



<input type="checkbox"/>	Kandidaatintutkielma
<input checked="" type="checkbox"/>	Pro gradu -tutkielma
<input type="checkbox"/>	Lisensiaatintutkielma
<input type="checkbox"/>	Väitöskirja

Oppiaine	Liiketaloustiede, markkinointi	Päivämäärä	28.11.2018
Tekijä	Iida Rajamäki	Matrikkelinumero	503702
		Sivumäärä	102 s. + liitteet
Otsikko	SIDOSRYHMIEN OSALLISTAMINEN JA ROOLIT KAUPUNKIBRÄNDIN MUODOSTAMISPROSESSISSA, CASE HARJAVALLAN KAUPUNKI		
Ohjaaja	KTT Joachim Ramström		

Tiivistelmä

Tuotteiden brändäyksellä on jo vuosikymmenten ajan pyritty erottautumaan kilpailijoista. Paikkojen brändäykseen brändäyskäsite levisi maailmalla ensimmäisen kerran 1990-luvulla, ja Suomeen se tuli 1990-luvun loppupuolella. Syynä kaupunkibrändäyksen yleistymiseen oli kaupunkien välinen kiristynyt globaali kilpailu, jossa kaupungit taistelivat investoinneista, asukkaista, osaavasta työvoimasta ja matkailijoista. Suomessa hyvin suuri osa kaupungeista ei tee silti vielä brändityötä, vaikka siitä on etuja kaikenkokoisille kaupungeille. Kaupunkibrändin suunnitteluun on hyvä ottaa kaikki kaupungin sidosryhmät mukaan, koska sidosryhmiä osallistamalla brändiin saadaan useita ulottuvuuksia ja sidosryhmät saadaan sitoutettua mukaan prosessiin. Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää, millainen Harjavallan kaupunkibrändin muodostamisprosessi tulee sen sidosryhmien edustajien mielestä olemaan, millaisia rooleja ne kokevat prosessissa omaavansa sekä millaiset osallistamisen tavat ovat sopivimpia eri sidosryhmille.

Tämä tutkimus on laadullinen tutkimus, ja ontologialtaan ja epistemologialtaan subjektiivinen ja konstruktivistinen. Tutkimusote on deduktiivinen. Ensimmäisen, toisen ja kolmannen tason sidosryhmille suoritettiin puolistrukturoitu haastattelu, jossa jokaiselta sidosryhmätasolta haastateltiin kahta edustajaa. Neljännen tason sidosryhmälle tehtiin kyselytutkimus. Haastattelut analysoitiin teemoittelun avulla ja kysely SPSS-ohjelmalla. Sidoryhmien näkemys Harjavallan tulevasta brändiprosessista ei noudata teorian pohjaksi valittua Bakerin (2007) mallia, vaan pikemminkin teoriassa esiteltyä Moilasan ja Rainiston (2006) mallia. Näistä malleista poiketen tärkeäksi vaiheeksi nousi kaupunkibrändin hyväksyttäminen valtuustossa. Ensimmäisen tason sidosryhmien edustajat kokevat olevansa prosessissa puitteiden luojia, prosessin vetäjiä, päätöksentekijöitä ja -toimeenpanijoita, toisen tason sidosryhmien edustajat konsultteja, asiantuntijoita ja brändin toteuttajia, kolmannen tason sidosryhmien edustajat aktiivisia eri vaiheisiin osallistujia, brändin toteuttajia ja päätösten tukijoita sekä neljännen tason sidosryhmän edustajat aktiivisia eri vaiheisiin osallistujia ja brändin toteuttajia. Sopivimmiksi osallistumisen keinoiksi osoittautuivat helpot ja ajankäytöllisesti tehokkaat tavat.

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että Harjavallan kaupunkibrändi ja kaupunkibrändiprosessin tulevat tarkat vaiheet ovat vielä kohtalaisen epäselviä kaikille sidosryhmille, myös ensimmäisen tason sidosryhmän edustajille, jotka ovat vastuussa prosessista. Osallistettaessa sidosryhmiä mukaan Harjavallan kaupunkibrändin muodostamisprosessiin kannattaa huomioida sidosryhmien innokkuus osallistua, niiden osaamisalueet ja niille sopivimmat tavat osallistua.

Asiasanat	kaupunkibrändi, kaupunkibrändiprosessi, kaupunkibrändäys, mielikuvamarkkinointi, sidosryhmä, osallistaminen
Muita tietoja	





Turun yliopisto
University of Turku

SIDOSRYHMIEN OSALLISTAMINEN JA ROOLIT KAUPUNKIBRÄNDIN MUODOSTA- MISPROSESSISSA

Case Harjavallan kaupunki

Liiketaloustiede, markkinoinnin
pro gradu -tutkielma

Laatija:
Iida Rajamäki

Ohjaaja:
KTT Joachim Ramström

28.11.2018
Pori



Turun kauppakorkeakoulu • Turku School of Economics

Turun yliopiston laatujärjestelmän mukaisesti tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck -järjestelmällä.

SISÄLLYSLUETTELO

1	JOHDANTO.....	7
1.1	Tutkimuksen tausta.....	7
1.2	Tutkimusongelma	9
1.2.1	Tutkimuskysymykset	10
1.3	Tavoite ja rajaukset.....	10
1.4	Tutkimuksessa käytetty metodologia	11
1.5	Tutkimuksen rakenne.....	12
1.6	Tutkimuksen keskeisimmät käsitteet.....	13
2	KAUPUNKIBRÄNDIN MUODOSTAMISMALLIT	15
2.1	Bakerin (2007) 7 A:n kohdebrändäysprosessi	18
2.1.1	Brändin nykytilanteen kartoitus.....	18
2.1.2	Analysointi ja brändin positiointi	20
2.1.3	Brändiarkkitehtuuri	22
2.1.4	Brändin ilmaisukeinot	24
2.1.5	Brändin lanseeraaminen	26
2.1.6	Sidosryhmien brändin omaksuminen.....	28
2.1.7	Brändin toiminta ja sen seuranta	30
3	SIDOSRYHMIEN LUOKITTELU	32
3.1	Henningerin ym. (2016) sidosryhmäluokittelu	35
3.1.1	Ensimmäisen tason sidosryhmät.....	35
3.1.2	Toisen tason sidosryhmät	36
3.1.3	Kolmannen tason sidosryhmät	37
3.1.4	Neljännän tason sidosryhmät.....	37
4	OSALLISTAMINEN.....	39
4.1	Osallistamisen tavoitteet	39
4.2	Osallistamisen keinot.....	40
4.2.1	Workshopit	40
4.2.2	Haastattelut	41
4.2.3	Focusryhmät	42
4.2.4	Yhteisöfoorumit.....	42
4.2.5	Äänestykset	43
4.2.6	Tiedotustilaisuudet.....	43
4.2.7	Yhteisökyselyt	43

5	YHTEENVETO TUTKIMUKSEN TEOREETTISESTA VIITEKEHYKSESTÄ	45
6	TUTKIMUKSEN METODOLOGIA	47
6.1	Tutkimuskohteena Harjavalta.....	47
6.2	Tutkimuksen toteutus ja siinä käytetyt menetelmät.....	47
6.3	Puolistrukturoidut haastattelut.....	48
6.4	Kysely	51
6.5	Empiirisen aineiston analysointi.....	52
7	EMPIIRISET TULOKSET	54
7.1	Ensimmäisen tason sidosryhmien edustajat	54
7.1.1	Taustatiedot	54
7.1.2	Harjavallan kaupungin sidosryhmät ja niiden osallistaminen	54
7.1.3	Harjavallan kaupunkibrändin muodostamisprosessi ja sidosryhmien toiminta prosessin eri vaiheissa	56
7.2	Toisen tason sidosryhmien edustajat	59
7.2.1	Taustatiedot	59
7.2.2	Ajatukset Harjavallan kaupungin sidosryhmistä ja omasta osallistumisesta brändityöhön.....	59
7.2.3	Harjavallan kaupunkibrändin muodostamisprosessi ja sidosryhmien toiminta prosessin eri vaiheissa	62
7.3	Kolmannen tason sidosryhmien edustajat	62
7.3.1	Taustatiedot	62
7.3.2	Ajatukset Harjavallan kaupungin sidosryhmistä ja omasta osallistumisesta brändityöhön.....	63
7.3.3	Harjavallan kaupunkibrändin muodostamisprosessi ja sidosryhmien toiminta prosessin eri vaiheissa	65
7.4	Neljännän tason sidosryhmien edustajat	67
7.4.1	Taustatiedot	67
7.4.2	Ajatukset Harjavallan kaupungin sidosryhmistä ja omasta osallistumisesta brändityöhön.....	69
7.4.3	Harjavallan kaupunkibrändin muodostamisprosessi ja sidosryhmien toiminta prosessin eri vaiheissa	74
8	YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	77
8.1	Ensimmäisen tason sidosryhmät.....	77
8.2	Toisen tason sidosryhmät	79
8.3	Kolmannen tason sidosryhmät	81

8.4	Neljännän tason sidosryhmät	82
8.5	Kontribuutio teoriaan.....	84
8.6	Kontribuutio tutkimuskysymyksiin	87
8.7	Tutkimuksen arviointi.....	89
8.8	Jatkotutkimusehdotukset.....	92
LÄHTEET		93
LIITTEET.....		103
	Liite 1 Ensimmäisen tason sidosryhmien haastattelulomake	103
	Liite 2 Toisen ja kolmannen tason sidosryhmien haastattelulomake	105
	Liite 3 Neljännen tason sidosryhmän kyselylomake	107

KUVIOT

Kuvio 1	Paikkabrändäysmalli (mukaellen Kavaratzis 2008).....	16
Kuvio 2	Kohdebrändäysprosessin vaiheet (mukaellen Baker 2007, 72).....	17
Kuvio 3	Kaupunkibrändin optimaalinen positiointi (mukaellen Baker 2007, 91).....	21
Kuvio 4	Erilaiset brändiarkkitehtuurimahdollisuudet kaupunkibrändin muodostamisessa (Jyrämä & Kajalo 2014, 121)	23
Kuvio 5	Markkinointiviestinnän keinojen ja välineiden tärkeys organisaatiolle (Kuntaliitto 2016, 34)	27
Kuvio 6	Brändiuskollisuusprosessi (mukaellen Baker 2007, 165)	29
Kuvio 7	Sidosryhmätasot ja niiden osallistuminen kaupunkibrändin muodostamisprosessiin (mukaellen Henninger et al. 2016, 293)	34
Kuvio 8	Tutkimuksen teoreettinen viitekehys (mukaellen Baker 2007, 72; Henninger et al. 2016, 293)	46
Kuvio 9	Kyselyyn vastanneiden Harjavallassa asumisen määrä (Kysely Harjavallan kaupunkibrändin muodostamisprosessista 2018)	68

Kuvio 10	Vastaajien kytkös Harjavaltaan (Kysely Harjavallan kaupunkibrändin muodostamisprosessista 2018).....	68
Kuvio 11	Työryhmät osallistamisen tapana (Kysely Harjavallan kaupunkibrändin muodostamisprosessista 2018).....	71
Kuvio 12	Haastattelut ja kyselyt osallistamisen tapana (Kysely Harjavallan kaupunkibrändin muodostamisprosessista 2018).....	71
Kuvio 13	Äänestykset osallistamisen tapana (Kysely Harjavallan kaupunkibrändin muodostamisprosessista 2018).....	72
Kuvio 14	Paneelikeskustelut osallistamisen tapana (Kysely Harjavallan kaupunkibrändin muodostamisprosessista 2018).....	73
Kuvio 15	Kaupungin tiedotustilaisuudet ja esittelyt osallistamisen tapana (Kysely Harjavallan kaupunkibrändin muodostamisprosessista 2018)	73
Kuvio 16	Yhteenveto empiirisistä tuloksista	89

TAULUKOT

Taulukko 1	Yhteenveto tehdyistä haastatteluista	50
Taulukko 2	Kyselyyn vastanneiden ikäjakauma (Kysely Harjavallan kaupunkibrändin muodostamisprosessista 2018).....	67
Taulukko 3	Tärkeimmät sidosryhmät Harjavallan kaupunkibrändiprosessissa (Kysely Harjavallan kaupunkibrändin muodostamisprosessista 2018)	70

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen tausta

Tuotteiden brändäyksellä on aina pyritty erottautumaan kilpailijoista ja poistamaan kuluttajilta ostotilanteeseen liittyvää epävarmuutta brändiin liittyvän lisäarvon avulla (Ind 2007, 15–18). Brändäystä onkin käytetty kulutustuotteiden brändäykseen jo vuosikymmenten ajan (Baker 2012, 18). Brändin luomisen tarkoituksena on synnyttää edellä mainittujen hyötyjen lisäksi myös positiivisia miellelyhtymiä ja kasvattaa bränditunnettua kohderyhmien keskuudessa. Brändi on kuluttajalle tae tietynlaisesta laadusta, joka usein voi merkitä myös korkeampaa hintaa. Brändien avulla kuluttajat voivat ilmentää omaa identiteettiään ja elämäntyyliään (Caldwell & Freire 2004, 51).

Brändäyskäsite levisi maailmalla ensimmäisen kerran 1990-luvulla tuotteiden brändäyksestä paikkojen brändäykseen (Baker 2012, 18). Käsitteen leviämisen syynä oli kaupunkien välinen kiristynyt globaali kilpailu, jossa kaupungit taistelivat investoinneista, asukkaista, osaavasta työvoimasta ja matkailijoista (Baker 2012, 14, 20). Kaupunkibrändäyksestä uutena ilmiönä kertoo myös se, että ensimmäinen paikkabrändäykseen liittyvä tieteellinen julkaisu ”Journal of Place Branding” alkoi ilmestyä vasta vuonna 2004 (Rainisto 2005, 11).

Varsinainen tietoinen kaupunkimielikuvien luominen tuli Suomeen 1990-luvun loppupuolella, ja kaupunkibrändäys vuonna 2003, kun bränditohtorina tunnetuksi tullut Seppo Rainisto teki ilmiöstä Suomen ensimmäisen väitöskirjan (Jantunen 2008). Vaikka kaupunkibrändäys on kohtalaisen uusi ilmiö, on se silti viimeisen kymmenen vuoden aikana lisääntynyt vauhdilla myös Suomessa. Silti läheskään kaikki kaupungit eivät brändityötä vielä tee, vaikka aktiivinen imagotyö on kannattavaa kaiken kokoisille kunnille (Rainisto 2005, 9). Kuntaliiton vuonna 2016 tehdyn Kunta-alan markkinointitutkimuksen mukaan kyselyyn vastanneista kunnista vasta 51 % oli määritellyt tavoitemielikuvan tai brändi-imagon itselleen (Kuntaliitto 2016, 30). Suomalainen brändiasiantuntija Seppo Rainisto sen sijaan arvioi vuonna 2017, että 40 % suomalaisista kunnista on alkanut kiinnittämään huomiota kaupungin brändityöhön, koska kokevat vain siten pärjäävänsä kaupunkien välisessä kilpailussa. Suurista kaupungeista etenkin Helsinki ja Rovaniemi ovat esimerkkejä onnistuneesta brändityöstä, joka kantaa hedelmää. (Markkinointi & Mainonta 2015, Hautamäki 2017.) Rovaniemi ja Suomen Lappi muutoinkin ovat nojautuneet brändeissään vahvasti Joulupukkiin ja Lapin upeaan luontoon (Rovaniemi 2018; Lappi 2018). Hyvän brändityön ansiosta juuri nämä brändien kannalta oleellimmat asiat ovat houkutelleet Suomeen maailmantason julkisuuden henkilöitä, jotka omilla toimillaan vievät brändisanomaa eteenpäin omille seuraajilleen ja faneilleen (Talouselämä 2018).

Kaupunkibrändäys on muodostunut niin pienten kuin suurtenkin kaupunkien tärkeäksi keinoksi luoda kaupungille oma identiteetti ja erottautua muista kilpailevista kaupungeista. Jotta kaupungit pysyisivät kehityksessä ja globaalissa kilpailussa mukana, olisi tärkeää, että jokainen kaupunki alkaisi tekemään brändityötä, sillä onnistuneella kaupunkibrändäyksellä on useita eri etuja. Se ei yleensä maksa kuin prosentin siitä, millaisia etuja se kunnalle tuottaa. Vaikka kyseessä olisi pienikin kaupunki, voi myönteinen tunnettuus tuoda kaupungille miljoonia euroja erilaisina investointeina, uusina työpaikkoina ja asukkaiden maksamina verotuloina. (Hautamäki 2017.) Paikkabrändäys aikaansaa myös asioita, joille ei voi laskea arvoa. Sen avulla voidaan luoda mielikuvaa kunnan vetovoimaisuudesta ja identiteetistä, joka houkuttelee kaupunkiin sopivia asukkaita (Yle Uutiset 2011). Selkeä kaupunki-identiteetti luo sen toiminnalle punaisen langan, joka auttaa voimavarojen ohjautumista oikeisiin kohteisiin. Identiteetin avulla asukkaat voivat myös paremmin sitoutua kaupunkiin ja tuntea sen jakavan heille tärkeitä arvoja.

Vaikka kaupungin brändityössä voidaan hyödyntää suunnilleen samoja työkaluja kuin tuotteidenkin brändäyksessä, on kaupungin tarjoama tuote eri. Kaupunki ei pyri voittoon, vaan sen tehtävänä on edistää asukkaiden hyvinvointia tiettyjen palvelujen avulla. (Janunen 2008.) Myös päätöksenteko poikkeaa kaupungeissa tavallisista yrityksistä, joissa brändien kehittäminen ja markkinointi voivat tapahtua pelkästään yrityksen markkinointiosastolla. Tavaroiden markkinointiin verrattuna kaupunkibrändäys on erilaista myös koptipaikkaan, työpaikkaan tai matkakohteeseen liittyvien tunnesiteiden takia (Baker 2012, 17). Brändin hahmottelemiseksi on hyödynnettävä kaupunki-identiteetin vahvuuksia, jotka kiinnostavat kohderyhmää. Brändi voi olla myös hieman tavoitteellinen, mikä mahdollistaa haluttuun suuntaan kehittymisen. (Hautamäki 2017.)

Kaupunkibrändin suunnitteluun on hyvä ottaa kaikki kaupungin sidosryhmät mukaan, ja avoin ajatustenvaihto on suotavaa tehdä mahdolliseksi parhaan kaupunki-identiteetin aikaansaamiseksi (Baker 2012, 69). Keinona toimii hyvin eri sidosryhmien osallistaminen, jolloin kaupunkibrändin muodostamisessa voidaan huomioida erilaisia näkökulmia. Eri sidosryhmien osallistaminen on tärkeää myös sen takia, että brändiin saadaan useita ulottuvuuksia niin kaupunkilaisille kuin vaikkapa investoijillekin. Sidosryhmien käsitykset ja odotukset omasta roolistaan on tärkeää selvittää, jotta eri sidosryhmät voitaisiin ottaa mukaan kaupunkibrändin muodostamisprosessiin sopivalla laajuudella ja sopivin keinoin. Kaupunkibrändin kehittäminen on monivuotinen projekti, jolloin alkuvaiheen sidosryhmien osallistaminen auttaa sitouttamaan niitä mukaan myös kaupungin myöhempiin brändityöhön (Hautamäki 2017). Sidosryhmät viestivät omissa toimissaan kaupunkibrändiä eteenpäin, jolloin haluttu kaupunkibrändi vahvistuu positiivisten kokemusten kautta (Baker 2012, 27–28).

1.2 Tutkimusongelma

Kaupunkibrändäyksestä ja -brändeistä on tehty tutkimuksia aiemminkin. Turun Kauppa-
korkeakoulussa esimerkiksi Riikka Kantola (2016) on tutkinut paikallisen asukkaan ja
turistin näkemysten eroja paikkabrändin muodostamisessa, Eliisa Lehtonen (2014) vies-
tinnän merkitystä paikkabrändäyksessä ja Laura Salo (2012) kaupunkibrändin rakenta-
mista kansainvälisen suurtapahtuman avulla käyttäen esimerkkinä Helsinkiä. Myös esi-
merkiksi Seppo Rainisto (2008) on kirjoittanut kaupunkimarkkinoinnin teorioista ja käy-
tänteistä hyödyntäen esimerkkipaikkuna Helsinkiä ja Lahtea, mutta kaupungin sidos-
ryhmien ajatuksia ja mielipiteitä koskien kaupunkibrändin muodostamisprosessia ei ole
tutkittu paljoakaan. Nykykirjallisuus painottaa suuresti, että eri sidosryhmät on otettava
mukaan brändityöhön, jotta kaupunkibrändistä muodostuu onnistunut (esim. Jernsand &
Kraff 2015; Kavaratzis 2012; Warnaby 2009; Aitken & Campelo 2011). Koska kaupun-
gin sidosryhmien omia ajatuksia kaupunkibrändin muodostamisprosessista ei ole juuri-
kaan tutkittu, on epäselvää, millaisina eri sidosryhmät oman roolinsa kokevat tai mitkä
osallistamisen tavat parhaiten sopivat kullekin sidosryhmälle. Ei ole tutkittu myöskään,
kokevatko esimerkiksi asukkaat ja pienemmät yritykset olevansa tärkeitä brändin muo-
dostamisprosessissa ja missä prosessin eri vaiheissa nämä sidosryhmät erityisesti kokevat
olevansa tärkeitä. Samoin ei myöskään tiedetä, haluaisivatko ne edes osallistua brändin
muodostamiseen, ja jos haluaisivat, niin mitkä osallistamisen tavat sopisivat niille parhaiten.
Vastaavasti tutkimuksia ei ole tehty myöskään kaupungin edustajien ja kaupungissa
toimivien suurten yritysten kokemista rooleista prosessissa. Kokevatko kaupungin edus-
tajat olevansa täysin vastuussa brändin muodostamisesta ja haluavatko he edes apua
muilta sidosryhmiltä? Kiinnostavaa on myös selvittää, kokevatko suuret yritykset toimi-
vansa kaupunkibrändin lähettiläinä vai tekevänsä vain yritystoimintaa tietyssä lokaa-
tiossa.

Sidosryhmille ei yleisesti ole selkeää vastuunjakoa kaupunkibrändin muodostamis-
prosessissa (Henninger et al. 2016, 286; Moilanen 2015, 223). Sidosryhmien kokemien
roolikäsitysten ja kullekin sidosryhmälle parhaiten sopivien osallistamisen keinojen tied-
ostamisella ja hyödyntämisellä voitaisiin luoda tehokkuutta, tyytyväisyyttä ja synergiaa
kaupunkibrändin muodostamisprosessiin. Tutkimuksen avulla saataisiin tietoa, joka sel-
kiyttäisi eri sidosryhmien rooleja yhteisessä projektissa ja loisi yhteistä ymmärrystä pro-
sessin vaiheista. Tämän tutkimuksen avulla saatava uusi tieto auttaa kaupunkeja ja kuntia,
jotka aloittelevat brändityötään, mutta myös niitä kaupunkeja ja kuntia, jotka uudistavat
tai kehittävät brändiään edelleen. Tällöin tosin brändin muodostamisvaiheet voivat olla
erilaiset, mutta eri sidosryhmien antamaa arvokasta tietoa niiden kokemista rooleista sekä
parhaiten sopivista osallistamisen tavoista voitaneen silti hyödyntää.

1.2.1 Tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tutkimuskysymykset ovat:

1. *Millainen Harjavallan kaupunkibrändin muodostamisprosessi tulee sen sidosryhmien mielestä olemaan?*
2. *Millaisina sidosryhmät kokevat oman roolinsa Harjavallan kaupunkibrändin muodostamisprosessissa?*
3. *Miten sidosryhmät toivovat itseään osallistettavan Harjavallan kaupunkibrändin muodostamisprosessissa?*

1.3 Tavoite ja rajaukset

Tässä tutkimuksessa pyritään selvittämään kaupungin sidosryhmien kokemia rooleja kaupunkibrändin muodostamisprosessissa sekä keinoja, joilla sidosryhmät voidaan parhaiten osallistaa mukaan kaupungin brändityöhön. Tavoitteena on selvittää myös, millaisena kaupungin sidosryhmät näkevät tulevan kaupunkibrändin muodostamisprosessin, kun kaupungissa ei entuudestaan ole brändityötä tehty, ja millaisia vaiheita ne käsittävät siihen kuuluvan. Tutkimus tehdään Harjavallan kaupungista, joka on aloittelemassa omaa kaupunkibrändin muodostamisprosessiaan. Siihen liittyen on olennaista selvittää etukäteen Harjavallan sidosryhmien roolikäsityksiä ja niille parhaiten sopivia osallistamisen keinoja, jotta kaupunki voi hyödyntää niitä tulevassa kehitystyössään. Tutkimuksen tulosten avulla voidaan tehostaa kaupunkibrändin muodostamisprosessia, kun vastuualueet ja eri sidosryhmien kokemat roolit on saatu selville, sekä kannustaa eri sidosryhmiä osallistumaan brändityöhön, kun sidosryhmille parhaiten soveltuvat osallistumisen tavat ovat tiedossa. Lisäksi tämän tutkimuksen tulosten avulla saadaan selville eri sidosryhmien näkemyksiä siitä, millainen Harjavallan kaupunkibrändiprosessi niiden mielestä tulee olemaan.

Kaupunkibrändäysprosessin mallina tutkimuksessa pidetään Bill Bakerin (2007) kehittämää 7 A:n kohdebrändäysprosessia (The 7A Destination Branding Process), jonka vaiheisiin sidosryhmien hahmottamia tulevia Harjavallan kaupunkibrändin muodostamisprosessin vaiheita verrataan. Kyseistä mallia voidaan hyvin soveltaa kaikenlaisten kohteiden, kuten kaupunkien, seutukuntien ja muiden paikkojen, brändäyksessä (Baker 2007, 9). Se sisältää seitsemän eri vaihetta, jotka toimivat käytännöllisinä portaina myös pienen kaupungin brändin muodostamisessa (Baker 2007; 73).

Sidosryhmäluokittelu pohjautuu Henningerin ym. (2016) esittelemään neljään sidosryhmätasoon, joita ovat ensimmäisen, toisen, kolmannen ja neljännen tason sidosryhmät. Sidosryhmien luokittelu perustuu osallistumisen laajuuteen ja intensiivisyyteen kaupunkibrändäysprosessissa. Ensimmäisen tason sidosryhmät ovat hallinnolliset organisaatiot ja merkittävän roolin kaupungissa omaavat tahot sekä toisen tason sidosryhmät taloudellisesti itsenäiset ja kansainvälisesti tai kansallisesti kuuluisat tahot, kuten suuret yritykset. Kolmannen tason sidosryhmät ovat pienempiä ja paikallisia toimijoita, kuten urheiluseuroja tai hotelleja. Neljännen tason sidosryhmäksi luokittelussa kutsutaan kaupungin asukkaita. (Henninger et al. 2016, 290–292.)

1.4 Tutkimuksessa käytetty metodologia

Tämä tutkimus on laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus, jossa hyödynnetään haastatteluja laadullisen aineiston keräysmenetelmänä ensimmäisen, toisen ja kolmannen tason sidosryhmien mielipiteitä kerätessä. Laadullinen tutkimus sopii tähän tutkimukseen, koska sillä tutkitaan sosiaalisia ilmiöitä niiden tapahtumaympäristössä. Sillä pyritään myös ymmärtämään ihmisten käyttäytymisen syitä sekä selvittämään mielipiteiden syntyyn ja muovautumiseen vaikuttaneita asioita. (Markovic & Alecchi 2017, 34.) Erityisesti puolistrukturoidut haastattelut koettiin näille sidosryhmille sopivaksi aineiston keruutavaksi, koska tutkimuksen tarkoituksena on ymmärtää paremmin ja kerätä lisätietoa tarkkaan määritellyistä teemoista mahdollistaen kuitenkin haastateltavien vapaat vastaukset (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Haastattelujen tuloksia analysoidaan oman luokittelun pohjalta. Tässä tutkimuksessa haastateltavat henkilöt valittiin huolellisesti heidän edustamiensa organisaatioiden ja niiden Harjavallan kaupungille merkityksellisyysmukaan. Lisäksi pyrittiin valitsemaan haastateltavat niin, että he edustavat erilaisia näkökulmia kultakin sidosryhmätasolta. Sopivien sidosryhmien valinnassa on hyödynnetty tutkijan ja Harjavallan kaupungin edustajien mielipiteitä. Kultakin sidosryhmätasolta haastateltiin kahta edustajaa. Haastateltavien anonymiteetti luvattiin säilyttää henkilöiden näin halutessa, joten kaikissa tutkimuksessa hyödynnetyissä sitaateissa ei niiden esittäjä käy ilmi.

Osa tutkimuksesta on suoritettu kyselyn avulla, joka sekin on verbaalisen kommunikoinnin muoto (Markovic & Alecchi 2017, 45). Neljännen tason sidosryhmälle eli harjavaltalaisille suoritettu kyselytutkimus koettiin ainoana soveltuvana tutkimusmenetelmänä kartoittaa suuren joukon mielipiteitä ja ajatuksia tehokkaasti (Leary 1995). Kuten haastatteluissakin, kysymykset käsittelivät tutkittavia teemoja, mutta olivat avoimia kysymyksiä lukuun ottamatta kyselyn luonteenomaisesti hyvin strukturoituja, jolloin vastaajat valitsivat vastauksensa annettujen vaihtoehtojen joukosta. Webropol-kysely oli kaupunkilaisten vastattavissa sähköisesti Harjavallan kaupungin internetsivuilla sekä Kirjasto- ja

kulttuuritoimen internetsivuilla. Kyselyä mainostettiin lisäksi myös Facebookin Puskaradio Harjavalta -ryhmässä, sillä sen koettiin tavoittavan paljon tavallisia harjavaltalaisia. Kysely on ollut vastattavissa myös paperisena Emil Cedercreutzin museolla ja Harjavallan kirjastossa. Kyselyn vastaukset on analysoitu SPSS-ohjelman avulla.

Verbaalisen kommunikoinnin avulla suoritettua aineiston keruuta puoltaa se, että tutkittavasta ilmiöstä ja sidosryhmien kokemista rooleista sekä parhaiten soveltuvista osallistamisen tavoista ei ole mahdollista hankkia tutkimusaineistoa esimerkiksi tarkkailemalla. Toisaalta haastateltavat ja kyselyyn vastaajat ovat tietoisia siitä, että heidän vastauksiaan hyödynnetään tutkimuksessa, ja voivat muokata vastauksiaan sen mukaisesti. (Markovic & Alecchi 2017, 45.)

Tämä tutkimus on ontologialtaan ja epistemologialtaan subjektiivinen; ihmisten vuorovaikutus vaikuttaa ympäröivään maailmaan. Ontologialtaan tutkimus edustaa konstruktivismia, jonka mukaisesti tutkija itse tuottaa tiedon omien kokemustensa ja tietämyksensä pohjalta, sekä nominalismia, jonka mukaan maailma syntyy ihmisten toiminnasta ja ihmiset ovat tahdossaan vapaita (Tähtinen 2018, 6). Epistemologialtaan tutkimus edustaa anti-positivismia, jonka mukaan tietoa tuotetaan subjektiivisesti (Tähtinen 2018, 6). Ontologia ja epistemologia ohjaavatkin tutkimuksen suuntautumista laadulliseksi tutkimukseksi, jossa hyödynnetään pääasiassa laadullisia aineiston keruumenetelmiä. Subjektiivinen tutkimusote sallii positiivista tutkimusotetta paremmin tutkijan osallistumisen aineiston keruuvaiheessa ja analyysivaiheessa (Markovic & Alecchi 2017, 35). Tutkimus on myös deduktiivinen eli olemassa olevaa teoriaa testataan Harjavallan kontekstissa (Markovic & Alecchi 2017, 25–26).

1.5 Tutkimuksen rakenne

Tutkimuksen alussa on ensin johdanto, joka johdattelee aiheeseen tutustuttamalla lukijan kaupunkibrändäyksen kehitykseen ja tutkimuksen taustatietoihin, kuten tutkimuskysymyksiin ja käytettyihin metodeihin. Seuraavaksi esitellään teoriaosuus, jossa käydään läpi kaupunkibrändin käsite ja brändityön hyödyt kaupungille, Bakerin (2007) kaupunkibrändin muodostamisprosessin eri vaiheet ja Henningerin ym. (2016) kehittämän sidosryhmäluokittelun mukaiset kaupungin eri sidosryhmät. Lisäksi käydään läpi eri osallistamisen keinoja. Teorian lopuksi on teoreettinen viitekehys, jossa kuvataan kaikki teorian osat samassa kuvassa. Teoriaosuutta seuraa empiirinen osuus, jossa käsitellään ensin tutkielman metodologia sekä empiiriset tulokset. Tulosten esittelyn jälkeen on yhteenveto ja johtopäätökset sekä kontribuutiot teoriaan ja tutkimuskysymyksiin. Lopuksi arvioidaan tehtyä tutkimusta ja esitetään jatkotutkimusehdotuksia.

1.6 Tutkimuksen keskeisimmät käsitteet

Paikkabrändi, kaupunkibrändi, kuntabrändi

Paikkabrändi on ajatusten, tunteiden ja odotusten kokonaisuus, joka ihmisillä on paikasta, esimerkiksi kaupungista tai maasta, ja se perustuu visuaaliseen, verbaaliseen ja toiminnalliseen näkyvyyteen (Herezniak 2017, 129). Paikkabrändi on paikalla oleva maine ja kestävä paikan ydinolemus, ja se edustaa kilpailevista paikoista erottavaa arvolupausta (Baker 2007, 26). Brändi helpottaa ostotilanteeseen liittyvää valintaa. (Govers & Go 2009, 16.)

Kaupunkibrändi- ja kuntabrändi-termejä voidaan tutkielmassa käyttää rinnakkain, sillä juridisesti mikä tahansa kunta voi ottaa kaupunki-nimen käyttöönsä, mikäli kokee täyttävänsä kaupunkimaiset ominaispiirteet (Minilex 2018).

Paikkaidentiteetti, kaupunki-identiteetti

Paikkaidentiteetti on muotoutunut historiallisten, poliittisten, uskonnollisten ja kulttuuristen näkökulmien kautta, ja siihen ovat vaikuttaneet valtataistelut (Govers & Go 2009, 17). Kaupunki-identiteetti pitää sisällään kaikki ne ominaisuudet ja piirteet, jotka voidaan liittää kaupunkiin. Se on yleensä monitahoinen, koska kaupunki pitää sisällään useita eri ominaisuuksia eri kohderyhmille. Identiteetti erottaa kaupungin muista kaupungeista.

Paikkabrändäys, kaupunkibrändäys, kuntabrändäys

Paikkabrändäys viittaa brändäykseen ja brändipääoman rakentamiseen suhteessa kansalliseen, alueelliseen ja/tai paikalliseen (tai kaupunki-) identiteettiin (Aaker & Joachimstaler 2000; Govers & Go 2009, 16). Paikkabrändäyksessä fyysiset ja sosio-psykologiset tekijät ja uskomukset pyritään siirtämään paikkoihin, kuten kaupunkiin, maihin ja alueisiin, joita käsitellään brändeinä tai moniulotteisina rakenteina, jotka koostuvat toiminnallisista, emotionaalisista, vuorovaikutuksellisista ja strategisista elementeistä, jotka yhdessä muodostavat mielleyhtymiä (Kavaratzis & Ashworth 2005, 508).

Paikkabrändäys on monimutkaista, ja siitä on kirjallisuudessa useita eri trendejä, jotka lisäävät monimutkaisuutta. Trendejä ovat muun muassa kohdebrändäys (destination branding, Brent-Richie & Richie 1998), kotipaikkabrändäys (place of origin branding, Kotler & Gertner 2002) ja kansabrändäys (nation branding, Anholt 2002).

Paikkabrändäys tarjoaa viitekehyksen ja työkalun erilaistamiselle, keskittymiselle ja organisoitumiselle paikan kilpailullisen ja erilaistavan identiteetin ympärille. Paikkabrändäys pohjautuu totuuteen ja realismiin. (Baker 2002, 27.) Paikkabrändäys sisältää yleensä sekä julkisen että yksityisen puolen, kuten hotellit, museot ja kaupunginhallituksen (Klijn et al. 2012, 500).

Kaupunkibrändin muodostamisprosessi

Kaupunkibrändin muodostamisprosesseja on lukuisia. Prosessit pitävät sisällään vaiheita, joissa kaupungin brändi muotoutuu erilaisten toimenpiteiden kautta. Tutkimuksessa esitellään useita prosesseja, mutta se perustuu Bill Bakerin (2007) esittelemään kaupunkibrändin muodostamisprosessiin, joka pitää sisällään seitsemän vaihetta. Vaiheet ovat brändin nykytilanteen kartoitus (Assessment and Audit), analysointi ja brändin positionointi (Analysis and Advantage), brändiarkkitehtuurista päättäminen (Alignment), brändin ilmaisukeinojen muotoilu (Articulate), brändin lanseeraaminen (Activation), sidosryhmien brändin omaksuminen (Adoption and Attitudes) sekä toiminta ja sen seuranta (Action and Afterward). (Baker 2007, 73.) Jokaisessa vaiheessa on omat erityispiirteensä, jotka on otettava huomioon.

Sidosryhmä

Sidosryhmät ovat tahoja, joilla on jokin intressi liittyen kaupungin toimintaan. Sidosryhmiä ovat esimerkiksi kaupunkilaiset, investoijat, yrittäjät ja kaupungin edustajat.

Osallistaminen

Osallistaminen on tapa saada yksilöt tai yhteisöt osallisiksi toimintaan tai päätöksentekoon kannustamalla, tukemalla tai kehottamalla. Osallistuja itse ei ole alun perin kokenut tarvetta osallistumiseen. (Yhteinen käsitys 2018.) Osallistamisen avulla yritys saa tietoa, se lisää vuorovaikutusta, innostaa sekä sitouttaa. Osallistamista hyödynnetään muun muassa strategiatyössä ja johtamisessa. (Kokko 2016.)

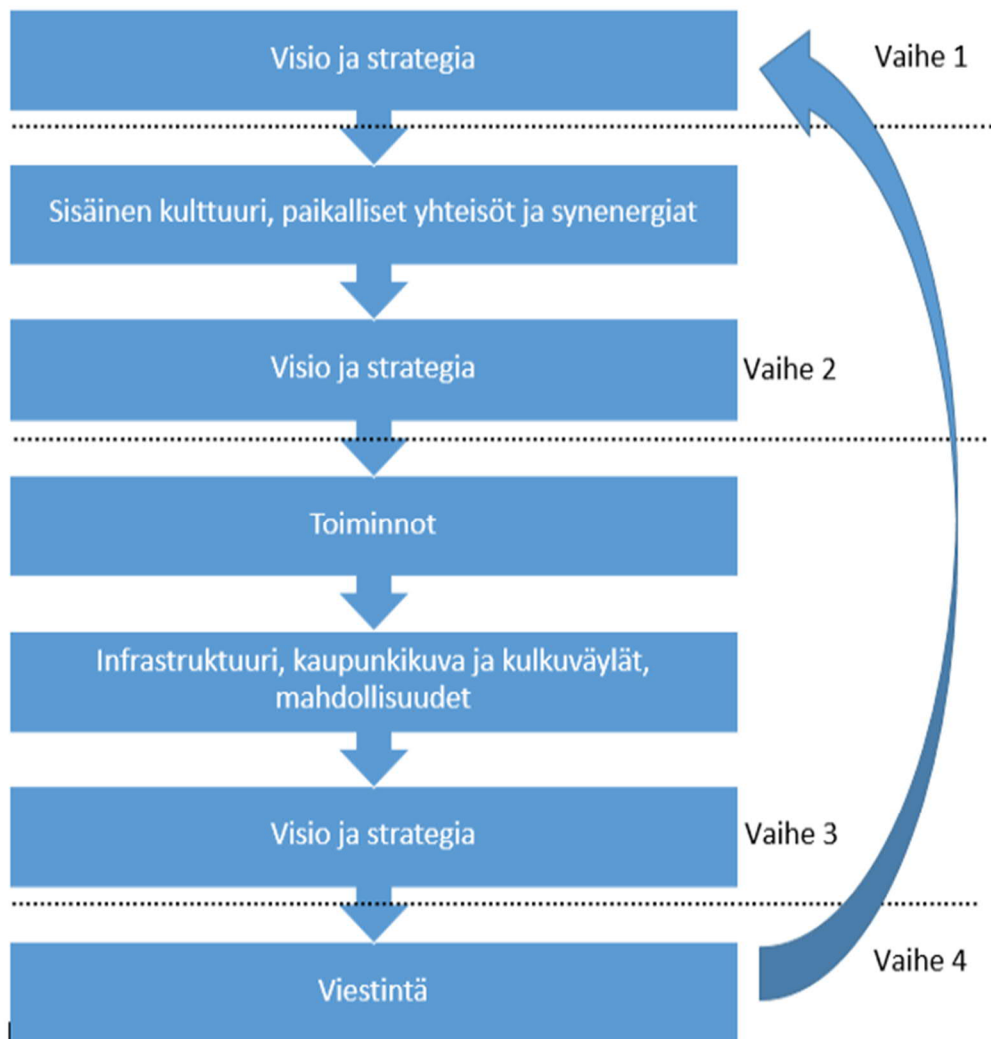
2 KAUPUNKIBRÄNDIN MUODOSTAMISMALLIT

Yhtä yhtenäistä paikkabrändin muodostamisprosessimallia on pitkään pyritty kehittämään, mutta johtuen paikkojen erilaisista taustoista, ei yhtenäistä kaikille sopivaa mallia ole pystytty kehittämään. Paikat eroavat toisistaan niin kooltaan kuin myös muilta ominaispiirteiltään. Paikkabrändin muodostamisprosesseja löytyykin kirjallisuudesta useita. (Kavaratzis & Hatch 2013, 72.) Yleisesti paikkabrändäysprosessimalleja voidaankin hyödyntää hieman soveltaen esimerkiksi maiden, alueiden, matkakohteiden ja kaupunkien brändityössä. Seuraavaksi esitellään muutama paikkabrändin muodostusprosessimalli.

Eräs paikkabrändin muodostamisprosessimalli on Moilasen ja Rainiston (2009) kehittämä. Prosessia voidaan hyödyntää matkakohteiden brändäyksen lisäksi myös kaupunkien brändäyksessä, jolloin prosessissa on huomioitava kaupunkien moniulotteisuus verrattuna matkakohteisiin, jotka voivat sisältää esimerkiksi vain hiihtokeskuksen ja siihen liittyvät toiminnot. Tällöin prosessissa ei tarvitse huomioida kovinkaan laajaa määrää eri asioita. Matkakohteiden brändäyksessä myös matkakohteen muuttaminen tietynlaiseksi on helpompaa kuin kaupunkien brändäyksessä. Kaupungissa vaikkapa joka talon maalaminen brändin mukaisesti tietyn väriseksi voi olla hankalampaa toteuttaa kuin pienemässä hiihtokeskuksessa. Hyödynnettäessä Moilasen ja Rainiston kehittämää mallia on huomioitava myös kaupungin koko ja identiteetti. (Moilanen & Rainisto 2009; 147–148.) Malli sisältää viisi vaihetta kohdebrändin luomisessa. Ensimmäinen vaihe, joka kestää noin 1–4 kuukautta, pitää sisällään prosessin valmistelua ja organisointia. Tässä vaiheessa varmistetaan avainsidosryhmien sitoutuminen prosessiin, kootaan keskeiset toimijat ja luodaan näkyvyyttä alkavalle prosessille. Toisessa vaiheessa keskitytään tutkimukseen ja tulosten tulkintaan. Tämä vaihe kestää noin neljä kuukautta. Kolmannessa vaiheessa muodostetaan brändi-identiteetti valittujen elementtien avulla, päätetään brändilupaus, testataan näitä ja laaditaan strateginen suunnitelma. Myös tälle vaiheelle on arvioitu kestoksi noin neljä kuukautta. Neljäs vaihe on kestoiltaan noin kaksi kuukautta, ja siinä laaditaan toimeenpanosuunnitelma, jonka mukaisesti sovitaan aikataulut, kustannukset ja vastuut eri toimijoiden kesken. Viidennessä ja viimeisessä vaiheessa brändi implementoidaan ja sitä seurataan. Jos joitain muutoksia on tarpeen tehdä, niitä voidaan havaittujen tarpeiden jälkeen tehdä. Tämä vaihe jatkuu aina, jolloin brändi pysyy elävänä ja toimivana. (Moilanen & Rainisto 2009; 166.) Kohdebrändin kehittäminen voi kestää 5–10 vuotta (Moilanen & Rainisto 2009; 165).

