijaa, joista suurin osa (78 %) oli peruskunnista.

2.1. Tutkimuskysymysten taustaa

Pienten ja keskisuurten kuntien halukkuus vastata markkinointitutkimukseen on selkeästi suurempi, kuin isommissa kunnissa. Kuntaliiton selvitys ei ota erikseen kantaa asiaan, mutta syitä voi aina pohtia. Minulle tulee ensimmäisenä mieleen pienten ja keskisuurten kuntien suurempi tarve vahvistaa asemaansa kilpailussa muuttovirroista. Suuret kunnat ovat vahvistaneet asemansa pitkän ajan kuluessa, eikä niissä katsota olevan yhtäläistä tarvetta aktiiviseen markkinointityöhön. Toisaalta syy voi olla suurempien kuntien rakenteessa. Suuren organisaatio pyörittämiseltä ei koeta jäävän ylimääräistä aikaa vastata kyselytutkimuksiin. Edellä olevat pohdinnat ovat omiani, eikä oletuksilleni ole minkäänlaista tieteellistä näyttöä.

Oman mausteensa vauhdikkaana käyvään imagokeskusteluun tuo Ylöjärven Sanomissa 18.12.2013 julkaistu artikkeli otsikolla ”Kaupungin imagosta kannattaa pitää huolta”. Artikkelissa keskitytään pohtimaan Ylöjärven vahvaa imagoa etenkin yrityskentän silmissä. Kirjoituksessa nostetaan esiin muun muassa Ylöjärven hieno menestys Taloustutkimuksen tekemissä kuntaimagotutkimuksissa. Ylöjärvi on ollut tutkimuksen ykkössijalla vuosina 2010 ja 2011. Sitten Ylöjärvi on löytynyt

sijoilta neljä ja viisi. Tutkimuksessa vastaajina olivat yritysten päättävät henkilöt kuten toimitusjohtajat ja talousjohtajat. Artikkelissa haastateltu Ylöjärven Yrityspalvelu Oy:n toimitusjohtaja Timo Isolähteenmäki nostaa esiin Ylöjärven valtteina muun muassa loistavan maantieteellisen sijainnin ja yhteydet. Tällä hän arvatenkin viittaa Tampereen ja sen markkinoiden läheisyyteen. Tampereelta on lisäksi hyvät yhteydet eri puolille maata.

Nykyään on hankala kirjoittaa artikkelia kunta-alalta mainitsematta vaikeaa taloustilannetta ja sen tuomia haasteita. Nykyään on yhtäläillä vaikeaa kirjoittaa mitään kunnista käyttämättä lähes muotisanan asemaan noussutta sanaa "haaste". Ylöjärven Sanomien artikkeli ei ole kummassakaan tapauksessa poikkeus. Kuntamarkkinointi ei ole ilmaista ja taloustilanne heijastuu siihen samoin kuin muihinkin toimintoihin. Kuntamarkkinointi ei kuitenkaan ole kunnan toiminnan keskeisintä ydintä ja siitä karsitaan yleensä ensimmäisen asioiden joukossa. Tätä ongelmaa sivutaan lisää tutkielman myöhemmässä vaiheessa, kun käyn läpi tekemieni haastattelujen sisältöä.

Aihetta sivuten Ylöjärven Sanomien artikkelissa on haastateltu kahta suomalaista kuntabrändäyksen tuntijaa, Seppo Rainistoa ja Topi Antti Äikästä. Molemmat toteavat kuntabrändäyksen olevan Suomessa vasta hyvin alkutekijöissään. Maassamme ei ole pitkiä perinteitä kuntien tuotteistamiselle ja asiaa monissa paikoissa vasta harjoitellaan. Yleisesti Suomessa ollaan noin kymmenen vuotta jäljessä muita Pohjoismaita. Eri paikkojen ja alueiden tuntemattomuus aiheuttaa sen, ettei alueille saada riittävänä pidettävää määrää investointeja, työpaikkoja ja matkailua. Rainisto toteaa myös saman, jota olen itse useasti pohtinut. Imagotyötä pitäisi tehdä yhtäläillä pienten ja tuntemattomien kaupunkien kuin suurien kasvukeskustenkin. Liian usein imagon rakentaminen rajoittuu suuriin kaupunkeihin. Tämä on mielestäni huvittava tilanne, koska suuret, asemansa jo saavuttaneet kaupungit eivät tarvitse imagotyötä samalla tavalla kuin pienet paikkakunnat, joiden luulisi haluavan nostaa profiiliaan. Isot kaupungit eivät tietenkään saa herpaantua omasta imagotyöstään, mutta monilla, erityisesti syrjäisemmällä kunnilla on jo muuttovirroistakin aiheutuva paine kohottaa profiiliaan.

2.2. Tutkimuskysymysten määrittely

Tässä tutkielmassa tarkastelen kuntaimagon käsitteen jäsentämistä pääasiassa suomalaisessa kirjallisuudessa ja peilaan sitä Ylöjärven kunnasta hankittuun haastatteludataan. Kirjallisuuden kautta käyn läpi muutamia esimerkkejä erilaisista suomalaisista kunnista, joiden imagoon sisältyy mielenkiintoisia piirteitä.

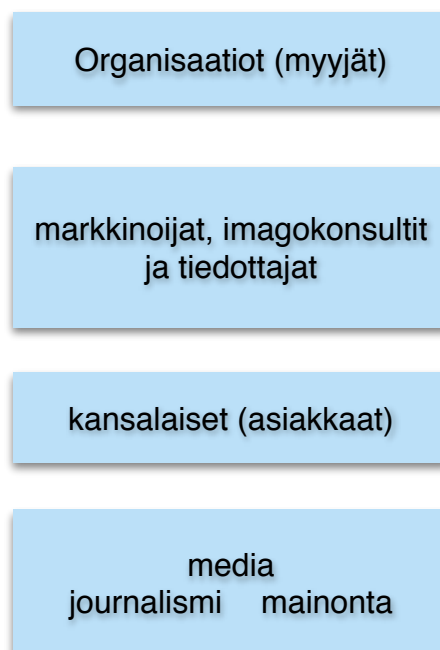
Tapausesimerkkinä kuntaimagon rakentumisesta käytän Ylöjärven kaupunkia. Tutkimuskysymyksiksi nousevat seuraavat:

1. Mistä tekijöistä Ylöjärven menestys kumpuaa? Ylöjärvi on menestys jo yli 15 vuoden ajan erittäin hyvin eri imagotutkimuksissa. Haluan tutkia, mitä erilaisia tekijöitä menestyksen taustalta löytyy.
2. Kuinka paljon Ylöjärven menestyksen taustalla on kunnan omaa aktiivista toimintaa ja mikä rooli on kuulumisella Tampereen kaupunkiseutuun? Oma ennako-oletukseni on, että vetovoimainen kaupunkiseutu on tärkeässä roolissa kunnan houkuttavuuden kannalta, mutta miksi juuri Ylöjärvi pärjää imagotutkimuksissa niin hyvin, eikä esimerkiksi joku toinen Tampereen seudun kunta?

3. Imago käsitteenä

Imago on monimerkityksellinen ja useita tulkintoja saanut alunperin Yhdysvalloista 1950-luvulta lähtöisin oleva käsite. Suomessa imago-sana otettiin käyttöön kuitenkin vasta 1970-luvulla. Imagon käsite liittyi alunperin nimenomaan yksityisellä sektorilla tapahtuville toiminnolle. Televisiosta kehittyi Yhdysvalloissa merkittävä media, jonka vanavedessä imagon käsite myös rakentui. Yhteiskunta oli muuttumassa hiljalleen yhä visuaalisemmaksi ja kaupallisemmaksi. Mielikuvamarkkinointiin nivoutuva imago-käsite kehittyi tälle pohjalle. (Zimmerbauer 2008, 24)

Kuten Erkki Karvonen toteaa väitöskirjassaan “Imagon teorioiden esittelyä, analyysiä, kritiikkiä”, niin yhteiskunnallinen kehitys on mennyt markkitalouden vahvistumisen ja median keskeisyyden myötä huomattavan pitkälle mielikuvien luomisessa. Hän luonnehtii Suomea mediayhteiskunnaksi. Karvonen havainnollistaa asiaa alla olevalla kaaviolla.



Taulukko 1. Markkinoinnin, myynnin ja median vuorovaikutus. Erkki Karvonen 2008, 25

Yllä olevan taulukon sisältö soveltuu eritoten yrityksiin, mutta sen soveltaminen kuntakenttään on myös mahdollista. Kuntien markkinointityö kohdistuu usein enemmän yrityksiin kuin yksityisiin. Karvosen asetelmassa organisaatiolla on tavoitteena eri apuvälineitä käyttämällä tuottaa ihmisten mieliin mahdollisimman positiivinen kuva itsestään. Lopullinen mielikuva rakentuu eri viestien yhteisvaikutuksena, ei pelkästään organisaation itsensä lähettämistä viesteistä. (Karvonen 2008, 25)

Lähetäjät käyttävät viestimiseen usein ammattilaisia. Ylöjärven tilanteessa voidaan nähdä keskeisessä roolissa Ylöjärven Yrityspalvelut Oy, joka kommunikoi potentiaalisten yritysasiakkaiden kanssa suoraan ilman kaupungin muun organisaation toimimista välikätenä.

3.1. Kuntaimagon ulottuvuudet

Tutkimukseni kannalta olennaisin tulkinta on imago alueellisena ja paikallisena ilmiönä. Alueen imago rakentuu pääasiassa viestinnän kautta, mikä vahvistaa myös alueen paikallisidentiteettiä. Toisaalta viestinnän sisältöä johdetaan myös paikallisidentiteetistä käsin. Alueesta puhuminen ei yleensä ole absoluuttinen totuus vaan puhujan omien mielikuvien ja haaveiden värittämä kuvaus alueesta. Näin alueen imago voidaan ymmärtää tietynlaisena diskurssina, jossa alueen ominaisuuksista viestitään puheen, kuvien ja erilaisten symbolien tukemana. Puhujan oma näkökulma todellisuuteen heijastuu ensinnäkin niiden ominaisuuksien kautta, joita hän alueesta puhuessaan korostaa, mutta myös niiden, jotka hän jättää kokonaan mainitsematta. Imagon ei voi sanoa rakentuvan valheelle, mutta yleensä todellisuus on imagon luomaa kuvaa rikkaampi. (Zimmerbauer 2008, 7) Nämä samat ajatukset toistuvat tutkielmani myöhemmässä vaiheessa eri asiayhteyksissä. Sekä teoreettinen kirjallisuus, että keräämäni aineisto korostavat todellisen asioiden tilan tunnustamisen merkitystä.

Zimmerbauer kirjoittaa väitöskirjassaan, että myönteinen imago on yksi keskeinen tekijä alueellisessa kilpailussa. Ajatus on mielestäni helppo hyväksyä, kun pohtii, miten mielikuvamarkkinointi yleisesti toimii. Jos ajatellaan kauppojen hyllyiltä löytyviä hyödykkeitä, niin

onnistunut markkinointikampanja kykenee sumentamaan ihmisten arvostelukyvyn ja kyvyn pohtia rationaalisesti tuotteen mielekkyyttä. Tämä kuulostaa kovin negatiiviselta, enkä sano, että kaikki tuotteet olisivat turhakkeita. Tarkoitin mielikuvilla ohjailun olevan yksi vahvimista ja perustavanlaatuisimmista ohjailun keinoista. Samaan perustuu muun muassa propagandalla ohjaaminen, jollaista on nähty aivan viime vuosinakin muun muassa sotilaallisten konfliktien yhteydessä. Kaikki nämä asiat perustuvat mielikuviin ja uskomuksiin, jotka eivät välttämättä edusta asioiden todellista tilaa. Kuitenkin yleensä jossain vaiheessa todellisuus paljastuu ja saattaa sen vääristelijät huonoon asemaan.

Imagon käsitteelle on annettu tieteellisissä teksteissä erilaisia merkityksiä, mutta yleisesti imagolla tarkoitetaan viestijän tietoisesti antamaa kuvaa ja toisaalta mieliin luotua käsitystä tai vaikutelmaa esimerkiksi jostakin organisaatiosta, henkilöstä, tuotteesta, yrityksestä tai alueesta. (Zimmerbauer 2008, 24)

Sanakirjasta imago-käsitteen määritelmiksi saadaan yleensä organisaation tai henkilön julkisuuskuva. Tätä näkökulmaa pidetään kuitenkin yleisessä keskustelussa liian kapeana kunnon imagopohdinnan perustaksi. Ongelmaksi ovat muodostuneet muun muassa eri tieteenalat, jotka kaikki ohjaavat imagokeskustelua hieman toisistaan poikkeavaan suuntaan. Yhtenäisen linjan puuttuessa termin määrittely yleisellä tasolla on hankalaa. Suomessa imagon käsitteen alku ja juuri ei ole suinkaan julkishallinnon tai aluetutkimuksen alalla vaan viestinnän ja tiedostusopin. (Äikäs 2003, 221)

Äikäs on löytänyt suomalaisia imagon käsitettä hyödyntäviä tutkimuksia analysoidessaan kaksi merkittävää erillistä imagodiskurssia. Toinen diskursseista huomioi alue- ja maantieteelliset kohteet, kun taas toinen kaupunki- ja aluepoliittisten toimijoiden kentän. Toisaalta imagon käsite nähdään usein osana kaupungin elinkeino- ja yrittäjyyspolitiikkaa, joiden kautta nousevat esiin erilaiset vetovoimatekijöiden, tarinoiden ja markkinointiviestien teemat. (Äikäs 2003, 222)

Yksi paikkamarkkinoinnin ydinkysymyksistä on tiedostaa julkisorganisaation ja yritysorganisaation samankaltaisuus markkinoinnin näkökulmasta. Markkinointioppien käyttäminen sellaisenaan ei ole

mahdollista, mutta keinojen sovittamisen jälkeen paikkoja on mahdollista markkinoida hyvinkin vastaavilla keinoilla kuin yrityksiä. Eri sektoreilla pitää tunnistaa omat vahvuudet. Lisäksi kunkin yksittäisen paikan tulee vielä tunnistaa omasta ympäristöstään vahvuudet ja keinot erottua. (Rainisto 2004, 10). Tähän tematiikkaan liittyy myös aineistostani noussut ajatus, että kuntien pitäisi markkinoida sellaisia ominaisuuksia, joita niillä todellisuudessa on. Kuntien imagotyö on välillä hieman laiskaa, jolloin tyydytään lainaamaan naapurikunnalta markkinointiviesti ja esitetään se omana.

Seppo Rainisto puhuu tutkimuksessaan paljon siitä, että kunnat sortuvat käyttämään usein hyvin geneerisiä, toisilta kunnilta lainattuja markkinointiviestejä ja keinoja. Hän uskoo tämän johtuvan kuntamarkkinoinnin ja kuntaimagon rakentamisen vähäisenä arvostuksena muiden tehtävien rinnalla. (Rainisto 2004, 24). Markkinointi on nykyään vain pieni osa kunnan organisaatioissa käytävää keskustelua ja se jää usein sivulauseiden tasolle. Markkinoinnin pitäisi Rainiston mukaan näkyä kunnassa kaikilla tasoilla. (Rainisto 2004, 14-15). Hän tähdentää markkinaosaamisen nousemista äärimmäisen tärkeäksi alueiden kannalta tulevien vuosikymmenten aikana, jolloin siihen tulisi panostaa hyvissä ajoin. (Rainisto 2004).

Imagon rakentumisessa keskeinen on lähettäjätaho, joka viestii asioista haluamallaan tavalla vastaanottajatahoille. Lähettäjiä voivat olla esimerkiksi julkiset toimijat kuten kunnat tai yksityiset yritykset. Vastaanottajia ovat asiakkaat. Kuntien tapauksessa voi ajatella, että vastaanottajina ovat potentiaaliset tulomuuttajat. Tulomuuttajia voivat olla sekä yksityiset henkilöt että alueelle muuttamista harkitsevat yritykset. Imagon rakentumiseen vaikuttaa lähetetty imagoviesti, mutta myös ennalta muodostuneet käsitykset ja kokemukset viestijästä. Näin ollen imagon muodostuminen on osittain sattumanvaraista, eikä lopputulosta ole mahdollista täydellisesti ennustaa. Imagon rakentuminen on vahvasti vuorovaikutteista toimintaa, jossa vaikuttavat useat eri tekijät. (Zimmerbauer 2008, 24)

Eräs imagoa paljon tutkinut ja paljon viitattu tutkija on yhdysvaltalainen Daniel Boorstin. Zimmerbauer käsittelee Boorstinin ajatuksia usean luvun ajan teoksessaan ”Alueellinen imago ja identiteetti liikkeessä”. Hänen mukaansa Boorstin käyttää imagon määrittelyssä ideaaleja. Ideaaleiksi Boorstin laskee muun muassa tradition, järjen ja jumalan antamat arvot. Näiden

ideaalien noudattaminen ei tuottanut yksilöille suoranaista hyötyä. Imagot sitä vastoin on tarkoitettu oman mukavuuden lisäämiseen. Imagoja rakennetaan eri toimijoille kuten yksilöille, yrityksille, yhtiöille, instituutioille, tuotteille, palveluille, jne. palvelemaan näiden markkinointia ja välittämään näistä haluttua sanomaan muille. Kuntien tapauksessa imagoa rakennetaan esimerkiksi kunnan vetovoimaisuuden lisäämiseksi. Mitä enemmän ”pörinää” alueelle saadaan, sen parempi. Imago täytyy kuitenkin sitoa todellisuuteen. Imagoa rakennettaessa ei ole tarkoituksenmukaista valehdella asioista, vaan enemmänkin korostaa positiivisia puolia mahdollisimman näkyviksi ja keskeisiksi toimijasta puhuttaessa. Täysin absurdi ja leveäksi vedetty imago ei yleensä saa vastaanottajassa aikaan toivottua reaktiota. Imago voi näissä tapauksissa kääntyä viestijää itseään vastaan. (Zimmerbauer 2008, 25)

Imagon rakentumisessa huomattavaa on myös imagon ottama yliote kohteestaan. Kun imago ajan saatossa vakiintuu ja saa pysyviä merkityksiä, on yhtiön tai muun toimijan pyrittävä enemmänkin sopeutua imagoonsa kuin toisinpäin. Mestarista tulee tavallaan oppilas. Imago alkaa ohjata toimijan liikkeitä yhä enemmän. Imagon tehtävänä on yksinkertaistaa asioita. Tarkoituksenmukaista on jättää pois negatiivisia ja ei-toivottuja piirteitä, joita toimijassa mahdollisesti on. Näin ollen imago antaa kohteestaan usein yksinkertaistetun ja kiillotetun kuvan, joka ei sinällään ole valehtelua, mutta usein vain osa totuudesta. (Zimmerbauer 2008, 25)

Imagokeskustelua on jo pitkään vaivannut imagon käsitteen epämääräisyys. En pidä kovinkaan ihmeellisenä sitä, että julkisen sektorin on ollut hankalaa ottaa imagon rakentamista vartenotettavana keinona paikan markkinoinnissa, koska käsitteen määrittelyssä on epäselvyyksiä. Aiheesta tehdyt tutkimukset kuitenkin toivottavasti ajan kanssa muuttavat suhtautumista paikkamarkkinointiin.

Topi Antti Äikkään tutkimuksessa (Äikäs 2003, 223) on selkeä taulukko, josta voi hahmottaa kaupunki-imagojen tulkintaa kolmen eri näkökulman kautta.

Taulukko. Kolme erilaista näkökulmaa kaupunki-imagojen retorisiin tulkintoihin. Topi Antti Äikäs 2003.

