

MAINEELLA MENESTYKSEEN

MAINETYÖ KAUPUNKISEUDUN KEHITTÄMISEN VÄLINEENÄ

TAPAUSTUTKIMUS MAINEEN
JA ALUEKEHITYKSEN YHTEYDESTÄ
KOLMELLA KAUPUNKISEUDULLA

TIMO HALONEN

ACTA UNIVERSITATIS LAPONIENSIS 327



Timo Halonen

Maineella menestykseen – mainetyö kaupunkiseudun kehittämisen välineenä

Tapaustutkimus maineen ja aluekehityksen yhteydestä
kolmella kaupunkiseudulla

Akateeminen väitöskirja,
joka Lapin yliopiston yhteiskuntatieteiden tiedekunnan suostumuksella
esitetään julkisesti tarkastettavaksi Lapin yliopiston Castrén-salissa
syyskuun 2. päivänä 2016 klo 12



LAPIN YLIOPISTO
UNIVERSITY OF LAPLAND

Rovaniemi 2016

Timo Halonen

Maineella menestykseen – mainetyö kaupunkiseudun kehittämisen välineenä

Tapaustutkimus maineen ja aluekehityksen yhteydestä
kolmella kaupunkiseudulla



LAPIN YLIOPISTO
UNIVERSITY OF LAPLAND

Rovaniemi 2016

Lapin yliopisto
Yhteiskuntatieteiden tiedekunta

© Timo Halonen

Kansi: Sanni Harju
Taitto: Taittotalo PrintOne

Myynti:
Lapin yliopistokustannus
PL 8123
96101 Rovaniemi
puh. 040 821 4242
julkaisu@ulapland.fi
www.ulapland.fi/lup

Lapin yliopistopaino, Rovaniemi 2016

Painettu:
Acta Universitatis Lapponiensis 327
ISBN 978-952-484-903-6
ISSN 0788-7604

Pdf:
Acta electronica Universitatis Lapponiensis 195
ISBN 978-952-484-904-3
ISSN 1796-6310

*Tabdon mainetta ja kunniaa
ja sitä että mua kuunnellaan
mä vielä parhaita viinejä juon
mä maailmoja keksin ja luon
ja mua katsomaan tulee mahtavat maan
neuvoja anomaan
mä historiaan jään mä saan levittää
ilosanomaa*

Maija Vilkkumaa ”Ilosanoma”

Saatteeksi

OLI SYNKKÄ JA MYRSKYINEN YÖ...

kun päätin, että minusta tulee mainetutkija. Ehkä oli, ehkei kuitenkaan ihan niin synkkä. Ehkei yökään, alkuiltaa se enemmän oli. Ja ehkei tutkimusaiheeni ollutkaan sattumaa kuten itsekin aluksi luulin. Vai miltä kuulostaa: hallintotieteilijä, joka opiskeli laajimpana sivuaineenaan viestintää; byrokraatti, joka sai organisaationsa tiedottajan tehtävät ja markkinointikampanjan vetääkseen; kaupunginjohtaja, joka sai johtaakseen yhden Suomen tunnetuimmista kuntabrändeistä – Kuusamon. Syytä enemmän maineen tutkiminen oli kohdallani seuraus.

Moni vertaa väitöskirjatutkimusta matkaan – minä en. Minun ei tarvinnut matkustaa mihinkään. Tutkimukseni aihe ”maine” on ympärillämme – se on teoissamme, viesteissämme, kokemuksissamme. Maineesta puhutaan, ”mainitaan”. Matka maineen maailmaan oli kohdallani jo tehty. Minun väitöskirjatyöni on eletyn elämän kokemuksia yhdistettynä tieteen selitysvoimaan. Kunnat vaalivat mainettaan ja tekevät sen avulla tulevaisuuttaan. Harva kuitenkaan todella tietää, miten se tapahtuu ja miksi. Maineen vaikutuksesta alueen kehittymiseen ei juuri tutkimusta löydy.

Maineessa on ytyä, siinä on jotain, se kiehtoo. En tiedä, onko ympärilläni ollut vain poikkeuksellisen positiivisia ja kannustavia ihmisiä, mutta aina kun olen päässyt kertomaan tutkimusaiheestani tiedeyhteisössäni, työpaikallani tai vapaa-ajallani, olen saanut rohkaisuja, kannustusta ja innostunutta palautetta. Keskustelukumppaneillani on ollut aitoa mielenkiintoa teemaani.

Myötäsukaisuudesta on yksi poikkeus. Mielenkiintoa tai tunteen paloa ei siitäkään tutkimusseminaarikeskustelusta puuttunut, mutta muista keskusteluista poiketen tuossa keskustelussa kyseenalaistettiin rajusti siihen mennessä tekemäni tutkimukselliset valinnat. Kritiikin kannuksia minulle jakoi suuresti arvostamani sosiologian emeritusprofessori Asko Suikkanen, silloin vielä virassaan ja voimissaan. Ja tuosta kritiikistä olen ikuisesti kiitollinen. Tutkijaa on joskus ravisteltava ja pakotettava hakemaan pitävät perustelut valinnoilleen, ohjattava välillä voimallakin. Mutta muuttui sekin tuomio hovissa... Seminaarin jälkeisellä illallisella olivat työni ohjaaja, hallintotieteen professori Antti Syväjärvi ja Asko Suikkanen käyneet arvatenkin mielenkiintoisen debatin kuntamaineen syvimmästä olemuksesta. Tutkimusseminaarin jatkuessa seuraavana päivänä mainetutkija Halosen keskeiset valinnat siunattiin tietysin tarkennuksin. Aina jälkeempään tavatessamme on Asko Suikkanen mielenkiinnolla tiedustellut tutkimukseni kulloistakin vaihetta... Tutkimusseminaarilainen Halonen kiittää.

Herrojen Syväjärvi & Suikkanen kanssa koetut värikkäät vaiheet liittyivät Lapin yliopiston, Kuusamon kaupungin ja Pohjois-Pohjanmaan kesäyliopiston yhdessä vuosina 2009–2012 toteuttamaan Aluekehityksen ja innovaatio-osaamisen ammatillisesti painottuneeseen jatkotutkintokoulutushankkeeseen, joka rahoitettiin Oulun lääninhallituksen sivistysosaston myöntämällä Euroopan sosiaalirahaston, valtion, Kuusamon kaupungin ja Pohjois-Pohjanmaan kesäyliopiston rahoitusosuuksilla. Jatkokoulutusohjelma täydentävine opintoineen, luentoineen ja tutkimusseminaarineen omalla paikkakunnalla oli todellinen matalan kynnyksen ohjelma tieteen tekemisen maailmaan. Kuusamon kaupunginjohtajana opintojen aloittaminen, saati onnistunut suorittaminen aina jatkotutkintoon saakka toiselle paikkakunnalle tuskin olisi ollut mahdollinen. Jatkokoulutettava Halonen kiittää.

Kuusamo on brändi, vuoden imagokunta, vuoden taloustaitokunta, vuoden kunta-yhteisö maassamme, Kuusamon on palkinnut niin pääministeri kuin Euroopan komissiokin. Paras palaute tulee kuitenkin kuntalaisilta: Kuusamosta löytyvät eräät maan tyytyväisimmistä asukkaista. Miksi? Ehkä huomasittekin edellä: kaupunki, joka investoi tulevaisuuteen, kehitykseen ja uuteen tietoon, ei voi olla ihan huono. Maineen teoria sen kertoo: hyvä maine syntyy hyvistä teoista, hyvästä viestinnästä ja hyvistä kokemuksista. Tämä tutkimus sen kertoo: hyvä maine muuttuu menestykseksi. Kuusamon kaupunki on aina tavoitellut edelläkävijyyttä, ollut aktiivinen kehittämistoiminnassaan, korostanut osaamista ja kannustanut henkilöstöään itsensä kehittämiseen. Ja aina tämän päivän kehittämisen on tulevaisuus palkinnut. Koulutusvapaalla ollut kaupunginjohtaja Halonen kiittää.

Antti Syväjärvi on henkilö, jota minun on kiittäminen ylitse muiden. Antti veti Kuusamon jatkokoulutushanketta ja oli ohjaajani väitöskirjatyössäni. Monen, niin monen Antin kanssa käydyn keskustelun summa on ollut väitöskirjani muodossa arvioitavana. Antti, aina jaksoit innostavasti muistuttaa, että tässä avataan uutta latua, kuntamaineen vaikuttavuudesta ei Suomessa paljon tutkimustietoa löydy - kohta

maineosaaminen vie Halosta ympäri kuntakenttää. Niinpä – taisi viedä Mikkeliinkin, väitöskirjatutkija Halonen kiittää.

Keväällä 2012 sain odottamatta sähköpostin, jonka lähettäjä oli tohtorikoulutettava Lapin yliopistosta. Hän oli kuullut tutkimuksestani ja tarjosi apuaan: *”Neljä silmää näkee enemmän kuin kaksi ja kaksi päätä keksii enemmän kuin yksi.”* Totta, varsinkin jos avun tarjoaja oli tuleva hallintotieteiden tohtori, yliopistolehtori ja Kunnallistieteen yhdistyksen puheenjohtaja Hanna Vakkala. Lapin yliopisto oli vireä tiedeyhteisö, joka kaitsi minua tieteen tekemisen ohdakkeisella polulla. Kuusamon jatkokoulutusohjelma ja myöhempi seminaarityöskentely Rovaniemellä antoi minulle paitsi tietoa ja opastusta, myös ystävyyttä, joka on kantanut tähänkin suoritukseen. Kiitos Hanna Vakkala, Jari Lindh, Janne Autto, Maria Virranniemi, Juha Perttula, Jaana Leinonen ja monet muut. Tohtoriksi tohtoreiden joukkoon, tohtorikoulutettava Halonen kiittää.

Ja olihan minulla merkittävä ”salarakas” Lapin yliopiston ulkopuolellakin. Hauska yksityiskohta: runsaasti lainamani lähde, Topiantti Äikäs kiitteli samaista salarakasta oman tutkimuksensa esipuheessa *”kriittisistä ja erittäin kriittisistä kommenteista”* (Äikäs 2004a, 13). ”Vanhemmaksi tutkijaksi” nimeämäni tohtori Pekka Kauppila on tehnyt Kuusamon kaupungille lukuisia matkailun tutkimukseen liittyviä tutkimustöitä. Tämä työtoveruus antoi minulle mahdollisuuden käyttää Pekan asiantuntemusta työni sparraajana, keskustelukumppanina ja mentorina. Parempaa pohtijaa en avukseni olisi voinut löytää. Kiitos siis jälleen Pekka *”kriittisistä ja erittäin kriittisistä kommenteistasi”*, nuorempi tutkija Halonen kiittää.

Jos Kauppilan Pekka oli sparraajana teoriaosuudessa ja tutkimusmenetelmissä, empiiriassa tutkimustani vauhdittavat pätevät naiset kullakin tutkimuspaikkakunnallani. Heidän ansiostaan asiakirja-aineistot ja taustamateriaalit tutkimukseni empiiriseen osaan löytyivät vallan vaivattomasti. Kiitos Iisalmeen Riitta Topeliukselle, kiitos Kajaanin Tuulat Heikkinen ja Romppanen sekä Tuija Aarnio sekä Oulun kiitokset Sirkka Keräselle. Iisalmen, Kajaanin ja Oulun kaupunginjohtajakollegoilleni Martti Harjulle, Jari Toloselle ja Matti Pennaselle kiitokset tutkijan tieni tasoittamisesta, tutkimusluvasta ja kannustuksesta. Tapaustutkija Halonen kiittää.

Kaupunginjohtajat tekevät keskimäärin yli 50 tuntia töitä viikossa. Ilmeisesti hivenen heikkolahjaisempina tämäkään ei tahdo minulle riittää. Kun tämän lisäksi harrastaa kestävyysurheilua, saunojen rakentamista (tällä hetkellä minulla on niitä kahdeksan) ja yrittää olla isä neljälle tyttärelle ja puoliso – ja mieluusti hyvä sellainen – opettajavaimolle, alkaa moni kysyä, että missä on se aika, jona tiedettä tehdään ja maita valaistaan. Se aika on lentokoneessa ja lentokentillä, työmatkan hotellihuoneessa, se on viikonloppuna niiden kahden yleisötilaisuuden välissä, se on aamun kajossa ja pikkutunnin pimeydessä, se on lomalla, vapaalla (mikä se on?) ja anopin luona. Sitä aikaa ei voi järjestää, siitä täytyy tulla elämäntapa. Mutta elämäntapakaan ei aina riitä – varjot pitenee, elämä lyhenee – ellei saa tilaisuutta riittävästi paneutua tutkimukseen. Minulle tuon tilaisuuden mahdollisti Kunnallisan alan kehittämässätiö,

jonka apurahan turvin saatoinkin ottaa ratkaisevat kuukaudet virkavapautta. KAKS tekee erittäin arvokasta työtä mahdollistamalla vuosittain monelle kunta-alan ammattilaiselle mahdollisuuden palvella suomalaista kuntaa - maailman parasta paikallishallintoa - myös tieteen keinoin. Apurahatutkija Halonen kiittää.

Työni esitarkastajat, kunnallispolitiikan professori HTT Arto Haveri ja Kuntaliiton tutkimuspäällikkö, dosentti HTT Kaija Majoinen, arvioivat tutkimustani paitsi kannustavasti, myös rakentavan kriittisesti. Ottamalla huomioon heidän asiantuntevia, teräviä ja täsmällisiä kommentteja uskon saavuttaneeni työlläni jotain tulevaisuuden kunnanhallinnon ytimistä. Tutkimukseni maineen ja kaupunkiseudun kehityksen välisestä yhteydestä huipentuu Arton kanssa väitöstilaisuudessa käytävään keskusteluun. Nyt *mä saan levittää ilosanomaa...* Hallintotieteiden tohtori Halonen kiittää.

Ja kaiken takana on nainen... Minun kohdallani ainakin viisi: Ella-Maria, Helinä, Hilppa, Helmi ja Heljä. Teiltähän tämä on pois ja teillehän tämä on. ”Kirja” on valmis. Iskä Halonen kiittää.

Ohjaajani – Antin – usein lausuttu ohje oli: ”*Uskalla väittää!*” Sen tein.

Tuukkalan kasarmilla Mikkelissä syntymäpäivänäni 19.3.2016.

Timo Halonen

Nyt minä kiitän itseäni ja lähden saunaan...

Sisällys

1 Johdanto	17
1.1 Tutkimuksen yleiset piirteet	17
1.2 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet	21
1.3 Tutkimukselliset lähtökohdat	22
1.4 Tutkimuksen rakenne, valinnat ja rajaukset	30
2 Identiteetistä maineeseen	34
2.1 Avainkäsitteet - identiteetistä imago, imagosta mielikuva, mielikuvasta maine... 34	
2.1.1 Identiteetti	36
2.1.2 Imago, profiili ja mielikuva	42
2.1.3 Maine	50
2.1.4 Brändi	56
2.1.5 Identiteetin, imagon ja maineen suhde.....	58
2.2 Paikan markkinoinnista maineenhallintaan	65
2.3 Maineriskit ja niiden hallinta	71
2.4 Moniolotteinen maine	73
2.5 Tarinat ja kohtaamiset maineen perustana	79
2.5.1 Maine leviää tarinoissa	79
2.5.2 Maine sidosryhmien mielikuvista.....	80
2.5.3 Kohtaamiset maineen synnyttäjänä.....	82
2.6 Maineen rakentuminen	85
2.6.1 Kohteensa todellisuudesta ja identiteetistä rakentuva maine.....	85
2.6.2 Huono ja hyvä maine	88
2.7 Maine sosiaalisena pääomana.....	92
2.8 Maineen arvioiminen	94
3 Aluekehittäminen, kilpailukyky ja maine	95
3.1 Maineen merkitys kaupunkiseudulle.....	95
3.2 Maineen ja kaupungin strategian yhteys	102
3.3 Maineen rakentuminen ja sen strateginen johtaminen.....	107
3.4 Aluekehittämisellä vaikutetaan kaupunkiseutujen menestymisen edellytyksiin	108
3.4.1 Kaupunkiseudun kilpailukyky – kyky menestyä	112
3.4.2 Maine kaupunkiseudun kilpailukyvyn elementtinä	114
3.4.3 Kilpailukyvystä menestykseen	120
3.4.4 Syitä kaupunkiseutujen erilaiseen menestykseen.....	123
3.4.5 Menestys ilmenee elinvoimana	125
3.5 Yhteenvedo teoreettisista havainnoista: Mainetyö kaupunkiseudun kehittämisessä	126

4 Tutkimuksen toteutus ja aineisto	131
4.1 Tutkimuksen menetelmälliset ratkaisut	131
4.1.1 Kvalitatiivinen ja kvantitatiivinen tutkimus.....	131
4.1.2 Teoriasidonnainen lähestymistapa ja abduktiivisen päättelyn logiikka...	133
4.1.3 Triangulaatio tutkimusstrategisena valintana	135
4.1.4 Tutkimustapana vertailua hyödyntävä tapaustutkimus	137
4.1.5 Tutkimusmenetelmänä sisällönanalyysi.....	140
4.2 Tutkimusasetelma maineen ja menestyksen yhteydestä	143
4.3 Tutkimusaineistojen hankinta	146
4.3.1 Asiakirja-aineistot	146
4.3.2 Aikaisempien tutkimusten aineistot.....	146
4.3.3 Tilastoaineistot.....	146
4.3.4 Haastatteluaineisto.....	147
4.4 Tutkimuksen eteneminen.....	150
5 Tapaustutkimus mainetyön ja kehityksen yhteydestä kolmella kaupunkiseudulla	152
5.1 Identiteetti on alueen kaiken toiminnan perusta – kolme kaupunkiseutua, kolme identiteettiä	153
5.1.1 Maaseutukeskus Iisalmi	153
5.1.2 Nälkämaan keskus, kulttuurikaupunki Kajaani	156
5.1.3 Teknologia- ja yliopistokaupunki Oulu.....	158
5.1.4 Identiteetti erottaa kaupunkiseudut toisistaan – vai erottaako?	160
5.2 Maine – käsitys kaupunkiseudusta	166
5.2.1 Maine.....	166
5.2.2 Mainetyö – tekoja, viestejä ja kokemuksia.....	171
5.2.3 Identiteetin ja maineen yhteys	177
5.3 Menestys – tavoitteista totta	180
5.3.1 Kehittyvä alue, elinvoimainen kaupunkiseutu	181
5.3.2 Maineen ja menestyksen yhteys	183
5.4 Kaupunkiseudun strategisten tavoitteiden muuttuminen menestykseksi mainetyön avulla.....	188
5.5 Kuinka sitten kävikään? Kolme ainutlaatuista kaupunkiseutua vaiheesta toiseen.....	192
5.5.1 Iisalmi – asumisesta elämiseen	192
5.5.2 Kajaani – negatiivisista mielikuvista sisäiseksi sankariksi	193
5.5.3 Oulu – ilmiöstä vastuunkantajaksi	194
5.6 Mainetyön osuus kaupunkiseutujen kilpailukyvyn kehittämisessä	196
6 Johtopäätökset ja pohdinta	198
6.1 Maineen ja kaupunkiseudun kehityksen yhteys.....	198
6.2 Pohdintaa	207
6.2.1 Tutkimuksen luotettavuuden ja merkityksellisyyden arviointi.....	207
6.2.2 Lopuksi	211
Kirjallisuus	215
Tapauskaupunkiseutujen analysoidut asiakirjat ja tutkimusraportit	237
Liitteet	239

Kuvat

KUVA 1.	Mainetutkimusta kontribuoivat tieteenalat ja mainetasot.....	28
KUVA 2.	Tutkimuksen rakenne.....	33
KUVA 3.	Organisaatiotason mielikuvia kuvaavien käsitteiden esiintyminen akateemisessa kirjallisuudessa (Tuominen 2011, 26 Balmeria ja Greyseriä mukaillen).....	35
KUVA 4.	Identiteetistä imagoon, imagosta maineeseen (Jokinen ym. 2010, 16).....	60
KUVA 5.	Maine suhteessa määritelmien näkökulmiin ja lähikäsitteisiin Barnettia ym. (2006, 33) soveltaen.....	61
KUVA 6.	Näkökulmat organisaation ja sen sidosryhmien välisissä suhteissa (Brown ja muut 2006).....	63
KUVA 7.	Organisaation identiteetti, imago, brändi ja maine Abrattia ja Kleyniä (2012) soveltaen.....	64
KUVA 8.	Vaikutuksen portaat (Vuokko 2004, 40).....	66
KUVA 9.	Organisaation maineen rakentuminen (Karvonen 2000, 70).....	71
KUVA 10.	Kaupunkimaineen rakenne eli ”kaupunkien mainepyörä” (Aula ym. 2007, 31).....	76
KUVA 11.	Kaupunkimaineen rakenne (Aula ym. 2007, 33).....	77
KUVA 12.	Maine syntyy kohtaamisissa.....	82
KUVA 13.	Maineen osa-alueet (Fombrun 1966, 72).....	88
KUVA 14.	Maineen nelikenttä (Aula & Heinonen 2002, 93).....	89
KUVA 15.	Maineen ja menestyksen symbioosi mielikuvayhteiskunnassa (Aulaa ja Heinosta 2002, 26 soveltaen).....	100
KUVA 16.	Alueiden kilpailukyvyyn kahdeksan elementtiä (Linnamaata 1999, 26 soveltaen).....	116
KUVA 17.	Tutkimuksessa käytetty abduktiivinen tutkimusprosessi (Kovácsia ja Spensii 2005, 139 soveltaen).....	135
KUVA 18.	Tutkimusasetelma kaupunkiseudun maineen ja menestyksen yhteydestä: tutkimuskysymykset, teoreettinen viitekehys ja aineistot.....	145
KUVA 19.	Kaupunkiseudun identiteetti ja perustehtävät.....	162
KUVA 20.	Mainetyöllä identiteetti muuntuu maineeksi.....	179
KUVA 21.	Maineen ja menestyksen yhteys: talous-, tarina- ja toimintamaineen tasapainolla menestykseen.....	188
KUVA 22.	Identiteetistä maineeseen ja maineesta menestykseen. Mainetyön vaikuttavuusmalli.....	190

Taulukot

TAULUKKO 1: Yhteenveto organisaation imagon ja maineen välisistä keskeisistä eroista.....	44
TAULUKKO 2: Hyvän maineen harhat ja heikon maineen helmet.....	187

Tiivistelmä

Tämän hallintotieteellisen väitöstutkimuksen aiheena on kaupunkiseudun maineen ja kehityksen yhteys. Tutkimus kytkeytyy kunnallistieteen, strategisen johtamisen, aluekehityksen ja maineen tutkimusaloihin. Tutkimuksessa tarkastellaan maineen merkitystä ja vaikuttavuutta kaupunkiseutujen kehitykselle, ja se selvittää, kuinka maineyö voidaan ottaa kaupunkiseudun johtamisen ja strategisen kehittämisen välineeksi. Tutkimuksen pääkysymys on ”Miten maineyötä on mahdollista käyttää menestyksellisesti osana kaupunkiseudun kehitystä?”

Tutkimuksen teoreettinen lähtökohta on monitieteisessä identiteetti-, imago- ja mainetutkimuksessa, jota on tarkasteltu strategisen johtamisen ja aluekehityksen tutkimuksen yhteydessä. Teoreettisen tarkastelun pohjalta tutkimukselle on rakennettu kolmeen keskeiseen käsitteeseen – identiteetti, maine ja menestys – perustuva johtoajatus, joka tutkimuksen havaintojen ja analyysin perusteella syventyi kaupunkiseutujen maineyön vaikuttavuusmalliksi. Tämä kolme kaupunkiseutua – Iisalmen (Ylä-Savo), Kajaanin ja Oulun seudut - käsittävä tapaustutkimus hyödynsi tutkimusstrategiansa triangulaation periaatteiden mukaisesti monia teoreettisia näkökulmia, lähteitä ja aineistoja. Tutkimuksen keskeisin aineisto muodostui haastatteluista, kaupunkiseudun julkisista asiakirjoista (strategiat, toimintakertomukset, raportit), maine ja imagotutkimuksista sekä tilastoaineistoista. Tutkimuksen analyysi on tehty abduktiivisen päättelyn logiikalla päätutkimusmenetelmänään sisällönanalyysi.

Tutkimuksen käyttämä identiteetilähtöinen tarkastelu paljastaa maineen monitahoista luonnetta. Aluekontekstissa identiteetin kahden merkittävän ulottuvuuden – yhteisöllinen ulottuvuus (mitä alue on) ja strateginen ulottuvuus (mitä alue haluaa olla) – ymmärtäminen on keskeinen perusta kestäväälle maineelle ja sen mahdollistamalle kaupunkiseudun kehitykselle, menestykselle. Kaupunkiseudun sisäinen maine, paikan henki, varmistaa yhteisöllisyyden, legitimoii kaupunkiseudun toiminnan ja sitouttaa yhteisön jäsenet strategisiin tavoitteisiin ja niiden mukaiseen konkreettiseen toimintaan. Vasta kaupunkiseudun toteutuneet strategiset tavoitteet rakentavat strategian mukaisen kuvan ja maineen kaupunkiseudun ulkopuolelle.

Tutkimuksen mukaan kaupunkiseudun maineen muodostumisessa on tiedostettava maineen kolmen päätyypin – identiteetin strategiseen ulottuvuuteen linkittyvän talousmaineen, yhteisölliseen ulottuvuuteen linkittyvän toimintamaineen sekä merkityksiä luovan tarinamaineen – edellyttämä tasapaino pyrittäessä maineyön keinoin vaikuttamaan kaupunkiseudun kehitykseen. Kaupunkiseudun kehityksen

pitkäjänteisyys, tasapainoisuus, luottamuksen syntyminen ja maineriskien hallinta edellyttävät eri ulottuvuuksien ja niiden painottamien erilaisten maineyön keinojen mukanaoloa ja tasapainoa sekä kaupunkiseudun maineen yhteensopivuutta kunta- luokan ja kaupunkiseutua laajemmän aluekokonaisuuden maineiden kanssa.

Tutkimuksen synnyttämä maineyön vaikuttavuusmalli selittää kaupunkiseudun identiteetistä lähtevän kehittämistoiminnan mahdollisuudet onnistua. Kaikilla kaupunkiseuduilla on paikallisiin arvoihin, kulttuuriin ja historiaan sekä visioihin ja strategioihin perustuva identiteetti, oma tekemisen ja viestimisen tapa omissa sidosryhmissään sekä rakenteeltaan ainutlaatuinen maine. Kun identiteetti – paikan henki ja strategiat – on vahva, todellinen tekeminen ja avoin viestintä tukevat kaupunkiseudun mainetta ja kaupunkiseudun maineen rakenteessa eri maineyypit ovat kaupunkiseudun ominaispiirteiden edellyttämässä tasapainossa, on kaupunkiseudun menestys mahdollinen.

Kunnallishallinnon murroksessa ja kuntien tehtävien muuttuessa maineen merkitys ja rakentuminen sekä maineyön keinot myös muuttuvat. Elinvoimatehtävän korostumisen myötä kaupunkiseutujen tarve vetovoimaiseen ja kilpailukykyiseen maineeseen kasvaa olennaisesti. Kun hyvinvointitehtävän merkitys kuntayhteisön identiteetin rakentajana puolestaan kaventuu, maineyön keinoilla voidaan lähteä rakentamaan kaupunkiseudulle vahvaa identiteettiä ja uutta yhteisöllisyyttä elinvoiman tueksi. Kaupunkiseudun on kyettävä houkuttelemaan itselleen tärkeitä asiakas-, asukas-, yritys-, raha- ja osaamisvirtoja puoleensa. Kaupunkiseudun kyky synnyttää mielikuvia nousee keskeiseksi. Kaupunkiseutu, joka ei synnytä mielikuvia, ei ole olemassa, ei ulkoisille sidosryhmille, eikä itse asiassa pidemmän päälle sisäisillekään.

Asiasanat: identiteetti, maine, kaupunkiseutu, aluekehitys, elinvoima, kilpailukyky, menestys

Abstract

This academic thesis of administrative sciences explores the connection between reputation and development in urban regions. The study relates to municipal science, strategic management, regional development and reputation management. It investigates the role and effects of reputation on the development of urban regions and explains, how reputation management can be utilized in the management and strategic development of urban regions.

The theoretical background of the study lies on the multidisciplinary research of identity, image and reputation examined in the context of strategic management and regional development. A hypothesis based on three essential concepts, i.e. identity, reputation and success, was established. The findings and analysis refined this hypothesis into an effectiveness model of reputation management in urban regions. This qualitative study employs abductive and content analysis and triangulation method in three different cases, namely Iisalmi, Kajaani and Oulu regions. The core research data were retrieved from interviews, official documents of the regions (strategies, reports), reputation and image research of the regions and statistics.

The identity-based critical examination reveals the multi-faceted nature of reputation. In the regional context, the understanding of two significant dimensions of the identity, viz. the community dimension (what the urban region is) and the strategic dimension (what the urban region wants to be), provides a solid basis for a sustainable reputation enhancing regional development and success. The internal reputation of the region, the spirit of the place, fosters the sense of community, legitimizes the functions of the urban region and commits the members of the community to the strategic aims and the concrete actions required. Only realized strategic aims create a strategy-based image and reputation outside the urban region.

According to the study, the balance required by the three main types of reputation, i.e. reputation as an economic asset linked to the strategic dimension of the identity, reputation set by action and linked to the community dimension of the identity, as well as reputation arising from stories told and creating meaning, must be acknowledged when striving to promote the success of an urban region by means of reputation management. Sustainable and balanced development of the urban region, building of thrust and management of reputational risks require the presence of and balance between different dimensions and means of reputation management. The reputation of urban region should conform to the type of urban region and the reputation of the larger area.

The effectiveness model of the reputation management generated by this study sheds light on the possibilities for an urban region to succeed in urban development. Every urban region has its own identity based on local values, culture, history, visions and strategies, its own way to operate and communicate with its stakeholders and its own unique reputation. If the identity (spirit and strategies) is strong, if genuine actions and open communication support the reputation of the urban region, and if there is a balance between the different reputation types and the characteristics of the urban region, then the prerequisites for success exist.

In the present turmoil of local governance when the role and tasks of the municipalities are changing, the meaning, management and the means of reputation management are also in transformation. The emphasis on local vitality is intensifying the need for attractive and competitive reputation in urban regions. As the role of welfare functions as the creator of local identity in local administration is diminishing, reputation management can be utilized in the building of a strong local identity and solid local spirit to support local vitality. An urban region has to be able to attract important flows of customers, residents, enterprises, funds or knowledge. The ability to create images becomes vital. An urban region failing to create images will not exist, neither to its external stakeholders, nor to internal stakeholders in the long run.

Keywords: identity, reputation, urban region, regional development, vitality, competitiveness, success

1 Johdanto

1.1 Tutkimuksen yleiset piirteet

Jotta kaupunkiseudut pystyisivät turvaamaan taloudellisen perustansa ja kehittymisensä hyvinvoivina yhdyskuntina, pyrkivät ne houkuttelemaan asukkaita, asiakkaita, matkailijoita, yrityksiä, investointeja ja osaamista puoleensa. Kaupunkiseutu kykenee aidosti houkuttelemaan asukkaita, yrityksiä tai investointeja, mikäli sen lisäksi, että itse asuinpaikka, yrityksen sijaintipaikka tai investointiympäristö on kunnossa, kaupunkiseutu on myös tiedostettu ja haluttu, siitä on osattu viestiä hyvin ja sille on muodostunut positiivinen mielikuva ja maine.

Hyvä maine merkitsee yksilölle tai yhteisölle suotuisaa toimintaympäristöä. Hyvän maineen – ympäristön arvostuksen ja luottamuksen - voidaan nähdä vaikuttavan myös kaupunkiseudun vetovoimaisuuteen, edistävän sen kilpailukykyä, vahvistavan elinvoimaa ja siten edesauttavan kaupunkiseudun menestymistä myös tulevaisuudessa. Suotuisa maine auttaa kaupunkiseutuun kohdistuvien myönteisten asenteiden syntymistä ja vaikuttaa sidosryhmien käyttäytymiseen. Maineella, joka vaikuttaa päätöksentekotilanteessa tehtäviin ratkaisuihin, on todellakin merkitystä.

Kaupunkiseudun maineen merkitys sitä koskevan päätöksen tai valinnan tekemisen yhteydessä synnyttää ajatuksen pyrkiä parantamaan kaupunkiseudun imagoa ja vaikuttamaan maineeseen niin, että valintatilanteessa olevan asukkaan, asiakkaan, matkailijan, yritysjohtajan tai yhteiskunnallisen päätöksentekijän on helppo tehdä myönteiseen mielikuvaansa perustuen kaupunkiseudun kannalta positiivisia ratkaisuja. Koska omaleimaisuus ja vetovoimainen identiteetti ovat menestyksen perusta, imagojen luominen ja mielikuviin vaikuttaminen ovat keskeisiä johtamisen ja yhteiskunnallisen vaikuttamisen muotoja myös kaupunkiseutujen toiminnassa.

Näin mainetyö (maineen rakentaminen ja maineenhallinta), imagon rakentaminen ja paikan markkinointi voidaan nähdä osana seudun määrätietoista kehittämistoimintaa. Alueellisten kehittäjäorganisaatioiden välisen yhteistyön ja oikean viestinnän kautta pyritään vaikuttamaan seudun ulkopuolisten resurssien kohdentumiseen ja kaupunkiseudun kannalta myönteisten päätösten syntyyn. Toisaalta kaupunkiseudun kehitykselle asetetaan tavoitteet erilaisilla kehittämissuunnitelmilla ja -strategioilla. Ollakseen toteuttamiskelpoisia ja kaupunkiseudun toimijoiden kannalta uskottavia strategioiden tulee olla vahvasti sidoksissa kaupunkiseudun identiteettiin, toisin

sanoen siihen, mitä kaupunkiseutu on tai se haluaa olla. Strategioiden valinnat ja asetetut tavoitteet ovat myös pohja kaupunkiseudun halutulle mielikuvalle, imagolle ja tavoiteltavalle maineelle. Kaupunkiseudun strategisten tavoitteiden ja tavoitellun maineen yhteys on ilmeinen. Äikäs (2004, 226) on todennut, että kaupunkien ja alueiden kulttuurinen ja sosiaalinen kehitys on kiinteästi yhteydessä niiden taloudellisia (elinkeinoja ja teollisuusrakennetta koskevia) näkökulmia sekä palveluita, asumismahdollisuuksia sekä ympäristöllisiä näkökulmia heijasteleviin teemoihin. Paikallista ja alueellista kehittämistä koskevat aiheet välittyvät myös imagotyön lähtökohdiksi ja luovat perustan paikan kestäväälle maineelle.

Maine on kaupunkiseudulle tärkeä voimavara, sillä se synnyttää luottamusta ja vetovoimaa. Kaupunkiseudun maineessa heijastuu sen elinvoima. Kaupunkiseudun maine ohjaa niin asukkaiden, yritysten kuin muidenkin sidosryhmien valintoja, jotka liittyvät esimerkiksi asuin-, sijoittumis- tai työpaikkaan. Kaupunkiseudun huolehtiessa maineestaan se huolehtii niistä asioista, jotka ovat sen sidosryhmille tärkeitä. (Suomen Kuntaliitto ja Viestintätoimisto Pohjoisranta 2004.) Yhteisön maineelle voidaan laskea arvo, ja niinpä on alettu puhua mainepääomasta. Käsitteellä tarkoitetaan tunnettuuden, sidosryhmien luottamuksen, tavoitteisiin sitoutumisen ja myönteisten mielikuvien tuottamaa lisäarvoa organisaatiolle. Aineettoman mainepääoman uskotaan olevan yksi tärkeimmistä kilpailuetua luovista tekijöistä ajassamme, ja siksi sen arvon ymmärtäminen on yhteisölle hyvin tärkeää. (Eskelinen 2002, 51.)