Malli antaa arvioita kohdebrändin muodostamisprosessin eri vaiheiden kestoista, mutta sovellettaessa mallia kaupunkibrändin luomiseen vaiheiden kestot voivat olla kovinkin erilaisia. Malli korostaa nykykirjallisuuden tavoin yhteistyötä ja eri sidosryhmien mukaan ottamista brändityöhön, sillä sidosryhmien sitouttamiselle ja prosessin pohjustamiselle on varattu yksi kokonainen vaihe (Moilanen & Rainisto 2009; 165–167).

Kavaratzin (2008) kehittämän paikkabrändäyksen mallin mukaan (kuvio 1) prosessi lähtee käyntiin vision ja strategian suunnittelusta, jotka ovat vasta tämän jälkeen avoimia eri sidosryhmien konsultaatiolle ja arvioinnille. Tämän pohjalta käynnistyvät tarvittavat toimenpiteet, kuten infrastruktuuriin liittyvät projektit ja kaupungin muokkaus brändiä ilmentäväksi. Lopuksi näistä toimenpiteistä viestitään. (Kavaratzis & Hatch 2013, 72.)

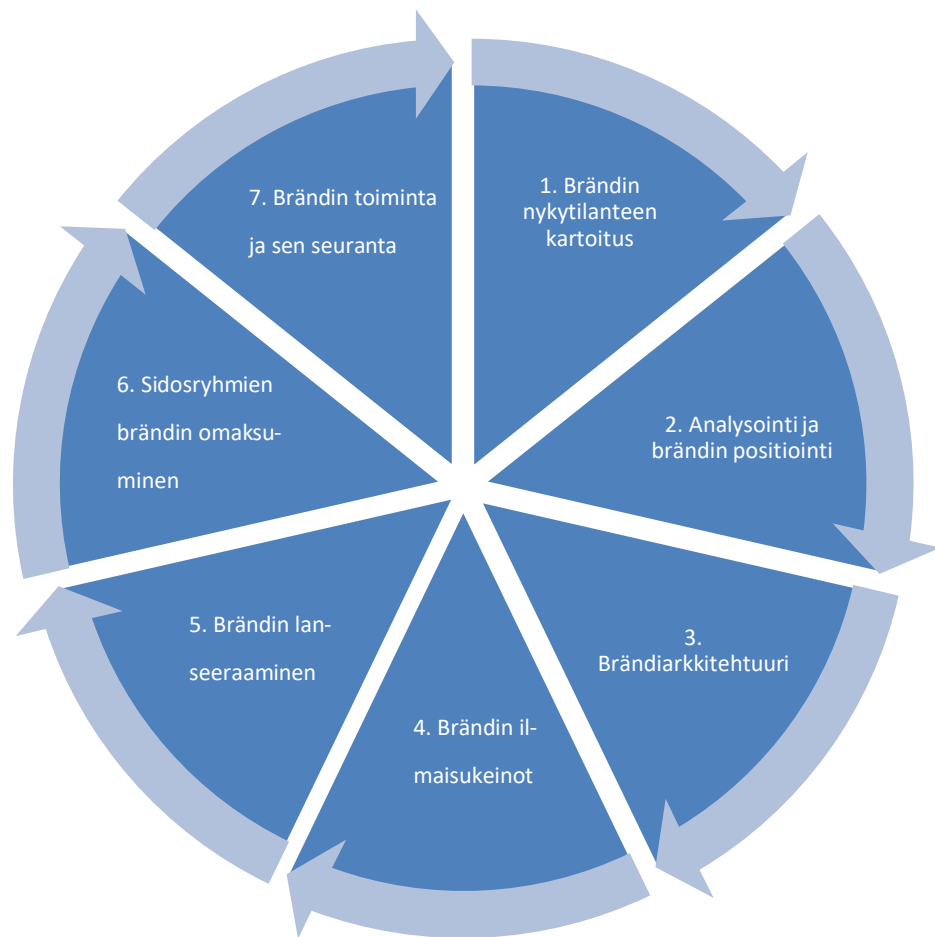


Kuvio 1 Paikkabrändäysmalli (mukaellen Kavaratzis 2008)

Moilasan ja Rainiston malliin verrattuna malli painottaa enemmän paikan identiteettiä, kun taas Moilasan ja Rainiston malli painottaa sidosryhmien osallistamista. Mallissa sidosryhmien mukana olo näkyy tavallaan taustalla, sillä paikan identiteetti hahmottuu parhaiten sidosryhmien välisissä keskusteluissa (Kavaratzis & Hatch 2013, 82). Tällöin oikean identiteetin hahmottamiseksi tarvitaan siis sidosryhmien näkemystä ja yhteistyötä. Myös tätä mallia voidaan Moilasan ja Rainiston mallin tavoin hyödyntää monenlaisessa

paikkabrändäyksessä, siis myös kaupunkien brändäyksessä, mutta mallin implementointi vaatii kaupungin ominaispiirteiden huomioimista (Kavaratzis & Hatch 2013, 72).

Kolmas sidosryhmien merkitystä korostava paikkabrändäysprosessi on Bakerin (2007) kehittämä 7 A:n kohdebrändäysprosessi, joka tarjoaa selkeät ja johdonmukaiset vaiheet paikkabrändin muodostamisessa (kuvio 2). Bakerin (2007) kehittämän kohdebrändäysprosessin vaiheet ovat brändin nykytilanteen kartoitus (Assessment and Audit), analysointi ja brändin positiointi (Analysis and Advantage), brändiarkkitehtuurin määrittely (Alignment), brändin ilmaisukeinojen määrittely (Articulation), brändin lanseeraus (Activation), sidosryhmien brändin omaksuminen (Adoption and Attitudes) sekä brändin toiminta ja sen seuranta (Action and Afterwards). (Baker 2007, 72–73.)



Kuvio 2 Kohdebrändäysprosessin vaiheet (mukaellen Baker 2007, 72)

Bakerin malli pitää tärkeänä eri sidosryhmien osallistamista prosessin eri vaiheissa muun nykykirjallisuuden tavoin (esimerkiksi Kavaratzis 2012; Warnaby 2009; Aitken &

Campelo 2011) sekä korostaa brändin suunnittelua kaupungin sisältä päin. Mallissa brändityön vaiheet kestävät viidestä kuukaudesta aina yli vuoteen asti riippuen muun muassa kaupungin koosta, tutkimustyön laajuudesta, konsultaation määrästä ja päätöksentekoprosessista. (Baker 2007, 71–73.) Bakerin malli sisältää paljon yhtenevyyttä muiden esitelyjen mallien kanssa. Varsinkin Moilasen ja Rainiston mallin kanssa yhteneväisiä vaihteita ovat tutkimus- ja analysointivaihe, brändin ytimen muodostamisvaihe sekä implementointi- ja seurantavaihe. Molemmat korostavat myös eri sidosryhmien mukaan ottamista brändityöhön enemmän kuin Kavaratziksen kehittämä malli.

Tutkimuksen pohjaksi valittiin Bakerin kehittämä malli, koska se on Moilasen ja Rainiston mallia yksityiskohtaisempi, ja koska malli liitetään työkaluksi pienten, alle 150 000 asukkaan kaupunkien brändäykseen (Baker 2007, 10). Mallin vaiheet huomioivat myös kaupunkibrändin kehittämiseen liittyviä ominaispiirteitä, vaikka kyseessä ei olekaan puhtaasti kaupungin brändäykseen kehitetty malli (Baker 2007, 72). Koska tutkimuksessa on tarkoituksena tutkia sidosryhmien kokemia rooleja sekä parhaita osallistamisen tapoja Harjavallan kontekstissa, on tärkeää, että myös tutkimuksen pohjana käytettävä kohdebrändäysprosessimalli on luonteeltaan sidosryhmiä osallistava ja pienen kaupungin brändityöhön sopiva. Seuraavaksi tarkastellaan kyseistä mallia tarkemmin.

2.1 Bakerin (2007) 7 A:n kohdebrändäysprosessi

2.1.1 Brändin nykytilanteen kartoitus

Kaupunkibrändin muodostamisprosessin tärkein ja aikaa vievin vaihe on sen ensimmäinen vaihe, jossa kaupunki selvittää nykyistä brändiään ja hahmottelee niitä elementtejä, joita se haluaa tulevaisuuden brändissään olevan. Kaupungin on selvitettävä, millaisena se itse näkee itsensä ja millaisena sen sidosryhmät sen näkevät. Lisäksi on selvitettävä, millaiseksi se haluaa kaupunkibrändinsä kehittyvän, ja millaiseksi kaupunkibrändi kaikesta todennäköisimmin kehittyy. Kaupungilla on useita hyötyjä eri kohderyhmille, jolloin varhaisessa vaiheessa on selvitettävä, mitkä se nostaa tärkeimmiksi. Nämä toiminnot liitetään osaksi kaupungin ydintä, jonka mukaan tulevissa brändiprosessin vaiheissa esimerkiksi brändin tarjoama kokemus muotoutuu. (Hankinson 2010, 29.) Ensimmäisen vaiheen sisältö riippuu suuresti kaupungin brändityöhön käytettävissä olevasta budjetista, kaupungin koosta, aiemmista markkinointiponnistuksista sekä kaupungin toimintadynamiikasta. Myös aiemmin tehtyjen raporttien ja analyysien sisältö ja laatu vaikuttavat hyvin paljon lähtökohtaan, josta kaupunki aloittaa brändin muodostamisprosessinsa. (Baker 2007, 75.)

Ensimmäisessä vaiheessa kerätään sidosryhmiltä tietoa erilaisin tavoin. Usein se tarkoittaa jonkinlaisen tutkimuksen tekemistä. (Moilanen & Rainisto 2009, 172.) Sidoryhmiltä voidaan kerätä niin sanottu 360° näkemys, joka tuo kaupungin vahvuudet ja heikoudet rehellisesti tietoon (Baker 2007, 80). Kokonaiskuvaa rakennetaan yksittäisten vastausten ja tietopalasten perusteella. Jotta kokonaiskuva hahmottuisi oikein ja ohjaisi prosessia oikeaan suuntaan sen tulevissa vaiheissa, on pyrittävä välttämään liian nopeita johtopäätöksiä, helppoja ratkaisuja ja lopputuloksen päättämistä jo etukäteen. Tärkeää lopputuloksen kannalta on säilyttää avoin mieli ja huomioida monenlaiset näkemykset osana tiedonkeruuta, jonka pohjalta saadaan tärkeää tietoa tulevan kaupunkibrändin kannalta. (Baker 2007, 75–77.) Kaupunkibrändäyksen on oltava sidoryhmiä osallistavaa, koska brändin ydin yleensä muotoutuu palveluista tai ominaisuuksista, jotka tuotetaan yhdessä sidoryhmien kanssa (Hankinson 2010, 29). Sidoryhmien mukaan ottaminen kaupunkibrändin muodostamisprosessiin sitouttaa ne varhaisessa vaiheessa toimimaan brändin mukaisesti jatkossa, antaa tunteen vaikutusmahdollisuudesta ja tehostaa verkostojen välistä yhteistyötä.

Bakerin (2007) esittelemään 360° näkemykseen (a 360° view) sisältyviä teemoja ovat sidoryhmien ja muiden tahojen näkemykset, omien vahvuuksien pohdinta, aiemmat kaupungin saavutukset ja toiminta, viestinnän ja markkinoinnin tarkastaminen, asiakkaiden ja kilpailevien kaupunkien määrittely, tarjottavat kokemukset sekä sopivien trendien valinta brändiin. Kaupunkibrändin onnistumisen kannalta on varsinkin pienessä kaupungissa tärkeää sitouttaa asukkaat sekä yritys- ja yhteisöelämän vaikuttajat prosessiin osallistamalla heitä. Myös ulkopuolisten tahojen, kuten alueellisen median ja alueellisten turismituotteiden, mielipiteet voivat olla arvokkaita kaupunkibrändin muodostamisprosessissa. Omien vahvuuksien pohdinta taas edesauttaa brändin ytimen hahmottamista, ja aiemman toiminnan läpikäyminen selkiyttää historiaa ja syitä, miksi kaupunki on nykyisessä tilanteessaan. Viestinnän ja markkinoinnin tarkasteleminen auttaa ymmärtämään aiempaa fokusta, luovuuden tasoa, sisältöä ja tehokkuutta kaupungin viestinnässä. Tarkastelussa voidaan huomioida esimerkiksi kaupungin esitteet ja nettisivut. 360° näkemykseen liittyvät myös kaupungin tarjoamat kokemukset asiakkaille eri tahoissa, kuten sen liikkeissä ja muissa palveluntarjoajissa, ja ne vaikuttavat lopulliseen asiakkaan brändikokemukseen. Koska brändi on ennen kaikkea lupaus tietynlaisesta toiminnasta, on kokemuksen oltava jokaisessa paikassa yhteneväinen. Myös oikean trendin, kuten kestävän kehityksen trendin, omaksuminen kaupunkibrändin muodostamisessa voi tuoda brändiin houkuttelevuutta kohderyhmän keskuudessa. Tärkeimmäksi kaupungin pohdintaa edellyttäväksi teemaksi Baker (2007) nostaa kuitenkin kaupungin kohderyhmien määrittelyn. Näitä voivat olla esimerkiksi matkailijat, uudet asukkaat tai investoijat. Heidän houkuttelemisekseen on heidät tunnettava tarkasti, jolloin kaupunki pystyy suunnittelemaan brändiään sen pohjalta, mikä houkuttaa heitä. Myös kilpailevien kaupunkien määrittäminen lähtee oman kohderyhmän tuntemuksesta. Useinkaan samasta kohderyhmästä kilpaileva

kaupunki ei ole lähialueella, vaan kohderyhmän vaihtoehtoisten mahdollisuuksien joukossa ovat kaupungin todelliset kilpailijat. (Baker 2007, 80–88.)

Vaikka kaupunkibrändäysprosessin ensimmäisen vaiheen tiedonkeruu saattaa aiheuttaa kaupungille kuluja, on sen perusteellinen hoitaminen kuitenkin tärkeää lopputuloksen kannalta. Usein varsinkin pienet kaupungit sortuvat toiminnassaan ”sokeaan lentoon”, jolloin esimerkiksi markkinointitoimenpiteet perustuvat perinteisiin malleihin ja tietämykseen sidosryhmistä. Tutkimuksen tekeminen ja oikean tiedon saaminen tätä kautta onkin tärkeää etenkin pienille kaupungeille, joiden budjetit ovat usein rajattuja. Kun tietämys perustuu oikeaan tutkittuun tietoon, voidaan prosessia viedä eteenpäin luottavaisin mielin. Myös budjettia venyttävät harha-askleet prosessin edetessä voidaan karsia panostamalla luotettavan tiedon pohjalta tehtyihin oikeisiin ratkaisuihin. (Baker 2007, 77.)

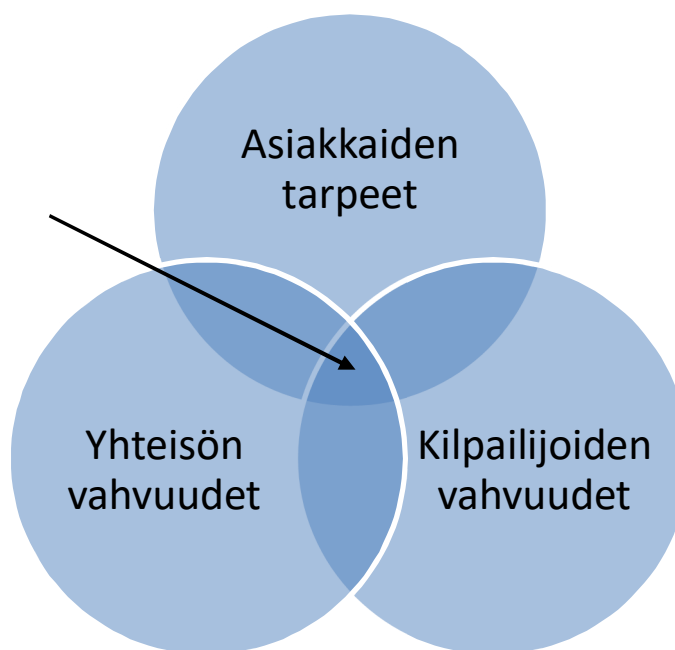
Kerätty tieto voidaan jakaa ensisijaiseen ja toissijaiseen tietoon. Ensisijaisen tiedon kaupunki kerää itse erilaisten menetelmien avulla. Näitä ovat muun muassa yksilöhaastattelut, focusryhmät, yhteisöfoorumit ja yhteisökyselyt. Toissijaista tietoa saadaan jo julkaistuista lähteistä, kuten katsauksista ja raporteista, ja se on usein edullisempaa kuin itse kerätty tieto. Laajamittaiset tutkimukset ovat usein kalliita. Se sijaan kaupunki voi brändityössään hyödyntää edullisempia ensisijaisen tiedon keruutapoja tai toissijaista tietoa, jolloin rajattu brändibudjetti pysyy paremmin sovituissa raameissaan. Toissijaista tietoa voidaan saada myös esimerkiksi tarkastelemalla turismiin, taloudelliseen ja alueelliseen kehitykseen liittyviä trendejä sekä tutkimusta. Toissijaisen tiedon ongelmana on usein se, että se ei tarjoa kaupungille kustomoitua valmista tietoa. (Baker 2007, 79–80.)

2.1.2 Analysointi ja brändin positiointi

Kaupunkibrändin muodostamisprosessin toisessa vaiheessa ensimmäisen vaiheen kerätty tieto tiivistetään ja analysoidaan. Se auttaa realistisen kokonaiskuvan muodostamisessa sekä brändin tasojen ja elementtien hahmottamisessa. Samalla kaupunki saa tärkeää tietoa mahdollisista puutteista tai kiluista näkemysten välillä. Analysoimalla kerättyä tietoa kaupunki voi määritellä positionsa muiden kaupunkien joukossa ja kilpailuetunsa sekä tavoitteet ja strategiat brändin rakentamiseksi (Moilanen & Rainisto 2009, 172). (Baker 2007, 91.) Paikkabrändi on positioitava hyvin tarkasti (Hankinson 2010, 29), sillä selkeän positioinnin avulla kaupunki pystyy parhaiten vetoamaan ja houkuttelemaan haluaansa kohderyhmää (Ellwood 2009, 73–74).

Kaupungin positiointi edellyttää kolmen dynaamisen elementin tarkkaa harkintaa. Kuten kuvio 3 osoittaa, positioinnissa on huomioitava kaupungin vahvuudet, tavoitekohderyhmän tarpeet ja kilpailijoiden vahvuudet. Näiden osa-alueiden leikkauskohdassa on kaupungin vahvin positiointimahdollisuus. Vahvin positiointi sijaitsee kilpailijoiden vetovoiman ulkopuolella siten, että kaupunki voi tarjota tärkeitä etuja, jotka hyödyttävät sen

kohderyhmää. Jos kaupunki ei selkeästi erottaudu muista kilpailijoistaan ja jää pääkilpailijoidensa varjoon, ei se koskaan nouse muiden vaihtoehtoisten kaupunkien ylitse, kun kohderyhmän edustajat pohtivat valintaansa. Lopullisessa positioinnissa kaupungin on kuitenkin huomioitava vielä sidosryhmien mielipiteet ja näkemykset. Kaupunkibrändin muodostamisprosessin johtotahot tekevät päätöksen lopullisesta brändi-identiteetistä kuultuaan eri sidosryhmiä (Moilanen & Rainisto 2009, 175). Kaupunkien erottautumisessa ja positioinnissa käytetään erilaisia kaupunkiin liitettäviä ominaisuuksia, kuten ilmastoa, tapahtumia, teollisuutta ja saavutettavuutta. (Baker 2007, 91–92.) Jotta kaupungista viestittävä kuva vastaisi todellisuutta, on brändityössä investoitava myös erilaisiin hankkeisiin, kuten infrastruktuuriin (Hankinson 2010, 30). Onnistunut positiointi on tietylle kohderyhmälle selkeästi kohdistettua, ilmentää brändin persoonallisuutta, jotta se erottautuu muista brändeistä, suostuttelee, tarjoaa kohderyhmälle merkittävää etua, on uskottava ja omaa riittävästi taloudellisia resursseja (Aaker & Joachimstaler 2000, 27, 41–42; Lemmetyinen 2018, 52).



Kuvio 3 Kaupunkibrändin optimaalinen positiointi (mukaellen Baker 2007, 91)

Brändin positioinnin lisäksi ensimmäisen vaiheen tietojen analysoinnin avulla voidaan muodostaa brändialusta, jolle brändi ja tulevaisuuden brändilupaus voidaan rakentaa (Moilanen & Rainisto 2009, 173). Brändialusta muodostuu brändiytimeestä, brändin arvoista ja visiosta, persoonallisuudesta, ydinkokemuksista, brändiin liittyvistä suosituksista sekä aineellisista, tunteellisista ja sosiaalisista hyödyistä, joita brändi tarjoaa. Näiden elementtien avulla voidaan pyrkiä rakentamaan positiivisia assosiaatioita, joiden avulla

kohderyhmän edustajat kytkevät tietyt sanat, sloganit tai ominaisuudet haluttuun kaupunkiin. (Baker 2007, 103–108.)

Kaupungin brändialustaan perustuu myös brändilupaus, joka sisältää joukon tarkkaan mietittyjä lupauksia, jotka ohjaavat kaupunkibrändin rakentumista. Kun kaupunkibrändi on valmis, tulisi kaikessa toiminnassa ilmetä juuri nämä lupaukset. Jotta brändilupaus olisi totta ja kaikki kaupungin sidosryhmät noudattaisivat sitä, tulisi se suunnitella yhteisesti ja perustua tutkimustietoon. Mikäli brändilupaus pidetään, vahvistaa se kaupunkibrändiä, ja jos taas rikotaan, kaupunkibrändi ei saavuta niitä tavoitteita, joita se pyrkii saavuttamaan. (Baker 2007, 114–115, 117.)

2.1.3 Brändiarkkitehtuuri

Kaupunkibrändin muodostamisprosessin kolmannessa vaiheessa keskitytään brändiarkkitehtuuriin. Brändiarkkitehtuurin pohtiminen on tärkeää, sillä erilaisten yhteistyömallien avulla voidaan saavuttaa parempia tuloksia kuin ilman, ja nykyisin brändit usein toimivat verkostossa, jossa niiden on otettava jokin kanta toisiinsa (Ind 2007, 130). Brändiarkkitehtuuri pitää sisällään kaupungin sisäisten paikkojen ja kokonaisuuksien väliset yhteydet ja roolit verkostossa. (Baker 2007, 119.; Aaker & Joachimstaler 2000, 134) Brändiarkkitehtuuri määrittelee, millaisessa verkostossa kaupunkibrändi elää. Kuviossa 4 on määriteltä brändiarkkitehtuurin eri mahdollisuudet kaupunkibrändiä muodostettaessa. Jos brändin muodostamisessa päädytään brändien talo -strategiaan (branded house), määritellään monta itsenäistä brändiä esimerkiksi eri kohderyhmille, jolloin synergian saaminen yhteisestä brändi-identiteetistä voi olla vaikeaa. Brändien talossa erilliset brändit on positionoitu kukin toiminnallisen hyödyn perusteella, mikä mahdollistaa avainhyötyyn liittyvän tuotenimen. (Aaker & Joachimstaler 2000, 118–120.) Esimerkki tällaisista kaupunkibrändeistä, jotka hyödyntävät brändiarkkitehtuurissaan brändien talo -ratkaisua, ovat golfharrastamiseen ja ruokailuun liittyvät brändit, jotka ovat itsenäisiä brändejä.

Astetta näkyvämmiin saman brändi-identiteetin alle kuuluvat tuetut brändit (endorsed brands), joiden taustalla näkyy yhteys johonkin pääbrändiin. Se tuo tuetulle brändille uskottavuutta ja luotettavuutta, vaikka salliikin brändin luoda omia miellelyhtymiä. Esimerkki tällaisesta tuetusta brändistä on McMuffin, joka kuuluu McDonald'sin tuoteperheeseen. (Aaker & Joachimstaler 2000, 110–114.)

Alabrändit (sub-brands) sen sijaan hyödyntävät tuettuja brändejä selvemmin pääbrändin tukea ja tunnettuutta. Alabrändien tarkoituksena on lisätä tai muokata pääbrändiin liitettäviä mielikuvia. Pääbrändi on selkeä tunnettuuden tuoja myös alabrändeille, mutta alabrändit voivat joskus tukea myös pääbrändiä ja laajentaa pääbrändin suosiota uudessa asiakassegmentissä. Esimerkki alabrändistä on Gillette Sensor, joka liitetään Gilletten pääbrändin alle. (Aaker & Joachimstaler 2000, 115–118.)

Kaikista selkeimmin brändit liittyvät toisiinsa ja saavat tukea toisistaan brändätty talo -strategialla (branded house), jossa kaikilla brändeillä on usein sama identiteetti. Hyödyntämällä branded house -strategiaa voi pääbrändi lisätä tunnettuuttaan ja uskottavuuttaan, selkiyttää brändiarkkitehtuuria ja lisätä synergiaa. Esimerkki tällaisesta brändistä on GE, jossa hyödynnetään eri brändi-identiteettiä, ja Virgin, jossa identiteetti on sama. (Aaker & Joachimstaler 2000, 118–120.)



Kuvio 4 Erilaiset brändiarkkitehtuurimahdollisuudet kaupunkibrändin muodostamisessa (Jyrämä & Kajalo 2014, 121)

Brändiarkkitehtuurin avulla pyritään kehittämään voimakkaita brändejä, jakamaan brändirakentamiseen liittyvät resurssit parhaiten sekä saavuttamaan synergiaa näkyvyyden, mielle yhtymien ja tehokkuuden osalta. Brändiarkkitehtuuri auttaa myös selvittämään tarjoamaa, välittämään brändin arvoja ja tarjoamaan alustan, jolle brändit tulevaisuudessa voivat perustua ja kasvaa. (Aaker & Joachimstaler 2000, 135.)

Baker (2007) suosittaa yhteisen sateenvarjobrändin (overarching brand) muodostamista kaupungille, koska se selvittää kaupungin olemusta. Tällöin yritysten ja toimijoiden on helpompaa toimia saman brändin alla, joka jakaa kaikille toimijoille yhteiset arvot ja kaikki toimijat linkitetään osaksi niitä (Hankinson 2010, 30). Erilaisten yritysten ja brändien yhteinen identiteetti voitaisiin tuoda esille viestinnässä esimerkiksi hyödyntämällä samanlaisia kuvia, värejä, fraaseja, sanoja, ja ulkoasuja. Aina yhtenäinen identiteetti ei kuitenkaan ole mahdollinen erilaisten kohderyhmien vuoksi, jolloin brändien tehtävä on lopulta keskittyä omaan kohderyhmäänsä ja muokata brändiä vastaamaan sitä pa-

remmin. Jotta kaupunki voisi muodostaa yhtenäisen sateenvarjobrändin, on sen keskityttävä kohderyhmänsä tarpeisiin ja tehtävä yhteistyötä kaikkien sidosryhmien kanssa. (Baker 2007, 121–122., 125.)

2.1.4 Brändin ilmaisukeinot

Kun brändin muodostamista varten on kerätty aineistoa, jota on analysoitu, ja on päätetty brändiarkkitehtuurista, brändialustasta ja brändilupauksesta, on aika siirtyä kaupunkibrändin muodostamisprosessissa neljänteen vaiheeseen. Tällöin keskitytään visuaalisen ja verbaalisen identiteetin suunnitteluun. (Baker 2007, 129.) Identiteetin suunnittelu on tärkeää, sillä se auttaa erottautumisessa (Kotler et al. 1999).

Verbaalinen identiteetti tarkoituksena on erottaa brändin kielellinen ilmaisu kilpailijoista. Se sisältää brändinimen, sloganin, tekstityylin, bränditarinat ja sellaiset avainelementit, jotka tuovat brändikieleen informatiivisuutta, erottavuutta, houkuttelevuutta ja omaleimaisuutta. Usein visuaalista ilmettä painotetaan verbaalista ilmettä enemmän, mutta valitsemalla brändiin liitettävät sanat tarkkaan voidaan brändiä rakentaa kustannustehokkaasti. (Baker 2007, 129., Allen & Simmons 2009, 114.)

Kaupunkibrändäyksen ollessa kyseessä ei kaupungeilla useinkaan ole mahdollisuuksia vaikuttaa brändinimeen, vaan nimenä toimii kaupungin nimi. Harvoin nimeä kannattaa lähteä muuttamaan pelkän brändin muodostamisen takia, sillä paikalliset tuntevat paikan tietyllä nimellä ja uuden nimen vaihtaminen toisi vain epäselvyyttä, mistä paikasta puhutaan. (Baker 2007, 129–130.) Kuitenkin esimerkiksi Suomessa on kuntaliitosten yhteydessä tehty nimimuutoksia. Esimerkiksi entinen Toijalan kaupunki ja Viialan kunta yhdistyivät 1.1.2007, ja nimeksi otettiin Akaa. Myöhemmin Akaaseen liittyi vielä Kylmäkosken kunta. (Akaan kaupunki 2013.) Toinen esimerkki kuntaliitosten kautta syntyneestä uudesta kaupunkinimestä on Sastamala, joka muodostui vuoden 2009 alussa, kun Vammalan kaupunki ja Mouhijärven ja Äetsän kunnat liittyivät yhteen (Sastamala 2018).

Slogan on sana tai lyhyt fraasi, joka tiivistää brändilupauksen ytimen. Se voi olla esimerkiksi toimintakehotus, selitys tai mielenkiinnon herättävä enintään muutaman sanan mittainen lause. Sloganin on hyvä olla kaupunkiin sopiva, luotettava, aikaa kestävä sekä helppo muistaa. On myös tärkeää, että se sopii yhteen kaupungin logon kanssa. Jotkin sloganeissa käytetyt ilmaisut ovat jo melko kuluneita, jolloin ne eivät jää kohderyhmän mieleen. (Baker 2007, 131–134.) Kuntaliiton tutkimuksen mukaan vuonna 2016 suomalaisista kunnista 79 % kertoi käyttävänsä slogania (Kuntaliitto 2016, 29). Siltikin suomalaisen bränditohtorin Seppo Rainiston mukaan 95 % mainostoimistojen kaupungeille kehittämistä sloganeista on huonoja, eivätkä ne perustu todellisuuteen. Tällöin sloganit eivät ole kiinnostusta herättäviä ja erottuvia. Sloganilla on oltava totuus pohja, mikä tuo uskot-

tavuutta, mutta se voi myös olla hieman tavoitteellinen. Kaupungilla voi olla myös pääslogan, jonka lisäksi sillä on kolme tai neljä alaslogania eri kohderyhmille. (Hautamäki 2017.)

Sloganin lisäksi brändiin saadaan lisäulottuvuutta bränditarinoiden avulla. Niiden avulla brändiin voidaan lisätä syvempää tarkoitusta, tunnetta ja mielenkiintoa. Ne ovat myös hyvä keino kaupungin arvojen ja identiteetin viestimiseen. Tarinoiden avulla lisätään asioiden muistettavuutta, ja ne pyrkivät usein vetoamaan kaikissa ihmisissä oleviin piirteisiin, kuten hyvän taisteluun pahasta ja altavastajaan puolustamiseen (Ind 2007, 141, 144). Bränditarinat voivat liittyä esimerkiksi kaupungin saavutuksiin, historiaan, tapahtumiin, paikalliseen teollisuuteen, arvoihin tai kuuluisiin vierailijoihin. Usein brändeissä hyödynnettävät tarinat ovat yritysten tai kaupunkien syntytarinoita, mutta tarinoita voidaan tehdä myös muun muassa asiakkaan näkökulmasta tai ne voivat olla legendoja tai myyttejä. (Baker 2007, 134–136.; Kalliomäki 2018.; Ind 2007, 145.) Tarinallistamisessa on kyse kärjistämisestä ja dramatisoinnista, mutta kuten sloganinkin kohdalla, on tarinalla kuitenkin oltava totuus pohja ainakin yrityksen toiminnassa (Kalliomäki 2018; Ind 2007, 151).

Brändin verbaalisen identiteetin suunnittelussa hyödynnetään myös avainsanojen ja fraasien käyttöä, mikä helpottaa kaupungin ydinviestin ymmärtämistä sidosryhmien joukossa. Niitä on hyvä hyödyntää ainakin esitteissä, internetsivuilla, puheissa ja esityksissä (Baker 2007, 134.), mikä lisää brändin yhtenäistä linjaa.

Verbaalista identiteettiä täydentää ja selkeyttää visuaalinen identiteetti. Sen tärkeyttä korostaa visuaalisten asioiden vaikutus ihmiseen. Usein nähdyt asiat vaikuttavat kirjoitettuja asioita enemmän. Visuaalinen identiteetti sisältää muun muassa logon, brändissä käytettävän värimaailman valitsemisen, typografian, fontin sekä viestinnässä käytettävien kuvien määrittelyn. (Allen & Simmons 2009, 112–113.) Visuaalinen suunnittelu voi jatkaa brändistä aina esimerkiksi rakennuksiin, toimistojen sisustukseen, työntekijöiden pukeutumiseen ja kulkuneuvoihin. (Baker 2007, 137.) Kuntaliiton vuonna 2016 teettämän Kunta-alan markkinointitutkimuksen mukaan yhtenäinen visuaalinen ilme on jo 88 prosentilla kyselyyn vastanneista kunnista (Kuntaliitto 2016, 27).

Logo on ehkä tunnetuin kaupungin visuaalista identiteettiä henkivä asia. Se on brändi-identiteetin ydin ja viestii brändilupausta. Logo voi sisältää symboleja, sanoja ja tiettyä typografiaa, ja sen avulla, joko yhdessä nimen kanssa tai ilman sitä, organisaatio luo tunnisteen itselleen tai tuotteilleen (Henderson & Cote 1998, 14). Logon tarkoituksena on toimia positiivisten brändimielleyhtymien laukaisijana ja muistuttajana sekä viestiä kaupungin tärkeydestä. Sen tulisi myös erottaa organisaatio kilpailijoista, olla muokattavissa sekä toimia kaikenlaisissa viestinnän välineissä ja tilanteissa. (Baker 2007, 137–138.) Vuonna 2016 tehdyn tutkimuksen mukaan tutkimukseen vastanneista kunnista 87 % kertoi käyttävänsä markkinoinnissaan liikemerkkiä tai logoa (Kuntaliitto 2016, 28).

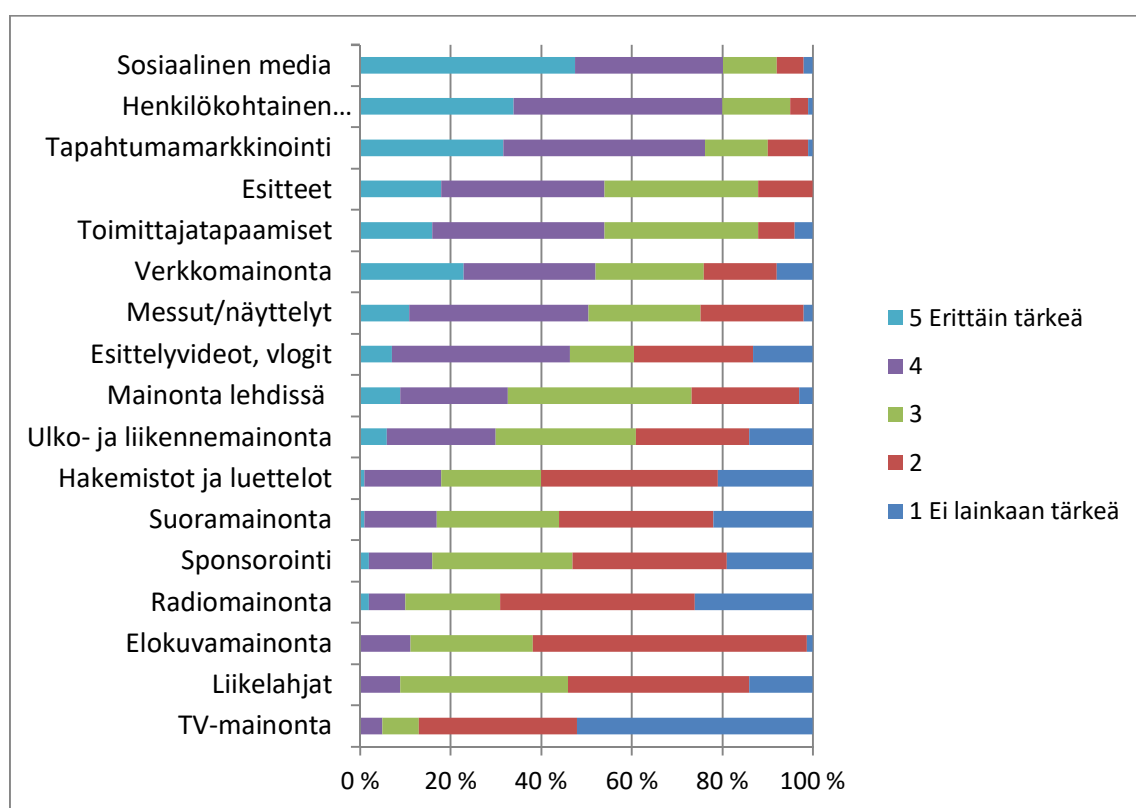
Brändin visuaalisen ilmeen suunnittelussa on tärkeää huomioida myös käytettävät värit. Usein väreillä voidaan viestiä tiettyä symboliikkaa, kuten punaisella intohimoa ja voimaa tai sinisellä tietoa ja rauhallisuutta. Väripaletin suunnittelussa on tärkeää valita sellaiset värit, jotka eivät assosioidu suoraan sellaisiin kaupunkeihin, jotka ovat pääkilpailijoita. Myös typografian ja fontin valinnalla voidaan vaikuttaa paljon miellelyhtymiin, joita ne aiheuttavat. (Baker 2007, 139–140.) Esimerkiksi kaunokirjaimet voivat viestiä hienostuneesta tyylistä, kun taas toinen fonttityyppi voi aikaansaada mielikuvia rennosta ja mutkattomasta brändistä. Brändilupauksen viestimisessä voidaan hyödyntää myös korkealatauisia valokuvia, jotka tiivistävät brändilupauksen ja viestivät brändin arvoja (Baker 2007, 140).

2.1.5 Brändin lanseeraaminen

Kaupunkibrändin muodostamisprosessin viides vaihe on brändin lanseeraaminen eli aktivoiminen. Brändiä voidaan markkinoida erilaisin mainoskampanjoin, esittein ja tapahtumien. Markkinointiviestinnän tulee pohjautua kohderyhmälle suunniteltuihin hyötyihin esittäen merkittävimmät hyödyt selkeästi etualalla. Integroidun markkinointiviestinnän avulla mainonta, PR-toiminta, internetmarkkinointi ja muut markkinointitavat viestivät samanlaista selkeää brändikuvaa, joka altistaa kohderyhmän tehokkaasti brändin viesteille. Tämä puolestaan tehostaa markkinointia. Myös pienen kaupungin kannattaa tehostaa markkinointiaan integroidun markkinointiviestinnän kautta saavuttaakseen synergiaa. (Baker 2007, 143–144.) Tällöin mittakaava voi kuitenkin olla pienempi kuin isojen kaupunkien markkinoinnissa. Brändin menestymiselle myös tulevaisuudessa on tärkeää, että kaikkia brändielementtejä käytetään oikein, luovasti ja johdonmukaisesti (Baker 2007, 143). Usein nimenomaan kaupungin ”henkeä” tai palveluita pyritään saamaan näkyviksi hyödyntämällä fyysisiä markkinointimateriaaleja, kuten julisteita ja kuvia. Printtiin perustuva mainonta on silloin markkinointitoimien rajoitteena varsinkin pienissä kaupungeissa, joissa markkinointibudjetit ovat pienempiä. Maiden tai suurien kaupunkibrändien markkinoinnissa voidaan usein hyödyntää printtimainonnan sijaan esimerkiksi televisio-mainontaa, jolloin niiden vaikuttavuus on eri luokkaa. (Hankinson 2010, 31.)

Mainonnalla esitetään kanavasta riippumatta brändilupauksen ydin (Baker 2007, 146). Lisäksi kaupungin nimi, logo ja iskulause liitetään brändilupaukseen, mikä lisää positiivisten miellelyhtymien syntymistä. Mainonnan on oltava yhdenmukaista kaupungin arvojen ja persoonallisuuden kanssa. Silti mainonnan ei tarvitse olla tyhjentävää; joitakin asioita voi jättää kohderyhmän selvitetäväksi esimerkiksi internetistä tai muista mainontakanavista. Kuvio 5 näyttääkin, että vuonna 2016 tehdyn tutkimuksen mukaan sosiaalisen median koki erittäin tärkeänä markkinointikanavana lähes 50 % tutkimukseen osallistuneista kunnista (Kuntaliitto 2016, 34).

Mainonnan lisäksi PR-toiminnan kautta voidaan saada kaupunkibrändille näkyvyyttä. Julkiset suhteet ovat merkittävässä roolissa brändin kehittämisessä ja paikan maineen lisäämisessä. Joidenkin asiantuntijoiden mukaan nykyaikana PR-toiminta on jo noussut mainonnan edelle brändin rakentamisessa. Kuntaliiton vuonna 2016 tekemän Kunta-alan markkinointitutkimuksen mukaan henkilökohtaista suhdetoimintaa piti erittäin tärkeän lähes 40 % kyselyyn vastanneista kunnista (Kuntaliitto 2016, 34). Huolimatta kaupungin budjetista, on PR-toimintaan panostaminen tärkeää, sillä se on myös kustannustehokas tapa saada kaupungille tunnettuutta, mikäli se hoidetaan hyvin. PR-toimintaa ovat muun muassa mediajulkaisut ja median vierailut, promootiotapahtumat, puheet ja sponsorointi. Myös PR-toiminnassa on säilytettävä yhtenäinen brändin oma linja. (Baker 2007, 149–150.)