	Ethos	Pathos	Logos
Tausta	Esittäjän vakuuttavuus, uskottavuus ja luotettavuus Viestin sisältö luettavissa jo esitys- tavasta käsin	Tunteet, yleisön ”liikuttaminen” Yleisö saadaan toimimaan halutulla tavalla	Esityksen sisälle rakennettu järkeily ja päättely Todistelu ja väittäminen esittäminen faktoina
Tuottaja	Perusviestintä kunnasta ulospäin Kaupunginjohtajat	Markkinointiviestintä Viestintävastaavat sekä ulkopuoliset tahot (mainos- toimistot)	Ohjelmalliseen kaupunkipolitiikkaan liittyvät asiakirjat Virkamieskunta
Soveltaminen ja markkinoinnin kohdistaminen	Vakuuttelu Murtautuminen laajempaan tietoisuuteen Kokonaisvaltainen kaupunkituotteen esittäminen; erityisesti elinkeinopolitiikka	Tapahtumat, perinteet Kaupunkikuva ja arkkitehtuuri Kuntaliitosten edistäminen (sekä vastustaminen)	Kohderyhmillä jo olevien positiivisten mielikuvien vahvistaminen Yhteydet tiedelaitokseen, osaaminen ja ”hyvyys” markkinoilla
Esimerkit ja mahdollisuudet	Kehittämistä ja strategista asemaa koskevan substanssin tulkinta Uudet ja kehittyvät keskukset ”Uuden aallon Jyväskylä” - imagon tulkinta	Matkailumarkkinointi, paluumuutto-kampanjat jne. Imagon näkeminen tuotteena ja tuotemarkkinointi Turun ”Suomen joulukaupunki” -hanke	Vakiintuneen aseman säilyttäminen Imagon uusintaminen ja ylläpito Ohjelmalliset kehittämishankkeet, joilla luodaan uskoa tulevaisuuden haasteisiin

Nykyisessä globaalissa kilpailun maailmassa paikkojen menestys riippuu pitkälti niiden alueella toimivien yritysten menestyksestä. Yritysten saamiseksi alueelle tarvitaan taas kunnan markkinointitoimia. Jotta paikka kykenisi menestymään kansainvälisessä kilpailussa, sen alueella toimivien yritysten tulisi kyetä innovoimaan. (Rainisto 2004, 32) Kehitystä ajaa yritysten halu ja toisaalta pakko kansainvälistyä, jotta ne säilyvät relevantteina vastaisuudessakin. Kehityksen tahdin kiihtyminen tuo vastaan uusia ja arvaamattomia tilanteita yhä useammin ja yleinen ilmapiiri muuttuu epävarmaksi. Tämä korostaa suurten linjojen huolellisen suunnittelun merkittävyyttä. Strategioiden ja visioiden kehittäminen ja ilmaisun merkitys korostuu. (Rainisto 2004, 34)

3.2. Kaupunkimarkkinointi imagon rakentamisen osatekijänä

Mielikuvia muodostuu yhtäläillä kaupungeista kuin yrityksistäkin. Mielikuvien taustalla vaikuttavat samat tekijät niin kaupunkien kuin yritystenkin tapauksessa eli informaatio, tiedot, kokemukset, havainnot sekä arvot, asenteet, ennakkoluulot ja uskomukset. Kaupungin eri ominaisuudet kuten arvot ja kulttuuri täytyy tuntea tarkasti, ennenkuin niiden pohjalle rakentaa markkinointia. Lisäksi täytyy päättää, kenelle markkinointiviesti kohdistetaan. Pyritäänkö sillä vaikuttamaan esimerkiksi yrityksiin vai lapsiperheisiin vai johonkin muuhun vastaavaan ryhmään. (Helenius-Mäki 2005, 324)

Kaupunkimarkkinoinnilla pyritään lähettämään tietoa ja mielikuvia kaupungista, minkä tarkoituksena on lisätä kaupungin tunnettavuutta korostamalla sen tarjoamia mahdollisuuksia. Tämä lisää kaupunkiin tehtäviä investointeja ja elävöittää taloudellista ja sosiaalista toimintaa. Kuntamarkkinoinnin pohjana on kaupungin identiteetti, joka rakentuu paikan vahvuuksien, substanssin ja arvojen päälle. Nämä ohjaavat markkinoinnin sisällön muodostumista ja markkinoitavien ominaisuuksien valitsemista. Markkinointiviestin vastaanottaja muodostaa oman käsityksensä siitä, millainen kaupunki on nyt ja millainen se on tulevaisuudessa. Markkinointi on

tulevaisuusorientoitunutta. Siitä saadaan tuloksia, kun ihmisiä tai yrittäjiä saapuu kaupunkiin. (Helenius-Mäki 2005, 324-325)

Kaupunkimarkkinoinnissa myytävä tuote on itse kaupunki, josta on annettu tietynlainen mielikuva. Ohessa “myydään” kaupungissa olevia mahdollisuuksia, joita asukas voi hyödyntää. Tietynlainen epämääräisyys ja hämmennys, jota kaupunkimarkkinoinnista puhuminen aiheuttaa on mahdollisesti siinä, ettei täysin ymmärretä, mitä ollaan myymässä. Tavanomaisilla tavaramarkkinoilla myytävä tuote on helposti näkyvässä konkreettisesti. Esimerkiksi peruna on helppo hahmottaa ja laittaa sille hinta. Kaupunkimarkkinoinnissa tuotteena on koko kaupunki kaikkine ominaisuuksineen ja liitännäisineen. Kokonaisuus on tavanomaiseen yksikkötuotteeseen verrattuna valtava. Se osa, mitä kulloinkin kokonaisuudesta markkinoidaan, riippuu kohdeyleisöstä. (Helenius-Mäki 2005, 325)

Kaupunkimarkkinoinnin tavanomaisina kanavina toimivat muun muassa erilaiset esitteet, videot, kuvat ja vastaavat viestinnän keinot. Tavoitteena on rakentaa potentiaalisille asiakkaille mielikuva siitä, millaista kaupungissa toimiminen ja eläminen olisi. Mielikuvan on oltava riittävän vahva ja positiivinen, jotta asiakas päätyy jättämään vanhan ympäristön. (Helenius-Mäki 2005, 325)

Käyn myöhemmin tutkielmassa läpi muun muassa kuntastrategiaa yhtenä markkinoinnin keinona, jossa korostuvat lupauksen antaminen ja sitä tukeva kuvitus. Kuvituksella ja värivalinnoilla pyritään vakuuttamaan katsoja paikan erityislaatuisuudesta. Kuntastrategia ja kunnan visio voidaan nähdä mielikuvia herättävinä tarinoina. Tarinoita on käytetty kuntamarkkinoinnin osana 90-luvulta lähtien. tarinat ovat tavanomainen osa myös yritysten käyttämää markkinointia. (Helenius-Mäki 2005, 326)

Esimerkiksi elektroniikkavalmistaja Apple käyttää usein uusien tuotteidensa esittelyssä voimakeinona videota, jossa tuotteen kehitysprosessi kuvataan draamallisesti tarkkaan mietittynä tarinana. Topi Antti Äikäs käsittelee myös tutkimuksessaan (Äikäs 2003, 230) tarinankerrontaa yhtenä 2000-luvulla nousussa olleena kuntamarkkinoinnin keinona. Hän korostaa erityisesti tanskalaisen tulevaisuustutkija Rolf Jensenin roolia tarina-keskustelun aloittajana. Äikkään tulkinnan mukaan Jensenin sanoman keskeinen sisältö on havainto siirtymisestä tietoyhteiskuntakehityksestä eräänlaiseen kertomus- tai unelmointiyhteiskuntaan.

3.3. Sloganit ja kaupunkistrategiat

Valtaosalla kunnista on julkisesti luettavissa oleva kuntastrategia, jonka tarkoituksena on asettaa suuret suuntaviivat kunnan kehitykselle ja pyrkimyksille. Strategia ei ole sitova asiakirja vaan vapaamuotoinen kirjallinen esitys kunnan tilasta ja tulevaisuuden näkymistä. Se ohjaa kunnan päätöksentekoa asettamalla pitkän aikavälin visioita, joiden noudattaminen on kuitenkin täysin päättäjien tahdosta kiinni. Kuntastrategia toimii myös osaltaan kunnan markkinoinnin osana nostoen yleensä esille kunnan positiivisia puolia.

Strategiasta käy usein ilmi myös kuntien itselleen asettamat iskulauseet eli sloganit. Sloganin tarkoitus on nopeasti ja selkeästi tiivistää kunnan lupaukset. Se kertoo lyhyesti kunnan arvomaailmasta, tulevaisuuden näkymistä ja palvelutavoitteista ja houkuttelee potentiaalisia asukkaita ottamaan enemmän selvää kunnasta ja sen tarjoamista mahdollisuuksista. Onnistunut slogan pystyy erottamaan kunnan muista kunnista ja korostamaan kyseisen kunnan ainutlaatuista asemaa kuntakentällä. Todellisuudessa sloganit ovat kuitenkin usein melko laveita ja niiden antamat lupaukset toimisivat hyvin monien eri kuntien yhteydessä. (kunnat.net 2012)

Sloganit ovat tyypillisiä yritysmaailman imagonrakennustekijöitä, jotka ovat melko laajalti käytössä myös kuntakentällä. Vaikka sloganit ovatkin pieni osa kokonaisuutta, niin ne voidaan luokitella jo kunnan aktiiviseksi imagonrakentamiseksi. (Rainisto 2004, 19)

Sopivan iskulauseen muodostaminen ei ole yksinkertainen tehtävä, kuten Rainisto tutkimukseen tuo esille. Imagoviestiä lähettäessään kunnan tulisi pohtia, millaisia tarkoituksiperiä iskulause palvelee? Toisin sanoen keille iskulauseen sisältö on suunnattu, keissä se herättää reaktioita. Iskulauseen tulkintojen tulisi kohdata kunnan omien tavoitteiden kanssa, jotta viestinnästä saadaan hyöty irti. Onko iskulause esimerkiksi suunnattu selkeästi tietylle kohderyhmälle kuten yrityksille tai tavallisille asukkaille, vai onko se yleinen kuvaus kunnan olemuksesta. (Rainisto 2004, 19) Seppo Rainisto on koonnut raporttiaan varten kattavan listauksen tämän hetken iskulauseista, joita kunnat

markkinoinnissaan käyttävät. Koen tämän yleisen taustoituksen asettavan tutkielmani varsinaisen kohteen, Ylöjärven paremmin kontekstiin.

Kerättyään listan suomalaisten kuntien iskulauseista Rainisto luokittelee niitä tiettyihin alaluokkiin, kuten tavanomaisiin tervetuliaistoivotuksiin, luontoon liittyvään sanailuun, kulttuuriin, perinteisiin tai historiaan tukeutuvaan iskulauseeseen sekä esimerkiksi elämänlaatua kuvaileviin ja maantieteellisiin sloganeihin. Yhteenvetona Rainisto toteaa, että yleisesti kuntien iskulauseet ovat melko mielikuvituksettomia ja toisiaan mukailevia. (Rainisto 2004, 22-23)

Rainiston tutkimuksen perusteella kuntamarkkinoinnin taso ei Suomessa ole erityisen hyvä. Yleisesti matala taso markkinoinnissa voi auttaa asiaan huolellisemmin perehtyneitä kuntia, kuten Ylöjärveä, erottumaan edukseen. Haastattelemani henkilöt¹ totesivat keskusteluissamme, että kunnan lähettämän viestin on korreloitava todellisuuden kanssa. Muussa tapauksessa epäsuhta paljastuu yleensä ennemmin tai myöhemmin, mikä voi aiheuttaa merkittäviäkin imago tappioita. Eräs informanteista totesi Suomessa olevan useita esimerkkejä heikoista ja jopa naurettavista sloganeista ja markkinointiviesteistä, jotka ovat lähinnä päälleliimattuja lauseita ja sananhelinää. Hän nosti esimerkeiksi muun muassa yrittäjäyhteistön ja positiivisen elinkeinoilmapiirin. Hän toteaa, että joissakin kaupungeissa edellä mainituista asioista voi puhua tosissaan ja se on kosketuksissa todellisuuteen, mutta toisissa paikoissa ne jäävät vain juhlapuhetermeiksi, joilla viestitään asioista, jotka eivät todellisuudessa toteudu.

Haastateltava korostaa viestinnän sisällön ja todellisuuden korrelaatiota, mikä on tärkeää pitkällä aikavälillä. Hänen mielestään kuntasektorilla on melko yleistä viestiä esimerkiksi dynaamisesta yrityskehityksestä, vaikkei mitään sellaista alueella tapahtuisikaan. Olisi paikalle pitkällä aikavälillä hyödyllisempää korostaa esimerkiksi paikan suhdetta luontoon ja luonnonrauhasta nauttimista kuin puhua dynaamisesta yrityskeskittymästä, jos kaikki paikalle saapuvat näkevät välittömästi, ettei tämä realisoidu mitenkään alueella.

Kärjistäen voidaan sanoa, että ei ole ehkä kannattavaa markkinoida Itä-Suomen kuusikoissa sijaitsevaa kuntaa dynaamisena ja sähkökkänä yritysmaailman keskuksena, vaan pyrkiä löytämään paikallisista ominaisuuksista todellisia vahvuuksia. Yritysmaailmaa edustava haastateltava nosti

¹ Haastateltavien esittely sivulla 58

usein keskustelumme aikana esiin Rainostonkin tutkimuksessa olleen huomion siitä, että kuntamarkkinointi on pahimmillaan muilta kunnilta lainattuja markkinointiviestejä, jotka eivät istu kunnan omaan toimintaa millään tavalla. Ajatus siitä, että iskevä slogan ja markkinointiviesti pitäisi kehittää, mutta sen rakentamiseen ja taustoittamiseen ei käytetä hyvän lopputuloksen aikaan saamiseksi vaadittavaa vaivaa, johtaa usein ongelmiin.

Kuntien sloganit esiintyvät usein osana kuntastrategiaa, joka voi sisältää mm. tulevaisuuden visioita. Ylöjärven kuntastrategialla ja visiolla on yhteinen otsikko "Ylöjärvi 2020 - Hyvässä kunnossa". Kaupunkistrategian kannessa on pariskunta lapsensa kanssa. Nämä kaksi asiaa yhdistämällä lupaus hyvästä kunnosta laajenee kattamaan monia osa-alueita. Ensinnäkin voi ajatella, että kunta itsessään on hyvässä kunnossa. Kunnan talous on tasapainossa, siisteydestä huolehditaan, mutta myös ihmiset ovat hyvässä kunnossa. Lapsista vanhuksiin kaikkien hyvästä kunnosta pyritään huolehtimaan. Vanha viisaus sanoo, että yksi hyvä valokuva vastaa tuhatta sanaa ja markkinoinnin maailmassa, jossa mielikuvia ja viestejä täytyy välittää usein lyhyessä ajassa, on kuvilla ainutlaatuinen merkitys.

4. Tutkimuksen käytännön toteuttaminen

Valitsin tutkimukseeni aihepiirin, joka kiinnostaa minua ja jonka koen ansaitsevan tutkimista. Aihepiiri ei istu täysin aiempiin opintoihini, joten uusiakin asioita pääsin opiskelemaan. Se ei ole koskaan pelottanut. Olen toiminut paljon ympäristössä, johon liittyvät imagon rakentaminen ja mielikuvaviestintä, joten aivan tyhjän päällä en ole. Suurin urakka oli aihepiirin rajaaminen mielekkään kokoiseksi. Tutkimuksen alkumetreillä on usein halu tietää kaikesta jotakin, kunnes huomaa urakan ja sivumäärän kasvavan huolestuttavan suureksi.

4.1. Metodologiset valinnat

Eräs tutkielman laatimisen kriittisistä vaiheista oli aiheen rajaaminen samoin kuin perusilmiöiden hahmottaminen kokonaisuuden taustalla. Karsiminen oli kaikkea muuta kuin helppoa, koska se tarkoitti joistakin aspekteista luopumista, mutta silti se toi usein työhön vaadittavaa selkeyttä ja jämäkkyyttä. Minulla oli alunperin tarkoituksena vertailla Tampereen seudun eri kuntien imagoja toisiinsa, mutta seminaarivaiheen ja ohjaajan kanssa käytyjen keskustelujen jälkeen päädyin keskittämään huomioni yhteen Tampereen seudun kuntaan, Ylöjärveen. Kaikkien Tampereen seudun kuntien keskinäinen vertailu olisi ollut huomattaavasti laajemman tutkielman sisältö. Pohdin pitkään myös Oriveden, Kangasalan tai Nokian valitsemista esimerkkikunnaksi, mutta lopulta Ylöjärvi tuntui parhaalta vaihtoehdolta. Valintaani vaikutti muun muassa kunnan hyvä menestys imagotutkimuksissa ja oma henkilökohtainen suhteeni kuntaan siellä asuvien tuttavien ja sukulaisten kautta.

Pohdin lukuisia eri lähestymistapoja tutkimuksen tekemiseen. Alussa esillä olivat sekä kvalitatiiviset että kvantitatiiviset menetelmät. Totesin kuitenkin, että kvalitatiivinen tutkimus mahdollisti minulle tässä nimenomaisessa tapauksessa laajemman taustoituksen tutkittavalle ilmiölle. Aineistoa olisi ollut mahdollista laajentaa kvantitatiivisella lomaketutkimuksella, mutta en kokenut siitä saatavaa hyötyä nykyisen tutkielmani puitteissa merkittäväksi.

Pyrin sisällönanalyysin avulla purkamaan tutkimusta varten haastattemieni asiantuntijoiden puheesta Ylöjärven imagon rakentumisen kannalta keskeisimmät ajatukset ja vertailemaan niitä. Metodisten keinojen valinta on aina pitkää pohdintaa vaativa työvaihe, koska valintaa on hankala muuttaa enää jälkikäteen ilman laajoja muutoksia itse tutkimusasetelmaan. Käytin useita kuukausia pohtien eri vaihtoehtoja ja tulin siihen lopputulokseen, että kvalitatiivinen haastattelututkimus antaa minulle parhaan mahdollisen aineiston. Käytän tutkimuksessani teemahaastattelun menetelmiä, jotka mahdollistavat keskustelun liikkumisen luontevasti eri aihepiirien välillä ja antaa haastateltavalle tilaa omien huomioiden esiin tuomiseen.

Yksi keskeinen tapa, jolla kvalitatiivinen ja kvantitatiivinen tutkimusmetodiikka voivat täydentää toisiaan on kvalitatiivisen tutkimuksen käyttäminen kvantitatiivisen tutkimuksen pohjustuksena. Näin tutkija kykenee varmistamaan, että hänen tutkimukseensa valitsevat mitattavat ominaisuudet ovat varmasti relevantteja tutkittavan asian kannalta. Toisaalta myös kvantitatiivinen tutkimus voi toimia pohjan luomisena kvalitatiiviselle tutkimukselle. Esimerkiksi Survey-haastattelussa voi kartoittaa keskeisimpiä vertailtavia ryhmiä kvalitatiivista haastattelututkimusta varten. (Hirsjärvi 2009, 136-137)

Valitsin työhöni haastateltavia eri osaamisalueilta. Tavoitteeni oli tutkia ilmiötä eri suunnista ja käyttää eri alojen ammattilaisia tarjoamaan erilaisia näkökulmia tutkittavaan ilmiöön eli Ylöjärven kuntaimagon rakentumiseen. Puntaroin vaihtoehtona sitä, että käyttäisin vain yhden tietyn ammattikunnan harjoittajia työni aineistona, mutta koen saaneeni laajemman ja kattavamman näkökulman nykyisellä valinnallani. Haastateltavina ovat olleet yrittäjäpuolen erityisosaajat, kunnan imagokehittämisestä vastaava henkilö sekä suurimman paikallisen median päätoimittaja.

4.2. Haastattelurungon rakentaminen

Laadin haastatteluja varten kysymysrunгон, mutta toivoin saavani aikaan spontaania keskustelua ainakin haastateltavan erityisosaamisalueeseen kuuluvista asioista. Toivoin spontaanin keskustelun nostavan esiin ajatuksia ja teemoja, jotka saattaisivat jäädä tiukasti raamitetun haastattelun puitteissa piiloon. Pyrin luomaan rennon ilmapiirin, jossa keskustelu tuntui luontevalta, eikä turhan jäykältä kysymys-vastaus -tyyppiseltä tilanteelta. Ihmisillä on usein paljon enemmän sanottavaa, kuin miltä aluksi vaikuttaa. Toivon pystyväni rohkaisemaan haastateltavia puhumaan vapautuneesti. Pyrin valikoimaan haastateltavaksi pääasiassa sellaisia tahoja, jotka ovat toimineet Ylöjärvellä ainakin viimeisen 10 vuoden ajan saadakseni aineistoa, josta pystyy mahdollisesti hahmottamaan asioiden kehittymistä pidemmällä aikavälillä.

Imagotutkimus on levittäytynyt useiden eri tutkimusalojen piiriin. Niiden joukosta olen päättänyt rajata imago-käsitteen tarkastelun nimenomaan hallinto- ja kauppatieteissä käytettyihin merkityksiin. Tämä ehkäisee tutkielman turhaa rönsyilyä, joka ei palvelisi enää tutkittavaa asiaa.

Päädyin käyttämään haastattelumenetelmänäni teemahaastattelun ja avoimen haastattelun yhdistelmää. Haastattelin taustaltaan ja osaamiseltaan hyvin erilaisia ihmisiä, joten pyrin huomioimaan tämän myös kysymysten asettelussa ja sisällössä.

Haastattelin kunnanhallinnon työntekijöitä, Ylöjärven yrityspalvelu Oy:n toimitusjohtajaa, Ylöjärven yrittäjät ry:n puheenjohtajaa sekä kansainvälisesti merkittävän ylöjärveläisen yrityksen Avant Tecnon toimitusjohtajaa. Lisäksi hain näkemystä median näkökulmasta haastatteleamalla Ylöjärven Sanomien päätoimittajaa. Hyödynsin haastattelujen suunnittelussa tietoa siitä, että haastateltavat ovat oman toimialueensa ammattilaisia, joiden kanssa on mahdollista pureutua syvällekin käsillä olevaan aiheeseen.

Liikun aihepiireissä ensin yleisellä tasolla pyrkien saada tietooni haastateltavien näkemyksiä imagon rakentamisen ja markkinoinnin hyödyllisyydestä julkisorganisaatioissa. Kuten aiemmin on todettu, niin usein imagorakentamiseen liittyvät asiat jäävät kunnissa kokouksissa sivulauseen tasolle. Selvitin myös haastateltavien näkemyksiä imagon rakentamisen ja kunnan elinvoiman välisestä suhteesta. Siirsin keskustelun sopivassa välissä yleiseltä tasolta tarkemmin maakunnan ja edelleen Ylöjärven tasolle.

Ylöjärvi on ollut imagotutkimuksissa jo monta vuotta yksi parhaista menestyjistä ja tätä taustaa vasten sain haastateltavilta ajatuksia siitä, mitä kunnassa on tehty oikein. Tästä syystä valitsin haastateltavien joukkoon mahdollisimman kattavan edustuksen sekä yritysten että kuntaorganisaation puolelta, jotta kokonaiskuvan hahmottaminen olisi mahdollista. Haastatteluaineiston pohjalta jäsenin Ylöjärven kunnan imagon ja brändin osatekijöitä, jotka muodostavat kunnasta sen positiivisen ja houkuttelevan kuvan, joka sillä Suomessa on.

Esimerkiksi Ylöjärven oma elinkeinoyhtiö Ylöjärven yrityspalvelu Oy ei ole yritys tavallisimmasta päästä eikä varsinkaan tavanomainen kaupunkiorganisaation osa. Se on yritys, jonka kanssa Ylöjärvellä toiminnan aloittamista harkitsevat yritykset voivat suoraan puhua muun muassa yritystontteihin liittyvistä asioista. Ylöjärven yrityspalvelu Oy pyrkii minimoimaan ylimääräisen byrokratian, jota yritystoiminnan aloittamisessa välillä on.

Ylöjärven internet-sivuilla määritellään Ylöjärven yrityspalvelu Oy:n tehtäväksi kehittää Ylöjärven elinkeinotoimintaa. Toiminnan painopistealueita ovat muun muassa aktiivinen rooli tontti- ja toimitilapolitiikassa, uusien ja olemassa olevien yritysten kehitystyössä mukana oleminen, uusyrityskeskus Ensimetrin kautta aloittavien yritysten neuvonta, yrittäjyyden edistäminen ja yrittäjyyskasvatuksen kehittäminen ja myös kaupungin markkinoinnin toteuttaminen. Yrityspalvelulle määritelty tehtäväkenttä on mielestäni yllättävänkin laaja ja uskon, että yrityksessä toimivilla henkilöillä on laaja-alaista näkemystä tutkielmani aihepiiristä.

Yrityksistä Avant Tecno on toiminut Ylöjärvellä jo pitkään, joten uskon sillä olevan pitkän aikavälin kokemuksia kunnan toiminnasta. Avant Tecnon juuret ovat Ylöjärvellä ja siellä on myös yrityksen

pääkonttori. Toiminta on silti levittäytynyt ympäri maailmaa ja yrityksen vihreät kuormaajat tunnetaan lukuisissa maissa. Silti yritys on säilyttänyt tukikohtansa Ylöjärvellä. Nostan kaikkien kanssa keskusteluissa esiin Ylöjärven aseman osana Tampereen kaupunkiseutua. Nähdäänkö Tampereen läheisyys positiivisena vai negatiivisena asiana?

5. Elinvoiman ja imagon kehittäminen kuntien haasteena

Kuntien koveneva kamppailu tulomuuttajista kuluttaa yhä suuremman osan niiden resursseista, koska muuttoliikkeiden hallinnasta on tullut tärkeä osa kuntien tehtäväkenttää. Muuttoliikkeen hallinta ei kuitenkaan ole ilmaista ja kuntien nykyinen tiukka taloustilanne tulee ottaa huomioon. Tämän vuoksi erilaisten houkuttimien käyttö jää usein lyhytaikaiseksi. Toinen huomionarvoinen seikka on kunnissa vallitsevat menettelytavat, jotka voivat vaihdella luottamushenkilöiden ja viranhaltijoiden vaihtuessa. (Zimmerbauer & Korpimäki 2008, 3.)