Ihmiset muodostavat mielipiteitä jopa paikoista, joita he eivät tunne tai joista heillä ei ole kokemuksia. Kuitenkin nämä, vain osittain omakohtaiseen kokemukseen tai tietoon perustuvat mielikuvat ohjaavat ihmisten käyttäytymistä ja heidän tekemiään valintoja. Omalta asuin- ja työympäristöltä vaaditaan paljon. Mielikuvien maailmassa kaupunkiseutu, joka tarjoaa parempaa, menestyy. (Aula ym. 2007, 13; professori Rob Shieldsin haastattelu, Helsingin Sanomat 14.8.2005.)

Ensimmäisenä maailmassa paikan markkinoinnista väitellyt Seppo Rainisto toteaa näin: *”Brändit ovat olleet yli 100 vuoden ajan yritysten merkittävin omaisuususerä. Jokainen täysjärkinen yritysjohtaja maksaisi Coca-Colan tuotemerkistä verrattomasti enemmän kuin anonyymistä moderneimmastakaan virvoitusjuomatehtaasta. -- Samalla tavalla paikan maine on sen ja paikan ihmisten arvokkain omaisuususerä, sillä mielikuvilla on keskeinen merkitys paikan vaurauden luojina. Pelkkä substanssi ei yksin riitä, koska aina jotkut Euroopan 100000 kunnasta voivat esittää parempaa. Paikkojen välillä vallitsee globaali paikkasota investoinneista, rahoituksesta, palveluista, kyvykkästä työvoimasta, kaupasta, kulttuurista, arvostuksesta ja vetovoimasta, kaikesta.”* (Kunnat keskipisteessä -julkaisu 2010, tekniikan tohtori Seppo Rainiston haastattelu.) Juuri kaupunkien välinen kilpailu – paikkasota – ja läpikotaisin markkinoistunut nyky-yhteiskunta ovat perussyy sille, miksi kaupunkiseudun kannattaa antaa hyvä kuva itsestään ja huolehtia maineestaan.

Koska mielikuvat vaikuttavat ihmisten ja yritysten valintoihin ja ratkaisuihin, ovat alueet ja kaupunkiseudut olleet jo pitkään tarkkoja maineistaan. Maineen merkitys

alueen vetovoimaisuudelle, kilpailukyvyille ja kehitymiselle on siis ymmärretty. Vaikka mielikuvan ja maineen rakennustyötä on tehty jo 1950-luvulta saakka, on määrätietoinen ja aktiivinen mainetyö kuitenkin vielä alkutekijöissään. Perehtyminen aiempaan mainetutkimukseen osoitti, että suomalaisten kaupunkiseutujen mainetyö ja siihen liittyvä tutkimus on vielä vähäistä. On kaupunkiseutuja, joilla ei ole päästy paljoa matkailumarkkinointia ja esittelymateriaalin laadintaa pidemmälle. Oman tutkimuksensa tiivistelmässä vuonna 2004 Topiantti Äikäs toteaa, että maassamme on vasta vain muutamia kohteita, joiden voi nähdä olevan aktiivisia oman imago- ja mainetyön edistämisessä. Tämä yhdistyy usein varovaiseen tavoitteenasetteluun imagojen suhteen, mikä johtaa erottautumisen sijasta helposti kaupunkiseudusta muodostuvien mielikuvien samankaltaistumiseen. Kuluneet vuodet eivät ole merkittävästi muuttaneet tilannetta. Kuitenkin EU:n tulo, globalisaatio, tietoyhteiskuntakehitys ja monet muut yhteiskunnalliset muutokset kaupunkiseutujen kontekstissa ovat vaikuttaneet nopeasti alueiden ja kuntien aluekehittämisen työkaluihin ja imago- ja mainetyön tarpeen kasvuun. Alueellisen kehittämisen luonne tässä globaalissa, informaationaalisessa verkostoyhteiskunnassa on olennaisesti muuttunut. Jos aiemmin painopiste oli erilaisissa interventioissa ja subventioissa, nyt huomio on kaikinpuolisessa kilpailukyvyen kehittämisessä. (Raunio & Linnamaa 2000, 21.) Verkostoissa toimiminen ja kyky kilpailla avoimilla markkinoilla asukkaista, yrityksistä ja investoinneista vaatii kaupunkiseuduilta uudenlaista otetta mielikuvallisten tekijöiden edistämiseen osana alueen kehittämistä.

Kaupunkiseutujen välisen kilpailun kiristyessä ja globalisaation edetessä yhä avoimempiin markkinoihin kaupunkiseutujen markkinointi, imagon rakentaminen ja profiloituminen kasvattavat selvästi merkitystään. Kilpailuetua suhteessa muihin alueisiin saavutetaan näkymällä oikeilla foorumeilla. Hyvätkään kaupunkiseudun tarjoamat mahdollisuudet eivät edistä sen kehitystä, elleivät kehityksen kannalta oikeat kohderyhmät ole tietoisia niiden olemassaolosta. Raunion (2000, 197) havainto on, ettei mediayhteiskunnassa kaupunkisuunnittelu ole sidottu pelkästään fyysiseen todellisuuteen, vaan yhtäläillä se voi olla mielikuvatodellisuuden rakentamista. Kärjistetysti mediayhteiskunnassa kaupunkiseutu ei ole olemassa ellei siitä muodostu mielikuvia (ks. Lash & Urry 1994). Näin kaupunkiseudun kehitykseen vaikutetaan paitsi konkreettisilla kehittämistoimenpiteillä, myös viestinnällä, mielikuvien luomisella ja välittämisellä sekä paikan markkinoinnilla. Maineen rakennuksen ja maineenhallinnan kaikki keinot ovat käyttökelpoisia edistettäessä kaupunkiseudun kehitystä.

Hyvä viestintä, nykyaikainen paikan markkinointi ja aktiivinen imagonrakennus ovat osa kaupunkiseudun kehittämisprosessia. Raunio (2001a, 166) asettaa paikan markkinoinnin tavoitteeksi kehittää kohderyhmän tietoisuus tietämättömyydestä kohti sellaista tietoisuuden tasoa, joka herättää kiinnostuksen ja muokkaa kohderyhmän olemassa olevia mielikuvia palvelemaan kaupunkiseudun kehittämistä par-

haalla mahdollisella tavalla. Aktiivisella kuvanrakennustyöllä pyritään vaikuttamaan siihen, että kaupunkiseudun houkuttavuus ja vetovoimaisuus paranee ulkopuolisten toimijoiden silmissä. Kaupunkiseudusta pyritään tietoisesti tuottamaan kuvaa, joka parantaa sen suhteellista asemaa kaupunkiseutujen ja alueiden välisessä kilpailussa. Markkinointitermillä kaupunkiseudut tuotteistavat itsensä. Raunion (2001b, 44–45) johtopäätös on dramaattinen: vetovoimaisuuden merkitys syntyy kaupunkiseudun ulkopuolella aina mielikuvatodellisuudessa.

Rainisto (2004, 11) on todennut globalisaation ja sitä kautta avautuvien markkinoiden tuovan paikoille uusia mahdollisuuksia, mutta myös haasteita ja uhkia. Rainiston mukaan vasta markkinoinnin oppiminen antaa kaupunkiseuduille mahdollisuuden hyödyntää avautuvat mahdollisuudet ja välttää uhat. Kaupunkiseutu, joka oppii markkinoimaan itseään ammattitaitoisesti, tulee todennäköisemmin saavuttamaan asettamansa tavoitteet paremmin kuin kaupunkiseutu, joka ei osaa markkinoida. Pelkällä kaupunkiseudun fyysisellä kehittämisellä ei kaupunkiseutujen välisessä kilpailussa pärjätä, vaan aluekehittämisen rinnalla kysytään liiketoimintaosaamista ja markkinointia. Rainiston (2008, 36–37) teesi menestystä haluavalle kaupunkiseudulle on kehittää voimakas alueellinen omaleimaisuus ja vetovoimainen alueidentiteetti. Rainiston mukaan kaupunkiseudusta on mahdollista luoda yrityksen tapaan merkkituote. Imagojen luominen ja mielikuviin vaikuttaminen onkin yhä tärkeämpi vaikuttamisen muoto kaupunkiseutujen johtamisessa ja yhteiskunnallisessa vaikuttamisessa. Vaikka kohteesta muodostettu mielikuva ei ole sama kuin kohde itse, eri henkilöille syntyvät mielikuvat ovat totta riippumatta siitä, miten tavoiteltavana asioiden ohjaamista pidetään mielikuvien avulla.

Rauniolle (2001a, 167–168) kaupunkiseudun markkinoinnin ja aluekehittämisen kytkentä on selkeä: joistakin kaupunkiseudun tai sen toimijoiden ominaisuudesta tai ominaisuuksista suhteessa muihin kaupunkiseutuihin luodaan paikan markkinoinnilla kaupunkiseudulle kilpailuetua ja vetovoimatekijä. Prosessi on nähtävä osana seudullista strategista aluekehitystyötä. Kehittämisstrategian tavoitteiden saavuttamisessa myös paikan markkinoinnilla on omat päämääränsä. Raunio ei näe suurta eroa alueen profiloitumisella tapahtuvan imagon rakentamisen ja alueen strategisen kehittämisen välillä. Hänen mukaansa imagon rakentamisen ja profiloitumisen tavoitteena on tukea kehittämiseen tähtäävää prosessia oikealla tiedottamisella sekä nostaa esiin vahvuuksia uusien resurssien houkuttelemiseksi kaupunkiseudulle. Paikan markkinoinnin tavoitteena on olla paikan suunnitelmallista ja tavoitehakuista tuotteistamista ja myymistä valituille kohderyhmille. Raunio korostaa, ettei *”kyse ole ensisijaisesti alueen ja sen toimijoiden imagosta ja profileista sinänsä, vaan siitä, pystytäänkö imagoja ja profileja hallitsemaan ja ohjaamaan valittua kehittämisstrategiaa mahdollisimman hyvin tukevalla tavalla.”* (Raunio 2001a, 169.)

Hyvän viestinnän ja aktiivisen, mielikuvia synnyttävän markkinoinnin tulee kuitenkin aina perustua kaupunkiseudun todellisuuteen, hyviin päätöksiin ja toimen-

piteisiin. ”Kaupunkituotteen” täytyy olla totta, ei pelkästään markkinoinnin luoma kuva. Tässä tutkimuksessa on omaksuttu markkinointia kokonaisvaltaisempi paikan edistämisen tulkinta, ja siksi tässä käytetään myöhemmin perusteltavalla tavalla käsitteitä maineyö tai maineenhallinta.

1.2 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet

Kehittyäkseen tulevaisuudessa kaupunkiseudut asettavat toiminnalleen strategisia tavoitteita, jotka pohjautuvat todellisiin tai tavoittelun kohteena oleviin asioihin (alueen identiteetti). Tavoitteiden eteen kaupunkiseudut tekevät erilaisia toimenpiteitä. Toimenpiteet ja niistä kertova viestintä sekä näistä toimista ja alueesta yleisesti saadut kokemukset synnyttävät kaupunkiseudulle omintakeisen maineen, joka puolestaan on pohja erilaisille aluetta koskeville muiden valinnoille. Valinnat vaikuttavat kaupunkiseudun kilpailukykyyn ja menestykseen kaupunkien välisessä kilpailussa. Tutkimuksen tarkoituksena on arvioida ja selittää maineen ja kaupunkiseudun kehittymisen välistä yhteyttä. Tutkimuksessa selvitetään, miten eri kaupunkiseudut ovat luoneet itselleen sellaisen maineen, jolla on ollut kaupunkiseudun menestyksen kannalta olennaista merkitystä. Erityisesti tutkimus hakee vastausta kysymykseen, miten maineyötä (maineen rakentaminen, maineen hallinta) on mahdollista käyttää menestyksellisesti osana kaupunkiseudun kehittämistä.

Tutkimuksen kontribuutiona kuntatutkimukselle on osoittaa maineen merkitys ja vaikuttavuus kaupunkiseutujen kehittymiselle sekä tehdä havaintoja käytännön maineyöstä osana aluekehittämistä. Tutkimus lisää tietoisuutta maineyöstä, osoittaa kunnallisen maineyön tarpeellisuuden ja merkityksen sekä selittää maineyötä. Tutkimus selvittää maineen vaikuttavuuden kunnalliselle kehittämistyölle, hakee kriteereitä aluekehitystyössä vaikuttavalle maineen rakentamiselle ja hallinnalle sekä antaa esimerkkejä kaupunkiseutujen vaikuttavasta maineyöstä. Tutkimuksella on vahva praktinen tiedonintressi. Tutkimuksen ensisijainen tavoite ei ole arvioida tapauskaupunkiseutujen maineyön onnistumista, vaikka tapausten kuvausten ja analyysin perusteella se on mahdollista. Tapauskaupunkiseudut voivat myös löytää tutkimuksesta ehdotuksia maineyönsä kehittämiseen. Tutkimuksen fokus on maineyön ja kaupunkiseudun kehityksen välisen yhteyden ymmärtämisessä.

Tutkimus selvittää, mille tekijöille tutkittujen kaupunkiseutujen maine rakentuu, minkälaista maineyötä sen eteen on tehty ja kuinka pitkälle alueen maine perustuu alueen identiteettiin eli alueen strategisiin valintoihin. Tutkimuksessa pyritään löytämään hyvän maineen osatekijöitä ja selvitetään, miten näihin osatekijöihin on mahdollista vaikuttaa. Tutkimuksessa seurataan tutkimuskohteiden maineen kehittymistä 1990-luvulta tähän päivään, jotta selvitetäisiin maineen syntyyn vaikuttavia tekijöitä, maineyön onnistumista ja käytettyjen keinojen vaikuttavuutta.

Vastatessaan pääkysymykseen ”*Miten mainetyötä on mahdollista käyttää menestyksellisesti osana kaupunkiseudun kehittämistä*” tutkimus antaa lisäksi vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

Miten kaupunkiseudun strategiset tavoitteet näkyvät kaupunkiseudun maineessa ja sen eteen tehdyssä työssä?

Minkälainen merkitys mainetyöllä on ollut kaupunkiseudun kehitykselle?

Tutkimuksen tavoitteena on synnyttää aluekehityksessä vaikuttavien mainetekijöiden luokittelu, jolla voidaan analysoida, selittää ja kuvata mainetyön ja aluekehityksen yhteyttä. Ajallista ja sisällöllistä syvyyttä saadaan tarkastelemalla tutkimuskohteiden maineen kehitystä sekä käytettyjen toimien ja kaupunkiseudun kehityksen välistä yhteyttä. Tämä tarkastelu vastaa kysymykseen:

Minkälaisia vaiheita kaupunkiseudun strategisessa kehitystyössä, maineessa ja kehityksessä on havaittavissa 1990-luvun alusta alkaen?

Johtopäätösvaiheessa tarkastellaan hallinnon tutkimuksen näkökulmasta aluekehityksessä vaikuttavia mainetekijöitä sekä mainetyön merkitystä kaupunkiseudun strategiselle johtamiselle ja kehitykselle. Ajallisella tarkastelulla selvitetään, onko eri aikoina ollut käytössä erilaisia tapoja ja tapojen yhdistelmiä tehdä mainetyötä ja onko työtä tehty kaikilla maineen osa-alueilla. Verrattaessa kaupunkiseudun mainetta ja toteutunutta kehitystä voidaan arvioida, onko mainetyöllä ollut merkitystä kaupunkiseudun kehitykselle. Lopullisena tavoitteena on saada aikaan malli, joka selvittää, miten mainetyö voidaan ottaa kaupunkiseudun strategisen kehittämisen ja johtamisen välineeksi. Yleisellä tasolla tutkimus arvioi mielikuvallisten tekijöiden vaikutusta käyttäytymiseen ja valintoihin alueellisessa kontekstissa postmodernissa verkostoyhteiskunnassa.

1.3 Tutkimukselliset lähtökohdat

Kirjallisuuden mukaan hyvän maineen avulla saavutetaan kilpailuetua ja kehitetään vetovoimaisuutta muun muassa erottamalla muista saman alan yrityksistä, organisaatioista tai alueista (ks. Fombrun & van Riel 2003, 5–7). Laajempi mainekeskustelu alkoi Yhdysvalloista kuitenkin vasta 1990-luvulla muun muassa seuraavien teosten myötä: Smythen, Dorwardin & Rebackin *Corporate Reputation* (1992), Bromleyn *Reputation, Image and Impression Management* (1993) sekä Youngin teos *Building Your Company's Good Name. How to Create & Protect the Reputation Your Organization Wants & Deserves*. Erityisesti Charles Fombrunin *Reputation*-teos (1996) oli kiistan-

alaisuudestaan huolimatta julkisen keskustelun avaaja, ja Fombrunin luoma teoria maineen syntymisestä ja sen eduista pohja maineen tutkimukselle. Maineen teorian kehitystä pohtineet Bennett ja Kottasz (2000) ovat löytäneet kolme kehitysvaihetta, jotka pohjustivat mainekeskustelua. Ensimmäisessä vaiheessa 1950-luvulla keskityttiin yrityksen kuvaan. 1970–80-luvuilla tutkittiin erityisesti yrityksen identiteettiä ja viestintää. Kolmannessa vaiheessa 1990-luvulle tultaessa keskityttiin brändin hallintaan ja lopulta myös maineeseen, kun havaittiin näiden olevan yhteydessä yrityksen arvoon ja menestykseen.

Suomessa mainekeskustelu käynnistyi viiveellä vuosituhannen vaihteessa. Laajemman keskustelun käynnistänyt vuonna 2002 ilmestynyt Pekka Aulan ja Jussi Heinosen teos *Maine: menestystekijä* esitteli teorian maineen ulottuvuuksista Suomessa. Tätä oli edeltänyt Erkki Karvosen teos *Elämää mielikuvayhteiskunnassa: Imago ja maine menestystekijöinä myöhäismodernissa maailmassa*, joka pohjusti mielikuvallisten tekijöiden esiintuloa suomalaisessa keskustelussa. Yleensä aihepiirin keskustelussa oli joko kaupallinen markkinoinnin tai journalismin näkökulma. Karvonen tarkasteli asiaa filosofisella tasolla relationismista käsin. Vaikka Karvosen teos on ennen muuta viestinnän tutkimusta, voi sen katsoa antavan pohjaa myös kaupunkiseutujen ja alueiden imago- ja mainetutkimukselle.

Kansainvälisen tutkimuksen tavoin myös suomalainen mainetutkimus on keskittynyt pääsääntöisesti tutkimaan mainetta yritysorganisaatioissa. Julkisen sektorin mainetutkimus on pitkään ollut suorastaan laiminlyötyä. Niinpä kaupunki- ja aluetutkimuksen tutkimusperinteessä moderni mainekeskustelu on verrattain uusi, vasta 2000-luvulla käynnistynyt asia. Kuntien maineen tutkimus käynnistyi vuonna 2003 Kuntaliiton, professori Pekka Aulan sekä Viestintätoimisto Pohjoisrannan yhteistyössä kehittämällä kuntien mainemittarilla ja -tutkimuksella. Vuonna 2007 ilmestynyt Pekka Aulan, Kimmo Vehkalahden ja Topiantti Äikkään *Kaupunkimaine*-teos oli tematiikaltaan jatkoa Kuntaliiton kehittämien tai julkaisemien kuntaviestinnän ja -markkinoinnin tutkimusten ja suositusten sarjaan. Kaupunkimainetutkimus toteutettiin Helsingin yliopiston viestinnän laitoksen, Helsingin yliopiston matematiikan ja tilastotieteen laitoksen sekä Oulun yliopiston maantieteen laitoksen tutkijoiden yhteisenä hankkeena. Tutkimus tarkastelee kaupunkimainetta lähinnä organisaatio- ja organisaatioviestinnän tutkimuksen perinteestä lähtien yhdistäen viestintätieteellisen mainetarkastelun ja kaupunki- ja aluetutkimuksen (Aula ym. 2007, 13–14). Kaupunkimaineen tutkimus ei toistaiseksi ole saanut jatkoa väitöskirjatutkimuksilla.

Kuntien mainetutkimuksen rinnalla myös muun suomalaisen julkisen hallinnon mainetutkimus on väitöskirjatasolla ollut vähäistä. Vilma Luoma-ahon väitöskirjassa vuonna 2005 haettiin yhteyksiä julkisen hallinnon, maineen, sosiaalisen pääoman, luottamuksen ja legitimitetin käsitteiden välille. Luoma-ahon mukaan eri sidosryhmät antavat legitimitetin julkiselle hallinnolle. Julkinen sektori on usein tilanteessa, jossa siltä odotetaan ennen muuta tasapuolisuutta ja palvelun tasalaatuisuutta ja

jatkuvuutta, eikä palvelutuotannolle ole kilpailijoita. Tässä tilanteessa julkisen organisaation neutraali maine vaikuttaa ideaalilta – huono maine ei tuo legitimitettä, hyvän maineen ylläpito puolestaan syö resursseja ja synnyttää kasvavia odotuksia palvelulle. Optimi löytyy neutraalista maineesta.

Sasu Tuomisen väitöskirjassa vuonna 2011 tarkasteltiin organisaation imagon ja maineen merkitystä yliopistosektorilla. Tutkimuksessa testattiin yliopisto-organisaation ja maineen vaikutusta potentiaalisten opiskelijoiden yliopistoon hakeutumisaikomukseen ja havaittiin maineen positiivinen vaikutus käyttäytymisaikomukseen.

Maineen käsitteen rinnalla eri tutkijat ovat operoineet muiden organisaatiotason mielikuvia kuvaavien käsitteiden avulla. Maineen lähikäsitteitä kuten imagoa, identiteettiä, kuntabrändiä, kaupunkimarkkinointia ja paikan markkinointia on käytetty tutkimusten pääkäsitteinä. Muun muassa Topiantti Äikäs on väitöskirjassaan vuonna 2001 tutkinut kaupunki-imagojen rakentamista ja hallintaa kahdessa tapausesimerkissä ja jatkanut teemaa useissa tutkimuksissaan ja kirjoituksissaan. Tutkimuksellisenä viitekehyksenä Äikkäällä ovat olleet kulttuuri- ja kaupunkimaantieteen sekä alue-tutkimuksen näkökulmat. Näitä tutkimuksia on leimannut praktinen tiedonintressi lisätä akateemisen tutkimuksen merkittävyyttä käytännöllisessä kaupunki- ja alue-suunnittelussa.

Kaj Zimmerbauerin vuonna 2008 ilmestyneen artikkeliväitöskirjan tutkimuskohteenä oli alueellinen imago ja identiteetti. Alueellisen kilpailun keskeinen vetovoimatekijä on myönteinen imago. Imagojen kehittäminen on tapahtunut kuitenkin usein taloudellis-hallinnollisesta intressistä, ja alueellinen identiteetti on jäänyt taka-alalle huolimatta sen keskeisestä merkityksestä alueen kehittymiselle. Imagojen rakentamisen tulisi perustua aitoihin kilpailutekijöihin ja vahvaan identiteettiin, jotta alueen imagosta ja identiteetistä saataisiin alueen myönteistä kehitystä edistävä, eikä estävä tekijä.

Juha Kostiaisen vuonna 2001 toimittamassa teoksessa *Tarinoita ja tutkimuksia kaupunkimarkkinoinnista* käsiteltiin monipuolisesti useasta näkökulmasta kaupunkimarkkinointia, mielikuvien syntyä ja leviämistä tarinayhteiskunnassa sekä ennustettuja mielikuvia, joiden mukaan kaupungit muodostuvat tulevaisuudessa. Teoksessa kytkettiin kaupunkimarkkinointi suomalaisen aluepolitiikan ja kaupunkiseutujen kehittämisen kenttään. Se oli jatkoa Tampereen yliopiston alueellisen kehittämisen tutkimusyksikössä Sentessä tehdylle tutkimustyölle, jossa eräänä keskeisenä kaupunkiseutujen kehittämisen ja johtamisen lähtökohtana on ollut ”kilpailukykyparadigma”. Yksi kaupunkiseudun kilpailukyvyyn elementeistä on imago. Yksi Kostiaisen toimittaman teoksen kirjoittajista on Mika Raunio, jolta on useita julkaisuja vuosituhannen ensimmäisiltä vuosilta muun muassa Suomen maineesta globaalissa valintataloudessa, alueiden markkinoinnista sekä imagoista ja profiloitumisesta.

Seppo Rainiston vuonna 2003 ilmestyneessä paikan markkinointia käsitelleessä väitöskirjassa tutkittiin, kuinka paikan markkinointia voidaan käyttää hyväksi paikan

kehittämisessä. Myöhemmissä tutkimuksissaan Rainisto on pohtinut muun muassa kuntabrändin kehittämistä, kaupunkiseutujen markkinointia ja imagotyötä kilpailukeinona uudessa EU:ssa. Yhdessä Teemu Moilasan kanssa Rainisto (2009) käsitteli valtioiden, kaupunkien ja kohteiden brändäämistä.

Kaisa Hytösen vuonna 2012 ilmestyneessä väitöskirjassa etsitään maabrändäyksen taustasyitä ja tarkastellaan, millaiset tekijät vaikuttavat maabrändäyksen toimintamallin luomiseen. Hytönen katsoo maabrändäyksessä markkinointi-, poliittisen ja kulttuurisen aspektin huomioimisen pyrkivän tekemään toiminnasta laaja-alaista ja koko maata hyödyttävää kehittämis- tai kilpailustrategiaa. Maabrändäys ymmärretään tällöin strategisena työkaluna, jonka tarkoituksena on luoda maalle kilpailukykyä ja menestystä.

Useat tieteenalat siis hyödyntävät maineen käsitettä, mutta niillä on erilaiset, omaan tutkimustraditioon liittyvät ja joskus jopa ristiriitaiset käsitykset maineesta ja sen merkityksestä. Johtamistutkimuksessa maine nähdään hallittavana strategisena resurssina, jolla on arvoa organisaatiolle kilpailtaessa tuote- ja palvelumarkkinoilla. Maine voidaan nähdä myös organisaation keskeisenä erottumistekijänä kilpailijoistaan. Organisaatiotutkimuksessa maine on nähty organisaatiokulttuurin lähteenä. Maineen käsitettä on käytetty myös psykologiassa tutkittaessa johtamista ja työyhteisöjä. Markkinoinnissa tutkijat liittävät maineeseen myös strategisia näkökulmia ja laajentavat maineen käsittämään tuotteiden ja palveluiden brändäystä. Mainetta on tutkittu paljon myös sosiologiassa, jossa se yhdistetään kollektiivisen näkemyksen muodostumiseen tai toiminnan arviointiin yhteiskunnallisten normien valossa (Tuominen 2011, 32). Sosiologiassa mainetta on tutkittu myös sosiaalisten kerrostumien lähteenä. Viestinnän tutkimus näkee maineella olevan merkitystä erityisesti kriisinhallinnan ja organisaation imagon kehittämisen yhteydessä. PR-toiminnassa maine puolestaan ymmärretään osana suhdetoimintaa. (Fombrun & van Riel 1997; Barnett ym. 2000, 102; Barnett ym. 2006, 28; Jokinen ym. 2010, 14.)

Yhtä selkeää maineen määrittelyä tai teoriaa ei ole olemassa. Tämä johtuu osin edellä mainitusta maineen tutkimisesta useilla eri tieteenalalla ja niiden erilaisista intresseistä ja tutkimuksellisista lähestymistavoista (Fombrun & van Riel 1997, 6; Aula & Mantere 2005, 54, 32). Eri aloilla on alaa koskevia yleistyneitä näkemyksiä ja malleja. Mainetta tutkitaan eri näkökulmista sen mukaan, mikä on taustalla vaikuttava näkemys siitä, mitä maine on ja mistä se muodostuu. Yhteistä tutkimusperinteille on maineen tutkiminen sidosryhmien keskuudessa sekä maineen näkeminen menneisyyden, nykyisyyden ja tulevaisuuden kannalta keskeisenä (Aula & Mantere 2005, 55, 36–37). Sidoryhmätulkintoja korostavassa mainekäsityksessä on kyse painoarvon antamisesta sille, miten jokin tietty ryhmä havaitsee ja tulkitsee organisaation toimintaa. Tutkittaessa organisaation mainetta vain yhden tietyn sidoryhmän keskuudessa on itse asiassa kysymys siitä, kuinka organisaatio hallitsee suhdettaan kyseiseen sidoryhmään. Suhteen laatu vaikuttaa niihin mielikuviin, joita organisaatio herättää kyseisessä sidoryhmässä. (Fombrun 1996, 194.)

Vaikka tiede ei tunnista varsinaista ”maineteoraa”, ovat Aula ja Mantere (2005, 54–67) erottaneet kolme maineen ympärille muodostunutta koulukuntaa: maine omaisuutena (talous), maine kansalaisuutena (vastuullinen liiketoiminta) ja maine tarinoina (viestintä). Talouskoulukunta korostaa maineen taloudellista merkitystä ja tutkii muun muassa sitä, miten maine vaikuttaa organisaation taloudelliseen menestykseen. Maine ymmärretään olevan organisaation aineetonta pääomaa, jota on johdettava ja hallittava aktiivisesti, etteivät mainepääoman menettämisen kielteiset taloudelliset vaikutukset uhkaa organisaatiota. Fombrunin (1996, 10–11, 72–73, 81–92) mukaan hyvämaineisen organisaation parempi mahdollisuus taloudelliseen menestykseen perustuu muun muassa mahdollisuuteen periä korkeampia hintoja tuotteistaan, pienempiin markkinointikustannuksiin, lojaalimpiin asiakkaisiin ja kykyyn houkutella pätevämpiä työntekijöitä. Vastuullisen liiketoiminnan koulukunta puolestaan rinnastaa maineen ja yhteiskuntavastuun. Hyvä maine perustuu organisaation eettisesti kestäväälle toiminnalle, joka näkyy ja kuuluu. Kolmas maineen koulukunta, representaatioiden koulukunta, painottaa maineen tarinallista ja sosiaalisesti rakentunutta puolta sekä viestinnän merkitystä maineen muodostumisessa. Tarinakoulukunnan näkemyksen mukaan tarinat kuuluvat sisäänrakennettuina ihmiseen ja se erottaa meidät muista eläimistä. Tarinat luovat merkityksiä. Tätä kautta organisaation maine rakentuu tarinoista. Hyvämaineinen organisaatio kertoo tarinaansa, joka on luotettava ja tosi. Jos ihmiset tekevät päätöksiansä enemmän tunteella kuin järjellä, on organisaation pyrittävä vaikuttamaan organisaation identiteettiä ja mainetta muokkaaviin tarinoihin.

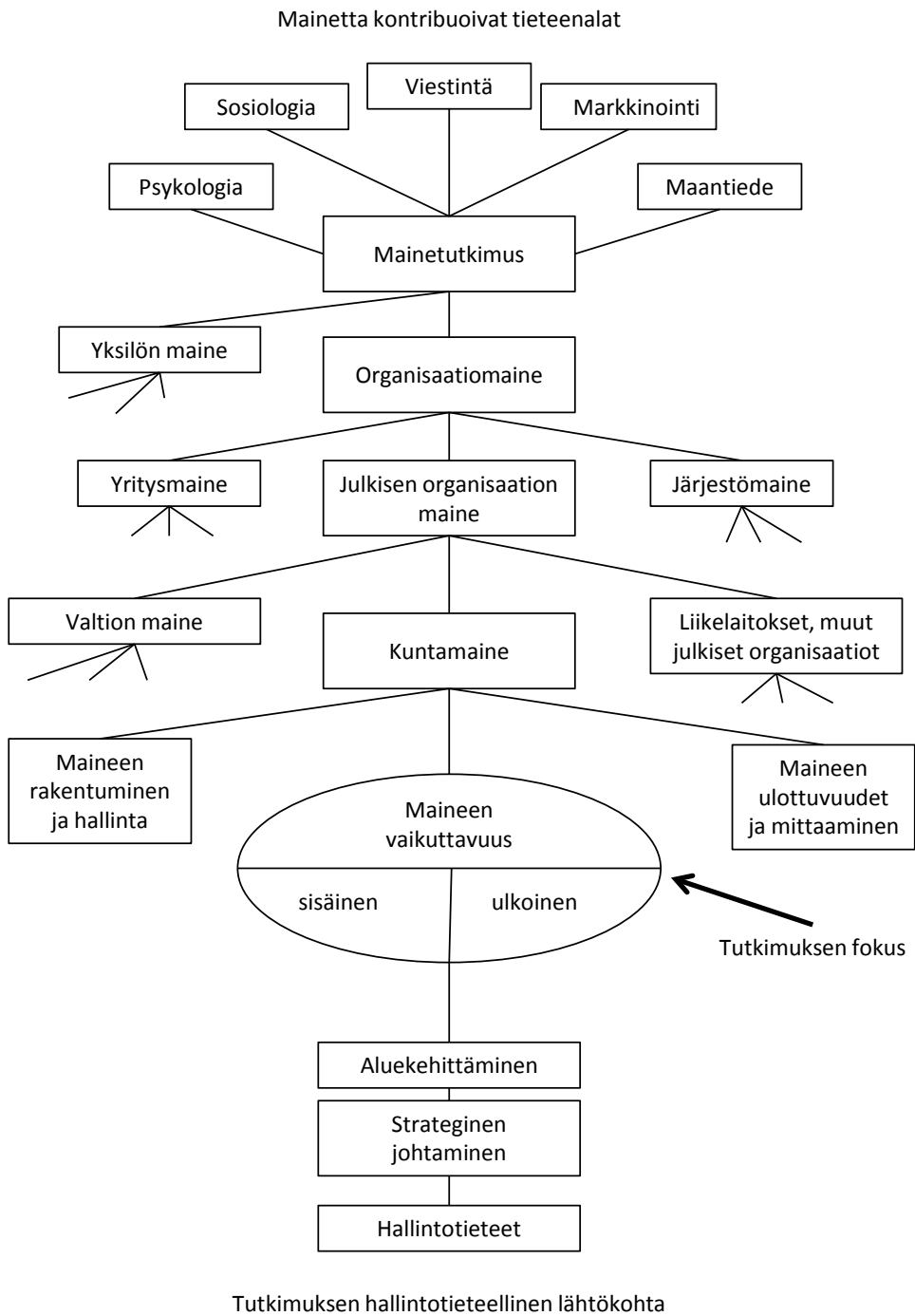
Aulan ja Mantereen (2005, 71–73) mukaan hyvän yrityksen maine syntyy kolmen edellä mainitun näkemyksen yhdistelmästä. Hyvä maine syntyy tekojen, viestinnän ja suhteiden muodostamasta kokonaisuudesta. Maine heijastuu paitsi yhteisön identiteetistä, myös sen kyvystä hoitaa suhteitaan ja vaikuttaa eri sidosryhmien mielikuviin (Eskelinen 2002, 51).