Kuvio 5 Markkinointiviestinnän keinojen ja välineiden tärkeys organisaatiolle (Kuntaliitto 2016, 34)

Eräs tärkeä tunnettuutta luova keino on myös sidosryhmien ja kohderyhmien suusanallinen viestintä, johon vaikuttavat brändiin liittyvät kohtaamiset ja kokemukset (Baker 2007,153). Nykyaikainen elämäntapa ja yhteydenpito mahdollistavat suusanallisen viestinnän kuulumisen kauas niin hyvässä kuin pahassakin. Blogit ja internetin yhteisöt ovat paikkoja, joissa kuluttajat lähipiirinsä lisäksi nykyaikana jakavat kokemuksiaan tietyistä paikoista ja kaupungeista. Suusanallinen viestintä onkin erittäin tehokas mainosmuoto, sillä sen leviäminen on nykypäivänä helppoa, ja koska henkilökohtaiset kokemukset ovat

olennaisia houkuteltaessa ihmisiä tiettyyn kaupunkiin (Baker 2007, 151–152). Varsinkin nuoret uskovat enemmän suositteluun ja lähipiirinsä kokemuksiin kuin puhtaaseen markkinointiin, joten brändilupauksen täyttäminen myös todellisuudessa on tärkeää kaupunkibrändin kannalta (Vapamedia 2018). Kuntaliiton vuonna 2016 tekemän Kunta-alan markkinointitutkimuksen mukaan asukasmarkkinointia piti erittäin tärkeänä 65 % vastaajista (Kuntaliitto 2016, 21). Onkin hyvä, että markkinointia kohdistetaan myös omiin asukkaisiin, jotka voivat markkinoida kaupunkiaan suusanallisesti omien lähipiiriensä keskuudessa.

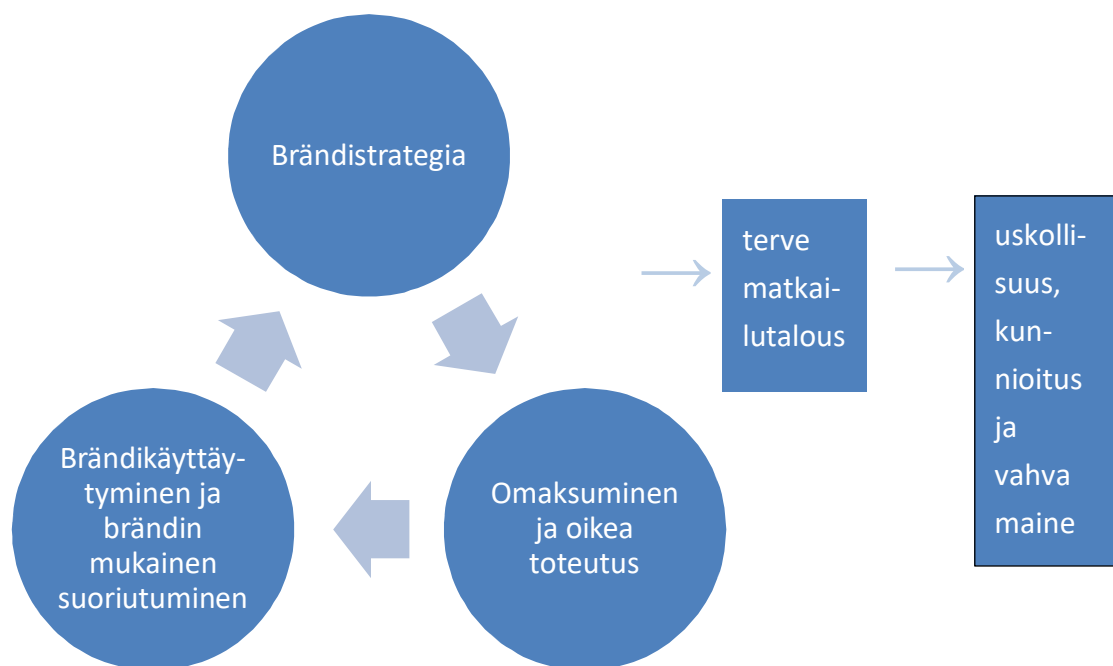
2.1.6 Sidosryhmien brändin omaksuminen

Kaupunkibrändin muodostamisprosessin kuudennessa vaiheessa sidosryhmän edustajat sitoutetaan brändiin. Sidosryhmien brändin omaksumista voidaan helpottaa ottamalla sidosryhmän edustajat jo varhaisessa vaiheessa mukaan brändityöhön. Silti brändin omaksumisvaiheessa tarvitaan vahvaa johtamistahoa, joka innostaa sidosryhmät mukaan brändityöhön ja osoittaa esimerkillään brändin toteutusta (Ind 2007, 107). Jokaisella on brändin rakentamisessa tärkeä tehtävä, sillä omalla toiminnallaan voi joko vahvistaa tai heikentää kaupunkibrändiä (Moilanen & Rainisto 2009, 185–186). Varsinkin kaupunkibrändissä sidosryhmien sitouttaminen on tärkeää, koska brändin viestiminen ja brändin mukaisten kohtaamisten tarjoaminen ei ole vain kaupungin hallinnassa. (Hankinson 2010, 32.) Esimerkiksi koulut ja hotellit houkuttelevat omia kohderyhmiään, jolloin heidänkin toiminnassaan täytyisi näkyä yhtenäinen kaupunkibrändi-identiteetti. Sidosryhmien välinen yhteistyö sekä niiden mukaan ottaminen brändityöhön voivat edellyttää muutoksia rakenteisiin, systeemeihin, asenteisiin ja totuttuihin tapoihin (Moilanen & Rainisto 2009, 168–169). (Baker 2007, 161–164.) Myös ulkoiset sidosryhmät, kuten media, olisi hyvä ottaa mukaan brändin lanseeraamiseen. Sidosryhmien kaupunkibrändin omaksuminen onnistuu parhaiten, jos avainhenkilöt ja sidosryhmät ovat motivoituneita, tuntevat brändin, tietävät miten hyödyntää sitä ja aidosti haluavat tukea sitä. (Baker 2007, 161–165.)

Sidosryhmiä voidaan sitouttaa brändiin omaksumisstrategian avulla. Brändin esittelemisen sidosryhmille voi tapahtua kerralla tai hiljalleen. Lähestymistapoina voidaan hyödyntää esimerkiksi median julkaisuja ja haastatteluja, uutiskirjeitä, seminaareja, workshoppeja, tapahtumia, koulutusta sekä yksityisiä esittelyjä (Ind 2007, 114–117; Baker 2007, 167). Omaksumisstrategian päätarkoituksena on rohkaista sidosryhmiä ymmärtämään, omaksumaan ja käyttämään kaupunkibrändiä oikein. Tavoitteena on, että kaupunkibrändillä on monta kumppania ja jokainen toimii yhteneväisesti. Strategian avulla korostetaan kaupunkibrändin tavoitteita, tekniikoita ja viestiä, mikä saa sidosryhmät tukemaan ja käyttämään brändiä. (Baker 2007, 164–166.)

Kaupunkibrändin omaksumisen tavoitteina ovat brändistrategian, brändilupauksen ja brändi-identiteetin elementtien ymmärtäminen, sidosryhmien tuen ja brändin oikean käytön korostaminen, brändin mukaisen toiminnan helpottaminen, brändin konkreettisten vaikutusten tunnistaminen ja loistavien brändikokemusten antaminen. Henkilöstölle, sidosryhmille ja kumppaneille on tärkeää kertoa perustelut brändin takaa sekä brändin kehittämisessä hyödynnetty yhteisöllinen konsultaatio. Yhteisöperustaisen brändin omaksuminen helpottuu, kun brändin kehitystyössä ovat olleet useat eri sidosryhmät mukana. (Baker 2007, 165–166.)

Sidosryhmiä voidaan kouluttaa haluttuun brändin mukaiseen käyttäytymiseen (kuvio 6). Brändistrategian omaksuminen vaikuttaa kohderyhmän käyttäytymiseen. Tätä käyttäytymistä verrataan brändistrategiaan, ja jos niiden välillä on eroja, korjataan käyttäytymistä oikeaan suuntaan viestimällä brändin arvoista ja brändilupauksesta paremmin. (Baker 2007, 165.) Vaikka kohderyhmä olisikin tietoinen brändistä ja sen arvoista, ei se välttämättä ole halukas toimimaan niiden mukaisesti, mikäli brändin hyötyjä ei ole viestitty tarpeeksi selkeästi ja jos kohderyhmää ei ole sitoutettu brändiin. Potentiaalisten hyötyjen ymmärtäminen ei tapahdu hetkessä, ja se vaikuttaa eri sidosryhmien sitoutumiseen. Vähitellen lisääntyvät positiiviset yhteistyökokemukset taas lisäävät luottamusta. (Moilanen & Rainisto 2009, 176–177.) Brändistrategian mukainen käytös luo kaupungille yhtenevyyttä, kohderyhmän huomiota ja parantaa taloutta. Nämä puolestaan luovat uskollisuutta, kunnioitusta ja vahvaa mainetta. (Baker 2007, 165.)



Kuvio 6 Brändiuskollisuusprosessi (mukaellen Baker 2007, 165)

2.1.7 *Brändin toiminta ja sen seuranta*

Kaupunkibrändin muodostamisprosessin seitsemännessä vaiheessa brändi on saatu muodostettua, ja sidosryhmät ovat omaksuneet brändin. Vaikka prosessi on lähes valmis, on kaupunkibrändiin liittyvä työ vasta alussa. Kaupunkibrändäysprosessi on todellisuudessa pitkäkestoinen projekti, ja joskus se voi kestää useammankin vuosikymmenen (Jantunen 2008). Viimeinen vaihe keskittyy brändin ylläpitämiseen, uudistamiseen ja seurantaan, jotka takaavat brändin kilpailukyvyn myös tulevaisuudessa. Tärkeitä osa-alueita tässä brändin kilpailukykyä ylläpitävässä toiminnassa ovat muun muassa brändijohtaminen ja brändinhallinta, brändiviestintä sekä brändikokemusten hallinta. Lisäksi kaupunki seuraa ja arvioi brändiään koko ajan ja tekee tarvittavia muutoksia siihen. (Baker 2007, 169.)

Brändijohtaminen tapahtuu usein ylhäältä alas, koska sen tarkoituksena on taata priorisoiminen ja strateginen fokus brändissä. Näiden avulla saavutetaan pitkän ajan tuloksia, kumppanuuksia ja kilpailuetuja, jotka erottavat kaupungin kilpailijoistaan. Brändijohtamiseen kuuluvia osa-alueita ovat esimerkiksi strateginen suunnittelu, kaupungin sisäisten kumppanuuksien solmiminen, brändin keulahahmojen etsiminen ja muutosjohtaminen. Brändijohtamiseen verrattuna brändinhallinta on taktista ja toimii lyhyen tähtäimen fokuksella. Brändinhallinta on brändijohtamista operatiivisempaa toimintaa, joka ei pelkää huolehdia markkinoinnista, vaan myös kaupungin asiakaspinnassa olevien elementtien yhtenevyydestä brändilupauksen kanssa. Brändinhallinta valvoo brändiä ja kommunikoi usean eri tahon kanssa yhtenäisen brändikäytöksen takaamiseksi. Brändinhallinnan avulla johdetaan eri tahojen mielipiteitä ja käsityksiä brändistä, ja ajoittain brändijohtajien on syytettävä uudelleen innostus kaupunkibrändiin. Brändinhallintaan kuuluu myös yhtenäisen brändi-ilmeen takaamiseksi tapahtuva jatkuva brändikoulutus. (Baker 2007, 169–170, 172–173.)

Brändiviestinnällä taas voidaan saavuttaa haluttuja tunteita, vaikuttaa kohderyhmän logiikkaan ja vahvistaa brändi-imagoa, jos viestintä on yhtenäistä, oikein tehtyä ja luovaa. Jokaisen päätöksen ja toiminnan tulisi vahvistaa ja viestiä brändilupausta. Brändiviestinnän lisäksi myös brändikokemusten hallinta on tärkeää. Ydinbrändikokemukset ovat kohtaamisia, jotka ovat olennaisia brändialustassa ja brändilupauksessa nostetuille teemoille. Kokonaiskokemusta tukevat kohtaamiset voivat tapahtua myös sellaisten tahojen kanssa, jotka eivät toteuta kaupunki-identiteettiä. Tällaisia tahoja voivat olla esimerkiksi matkatoimistot tai media. Kokonaiskokemusta tukevia kohtaamisia voidaan löytää kokemusprosessin useassa eri vaiheessa, ja epäonnistuminen varhaisessa vaiheessa voi johtaa kokemusprosessin keskeytymiseen ja asiakkaan menettämiseen. Menestyksekkäälle kokemusten hallinnalle on tärkeää valvoa asiakkaiden odotuksia ja tyytyväisyyttä kokonaiskokemuksen tärkeissä vaiheissa ja tehdä yhteistyötä sellaisten kumppaneiden kanssa, jotka pystyvät vaikuttamaan näihin odotuksiin. Jokaisen kokemuksen tukeminen brändilupausta on mahdotonta, mutta tärkeintä on, että ydinbrändikokemukset ja laajemmat,

brändin kokonaiskokemusta tukevat kokemukset tukevat brändilupausta. (Baker 2007, 173–175; Moilanen & Rainisto 2009, 177, 186.)

Brändin toimintaan liittyvien toimenpiteiden lisäksi brändiä myös seurataan ja mitataan koko ajan. Brändiä voidaan mitata tavallisten vierailijamittausten lisäksi esimerkiksi mittaamalla sidosryhmien brändin omaksumisen tasoa, yhteistoiminnallista tukea, brändiyhtenevyyttä ja mediapeittoa. Sidoryhmien brändin omaksumista voidaan testata tarkastelemalla kaupallisten, hallinnollisten, kulttuuristen ja yhteisöllisten organisaatioiden brändiomaksumisen laajuutta ja tarkkuutta tutkimalla heidän käsitystään brändiviestistä, kuvista ja persoonallisuudesta. Yhteistoiminnallista tukea voidaan tutkia mittaamalla osallistumisen tasoa kaupunkibrändiä markkinoivan tahon yhteistoiminnallisessa markkinoinnissa. Sekä kaupungin sisäisten että kaupungin ulkopuolisten tahojen brändiyhtenevyyttä voidaan selvittää tarkastelemalla kaupunkia heijastavien markkinointimateriaalien sisältöä ja ulkoasua. Mediapeittävyyttä sen sijaan voidaan tutkia selvittämällä, mitä medioita on hyödynnetty haluttujen brändiviestien kanavina. (Baker 2007, 175–177.; Moilanen & Rainisto 2009, 183.) Mittaamalla brändiä on mahdollista seurata sen kehitystä ja tehdä tarvittaessa muokkauksia siihen. Kaupunkibrändin uudistamisessa on tärkeää huomioida aiemmin esiteltyjen mittauskohteiden lisäksi myös muun muassa kohde-ryhmässä tapahtuvat muutokset, kuten käyttäytymisen muuttuminen ja sen edellyttämät haasteet, positioinnin ajankohtaisuus sekä tuore visuaalinen identiteetti. Lisäksi esimerkiksi yleiset trendit voivat vaatia brändin päivitystä. (Baker 2007, 175–177.)

Seuraavaksi tarkastellaan luvussa 3 tarkemmin erilaisia sidoryhmäluokitteluja, joiden pohjalta kaupungin sidoryhmiä voidaan luokitella.

3 SIDOSRYHMIEN LUOKITTELU

Kirjallisuus painottaa nykyisin suuresti sidosryhmien osallistamista kaupunkibrändin muodostamisprosessissa (esimerkiksi Kavaratzis 2012; Warnaby 2009; Aitken & Campelo 2011). Sidoryhmien osallistaminen tuo brändiin moniulotteisuutta ja erilaisia näkökulmia, mikä muokkaa brändistä menestyksekkään. Juuri tämä sidoryhmien osallistaminen brändityössä erottaa yritysten toteuttaman brändityön kaupunkibrändin muodostamisprosessista (Henninger et al. 2016; Merrilees et al. 2012). Toisena hyvin tärkeänä erottavana tekijänä näiden kahden erityyppisen brändin rakentamisen välillä voidaan pitää kaupunkibrändin monimutkaisuutta (Warnaby 2009). Tuotteisiin ja palveluihin liittyvät brändit omistaa organisaatio, mutta kaupunkibrändin omistussuhde on monimutkaisempi (Stubbs & Warnaby 2015, 101; Clegg & Kornberger 2010, 9). Kaupungit edustavat ennen kaikkea niitä ihmisiä, jotka asuvat siellä, sekä kaupungissa olevia ihmissuhteita. Kaupungeissa on myös työpaikkoja, koulutusta sekä kulttuurisia ja infrastruktuurisia tarpeita tyydyttäviä toimintoja. Voidaankin ajatella, että kaupunkibrändien kohdalla omistajia ovat kaikki tärkeät sidoryhmät, jotka yhdessä muodostavat kaupungin ainutlaatuisen identiteetin. (Stubbs & Warnaby 2015, 101–103.)

Kirjallisuus tukee ajatusta, jonka mukaan kaikkia kaupungin bränditoimia täytyisi johtaa jokin keskeinen brändityöhön keskittynyt taho (Hankinson 2006). Menestyksekkäs kaupunkibrändi vaatii myös sidoryhmien yhteistä visiota kaupunkibrändin ydinarvoista ja hyödyistä (Moilanen 2015). Haasteina eri sidoryhmien menestyksekkäälle työlle ovat ennen kaikkea sidoryhmien laaja määrä ja niiden tunnistaminen, tärkeiden sidoryhmien sitouttaminen brändityöhön, tehokas viestiminen eri kohdeyleisöille, eri sidoryhmien erilaiset arvokäsitykset ja sidoryhmien selkeiden roolien puuttuminen (Henninger et al. 2016, 287, 292; Stubbs & Warnaby 2015, 102; Moilanen 2015, 220–223). Haasteina voivat olla myös sidoryhmien ymmärtämättömyys kaupunkibrändiprosessin sujumisesta ja vaatimuksista (Moilanen 2015, 222; Stubbs & Warnaby 2015, 102). Sidoryhmien osallistamiseen ja sitouttamiseen hyödynnettäviä keinoja käsitellään luvussa 4 tarkemmin.

Kaupungin brändiprosessille tärkeiden sidoryhmien tunnistamisessa auttavat erilaiset sidoryhmäjaottelut, joita on olemassa useita (Clarkson 1995; Savage et al. 1991; Podnar & Jancic 2006; Jones 2005; Wheeler & Sillanpää 1997; Henninger et al. 2016). Clarkson (1995) tarkastelee organisaation sidoryhmien jaottelua näkökulmasta, jonka mukaisesti ihmiset tai ryhmät, joilla on esimerkiksi samansuuntaiset oikeudet tai kiinnostuksenkohteet, voidaan luokitella kuuluvaksi samaan sidoryhmään. Clarksonin (1995) jaottelu erottelee sidoryhmät tärkeyden ja vapaaehtoisuuden mukaan. Luokittelun mukaisesti ensisijaiset sidoryhmät ovat olennaisia organisaation hyvinvoinnin kannalta. Toissijaiset sidoryhmät ovat vuorovaikutuksissa organisaation kanssa, mutta ne eivät ole välttämättömiä organisaatiolle. Vapaaehtoisten ja ei-vapaaehtoisten sidoryhmien välillä suurin ero taas perustuu siihen, että ei-vapaaehtoiset sidoryhmät eivät itse valitse suhteeseen

päätymistä organisaation kanssa ja ne eivät myöskään pysty irrottautumaan suhteesta milloin vain. (Clarkson 1995, 106–107.)

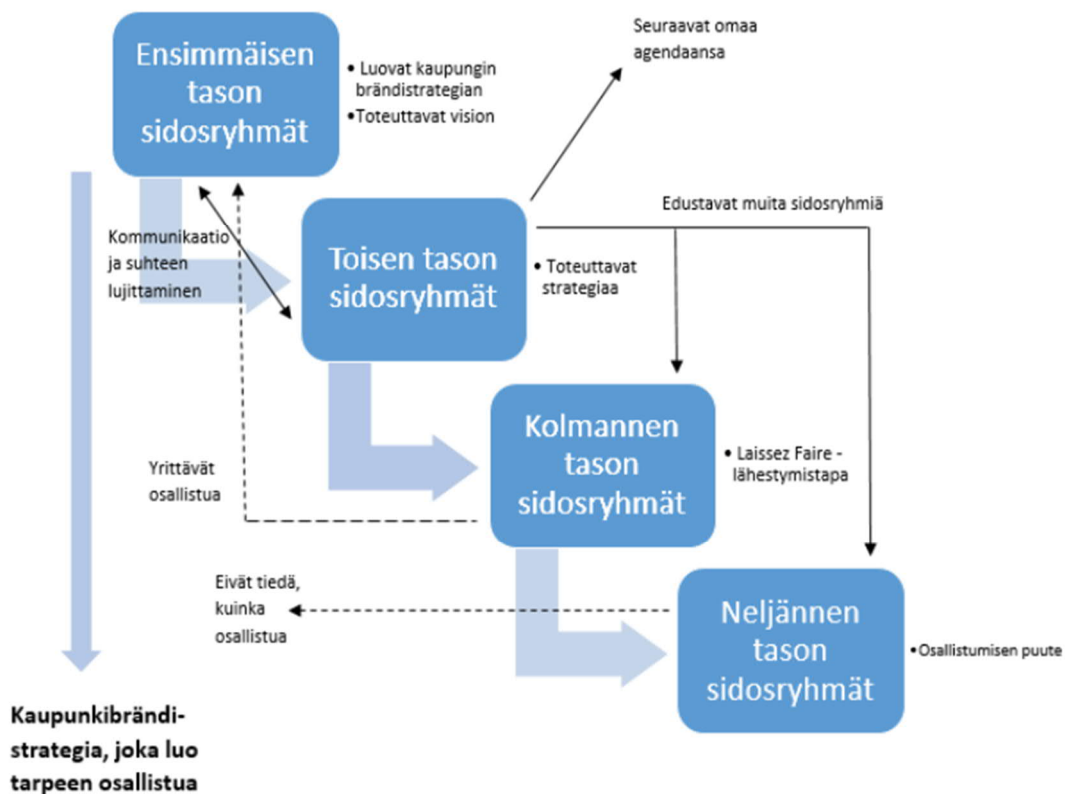
Savage ym. (1991) laajentavat sidosryhmäjaottelua käyttäen luokittelussaan pääkriteereinä sidosryhmän potentiaalia uhata organisaatiota tai tehdä sen kanssa yhteistyötä. Näiden kriteerien pohjalta he määrittelevät neljä eri sidosryhmätyyppiä; kannustavan, marginaalisen, kannustamattoman ja kummankin mahdollisuuden omaavan sidosryhmän. Kannustava sidosryhmä tukee organisaation tavoitteita ja toimintaa, ja on organisaation kannalta ihanteellinen kumppani. Marginaalinen sidosryhmä ei suuremmin tue eikä myöskään uhkaa organisaation tavoitteita eikä toimintaa, vaikka hänellä onkin osuus organisaatiosta ja sen päätöksistä. Kolmas sidosryhmätyyppi, kannustamaton sidosryhmä, on potentiaalisesti suuri uhka organisaatiolle. Heillä on vain pieni potentiaali tehdä yhteistyötä organisaation kanssa. Neljäs sidosryhmätyyppi omaa yhtäläisen potentiaalin sekä uhata organisaatiota että tehdä sen kanssa yhteistyötä. (Savage et al. 1991, 65–67.)

Organisaation sidosryhmiä on jaoteltu myös vuorovaikutusten ja toimien perusteella. Podnar ja Jancic (2006) esimerkiksi jakavat organisaation sidosryhmät vuorovaikutuksen perusteella kolmeen ryhmään; välttämättömän, tarpeellisen ja toivottavan vuorovaikutuksen ryhmiin. Välttämätön vuorovaikutus on oleellista organisaation olemassaololle, tarpeellinen vuorovaikutus on tärkeää ja sidosryhmät ovat organisaatiolle tärkeitä, mutta eivät täysin välttämättömiä, ja toivottava vuorovaikutus tapahtuu sellaisten sidosryhmien kanssa, joilla on voimaa vaikuttaa organisaatioon, vaikka vuorovaikutus ei silti ole välttämätöntä organisaation kannalta. (Podnar & Jancic 2006, 306; Stubbs & Warnaby 2015, 104.)

Jones (2005) sen sijaan jakaa sidosryhmät kahteen luokkaan, ensisijaisiin ja toissijaisiin. Jonesin sidosryhmäluokittelun taustalla on ajatus, että brändin arvo on riippuvainen brändin sidosryhmien arvopääomista. Näin ollen sidosryhmät osallistuvat brändin arvon luomiseen erilaisten vuorovaikutustapojen kautta. Jokaisessa vuorovaikutussuhteessa on oma logiikkansa, jonka mukaisesti määräytyy suhteen sisältämä arvo sekä sen kommunikointi- ja mittautustapa. (Jones 2005, 24–25.) Ensisijaiset sidosryhmät ovat sellaisia, jotka ovat vakaita ja joiden kanssa vuorovaikutus on säännöllistä. Brändi on brändin arvon kannalta riippuvainen näistä sidosryhmistä, ja niillä on myös strateginen merkitys. Toissijaiset sidosryhmät ovat sellaisia, jotka tulevat tärkeiksi jonkin tietyn tapahtuman tai asian kautta, ja ne ovat näiden asioiden takia houkuttelevia ja ajankohtaisia. Sidosryhmäsuhteita arvioidaan siis riippuvuuden, strategisen merkityksen ja ajankohtaisuuden perusteella. (Jones 2005, 27–28.) Wheeler ja Sillanpää (1997) jakavat myös sidosryhmät ensisijaisiin ja toissijaisiin, mutta lisäävät tähän vielä toisen ulottuvuuden, sosiaalisuuden ja ei-sosiaalisuuden. (Wheeler & Sillanpää 1997, 167–168.)

Henninger ym. (2016) laajentavat Jonesin (2005) sidosryhmäluokittelua jakamalla sidosryhmät neljään eri sidosryhmätasoon. Henningerin ym. (2016; kuvio 7) mukaan ensimmäisen tason sidosryhmät ovat päättävässä asemassa olevia, ja ne pyrkivät luomaan

strategian, joka saa muut sidosryhmät mukaan brändityöhön. Ne myös viestivät aktiivisesti toisen asteen sidosryhmien kanssa, jotka ne ovat valinneet strategiansa toteuttajiksi. Toisen asteen sidosryhmät viestivät ensimmäisen asteen sidosryhmien kanssa yhteisestä brändistä ja pyrkivät samalla saavuttamaan omia tavoitteitaan. Kolmannen asteen sidosryhmät ovat osittain mukana brändiprosessissa. Osa kolmannen asteen sidosryhmistä pyrkii aktiivisesti sitoutumaan kaupunkibrändin muodostumisprosessiin, mutta ensimmäisen asteen sidosryhmät estävät sen, koska pitävät niitä hyödyttöminä prosessin kannalta. Neljännen asteen sidosryhmät eivät ole kiinnostuneita brändityöstä tai sitten he eivät tiedä, kuinka osallistua siihen. Neljättä sidosryhmää, joka koostuu yleensä asukkaista, ei yleensä edes tunnisteta kuuluvan kaupungin sidosryhmiin, kun kyseessä on kaupunkibrändin muodostaminen. (Henninger et al. 2016, 290–293.)



Kuvio 7 Sidosryhmätasot ja niiden osallistuminen kaupunkibrändin muodostamisprosessiin (mukaellen Henninger et al. 2016, 293)

Henningerin ym. (2016) kehittämä sidosryhmäluokittelu perustuu eri sidosryhmien osallistumisen määrään kaupunkibrändin muodostamisprosessissa. Se myös tarkastelee nimenomaan kaupungin sisäisiä sidosryhmiä, ja keskittyy sisäiseen brändäykseen. (Henninger et al. 2016, 290; 296.) Juuri näiden seikkojen vuoksi tutkimuksessa hyödynnetään

Henningerin ym. (2016) kehittämää sidosryhmäluokittelua. Koska tutkimuksessa on tarkoitus selvittää sidosryhmien ajatuksia omista rooleistaan kaupunkibrändin muodostamisprosessissa sekä sidosryhmille parhaiten sopivia osallistamisen keinoja, on olennaista, että myös sidosryhmäluokittelu perustuu osallistumisen intensiivisyyteen. Sidoryhmäluokittelun keskittyminen pelkästään sisäisiin sidosryhmiin on yhteneväinen tutkimukseen valitun kaupunkibrändin muodostamisprosessimallin kanssa, joka korostaa brändin suunnittelua kaupungin sisältä päin (Baker 2007, 72).

Seuraavaksi käsitellään tarkemmin tutkimuksessa hyödynnettävää Henningerin ym. (2016) kehittämää sidosryhmäluokittelua.

3.1 Henningerin ym. (2016) sidosryhmäluokittelu

Henningerin ym. (2016) kehittämän sidosryhmäjaottelu jakaa organisaation osuudenomistajat neljään eri tasoon, josta ensimmäisellä tasolla ovat prosessissa intensiivisemmin mukana olevat sidosryhmät ja neljännellä tasolla vain osittain olevat sidosryhmät. Kaikki tasot ovat kuitenkin prosessissa mukana jollain tapaa, mutta osallistumisen määrä on usein riippuvainen ensimmäisen tason sidosryhmien hyväksynnästä. Joidenkin sidosryhmien sulkeminen kaupunkibrändin muodostamisprosessin ulkopuolelle saattaa poistaa kaupungin identiteetistä joitain osia, minkä vuoksi on tärkeää, että kaikki halukkaat kaupungin identiteettiin ja perimään kuuluvat sidosryhmät ovat mukana. (Henninger et al. 2016, 290; 285.) Seuraavaksi käsitellään Henningerin ym. (2016) kehittämää sidosryhmäluokittelua tasoittain tarkemmin.

3.1.1 Ensimmäisen tason sidosryhmät

Kaupungeissa on useita eri toimintoja ja ominaisuuksia, joilla kaikilla on oma kannattajakuntansa, jotka korostavat näitä kaupungin brändiprosessissa (Trueman et al. 2004, 321; Stubbs & Warnaby 2015, 104). Tällöin on tärkeää, että jokin taho johtaa prosessia ja päättää, mitkä asiat ja toiminnot nostetaan brändin keskiöön (Henninger et al. 2016, 290; Moilanen & Rainisto 2009, 175). Ensimmäisen tason sidosryhmät tekevät kaupunkibrändin muodostamisprosessin merkittävät päätökset ja laativat brändistrategian, joka pyrkii kannustamaan muita sidosryhmiä osallistumaan brändityöhön. Ensimmäisen asteen sidosryhmien laatiman brändistrategian mukaisesti brändityöhön valikoituu mukaan tiettyjä sidosryhmiä, jotka noudattavat ja toimeenpanevat tämän strategian. (Henninger et al. 2016, 290; Stubbs & Warnaby 2015, 106). Ensimmäisen tason sidosryhmät koostuvat yleensä hallinnollisista organisaatioista tai sellaisista sidosryhmistä, joilla on tärkeä rooli

kaupungissa, kuten kaupunginvaltuustoista ja kaupunkibrändiä markkinoivista tahoista. (Henninger et al. 2016, 290.; Stubbs & Warnaby 2015, 106)

3.1.2 *Toisen tason sidosryhmät*

Toisen tason sidosryhmät ovat ensimmäisen tason sidosryhmien valitsevia tahoja, joiden tehtävänä on tukea ja välittää ensimmäisen tason sidosryhmien määrittelemää brändiviestiä. Ne ovat kansainvälisesti tai kansallisesti tunnettuja, taloudellisesti riippumattomia ja heillä on potentiaalia parantaa kaupungin taloutta tai tunnettuutta. Yleensä ensimmäisen tason sidosryhmät suosivat valmiita menestystarinoita, eivätkä panosta uusien rakentamiseen. (Henninger et al. 2016, 290.) Suomalaisessa urheiluhistoriassa on monia esimerkkejä olympiavoittajista ja maailmanmestareista, joiden menestyksestä ovat myös heidän kotipaikkansa pyrkineet saamaan osansa. Pieni kunta Pohjanmaalla, Perho, tuli tunnetuksi Arsi Harjun kotipaikkakuntana, ja Juha Miedon sitkeys ja sisu on kiinnitetty pohjanmaalaiseen sielunmaisemaan. Nämä kummatkin urheilijat voidaan nähdä esimerkkeinä toisen asteen sidosryhmistä, joiden tunnettuutta kotikaupungit ovat pyrkineet hyödyntämään oman tunnettuuden kasvattamisessaan.

Toisen tason sidosryhmien tehtävänä on toimeenpanna ensimmäisen tason sidosryhmien luomaa brändistrategiaa ja konsultoida kaupunkia. Joskus ensimmäisen ja toisen asteen sidosryhmien tavoitteet eriävät; yksittäiset kaupungit saattavat keskittyä paikallisen brändin luomiseen, kun taas strategiatyössä hyödynnetyt kuuluisuudet tähtäävät maailmanlaajuiseen maineeseen ja tunnettuuteen. Toisen tason sidosryhmät usein osallistuvat kaupunkibrändin muodostamisprosessiin vain siinä määrin, kun se hyödyttää niiden omia tavoitteita, eivätkä ne ole tosiasiaa välttämättä kiinnostuneita aidosti kaupunkibrändin rakentamisesta. Ne sitoutuvatkin prosessiin vain niiltä osin kuin se hyödyttää niitä itseään eivätkä ne sitoudu prosessin kaikkien näkökulmien tukemiseen. Toisen asteen sidosryhmät ajattelevat usein kaupunkia vain omien tavoitteidensa saavuttamisen kontekstina. Toisen tason sidosryhmiä ovat esimerkiksi yliopistot, museot, teatterit, yrityspuistot ja tapahtumajärjestäjät. (Henninger et al. 2016, 290–291.)

Yrityselämän isot toimijat, jotka eivät ehkä suoraan ole riippuvaisia kaupungin menestyksestä, on usein pieniä toimijoita vaikeampaa sitouttaa mukaan kaupunkibrändin muodostamisprosessiin. Isot toimijat ovat usein alueen suuria työllistäjiä, jotka ovat kiinnostuneita kaupungin vetovoimasta, mutta lähinnä työntekijäsaatavuuden takia. Tällaisten toimijoiden sitouttaminen vaatii tapauskohtaisen tutkinnan, jotta juuri kyseiselle yritykselle tärkeiden asioiden perusteella se saataisiin sitoutumaan brändiprosessiin aidosti. Ihannetilanteessa iso toimija alkaisi kaupungin brändilähtöiseksi kertoen osan menestyksestään johtuvan alueestaan, jossa se toimii. (Stubbs & Warnaby 2015, 110.)

3.1.3 Kolmannen tason sidosryhmät

Kolmannen tason sidosryhmät ovat yleensä vain osittain mukana kaupunkibrändin muodostamisprosessissa. Jotkin tämän tason sidosryhmän edustajista yrittävät aktiivisesti olla osa kaupungin luomaa strategiaa, mutta ensimmäisen asteen sidosryhmät estävät sen, koska eivät pidä niitä prosessin kannalta tärkeinä sidosryhminä. Toiset kolmannen tason sidosryhmistä taas eivät välttämättä edes tiedä, kuinka pääsisivät mukaan toteuttamaan strategiaa, tai eivät edes ole kiinnostuneita siitä. Tätä kolmannen tason osallistumisen hylkymisen suurta kirjoa kutsutaan asioihin puuttumattomuuden periaatteeksi eli *laissez-faire* -menettelytavaksi. Kolmannen tason sidosryhmät ovat yleensä omasta mielestään kansallisesti tai kansainvälisesti tunnettuja, kun taas ensimmäisen tason sidosryhmät eivät heitä sellaisina pidä. Kolmannen tason sidosryhmiä ovat esimerkiksi urheiluseurat, ravintolat ja hotellit. (Henninger et al. 2016, 291–292.) Tällaiset pienet toimijat, joilla on kaupungin vetovoimaan suora yhteys, on yleensä helppo saada mukaan brändiprosessiin (Stubbs & Warnaby 2015, 110).

3.1.4 Neljännen tason sidosryhmät

Neljännen tason sidosryhmät ovat yleensä kaupungin asukkaita. Yleisesti ajatellaan, että heillä ei ole merkitystä kaupunkibrändin muodostamisprosessissa (Stubbs & Warnaby 2015, 105). Merkittävää on, etteivät muut sidosryhmät yleensä edes mainitse heitä kuuluvaksi kaupunkibrändin muodostamisprosessin sidosryhmiin, koska heidän ajatellaan olevan edustettuina toisten organisaatioiden ja/tai kiinnostumattomien kautta. Ensimmäisen tason sidosryhmät saattavat kokea neljännen tason sidosryhmät hyödyttömämmiksi kuin muut sidosryhmät, koska ne eivät kykene tarjoamaan tukea kaupunkibrändin rakentamiselle esimerkiksi työpaikkojen tai kuuluisuuden kautta. Heidän roolinsa rajoitetaan vain kaupungin edustajiksi ja brändiviestinnän viejiksi. (Henninger et al. 2016, 292.) Asukkailla on kuitenkin näkemyksiä kaupungista, jotka kaupunkibrändin muodostamisprosessissa kannattaisi ottaa aina huomioon (Stubbs & Warnaby 2015, 105). Usein varsinkin pienten kaupunkien markkinointibudjetit ovat pieniä, jolloin asukkaiden toimiminen kaupunki-identiteetin lähettiläinä voi olla brändille erittäin tärkeää (Warnaby et al. 2002; Baines et al. 2011, 746). Joskus kaupunkiin liittyvät tunteet voivat olla hyvinkin voimakkaita, mikä on otettava huomioon hyödynnettäessä asukkaiden mielipiteitä kaupunkibrändin rakentamisessa (Hernandez et al. 2007; Stubbs & Warnaby 2015, 106).

Jotkin asukkaat ovat kiinnostuneita kaupunkibrändistä ja osallistuvat prosessiin, kun taas suurin osa ei ole siitä lainkaan kiinnostunut tai ei tiedä, kuinka siihen voisi osallistua. Jotkin voivat myös kokea, etteivät kykene vaikuttamaan strategiaan asioihin, ja eivät tämän asian vuoksi osallistu brändin rakentamiseen. (Henninger et al. 2016, 292.) Inschin

ja Stuartin (2015, 177–183) tekemän tutkimuksen mukaan syynä asukkaiden sitoutumattomuuteen on se, että asukkailta puuttuu bränditietoisuus tai -tieto, he eivät kykene identifioitumaan brändiin, he eivät hyväksy paikallisen hallinnon toimia tai he suhtautuvat kyynisesti osallistumiseen.

Seuraavaksi tarkastellaan sidosryhmien osallistamisen tavoitteita kaupunkibrändin muodostamisprosessissa sekä tutustutaan muutamiin erilaisiin osallistamisen keinoihin.

4 OSALLISTAMINEN

4.1 Osallistamisen tavoitteet

Osallistamisen päätavoitteena on kaupunkibrändin rakentamisessa luoda totuudenmukainen, menestyksekkäs kaupunkibrändi, johon sidosryhmät sitoutuvat. Osallistamisen avulla voidaan tavoittaa mielipiteitä sellaisilta sidosryhmiltä, jotka muuten eivät välttämättä kaupunkibrändin muodostamisprosessiin osallistuisi. Tärkeää on luoda sidosryhmien toiminnalle sellaiset puitteet, jotka tukevat, kannustavat ja kehottavat niitä osallistumaan toimintaan ja päätöksentekoon. (Yhteinen käsitys 2018.; Kokko 2016.) Aito osallistaminen lisää sidosryhmien kollektiivista sitoutumista kaupunkibrändiin, mikä mahdollistaa strategian mukaisen ja tehokkaan toiminnan (Einola & Kohtamäki 2015, 20). Myös brändi-identiteetin toteuttaminen ja viestiminen on todennäköisemmin oikeaa ja strategian mukaista, kun sidosryhmät ovat sitoutuneet kaupunkibrändiin (Klijn et al. 2012, 499).

Sisäisten sidosryhmien sitouttaminen luo molempia osapuolia hyödyttävän tilanteen, jossa brändiin tyytyväiset asukkaat, työntekijät sekä julkisen ja yksityisen puolen organisaatiot toimivat brändilähteläinä ja levittävät positiivista mainosta kaupungista laajemmalle yleisölle (Henninger et al. 2016, 295). Nykyisin sosiaalisen median mahdollistama aito keskustelu ja mielipiteiden vaihto paljastaa hyvin nopeasti, jos jokin brändin ominaisuuksissa ei vastaa todellisuutta. Todellinen kaupunkia aidosti kuvastava brändi voidaankin saavuttaa vain osallistamalla prosessiin monia tahoja, joiden näkemykset voidaan huomioida brändissä.

Osallistaminen auttaa suuresti strategiatyön onnistumisessa, koska sen avulla voidaan saada erilaisia näkökulmia, lisätä innovatiivisuutta ja mahdollistaa yhteisen ymmärryksen rakentuminen (Collier et al. 2004; Einola & Kohtamäki 2015, 7–8). Erilaiset näkökulmat tuovat brändiin moniulotteisuutta ja innovatiivisuuden avulla kaupunkibrändi voidaan kehittää erottuvaksi. Yhteinen ymmärrys brändistrategiasta aikaansaa oman kielen sidosryhmien välille ja edistää myös niiden oppimista (Einola & Kohtamäki 2015, 16). Tällöin osallistamisella, esimerkiksi brändiin liittyvien avointen keskustelutilaisuuksien ja esitteilyjen avulla, voidaan sidosryhmille opettaa brändiä.

Usein erilaisten näkemysten yhteensovittaminen on vaikeaa. Sidosryhmien osallistaminen edellyttää näkemysten yhteensovittamista ja yhteisen vision luomista. Yhteinen visio auttaa valitun strategian hyväksymisessä. (Stubbs & Warnaby 2015, 105.)

4.2 Osallistamisen keinot

Ennen kuin eri sidosryhmän edustajia aletaan osallistamaan, on hyvä huolehtia sellaisista seikoista, jotka edesauttavat sidosryhmien edustajien osallistumista. Tärkeimmät sidosryhmät ja niiden edustajat on hyvä selvittää, jotta ainakin heidät saadaan mukaan prosessiin. Alussa on myös hyvä varmistaa, että sidosryhmien osallistamista tukevat yhtenäiset periaatteet on kehitetty, ja että kaupungin käytännöt, lait ja instituutiot mahdollistavat sidosryhmien osallistumisen. Ensimmäisen tason sidosryhmien edustajien on toimittava osallistaessaan mahdollisimman kannustavasti. On myös hyvä mahdollisuuksien mukaan varata osallistamisprosessille riittävästi aikaa ja taloudellisia resursseja, ja luottaa siihen, että aikaa myöden prosessin tulokset monipuolistuvat ja syventyvät. (Dalal-Clayton & Bass 2002, kts. Herezniak 2017, 135.)

Konkreettisia osallistamisen keinoja on useita. Sidosryhmien edustajia voidaan osallistaa esimerkiksi workshopien, henkilökohtaisten haastatteluiden, focusryhmien, yhteisöfoorumien, äänestysten, tiedotustilaisuuksien ja yhteisökyselyjen avulla (Baker 2007, 78–79; Stubbs & Warnaby 2015, 112; Jernsand & Kraff 2014, 231). Osallistamisen muodolla ei niinkään ole väliä, tärkeää on luoda mahdollisuuksia sidosryhmille osallistua kaupungin brändityöhön, jotta sidosryhmien edustajat voivat itse päättää, haluavatko siihen osallistua vai eivät (Henninger et al. 295). Näin ollen mahdollisuus näkemysten ja mielipiteiden kertomiselle on tarjottu, jolloin kaupunkibrändissä on pyritty huomioimaan monenlaiset mielipiteet.