Eräs hyvin mielenkiintoinen katsaus kuntaimagon nykytilaan on Seppo Rainiston väitöskirja ”Kuntabrändin kehittäminen. Analyysi suomalaisten kaupunkiseutujen imagotyöstä kilpailukeinona: Mitä uutta vaaditaan seutujen markkinoinnilta uudessa EU:ssa?” Kirja on tapaustutkimus seitsemän suomalaisen pienen ja keskisuuren kunnan imagotyöstä. Tutkittavat kunnat ovat Iisalmi, Jyväskylä, Kouvola, Nokia, Savonlinna, Valkeakoski ja Vammala.

Kuten kirjan nimestä käy ilmi, globaali aspekti on vahvasti läsnä tutkimuksessa. Tuloksissaan Rainisto havaitseekin, että juuri kansainvälistymiseen ja globaaliin kilpailuun liittyvissä asioissa on eniten puutteita. Erityistä huomiota vaatii myös suunnitteluryhmien käyttö ja poliittisen yhtenäisyyden kehittäminen. Rainisto havaitsi, että operatiiviset toiminnot kuten paikallinen kehittäminen, kumppanuudet ja aktiviteettiohjelmat ovat hyvin kehittyneitä. Varsinainen imagotyö ja sen rinnalla oleva strateginen työskentely sen sijaan nousevat esiin heikommin. Imagotyö on pelkän kehittämistyön ja substanssin lisäksi myös mielikuvatyötä, sillä mielikuvien tehokkuus ratkaisee kilpailun. Rainisto totesi kaikissa tutkimissaan kunnissa imagotyön koordinoinnin olleen puutteellista. Mikään kunnista ei käyttänyt imagotyötä pääasiallisesti johtavaa suunnitteluryhmää, vaan sitä johdettiin enemmänkin muiden toimintojen ohessa. (Rainisto 2005, 60-61).

Infrastruktuurin ja palvelujen kehittäminen ei vielä itsessään luo vetovoimaista imagoa, sillä oikeastaan kaikki paikat pyrkivät siihen. Menestyksen avaimena on enemmänkin joukosta

erottuminen ja omaperäisyys. Tällaiset paikat ovat löytäneet itsestään ne piirteet ja ominaisuudet, jotka erottavat ne muista. Näin ollen ne vetävät puoleensa muita samalla alalla toimivia tahoja, jotka kokevat saavansa hyötyä yhteistoiminnasta. (Rainisto 2005, 97).

Vaikka kuntia tänä päivänä verrataan usein yrityksiin, ei tällainen rinnastus ole täysin ongelmaton. Merkittävänä erona on julkisen ja yksityisen organisaation erilainen lähestymistapa tuotteisiin ja toimintaperiaatteisiin. Käytännössä kaikilla Euroopan alueilla on omat pulmansa, toisilla niitä on enemmän kuin toisilla. Osa alueista kykenee markkinoimaan ja tuotteistamaan vetovoimaiset piirteensä paremmin kuin toiset ja elävät nousukautta. (Rainisto 2005, 12)

5.1. Haastava ympäristö

Nykyään on vallalla uusliberalistisen ajattelun sekä kilpailutalouden aikakausi. Tämä tarkoittaa sääntelyn purkamista sekä suojatuista markkinoista luopumista. Nämä muutokset pakottavat myös julkisen sektorin mukaan kilpailluille markkinoille, mikä lisää markkinoinnin tärkeyttä. Suomesta on tullut yhteiskunta, jossa julkinen sektori on ottanut käyttöönsä yksityisten markkinoiden ajattelutavan sekä tavan puhua asioista. (Karvonen 2008, 20.) Kunnat pyrkivät rekrytoimaan osaavaa työvoimaa, ei pelkästään kotimaan markkinoilta vaan myös ulkomailta. Globalisoituvassa maailmassa hyvän kilpailuaseman säilyttäminen kansainvälisillä markkinoilla nähdään tärkeäksi asiaksi.

Topi Antti Äikäs pohtii tutkimuksessaan (Äikäs 2004, 5) muun muassa globalisaation asettamia haasteita paikalliselle ja seudulliselle kilpailulle. Hän käyttää esimerkkinä Jorma Ollilan vuonna 2003 pitämää puhetta (HS 23.10.2003), jossa teemana oli muun muassa Suomen asema maailman mittakaavassa. Suomen sisällä tapahtuva toimintojen painottuminen eri alueille on ymmärrettävästi keskustelua herättävä aihe, mutta suurempi painoarvo tulisi Ollilan mukaan antaa pohdinnalle siitä, miten Suomi pärjää investointien ja osaamisen liikkumisen kilpailussa Euroopan, Aasian ja Amerikan kanssa.

Eurooppa kattaa yli 500 suurta aluetta. Alueet sisältävät tuhansia keskenään kilpailevia

kaupunkiseutuja ja kilpailua muodostuu niin kasvukeskusten välille kuin myös kasvukeskusten ja maaseutukuntien välille. Kilpailuastelmia voi rakentua myös kansainvälisesti kuntien välille, mutta niihin en paneudu tämän tutkielman puitteissa.

Kasvukeskukset pyrkivät houkuttelemaan muuttoliikettä luokseen samalla kun muuttotappioalueet yrittävät lisätä vetovoimaisuuttaan väestön liikkumisen vähentämiseksi. Tämä jatkuvassa muutoksessa oleva kenttä pakottaa kunnat luovaan ajatteluun ja uusien vetovoimatekijöiden kehittelyyn. Nykytilanteessa pelkkä perustehtävien hoitaminen ei ole riittävä houkutin uusille asukkaille. Kunnat joutuvat keksimään tehokkaampia keinoja erottua joukosta. Yhtenä tavanomaisena keinona kunnat tarjoavat taloudellisia houkuttimia, jotka laskevat kynnystä muuttaa alueelle ja luovat kunnasta positiivista mielikuvaa. (Zimmerbauer & Korpimäki 2008, 4.)

Kunnat kohdentavat houkuttimia eri väestöryhmille, mutta varsinkin nuoret perheet ja kodinrakentajat ovat kuntien toivomia asukkaita. Tällaisille asiakkaille kunta voi järjestää muun muassa ilmaisen päivähoidon sekä alennuksia vastaavista palveluista, kuten perhepäivähoitomaksuista. (Zimmerbauer & Korpimäki 2008, 4.) Näin toimimalla kunta luo itselleen tietynlaista imagoa, jolla pyritään vetoamaan tiettyyn ihmisryhmään. Peruspalvelujen ohessa kunnan on pystyttävä tarjoamaan monipuolisesti myös muita palveluja kuten esimerkiksi vapaa-ajanpalveluja. Kunnan täytyy myös houkutella yksityisen sektorin palveluntuottajia esimerkiksi kaupan alalle. (Zimmerbauer & Korpimäki 2008, 3.)

Ylöjärven tapauksessa, kunnan ollessa vahvasti osa Tampereen kaupunkiseutua, prioriteetit imagon rakentamisessa ja kuntamarkkinoinnissa suuntautuvat hieman eri tavalla. Eräs haastateltavista korostaa kaupunkiseudun yhteisen edun tavoittelun olevan kaikille alueen kunnille ensiarvoisen tärkeää. Hänen mukaansa yhden kaupunkiseudun kunnan positiivinen kehitys vaikuttaa lopulta positiivisesti kaikkiin alueen kuntiin.

Esimerkkinä positiivisesta vaikutuksesta on alueelle saatava suuri yritysinvestointi. Yritys sijoittaa toimintansa todennäköisesti vain yhden kunnan alueelle laskettuaan eri vaihtoehtojen hyvät ja huonot puolet, mutta mukana siirtyvät työntekijät ja alueelta mahdollisesti palkattava työvoima sijoittuneen alueella useiden kuntien alueelle ja vaikuttaa näin ollen positiivisella tavalla koko alueen yleiseen vointiin. Haastateltava myös korostaa, että Suomen mittakaavassa suuren kaupunkiseudun kunnan imagon rakennustyö kohdistuu erityisesti kansainväliseen, globaaliin

kilpailuun asiakkaista. Hänen mukaansa pienellä paikallisella toiminnalla ei saavuteta merkittäviä hyötyä, jolloin toiminta lähinnä kuluttaa turhaan resursseja vailla mahdollisuutta suuremman hyödyn saavuttamiseen. Tulisi "ajatella isosti", tähdätä osaksi kansainvälisiä virtoja ja kilpailla suoraan Euroopan muiden kaupunkiseutujen kanssa.

Haastateltavan mukaan nykyinen trendi Tampereen kaupunkiseudun kunnissa johtuu alueen väestökehityksestä. Tampereen kaupunkiseudun väestökasvu on ollut tasaista jo useiden vuosien ajan, eikä suoraan yksittäisiin asiakkaisiin kuten lapsiperheisiin käytetä tällä hetkellä merkittäviä resursseja. Hän viittaa tällä esimerkiksi Pälkäneen ja Parkanon kuntiin, joissa väestökehitys on hyvin erilaista verrattuna Tampereen alueeseen, mikä aiheuttaa eroja monissa asioissa, muun muassa kuntamarkkinoinnin suuntaamisessa. Kaupunkiseudun kuntien markkinointi kohdistuu enemmän uusien pälkäneläisten ja parkanolaisten saamiseksi alueelle.

5.2. Imago osana organisaatiota

Erkki Karvosen mukaan imago-sanaa tarkasteltaessa tulee huomioida sen monimerkityksellisyys. Sanat "imago" ja "mielikuva" voidaan tässä suhteessa erottaa toisistaan. Karvonen näkee imagon viittaavan enemmänkin viestinnälliseen ja esittävään, merkkien ja symbolien tuottamisen puoleen. Tähän hän lukee muun muassa kuullut ja nähdyt viestit sekä merkkijärjestelmät. Mielikuvalla hän taas tarkoittaa psykologista ja laajemmin käsitettyä merkityksen aktiivista muodostamista saatujen tietojen, viestien ja ilmenemien perusteella omaan elämäntilanteeseen ja omiin tarpeisiin pohjautuen. Vaikka imagotekijöillä pyritään tuottamaan tietynlaisia mielikuvia ihmisille, se ei tarkoita, että kaikki ihmiset kokisivat viestinnän samalla tavalla. Ihmisten muodostamat käsitykset ja tulkinnat ovat riippuvaisia ihmisten nykyisestä tilanteesta ja tulkinnat saattavat vaihdella myös samalla ihmisellä eri ajankohtina. Imagoa ei ole mahdollista rakentaa vain lähettäjätahon toiveiden mukaan. Lähettäjätaho tarjoaa lähtökohdat, joiden pohjalta kukin vastaanottaja rakentaa mielikuvan lähittäjästä. (Karvonen 1999, 42)

Puhuttaessa imagosta kuntien yhteydessä, viitataan varsinaisesti paikan imagoon. Paikan imago tarkoittaa sitä, kuinka paikan luoma brändi todellisuudessa koetaan. Imagon muodostuminen

itsessään perustuu viestin vastaanottajan omiin taustoihin, arvovalintoihin ja kokemuksiin. Jos imagon rakentamista ei aktiivisesti ohjata, muodostuu paikan imago puhtaasti sattumanvaraisesti. (Rainisto 2005, 16).

Sellaiset paikat, jotka kykenevät rakentamaan itselleen brändi-imagon, ovat etulyöntiasemassa houkutellessaan asiakkaita. Aivan kuten yritysmaailmassa, myös kuntakentällä potentiaaliset asiakkaat huomaavat, jos markkinoinnissa esitetyt tekijät eivät vastaakaan todellisuutta. Tämä on haitallista paikan imagon kannalta ja kannattaakin varmistaa, että todellisuus ja markkinointi kohtaavat toisensa ennen merkittäviä promootiotoimenpiteitä. Paikkojen merkkituotteistaminen on toimintana hyvin samankaltaista kuin firmojen tapauksessa. Paikat esitellään asiakkaille tuotteina ja palveluina ja niistä pyritään nostamaan esille ainutlaatuisia ja vetovoimaisia piirteitä. Markkinoinnin onnistumisen edellytyksenä on laajamittainen tuki toiminnalle kunnan johtoa ja eri sidosryhmien edustajia myöden. (Rainisto 2005, 16)

Topi Antti Äikäs määrittelee imagon lähettäjäorganisaation (esim. kunta) tietoisesti itsestään tuottamaksi kuvaksi. Hän tarkentaa, että kaupungeista puhuttaessa imagolla pyritään vastaamaan kaupunkia koskeviin kysymyksiin. Esimerkkeinä tästä ovat kysymykset ”Millainen kaupunki haluaa olla?” ja ”Kuinka kaupunki halutaan ulkopuolella koettavan?”. Imagon rakentaminen vaatii onnistuakseen oikean viestinnän laadun ja kohdeyleisön intressien kohtaamisen. (Äikäs 2006, 153)

Äikäs erittelee myös muita tutkielmani kannalta tärkeitä termejä kuten imagon rakentaminen ja imagotyö. Imagotyöllä kuvataan hänen mukaansa sitä kokonaisuutta, jonka nähdään liittyvän kaupunkien ja alueiden imagojen tuottamiseen. Imagotyö kattaa näin ollen ne konkreettiset toimet, joilla organisaation imagoa rakennetaan. Tähän kuuluvat muun muassa imagoa koskeva päätöksenteko, suunnittelu, toteutus sekä organisaatiosta luodun mielikuvan kehittymisen seuranta. (Äikäs 2006, 153)

Karvonen lainaa tekstissään paljon Daniel J Boorstinin hahmottelemaa merkitystä imagolle. Imagon luominen nähdään ammattityönä ja sillä on tietty tarkoitus. Useimmiten tarkoituksena on tuotteen, organisaation tai instituution ominaisuuksien ja elementtien esittäminen ihmisille. Tärkeää on, että viesti menee perille. Muutoin imagon rakentamisella ei ole merkitystä. Imago pyrkii osaltaan tukemaan organisaation uskottavuutta suuren yleisön silmissä. (Boorstin 1962, 186.)

Mielenkiintoinen näkökulma imagoon on myös sen vaikutus organisaation kehitykseen. Imagoa luodaan yleensä alunperin organisaation markkinoimiseksi, mutta imago voi myös ottaa organisaation hallintaansa. Tällä tarkoitetaan sitä, että myöhemmässä vaiheessa imago saattaa ohjata organisaation toimintaa eikä toimi enää vain organisaation ominaisuuksien esittelijänä. Organisaatiosta tulee imagonsa näköinen eikä imagosta organisaation näköinen. (Karvonen 2005, 83)

Uskon, että tällaisia piirteitä on muun muassa monissa hyvin menestyneissä kansainvälisissä yrityksissä. Monilla menestyneillä yrityksillä on myös onnistunut logo, joka välittömästi luo tehokkaita mielikuvia. Hyvät logot ovat yleensä yksinkertaisia ja yksiselitteisiä. Yritysmailmassa yksi parhaista esimerkeistä on mielestäni Apple. Yksinkertainen kuva omenasta on juurtunut monissa maissa osaksi kulttuuria. Nähdessään tuon omenan ihmiset yhdistävät sen luotettavuuteen ja helppokäyttöisyyteen.

Organisaation tavoitteisiin toki kuuluu se, että sen rakentama imago leviää mahdollisimman laajalle ja päätyy mahdollisimman monien ihmisten tietoisuuteen. Tässä piilee kuitenkin riski siitä, että liian yleinen ja persoonaton imago saattaa sulautua osaksi ihmisten arkea ja normaalia puhuntaa, jolloin se menettää yksilöllisen iskuvoimansa. (Boorstin 1962, 186.)

5.3. Elinvoima kuntaimagon rakentajana

Elinvoiman käsite liittyy olennaisesti imagon käsitteeseen. Imagon rakentamisella pyritään kasvattamaan myös kunnan elinvoimaa. Kunnan elinvoiman voi ajatella kuvaavan kunnan kykyä uudistua. Uudistuminen mahdollistaa taloudellisen kasvun, yhteiskunnan toimivuuden ja yksilön hyvinvoinnin. Suomessa kunnat ovat asukkaidensa paikallisyhteisöjä, joiden tulee pitää huolta keskeisistä hyvinvointipalveluista. (Sallinen 2011, 3)

Elinvoimaisuus lähtee uudistumiskyvystä ja hyvinvoivista kuntalaisista. Kuntien tulee olla halukkaita uuden toiminnan luomiseen ja uusien mahdollisuuksien kartuttamiseen. Kunnan

elinvoimaa hyvin kuvaavia käsitteitä ovat esimerkiksi uudistuminen, kehittyminen ja joustavuuden lisääntyminen. Kuntien tulee olla tietoisia ympäristöstään ja siinä tapahtuvista muutoksista kyetäkseen nopeasti sopeutumaan niihin. Sopeutuminen ei aina ole helppoa ja kunnan täytyy valjastaa eri sidosryhmänsä yhteistyöhön yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Sidosryhmillä viitataan tässä muun muassa kuntalaisiin, yrityksiin ja muihin kunnan alueella sijaitseviin toimijoihin. Yhteistyöllä kyetään saamaan aikaiseksi positiivisia vaikutuksia, joiden voimalla pysytään mukana ympäristön liikkeissä. Kunnan elinvoimaan liittyviä tekijöitä voidaan hahmottaa muun muassa vahvan kuntatalouden, vetovoimaisen ympäristön, osaamisen, sosiaalisen pääoman, yhteisöllisyyden ja julkisten ja kaupallisten palvelujen kautta. (Sallinen 2011, 3)

Elinvoiman käsitettä tarkasteltaessa huomataan nopeasti sen yhteys kuntatyyppiin. Elinvoimaa lisäävien prosessien ylläpitäminen kysyy taloudellisia resursseja. Maaseutumaisista kunnista suuriin kasvukeskuksiin kohdistuva muuttoliike vaikeuttaa merkittävästi pienien kuntien kykyä luoda alueelleen elinvoimaa, sillä vähenevä väestö nostaa yksikkökustannuksia alueella. Muuttovoittokunnat kykenevät pitämään yllä jatkuvaa laajentumista ja uuden rakentamista, mikä luo hyvän maaperän elinvoiman kasvamiselle. (Sallinen 2011, 4).

Ylöjärven yrityspalvelu Oy:n Timo Isolähteenmäen mukaan pitkän aikavälin trendejä muuttovirtauksissa seurataan tarkasti, koska ne määrittävät imagon rakentamisen painopisteet. Ylöjärven tapauksessa väestö on kasvanut tasaisesti jo noin vuosikymmenen ajan, mikä on johtanut painopisteiden siirtymiseen voimakkaammin yrityssectorille. Vaikka Ylöjärvellä imagotyö on aktiivista pyrkimystä haluttuun tilanteeseen, se toteutetaan kuitenkin pienillä resursseilla verrattuna elinkeinoelämän toimijoihin.

Isolähteenmäki nostaa Ylöjärven tapauksessa erityisasemaan kunnassa vallitsevan hyvän yhteishengen ja yhdessä tekemisen käytännöt sekä imagomarkkinoinnin monipuolisuuden muun muassa kaupungin oman tiedotustoimittajan muodossa. Ylöjärvellä imagoa rakennetaan eräässä mielessä verkostoajattelua käyttäen, mikä mahdollistaa tehokkaan, dynaamisesti ja nopeasti reagoivan tarpeisiin vastaavan toiminnan, säästäten silti taloudellisia ja hallinnollisia resursseja. Hän nostaa esimerkkinä esiin tehokkaan kommunikoinnin keskushallinnon, kaavoitusviranomaisen ja yritysten välillä.

Yksityisen sektorin toimijoita pidetään yhtenä olennaisimmista elinvoimaa luovista tahoista.

Kuntien on hyvä tarjota yrityksille mahdollisuudet pysyä alueella, koska ne luovat uusia työpaikkoja kuntalaisille sekä muilla kunnan alueella töissä käyville. Jos yrityksiä ei saada alueelle houkuteltua, se näkyy myös vähenevissä verotuloissa, mikä taas heijastuu negatiivisesti asukkaiden hyvinvointiin. Uudistuvan ja kehittyvän yrityskannan vaaliminen on tärkeä elinvoimaa luova tekijä. (Sallinen 2011, 5)

Yleisemmällä tasolla elinvoimaisen kunnan rakennusaineiksi voidaan laskea muun muassa sosiaalinen pääoma, yhteisöllisyys sekä kestäväällä pohjalla oleva vakaa talous. Sosiaalinen pääoma ja yhteisöllisyys liittyvät vahvasti toisiinsa. Kuntalaisten yhteisöllisyyden kokemus saa heidät toimimaan yhteisten tavoitteiden eteen kehittämällä kuntaa yhdessä sellaiseksi kuin haluavat. Kunnan tehtävänä on toimia tässä mahdollistajana ja luottamuksen rakentajana eri yksilöiden ja yhteisöjen välillä. Elinvoimaisessa kunnassa kuntalaisten aktiivisuus yhteisten asioiden hoitamista kohtaan on merkittävää ja kuntien tulisikin perinteisten vaikutusmahdollisuuksien lisäksi pyrkiä mahdollistamaan myös uudempia vaikuttamisen keinoja esimerkiksi erilaisia foorumeita, joissa kuntalaiset voivat vaihtaa ajatuksia keskenään ja päättäjienkin kanssa. (Sallinen 2011, 9)

Talous on myös tärkeimpiä tukijalkoja elinvoiman luomisessa. Kestävälle pohjalle rakennetun talouden nähdään luovan kuntaan elinvoimaa, jonka avulla kunta taas kykenee uudistumaan. Kunta edistää talouden kasvua ja lisää työllisyyttä, mikä heijastuu lisääntyneinä verotuloina. Elinvoimainen kunta tulee myös toimeen omillaan, eikä sen tarvitse kilpailla alueen muiden toimijoiden kanssa asiakkaista ja resursseista vaan päinvastoin tehdä laajamittaista yhteistyötä näiden kanssa. Yhteistyön tuloksena eri toimijat kykenevät yhdessä edistämään kestävästä kehitystä. (Sallinen 2011, 9)

5.4. Kunnan elinvoimaisuus kuntauudistuksen tavoitteena

Suomessa on käynnissä kattava kuntauudistus, jonka tavoitteena on luoda elinvoimainen kunta- ja palvelurakenne. Uudistus pyrkii turvaamaan riittävän työikäisen väestön sekä riittävät taloudelliset ja henkilöstöresurssit palveluiden järjestämiseksi. (Elinvoimaisen kunnallishallinnon

rakennetyöryhmän selvitys 2012, 17). Käytännössä tämä tarkoittaa kuntien määrän vähenemistä. Pienet kunnat, joiden edellykset selvitä tulevaisuudessa yhä kattavammaksi muuttuvasta palvelujen järjestämisestä ovat heikot, ovat muodostaneet uusia, aiempaa suurempia kuntia. Asukkaiden määrän on tarkoitus nousta uusissa kunnissa noin 20 000:een. Heille kuntien tulee tarjota ainakin perusterveydenhuollon palvelut. Jos kuntaliitokset eivät vielä tuota tällaisia alueita, kuntien täytyy järjestää palvelut yhteistoiminta-alueina.