Kuten edellä olevasta voi päätellä, suomalaisessa kaupunkimainetutkimuksessa kaupunkimaineen käsitettä on lähestytty liiketalouden ja erityisesti markkinoinnin näkökulmista lähtien, on puhuttu muun muassa paikan markkinoinnista. Aluemaantieteilijät ovat olleet osaltaan laventamassa keskustelua aluetutkimuksen suuntaan, mutta varsinainen hallintotieteellinen näkökulma maineeseen aluekehittämisessä on vielä vajaa. Tutkimus luonnehtii usein brändiä, imagoa ja mainetta organisaation strategisiksi voimavaroiksi. Niitä pidetään organisaation resursseina, jotka keskeisesti vaikuttavat organisaation kilpailuedun syntyyn ja taloudelliseen suorituskykyyn (Barney 1995, Delgado-Ballester & Munuera-Aleman 2005). Abratt ja Kleyn (2010, 1059) ovat havainneet, että jokainen organisaatio pyrkii rakentamaan vahvaa positiivista mainetta niiden sidosryhmien keskuudessa, jotka organisaatio joutuu ottamaan huomioon tehdessään strategisia valintoja. Maineen vaikuttavuudesta sidosryhmien keskuudessa tai sen strategisesta merkityksestä organisaatiolle ei kuitenkaan löydy

riittävästi tutkimusta. Moneyn ja Hillenbrandin (2006) mukaan organisaation maineen mittaamista koskevista tutkimuksista puuttuvat usein maineen seuraamuksia ja strategista arvoa mittaavat elementit. Nguyen ja Leblanc (2001) ovat havainneet, että organisaation maineen vaikutus kuluttajan käyttäytymiseen on todennettu tutkimuksessa monella tapaa, mutta empiirinen tutkimus maineen vaikuttavuudesta on jäänyt vähäiseksi. Tutkimuksen huomio on useimmiten maineen ulottuvuuksissa, maineen rakentumisessa tai maineen arvioinnissa. Vähemmän ovat esillä maineyön tulokset, maineen seuraukset tai vaikutukset tai maineen ja kehityksen yhteys.

Tämän tutkimuksen tavoitteena on osaltaan paikata edellä kuvattua puutetta, tuoda kaupunkimainetutkimukseen hallintotieteellistä näkökulmaa sekä tutkia maineen strategista arvoa ja vaikuttavuutta kaupunkiseudun kehitykseen ja menestykseen. Aluetieteen perinnettä noudattaen tässäkin tutkimuksessa liikutaan eri tieteenalojen ja tutkimussuuntien välimaastossa: tutkimus on saanut vaikutteita lähes kaikilta edellä mainituilta tieteenaloilta, erityisesti markkinoinnilta, viestinnältä, aluemaantieteeltä ja johtamistieteiltä. Tämä tutkimus asemoituu mainetutkimuksen ja hallintotieteen, erityisesti aluekehittämisen, rajapintaan hyvin vähän tutkitulla vaikuttavuuden osa-alueella.

Teoksessaan *The Dream Society* tanskalainen tulevaisuudentutkija Rolf Jensen on ennustanut tarinoiden, mielikuvien ja viestinnän tulemistä osaksi yhteiskunnallista päätöksentekoa. Jensenin mukaan olemme siirtymässä vähitellen tietoyhteiskunnasta kohti elämys- ja mielikuvayhteiskuntaa, jossa hyvät tarinat, elämykset ja mielikuvat ovat keskeisiä erottautumistekijöitä. Myös Malmelin ja Hakala (2008, 44) kertovat ihmisten elävän merkkien ja merkitysten maailmassa, jossa mielikuvalliset tekijät, kuten tiedot, asenteet, tunteet, kokemukset ja uskomukset ovat yhä keskeisempiä. Vaikka materiaallinen maailma konkretisoituu tavaroina ja pintoina, sekin käsitetään ensisijassa aineettomasti: havaintoina, ideoina ja mielikuvina. Unelmayhteiskunta (myös termi tarinayhteiskunta) korostaa rationaalisuuden sijaan emotionaalisuutta, ja niinpä tunteiden ja mielikuvien merkitys kuluttamisessa sekä tuotteiden ja palveluiden tarjonnassa kasvaa. Tulevaisuudessa markkinoinnissa menestyvät ne, jotka osaavat kertoa vetovoimaisimman kertomuksen. Jensenin perusajatus on, että tulevaisuus ei ole olemassa fyysisessä maailmassa, vaan se perustuu ajatuksiin ja unelmiin. (Jensen 1999, 4, 24.) Samaa todistaa Rainisto (2004, 64): ”*Tulevaisuuden maailmassa mielikuvat ratkaisevat ja mielikuvoitus voittaa ihmisen rationaalisen tahdon.*” Tarinayhteiskunnassa kaupunkiseudut kohtaavat muuttuneet markkinat ja muuttuneen paikkakilpailun, joten ne joutuvat miettimään identiteettinsä uudelleen sekä panostamaan mielikuvien voimaan (Kostiainen 2001b, 39–40).



Kuva 1. Mainetutkimusta kontribuoivat tieteenalat ja mainetasot.

Raunio (2001a, 151) kirjoittaa, että ”markkinatalouden periaatteiden mukaan toimivassa, verkostoihin organisoituneessa ja teknologisoituvassa yhteiskunnassa tiedon, mielikuvien sekä henkilökohtaisten suhteiden merkitys osana kaupunkiseutujen kehittämistä kasvaa”. Kaupunkiseuduilta ja niillä toimivilta kehittäjäorganisaatioilta edellytetään korostetusti kykyä muodostaa positiivisia mielikuvia halutun kohderyhmän tajuntaan. Mielikuvien sisältöä pyritään muokkaamaan imagon rakentamisen ja profiloitumisen kautta osana paikan markkinointia. (Raunio 2001a, 151.) Ajatuksen jakaa Cleave (2014, 96; viitaten mm. Pasquinelli 2013 ja Gertner & Kotler 2004): globalisaatio ja rajoittamaton investointien virta ovat tehneet paikan kyvystä herättää huomiota ratkaisevaa taloudelliselle kehitykselle. Tämä tekee brändäämisestä ja markkinoinnista välttämättömän kaupunkiseuduille, jotka haluavat säilyä taloudellisesti merkityksellisinä.

Monissa tämänhetkisissä yhteiskuntatulkinnossa mielikuvilla on keskeinen merkitys. Puhumme muun muassa postmodernista, markkinointi-, media-, informaatio-, tieto-, verkosto- tai mielikuvayhteiskunnasta. Edellä viitatussa Rolf Jensenin ajattelussa oleellista oli myös se, että unelmat luovat todellisuutta: ne vaikuttavat yhteiskunnassa monella tavalla. Mielikuvallisista asioista on tullut keskeinen menestystekijä mille tahansa organisaatiolle, asialle tai henkilölle. Termi mielikuvayhteiskunta viittaa myös siihen, että ei vain materiaallinen, vaan myös ideaalinen on yhteiskunnassa vaikuttavaa todellisuutta. Mielikuvien muodostaman kulttuurisen ja sosiaalisen todellisuuden vaikutukset voivat olla yhtä suuria kuin fyysisen todellisuuden. (Karvonen 1999, 17.) Markkinaistuminen on lisännyt mielikuvatekijöiden merkitystä. Tehdesämme erilaisilla avoimilla markkinoilla valintoja se, minkälainen maine tuotteella, palvelulla, toiminnalla, asialla tai paikalla on, vaikuttaa olennaisesti tekemäämme valintapäätökseen. Kehittämisen näkökulmasta Jensenin kuvaama yhteiskunnan muutos antaa kaupunkiseuduille aivan uusia mahdollisuuksia, mutta haastaa samalla kaiken kehittämiseen liittyvän ajattelun: minkälaisilla markkinoilla kaupunkiseudut kilpailevat tulevaisuudessa (vrt. Sotarauta & Kostainen 2003, 13–14)?

Vuokko (2004, 192–193) mainitsee viisi syytä mielikuvien merkityksen kasvulle: 1. yhteisöjen moninaisuus ja kiinnostus, 2. läpinäkyvyys ja yksityisyyden puute, 3. julkisuus, 4. muutos ja 5. tarinoiden kulkunopeus. Lehtonen on vastaavasti tulkinnut mielikuvien merkityksen kasvun syyksi osaltaan viestintäympäristön muutoksen, jossa tv, radio ja kuvallinen viestintä valtavat alaa ja luovat voimakkaita mielikuvia. Kasvanut tietoisuus erilaisista vaihtoehtoista valintatilanteesta ja vaihtoehtoihin liittyvät voimakkaat mielikuvat ohjaavat valintapäätöstä. Vielä tärkeämmäksi syyksi Lehtonen näkee kuitenkin organisaatioiden toimintaympäristön muutoksen, joka on ollut nopeaa, ennakoimatonta ja johtanut monimutkaisiin riippuvuusverkostoihin. Tässä tilanteessa toimintaympäristön kokonaisuutta on ollut vaikea hahmottaa ja näin on turvaututtu ympäristöstä ja organisaatioista muodostuneisiin mielikuviiin. (Lehtonen 1990, 19.)

Raunio (2001a, 152) vertaa selkeää ja vahvaa imagoa tai profilia tienviittaaan, joka tietoyhteiskunnalle luonteenomaisessa mielikuvatodellisuudessa viestittää paikan olemassaolosta ja sen tarjoamista mahdollisuuksista myös sen fyysisten rajojen ulkopuolelle (Raunio 2001a, 152). Maine, joka arvottaa kohteen, synnyttää kaupunkiseudulle vetovoimaa ja ohjaa paikalle ne, joille maineen mukainen kaupunkiseutu on merkityksellinen.

Aivan kuten muihinkin organisaatioihin, maineen perusvaikutusmekanismit vaikuttavat myös paikkoihin ja alueisiin. Maine tuo kaupunkiseudulle luottamusta, arvostusta ja kunnioitusta. Hyvä maine lisää kaupunkiseudun vetovoimaisuutta. Ihanteellisinta kaupunkiseudun kannalta olisi maineen ansiosta syntynyt niin sanottu ensimmäisen valinnan positio, jolloin kaupunkiseudulle tärkeät tahot tekevät päätöksiään sen hyväksi ja valitsevat kaikkien vaihtoehtojen joukosta juuri tietyn kaupunkiseudun sen maineen perusteella. Näin maineelle rakentuu käytännöllinen ydin, joka vaikuttaa ihmisten mielipiteisiin, arviointeihin ja päätöksiin ja jota kautta viime kädessä on aina vaikutus ihmisen käyttäytymiseen. (Aula, Vehkalahti & Äikäs 2007, 25.)

Tiivistetysti tämän tutkimuksen lähtökohdat ovat seuraavat: jotta kaupunkiseutu menestyy ja se kykenee varmistamaan taloudellisen perustansa, se tarvitsee asukkaita, asiakkaita, matkailijoita, yrityksiä, investointeja ja osaamista. Päätöksiin, joilla ratkaistaan asuinpaikka, palvelun tai tavaran ostaminen, investointi tai yrityksen sijoittuminen, vaikuttavat tosiasioiden rinnalla kaupunkiseudun mielikuva ja maine. Maine perustuu lopulta aina kaupunkiseudun identiteettiin, eli siihen, mitä alue on ja mitä se haluaa olla. Erilaiset strategiat ovat kaupunkiseudun julkilausuttuja ilmaisuja kaupunkiseudun tulevaisuuden tavoitteista, siitä, mitä kaupunkiseutu haluaa olla. Näiden strategioiden toteuttamisella, eli aluekehittämisellä pyritään vaikuttamaan positiivisesti kaupunkiseudun tulevaisuuteen. Kaupunkiseudun hyvän maineen keskeinen strateginen seuraus pitäisi olla sen kilpailukyvyn kehittyminen, vetovoimaisuus ja menestys. Jos kaupunkiseudun mainetta kyetään ohjaamaan, kyetään vaikuttamaan sen kehittymiseen ja menestykseen. EU:n tulo, globalisaatio, tietoyhteiskuntakehitys ja monet muut yhteiskunnalliset muutokset pakottavat kaupunkiseutunsa kehittämisessä mukana olevia miettimään aluekehityksen ja maineen yhteyttä – voiko maineen rakentamisella ja hallinnalla edesauttaa kaupunkiseudun menestystä?

1.4 Tutkimuksen rakenne, valinnat ja rajaukset

Tutkimuksen rakenne vastaa tutkimuksen etenemistä ja vaiheita. Tutkimusprosessin ensimmäisessä vaiheessa määritellään aiheen ontologinen perusta (käsitukset tutkimuskohteen perusolemuksesta ja tieteenfilosofinen perusta). Tätä seuraa tieto-opillisen perustan (metodit ja konkreettinen tutkimuskohde) määrittely. Tutkimuksen empiirisen vaiheen ja johtopäätösten jälkeen palataan uudelleen teoriaan. (Hirsjärvi ym. 1986, 16.)

Tutkimuksen teoriaosassa luvussa kaksi tarkastellaan aluksi identiteetin ja maineen käsitettä ja määrittellään niiden suhdetta muihin mielikuvallisiin käsitteisiin sekä tuodaan tulkintoihin hallintotieteellistä näkökulmaa. Erityisesti tarkastellaan kuntamaineen syntyä ja ulottuvuuksia sekä pohdintaan maineenhallintaan kunta-kontekstissa. Teoriaosan luvussa kolme on tarkasteltavana maineen merkitys kaupunkiseudulle, maineen strateginen yhteys sekä aluekehittämisen teoreettinen perusta, johon mainetyö kytketään. Teoreettisen tarkastelun pohjalta tutkimukselle rakennetaan teoreettinen viitekehys, joka toimii tutkimuksen johtoajatuksena sekä tukee tutkimuksen aineistojen analyysiä, tulkintaa ja niistä tehtäviä johtopäätöksiä.

Empiirisen osan alussa luvussa neljä esitellään tutkimuksen menetelmälliset ratkaisut ja tutkimusaineistojen hankinta. Tutkimus hyödyntää triangulaatiota tutkittavan ilmiön kokonaisuuden ymmärtämiseen, joten sen käyttö on tutkimusstrateginen valinta. Lisäksi tässä tutkimuksessa mainetyön ja menestyksen yhteyttä tutkitaan kolmen kaupunkiseudun tapauksissa. Tapaustutkimuksessa on luontevaa käyttää triangulaatiota tapauksen eri ulottuvuuksien selvittämiseksi. Tämä tutkimus hyödyntää aineisto-, menetelmä- sekä teoriatriangulaatiota, jolloin voidaan puhua monitriangulaatiosta. Tutkimuksessa on lisäksi piirteitä jaksoittaisesta triangulaatiosta. Tapaustutkimuksen kolmen tutkimuskohteen - Iisalmen seudun (Ylä-Savo), Kajaanin seudun ja Oulun seudun - valinnalla tavoiteltiin saatavan tiedon hyödyllisyyttä ja edustavuutta (tieto-orientoitunut valinta). Tapausseutujen tiedettiin olleen aktiivisia oman maineensa pohdinnoissa ja mainetyössä. Toisaalta kaupunkiseutujen valinnassa haettiin yleistettävyyden ja vertailun parantamiseksi erityyppisiä kaupunkiseutuja, joiden maineen arvioitiin olevan selkeästi toisistaan poikkeavia. Toinen, yhtäältä tapaustutkimuksesta ja toisaalta tutkittavan ilmiön ajallisesta kestosta johtuva tutkimusstrateginen linjaus on käyttää vertailua. Tämä monitapaustutkimus vertailee ensinnäkin kolmea kaupunkiseutua keskenään. Vertailulla pyritään saamaan esiin kaupunkiseutukohtaisia erityispiirteitä maineen ja aluekehityksen yhteydestä. Toisaalta vertailulla haetaan pohjaa yleistyksien tekemiseen. Toinen vertailun muoto on saman kaupunkiseudun ajallinen vertailu. Seuratessaan tapauskaupunkiseutujen mainetyötä ja kehitystä yli kahdenkymmenen vuoden ajan tutkimus pyrkii tunnistamaan ja osoittamaan kustakin tapauksesta maineen, mainetyön ja aluekehityksen vaiheita. Pääsääntöisesti tutkimus hyödyntää laadullista tutkimusotetta, mutta määrällistä aineistoa hyödynnetään arvioitaessa alueen kehittymistä eri ulottuvuuksien kautta. Aineistoja tarkastellaan sisällönanalyysin keinoja hyödyntäen.

Luku viisi esittelee tutkimuskohteena olleiden kolmen kaupunkiseudun mainetyön ja aluekehityksen yhteyden tapauskohtaisesti ja tapausten vertailun. Tapauskohtaisesti kerätty kirjallinen aineisto analysoitiin ensimmäisessä vaiheessa tutkimuksen johtoajatuksista hyväksikäyttäen. Havaintoja ja alustavaa tutkimustulosta testattiin toisessa vaiheessa haastattelujen avulla. Haastateltavat tulkitsivat myös maineen merkitystä kaupunkiseudulle.

Luvussa kuusi esitetään tutkimuksen johtopäätökset. Yhtäältä tarkastellaan maineyön ja kaupunkiseudun kehityksen yhteyttä käytännön näkökulmasta: mikä on maineen rakentamisen ja -hallinnan merkitys alueen kehityksessä. Toisaalta tarkastellaan tutkimuksen tuloksia aiempaan tutkimukseen nähden. Kolmanneksi arvioidaan maineen ja maineyön vaikuttavuutta. Paikallista maineyötä tarkastellaan osana yleisempää yhteiskunnallista ilmiötä, jossa mielikuvien merkitys päätöksenteon ohjaajina korostuu. Lisäksi arvioidaan tämän tutkimuksen luotettavuutta ja merkittävyyttä.

Tutkimuksen rajauksilla pyritään parantamaan tutkimuksen oikeellisuutta, laatua ja luotettavuutta. Lisäksi rajauksilla tavoitellaan tutkimusprosessin jäsentämistä ja helpotetaan lukijan ymmärrystä tutkimuksessa tehtyjen valintojen suhteen. Koska tämän tutkimuksen aihe, kaupunkiseudun maine ja sen yhteys alueen kehitykseen, on abstrakti ja vähän tutkittu ja toisaalta useat tieteenalat ovat lähestyneet maineen käsitettä kykenemättä synnyttämään yhtenäistä teoriaa, tutkimuksessa ei ole lähtökohtaisesti syytä tehdä liian tiukkoja rajauksia. Tutkimuksen analyysissä hyödynnetty abduktiivinen päättely puoltaa myös väljiä valintoja. Merkittävimmät tutkimukselliset valinnat liittyvät käytettyihin käsitteisiin ja niiden välisiin suhteisiin (luku 2).

Äikkään (2004a) mukaan imagoa, mielikuvaa ja mainetta sekä muita mielikuva-tekijöitä voidaan tarkastella kolmesta näkökulmasta: pelkistetysti markkinoinnin ja mainonnan näkökulmista, varsinaisen aktiivisen imagotuotannon (poliittiset valinnat ja strategiat) näkökulmasta sekä laajemman paikkapromootion (paikallinen ja alueellinen kehittämistoiminta) näkökulmasta. Tämän tutkimuksen näkökulma on viimeksi mainittu. Tämä tutkimus pyrkii myös arvioimaan maineen vaikuttavuutta ja sen strategista merkitystä kaupunkiseudulle. Tarkastelu tapahtuu strategiatutkimuksen näkökulmasta, ja maine ymmärretään etuna, kilpailutekijänä tai elinvoiman ja itseluottamuksen lähteenä (vrt. Fombrun & van Riel 1998, 5–13).

Johdanto			
Tutkimuksen yleiset piirteet	Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet	Tutkimuksen lähtökohdat	Tutkimuksen rakenne, valinnat ja rajaukset

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys	<p>Identiteetistä maineeseen</p> <p>Avainkäsitteet – identiteetistä imago, imagosta mielikuva, mielikuvasta maine</p> <p>Maineenhallinta</p> <p>Maineen peruseriaatteet</p> <p>Maineriskit</p> <p>Maineeseen vaikuttavat tekijät ja maineen rakentuminen</p> <p>Maine sosiaalisena pääomana</p> <p>Maineen arvioiminen</p>
	<p>Aluekehittäminen, kilpailukyky ja maine</p> <p>Maineen merkitys kaupunkiseudulle</p> <p>Maineen ja kaupungin strategian yhteys</p> <p>Maineen rakentuminen ja maineen strateginen johtaminen</p> <p>Maine alueen kilpailukykyyn elementtinä</p> <p>Yhteenveto teoreettisista havainnoista: Mainetyö kaupunkiseudun kehittämisessä</p>

<p>Empiirisen aineiston hankinta ja analysointi</p> <p>Tutkimuksen menetelmälliset ratkaisut</p> <p>Tutkimusasetelma</p> <p>Tutkimusaineiston hankinta</p> <p>Tutkimuksen eteneminen</p>
<p>Tapaustutkimus mainetyön ja aluekehityksen yhteydestä</p> <p>Aineiston analyysi, tapaukset ja niiden vertailu</p> <p>Identiteetti, maine ja menestys aluekontektissa</p> <p>Kaupunkiseudun strategisista tavoitteista menestykseen mainetyöllä</p>
<p>Tutkimuksen johtopäätökset</p> <p>Maineen ja kaupunkiseudun kehityksen yhteys</p> <p>Tutkimuksen luotettavuuden ja merkityksellisyyden arviointi</p> <p>Teoreettisen viitekehityksen toimivuus ja käytännölliset johtopäätökset</p>

Tutkimushypoteesien testaaminen empirian avulla

Kuva 2. Tutkimuksen rakenne.

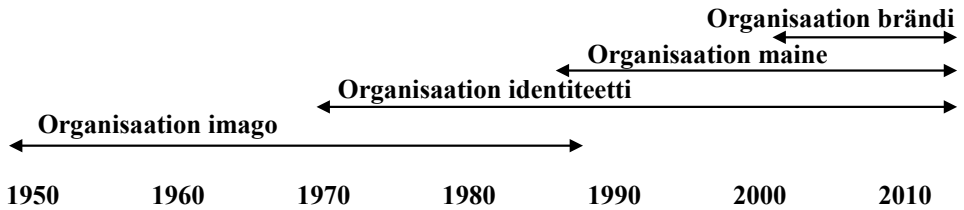
2 Identiteetistä maineeseen

2.1 Avainkäsitteet - identiteetistä imago, imagosta mielikuva, mielikuvasta maine

Viestinnässä, olipa kyseessä puhuttu arkikieli tai kirjallisuus, käytetään käsitteitä imago, brändi, identiteetti, maine ja maineenhallinta usein määrittelemättä tarkasti, mitä niillä milloinkin tarkoitetaan (Karvonen 1999, 43). Vaikka esimerkiksi arkikielessä ymmärrämme maineen käsitteen olennaisen sisällön, on sen käyttö tutkimuksessa vielä kovin vakiintumatonta. Bromley (2000, 240) on havainnut ongelman identiteetin, imagon ja maineen määrittelyssä. Hän toteaa, että kirjallisuudessa näitä termejä ei käytetä eikä määritellä johdonmukaisesti. Gotsi ja Wilson (2001, 25) muistuttavat maineen ja imagon termien määrittelyn tärkeydestä, jotta lukija ymmärtäisi selkeästi käsitteet ja niiden väliset suhteet. Äikkään (2003, 221, 231) havainto on, että käsitteellisessä keskustelussa on paljon kyse tieteelliseen tutkimukseen liittyvästä kamppailusta: se, joka määrittelee jonkin asian sujuvimmin, nousee käsitteellis-teoreettisen tarkastelun keskiöön. Äikäs on myös aiheellisesti huomauttanut jatkuvan asioiden käsitteellistämisen ja ”kielipelien” pelaamisen heikentävän käsitteellistämisen arvoa ja vaikeuttavan käytännön työtä kaupunkia koskevien mielikuvien kehittämisessä (ks. myös Hemánus 1997, 54–56).

Balmer ja Greyser ovat tutkineet organisaatiotason mielikuvia kuvaavien käsitteiden esiintymistä akateemisessa kirjallisuudessa. Heidän mukaansa organisaation imagon käsite on esiintynyt pisimpään. Organisaation maine nousi 1980-luvulta lähtien tärkeäksi termiksi syrjäyttäen imagon keskeisen aseman kirjallisuudessa. Identiteetin käsitettä on käytetty 1970-luvulta alkaen, kun taas 2000-luvulta lähtien organisaation brändi on noussut keskeiseksi käsitteeksi. (Balmer ja Greyser 2003 Tuomisen 2011, 26 mukaan.)

Orzekauskas ja Smaiziene (2007, 91) ovat todenneet, että vaikka imagon ja maineen suuri merkitys on todettu, itse käsitteiden sisältö on edelleen epäselvä. Ajan kuluessa käsitteiden sisältö on laventunut ja syventynyt, mutta edelleen imagon ja maineen luominen, muotoilu ja ylläpito on avoin.



Kuva 3. Organisaatiotason mielikuvia kuvaavien käsitteiden esiintyminen akateemisessa kirjallisuudessa (Tuominen 2011, 26 Balmeria ja Greyseriä mukaillen).

Stock (2009, 119) on puolestaan havainnut, että tutkimuskirjallisuuden lisääntymisestä huolimatta käsitteistä ei ole havaittavissa yksimielisyyttä. Olemassa olevia käsitetulkintoja jätetään huomiotta ja uusia määritelmiä esitetään käsitteiden sisällöiksi. Näin yksittäisillä käsitteillä on vaihtelevia, jopa vastakkaisia määritelmiä ja merkityksiä. Kunkin käsitteen käyttäjä haluaa laventaa oman käsitteensä merkitysisällön kattavuutta. Vastaavasti muita mielikuvallisia käsitteitä halutaan sisällyttää oman holistisen termin alakäsitteiksi ja niiden selittävyttä yksittäisenä käsitteenä vähätellään. Brown ja Dacin (1997) osaltaan yrittivät ratkaista käsitteiden epäselvyyttä ja monimuotoisuutta ehdottamalla organisaatiotason imagon ja brändin käsitteiden korvaamista organisaatiotason mielikuvat -käsitteellä. Ehdotus jäi vaille vastakaikua. Keskustelua rasittaa erityisesti se, että eri käsitteillä halutaan selittää samaa ilmiötä eikä olla valmiita kokonaisvaltaiseen käsitejärjestelmään, jossa yksittäisten käsitteiden sisällöt ja käsitteiden väliset suhteet olisivat selkeät. Käsitteet on tuotu keskusteluun eri aikaan, uudella käsitteellä on korvattu aiemmin käytettyä eikä uuden käsitteen suhdetta aiempiin ole selkiytetty (Saraniemi 2009, 18). Rindell (2008, ks. Saraniemi 2009, 18) toteaa osuvasti, että teoreettisesta tai johtamisen näkökulmasta on vaikea nähdä, kuinka käsitteen vaihtaminen toiseksi auttaa ymmärtämään organisaation toimien vaikutusta kuluttajien käsityksiin organisaation imagosta, brändistä tai maineesta.

Vaikka yleisesti viime vuosikymmeninä on havaittavissa merkittävää mielenkiinnon kasvua maineen ja muiden mielikuvallisten tekijöiden tutkimiseen, käsitteiden kehittämiseen ja empiiriseen tutkimukseen, kaupunki- ja aluetutkimuksen tutkimusperinteessä moderni mainekeskustelu on verrattain uusi asia. Myös aluekehittämisen näkökulmasta keskeisiä maineeseen liittyviä käsitteitä vaivaa edelleen liiallinen väljyys, selkiintymättömyys, päällekkäinen käyttö ja tietty hahmottomuus. Mainetutkimuksen monitieteinen tausta heijastuu terminologiaan. Tutkimuksen keskeisimmät käsitteet ovat lähtöisin liiketaloudellisesta kontekstista. Monia termejä on omaksuttu elinkeinoelämältä ja liike-elämän parissa työskennelleiltä markkinoinnin ammattilaisilta

usein ilman pohdintaa yhteiskunnallisen viestinnän erityispiirteistä. Käsitteiden kehittäminen aluekehittäjän tarpeisiin on paikallaan, jotta imagojen suunnittelussa, tuottamisessa ja hyödyntämisessä sekä laajemmassa mainetyössä päästään eteenpäin.

Seuraavassa pyritään jäsentämään joitain keskeisiä käsitteitä kehittämistoiminnan käyttöön. Tämän tutkimuksen kannalta myöhemmin kuvattavalla tavalla keskeisiä käsitteitä ovat identiteetti, maine, maineenhallinta ja menestys, mutta edellä kerrotusta käsitteellisestä hajanaisuudesta johtuen myös muita käsitteitä pyritään vähintäänkin auttavasti jäsentämään osaksi mielikuvallisten käsitteiden kokonaisrakennetta. Tarkastelun keskiössä on maineen käsite, jota vasten muita käsitteitä arvioidaan ja asemoidaan. Lopuksi arvioidaan käsitteiden välisiä suhteita ja pyritään esittelemään kokoava käsitejärjestelmä. Käsiteanalyysissä ja muussa kirjallisuuskatsauksessa tämä tutkimus johdonmukaisesti kääntää englanninkielisen lähdekirjallisuuden termin 'corporate' organisaatioksi, eikä yritykseksi. Samoin suomenkielisen lähdekirjallisuuden termiin 'yritys' liitetyt mielikuvalliset termit ja luonnehdinnat on tulkittu kattavan kaikenlaiset organisaatiot.

2.1.1 Identiteetti

Identiteetille on lukuisia eri määritelmiä, mutta Albertin ja Whettenin (1985) ensimmäistä organisaatioidentiteetin määritelmää ovat käyttäneet useat muut organisaatiotieteilijät (mm. Ashforth & Mael 1996; Dutton & Dukerich 1991; Golden-Biddle & Rao 1997; Pratt & Foreman 2000). Määritelmän mukaan identiteetti sisältää ne organisaation ominaisuudet, joita sen jäsenet pitävät sille keskeisinä, muista vastaavista organisaatioista erottavina ja ajallisesti kestävinä sitoen organisaation menneisyyden, nykyisyyden sekä oletettavasti myös tulevaisuuden. Albertin ja Whettenin mukaan organisaatioidentiteetti avautuu, kun kysytään *"keitä me olemme"*, *"mikä on tehtävämme"* ja *"mitä haluaisimme olla"*.

Identiteetti tarkoittaa sitä, mitä ihminen ajattelee itsestään. Identiteetillä voidaan tarkoittaa myös sitä, miten joku on tunnistettavissa esimerkiksi visuaalisen erottumisen kautta. (Karvonen 1999, 45.) Virtanen (1999, 7) selittää identiteetin tarkoittavan tunnetta kuulua johonkin yhteisöön tai sellaista "itseyttä" tai yksilöllisyyttä, joka erottaa kohteen muista. Institutionaalinen identiteetti voidaan mieltää myös kahdella tavalla: identiteetti voidaan nähdä yhtäältä organisaation olemuksena, joka sisältää organisaation jäsenten käsityksen organisaatiosta ja itsestään osana organisaatiota. Tämä organisaatiotutkimuksen identiteettikäsitys lähenee maineen määritelmää, ja siksi organisaation identiteettiä voidaankin kutsua myös organisaation sisäiseksi maineeksi (Aula ja Mantere 2005, 68–69). Toisaalta identiteetti voidaan nähdä organisaation yhtenäiseen visuaaliseen ilmeeseen pohjautuvana, markkinoinnillisena ja ulospäin viestinnällisenä asiana (Hatch ja Shultz 1997; Balmer 2008). Tämän markkinoinnin perinteeseen liittyvän näkemyksen mukaan identiteetin voidaan ajatella olevan kaikkien niiden visuaalisten viestien summa, joiden perusteella ihmiset tunnistavat

organisaation (Aula ja Mantere 2005, 67–68). Puusa (2009, 20) jakaa organisaatio-identiteetin ulkoiseen ja sisäiseen tasoon. Ulkoisella tasolla identiteettiä tarkastellaan esimerkiksi markkinoinnin ja graafisen suunnittelun puitteissa. Tällöin organisaation visuaalinen identiteetti ja brändielementit (ulkoiset tunnusmerkit kuten nimi, logo ja symbolit) korostuvat suunnitelmallisen viestinnän osana. Sisäiseen tasoon taas viitataan, kun organisaatioidentiteettiä tarkastellaan esimerkiksi organisaatiokäyttäytymisen ja erityisesti johtamisen, strategian ja henkilöstöhallinnon näkökulmista. Vuokko (2004, 191) jakaa määritelmien identiteetti-käsitteet strategisen tason tai suppean tason käsitteisiin ja sanoo identiteetin olevan molempia. Melewar ja Jenkins (2002, 86) ovat todenneet, että tutkimuskirjallisuudessa olevien identiteetin määritelmien mukaan organisaation identiteettiä selittää neljä osatekijää: viestintä ja visuaalinen identiteetti, käyttäytyminen, organisaatiokulttuuri sekä markkinatilanne.

Organisaation identiteetti muodostuu ensinnäkin piirteistä, joita työntekijät pitävät keskeisinä organisaatiossaan. Toiseksi identiteetti muodostuu piirteistä, jotka erottavat organisaation toisista, ja kolmanneksi piirteistä, jotka ovat kestäviä tai jatkuvia yhdistäen nykyisyyden ja menneisyyden tulevaisuuteen. Organisaation identiteetti kertoo siis siitä, mikä organisaatiossa on yrityksen keskeisintä, kestävä ja omintakeista. Organisaation identiteetti voidaan määritellä tekijäksi, jonka ansiosta ihmiset tunnistavat organisaation (Fombrun & van Riel 2004, 165–166; Jokinen ym., 2010). Van Riel ja Balmer (1997, 340–341) ovat todenneet, että organisaation identiteetti pohjautuu organisaation jäsenten käyttäytymiseen ja viittaa niihin piirteisiin ja ominaisuuksiin, jotka erottavat organisaation muista. Virtanen (1999, 7) on todennut, että ääritapauksessa identiteetti on ehdoton, absoluuttinen ja erottaa kohteen täydellisesti vastaavan kaltaisista. He ja Balmer (2007, 765) katsovat, että organisaatioidentiteetti antaa organisaatiolle keinon erottautua. Identiteetin varaan organisaatio voi rakentaa viestintänsä ja markkinointinsa. Hatchin ja Shulzin (2000) mukaan organisaation identiteetti voidaan ymmärtää keskeiseksi organisaatiota kuvaavaksi ideaksi tai erottuvuudeksi sekä sen presentaatioksi ja kommunikoinniksi lukuisille sidosryhmille. Kuten jatkossa kuvataan, organisaation maine ja imago perustuvat sidosryhmien käsityksiin ja mielikuviin, mutta organisaation identiteetti perustuu siihen, mitä organisaatio on tai haluaisi olla (Whetten & Mackey 2002, 410; Dowling 2001, 19).

Akateemisessa kirjallisuudessa on jaettu Albertin ja Whettenin ajatus siitä, että organisaation identiteetti on kestävä ja pysyvä. Dhallan (2007) mukaan uudemmissa tutkimuksissa (mm. Ravasi & Schultz 2006; Corley & Gioia 2004) identiteetti kuvataan kestäväksi mutta kuitenkin taipuisana. Identiteettiä voidaan myös muuttaa ja vahvistaa. Dhallan mukaan tämä antaa strategisen mahdollisuuden rakentaa ja vahvistaa organisaation identiteettiä niin, että se tukee organisaation strategisia päämääriä. Vahvistettu identiteetti ohjaa myös organisaation jäseniä paremmin organisaation johdon haluamiin strategisiin toimenpiteisiin. Dutton ja muut (1994)

pitävät organisaation identiteettiä samalla tavoin kriittisenä käsitteenä, joka ohjaa ja vaikuttaa organisaation jäsenten tulkintoihin organisaatiota koskevista strategisista aiheista sekä motivoi yksilöitä tukemaan strategisia päämääriä.