4.2.1 *Workshopit*

Workshopit ovat tehokas keino syvälliseen pohdintaan ja eri näkökulmien huomiointiin, mutta voivat myös peittää alleen tärkeitä näkemyksiä toisten dominoidessa keskustelua. Workshopit ovat usein lyhyitä, 2–3 tunnin mittaisia, tapahtumia, mutta joskus ne voivat kestää jopa kuusi tuntia. Workshopit sisältävät usein jonkinlaisen koulutuksellisen osion, jossa osallistujille kerrotaan tietystä brändin tai markkinoinnin osa-alueesta, jonka jälkeen keskustellaan yksityiskohtaisemmista aiheista. Workshoppeissa pyritään ryhmässä toimien löytämään ratkaisuja tai kritiikkiä koskien käsiteltävää asiaa. Aihealueet voivat sisältää esimerkiksi brändin arvoja, kohderyhmiä tai identiteettiä. Sessiot pyritään pitämään lyhyinä, sitouttavina ja hauskoina. Lopuksi eri näkökulmista keskustellaan, minkä tarkoituksena on herättää keskustelua ja testata ajatuksia. Workshopien luonne on osallistava, minkä vuoksi ne parantavat sidosryhmien sitoutumista prosessiin. Ryhmiin on hyvä koota edustajia eri sidosryhmistä, jotta erilaiset näkökulmat tulevat esiin yhdessä keskusteltaessa. Sopiva ryhmäkoko on 8–20 jäsentä, jolloin keskustelua syntyy ja asiasta löytyy eri

näkökulmia. (Baker 2007, 79; Stubbs & Warnaby 2015, 112–113.) Mikäli ryhmäkoko on suurempi, vaikeutuu yhteisen näkemyksen löytäminen.

4.2.2 *Haastattelut*

Haastattelujen kautta voidaan kerätä syvällistä tietoa sellaisista aiheista, joista ei välttämättä muuten saataisi luotettavaa ja oikeaa tietoa aiheen arkaluonteisuuden tai kritiikin takia esimerkiksi laajoissa yhteisöfoorumeissa. Haastattelut voidaan käydä kasvotusten, puhelimitse tai sähköpostitse. (Baker 2007, 78–79.) Usein kasvotusten tehtävissä haastatteluissa on mahdollista kiinnittää huomiota myös haastateltavan sanattomaan viestintään, jolloin vastausten paikkansa pitävyyttä on helpompi arvioida. Kasvotusten tehtävä haastattelu mahdollistaa myös muita haastattelumuotoja paremmin lisäkysymykset sekä kysymysten ja termien selittämisen, jos se on tarpeen. Koska kasvotusten tehtävä haastattelu on molempia osapuolia sitova tapahtuma, jolloin keskitytään vain haastatteluun, voidaan sillä sitouttaa sidosryhmien edustaja brändiprosessiin muita haastattelumuotoja paremmin. Aika on nykyisin arvokasta ja kaikilla on koko ajan kiire, jolloin ajan uhraaminen haastattelulle ja aito kiinnostus haastateltavan mielipiteisiin painottaa haastateltavalle, että hänen mielipiteillään on merkitystä ja häntä halutaan kuunnella. Jos haastattelusta tehdään haastateltavalle tapahtumana miellyttävä, sitoutuu hän paremmin brändiprosessiin, vaikka mielipiteet olisivatkin negatiivisia. Joskus tosin kasvotusten tehtävä haastattelu saattaa myös olla esteenä rehellisten vastausten saamiselle, jos haastateltava koee sosiaalisesti korrektina vastata sosiaalisen paineen edellyttämällä tavalla. Rehellisten vastausten saamisen edellytyksenä onkin luotettavan ilmapiirin luominen.

Puhelimitse ja sähköpostilla tehtävät haastattelut on usein helpompi sovittaa haastateltavan aikatauluihin, jolloin haastateltavan on helpompi suostua niihin, mutta vastaukset voivat joskus jäädä pintapuolisiksi ja poliittisesti korrekteiksi, kun haastatteluun ei välttämättä paneuduta niin paljon kuin henkilökohtaiseen haastatteluun. Varsinkin sähköpostihaastattelujen kirjallinen muoto voi saada haastateltavan miettimään liikaa omia sanavalintojaan, jolloin sensuuria tapahtuu enemmän kuin keskusteltaessa. Sähköpostihaastattelut saattavat myös hukkua muun sähköpostin joukkoon aidon haastattelukontaktin puuttuessa, jolloin niiden vastausprosentti voi jäädä alhaiseksi. Haastattelujen haittoina ovat myös varsinkin kasvokkain tehtävien haastattelujen hidas toteuttaminen ja hidas analysointi. Haastattelujen toteuttaminen edellyttää aikataulujen yhteensovittamista ja yleensä noin tunnin haastattelua, jolloin laajan joukon haastattelemine voi olla käytännössä mahdotonta. Tällöin erityisesti on tärkeää tuntea tärkeimmät sidosryhmät ja keskittyä niihin. Lisäksi kaikkien haastattelumuotojen vastausten analysointi vaatii tarkkaa etukäteisluokittelua ja järjestelmällistä analysointitapaa, jotta haastatteluista saadaan kerättyä kaupunkibrändiä hyödyttäviä tietoja.

4.2.3 *Focusryhmät*

Focusryhmät ovat workshopien kaltaisia vuorovaikutuksellisia keskustelutilaisuuksia, joiden tarkoituksena ei kuitenkaan ole päästä keskusteltavista asioista yhteisymmärrykseen. Niissä keskitytään enimmäkseen selvittämään focusryhmän mielipiteitä tutkittavia ideoita ja ratkaisuja kohtaan sekä sidosryhmien edustajien mielipiteiden kirjoa. (Baker 2007, 79; Hyun 2018) Fokusryhmissä keskustelijoille esitetään yleensä lyhyitä, selkeitä ja provokatiivisia avoinloppuisia kysymyksiä, joihin keskustelijat vastaavat. Fokusryhmät koostuvat samat intressit jakavista keskustelijoista, joita aiheesta riippuen on noin 10–12. Keskustelutilaisuuksia vetää osaava juontaja, ja keskustelijoiden vastauksia tallennetaan nauhoittamalla ja kirjaamalla niitä ylös. Focusryhmät voivat keskustella tutkitavista asioista kasvotusten, puhelimitse tai internetissä. (Hyun 2018.)

Focusryhmistä saatavan tiedon haasteena on sen yleistettävyyden (Hyun 2018). Koska ryhmät usein koostuvat samat intressit jakavista henkilöistä, voivat mielipiteet olla myös samansuuntaiset. Haasteena on myös eri mielipiteiden esille tuleminen erityisesti sellaisissa asioissa, joissa on sosiaalinen paine vastata ryhmän olettamalla tavalla. Haastatteluihin verrattuna focusryhmistä saatava tieto on jalostuneempaa, kun keskustelijat kuulevat toisten perusteluita ja ajatuksia keskusteltavista aiheista ja voivat muokata omaa mielipidettään keskustelun edetessä.

4.2.4 *Yhteisöfoorumit*

Yhteisöfoorumeissa voidaan käsitellä usean kiinnostuneen osallistujan kanssa kaupunkibrändiin liittyviä asioita. Niissä ei välttämättä päästä kovinkaan syvällisiin tulkintoihin osallistujien ajatuksista, mutta niiden kautta voidaan kartoittaa eri mielipiteiden kirjoa ja yleistä mielipidettä. Yhteisöfoorumeissa on osallistujia yleensä 30:sta jopa yli sataan. Osallistamisen keinona yhteisöfoorumi tarjoaa vuorovaikutteisen ja suoran tavan osallistua, mutta suuressa joukossa voivat jotkin tärkeät mielipiteet jäädä sanomatta. Kun osallistujia on paljon, voivat puheliaimmat viedä aikaa myös muilta keskustelijoilta, mihin auttaa puheenjohtajan ammattitaitoinen keskustelun ohjaaminen ja puheenvuorojen jakaminen. (Baker 2007, 79.) Yhteisöfoorumit ovat hyvä tapa parantaa tietoisuutta brändityöstä kaupungissa (Henninger et al. 2016, 295), koska se tavoittaa kerralla suuria määriä kaupunkilaisia. Yhteisöfoorumeja voidaan käydä kasvotusten tai internetissä.

4.2.5 Äänestykset

Äänestysten avulla voidaan sidosryhmän edustajien mielipidettä kysyä johonkin tiettyyn yksilöityyn asiaan. Äänestysten järjestäminen on helppoa ja selkeää; eniten ääniä saanut vaihtoehto valitaan. Äänestykset vaativat kuitenkin jonkinlaista tiedotusta ja vaihtoehtojen esittelyä ennen kuin se voidaan järjestää. Osallistamisen tapana se luo mahdollisuuden kertoa mielipiteensä rehellisesti, varsinkin jos kyseessä on suljettu lippuäänestys. Toisaalta äänestyksissä on rajattu määrä vaihtoehtoja, jolloin keskustelun kautta muuten saatettava paras lopputulos voi pelkällä äänestyksellä jäädä saavuttamatta. Parhaaseen lopputulokseen päästään, jos vaihtoehdot on ensin keskustellen valittu.

Porin kaupunki on hyödyntänyt äänestämistä yhtenä sidosryhmiään osallistavana keinona uudistaessaan kaupunkibrändiään vuonna 2017. Kaupunkilaiset saivat äänestää neljästä eri kaupunkibrändi-identiteetistä ja visuaalisesta ilmeestä Poria parhaiten kuvailevaa vaihtoehtoa. Vaihtoehdot koottiin porilaisten mielipiteistä kotikaupungistaan, jotka ilmensivät porilaisuutta parhaimmillaan. Uuden kaupunkibrändin kehittämisessä on otettu aiempaa vahvemmin kaupunkilaiset mukaan suunnitteluprosessiin, sillä tarkoituksena on viestintäyksikön päällikön Salla Rajalan mukaan saada porilaiset toimimaan kaupunkinsa brändilähettiläinä. (Porin kaupunki 2017a.; 2017b.)

4.2.6 Tiedotustilaisuudet

Tiedotustilaisuuksien avulla voidaan kaupunkibrändiin liittyvää tietoutta lisätä helposti suurelle joukolle. Haasteena saattaa olla eri sidosryhmille tarkoitetun viestinnän tasojen eroaminen, joten eri sidosryhmille voi olla hyvä järjestää omat tiedotustilaisuutensa. Tärkeintä on viestiä brändistä ymmärrettävästi. Tiedotustilaisuudet ovat kohtalaisen kevyt osallistamisen tapa, sillä vuorovaikutus on pääasiassa yksisuuntaista.

4.2.7 Yhteisökyselyt

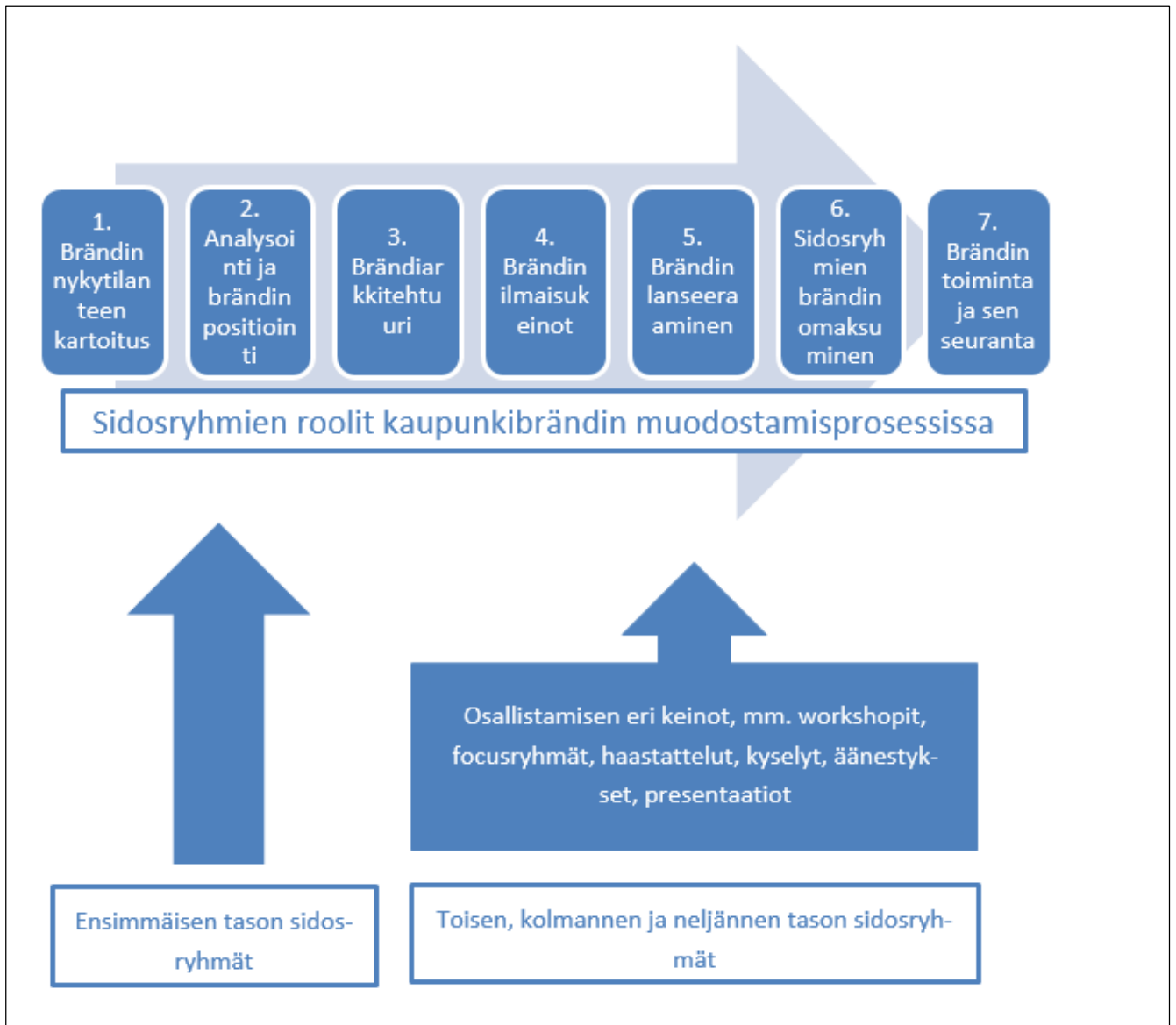
Yhteisökyselyjen avulla voidaan kerätä tietoa laajalta joukolta kohtalaisen helposti ja edullisesti (Baker 2007, 79). Analysointi on helppoa, koska kyselyjen vastaukset eivät yleensä ottaen ole avoimia. Kyselyjen avulla saatava tieto on täsmätietoa ja helposti saatavilla, toisin kuin esimerkiksi haastattelujen kautta saatava tieto, joka täytyy löytää analysoinnin avulla avoimien vastausten joukosta. Haastatteluihin verrattuna kyselyistä saatava tieto on kuitenkin pintapuolista, ja vastaajan mielipiteitä ei saada syvällisesti tietää. Kyselyjen avulla eri sidosryhmiä saadaan sitoutettua mukaan brändityöhön, ja jokaiselle

sidosryhmälle voi tehdä helposti erilaisen version kyselystä. Kyselyt on mahdollista toteuttaa internetissä sähköisinä kyselyinä, jolloin niiden analysointi on nopeampaa ja helpompaa, mutta myös paperikyselyinä, jolloin ne tavoittavat myös sellaiset vastaajat, jotka eivät internetiä käytä.

5 YHTEENVETO TUTKIMUKSEN TEOREETTISESTA VII- TEKEHYKSESTÄ

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys koostuu aiemmissa luvuissa esitellystä teoriasta, joka on koottu kuvioon 8. Tutkimuksessa hyödynnetään Bakerin (2007) kehittämää 7 A:n kohdebrändäysprosessimallia juuri sen yksityiskohtaisuuden ja sidosryhmiä osallistavuuden takia. Malli sopii tutkimukseen hyvin, koska tutkimuksessa selvitetään sidosryhmien kokemia rooleja kaupunkibrändiprosessissa sekä niille parhaiten sopivia osallistamisen keinoja. Bakerin (2007) malli koostuu seitsemästä prosessin vaiheesta, joissa jokaisessa brändi rakentuu. Malli alkaa brändin nykytilanteen kartoituksesta, jossa pyritään eri sidosryhmiä osallistamalla selvittämään brändin nykytilanne. Seuraavassa vaiheessa kerätyt tiedot analysoidaan, luodaan tulevaisuuden tahtokuva ja asemoidaan brändi. Tätä vaihetta seuraavissa vaiheissa päätetään brändiarkkitehtuurista, brändin verbaalisesta ja visuaalisesta identiteetistä sekä lanseerataan uusi brändi. Bakerin (2007) mallin lopuksi sitoutetaan sidosryhmät, mikäli sitä ei ole jo aiemmin tehty, ja brändi aloittaa toimintansa. Brändiä seurataan ja tehdään brändiin tarvittavia muutoksia. (Baker 2007, 75, 80–81, 91, 72, 162, 169.)

Bakerin (20047) malli toimii teoriassa kaupunkibrändiprosessin pohjana, johon kaupungin eri sidosryhmiä pyritään saamaan mukaan. Kaupungilla on useita eri sidosryhmiä, joiden hierarkiaa prosessissa selvennetään luokittelemalla sidosryhmät tutkimuksessa Henningerin ym. (2016) mallin mukaan. Sen mukaisesti kaupungin sidosryhmät voidaan jakaa neljään eri tasoon, ja jako perustuu sidosryhmien osallistumisen intensiivisyydestä kaupunkibrändiprosessissa. (Henninger et al. 2016, 290.) Jotta sidosryhmätasot saadaan mukaan kaupungin brändiprosessiin, esitellään teoriassa vielä erilaisia osallistamisen keinoja. Tapoja osallistaa ihmisiä mukaan erilaisiin prosesseihin on useita, ja teoriassa niistä onkin esitelty vain muutamia. Osallistamisen tapoja ovat esimerkiksi erilaiset työryhmät, äänestykset, haastattelut, yhteisöfoorumit, tiedotustilaisuudet ja kyselyt. Ensimmäisen tason sidosryhmät vastaavat yleisimmin prosessista, minkä vuoksi ne ovat mukana kaupunkibrändin muodostamisprosessin eri vaiheissa automaattisesti. Toisen, kolmannen ja neljännen asteen sidosryhmät osallistetaan mukaan prosessiin eri osallistamisen keinoin. Teoreettisessa viitekehyksessä osallistamisen tavat toimivat liimana sidosryhmien ja kaupunkibrändin muodostamisprosessin vaiheiden välillä. Kaupunkibrändiprosessiin osallistamalla muodostuvat sidosryhmien roolit, joita voi olla useita ja jotka voivat vaihdella prosessin vaiheesta riippuen. Näistä teorian osista muodostuu tutkimuksen viitekehys, joka ohjaa tutkimuksen empiriaa, mikä taas antaa vastauksia tutkimuskysymyksiin.



Kuvio 8 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys (mukaillen Baker 2007, 72; Henninger et al. 2016, 293)

6 TUTKIMUKSEN METODOLOGIA

Seuraavaksi tutustutaan Harjavallan kaupunkiin sekä perehdytään tutkimuksen toteutukseen ja analysointiin.

6.1 Tutkimuskohteena Harjavalta

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää haastatteluiden ja kyselyn avulla, millaisia käsityksiä Harjavallan kaupungin sidosryhmillä on omasta roolistaan kaupunkibrändin muodostamisprosessissa, ja mitkä osallistamisen keinot toimivat eri sidosryhmille parhaiten. Sidoryhmiä haastatteleamalla selvitetään myös, millainen käsitys sidoryhmillä on kaupunkibrändin muodostamisprosessista ja sen vaiheista etukäteen ennen kuin kaupunkibrändiprosessi on alkanut Harjavallassa.

Harjavalta on Satakunnassa Kokemäenjoen rannalla sijaitseva, reilun 7 000 asukkaan kaupunki, joka on tunnettu laajasti teollisuudestaan ja sen tarjoamista työpaikoista. Kaupungissa toimivat suuret teollisuusyritykset, kuten Boliden Harjavalta Oy, Norilsk Nickel Harjavalta Oy ja Yara Suomi Oy. Suurten teollisuusyritysten lisäksi kaupungissa on myös paikallisia yrityksiä hotelleista elämispalveluita tarjoavaan yritykseen asti. Yrityselämän vastapainoksi Harjavallassa on myös kulttuuria ja kaunista luontoa. Kaupungissa sijaitsee useita museoita, ja varsinkin Emil Cedercreutzin museo on kaupungin vetonaula. Ulkoilu- ja liikuntamahdollisuuksia tarjoavat Hiittenharjun maastot, jotka ovat merkittäviä myös maakunnallisesti. Talvisin harjulla toimii hiihtokeskus. Yleisesti pienistä kaupungeista poiketen Harjavallassa on oma uima- ja liikuntahalli, jäähalli ja frisbeegolfrata, jotka tarjoavat kaupunkilaisille virikkeitä. Kaupunki on vireä; siellä toimii myös muun muassa kaksi urheiluseuraa sekä siellä järjestetään vuosittain erilaisia valtakunnallisesti tunnettuja musiikkitapahtumia, kuten Karmarock. Harjavalta sijaitsee hyvien kulkuyhteyksien varrella, sillä se on Pori-Tampere -rautatien ja valtatie 2:n varressa. Porin ja Rauman satamiin sekä Porin lentokentälle on lyhyet etäisyydet, minkä vuoksi sijainti on ihanteellinen teollisuudenkin kannalta. Myös koulutustarjonta on hyvä, sillä Harjavallassa sijaitsevat muun muassa ylä- ja alakoulu, lukio sekä Sataedun toimipiste. (Harjavalta 2018a; 2018b; 2018c; 2018d.)

6.2 Tutkimuksen toteutus ja siinä käytetyt menetelmät

Tutkimuksen empiirinen osuus suoritettiin kesän 2018 aikana, ja siinä hyödynnettiin aineiston keruumenetelminä haastatteluja ja kyselyä Harjavallan kaupungin sidoryhmille.

Toukokuussa muotoiltiin sidosryhmien haastattelukysymykset, joita hyödynnettiin haastatteluissa kesäkuussa ja heinäkuussa. Toukokuussa ja kesäkuussa muotoiltiin myös kaupunkilaisille suunnatun kyselyn kysymyksiä, joita hyödynnettiin sähköisessä ja paperisessa kyselyssä kesäkuussa. Haastattelut litteroitiin ja analysoitiin kesäkuun ja heinäkuun aikana, ja kyselyn tuloksia analysoitiin syyskuun ja lokakuun aikana. Seuraavassa käydään tarkemmin tutkimuksessa hyödynnettyjä aineiston keruumenetelmiä läpi.

6.3 Puolistrukturoidut haastattelut

Tässä tutkimuksessa haastateltiin Harjavallan kaupungin ensimmäisen, toisen ja kolmannen tason sidosryhmien edustajia. Koska tutkimuksen tarkoituksena on selvittää sidosryhmien rooleja Harjavallan tulevassa brändiprosessissa sekä selvittää parhaiten soveltuvia osallistamisen tapoja kullekin sidosryhmälle, koettiin haastattelut parhaana keinona saada tarkkaa tietoa. Parhaimmillaan haastattelujen avulla saadaan syvällistä tietoa aineistoksi tutkimukseen (Töttö 2004). Haastattelut koettiin hyvänä aineiston keruumenetelmänä myös sen vuoksi, että aiheeseen liittyviä termejä ja haastatteluihin liittyviä kysymyksiä voitiin paremmin selventää haastateltaville. Eri haastattelumuodoista juuri puolistrukturoidut haastattelut koettiin hyväksi ja toimivaksi tavaksi kerätä tietoa, sillä kysymykset rajaavat haastateltavan vastaukset sellaisiin aiheisiin, joista tutkija on kiinnostunut, mutta ne sallivat kuitenkin haastateltavan vastata kysymyksiin laajasti. Puolistrukturoiduissa haastatteluissa kysymykset on muotoiltu etukäteen, mikä tuo haastatteluun tiettyt raamit. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 47; Ojasalo et al. 2015; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006b.) Puolistrukturoitu haastattelu sopii hyödynnettäväksi silloin, kun on tarkoituksena tutkia sellaisia asioita, joita on aiemmin tutkittu suhteellisen vähän (Näpärä 2017). Yleisesti ottaen haastattelut edustavat yleensä konstruktivistista tutkimusotetta, minkä vuoksi ne sopivat aineiston keruumenetelmänä tähän tutkimukseen, joka myös on konstruktivistinen (Warren 2001, 83).

Puolistrukturoitu haastattelu suoritettiin siten, että ensimmäiseltä, toiselta ja kolmannelta sidosryhmätasolta haastateltiin kultakin kahta edustajaa. Edustajat hyväksyttiin ja osittain valittiin yhdessä Harjavallan kaupungin edustajien kanssa. Näin sidosryhmätasojen edustajien valinnassa on huomioitu myös Harjavallan kaupungin oma näkökanta, ja edustajiksi valittiin sellaiset tahot, jotka Harjavallan kaupunki erityisesti kokee tärkeiksi kaupungin brändiprosessin kannalta. Edustajien valinnassa pyrittiin myös valitsemaan sellaisia tahoja, jotka edustavat hieman eri näkökulmia prosessiin, esimerkiksi toimialueidensa suhteen. Näin tutkimukseen saatiin mahdollisimman paljon erilaisia näkemyksiä. Ensimmäisen tason sidosryhmän edustajina haastateltiin Harjavallan kaupungin edustajia. Toisen tason sidosryhmien edustajina haastateltiin kahta Harjavallan elinkeinoelämän edustajaa. Kolmannen tason sidosryhmän edustajina haastateltiin Harjavallan

liikuntapuolen edustajaa sekä kulttuurielämän edustajaa. Osa haastateltavista antoi luvan nimensä ja organisaationsa julkaisemiseen haastattelusitaattien yhteydessä, osa taas toivoi anonyymiteettinsä säilyvän, minkä vuoksi näistä haastateltavista ei tutkimuksessa voida kertoa tarkkoja tietoja.

Haastatteluihin valitut sidosryhmien edustajat suhtautuivat lähes poikkeuksetta myönteisesti haastatteluun. Vain yksi haastateltavista edustajista ei ollut kiinnostunut haastattelusta, mutta muut edustajat kertoivat hyvin mielellään ajatuksiaan ja osallistuivat tutkimukseen. Tutkimuksen alussa ajatellut sidosryhmätasojatellut haastateltavien sidosryhmien kesken tarkentuivat ja muuttuivat tutkimuksen edetessä, kun kaupungin erityispiirteet ja haastatteluihin valitut organisaatiot tulivat tutuimmiksi, joten haastatteluista pois jättäytyneen haastateltavan korvautuminen toisella sopivammalla osoittautuikin hyväksi asiaksi tutkimuksen lopputuloksen kannalta.

Haastattelut käytiin pääsääntöisesti kasvotusten haastatteleamalla Harjavallassa (taulukko 1). Poikkeuksen muodostivat haastateltavien kiireiden ja aikataulujen yhteensopimattomuuden takia toisen tason sidosryhmän edustajan kanssa suoritettu sähköpostihaastattelu ja kolmannen tason sidosryhmän edustajan kanssa käyty puhelinhaastattelu. Haastattelut ensimmäisen tason sidosryhmän edustajien kanssa käytiin 12.6. ja 14.6., toisen tason sidosryhmien edustajien kanssa 18.6. ja 9.7. sekä kolmannen tason sidosryhmien edustajien kanssa 7.6. ja 12.6. Toisen ja kolmannen tason sidosryhmien haastattelulomake oli samanlainen, ja ensimmäisen tason sidosryhmän haastattelulomake oli hieman erilainen johtuen sidosryhmän erityisestä vetäjän roolista prosessissa (liite 1 ja 2). Haastateltaville lähetettiin haastattelun kysymykset sähköpostilla ennen haastattelua, jolloin he pysyivät halutessaan tutustumaan niihin etukäteen. Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin. Pääsääntöisesti haastatteluille varattiin noin 45 minuutin aika, mutta vastaajasta riippuen niihin käytetty aika vaihteli suurestikin. Haastatteluissa keskityttiin teemoina Harjavallan tulevan kaupunkibrändiprosessin vaiheisiin, sidosryhmien kokemiin rooleihin prosessissa ja parhaiten soveltuviin osallistamisen tapoihin. Haastattelulomakkeet ovat nähtävissä tutkimuksen lopussa liitteissä. Haastattelukysymyksiä muotoiltiin ennen haastatteluja pitkään, ja kysymyksiin saatiin muotoiluapua Pro gradu -tutkielman ohjaajalta. Haastatteluissa esitettiin kysymykset haastateltaville kysymyslomakkeen mukaisessa järjestyksessä. Kuitenkin jotkin kysymykset saatettiin esittää hieman eri sanoilla kuin miten kysymyslomakkeen kysymykset oli laadittu, ja joissain haastatteluissa tehtiin tarkentavia kysymyksiä tai yhdistettiin useampia kysymyksiä yhdeksi kysymykseksi.

Taulukko 1 Yhteenveto tehdyistä haastatteluista

	Haastattelutapa	Haastattelun kesto	Ajankohta
Haastattelu 1 a: Harjavallan kaupungin viranhaltija	kasvotusten tehty haastattelu	29 min 52 s	14.6.2018
Haastattelu 1 b: Harjavallan kaupungin viranhaltija	kasvotusten tehty haastattelu	52 min 41 s	12.6.2018
Haastattelu 2 a: Harjavallassa toimivan kansainvälisen yrityksen edustaja	kasvotusten tehty haastattelu	28 min 57 s	18.6.2018
Haastattelu 2 b: Satakunnassa toimivan yrityksen edustaja	sähköpostihaastattelu	-	9.7.2018
Haastattelu 3 a: Harjavallan urheiluelämän edustaja	kasvotusten tehty haastattelu	23 min 59 s	7.6.2018
Haastattelu 3 b: Satakuntalaisen kulttuuriorganisaation edustaja	puhelinhaastattelu	48 min 53 s	12.6.2018

6.4 Kysely

Neljännän tason sidosryhmälle eli Harjavallan asukkaille suoritettiin kyselytutkimus. Kysely koettiin hyvänä aineiston keruumenetelmänä, jonka avulla voitaisiin kartoittaa suuren joukon mielipiteitä ja ajatuksia tehokkaasti. Kaupunkilaisten ajatuksia kartoitettiin sähköisellä ja paperisella kyselyllä, jonka kysymykset käsittelivät samoja teemoja kuin haastattelukysymyksetkin. Vastausten helpomman analysoinnin takia kyselyssä ei kuitenkaan kartoitettu kaupunkilaisten ajatuksia Harjavallan tulevan brändiprosessin vaiheista, vaan vastaajilta kartoitettiin heidän mielestään tärkeimpiä sidosryhmiä Bakerin (2007) mallin eri vaiheissa sekä heidän omaa osallistumistaan mallin eri vaiheisiin.

Kysely toteutettiin sähköisenä ja paperisena Harjavallan kaupungin toimesta ajalla 4.6.–25.6. Sähköinen kysely oli vastattavissa Harjavallan kaupungin omilla internetsivuilla sekä Kirjasto- ja kulttuuritoimen sivuilla. Myös Facebookissa kyselyä on mainostettu Puskaradio Harjavalta -ryhmässä, jossa on ollut kyselyn linkki. Kyselystä muistutettiin aukioloaikana kaksi kertaa Puskaradio Harjavalta -ryhmässä. Paperinen kysely on ollut täytettävissä Emil Cedercreutzin museolla ja Harjavallan kirjastossa. Kyselyyn pyrittiin samaan paljon vastauksia arpomalla palkintoja vastaajien kesken. Vastauksia kyselyyn saatiin yhteensä 62 kappaletta. Internetin kautta toteutetun kyselyn kautta vastasi 60 henkilöä, ja paperikyselyihin vastasi kolme henkilöä. Yhden vastaajan vastaus jouduttiin kuitenkin hylkäämään, sillä sähköisten vastausten joukosta löytyi aivan täysin samanlainen vastaus, jossa myös avointen kysymysten vastaukset olivat täsmälleen samanlaiset. Oletettavasti vastaaja oli täyttänyt sen kahdesti, jolloin kyselyn tuloksiin päätyvä sama vastaus olisi voinut vääristää kaikkien vastanneiden mielipidettä. Tämän vuoksi toinen vastauksista hylättiin.

Aluksi kyselyä oli tarkoituksena pitää auki vain kaksi viikkoa, mutta päätös viikon jatkosta tehtiin ensimmäisen jakson loppupuolella. Lopulta jatko aika toi vain yhden lisävastauksen, mihin saattoivat vaikuttaa viimeisellä viikolla olleet juhannuksen pyhät sekä aiempi viestintä kyselyn aukioloajasta, mitä ei korjattu. Huolimatta kyselyn pituudesta ja teoreettisesta näkökulmasta kyselyyn vastasi yhteensä 62 vastaajaa, joka on Kirjasto- ja kulttuuritoimen aiempien kyselyjen vastausmääriin verrattuna erittäin hyvä. Lähes kaikki vastaukset saatiin sähköisen kyselyn kautta, ja vain kolme vastasi paperiseen kyselyyn. Näistäkin vastauksista jouduttiin hylkäämään yksi vastaus, koska se oli täysin samanlainen yhden sähköisen vastauksen kanssa myös avoimien kysymysten osalta.

Kysymysten vastausvaihtoehdot olivat avoimia kysymyksiä lukuun ottamatta hyvin tarkasti strukturoituja, mikä helpotti vastausten analysointia. Kyselyssä oli pääasiassa yksi valinta - ja monivalintakysymyksiä, mutta niihin liittyen myös muutamia avoimia kysymyksiä, joilla pyrittiin keräämään vastaajilta lisätietoa sekä perusteluja vastauksilleen. Vastaajien mielipiteitä kaupunkibrändiprosessin vaiheisiin osallistumisesta ja eri

osallistamisen tapojen soveltuvuudesta selvitettiin kysymyksillä, joiden vastausvaihtoehtoina hyödynnettiin Likertin asteikkoa. Asteikon avulla voidaan selvittää vastaajien saman mielisyyttä asiasta, jolloin vastauksissa näkyy vastausten jakautuminen asteikolla (KvantiMOTV 2017). Vastausvaihtoehtoina olivat täysin eri mieltä, osittain eri mieltä, en eri enkä samaa mieltä, osittain samaa mieltä, täysin samaa mieltä ja en osaa sanoa. (Ojasalo et al. 2015.)

Kyselyn kysymyksiä ja sisältöä muotoiltiin pitkään, ja palautetta saatiin niin pro gradu -tutkielman ohjaajalta kuin testihenkilöiltäkin. Kyselyä testattiin ennen sen julkaisemista viidellä testihenkilöllä, jotka olivat taustoiltaan ja iältään erilaisia. Ongelmalliseksi koettiin tutkimuksen aihealueen termien ja teemojen muokkaaminen sellaisiksi kysymyksiksi, että kyselyyn vastaajat ymmärtävät ne oikealla tavalla, ja että ne tuottavat tutkimukseen tieteellistä tietoa. Kyselyn toteutusvaiheessa taas ongelmalliseksi koettiin se, että kyselyn suunnittelusta ja teknisestä toteutuksesta vastasivat eri henkilöt. Webropol-kyselyjen tekninen toteutus ei mahdollistanut pitkien kysymyssarjojen sitoutumista toisiinsa, vaan jokaisesta vaihtoehdosta jouduttiin tekemään oma kysymyksensä. Tämän vuoksi sekä myös pro gradu -tutkimukseen liittyvän teoreettisen tarkastelun vuoksi kyselystä muodostui pitkä ja ajoittain ehkä vastaajien mielestä samoja asioita toistava. Mikäli myös toteutus olisi ollut tutkijan tekemä, olisi kysymyksiä mahdollisesti voitu muokata kyselyä toteutettaessa tai ne olisi voitu jo alkujaan muokata paremmin ohjelmaan sopiviksi, kun Webropol-kyselyn teknisen toteutuksen piirteet olisivat olleet henkilön tiedossa etukäteen.

6.5 Empiirisen aineiston analysointi

Haastattelujen osalta empiiristä aineistoa analysoitiin litteroitujen tekstien perusteella. Analysoinnin avulla voidaan suuresta tekstimassasta saada esiin tutkimuksen kannalta olennaiset asiat, mutta analysointi edellyttää aina tutkijalta tulkintaa. Haastatteluihin perehdyttiin huolella, ja litteroiduista haastatteluista pyrittiin löytämään olennaisia tutkimuksen kannalta tärkeitä teemoja. Näiden alle listattiin haastatteluista ne kohdat, joissa kyseisestä temasta puhuttiin. Analysointimenetelmänä käytettiin siis teemoittelua. Teemoittelu on luonteva analysointitapa teemahaastatteluissa, joissa litteroiduista teksteistä löytyvät yleensä ne teemat, jotka ovat olleet myös kysymyksissä. Tutkimuksessa esitellään yleensä myös sitaatteja eri teemoista, minkä tarkoituksena on vakuuttaa tutkijan tekemät päätelmät oikeiksi. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006a; 2006c.)

Aineiston analysointi tapahtui kahdessa osassa. Ensin jokaisen sidosryhmätason haastattelut käytiin läpi ja pyrittiin löytämään vastauksista samoja teemoja. Lopuksi tehdyt analyysit tarkastettiin uudelleen vertaamalla niitä litteroituihin haastatteluihin, jotta voitaisiin varmistua samankaltaisen luokittelun ja analysoinnin yhtenevyydestä. Aineistoa

analysoitiin tutkijan omien tulkintojen ja aiemman elämäkokemuksen pohjalta konstruktivismiin peruspiirteiden mukaisesti. Aineiston pieni koko ei riittänyt saturaation tavoittamiseen kaikissa kysymyksissä, mutta aineistosta löytyi silti yhtenäisiä ajatuksia ja samanlaisina toistuvia kaavoja.

Kyselyn tulosten analysoimisessa hyödynnettiin määrällistä analyysiä, jonka avulla voidaan selvittää esimerkiksi ilmiön yleisyys tai esiintyminen numeroiden avulla (Jyväskylän yliopisto 2015). Määrällinen tutkimus painottui yhden muuttujan menetelmiin, sillä tarkoituksena oli yleensä selvittää yhden muuttajan arvojen jakautumista (Mattila 2003). Aineiston analysoinnissa tutkittiin pääasiassa vastausvaihtoehtojen frekvenssejä, jolloin yleisimmät vastausvaihtoehdot loivat pohjaa tehtäville tulkinnoille. Analyyseissä huomiointiin kuitenkin myös muiden vastausvaihtoehtojen osuus, kuten sellaisten henkilöiden osuus, jotka eivät osanneet mielipidettään sanoa, sekä yleiset selittävät tekijät, esimerkiksi Harjavaltaan liittyvät erityispiirteet, kuten vahva teollisuusidentiteetti.

Analysointi tehtiin SPSS-ohjelmalla, jonka avulla suurten vastausmäärien analysointi ja käsittely on helppoa numeerisesti. Avoimien kysymysten vastaukset luokiteltiin vastauksia kuvaavien yleistermien alle, jolloin myös niiden analysointi onnistui numeerisesti tällä ohjelmalla. Analysoinnissa Likertin asteikolla olevat vastaukset yhdistettiin positiivisten ja negatiivisten vastausten kohdalla, jolloin näkyi selvemmin positiivisesti ja negatiivisesti asiaan suhtautuvien vastaajien määrä. Vastaajat hyödyntävät eri tavalla Likertin asteikkoa vastauksissaan, sillä jotkut eivät mielellään anna lainkaan ääripäihin sijoitettavia vastauksia, kun taas toiset hyödyntävät niitä enemmän. Tämä ongelma saatiin poistettua yhdistämällä Likertin asteikon luokkia toisiinsa. (KvantiMOTV 2007.) Määrällisiä analysointitapoja voidaan hyödyntää laadullisten analysointitapojen kanssa samassa tutkimuksessa, sillä niillä voidaan selittää, vaikkakin eri tavoin, samoja tutkimuskohteita (Jyväskylän yliopisto 2015). Tässä tutkimuksessa kuitenkin määrällinen analysointitapa liittyi pelkästään neljännen tason sidosryhmän eli kaupunkilaisten vastauksiin.

Seuraavaksi tutustutaan tutkimuksen empiirisiin tuloksiin.

7 EMPIIRISET TULOKSET

Empiirisissä tuloksissa analysoidaan sidosryhmien edustajien haastatteluissa antamia vastauksia ensimmäisten kolmen sidosryhmätason osalta. Neljännen tason sidosryhmän eli kaupunkilaisten vastaukset on saatu sähköisen ja paperisen kyselyn kautta.

7.1 Ensimmäisen tason sidosryhmien edustajat

7.1.1 *Taustatiedot*

Ensimmäisen tason sidosryhmiä ovat esimerkiksi hallinnolliset organisaatiot ja vastuullisen roolin kaupunkiorganisaatiossa omaavat henkilöt (Henninger et al. 2016, 290). Tutkimukseen valitut ensimmäisen tason sidosryhmien edustajat ovat Harjavallan kaupungin viranhaltijoita. Edustajat toimivat Harjavallan kaupunkiorganisaatiossa eri toimenkuvissa ja edustavat näin hieman eri näkökulmaa virkansa puolesta. Molemmat haastateltavat ovat olleet kaupungin toiminnassa mukana intensiivisesti, joten heillä on kosketuspintaa ja tarkkaa näkemystä Harjavallan kaupungin asioihin ja kaupungin brändin muodostamiseen (Haastattelu 1a; Haastattelu 1b).

7.1.2 *Harjavallan kaupungin sidosryhmät ja niiden osallistaminen*

Harjavallan kaupungin edustajat olivat yhtä mieltä siitä, että Harjavallan kaupunkibrändin muodostamisprosessin vetovastuu kuuluu kaupungille. Siitä huolimatta kummatkin olivat myös samaa mieltä siitä, että prosessiin on tärkeää saada laaja-alaisesti kaupungin sidosryhmiä mukaan. Sidoryhmistä nimettiin erityisesti päättäjät, kaupunkilaiset, yritykset, yhdistykset, seurat ja järjestöt sekä kaupungin johto. Toinen edustajista nosti tärkeäksi sidoryhmäksi myös Satakuntaliiton. (Haastattelu 1a; Haastattelu 1b.)

Sidosryhmiä ei voida haastattelujen perusteella asettaa tärkeysjärjestykseen, sillä jokaisella toimijalla on oma tärkeä tehtävänsä. Näkökulmasta riippuen sidoryhmät tuovat kaupunkiin esimerkiksi työpaikkoja tai hyvinvointia, jolloin kaikkien näkemyksiä tarvitaan. Päättäjien mukanaolo prosessissa on tärkeää jo pelkästään päätösten aikaansaamiseksi, ja muiden sidosryhmien mukaan ottaminen kaupungin brändityöhön nähtiin tärkeänä ennen kaikkea siksi, että kyseessä on kaikkien yhteinen asia. (Haastattelu 1a; Haastattelu 1b.)

Siksi se, että eri tahot ovat mukana, niin näkyisi se, että se monenlaisuuden arvostaminen ja se, että ihmiset kokevat tulevansa kuulluiksi, ja juuri saavat sen kokemuksen siitä, että heitä arvostetaan, heidän mielipidettään arvostetaan. Ja sitten, että sitten siitä tulee oma.