Elinvoimaisen kuntarakenteen ominaisuuksiksi voidaan laskea muun muassa väestö, työpaikat, asianmukainen talouden hoito, riittävät palvelut, yhdyskuntarakenne ja demokratia. Nämä ominaisuudet tukevat toinen toistaan ja määrittävät kuntien elinvoimaisuuden. Koska ne ovat toisistaan riippuvaisia tekijöitä, niin yhden heikentyminen voi romahduttaa koko kunnan elinvoiman. Elinvoimaisuuden lisääminen on tärkeä tekijä toki tänäkin päivänä, mutta kuntarakenteen vahvistamisella pyritään erityisesti turvaamaan hyvinvointipalvelujen järjestäminen tulevaisuudessa.

Suomen järjestelmässä kunnat kantavat suurimman osan palvelujenjärjestämisvastuusta, joten niiden vakaa toiminta on hyvin tärkeää. Kuntalaisten näkökulmasta hyväksi on nähty se, että kunta on lähempänä heitä kuin valtio. Kuntien nähdään siten kykenevän tehokkaammin reagoimaan paikallisiin tarpeisiin ja optimoimaan toimintansa tilannekohtaisesti. Tämän hetken väestökehitys aiheuttaa kunnille suuria haasteita 2020- ja 2030-luvuilla. (Kunnallishallinnon rakennetyöryhmän selvitys 2012, 17)

Kuntauudistus ohjelmiseen ei ole itsetarkoitus vaan keino, jolla tulevaisuuteen pyritään valmistautumaan mahdollisimman hyvin. Uudistuksessa luodaan uusia suurkuntia, jotka selviävät velvollisuuksistaan nyt ja tulevaisuudessa. Väestön eläköityminen ja työikäisten määrän väheneminen on yksi merkittävimmistä haasteista ympäri maata. Tämä kuormittaa etenkin sosiaali- ja terveyspalveluja. Muun ohessa näiden palvelujen tuottavuuden parantaminen on tärkeää. Alueellinen kehitys eriytyy myös voimakkaasti, mikä asettaa haasteita pienemmille kunnille. Perusopetus on yksi lakisääteisistä palveluista ja sen järjestäminen haja-asutusseuduille on yhä haastavampaa. (Kunnallishallinnon rakennetyöryhmän selvitys 2012, 189)

Suurissa muutoksissa on tärkeää hyödyntää kaikki saatavilla oleva aika. Jos kuntauudistuksen aloittaminen olisi siirtynyt vuosilla eteenpäin, olisivat jotkut kunnista mahdollisesti ajautuneet peruuttamattomaan taloudelliseen ahdinkoon. (Kunnallishallinnon rakennetyöryhmän selvitys 2012, 18).

Kuntauudistus on kuitenkin herättänyt hyvin mielenkiintoista keskustelua. Kaikki näkökannat eivät ole olleet pelkästään myönteisiä. Maaseudun Tulevaisuus -lehden pääkirjoitus viime toukokuulta kritisoi kuntauudistusta toteamalla, ettei se takaa riittävää rahoitusta eikä palveluja. Pääkirjoituksessa nostetaan esille muun muassa kahden Tampereen yliopiston tutkijan mielipiteitä asiasta. Hallintotieteiden tohtorin Lotta-Maria Sinervon mukaan ongelmana nykytilanteessa ei ole kuntien määrä vaan pikemminkin niille määrättyjen tehtävien määrä suhteessa rahoitukseen. Tutkijoiden mielestä ennen hankkeen käynnistämistä olisi pitänyt selvittää, mitkä tehtävät kuntien kuuluu hoitaa ja mitkä tehtävät kuuluvat muille tahoille. Samassa pääkirjoituksessa emeritusprofessori Aimo Rynänen hämmästelee laskennallisia perusteita, joilla uudistukseen on ryhdytty. Hänen mukaansa säästöjä saavutetaan vain siirtämällä palvelut keskuskaupunkiin, mikä lisää joidenkin ihmisten matkustamisen määrää. Uudistus maksatetaan Rynäsen mukaan näillä ihmisillä. (Maaseudun Tulevaisuus)

5.5. Imago kunnan kilpailukyvyn vahvistajana

Tänä päivänä yksi julkisten organisaatioiden kasvavista kiinnostuksen kohteista on paikan markkinointi ja merkkituotteistaminen (Rainisto 2005, 5). Kunnat eivät nykyään ainoastaan tarjoa asukkailleen palveluja, vaan ne ovat vastuussa myös yhdiskunnan kehittymisestä ja ympäristön viihtyvyydestä ja turvallisuudesta. Päättäjien yhdenmukainen hahmotelma kunnan roolista tulevaisuudessa auttaa luomaan elinvoimaisen ja toimintakykyisen organisaation. Strateginen kehittäminen sekä yleispiirteinen kaavoitus, ympäristö-, asunto-, elinkeino- ja maapolitiikka rakentavat kunnalle perustan, jonka päälle on tukeva rakentaa koulutus-, kulttuuri-, ja muut hyvinvointipalvelut vahvistamaan kunnan vetovoimaa. (Rainisto 2005,7). Yrityksistä poiketen kuntien elinkaaret ovat melko pitkiä ja ovat pysyvämpi osa yhteiskuntaa. Kunnilla on yleisesti

paljon historiaa ja menneisyyttä, johon pohjataan imagonsa rakennusta. Vaikka tämä kuulostaa ensi kuulemalta itsestäänselvältä, selvisi minulle kuitenkin tutkielmaani tehdessä, ettei asia ole aivan niin yksinkertainen. Asiaan palataan työni myöhemmissä vaiheissa.

Kullekin alueelle on vuosien saatossa muodostunut omanlaisiaan käytäntöjä ja ominaisuuksia. Joukossa on sekä hyviä että huonoja puolia. Poimimalla hyvät puolet ja nostamalla ne esiin voidaan luoda vahvaa perustaa kunnan imagolle. Imagon rakentamisen maailmassa tarinoilla on keskeinen sija kokonaisuudessa. Suomessakin kerrotaan tarinoita, jotka lisäävät mielenkiintoa tiettyjä alueita kohtaan.

Yksi kansainvälisesti menestyneimmistä tarinoista on Yhdysvalloissa Kaliforniassa sijaitseva piilaakso, Silicon Valley. Piilaakso tunnetaan laajalti teknologian ja innovaatioiden kehtona. Hieman vastaavaa mainetta pienemmässä mittakaavassa nauttii Oulun seutu, jonne on rakentunut teknologiakeskittymä. Ouluun perustettiin aikoinaan 1980-luvulla teknologiakylä yliopiston yhteyteen ja sana alkoi levitä ”Pohjolan piilaaksosta” kuten Oulua kutsutaan. Toinen maailmanlaajuisesti tunnettu teknologiatarina on Espoon Otaniemen kylmälaboratorio, jossa on saavutettu monia maailmalla uutisoituja tuloksia. Vaikka tällaiset tarinat eivät suoranaisesti ehkä vaikuta kuntalaisen arkeen ja kotikunnan valintaan, ne pitävät silti kunnan nimen esillä ja mukana myös kansainvälisessä keskustelussa, millä voi olla positiivisia pidemmän aikavälin vaikutuksia. Näin saavutettua huomiota voi hyödyntää myös muussa imagon rakentamisessa. Imagoa rakentaessa on hyvä pitää mielessä, että tehdystä työstä ei sinällään ole mitään hyötyä, jollei vetovoimatekijöistä ja houkuttimista saada onnistuneesti viestittyä potentiaalisille muuttajille. (Zimmerbauer & Korpimäki 2008, 5.) Kunnan tulee kyetä siirtämään haluamiaan mielikuvia nopeasti ja yksiselitteisesti potentiaalisten asiakkaiden tietoisuuteen.

Seppo Rainisto jäsentää kirjassaan Kuntabrändin kehittäminen paikan vetovoimatekijät selkeäksi taulukoksi. Hän jakaa vetovoimatekijät koviin ja pehmeisiin. Pehmeät tekijät ovat alueen kannalta olennaisimpia ja niiden jäljittelyminen on vaikeata. (Rainisto 2005, 17). Seuraavalla sivulla on Rainiston hahmottelema taulukko.

(Taulukko. Vetovoimatekijöiden erottelua. Lähde: Rainisto 2005, 17)

Kovia ja pehmeitä vetovoimatekijöitä

<u>Kovia tekijöitä</u>	<u>Pehmeitä tekijöitä</u>
Taloudellinen tasapaino	Markkinarakojen kehittäminen
Tuottavuus	Elämän laatu
Kustannukset	Ammatilliset kyvykkyydet
Rakenteet, infrastruktuuri	Kulttuuri
Paikalliset tukipalvelut ja verkostot	Henkilökunta
Viestinnän rakenteet	Liikkeenjohto
Strateginen sijainti	Joustavuus ja dynamiikka
Kannustusmallit ja ohjelmat	Ammattimainen toimintaote, yrittäjähenkisyys

5.6. Yhdessä tekeminen kunnan kehityksen moottorina

Ylöjärven taustoihin tutustuessani sieltä nousi esiin vahva yhdessä tekemisen kulttuuri. Tuota yhdessä tekemisen kulttuuria kuvaamaan löysin termin Community of Practice, johon tutustun tässä alaluvussa tarkemmin.

Ajattelu korostaa kollektiivista tiedon ja osaamisen lisäämistä. Yhdessä toimimalla ja yhdessä oppimalla voi saavuttaa enemmän, kuin yrittämällä yksin. Nykyään yhä useampi organisaatio ja systeemi pyrkii parantamaan suorituskykyään hyödyntämällä Community of Practice -ajattelua, joka voitaneen suomentaa esimerkiksi käytäntöyhteisö, kuten Sihvonen, Syvänen ja Vainio sen kääntävät. (Sihvonen, Syvärinen, Vainio. 41)

Käytäntöyhteisöjä syntyy usein silloin, kun tietty ryhmä, esimerkiksi ihmisiä tai organisaatioita, päätyy jakamaan ajatuksia, laajentamaan tietämystään ja osaamistaan sekä oppimaan kollektiivisesti. (Wenger, 2011. 1)

Yhteisö syntyy myös, kun toimijoilla on yhteinen mielenkiinnon kohde, yhteinen ongelma tai tavoitte syventää asiantuntijuuttaan vuorovaikutteisesti. Yhteisöt antavat jäsenilleen usein laajakatseisuutta ongelmien tarkasteluun useammasta eri näkökulmasta. (Sihvonen, Syvänen & Vainio 2009. 41)

Oppimisen tai tekemisen kohde on myös sellainen, joka koskettaa kaikkia osallistujia ja he kokevat pääsevänsä paremmin tavoitteisiinsa toimimalla yhdessä. Täytyy huomata, että kaikki yhteisöllinen toiminta ei välttämättä liity tässä käsiteltävään termiin. Etienne Wenger erottelee kolme keskeistä piirrettä, joista käytäntöyhteisö muodostuu.

Ensimmäisenä hän mainitsee toimialueen. Käytäntöyhteisöt eivät ole ainoastaan samanhenkisten ihmisten verkostoja, vaan niiden taustalla on kiinnostus yhteistä toimintaa ja toimialaa kohtaan. Käytäntöyhteisön jäseniltä odotetaan panostusta toimialan tutkimiseen ja jäsentämiseen ja oppimiensa asioiden jakamiseen. Toimialat määritellään yleensä yhteisöstä käsin, eikä niiden sisältöjen tulkinta ole välttämättä helppoa ulkopuolisille. (Wenger, 2011. 1-2)

Toisena tärkeänä kohtana Wenger nostaa esille yhteisön. Hän korostaa, että sinänsä yhdessä työskentelminen, opiskeleminen tai muu vastaava vuorovaikutteinen toiminta ei itsessään ole toimimista osana käytäntöyhteisöä. Toisaalta taas eri työpaikoissa olevat henkilöt tai aivan eri aloilla työskentelevät henkilöt voivat muodostaa keskenään käytäntöyhteisön. Yhteisö muodostuu nimenomaan yhteisen kiinnostuksen kohteen aktiivisesta tutkimisesta ja siitä keskustelemisesta. Yhteisössä muodostetaan eräänlainen oppimisympäristö, johon kukin jäsen kantaa oman panoksensa. On siis tärkeää huomata, että käytäntöyhteisön muodostuminen ei liity niinkään toimijoiden läheiseen sijaintiin (esim. yhteinen työpaikka, yhteinen koulu jne.) vaan nimenomaan yhteisten kiinnostuksen kohteiden pohtimiseen, oppimiseen ja tiedon vaihtamiseen. (Wenger, 2011. 2)

Kolmantena keskeisenä tekijänä Wenger kiinnittää huomiota Community of Practice -termin osaan practice. Käytäntöyhteisöissä ei ole kyse vain yhteisen kiinnostuksen kohteen ympärille kasaantumisesta, vaan aihepiirin ammattimaisesta harjoittamisesta. Yhteisö kehittää yhteisvoimin tarinoita ja työkaluja sekä kokemuksia että keinoja ratkaista toistuvat ongelmat. Yhteisön työ on pitkäjänteistä ja se vaatii yleensä merkittävää sitoutumista osallistujilta. Sattumanvaraiset keskustelut aihepiiristä eivät rakenna käytäntöyhteisöä. Yhteisön muodostuminen ei myöskään aina ole itsestäänselvää, vaan paljon voi tapahtua tiedostamatta. Wenger nostaa tästä esimerkkinä esiin työpaikkojen kahvihuonekeskustelut, jotka saattavat muovautua hyvinkin merkittäviksi osallistujien tiedonlähteiksi. (Wenger, 2011. 2)

Käytäntöyhteisöt näyttäytyvät minulle hyvin verkostojen kaltaisena rakenteena. Molemmissa toimintaa ohjaa eri tahojen yhteinen panos, eikä varsinaista organisatorista johtoa ole osoitettu. Molemmat saattavat myös rakentua ajan kuluessa spontaanisti, joskin oman ymmärryksen mukaan verkostojen muodostuminen on usein harkitumpaa toimintaa kuin käytäntöyhteisön rakentuminen.

Oman tutkielmani kannalta kiinnostavinta on käytäntöyhteisöjen muodostuminen kunnan eri toimijoiden välillä. Kuten Wenger toteaa, kunnat ja valtiolliset elimet ovat yhä kasvavien haasteiden edessä. Niihin vastaamiseksi on muodostunut käytäntöyhteisöjä laajentamaan tietoutta ja osaamista eri asioista. Samassa Wenger huomauttaa tosin, että hallinnolliset rakenteet voivat olla jähmeitä tiedon ja osaamisen avoimeen jakamiseen ja niistä keskustelemiseen, asioihin jotka ovat käytäntöyhteisöjen toiminnan ja tehokkuuden perusta. Wenger näkee keskeiset mahdollisuudet

tiedon ja osaamisen jakamiselle muun muassa koulutuksen, terveysalan ja turvallisuuden sektoreilla, joissa yhteistyö olisi hedelmällistä. (Wenger, 2011. 4-5)

5.7. Onnekkait sattumat kunnan kehityksen moottorina

Suunnittelu ja strategian laatiminen kuuluu olennaisena osana sekä yritysten että julkisten toimijoiden työskentelyyn. Asioita pyritään ennakoimaan ja pohjustamaan mahdollisimman hyvin. Markkinoinnin ja brändien suunnittelu on osa tätä kokonaisuutta. Vastaan tulee kuitenkin tilanteita, joita ei välttämättä ole kyetty ennakoimaan ja jotka toteutuvat lopulta tiettyjen sattumanvaraiselta vaikuttavien tapahtumaketjujen tuloksena. Jokin yllättävä muuttuja nousee esiin ja muokkaa asiaintilaa ratkaisevalla tavalla. Näitä tilanteita kuvataan hieman vaikeasti käännettävissä olevalla serendipiteetin käsitteellä, joka tiivistettynä tarkoittaa onnekkaita sattumia.

Käsite kuvaa tiettyjä olosuhteita, joiden vallitessa syntyy esimerkiksi jokin uusi innovaatio, löytyy uusi toiminnan suunta tai syntyy jokin uusi tieteellinen keksintö. Serendipiteetillä tarkoitetaan niin sanottuja suotuisia ja onnekkaita sattumia, joiden ilmenemistä ei ole täysin kyetty ennustamaan, mutta jotka ohjaavat toimintaa. (Pietarinen 2012, 1-2)

Tutkielmani kannalta on mielenkiintoista pohtia, löytyykö Ylöjärven 60-70 -luvulta alkaneen positiivisen kehityksen taustalta mahdollisesti tämänkaltaisia sattumia. Jan G. Lambooy on yksi tutkijoista, joka on paneutunut näihin kysymyksiin. On pohtimisen arvoista, mikä osuus alueen elinvoiman kasvussa on tietoista rakentamista ja miltä osin asiat tapahtuvat onnekkaiden sattumien kautta.

Lambooy toteaa tutkimuksessaan, että alueiden eroavaisuudet ilmaantuvat muun muassa erilaisten onnekkaiden sattumien seurauksena sekä aiemmista virheistä oppimisen kautta. Hän korostaa myös ympäristön merkitystä sattumien ruokkijana. Hänen mukaansa keskenään hyvinkin erilaiset alueet voivat kasvaa ja kehittyä yhtäläistä vauhtia, vaikka alueiden erikoistuminen ja muut ominaisuudet olisivat hyvin etäällä toisistaan. Herää kysymys, missä määrin aktiivisella työllä kyetään lopulta

ohjaamaan alueiden kehittymistä ja kasvua ja missä määrin erilaiset onnekkaiden sattumien ketjut johtavat tiettyyn lopputulokseen. (Lambooy 2002, 1024)

Ylöjärven tilanteeseen sovellettaessa, kysymys on Ylöjärven suhteesta Tampereen dynaamiseen ja vetovoimaiseen kaupunkiseutuun. Kuinka paljon Tampereen seutu ruokkii mahdollisuuksia onnekkaiden sattumien esiintymiselle alueella?

5.8. Verkostoissa toimiminen kunnan kehityksen moottorina

Kuten aiemmissa luvuissa mainitut käytäntöyhteisöt, myös verkostot ovat rakenteita, joissa ei ole perinteisiä hierarkisia suhteita. Verkostoajattelu on osa uutta ja modernimpaa johtamisen tapaa, joka on alkanut yleistyä kuntakentällä vasta viime vuosikymmenien myötä.

Verkostojen tavoitteena on yhdistää eri toimijoiden osaaminen ja resurssit yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Verkostomaisesta toiminnasta puhutaan usein sellaisen toiminnan kohdalla, joka asettuu perinteisen hierarkisen hallinnon ja markkinamaisen toiminnan väliin. Verkostoja muodostuu usein tarpeesta saavuttaa päämääriä, joihin toimijat eivät yksin välttämättä kykene. Verkoston käsitteellä pyritään korostamaan sellaista organisointitapaa, joka pohjautuu kaikkia verkoston jäseniä hyödyttäville yhteistyösuhteille. (Anttiroiko 2009, 17.)

Verkostoista puhuttaessa mielessä on usein ajatus hallinnollisesti epäselvästä rakenteesta, joka ohjaa itseään verkoston jäsenten vuorovaikutusprosessina. Verkostoja voi kuitenkin johtaa, mikä tarkoittaa esimerkiksi uusien jäsenten mukaan houkuttelemista tai verkoston nykyisten toimijoiden tehokkaampaa aktivoimista. Johtamisella voidaan viitata myös verkoston arvopohjan ja erilaisten näkökulmien hiomista yhtenäisemmiksi. (Sotarauda 1999)

Verkostojen johtamisella ei viitata kuitenkaan perinteisen hierarkisen mallin mukaiseen johtamiseen. Verkostoajattelu korostaa kaikkien verkoston jäsenien yhtenäistä vastuuta verkoston toiminnasta ja tavoitteiden saavuttamisesta. Sotaraudan (1999) mukaan jokaisen verkoston jäsenen voi ajatella tietyllä tavalla olevan verkoston johtaja.

Verkoston johtajuuden voi myös Sotaraudan mukaan nähdä linkittyvän haluun oppia jatkuvasti lisää ja uudistuvan toiminnan perustan luomiseen (Sotarauta 1999). Tämä oppimisen ja kehittymisen tematiikka toimii myös käytäntöyhteisöjen rakentumisen taustalla. Yhteisöt eivät rakennu hierarkisen käskyttämisen seurauksena, vaan yksittäisten toimijoiden havaitessa yhteisen kiinnostuksen kohteen tai ongelman olemassaolon.

Verkoston johtajuus pyrkii luomaan myös keskustelevaa kulttuuria, jossa kaupunkiseutu nähdään yhtenä kokonaisuutena, jonka puitteissa rakennetaan yhdessä kehittämisstrategioita koko seudun hyväksi ja keskustellaan erilaisten toimintaperiaatteiden ja mahdollisesta tarpeesta uudistaa strategioita. (Sotarauta 1999).

Jäljempänä luvussa seitsemän peilaan näitä ajatuksia haastatteluaineistosta esiin nouseviin teemoihin.

6. Esimerkkejä kuntaimagon rakentamisesta

Kuntaimago on yksi kuntamarkkinoinnin kulmakivistä. Silti paikan markkinoinnin ja merkkituotteistamisen koetaan olevan Suomessa vielä hyvinkin varhaisella asteella. Mielenkiinto kuntamarkkinointia kohtaan on kuitenkin lisääntymässä. (Rainisto 2005, 7). Markkinamaiset toimintatavat kuntakentällä ovat uusi ilmiö ja niitä on tutkittu rajallisesti. Kuntaimagoa pidetään silti keskeisenä käsitteenä ja sitä halutaan vaalia. Kaleva-lehdessä oli 17.12.2009 pääkirjoitus otsikolla ”Kuntaimago ei saa olla falski”. Otsikon merkitystä tarkennettiin tekstissä toteamalla, että imagolla on ensinnäkin merkitystä nykyään kunnille. Kuntien itsestään antaman kuvan tulee kuitenkin korreloida todellisuuden kanssa, jotta imagon luomisesta on hyötyä. Tyhjiä lupauksia nähdään pilaavan nopeasti kunnan maineen.