Gray ja Balmer (1998, 696–697) ovat pelkistäneet organisaation identiteetin tarkoittavan organisaation strategista suuntaa (ks. myös Clardy 2012, 286). Heidän mukaansa organisaation identiteetiksi kutsutaan organisaation havaittua todellisuutta (reality) sekä muista organisaatioista erottavia ominaispiirteitä. Identiteetti on yksinkertaistetusti sitä, mitä ja mikä organisaatio on. Organisaation strategia ja filosofia sekä organisaatiokulttuuri ja -malli ovat identiteetin keskeiset määrittäjät. Abratt ja Kleyn (2012, 1050–1052) näkevät samoin: organisaation identiteetti muodostuu organisaation strategisista valinnoista (missio, visio, strategiset aikomukset, arvot, kulttuuri, strategian formulointi ja strategian täytäntöönpano) ja niiden ilmaistavoista (visuaalinen identiteetti, brändilupaus, brändin luonne ja brändiviestintä). Tätä tulkintaa voi lähestyä pohtimalla strategian määritelmää. Bowmanin (1998, 18) mukaan strategialla tarkoitetaan jaettua ymmärrystä organisaation päämääristä. Jos identiteetillä tarkoitetaan sitä, mitä organisaatio on tai se haluaa olla, vastaa strategian määritelmä identiteetin määritelmää.

Lehtonen (2002b, 10) kytkee henkilöstön strategiaan valintoihin: identiteetti tarkoittaa organisaatiolle sen tulevaisuuden visioita, arvoja, ajattelutapaa ja toimintatapaa, johon henkilöstö identifioituu. Organisaation identiteetti määrittelee organisaation eetoksen, sen, mihin organisaatio tähtää, ja organisaation arvot. Organisaation identiteetti auttaa erottelemaan organisaation ympäristöstään ja kilpailijoistaan. Ashforth ja muut (2011, 1144–1145) ovat todenneet, että organisaatioidentiteetti määrittää ja paikallistaa organisaation muiden joukossa sekä tarjoaa perustan toiminnalle, yhteisöllisille identiteeteille ja sitoutumiselle. Organisaatioiden sisäisessä toiminnassa organisaatioidentiteetillä on merkitystä strategian käytäntöön viemisessä, johtamisessa ja ryhmien välisessä yhteistyössä. Hallitsemalla tehokkaasti identiteettiään organisaatio voi rakentaa ymmärrystä ja sitoutumista sidosryhmien keskuudessa. (Van Riel & Balmer 1997, 355.)

He ja Balmer (2007) katsovat, että organisaation identiteetti on kehittynyt entistä keskeisemmäksi, kokonaisvaltaiseksi sekä strategiseksi käsitteeksi. Identiteetti on organisaation ydin ja siten kilpailuetu. Strateginen näkökulma kytkeytyy organisaation visioon ja missioon sekä toimintafilosofiaan. He ja Balmer näkevät organisaation identiteetin ja strategian erottamattomina. Zimmerbauer ja Suutari (2007) tunnistavat myös alueellisen identiteetin strategisuuden ja näkevät sen tärkeänä alueellisen kehittämisen avaimena, joka on pyritty valjastamaan kehittämistyön välineeksi. Taustalla on ajatus siitä, että aluesamaistuminen vahvistaa osallistumista ja toimintaa alueen hyväksi. Organisaation identiteetin strateginen merkitys on lisännyt myös eri tieteenalojen (mm. strateginen johtaminen, suhdetoiminta, psykologia, markkinointi ja organisaatiotutkimus) kiinnostusta identiteetin käsitettä kohtaan. Tämä on

johtanut siihen, että organisaation identiteetti on määritelty usealla eri tavalla. Alun perin organisaation identiteetti esiintyi muotoiluun (design) liittyvänä käsitteenä, johon toki liittyi kiinteästi organisaation johdon näkökulma. (Melewar ym. 2001 Tuomiston 2011, 29 mukaan.)

Hawabhay ym. (2009) määrittelevät organisaation identiteetin organisaation sie-luksi ja toteavat identiteetin olevan olennaisessa osassa yritysten pyrkiessä luomaan itselleen suotuisaa yrityskuvaa ja mainetta. Fombrun (1996, 36–37) toteaa, että identiteetti rakentuu organisaation – sekä johtajien että henkilöstön – arvoista ja periaatteista. Fombrun jatkaa, että identiteetti organisaatiossa syntyy aikaisemmista kokemuksista organisaation historiassa – sekä onnistumisista että epäonnistumisista – ja se ilmenee organisaation käytännöissä, sisäisesti organisaation työntekijöiden välillä ja ulkoisesti suhteessa muihin tahoihin.

Vaikka yleisen oletuksen mukaan organisaatioissa on yksi hallitseva, kollektiivinen identiteetti, useat organisaation identiteettiä koskevat tutkimukset (mm. Ashforth & Mael 1996; Foreman 1988) katsovat organisaatiolla voivan olla useita eri tilanteissa eri sidosryhmille eri tavoin ilmeneviä identiteettejä. Usean identiteetin olemassaolo yhtäältä auttaa huomioimaan eri sisäisten sidosryhmien tarpeet ja odotukset, mutta toisaalta se voi merkitä haasteita johtamiselle ja olla syy ristiriidoille ja epävarmuudelle. Prattin ja Foremanin mukaan organisaatiolla voi olla useita identiteettejä, mutta sillä tulisi olla myös yksi hallitseva metaidentiteetti, jonka suurin osa organisaation jäsenistä tunnistaa ja tulkitsee yhtäläisesti. (Pratt & Foreman 2000, 141–143.)

Hatch ja Schultz (2004, 378, 384) esittävät dynaamiseksi kutsumassaan mallissa, että identiteetti syntyy organisaation sisällä vaikuttavan kulttuurin ja ulkoisten mielikuvien välillä käytävässä vuoropuhelussa. Identiteetti siis heijastaa organisaation kulttuuria, mutta myös organisaatiosta vallitsevia käsityksiä ja mielikuvia. Vuoropuhelun vaikutus on toki vastavuoroista: identiteetti myös vaikuttaa ulkoisiin mielikuviin.

Kiriakidou ja Millward (2000) käyttävät termiä ”haluttu identiteetti” (desired identity), jolla tarkoitetaan ennen muuta johdon näkökulmaa ja tavoitetilaa, joka pohjautuu johdon visioon ja organisaation missioon. Bromley (2000, 241) puhuu avainjäsenten tavasta määrittää organisaationsa. Fombrun (1996, 11) on todennut myös, että yrityksen maine kumpuaa identiteetistä. Aula ja Heinonen (2002, 50) näkevät samoin: maineen muodostuminen vaatii organisaatiolta ansiokasta identiteettiä, jonka muodostuminen puolestaan edellyttää organisaatiolta johdonmukaisia työsuorituksia. Myöhemmin kuvattavalla tavalla identiteetti luo pohjan maineelle.

Käsitteet identiteetti ja identifioituminen vaikuttavat keskeisesti yksilöihin ja organisaatioihin. Ne ottavat kantaa kokonaisuuden olemassaoloon, ja niiden avulla yksilöt ja organisaatiot hakevat vastausta kysymykseen: ”Kuka tai keitä minä tai me organisaationa olemme?” Identiteetti organisaation sisäisenä rakenteena auttaa organisaatiota asemoimaan itsensä suhteessa muihin. Samalla organisaation identiteetti on rakentamassa yksilön identiteettiä ja luomassa merkityksellisyyden ja kuulumisen

tunnetta. Tämä motivoi yksilöä toimintaan organisaation puolesta. (Albert, Ashforth & Dutton 2000, 13–14.)

Aula ja Mantere (2005, 69) ovat havainneet, että organisaation identiteetti tarvitsee yhteisiä merkityksiä, joiden syntysijat ovat organisaation sisäisissä rakenteissa. Organisaation kulttuurin ja viestinnän vuorovaikutus rakentaa identiteettiä. Seurauksena tästä on, että organisaation tärkein tehtävä on itsensä ja identiteettinsä jatkuva uudelleen tuottaminen.

Organisaation identiteetti voidaan käsittää myös kollektiivisena ja jaettuna ymmärryksenä organisaation muista erottavista arvoista ja piirteistä (Hatch & Schultz 1997, 357). Golden-Biddle ja Rao (1997, 593) ovat todenneet organisaation identiteetin koostuvan sen jäsenten jakamista uskomuksista organisaation keskeisistä, kestävästä ja ainoastaan sille ominaisista piirteistä. Toisin sanoen identiteetti on yhteinen näkemys siitä, missä olemme erilaisia kuin muut. Tässä on havaittavissa identiteetin kaksijakoisuus – toisaalta identiteetti yhdistää, toisaalta erottaa. Organisaatioidentiteetti kuvaa siten niitä arvoja ja periaatteita, joita organisaation jäsenet yhdistävät organisaatioonsa. Dutton ja Dukerich (1991) kuvaavat organisaation identiteetin olevan organisaation jäsenten näkemys siitä organisaatiosta, johon he kuuluvat. Se vaikuttaa siihen, kuinka organisaation jäsenet tulkitsevat ja antavat merkityksiä fyysiselle, sosiaaliselle ja poliittiselle ympäristölle organisaatioonsa. Ashforth ja Mael (1989) katsovat organisaation identiteetin määrittävän työntekijöiden suhteen organisaatioonsa. Alueen yhteydessä identiteetti-käsitettä käytettäessä identiteetti on kollektiivinen. Alueellinen identiteetti vastaa kysymyksiin: ”*Mikä tämä alue on ja mihin minä kuulun tai mihin me kuulomme?*” (Zimmerbauer ja Suutari 2007.)

Alueellinen identiteetti

Rosanderin (1988; ks. Heinonen 2011, 9) mukaan kaikilla alueellisilla identiteeteillä on kytkentä maantieteellisiin alueisiin, joissa ihmiset tuntevat olonsa kotoisaksi ja turvalliseksi. Keskeiseksi kriteeriksi Rosander nostaa paikallista alkuperää olevat arvot, joita kuvaa se, että ihminen tuntee lojaalisuutta tiettyä aluetta kohtaan. Paasille (1996, 170–190; ks. Heinonen 2011, 13) alueet ja niiden identiteetit ovat sosiaalisia, poliittisia ja taloudellisia konstruktioita, toisinaan varsin irrallisia ihmisten arkipäivästä ja alueellisesta tietoisuudesta, toisinaan taasen toimintaamme vaikuttavia sosiaalisia ja hallinnollisia käytäntöjä.

Alueellinen identiteetti on mahdollista jakaa alueen itsensä identiteetiksi, johon sisältyy kokoavasti alueen ominaisuudet (mm. alueen luonnonolot ja historia) ja ihmisten alueelliseksi identiteetiksi eli aluetietoisuudeksi (samaistuminen tiettyyn alueeseen). Aluetietoisuus tarkoittaa sellaista kollektiivista identiteettiä, jolla on spatiaalinen ulottuvuus. (Ks. Zimmerbauer 2008, 27; Zimmerbauer 2006, 111.) Rainisto (2008, 37) toteaa kaupungin identiteetin olevan pysyvämpää kuin ihmisten samaistuminen kaupunkiin.

Alueen itsensä identiteetti voidaan jakaa objektiiviseen ja subjektiiviseen ulottuvuuteen. Objektiivisella ulottuvuudella tarkoitetaan esimerkiksi maantieteen tekemiä luokituksia, joilla on mahdollista erotella alueita toisistaan. Subjektiivinen ulottuvuus on yhtä kuin alueen imago, joka jakautuu alueen asukkaiden käsityksiin alueestaan (sisäinen imago) ja alueen ulkopuolisten käsityksiin (ulkoinen imago). Alueen itsensä identiteetillä alue erottuu laajemmasta yhteisöstä omaksi kokonaisuudekseen. Tärkeitä identiteetin rakentajia ovat luonnonolosuhteet, historia, kulttuuripiirteet, murre sekä talous-, sosiaali- ja poliittinen rakenne. Alueen toisesta alueesta erottaa usein myös hallinnollinen rakenne (valtio, maakunta, kunta).

Aluetietoisuus on puolestaan kuulumista jollekin alueelle, mikä ilmenee ihmisten tunteissa, tietoisuudessa ja toiminnassa (myös aluesamaistuminen). (Paasi 1984, 1986a ja 1986b sekä Kivistö 1997 Zimmerbauerin ja Suutarin 2007 mukaan.) Aluetietoisuus koostuu historiallis-yhteiskunnallisten ilmiöiden tuloksena syntyneistä yhteisistä kokemuksista, ja se kytkeytyy pitkälti merkkiympäristöön, kuten kieleen ja esimerkiksi vaakunaan. Aluetietoisuuden osatekijöitä ovat tiedollinen ulottuvuus (alueen muista erottavat käsitykset), tunne (asennoituminen alueeseen, yhteenkuuluvuuden tunne) ja toiminnallinen ulottuvuus (yhteinen toiminta alueen puitteissa). Hallinnolliset alueet ovat keskeisiä myös ihmisten aluetietoisuudelle. Ne muodostavat ihmisten toimintaympäristön, ja ne koetaan kollektiivisesti suhteessa yhteiskunnan muuhun kehitykseen. Vaikka hallinnolliset yhteisöt ovat yhteiskunnan säätelyn seuraus, ovat ne myös niille tuotetun menneisyyden ja ikonografian ansiosta määritelty ja rajattu yhteisö, jossa toisilleen vieraat ihmiset voivat mieltää menneisyytensä, nykyisyytensä ja tulevaisuutensa yhteisiksi. (Paasi 1998; Heinonen 2011, 13–14.)

Virtanen (1999, 7–9) puhuu kaupungin sisäisestä ja ulkoisesta identiteetistä. Sisäinen identiteetti on ihmisen samaistumista tiettyyn paikkaan ja sitoutumista tuon paikan asioihin. Leinonen ja Vakkala (2015; 274) kertovat samaistumisen olevan kuntalaisen tietoisuutta ja kiinnostusta lähiympäristön asioihin sekä erityisesti kiinnittymistä ja yhteenkuuluvuuden tunnetta suhteessa omaan kotikuntaan. Sisäinen identiteetti on paikallistunnetta, kotiseuturakkautta, yhteenkuuluvuutta ja me-henkeä. Identiteetti kertoo ihmisen juurista tai hänen henkisestä kodistaan, siis siitä, mistä hän katsoo olevansa kotoisin. Vahvaan identiteettiin usein liittyvät paikan omaleimaisuus ja erilaisuus ovat kaupunkikulttuurin osatekijöitä. Ulkoisella identiteetillä Virtanen tarkoittaa imagoa eli sitä yleistä mielikuvaa, joka kyseisestä kohteesta on muodostunut. Imago kertoo, miten muut kokevat tai mistä tuntevat kaupungin.

Alueidentiteetti voidaan ymmärtää alueen asukkaiden arkielämän kautta syntyneenä yhteenkuuluvuuden tunteena, joka ilmenee lähinnä yksilöiden elämismaailman merkityksellistämisessä. Alueellinen identiteetti syntyy tietoisuuden kautta, jolloin puhutaan aluetietoisuudesta. Identiteettiin liittyy kollektiivinen samuus, eli yhteisesti hyväksytyt käsitykset niistä tekijöistä, joiden perusteella tietty alue erottuu tai tulkitaan erottuvaksi muista alueista. (Zimmerbauer 2005; Kainulainen 2000, 54.) Karvonen

(2001, 48) on todennut, että kunnan identiteettiä (kunnan omanlaisuutta, erilaisuutta) korostavia tekijöitä ovat muun muassa 1. nähtävyydet, maisema ja luonto, 2. elinkeinot, tuotteet ja laitokset, 3. kulttuuriset erityispiirteet, 4. toistuvat tapahtumat tai juhlat, 5. kansanperinteen tai iskelmien tarinat sekä 6. kuuluisuudet. Identiteetin käsitteen ristiriitainen, kaksijakoinen ulottuvuus konkretisoituu alueellisessa identiteetissä: toisaalta se yhdistää tietyn alueen ihmiset samuuden tunteeseen, toisaalta se erottaa oman alueen muista alueista (Zimmerbauer 2008, 28).

Kunnilla on merkitystä ihmisten identiteetin kiinnittymiskohtina, sillä ne tarjoavat nimen ja muodon paikalle, josta ihmiset ovat kotoisin tai jossa asuvat. Kuntaan kytkeytyy viesti, mistä ihminen tulee ja minkälainen hän on. Kuntaidentiteetissä on siten kyse tavasta, jolla annetaan merkityksiä sekä kuntayhteisölle että itselle kuntalaisena (Leinonen & Vakkala 2015, 274). Stoker (2011) kertoo kunnan antavan kanavan yksilön itseilmaisulle ja aiheen ylpeydelle. Samalla vahva paikallisidentiteetti tukee yksilöllistä hyvinvointia. Paikallisidentiteetti antaa myös osallistumisen ja osallisuuden mahdollisuuden ja on siten pohja osallisuuteen perustuvalla kuntademokratialle. (Paananen ym. 2014, 59; Buhlmann 2012, 150.) Heinonen (2011, 14) onkin todennut, että alueita ja niiden identiteettejä voidaan pitää poliittisvetoisina konstruktioina, joita tuotetaan ihmisten tilanteellisen toiminnan ja ymmärryksen ohjaamiseksi. Heinonen puhuu kuitenkin enemmänkin ulkoisesta identiteetistä, imagosta, sillä useiden tutkijoiden (mm. Zimmerbauer & Suutari; Leinonen & Vakkala 2015; Pekola-Sjöblom 2011) mukaan kunta ei voi muodostaa tai tarkoitushakuisesti rakentaa omaa identiteettiään, vaan kyse on sosiaalisesti konstruoituvasta, alati muuttuvasta ja kehittyvästä identiteetistä, jota tietyt historiankulut, tapahtumat ja ilmiöt sekä sosiaaliset kokemukset muuntavat.

Lahti (2013, 29) on Asworthia (2009, 223) lainaten todennut, että alueen identiteetin määrittäminen ja vakiinnuttaminen vaikuttavat vahvasti alueen toiminnallisen kehityksen edistämiseen. Lahti kytkee vetovoimaisen identiteetin ja voimakkaan omaleimaisuuden alueen menestymiseen ja kilpailukykyyn sekä katsoo, että alueen vahva identiteetti auttaa selviytymään haastavista ajoista (vrt. Rainisto 2008).

2.1.2 Imago, profili ja mielikuva

Imago on luonteeltaan visuaalinen termi, sillä imago tarkoittaa sananmukaisesti kuvaa. Imagoksi ymmärretään usein ulkonäkö, julkisivu, visuaalinen ilme tai yksilön mielessä muodostuva mentaalinen representaatio eli mielikuva (Karvonen 2000, 64). Imago on siis käsitteenä kaksijakoinen: yhtäältä tietoisesti annettu kuva (ts. lähettäjän viestintää ja imagon rakennusta) ja toisaalta mieliin luotu käsitys tai vaikutelma jostakin henkilöstä, organisaatiosta, tuotteesta tai alueesta (viestin vastaanottajan mieleen piirtynyt psykologinen kuva). Toimittajat ja imagokriitikot tulkitsevat imagoa usein lähettäjän käsitteenä, markkinoijat ja suhdetoimintaihmiset tarkastelevat sitä puolestaan vastaanottajan näkökulmasta (Karvonen 2000, 52).

Labianca ja muut (2001) määrittelevät organisaation imagon sisäpiiriläisten kä-

sitykseksi siitä, miten ulkopuoliset näkevät ja hahmottavat organisaation. Whetten & Mackey (2002, 401) määrittelevät imagon siksi, mitä organisaation toimijat haluavat organisaation ulkoisten sidosryhmien pitävän organisaatiossa keskeisimpänä, kestävimpänä ja erottavimpana. Gioian ja muiden (2000) määritelmä pitää sisällään voimakkaamman vaikuttamisen elementin: organisaation imago on organisaation välittämä kuva ulkoisille yleisöilleen siitä, mitä organisaatio haluaa ulkopuolisten uskovan olevan luonteenomaista organisaatiossa.

Imagoa ja mainetta on usein käytetty merkitsemään samaa asiaa. Gotsi ja Wilson (2001) puhuvat analogisesta koulukunnasta, jonka edustajien mielestä maine on synonyymi imagolle. Mainetutkimuksen alkuvaiheet edustivat enemmän tätä linjaa. Differoituneen koulukunnan mukaan kyse on kahdesta eri asiasta, ja useille heistä imago tarkoittaa jotain keinotekoista, tuotettua, manipuloitua ja negatiivista. Aula ja Heinonen (2002, 50) muistuttavat, että maine ja imago perustuvat eri lähtökohtiin ja niihin vaikutetaan eri keinoilla. He määrittelevät imagon selkeästi visuaalisuuteen ja kuvallisuuteen perustuvaksi käsitteeksi, kun taas maine on arvottavien kertomusten kokonaisuus. Imagon pääasiallinen tarkoitus on vedota mielikuvitukseen ja saada jokin asia näyttämään hyvältä. Imagon rakennus on näin osa mainonnan ja markkinointiviestinnän pelikenttää. Yrityksen maine on puolestaan yrityksen johdon, henkilöstön ja viestinnän asia. Yrityksestä kerrottaviin tarinoihin liitetään arvotuksia, ja niiden kautta yrityksistä tulee joko hyvä- tai huonomaineisia. (Aula & Heinonen 2000, 50.) Eri koulukuntien erilaiset tulkinnat keskeisistä käsitteistä ja niiden suhteista ovat johtaneet siihen, että alan kirjallisuudesta on helpompi löytää käsityksiä siitä, mitä imago ei ole kuin mitä se on. Myös tässä tutkimuksessa imagon käsitettä lähestytään ennen muuta maineen käsitteen kautta ja siihen verraten.

Lehtonen (1999, 129–131) on pelkistänyt maineen ja imagon eron toteamalla, että maine ansaitaan ja sitä on vaikeampi johtaa kuin organisaation imagoa. Imago luodaan, sitä johdetaan ja sitä on helpompi rakentaa. Imago on se kuva tai vaikutelma, mitä henkilö, organisaatio tai alue itsestään antavat. Maineella viitataan kokonaisvaltaiseen arvioon, minkä organisaatio toimintoineen ja tuotteineen herättää ihmisten keskuudessa. Imagossa on kysy subjektin antamasta vaikutelmasta tai lähettämästä viestistä, maineessa puolestaan objektin tulkinnasta.

Maineen ja imagon ero voidaan perustaa myös ajallisiin eroihin. Bennettin ja Kottaszin (2000, 225) mukaan imago perustuu yleisön viimeisimpiin havaintoihin organisaatiosta, mutta maine koostuu yleisön ajan mittaan tekemistä arvioista, jotka perustuvat organisaation toiminnan jatkuvaan tarkasteluun. Näin maineella on historiallinen ulottuvuus. Oletetaan, että organisaatio toimii tulevaisuudessa aiempaa toimintaa vastaavasti. Pidemmällä aikavälillä syntyvä maine nähdään myös kestävimpänä kuin imago. Bennettin ja Kottaszin ajattelussa imagot ovat tietyssä yhteydessä syntyviä henkilökohtaisia mielikuvia organisaatiosta ja maine puolestaan on yleisempi, mielikuvista ja pitkän aikavälin toiminnasta syntyvä arvio organisaatiosta.

Dowling (2001, 214) sanoo organisaation imagon perustuvan yhtäältä havainnoivan yksilön sattumanvaraiseen asemaan suhteessa organisaatioon ja toisaalta organisaation konkreettisiin ominaispiirteisiin, kuten innovatiivisuuteen, asiantuntemukseen, uskottavuuteen ja ympäristöystävällisyyteen. Maineen perusta taas on organisaation arvoissa ja niille perustuvassa toiminnassa. Dowlingille maine on syvällisempi ja kokonaisvaltaisempi pidemmän ajan kuluessa syntynyt käsitys kuin yksilön osin sattumanvaraiseen havaintoon perustuva imago. Gotsi ja Wilson (2001, 29) ovat todenneet saman: maine määritellään sidosryhmien pitkäaikaisen ja kokonaisvaltaisen arvioinnin tulokseksi. Imagon sanotaan taas olevan eräänlainen merkitysten verkosto avainyleisöjen mielissä.

Argenti ja Druckenmiller (2004, 369) osoittavat imagon ja maineen erot kysymysten kautta. Imago vastaa kysymykseen *”mitä sidosryhmät ajattelevat siitä, kuka olet ja kuka sinä kerrot heille olevasi”*. Maine puolestaan vastaa kysymykseen *”mitä kaikki sidosryhmät ajattelevat siitä, kuka kerrot heille olevasi ja siitä, mitä olet tehnyt”*. Imagon ja maineen käsitteitä erottaa se, että imago on yhden henkilön tai ryhmän käsitys organisaatiosta tietyllä hetkellä. Maine puolestaan on sidosryhmien ajan kuluessa muodostama kokonaiskäsitys organisaation toiminnasta ja käyttäytymisestä.

Tuominen (2011, 57) on pelkistänyt imagon ja maineen keskeiset erot yhteenvedoon, jonka perusteella imagon ja maineen käsitteiden erottamiselle löytyvät tieteelliset perusteet.

	Organisaation imago	Organisaation maine
Määritelmä	kokonaisvaikutelma	kokonaisarvio
Ensisijainen muokkaaja	viestintä	teot ja toiminta
Sisällölliset osa-alueet	kognitiivinen ja affektiivinen osa-alue	suorituskyky toiminnan eri osa-alueilla
Sidosryhmät	ulkoiset	sisäiset ja ulkoiset
Syntyä	nopeasti	hitaammin
Pysyvyys	muuttuva	pysyvämpi

Taulukko 1: Yhteenvedo organisaation imagon ja maineen välisistä keskeisistä eroista.

Grey ja Balmer (1998, 696) katsovat, että imagon luominen on helpompaa ja nopeampaa kuin maineen rakentaminen. Kun imagoon voidaan vaikuttaa markkinoitkampanjoin, vaatii hyvän maineen saavuttaminen muutakin kuin tehokasta viestintää. Maine syntyy paitsi ansiokkaasta identiteetistä, myös johdonmukaisista työsuorituksista. Kun maineen ajatellaan perustuvan todelliselle toiminnalle, imagon katsotaan voivan olla myös luotu ilman todellisuuspohjaa vain kuvaamaan haluttua tilaa. Karvonen (2000, 51) puhuu imagokeskusteluun kuuluvasta *”joltakin näyttämisen”* ja *”todella olemisen”* välisestä ristiriidasta. Imago rakennetaan tietoisesti lähtien organisaation omista tavoitteista. Imagon rakentamisessa lähdetään siitä, mitä sidosryhmien

halutaan ajattelevan organisaatiosta. Tässä lienee myös imagon keskeisin ongelma suhteessa maineeseen; vanhan fraasin sanoin ”*moni kakku päältä kaunis, mutta silkkoa sisältä*”. Imago ei synny organisaatiossa vaan sidosryhmien mielissä, ja siten imagon todenperäisyys ei ole itseäänselvyys. (Aula & Heinonen 2002, 47–50.) Monille (erityisesti journalistisessa kielessä) imago on leimautunut tarkoittamaan luotua sumuverhoa, joka peittää todellisuuden taakseen. Daniel Boorstinin (1962) ajattelussa petollinen imagon rakentaminen on sitä, että meidän ja todellisuuden väliin onkin pystytetty valheellinen ”kulissi”, joten mielikuvamme muodostuukin tästä valetodellisuudesta eikä oikeasta todellisuudesta. Boorstinille imago on keinotekoinen, luotu palvelemaan tiettyä tarkoitusta ja tekemään vaikutelma. Sen on oltava myös uskottava, sillä jos kukaan ei usko imagoon, se ei palvele mitään tarkoitusta. Imago on myös passiivinen. Tällä Boorstin tarkoittaa sitä, että imagosta tulee helposti todellisuutta tärkeämpää, jolloin itse toiminta onkin lisäevidenssiä imagolle. (Karvonen 1999, 1.) Edelleen Karvosen (2000, 51) mukaan imagon jakava keskeinen erottelu on ollut ”*joltakin näyttämisen*” ja ”*todella olemisen*” vastakohta. Maineen käsitteen käyttö vie tarkastelun organisaation varsinaisen toiminnan tarkastelusta organisaation toimintaympäristön suotuisuuden varmistamiseen, jolloin maineesta huolehtiminen on organisaation ydintoimintoja. Ilman todellisuus pohjaa luotu imago on paljastuessaan organisaatiolle tuhoisa. Sen sijaan todellisuutta heijastava imago paljastumisen myötä säilyy tai jopa vahvistuu. (Karvonen 1999b.)

Toki imagon rakentaminen voidaan ymmärtää neutraalisti kuten Ollitervo, jolloin imago on kuin organisaation tahtokuva. Imagon rakentaminen on keino viestiä niistä asioista, joita organisaatio pitää itsessään tärkeinä ja joita se haluaa korostaa. (Ollitervo 2002, 21.) Hatch ja Shultz (1997; ks. Fillis 2003, 240) antavat pitkälle samankaltaisen tulkinnan: organisaation imago on kokonaisvaltainen yksilön tai ryhmän saama vaikutelma organisaatiosta. Imago on seuraus ryhmän päättelystä (sensemaking) ja organisaation viestinnällään itsestään rakentamasta ja antamasta kuvasta. Maineenhallinnan prosesseissa puolestaan painottuu aktiivinen vuorovaikutus sidosryhmien kanssa ja sidosryhmien aktiivinen panos. Vaikka myös maineen taustalla on mielikuvia, edellyttää maine lisäksi perustakseen kokemuksia organisaation todellisesta toiminnasta ja lupauksen pitämisestä. Imagon voi rakentaa, mutta maine pitää ansaita. (Aula & Heinonen 2002, 50–53.) Siinä, missä imago pyritään luomaan, koetetaan mainetta tuoda esiin. Äikäs (2004, 29) näkee maineen tuloksena imagotyöstä ja sen synnyttämistä (mielellään positiivisista) mielikuvista. Philip Kotler (Kotler ym. 1999, 167–176) on määritellyt tehokkaan imagotyön kriteerit. Näitä ovat imagon todellisuus pohjaisuus, uskottavuus, yksinkertaisuus, vetoavuus ja erottuvuus.

Imagon ja maineen käsitteiden erottamiselle löytyvien tieteellisten perusteiden lisäksi edellä kuvattu imagon huono maine (Aula ja Heinonen 2002, 48) on johtanut siihen, että monet viestintäalan tutkijat (esimerkiksi Smythe, Dorward & Reback 1992; Karvonen 1999) suosittavat maineen käsitteen käyttämistä. Maineen käsitteen

ohella erityisesti markkinoinnissa ja kaupallisissa yhteyksissä käytetään nykyisin laajalti myös brändin käsitettä.

Alueellinen imago

Rauniolle ja Linnamaalle (2001, 9; ks. Zimmerbauer 2005, 11) imago alueellisesti ymmärrettyinä tarkoittaa alueen, kuten kunnan, kaupunkiseudun, seutukunnan tai maakunnan erityisiä piirteitä. Se muodostuu joko alueen historiasta tai nykyisestä leimallisesta ominaisuudesta. Imagolla ei välttämättä ole kovinkaan suurta informaatiivisuutta, mutta leimallisena se kykenee hyvin erottamaan alueen muista vastaavista. Yleensä imagoon liittyy tietty arvolutaus. Imagon luominen on vaikuttamista asenteisiin kaupunkiseutua kohtaan (Raunio 2001b, 52). Imagon käsitteen kaksijakoisuus näkyy Virtasen (1999, 9; Harmaakorpi ym. 2008, 174) kaupungin imagon määritelmässä: kaupungin imago on heijastuma siitä, kuinka ulkopuoliset kokevat kaupungin ja mistä se on tunnettu. Yhtä lailla on otettava huomioon, kuinka kaupungin asukkaat kokevat oman kaupunkinsa, minkätyyppisiä mielleyhtymiä se heissä synnyttää ja ovatko mielikuvat positiivisia, negatiivisia vai mitäänsanomattomia. Virtanen lisäksi kehottaa parantamaan kaupunkia ja kehittämään sen alkuperäisyyttä, mikäli kaupungin imagoa halutaan parantaa. Karvosen (1999, 39) mukaan imagossa on kyse kuvan antamisesta ja saamisesta, viestinnästä ja sen pohjalta tapahtuvasta käsitysten muodostamisesta. Alueen imago heijastaa viestin lähettäjän näkemyksiä oman alueensa kehittämisen lähtökohdista, tavoitteista ja sitä koskevista promootiotoimenpiteistä. Taustalla on alueen sisäinen tahtotila, jolloin tietoisesti pyritään profiloimaan aluetta ja luomaan haluttu mielikuva alueen ulkopuolella. Ellei tätä paikan imagon prosessia johdeta tietoisesti ja päätetä selkeästä identiteetistä, muodostuu paikan imago täysin sattumanvaraisesti. Äikkään (2004, 56–57) imagokäsitys on pitkälle samankaltainen: imago on *lähettäjän tietoisesti konstruoima kuva itsestään*. Imago ”kertoo organisaation sisäisestä toiminnasta, ja se kehittyy toiminnallisten näkyvien ja koettujen asioiden mukaisesti”. Äikkäälle mielikuva on ulkopuolisen yleisön käsitys ja tulkinta lähettäjän viestistä ja sen tarkoituksesta. Kaupunki-imagon muodostuminen on aktiivisen toiminnan tulos: imago rakentuu antamalla vastaanottajille rakennusaineita, joista käsin he muodostavat mielikuvan lähettäjistä.

Pohtiessaan kaupunki-imagoja ja niiden merkitystä Äikäs (2003, 222) tunnistaa kansallisesti kaksi erillistä ja osin kilpailevaa imagodiskurssia. Alue- ja maantieteellisiin kohteisiin nojautuvassa diskurssissa mielenkiinnon kohteena on se, millä tavalla imago näyttäytyy kaupunkimaisemassa tai -tilassa. Esimerkkinä tästä keskustelusta Äikäs mainitsee itsensä lisäksi Andersonin 1997 ja Pitkänen & Vepsäläisen 2003. Toisessa diskurssissa käsite assosioituu osaksi kaupunkien elinkeino- ja yrittäjyyspolitiikkaa. Tällöin keskustelua käydään erilaisten vetovoimatekijöiden, tarinoiden ja markkinointiviestinnän teemoissa. Esimerkkinä Äikäs mainitsee Kostiaisen 2001 toimittaman teoksen ja siitä löytyvät Kostiaisen, Sotaraudan ja Raunion kirjoitukset.

Äikkäälle (2001, 69–71; ks. Zimmerbauer 2005, 11) alueellisen imagon taustalla ovat myös erilaiset imagoressurit. Erilaiset fyysis-ympäristölliset tekijät, esimerkiksi historiallinen kaupunkirakenne, muistomerkit tai museot, kuuluvat materiaalsiin imagoressuseihin. Erilaiset kulttuuris-käsitteelliset tekijät, teknologiakeskukset, galleriat ja menestyvät yritykset ovat symbolisia imagoressuseja. Äikäs näkee imagon tuottamisen käytännöt imagoressusien kannalta mielenkiintoisena: miten materiaaliset imagoressut saavat symbolista sisältöä ja miten symbolisia resursseja materialisoidaan.