(Hannu Kuusela, Harjavallan kaupunginjohtaja, Haastattelu 1a)

– – minun mielestä tämä asia (kaupungin brändi) koskee Harjavaltaa todella laajasti, ettei me voida, että sitä asiaa, jotain brändiä ei voida tehdä jossain pikku työryhmässä, mikä koostuu vaan vaikkapa kaupungin työntekijöistä ja luottamushenkilöistä. No, luottamushenkilöt toki ovat harjavaltalaisia, mutta kun ajatellaan meitä työntekijöitä, niin kuinka moni meistä oikeasti asuu muualla, että kyllä minä näkisin, että se pitää saada nimenomaan se harjavaltalaisten näkemys. Ja tuota, niin semmoiset varsinkin, jotka ovat täällä eläneet vaikka koko ikänsäkin, niin heillä on varmasti tosi vahvoja ajatuksia siitä, että mikä tässä, mikä on tärkeää, mitä meidän kannattaa ulospäin markkinoida ja minkälaista mielikuvaa meidän kannattaa tästä kaupungista luoda. – – kyllä minä haluan kuulla, että mitä sanoo aito harjavaltalainen näihin asioihin. Minun mielestä se kuuluu olla niin.

(Harjavallan kaupungin viranhaltija, Haastattelu 1b)

Harjavallan kaupunki siis kokee sidosryhmien osallistamisen tärkeäksi, ja kokemusta sidosryhmien kanssa toimimisesta onkin jo entuudestaan (Haastattelu 1a; Haastattelu 1b). Esimerkiksi Harjavallan toimenpideohjelmiin kuuluvat elinvoimaohjelma, hyvinvointiohjelma ja yhdistysohjelma on tehty yhteistyössä laajan sidosryhmäverkoston kanssa. Elinvoimaohjelman tekoon ovat osallistuneet alueen yrittäjät ja suurteollisuuspuiston yritykset. Hyvinvointiohjelmaa ovat olleet tekemässä kaupungin eri hallinnonalat yhdessä kaupunkilaisten kanssa, ja yhdistysohjelmaa taas alueen yhdistykset ja seurakunnat. (Haastattelu 1 a.) Myös jatkossa Harjavallan kaupungin kehittämistyössä hyödynnetään sidosryhmiä, ja joidenkin kanssa on sovittu säännöllisiä tapaamisia, esimerkiksi suurteollisuuspuiston yritysten toimitusjohtajat tapaavat kaupungin edustajien kanssa säännöllisesti. Muita tahoja, jotka ovat ilmaisseet kiinnostuksensa Harjavallan kaupungin kehittämiseen, ovat seurakunnat, yhdistykset, luottamushenkilöt ja alueen poliitikot. Tutkimukseen liitetyvä kysely kartoittaa myös kaupunkilaisten kiinnostusta Harjavallan kehittämistyöhön. (Haastattelu 1a; Haastattelu 1b.)

Sidosryhmien kanssa toimimisessa on hyödynnetty aiemmin monenlaisia osallistamisen keinoja. Pääasiallisina keinoina ovat olleet seminaarit, avoimet keskustelutilaisuudet ja työryhmät sekä kyselyt, joiden kautta kaupunkilaisten mielipiteitä on vuosien varrella kartoitettu. Lisäksi Harjavallan kaupunki on järjestänyt tapahtumia yhdessä yhdistysten

kanssa, vaikuttanut sosiaalisen median kautta Facebookissa ja kaupungin internetsivuilla sekä pyrkinyt olemaan näkyvillä erilaisissa tilaisuuksissa ja tapahtumissa. (Haastattelu 1a; Haastattelu 1b.) Toinen vastaajista koki silti, että kaupunki on vielä hyvin alkuvaiheessa sidosryhmätyöskentelyn kanssa, ja että jatkossa siihen tullaan panostamaan enemmän (Haastattelu 1b).

7.1.3 Harjavallan kaupunkibrändin muodostamisprosessi ja sidosryhmien toiminta prosessin eri vaiheissa

Harjavallan kaupunkibrändin muodostamisessa nähtiin tärkeäksi laajan sidosryhmäverkon kuulemisen lisäksi myös kaupunkibrändin muodostuminen samoista elementeistä kuin kaupungin strategiakin sekä brändin istuminen Satakunnan yhteiseen brändiin. Sen sijaan prosessin tarkoista vaiheista ei kummallakaan edustajalla ollut tarkkaa näkemystä. Myöskään prosessiin kuluva ajasta ei ollut arvioita. Jonkinlaisia varovaisia arvioita ja toiveita esitettiin, että brändi saataisiin julkistettua ensi vuonna, joka on Harjavallan juhlavuosi. Molemmilla haastateltavilla oli ymmärrys, että prosessista tulisi hahmotella jokin prosessikaavio, joka selkeyttäisi jokaisen vaiheen tapahtumia paremmin, mutta vielä näistä vaiheista ei ollut tarkkaa selvyyttä. (Haastattelu 1a; Haastattelu 1b.)

Tulevan kaupunkibrändin muodostumisprosessin nähtiin lähtevän liikkeelle markkinoitintyöryhmälle annettavasta tehtävänannosta, jonka mukaisesti ryhmä päättää sopivista tavoista toimia. Prosessin vaiheiden sisällöstä keskusteltaessa kummankin edustajan vastaukset painottuivat alkukartoitusvaiheeseen, jossa tietoa kerätään sidosryhmien edustajilta laajasti ja saatu tieto tiivistetään, jolloin saadaan brändin kannalta tärkeimmät asiat ja ulottuvuudet esiin. (Haastattelu 1a; Haastattelu 1b.)

Kyllä se minun mielestä on sen laajan keskustelun kautta ikään kuin, vähän niin kuin tutkimustyötä, että kerätään paljon materiaalia ja sitten se on sen materiaalin luokittelua ja tiivistämistä ja edelleen tiivistämistä ja niiden kristallien sieltä esiin nostamista ja katsomista, sitten peilaamista siihen strategiaan ja näihin ohjelmiin.

(Hannu Kuusela, Harjavallan kaupunginjohtaja, Haastattelu 1a)

Tietoa kerättäisiin edustajien näkemysten mukaan tässä kaupunkibrändin muodostamisprosessin vaiheessa kyselyiden ja eri sidosryhmille osoitettujen keskustelutilaisuuksien ja työpajojen avulla. Keskustelutilaisuuksissa kaupunki toimisi puheenjohtajana ja kirjurina, ja sillä olisi niissä vetovastuu, kuten edustajien näkemysten mukaan koko prosessissakin. (Haastattelu 1a; Haastattelu 1b.)

– – *koska kaupunki on kumminkin itse järjestänyt myös näitä strategia-työpajoja ja minun mielestä ne ovat sujuneet tosi hienosti, niin kyllä minä nyt uskoisin, että myös tämä asia on semmoinen, että kaupunki haluaisi olla itse siitä vetovastuussa ja myös sitten kaikki nämä tulokset, mitä saadaan, ja mielipiteet ja kannanotot niin tuota, myös kokoamassa niitä. Että kyllä minä uskoisin, että kaupunki haluaa tässä aika lailla pitää tämän homman niin kuin sillä lailla hanskoissaan, että olla siinä se kantava voima läpi tämän prosessin. Ja sitten, kun se saadaan siihen pisteeseen, että kenties on hyödynnetty vähän jotain mainostoimistoakin ja on jotain siis, selkeästi paperilla, ja sitten siinä kohtaa sitten asia menee varmaan kaupunginhallitukseen ja valtuustoon, että sitten se lopullinen tulos tai tuotos, mutta toki heitä voidaan sitten sidosryhmänä aiemminkin jo kuulla, ja varmasti kuullaankin, samalla tavalla kuin tässä strategiatyössäkin.*

(Harjavallan kaupungin edustaja, Haastattelu 1b)

Alkukartoitusvaiheen lisäksi hahmotettiin myös muita Harjavallan tulevan kaupunkibrändin muodostamisprosessin vaiheita. Kummatkin edustajat nostivat alkukartoitusvaihetta seuraaviksi vaiheiksi kerätyn tiedon tiivistämisen sekä brändin suunnittelun. Harjavallan kaupunkibrändin uskottiin peilautuvan tehtyyn strategiaan ja toimenpideohjelmiin sekä linkittyvän isommalla tasolla Satakunnan brändiin. Toinen edustaja viittasi haastattelussa myös Bakerin (2007) mallin mukaisiin brändin lanseeraamisvaiheeseen, brändi-identiteetin suunnitteluun, kuten logon ja fonttien miettimiseen, sekä sidosryhmien sitouttamisvaiheeseen mainitsemalla, että kaupunki saattaa lanseerata jonkinlaisen ohjeistuksen, kuinka brändin visuaalisia elementtejä käytetään. (Haastattelu 1b.) Ulkopuolisten konsulttitahojen, kuten mainostoimiston ja muiden brändiosaaajien, hyödyntäminen nähtiin mahdollisena. Markkinointityöryhmä ja päättäjät haluttiin pitää prosessissa mukana koko ajan. Kummatkin haastateltavat korostivat, että kaupunkibrändin suunnittelun jälkeen se menee valtuuston päätettäväksi, minkä jälkeen brändi on vasta valmis lanseerattavaksi. (Haastattelu 1a; Haastattelu 1b).

Muita aktiivisia toimijoita koko prosessissa viranhaltijaorganisaatiosta ovat johtoryhmä, markkinointiryhmä, viestintäryhmä, valtuusto, hallitus ja mahdollinen johtoryhmä, joka sisältää poliittiset päättäjät ja poliitikot. Pitämällä päättäjät mukana prosessissa alusta loppuun voidaan varmistaa, että Harjavallan kaupunkibrändi menee päätöksenteossa läpi. (Haastattelu 1a; Haastattelu 1b.) Se kuvattiin kaupungin edustajien tärkeimmäksi tehtäväksi prosessissa (Haastattelu 1a).

No, kyllä meidän pitää huolehtia se, että meidän poliittinen päätöksentekokyky kypsy siihen, että siinä matkassa prosessissa siihen, että kun mennään päätöksentekoon, se ei ole asia heille kokonaan uusi, vaan he ovat olleet

mukana vaikuttamassa asiaan. Ja juuri nämä, mitkä kuvasin, viranhaltijaorganisaatiosta johtoryhmä ja sitten nämä markkinointi-, viestintäryhmä, niin niillä on keskeinen rooli.

(Hannu Kuusela, Harjavallan kaupunginjohtaja, Haastattelu 1a)

Muina kaupungin tehtävinä tulevassa kaupunkibrändin muodostamisprosessissa mainittiin koko prosessin vetovastuu, sidosryhmien kannustaminen osallistumaan prosessiin esimerkiksi kyselyjen, kilpailujen ja keskusteluiltojen avulla sekä itse päätösten toimeenpaneminen (Haastattelu 1a; Haastattelu 1b).

Brändilupauksen muotoilusta ei vielä osattu yleisesti kertoa tarkkaan, koska koko brändiprosessia ei vielä ole aloitettukaan. Mahdollisena nähtiin myös eri kohderyhmille suunnattujen brändilupausten muotoilu. (Haastattelu 1a; Haastattelu 1b.) Olennaisina ja tärkeinä asioina pidettiin realistisia lupauksia, joiden takana voidaan seistä, brändilupausten pohjautumista strategiaan, jolloin niiden muotoiluun ovat osallistuneet laaja joukko eri sidosryhmiä, sekä laaja-alaista sitoutumista kaupungin antamaan brändilupaukseen. (Haastattelu 1b.)

– – kyllä minä nyt uskon, että ne (brändilupaukset) on laadittava sillä tavalla, että niihin pystytään vastaamaan, että me emme lupaa mitään puppua eikä pötyä, vaan että me seisomme sanojemme takana sitten. Mutta eihän se ole pelkästään Harjavallan kaupungin johto, joka sitoutuu, vaan kyllähän se sitten on niin kuin yhteinen asia tavallaan, mitä luvataan. Että kun ajatellaan, vaikka matkailua, niin emmehän me, täällähän ovat nämä matkailutoimijat täällä, jotka. – – Mutta niin kun ajattelee sitä brändiä, niin ei se ole yksin kaupunki, joka, totta kai omalta osaltaan vastaa siihen lupaukseen, mutta että tavallaan se pitäisi, siihen pitäisi sitoutua myös ne sidosryhmät.”

(Harjavallan kaupungin edustaja, Haastattelu 1b)

Viime kädessä edustajat näkivät kuitenkin, että kaupunkien päätöksentekojärjestelmän mukaisesti kaupunginhallitus ja valtuusto ovat ne tahot, jotka tekevät lopulliset päätökset brändilupauksista. Päätöksiin kuitenkin toivottiin ja uskottiin vaikuttavan sidosryhmien mielipiteet, koska brändin olisi hyvä olla monipuolinen ja montaa tahoja osallistava. (Haastattelu 1a; Haastattelu 1b.) Toinen edustajista nosti tärkeimmäksi ulkopuoliseksi tahoksi brändilupauksen muotoilussa yrityselämän, joka tuo Harjavaltaan verotuloja, työpaikkoja ja elämää (Haastattelu 1a).

7.2 Toisen tason sidosryhmien edustajat

7.2.1 Taustatiedot

Teorian mukaisesti toisen tason sidosryhmät ovat yleensä kaupungin yliopistoja, museoita, teattereita, tapahtumaorganisaatioita ja yrityspuistoja (Henninger et al. 2016, 291). Tutkimuksessa toisen tason sidosryhmiä edustavat Harjavallassa toimivat yritykset, jotka ovat kansainvälisesti tai kansallisesti tunnettuja. Toinen yrityksistä toimii kansainvälisesti Pohjois-Euroopassa, ja toinen yritys taas paikallisesti Satakunnan alueella, jossa se on toimialallaan merkittävä toimija.

7.2.2 Ajatukset Harjavallan kaupungin sidosryhmistä ja omasta osallistumisesta brändityöhön

Yritysten edustajien mukaan heidän organisaatioilleen on tärkeää osallistua Harjavallan kaupungin kehittämiseen ja tulevaan brändin kehitykseen, koska ne kokevat kaupungin yhtenä tärkeänä yhteistyökumppanina, jonka toiminta ja päätökset merkittävästi vaikuttavat yritysten toimintaan. Harjavallan kaupungin päätösten nähtiin vaikuttavan yritysten toimintaan muun muassa ammattitaitoisen ja osaavan työvoiman houkuttelemisessa ja erilaisissa kaavoituspäätöksissä ja kaupunki-infran suunnittelussa. (Haastattelu 2a; Haastattelu 2b.)

– – *tietysti, kun mehän rekrytoimme tänne ihmisiä ja haluamme, että meillä on osaavaa työvoimaa, niin se, että mitä niin kuin vetovoimaisempi kaupunki Harjavalta on, niin totta kai se helpottaa meitä myös rekrytoinneissa. Että, ja sitten taas, ylipäätään kaupungin kehittäminen, jos ajattelee niin kuin laajasti sitä, niin kyllähän elinkeinoelämä on hyvin, hyvin tuota riippuvainen siitä kaupungista, kaupungin kaavoituspäätöksistä, kaiken näköisestä tekemisestä, miten he linjaavat, niin totta kai se on meille tärkeä yhteistyökumppani ja haluamme olla mukana, tehdä yhteistyötä sanotaan näin.*

(Harjavallassa toimivan kansainvälisen yrityksen edustaja, Haastattelu 2a)

Yrityksellä on tärkeä rooli kaupungin infran ja kaupunkikuvan kehittämisessä. Lisäksi olemme mielellämme mukana myös kaupungin yhteistyöverkostojen ja imagon kehittämisessä.

(Satakunnan alueella toimivan yrityksen edustaja, Haastattelu 2b)

Haastateltavien vastauksista näkyi selkeästi, että pienemmän paikallisesti toimivan yrityksen edustaja koki suuremman kansainvälisesti toimivan yrityksen edustajaa tärkeämmäksi osallistumisen Harjavallan kaupunkibrändin luomiseen. Yritys koettiin osana Harjavallan identiteettiä ja sen koettiin toiminnallaan tuovan Harjavallan kaupungin brändiä esiin. (Haastattelu 2b.)

Yrityksellämme on näkyvä rooli paikkakunnalla ja osallistumme aktiivisesti paikallisuuden ja samalla myös Harjavallan brändin esiintuomiseen.
(Satakunnan alueella toimivan yrityksen edustaja, Haastattelu 2b)

Toisen, kansainvälisesti toimivan yrityksen edustajan vastauksista näkyi, että yrityksen toimintaa ohjaa ymmärrettävästi Harjavallan kaupunkibrändiä enemmän yrityksen oma visio ja strategia toimia. Harjavallan kaupunki nähdään enemmän kontekstina, jossa yritys harjoittaa liiketoimiaan, ja kiinnostus kaupungin kehittämiseen ja kaupunkibrändin luomiseen on täysin omia etuja ja tavoitteiden saavuttamista edistävää. (Haastattelu 2a.)

No, tämä on vähän semmoinen haasteellinen asia (miten tärkeäksi asiaksi koette organisaatiollenne osallistumisen Harjavallan kaupunkibrändin kehittämiseen). Että totta kai yrityksille ja elinkeinoelämälle niin kuin sanoin niin on tärkeä se, että mikä se Harjavallan brändi on. Mutta se, että mikä se meidän tuota rooli siinä sitten on, niin se täytyisi sitten miettiä niin kuin erikseen. Kuitenkin me olemme liiketoimintayritys ja se meidän oma bisnes on niin kuin se ykkönen totta kai.

(Harjavallassa toimivan kansainvälisen yrityksen edustaja, Haastattelu 2a)

Toiseksi, haastateltavien vastauksista näkyi myös yrityksen koon ja Harjavallan kaupunkibrändin kehittämiseen uhrattavan ajan suhde. Pienemmän paikallisesti toimivan yrityksen edustaja koki osallistumisen mieluisaksi, kun taas suuremman kansainvälisesti toimivan yrityksen edustaja koki osallistumisen mahdolliseksi, jos osallistuminen olisi ajankäytöllisesti ja sisällöllisesti yritykselle sopivaa. Sopivina osallistumisen keinoina mainittiin kyselyt ja työryhmät, mutta osallistumisen lähtökohtana on kuitenkin tilannekohtainen päätös, mikä osallistumisen tapa kulloinkin on yritykselle mahdollista. (Haastattelu 2a; Haastattelu 2b.)

Kummatkin edustajat kokivat vaikeaksi määritellä niitä asioita, joiden hoitamisessa tai päättämisessä heidän edustamansa yritykset haluaisivat olla mukana. Heidän mukaansa kuitenkin brändin suunnittelu ja kehitys, esimerkiksi kaupunkia konsultoivana kokemusasiantuntijana, voisi sopia parhaiten. (Haastattelu 2a; Haastattelu 2b.)

No, en välttämättä tiedä (minkä asian hoitamisessa tai päättämisessä yritys haluaisi olla mukana). Mutta tietysti silloin, kun elinkeinoelämän näkemyksiä kysytään, niin kyllä me nyt varmaan niitä voimme kommentoida ja näin, mutta en minä tiedä, tarvitseeko, jos kaupunki tekee brändiä, niin tarvitseeko kenelläkään muulla olla siinä minkäänlaista päätäntävaltaa, että eikö se ole kaupungin asia. Mutta kyllä me tietysti jonkinlaisena kokemusasiantuntijana voimme niin kuin yritys-elämän puolelta toimia.

(Harjavallassa toimivan kansainvälisen yrityksen edustaja, Haastattelu 2a)

Muita tärkeitä sidosryhmiä olivat vastaajien mukaan muut yritykset, yhdistykset, seuramat, kuntapäätäjät ja asukkaat. Myös Harjavallasta kotoisin olevia julkisuuden henkilöitä ja Harjavallassa järjestettäviä tapahtumia pidettiin tulevan kaupunkibrändin kannalta otollisina tahoina, joita voitaisiin hyödyntää enemmän kaupungin markkinoinnissa ja brändin luonnissa. Haastateltavien mukaan sidosryhmiä ei osata, eikä niitä ole tarpeeseen laittaa tärkeysjärjestykseen. Kaupunkibrändiprosessissa eri sidosryhmien kuunteleminen nähtiin tärkeänä, koska kaupunkibrändistä saadaan niin uskottava ja todellinen, ja koska se lisää sidosryhmien sitoutumista kaupunkibrändiin. (Haastattelu 2a; Haastattelu 2b.)

Pidän tärkeänä, että asioita tehtäisiin yhdessä ja myös kaupunkibrändiä suunniteltaisiin yhteistyössä. Kaupungin hyvä brändi edistää yritysten kiinnostavuutta, joka parhaimmillaan luo paikkakunnalle lisää: yrityksiä, työpaikkoja, asukkaita ja asiakkaita. Lisäksi eri tahojen mukaan ottaminen kaupunkibrändin rakentamiseen sitouttaa ko. tahoja jatkossakin osallistumaan brändin kehittämiseen ja eteenpäin viemiseen.

(Satakunnan alueella toimivan yrityksen edustaja, Haastattelu 2b)

No, tärkeäksi (miten tärkeänä pidätte eri sidosryhmien mukaan ottamista Harjavallan kaupunkibrändin muodostamisprosessiin?). Juuri nimenomaan se, että sen täytyy sen brändin olla uskottava. Ja sitten se, että parhaitenhan se leviää siis semmoinen brändi- ja mielikuvajuttu, että se leviää niin kuin monesta suunnasta ja monelta eri taholta, ja että se on yhtenäinen se viesti.

(Harjavallassa toimivan kansainvälisen yrityksen edustaja, Haastattelu 2a)

Vaikka eri sidosryhmien mukanaoloa prosessissa pidettiin tärkeänä, olivat edustajat kuitenkin yksimielisiä siitä, että päävastuu Harjavallan kaupunkibrändin muodostamisesta on kaupungilla itsellään ja sen päättäjillä (Haastattelu 2a; Haastattelu 2b). Toinen

vastaajista näki kuitenkin myös, että brändin edistämiseksi kaupungilla olisi hyvä olla myös markkinointi- ja kehittämistaho, jota sillä ei tällä hetkellä ole (Haastattelu 2b).

7.2.3 *Harjavallan kaupunkibrändin muodostamisprosessi ja sidosryhmien toiminta prosessin eri vaiheissa*

Harjavallan tulevan kaupunkibrändin muodostamisprosessin eri vaiheista edustajat osasivat melko kattavasti nimetä alkukartoitusvaiheen, suunnitteluvaiheen, brändin toteutusvaiheen ja kehittämisvaiheen. Vastauksissa brändiprosessin vaiheista keskityttiin eniten alkukartoitusvaiheeseen, jossa kerrottiin kaupungin keräävän esimerkiksi kyselytutkimuksia hyödyntäen suuren joukon näkemyksiä ja mielipiteitä kaupungin nykytilasta ja tulevaisuuden tahtotilasta paikallisilta yrityksiltä, yhdistyksiltä, seuroilta, kaupungin päättäjiltä ja asukkailta. (Haastattelu 2a; Haastattelu 2b.) Toinen vastaajista nosti tärkeäksi sidosryhmäksi myös potentiaaliset kaupunkilaiset, joiden houkuttelemiseksi voitaisiin haastatella esimerkiksi kaupungista opiskelujen vuoksi muualle muuttaneita henkilöitä. Heiltä voitaisiin saada hyödyllisiä mielipiteitä liittyen Harjavaltaan houkuttelevana asuinpaikkana. (Haastattelu 2a.) Kartoitusvaihetta seuraavista vaiheista ei vastaajilla ollut vaiheen nimeämistä enempää kerrottavaa (Haastattelu 2a; Haastattelu 2b).

Brändilupauksen muotoilussa vastaajat odottivat jonkinlaisen asiantuntevan työryhmän eri sidosryhmien näkemysten pohjalta tekemää luonnosta, jota voitaisiin kommentoida. Eri sidosryhmien mukaan ottaminen sitouttaisi niitä mukaan, ja toisaalta valmis luonnos, jota voisi kommentoida, parantaisi osallistumista ja toisi monipuolisen näemyksen. Viime kädessä kaupunkibrändistä haastateltavien mukaan päättäisivät kuitenkin kaupungin päättäjät sen mukaisesti, mikä kaupunkia eniten hyödyttää. (Haastattelu 2a; Haastattelu 2b.)

7.3 Kolmannen tason sidosryhmien edustajat

7.3.1 *Taustatiedot*

Henningerin ym. (2016) mukaan kolmannen tason sidosryhmiä ovat esimerkiksi urheilujoukkueet, ravintolat ja hotellit. Empiirisessä tutkimuksessa kolmannen tason sidosryhmien edustajat toimivat Harjavallan kaupungin urheilu- ja kulttuurielämän parissa. Molemmat tahot ovat mukana järjestämässä erilaisia tapahtumia ja virikkeitä, jotka houkuttelevat kaupunkiin myös vierailijoita toisista kaupungeista.

7.3.2 *Ajatukset Harjavallan kaupungin sidosryhmistä ja omasta osallistumisesta brändityöhön*

Haastateltavien mielestä Harjavallan kaupungin kehittämiseen osallistuminen on heidän edustamilleen organisaatioille tärkeää, koska molemminpuolinen yhteistyö kaupungin kanssa koettiin tärkeäksi. Vastajat kokivat edustamiensa organisaatioiden olevan kaupungille myös tärkeitä yhteistyökumppaneita, joista kaupunki hyötyy. Erityisesti he korostivat organisaatioidensa levittävän positiivisuutta, joka yhdistetään Harjavaltaan, sekä tuovan erilaisia mahdollisuuksia ja tekemistä Harjavaltaan. (Haastattelu 3a; Haastattelu 3b.)

No, kyllä se (osallistuminen Harjavallan kaupungin kehittämiseen) tuota on tärkeä, ja niin kuin molemmin puolin, että Harjavallan kaupunkihan käyttää markkinoinnissaan hyvin paljon Hiittenharjua ja kuvia laskettelukeskuksesta, minkä Jymy omistaa että tuota. Kyllä niin kuin molemminpuolista semmoista tärkeää mainosta Harjavallalle ja positiivista mainosta, että nyt viime talvenakin on saatu tosi hyvää palautetta siitä, että tämä on Satakunnan parhaita hiihtokeskuksia – –.

(Jori Aronpää, Harjavallan Jymyn puheenjohtaja, Haastattelu 3a)

Koen sen (osallistumisen Harjavallan kaupungin kehittämiseen) todella tärkeäksi – –. Eli se, että kun me tehdään yhteistyötä, se on semmoinen, tosi vahvasti semmoinen win-win-tilanne, että minä ajattelen, että tämä möinen tapahtuma se semmoista luo, semmoista positiivista happeningia tänne, ja on semmoista positiivista mainosta. Mutta toisaalta – – tekeminen on aika kallista, että pääsylipputulot eivät yksin riitä niin, että me joudumme joka tapauksessa pyytämään aina kaupungilta tukea – –.

(Satakunnassa toimivan kulttuuriorganisaation edustaja, Haastattelu 3b)

Myös osallistuminen yleisen kaupungin kehittämisen lisäksi itse tulevaan kaupunkibrändin muodostamisprosessiin koettiin tärkeäksi ja mieluisaksi asiaksi, sillä vastajat kokivat organisaatioidensa olevan merkittävä osa Harjavallan kaupunkia, ja että niillä on annettavaa prosessiin. Harjavallan kaupunkibrändin muodostamisprosessiin osallistumisen nähtiin myös hyödyttävän omaa organisaatiota. (Haastattelu 3a; Haastattelu 3b.)

Kyllä se on (tärkeää Jymylle osallistua Harjavallan kaupunkibrändin muodostamisprosessiin), ja totta kai haluamme olla niin kuin mukana siinä. Jymy on oleellinen osa minun mielestä Harjavallan urheilua ja sitä,

että luodaan kaupunkilaisille viihtyisiä olosuhteita.

(Jori Aronpää, Harjavallan Jymyn puheenjohtaja, Haastattelu 3a)

Minä koen, että se (Harjavallan kaupunkibrändin muodostamisprosessiin osallistuminen) on semmoinen yhteinen asia. Se on, ilman muuta se on niin kuin, koskettaa meitä tosi paljon. Ja me, pyrimme sitä semmoista positiivista brändiä totta kai kehittämään, koska se on myös meidän hyöty, että tämä on nimenomaan semmoinen win-win-tilanne.

(Satakunnassa toimivan kulttuuriorganisaation edustaja, Haastattelu 3b)

Erityisesti vastaajat kertoivat organisaatioidensa haluavan olla mukana kaupunkibrändin muodostamisprosessissa oman toiminta-alueensa palveluiden ja tarjonnan kartoittamisessa ja suunnittelussa sekä yhteismarkkinoinnissa. Organisaatioille sopivat osallistamisen keinot vaihtelivat suuresti; toinen vastaajista koki organisaatiolleen sopivan lähes minkä keinon vain, ja mainitsi erityisesti työpajat ja kyselyt sopivina keinoina, kun taas toinen vastaaja piti sopivimpina uusia tuoreita keinoja, ja piti erityisesti työpajoja huonona osallistumisen muotona organisaatiolleen. Kuitenkin vastauksista näkyi, että haastatteluissa edustetut organisaatiot eivät ehkä ole valmiita lähtemään kovin suuriin ja pitkäkestoiisiin projekteihin mukaan. Organisaatioiden osallistumisessa täytyy korostua vapaaehtoisuus ja tehokas ajankäyttö, sillä organisaatioiden omienkin projektien läpivienti voi olla riittävän haastavaa yhdistystoiminnalle, jolloin ylimääräisiä resursseja laaja-alaiseen kaupungin kehittämistyöhön ei välttämättä ole. (Haastattelu 3a; Haastattelu 3b.)

Haastateltavat kokivat tärkeäksi myös muiden kaupungin sidosryhmien osallistumisen kaupunkibrändin muodostamisprosessiin. Haastateltavien mielestä tällaisia tärkeitä sidosryhmiä ovat poliittiset ryhmät ja kaupungin virkamiehet, paikalliset yhdistykset, järjestöt, seurat ja yritykset. Tärkeiksi sidosryhmiksi tai tahoiksi koettiin myös erilaiset paikat (muun muassa Emil Cedercreutzin museo, Hiittenharjun ulkoilumaastot, Paratiisin luontopolku ja Harjavallan urheilukeskus) sekä tapahtumat (Karmarock), jotka tuovat Harjavaltaan positiivisuutta ja viihtyisyyttä. Toinen vastaajista ei osannut laittaa sidosryhmiä ja kaupungin eri tahoja tärkeysjärjestykseen, mutta toinen koki tärkeimmiksi sidosryhmiksi poliitikot ja virkamiehet, joiden toiminta luo puitteet kaupungin eri toiminoille. Eri sidosryhmien mukaan ottaminen Harjavallan tulevaan brändiprosessiin oli vastaajien mielestä tärkeää, koska ne voivat tuoda omaa näkökulmaansa brändin kehittämiseen ja luoda positiivista mielikuvaa Harjavallasta. Sidoryhmät saadaan myös sitoutettua paremmin, jos niitä kuunnellaan. (Haastattelu 3a; Haastattelu 3b.)

No, kun siinä on se vaikuttaminenkin, että minkä takia (on tärkeää ottaa eri sidoryhmät mukaan kaupunkibrändin muodostamisprosessiin), niin se vaikuttaminen ja semmoinen kuulluksi tuleminen. Se on niin kovin tärkeää.

Että eihän täällä viihdy kukaan, jos ei tunne olevansa kuultu. Että se on yksi semmoinen ihan keskeinen asia.

(Satakuntalaisen kulttuuriorganisaation edustaja, Haastattelu 3b)

Vaikka sidosryhmien mukaan ottaminen kaupunkibrändiprosessiin oli kummankin vastaajan mielestä tärkeää, olivat he yksimielisiä myös siitä, että Harjavallan kaupungin virkamiehillä ja poliitikoilla on prosessissa ja sen kaikissa vaiheissa päävastuu (Haastattelu 3a; Haastattelu 3b).

No tuota, kyllä minä näkisin sen, että se on niin kuin kaupunkivetoista koko se homma. Tai jonkunhan sitä täytyy vetää, että ei... Yhdistyksistä ja seuroista tuskin kukaan lähtee tällaiseen vetohommaan, että se saattaa olla, että se lätistyy sitten aika nopeasti. Seurat varmasti vetävät itse omia juttujansa, mutta tuota, sitten en usko, että kovin laajamittaisiin projekteihin varmaan lähdetään.

(Jori Aronpää, Harjavallan Jymyn puheenjohtaja, Haastattelu 3a)

7.3.3 Harjavallan kaupunkibrändin muodostamisprosessi ja sidosryhmien toiminta prosessin eri vaiheissa

Vastaajien käsitys Harjavallan tulevan kaupunkibrändin muodostamisprosessiin liittyvistä vaiheista painottui kolmeen vaiheeseen; kartoitukseen, strategian luomiseen ja selkeiden askelmerkkien määrittämiseen. Molemmat vastaajat hahmottivat prosessiin kuuluvaksi kartoitusvaiheen, joten se koettiin tärkeäksi. Kartoitusvaiheessa kaupunki tulee heidän mukaansa keräämään sidosryhmien näkemyksiä erilaisten kuulemistilaisuuksien avulla, joissa on paikalla sekä kaupunkilaisia, että seurojen, yhdistysten ja suurten yritysten edustajia, ja osallistuminen perustuisi osallistujien vapaaehtoisuuteen ja halukkuuteen. Toinen vastaajista koki hyvänä asiana, että kartoitusvaiheessa kerättäisiin ajatuksia myös kaupungin ulkopuolisilta tahoilta, kuten naapurikunnilta ja entisiltä harjavaltalaisilta, mutta ajatteli selvityksen olevan silloin mahdollisesti liian laaja. Kummatkin näkivät kaupungin olevan johtoroolissa tässä prosessin vaiheessa, ja kummatkin vastaajat nimesivät yrityksiä kuuluvan tähän vaiheeseen, joten aktiivisina toimijoina pidettiin kartoitusvaiheessa erityisesti kaupunkia ja yrityksiä. (Haastattelu 3a; Haastattelu 3b.)

Haastateltavien käsitykset kartoitusvaihetta seuraavista prosessivaiheista eivät olleet selkeitä. Vastaukset painottuivat alkukartoitukseen, jonka jälkeen kaupunki itse tekee päätökset strategiasta ja visiosta kartoitusvaiheessa saamiensa näkökulmien ja mielipiteiden perusteella, ja kokoaa tekemiensä päätösten perusteella sopivat toimijat ympärilleen. Vaikka osa toimijoista saattaisi vastaajien mukaan tippua pois prosessista sen jatkuessa,

toivottiin jonkinlaista yhteenvedoa tai tiedotusta päätetyistä asioista vaikkapa lehden kautta. (Haastattelu 3a; Haastattelu 3b.) Toinen vastaajista myös näki, että kaikkien sidosryhmien ei edes tarvitsisi olla koko ajan mukana prosessissa, vaan niiden tulisi osallistua vain vision määrittelyyn, jonka jälkeen tietyt tahot voisivat toteuttaa sovitun vision (Haastattelu 3a).

Se, että koko aikaahan ei tietysti kaikkien tarvitse olla mukana siinä, siinä niin kuin luomassa sitä (kaupunkibrändiä). Pitäisi olla hyvin selkeä visio jo, että mihin pyritään ja millä lailla siihen päästään.

(Jori Aronpää, Harjavallan Jymyn puheenjohtaja, Haastattelu 3a)

Harjavallan kaupungin brändilupauksen muotoilussa koettiin tärkeäksi konkreettisten etujen korostaminen (Haastattelu 3b). Haastateltavien yhteisen näkemyksen mukaan brändilupauksesta päättäisivät kaupunki ja yritykset yhdessä (Haastattelu 3a; Haastattelu 3b). Toinen vastaajista näkee vaihtoehtona myös, että brändilupauksesta päättäisivät kaupunki ja yhdistykset (Haastattelu 3b). Vastaajien näkemysten mukaan eri tahot kuitenkin sitoutuisivat siihen paremmin, jos se muotoiltaisiin yhdessä (Haastattelu 3a; Haastattelu 3b).

Niin, jotenkin niin kuin tuntuisi mielekkäältä, että siinä olisi näitä muitakin yhteistyötahoja, ja yhdessä tehtäisiin semmoinen juttu, mutta sitten toisaalta se voi olla ihan pelkästään kaupunginkin juttu. Mutta ehkä siihen yritykset ja yhdistykset sitoutuisivat paremmin, jos ne olisivat kuitenkin siinä mukana tekemässä sitä, tai antamassa sitä lupausta.

(Jori Aronpää, Harjavallan Jymyn puheenjohtaja, Haastattelu 3a)

Viime kädessä brändilupauksesta ja kaupungin valitsemista kohderyhmistä päättäisivät vastaajien mukaan kaupungin virkamiehet ja poliittiset päätöksentekijät sekä yritykset, jolloin brändilupaus painottuisi työvoiman houkuttelemiseen (Haastattelu 3a; Haastattelu 3b). Toisen edustajan mukaan yhdistysten osallistuessa päätöksentekoon korostaisi brändilupaus enemmän virkeää ja viriiliä ilmapiiriä (Haastattelu 3a).

7.4 Neljännen tason sidosryhmien edustajat

7.4.1 Taustatiedot

Neljännen tason sidosryhmän edustajat ovat kaupunkilaisia, jotka saattavat kuulua myös muiden tasojen sidosryhmiin. Tutkimuksessa ei kuitenkaan oteta siihen kantaa, vaan heitä käsitellään nimenomaan kaupunkilaisina.

Vastaajien sukupuolijakauma on selkeästi naispainotteinen, sillä kyselyyn vastanneista noin 81 % on naisia ja noin 19 % on miehiä. Vastaajien ikäjakauma taas painottuu selkeästi 30–59-vuotiaisiin, joita kyselyyn vastanneista on yhteensä lähes 73 % (taulukko 2). Eniten vastaajia on ryhmässä 45–59-vuotiaat (noin 39 %) ja toiseksi eniten on 30–44-vuotiaita (noin 34 %). Myös jonkin verran alle 30-vuotiaita (noin 10 %) ja 60-vuotiaita tai vanhempia (noin 18 %) vastasi kyselyyn. (Kysely Harjavallan kaupunkibrändin muodostamisprosessista 2018.)

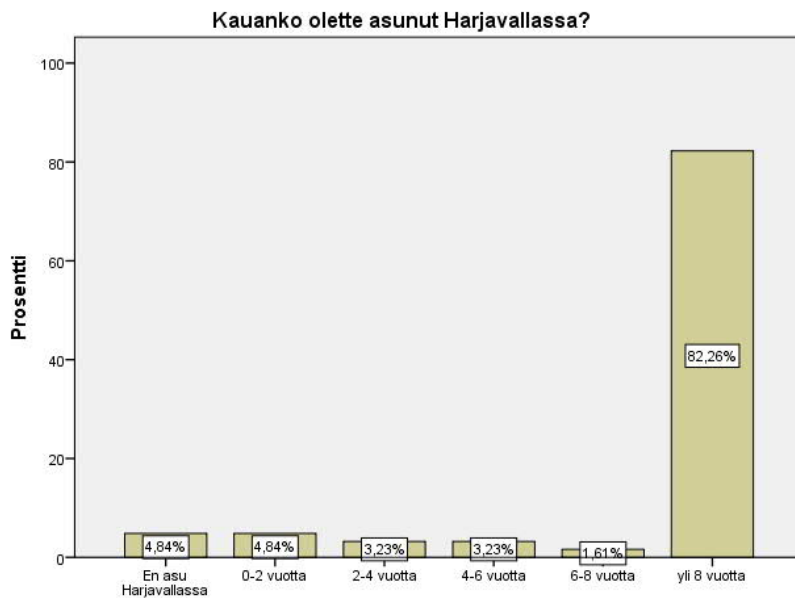
Taulukko 2 Kyselyyn vastanneiden ikäjakauma (Kysely Harjavallan kaupunkibrändin muodostamisprosessista 2018)

Vastaajien ikäjakauma				Kumulatiivinen prosentti
	Määrä	Prosentti	Valid Percent	
alle 30 v.	6	9,7	9,7	9,7
30-44 v.	21	33,9	33,9	43,5
45-59 v.	24	38,7	38,7	82,3
60 v. tai yli	11	17,7	17,7	100,0
Yhteensä	62	100,0	100,0	

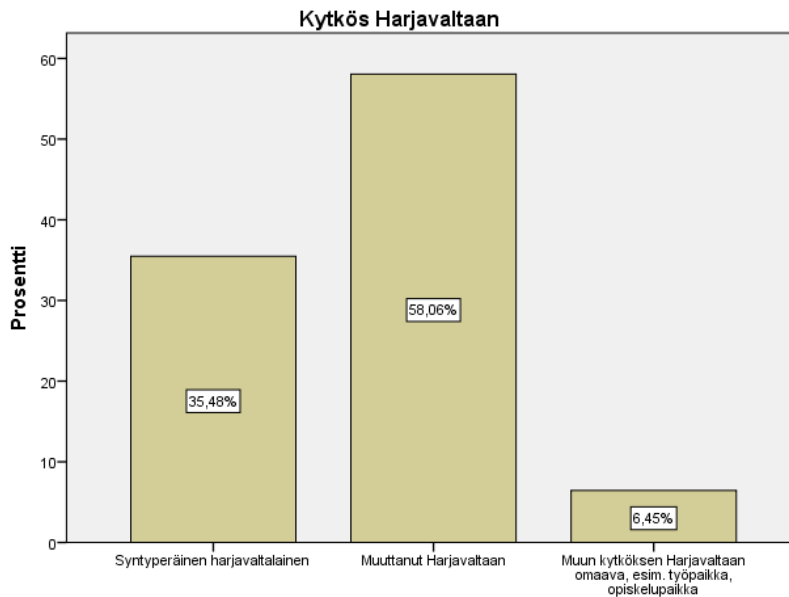
Vastaajien ikäjakaumasta voidaan päätellä, että kaupunkibrändin muodostaminen kiinnostaa erityisesti 30–59-vuotiaita (Kysely Harjavallan kaupunkibrändin muodostamisprosessista 2018). He kokevat asian niin tärkeäksi, että ovat halunneet kyselyyn osallistua. Toisaalta kyselyyn on voinut valikoitua juuri tämän ikäisiä vastaajia kyselyä mainostavien internetsivujen vuoksi. Sähköinen kysely oli esillä Facebookin Puskaradio Harjavalta -ryhmässä, Kulttuuri- ja kirjastotoimen internetsivuilla sekä Harjavallan kaupungin omilla internetsivuilla.

Kyselyyn vastanneista suurin osa (noin 82 %) on asunut Harjavallassa yli kahdeksan vuotta (kuvio 9). Vain vajaat 10 % kertoi asuvansa muualla tai asuneensa Harjavallassa alle kaksi vuotta. Syntyperäisiä harjavaltalaisia kyselyyn vastanneista on lähes 36 %, Harjavaltaan jonkin syyn takia muuttaneita noin 58 % ja loppuilla noin 7 %:lla on jokin muu

kytkös Harjavaltaan, kuten työ- tai opiskelupaikka (kuvio 10). (Kysely Harjavallan kaupunkibrändin muodostamisprosessista 2018.)