Kuopiolainen mainos- ja viestintätoimisto Hermo on listannut internet-sivuilleen (<http://hermo.fi>, viitattu 2013) palasia, joista heidän mukaansa rakentuu vahva kuntaimago. Hermo on toteuttanut useita erilaisia kuntien ja muiden julkisten toimijoiden markkinointikampanjoita. Hermo korostaa, että jokaisella organisaatiolla on juurensa. Oman historian tunteminen ja sieltä ammentava tarina on tehokas tapa myydä etenkin aluetta asiakkaille. Tarina täytyy pukea kiinnostavaksi ja houkuttelevaksi, jotta se herättää kiinnostusta mahdollisimman laajalla alueella. Mainostoimisto korostaa myös yhtenäisyyden merkitystä. Organisaation itsestään antamien viestien täytyy olla keskenään yhdenmukaisia, jotta kokonaisuudesta muodostuva kuva on yhtenäinen. Imagon rakentaminen nähdään myös jatkuvana prosessina, jonka parissa täytyy työskennellä koko ajan. Maailma muuttuu ympärillä ja kunnan itsestään kertoman tarinan täytyy kehittyä ja edetä sen mukana.

6.1. Imagon rakentamisen monet muodot kunnissa

Kunta voi rakentaa imagoa esimerkiksi opiskelijakaupunkina, huvipuistokaupunkina, tiedekaupunkina tai näiden yhdistelminä. Kuntien tulisi kyetä nousemaan massasta ja pystyä tavoittamaan mahdollisimman laaja asiakaskanta. Suomen kunnista lähes kaikki pyrkivät aktiivisesti vaikuttamaan kuntakuvaansa (esim. Hietanen 1989). Esimerkiksi Tampereen strategian nimi on ”Tampere virtaa”, joka varmasti jo itsessään luo mielikuvia kaupungista: vesistön läheisyyden, keskustan halkaisevan Tammerkosken ja abstraktimmalla tasolla kaupungin, joka pyrkii olemaan jatkuvasti liikkeessä ja pysymään kehityksen kärjessä. Ehkäpä se on myös yksi maailmassa vallitsevan virtojen tilan solmukohdista.

Muita Tampereelle ominaisia tekijöitä ovat esimerkiksi mustamakkara ja Näsinneula, jotka monet varmasti yhdistävät Tampereen kaupunkiin. Kaikille kunnille ei ole muodostunut yhtä tunnistettavaa imagoa. Muuttotappioalueiden pienet maaseutumaiset kunnat ovat altavastajan asemassa ja joutuvat tekemään kaikkensa hidastaakseen asukkaiden siirtymystä kohti suuria keskuksia. Haasteena näillä maaseutumaisilla kunnilla onkin suuria keskuksia heikompi taloudellinen asema, mikä on pakottanut karsimaan palvelutarjontaa. Tämä on osaltaan ohjannut ihmisten muutttoa kohti suurempia kasvukeskuksia. (Zimmerbauer & Korpimäki 2008, 3.).

Tätä tilannetta havainnollistaa hyvin kunnallishallinnon rakennetyöryhmän selvitys vuodelta 2012. Selvityksessä havaittiin voimakas muuttovirtaus kohti Etelä-Suomea, jossa muuttovoittoa on noin 17 prosenttia. Pohjois- ja Itä-Suomessa muuttotappio nousee pahimmillaan yli viiteen prosenttiin. Pudotus tietää kovia aikoja näillä alueilla sijaitseville kunnille. Aiemmin mainitussa kuntauudistuksessa on tavoitteena helpottaa juuri näiden alueiden kuntia ja auttaa niitä selviämään uudessa, haastavassa toimintaympäristössä. (Kunnallishallinnon rakennetyöryhmän selvitys 2012, 35.)

Kuntaliiton tekemien tutkimusten mukaan erilaisten houkuttimien käyttö kunnan markkinoinnissa on kasvava trendi. Tällä toiminnalla on nähty olevan positiivinen vaikutus muuttajien lukumäärään,

mutta kaikki kunnat eivät asiasta ole silti mielissään. Kritiikin kohteeksi on noussut erinäisten houkuttimien käyttö kuntien välistä kilpailua vääristävänä tekijänä. Samassa yhteydessä silti todetaan, että nykytilanteessa houkuttimien käyttö on välttämätöntä pienemmille kunnille, jotta nämä selviävät kovassa kilpailussa. Väestön mahdollisuus liikkua paikkakunnalta toiselle on parantunut vuosien saatossa ja tämä on laajentanut potentiaalisten asiakkaiden piiriä yhä kauemmas kunnan omista rajoista.

Osa kunnista (esim. Karkkila, Hämeenlinna) on tuottanut muun muassa TV-mainoksia markkinoidessaan palveluitaan ja rakentaessaan imagoaan, mikä on tavanomainen yritysten tapa toimia kilpailluilla markkinoilla. Hämeenkyrö on ottanut askeleen vielä modernimpaan median hyödyntämiseen ja julkaissut uusia asukkaita kuntaan houkuttelevan mainosvideon YouTubessa (Aamulehti, 10.2.2015).

6.2. Tapausesimerkkejä

Kuntien tyypillisiä markkinointikeinoja ovat esimerkiksi mainonta, esitteet, videot, nettisivut, esittelytilaisuudet ja tapahtumat sekä erilaiset messut. (Helenius-Mäki, 325) Seuraavassa käyn läpi imagon rakentumista muutamissa erilaisissa kunnissa. Esimerkit tukeutuvat Rainiston tutkimukseen.

Yhdeksästä kunnasta muodostuva Jyväskylän seutu kuuluu suurien suomalaisten kasvukeskusten joukkoon. Jyväskylän kaupunki on ollut aktiivinen kuntamarkkinoinnissa erityisesti 90-luvun puolivälistä lähtien ja toiminut samalla seutukuntamarkkinoinnin kokoavana tahona. Jyväskylän ylin johto on myös tiedostanut imagomarkkinoinnin merkityksen tärkeänä kunnan elinvoimaisuuden ja menestymisen osana. Jyväskylä onkin yrittänyt ottaa Keski-Suomen pääkaupunkina sille luontevasti kuuluvan aseman toimia seudun kuntien markkinoinnin ohjaajana. Kuntarajat ylittävää markkinointirintamaa on tiivistetty perustamalla alueen kuntien yhteinen työryhmä valmistelemaan kaupunkiseudun viestinnän strategisia linjoja. Tärkeä hetki Jyväskylän imagon rakentamisessa on ollut Uusi aalto -sloganin luominen 90-luvun puolivälissä. Siitä alkoi

Jyväskylän verkostomainen toimintatapa imagon luomisessa. Seurauksena oli onnistunut imagon rakentaminen vanhahtavasta teollisuuskaupungista korkean teknologian ja osaamisen kasvukeskukseksi. (Rainisto 2005, 46)

Hämeenlinnan ja Tampereen puristukseen jäävä Valkeakoski veti puolestaan huomion itseensä järjestämällä asuntomessut kesällä 2009. Valkeakoski on ollut aktiivinen imagon rakentaja myös aiemmin. Vuonna 2000 kaupunki kehitti Mansikkapaikka-brändin. Tavoitteena oli vetää huomio pois alueen teollisuustoiminnan sivuvaikutuksista. Mansikkapaikka viittasi Valkeakosken korkeaan palvelutasoon ja paikan palveluita ryhdyttiin kutsumaan mansikoiksi. Mansikkapaikka-sanaan on latautunut paljon positiivisia mielikuvia. (Rainisto 2005, 72)

Savonlinna on kyennyt kehittämään itseään muun muassa kulttuurikaupunkina Savonlinnan Oopperajuhlien ansiosta. Tapahtuma on onnistunut vakiinnuttamaan paikkansa kotimaisten ja kansainvälisten musiikkijuhlien joukossa. Oopperajuhlat toimivat kunnan vetonaulana, jonka ympärille on helpompi rakentaa laajempaa imagoa muun muassa ”Suomen kesän pääkaupunkina”. Ympärivuotiseksi vetonaulaksi kaupunki on kehittänyt matkailutoimintaansa, jonka toivotaan houkuttelevan niin yritys- kuin yksityisasiakkaitakin. (Rainisto 2005, 72).

Valtakunnallisissa imagotutkimuksissa yleisesti heikosti pärjännyt Kouvola aloitti toden teolla imagonsa kehittämisen 90-luvun loppupuolella. Kunta käynnisti Kouvolan viestinnän kehittämisprojektin, jonka tavoitteena oli luoda visio kunnan tulevaisuudesta. Kouvola on hyödyntänyt markkinoinnissaan aiemmin mainituista kunnista poiketen teollisuudenalojaan kuten paperin ja kartongin valmistusta sekä yleisestikin vahvaa teollistumisen kulttuuriperintöään. Teollisuuden lisäksi kunta huomioi maantieteellisen sijaintinsa Helsingin ja Pietarin välillä, josta seuraa paljon liikehdintää kunnan alueella. Vapaa-ajan aktiviteetteja edustavat Tykkimäen huvipuisto sekä luonnon läheisyys. (Rainisto 2005, 54)

Pohjoismaiden suurimman sisämaakaupungin, Tampereen, vieressä sijaitseva Nokia kuului aikoinaan Pohjois-Pirkkalan kuntaan, josta nimi lopulta vaihtui Nokiaksi. Nokia kuuluu Tampereen kaupunkiseutuun ja seutunäkökulma onkin keskeisiä piirteitä Nokian markkinoinnissa. Nokia on osallisena muun muassa seudun koulutustrategiassa ja seutustrategiassa. Nokia osallistuu sekä seudullisiin, että paikallisiin markkinointiprojekteihin. Seudullisia projekteja hoitavassa ryhmässä ovat mukana muun muassa aluekeskusohjelman projektipäällikkö ja Tampereen yhteyspäällikkö,

mikä osaltaan viestii vahvasta seudullisesta ajattelusta. Matkailu ei perinteisesti ole ollut Nokian markkinoinnin kannalta keskeisiä tekijöitä, ja Nokia kehittääkin matkailuaan yhteistyössä Tampereen kanssa. (Rainisto 2005, 64)

Nokia on osa yhtä Suomen vetovoimaisimmista kaupunkiseuduista. Tämän lisäksi Nokialla on ytimekäs ja vahva nimi, joka usein liitetään kotimaisiin saappaiden, auton renkaiden ja mobiiliteknologian menestystarinoihin. Nokian sijainti elinvoimaisen ja nopeasti kehittyvän kasvukeskuksen vieressä on myös hyvin tehokas imagotekijä. Sen lisäksi Nokialla on kattava yksityinen ja julkinen palvelutarjonta ja monipuolisia sekä kohtuuhintaisia asumisvaihtoehtoja. Nokian vahvuus muodostuu sen osien summasta. Nokialla olisi vielä mahdollisuuksia luoda vahvempi imago rakentamalla selkeä sateenvarjobrändi, jonka alle koota haluttu mielikuvakokonaisuus ja saattaa se tärkeimpien kohderyhmien tietoon. Nokian käyttämä ”Lasten Nokia” -slogani herättää huomiota varmasti lapsiperheiden keskuudessa, mutta yritysmarkkinoinnin tarpeita se ei vastaa. Yritystoiminta on usein tärkeässä osassa elinvoiman kasvattamisessa, joten yritysasiakkaiden houkuttelu kunnan alueelle on suotavaa. Yleisesti Nokian tulevaisuuden kannalta pidetään olennaisena selkeän brändin luomista sekä Tampereen vetovoiman hyödyntämistä markkinoinnissa. Nokialla on kaikki eväät menestyä, kunhan brändäämiseen ja imagotyöhön panostetaan riittävästi. (Rainisto 2005, 68 – 69)

Joitakin vuosia sitten Nokialla tapahtunut jätevesionnettomuus jätti kuitenkin muistijäljen etenkin Tampereen seudulla asuviin ihmisiin. Osa haastattelemistani henkilöistä totesi, että kunnan kohdatessa tällaisia ongelmia, rajojen selkeää vetoa tapahtuu herkästi. Haastateltavien mukaan ihmisille muodostui mielikuva, että ylitettyäsi Nokian rajan, et voi olla varma juomavesi laadusta.

Pohjois-Savossa sijaitseva Iisalmi on ottanut imagotyönsä lähtökohdiksi keskeisen sijainnin ja hyvät kulkuyhteydet. Iisalmi houkuttelee alueelleen yritystoimintaa muun muassa Peltomäen ympäristöyrityspuistolla sekä Parketin teollisuusalueella. Kuten aiemmassa luvassa todettiin, yritystoiminnan tukeminen ja sitominen paikkaan on tärkeässä osassa sen elinvoiman luomista. Iisalmi käynnisti aktiivisen imagotyön vuonna 2000 perustamansa kehittämissyksikön avulla. Yksikön tehtävänä oli edistää kaupungin markkinointia, jota varten yksikkö käynnisti ”Elävämpi Iisalmi” -kampanjan. Alueelle syntyi myös Ylä-Savon aluekeskusohjelma, joka markkinoi aluetta eli Iisalmea ja sen ympäryskuntia suoramarkkinoinnin keinoin, lehdillä, erinäisillä messutapahtumilla sekä radiomainoksilla. Kehittämissvisionsa mukaan Iisalmi pyrkii kasvavan,

vireän, vetovoimaisen ja positiivisen imagon omaavaksi elinkeinoelämän ja koulutuksen aluekeskukseksi, jossa on menestyviä, korkean osaamistason yrityksiä. (Rainisto 2005, 34 - 35)

Hieman erilaisena esimerkkinä voidaan nostaa esiin vahvasti nähtävyyteen tai kokemukseen perustuvan kuntaimagon rakentumisen. Ähtäriä ja Ranuaa yhdistää eläintarhat, jotka ovat assosioituneet ihmisten mielissä lähes edellämäinittujen kuntien ainoiksi ominaisuuksiksi. Ähtäri ja Ranua käyttävät verkkosivuillaan paljon eläintarhan toiminnasta otettuja valokuvia ja grafiikkaa. Ähtärin verkkosivuilta löytyvä kunnan talousarvio muun muassa käyttää kansikuvanaan Ähtärin eläintarhan porteilla otettua kuvaa. Kunnan logo on väritykseltään vaalean vihreä ja siinä esiintyy ilves.

Kunnat korostavat paljon eläintarhojen tarjoamia matkailuelämyksiä ja luontokokemuksia. Ähtäri on jopa jakanut verkkosivunsa kahteen osaan. Sivustolle saapuessa käyttäjä joutuu ensimmäisenä valitsemaan joko vaihtoehdon "Kaupunki" tai "Matkailu", mikä ohjaa sivuston selaamista siitä eteenpäin. Hieman kärjistäen ja leikitellen voidaan todeta, että Ähtäristä ja Ranuasta on tullut synonyymeja eläintarhalle.

Suuria kävijämääriä keräävät tapahtumat lisäävät ihmisten tietoisuutta kunnasta ja kohentavat sen imagoa. Muuttoliikkeen hallinta ei kuitenkaan ole ilmaista. Eri kunnilla on erilaiset resurssit asiaan paneutumiseen ja erilaisten houkuttimien hyödyntäminen saattaa jäädä lyhytaikaiseksi. Huomionarvoista on myös se, että kuntien hallintokoneisto vaihtuu tasaisin väliajoin ja niinpä kunnan arvostukset ja menettelytavat myös saattavat muuttua eri johtohenkilöstön mukaan. Tämä asettaa kauaskantoisten imagotavotteiden asettamiselle haasteita, koska pitkäjänteisyyttä ei välttämättä löydy. (Zimmerbauer & Korpimäki 2008, 3).

6.3. Imago strategiassa

Käytännössä jokaisella kunnalla on tulevaisuuden visionsa hahmottamisen välineeksi luotu kuntastrategia. Strategiat eivät ole sitovia asiakirjoja, vaan kunnan vapaamuotoinen kertomus tulevaisuuden tavoitteista ja pyrkimyksistä. Näin ollen on perusteltua ajatella strategioiden sisältävän

kunnan imagoa rakentavaa tekstisisältöä. Otan tarkemmin tarkasteluuni Hämeenlinnan, Tampereen ja Nokian strategiat. Nokian kohdalla minua etenkin kiinnostaa, miten kunta erottautuu Tampereesta selvästi omaksi alueekseen, vai käyttääkö se Tampereen vetovoimaisuutta nostaakseen omaa profiiliaan. Hämeenlinna on entinen kotikuntani ja Hämeen pääkaupunki. Vierailen yhä paljon kyseissä kunnassa ja kunnan asiat kiinnostavat.

Hämeenlinna nostaa strategiassaan esiin keskeisinä arvoina mm. yhdenvertaisuuden, yhteisöllisyyden ja ekologisuuden. Arvot on kirjoitettu vihreälle taustalle ilmeisesti korostamaan hyväksyttävyyttä ja ekologista näkökulmaa. Strategia lupaa asukkaille paljon. Tasapuolisesti hyvän arjen kaikille sekä asukkaiden osallistamisen tärkeisiin päätöksiin. Maininnat ekologisuudesta toistuvat myös usein. Toimintaansa ohjaavaksi visioksi Hämeenlinna määrittelee asemansa Etelä-Suomen vetovoimaisimpana asumiskaupunkina: ”Uudistuva ja palveleva, viihtyisä ja kestävästi kehittyvä rantakaupunki”. Tavoitteisiin pääsemisen lähtökohdiksi strategiassa luetellaan muun muassa elinkeinoelämän tarpeisiin räätälöity koulutustarjonta, ennakoiva kaupunkisuunnittelu, palvelurakenteen, joukkoliikenteen ja asumisen kokonaissuunnittelu. Toimien tavoitteena on alueen elinvoiman lisääminen, joka heijastuu positiivisesti paikan imagoon.

Vaikka strategia nostaakin selvästi esiin Hämeenlinnan keskeiset tavoitteet, niin ulkoasussa itsessään on mielestäni selkiyttämisen varaa. Mukana olevat taulukot ovat graafisesti epäselviä, mikä hankaloittaa olennaisen poimimista. Strategia ei ole virallinen toimintaa ohjaava asiakirja, vaan enemmänkin kaupungin tapa kertoa tavoitteistaan ja visiostaan

Nykyinen kotikuntani Tampere on nimennyt strategiansa nimellä ”Tampere virtaa”. Alkuun todettakoon heti, että yleiseltä ilmeeltään strategia on huolitellumman ja mietitymmän näköinen kuin Hämeenlinnan strategia. Tampereen strategian alaotsikkona on ”Sujuvan elämän suuri kaupunki vastuullisesti kehityksen kärjessä”. Sekä Hämeenlinnan että Tampereen strategiassa nostetaan lähes välittömästi esiin asukkaiden tärkeys kunnalle, sekä ekologiset ja vastuulliset arvot kehittämistyössä.

Hämeenlinnan strategiasta poiketen Tampereen strategiaan on sisällytetty paljon valokuvia, jotka

esittelevät kunnasta eri puolia. Johdantoluvussa todetaan, että Tampereen strategia on kuvaus siitä, miten kaupunkia kehitetään. Tampereen strategia pyrkii siis olemaan enemmän tarinamuotoon kirjoitettu teksti kuin Hämeenlinnan strategia, joka esittelee tavoitteet lyhyesti. Tampereen strategian alkupuolella on maininta kuntalaisten ja henkilöstön kuulemisesta strategian valmisteluvaiheessa, joka viestii kunnan halusta osallistaa kuntalaisia yhdessä rakentamiseen. Menestystekijöiden listauksen lisäksi Tampere kirjaa strategiaansa esille myös heikot kohtansa. Kunta suhtautuu kehittämiseensä strategiaa myöden realistisesti ja tiedostaa ongelma-alueet. Tampereen strategian keskeisinä arvoina korostuvat tasa-arvoisuus ja yhteisöllisyys.

Nokian strategian ydinaineiksena on yksi tämän hetken ongelmakohdista, palvelujen turvaaminen. Kuntien resurssien niukkuus on nostanut asian lähes kaikkien kuntien yhteiseksi ongelmaksi. Tyyllillisesti Nokian strategia on samassa linjassa Hämeenlinnan kanssa. Asioita esitetään ytimekkäästi ”ranskalaisina viivoina”. Ekologisuus nousee esiin myös Nokian strategiassa, jossa puutumaan muun muassa ilmastonmuutoksen problematiikkaan. Visiokseen Nokia määrittelee vetovoimaisen kaupungin, joka on viihtyisä ja turvallinen. Palvelujen ja yritystoiminnan kerrotaan olevan monipuolista ja asiakaslähtöistä. Imagon rakentamisen näkökulmasta Nokian määrittelemän vision uskottavuutta lisää kunnan osoittama tietoisuus yhteiskunnan ongelmista. Nokia eritteleeekin strategiassaan keinoja, joilla se kykenee vastaamaan tulevaisuuden haasteisiin. Nokia mainitsee muun muassa aktiivisuutensa alueellisessa yhteistyössä. Vastoin ennako-odotuksiani Nokia ei nosta Tampereen seudun keskeisyyttä tärkeään rooliin strategiassaan, eikä erikseen korosta sen vetovoimaista imagoa. Strategiassa puhutaan seudullisesta ja alueellisesta yhteistyöstä hyvin yleisellä tasolla.

7. Tutkimuskohteena Ylöjärvi

Olen kiinnostunut tutkimaan Tampereen ympäryskuntien imagojen rakentumista ja niiden käyttämiä aktiivisia keinoja sekä ajan saatossa muodostuneita käsityksiä. Keshyskunnista kiinnitän tämän tutkielman puitteissa huomioni nimenomaan Ylöjärveen, mutta jatkoa ajatellen myös koko seutukunnan dynamiikan tutkiminen laajemmin voisi tulla kysymykseen. Ylöjärven kunta perustettiin vuonna 1869 ja vuonna 2004 se muuttui kaupungiksi. Tuoreimman tilaston mukaan Ylöjärven väkiluku on 32525 (Väestörekisterikeskus, viitattu 17.6.2015). Koko Tampereen seutukunnan väkiluku oli syksyllä 2014 yhteensä 389 896 asukasta. Ylöjärven tavoitteeksi ja visioksi mainitaan olla hyvässä kunnossa.

Tampereen seutu on mielenkiintoinen kohde sen hyvin vahvan positiivisen imagon johdosta, mutta ympäryskunnat ovat jääneet ehkä keskuskuntaan verrattuna hieman varjoon. Oletukseni on, että ympäryskuntien markkinoinnissa ja imagon rakentamisessa Tampereen läheisyys on keskeisessä roolissa. Pirkanmaa muodostaa selvän työssäkäyntialueen, joten on ilmeistä, että ympäryskunnassa asuminen antaa keskuskuntaa rauhallisemman ympäristön, mutta kuitenkin siten, että etäisyydet ovat lyhyitä ja palvelut lähellä. Palvelujen läheisyyttä korostaa muun muassa TKL:n tekemä yhteistyö Ylöjärven kaupungin kanssa. Se laajentaa yhden Tampereen paikallisliikenteen linjoista ulottumaan aina Ylöjärven keskustaan asti.