Stock (2009, 121) on koonnut useiden tutkijoiden (mm. Anholt 2006, 2007; Kotler & Gertner 2002; Papadopoulos 2004; O’Shaughnessy & Jackson 2000) käsityksiä maan imagosta. Tässä yhteydessä maan imago rinnastetaan yleisemmin alueellisen imagon käsitteeseen. Alueellista imagoa pidetään yleisesti monimutkaisempana ja vaikeammin arvioitavana ja mitattavana käsitteenä kuin esimerkiksi tuotteen brändiä. Alueen imago jää helposti jälkeen todellisuudesta ja on hidas muuttumaan. Alueellisen imagon katsotaan vaikuttavan ihmisten osto-, investointi-, asuinpaikka- ja matkustuspäätöksiin. Useimmat alueelliset imagot ovat todellisuudessa äärimmäisiä ja epätarkkoja yksinkertaistuksia ja stereotypioita. Yleisesti myös nähdään, että alueelliset imagot ovat riippuvaisia asiayhteydestä ja yleisöstä sekä vaihtelevat tilanteesta toiseen. Kaikilla paikoilla katsotaan olevan imago, olipa paikka aktiivinen sen hallinnassa tai ei. Gertner ja Kotler (2004, 50) ovat määritelleet paikan imagon olevan ihmisillä tietystä paikasta syntynyt uskomusten, ajatusten ja vaikutelmien yhdistelmä. Imagot ovat yksinkertaistuksia suuresta joukosta paikkaan liittyviä assosiaatioita ja tiedon osasia.

Profiili

Profiili on maantieteellisen alueen tarjoamista konkreettisista mahdollisuuksista muodostunut selkeä ja informatiivinen viesti. Profiili ei välttämättä erota kaupunkiseutua mitenkään muista vastaavista mahdollisuuksista tarjoavista kaupunkiseuduista, vaan nostaa esiin sen tärkeimmät ominaisuudet. (Raunio 2001a, 154) Profiili-käsitteen perusmerkitys on sivukuva tai poikkileikkaus. Profiilia on sanottu myös tavoitekuvaksi, jonka mukaiseksi ihmisten mielikuvien halutaan kehittyvän (Karvonen 2001, 46).

Profiilin tehtävä on tuoda kohderyhmille synnytettyyn tai syntyneeseen mielikuvaan asiallista sisältöä. Kehittämistyössä tavoitteena voi olla yksi vahva alueen kehittämistä tukeva imago ja sille selkeän sisällön luova profiili. (Zimmerbauer 2002, 20.) Kaupunkiseudun profiloinnissa etsitään kohderyhmille tärkeitä lisäarvotekijöitä. Rainisto (2008, 38–39) muistuttaa, että profiloinnin tärkein tehtävä on kaupunkiseudun positionointi suhteessa muihin kaupunkiseutuihin maantieteellisellä, funktionaalisella tai tuote- ja palvelupositioninnilla. Profilointi tähtää kilpailuaseman vahvistamiseen ja resurssien ohjaamiseen.

Profiloituminen on tavoitteellista toimintaa ja valitun teeman ympärille jäsentynyt kokonaisuus. Uskottava profiili edellyttää, että teot, sanat ja yhteisön ilme ja

sen identiteetti ovat sopusoinnussa sekä halutun profiilin että toistensa kanssa. Profiloituminen ei siis ole pelkästään viestinnällinen asia, vaan taustalla on strategisia ratkaisuja siitä, mihin kehittämässä panostetaan ja millaiseksi todellisuus luodaan. Viestinnällä tuetaan vahvuuksien esillepääsyä. (Zimmerbauer 2008, 26.) Rauniolle (2001a, 157) profiilin ja imagon ero on järjen ja tunteen ero; profilointi perustuu rationaaliseen järkeen, sisältää faktaa ja pyrkii toimimaan loogisen argumentoinnin perustana, imago puolestaan perustuu tunteeseen ja karismaan sekä pyrkii toimimaan mielikuvien herättäjänä.

Mielikuva

Ropen ja Metherin (1991, 16, 33–35; ks. myös Eskelinen 2002, 51) mukaan mielikuva on ihmisten kokemusten, tietojen, asenteiden, tunteiden ja uskomusten summa tarkastelun kohteesta. Aula ja Heinonen (2002, 37) kirjoittavat, kuinka mielikuvat ymmärretään usein tunne- ja arvolutautuneina epämääräisinä mielen kuvina tai todellisuutta kuvaavina hatarina malleina, jotka ovat alisteisia koville faktoille. Kuitenkin näillä kuvilla tai malleilla on merkittävää vaikutusta ihmisten toimintaan ja käyttäytymiseen. Mielikuvat ovat edelleen jaettavissa kolmeen käsitteelliseen tasoon: puhdas mielikuva (arvovapaa käsitys ilman tunne-elementtiä), pysyvä mielikuva (mukana tunnetaso, ohjaa käyttäytymistä) ja sisäinen totuus (mielikuva, johon uskotaan ja joka on osa ihmisten henkilökohtaista totuutta). Mielikuva ei ole pelkästään ”*ajattelun kuva*”. Lehtonen (1998, 135) muistuttaa, että mielikuvaan voi liittyä ääniä, hajuja tai tapahtumia. Mielikuva voi olla selkeä tai epämääräinen. Kunta- tai kaupunkikon-tekstissa puhutaan myös käsitteestä kunta- tai kaupunkikuva.

Mielikuvat syntyvät monimutkaisessa, useimmiten tiedostamattomassa prosessissa, johon vaikuttavat mielikuvan kohteen toiminta, viestit ja ulkoinen ilme (ohjatut tekijät). Myös ulkoiset tekijät, kuten mielikuvan muodostajan aiemmat kokemukset, muiden kertomukset tai media, vaikuttavat mielikuvien syntyyn. (Åberg 2000, 115–116.)

Mielikuvat perustuvat ihmisten henkilökohtaisiin näkemyksiin asioista. Näillä uskotaan olevan yhä suurempi vaikutus ihmisten käyttäytymiseen esimerkiksi organisaatiota kohtaan. (Kahuni, Rowley & Binsardi 2009, 56.) Mielikuvat vaikuttavat monin eri tavoin intressiryhmien luottamukseen, kunnioitukseen ja muihin yhteisöön kohdistuviin tunteisiin. Suoraa vaikutusta käyttäytymiseen ei ole, mutta hyvä mielikuva merkitsee myönteisempää suhtautumista ja otollisempaa päätöksentekoilmapiiriä. (Eskelinen 2002, 52.) Lehtonen (1999, 46) on todennut, ettei ihmisten toiminta perustu objektiiviseen tai fyysiseen todellisuuteen, vaan siihen mielikuvaan, mikä heillä on todellisuudesta. Yksilön näkökulmasta asiat ovat niin, kuin ne näyttävät olevan; mielikuva on totuus, sillä ristiriitaa mielikuvan ja todellisuuden välillä ei yleisön näkökulmasta ole. Koska eri ihmisillä ja ihmisryhmillä on erilaisia kokemuksia yhteisöstä, muodostuvat mielikuvatkin erilaisiksi. Osalle sidosryhmistä organisaation yleiskuva

voi olla selkeä ja tunnettu, toiselle taasen epäselvä ja tuntematon. (Vos 1996, 24–25; Eskelinen 2002, 51.) Karvosen (2001, 45, 53) mukaan mielikuvat eivät ole minkään olemassa olevan todellisuuden kartoituksia, vaan mielikuvista muodostuneet mallit ovat rakennepiirroksina tai suunnitelmina tulevan todellisuuden tuottamiseksi.

Rainisto (2008, 37; Lehtonen 1989, 24–26) katsoo, ettei mielikuva perustu pelkästään objektiiviseen tietoon, vaan ihmisen omiin asenteisiin ja arvoihin sekä niistä johtuviin odotuksiin. Mielikuva on siis asenteen kaltainen tuntemusten ja arvojen kokonaisuus, joka syntyy oman minäkuvan, ryhmäidentiteetin ja kohdetta koskevan informaation vuorovaikutuksessa. Åberg (2000, 115–116) on todennut, että organisaation mahdollisuus vaikuttaa mielikuvien muodostumiseen on rajallinen. Vanhentuneeseen tai vajaan tietoon perustuva sekä yksipuolinen ja mistä tahansa ärsykkeestä syntyvä mielikuva saattaa antaa vain vähän tietoa organisaatiosta. Åberg määrittelee mielikuvan tiedoksi tai luuloksi, johon liittyy asenne.

Karvonen (2000, 57–59) selittää mielikuvan muodostumista yksinkertaistuksella, jossa läsnä ovat se, josta mielikuva muodostetaan, ja se, jolle mielikuva muodostuu. Osapuolet kohtaavat toisensa jossakin suhteessa ja muodostavat mielikuvia havaintojensa pohjalta. Toimiviin subjekteihin liittyy tarkoituksenhakuisuus: lähettäjälle viestin intentio, havaitsijalle hänen omista lähtökohdistaan nouseva intentio ja sitä palveleva tulkinta. Aavistuksen todellisen elämän kompleksisuutta malliin tuo median mukaanotto väliin tulevaksi muuttujaksi. Nyt havaitaan, että lähettäjän viesti on hänen tulkintansa itsestään ja näkemyksensä siitä, miltä haluaisi näyttää ulospäin. Media tekee tästä puolestaan omista intresseistään lähtien tulkinnan, jonka välittää eteenpäin. Mediaa seuraava yleisö tulkitsee median kertaalleen tulkitsemia viestejä omista intresseistään ja voi viestiä tulkintojaan jälleen eteenpäin. Kerrotut tarinat muodostavat näin perustan maineelle. Edellä kuvattu tyypistää todellisen maailman pelkäksi viestinnäksi unohtaen organisaatioiden olemassaolon todellisen tarkoituksen.

Karvonen (1999, 51–55) muistuttaa, että mielikuvat muodostuvat erilaisissa kohtaamisissa kaikkien saatujen viestien perusteella. Organisaation itsensä lähettämät viestit eivät siis ole ainoita viestejä, joiden pohjalta vastaanottaja muodostaa mielikuvansa. Vastaanottaja havainnoi ilmiötä kyetäkseen ymmärtämään ja tulkitsemaan sitä sekä kyetäkseen tekemään siitä johtopäätöksiä. Aiemmat havainnot auttavat tulkitsemaan ilmiötä uudessa kohtauksessa. Ymmärtämisessä uusi informaatio suhteutuu jo olemassa oleviin tietorakenteisiin. Havaitseminen onkin vuoropuhelua uuden empiirisen informaation ja aikaisempien uskomusten, oletusten ja arvostusten välillä. Karvonen katsoo, ettei ilman ymmärtämistä ja tulkitsemista voida puhua mielikuvista.

Raunio (2001a, 155) määrittää kaupunkiseudun mielikuvan yksilön subjektiivisesti mieltämänä kuvana kaupunkiseudusta, johon profilit, imagot ja paikan markkinointi pyrkivät vaikuttamaan. Siinä missä imago liittyy viestin lähettäjän toimintaan, mielikuva painottaa vastaanottajan roolia viestin omaksumisessa (vastaanottajan kyky

suhteuttaa ja soveltaa tietoa omiin aiempiin tulkintoihinsa) ja viittaa merkitysten psykologiseen muodostumiseen saatujen tietojen ja viestien perusteella. Edellä kerrotun on Karvonen (1997, 32) pelkistänyt siten, että imago on enemmänkin lähettäjän viestintää, kun taas mielikuva on viestistä vastaanottajalle syntynyt tulkinta. Zimmerbauer (2008, 25–26) näkee imagon ja mielikuvan Karvosen tavoin käsiteparina, joita voidaan ajatella saman prosessin kahtena eri puolena: viestinnällinen (tai artistinen) imago ja mentaalinen (tai psykologinen) mielikuva. Raunio (2001a, 159) on todennut, että imagon olemus liikkuu profiilin ja mielikuvien rajamailla ja käytännössä rajoja näiden käsitteiden välillä on vaikea erottaa. Usein imago ja mielikuva nähdäänkin synonyymeina. Teoreettisina käsitteinä ne kuitenkin helpottavat markkinointiprosessin jäsentämistä. Edellä kuvattua syvällisemmin ei tämä tutkimus lähde profiilin ja mielikuvan käsitettä analysoimaan. Imagon ja brändin käsitteitä tullaan tarkastelemaan vielä suhteessa maineen käsitteeseen.

2.1.3 Maine

Organisaation mielikuviin liittyvistä käsitteistä maine on siis selvästi uudempi kuin esimerkiksi imago. Kuten edellä on todettu, ei maineen käsitteelle löydy edes yksittäisen tieteenalan sisällä yleisesti tunnustettua määritelmää. Gotsi ja Wilson (2001, 24) muistuttavat, että tutkijat ovat ottaneet käyttöönsä erilaisia, joskus jopa vastakkaisia organisaation maineen määritelmiä. Lähdesmäen ja Siltaojan (2010) johtopäätös on, että yleisen määritelmän puuttuminen ja tutkimuksen levittäytyminen eri alueille on merkki maineen äärimmäisen konstruktionistisesta ja tilannesidonnaisesta luonteesta. Tuominen (2011, 46–50; ks. myös Clardy 2012, 285–303; Barnett ym. 2006, 26–38) viittaa lukuisiin käsiteanalyysiin, joissa on tarkasteltu maineen käsitteen historiallista ja sisällöllisen tulkinnan kehittymistä. Erityisesti käsittemäärittelyissä ovat korostuneet taloudellinen näkökulma (maine taloudellisena arvona, voimavarana), arvionvaraisuus (maine arviona, tuomiona, estemaattina, arvosteluna, mittana) ja tunnettuus (maine yleisenä tietoisuutena, näkemyksenä). Määritelmät ottavat usein kantaa myös sidosryhmien lukumäärään (yksi tai monta sidosryhmää, yksi tai monta mainetta), maineen kollektiivisuuden asteeseen (yksilökeskeinen tai kollektiivinen) sekä maineen suhteeseen sen lähikäsitteisiin.

Gotsi ja Wilson (2001) ovat koonneet erilaisista mainekäsityksistä synteessin, jonka mukaan useimpia näkemyksiä yhdistävät seuraavat havainnot:

1. maine on dynaaminen konsepti,
2. maineen rakentaminen ja johtaminen vaatii aikaa,
3. maine on yhteydessä organisaatiokuvaan,
4. maine selvittää yrityksen aseman suhteessa kilpailijoihin, ja eri sidosryhmillä saattaa olla erilaiset käsitykset organisaation maineesta, joten organisaatiolla voi näin ollen olla monta eri mainetta.

Walker (2010, 368–370) puolestaan mainitsee useita mainemääritelmiä yhdistävinä ominaisuuksina seuraavat:

1. Maineen nähdään perustuvan havaintoihin. Näin se on osittain organisaation vaikutusvallan ulkopuolella. Fombrun (1996, 59) ilmaisee asian seuraavasti: ”Koska maine ei suoraan ole kenenkään kontrollissa, on sitä vaikea manipuloida.” Organisaation maine ei välttämättä myöskään heijasta organisaation todellisuutta.
2. Mainetta pidetään kaikkien sidosryhmien havaintojen yhdistelmänä. Tällöin korostuu erityisesti maineen kollektiivinen luonne. Yleistyksellä on kaksi heikkoutta. Ensinnäkin maine liittyy usein johonkin organisaation ulottuvuuteen tai osa-alueeseen. Toiseksi maine voi olla erilainen eri sidosryhmille. Walker tulkitsee, että organisaatioilla voi olla useita maineita riippuen siitä, mitä asiakohdasta tai ulottuvuutta tarkastellaan, mutta jokainen maine edustaa kaikkien sidosryhmien havaintojen yhdistelmää tästä tietystä asiakohdasta tai ulottuvuudesta.
3. Maine on luonnostaan vertaileva. Vertailua voi olla esimerkiksi paitsi muihin organisaatioihin, myös ajassa tai keskimääräiseen.
4. Maine voi olla positiivinen tai negatiivinen.
5. Mainetta pidetään suhteellisen pysyvänä ja kestäväenä.

Kaikilla koulukunnilla vaikuttaa olevan ymmärrys siitä, että maineella on merkitystä organisaatiolle. Aula ja Mantere (2005, 32–35) ovat havainneet, että eri mainekäsityksiä yhdistävät näkemykset maineen itseisarvosta strategisena resurssina ja voimavarana. Maine on rakentamassa organisaatiota, koska se liittyy organisaation olemassaolon oikeutukseen ja tarkoitukseen. Maine on myös organisaation menestystekijä, ei pelkkä mielikuvien ja tulkintojen siirtäjä. Maineen hallinnan keskiössä on sidosryhmäsuhteiden hoitaminen – organisaation suhde ympäröivään yhteiskuntaan.

Uudessa suomen kielen sanakirjassa (Nurmi 1998, 548) maine määritellään 1. arvoksi, jossa toiset tai suuri yleisö jotakuta tai jotakin pitävät ja 2. arvostukseksi. Nykysuomen sanakirja (2002, 364–365) puolestaan määrittelee maineen ”*arvosteleva maininta, jotakin koskeva (kerrottuna leviävä) tieto, kulkupuhe, huhu ja jostakusta tai jostakin toisten keskuudessa vallalla oleva käsitys, mielipide, nimi*”. Sanakirjojen määritelmässä korostuu ennen muuta kolme seikkaa: Ensiksi maine on toisten, suuren yleisön, käsitys kohteesta. Toiseksi maineeseen liittyy arviointi, ja kolmanneksi maine leviää tarinoiden, puheiden ja mainintojen kautta. Lehto (2007, 24) tulkitsee: ”*maine on arvioijan näkemys ja tulkinta, se ei synny kohteessa itsessään, vaan toiminta ja kohteen olemus synnyttävät sen*”. Juholin (2006, 41) laajentaa maineen käsitettä kuvaamalla, että maine syntyy siitä kokonaisuudesta, mitä organisaatio tekee, mitä se kertoo toiminnastaan ja mitä muut siitä kertovat. Karvonen selittää maineen liittyvän

kuulemiseen ja puhumiseen. Maineen perustana on se, mitä kohteesta ”mainitaan”, millaisia tarinoita siitä kerrotaan. (Karvonen 2000, 64.)

Nguyen ja LeBlanc (2001b) määrittelevät maineen seuraukseksi organisaation kaikista aiemmista toimenpiteistä. Vastaavasti Fombrunille ja van Rielille maine on pelkistetyksi yhdistelmä kerrottuja tarinoita ja aiempia kokemuksia, jotka leviävät yksilön sosiaalisissa verkostoissa. Tällöin positiiviset tarinat ja kokemukset synnyttävät hyvää mainetta, negatiiviset puolestaan huonoa. Organisaation maine rakentuu sidosryhmien muodostamista arvioinneista, kokemuksista ja mielikuvista, jotka koskevat organisaation toimintaa. Sidoryhmien mielikuvat ja käsitykset organisaation tähänastisesta ja tulevasta toiminnasta rakentavat organisaation maineen. Organisaation kyky vastata velvollisuuksiinsa sekä sidosryhmien ja yhteiskunnan odotuksiin vaikuttavat ihmisten arvioihin sekä siten organisaation maineeseen. (Fombrun & van Riel 2003). Eri sidosryhmillä on erilaiset arvioinnit, ja niiden keskuudessa saattaa vallita erilaisia mielikuvia. Kun tietoa organisaation toiminnasta, saavutuksista ja tulevaisuuden näkymistä leviää, ihmisten yksilölliset tulkinnat yhdistyvät kollektiivisiksi arvioinneiksi ja kiteytyvät käsityksiksi organisaation kokonaisuudesta. (Fombrun & Shanley 1990.)

Fombrunin klassiseksiin kutsutun mainemääritelmän mukaan maine on ”*organisaation keskeisten osapuolten havaintojen muodostama käsitys organisaation menneistä toimista ja tulevaisuuden näkymistä, jotka vaikuttavat organisaation vetovoimaisuuteen verrattuna sen kilpailijoihin*” (Fombrun 1996, 72). Fombrunin määritelmässä maine asemoi organisaation kilpailijoihinsa nähden, erottaa organisaation muista sekä kuvastaa organisaation vetovoimaisuutta. Määritelmä soveltuu ennen muuta yrityksen organisaatioille, joille hyvä maine merkitsee kilpailuetua markkinoilla.

Hannington (2004) kertoo maineen syntyvän organisaation sidosryhmien miellissä ja kuvaavan sidosryhmien suhtautumista, odotuksia ja tunteita organisaatiota ja sen toimintaa kohtaan. Myös Rao (1994; ks. myös Rindova & Kotha, 2001; Alessandri ym. 2006, 261) näkee maineen kollektiivisena uskomusten kokonaisuutena organisaation identiteetistä ja asemasta. Rindova ja muut (2005, 1033) määrittelevät maineen sidosryhmien näkemyksiksi organisaation kyvykkyydestä luoda arvoa suhteessa kilpailijoihinsa. Carpenterin (2012, 34) tulkinta on lähellä edellä mainittuja: organisaation maine on moninaisten yleisöjen verkoston ylläpitämä ja jakama organisaation kykyjä, aikomuksia, historiaa ja tehtäviä koskeva uskomusten joukko.

Bromley (1993, 15–16) määrittelee maineen subjektiivisten uskomusten kollektiiviksi, jossa maine muotoutuu sen jäsenten keskuudessa subjektiivisten mielipiteiden, kokemusten ja uskomusten pohjalta. Maine on kaikkien kohteesta ilmaistujen mielipiteiden kokonaisuus. Bromley (1993, 32) näkee maineen käsitteellä yhtäläisyyksiä yleisen mielipiteen, kollektiivisen uskomuksen tai sosiaalisen asenteen kanssa. Lisäksi Bromley katsoo, että organisaatiolla voi olla niin monta erillistä mainetta kuin sillä on yleisöjä. Organisaation yleinen maine on näiden ryhmien käsityksistä syntynyt

ryhmien vaikutusvallan tai koon perusteella painottunut kokonaisuus. (Bromley 1993, 155.)

Lehtonen (2003) määrittelee maineen seuraavasti: *”Organisaation maine on se aineeton ominaisuus, joka määrittelee yhteisön aseman sen keskeisten kilpailijoiden joukossa. Maineeseen vaikuttavat mm. yhteisön ja toimialan historia, sen teot ja yhteisön niihin liittämät mielikuvat (imagot). Maine on merkittävä osa yrityksen aineetonta pääomaa. Mainepääoma (reputational capital) on se arvo, jonka asiakkaiden, henkilöstön, rahoittajien ja muiden organisaatiolle tärkeiden osapuolten luottamus organisaatioon, näiden sitoutuminen sen tavoitteisiin ja näiden myönteinen mielikuva sen tulevaisuuden kehityksestä organisaatiolle muodostavat.”*

Gotsin ja Wilsonin (2001, 25–29) mainemääritelmä kuuluu näin: *Organisaation maine on sidosryhmien ajan myötä muodostama kokonaisarvio organisaatiosta. Arvio perustuu sidosryhmien suoriin kokemuksiin organisaatiosta, muuhun viestinnän ja symboliikan antamaan tietoon organisaation toiminnasta ja/tai vertailuun johtavien kilpailijoiden kanssa.* Määritelmällään Gotsi ja Wilson korostavat, ettei mainetta tule nähdä staattisena ja helposti hallittavana elementtinä, vaan dynaamisena rakenteena, johon vaikuttavat kaikki organisaation itseilmaisun keinot kuten käyttäytyminen, viestintä ja symboliikka sekä erilaiset ympäristömuuttujat. Gotsin ja Wilsonin määritelmässä organisaation maine viestii organisaation yleisestä arvostuksesta ja sitä arvioidaan organisaation suorituskyvyllä toiminnan eri osa-alueilla. Ollessaan positiivinen maine on organisaation aineeton tai taloudellinen voimavara. Vastaavasti negatiivinen maine käy organisaatiolleen rasitteeksi.

Aulan ja Heinosen (2002) mainemääritelmässä on aineksia kaikista edellä kuvatuista: *”Maine on jossain sosiaalisessa ryhmässä kohteesta vallitseva jaettu tai kollektiivinen, subjektiivisten uskomusten kokonaisuus, joka sisältää myös jonkinlaisen arvioinnin kohteen luonteesta tai arvosta.”*

Aula ja Heinonen jatkavat maineen kuvausta: *”Maineeseen liittyy lupauksia. Hyvä maine houkuttelee työntekijöitä ja yhteistyökumppaneita, se auttaa pääomamarkkinoilla ja sijoittajasuhteissa, se lisää tuotteiden ja palveluiden arvoa ja suojelee yritystä kriisitilanteissa. Se nostaa osakkeiden arvoa, vähentää markkinointikustannuksia, sitouttaa asiakkaita, parantaa suhteita eri kansalaisryhmiin ja vahvistaa median, poliitikkojen ja yhteisön organisaatiota kohtaan tuntemaa arvostusta. Mainetta on ylistetty sadoissa kirjoituksissa, sillä on oma aikakausjulkaisunsa, siitä on kirjoitettu kirjoja, mutta ne antavat niukasti neuvoja siitä, miten mainetta rakennetaan.”*

Kun maine ymmärretään subjektiivisten mielikuvien muodostamana tiedostettuna kokonaisuutena, maineella voidaan nähdä olevan kolme perusominaisuutta (Aula ja muut 2007, 19). Ensiksi maine on jotain, mitä puhutaan, kerrotaan, mainitaan. Siihen liittyy siten viestinnällinen ulottuvuus (kommunikaatioperiaate). Tuominen (2013, 66) määrittelee maineen reflektiona, jonka organisaatio ajan kuluessa saa sidosryhmiensä mielissä ja puheissa. Määritelmä korostaa paitsi maineen tyyppillistä

leviämistapaa, myös sen ajallista ulottuvuutta. Toiseksi Aulan ym. mukaan maineeseen liittyy jonkinlainen kohteensa laadullinen arviointi (evaluointiperiaate). Lisäksi distinktioperiaatteen mukaan maineessa on aina jotain, joka erottaa kohteen toisesta vastaavasta. Maine rajaa kohteestaan syntyviä käsityksiä ja kokoaa mielikuvia. Yhtäältä maine perustuu jatkuvuudelle, vakaudelle ja pysyvälle toiminnalle. Toisaalta maineen on heijastettava kohteensa jatkuvaa muutoskykyä, kehityksen suuntaa, strategioita ja tavoitteita. Maine perustuu tekoihin, eikä sitä voi rakentaa keinotekoisesti. Maine on yleinen mielikuva todellisuudesta. Kaupunkiseudun maine ei synny kaupunkiseudulla, vaan kaupunkiseutua tarkastelevien ja siitä tulkintoja tekevien korvien välissä.

Karvonen (2000, 64–65) löytää maineelle lisäksi prosessuaalisen ulottuvuuden, jolloin maine elää ja uusiutuu kertomusten kautta ja tulee näin lähelle folkloren ja myytin käsitteitä. Lisäksi Karvonen (2000, 65; ks. Carey 1994, 85) kytkee maineen viestinnän rituaalimalliin, jossa *”keskeistä ei ole sanomien levittäminen tilassa, vaan yhteiskunnan ylläpito ajassa, ei informaation siirtotoimi, vaan yhteisten uskomusten esittäminen”*.

Kaupunkiseudun maine on Aulan ym. (2002; Harmaakorpi 2008, 174) mukaan mielikuvien ja kokemusten yhdistelmä, joka syntyy kaupunkiseudun ja sen sidosryhmien kohtaamisista. Maineen kolmesta perusominaisuudesta on johdettavissa vaatimus toimivista kommunikaatioverkostoista niin kaupunkiseudun sisällä kuin kaupunkiseudun ja sen yhteistyökumppanien välillä hyvän maineen edellytyksenä. Kaupunkiseudulta edellytetään myös aktiivista maineenhallintaa, jotta se pystyy vaikuttamaan siitä tehtäviin arviointeihin. Lisäksi kaupunkiseutu tarvitsee omaleimaisuutta erottuakseen muista kaupunkiseuduista. (ks. Aula & Harmaakorpi 2006.) Periaatteiden mukaisesta maineesta muodostuu kaupunkiseudulle vetovoimatekijä, joka puolestaan merkitsee parempia mahdollisuuksia esimerkiksi kaupunkiseudun taloudelliseen menestykseen. (Aula ym. 2007, 19.)

Kuten edellä olevissa määritelmissä, myös Malmelin ja Hakala (2005, 37–38) korostavat maineen kollektiivista luonnetta: ihmiset muodostavat mielikuvia havaintojensa ja vastaanottamiensa viestien perusteella, mutta maine muodostuu vasta, kun yksittäiset ihmiset keskustelevat aiheesta. Organisaation maineesta löytyy kirjallisuudessa kuitenkin lisäksi yksilökeskeisiä, yksilön näkökulmasta lähteviä organisaation maineen määritelmiä. Tällainen on esimerkiksi Walshin ja Beattyn (2007, 129) määritelmä: *”Organisaation maineella tarkoitetaan asiakkaan kokonaisvaltaista organisaatiosta tehtyä arviota, joka perustuu asiakkaan reaktioihin tuotteita, palveluita, kommunikaatiota, aktiiviteetteja sekä vuorovaikutusta kohtaan.”* Myös Wartick (1992) lähestyy käsitettä yksilön näkökulmasta, mutta näkee yksilön ottavan tulkinnassaan huomioon eri sidosryhmien odotukset: *”Organisaation maine on yksilön muodostama kokonaiskäsitys siitä, kuinka hyvin organisaatio kykenee vastaamaan siihen kohdistuviin eri sidosryhmien odotuksiin.”*

Kaupunkiseudun maine

Kaupunkiseudun maine on yhden kaupunkiseudulla toimivan kaupunkiorganisaation mainetta laajempi käsite. Kaupunkiorganisaatio ei yksin synnytä kaupunkiseudun kokonaismainetta, vaan kaupunkiseudun mainetta ovat synnyttämässä omalla toiminnallaan kaikki kaupunkiseudun toimijat, yksittäiset henkilöt ja organisaatiot, koko kaupunkiseutuyhteisö. Voidaan myös sanoa, ettei kaupunkiseudun maine vahvistu, ellei sitä ole otettu huomioon toimijoiden strategioissa (vrt. Tuomi 2013, 9). Kaupunki on useille toimijoilleen fyysinen kotipaikka, mutta kaupungin kyky vaikuttaa alueensa toimijoiden toimintaan on rajallinen ja epäsuora. Tämä kaupunkiseudun eri toimijoiden toiminta liitetään kuitenkin kaupunkiseutuun, ja se on osaltaan mukana ulkopuolisten sidosryhmien arvottaessa kaupunkiseutua. Viime vuosikymmenten aikana tapahtunut siirtymä julkishallintovetoisesta hallinnosta eri toimijoiden yhdessä neuvottelemaan ja toteuttamaan hallintaan perustelee myös tarvetta käyttää kaupunkiorganisaation käsitteen sijasta yhteisöllisempää kaupunkiseudun käsitettä. Toisaalta tiettyyn kaupunkiin kytketään usein sitä ympäröivä talousalue, jonka keskus kaupunki on. Tätä talousaluetta kutsutaan kaupunkiseuduksi. (Rainisto 2005, 14.) Tässä tutkimuksessa kaupunkiseutu ymmärretään usein yhtä kuntaa laajempänä toiminnallisena kokonaisuutena: useiden toimijoiden ja organisaatioiden yhteisönä, joka muodostaa yhtenäisen työssäkäynti- ja asiointialueen sekä elinkeinorakenteen ja johon keskuskaupungin kehittämistoimenpiteet välittömästi vaikuttavat. Kaupunkiseudun käsitteen valintaa kaupungin sijaan tukevat myös maantieteilijä Anssi Paasin havainnot siitä, että globalisaatiokehityksen myötä perinteiset tilasidonnaiset (spatiaaliset) jäsenyykset ovat murtumassa. Kaupunkimaineeseen tämä kytkeytyy siten, että kaupunkien suhteellinen asema muuttuu ja ne ovat paikkoina laajentuneet rajatuista kaupungeista seudullisiksi toimijoiksi. (Paasi 2002 Aulan ym. 2007, 15 mukaan.) Paikat eivät kilpaile eikä niitä vertailla vain hallinnollisten rajojen mukaan, vaan toiminnalliset kaupunkiseudut muodostavat arvioinnin pohjan. Hallinnolliset rajat eivät toimi paikan markkinoinnissa paitsi silloin, kun hallinnollinen raja on sama todellisen toiminnallisuuden rajan kanssa. (Rainisto 2004, 44, 79.) Myöhemmin tähän liittyen kuvataan Castellsin teoria nyky-yhteiskunnan järjestäytymisestä virtojen tilana. Teoria kyseenalaistaa maantieteellisten tai hallinnollisten tasojen merkityksen. Raunio (2001b, 154) perustelee seudullista imagon rakennusta ja markkinointia kilpailun kiristymisellä ja kansainvälistymisellä. Lisäksi Raunio mukaan kansainväliset esimerkit ja suomalaisten kaupunkien koko huomioon ottaen seudullinen näkökulma on yksittäisen kunnan imagotyötä perustellumpaa.

Tässä tutkimuksessa kaupunkiseudun maine määritellään seuraavasti: *Kaupunkiseudun maine on eri sidosryhmien kaupunkiseutua arvottava ja sen muista kaupunkiseuduista erottava kollektiivinen käsitys, joka syntyy siitä kokonaisuudesta, mitä kaupunkiseudun eri toimijat tekevät, mitä he kertovat tekemisestään ja miten muut kokevat kaupunkiseudun.*

Kaupunkiseudun maine vaikuttaa siihen, kuinka vetovoimaisena ja kilpailukykyisenä ihmiset aluetta pitävät. Maine ohjaa heidän valintojaan, jotka liittyvät esimerkiksi asuin-, sijoittumis- tai työpaikkaan.

2.1.4 Brändi

2000-luvulla maineen lähikäsitteistä organisaation brändi (tuotemerkki) on noussut akateemisessa kirjallisuudessa keskeiseksi käsitteeksi. Alkujaan omistusoikeutta - karjaan tehtävää polttomerkkiä - kuvaava merkki sai myöhemmin massatuotannon myötä alkuperäisyyttä kuvaavan tulkinnan, ja siihen alettiin liittää erilaisia ainutlaatuisuuden lupauksia (Cheverton 2006, 3–5). Balmer ja Gray (2003, 973) ovat todenneet, että brändillä tarkoitetaan useita eri asioita: omistusoikeutta osoittavia merkkejä, mielikuvia rakentavia välineitä, arvoihin liitettäviä symboleita, identiteettejä rakentavia keinoja tai miellyttäviä kokemuksia välittäviä kanavia.

Fombrunin ja van Rielin (2004, 4) mukaan organisaation hyvä maine perustuu usein organisaation tai tuotteen vahvaan brändiin. Heille kuitenkin maineen ja brändin käsitteet eroavat olennaisesti toisistaan. Fombrun ja van Riel katsovat, että brändi kuvaa ensisijaisesti niitä assosiaatioita, joita asiakkailta on organisaation tuotteista. Maine puolestaan perustuu sidosryhmien arvioon organisaation kyvystä täyttää heidän tavoitteensa. Samoin Heinonen (2006, 33–35) korostaa, että brändiin ja sen rakentamiseen sisältyy vain asiakkaisiin kohdistuvia toimenpiteitä, mutta maine kattaa kaikki organisaation sidosryhmät. Menestyvä brändi ei kuitenkaan synny ilman hyvää mainetta. Myös Hanningtonille (2004) brändi on visuaalinen symboli, joka edustaa organisaatiota tai tuotetta.