Kuvio 9 Kyselyyn vastanneiden Harjavallassa asumisen määrä (Kysely Harjavallan kaupunkibrändin muodostamisprosessista 2018)



Kuvio 10 Vastaajien kytkös Harjavaltaan (Kysely Harjavallan kaupunkibrändin muodostamisprosessista 2018)

Kaksi vastaajaa 36 vastaajasta, jotka kertoivat muuttaneensa Harjavaltaan, eivät anna selitystä muutolleen. Muiden vastausten joukossa yleisimmät syyt Harjavaltaan muuttamiselle ovat työpaikka (50 %) ja perhesyyt (noin 45 %). Myös asuminen, harrastus- ja muut palvelut (noin 21 %) sekä Harjavallan sopiva koko ja turvallisuus (noin 16 %) ovat kyselyssä sellaisia syitä, jotka ovat saaneet vastaajat muuttamaan Harjavaltaan. (Kysely Harjavallan kaupunkibrändin muodostamisprosessista 2018.)

7.4.2 Ajatukset Harjavallan kaupungin sidosryhmistä ja omasta osallistumisesta brändityöhön

Kyselyssä kartoitettiin vastaajien mielestä tärkeimpiä sidosryhmiä Harjavallan kaupunkibrändiprosessissa (taulukko 3). Vastaajat saivat valita mielestään viisi tärkeintä sidosryhmää vaihtoehtojen joukosta. Selkeimmin sidosryhmistä erottuvat kaupunkilaiset, jotka lähes jokainen vastaaja mainitsi yhtenä tärkeänä sidosryhmänä (51 vastaajaa 62 vastaajasta), suuret kansalliset ja kansainväliset yritykset (43 vastaajaa 62 vastaajasta) sekä hallinnolliset organisaatiot, kuten kaupungin johto (40 vastaajaa 62 vastaajasta). Neljänneksi eniten ääniä saivat pienet ja keskisuuret yritykset (37 vastaajaa 62 vastaajasta) sekä media, jonka mainitsi puolet vastaajista. Vähiten ääniä saivat uskonnolliset organisaatiot (kaksi vastaajaa 62 vastaajasta) sekä ulkoiset yhteistyökumppanit, kuten matkatoimistot (kolme vastaajaa 62 vastaajasta). Tämä ei silti tarkoita, ettei näitä sidosryhmiä pidettäisi tärkeinä kyselyyn vastanneiden joukossa, sillä moni vastaaja kertoi, että olisi voinut valita useammankin tärkeän tahon. Kyselyssä ehdotettiin myös sellaisia tahoja, joita ei ollut valittavana. Tällaisia olivat muun muassa luonnonsuojeluyhdistykset, Harjavaltaan viimeisen viiden vuoden aikana muuttaneet sekä paluumuuttajat. (Kysely Harjavallan kaupunkibrändin muodostamisprosessista 2018.)

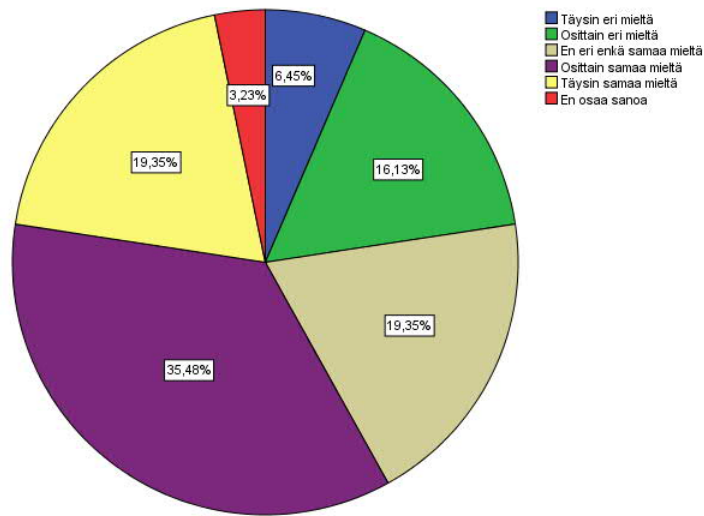
Taulukko 3 Tärkeimmät sidosryhmät Harjavallan kaupunkibrändiprosessissa (Kysely Harjavallan kaupunkibrändin muodostamisprosessista 2018)

Tärkeimmät sidosryhmät Harjavallan kaupunkibrändiprosessissa													
	Hallinnolliset organisaatiot, kuten kaupungin johto	Kaupunkilaiset	Po-liittokot	Mu-seot ja te-atterit	Kou-lut	Ur-hei-lu-seurat	Us-konnolliset organisaatiot	Suuret kansalliset ja kansainväliset yritykset	Pienet ja kes-kisuurit yritykset, kuten ravintolat ja hotellit	Har-javallan kuu-luisat hen-kilöt	Me-dia	Ulkoiset yhteis-työkumppanit, kuten mat-katoimistot	Järjes-töt ja muut vapaa-ehtoistoiminnalliset tahot
Määrä	40	51	9	19	24	15	2	43	37	15	31	3	20
Puut-tuu	22	11	53	43	38	47	60	19	25	47	31	59	42

Kyselyyn vastanneet perustelevat tärkeimmiksi sidosryhmiksi valikoituneita muun muassa näin: ”hallinto organisoii, kaupunkilaiset tuovat uskottavuuden, - - - media toteuttaa”. Eräs toinen vastaaja kirjoitti näin: ”(nämä tahot) edustavat kaupunkia päivittäin ja media antaa näkyvyyden”. Vastaajien mielestä sidosryhmien mukaan ottaminen Harjavallan kaupunkibrändin muodostamisprosessiin on tarpeellista; noin 66 % vastaajista pitää sitä hyvin tarpeellisena ja noin 29 % melko tarpeellisena. Perusteluina käytettiin muun muassa sitä, että kaupunkibrändin muodostaminen on yhteinen asia, ja että osallistamalla laajaa joukkoa saadaan erilaisia mielipiteitä, jotka ovat brändin rakentamisessa tärkeitä. (Kysely Harjavallan kaupunkibrändin muodostamisprosessista 2018.)

Kyselyn vastaajista Harjavallan kaupungin kehittämisestä on kiinnostunut paljon noin 58 %. Kehitystyö kiinnostaa hieman noin 40 % vastaajista, ja vain yksi vastaaja ei osannut kertoa kantaansa asiaan. Vastaajilta kysyttiin, minkälainen osallistumisen tapa heille sopisi parhaiten. Ensimmäisenä kartoitettiin vastaajien ajatuksia osallistumisesta kaupungin brändityön puitteissa työryhmiin, joissa työskentelee yhdessä muiden sidosryhmien edustajien kanssa kehitysideoita sekä tutkitaan osallistujien reaktioita kehitettyjä ratkaisuja kohtaan (kuvio 11). Työryhmiin osallistumisen kokee sopivimpana tapana noin 19 % vastaajista, ja noin 35 % vastaajista on asiasta osittain samaa mieltä. Osittain tai täysin eri mieltä väitteestä on yhteensä noin 23 % vastaajista. Noin 19 % vastaajista ei ole eri eikä samaa mieltä, ja noin 6 % ei osaa sanoa väitteestä omaa mielipidettään. (Kysely Harjavallan kaupunkibrändin muodostamisprosessista 2018.) Yhteenvedon voidaan todeta, että työryhmät koetaan yleisesti sopivana tapana osallistua, sillä yhteensä lähes 55 % kyselyyn vastanneista kokee sen ainakin jossain määrin sopivaksi.

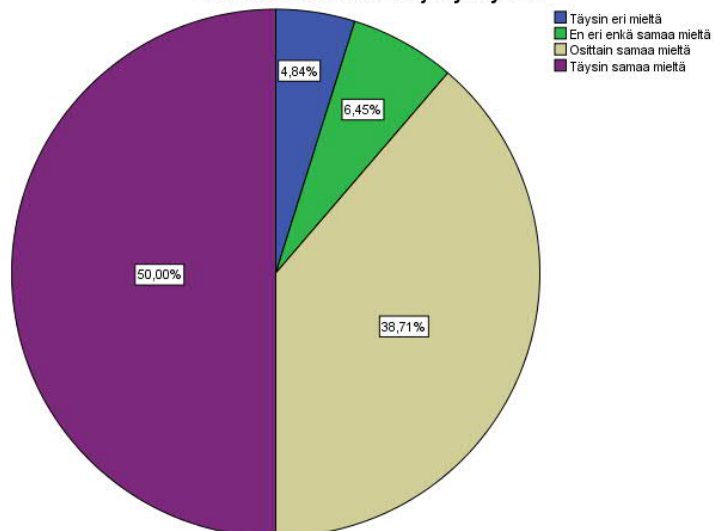
Minulle sopivin tapa osallistua Harjavallan kaupunkibrändin kehittämiseen on osallistua työryhmiin.



Kuvio 11 Työryhmät osallistamisen tapana (Kysely Harjavallan kaupunkibrändin muodostamisprosessista 2018)

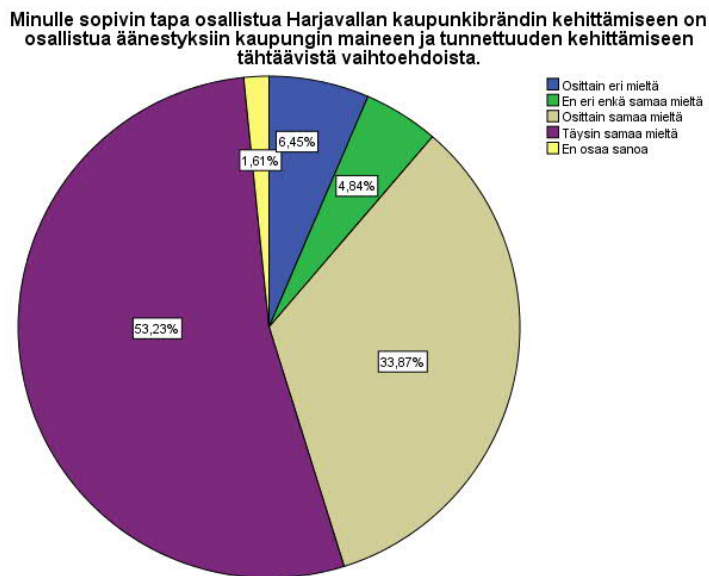
Toisena osallistamisen muotona kartoitettiin vastaajien ajatuksia haastatteluihin ja kyselyihin osallistumisesta (kuviokuva 12). Suurin osa vastaajista (lähies 89 %) on osittain tai täysin samaa mieltä siitä, että haastattelut ja kyselyt ovat sopivin tapa itselle osallistua Harjavallan kaupunkibrändin kehittämiseen. Vain vajaa 5 % vastaajista kokee haastattelut ja kyselyt itselleen sopimattomana tapana osallistua kaupunkibrändin muodostamisprosessiin. (Kysely Harjavallan kaupunkibrändin muodostamisprosessista 2018.)

Minulle sopivin tapa osallistua Harjavallan kaupunkibrändin kehittämiseen on osallistua haastatteluihin ja kyselyihin.



Kuvio 12 Haastattelut ja kyselyt osallistamisen tapana (Kysely Harjavallan kaupunkibrändin muodostamisprosessista 2018)

Kolmantena osallistumisen tapana oli kyselyssä esitelty äänestykset, joiden avulla voidaan äänestää sopivimpia vaihtoehtoja kaupungin maineen ja tunnettuuden kehittämiseksi (kuvio 13). Myös tämä osallistamisen tapa on sopiva lähes jokaiselle; yhteensä noin 87 % vastaajista on osittain (noin 34 %) tai täysin samaa mieltä (noin 53 %) siitä, että äänestykset ovat hänelle sopivin tapa osallistua kaupunkibrändin kehittämiseen. Huomattavaa on, että täysin eri mieltä äänestysten sopivuudesta osallistamisen tapana ei ole kukaan, ja vain noin 6 % on edes osittain eri mieltä. (Kysely Harjavallan kaupunkibrändin muodostamisprosessista 2018.)

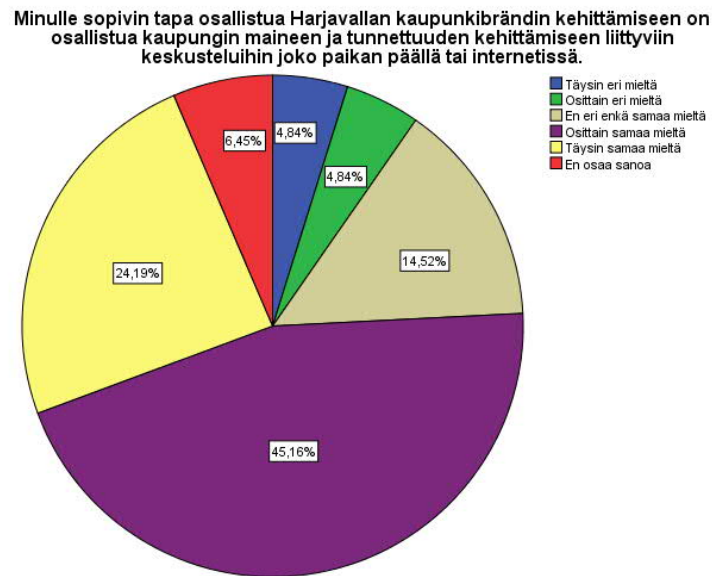


Kuvio 13 Äänestykset osallistamisen tapana (Kysely Harjavallan kaupunkibrändin muodostamisprosessista 2018)

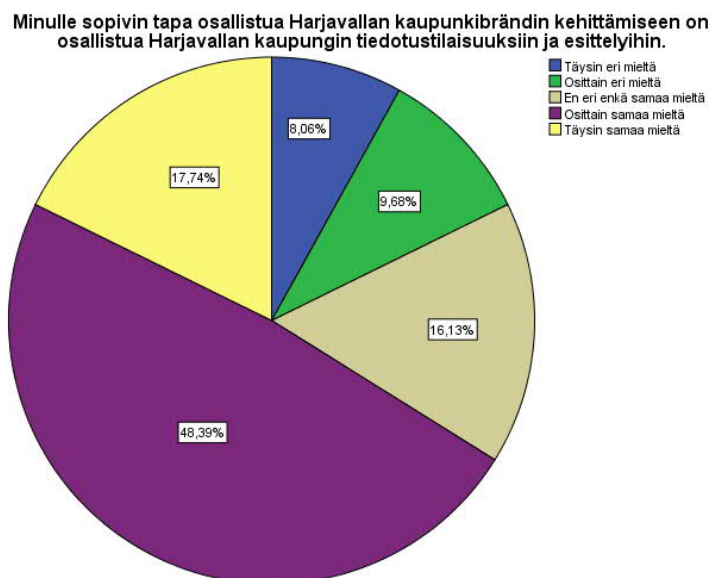
Neljäs osallistamisen tapa kyselyssä olivat paneelikeskustelut, joita voidaan käydä joko paikan päällä tai internetissä (kuvio 14). Vastauksissa oli kuitenkin hajontaa. Työryhmiin osallistumisen kaltaisesta myös paneelikeskustelut koetaan sopivana osallistumisen tapana suurimmassa osassa vastauksista; noin 69 % vastaajista on väitteestä osittain (noin 45 %) tai täysin samaa mieltä (noin 24 %). Silti myös eri mieltä olevia löytyy; lähes 10 % on asiasta joko osittain (noin 5 %) tai täysin eri mieltä (noin 5 %). Merkittävä osa, joka viidennes vastaaja, suhtautuu väitteeseen neutraalisti (noin 15 %) tai ei osaa sanoa (noin 6 %) mielipidettään asiaan. (Kysely Harjavallan kaupunkibrändin muodostamisprosessista 2018.)

Viides osallistamisen tapa oli kyselyssä Harjavallan kaupungin tiedotustilaisuuksiin ja esittelyihin osallistuminen (kuvio 15). Edelleen suurin osa vastaajista, noin 66 %, pitää tätä osallistamisen tapaa itselleen ainakin osittain sopivana. Eriäviäkin mielipiteitä löytyy

(yhteensä lähes 18 %), ja myös merkittävä osa, noin 16 % vastaajista, suhtautuu neutraalisti tiedotustilaisuuksiin ja esittelyihin osallistamisen tapana. (Kysely Harjavallan kaupunkibrändin muodostamisprosessista 2018.)



Kuvio 14 Paneelikeskustelut osallistamisen tapana (Kysely Harjavallan kaupunkibrändin muodostamisprosessista 2018)



Kuvio 15 Kaupungin tiedotustilaisuudet ja esittelyt osallistamisen tapana (Kysely Harjavallan kaupunkibrändin muodostamisprosessista 2018)

Yhteenvedon voidaan todeta, että suurin osa kyselyyn vastanneista kokee kaikki kyselyssä esitellyt osallistamisen tavat itselleen sopivina. Jokainen esitelty tapa on ainakin

jossain määrin sopiva yli puolelle kaikista vastaajista. Kaikista sopivimpina tapoina vastaajat kokevat kuitenkin haastatteluihin ja kyselyihin osallistumisen sekä äänestämisen, sillä eri mieltä olevien osuus on näihin tapoihin liittyvissä väitteissä hyvin pieni ja toisaalta suurimmalla osalla vastaajista on jokin selkeä kanta näihin tapoihin eli toisin sanoen neutraalisti suhtautuvia on vähän. Kyselyssä nousi myös muutama osallistamisen tapa kyselyssä esitettyjen lisäksi esiin. Eräs vastaaja koki sosiaalisen median kautta vaikuttamisen ja eräs toinen kunnallisvaaleissa äänestämisen itselleen sopivimmaksi osallistamisen tavaksi. (Kysely Harjavallan kaupunkibrändin muodostamisprosessista 2018.)

7.4.3 Harjavallan kaupunkibrändin muodostamisprosessi ja sidosryhmien toiminta prosessin eri vaiheissa

Kyselyssä selvitettiin vastaajien halukkuutta osallistua Bakerin (2007) kohdebrändin muodostamisprosessin eri vaiheisiin. Jokaisesta vaiheesta oli muotoiltu kyselyyn yksi kysymys, poikkeuksena ensimmäinen vaihe, josta oli kaksi kysymystä.

Ensimmäisenä vaiheena on Bakerin (2007) mallissa alkukartoitus, jossa selvitetään muun muassa kaupungin nykytilaa ja suunnitellaan tulevaisuuden tahtotilaa (Baker 2007, 75). Kyselyyn vastanneista suurin osa (yhteensä noin 95 % vastaajista) on osittain tai täysin samaa mieltä väitteestä, jonka mukaan vastaaja haluaa osallistua Harjavallan kaupunkibrändin muodostamisprosessiin kertomalla ajatuksiaan ja mielipiteitään Harjavallan nykytilasta. Täysin samaa mieltä väitteestä on noin 45 % ja osittain samaa mieltä 50 % vastaajista. Noin 3 % on väitteestä täysin eri mieltä, ja vain noin 1,5 % ei ole eri eikä samaa mieltä. Bakerin (2007) mallin ensimmäistä vaihetta kartoitettiin myös toisella kysymyksellä, joka mittasi vastaajien halukkuutta osallistua Harjavallan tulevaisuuden tahtotilan suunnitteluun. Vastaajista osittain tai täysin samaa mieltä väitteestä on 85,4 %. Huomattavaa on, että täysin samaa mieltä väitteestä on osittain samaa mieltä olevia enemmän (täysin samaa mieltä noin 44 % ja osittain samaa mieltä noin 42 %). Aiempaan kysymykseen verrattuna vastauksista löytyy enemmän myös täysin eri mieltä ja ei eri eikä samaa mieltä olevia (täysin eri mieltä noin 5 % ja ei eri eikä samaa mieltä noin 7 %). Johtopäätöksenä siis voidaan sanoa, että suurin osa vastaajista haluaa osallistua kaupunkibrändin muodostamiseen kertomalla ajatuksiaan Harjavallan nykytilanteesta ja osallistumalla tulevaisuuden tahtotilan muotoiluun. Vastaajien mielestä tässä ensimmäisessä kaupunkibrändiprosessin vaiheessa ovat mukana kaupunkilaisten lisäksi myös muun muassa hallinnolliset organisaatiot (45 vastaajaa 62 vastaajasta), media (31 vastaajaa), poliitikot (30 vastaajaa), pienet ja keskisuuret yritykset (28 vastaajaa) sekä suuret yritykset (27 vastaajaa). (Kysely Harjavallan kaupunkibrändin muodostamisprosessista 2018.)

Toista prosessin vaihetta, jossa analysoidaan saatuja tietoja ja määritellään brändin positiointi, pyrittiin selvittämään väitteellä, jonka mukaan vastaaja haluaa osallistua Harjavaltaa edustavien arvojen ja kilpailijoista erottavien asioiden määrittelyyn (Baker 2007, 91–93). Enemmistö vastaajista (noin 82 %) kokee tämänkin vaiheen omakseen. Vastaajista täysin samaa mieltä on noin 32 % ja osittain samaa mieltä on 50 %. Noin 6 % vastaajista on väitteestä osittain tai täysin eri mieltä. Kyselyn vastaajat ovat sitä mieltä, että kaupunkilaisten lisäksi tässä prosessin vaiheessa ovat mukana myös hallinnolliset organisaatiot (44 vastaajaa 62 vastaajasta), poliitikot (25 vastaajaa), media (21 vastaajaa), suuret yritykset (19 vastaajaa) ja järjestöt ja muut vapaaehtoistoiminnalliset tahot (18 vastaajaa). (Kysely Harjavallan kaupunkibrändin muodostamisprosessista 2018.)

Kolmatta prosessin vaihetta tutkittiin väitteellä, jonka mukaisesti vastaaja haluaa osallistua Harjavallan kaupunkibrändin sekä Harjavallan ja Satakunnan alueen muiden brändien välisen yhteistyön muotoiluun. Kaupunkibrändin muodostamisprosessin kolmannessa vaiheessa päätetään brändiarkkitehtuurista, johon osallistumista tällä kysymyksellä pyrittiin selvittämään (Baker 2007, 119). Vastauksissa näkyi hajontaa aiempia kysymyksiä enemmän. Siltikin osittain (50 %) ja täysin samaa mieltä (noin 18 %) olevia on noin 68 % vastaajista, vaikka myös sellaisten vastaajien, jotka eivät osaa sanoa (noin 8 %) ja jotka eivät ole eri eivätkä samaa mieltä (noin 23 %), osuus on aiempia kysymyksiä suurempi. Johtopäätöksenä voidaan sanoa, että vaikka brändiarkkitehtuurin muotoiluun osallistuminen koetaan aiempia vaiheita vieraammaksi, ovat vastaajat kuitenkin suurelta osin mielellään myös tähän vaiheeseen osallistumassa. Kolmanteen prosessin vaiheeseen osallistuvat vastaajien mukaan kaupunkilaisten lisäksi myös hallinnolliset organisaatiot (49 vastaajaa 62 vastaajasta), poliitikot (32 vastaajaa), pienet ja keskisuuret yritykset (27 vastaajaa), media (23 vastaajaa) ja suuret yritykset (21 vastaajaa). (Kysely Harjavallan kaupunkibrändin muodostamisprosessista 2018.)

Neljäs prosessin vaihe sisältää kaupunkibrändin verbaalisen ja visuaalisen identiteetin määrittämisen, kuten logon, fonttien, värimaailman sloganin ja kaupunkiin liitettävien tarinoiden muotoilun (Baker 2007, 129–140). Kyselyssä vastaajia pyydettiin ottamaan kantaa väitteeseen, jonka mukaisesti vastaaja haluaa osallistua muun muassa logon, värimaailman ja sloganin suunnitteluun. Osittain ja täysin samaa mieltä olevien määrä (yhteensä noin 66 %) laski aiempiin kysymyksiin verrattuna entisestään. Noin 11 % vastaajista kertoo olevansa osittain eri mieltä väitteestä ja ei eri eikä samaa mieltä on noin 16 %. Vastaajien mukaan tähän prosessin neljänteen vaiheeseen osallistuvat kaupunkilaisten lisäksi myös hallinnolliset organisaatiot (44 vastaajaa 62 vastaajasta), koulut (28 vastaajaa), media (24 vastaajaa), poliitikot (22 vastaajaa) sekä museot, teatterit, järjestöt ja muut vapaaehtoistoiminnalliset tahot (20 vastaajaa). (Kysely Harjavallan kaupunkibrändin muodostamisprosessista 2018.)

Viides prosessin vaihe pitää sisällään brändin lanseerauksen, johon liittyy markkinointia. Kaupunkilaisten osalta suusanallinen viestintä ja brändilähtettiläänä toimiminen ovat

sellaisia markkinoinnin muotoja, joita yksittäinen kaupunkilainen voi toiminnassaan toteuttaa. (Baker 2007, 151–153.) Tähän kaupunkibrändin muodostamisprosessin vaiheeseen liittyvä väite oli, että vastaaja haluaa osallistua prosessiin kertomalla lähipiirilleen hyvää Harjavallasta. Vastaajista lähes jokainen (yhteensä noin 94 %) on väitteestä joko osittain tai täysin samaa mieltä. Täysin eri mieltä on vain noin 3 % vastaajista. Yhteenvedona voidaan sanoa, että vastaajat kokevat brändilähettiläänä toimimisen mieluisana tehtävänä. Vastaajien mukaan tähän prosessin viidenteen vaiheeseen osallistuvat kaupunkilaisten lisäksi myös hallinnolliset organisaatiot (46 vastaajaa 62 vastaajasta), media (39 vastaajaa), suuret yritykset (29 vastaajaa), pienet ja keskisuuret yritykset (25 vastaajaa) sekä poliitikot (25 vastaajaa). (Kysely Harjavallan kaupunkibrändin muodostamisprosessista 2018.)

Kuudennessa prosessin vaiheessa kaupunkibrändin arvoja pyritään jalkauttamaan sidosryhmien keskuuteen ja sidosryhmien brändin omaksumista pyritään avustamaan (Baker 2007, 162–168). Vaiheeseen liittyvän väitteen mukaan vastaaja haluaa osallistua kaupunkibrändin muodostamisprosessiin omaksumalla Harjavallan edustamia uusia arvoja omaan toimintaansa, kuten avustamalla kaupunkiin saapuneita matkailijoita. Muiden vastausten kaltaisesti myös tässä väitteessä vastaajat ovat suurelta osin (yhteensä noin 84 %) joko osittain (noin 47 %) tai täysin samaa mieltä (noin 37 %). Kuudennessa prosessin vaiheessa aktiivisia toimijoita kaupunkilaisten lisäksi vastaajien mukaan ovat hallinnolliset organisaatiot (48 vastaajaa 62 vastaajasta), poliitikot (30 vastaajaa), koulut (28 vastaajaa), pienet ja keskisuuret yritykset (28 vastaajaa) sekä urheiluseurat (25 vastaajaa). (Kysely Harjavallan kaupunkibrändin muodostamisprosessista 2018.)

Viimeisessä prosessin vaiheessa kartoitettiin vastaajien halukkuutta arvioida Harjavallan kaupunkibrändin toimivuutta myös jatkossa. Prosessin viimeinen vaihe sisältää brändin toimintaan ja seurantaan liittyviä asioita (Baker 2007, 169, 175). Vastaajat ovat jälleen lähes yksimielisiä väitteestä, sillä osittain samaa mieltä on noin 32 % ja täysin samaa mieltä lähes 55 % vastaajista. Ainoastaan yhteensä noin 3 % vastaajista on osittain tai täysin eri mieltä, ja noin 7 % ei ole eri eikä samaa mieltä. Vastaajien mukaan prosessin viimeiseen vaiheeseen osallistuvat kaupunkilaisten lisäksi hallinnolliset organisaatiot (44 vastaajaa 62 vastaajasta), suuret yritykset (35 vastaajaa), pienet ja keskisuuret yritykset (33 vastaajaa), poliitikot (33 vastaajaa) sekä media (31 vastaajaa). (Kysely Harjavallan kaupunkibrändin muodostamisprosessista 2018.)

Seuraavaksi käsitellään empiiristen tulosten yhteenveto ja johtopäätökset.

8 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

8.1 Ensimmäisen tason sidosryhmät

Ensimmäisen tason sidosryhmän edustajat kokevat Harjavallan kaupunkibrändin olevan kaupunkivetoista ja -vastuullista sen joka vaiheessa. Myös muut sidosryhmätasot kokevat kaupungin olevan prosessissa vastuullinen. Koska vastuunäkemys on hyvin selkeä, on hallinnollisten organisaatioiden eli ensimmäisen tason sidosryhmien otettava prosessin johtajuus itselleen selkeästi. Tulevaan kaupunkibrändiprosessiin on sitouduttava laajasti ja se on nostettava hyvän lopputuloksen takaamiseksi kaupungin prioriteettilistalla korkealle.

Ensimmäisen tason sidosryhmät kokevat kuitenkin, että vaikka prosessi on heidän vastuullaan, edellyttää se myös eri sidosryhmien laajaa osallistamista. Tärkeiksi sidosryhmiksi nousivat kaupungin johto ja päättäjät, kaupunkilaiset, kaiken kokoiset yritykset, seurakunnat, yhdistykset, järjestöt sekä Satakuntaliitto. Koska ensimmäisen tason sidosryhmän edustajat korostavat eri sidosryhmien roolia Harjavallan kaupunkibrändin muodostamisprosessissa, on kaupungin luotava osallistumiselle toimivat puitteet. Tämä voi tarkoittaa muutoksia esimerkiksi käytäntöihin, valtuuksiin ja toimintaohjeisiin. Tulevassa kaupunkibrändin muodostamisprosessissa hyödynnetään mahdollisesti myös mainostoimistoa sekä ulkopuolista konsulttia. Päättäjien mukana olo perustuu kaupungin lainvoimaiseen päätöksentekoprosessiin, jonka mukaisesti ylintä päätöksentekovaltaa käyttää muutamia poikkeuksia lukuun ottamatta kunnissa kunnanvaltuusto (Kuntaliitto 2016). Kaupunkilaiset nähtiin tärkeinä prosessissa nimenomaan heidän mielipiteidensä ja kokemustensa vuoksi, mutta myös Kuntalaki velvoittaa kunnat huomioimaan kaupunkilaiset ja osallistamaan heitä kuntien omassa päätöksenteossa (Kuntaliitto 2017). Kaupungissa toimivat yritykset koetaan tärkeänä sidosryhmänä, koska ne tuovat kaupungille työpaikkoja ja tuloja. Satakuntaliitto nähdään myös ennen kaikkea Harjavallan tärkeänä yhteistyökumppanina, jonka brändiin Harjavallankin brändin olisi hyvä sopia. Mietittäessä Harjavallan tulevaa kaupunkibrändiä on siinä otettava kantaa myös Satakunnan brändiin ja brändien välisiin suhteisiin. Luontevasti tämä tulee huomioitua, kun päätetään Harjavallan kaupunkibrändin brändiarkkitehtuurista, jossa voidaan hahmotella myös esimerkiksi yhteistyötä Satakunnassa olevien kaupunkien välille.

Kaupungin sidosryhmien osallistaminen mukaan päätöksentekoon on tuttua Harjavallassa. Osallistamisen toimien pohjalta on kaupunkiin aiemmin saatu muotoiltua muun muassa erilaisia strategiaan liittyviä toimenpideohjelmia, mutta kaupunki tekee myös edelleen säännöllistä yhteistyötä eri sidosryhmien edustajien kanssa, kuten suurteollisuuspuiston toimitusjohtajien kanssa. Aiemmin kaupunki on hyödyntänyt osallistamisen

keinoina muun muassa seminaareja, avoimia keskustelutilaisuuksia, työryhmiä sekä kyselyitä. Kuntaliiton mukaan 2000-luvulla kunnat ovat yleisesti alkaneet hyödyntää uusia kaupunkilaisia voimaannuttavia tapoja, joita ovat muun muassa yhteisösuunnittelu, fokusryhmätyöskentely, visiointi, kuntalaisfoorumeihin osallistuminen sekä asiakasraadit (Kuntaliitto 2017). Näitä siis Harjavallan kaupungissa on jo osittain hyödynnetty.

Muiden sidosryhmien osallistamisessa on tärkeää, että tapoja osallistua on useita, ja että kaupunki kannustaa kaikkia osallistumaan. Osallistumisastetta nostavat myös selkeä tiedottaminen ja osallistumisen ”saavutettavuus”, kuten esimerkiksi kyselyjen pitkät audioloajat sekä työryhmien kokoontuminen useana eri ajankohtana. Näin voidaan varmistua siitä, että jokainen halukas pääsee osallistumaan tulevaan kaupunkibrändiprosessiin. Parhaimmillaan kaupungin brändityö nostaa kaupungin yhteishenkeä, parantaa verkostoja ja luo positiivista ilmapiiriä kaupunkiin.

Ensimmäisen tason sidosryhmien edustajilla ei ole tarkkaa näkemystä Harjavallan tulevan kaupunkibrändin muodostamisprosessin vaiheiden aikatauluista eikä itse vaiheista. Haastateltavat näkevät kuitenkin tarpeelliseksi tietyn prosessikaavion hahmottelun ennen prosessia. Harjavallan kaupunkibrändiprosessin nähdään alkavan markkinointityöryhmälle annettavasta toimeksiannosta, jonka jälkeisistä vaiheista vastauksissa painottui alkukartoitusvaihe. Siinä pyritään kartoittamaan laajan sidosryhmäjoukon mielipiteitä Harjavallan nykytilanteesta, ja siihen osallistuvat karkeasti kaikki halukkaat sidosryhmät erilaisin keskusteluin ja kyselyin. Alkukartoitusvaihetta seurasivat kerätyn tiedon tiivistäminen ja kaupungin tahtotilan luominen, Harjavallan suunnitellun brändin peilaaminen kaupungin strategiaihin ja suuremmassa kuvassa Satakunnan brändiin, brändin hyväksyttäminen valtuustossa sekä brändin lanseeraus ja ohjeistus. Edustajat nostivat esiin asioita, jotka liittyivät Bakerin (2007) mallin vaiheista ainakin neljänteen, brändi-identiteetin suunnitteluun, viidenteen, brändin lanseeraamisvaiheeseen, sekä kuudenteen, sidosryhmien brändin omaksumiseen. Vaikka Harjavallan tulevan kaupunkibrändin muodostamisprosessin vaiheita ei osatakaan vielä nimetä kovin tarkkaan, on vastaajilla silti selkeä näkemys, millaisia asioita prosessissa on otettava huomioon, kuinka sidosryhmiä osallistetaan, mitkä tahot ovat tulevassa prosessissa tärkeitä ja miten brändiin liittyvät päätökset tehdään. Kaupunkibrändiprosessin vaiheet nimenomaan Harjavallan kontekstissa tulevat selkiytymään tarkemmin, kun prosessi lähtee kaupungissa käyntiin. Aiempi kokemus sidosryhmien kanssa toimimisesta ja kaupungin lainmukainen päätöksentekoprosessimalli auttavat varmasti tässä. Lisäksi varmuutta prosessiin tuo esimerkiksi hiljattain kaupungin toteuttama strategiaproessi, jonka oppeja ja menetelmiä tullaan varmasti myös tässä kaupunkibrändiprosessissa hyödyntämään. Silti yllättävä haastatteluissa ilmennyt asia oli, että brändiprosessista vastuussa olevat tahot eivät vielä brändiprosessin kynnyksellä osaa nimetä tarkkoja Harjavallassa toteutettavan prosessin vaiheita. Jos brändiprosessia ei suunnitella tarkasti etukäteen tai jos siihen ei hankita ulkopuolisen konsultin apua, voi olla vaarana, että prosessi ei ole tehokas tai jokin olennainen vaihe jää kokonaan pois.

Tällöin brändiprosessi voi pahimmillaan viivästyä tai brändityöhön kulua suunniteltua enemmän rahaa. Brändiprosessin hyvä suunnittelu etukäteen ja selkeät askelmerkit säästävät sidosryhmien aikaa ja innostavat niitä osallistumaan.

Muiden sidosryhmien edustajiin verrattuna ensimmäisen tason sidosryhmän edustajat näkevät suuremman joukon osallistumassa Harjavallan kaupunkibrändin muodostamiseen. He toimivat prosessissa vetureina, kokoavat sidosryhmiä ympärilleen sekä haastavat, osallistavat ja kannustavat sidosryhmiä osallistumaan. He ymmärtävät, että vaikka valta on kaupungilla, tuovat eri sidosryhmien näkemykset kaupungin brändiin sisältöä ja moniulotteisuutta, jota ilman brändistä voisi muodostua yksipuolinen ja houkuttelematon. Tämän vuoksi eri sidosryhmien mukana olo prosessissa on äärimmäisen tärkeää. Eri sidosryhmien kuunteleminen auttaa myös sitouttamaan eri sidosryhmiä kaupunkibrändiin, jolloin kaupunkibrändistä muodostuu aidosti kaikkia koskeva asia. Haastattelujen perusteella voidaan yleisesti todeta myös, että kaikkia kaupungin sidosryhmiä pidetään tarpeellisina ja arvokkaina, mutta päätöksenteossa painottuvat ne sidosryhmät, jotka hyödyttävät kaupunkia eniten.

Ensimmäisen tason sidosryhmillä voidaan nähdä olevan useampi rooli tulevassa kaupunkibrändin muodostamisprosessissa. Ensinnä, ne tulevat toimimaan prosessissa puitteiden luojana, jonka mukaisesti muut sidosryhmät otetaan mukaan ja heitä kannustetaan osallistumaan. Toiseksi, ne toimivat prosessissa vetäjänä eli vastaavat koko prosessin toiminnasta ja aikataulun pitämisestä. Kolmanneksi ensimmäisen tason sidosryhmät ovat päätöksentekijöitä, jotka tekevät lopulliset päätökset. Neljäntenä roolina ensimmäisen tason sidosryhmillä on toimia tehtyjen päätösten toimeenpanijana.

8.2 Toisen tason sidosryhmät

Myös toisen tason sidosryhmien edustajat kokevat, että päävastuu tulevassa Harjavallan kaupunkibrändiprosessissa on kaupungilla ja sen päättäjillä. Edustajien näkemysten mukaan prosessissa on silti tärkeää olla mukana myös muita sidosryhmiä, jotta brändistä tulee uskottava ja todellinen, ja että siten sidosryhmiä voidaan sitouttaa brändiin paremmin. Tärkeinä prosessiin osallistuvina sidosryhminä mainittiin kuntapäättäjät, yritykset, kaupunkilaiset, yhdistykset, seurakunnat, Harjavallasta kotoisin olevat julkisuuden henkilöt ja kaupungissa järjestettävät tapahtumat.

Toisen tason sidosryhmät kokevat olevansa kaupungille tärkeitä tahoja, sillä varsinkin suuret yritykset tarjoavat työpaikkoja ja tunnettuutta kaupungille. Myös toiset sidosryhmät, kuten kaupungin edustajat, yhdistykset ja kaupunkilaiset, pitävät yrityksiä tärkeinä sidosryhminä kaupunkibrändiprosessissa. Toisaalta yritykset ovat myös riippuvaisia kaupungista ja sen tekemistä päätöksistä, kuten kaupungin vetovoimasta ja kaavoituspäätök-

sistä, joten kaupungin kanssa tehtävä yhteistyö on haastatelluille yrityksille tärkeää. Yleisesti voidaan todeta, että toisen tason sidosryhmien voidaan vastausten perusteella uskoa olevan mukana mielellään kaupunkibrändin muodostamisprosessissa, jos vain se aikataullisesti yrityksille sopii. Haastatteluissa ilmeni, että paikallisesti toimiva pienempi yritys osallistuu suurempaa kansainvälisesti toimivaa yritystä mieluummin brändityöhön, ja kokee asian enemmän omakseen juuri paikallisuuden takia. Kansainväliset yritykset voivat kokea kaupungin enemmänkin omien tavoitteidensa kontekstina, jolloin kaupunkibrändiprosessiin osallistumisen motiivina on oma hyöty. Mikäli Harjavallassa toimivat suuret kansainväliset yritykset ovat kiinnostuneita kaupungin brändiprosessista, kaupungin kannattaa pyrkiä osallistamaan niitä varsinkin sellaisissa asioissa, jotka liittyvät niiden osamiseen ja kokemuksiin. Kuten eräs toisen tason sidosryhmän edustaja haastattelussa kertoi, voisi kokemusasiantuntijana toimiminen olla mieluista toisen tason sidosryhmän edustajille. Mikäli kaupunki haluaa houkuttaa lisää kansainvälisiä yrityksiä kaupunkiin, on kaupungissa toimivien suurten yritysten mielipiteet ja kokemukset hyvin tärkeitä. Niiden perusteella kaupunki voi tehdä tarvittavia muutoksia toimintaansa ja huomioida brändissään sellaisia asioita, jotka houkuttelevat suuria yrityksiä.

Sopivina osallistumisen keinoina mainittiin kyselyihin vastaaminen ja työryhmiin osallistuminen, mutta ennen kaikkea osallistumisessa painotettiin helppoutta ja tehokasta ajankäyttöä, jolloin brändityöhön osallistuminen ei muodostuisi liian kuormittavaksi yrityksille. Koska toisen tason sidosryhmän edustajat eivät ole taloudellisesti riippuvaisia kaupungista, on osallistumisen oltava kullekin taholle sopivaa. Toisen tason sidosryhmiä osallistettaessa onkin hyödynnettävä sellaisia keinoja, jotka ovat ajankäytöllisesti tehokkaita ja helppoja toteuttaa normaalin yritystoiminnan ohessa. Kaupungin on tarvittaessa hieman mukauduttava toisen tason sidosryhmien aikatauluihin, jotta mahdollisimman suuri osallistumisen aste saavutetaan myös tällä sidosryhmätasolla.

Haastattelujen perusteella voidaan yleisesti sanoa, että toisen tason sidosryhmillä on kohtalaisen selkeä käsitys brändiprosessista, mikä johtunee siitä, että esimerkiksi yritysmaailmassa erilaisten prosessien vaiheet ovat tuttuja. Eniten vastauksissa painottui prosessin kartoitusvaihe, jonka sujumisesta on yksityiskohtainen näkemys. Tähän brändiprosessin vaiheeseen nähdään osallistuvan päättäjien lisäksi myös yritykset, asukkaat, yhdistykset, seurakunnat ja potentiaaliset kaupunkilaiset. Alkukartoitusvaihetta seuraaviksi vaiheiksi haastateltavat nimesivät suunnitteluvaiheen, brändin toteutusvaiheen ja kehittämisvaiheen. Haastateltavat eivät osaa sanoa tarkemmin näiden vaiheiden sisällöstä. Haastattelujen perusteella ei ilmene mitään erityisiä osa-alueita tai brändiprosessin vaiheita, joihin osallistuminen on toisen tason sidosryhmien edustajille tärkeää. Koska yleisesti ottaen prosessien tuntemus on hyvää ja brändäys on tuttua ainakin yrityksille, ovat toisen tason sidosryhmät hyviä kumppaneita kaupunkibrändiprosessissa. Kaupunki voi saada niiltä myös hyviä ideoita joidenkin vaiheiden toteuttamiseksi tai tärkeiden asioiden huomioimiseksi.

Toisen tason sidosryhmien edustajien, ja varsinkin suurten yritysten, voidaan ajatella olevan Harjavallan kaupunkibrändin muodostamisprosessissa konsultoijan roolissa. Ne tuovat prosessiin oman toiminta-alueensa tietoa ja voivat toiminnallaan vaikuttaa suuresti kaupunkibrändin muodostumiseen. Varsinkin Harjavallan kaupungissa, jonka identiteetti muodostuu suurelta osin suurteollisuudesta, suurten yritysten mielipiteillä on vaikutusta, ja ne ovat tärkeä osa kaupunkibrändin muodostamisprosessia. Suuret yritykset voivat lisätä kaupungin tunnettuutta ja parantaa taloutta. Enemminkin vastaan voivat tulla yritysten omat rajalliset resurssit osallistua brändiprosessiin. Paikallisesti toimivien ja pienten yritysten kohdalla korostuu suuria kansainvälisiä yrityksiä enemmän myös Harjavallan kaupunkibrändin toteuttajan rooli.