Ylöjärveen minulla on aiempaa kosketusta toisen tutkimustyön kautta. Siinä tutkimme Ylöjärven hammashuollon ruuhkautumista ja kaupungin jonojen lyhentämiseksi käynnistämää palvelusetelikoelua. Ylöjärvellä asuu myös useita sukulaisiani, joten tunnen kunnan yleiselle tasolla pidemmältä ajalta. Olen seurannut muun muassa keskustan alueen kehitystä useita vuosia, samoin Elovainion alueen kasvua. Näen Elovainion alueessa paljon samoja piirteitä kuin Hämeenlinnan Tiiriössä. Molemmissa tapauksissa kauppakeskittymä muodostuu hieman keskustan ulkopuolelle luodan tietyllä tavalla toisen keskustan. Hämeenlinnassa vaikutus on ollut se, että useat keskustan yrittäjät ovat siirtyneet Tiiriön alueelle, jonne myös sijoittuvat monet uudet kaupunkiin saapuvat yritykset. Vastapainoa Hämeenlinnan tapauksessa muodostuu ydinkeskustan tuntumaan

noussut uusi kauppakeskus Goodman, jonka yksi tavoitteista on ollut yhdistää moottoritien jakamat puoliskot kaupungista. Goodman on rakennettu moottoritien katteelle.

Ylöjärven tapauksessa keskustan määrittäminen on hankalaa, sillä se on levittäytynyt melko laajalle alueelle luoden maisemaltaan maaseutumaisen kokonaisuuden. Tampere-Vaasa -tie ja Tampere-Seinäjoki -rautatie toimivat eräänlaisena keskustan jakajana. Toiselle puolelle jää Soppeenmäen alue ja toiselle puolelle kirkonkylä. Hieman erilleen keskustasta on muodostunut edellämainittu Elovainion alue, jonne on rakennettu kaksi kauppakeskusta, Elo ja Ilo.

Ylöjärvi tunnetaan Suomessa muun muassa puutarhakaupunkina. Puutarhakaupunki poikii oletettavasti mielikuvia yleisestä vehreydestä, puistoalueista ja suunnitelluista istutuksista. Sen voi tulkita myös tarjonnan kautta. Ehkä Ylöjärvellä on paljon puutarhan ja pihan laittamiseen erioistuneita yrityksiä? Tein lyhyen katsauksen aiheeseen Internetissä ja huomasin, että ihmiset keskustelufoorumeilla eivät täysin ymmärrä, mikä tekee Ylöjärvestä puutarhakaupungin. Viesteissä hämmästeltiin muun muassa nurmialueiden vähyyttä, puistomaisten alueiden pienuutta ja kaavoitusratkaisuja. Imago voi olla joiltain osin tai kokonaan ristiriidassa todellisuuden kanssa. Lyhyen tutustumisen perusteella ei voi tehdä mitään perustavanlaatuisia päätelmiä puutarhakaupunki-käsitteen osuvuudesta, mutta se antaa eväitä ymmärtää imagojen rakentumista ja niissä esiintyviä ristiriitoja.

Ylöjärvellä on ollut nousua jo usean vuoden ajan. Kaupunki on yltänyt eri imago tutkimuksissa kärkisijoille lähes joka vuonna 90-luvulta lähtien. Ylöjärvi on myös ollut kasvava kaupunki koko 2000-luvun. Ylöjärven väkiluku on kasvanut tasaisesti samalla kun myös elinkeinoelämä on kasvanut ja monimuotoistunut.

Ylöjärven menestyksen on vaikea kuvitella olevan puhdasta sattumaa. Eräs haastattelemistani henkilöistä esittää mahdollisen perustelun kunnan erinomaiselle suoriutumiselle mittauksissa. Hän viittaa vahvaan yhteishenkeen ja yhdessä tekemiseen, joka on Ylöjärvellä arkipäiväistä. Kaupunki, luottamushenkilöt, kaupunginjohto, yrittäjyhdistyksen, yrittäjät ja muut verkoston jäsenet puhaltavat kunnassa yhteen hiileen, mikä on mahdollistanut tiiviisti toimivan yhteisön

muodostumisen kuntaan. Palaan tähän aihepiiriin tarkemmin vielä myöhemässä vaiheessa käydessäni läpi systemaattisemmin haastateltavieni kanssa käytyjä keskusteluja.

Voidaan ehkä sanoa, että Ylöjärvi on konkreettisesti tehnyt asioita, joista joissakin toisissa kunnissa vain puhutaan juhlapuheissa. Ylöjärven yrityspalvelu Oy:n Timo Isolähteenmäki nostaa keskustelussamme esille myös yrittäjien tärkeän merkityksen osana kunnan markkinointia ja viestien viemistä eteenpäin maailmalle. Kunnan kuin kunnan resurssit ovat rajalliset myös markkinoinnin osalta. Ylöjärvellä hyviä kokemuksia saaneet yrittäjät vievät sanaa kunnan elinkeinoelämän vahvuudesta kauas Ylöjärven rajojen ulkopuolelle. Isolähteenmäki toteaaakin, että yrittäjien ja niin sanotusti kunnan ulkopuolisten toimijoiden sanomana markkinointiviesti saa uutta painoarvoa. Tilannetta voi verrata ehkä yritysmaailmaan kuvittelemalla tilanne, jossa yritys myy uutta laitettaan. Yrityksen itsensä puhuessa laitteesta, loppukäyttäjä voi olettaa sen olevan markkinointipuhetta, jonka yhteys todellisuuteen voi olla hataraa. On eri asia kuulla hyvästä tuotteesta esimerkiksi ystävältään tai yleisesti henkilöltä, joka on tuotetta itse käyttänyt ja todennut sen toimivaksi. Isolähteenmäki lisää myös, että yrittäjien viemä positiivinen sanoma ja siitä muodostuva hyvä ”pöörinä” kaupungin ympärille on sellaista, mitä ei rahalla kykene ostamaan. Aika on myös rajallista, eikä kunnan aktiivinen markkinointitoiminta ehdi levittäytymään kaikkialle, joten sanaa eteenpäin kuljettavat yrittäjät ovat keskeinen osa onnistunutta kuntamarkkinointia.

7.1. Ylöjärven strategia

Kävin läpi tutkimustani varten useiden kuntien strategioita, jotta kykenisin paremmin arvioimaan Ylöjärven strategiaa oikeassa kontekstissa. Melko pian kävi selväksi, että panostaminen strategian ulkoasuun vaihteli suuresti kunnasta toiseen. Asiasisällöllisesti monien kuntien strategioista nousi esiin keskeisimmät teemat, mutta tapa esittää ne lukijalle vaihtelivat suuresti. Luin Ylöjärven strategian ja sen liitteet läpi tarkasti, pyrkien havainnoimaan käytetyt viestinnän ja markkinoinnin keinot.

Ylöjärven strategiasta havaitsi ensimmäisenä huolella suunnitellun ulkoasun ja viimeistelyn. Vihreän ja sinisen värin käyttö antaa lukijalle positiivisia ja rauhallisia tunteita ja typografia oli selkeää ja ajanmukaista. Erään toisen kunnan strategia oli käytännössä mustaa tekstiä valkoisella taustalla ja korostusvärinä oli käytetty punaista. Punainen toki herättää välittömästi huomion ja auttaa kohdistamaan lukijan mielenkiinnon avainlauseisiin, mutta värinä punainen voidaan kokea myös aggressiiviseksi.

Ylöjärven strategian nimi Hyvässä kunnossa toimii monessa eri asiayhteydessä, kuten aiemmin tutkielmassani todettiin. Hyvä kunto assosioituu sekä kunnan hyvään kuntoon että asukkaiden hyvään kuntoon. Strategia lupaakin pitää huolta kunnan siisteydestä ja taloudesta, jotka ovat kaksi ehkä selkeimmin asukkaille näkyvää aspektia kunnan kokonaisuudessa. Strategian sanomaa tehostetaan värien lisäksi käyttämällä kuvia lapsiperheistä, eri ikäisistä ihmisistä ja perheiden yhteisiä harrastuksia kuvaavilla valokuvilla. Kuvien joukosta löytyy muun muassa Ylöjärveen yleisesti yhdistetty Teivon ravirata. Raviradan osoite on virallisesti Tampereen puolella, mutta se mielletään usein Ylöjärven yhteyteen. Strategian ensimmäisillä sivuilla myös määritellään sanasto, jota strategiassa käytetään. Asiaan vähemmän perehtyneetkin lukijat ymmärtävät strategian ydinasiat.

Kunnan kohtaamat haasteet esitellään strategian alkupuolella lyhyesti ja ytimekkäästi käyttäen jälleen vihreää väriä sekä taulukon reunuksissa että fonteissa. Uskon, että punaisen värin käyttäminen esimerkiksi tällaisessa yhteydessä aiheuttaisi lukijalle levottoman ja epävarmemman olon. Vihreä väri viestii, että haasteita on, mutta yhdessä niistä selvittää. Haasteet käydään läpi myös strategian alkupuolella, jotta loppuosassa voidaan keskittyä kunnan erinomaisuuden ja ainutlaatuisuuden esittelyyn jättäen lukijalle positiivisen yleismielikuvan.

Ennen tutkielman aloittamista pohdin muun muassa sitä, miten vahvasti Tampereen seudun kunnat tukeutuvat Tampereeseen. Haluavatko kunnat korostaa omaa asemaansa erillisinä yksikköinä vai onko näkemys yhdessä seutukunnan parhaaksi toimimisesta esillä? Ylöjärven strategiassa nousee esille yhteisvoimin tehtävä seudun kehittäminen. Tampere mainitaan strategiassa kaiken kaikkiaan nimeltä kolme kertaa. "Tulevaisuuden haasteita" otsikon alla on muun muassa kohta, jossa puhutaan kunnan kasvusta ja sen mukanaan tuomista haasteista. Siinä puhutaan Ylöjärvestä osana

Tampereen kaupunkiseutua, joka on yksi Suomen vetovoimaisimmista. Strategiassa myös määritellään Ylöjärven tavoite järjestää palveluja ja kehittää Tampereen kaupunkiseutua kokonaisuutena yhteistyössä seudun muiden kuntien kanssa. Yksi merkittävä hanke on Ylöjärven ja Tampereen joukkoliikenteen välinen yhteistyö, joka laajentaa joukkoliikenteen katealuetta Ylöjärven puolelle. Vertailun vuoksi Nokian kaupunkistrategiassa ei mainita Tamperetta kertaakaan ja seudullisesta näkökulmasta puhutaan vain kerran mainittaessa palvelujen tuotanto osittain seudullisena yhteistyönä. Strategian sisältöä voi siis rakentaa hyvin erilaisista lähtökohdista saman seutukunnan sisällä.

Vaikka strategia onkin mielestäni sisällöllisesti ja visuaalisesti hyvin rakennettu kokonaisuus, täytyy kuitenkin muistaa, ettei se yksin vielä riitä. Puhuminen ja kirjoittaminen ovat sinällään vielä melko helppoja tehtäviä. Käytännön toteuttaminen on aivan eri asia. Ylöjärven strategia lupaa paljon ja kannustaa ottamaan selvää, ovatko strategiassa esitetyt väitteet ja lupaukset todenmukaisia. Kuten aiemmin tutkielmassa todettiin, lupauksen ja viestinnän täytyy kohdata todellisuuden kanssa, jottei viestin vastaanottajalle muodostu ristiriitaista kuvaa.

Kesken tutkielmani kirjoittamisen marraskuussa 2014, Ylöjärvi julkaisi uudistetun version strategiastaan. Asiasisällöllisesti strategia on hyvin lähellä aiempaa, mutta kuvitus ja värikkyyks on kadonnut. Uusi versio on lähinnä mustaa valkoisella. Se on silti yhä johdonmukainen ja selkeä kokonaisuus. Uudessa versiossa tartutaan myös ehkä vielä selkeämmin seutukuntayhteistyön tärkeyteen. Strategiassa todetaan Ylöjärven menestymisen olevan sidoksissa Tampereen kaupunkiseudun kasvuun ja kehitykseen. Ylöjärven todetaan olevan aktiivinen osallistuja Tampereen seutukunnan asioihin, mutta samassa yhteydessä myös korostetaan Ylöjärven itsenäistä asemaa osana seutukuntaa.

7.2. Haastateltavien esittely

Pyrin valitsemaan haastateltavani siten, että saisin mahdollisimman kattavan kuvan Ylöjärven imagon rakentumisesta. Puhuttaessa Ylöjärvestä sivutaan monessa yhteydessä myös laajemmin Tampereen kaupunkiseutua, johon Ylöjärvi keskeisesti kuuluu. Tampere muodostaa ympäryskuntiensa kanssa tiiviin kokonaisuuden, joten keskustelua ei ole mielekästä pitää tiiviisti vain yhden kunnan näkökulmassa. Fokus on Ylöjärvessä, mutta sen asemoituminen kaupunkiseudun kokonaisuuteen on olennaisessa asemassa, kuten haastatteluissakin kävi ilmi.

Kuten tutkielmassani aiemmin todettiin, Ylöjärvi on menestynyt taloustutkimuksen imagotutkimuksissa verrattaen hyvin jo yli 15 vuoden ajan. Pyrin saamaan selville tämän menestyksen taustoja haastatteleamalla henkilöitä, jotka ovat keskeisessä asemassa Ylöjärven imagon rakentumisessa. Erityisesti huomioin imagon kehittymisen yritysten näkökulmasta.

Haastattelin Ylöjärven yrityspalvelu Oy:n toimitusjohtaja Timo Isolähteenmäkeä, Ylöjärven yrittäjät ry:n puheenjohtajaa Valto Koivulaa, Ylöjärven Sanomien päätoimittajaa Matti Pulkista, Avant Tecno Oy:n toimitusjohtaja Risto Käkelää ja Tampereen kaupunkiseudun seutusuunnittelupäällikkö Kimmo Kurunmäkeä. Pyrin luomaan haastatteluissa keskustelevan ilmapiirin, enkä asettanut turhan tarkkoja raameja kysymyksille. Koen saaneeni kattavan näkemyksen eri toimijoiden näkökulmista, mikä auttaa hahmottamaan suuremman kokonaisuuden.

Timo Isolähteenmäki Ylöjärven kunnan elinkeinojen kehittämisestä vastaavana johtajana tarjoaa minulle kunnan näkökulman markkinointiin, brändin rakentamiseen ja yritysten kanssa toimimiseen. En ole löytänyt asiaan liittyen virallisia asiakirjoja, mutta parhaan tiedon mukaan Ylöjärven yrityspalvelu Oy oli sitä perustettaessa yksi Suomen ensimmäisistä, jollei ensimmäinen, kunnan omistamista elinkeinoyhtiöistä, jonka asema ja tehtävä kunnassa oli laajuudeltaan vastaava kuin Ylöjärven yrityspalvelu Oy:lla. Isolähteenmäki on toiminut yrityksen johdossa jo useamman vuoden ajan, joten hänellä oli pidemmän aikavälin näkemystä Ylöjärven brändin kehittymisestä.

Ylöjärven Uutiset on Ylöjärven alueen merkittävin päivittäislehti, joka seuraa kunnan asioita laidasta laitaan. Lehden päätoimittaja Matti Pulkkinen seuraa työnsä puolesta hyvin tarkasti kunnan asioita ja tuntee laajalti kunnan alueella toimivat henkilöt ja yritykset. Hän on toiminut päätoimittajana lehdessä yli 20 vuotta ja häneltä löytyi laaja-alaisesti näkemystä kunnan kehityksestä. Hän toimii myös asemassaan eräänlaisena linkkinä ja solmukohtana kunnan eri toimijoiden ja tapahtumien välillä, mikä auttane hahmottamaan kunnan sisäistä dynamiikkaa.

Kunnan ja median näkökulmien lisäksi haastattelin yrittäjiä. Valto Koivula toimii Ylöjärven yrittäjät ry.:n puheenjohtajana ja sain häneltä näkemyksiä kunnan ja yrittäjien välisestä dynamiikasta, kunnan houkuttavuuteen vaikuttavista tekijöistä yrittäjien näkökulmasta. Näin pyrin hahmottamaan ainakin osittain sitä, kuinka kunnan toiminta ja ajatusmaailma kohtaa yrittäjien tarpeet ja ajatusmaailman. Koivula toimii asemassaan puheenjohtajana yrittäjien ajatuksia ja toiveita kokoavana tahona, joten hänellä oli laajaalti näkemystä yrittäjien tilanteesta Ylöjärvellä. Puheenjohtajuuden lisäksi Koivula on itsekin yrittäjä Ylöjärvellä. Ylöjärven Yrittäjät ry. on perustettu vuonna 1964.

Yksi Ylöjärven merkittävimmistä, ellei merkittävin yritys on Avant Tecno Oy, joka on kasvanut suureksi kansainväliseksi brändiksi. Avant Tecno on perheyritys, jonka päätoimipiste sijaitsee Ylöjärvellä. Ylöjärven lisäksi Avant Tecnolla on myyntiyhtiöitä Saksassa, Iso-Britanniassa ja Yhdysvalloissa, sekä maahantuontikumppaneita yli 40 maassa. Sain haastattelusta yrityksen toimitusjohtaja Risto Käkelän kanssa näkemyksiä yhden yksittäisen, mutta hyvin merkittävän yrityksen näkökulmista Ylöjärveen ja toimimiseen kunnassa. Kuten aiemmin on todettu, tutkielmani painottuu Ylöjärven osalta nimenomaan imagon rakentumiseen yritys kentällä. Käkelällä oli paljon kommentteja ja ajatuksia nimenomaan kunnan ja yritysten välisessä rajapinnassa toimimisesta sekä Ylöjärvellä että laajemminkin Suomessa. Hän on ollut myös Ylöjärven yrityspalvelu Oy:n hallituksen jäsen, joten näkemystä löytyy molempien toimijoiden puolelta.

Avant Tecno Oy. edustaa myös tehdasvoittoista teollisuuden alaa, jolla toimivia yrityksiä on merkittävä osa Ylöjärven yritys kannasta. Näin ollen koen Avant Tecnon hyväksi vaihtoehdoksi edustamaan tietyn tyyppistä yritystoimintaa kunnassa.

Edellä esitellyt haastateltavat toimivat kaikki tavalla tai toisella Ylöjärven sisällä ja katsovat tilannetta sisältä ulospäin. Saadakseni laajempaa seudullista näkökulmaa, haastattelin myös Tampereen kaupunkiseudun seutusuunnittelupäällikkö Kimmo Kurunmäkeä. Seutusuunnittelun näkökulmasta Tampereen kaupunkiseudulla ei ole kuntarajoja, vaan projekteja vedetään läpi seudullisesti eri kuntien kanssa yhteistyönä. Kurunmäki esitteli minulle keskustelumme aikana joitakin heidän suunnittelutyössä käyttämiä karttapohjia. Suunnittelijoiden kartoissa näkyvät ainoastaan eri kaupunkikeskittymät seutukunnan alueella ja toimintaa suunnitellaan tästä lähtökohdasta. Kuntarajojen pois jättäminen korostaa nimenomaan seudullisten kasvukeskusten merkitystä, sillä esimerkiksi Hervanta näkyy seutukartalla vastaavana keskittymänä, kuin jonkin toisen kunnan käytännön keskusta, vaikka Hervanta onkin vain osa Tampereen kaupunkia. Seudullisesta näkökulmasta katsottuna, se on kuitenkin keskus tai keskittymä siinä missä mikä tahansa seudun keskittymistä. Näkökulma on hyvin erilainen kuin perinteisesti kuntalähtöisesti, kuntien hallinnolliset rajat huomioon ottavat mallit. Haastattelusta sain laajempaa näkökulmaa Tampereen kaupunkiseutuun ja Ylöjärveen sen yhtenä osana.

7.3. Haastattelujen sisällön avaamista

Haastateltavien puheista pystyi rakentamaan kuvan kunnasta, jossa kerran käytiin todella pohjalla. Kun asiat ovat riittävän heikossa kunnossa, koetaan herätys ja lähdetään ohjaamaan toimintaa uusille urille. Tässä yhteydessä ei viitata mihinkään yhteen tiettyyn toimintaan, vaan kokonaisuudessaan pyritään korjaamaan asioita laaja-alaisesti. Haastateleman Ylöjärven Sanomien Matti Pulkkinen toteaa, että Ylöjärvelle oli muodostunut 60-70 -luvulla poliittisessa keskustelussa lempinimeksi Villi länsi. Haastateltavan mukaan Ylöjärvellä kului aika ja voimat poliitikkojen keskinäiseen taisteluun. Lopulta Ylöjärvelle alkoi siirtyä uutta verta eri puolilta Suomea, ja tämä toi mukanaan uusia ajatuksia. Tiettyjen poliitikkojen toimesta kunta löysi ajan kanssa yhteisen suunnan, johon pyrkiä.

Haastateltava korostaa vastakohdista saatavaa voimavaraa. Hyvin heikon ajanjakson jälkeen haluttiin tehdä suuria päätöksiä, jotta menestys olisi mahdollista. Ylöjärvellä löytyi tahtoa olla hyvä

kunta asumiselle, yrittäjyydelle ja elämiselle. Tahtotilan muutos koettiin kunnan asukkaissa ja poliittisessa johdossa. Esimerkkinä rankoista toimenpiteistä haastateltava nostaa esille muun muassa maan pakkolunastuksen elinkeinoelämän ja asutuksen käyttöön. Muun muassa Ylöjärven keskuskirjasto Leija on rakennettu pakkolunastetulle maalle. Haastateltava kokee, että ratkaisu oli ainoa oikea: kasvavan ja kehittyvän kunnan keskustaa ei voi hallita peltoalue.

Haastattelussa korostuu monessa tilanteessa Ylöjärvellä tapahtunut onnistunut kaavoittaminen, joka nousee esiin myös muista haastatteluista. Ylöjärvellä tehtiin lyhyen aikavälin näkökulmasta rohkeita ja ikäviäkin päätöksiä pakkolunastaa maata, mutta pitkän aikavälin kehitys on osoittanut päätökset oikeiksi ja taustaksi kunnan nykyiseen tilaan. Pulkkinen mukaan kaiken perustana on voimakas yhteinen poliittinen tahto. Puhuttaessa kunnan asioista ajatellaan yleensä kuntaa yhtenä suurena toimijana, mutta Pulkkinen huomauttaa, että yksittäisten ihmisten toimintaa ja tekemisiä ei pidä aliarvioida katsottaessa kokonaisuutta. Hänen mukaansa yksittäiset aktiiviset toimijat ovat olleet vaikuttamassa suurelta osin Ylöjärven suureen suunnanmuutokseen.