Kotler ja Armstrong (2001, 301) hyödyntävät Aakerin (1991) määritelmää todessaan brändin olevan nimi, termi, merkki, muotoilu tai niiden yhdistelmä, jonka tavoitteena on identifioida ja differoida tuote tai palvelu kilpailijoiden vastaavista. Brändi muodostuu kaikista positiivisista ja negatiivisista vaikutelmista, joita kuluttajalle tuotteesta, jakelukanavasta, henkilökunnasta ja viestinnästä ajan mittaan on syntynyt. Aulan ja Heinosen (2002) määritelmä perustuu pitkälle samanlaiseen ajatteluun. Heidän mukaansa brändi ei ole tuote, vaan kuluttajien keskuudessa tuotteeseen tai yritykseen perustuva mielikuva, joka luodaan ensisijassa mainonnan ja muun markkinointiviestinnän keinoin. Aula (2000, 170) muistuttaa lisäksi brändin olevan tyypillisesti sidottu intressiryhmän (joka on useimmiten kuluttaja) näkemyksiin organisaation tuotteista ja palveluista. Rainisto (2008, 25) lisää, ettei tuotemerkki ole pelkkä tuotteen muista erottava symboli, vaan se on kaikkea sitä, mitä kuluttaja ajattelee symbolin nähdessään. Tuotemerkki sisältää siis paitsi tuotteeseen liittyviä aineellisia ominaisuuksia, myös aineettomia, psykologisia ja sosiologisia ominaisuuksia.

Anholt (2007, 4) määrittelee brändin tavaraksi, palveluksi tai organisaatioksi, jota arvioidaan sen nimen, identiteetin ja maineen kautta. Anholtille on tärkeää, että

brändäämisen käsite erotetaan brändistä. Brändääminen tarkoittaa palvelumuotoilun ja suunnittelun prosessia sekä nimen ja identiteetin muotoilua, jotta mainetta tai tavoiteltua imagoa voitaisiin rakentaa viestinnällisesti. Prosessin tavoitteena on kehittää ja ylläpitää tuotteen – tässä yhteydessä kaupunkiseudun - ominaisuuksia ja arvoja.

Aaker (1996, 68, 119) määrittelee brändin ainutlaatuiseksi assosiaatioiden yhdistelmäksi, josta ilmenee, mitä brändi edustaa ja minkä lupauksen se antaa asiakkaalle. Esimerkkinä kaupunkibrändin lupauksesta on Milanon brändin sisältämä lupaus muodikkuudesta.

Frost ja Cooke (1999) näkevät lukuisia yhtäläisyyksiä brändin ja maineen välillä ja toteavat niiden hallintaprosessien olevan samanlaisia. Yleisesti Frost ja Cooke toteavat viestintäalalla puhuttavan maineesta ja maineenhallinnasta, kun taas markkinointitehtävissä puhutaan brändeistä ja brändien johtamisesta. Myös Aulalle ja Heinospelälle (2002, 58) käsitteet ovat lähellä toisiaan, sen sijaan Fombrun ja van Riel (2003, 4) näkevät brändäämisen olevan vain yksi osa maineenhallintaa. Brändi on tärkeä ostopäätöksen yhteydessä, maine on merkityksellinen kaikille sidosryhmille.

Paikan brändi

1990-luvun puolivälistä lähtien brändikeskustelu on laajentunut perinteisistä tuotteista palvelubrändeistä organisaatio- ja paikanmarkkinoinnin kontekstiin. Gold (1994, 20–37) oli ensimmäisiä tutkijoita, joka alkoi teoretisoida paikan edistämisen (place promotion) ilmiötä. Kotler ym. (1999) puolestaan toivat paikanmarkkinoinnin esiin tutkimuskäsitteenä. (Saraniemi 2009, 18–19.) Äikäs (2003, 230) katsoo, että brändin (merkkituotteen) käsite on nostettu esiin kaupunki- ja aluekontekstissa erityisesti kaupunkimarkkinointia tukevana käsitteenä. Tällöin kaupunki nähdään yksiselitteisesti tuotteena. Sekä toiminnallisia että maantieteellisiä markkina-alueita tavoittelevalla kaupunkimarkkinoinnilla pyritään vahvistamaan kaupungin asemaa eri sidos- ja toimintaryhmissä. Raunio (2001a, 52) toteaa, että brändin luomisen tavoitteena on korostaa kaupunkiseudun tarjoamaa lisäarvoa muihin verrattuna. Brändi erilaistaa kaupunkiseudun ja vahvistaa sen asemaa erilaisissa valintatilanteissa. Rainisto (2003) näkee pitkälle samoin: paikan brändäämisen tarkoitus on yksinkertaisesti paikan vetovoimaisuuden lisääminen. Rainisto lisäksi uskoo, että jokaiselle paikalle on mahdollista löytää sellainen ainutlaatuisten vetovoimatekijöiden yhdistelmä, joka erottaa paikan muista paikoista.

Zenkerin ja Braunin (2010, 3; Zenker 2011, 42) mukaan paikan brändi on paikan visuaaliseen, verbaaliseen ja toiminnalliseen ilmaisuun perustuva kuluttajien mielessä oleva assosiaatioiden yhdistelmä, joka ilmenee tavoitteissa, viestinnässä, arvoissa ja paikan sidosryhmien yleisessä kulttuurissa sekä paikan kokonaissuunnittelussa. Määritelmässä paikan brändi ymmärretään erityisesti kohderyhmän mielessä olevana käsityksenä, ei viestittynä ilmaisuna tai todellisina paikan erityispiirteinä.

2.1.5 Identiteetin, imagon ja maineen suhde

Maineen käsitteen tekee ongelmalliseksi se, ettei sille ole täysin vakiintunutta määritelmää. Termin mielikuvasedonnaisuus aiheuttaa maineen ja imagon käsitteiden sekoittumisen. Identiteetin puolestaan sanotaan olevan maineen ydin. (Pokela 2006, 32.) Nguyen ja LeBlanc (2001a) ovat todenneet, että imagon ja maineen välisestä suhteesta esiintyy useita eri näkemyksiä, mutta keskustelua leimaa teoreettisuus ja empiirisen havaintoaineiston puute. Erityisen mielenkiintoinen on Furmanin (2010) havainto: organisaation maine liitetään keskeisimmin strategiakirjallisuuteen, organisaation imago puolestaan markkinoinnin kirjallisuuteen. Hakala toteaa, että organisaation maineenhallinnan kannalta on olennaista identiteetin ja sen rakentamisen tunteminen (Aula & Hakala, 2000, 98). Fombrun (1996, 11, 111) katsoo, että identiteetti voidaan mieltää maineen selkärangaksi, koska maine rakentuu organisaation identiteetin pohjalta. Fombrunille ja van Rielille (1997, 10) identiteetti ja imago ovat maineen peruskomponentteja. Heille organisaation identiteetti on ennen muuta organisaation jäsenten käsitys organisaation luonteesta. Imago puolestaan on ulkoisten tarkkailijoiden käsitys organisaatiosta. Maine on tulos näiden käsitysten yhdistymisestä. Melawar ja Jenkins (2002) sekä Wartick (2002) ovat todenneet, että organisaation identiteetti, maine ja imago ovat erillisiä käsitteitä, mutta niiden käyttöön ja merkityksiin liittyy huomattavan paljon sekavuutta. Tähän ongelmaan tulisi pyrkiä löytämään ratkaisuja.

Osittainen ratkaisu käsitteiden epäselvyyteen on ymmärtää identiteetti, imago ja maine Whettenin ja Mackeyn (2002, 399) tavoin erillisinä mutta toisistaan läheisesti riippuvaisina käsitteinä. Samoin Dowling (2001, 19) pitää identiteettiä, mainetta ja imagoa eri käsitteinä, mutta toteaa niiden olevan kiinteässä yhteydessä ja vuorovaikutuksessa toisiinsa. Identiteetti voidaan tavallaan nähdä organisaation sisäisenä maineena. Imago puolestaan on organisaation ulkopuolelle lähettämä viesti siitä, millaisena se haluaa näyttyä. Lopulta maine sisältää sen, mitä muut ajattelevat ja puhuvat organisaatiosta (Lewellyn 2002, 452). Daltonin (2005; Orzekauskas & Smaiziene 2007, 92) mainemääritelmä sisältää saman ajatuksen: maine on niiden arvojen summa, jonka organisaation viestimän imagon perusteella sidosryhmät ajan kuluessa katsovat ja tulkitsevat sille kuuluvan.

Dowling jäsentää identiteetin, imagon ja maineen seuraavasti: organisaation identiteettiin kuuluvat ne symbolit ja se terminologia, jota organisaatio käyttää identifioidakseen itsensä yleisölle. Organisaation imago puolestaan on tunteista ja uskomuksista muodostuva arvio, joka henkilöllä on organisaatiosta. Maineen Dowling tulkitsee arvopohjaisena rakennelmana: maine tarkoittaa niitä arvoja (esimerkiksi totuudellisuus, vastuu, rehellisyys), jotka nousevat henkilön organisaatiosta muodostamasta imagosta. Imagon ja maineen suhdetta Dowling on määritellyt toteamalla, että imago liittyy tunnettuuteen (tunnistaminen, muistaminen, tuttuus) ja siihen liittyvään näkyvyyteen (mielikuva, halukkuus), maine puolestaan kokeilemiseen,

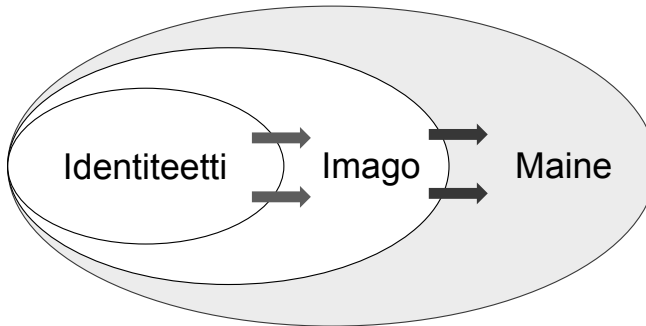
päätöksentekoon ja suositusten antamiseen. Dowling tulkitsee, että se, joka arvioi organisaatiota, vertaa muodostamaansa kuvaa organisaation imagosta niihin arvoihin, jotka hänen mielestään ovat sopivat arvioitavan tyyppisille organisaatioille. (Dowling 2001, 19–2; ks. Heinonen 2006, 34.)

Tuominen (2011, 52) on todennut eri tutkijoiden pitävän organisaation mainetta ja imagoa heijastumana organisaation identiteetistä (mm. Bendixen ja Abratt 2007; Whetten ja Mackey 2002). Organisaation identiteetin nähdään vaikuttavan ensisijaisesti organisaation imagoon, joka puolestaan vaikuttaa pitkällä aikavälillä organisaation maineeseen (mm. Dowling 2004). Maineen voidaan ymmärtää sisältävän sekä identiteetin että imagon, sillä maine pohjautuu organisaation identiteettiin, ja imago vaikuttaa sidosryhmien muodostamiin mielikuviin ja siten myös organisaation maineeseen. (Jokinen ym. 2010, 15–16.) Edelleen Harmaakorpi ym. (2008, 172) ovat jopa todenneet, että imagon ja identiteetin täydellinen yhteensopivuus on ainoa varma tapa saada kehitettyä organisaatiolle tai paikalle sen tavoittelema maine. Ollitervo (2002, 20–21) on kuvannut identiteetin, imagon ja maineen monimutkaista vuorovaikutussuhdetta seuraavasti: identiteetti on organisaation ymmärrys itsestään, imago identiteetin monivivahteinen heijastuma ja maine puolestaan eri imagoista koostuva mielikuva, joka syntyy organisaation yleisöjen keskuudessa. Pelkistyksen heikkous on ehkä liian suppeassa maine-käsitteessä.

Tampere (2008, 3–4 Karjalaisen 2009, 19 mukaan) tulkitsee brändin, identiteetin, imagon ja maineen yhteyttä seuraavasti: onnistunut brändin luonti edellyttää positiivista imagoa. Jotta organisaatio voi luoda positiivisen imagon, täytyy sillä olla hyvä maine, joka on seurausta organisaatioidentiteetistä. Identiteetti, imago ja maine ovat riippuvaisia toisistaan. Jos organisaation identiteetti on hyvin määritelty ja selkeä, silloin mainetta, jonka pohjalta imago syntyy, voidaan hallita. Imago puolestaan vaikuttaa siihen, miten organisaatio näkee itsensä eli mikä sen identiteetti on. Mainen muodostuu organisaation toimenpiteiden, päätösten ja käytöksen tuloksena. Eri sidosryhmillä on erilaiset imagokäsitykset organisaatiosta. Yhdessä näistä käsityksistä muodostuu organisaation maine.

Bromley (2000, 241) erottelee identiteetin, imagon ja maineen seuraavasti: identiteetti kuvaa sitä, miten organisaation merkitykselliset avainjäsenet käsittävät organisaationsa, imago puolestaan sitä, kuinka organisaatio ilmaisee itseään sidosryhmilleen erityisesti visuaalisesti, ja maine sitä, kuinka organisaation sidosryhmät ja muut kiinnostuneet käsittävät organisaation. Chun (2005; ks. Helgesen ym. 2007, 38) tulkitsee organisaation imagon viittaavan ulkoisten sidosryhmien käsityksiin organisaatiosta. Organisaation identiteetti taasen viittaa sisäisten sidosryhmien käsityksiin organisaatiosta. Organisaation maine puolestaan sisältää sekä ulkoisten että sisäisten sidosryhmien käsitykset. Organisaation maine käsitetään eräänlaisena sateenvarjorakenteena, joka koostuu sekä sisäisten että ulkoisten sidosryhmien kumulatiivisista vaikutelmista. Alessandrin (2001) ehdottamassa mallissa vuoro-

vaikutus organisaation kanssa voi synnyttää organisaation imagon. Toistuvat vaikutelmat organisaation imagosta voivat ajan kuluessa muodostaa organisaation maineen. Luoma-ahon (2005, 172) mukaan organisaation identiteetti ja imago viittaavat käsitettyyn todellisuuteen, joka yhdessä sidosryhmien kokemusten kanssa ajan myötä muodostaa maineen.



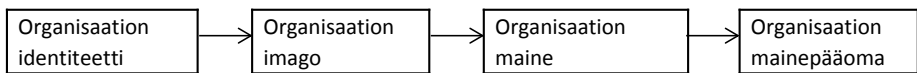
Kuva 4. Identiteetistä imagoon, imagosta maineeseen (Jokinen ym. 2010, 16).

Alueellisten imagojen kehittämistä tutkinut Kaj Zimmerbauer (2005, 19) muistuttaa, ettei imagon ja identiteetin välinen suhde ole yksiselitteinen, ja vaikka voidaan ajatella, että imagon rakentamisen edellytyksenä on vahva alueellinen identiteetti, on prosessi kaksisuuntainen. Esimerkkinä Zimmerbauer mainitsee alueelliset symbolit, jotka luodaan ulkoista viestintää varten imagomarkkinoinnin osana mutta jotka vahvistavat myös sisäistä aluetietoisuutta. Zimmerbauer (emt., 18) toteaa lisäksi, että seudullisen identiteetin puuttuminen vaikuttaa seudullisen imagon muodostumiseen. Seudullisen identiteetin syntymisen edellytys on puolestaan vahva seudullinen aluetietoisuus, joka syntyy, kun alue institutionalisoituu sosiaalisena konstruktiona ja niin sanottu aluepuhunta vahvistuu. Vastaavasti Gotsi ja Wilson (2001) näkevät myös maineen ja imagon toisiinsa nähden vuorovaikutteisessa (bilateral) suhteessa, jolloin organisaatioiden maineet ovat riippuvaisia yleisöjensä keskuudessa saavuttamista imagoista ja toisaalta taas organisaatioiden maineet saattavat vaikuttaa ihmisten niistä saamiin kuviin – jopa organisaation sisällä.

Useissa näkemyksissä (mm. Fombrun 1996; Aula ja Mantere 2005, 69; Clardy 2005) korostetaan organisaation maineen syntyvän sisältä päin – organisaation todellisesta luonteesta ja toiminnasta. Identiteetti muodostaa tavallaan perustan organisaation maineelle. Fombrun (1996, 10–11) sanoo maineen muodostuvan organisaation identiteetin ja toiminnan kautta, koska organisaation luonteenomaiset piirteet, toimintamallit ja uusiutumiskyky ovat asioita, joiden perusteella eri ryhmät

arvioivat organisaatiota. Hakala (2000, 98–99) toteaa, että identiteetin ja rakentamisen menetelmien tunteminen on olennaista maineen hallinnan kannalta. Pelkistämällä Fombrunin (1996, 36–37) mallin mukaan organisaation maine pohjautuu sen identiteettiin ja niihin arvoihin ja periaatteisiin, joiden mukaan organisaatio toimii. Näin identiteetti luo pohjan paitsi organisaation maineelle, myös sen menestykselle. Useat maineen määritelmistä tarkastelevat mainetta kolmesta näkökulmasta: maine yleisenä tietona, maine arviona ja maine taloudellisena etuna. Barnett ym. (2006, 33) ovat luoneet maineesta ja sen lähikäsitteistä ja näkökulmista käsitteellisen mallin, joka kytkee käsitteet ja pelkistää niiden olennaisen sisällön ja keskinäiset suhteet. Barnett ym. muistuttavat Fombrunin tulkitsevan kattavassa organisaation maineen määritelmässään vastaavasti mainepääoman taloudellisena etuna organisaatiolle, imagon yleisenä tietona ja maineen arviona organisaatiosta.

Käsitteet:



Sisältö:

Tunnusten
kokoelma

Vaikutelmat
organisaatiosta

Havainnoitsijoiden
arvio

Taloudellinen
etu

Näkökulma:

Maine yleisenä
tietona

Maine arviona

Maine
taloudellisena
arvona

Kuva 5. Maine suhteessa määritelmien näkökulmiin ja lähikäsitteisiin Barnettia ym. (2006, 33) soveltaen.

He ja Balmer (2007, 765) katsovat, että organisaatioidentiteetti luo organisaatioille pohjan, jonka varaan ne voivat rakentaa viestintäänsä ja markkinointiaan erityisesti brändin ja maineen rakentamisen osalta. Bromley (1993, 121) jopa toteaa, että mikäli organisaatiolla ei ole selkeää käsitystä omasta identiteetistään, on sen mahdotonta luoda itselleen selkeää imagoa tai mainetta. Maine on erotettu identiteetistä korostamalla, että maine muodostuu ulkopuolisten uskomuksista siitä, mitkä ovat organisaation ominaisuudet, kun taas identiteetti on organisaation jäsenten oma käsitys organisaatiostansa (Whetten & Mackey 2002).

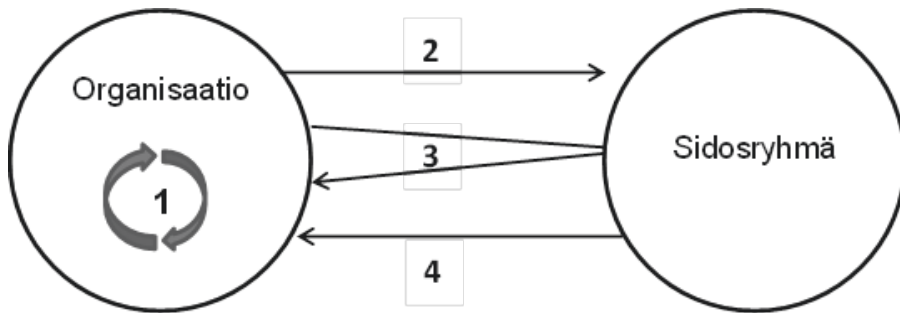
Organisaation identiteetti voidaan siis ymmärtää kaiken organisaation toiminnan perustaksi. Tämä kytkee identiteetin ja maineen toisiinsa. Jotta organisaation viestit sidosryhmilleen olisivat uskottavia ja pohjana maineelle, on identiteetin ohjattava organisaation maineenhallintaa. Vaikka identiteetti luo pohjan maineelle, on tärkeää

huomata, että identiteetti voi pysyä vakaana, vaikka imago ja maine muuttuvat ulkoisten tapahtumien seurauksena (Barnett, Jermier & Lafferty 2006).

Mielikuvat (imagot) organisaatiosta muodostuvat siitä, miten organisaatio näytetään eri tilanteissa. Nämä mielikuvat ovat edelleen muodostamassa organisaation mainetta. Clardy (2005) on todennut organisaation identiteetin vaikuttavan maineeseen kahdella tavalla: organisaation viestimällä identiteetillä, joka on organisaation ja sen toiminnan eräänlainen ideaalikuva, ja henkilöstön toiminnalla, mikäli nämä ovat sisäistäneet identiteetin. Aula ja Mantere (2005, 69) jopa kutsuvat organisaation identiteettiä sisäiseksi maineeksi viitatessaan organisaatiokulttuuriin sen identiteetin ilmentymänä. Edelleen he toteavat, että hyvämaineisella organisaatiolla on aina vahva identiteetti, joka on rakentunut ydinarvojen ja organisaation perustehtävän – olemisen tarkoituksen – ympärille. Vahva identiteetti ja imago ovat organisaatiolle tärkeitä voimavaroja, joilla pystytään vaikuttamaan sekä yleisön mielikuviin että mediaan (esim. van Riel & Palmer 2007). Äikäs (2003) katsoo, ettei kaupungin pidä lähteä imagon rakennustyöhön, ellei imagotyön taustaksi ole määritelty kaupungissa vallitsevaa identiteettiä. Imagon rakennustyötä tulee edeltää huolellinen kohteen ulkoista mielikuvaa sekä sisäistä imago- ja identiteettitilannetta kartoittava tutkimus. Zimmerbauer (2005) puolestaan toteaa, että alueen imagoa on vaikea rakentaa, ellei alueella ole sijaa sillä asuvien tietoisuudessa. Alueen imago vaatii siis alueidentiteetin syntymistä.

Virtanen (1999, 7–12) on todennut, kuinka imago ja identiteetti usein sekoitetaan toisiinsa. Käsitettä identiteetti on helpompi ymmärtää, mikäli jaamme sen ulkoiseen ja sisäiseen identiteettiin. Kaupungin tapauksessa sisäinen identiteetti tarkoittaa ihmisen samaistumista johonkin paikkaan. Sisäistä identiteettiä voisi kutsua myös paikallistunteeksi. Se kertoo, missä ihminen tuntee kotinsa olevan ja minne hän tuntee yhteenkuuluvuutta. Paikan ulkoinen identiteetti on puolestaan yleinen mielikuva, joka kohteesta on muodostunut. Virtaselle kaupungin imago kuvaa sitä, miten muut kokevat ja mistä tuntevat kaupungin. Määritelmässä Virtanen katsoo imagon olevan yleinen mielikuva, joka tietystä kohteesta on syntynyt ilman tietoista vaikuttamista. Imago ei perustu markkinointihenkilöstön luomaan kuvaan vaan kokemuksiin. Virtasen määritelmässä imago ja ulkoinen identiteetti ovat siis synonyymejä. Rainisto (2003, 73) on todennut paikan identiteetin ja imagon suhteesta, ettei ole mahdollista luoda paikalle imagoa ilman strategista päätöstä paikan identiteetin sisällöstä. Kun paikka on luonut selkeän käsityksen haluamastaan identiteetistä, ovat perustukset imagolle valetut.

Brown ja muut (2006) kuvaavat näkökulmia, jotka vallitsevat organisaatiossa ja sen sidosryhmien välisessä suhteessa. Näiden näkökulmien kautta he tulkitsevat keskeiset käsitteet:

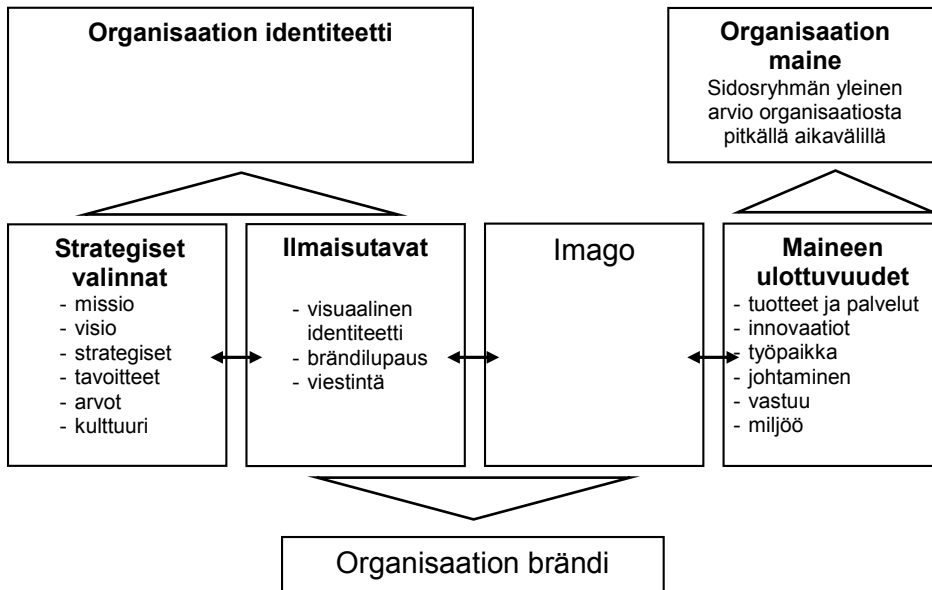


Näkökulma	Kuvaus	Käsite
1. Mitä olemme organisaationa?	Organisaation jäsenten mentaalinen kuva organisaatiosta	Identiteetti
2. Mitä organisaatio haluaa muiden ajattelevan organisaatiosta?	Mielikuva, jonka organisaation johto toivoo yleisöllä organisaatiosta olevan	Tavoiteimago
3. Mitä organisaatio uskoo muiden ajattelevan organisaatiosta?	Mielikuva, jonka organisaation jäsenet uskovat sidosryhmille muodostuneen	Tulkittu imago
4. Mitä sidosryhmät todella ajattelevat organisaatiosta?	Käsitykset, joita sidosryhmillä todellisuudessa organisaatiosta on	Maine

Kuva 6. Näkökulmat organisaation ja sen sidosryhmien välisissä suhteissa (Brown ja muut 2006)

Tuominen (2013, 64) täydentää maineen käsitettä toteamalla sen perustuvan organisaation aikaisempiin tekoihin, nykyisiin palveluihin ja tuotteisiin sekä kuulopuheisiin. Tuominen liittyy käsitejärjestelmään myös brändin käsitteen määrittelemällä sen yhdistelmäksi kuluttajien rationaaleja ja irrationaaleja havaintoja, jotka koskevat organisaatiota, sen tuotteita tai palveluja. Määritelmä menee hyvin lähelle maineen käsitettä, mutta erona on maineen pitempi historiallinen ulottuvuus ja brändin selkeämpi tuote- tai palvelusidonnaisuus. Myös Heinonen (2006, 27) tunnistaa maineen käsitteen laajuuden verrattuna imagoon tai brändiin. Keskeinen ero maineen ja brändin välillä on Heinosen mukaan se, että brändi nähdään useimmiten vain asiakkaisiin suuntautuvana ja asiakkaiden muodostamana käsitteenä. Maine puolestaan kattaa kaikki sidosryhmät. Sen sijaan Malmelin ja Hakala (2008, 46) pitävät maineen ja brändin erottelua keinotekoisena. Molemmat erilaistavat organisaation, tekevät siitä kiinnostavamman ja nostavat sen arvoa. Malmelinin ja Hakalan tulkinnoissa maine on osa brändijohtamisen kokonaisuutta. Hyvä maine on seurausta brändin onnistuneesta johtamisesta.

Abratt ja Kleyn (2012, 1050–1051) ovat myös yhdistäneet organisaation identiteetin, imagon, brändin ja maineen samaan käsitejärjestelmään. Heidän lähtökohtansa on Argentin ja Druckenmillerin (2004) havainnossa, jonka mukaan maine on seurausta sidosryhmien ja organisaation välisestä pitkäaikaisesta vuorovaikutuksesta. Abratt ja Kleyn katsovat myös, että organisaatiolla on lukuisia, sidosryhmästä riippuvaisia maineita. Vuorovaikutuksessa sidosryhmät tekevät organisaatiosta havaintoja, jotka yhdistyvät yhdeksi vaikutelmaksi – imagoksi. Ajan kuluessa näistä hetkellisistä imagoista muodostuu pohja sidosryhmien mainekäsityksille. Organisaation identiteetti muodostuu organisaation strategisista valinnoista ja niiden ilmaisutavoista. Ilmaisutavat ja sidosryhmien mielikuvat (imagot) organisaation identiteetistä synnyttävät puolestaan organisaation brändin. Organisaation maineen rakentamisessa on otettava huomioon, että vaikutussuhteet ovat kaksisuuntaisia ja syntyneet käsitykset ja havainnot ovat vain osatotuus. Pelkästään käsitejärjestelmän yhteen osaan vaikuttaminen ei rakenna erinomaista mainetta organisaation kaikkien sidosryhmien mielissä. Organisaation, joka haluaa luoda positiivisen maineen eri sidosryhmien keskuudessa, on ymmärrettävä ne maineen ulottuvuudet, joilla kukin sidosryhmä arvioi organisaatiota. Nämä ulottuvuudet tulisi olla mielessä, kun organisaation identiteettiä muotoillaan strategisilla valinnoilla ja päätetään käytettävistä ilmaisutavoista.



Kuva 7. Organisaation identiteetti, imago, brändi ja maine Abrattia ja Kleyniä (2012) soveltaen.

2.2 Paikan markkinoinnista maineenhallintaan

Paikkoja koskeva markkinointi kehittyi erityisesti 1990-luvulla. Markkinoinnin avulla paikoille ja paikkakunnille pyrittiin rakentamaan vetovoimaista imagoa (Avraham 2004). Alueet ovat huomanneet kilpailevansa erilaisista resursseista kuten taloudelliset, inhimilliset, sosiaaliset ja kulttuurilliset voimavarat sekä tapahtumista, työvoimasta, asukkaista ja turisteista (Pryor & Grossbart 2007). Paikan markkinoinnilla (place marketing) tarkoitetaan kaupunkien, seutujen, alueiden tai kokonaisten kansakuntien ja maiden markkinointia sekä paikkojen maineen hallintaa. Paikan markkinoinnilla vahvistetaan ja ylläpidetään paikan markkina-asemaa muuttuvassa toimintaympäristössä ja lisätään elinvoimaisuutta. (Kotler et al. 1993, 18.) Paikan markkinointi on toimintaa, jossa osana kaupunkiseudun strategista kehittämistä pyritään luomaan kilpailuetua jostakin tai joistakin ominaisuuksista tai toiminnoista suhteessa muihin kaupunkiseutuihin erityisesti seutua profiloimalla ja imagoa rakentamalla. Imagon rakentaminen ja profilointi voidaan asemoida osaksi paikan markkinoinnin prosessia. Prosessin lähtökohtana ovat kaupunkiseudun ominaisuudet ja tavoitteena niiden markkinointi, jotta seudun sisäinen toiminta tehostuu ja seudulle saadaan houkutteluksi ulkopuolisia resursseja. Tämä onnistuu valittujen kohderyhmien mielikuvia muokkaamalla. (Raunio 2001a, 155.) Raunion (2001b, 51) näkökulma on pitkälle viestinnällinen: jos kaupunkiseutu haluaa parantaa mielikuvaansa, on mielikuvien perustuttava paitsi todellisuuteen, myös eri tahojen yhtenäiseen perusviestiin. Kaupunkiseudun markkinoinnin päätehtävä on organisoida kaupunkiseudusta välitettävää informaatiota ja saada eri toimijat kertomaan samaa kertomusta, vaikka näkökulmat ja kanavat vaihtelevat. Paikan markkinointi voi olla paikan suunnittelua sellaiseksi, että se tyydyttää kohdemarkkinoidensa tarpeet (Kotler ja muut 2002, 183). Se onnistuu silloin, kun kansalaiset ja yritykset ovat tyytyväisiä yhteisönsä ja vierailijoiden ja sijoittajien odotukset kohdataan.

Vuokko (2004, 40–43) on kuvannut markkinoinnin haasteet ”*vaikutuksen portailla*”: asiakas tai kohderyhmä on saatava tunnistamaan lähtökohtaisesti tuntematon asia tai tuote ja kiinnostumaan siitä niin, että tuotteen tai asian suhteen syntyy toimintaa. Mielikuvaporras on kriittisin vaihe sillä matkalla, joka käydään tuntemattomuudesta toimintaan. Mielikuvaportaalla kysytään, onko tässä minulle tai meille mitään. Kielteinen vastaus merkitsee negatiivisia vaikutuksia. Vuokolle markkinointi sisältää kaksi asiaa: lupauksen antamisen ja tuon lupauksen pitämisen.

	Toiminta	Kysyisinkö, kokeilisinkö, menisinkö, tekisinkö toisin? <ul style="list-style-type: none"> • Millaisia tuotteita, palveluja, toimintaa meidän tulisi tarjota?
	Mielikuva	Onko siinä mitään minulle? <ul style="list-style-type: none"> • Mikä toiminnassa on kohderyhmän kannalta merkityksellistä ja houkuttelevaa?
	Tieto	Mikä se on? <ul style="list-style-type: none"> • Mitä tietoa meidän tulisi antaa ja miten?
Tuntemattomuus		

Kuva 8. Vaikutuksen portaat (Vuokko 2004, 40).

Kotler, Hein ja Rein (1993, 18–20) ovat luoneet paikan markkinoinnin ja imagon rakentamisen peruskonseptin, jota on käytetty laajalti alan kirjallisuudessa. Kotlerin ja muiden mukaan ensiksi on diagnosoitava yhdyskunnan olosuhteet, pääongelmat ja niiden syyt. Toiseksi on luotava strategia, joka perustuu realistiseen arviointiin yhdyskunnan arvoista, resursseista ja mahdollisuuksista, jotta ongelmat voidaan ratkaista. Strategia jalkautetaan pitkän tähtäimen toimintasuunnitelmalla, jossa on useita investointi- ja muutostasoja. Jokaisella yhteisöllä on neljä perusmarkkinointitekijää: infrastruktuuri, ihmiset, elämänlaatu sekä vetovoimatekijät ja imago. Näitä markkinoidaan investoijille, tavaroiden ja palveluiden tuottajille, yhtiöitten pääkonttoreille ja aluetoimistoille, uusille asukkaille, turisteille ja vientimarkkinoille. Vaikka mallia voidaan syyttää mekanistiseksi ja yksinkertaistavaksi, korostuu siinä alueen yksityisten ja julkisten toimijoiden paikallinen ja yli paikallinen yhteistyö ja suunnitelmallisuus. Myöhemmin Kotler ym. (1999, 25) tarkastelee paikan markkinoinnin kehittämistä ja toiminnan ydintä neljän aktiviteetin kannalta: 1) yhteisölle on kehitettävä voimakas ja houkutteleva imago ja maine, 2) nykyisille ja uusille sidosryhmille on luotava mielikuvia alueesta ja sen tuotteista ja palveluista, 3) tuotteistettuja palveluita tulee markkinoida tehokkaasti ja 4) paikan houkuttelevuudesta sekä eduista ja hyödyistä on osattava viestiä niin, että potentiaaliset asiakkaat saavat niistä tiedon. Näin vahvistetaan alueen kykyä sopeutua muuttuviin markkinoihin, tarttua avautuviin mahdollisuuksiin ja ylläpitää seudun elinvoimaisuutta. Paikan markkinoinnin on oltava osa strategisen kehittämisen prosessia, koska sitä ohjaavat päätökset perustuvat painopistealoihin, joita alue pyrkii kehittämään.