8.3 Kolmannen tason sidosryhmät

Yleisesti ottaen haastattelujen perusteella voidaan olettaa, että kolmannen tason sidosryhmät ovat mielellään mukana Harjavallan kaupunkibrändin muodostamisprosessissa, koska Harjavallan kaupungin brändi liittyy niin vahvasti niiden toimintaan. Jos kaupungin brändi on hyvä, vaikuttaa se myös kaupungissa toimiviin organisaatioihin, jotka ovat riippuvaisia kaupungista esimerkiksi erilaisten tukien muodossa. Tällä sidosryhmätasolla olevat organisaatiot kokevat myös, että niillä on jotain annettavaa kaupungille ja ne ovat olennainen osa sitä. Vaikka tämän tason organisaatiot tiedostavat, että lopulliset päätökset tekee kaupunki yhdessä suurten toimijoiden kanssa, ovat ne mielellään mukana prosessissa ja kertovat omia näkemyksiään. Ne pyrkivät tuomaan tulevaan prosessiin omaa erityisosaamistaan. Haastatteluissa tärkeänä pidettiin kuitenkin myös muiden sidosryhmien mukaan ottamista, koska siten brändiprosessissa hyödynnettäisiin montaa näkökulmaa ja sidosryhmät saataisiin sitoutettua paremmin. Tärkeinä sidosryhminä nähdään kaupungin virkamiehet, poliittiset ryhmät, yhdistykset, järjestöt, seurat ja yritykset sekä Harjavallan erilaiset paikat, kuten Hiittenharjun ulkoilumaastot, ja tapahtumat. Koska kolmannen tason sidosryhmät ovat mielellään mukana Harjavallan kaupunkibrändiprosessissa, on tärkeää ottaa niiden toiveet huomioon ja antaa vastuuta jollakin tietyllä osa-alueella. Tämän tason sidosryhmien välityksellä saadaan brändiprosessiin mukaan suuri määrä ihmisiä, sillä esimerkiksi yhdistykset ja seurat tavoittavat suuren joukon kaupunkilaisia.

Kolmannen tason sidosryhmiin kuuluvien organisaatioiden sopivimmat kaupunkibrändiprosessiin osallistumisen tavat vaihtelevat tehtyjen haastattelujen perusteella. Tämän tason sidosryhmät kokevat myös, että osallistumisen on oltava helppoa ja ajankäytöllisesti pientä. Tärkeää onkin tarjota useaa eri tapaa osallistua, ja huolehtia toisen tason sidosryhmien tapaan, että keinot ovat ajankäytöllisesti tehokkaita ja helppoja. Esimerkiksi seuroissa ja yhdistyksissä tehtävä työ voi olla vapaaehtoisuuteen perustuvaa, minkä

vuoksi toiminnan kuormittaminen suurilla ja aikaa vievillä projekteilla voi saada jotkut organisaatiot vetäytymään kaupunkibrändiprosessista.

Kolmannen tason sidosryhmien edustajien ajatukset tulevasta Harjavallan kaupunkibrändin muodostamisprosessista painottuvat alkukartoitusvaiheeseen, jonka sisällöstä on tarkka näkemys. Alkukartoitusvaiheeseen osallistuvat heidän mukaansa kaupunkilaiset, seurakunnat, yhdistykset ja suuret yritykset sekä kaupungin ulkopuolisista tahoista esimerkiksi naapurikunnat ja entiset harjavaltalaiset, joilta kerättäisiin näkemyksiä erilaisten kuulemistilaisuuksien avulla. Kummatkin edustajat mainitsivat tärkeistä toimijoista kaupungin sekä yritykset, joten nämä tahot koetaan tärkeinä. Alkukartoitusvaihetta seuraavista vaiheista edustajat mainitsevat strategian luomisen ja selkeiden askelmerkkien määrittämisen. Näiden vaiheiden toimijat määräytyvät vastaajien mukaan kaupungin päätösten perusteella, joten osa alkukartoitusvaiheen toimijoista saattaa jäädä pois prosessin edetessä. Kolmannen tason sidosryhmien edustajat eivät osaa nimetä tiettyjä prosessin vaiheita, joihin he haluaisivat osallistua. Silti he kokevat, että mieluiten he osallistuisivat oman toiminta-alueensa palveluiden kartoittamiseen ja suunnitteluun sekä yhteismarkkinointiin. Tulevassa kaupunkibrändiprosessissa kannattaakin hyödyntää sidosryhmien omaan toiminta-alueeseen perustuvaa tietämystä.

Kolmannen tason sidosryhmän edustajien rooli on olla aktiivinen toimija tulevassa kaupunkibrändin muodostamisprosessissa tuoden esimerkiksi omia näkemyksiään ja toiveitaan esiin alkukartoitusvaiheessa. Prosessin edetessä kolmannen tason sidosryhmien rooli on tukea ensimmäisen tason sidosryhmien tekemiä päätöksiä ja muokkautua siihen rooliin, jota niiltä odotetaan. Syynä muokkautuvalle roolille voi olla esimerkiksi riippuvuussuhde kaupungin avustuksista, minkä vuoksi ne pyrkivät vaikuttamaan prosessiin mutta hyväksyvät niille tarjotun pienemmänkin roolin. Kolmannen tason sidosryhmät toimivat myös kaupungin brändin jalkauttajina omassa toiminnassaan.

8.4 Neljännen tason sidosryhmät

Neljännen tason sidosryhmiä edustavat empiirisessä tutkimuksessa Harjavallan asukkaat. Suurin osa kyselyyn vastanneista osallistui sähköiseen kyselyyn. Pääosa vastaajista on naisia ja iältään 30–59-vuotiaita eli aktiivimmassa työiässä olevia henkilöitä. Kyselyyn vastanneista suurin osa on asunut Harjavallassa jo pitkään, yli kahdeksan vuotta. Voidaan siis olettaa, että kyselyllä on saatu kartoitettua mielipiteitä sellaisilta henkilöiltä, joilla on pitkäaikainen kosketuspinta Harjavaltaan. Syntyperäisiä harjavaltalaisia vastaajista on yli kolmannes, ja Harjavaltaan muuttaneita melkein kaksi kolmannesta. Yleisimpiä syitä Harjavaltaan muutolle ovat työpaikka ja perhesuhteet. Koska Harjavaltaan muuttaneita on kyselyyn vastaajista reilusti yli puolet, saadaan kyselyllä kartoitettua mielipiteitä sellaisilta henkilöiltä, jotka ovat valinneet Harjavallan kotipaikakseen muiden kaupunkien

joukosta. Näiden henkilöiden vastausten voidaan olettaa kertovan Harjavallan vetovoimatekijöistä, joita kaupungin brändissä olisi syytä korostaa.

Vastaajien mukaan tärkeimmiksi sidosryhmiksi Harjavallan tulevassa kaupunkibrändin muodostamisprosessissa nousivat hallinnolliset organisaatiot, suuret ja pk-yritykset, media ja kaupunkilaiset. Myös brändiprosessin vaiheissa kulkee pääsääntöisesti kaupunkilaisten lisäksi samat sidosryhmät; hallinnolliset organisaatiot, yritykset, poliitikot ja media. Joissakin vaiheissa mukana ovat myös järjestöt ja muut vapaaehtoistoiminnalliset tahot sekä koulut ja urheiluseurat. Kaupunkilaiset kokevat siis nämä tahot pääsääntöisesti tärkeiksi tulevassa prosessissa. Yritykset nähdään tärkeinä varmasti Harjavallan merkittävän yrityskeskittymän vuoksi, ja median vaikutusmahdollisuudet esimerkiksi uutisoitavien aiheiden kautta levittävät tiettyä näkökulmaa kaupungista. Päävastuu Harjavallan kaupungin maineen ja tunnettuuden suunnittelussa yleisesti on kuitenkin vastaajien mielestä kaupungin päätöksentekoprosessin mukaisesti hallinnollisilla organisaatioilla, kuten kaupungin johdolla. Toiseksi eniten ääniä saivat kaupunkilaiset, ja jotkin vastaajat valitsivat päävastuullisiksi tahoiksi useamman kuin yhden sidosryhmän. Johtopäätöksenä voidaan siis todeta, että kaupunkilaiset odottavat vahvaa johtajuutta ja vetovastuuta kaupungin johdolta, mutta kokevat tärkeiksi myös itsensä. He kokevat olevansa tärkeä osa kaupungin identiteettiä ja toivovat, että heidät otetaan mukaan Harjavallan tulevaan kaupunkibrändin muodostamisprosessiin. Kaupunkilaisia on siis pyrittävä ottamaan mahdollisimman tiiviisti mukaan kaupunkibrändin muodostamisprosessiin, esimerkiksi tiedottamalla prosessin etenemisestä ja tehdyistä päätöksistä lehdessä tai tilaisuuksissa.

Kyselyssä selvitettiin vastaajille parhaiten sopivinta tapaa osallistua Harjavallan kaupunkibrändin muodostamisprosessiin. Kaikki kyselyssä esitetyt osallistumisen tavat, eli työryhmät, kyselyt ja haastattelut, äänestykset, paneelikeskustelut sekä kaupungin tiedostustilaisuudet ja esittelyt, koetaan vastaajien keskuudessa yleisesti ottaen sopiviksi tavoiksi. Jokainen ehdotettu osallistumisen tapa saa yli puolet vastaajista kokemaan sen osittain tai täysin itselleen sopivaksi tavaksi osallistua. Kaikista parhaiten sopiviksi osallistumisen tavoiksi nousivat kuitenkin kyselyt ja haastattelut sekä äänestykset. Nämä tavat ovat kohtalaisen helppoja kaupunkilaisille, eivätkä ne vaadi suuremmin aikaa. Kyselyiden suosiminen saattaa johtua myös siitä, että niitä on hyödynnetty aiemminkin, jolloin ne ovat tuttuja kaupunkilaisille. Harjavallan kaupungin kannattaa jatkossakin hyödyntää kyselyjä osallistamisen tapana varsinkin kaupunkibrändin alkukartoitusvaiheessa, jossa tietoa on kerättävä paljon ja usealta taholta. Toisaalta joissain prosessin vaiheissa voi olla tarpeen kerätä syvempää tietoa asiasta, jolloin kaupunki voisi hyödyntää kaupunkilaisista koostuvien segmenttien tarkempaa haastattelua, koska myös tämä osallistamisen tapa saa kyselyssä laajasti kannatusta. Laajempaa osallistumista edellyttävät osallistamisen tavat, kuten työryhmiin ja kaupungin tiedostustilaisuuksiin osallistuminen, koetaan ristiriitaisesti; suurin osa kokee ne sopivaksi tavaksi, mutta eriäviäkin mielipiteitä löytyy. Hyödyntämällä äänestyksiä valmiiksi työstetyistä ehdotuksista työryhmien sijaan voidaankin

saada suurempi määrä kaupunkilaisia osallistumaan kaupunkibrändin muodostamisprosessiin.

Kyselyyn vastaajat ovat pääsääntöisesti hyvin kiinnostuneita osallistumaan Harjavallan kaupunkibrändin muodostamisprosessiin sen jokaisessa eri vaiheessa. Suurin osa vastaajista suhtautuu melko tai hyvin positiivisesti jokaisen kaupunkibrändiprosessin vaiheen väitteeseen, jolla pyrittiin selvittämään kaupunkilaisten halukkuutta osallistua prosessin vaiheeseen. Suosituimmiksi vaiheiksi kuitenkin nousivat Bakerin (2007) mallin ensimmäinen ja toinen vaihe, joissa kartoitetaan Harjavallan nykytilaa, tulevaisuuden tahtotilaa sekä positioidaan kaupunkibrändi, sekä viides, kuudes ja seitsemäs vaihe, joissa brändi lanseerataan, sidosryhmät omaksuvat brändiarvoja ja valmista brändiä seurataan. Vastausten perusteella voidaankin yleistää, että halukkaat kaupunkilaiset kannattaa ottaa mukaan kaikkiin prosessin vaiheisiin, mutta ainakin kaikkein omimmiksi koettuihin vaiheisiin. Kaupunkilaisten intoa osallistua kannattaa tukea, mikä sitouttaa kaupunkilaisia uuteen kaupunkibrändiin ja lisää brändilähteläiden määrää, kun kaupunkilaiset tuntevat voineensa vaikuttaa brändiin. Kaupunkilaisten roolin voitaisiin siis ajatella olevan aktiivinen eri vaiheisiin osallistujia toimien esimerkiksi brändilähteläänä ja brändin toteuttajana. Kaupunkilaiset kokevat myös, että he haluaisivat antaa valmiista brändistä palautetta, joka kehittäisi brändiä edelleen. Tämän perusteella he voivat toimia myös palautteenantajina.

8.5 Kontribuutio teoriaan

Tutkimuksen teoriassa hyödynnettiin Henningerin ym. (2016) sidosryhmäluokittelua ja Bakerin (2007) muodostamaa 7 A:n kohdebrändäysprosessia. Henningerin ym. (2016) sidosryhmäluokittelun mukaisesti ensimmäisen tason sidosryhmien tehtävänä on luoda sellainen brändistrategia, johon muut sidosryhmät voivat osallistua. Niiden tehtävänä on myös tehdä lopulliset päätökset ja kantaa vastuu prosessista. Ensimmäisen tason sidosryhmät valitsevat huolellisesti toisen tason sidosryhmät, jotka osallistuvat prosessiin. Ne ovat yleensä taloudellisesti riippumattomia tahoja, jotka osallistuvat kaupunkibrändiprosessiin vain sellaisilta osin, kun se sopii niiden omiin tavoitteisiin. Usein myös näiden eri tasojen sidosryhmien intressit ovat ristiriitaiset, sillä kaupungin näkökulma on paikallinen ja yritysten taas jopa kansainvälinen. Toisen tason sidosryhmät toteuttavat strategiaa ja kommunikoivat ensimmäisen tason sidosryhmien kanssa. Kolmannen tason sidosryhmistä osa saattaa yrittää osallistua kaupunkibrändiprosessiin, mutta ensimmäisen tason sidosryhmät estävät niiden osallistumisen, koska niistä ei ajatella olevan hyötyä kaupungille. Neljännen tason sidosryhmät eli kaupunkilaiset jäävät kaupunkibrändiprosessin ul-

kopuolelle, koska muut sidosryhmät eivät edes tunnista niitä osaksi prosessia. Ne mielle-
tään lähinnä osaksi muita organisaatioita tai niiden ei edes ajatella haluavan osallistua
prosessiin. (Henninger et al. 2016, 290–293.)

Tutkimuksen mukaan Harjavallassa ensimmäisen tason sidosryhmät koetaan muiden
sidosryhmien keskuudessa yleisesti juuri teorian mukaisesti kaupunkibrändiprosessin
vastuullisina tahoina; ne mahdollistavat puitteet muiden sidosryhmien osallistumiselle,
toimivat prosessissa vetäjinä ja tekevät lopulliset päätökset. Sen sijaan teoriasta poiketen
niillä ei ole mitään valmista brändiä mielessään, jonka läpiviemiseksi ne valitsisivat tietyt
toimijat ympärilleen. Tuleva Harjavallan kaupunkibrändi on tarkoitus muodostaa yhdessä
kuunnellen kaikkia halukkaita sidosryhmiä. Valmiin brändin on kuitenkin oltava yhte-
neväinen kaupungin strategian kanssa, mikä lienee itsestään selvää, koska strategian hah-
mottelussa on osallistettu samoja tahoja.

Toisen sidosryhmätason edustajien kohdalla empiiriset tulokset ovat teorian kaltaiset.
Tulokset osoittavat, että toisen tason sidosryhmien edustajien kaupunkibrändiprosessiin
osallistumisen tärkeimpinä syinä koetaan yritystä itseään hyödyttävät syyt, kuten ammat-
titaitoisten työntekijöiden saaminen sekä kaavoituspäätöksiin ja kaupunki-infraan vaikut-
taminen. Toisaalta tämän kaltainen kiinnostus on ymmärrettävää; yhteistyön on oltava
kumpaakin tahoja hyödyttävää. Ja vaikka toisen tason sidosryhmien osallistuminen kau-
punkibrändiprosessiin perustuu hyötyjen saamiseen, on sama tilanne myös muiden sidos-
ryhmien kohdalla, mutta vain pienemmässä mittakaavassa. Myös ensimmäisen ja toisen
tason sidosryhmien erilaiset näkökulmat asioihin ovat nähtävissä edustajien vastauksista.
On ymmärrettävää, että esimerkiksi kansainvälinen yritys on sitoutunut toimimaan yri-
tyksen oman vision ja arvojen mukaisesti, vaikka osallistuisikin kaupunkibrändiproses-
siin ja toimisi kaupungissa. Toisen tason sidosryhmien edustajien vastauksissa näkyy
myös, että suuren kansainvälisesti toimivan yrityksen suhtautuminen kaupunkibrändiproses-
siin ei ole aivan yhtä sitoutunutta kuin se on pienemmän Satakunnan alueella toimivan
yrityksen kohdalla. Vastauksiin saattaa vaikuttaa se, kuinka tiiviisti yritykset identifioivat
itsensä osaksi Harjavallan identiteettiä, ja se, kuinka suuresti ne kokevat olevansa riippu-
vaisia Harjavallan kaupungin tekemistä päätöksistä ja alueen vetovoimasta.

Kolmannen tason sidosryhmien edustajien osalta empiria on erilainen kuin teoria. Em-
piirinen tutkimus osoittaa, että Harjavallassa kolmannen tason sidosryhmiä pitävät tär-
keinä kaupungin edustajien lisäksi myös muut sidosryhmät. Kaupungin edustajat pyrkivät
myös luomaan sellaiset puitteet kaupunkibrändiprosessissa, että kaikkien sidosryhmien
osallistuminen on mahdollista, ja yhdistyksiä on aiemminkin osallistettu muun muassa
strategiaan liittyvän yhdistysohjelman muodostamisessa.

Myös suhtautuminen kaupunkilaisten prosessiin osallistumiseen on Harjavallassa eri-
lainen. Empiirisen tutkimuksen mukaan jokainen sidosryhmätaso nostaa kaupunkilaiset
tärkeäksi osaksi kaupunkibrändin muodostamisprosessia. Harjavallassa siis kaupunkilai-

set koetaan tärkeiksi brändiprosessiin kuuluviksi osallistujiksi, ja heitä pyritään osallistamaan ainakin alkukartoitusvaiheessa. Ensimmäisen tason sidosryhmien edustajien mukaan kaupunkilaisten osallistamisen määrä Harjavallan kaupunkibrändin muodostamisprosessissa riippuu suuresti, kuinka innokkaasti he ovat tähän tutkimukseen liittyvän kyselyn mukaan halukkaita osallistumaan prosessiin. Empiirinen tutkimus osoittaa, että lähes kaikki kyselyyn vastaajat haluavat osallistua innokkaasti kaupunkibrändiprosessiin, mikä osaltaan myös erottaa empiriaa ja teoriaa, sillä teorian mukaan suurin osa neljännen tason sidosryhmistä ei ole kiinnostunut osallistumisesta. Kyselyyn vastanneista suurin osa oli kiinnostunut osallistumaan jokaiseen kaupunkibrändiprosessin vaiheeseen. Toisaalta, kyselyyn ovat myös voineet vastata vain ne henkilöt, joita asia kiinnostaa.

Bakerin (2007) 7 A:n kohdebrändiprosessin mukaisia vaiheita tai muunkaan laisia tarkkoja Harjavallan kaupunkibrändiprosessin vaiheita ei osannut nimetä mikään sidosryhmätaso. Parhaiten kaupunkibrändiprosessin vaiheita osaavat nimetä ensimmäisen ja toisen tason sidosryhmien edustajat, neljännen tason sidosryhmältä ei niitä kartoitettu. Yleisesti ottaen eri sidosryhmätasojen edustajat nimesivät vain muutamia vaiheita tai niputtivat yksityiskohtaisempia prosessin vaiheita yleisten nimekkeiden alle. Yhteenvetona Harjavallan kaupunkibrändin muodostamisprosessi kuitenkin lähtisi liikkeelle markkinointityöryhmälle annettavasta toimeksiannosta, jota seuraisi laajaa sidosryhmäjoukkoa osallistava kartoitusvaihe. Sen jälkeen kerättyä tietoa tiivistettäisiin ja muotoiltaisiin saatujen tulosten perusteella brändin tulevaisuuden tahtotila. Tahtotilaa peilattaisiin kaupungin strategiaan ja sen toimenpideohjelmiin sekä Satakunnan brändiin, jonka jälkeen Harjavallan uusi kaupunkibrändi hyväksytettäisiin valtuustossa. Vasta sen jälkeen voitaisiin brändi lanseerata ja sidosryhmät ohjeistaa brändin oikeasta käytöstä. Näiden vaiheiden jälkeen seuraisi brändin kehittämisvaihe. Haastatteluiden perusteella Harjavallan kaupunkibrändin muodostamisprosessin vaiheissa kulkisivat mukana päättäjät, jotka hyväksyvät lopullisen brändin, sekä markkinointityöryhmä, jonka nähdään edustavan kaupunkia ja vievän brändityötä eteenpäin eri vaiheissa.

Johtopäätöksenä voidaan sanoa, että haastatteluiden perusteella muodostettu Harjavallan kaupunkibrändin muodostamisprosessi eroaa teoriassa esitellystä Bakerin (2007) mallista erityisesti vaiheessa, jossa brändi hyväksytetään valtuustossa. Myös Harjavallan prosessin vaihe, jossa brändiä peilataan kaupungin strategiaan, toimenpideohjelmiin ja alueen yleiseen brändiin, puuttuu kokonaan Bakerin (2007) mallista, vaikkakin brändiarkkitehtuurista päättämisen voidaan katsoa pitävän sisällään samoja elementtejä. Harjavallan kaupunkibrändin muodostamisprosessin voidaan katsoa muistuttavan Bakerin (2007) mallia enemmän Moilasen ja Rainiston (2009) kehittämää paikkabrändin muodostamisprosessimallia. Tässä mallissa ensimmäinen vaihe koostuu prosessin valmistelusta ja organisoinnista, jota voidaan katsoa vastaavan Harjavallan kaupunkibrändistä annettavaa tehtävänantoa markkinointityöryhmälle. Toisessa vaiheessa keskitytään tutkimukseen ja

tulosten tulkintaan, ja nämä samat toimenpiteet löytyvät myös Harjavallan mallista. Moilasen ja Rainiston (2009) mallissa kolmannessa vaiheessa luodaan brändi-identiteetti, jota myös Harjavallan kaupunkibrändiprosessin seuraavassa brändiä kaupungin strategiaan ja Satakunnan brändiin peilaavassa vaiheessa luodaan. Myös loput mallien vaiheet ovat kohtalaisen yhteneväiset. (Moilanen & Rainisto 2009, 166.) Erona kuitenkin myös tähän malliin on Harjavallan mallin vaihe, jossa muodostettu brändi hyväksytetään valtuustossa.

8.6 Kontribuutio tutkimuskysymyksiin

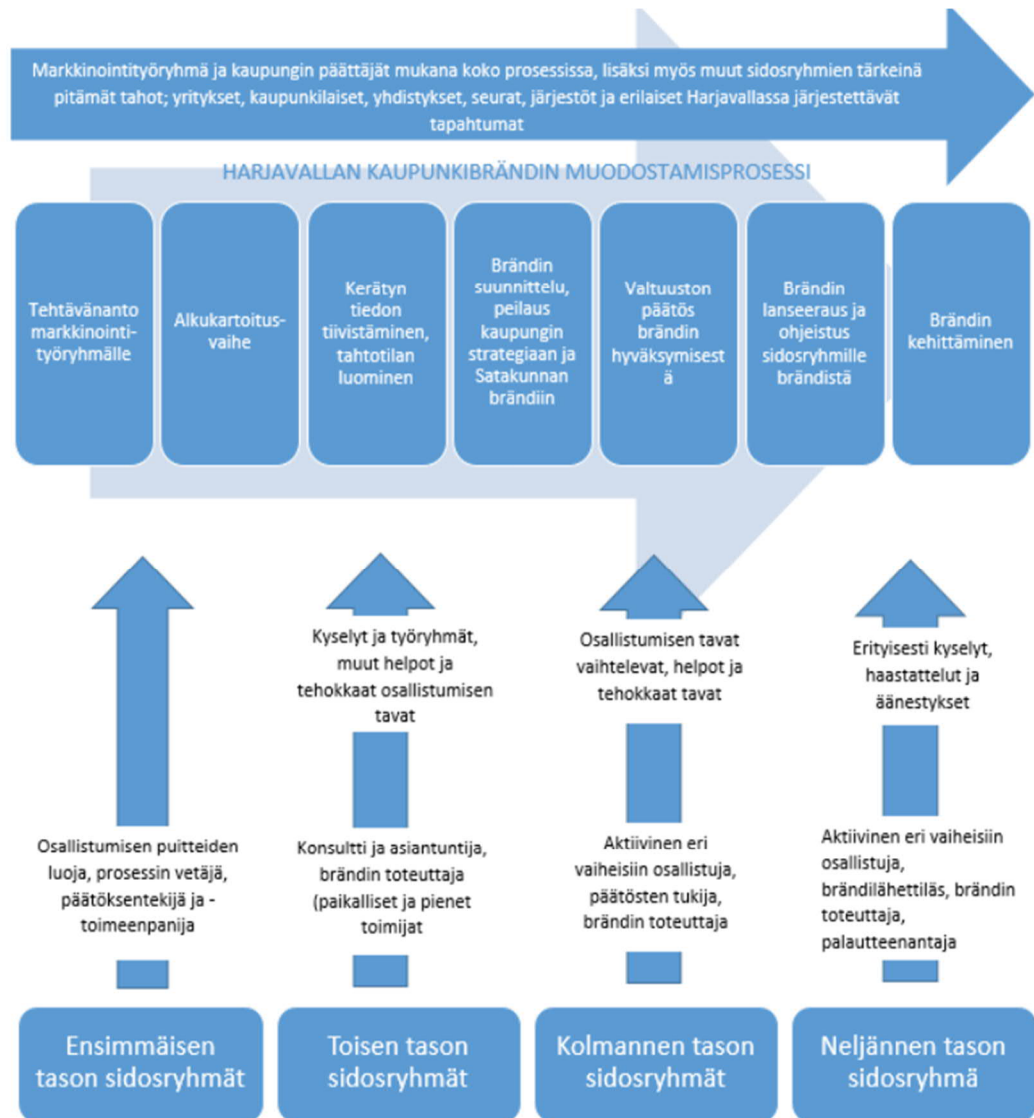
Ensimmäisenä tutkimuskysymyksenä on selvittää, millainen Harjavallan kaupunkibrändin muodostamisprosessi tulee sen sidosryhmien edustajien mielestä olemaan. Koska brändityö on vasta alkamaisillaan Harjavallassa, ei sidosryhmillä ollut tarkkoja näkemyksiä tulevista brändiprosessin vaiheista. Yksityiskohtaisimmat ajatukset prosessin eri vaiheista on ensimmäisen tason sidosryhmien edustajilla, jotka ovat vastuussa brändiprosessista. Ensimmäisen tason sidosryhmien edustajien tapaan myös toisen ja kolmannen tason sidosryhmien edustajien näkemykset prosessin vaiheista painottuvat alkukartoitusvaiheeseen, jossa eri sidosryhmiä osallistetaan hyvin laaja-alaisesti esimerkiksi työpajojen, keskustelutilaisuuksien ja kyselyjen avulla. Muutoin toisen ja kolmannen tason sidosryhmien edustajat nimesivät prosessivaiheita vain yleisluontoisesti tai pirstaleisesti. Neljännen tason sidosryhmältä eli kaupunkilaisilta ei heidän näkemyksiään Harjavallan kaupunkibrändin muodostamisprosessista tiedusteltu. Haastattelujen vastausten perusteella sidosryhmien tämän hetkinen näkemys Harjavallan kaupunkibrändäysprosessin vaiheista pitää sisällään markkinointityöryhmälle annettavan tehtävänannon, jonka jälkeen on eri sidosryhmiä muun muassa kyselyin osallistava alkukartoitusvaihe. Tämän jälkeen kerättyä tietoa tiivistetään, tulevaisuuden tahtotila muotoillaan ja brändiä suunnitellaan. Brändiä peilataan kaupungin strategiaan ja Satakunnan brändiin, jonka jälkeen sille haetaan valtuuston päätös. Jotta kaupunkibrändi hyväksytään myös valtuustossa, pidetään päättäjät mukana kaupunkibrändiprosessissa. Kun valtuusto on hyväksynyt kaupunkibrändin, brändi lanseerataan ja sidosryhmät ohjeistetaan brändin oikeasta käytöstä. Viimeisenä mainittiin brändin kehittämisvaihe. Sidosryhmät eivät osanneet arvioida brändiprosessiin kuluvaan aikaa, mutta ensimmäisen tason sidosryhmän edustaja arvioi, että brändityö aloitettaisiin syksyllä 2018, ja toiveena oli, että brändi olisi seuraavana vuonna valmis, kun on Harjavallan kaupungin juhlavuosi.

Toisena tutkimuskysymyksenä on selvittää, millaisina eri sidosryhmätasojen edustajat kokevat oman roolinsa Harjavallan tulevassa kaupunkibrändiprosessissa. Ensimmäisen tason sidosryhmän edustajat kokevat organisaationsa olevan vetovastuussa kaupun-

kibrändiprosessissa. Lisäksi he kokevat, että kaupungin tehtävänä on kannustaa toisia sidosryhmiä mukaan prosessiin, tehdä brändiin liittyvät lopulliset päätökset sekä toimeenpanna päätetyt asiat. Toisen tason sidosryhmien edustajat kokevat olevansa prosessissa konsultin roolissa; heidän edustamansa yritykset osallistuvat prosessiin tarjoamalla omaa tietämystään päätösten tueksi. Hieman organisaation koosta ja toiminnan laajuudesta riippuen ne kokevat myös olevansa kaupunkibrändin tukijoita ja päätösten toimeenpanijoita. Kiinnostus brändin tukemiseen ja päätösten toimeenpanemiseen on suurempi pienemmillä ja paikallisesti toimivilla yrityksillä kuin suurilla ja kansainvälisesti toimivilla yrityksillä. Kolmannen tason sidosryhmien edustajat kokevat olevansa Harjavallan kaupunkibrändiprosessissa aktiivisia toimijoita varsinkin alkukartoitusvaiheessa ideoijina ja oman näkemyksen esiintuojina, mutta tiedostavat, että prosessin edetessä niiden on muokkaututtava siihen rooliin, jota kaupunki niille tarjoaa. Yleisesti ottaen niiden rooli on tukea ensimmäisen tason sidosryhmien tekemiä päätöksiä ja jalkauttaa brändiä omassa toiminnassaan. Neljännen tason sidosryhmä eli kaupunkilaiset ovat mielestään tärkeä taho Harjavallan kaupunkibrändin muodostamisprosessissa. He haluavat osallistua aktiivisesti jokaiseen prosessin vaiheeseen toimien brändilähtöisinä, brändin toteuttajana sekä palautteenantajana.

Kolmantena tutkimuskysymyksenä on selvittää, millä osallistamisen tavoilla sidosryhmät toivovat itseään osallistettavan Harjavallan kaupunkibrändin muodostamisprosessissa. Ensimmäisen tason sidosryhmät ovat vetovastuussa kaupunkibrändiprosessista, joten ne ovat mukana jokaisessa prosessin vaiheessa automaattisesti kannustaen muita osallistumaan. Toisen tason sidosryhmien edustajille parhaiten sopivat osallistamisen tavat vaihtelevat, mutta keinoina mainittiin kyselyt ja työryhmät. Ennen kaikkea korostui, että brändin muodostamiseen osallistuminen tehtäisiin helpoksi ja ajankäytöllisesti tehokkaaksi niille. Kolmannen tason sidosryhmien edustajat ovat avoimia lähes kaikille osallistamisen tavoille, mutta sopivin tapa saattaa vaihdella organisaatiosta riippuen hyvinkin paljon. Lähtökohtana osallistumiselle oli toisen tason sidosryhmien edustajien tapaan osallistumisen helppous ja ajankäytön tehokkuus. Neljännen tason sidosryhmille eli kaupunkilaisille sopivat pääsääntöisesti kaikki esiteltyt osallistamisen tavat eli työryhmät, kyselyt, haastattelut, äänestykset, paneelikeskustelut sekä kaupungin tiedotustilaisuuksiin ja esittelyihin osallistuminen. Näiden joukosta nousivat kuitenkin kyselyt, haastattelut ja äänestykset sopivimmiksi tavoiksi osallistua Harjavallan kaupunkibrändin muodostamiseen.

Vastaukset tutkimuskysymyksiin on esitetty yhteenvetona vielä kuviossa 16. Kuvion yläosassa näkyy haastattelujen arvioiden perusteella muodostettu Harjavallan kaupunkibrändin muodostamisprosessi ja sen vaiheet. Kuvion keskellä on nimetty sidosryhmille parhaiten sopivat osallistumisen tavat. Kaupunkibrändiprosessiin osallistumalla sidosryhmät kokevat erilaisia rooleja, jotka on selvennetty kuvion alapuolella.



Kuvio 16 Yhteenveto empiirisistä tuloksista

8.7 Tutkimuksen arviointi

Tutkimuksen tärkeimmät arviointikriteerit ovat sen validiteetti ja reliabiliteetti. Tutkimuksen validiteetti perustuu tutkimuksen pätevyyteen. Siihen vaikuttavat tutkimuksen perusteellisuus ja tutkijan tekemät oikeat aineistoon perustuvat päätelmät. (Kirk & Miller 1986, 29–30, 19.) Validiteetilla tarkoitetaan myös sitä, että tutkimukseen valittu tutkimusmenetelmä mittaa oikeaa asiaa, josta tutkimuksessa halutaan saada lisätietoa (Tilastokeskus 2018). Konstruktivistisen tutkimuksen, joka tämäkin tutkimus on, validiteettia on vaikeaa arvioida, sillä tulokset perustuvat aina tutkijan omiin päätelmiin, joihin taas vaikuttavat esimerkiksi tutkijan aiempi kokemus. Näin ollen tulokset samasta aineistosta voivat olla hyvinkin erilaisia riippuen tutkijan kokemuksesta ja näkökulmasta. (Silverman

2010, 277–278.) Tutkimuksen validiteettia voidaan parantaa perustelemalla johtopäätökset uskottavasti ja vakuuttavasti (Eskola & Suoranta 2000, 219–222).

Tässä tutkimuksessa validiteettiin on pyritty vaikuttamaan valitsemalla aineiston keruutavat siten, että niiden avulla saadaan kerättyä aineistoa tutkittavasta aiheesta. Tutkimuksessa käsitellyt teemat ovat monimutkaisia, minkä vuoksi haastattelun intensiivisyydellä saatiin haastateltavilta yksityiskohtaisia ja tarkkaan pohdittuja vastauksia. Haastatteluihin pyrittiin myös valitsemaan hyvin erilaisia tahoja samoilta sidosryhmätasoilta, jolloin vastauksia saatiin kerättyä kattavasti erityyppisiltä sidosryhmätason edustajilta. Edustajien valinnassa on hyödynnetty tutkijan harkinnan lisäksi myös kaupungin edustajien omaa näkemystä, joten valitut edustajat ovat Harjavallan todellisia tärkeitä sidosryhmiä. Kyselytutkimus koettiin tehokkaana tapana kerätä kaupunkilaisten mielipiteitä, jolloin tulokset ovat todellisempia ja kattavampia kuin, jos olisi haastateltu vain muutamia kaupunkilaisia.

Tutkimuksessa perustellaan tehdyt analyysit suorilla haastattelusitaateilla, joten analysoinnin takana ovat haastateltavien todelliset sanat. Haastattelut on litteroitu, joten analyysissä haastateltavien vastauksiin on voitu palata useamman kerran ja niitä on ollut mahdollista pyrkiä analysoimaan mahdollisimman oikein (Silverman 2010, 286). Aineistoa on pyritty tarkastelemaan objektiivisesti. Aineistosta onkin löydetty teoriasta poikkeavia tuloksia esimerkiksi kaupunkilaisten roolissa. Tutkimuksessa on pyritty hyvään validiteettiin, mutta konstruktivistisen tutkimuksen mukaisesti analyysit ja johtopäätökset ovat kuitenkin tutkijan itsensä tekemiä, jolloin tutkijan kokemus voi näkyä niissä. Kun tutkimuskohteina ovat ihmiset ja heidän kokemuksensa, on yleisesti mahdotonta päästä täydelliseen validiteettiin ja saada pysyvää oikeaa vastausta. Tämän vuoksi validiteettia tärkeämmäksi mittariksi nouseekin usein reliabiliteetti. (Kirk & Miller 1986, 21.)

Tutkimuksen reliabiliteetti mittaa sitä, kuinka toistettavissa tutkimus on samoilla tuloksilla (Kirk & Miller 1986, 19). Reliabiliteetin arvioinnissa voidaan huomioida kolme kohtaa. Erityisen aineiston keruumenetelmän reliabiliteettia arvioidessa huomioidaan menetelmän luotettavuus ja johdonmukaisuus tietyssä kontekstissa. Esimerkiksi haastatelussa haastateltavien vastaukset eivät välttämättä ole totta, vaan ne voivat muokkautua sosiaalisen paineen ja vallalla olevan oikeudentajun mukaan. Näin ollen esimerkiksi tässä tutkimuksessa sidosryhmien taloudellinen riippuvuus kaupungista voi saada ne vastaamaan tietyllä tavalla, joka vääristää todellisuutta. Toisena voidaan arvioida ajallista reliabiliteettia. Kun tutkimuskohteina ovat ihmiset ja heidän toimintansa, eivät saadut tulokset välttämättä päde aina. Tässä tutkimuksessa tulosten muuttumista voivat aiheuttaa esimerkiksi sidosryhmien välisten suhteiden luonteen muuttuminen. Näin ollen tässä tutkimuksessa tehtyjä analyysieja ei välttämättä voida hyödyntää enää tulevaisuudessa, jos esimerkiksi kaupungin taloudellinen tuki joillekin sidosryhmille laskee. Kolmantena reliabiliteetin ulottuvuutena ovat eri menetelmillä saatujen tulosten johdonmukaisuus. (Kirk & Miller 1986, 41–42.) Mitä useammalla tavalla aineistoa kerätään ja niiden avulla saadut

tulokset ovat johdonmukaisia, sitä suurempi tutkimuksen reliabiliteetti on. Tässä tutkimuksessa hyödynnettiin vain yhtä aineiston keruutapaa kunkin sidosryhmätason kohdalla.

Tutkimuksen reliabiliteettia on pyritty parantamaan toimimalla haastateltavien kanssa samalla tavalla. Haastateltavat ovat saaneet etukäteen tutustuttavakseen haastattelukysymykset, joten edustajat ovat voineet harkita vastauksiaan jo etukäteen. Haastatteluissa haastattelukysymykset on kysytty samankaltaisesti. Toisaalta kuitenkin osaan kysymyksistä on vastattu jo aiempien kysymysten aikana, jolloin kysymyksiä ei ole enää toistettu. Jotkin kysymykset ovat myös vaatineet tarkempaa selostusta, jolloin niitä on selitetty joillekin haastateltaville tarkemmin. Kaupunkilaisille suunnatussa kyselyssä kysymysten selittämismahdollisuutta sen sijaan ei ole ollut, ja vaikka kysymykset on pyritty muotoilemaan helposti ymmärrettäviksi, ovat ne voineet teoreettisen taustan takia tuntua vaikeilta. Tutkimuskysymykset kummassakin aineiston keruumenetelmässä on pyritty muotoilemaan niin, että niiden avulla saadaan oikeaa tietoa juuri tutkittavista teemoista. Tutkimuskysymysten muotoilussa ovat auttaneet pro gradu -ohjaajan ja testihenkilöiden mielipiteet. Myös tutkimuksen aiheen rajaamisessa ja tutkimuskysymysten muotoilussa ovat auttaneet tutkijakollegoiden ja pro gradu -ohjaajan kommentit, joita on saatu tutkimuksesta useassa eri tutkimuksen vaiheessa seminaareissa. Kyselyn reliabiliteettia lisäsi lisäksi sen pitkä aukioloaika, mahdollisuus vastata kyselyyn sekä sähköisesti että kirjallisesti sekä kyselyn mainostaminen Facebookin Puskaradio Harjavalta -ryhmässä, jossa on paljon harjavaltaisia.

Tutkimuksen empiirisiä tuloksia analysoitaessa kävi ilmi, että suurin osa tutkimuksessa esitellystä teoriasta on yhteneväinen tutkimuksen empirian kanssa. Siitä huolimatta eroavaisuuksia teoriaan on. Ensimmäisen tason sidosryhmien edustajilla on hyvin samankaltainen näkemys sekä Harjavallan kaupunkibrändiprosessista että siihen osallistuvista sidosryhmistä. Toisen tason sidosryhmien edustajien vastauksissa näkyy yritysten toiminnan kansainvälinen ja paikallinen näkökulma, mikä toi eroavaisuuksia niiden vastauksiin. Erityisesti kolmannen tason sidosryhmien edustajien ja kaupunkilaisten vastauksissa on nähtävillä samansuuntaisia ajatusmalleja, jotka voitaneen yleistää koskemaan saman sidosryhmätason muitakin organisaatioita ja henkilöitä. Tulosten yleistettävyys Harjavallan sisällä koskemaan kaikkia samalla sidosryhmätasolla olevia organisaatioita on kohtalainen saavutetun kohtalaisen saturaation vuoksi. Näin ollen Harjavallan kaupungilla on työkaluja ymmärtää paremmin sidosryhmien tarpeita, niiden kokemia rooleja sekä niille parhaiten sopivia osallistumisen keinoja, vaikka organisaatiokohtaisia hienoisia eroja varmasti on. Jotta saadut tulokset voitaisiin yleistää suurella varmuudella koskemaan saman sidosryhmätason muita organisaatioita, olisi samalta sidosryhmätasolta haastateltava lisää organisaatioiden edustajia. Sen sijaan tulosten yleistettävyys koskevaksi jokaista Harjavallan kokoista kaupunkia on hyvin pieni, sillä Harjavallalla on sille erityisiä piirteitä, kuten vahva teollisuusperusta, jota ei välttämättä muilla samankokoisilla kaupungeilla ole.

8.8 Jatkotutkimusehdotukset

Tutkimuksessa käsiteltiin Harjavallan kaupungin sidosryhmien ajatuksia omasta ja toisten sidosryhmien roolista kaupunkibrändin muodostamisprosessissa. Sidoryhmien luokittelussa käytettiin Henningerin ym. (2016) kehittämää sidoryhmäluokittelua, jossa sidoryhmät jaetaan neljään eri tasoon kaupunkibrändiprosessiin osallistumisen intensiivisyyden mukaan. Tutkimuksessa selvitettiin myös näiden sidoryhmätasojen ymmärrystä kaupunkibrändiprosessista ja sen vaiheista sekä verrattiin sidoryhmien ajatuksia Bakerin (2007) luoman mallin vaiheisiin.