Pakkolunastuksiin ja kunnan yleiseen maankäyttöön liittyen Pulkkinen toteaa, että yrityksille varatut alueet ovat hyvin selkeitä ja kompakteja. Hän nostaa esiin muun muassa Elovainion alueen, johon on noussut suuri kauppakeskus. Alueelta on varattu tilaa rakennusten lisäksi myös istutuksille ja taideteoksille. Hän kuvailee aluetta pieneksi kyläksi, jossa pajupensaiden keskeltä löytyy rakennuksia.

Haastateltavan mukaan Ylöjärvellä pyritään välttämään pelkkiä korulauseita ja tekemään oikeasti asioita, joista on puhuttu ja joita on luvattu kunnan kehittämiseksi. Kuten aiemmin tutkielmassani mainitaan, kateettomat puheet ja toisilta kunnilta lainatut markkinointilauseet harvoin tuottavat toivottua lopputulosta. Sekä Isolähteenmäki että Pulkkinen toteavat, että päälleliimattu imago korulauseineen saattaa yleisellä tasolla jopa haitata kuntaimagosta ja kuntamarkkinoinnista käytävää keskustelua. Heidän mukaansa sitä esiintyy kuntasektorilla paljon ja se laimentaa yleisessä keskustelussa intoa puhua brändäyksen ja markkinoinnin tärkeydestä julkisella sektorilla.

Pulkkinen puhuu myös Ylöjärven siirtymästä kunnasta kaupungiksi ja sen vaikutuksesta kunnan tunnettavuuteen. Hänen mukaansa Ylöjärveä ei osattu monessakaan yhteydessä paikallistaa kartalla oikein ja sen kuviteltiin olevan “jossain Pohjois-Suomessa”. Hän uskoo Ylöjärven kaupungistumisen parantavan tietoutta kunnasta ja tunnettavuutta myös maan rajojen ulkopuolella. Ylöjärven muuttuminen kaupungiksi herätti alkuvaiheessa kuitenkin myös hämmennystä. Kuntaa pidettiin niin pienenä, että sen kaupungiksi julistautuminen kyseenalaistettiin. Ylöjärven muututtua kaupungiksi siihen liitettiin ajatus puutarhakaupungista, jolla nimellä Ylöjärvi tunnetaan nykyään.

Osa kaupungin visuaalista ilmettä on sen vaakuna. Ylöjärvi on ottanut vaakunansa rinnalle käyttöönsä myös erillisen logon, jota haastateltava kehuu hyväksi ratkaisuksi. Hänen mielestään logo on kutsuva ja helpommin lähestyttävä kuin vaakuna. Vaakunassa on vain keltaista ja punaista, mutta logossa punaisen palavan Y-kirjaimen alla on sininen viiva ja kunnan nimi kirjoitettu myös sinisellä. Olen haastateltavan kanssa samaa mieltä siitä, että vaakunan sävyt tuovat herkästi mieleen kieltoimerkin, jonka värit ovat varmasti jokaisen alitajunnassa. Logon sävyissä ja suunnittelussa viitataan vaakunaan, mutta värimaailmaa pehmennetään vaaleansinisellä sävytyksellä. Haastateltava uskoo pienienkin yksityiskohtien voivan vaikuttaa mielikuvaan, joka kunnasta muodostuu. Hän kokee Ylöjärven logon vaakunaa kutsuvammaksi symboliksi, joka hänen mielestään henkii metunnetta, jota Ylöjärvellä ei ollut vielä 80-luvun loppupuolella. Pulkkinen kokee nimenomaan kunnan kehittyneen yhteishengen keskeisenä voimavarana. Hän korostaa kaikkien kuntalaisten osallistumista yhteisen tekemisen ja -hengen kehittämiseen.

“Se edellyttää, että luottamushenkilöt, se virkakoneisto, kaikki ovat sisäistäneet sen, että hei, me halutaan olla houkutteleva, me halutaan tehdä uusia asukkaita, me halutaan tänne uusia yrityksiä. Kenenkä tahansa... kuka tahansa voi olla.. vaikka se kadunlakasija, jos se ihminen ajaa tiäksä autollansa sinne ja sanoo, että tulin vähän kattomaan, että josko laittasin tänne tehtaan taikka jonkun tämmöttis näin. No missä täällä on kaupungintalo? No en tiää! Voi vittu, älä multa kysele. (esittää tympiintynyttä ja kyllästynyttä) Mut jos se sanoo, että hei, et hän vaikka lähtee näyttämään sen. Niin sehän on paras sen kaupungin markkinoitsija ollu ja kyllä sillä tätä kautta niinku hirvittävän iso merkitys kaikkienensa on ollu.”

Haastateltava uskoo, että tappelemisen aika on ohi. On aika päättää yhdessä minkälainen kunta Ylöjärvi haluaa olla ja toimia määrätietoisesti sen päämäärän eteen. Pulkkinen mukaan ylöjärveläisiä ei kiinnosta, missä kukin asuu, vaan se, mitä kukin tekee kunnan yhteisen hyvän eteen. Hänet itsensä on valittu muun muassa vuoden ylöjärveläiseksi, vaikka hän asuu itse Tampereella.

Samanlaisen viestin vain myös muilta haastateltaviltani. He kertoivat useiden yrittäjien asuvan itse Tampereella, mutta heidän yrityksensä sijaitsee Ylöjärvellä. Haastateltavien mukaan tällainen toiminta ei aiheuta minkäänlaisia negatiivisia reaktioita kunnassa, vaan se on täysin tavanomainen käytäntö. Toisaalta on myös useita yrityksiä, jotka sijaitsevat Tampereella ja yrittäjät itse asuu Ylöjärvellä. Haastattelujen pohjalta muodostuu sellainen käsitys, että Ylöjärvi ja ylöjärveläiset asemoivat itsensä yhdeksi toimijaksi muiden joukossa Tampereen seutukunnan alueella. Omasta kunnasta ollaan ylpeitä, mutta vuorovaikutus ja liikkuvuus suuntaan ja toiseen hyväksytään, eikä sitä pidetä "petturuutena".

Pulkkinen kanssa samoilla linjoilla on muun muassa Ylöjärven Yrittäjät ry:n historiikki. Siinä korostetaan 1960-luvulla tapahtunutta kurssin muutosta, joka alkoi tuottaa kuntaan positiivista ilmapiiriä ja kehitystä. Esille nousee esimerkiksi uusi valtatie, joka paransi Ylöjärven ja Tampereen välistä yhteyttä huomattavasti. Tämä kohensi Ylöjärven kiinnostavuutta asuinpaikkana, koska palvelut, yritykset ja kaupat olivat etenkin ajallisesti lyhyemmän matkan päässä. Vaikutus näkyi myös teollisuuden piirissä, jossa kiinnostus Ylöjärveä kohtaan heräsi. (Ylöjärven Yrittäjät ry. / Historiikki 2004, 24)

Historiikista käy myös ilmi Pulkkinen mainitsema riitaisuus kunnan johdossa. 1960-luvulla päättäjien keskuudessa kehittyi tahto parantaa asioita. Aiemmin päätöksenteko oli pitkälti rajoittunut vain ehdottomien investointien kuten koulurakennusten tekemiseen. Nyt kuitenkin epäluuloisuuden ilmapiiri, riitely ja arkuus alkoivat väistyä uuden tekemisen tavan tieltä. (Ylöjärven Yrittäjät ry. / Historiikki 2004, 24)

Tampereen kaupunkiseudun kuntaliitosselvittäjä Rauno Saari kirjoittaa selvityksessään (Saari, 2014. 22), että Ylöjärven kuntaidentiteettiä ei voida pitää erityisen vahvana, koska vain alle kolmasosa ylöjärveläisistä on syntyperäisiä. Haastateltavien puheiden perusteella sain itse hieman erilaisen kuvan ylöjärveläisten identiteetistä. Koen, että kunnassa vallitsee selkeä käsitys siitä, keitä he ovat suhteessa muihin. Ihmisen asuinpaikka ei ole määrittävä tekijä, vaan panos, jonka annat kunnalle ja sen asukkaiden hyvinvoinnille. Saaren selvitys toisaalta myötäilee omia haastatteluista saamiani löydöksiä muun muassa toteamalla, että Ylöjärven poliittiseen kulttuuriin ja päätöksentekoon kuuluvat keskeisinä osina yhteistyö- ja päätöksentekokyky.

Toinenkin haastateltavista toteaa Ylöjärven 70-luvun ilmapiiriä hallinneen vahvan politikoinnin, joka johti toistuvaan riitelyyn ja lamautti päätöksenteon ja konsensuksen etsimisen. Haastateltavan mukaan Ylöjärven yrityspalvelu Oy oli myöhemmin yksi tahoista, joka oli tilanteessa polttopisteessä, sillä monet poliitikot halusivat sen hallitukseen. Yrityspalvelun laaja verkosto ja vaikutusmahdollisuudet kunnan asioihin koettiin poliitikkojen keskuudessa tärkeäksi tekijäksi. Haastateltavan mukaan ajatuksena oli pyrkiä henkilökohtaisesti mahdollistamaan yritystonttikauppojen syntyminen ja saada näin mainetta kunnassa.

Ylöjärven yrityspalvelu Oy on 1998 perustettu yritys, jonka tehtävä on Ylöjärven elinkeinotoiminnan kehittäminen. Haastateltavani mukaan yrityksen toiminta otti suuren harppauksen eteenpäin, kun Ari Tuulentiestä tuli sen toimitusjohtaja. Nykyinen toimitusjohtaja Timo Isolähteenmäki on toisen haastateltavan mielestä jatkanut onnistuneesti Tuulentien viitoittamaa tietä. Haastateltavat kertovat, että yrityspalvelu on keskeisessä asemassa Ylöjärven hyvissä suhteissa yrittäjiin. Yrityspalvelu on selkeä ja nopea kanava, jonka kautta yritykset ja kunta voivat kommunoida ja hoitaa asioita yhdessä. Yrityspalvelu voi hoitaa asioita hyvinkin nopeasti käyttämättä pitkiä ja mahdollisesti hitaita niin sanottuja virallisia teitä. Erään haastateltavan mukaan kulttuuri, joka Ylöjärven yrityspalveluun on istutettu, on hyvin keskeisessä asemassa yrityspalvelun ja laajemmin Ylöjärven hyvän maineen taustalla elinkeinoelämän keskuudessa. Haastateltava kokee yrityspalvelun nauttivan elinkeinoelämässä suurta luottamusta.

Keskustellessani Ylöjärven yrityspalvelun toimitusjohtaja Timo Isolähteenmäen kanssa, hän kertoo yrityspalvelun keskeisen tehtävän olevan kunnan elinkeinosektorin imagomarkkinoinnissa, mutta

kuntamarkkinoinnin laajemminkin toimivan heidän kauttaan. Hän luettelee esimerkkeinä muun muassa paikalliset asukkaat, vapaa-ajan asukkaat, elinkeinoelämän ja tulomuuttajat. Fokus on kuitenkin tällä hetkellä selvästi elinkeinoelämässä, yrityksissä. Isolähteenmäki kertoo imagokehittämisen resurssien olevan niukkoja, joten yrityksen tulee priorisoida toimintaansa sen kannalta keskeisimmälle sektorille, joka siis tällä hetkellä on elinkeinoelämä.

Puhuessamme tarkemmin Ylöjärven imagon vahvuuksista ja markkinoinnin suuntaamisesta, nostaa Isolähteenmäki keskeisenä tekijänä esiin maantieteellisen sijainnin ja Tampereen seudun kasvudynamiikan. Yksi seudun voimakkaimmista ajureista on laaja koulutustarjonta, johon kuuluvat muun muassa yliopistot, ammattikoulut, ammattikorkeakoulu ja yliopistollinen sairaala. Toinen merkittävä tekijä on haastateltavan mukaan seudun laaja-alainen kulttuuritarjonta. Haastattelemani toiminnan asiantuntijat nostavat myös keskeisenä asiana esiin koulutustarjonnan, joka vetää ihmisiä alueelle. Koulunsa päätettyään useat heistä siirtyvät alueen yrityksiin töihin. Isolähteenmäki toteaa, että vauhdilla kasvava kaupunkiseutu on jättänyt pienempään osaan uusien asukkaiden tavoittelun ja markkinoinnin ja imagorakentamisen taustalla on enemmänkin näkyminen maailmalla ja pärjääminen kilpailussa muita Eurooppalaisia kaupunkiseutuja vastaan.

Hän nostaa esimerkkinä esiin suuret datakeskusinvestoinnit, joiden tavoittelu on hänen mukaansa kaupunkiseudun agendalla. Suuret investoinnit tuovat alueelle tuloja sekä työvoimaa ja lisäävät niin sanottua positiivista pörinää alueella. Isolähteenmäki arvioikin, että kuntamarkkinoinnissa tulisi keskittyä siihen, että asioita tehdään näyttävästi ja suuressa mittakaavassa.

“Et se on ihan turha ruveta meidänkin kokosessa kaupungissa niinku... jos me nyherretään jotain taikka näperrellään jotain pikkujuttuja, niin se on ihan yks hailee. Ei se niinku tätä isoo kelkkaa käännä. Siinä pitää olla tietyllä tapaa aika systemaattinen ja pitkäjänteinen se kehityskulku” -Timo Isolähteenmäki

Kasvava, elinvoimainen kaupunkiseutu tuo uusia asukkaita myös Ylöjärvelle tasaista tahtia ja kunnan väkiluku onkin ollut pitkään voimakkaassa nousussa. Vahvan seudun imussa Ylöjärvi on ollut kasvukaupunki monella mittarilla koko 2000-luvun ajan. Keskeisenä tekijänä Ylöjärven

pitkäaikaisen menestyksen taustalla hän nostaa yhteistyökyvyn ja yhdessä tekemisen hengen, jossa yhteen hiileen puhaltavat kaupunki, luottamushenkilöt, kaupunginjohto, yrittäjyhdistyksen, yrittäjät ja muut toimijat, jotka kertovat positiivisia kokemuksia myös eteenpäin. Isolähteenmäki toteaaakin yrittäjien olevan avainasemassa kunnan markkinoinnissa rajojen ulkopuolella. Aiemmin mainitut rajalliset resurssit estävät markkinointityön laajamittaisen tekemisen kentällä. Tästä johtuen yrittäjien viestimä positiivinen sanoma kunnasta on hyvin keskeisessä asemassa.

Voi myös ajatella, että viestiä pidetään todennäköisesti uskottavampana, kun sen kuulee yrittäjältä eikä kunnan markkinointi-ihmisiltä. Yhteistyön tärkeys korostuu jälleen, kun puhumme seudullisesta ja paikallisesta toiminnasta. Isolähteenmäen mukaan yhteistyötä pyritään tekemään seututasolla lähes kaikissa asioissa, mutta elinkeinoelämän alueella se korostuu entisestään. Suuret työllistävät yritykset alueella ovat kaikkien seudun kuntien etu. Kaikki seudun kunnat omistavat osuuden seudullisesta elinkeinoyhtiöstä Tredeasta, jonka toiminnan ydintä on ylläpitää ja vahvistaa kaupunkiseudun vetovoimaisuutta ja varmistaa menestyvän yritystoiminnan edellytyksiä (tredea.fi, 2015).

Haastateltava nostaa esiin myös kunnan selkeän yhteinäisen linjan elinkeinoelämän hoidossa. Ylöjärvellä on strategiset suuntaviivat selvillä ja yhteisesti kuljetaan niiden mukaisesti. Kaiken kaikkiaan keskustelussa nousee monessa yhteydessä esiin yhdessä tekemisen kulttuuri, joka näkyy monella eri tasolla eri toimijoiden välisenä vuorovaikutuksena. Isolähteenmäki havaitsee myös vaaranpaikkoja vahvasti toisiinsa integroituneessa toiminnassa ja toteaa, että vaaditaan nopeaa reagoitakykyä, jotta ongelmakohtiin pystytään tarvittaessa puuttumaan nopeasti. Yrityspalvelu pyrkii tehokkaasti ilmaisemaan tarpeensa kaavoitusviranomaiselle ja huolehtimaan, että yritysten pyytämät ratkaisut menevät päätöksenteossa läpi melko tiiviillä aikaululla.

Keskustellessani Ylöjärven yrittäjät ry:n puheenjohtajan Valto Koivulan kanssa, hän nostaa esille myös kaupungin tehokkaan kaavoitustoiminnan ja aktiivisen yrityspalvelun, joka edistää yritysten asioita. Hänen näkökulmastaan Ylöjärvellä yrittäjien asiat toimivat verrattaen paremmin kuin naapurikunnissa ja kertoo Ylöjärven yrityskannan kasvavan tasaisesti. Yrityspalvelun ja kunnan toiminnan lisäksi hän mainitsee logistiset, maantieteelliset tekijät. Kaikki haastattelemani henkilöt

ovat nostaneet nämä asiat merkittävänä tekijänä Ylöjärven menestyksen taustalla pienin painotuseroin.

Koivula nostaa lisäksi esille hyvät verkostot. Hän kertoo entisten ylöjärveläisten toimivan nykyään keskeisissä asemissa muilla paikkakunnilla kuten Helsingissä ja Tampereella, mutta auttavan yhä ylöjärveläisten sanaa kuuluville eri tilanteissa. Koivula toteaa myös Ylöjärven yrittäjät ry:n pyrkivän edustamaan mahdollisimman monissa eri tilaisuuksissa. Tämä rinnastuu selvästi Isolähteenmäen viittaukseen siitä, että tyytyväiset yrittäjät ovat Ylöjärven parhaita markkinamiehiä. Isolähteenmäki koki, että kunta saa viestinsä parhaiten läpi kansallisella tasolla, kun he ensin onnistuvat yrittäjien kanssa toiminnassaan ja sen jälkeen yrittäjät vievät positiivista sanaa eteenpäin eri yhteyksissä. Tärkeyttä lisää Isolähteenmäen mukaan niukat markkinoimiseen kohdennetut resurssit. Koivulan ja Isolähteenmäen kanssa käytyjen keskustelujen pohjalta muodostuu kuva, jossa Ylöjärven keskeinen tehtävä on luoda hyvät ja kestävät suhteet yrityksiin. Sen jälkeen yritykset vievät tietoa kunnasta eri puolille maata eri yhteyksissä.

Avant Tecnon toimitusjohtaja Käkellä nostaa haastattelussa myös Tampereen kaupunkiseudun yhdeksi keskeisimmistä vetovoimatekijöistä. Yrittäjät, työvoima ja muut palvelut ovat asettuneet yleensä Tampereelle, josta on lyhyt matka ympäryskuntiin. Hän nostaa esiin myös Ylöjärven tehokkaan kaavoittamisen, joka on mahdollistanut sen, että yritystontteja kyetään myymään aina kun on kysyntää, minkä lisäksi kunnan kanssa on helppo asioida. Käkellä puhuu laajemmin kokemuksistaan kertoen, että monissa kunnissa, kuten esimerkiksi Tampereella, kaavaa ei ole tehty yritysten laajenemista silmällä pitäen ja prosessit tontin saamiseksi voivat kestää vuosikausia. Hänen puheistaan voi päätellä, että Ylöjärven tehokas kaavoitustoiminta ja sujuvat prosessit mahdollistavat nopean reagoinnin yritysten tarpeisiin, mikä saa yritykset asettumaan alueelle.

Toisaalta Tampereella on hyvin laaja palvelutarjonta, jonka johdosta työntekijät asettuvat yleensä asumaan keskuskuntaan. Keskustelun käänntyessä vertailemaan Ylöjärveä muihin Tampereen seudun kuntiin Käkellä toteaa Pirkkalan olevan sijainniltaan ehkä vielä Ylöjärveäkin paremmin asemoitu. Nokiasta hän sen sijaan toteaa, että kunnan pitäisi aktivoitua tonttien myymisessä ja pyrkiä pääsemään eroon mielikuvasta, että siellä politikoidaan paljon. Hän ei ota kantaa, pohjautuuko mielikuva todellisuuteen vai ei.

Käkelä huomauttaa toisaalta, ettei Ylöjärvi erityisesti ole auttanut Avant Tecnoa menestymään esimerkiksi taloudellisten helpotusten muodossa. Hän toteaa, että Ylöjärvi tuskin voisi toimia nykyisellä tavallaan, jos sen sijainti olisi huomattavasti epäedullisempi eli kauempana suuresta kasvukeskuksesta. Esimerkkinä hän mainitsee yritystontin neliöhinnan, joka on huomattavasti korkeampi kuin syrjäisemmällä seuduilla. Kysynnän ja tarjonnan laki määrittelee hinnan, kuten monessa muussakin asiassa. Pienemmät syrjäiset kunnat joutuvat myymään tontteja huomattavasti halvemmalla, sekä pienentämään yrittäjille koituvia kuluja. Siitä huolimatta niiden on todella vaikea saada yrityksiä alueelleen heikkojen yhteyksien johdosta.

Käkelän mukaan Ylöjärven ei optimaalisen sijaintinsa takia tarvitse näin tehdä. Silti hän muistuttaa, että kunnan kanssa asioiminen on vaivatonta, eikä ongelmia ole esiintynyt. Yhdisteltäessä eri haastateltavilta saatuja kommentteja päätyy pohtimaan, minkä verran Ylöjärven imagosta on rakentunut sattuman ja olosuhteiden avulla ja minkä verran siitä on aktiivista kehittämistä, jota kunta myös harjoittaa ehdottomasti.

Useaan kertaan mainittu yhteistyön ja yhdessä tekemisen ilmapiiri muodostui haastattelujen perusteella tavallaan pakon edessä kunna kurssin kääntämiseksi. Tuo suunta osottautui kannattavaksi, jonka päälle on rakennettu nykyistä hyvää tilannetta. Yrittäjien kanssa käytyjen keskustelujen pohjalta minulle muodostuu kuva kunnasta, jonka sijainti on erinomainen, mutta jossa on aikonaan ollut tulehtunut poliittinen ilmapiiri. Yksi haastateltavista totesi sen olevan peruja pikkukaupunkimaisuudesta ajalta ennen dynaamisen seutukunnan rakentumista. Tuo ilmapiiri aiheutti täyskäännöksen ajattelussa, joka loi pohjan yhteistyölle ja keskustelulle, jossa otettiin huomioon erilaiset ajatukset. Positiivisen uuden ilmapiirin päälle alkoi rakentua yhä vahvemmin yhteistyön kulttuuri, jonka ilmentymiä on muun muassa kunnan ja yrittäjien yhteinen rajapinta Ylöjärven yrityspalvelu Oy.