Paikan markkinointi ilmiönä ei ole uusi, mutta tutkimusalueena sen kiinnostavuus on lisääntynyt erityisesti viimeisen kahdenkymmenen vuoden aikana. Avrahamin (2004) mukaan 1980-luvulla paikan markkinoinnin konseptista tuli suosittua eurooppalaisessa kaupunkikirjallisuudessa. Alun perin paikan markkinointi on kehittynyt turistien ja teollisuuden houkuttelusta paikkaan. Nyt tutkimuskirjallisuudessa puhutaan niin sanotusta paikkasodasta, jota kaupungit eritoten Euroopassa käyvät keskenään. Paikkasodassa maat, alueet, seudut ja kaupungit tavoittelevat taloudellista

menestymistä ja hyvinvointia sekä paikan tunnettuutta potentiaalisten asukkaiden, yritysten, investoijien ja matkailijoiden näkökulmasta.

Alan kirjallisuus käyttää paikkojen, kaupunkien ja alueiden markkinointia kuvatesaan useita eri käsitteitä. Paikkojen markkinoinnin (marketing places) ohella puhutaan muun muassa paikkojen myynnistä (selling places), myynnin edistämisestä (promotion), kaupunkimarkkinoinnista, matkailumarkkinoinnista, strategisesta markkinoinnin suunnittelusta (strategic market planning) sekä laajemmin kaupunkisuunnittelusta (urban planning). (Kostiainen 2001, 15.) Myös koko markkinoinnin käsite on kyseenalaistettu kaupungin toiminnan yhteydessä (vertaa esim. Dematteis 1994, 429 ja Griffiths 1998, 41). Kearnsin ja Philon (1993) näkemyksen mukaan markkinointiorientoituneen paikakaimagojen tuottamisen tehtävänä on lisätä kaupungin symbolitaloudellista painoarvoa ja edesauttaa vain taloudellisten intressipiirien tavoitteita. On totta, että paikan markkinoinnin näkökulma unohtaa maineen eri ulottuvuudet ja maineen muodostumisen monivivahteisuuden ja syvällisemmän luonteen. Paikan markkinoinnin näkökulmasta tehdyissä tutkimuksissa on keskitytty ensisijaisesti mielikuvien muodostumiseen sekä siihen, miten näitä mielikuvia voidaan tietoisesti muuttaa (Aula ym. 2007, 93).

Myöskään tämän tutkimuksen näkökulmasta ei markkinoinnin käsite ole sopivin, vaan kaupunkimarkkinointia tarkastellaan laajemmin kaupunkiseudun kehittämisen näkökulmasta (vrt. Kotler ym. 1999, 101). Myös Ashworth ja Voogd (1990, 27) näkevät kaupunkimarkkinoinnin laajemmin uudenlaisena kaupunkikehittämisen lähestymistapana. Yhdysvalloissa syntynyt julkisen ja yksityisen sektorin yhteistyön rohkaisemiseen ja paikan edistämiseen (place promotion) keskittynyt kaupunkiseutujen markkinointikäytäntö on saanut eurooppalaisessa traditiossa hollantilaiseksi nimetyn holistisemmän tulkinnan. Tulkinta pitää sisällään kaikkien yhteiskunnallisten aspektien edistämisen. Näkemys yhdistää talouden edistämisen ja kaupungin kehittämisen maankäyttöön ja sosiaaliseen ulottuvuuteen pyrkien tuottamaan ”harmonisen kaupungin”, joka tyydyttää erilaisten käyttäjien, kaupunkilaisten, investoijien ja vierailijoiden tarpeet. (Paddison 1993, 340.) Imagon käsitteellä laveasti operoiva Äikäs (2004, 26) pelkistää hyvin: kaupunkien ja alueiden imagorakentaminen ei ole pelkästään markkinointia tai osuvien mainoskampanjoiden laatimista. Kyseessä on pikemminkin laajempi kaupunkisuunnittelun ja -kehittämisen kenttä, jossa arkkitehtuurin, elinkeinopolitiikan, matkailun, markkinoinnin ja talouden kysymykset leikkaavat toisiaan. Markkinointi-termi saa meidät ajattelemaan viestinnällisiä keinoja kaupunkiseudun myymiseksi valitulle kohderyhmälle. Jos kaupunkiseudun synnyttämä mielikuva ei houkuta tai ei myy, koetamme tehostaa viestintää tai markkinointia. Mutta saattaa yhtä hyvin olla niin, että syy huonoon mielikuvaan ei olekaan viestinnän kehnoudessa, vaan yhtä hyvin vika voi olla kaupunkiseudun huonossa todellisuudessa tai tuotteen kehnoudessa, jolloin ihmisten huono käsitys onkin todennukainen kuva. Tällöin on kohennettava todellisuutta ja toimintakulttuuria sekä kehitettävä tuotetta. (Karvonen 2001, 45.) Anholt (2006) on samaa mieltä: mainonnan

ja viestinnän rooli on tiedottaa parannuksista. Lähtökohta imagon parantamiselle ja hyvän maineen muodostumiselle on ryhtyä konkreettisiin toimenpiteisiin todellisten muutosten aikaansaamiseksi (Laaksonen ym. 2006, 210). Kaupunkiseudun maine on paljon syvempi asia kuin median tai markkinoinnin luoma mielikuva. Maineen määritelmän mukaisesti maine syntyy siitä, mitä kaupunkiseutu tekee, mitä se kertoo tekemisistään ja miten muut kaupunkiseudun kokevat. Näin ajatellen markkinointia ei ole pelkästään markkinointiviestintä, vaan koko prosessi, jossa kaupunkiseudun vahvuudet ja olemassa olevat vetovoimatekijät nostetaan esiin, yhteensovitetaan ja vahvistetaan (Raunio & Linnamaa 2001, 87). Jos lähtökohta on, ettei hyvää mainetta ole ilman todellista hyvää toimintaa, tarkoittaa tämä kaupunkiseudun näkökulmasta sitä, ettei hyvä kaupunkiseudun maine rakennu pelkkien mielikuvakampanjoiden varaan. Sinänsä kaupunkiseudun markkinoinnissa ei ole mitään väärää, vaan se on tarpeellinen kehittämisen työkalu. Kuitenkin ennen markkinointia on löydettävä markkinointiviestille konkreettista pohjaa, jota voi aidosti myydä ja markkinoida. Kaupunkiseudun kehittämistä tarkasteltaessa aluekehittämisen käsitteiden ja toimenpiteiden rinnalla on ehkä mielekkäintä puhua mainetyöstä, joka puolestaan muodostuu maineen rakentamisesta ja maineenhallinnasta (maineen johtamisesta). Neutraalisti voidaan käyttää käsitettä paikan edistäminen, joka kattaa laajasti kaikki toimenpiteet paikkojen ja alueiden kehittämiseksi. Mainetyön ja maineenhallinnan käsitteiden käyttö korostaa kuitenkin kehittämistoimenpiteiden hyvyttä. Maineseen sisältyvä sidosryhmän tekemä kehittämistoimenpiteen laadullinen arviointi antaa maine-alkuisille käsitteille lisäulottuvuuden, jota muilla käsitteillä ei ole.

Maineenhallinta on pitkäjänteistä, strategista ja tiukasti suunniteltua toimintaa, jolla pyritään ohjaamaan kaupunkiseudun toimintaa tai vaikuttamaan sidosryhmien mielikuviin ja tulkintoihin (Aula & Heinonen 2002, 212 soveltaen). Maineenhallinta perustuu siis johdonmukaisuuteen ja jatkuvuuteen. Aula ja Mantere (2005, 50) ovat todenneet, että maineenhallinta on organisaation todellisen toiminnan ja yleisöjen kokemusten ja mielikuvien välistä vuorovaikutusta, jossa sidosryhmät ovat hallitsevassa roolissa. Maineenhallinnalle on siis olennaista sidosryhmäsuhteiden hyvä hoitaminen. Young (1996) muistuttaa, ettei maineenhallinta ole viestintää sen yleisesti käytetyssä merkityksessä. Viestintä heijastaa käsitystä siitä, mikä organisaatio on. Maineenhallinta laajempänä käsitteenä taasen muodostaa perustan koko kaupunkiseudun olemukselle. Jos viestintä voidaan nähdä negatiivisesti taitavan manipuloinnin välineenä, niin maineenhallinta korostaa uskottavien toimintaperiaatteiden merkitystä. Von Herten (2006, 15–18 soveltaen) tulkitsee pitkälle samoin: maine on tekoja, niiden pohjalta syntynyt mielikuva sekä tietoisuus kaupunkiseudusta ja sen brändistä. Maineenhallinta puolestaan on laillisen, moraalisesti ja eettisesti hyväksyttävän (liike)toiminnan harjoittamista ja sen avointa viestintää.

Maineenhallinnan tehtävä on ylläpitää kaupunkiseudun hyvä, saavutettu maine tai parantaa huonoa mainetta (Deephouse 2002, 9 soveltaen). Maineenhallinnalla tai

maineen johtamisella (engl. reputation management) kaupunkiseutu pyrkii rakentamaan, ylläpitämään ja kehittämään hyvää mainetta toimimalla sidosryhmiensä ja ympäröivän yhteiskunnan odotusten mukaisesti. Maineen johtaminen on kokonaisvaltaista toimintaa, jonka tulee pohjautua kaupunkiseudun arvoihin ja strategiaan. (Jokinen ym., 2010, 11 soveltaen.) Näissä tulkinnoissa maineenhallinta on ennen muuta strateginen työkalu ja hyvä maineenhallinta lähtee kaupunkiseudun sisäisestä maailmasta (arvoista, missiosta, visiosta ja oman aseman ymmärtämisestä osana ympäröiviä olosuhteita). Maineenhallinnan tärkein tehtävä on sidosryhmäsuhteiden vaaliminen. Dhir ja Vien (2005, 6–7 soveltaen) ovat todenneet, että maineenhallinnalla pyritään saamaan positiivista palautetta sidosryhmiltä, jotka pystyvät vaikuttamaan kaupunkiseudun strategiseen ja taloudelliseen menestykseen. Kaupunkiseudun on ansaittava sidosryhmiensä kunnioitus.

Davies kumppaneineen kytkee mielenkiintoisella tavalla identiteetin, imagon ja maineenhallinnan toisiinsa. Davies näkee, että maineenhallinnan teoriassa keskeisintä on identiteetin vaikutus imagoon eli se, että työntekijöiden näkemykset omasta organisaatiostaan välittyvät asiakkaille. Maineenhallinnalla huolehditaan sekä avainhenkilöille että asiakkaille yhteisten emotionaalisten kiinnikkeiden tyydyttävästä ja motivoivasta vaikutuksesta. (Davies ym. 2003, 75.) Davies ja muut määrittävät käsitteet seuraavasti: Identiteetti on sisäinen, henkilöstön näkemys organisaatiosta, imago puolestaan on ulkoisten sidosryhmien käsitys organisaatiosta ja maine on kollektiivinen termi, joka viittaa kaikkien sidosryhmien näkemykseen organisaation maineesta, identiteetistä ja imagosta (Davies ym. 2003, 61). Näin maine ymmärretään yläkäsitteenä ja identiteetti ja imago sen alakäsitteinä.

Maineenhallinta on terminä kuitenkin ongelmallinen. Kaupunkiseudun maine muodostuu sidosryhmien mielikuvista. Mielikuvien muodostuminen on yksilöllinen ja vaikeasti määriteltävissä oleva prosessi, jota ei nähdä olevan mahdollista manipuloida, kontrolloida tai ohjailta. Siksi maineen hallitseminen voi vaikuttaa jopa mahdottomalta. (Jokinen ym., 2010, 24.) Aula ja Mantere (2005) ovatkin todenneet, että mainetta on mahdoton ainakaan täysin itse rakentaa, sillä maine rakentuu suhteessa sidosryhmiin. Maine on siis vähintään jossain määrin kohteensa vaikutusvallan ulkopuolella, ja siihen saattavat vaikuttaa esimerkiksi median tai muiden ulkopuolisten antama kuva, jopa aivan perättömät juurutkin (esim. Fombrun 1996, 154). Fombrun (1996, 57–59) on myös todennut, että maine on havainto ja siten se ei suoraan ole kenenkään hallittavissa.

Maineenhallinnan vaikeus on Aulan ja Mantereen (2005, 49–50) mukaan erityisesti siinä, että vaikka kaikkia sidosryhmiä on pidettävä hyvänä, samanaikaisesti on kyettävä priorisoimaan, keitä ja koska hoidetaan muita paremmin. Samoin maineen sisällön osalta on kyettävä arvioimaan, mikä maineen ulottuvuus on milläkin hetkellä oleellinen ja kenelle.

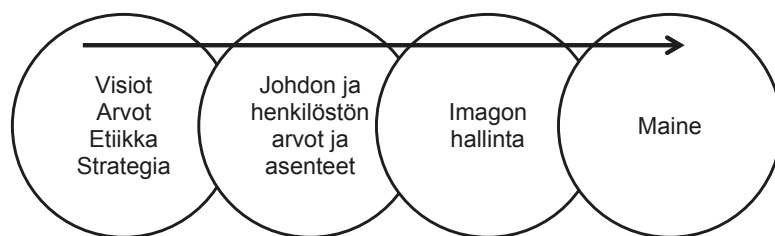
Vaikka Luoma-ahon (2005, 174) mukaan organisaatio ei voi hallita yksilöiden

mielikuvia itsestään, se voi johdonmukaisella toiminnallaan ja negatiivisten viestien muodostumista välttämällä kontrolloida imagoja. Organisaatio voi yrittää ohjata niitä tekijöitä, joiden perusteella ihmiset muodostavat mielikuvia. Nämä tekijät ovat maineenhallinnan muotoja. Karvosen (1999, 18–21) mukaan maine on aina ansaittava. Sitä ei voi muokata, mutta sitä voi hallita oman toiminnan kautta. Ratkaisun käsiteristiriitaan tuo Jouni Heinonen (2006, 9) muistuttaessaan, että organisaation hyvä maine ei voi syntyä ilman ylimmän johdon sitoutumista ja panosta. Maineenhallinnan ensimmäinen periaate on, että maine lähtee aina organisaation sisältä. Maine muodostuu lopulta vain omasta toiminnasta. Fombrun (1996, 30) toteaa, että maine rakentuu organisaation jokapäiväisessä toiminnassa organisaation kaikilla tasoilla, eikä sitä voi hetkessä strategisesti luoda, rakentaa tai suunnitella. Aula ja Heinonen (2011) ovat todenneet, että maineen tärkeimpiä sanansaattajia ovat organisaation kaikki työntekijät. Pitkällä aikavälillä organisaatio saavuttaa toimintaansa perustuvan, ansaitsemansa maineen. Aulan ja Mantereen (2005, 72–73) tavoin voi todeta, että maineen muodostumisessa onkin kyse hyvistä teoista, hyvistä sidosryhmäsuhteista ja kaupunkiseudun hyvästä viestinnästä. On huomattava, että kokemansa ja kuulemansa perusteella yleisö rakentaa maineen, ei kaupunkiseutu. Maineenhallinta voidaankin käsittää hyväksi vuorovaikutukselliseksi suhteeksi kaupunkiseudun ja sen sidosryhmien välillä.

Vuokko (2004, 201–202) on osoittanut, että ihmisten mielikuviin vaikuttavat 1. asenteet ja ennakkoluulot, 2. arvot ja arvostukset, 3. uskomukset ja kuulopuheet sekä 4. tiedot, 5. havainnot ja 6. kokemukset. Luettelon kolmeen ensimmäiseen tekijään kaupunkiseutu ei pysty suoraan vaikuttamaan. Sen sijaan kolmeen viimeiseen tekijään voidaan vaikuttaa. Kaupunkiseutu voi päättää, millaista tietoa ja millaisia havaintoja se haluaa itsestään antaa. Kaupunkiseutu voi myös vaikuttaa siihen, millaisia kokemuksia ihmiset saavat sen toiminnasta. Näin kaupunkiseudulla on mahdollisuus hallita mainettaan.

Identiteetillä on keskeinen merkitys organisaation maineen rakentamisessa (Illia ym. 2004, 11). Maineenhallinnan ammattilaiset korostavat, että hyvän maineen perusta on selkeä ja vahva identiteetti (Orzekauskas ja Smaiziene 2007, 94). Organisaation identiteetti voi muuttua ajan myötä kuten organisaation mainekin. Toisaalta maine voi muuttua oleellisten attribuuttien pysyessä samoina, koska maineet ovat aina jossain määrin riippumattomia kohteestaan. (Bromley 2001.)

Karvonen (2000, 69–70) on hyödyntänyt Smythe, Dorward ja Rebackin (1992, 20–24) maineenhallinnan ja johtamisen jäsenystä. Maine rakentuu organisaatiokulttuurin perustasta: visioista, arvoista, etiikasta ja strategiasta. Kun organisaation johdon ja henkilöstön kulttuuri, arvostukset ja toimintatavat ilmentävät tätä organisaatiokulttuurin perustaa, jokaisella on kertomus kerrottavanaan ja jokainen kertomus todistaa organisaatiosta samaa. Imagon hallinta (ulkoinen viestintä) ilmentää kahta edellistä vaihetta ja henkii organisaation todellista eetosta. Edellä kuvatusta muodostuu organisaation maine.



Kuva 9. Organisaation maineen rakentuminen (Karvonen 2000, 70).

Smythe, Dorward ja Reback (1992, 3–9) ovat määrittäneet maineenhallinnan periaatteet. Ensinnäkin organisaation on toimittava arvojensa mukaisesti, ja sen jäsenten on omaksuttava organisaation arvot osaksi omaa toimintaansa. Organisaation hyvät käytöstavat luovat pohjan toimivalle viestinnälle. Toiseksi organisaation on uudistettava vuorovaikutuksensa sidosryhmien kanssa reaktiivisesta proaktiiviseksi. Kolmanneksi organisaation on oltava aktiivisessa vuorovaikutuksessa sidosryhmiensä kanssa. Neljänneksi maineenhallinnan on perustuttava organisaation todellisuuteen. Väärillä mielikuvilla tai yksinään imagoon kohdistuvilla toimenpiteillä ei mainetta pystytä hallitsemaan. Viidenneksi Smythe ym. muistuttavat, että maine on ensisijaisesti johtamisen ydintoimintoja. (Karvonen 2003.)

Jokinen ym. (2010, 3) sekä Orzekauskas ja Smaiziene (2007, 94) kertovat, että organisaation maineenhallintaa hahmottavissa malleissa toistuvat teemat liittyvät identiteetin määrittelyyn, maineen nykytilan hahmottamiseen, sisäisen ja ulkoisen ympäristön analyysiin, halutun ja nykyisen imagon määrittelemiseen ja mittaamiseen, toimenpideohjelman laatimiseen puutteiden korjaamiseksi, sidosryhmien odotusten selvittämiseen sekä organisaation sisäisen ja ulkoisen toiminnan johdonmukaisuuden varmistamiseen. Näihin päästään jalkautetun strategian ja sitä palvelevan yhdenmukaisen viestinnän avulla.

2.3 Maineriskit ja niiden hallinta

Murrayn (2003, 142) mukaan maineenhallinta on organisaatiolle elintärkeää, koska sen vaarantumista voidaan pitää nykyisin yhtenä organisaatioiden suurimmista uhkista. Myös Firestein (2006) katsoo, että maine on vahvin määrittäjä minkä tahansa organisaation säilymiselle. Vaikka strategioita voidaan aina vaihtaa, on organisaation vaikea toipua, mikäli maine on vakavasti vahingoittunut.

Maineenhallinnan kannalta on olennaista, että organisaatio havaitsee toimintaympäristössään nousevia teemoja, joilla voi olla merkitystä sidosryhmien asenteisiin ja suotuisan toimintaympäristön muutoksiin (Jokinen ym. 2010, 27). Myös Aula (2010)

kehottaa organisaatioita jatkuvaan valmiuteen eri puolilta nousevien maineriskien varalta. Useiden tutkijoiden mukaan organisaatio voi hallita näitä toimintaympäristöstä nousevia teemoja. Tavalla, jolla organisaatio pyrkii hallitsemaan esiin nousevia asioita, on suuri merkitys siihen, johtaako tilanne maineriskin realisoitumiseen, vai löydetäänkö proaktiivinen, ongelman hallintaan päätyvä ratkaisu. Useita ongelmia voidaan ennustaa ja hallita onnistuneesti (Regester & Larkin 2005, 39).

Organisaation maineen säilyttäminen ja lisääminen vaativat pitkäjänteistä sitoutumista sen kehittämiseen. Siihen sisältyvät strategiset ratkaisut, kuten identiteetin muokkaus, differentaatio, imago ja laadun parantaminen (Ang & Wight 2009, 23). Lehtonen korostaa, että ympäristön luotaaminen ja esiin nouseviin asioihin reagoiminen ovat tehokkaita maineenhallinnan tapoja. Toimintaympäristöstä nousevat teemat otetaan toiminnan suunnittelussa huomioon, jotta ne eivät vaikuttaisi negatiivisesti organisaation toimintaan. Jos organisaatio tunnistaa ympäristöstään nousevat teemat ajoissa, sille jää aikaa reagoida niihin. Toimintamalleja on useita: organisaatio voi toimia reaktiivisesti odottaen mielipiteiden kehittymistä ja toimia sitten kun uhka on todellinen. Se voi myös ennakoida teeman muodostamaa uhkaa toimimalla heti ja mukauttamalla toimintaansa vaatimusten mukaiseksi. Dynaamisesti toimiessaan organisaatio joustaa vaatimusten ja ympäristön muutosten mukaisesti. Aktiivisessa strategiassa taas organisaatio pyrkii ohjaamaan ympäristön keskustelua ja herättämään uusia teemoja. Kaksi viimeksi mainittua toimintamallia vaativat organisaatiolta jatkuvaa luotausta ja keskustelua, mutta niiden avulla mainetta voidaan hallita kaikkein tehokkaimmin. (Lehtonen 2002, 32.)

Çiğdem (2006, 56–57) kehottaa organisaatioita käyttämään maineensa säilyttämiseksi viestintää tehokkaasti ja jatkuvasti hyväkseen. Organisaation on selitettävä toimintaansa ja tarkoituksensa yleisölle ja linkitettävä ne organisaation missioon, visioon ja arvoihin. Murray (2003, 142–143) korostaa organisaatioiden tarvetta auditoida suhteidensa laatua ja mainetta jatkuvasti. Rappaport (2010) jakaa ajatuksen ja toteaa, että erityisesti sosiaalinen media levittää nopeasti erilaisia mielipiteitä ja asenteita sisältäviä viestejä, jotka muodostavat mahdollisen maineriskin organisaatiolle.

Eccles ym. (2007, 107–109) ovat määritelleet kolme maineriskien lähdeä: organisaation maine on uhattuna, mikäli todellinen toiminta ei vastaa sidosryhmien odotuksia ja mielikuvia (aukko todellisen toiminnan ja maineen välillä). Jos organisaation luonne pysyy entisellään mutta sidosryhmien odotukset vaihtuvat, on vaarana maineen ja todellisuuden välisen eron kasvu (sidosryhmien muuttuneet odotukset). Kolmas riski on olemassa esimerkiksi tilanteessa, jossa yksi ryhmä asettaa organisaatiolle tavoitteita – esimerkiksi johto luo organisaatiolle strategian – joita toinen ryhmä – operatiivinen henkilöstö – ei kykene toteuttamaan. Heikko vuorovaikutus organisaation eri toimintayksiköiden ja -tasojen välillä aiheuttaa maineriskin (organisaation heikko sisäinen koordinaatio).

Maineriskitilanteiden hallinnassa keskeistä on organisaation kyky ymmärtää ja

täyttää sidosryhmien organisaation toimintaa koskevia odotuksia. Tällöin on tärkeää sidosryhmien odotukset tiedostaen määritellä organisaation toimintatapa johdonmukaisesti vision ja strategian kanssa. Organisaation on myös otettava organisaation toiminnot ylittävä vastuu maineesta ja maineriskeistä sekä identifioitava ja arvioitava niin sisäiset kuin ulkoisetkin maineriskien lähteet sidosryhmäsuhteissa. Organisaation kannattaa myös investoida ennaltaehkäisyyn ja varautua kriisinhallintatoimenpiteisiin negatiivisten vaikutusten vähentämiseksi. (Eccles ym. 2007, 106.) Myös Lehtonen (2002a, 6) on korostanut sidosryhmäsuhteiden hoidon kannalta olevan keskeistä, että organisaatio osoittaa kantavansa vastuun kaikesta tekemästään sekä seuraavansa paitsi julkista keskustelua, myös yleisön arvojen ja odotusten kehitystä.

2.4 Moniulotteinen maine

Maine on moniulotteinen käsite. Maine muodostuu erilaisista tekijöistä, jotka organisaation on otettava huomioon maineensa arvioimisessa sekä hallinnassa. Lisäksi maine on kulttuurisidonnainen ilmiö. Maineessa on kysymys organisaatioon liitetyistä arvostuksista. Mitä kulloinkin arvostetaan, vaihtelee maasta ja kulttuurista toiseen. (Aula ja Heinonen 2002, 43.)

Organisaatiolla voi olla myös monta eri mainetta, sillä eri seikkojen ja ominaispiirteiden merkitys vaihtelee sen mukaan, mikä sidosryhmä toimii arvioijana. Maineen eri tekijät ovat eriarvoisia eri ryhmille. (Fombrun 1996, 110–111, ks. myös Bromley 2001, Aula & Mantere 2005, 43 ja Clardy 2005.) Näin ajatellen kaupunkiseudulla on eri sidosryhmissä monia, erilaisia maineita kaupunkiseudusta muodostuneen yleis- tai kokonaismaineen rinnalla. Paitsi että samalla organisaatiolla voi olla monenlaisia maineita, myös organisaation eri osat ja osa-alueet voivat olla keskenään erilaisessa maineessa (Bromley 2001). Tutkimuskirjallisuudessa on osoitettu, että eri sidosryhmien mainekäsitykset vaikuttavat toisiinsa. Mainehallinnan kannalta onkin olennaista, että organisaatiot paitsi ottavat huomioon suhteensa eri sidosryhmiin, myös seuraavat, kuinka sidosryhmät vaikuttavat toisiinsa. (Hillenbrand & Money 2007, 262; Dutton ym. 1994.)

Maine on myös uniikki ominaisuus. Vaikka organisaatio jäljittelisi tarkasti toisen organisaation strategiaa ja ratkaisuja, ei tämä synnyttäisi samanlaista mainetta. Maine rakentuu monimutkaisten prosessien kautta jäljittelemättömäksi kuin ihmisen persoona. (Ollitervo 2002, 83.)

Maine ei ole mikään epätodellinen asia, vaikkei se olekaan käsin kosketeltavaa fyysistä todellisuutta. Maine on kulttuurista tai sosiaalista todellisuutta, joka voi vaikutuksiltaan olla yhtä tyrmävä kuin fyysinenkin todellisuus. Hyvä maine merkitsee ihmiselle, yritykselle, työyhteisölle tai kaupunkiseudulle suotuisaa toimintaympäristöä, ja huono maine vastaavasti tietää kehoja elinolosuhteita. Maine onkin oikeastaan

kulttuuriseen ympäristöön liittyvä käsite. Se on myös viestintää, viestien ymmärtämistä ja niiden yhteiskunnallista kierrätystä kuvaava käsite. (Karvonen 1999, 18.)

Maine ei elä ilman aikaa. Sen osatekijöitä määrittävät organisaation menneisyys (hyvä tai huono perimä), nykyisyys (toiminta tässä ja nyt) ja odotukset tulevasta (minne yritys sanoo olevansa menossa ja uskovatko muut tämän). Maine on olemassa aina, ja yritys ilman mainetta on käsitteellinen mahdottomuus. Jos yritys on uusi, historiaton, lainaa se henkilöidensä tai muiden yritysten maineen. (Aula & Heinonen 2011, 14.) Ajallisesta luonteestaan huolimatta maine tapahtuu ajan preesensissä – me emme voi hypätä huomiseen tai palata eiliseen, kaikki tapahtuu tässä ja nyt (Aula & Heinonen 2011, 15). Maine myös elää suhteessa aikaan. Siksi maineen rakennus ja hallinta ovat jatkuvasti liikkeellä olevia prosesseja (Bromley 2001; Clardy 2005). Vaikka maineella on taipumus pysyä sitkeässä (kerran jotain, aina jotain), on se rakenteeltaan joustava. Aiempi mekanistinen mainekäsitys, jolloin maineen katsottiin olevan sisällöltään pysyvä, on saanut väistyä dynaamisemman tulkinnan tieltä. (Aula & Heinonen 2011, 15.)

Maine syntyy jutuissa ja tarinoissa. Tähän määritelmään sisältyy ajatus maineesta jatkuvasti muuttavana ja elävänä rakennelmana. Maineen voi siis käsittää myös prosessuaaliseksi asiaksi, joka elää ja uusiutuu jatkuvasti kertomisten ja jälleen kertomisten myötä (Karvonen 2000, 65).

Kaupunki- ja kuntamaineen ulottuvuudet

Tyypillinen tapa tutkia mainetta on tehdä se välillisesti organisaatioon liitettävien eri ulottuvuuksien avulla. Maineen arviointimenetelmät perustuvat usein valittuja ulottuvuuksia koskevien sidosryhmäkäsitysten selvittämiseen. Maineen kulttuurisidonnaisuus ja riippuvuus ajasta on otettava huomioon arviointimenetelmän käytössä. Mikäli taloudellisten, kulttuuristen ja sosiaalisten arvojen ja niiden muutosten vaikutusta eri toimintaympäristöissä ei ole huomioitu, on olemassa riski, että mitataan väärää asioita. (Aula & Mantere 2005, 38–41.) Myös suomalaisten kuntien maineen ulottuvuuksia on pyritty määrittelemään ja luomaan kuntien maineen arviointi- ja mittausmenetelmiä.

Kehitellessään mittaria maiden maineen mittaamiseen Passow, Fehlmann ja Grahlow (2005) totesivat, että mainetutkimus keskittyy pitkälle yrityksiin ja liiketoiminnalliseen tapaan toimia. He kuitenkin löysivät vahvaa yhtäläisyyttä yritysten ja Liechtensteinin kaltaisen pienen maan välillä ja heidän johtopäätöksensä oli, että maan mainetta voidaan mitata yritysten maineen mittaamiseen suunnitelluilla mittareilla. Tutkijaryhmän argumenteilla voi todeta, että myös suomalaisella keski-suurella kaupungilla on paljon yhtäläisyyksiä yritysten kanssa: väkiluku vastaa suuren yrityksen henkilöstöä, kaupungilla on palvelutarjonta, se toimii kilpailutilanteessa, on riippuvainen talouden lainalaisuuksista ja sen toiminnan sisältö muistuttaa yritystä. Se on riippuvainen eri resursseista ja sidosryhmien tuesta. Kaupungilla

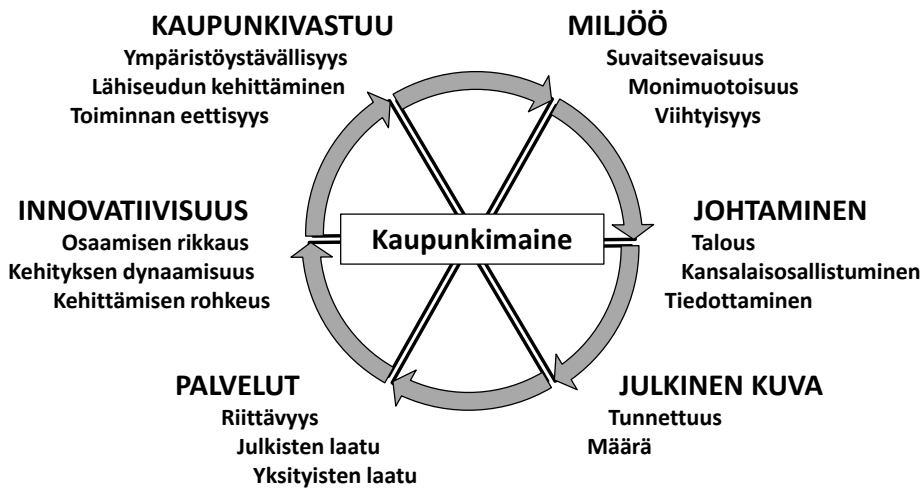
on myös visio ja strategiset tavoitteet ja kaupungin keskushallinto toimii kuten yritysten yleisjohto. Kaupungin sosiaalinen vastuu on jopa laajempi kuin yrityksillä. Selkeimmät erot yrityksiin liittyvät siihen, että kaupunki ei voi valita asukkaitaan eikä monia muita sidosryhmiään. Myös identiteetin syntymisessä johdon rooli on erilainen. Demokratiassa äänestäjät valitsevat luottamushenkilöt, joiden toimintavapaus on rajatumpaa, lailla säänneltyä ja poliittisen arvioinnin kohteena. Kun toiminnalliset erot ottaa huomioon, voi todeta, että myös kaupunkien mainetarkastelun pohjana voi käyttää yritysten maineen arviointiin luotuja menetelmiä. Nieminen (2000, 110–111) toteaa, että julkisyhteisöt voi erottaa muista yhteisöistä niiden päämäärien, toiminnan ehtojen, perusarvojen ja jäsenyyden perusteella. Perustavin ero Niemisen mukaan on yhteisöjen päämääriensä ja perusarvoissa. Demokraattisen yhteiskunnan keskeisiä arvoja ovat tasavertaisuus, oikeudenmukaisuus ja yhteisvastuullisuus. Jörgensen ym. (1998, 499–518) erottavat julkisen organisaation yksityisestä vaikeasti mitattavien ominaisuuksien määrällä. Koska julkisella organisaatiolla on useita eri tehtäviä, joiden päämäärä ei ole taloudellinen hyöty, on julkissektorilla enemmän vaikeasti mitattavia ominaisuuksia kuin yrityksillä. Toisen eron tekee aineeton pääoma, jota julkisorganisaatiot hyödyntävät yrityksiä intensiivisemmin. Yritysten pääomissa raha on tärkeässä asemassa, julkisella sektorilla pääomat ovat usein aineettomampia. Lisäksi julkisten organisaatioiden lopputuotteet ovat usein palveluita.

Suomen Kuntaliitto ja Viestintätoimisto Pohjoisranta tutkivat syksyllä 2003 tekijät, jotka vaikuttavat kuntien maineeseen. Kuntamainetutkimus toteutettiin kolmivaiheisesti. Esitutkimusvaiheessa valmisteltiin kysymyspatteristo kyselyyn, jossa selvitettiin suomalaisten näkemyksiä kuntien toiminnan kannalta olennaisten asioiden tärkeydestä. Tulokset analysoitiin faktorianalyysin avulla, ja tuloksena saatiin alustavat kuntamaineeseen vaikuttavat tekijät. Kolmannessa vaiheessa kuntamainetekijät testattiin pilottitutkimuksessa, jossa oli mukana kuusi kuntaa. Näin kehitettiin mainemittari, joka tarkoitettiin kunnan johtamisen ja erityisesti viestintä- ja markkinointistrategioiden suunnittelun apuvälineeksi, ja sen avulla kuntien on mahdollista arvioida ja seurata maineensa kehitystä. Maine tässä mittarissa on kunnan keskeisten sidosryhmien arvio kunnan toiminnasta, ja maineesta huolehtiminen edellyttää ennen muuta sidosryhmien odotuksiin vastaamista.