Jatkossa voisi olla mielenkiintoista selvittää myös, millaisia ajatuksia kuuluisilla henkilöillä on kaupunkibrändilähtetä toimimisesta. Tutkimuksessa nousi esiin useissa vastauksissa, että myös nämä henkilöt voisivat olla hyviä tahoja Harjavallan markkinoinnissa ja brändin esilletuonnissa. Asiaa voisi selvittää esimerkiksi pienestä kaupungista ja suuresta kaupungista lähtöisin olevilta kuuluisuuden henkilöiltä, sekä vertailla heidän vastauksia.

Toisena jatkotutkimusehdotuksena olisi selvittää sellaisia syitä, joiden perusteella Henningerin ym. (2016) sidoryhmäluokittelun mukaiset toisen tason sidoryhmät saataisiin sitoutumaan kaupunkibrändin muodostamisprosessiin ja brändiin paremmin. Toisen tason sidoryhmät ovat kaupungeille tärkeitä yhteistyökumppaneita, ja ne toimivat prosessissa konsultteina. Usein kuitenkin niiden kiinnostus pohjautuu vain omien intressien saavuttamiseen. Tämän asian tutkimisella voitaisiin parantaa näiden sidoryhmien osallistumista ja sitoutumista, ja selvittää, onko niiden parempi sitoutuminen edes mahdollista, jos niiden toiminta-alue on selkeästi suurempi kuin kaupunki.

Kolmantena mielenkiintoisena jatkotutkimusehdotuksena voisi olla selvittää, millaisilla tavoilla kaupunkilaiset mieluiten toimivat kaupunkibrändilähtetä. Harjavallassa toteutetun kyselyn perusteella harjavaltaiset hyvin mielellään osallistuvat kaupunkibrändiprosessiin ja toimivat brändilähtetä. Tutkimusta voisi laajentaa muihin kaupunkeihin, ja selvittää kaupunkilaisten kokemia parhaita tapoja tai keinoja, joiden avulla he mieluiten viestisivät kotikuntansa hyvästä. Nykyiset sosiaalisen median kanavat ja tiedon välitön kulkeutuminen laajalle etäisyydelle mahdollistaa monia tapoja. Tutkimuksessa voisi lisäksi ottaa sekä pienten että suurten kaupunkien näkökulman ja vertailla niitä keskenään.

LÄHTEET

- Aaker, David – Joachimstaler, Erich (2000) *Brand leadership*. The Free Press, New York, USA.
- Aitken, Robert – Campelo, Adriana (2011) The four Rs of place branding. *Journal of Marketing Management*, 28(9-10), 913–933.
- Akaan kaupunki (2013) Akaa info. <http://www.aka.fi/aka_info/>, haettu 8.5.2018.
- Allen, Tony – Simmons, John (2009) Visual and verbal identity. Teoksessa: *Brands and branding*, Clifton, Rita – Ahmad, Sameena (2009), 112–126, Profile Books Ltd, London.
- Anholt, Simon (2002) Foreword to the Special Issue on place branding. *Journal of Brand Management*, 9(4/5), 229–239.
- Baines, Paul – Fill, Chris – Page, Kelly (2011) *Marketing*. 2. p. Oxford University Press, Oxford.
- Baker, Bill (2007) *Destination branding for small cities. The essentials for successful place branding*. Creative Leap Books, Oregon, USA.
- Baker, Bill (2012) *Destination branding for small cities. The essentials for successful place branding*. 2. p. Creative Leap Books, Oregon, USA.
- Caldwell, Niall – Freire, Joao (2004) The differences between branding a country, a region and a city: Applying the Brand Box Model. *Journal of Brand Management*, Vol. 12(1), 50–61.
- Clarkson, Max (1995) A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *The Academy of Management Review*, Vol. 20(1), 92–117.
- Clegg, Stewart – Kornberger, Martin (2010) An organizational perspective on space and place branding. Teoksessa: *International place branding yearbook 2001: place branding in the new age of innovation*, toim. Frank Go – Robert Govers, 3–11, Palgrave Macmillan, Houndmills.

- Collier, Nardine – Fishwick, Francis – Floyd, Steven (2004) Managerial involvement and perceptions of strategy process. *Long Range Planning*, 37(1), 67–83.
- Einola, Suvi – Kohtamäki, Marko (2015) *Osallistava strategiaprosessi kunnassa*. Vaasan yliopisto, Vaasa.
- Ellwood, Iain (2009) Brand strategy. Teoksessa: *Brands and branding*, toim. Clifton, Rita – Ahmad, Sameena (2009), 73–95, Profile Books Ltd, London.
- Eskola, Jari – Suoranta, Juha (2000) *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Vastapaino, Tampere.
- Govers, Robert – Go, Frank (2009) *Place Branding: Glocal, Virtual and Physical Identities, Constructed, Imagined and Experienced*. Palgrave Macmillan, Basingstoke.
- Hankinson, Graham (2006) The management of destination brands: Five guiding principles based on recent developments in corporate branding theory. *Journal of Brand Management*. 14(3), 240–254.
- Hankinson, Graham (2010) Place branding theory: a cross-domain literature review from a marketing perspective. Teoksessa: *Towards Effective Place Brand Management*, toim. Ashworth, Gregory – Kavaratzis, Mihalis (2010), 15–35, Edward Elgar Publishing Limited, Cheltenham, UK.
- Harjavalta (2018a) Harjavalta info. <http://www.harjavalta.fi/harjavalta_info/>, haettu 17.8.2018.
- Harjavalta (2018b) Palvelut. <<http://www.harjavalta.fi/palvelut/>>, haettu 17.8.2018.
- Harjavalta (2018c) Matkailu. <<http://www.harjavalta.fi/matkailu/>>, haettu 17.8.2018.
- Harjavalta (2018d) Elinkeinoelämä. <<http://www.harjavalta.fi/elinkeinoelama/>>, haettu 17.8.2018.
- Hautamäki, Mari (2017) Onnistunut brändäys voi tuottaa kunnalle miljardeja. <<https://yle.fi/uutiset/3-9412029>>, haettu 4.2.2018.

- Henderson, Pamela – Cote, Joseph (1998) Guidelines for selecting or modifying logos. *Journal of Marketing*, 62(April), 14–30.
- Henninger, Claudia – Foster, Caroline – Alevizou, Panayiota – Frohlich, Chris (2016) Stakeholder engagement in the city branding process. *Place Branding and Public Diplomacy*, Vol. 12, 4, 285–298.
- Herezniak, Marta (2017) Place branding and citizen involvement: participatory approach to building and managing city brands. *Interdisciplinary Political and Cultural Journal*, Vol. 19(1), 129–142.
- Hernandez, Bernardo – Carmen Hidalgo, M. – Salazar-Laplace, M. – Hess, Stephany (2007) Place attachment and place identity in natives and non-natives. *Journal of Environmental Psychology*, 27(4), 310–319.
- Hirsjärvi, Sirkka – Hurme, Helena (2000) *Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Yliopistopaino, Helsinki.
- Hyun, Jung Yun (2018) Focus group. <<https://academic-eb-com.ezproxy.utu.fi/levels/collegiate/article/focus-group/606152>>, haettu 17.8.2018.
- Ind, Nicholas (2007) *Living the brand: how to transform every member of your organization into a brand champion*. 3. p. Kogan Page, London.
- Insch, Andrea – Stuart, Menique (2015) Understanding resident city brand disengagement. *Journal of Place Management and Development*, Vol. 8(3), 172–186.
- Jantunen, Jyrki (2008) Bränditohtori tuunaisi kuntien imagoja: ”Jos Helsinkiä ei tunneta, ei tunneta Suomeakaan”. <<https://suomenkuvalehti.fi/jutut/kotimaa/branditohtori-tuunaisi-kuntien-imagoja-jos-helsinkiä-ei-tunneta-ei-tunneta-suomeakaan/>>, haettu 29.3.2018.
- Jernsand, Eva Maria – Kraff, Helena (2015) Participatory place branding through design: The case of Dunga beach in Kisumu, Kenya. *Place Branding and Public Diplomacy*, Vol. 11, 3, 226–242.
- Jones, Richard (2005) Finding sources of brand value: Developing a stakeholder model of brand equity. *Journal of Brand Management*, 13(1), 10–32.

- Jyrämä, Annukka – Kajalo, Sami (2014) Yritysten ja organisaatioiden rooli alue- ja kaupunkibrändin rakentumisessa. *Kvartti*, 1/2014, 116–127.
- Jyväskylän yliopisto (2015) Määrällinen analyysi. <<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum//menetelmapolkuja/menetelmapolku/aineiston-analyysimenetelmat/maarallinen-analyysi>>, haettu 25.11.2018.
- Kalliomäki, Anne (2018) *Brändi on tarina toiminnassa*. Erotu tarinallistamalla -luento Porin yliopistokeskuksessa 1.2.2018.
- Kantola, Riikka (2016) *Stories from the City, Stories from the Sea – How place brands are perceived differently from the points of view of a local and a tourist*. Pro gradu -tutkielma. Turun Kauppakorkeakoulu, Berlin.
- Kavaratzis, Mihalis (2008) *From city marketing to city branding. An interdisciplinary analysis with reference to Amsterdam, Budapest and Athens*. Julkaisu-
maton tohtorintyö, Rijksuniversiteit Groningen.
- Kavaratzis, Mihalis (2012) From “necessary evil” to necessity: stakeholders’ involvement in place branding. *Journal of Place Management and Development*. 5(1), 7–19.
- Kavaratzis, Mihalis – Ashworth, Gregory (2005) City branding: an effective assertion of identity or a transitory marketing trick? *Tijdschrift voor Economische en Sociale Geografie*, Vol. 96(5), 506–514.
- Kavaratzis, Mihalis – Hatch, Mary Jo (2013) The dynamics of place brands: An academic approach to place branding theory. *Marketing Theory*, Vol. 13(1), 69–86.
- Kirk, Jerome – Miller, Marc (1986) *Reliability and validity in qualitative research*. SAGE research methods <<http://methods.sagepub.com.ezproxy.utu.fi/book/reliability-and-validity-in-qualitative-research>>, haettu 25.10.2018.
- Klijin, Erik-Hans – Eshuis, Jasper – Braun, Erik (2012) The influence of stakeholder involvement on the effectiveness of place branding. *Public Management ReDestination Proposition*, toim. Morgan, Nigel – Pritchard, Annette – Pride, Roger (2002), 40–56, Elsevier, Amsterdam.

- Kokko, Anu (2016) Osallistaminen on taitolaji. <<https://www.fountainpark.fi/osallistaminen-on-taitolaji/>>, haettu 12.4.2018.
- Kotler, Philip – Asplund, Christer – Rein, Irving – Haider, Donald (1999) *Marketing Places Europe: Attracting Investments, Industries and Visitors to European Cities, Communities, Regions and Nations*. Financial Times Prentice Hall, Harlow.
- Kotler, Philip – Gertner, David (2002) Country as brand, product and beyond: a place marketing and brand management perspective. Teoksessa: *Destination Branding: Creating the Unique Destination Proposition* (2002), toim. Morgan, Nigel – Pritchard, Annette – Pride, Roger, 40–56, Elsevier, Amsterdam.
- Kuntaliitto (2016) Kunta-alan markkinointitutkimus 2016. <<https://www.kuntaliitto.fi/sites/.../Kuntien%20markkinointitutkimus%202016.pptx>>, haettu 9.5.2018.
- Kuntaliitto (2016) Valtuusto. <<https://www.kuntaliitto.fi/asiantuntijapalvelut/laki/kunnan-toimielimet-ja-johtaminen/valtuusto>>, haettu 11.10.2018.
- Kuntaliitto (2017) Kuntalaisten osallistuminen. <<https://www.kuntaliitto.fi/asiantuntijapalvelut/demokratia-ja-hallinto/demokratia-ja-osallisuus/kuntalaisten-osallistuminen>>, haettu 7.10.2018.
- KvantiMOTV (2007) Mittaaminen: Muuttujien ominaisuudet. Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkojulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja]. <<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/mittaamisen/ominaisuudet.html>>, haettu 22.10.2018.
- Lapland (2018) Matkailu. <<http://www.lappi.fi/matkailu/tukikohdat>>, haettu 1.6.2018.
- Leary, Mark (1995) *Behavioural Research Methods*. Pacific Grove, CA: Brooks/Cole.
- Lehtonen, Eliisa (2014) *Viestinnän merkitys kaupungin brändäyksessä asuinpaikkana*. Pro gradu -tutkielma. Turun Kauppakorkeakoulu, Turku.
- Lemmetyinen, Arja (2018) PMAS12 Brändinhallinta -kurssin luentokalvot. Turun Kauppakorkeakoulu, Porin yksikkö, Pori.

- Markkinointi&Mainonta (2015) Helsinkiläiset voivat vaikuttaa kaupungin tulevaan brändiin. <<https://www.marmai.fi/uutiset/helsinkilaiset-voivat-vaikuttaa-kaupungin-tulevaan-brandiin-6295962>>, haettu 4.2.2018.
- Markovic, Mirjana – Alecchi, Beatrice (2017) Qualitative methods in economics. Saatavilla verkossa: <<http://web.a.ebscohost.com.ezproxy.utu.fi/ehost/ebookviewer/ebook/bmxlYmtfXzEzNjUwODNfX0FO0?sid=6eb77205-ad96-427d-a8ea-7d6272b50a75@sidc-v-sessmgr05&vid=0&format=EB&rid=/1>>, haettu 20.11.2018.
- Mattila, Mikko (2003) Menetelmien tyyppjä ja soveltuvan menetelmän valinta. Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkojulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja]. <<https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/menetelma/menetelmatyypit.html>>, haettu 25.11.2018.
- Merrilees, Bill – Miller, Dale – Herington, Carmel (2013) City branding: a facilitating framework for stressed satellite cities. *Journal of Business Research*, 46(7/8), 1032–1047.
- Minilex (2018) Kunta vai kaupunki? <<https://www.minilex.fi/a/kunta-vai-kaupunki>>, haettu 29.3.2018.
- Moilanen, Teemu (2015) Challenges of city branding: A comparative study of 10 European cities. *Place Branding and Public Diplomacy*, 11(3), 216–225.
- Moilanen, Teemu – Rainisto, Seppo (2009) *How to brand nations, cities and destinations: a planning book for place branding*. Palgrave Macmillan, Basingstoke.
- Näpärä, Liisa (2017) Haastattelun lajityypit. <<https://www.spoken.fi/blogi/haastattelun-lajityypit>>, haettu 23.11.2018.
- Ojasalo, Katri – Moilanen, Teemu – Ritakoski, Jarmo (2015) *Kehittämistyön menetelmät: uudenlaista osaamista liiketoimintaan*. 4. uud. p., Sanoma Pro 2015.
- Podnar, Klement – Jancic, Zlatko (2006) Towards a categorization of stakeholder groups: an empirical verification of a three-level model. *Journal of Marketing Communications*, Vol. 12(4), 297–308.

- Porin kaupunki (2017a) Esittelyssä Porin tulevan brändin tyyliuunnat. <<https://www2.pori.fi/uutiset/2017/04/esittelyssaporintulevanbrandintyyliuunnat.html#.Wv1jqUxuIc>>, haettu 17.5.2018.
- Porin kaupunki (2017b) Uusi brändi ja ilme hyväksytty – Pori jakaa 300 kangaskassia. <<https://www2.pori.fi/uutiset/2017/06/uusibrändijailmehyvakstyty821/2porijakaa300kangaskassia.html#.Wv1jW0xuIc>>, haettu 17.5.2018.
- Rainisto, Seppo (2005) *Kuntabrändin kehittäminen: analyysi suomalaisten kaupunkiseutujen imagotyöstä kilpailukeinona: mitä uutta vaaditaan seutujen markkinoinnilta uudessa EU:ssa?* Suomen Kuntaliitto, Helsinki.
- Rainisto, Seppo (2008) *Kaupunkibrändi: paikan markkinoinnin teoriaa ja käytäntöjä: case Helsinki ja case Lahti*. Kymenlaakson ammattikorkeakoulun julkaisuja D-3/2008, Kouvola.
- Ritchie, Brent – Ritchie, Robin (1998) *The branding of tourism destinations: past achievements and future challenges*. Raportti International Association of Scientific Experts in Tourismin vuotuisesta kongressista Marrakechissa Marokossa.
- Rovaniemi (2018) Rovaniemen Joulubrändi. <<https://www.visitrovaniemi.fi/fi/tietoa/joulubrändi/>>, haettu 1.6.2018.
- Saaranen-Kauppinen, Anita – Puusniekka, Anna (2006a) Analyysin äärellä. Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkojulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarasto [ylläpitäjä ja tuottaja]. <https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_1.html>, haettu 25.11.2018.
- Saaranen-Kauppinen, Anita – Puusniekka, Anna (2006b) Strukturoitu ja puolistrukturoitu haastattelu. Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkojulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarasto [ylläpitäjä ja tuottaja]. <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_3.html>, haettu 21.10.2018.
- Saaranen-Kauppinen, Anita – Puusniekka, Anna (2006c) Teemoittelu. Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkojulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarasto [ylläpitäjä ja tuottaja]. <https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_3_4.html>, haettu 25.11.2018.

- Salo, Laura (2012) *Building a creative city brand through an international mega-event: case: World Design Capital Helsinki 2012*. Pro gradu -tutkielma. Turun Kauppakorkeakoulu, Turku.
- Sastamala (2018) Sastamala ennen ja nyt. <https://www.sastamala.fi/sivu.tml?sivu_id/=3061>, haettu 8.5.2018.
- Savage, Grant – Nix, Timothy – Whitehead, Carlton – Blair, John (1991) Strategies for assessing and managing organizational stakeholders. *Academy of Management Executive*, Vol. 5(2), 61–75.
- Silverman, David (2010) *Doing qualitative research: a practical handbook*. 3. p. Sage Publications, London.
- Stubbs, Julian – Warnaby, Gary (2015) Rethinking place branding from a practice perspective: Working with stakeholders. Teoksessa: *Rethinking place branding. Comprehensive brand development for cities and regions* (2015), toim. Mihalis Kavaratzis – Gary Warnaby – Gregory Ashworth, 101–118, Springer International Publishing, Switzerland.
- Talouselämä (2018) Megatähdet ihastuivat Lappiin - Messi, Ecclestone ja kumppanit antavat huikaa näkyvyyttä Suomelle. <<https://www.talouselama.fi/uutiset/megatahdet-ihastuivat-lappiin-messi-ecclestone-ja-kumppanit-antavat-huikaa-nakyvyytta-suomelle/632573b0-8944-380a-8650-e538ea85272/9>>, haettu 1.6.2018.
- Tilastokeskus (2018) Validiteetti. <<https://www.stat.fi/meta/kas/validiteetti.html>>, haettu 22.10.2018.
- Trueman, Myfanwy – Klemm, Mary – Giroud, Axele (2004) Can a city communicate? Bradford as a corporate brand. *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 9(4), 317–330.
- Tähtinen, Jaana (2018) PMAS2 Markkinoinnin teorit -kurssin luentokalvot osa 2. Turun Kauppakorkeakoulu, Porin yksikkö, Pori.
- Töttö, Pertti (2004) *Syvällistä ja pinnallista: teoria, empiria ja kausaalisuus sosiaalitutkimuksessa*. Vastapaino, Tampere.

- Vapamedia (2018) Maaginen, diginatiiveista diginatiivein Z-sukupolvi. <<https://www.vapamedia.fi/artikkeli/maaginen-z-sukupolvi/#content-start>>, haettu 6.9.2018.
- Warnaby, Gary (2009) Towards a service-dominant place marketing logic. *Marketing Theory*, 9(4), 403–423.
- Warnaby, Gary – Bennison, David – Davies, Barry – Hughes, Howard (2002) Marketing UK towns and cities as shopping destinations. *J Mark Manage*, 18(9/10), 877–904.
- Warren, Carol (2001) Qualitative Interviewing. Teoksessa: *Handbook of internet interview* (2002), toim. Jaber Gubrium – James Holstein, 83–102. SAGE research methods <<http://methods.sagepub.com.ezproxy.utu.fi/book/handbook-of-interview-research/d7.xml>>, haettu 25.10.2018.
- Wheeler, David – Sillanpää, Maria (1997) *The stakeholder corporation: a blueprint for maximizing stakeholder value*. Pitman Publishing, London.
- Yhteinen Käsitys (2018) Osallistaminen. <<http://www.yhteinenkasitys.fi/kasite/osallistaminen>>, haettu 12.4.2018.
- Yle Uutiset (2011) Tutkija: Paikkabrändäys nostaa asuinalueen arvoa ja viihtyisyyttä. <<https://yle.fi/uutiset/3-5425871>>, haettu 5.2.2018.

HAASTATTELUT JA KYSELY

- Haastattelu 1a. Ensimmäisen tason sidosryhmän edustaja: Harjavallan kaupunginjohtaja Hannu Kuusela, henkilökohtainen haastattelu, 14.6.2018.
- Haastattelu 1b. Ensimmäisen tason sidosryhmän edustaja: Harjavallan kaupungin viranhaltija, henkilökohtainen haastattelu, 12.6.2018.
- Haastattelu 2a. Toisen tason sidosryhmän edustaja: Harjavallassa toimivan kansainvälisen yrityksen edustaja, henkilökohtainen haastattelu, 18.6.2018.

Haastattelu 2b. Toisen tason sidosryhmän edustaja: Satakunnan alueella toimivan yrityksen edustaja, sähköpostihaastattelu, 9.7.2018.

Haastattelu 3a. Kolmannen tason sidosryhmän edustaja: Harjavallan Jymyn puheenjohtaja Jori Aronpää, henkilökohtainen haastattelu, 7.6.2018.

Haastattelu 3b. Kolmannen tason sidosryhmän edustaja: Satakuntalaisen kulttuuriorganisaation edustaja, puhelinhaastattelu, 12.6.2018.

Kysely Harjavallan kaupunkibrändin muodostamisprosessista (2018). Kysely Harjavallan kaupunkilaisille. Rajamäki, Iida, pro gradu -tutkielma. Turun Kauppakorkeakoulu, Porin yksikkö, Tampere.

LIITTEET

Liite 1 Ensimmäisen tason sidosryhmien haastattelulomake

Haastattelu

Haastattelu pyrkii kartoittamaan organisaationne ajatuksia ja mielipiteitä koskien Harjavallan kaupunkibrändin muodostamisprosessia sekä organisaationne osallistumista sen eri vaiheisiin. Kaupunkibrändin muodostaminen on kaupungin eri sidosryhmien yhteinen asia, minkä vuoksi kaupungin sidosryhmien mielipiteillä ja ajatuksilla on suurta merkitystä. Haastattelun kesto on noin 45 min. Vastauksia tullaan hyödyntämään Turun Kaupakorkeakoulun Porin yksikön pro gradu -tutkielmassa ja mahdollisesti myös Harjavallan kaupunkibrändin muodostamisessa.

Haastattelun taustatiedot

1. Kuinka pitkään olette toiminut nykyisessä tehtävässä?
2. Miten tärkeäksi asiaksi organisaatiolenne koette osallistumisen Harjavallan kaupunkibrändin muodostamiseen?
3. Minkälaista kokemusta organisaatiollanne on Harjavallan kaupungin eri sidosryhmien/tahojen kanssa toimimisesta?
4. Millaisia osallistamisen keinoja organisaationne on hyödyntänyt aiemmin Harjavallan kaupungin eri sidosryhmien/tahojen kanssa toimiessa?

Ajatukset Harjavallan kaupungin sidosryhmistä

5. Mitkä sidosryhmät/tahot ovat mielestänne tärkeitä Harjavallan kaupunkibrändin muodostamisprosessissa?
6. Voidaanko näitä mainitsemianne sidosryhmiä/tahoja laittaa mielestänne tärkeysjärjestykseen Harjavallan brändin rakentamiseen osallistumisen kannalta?

Jos voidaan, miten laittaisitte eri sidosryhmät/tahot tärkeysjärjestykseen Harjavallan brändin rakentamiseen osallistumisen kannalta?

7. Kenellä on mielestänne päävastuu Harjavallan kaupunkibrändin muodostamisesta?
8. Miten tärkeänä pidätte eri sidosryhmien/tahojen mukaan ottamista Harjavallan kaupunkibrändin rakentamiseen? Miksi?

Harjavallan kaupunkibrändin muodostamisprosessi

9. Mitä vaiheita mielestänne kuuluu Harjavallan kaupunkibrändin muodostamisprosessiin?
10. Mitä näissä kaupunkibrändin muodostamisprosessin eri vaiheissa tapahtuu?
11. Ketkä/mitkä ovat aktiivisia toimijoita kussakin eri vaiheessa ja mitä he/ne tekevät?
12. Millä tavoilla (workshopit, haastattelut, äänestykset jne.) edustamanne organisaatio haluaisi osallistua Harjavallan kaupunkibrändin muodostamisprosessiin sen eri vaiheissa?
13. Minkä asioiden hoitamiseen tai päättämiseen organisaationne haluaisi osallistua Harjavallan kaupunkibrändin muodostamisprosessissa?

Harjavallan kaupunkibrändin muotoilu

14. Minkä sidosryhmien mielipiteet ja ajatukset on mielestänne tärkeää huomioida selvitetäessä Harjavallan kaupunkibrändin nykytilannetta? Miksi?
15. Miten Harjavallan kaupunkibrändin ydin, eli kaupungin antama brändilupa kohderyhmille, mielestänne muotoillaan? Mitkä sidosryhmät/tahot sen muotoiluun osallistuvat ja miten?
16. Mitkä sidosryhmät/tahot mielestänne määrittelevät Harjavallan kaupunkibrändin kohderyhmän eli sen joukon, jota kaupunkibrändillä pyritään houkuttelemaan? Miksi?

Kiitos haastattelusta!

Liite 2 Toisen ja kolmannen tason sidosryhmien haastattelulomake

Haastattelu

Haastattelu pyrkii kartoittamaan organisaationne ajatuksia ja mielipiteitä koskien Harjavallan kaupunkibrändin muodostamisprosessia sekä organisaationne osallistumista sen eri vaiheisiin. Kaupunkibrändin muodostaminen on kaupungin sidosryhmien yhteinen asia, minkä vuoksi kaupungin sidosryhmien mielipiteillä ja ajatuksilla on suurta merkitystä. Haastattelun kesto on noin 45 min. Vastauksia tullaan hyödyntämään Turun Kaupakorkeakoulun Porin yksikön pro gradu -tutkielmassa ja mahdollisesti myös Harjavallan kaupunkibrändin muodostamisessa.

Taustatiedot

1. Kuinka pitkään olette toiminut nykyisessä tehtävässä?
2. Minkälaisia asioita hoidatte nykyisessä tehtävässä?
3. Minkä koette innostavana nykyisessä tehtävässä?
4. Yleisesti ottaen, miten tärkeäksi asiaksi organisaatiolenne koette osallistumisen Harjavallan kaupungin kehittämiseen?
5. Miten tärkeäksi asiaksi organisaatiolenne koette osallistumisen Harjavallan kaupunkibrändin muodostamiseen?

Ajatukset Harjavallan kaupungin sidosryhmistä

6. Mitkä sidosryhmät/tahot ovat mielestänne tärkeitä Harjavallan kaupunkibrändin muodostamisprosessissa?
7. Voidaanko näitä mainitsemianne sidosryhmiä/tahoja laittaa mielestänne tärkeysjärjestykseen Harjavallan brändin rakentamiseen osallistumisen kannalta?
Jos voidaan, miten laittaisitte eri sidosryhmät/tahot tärkeysjärjestykseen Harjavallan brändin rakentamiseen osallistumisen kannalta?

8. Kenellä on mielestänne päävastuu Harjavallan kaupunkibrändin muodostamisesta?
9. Miten tärkeänä pidätte eri sidosryhmien/tahojen mukaan ottamista Harjavallan kaupunkibrändin rakentamiseen? Miksi?

Harjavallan kaupunkibrändin muodostamisprosessi

10. Mitä vaiheita mielestänne kuuluu Harjavallan kaupunkibrändin muodostamisprosessiin?
11. Mitä näissä kaupunkibrändin muodostamisprosessin eri vaiheissa tapahtuu?
12. Ketkä/mitkä ovat aktiivisia toimijoita kussakin eri vaiheessa ja mitä he/ne tekevät?
13. Minkä asioiden hoitamiseen tai päättämiseen organisaationne haluaisi osallistua Harjavallan kaupunkibrändin muodostamisprosessissa?
14. Millä tavoilla edustamanne organisaatio haluaisi osallistua Harjavallan kaupunkibrändin muodostamisprosessiin sen eri vaiheissa?

Harjavallan kaupunkibrändin muotoilu

15. Minkä sidosryhmien mielipiteet ja ajatukset on mielestänne tärkeää huomioida selvittäessä Harjavallan kaupunkibrändin nykytilannetta? Miksi?
16. Miten Harjavallan kaupunkibrändin ydin, eli kaupungin antama brändilupaus kohderyhmille, mielestänne muotoillaan? Mitkä sidosryhmät/tahot sen muotoiluun osallistuvat ja miten?
17. Mitkä sidosryhmät/tahot mielestänne määrittelevät viime kädessä Harjavallan kaupunkibrändin painottumisen esimerkiksi matkailuun tai elinkeinoelämään? Miksi?

Kiitos haastattelusta!

Liite 3 Neljännen tason sidosryhmän kyselylomake

Kysely Harjavallan kaupunkibrändin muodostamisprosessista ja osallistumisesta siihen

Millaisena näette Harjavallan tällä hetkellä ja tulevaisuudessa? Millaisin keinoin haluaisitte osallistua Harjavallan kehittämiseen? Mitkä tahot on mielestänne hyvä ottaa mukaan kaupungin kehitystyöhön? Osallistumalla kyselyyn voitte vaikuttaa Harjavallan kehittämiseen.

1. Olen *

- nainen
- mies
- muu

2. Ikä *

3. Kauanko olette asunut Harjavallassa? *

- en asu Harjavallassa
- 0-2 vuotta
- 2-4 vuotta
- 4-6 vuotta
- 6-8 vuotta
- yli 8 vuotta

4. Oletteko *

- syntyperäinen harjavaltaalainen
- muuttanut Harjavaltaan
- muun kytköksen Harjavaltaan omaava (esim. työpaikka, opiskelupaikka)

5. Jos vastasitte edellisessä vaihtoehdon 2 tai 3, miksi olette muuttanut Harjavaltaan tai mikä kytkös teillä on Harjavaltaan?

6. Oletteko kiinnostunut yleisesti Harjavallan kaupungin kehittämisestä? *

- en yhtään
- hieman
- paljon
- en osaa sanoa

Vastatkaa seuraaviin väittämiin mielestänne oikealla vaihtoehdolla.

Olen kiinnostunut osallistumaan Harjavallan kaupunkibrändin rakentamiseen...

7. ...kertomalla ajatuksiani ja mielipiteitäni siitä, millainen Harjavalta minusta tällä hetkellä on. *

- täysin eri mieltä
- osittain eri mieltä
- en eri enkä samaa mieltä
- osittain samaa mieltä
- täysin samaa mieltä
- en osaa sanoa

8. ...kertomalla ajatuksiani ja mielipiteitäni siitä, millainen Harjavallan tulisi tulevaisuudessa olla. *

- täysin eri mieltä
- osittain eri mieltä
- en eri enkä samaa mieltä
- osittain samaa mieltä
- täysin samaa mieltä
- en osaa sanoa

9. ...osallistumalla Harjavallan edustamien arvojen tai Harjavallan muista kaupungeista erottavien asioiden määrittämiseen. *

- täysin eri mieltä
- osittain eri mieltä
- en eri enkä samaa mieltä
- osittain samaa mieltä
- täysin samaa mieltä
- en osaa sanoa

10. ...kertomalla mielipiteeni, millaista yhteistyötä Harjavallan kaupunkibrändin tulisi mielestäni tehdä Harjavallan ja Satakunnan alueen muiden brändien kanssa. *

- täysin eri mieltä
- osittain eri mieltä
- en eri enkä samaa mieltä
- osittain samaa mieltä
- täysin samaa mieltä
- en osaa sanoa

11. ...osallistumalla logon, fonttien, logon värimaailman, Harjavallan sloganin tai kaupunkiin liitettävien tarinoiden suunnitteluun. *

- täysin eri mieltä
- osittain eri mieltä
- en eri enkä samaa mieltä
- osittain samaa mieltä
- täysin samaa mieltä
- en osaa sanoa

12. ...kertomalla lähipiirilleni hyvää Harjavallasta. *

- täysin eri mieltä
- osittain eri mieltä
- en eri enkä samaa mieltä
- osittain samaa mieltä
- täysin samaa mieltä
- en osaa sanoa

13. ...omaksumalla Harjavallan edustamia uusia arvoja omaan toimintaani esimerkiksi auttaessani kaupunkiin saapuneita matkailijoita. *

- täysin eri mieltä
- osittain eri mieltä
- en eri enkä samaa mieltä
- osittain samaa mieltä
- täysin samaa mieltä
- en osaa sanoa

14. ...kertomalla ajatuksiani ja mielipiteitäni Harjavallan kaupungista myös tulevaisuudessa. *

- täysin eri mieltä
- osittain eri mieltä
- en eri enkä samaa mieltä
- osittain samaa mieltä
- täysin samaa mieltä
- en osaa sanoa

15. ...jollain muulla tavalla, millä?

Vastatkaa seuraaviin väittämiin mielestänne oikealla vaihtoehdolla.

Minulle sopiva tapa osallistua Harjavallan kaupunkibrändin kehittämiseen on...

16. ...osallistua työryhmään, jossa työtetään yhdessä muiden sidosryhmien/tahojen kanssa kehitysideoita sekä tutkitaan osallistujien reaktioita kehitettyjä ratkaisuja kohtaan. *

- täysin eri mieltä
- osittain eri mieltä
- en eri enkä samaa mieltä
- osittain samaa mieltä
- täysin samaa mieltä
- en osaa sanoa

17. ...osallistua haastatteluihin ja kyselyihin. *

- täysin eri mieltä
- osittain eri mieltä
- en eri enkä samaa mieltä
- osittain samaa mieltä
- täysin samaa mieltä
- en osaa sanoa

18. ...osallistua äänestyksiin erilaisista kaupungin maineen ja tunnettuuden kehittämiseen tähtäävistä vaihtoehdoista. *

- täysin eri mieltä
- osittain eri mieltä
- en eri enkä samaa mieltä
- osittain samaa mieltä
- täysin samaa mieltä
- en osaa sanoa

19. ...osallistua kaupungin maineen ja tunnettuuden kehittämiseen liittyviin keskusteluihin joko paikan päällä tai internetissä. *

- täysin eri mieltä
- osittain eri mieltä
- en eri enkä samaa mieltä
- osittain samaa mieltä
- täysin samaa mieltä
- en osaa sanoa

20. ...osallistua Harjavallan kaupungin tiedotustilaisuuksiin ja esittelyihin. *

- täysin eri mieltä
- osittain eri mieltä
- en eri enkä samaa mieltä
- osittain samaa mieltä
- täysin samaa mieltä
- en osaa sanoa

21. ...jokin muu, mikä?

22. Mitkä Harjavallan kaupungin sidosryhmistä/tahoista ovat mielestänne kaikkein tärkeimmät suunniteltaessa Harjavallan kaupungin mainetta ja tunnettuutta? Valitkaa viisi tärkeintä. *

- hallinnolliset organisaatiot, kuten kaupungin johto
- kaupunkilaiset
- poliitikot
- museot ja teatterit
- koulut
- urheiluseurat
- uskonnolliset organisaatiot
- kaupungissa toimivat suuret kansalliset ja kansainväliset yritykset
- kaupungissa toimivat pienet ja keskisuuret yritykset, kuten ravintolat ja hotellit
- Harjavallan kuuluisat henkilöt
- media
- ulkoiset yhteistyökumppanit, kuten matkatoimistot
- järjestöt ja muut vapaaehtoistoiminnalliset tahot

23. Perustelettehan edellisen vastauksenne tähän. Voitte lisätä tähän myös tahoja, joita ei ole mainittu edellisen kysymyksen vaihtoehdoissa.

24. Millä sidosryhmällä/taholla on mielestänne päävastuu Harjavallan kaupungin maineen ja tunnettuuden suunnittelussa? *

- hallinnolliset organisaatiot, kuten kaupungin johto
- kaupunkilaiset
- poliitikot
- museot ja teatterit
- koulut
- urheiluseurat
- uskonnolliset organisaatiot
- kaupungissa toimivat suuret kansalliset ja kansainväliset yritykset
- kaupungissa toimivat pienet ja keskisuuret yritykset, kuten ravintolat ja hotellit

- Harjavallan kuuluisat henkilöt
- media
- ulkoiset yhteistyökumppanit, kuten matkatoimistot
- järjestöt ja muut vapaaehtoistoiminnalliset tahot

25. Perustelettehan edellisen vastauksenne tähän. Voitte lisätä tähän myös tahoja, joita ei ole mainittu edellisen kysymyksen vaihtoehdoissa.

26. Miten tarpeellisenä pidätte Harjavallan kaupungin eri sidosryhmien/tahojen mukaan ottamista kaupungin maineen ja tunnettuuden suunnitteluun? *

- hyvin tarpeetonta
- melko tarpeetonta
- ei tarpeetonta eikä tarpeellista
- melko tarpeellista
- hyvin tarpeellista

27. Perustelettehan edellisen vastauksenne tähän.

28. Voitte valita useamman vaihtoehdon. Mitkä toiset sidosryhmät/tahot kaupunkilaisten lisäksi ovat näkemyksenne mukaan mukana selvittämässä Harjavallan kaupungin maineen ja tunnettuuden nykytilaa ja tulevaisuuden tilaa? *

- hallinnolliset organisaatiot, kuten kaupungin johto
- poliitikot
- museot ja teatterit
- koulut
- urheiluseurat
- uskonnolliset organisaatiot
- kaupungissa toimivat suuret kansalliset ja kansainväliset yritykset
- kaupungissa toimivat pienet ja keskisuuret yritykset, kuten ravintolat ja hotellit
- Harjavallan kuuluisat henkilöt
- media
- kaupungin ulkoiset yhteistyökumppanit, kuten matkatoimistot
- järjestöt ja muut vapaaehtoistoiminnalliset tahot

29. Mitkä toiset sidosryhmät/tahot kaupunkilaisten lisäksi ovat näkemyksenne mukaan mukana osallistumassa Harjavallan edustamien arvojen ja Harjavallan muista kaupungeista erottavien asioiden määrittämiseen? *

- hallinnolliset organisaatiot, kuten kaupungin johto
- poliitikot
- museot ja teatterit

- koulut
- urheiluseurat
- uskonnolliset organisaatiot
- kaupungissa toimivat suuret kansalliset ja kansainväliset yritykset
- kaupungissa toimivat pienet ja keskisuuret yritykset, kuten ravintolat ja hotellit
- Harjavallan kuuluisat henkilöt
- media
- kaupungin ulkoiset yhteistyökumppanit, kuten matkatoimistot
- järjestöt ja muut vapaaehtoistoiminnalliset tahot

30. Mitkä toiset sidosryhmät/tahot kaupunkilaisten lisäksi ovat näkemyksenne mukaan mukana suunnittelemassa, millaista yhteistyötä Harjavallan kaupunkibrändin pitäisi tehdä Harjavallan ja Satakunnan alueen muiden brändien kanssa? *

- hallinnolliset organisaatiot, kuten kaupungin johto
- poliitikot
- museot ja teatterit
- koulut
- urheiluseurat
- uskonnolliset organisaatiot
- kaupungissa toimivat suuret kansalliset ja kansainväliset yritykset
- kaupungissa toimivat pienet ja keskisuuret yritykset, kuten ravintolat ja hotellit
- Harjavallan kuuluisat henkilöt
- media
- kaupungin ulkoiset yhteistyökumppanit, kuten matkatoimistot
- järjestöt ja muut vapaaehtoistoiminnalliset tahot

31. Mitkä toiset sidosryhmät/tahot kaupunkilaisten lisäksi ovat näkemyksenne mukaan mukana suunnittelemassa logoa, fontteja, logon värimaailmaa, Harjavallan slogania tai kaupunkiin liitettäviä tarinoita? *

- hallinnolliset organisaatiot, kuten kaupungin johto
- poliitikot
- museot ja teatterit
- koulut
- urheiluseurat
- uskonnolliset organisaatiot
- kaupungissa toimivat suuret kansalliset ja kansainväliset yritykset
- kaupungissa toimivat pienet ja keskisuuret yritykset, kuten ravintolat ja hotellit
- Harjavallan kuuluisat henkilöt
- media
- kaupungin ulkoiset yhteistyökumppanit, kuten matkatoimistot
- järjestöt ja muut vapaaehtoistoiminnalliset tahot

32. Mitkä toiset sidosryhmät/tahot kaupunkilaisten lisäksi ovat näkemyksenne mukaan mukana suunnittelemassa Harjavallan kaupungin positiivista viestintää ja markkinointia? *

- hallinnolliset organisaatiot, kuten kaupungin johto
- poliitikot
- museot ja teatterit
- koulut
- urheiluseurat
- uskonnolliset organisaatiot
- kaupungissa toimivat suuret kansalliset ja kansainväliset yritykset
- kaupungissa toimivat pienet ja keskisuuret yritykset, kuten ravintolat ja hotellit
- Harjavallan kuuluisat henkilöt
- media
- kaupungin ulkoiset yhteistyökumppanit, kuten matkatoimistot
- järjestöt ja muut vapaaehtoistoiminnalliset tahot

33. Mitkä toiset sidosryhmät/tahot kaupunkilaisten lisäksi ovat näkemyksenne mukaan mukana sitoutumassa Harjavallan kaupungin edustamiin uusiin arvoihin, jotka ohjaavat sidosryhmien/tahojen toimintaa? *

- hallinnolliset organisaatiot, kuten kaupungin johto
- poliitikot
- museot ja teatterit
- koulut
- urheiluseurat
- uskonnolliset organisaatiot
- kaupungissa toimivat suuret kansalliset ja kansainväliset yritykset
- kaupungissa toimivat pienet ja keskisuuret yritykset, kuten ravintolat ja hotellit
- Harjavallan kuuluisat henkilöt
- media
- kaupungin ulkoiset yhteistyökumppanit, kuten matkatoimistot
- järjestöt ja muut vapaaehtoistoiminnalliset tahot

34. Mitkä toiset sidosryhmät/tahot kaupunkilaisten lisäksi ovat näkemyksenne mukaan mukana kehittämässä Harjavallan kaupungin mainetta ja tunnettuutta myös tulevaisuudessa? *

- hallinnolliset organisaatiot, kuten kaupungin johto
- poliitikot
- museot ja teatterit
- koulut
- urheiluseurat
- uskonnolliset organisaatiot
- kaupungissa toimivat suuret kansalliset ja kansainväliset yritykset
- kaupungissa toimivat pienet ja keskisuuret yritykset, kuten ravintolat ja hotellit
- Harjavallan kuuluisat henkilöt

- media
- kaupungin ulkoiset yhteistyökumppanit, kuten matkatoimistot
- järjestöt ja muut vapaaehtoistoiminnalliset tahot

35. Määritellä Harjavaltaan liittyviä hyviä ja positiivisia asioita kolmella vapaavalintaisella sanalla.

36. Millaisen esineen antaisitte mieluiten muualla asuvalle ystävällemme muistoksi Harjavallasta?

37. Mikä on mielestänne ykköskohde Harjavallassa matkailua ajatellen?