Käkelä toteaa myös ylöjärveläisten yrittäjien kehuvan kuntaa kiertäessään eri tilaisuuksissa, joten viesti vahvasti brändistä on levinnyt kyllä yrittäjien keskuudessa laajalle. Keskustelussa nousee esiin myös Ylöjärven yrityspalvelu Oy, jonka hallituksessa Käkelä on myös ollut mukana. Hän kertoo yrityspalvelun alun olleen vaikea, mutta Ari Tuulentien astuessa johtoon toiminta lähti siihen

suuntaan, jossa se on myös tällä hetkellä. Käkälä toteaa myös osakeyhtiömuodon olevan hyvä keino neuvotella yritysten kanssa, joka antaa tietyllä tavalla takuun toiminnan nopeudesta ja sulavuudesta.

“Se kuulostaakin yrityksistä paljon paremmalta, ku ne pääsee heti niinku tota...heti asian päälle, et siellä on hirveen nopeitakin niinku.. ratkasuja tehty ja sitten kun tiedetään, että joo ei tässä oo mitään muuta saadaan hallituksen kokous kasaan ja asia siellä”

7.3.1. Kunnan sisäinen toiminta

Yhteenvedona haastattelujen sisällöstä nousee mielestäni esiin kaksi erilaista näkökulmaa Ylöjärven imagon taustalle. Asiat, joihin Ylöjärvi kykenee vaikuttamaan ja asiat, joihin se ei kykene vaikuttamaan. Kunnan sisältä käsin lähtevä toiminta ja kunnan ulkopuoliset ominaisuudet. Nämä kaksi laajempaa kokonaisuutta tukevat ja täydentävät toisiaan, jotka rakentavat kuvan Ylöjärvestä. Kunnan sisäisen toiminnan keskiössä on yhdessä tekemisen kulttuuri, jossa Ylöjärvi nähdään yhteisenä työmaana, jonka eteen tehdään töitä. Työntekijöiden asuinpaikkakunnalla ei ole niin suurta merkitystä. Henkilöt ja yritykset saavat merkityksensä Ylöjärven kontekstissa siitä, mitä he tekevät kunnan hyväksi.

Kunnasta välittyy avoin mielikuva. Ketään ei sidota kiinni kuntaan, vaan ihmisiä tulee ja menee. Yhdessä tekemisen kulttuuri näkyy myös konkreettisesti siinä, kuinka kunnassa ajatellaan ja hoidetaan asioita. Päätoimittaja Pulkkinen nostaa esiin tilanteen, jossa merkittävä yritys Ylöjärvellä lopetti toimintansa. Tilanteen dramatisoinnin sijaan kunta alkoi välittömästi pohtia, mitä tyhjäksi jääneellä rakennuksella voisi tehdä ja millä tavalla parhaan mukaan kykenisi työllistämään ja uudelleen kouluttamaan henkilöstön. Eri tahot tulivat yhteen ja ryhtyivät ratkaisemaan tilannetta. Tämä eri tason ja eri taustaisten toimijoiden yhteenliittymä ongelman ratkaisemiseksi osoittaa mielestäni käytäntöyhteisöjen kaltaisen toiminnan alkamista Ylöjärvellä.

Toisena hyvin keskeisenä kunnan sisäisenä toimintana on päätöksenteon nopeus. Ylöjärvi pyrkii reagoimaan tilanteisiin hyvin nopeasti ja myös ennakoimaan asioita. Hyvä esimerkki ennakoinnista oli tonttien pakkolunastukset kunnan käyttöön. Yritykset elävät nopeassa maailmassa. Päätöksiä tehdään sen hetkisen tilanteen mukaan ja vuoden pituinen viive tontin hankinnassa saattaa ohjata yrityksen muualle. Ylöjärvellä yritysten tarpeisiin reagoidaan nopeasti ja tontti pyritään järjestämään tiukalla aikataululla. Toiminnan keskiössä on kunnan omistama elinkeinoyhtiö Ylöjärven yrityspalvelu Oy ja sen toimitusjohtaja. Haastateltavat uskoivat osakeyhtiömuodon helpottavan asioimista kunnan ja yritysten välillä sekä luovan mielikuvan tehokkaammasta ilmapiiristä, kuin mitä se olisi hitaan byrokraattisen julkishallinnon koneiston kanssa. Toiminnan tulee olla myös todellisuudessa tehokasta, kuten haastateltavat huomauttavat. Tekojen täytyy vastata todellisuutta.

7.3.2. Kunnan ulkoiset ominaisuudet

Ylöjärven yksi merkittävimmistä kunnan toiminnan vaikutusvallan ulkopuolella olevista vetovoimatekijöistä on sijainti. Ylöjärvi on osa Tampereen seudun nopeasti kasvavaa dynaamista kaupunkikeskittymää. Tämä antaa Ylöjärvelle liikkumavaraa monessa suhteessa kuten tonttien hinnoittelussa ja yritysten erityisessä tukemisessa. Kuten Käkelä esitti, Ylöjärven harjoittaman kaltaisella politiikalla ei olisi mahdollisuuksia menestyä syrjäseudulla. Hyvän sijaintinsa takia Ylöjärvi kykenee olemaan yrityksille ja toisaalta myös tavallisille ihmisille houkutteleva kohde asettua. Monet keskeiset palvelut ja kouluttautumismahdollisuudet löytyvät seutukunnan alueelta. Näin ollen hieman kärjistetyksi Ylöjärvi voi jättää erityisemmän koulutustarjonnan kuten korkeakoulut pois palvelurepertuaaristaan ja keskittyä tekemään muita asioita kuten kunnan yrityskannan monipuolistamista.

Tarkastellessani Tampereen seudun kuntien viestintää, havaitsin toisistaan poikkeavia painotuksia seutukuntanäkökulmaan. Ylöjärvi korostaa strategiassaan ja muussa viestinnässään olevansa osa Tampereen seudun kuntakeskittymää, mutta osa ympäruskunnista jättää Tampereen kokonaan

mainitsematta. Haastateltavista Käkelä korostaa selvimmin Ylöjärven menestyksen taustalla olevan nimenomaan loistava sijainti.

Kuten aiemmasta on käynyt ilmi, Ylöjärvi pyrkii huolehtimaan erityisesti suhteistaan yrittäjiin. Sijainnin myötä Ylöjärvi sijoittuu yhteen Suomen suurimmista liikenteen solmukohdista. Seudulta on hyvät tieyhteydet eri puolille Suomea ja seudulla on myös lentokenttä. Ylöjärven yritys-kanta on pitkälti tehdaspainotteista, jolloin se hyötyy suuresti hyvistä maaliikenneyhteyksistä. Haastattelemani Tampereen seutukunnan seutusuunnittelupäällikkö Kimmo Kurunmäki mainitsee Ylöjärven loistavan sijainnin ja tonttitarjonnan monipuolisuuden kunnan ehdottomina vahvuuksina. Hän toteaa toisaalta myös, että useissa tehdyissä selvityksissä on käynyt ilmi, ettei kuntien hallinnollisilla rajoilla ole seutukunnan yrityksille kovinkaan suurta merkitystä, vaan tärkeää on nimenomaan sijoittuminen Tampereen kaupunkiseudulle. Yritykset päättävät yleensä ensin laajemmassa mittakaavassa seudun, jolle haluavat asettua ja sen jälkeen katsovat tarkemmin vaihtoehtoja valitulta seudulta. Kurunmäki uskoo, että vaaka kääntyy Ylöjärven hyväksi nimenomaan tässä vaiheessa laajan tonttitarjonnan takia.

Nämä samat asiat nousivat esiin myös haastatelllessani Ylöjärvellä toimivia henkilöitä, mutta painotuksissa oli nähtävissä eroja. Puhuessani Matti Pulkkinen ja Timo Isolähteenmäen kanssa tonttitarjonnan laajuuden ja toiminnan riipeyden nähdään olevan lähtöisin nimenomaan kunnan toiminnan tehokkuudesta. Osa haastateltavista toteaa tontin saamisen Tampereelta kestävästi pahimmillaan vuosia, kun taas Ylöjärvellä sama tapahtuu muutamassa päivässä. Kurunmäki esittää asiaan hieman erilaisen näkökulman. Hän toteaa, että Tampereen hidas kaavoitustoiminta ei ole niinkään kunnan tehottomuutta, vaan lähinnä kunnan fyysisten rajojen vastaantulosta johtuvaa. Tampereella ei hänen mukaansa ole kantakaupungin tuntumassa yksinkertaisesti enää juuri tilaa uudelle rakentamiselle. Keskuskunnan alueiden täytyessä on hänen mukaansa täysin luonnollista, että yrittäjät kääntävät katseensa koko kaupunkiseudulle, koska nimenomaan seudullisella sijoittumisella on yritykselle merkitystä, ei niinkään kuntarajoilla.

8. Päätelmät

Kuntaimagojen kenttä näyttäytyy yhä edelleen monisäikeisenä, hieman hämmentävänäkin kokonaisuutena, mutta koen saaneeni eväitä sen avaamiseen. Paikan markkinoinnin teoriat ovat pitkälti lähtöisin Yhdysvalloista 1960-luvun kirjallisuudesta, josta ajatukset ovat levinneet muille alueille, nostaen esiin alueiden paikallisia ominaisuuksia ja piirteitä. Suomessa kuntamarkkinointi ei ole perinteisesti ollut kuntajohtamisen keskiössä ja sen tarjoamat hyödyt ja mahdollisuudet on kunnolla tiedostettu vasta viime vuosikymmenen aikana, jolloin erilaisia kuntakeskittymien yhteisiä markkinointiohjelmia ja vastaavia rakennelmia on muodostunut.

Kuntamarkkinoinnin ja imagon rakentamisen keskeisiksi teemoiksi nousevat kysymykset siitä, mitä myydään ja kenelle. Kenelle markkinointiviesti tulisi kohdistaa? Kuntien hahmottaminen tuotteina voi tuntua aluksi omituiselta, mutta kun asiaan perehtyy tarkemmin, voi huomata sen tarjoamat mahdollisuudet. Tuotteella on tietyt ominaisuudet, joista halutaan jakaa tietoa potentiaalisten asiakkaiden kanssa.

Keskitin erityishuomioni Ylöjärven kuntaan ja sen imagon rakentumiseen. Toisena tutkimuskysymyksenäni oli, mistä tekijöistä Ylöjärven menestys kumpuaa. Haastattelujen kautta minulle rakentui kuva suurien vaikeuksien kanssa aikoinaan kamppailleesta kunnasta, jossa eri elämänalueita edustavat ihmiset päättivät ryhtyä tuumasta toimeen ja laittaa paikat järjestykseen. Toiminnassa oli mielestäni verkostomaisen toiminnan ja käytäntöyhteisön piirteitä, jotka ovat näkyneet myös kunnan myöhemmissä vaiheissa. Kun merkittävä yritys lopettaa toimintansa kunnassa, ei lamaannuta, vaan yli organisaatorajojen pohditaan yhdessä, mitä tyhjäksi jäävillä tiloilla tehdään ja kuinka turvataan yrityksen työntekijöiden tilanne. Ongelmaa ovat ratkaisemassa kuntaorganisaation lisäksi myös monet sidosryhmät, jotka pyrkivät löytämään tiloille uusia käyttömahdollisuuksia ja tarjoamaan työntekijöille esimerkiksi keinoja uudelleen kouluttautua.

Ylöjärven historiaa tutkiessa voi myös päätellä, että kunnan kehitystä ovat muokanneet niin sanotut onnekkaat sattumukset, joita kuvataan serendipiteetin käsitteellä. Oikeat ihmiset ovat tehneet yhdessä oikeita asioita oikeaan aikaan. 60 ja 70 -luvuilla tapahtunut suuri poliittinen tahtotilan

muutos, joka aloitti kaupungin kehityksen toden teolla ei ollut varsinaisesti etukäteen suunniteltu ratkaisu. Päinvastoin monet epäonnistumiset ja negatiivinen kierre ajoivat päättäjät lopulta niin nurkkaan, että uusi suunta oli yksinkertaisesti pakko löytää. Radikaaleilla toimillaan, kuten maan pakkolunastuksilla, kunta asemoi itsensä hyvin tulevaisuutta ajatellen. Jälkikäteen ajatellen kunnan heikkoa tilaa voi pitää onnekkaana sattumana, koska se motivoi kunnan toimijoita tarttumaan asioihin uudella tavalla ja yhteinen tahtotila ja yhdessä tekemisen merkitys nousi hyvin keskeiseksi voimavaraksi, josta kyetään ammentamaan myös tänä päivänä yhteisen rakentamisen suuntaa.

Ylöjärven kohennettua kasvojaan yritykset kiinnostuivat kunnasta sen laajan tonttitarjonnan vuoksi. Kunta, jota kutsuttiin joitakin vuosikymmeniä aiemmin "villiksi läneksi" oli nousemassa yritysten suosimaksi alueeksi. Yrityksiä vetää puoleensa Tampereen dynaaminen kaupunkiseutu, mutta yritysten valitessa tarkemmin sijoittumispaikkaansa alueella kykenee Ylöjärvi tarjoamaan niille ensinnäkin joustavan neuvottelukanan kunnan kanssa Ylöjärven yrityspalvelu Oy:n muodossa, jonka jälkeen yritykselle kyetään osoittamaan tontti verrattaen nopealla aikataululla.

Tampereen kaupunkiseutu koostuu kahdeksasta kunnasta, jotka yhdessä muodostavat yhden Suomen vetovoimaisimmista alueista. Alueen kuntien välille on silti muodostunut huomattavia eroja, kuten Ylöjärven erityinen menestys imago tutkimuksissa. Aineiston perusteella voin paikantaa Ylöjärven menestyksen taustalta kolme keskeistä asiaa. Ylöjärven nykyisen hyvin positiivisen vireen taustalta löytyy ensinnäkin loistava sijainti. Ylöjärvi on osa Tampereen dynaamista ja elävää kaupunkiseutua, joka on yksi Suomen vetovoimaisimmista kaupunkiseuduista. Tampereen seudun vetovoimaisuuden taustalla vaikuttaa muun muassa seudun laajat opiskelumahdollisuudet, laaja yrityskanta ja hyvät kulkuyhteydet. Sijainti hyvällä alueella on antanut Ylöjärvelle lähtökohtaisesti hyvät mahdollisuudet rakentaa imagoaan ja vetovoimaisuuttaan vahvalle pohjalle.

Kuntien on jälkikäteen hankala muuttaa seudulta toiselle, joten voidaan ajatella korttien olevan jaetut. Kyse on siitä, mitkä kunnista kykenevät hyödyntämään annetut kortit parhaalla mahdollisella tavalla. Ylöjärven tapauksessa voi toki hieman varauksellisesti ajatella, kuinka hyvin kunta menestyisi nykyisellä politiikallaan, jos se olisi syrjäisemmällä seudulla. Tämä on toki puhdasta spekulointia, koska asiaa ei voi koskaan todellisuudessa testata, mutta haastatteluista saamani käsityksen mukaan Ylöjärvi tukeutuu toiminnassaan erittäin vahvasti Tampereen kaupunkiseutuun. Kuten ennalta saatoinkin olettaa, lausunnoissa näkyi painotuseroja riippuen siitä keskustellaanko kunnan, yrittäjien vai kunnan ulkopuolisen tahon edustajan kanssa. Yhteistä kaikille kannanotoille

oli Ylöjärven osa Tampereen kaupunkiseutua, mutta Ylöjärven oman toiminnan merkitys väritti keskustelua eniten puhuttaessa kunnan toimijoiden kanssa. Yrittäjien näkökulmasta Ylöjärvi on hoitanut asiansa hyvin, mutta kunta ei ole varsinaisesti auttanut yrityksiä. Asiat ovat kuitenkin aina hoituneet nopeasti ja tehokkaasti, jolloin yrittäjillä ei ole ollut pahaa sanottavaa kunnasta.

Kimmo Kurunmäen kanssa käymässäni keskustelussa nousivat esiin myös useat selvitykset, joiden mukaan yrityksiä ei niinkään kiinnosta kuntien hallinnolliset rajat, vaan niille olennaista on päästä sijoittumaan Tampereen kaupunkiseudulle. Kun tätä tulosta peilaa tonttitarjonnan hyvään tilanteeseen, voi nähdä keskeisen syyn sille, miksi yrityksiä kiinnostaa erityisesti Ylöjärvi sijoittumispaikkana. Kuten myös Isolähteenmäki totesi, kunnan paras markkinoija on onnellinen yrittäjä. Tämä kokonaisuus luo positiivista virettä ja kuhinaa kunnan ympärille. Kunta näkee yrittäjät ja muut sidosryhmät kumppaneina, joiden kanssa rakennetaan yhteistä parempaa tulevaisuutta ja näin osallistamalla eri toimijat prosessiin, kunta kykenee saamaan resursseja toiminnan mahdollistamiseksi. Yhteistyötä tehdään verkostomaisessa järjestelmässä sekä virallisissa että epävirallisissa tilanteissa. Koko seutukunta voidaan nähdä yhtenä suurena dynaamisena verkostona, joka näyttäytyy kuntia suurempana yksikkönä yrityksille.

Toisena huomiona Ylöjärven suhteet yritysmaailmaan ovat hyvällä tolalla, kuten aiemmin jo aihetta on sivuttu. Yritysten täytyy toimia usein nopealla aikataululla, eikä aikaa jää jossittelulle. Ylöjärvi on kyennyt vastaamaan yritysten tarpeisiin nopeasti ja tehokkaasti.

Kolmas keskeinen tekijä on Ylöjärven persoonallinen tapa tuoda itseään esille. Kuten tutkielman aikana on nostettu aiemminkin esiin, imago on parhaimmillaan, kun se lähtee omista vahvuuksista ja rakennetaan itsenäiselle pohjalle. Naapurikunnilta lainattu imago tuntuu usein päälleliimatulta, eikä kykene kommunikoimaan kunnan vahvuuksia ja ominaisuuksia oikealla tavalla. Pahimmassa tapauksessa naapurikunnasta lainattu imago antaa hyvin väärän ja katteettoman kuvan kunnasta, joka saattaa jättää jälkeensä pitkäkestoisia negatiivisia vaikutuksia. Ylöjärvi kommunikoi viestinnällään, johon sisältyy muun muassa kunnan verkkosivuilta löytyvä kuntastrategia ja erilaiset esitteet ja verkkosivustot, selkeästi omanlaistaan kuvaa, joka ei ole lainattu suoraan naapurikunnilta. Kuinka omaperäistä ja innovatiivista markkinointi on, on toinen kysymys, johon en tämän työn puitteissa perehdy sen tarkemmin, mutta Ylöjärvellä on selkeästi oma tiensä markkinoinnin kanssa.

Sekä kunnan sisäisiltä että ulkopuolisilta toimijoilta saamani viesti on tässä asiassa yhtenevä. Ylöjärvi on kyennyt rakentamaan muista erottuvaa imagoa itselleen. Tämä imago auttaa asemoimaan sen selkeästi erottuvaksi vaihtoehdoksi muiden seudun kuntien rinnalla. Ylöjärvellä ei ole kuitenkaan halukkuutta tai motivaatiota pelata likaista peliä seudun muita kuntia vastaan, koska lopulta seutukunnan yhteinen hyvä tuottaa kaikille positiivisia vaikutuksia. Esimerkkinä positiivisesta vaikutuksesta on suuri yritysinvestointi, joka tuo mukanaan työpaikkoja, asukkaita ja verotuloja.

9. Lähteet

Aamulehti. 10.2.2015. Hämeenkyrö teki toisen Youtube-videon.

Anttiroiko, Ari-Veikko (2009). Hallintainnovaatiot. Hallintateoreettinen näkökulma kaupunkien palvelujen organisoiminnin, omistajuuden ja rahoituksen uudistamiseen. Tampereen yliopisto.

Boorstin, Daniel (1962). The image, or: what happened to the American dream. New York, Atheneum.

Haveri, A. & Anttiroiko, A.-V. (2009) Kuntajohtaminen: haasteena paikallisten kilpailu- ja yhteistyösuhteiden hallinta. Teoksessa Ilari Karppi & Lotta-Maria Sinervo (toim.) Governance: Uuden hallintatavan jäsentyminen, s. 191-211. Tampere: Tampereen yliopisto. Hallintotieteiden keskus.

Helenius-Mäki, Leena (2005). Vertailu kaupunkimarkkinoinnissa käytetyistä mielikuvista : case Tampere ja Turku. Helsinki.

Helsingin Sanomat 23.10.2003 “Nokia Chairman Ollila fears Finland is stuck in a rut”

<http://www2.hs.fi/english/archive/news.asp?id=20031023IE1>

Zimmerbauer, Kaj (2008). Alueellinen imago ja identiteetti liikkeessä. Helsinki. Helsingin yliopisto

Karvonen, Erkki (2008). Imagologia, Imagon teorioiden esittelyä, analyysiä, kritiikkiä. Tampereen yliopisto.

Kuntaliitto (2012). Kunta-alan markkinointitutkimus 2012

Lambooy, Jan G. (2002). Knowledge and Urban Economic Development: An Evolutionary Perspective. Urban Studies, Vol. 39, Nos 5–6, 1019–1035, 2002.

Mainos- ja viestintätoimisto Hermo. <http://www.hermo.fi> (viitattu 2013)

Rainisto, Seppo (2004). Kunnasta brändi? Vammalan Kirjapaino Oy. Vammala.

Rainisto, Seppo (2005). Kuntabrändin kehittäminen. Suomen Kuntaliitto. Helsinki.

Sirkka Hirsjärvi, Pirkko Remes, Paula Sajavaara (2009). Tutki ja kirjoita. Kariston Kirjapaino Oy, Hämeenlinna

Saari, Rauno (2014). Elinvoimainen Tampereen kaupunkiseutu - Tulevaisuuden vaihtoehdot vaikutuksineen. Tampere 2014

Sotarauta, Markku & Linnamaa, Reija (1999). Kehittäjäverkostojen pullonkaulat ja verkostojen johtaminen: Esimerkkinä kuntien elinkeinopoliittinen yhteistyö. Tampere

Pietarinen, Ahti-Veikko (2012). Tieteen syvin olemus. Tiedepolitiikka 37 (2012) : 4, s. 57-63; Helsinki.

Viteli, Jarmo ja Östman, Anneli (2009). Interaktiivinen tekniikka koulutuksessa 2009 -konferenssin tutkijatapaamisen artikkelit. Tampere.

Väestörekisterikeskus. <http://vrk.fi/default.aspx?docid=8835&site=3&id=0> (viitattu 17.6.2015)

Wenger, Etienne (2011). Communities of Practice, A brief Introduction. National Science Foundation (U.S.)

Ylöjärven Sanomat (18.12.2013). Kaupungin imagosta kannattaa pitää huolta.

Ylöjärven Yrittäjät ry / Historiikki (2004). Ylöjärvi.

Äikäs, Topi Antti (2003). Imagojen retoriikka: kolme näkökulmaa kaupunkimarkkinoinnin tulkintaan.

Äikäs, Topi Antti (2004). Kaupunkien ja seutujen imagot aluetasojen välisessä kilpailussa. Oulun yliopisto.

<http://www.kunnat.net>