Edellä mainittu tutkimus löysi kuusi kuntien maineeseen vaikuttavaa tekijää. Ensimmäisellä tekijällä, kunnan johtamiskulttuurilla, tarkoitetaan luottamus- ja virkamiesjohdon vastuullisuutta, asiantuntemusta, ammattitaitoa ja yhteistyökykyä. Toinen vaikuttava tekijä on kunnan henkilöstöpolitiikka, erityisesti työelämän laatuun liittyvät tekijät. Myös kunnan omalla ja yksityisellä palvelutarjonnalla, palveluiden laadulla, saavutettavuudella ja kattavuudella on merkittävä vaikutus kunnan maineeseen. Neljäs tekijä on kunnan muutosherkkyys eli kunnan tulevaisuussuuntautuneisuus sekä kyky ja halu muuttua ja kehittyä. Viidenneksi kunnan osallistavat, eettiset ja

ympäristöystävälliset toimintatavat (kestävä kehitys) vaikuttavat maineeseen. Kuu- des tekijä on kuntakuva, kunnan näkyminen julkisuudessa, sen nauttima arvostus ja kuinka hyvin se tunnetaan.

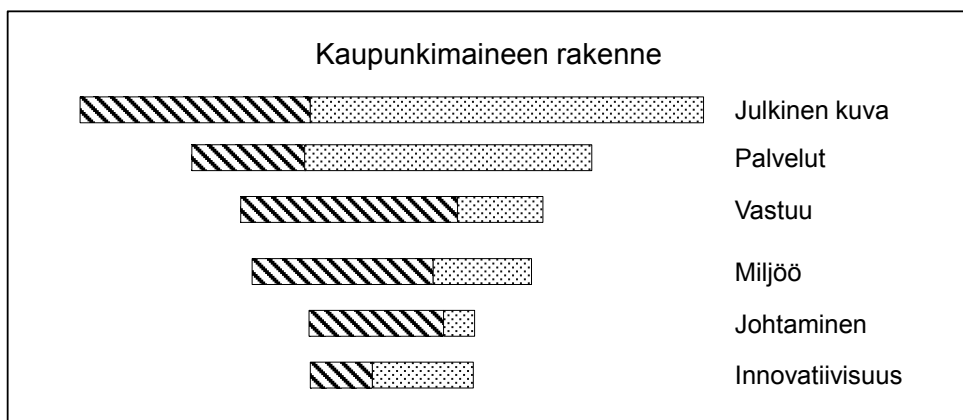
Tutkimuksessaan kaupunkimaineen rakenteesta ja siihen vaikuttavista tekijöistä Aula ym. (2007) puolestaan osoittivat kaupunkien maineen rakentuvan samoin kuudesta, joskin hivenen edellä mainituista poikkeavasta kaupunkija arvottavasta tekijästä eli kaupunkimaineen ulottuvuudesta, joihin vaikuttaa yhteensä 17 osateki- jää eli attribuuttia. Kaupunkimaineen rakenne esitettiin ”kaupunkien mainepyöränä”, johon kuvattiin sekä maineen faktoreiden perusteella nimetyt maineen osatekijät että niihin vaikuttavat attribuutit.



Kuva 10. Kaupunkimaineen rakenne eli ”kaupunkien mainepyörä” (Aula ym. 2007, 31).

Tutkijoiden mukaan kaupunkia arvioidaan näiden kuusi maineen osa-alueen pe- rusteella. Maineen osa-alueet vaikuttavat siihen, kuinka hyvänä kaupunkia pidetään ja kuinka vetovoimaiseksi se koetaan.

On huomattava, etteivät kaikki maineen osa-alueet ole yhtä merkityksellisiä kaupunkien kokonaismaineen kannalta. Aula ja muut (2007, 31–34) osoittivat kau- punkimaineen rakenneanalyysissään, että julkinen kuva määrää eniten kaupunkien mainetta. Seuraavaksi tärkeimpiä ovat julkiset ja yksityiset palvelut, sitten järjestyk- sessä kaupunkivastuu, kaupunkimiljö, kaupungin johtaminen sekä innovatiivisuus.



Kuva 11. Kaupunkimaineen rakenne (Aula ym. 2007, 33).

Palkin pituus kuvaa maineulottuvuuden merkitystä. Harmaa väri kuvaa ulottuvuuden positiivista merkitystä maineelle, ja vastaavasti musta viivoitus kuvaa negatiivista vaikutusta.

Mielenkiintoista Aulan ja muiden rakenneanalyysissä oli myös se, että siinä paljastui paitsi eri ulottuvuuksien mainevaikutusten merkittävyys, myös niiden suunta. Julkinen kuva, palvelut ja innovatiivisuus ilmenevät enimmäkseen myönteisten arvioiden välityksellä, kun taas vastuu, miljö ja johtaminen tulevat kokonaismaineessa huomioiduksi suurelta osin kielteisten arvioiden johdosta. Vaikka siis jokin maineen ulottuvuus on kokonaismaineen kannalta merkityksellinen, sen vaikutus konkretisoituu sitä enemmän mitä huonommaksi ulottuvuutta arvioidaan. Esimerkiksi mitä negatiivisempia ovat kaupungin miljöötä koskevat mainearviot, sitä enemmän merkitystä sillä on kaupungin kokonaismaineen rakentumiselle. Aulan ja muiden havainnot perustuvat usean kaupungin mainearvioihin eräänlaisena kokonaisarviona. Tarkasteltaessa maineen osa-alueita kaupunkikohtaisesti painotukset muuttuvat toisenlaisiksi. (Aula ja muut, 2007, 32–33.)

Edellä mainituissa tutkimuksissa on tarkasteltu pääsääntöisesti kaupunkiorganisaatioon liittyviä maineen osatekijöitä. Jos halutaan ymmärtää kaupunkiseudun kehittymisen ja maineen yhteyttä, on tarkasteltava kaupunkiorganisaatiota laajemmin maineen syntyä ja siihen vaikuttavia tekijöitä alueella. Kaupunkiseudun mainetta ei pelkästään selitä kaupunkiorganisaatio ja sen tekemä aluekehitys- ja mainetyö, vaan koko kaupunki- ja alueyhteisön eri toimijoinen yhdessä ja erikseen tekemät toimet ja mainetyö. Kaupunkiseutu tai sen maine kehittyy, ei yksin kaupunkiorganisaation toimenpitein, vaan kaikkien kaupunki- tai alueyhteisön muodostavien organisaatioiden ja yksilöiden tekemisten ja tekemättä jättämisten pohjalta.

Tässä tutkimuksessa alue ja kaupunki ymmärretään laajasti yhteisönä tai kokonaisuutena, ei pelkästään kaupunki- tai alueorganisaationa. Viitatessaan tähän kokonaisuuteen tutkimus käyttää termiä kaupunkiseutu. Myös Raunio muistuttaa

laajasta kokonaisuudesta: ”*Kaupunkiseudun imagon rakentamisessa ongelmana nähdään usein kokonaisuuden laajuus ja monimuotoisuus. Kaupunkiseutu ei ole yksittäinen tuote, jota yksittäinen organisaatio voi markkinoida taloudellista voittoa tehdäkseen.*” (Raunio, 2001a, 160.) Toisaalta laaja kokonaisuus ja monet toimijat voivat olla suuri mahdollisuus. Jos lukuisat kaupunkiseudulla toimivat organisaatiot ja yksittäiset henkilöt levittävät yhteistyöverkostojensa kautta samankaltaista kertomusta kaupunkiseudun vahvuuksista, on viestin uskottavuus korkea ja eri kohderyhmien tavoitettavuus laajaa verrattuna yhden organisaation viestintään. Haasteeksi nousee kaupunkiseudun sisäinen maine ja viestintä.

Ymmärrettäessä kaupunki laajasti monimuotoisena yhteisönä, jossa useat toimijat vaikuttavat kaupunkiseudun maineeseen, on mielenkiintoista tarkastella Anholtin (2007, 25–26) pohdintoja siitä, mistä kansalliset maineet syntyvät. Anholtilla on maineen synonyyminä ”kilpailukykyinen identiteetti” -käsite. Anholtin mukaan kommunikoidessaan muun maailman kanssa maat luovat maineensa joko tiedostaen tai sattumanvaraisesti kuuden kanavan kautta. Ensimmäinen kanava on turismi, joka joko matkailun edistämistoimenpiteiden tai matkailijoiden kokemusten kautta synnyttää mielikuvia kohdemaasta. Toiseksi vientibrändit, silloin kun ne vahvasti yhdistetään alkuperämaahan kuten esimerkiksi Mercedes ja Saksa, ovat pohjana ihmisten käsityksille. Kolmanneksi maan hallinnon päätökset, silloin kun niillä on vaikutusta muihin maihin tai kun kansalliset ratkaisut saavat ulkomailla julkisuutta, ovat maineen tekijöitä. Myös tapa, jolla maa houkuttelee sijoituksia, rekrytoi ulkomaista osaamista tai suhtautuu monikansallisten yritysten laajentumiseen, on merkittävä tekijä maineen muodostuksessa. Luonnollisesti kulttuurivaihto ja vienti osaltaan synnyttävät maan mainetta kuten myös tunnetut maan kansalaiset, karismaattiset johtajat, mediapersoonat ja urheilutähdet.

Anholtin mukaan maalla on hyvä mahdollisuus kehittää ja ylläpitää sisäistä ja ulkoista mainettaan (kilpailukykyistä identiteettiä) silloin, kun maan hallituksella on selkeä, uskottava ja positiivinen ajatus siitä, mitä maa todella on, minkä puolesta se tekee töitä ja minne se on menossa ja kun lisäksi se onnistuu koordinoimaan kaikkien kuuden kanavan toimenpiteet, investoinnit, politiikat ja viestinnän. Haettaessa analogiaa kaupunkiseutuihin voisi ajatella, että kaupunkiseudun maineen kannalta merkityksellistä on kaupunkiseudulle suuntautuva turismi, alueen brändit joko kansallisella tai kansainvälisellä tasolla, kaupunkiseudun toimintapolitiikat ja palvelut, suhtautuminen tuleviin yrityksiin ja yksilöihin, kulttuuritarjonnan omaperäisyys ja vahvuus sekä alueen väestö johtajineen ja julkisuuden henkilöineen. Anholt (2007, 59–62) kuitenkin toteaa kaupunkien olevan erilaisia kuin maiden. Yhtäältä kaupunkien tunnettuus on usein heikompa, toisaalta kaupungit ovat yksinkertaisempia, pienempiä ja helpompia ajatella yhtenäisinä kokonaisuuksina. Siksi Anholt haluaakin tarkastella kaupunkeja käytännöllisemmällä ulottuvuuksilla kuin maita. Näitä ulottuvuuksia ovat kaupungin nykyinen asema, sijoitus ja tunnettuus (the presence); paikka, miljöö, ympäristö ja viihtyisyys

(the place); potentiaali, kaupungin taloudelliset ja sivistykselliset mahdollisuudet (the potential); urbaani elämänrytmi (the pulse); ihmiset ja heidän asenteensa (the people) sekä elämisen edellytykset, asumisolosuhteet, palvelut ym. (the prerequisites). Jos nämä Anholtin ulottuvuudet mielletään kaupunkimaiseen osatekijöiksi, lähestytään huomattavasti edellä kuvattuja suomalaisia kaupunkimaiseen rakenteen osatekijöitä. Anholtin ansio on laajentaa ajattelua kaupunkiorganisaatiosta ulos ja ajatella kaupunkia yhteisönä lukuisine toimijoineen. Jos halutaan ymmärtää kaupunkiseudun kompleksisuutta vielä pidemmälle, voi olla hedelmällistä tarkastella kaupunkiseutujen maineen muodostumista myös Anholtin maan maineen syntymistä koskevien ajatusten kautta.

Maine on lisäksi toimintaympäristö- ja kulttuurisidonnainen asia (Aula & Heinonen 2002, 42–43). Organisaation maineeseen vaikuttavat toimintaympäristö ja toimiala. Toimialamaine muodostuu tietyllä alalla olevien organisaatioiden ja muiden toimijoiden aikaisemmista teoista. Mitä vähemmän sidosryhmällä on todellista tietoa organisaation toiminnasta, sitä voimakkaammin toimialamaine vaikuttaa niihin mielikuviin, jotka organisaatioon liitetään. Näin esimerkiksi yksittäiseen kaupunkiin liitetään usein julkisen sektorin byrokraattinen toimintatapa. (Luoma-aho 2000, 450.)

2.5 Tarinat ja kohtaamiset maineen perustana

2.5.1 Maine leviää tarinoissa

Useat tutkijat (mm. Bromley 1993 ja Fombrun & van Riel 2003) katsovat, että maine on tulosta historiasta ja tarinoista, joita organisaation sidosryhmissä kerrotaan. Smythen ja muiden (1992, 19) mukaan maine on organisaatiosta kerrottujen tarinoiden joukko. Aula ja Heinonen (2002, 32) toteavat myös, että *”maine rakentuu tarinoista ja niissä olevista arvottavista maininnoista. Hyvä tarina on uskottava ja herättää luottamusta. Tarinassa ei ole kyse kauniin ulkokuoren rakentamisesta, vaan todellisuuden viestimisestä. Tarinat eivät yksin riitä, vaan niiden pitää myös konkretisoitua. Tarinat ovat tosia, eivät satuja. Ja jotta tarinoilla voidaan rakentaa mainetta, niiden on pohjauduttava todellisuuteen ja todelliseen toimintaan. Maine on todellisuutta, vaikka sitä ei voi koskettaa. Maine on mielikuva, jonka merkitys voi olla fyysistäkin todellisuutta tyrmäävämpi.”*

”Tarinoiden avulla voidaan pyrkiä vaikuttamaan maineeseen. Koska maine kuitenkin muodostuu vastaanottajan päässä, kyse on loppujen lopuksi vastaanottajan tietämykseen ja mielikuviin vaikuttamisesta. Kukin vastaanottaja tulkitsee asioita omalla tavallaan ja antaa niille eri merkityksiä. Tämä tarkoittaa, että jokaisen yrityksen maine on ainutlaatuinen, sillä maine on vahvasti sidoksissa sidosryhmien organisaatioon liittämiin kokemuksiin.” (Aula ja Heinonen 2002, 32.) Maineenhallinnan kannalta on tärkeää, että kokemus muuttuu nopeasti laajalti sidosryhmien keskuudessa leviäväksi kertomukseksi. Tarinat saavat alkunsa, vahvistuvat tai muuttuvat organisaation kohdatessa tulkitsijansa eli sidosryhmänsä jäsenen. (Aula & Mantere 2005, 143–144.)

Aula ja Heinonen (2002, 32) ovat määritelleet maineen organisaatiosta kerrottujen tarinoiden kokonaisuudeksi, joka arvottaa organisaation. He muistuttavat myös vanhasta viisaudesta: jos sinä et kerro tarinaasi, joku muu tekee sen puolestasi. Ja ehkä vielä enemmän (vrt. Lash & Urry 1994) – jos kukaan ei kerro tarinaasi, et ole muille olemassakaan.

Organisaation tehokkaan toiminnan edellytys on, että organisaatio itse, sen palvelut ja tuotteet tunnetaan laajalti. Ihmiset liittävät tuntemattomiin organisaatioihin helpommin negatiivisia ominaisuuksia kuin organisaatioihin, jotka he tuntevat. Tilanteissa, jossa organisaatiota ei tunneta, voi olla syytä muuttaa organisaation identiteettiä. (Vos & Schoemaker 2006, 54, 65.) Tunnettuus vaikuttaa siis maineeseen. Fombrun ja van Riel (2003, 2–4, 81–101) ovat todenneet, että ilman tunnettuutta organisaatiolla ei voi olla hyvää mainetta. Vahva tunnettuus ei kuitenkaan välttämättä takaa organisaation hyvää mainetta. Keskeinen tunnettuuteen vaikuttava tekijä on sidosryhmien ohella media. Median ja maineen suhde on kaksisuuntainen: organisaation maine vaikuttaa median uutisointiin ja median uutisointi vaikuttaa organisaation maineeseen. Negatiivinen uutisointi johtaa negatiiviseen julkisuuskuvaan ja positiivinen positiiviseen. (Fombrun & van Riel 2003, 14, 114.)

Hyvä maine merkitsee organisaatiolle suotuisia toimintaedellytyksiä. Huono maine sen sijaan vaikuttaa organisaation toimintaan ja tekee sen elinolosuhteet keinoiksi. (Aula ja Heinonen 2002, 32.)

2.5.2 Maine sidosryhmien mielikuvista

Maine syntyy organisaation toiminnasta, siitä mitä se kertoo toiminnastaan ja mitä muut siitä kertovat (Juholin 2001, 149). Maineen muodostamiseen tarvitaan aina kaksi osapuolta: se, josta maine muodostetaan, ja se, jolle maine muodostuu (Karvonen 2000, 64). Kaikilla organisaatioilla on erilaisia yleisöjä, joilla on erilaisia intressejä ja vaikutuksia organisaatioon. Koska maine muodostuu yleisön keskuudessa eikä organisaatiossa, ovat organisaation sidosryhmien (stakeholder) näkemykset keskeisiä (Luoma-aho 2005, 90–93; Luoma-aho 2007; Mahon & Wartick 2003). Argentin ja Druckenmillerin (2004) näkemyksen mukaan maine on seurausta stakeholdereiden ja organisaation välisestä pitkäaikaisesta vuorovaikutuksesta. Stakeholdereiden merkitys on jopa olennainen: ilman stakeholdereiden muodostamia mielikuvia ei organisaatiolla voida nähdä olevan mainetta (Jokinen ym. 2010, 19). Stakeholder-sanalle ei ole yhtä yksiselitteistä suomenkielistä käännöstä, mutta tässä tutkimuksessa käytetään usein käytettyä sidosryhmä-käsitettä. Kuten Juholin (2001, 29) toteaa, stakeholderilla voidaan viitata sidosryhmää laajempaan, kartoittamattomaan ryhmään. Siinä missä sidosryhmä usein tiedostetaan organisaatiossa, saattaa jokin stakeholder-ryhmä jäädä tunnistamatta. Kuten Lehtonen (2002b, 14) huomauttaa, 'sidos' viittaa ainoastaan niihin ryhmiin, joilla on virallinen tai sopimukseen perustuva suhde organisaatioon. Toisaalta Gray ja

Balmer (1998, 699) huomauttavat, että stakeholderit harvoin ovat erillisiä toisistaan. Stakeholder-ryhmät menevät myös lomittain; julkisen hallinnon työntekijä voi olla samaan aikaan sen asiakas.

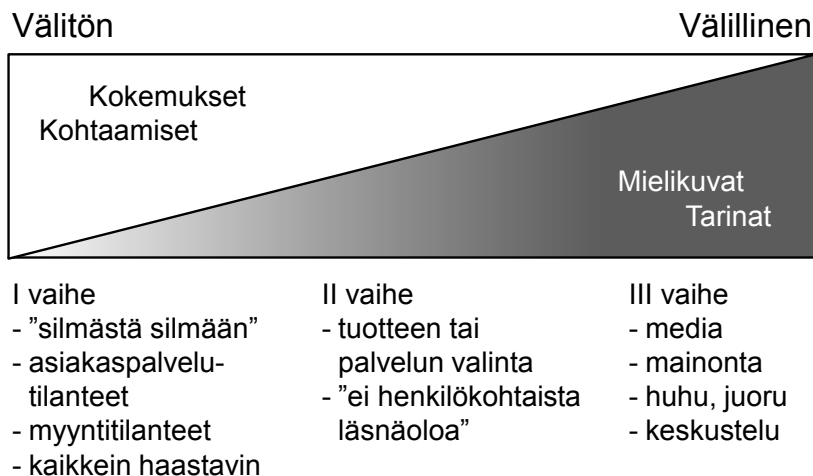
Freeman (1984, 46) määrittelee stakeholderin olevan mikä tahansa ryhmä tai yksilö, joka voi itse vaikuttaa organisaation tavoitteiden saavuttamiseen tai johon organisaation saavutukset vaikuttavat. Juholin (2001, 160) tarkoittaa stakeholderilla ”*kaikkia sellaisia ryhmiä tai henkilöitä, joilla on jokin intressi tai tarve olla kiinnostunut tai puuttua organisaation toimintaan*”. Sidosryhmillä on osuutensa organisaation hyvinvoinnissa, mutta toisaalta organisaation käyttäytymisellä – päätöksillä, toiminnalla ja tavoitteilla – on vaikutusta sidosryhmiin (Lerbinger 2006, 6; Lehto 2007, 18). Eri organisaatioiden sidosryhmät ovat hyvin erityyppisiä. Julkisen sektorin sidosryhmät ovat lähes kaikki, joilla on jotain tekemistä julkisen sektorin kanssa äänestäjinä, kansalaisina, asukkaina, päätöksenteon kohteina, veronmaksajina tai palvelujen ostajina ja käyttäjinä (Luoma-aho 2007).

Strategisen johtamiskirjallisuuden parissa (katso Freeman 1984; Hillenbrand & Money 2007, 266) kehitelty sidosryhmäteoria (stakeholderteoria) katsoo organisaation olevan olemassa ainoastaan sidosryhmävuorovaikutusten ja tuotteen tai palvelun vaihdon kautta. Sidosryhmäteoria on vaihtoehto klassiselle monetaristiselle talusteorialle, jonka lähtökohta on yrityksen vastuu pelkästään sen omistajille (Lehtonen 2002, 15). Jones (1995, 404–437) pitää organisaatiota erilaisten suhteiden sarjana tai ryhmänä. Organisaatio voi antaa ja saada jotakin jokaiselta sidosryhmän jäseneltä. Pitkällä aikavälillä organisaation on huolehdittava sidosryhmiensä jäsenten tyytyväisyydestä antamiinsa ja saamiinsa panoksiin. Organisaation on kyettävä tulkitsemaan sidosryhmiensä odotukset ja tarpeet sekä tasapainottamaan ja saattamaan nämä mahdollisimman lähelle organisaation toimintaa. (Jokinen ym. 2010, 19; Näsi 1995, 19, 24–25.) Sidosryhmäteorian mukaan organisaation ja sen sidosryhmien välinen luottamus on keskeinen tekijä organisaation pitkäaikaiselle ja kestäväälle menestykselle (Jones 1995; Hillenbrand & Money 2007, 266). Organisaation maineenhallinnassa juuri sidosryhmäsuhteiden hyvä hoitaminen on keskeisin tehtävä. Muun muassa Luoma-aho (2005) on osoittanut, että myös julkinen sektori voi soveltaa sidosryhmäajattelua. Luoma-ahon mukaan myös mittava luottamus julkisiin organisaatioihin muodostaa näille sosiaalista pääomaa.

Maine muodostuu organisaatioista kerrotuissa arvottavissa tarinoissa, jotka kiertävät sidosryhmissä ja joiden rakentamiseen vaikuttavat yhtäältä sidosryhmien omakohtaiset kokemukset yrityksen toiminnasta, tuotteista ja palveluista, ja toisaalta yrityksen eri tekijöihin kohdistuvat mielikuvat. Maine muodostuu näiden kokemusten ja mielikuvien välisessä vuoropuhelussa (maineen dialogi). Maine on organisaation aineeton pääoma, jolla on selkeä yhteys organisaation taloudelliseen menestymiseen. (Aula & Heinonen 2002, 90.)

2.5.3 Kohtaamiset maineen synnyttäjänä

Maine syntyy organisaation ja sen sidosryhmien kohdatessa erilaisissa vuorovaikutustilanteissa. Näihin kohtaamisiin eri osapuolet tuovat koko maailmansa arvoineen, kulttuureineen, tietoineen ja taitoineen. Kohtaamisissa sidosryhmät tekevät tulkinnan organisaation toiminnasta ja nämä tulkinnat rakentavat organisaatiosta muodostuvia mielikuvia, joista muodostuu organisaation maine. (Aula & Heinonen 2002, 90.) Vuokko (2004, 200) muistuttaa, että vaikka omat kokemukset ovat vahvimpia mielikuvan synnyttäjiä, on ihmisillä hyvinkin voimakkaita mielikuvia myös sellaisista organisaatioista, joista heillä ei ole omakohtaisia kokemuksia. Näissä tilanteissa maineen synnyttävät ihmisten yleiset mielikuvat, kuulopuheet ja median luomat mielikuvat, joihin kaikkiin on vaikea vaikuttaa.



Kuva 12. Maine syntyy kohtaamisissa.

Maine muodostuu, kun sidosryhmään kuuluva henkilö kohtaa kaupunkiseudun, organisaation, tuotteen tai palvelun. Näitä kohtaamisia tapahtuu kaikilla tasoilla jatkuvasti koko ajan, ja ne voivat olla välittömiä tai välillisiä. Voimakkain mainetta rakentava kohtaaminen on välitön kaupunkiseudun tai organisaation edustajan ja sidosryhmän edustajan henkilökohtainen kohtaaminen. Toisen tason kohtaamisessa kaupunkiseudun tai organisaation edustaja ei henkilökohtaisesti ole läsnä, vaan sidosryhmän edustaja kohtaa organisaation tuotteen tai palvelun. Kolmannen tason kohtaamisissa organisaatio tai sen tuote ei ole suoraan läsnä. Tällaisia kohtaamisia ovat muun muassa mainos, uutinen, asiakaslehti tai ihmisten välinen keskustelu kaupunkiseudusta tai organisaatiosta. Näissä kohtaamisissa tarinat ottavat pääosan. Kun hyvä ystävä kehuu kaupunkiseutua, organisaatiota tai tuotetta, parempaa tai

luotettavampaa markkinointia ei muualta saada. Kun suosittelee jotain henkilökohtaisesti, on samalla pelissä oma maine. (Heinonen 2006, 27–28.)

Maine tekee organisaatiosta hyvän tai huonon ja erottaa organisaation toisesta muutoin samankaltaisesta organisaatiosta. Maineensa kautta organisaatiota joko pidetään arvossa tai ei. Kun maine syntyy organisaatiota tarkastelevien kokemuksista ja tulkinnoista, kyse on organisaation todellisuuden (mitä organisaatio uskoo olevansa) ja sitä koskevien mielikuvien (mitä muut ajattelevat organisaation olevan) vuoropuhelusta. (Aula & Heinonen 2011, 12.) Useat tutkijat (Bromley 1993; Fombrun ja van Riel 2003; MacMillan ym. 2005; ks. Luoma-aho 2007, 126) väittävät, että sidosryhmien reaktiot julkisen sektorin organisaation antamaan palveluun riippuvat suuresti organisaation maineesta.

Aula ja muut (2007, 20) katsovat kaupunkien maineen rakentumisen liittyvän myös kohtaamisiin. Kaupungin edustajat kohtaavat jatkuvasti erilaisia tahoja. Jokaisessa kohtaamisessa kaupungin edustajat edustavat kaupunkia ”kaupungin nimissä”, kaupungin maineen lähettiläinä. Samoin kaupunki kohdataan moninaisissa tilanteissa. Kaupungissa vierailaan ja asioidaan, kaupunki on keskustelujen kohde ja tiedotusvälineet kertovat kaupungista, sen ratkaisuksista ja toiminnasta. Maine on aina suhde. Kaupunkien maine rakentuu kohtaamisissa, ja maineenhallinnassa on kysymys näiden kohtaamisten hallinnasta (Aula ym. 2007, 92). Olennaista on myös Aulan ym. (2007, 40) havainto siitä, että kohtaamisten laatu on intensiteettiä tärkeämpi. Julkisuuden rooli on nostaa kaupungeja ja niiden ulottuvuuksia ihmisten tietoisuuteen, mutta se, miten nämä asiat vaikuttavat kaupungin maineeseen, määräytyy keskusteluissa ihmisten lähiverkoissa.

Tärkeä tekijä kunnan maineelle on hyvä ja positiivinen johtajuuskuva, johon liittyy kunnan johtamisjärjestelmä ja päätöksentekokulttuuri. Erityisen korostunut osa koko kuntamaineesta on kunnanjohtajan maine, koska usein kunta on kasvottunut kunnanjohtajaansa. (Leinonen 2010, 324.) Heinosen (2006, 161–166) viitatun Leinonen toteaa näkyvän ja hyvämaineisen kunnanjohtajan lisäävän tärkeiden yhteistyö- ja allianssikumppaneiden kiinnostusta kuntaa kohtaan. Liiallinen kasvotuminen yhteen johtajaan on myös riski kuntamaineelle: maineikas kunnanjohtaja ”*vie kunnanjohtajan vaihdostilanteessa kunnan maineen mukanaan*”. Leinonen (2012, 61) varoittaa myös kunnanjohtajan leimautumisesta päätöksenteon viimeiseksi vastuunkantajaksi poliittisten päätöksentekoelementtien sijaan. Jos johtajan persoona on nopein ja tehokkain tapa rakentaa organisaation identiteettiä ja julkisuuskuva, on näkyvän johtajan varaan rakentuva organisaation julkisuuskuva myös hyvin haavoittuva. Myönteisten ominaisuuksien tavoin myös johtajan epäonnistumiset, sairaus tai yksityiselämän ongelmat vaikuttavat organisaation maineeseen. (Lehtonen 2002, 73.)

Mainetta voidaan pitää sidosryhmien kollektiivisena mielipiteenä organisaatiosta. Sidoryhmä vertaa syntynyttä mielikuvaa organisaation lähettämään mielikuvaan.

Jos mielikuvat ovat ristiriitaisia, sidosryhmän luottamus organisaatioon heikkenee. Toisin sanoen, sidosryhmät muodostavat organisaation maineen. (Frost & Cooke 1999, 22–24.) Highhousen ja muiden (2009) käsityksen mukaan maine on yksittäisten ihmisten mielikuvien summa. Kun maine nähdään tällä tavoin yleisempänä tai kollektiivisempänä, sulautuu siihen monia eri kertomuksia saman organisaation eri kasvoista – erilaisista mielikuvista. Organisaation maine voidaan nähdä myös sen ja sidosryhmiensä välisenä suhteena. Kriisitilanne tuo esiin organisaation ja sidosryhmän vastakkaiset näkemykset maineesta. Hyvä maine rakentuu yhtäläisistä näkemyksistä ja yhtenäisestä tarinasta. (Aula & Mantere 2005, 175–177.)

Olennaista maineen käsitteessä on ymmärtää, ettei maine koskaan ole olemassa pelkästään yhdelle henkilölle, vaan tietylle joukolle. Näin ei voida luontevasti sanoa: *”Hänellä oli hyvä maine Eerolle”*, vaan sen sijaan maine on olemassa yhteisössä tapaan: *”Hänellä oli hyvä maine kollegojensa keskuudessa”*. (Ks. Karvonen 2000, 65.) Näin tulkiten maine voidaan nähdä myös sosiaalisena pääomana. Myös Malmelin ja Hakala (2008, 45) muistuttavat, että ihmisten mielikuvat ovat yksilöllisiä käsityksiä ja ajatuksia, mutta maine muodostuu yhteisöllisesti. Maine rakentuu ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa.

Eri sidosryhmät perustavat mainekäsityksensä erilaisiin arvioihin, jotka pohjautuvat omiin kokemuksiin, tarpeisiin ja omanlaiseen organisaatiosuhteeseen. Organisaation maineen kannalta eri sidosryhmillä on erilainen painoarvo ja eri sidosryhmien merkitys vaihtelee ajassa. Monet tutkimukset yritysorganisaatioista kuitenkin osoittavat, että kahdella sidosryhmällä – omalla henkilöstöllä ja asiakkailla – on erityistä merkitystä maineelle. (Aula & Mantere 2005, 34–35.) Kolmas sidosryhmä, jonka merkitystä tiedonvälitystehtävänsä johdosta usein korostetaan, on media. Usein sidosryhmät muodostavat käsityksensä organisaatiosta median välityksellä. (Lehto 2007, 20.)

Tienari ja Meriläinen (2009) perustelevat maineen ja maineenhallinnan merkityksen kasvua globaalin talouden mukanaan tuomalla medialisoitumisella (so. maailmankuvan rakentuminen median välityksellä). Medialisoitumisen peruspilareita ovat tiedotusvälineiden muokkaamat todellisuuskuvat, globaalien mediajättien vaikutusvalta sekä organisaatioviestinnän ja maineen korostuminen. Tienarin ja Meriläisen mukaan tiedotusvälineet eivät pelkästään heijasta ympäröivää todellisuutta, vaan ne osallistuvat todellisuuden tuottamiseen muokkaamalla yleisön näkemyksiä muun muassa kärjistyksillään ja yksinkertaistuksillaan. Valtavat mediakonsernit hallitsevat yhä suurempaa osaa tiedonvälityksestä, ja valinnoillaan ne päättävät, mitä uutisia ja miten ne kerrotaan ihmisille ympäri maailmaa. Organisaation tunnettuus ja näkyminen mediassa ja näistä syntyvä luottamus rakentaa organisaation menestystä.

2.6 Maineen rakentuminen

2.6.1 Kohteensa todellisuudesta ja identiteetistä rakentuva maine

Hyvän maineen muodostuminen voi kestää vuosia, mutta hyvän maineen voi menettää hetkessä (Karvonen 2000, 69). Mielikuvia on uudistettava, vaalittava, pidettävällä ajassa – ja pidettävä muun ympäristön kanssa ”samassa tasossa”. Hyvä maine on lunastettava yhä uudelleen ja uudelleen hyvällä toiminnalla ja hyvillä kokemuksilla. (Karvonen 1999, 100.). Hyvään maineeseen ei ole nopeaa oikotietä, vaan hyvä nimi ansaitaan pitkäaikaisen kunnollisen työskentelyn tuloksena (Young 1996, 12). Mainneella on taipumus myös pysyä sitkeässä; organisaation on vaikea muuttaa syvälle juurtunutta mainettaan (Aula & Heinonen 2011, 15).

Mainetta ei aina voi parantaa rakentamalla mainetta enemmän tai tarkemmin. Yhtä olennaista tai jopa olennaisempaa on vetoaminen tunteisiin. Mainneessa on aina tunteet pelissä. Keskeinen, maineen rakentumiseen vaikuttava tekijä onkin ”*emotional appeal*” eli emotionaalinen vetovoima. (Aula & Heinonen 2011, 15–16.)

Maineen rakentumiseen tietynlaiseksi vaikuttavat menneet tekeminen, nykyinen oleminen ja ennen kaikkea käsitykset siitä, mitä on tulossa. Organisaatio luo puheillaan ja teoillaan odotuksia, joiden täyttymistä eri yleisöt arvioivat omista lähtökohdistaan. Odotusten artikulointi on maineen muodostumisen kannalta keskeistä: mitä organisaatio on tulevaisuudessa, minkälaiset tavoitteet sillä on, minne se on menossa ja miten se aikoo päästä sinne. Tulevaisuuspuhe on organisaatioiden strategioiden ja niiden manifestaatioiden keskeisin elementti. Maine ratkaisee, kuinka uskottavaa tulevaisuuspuhe on, ja kun aika tulee, kuinka pitäviä nämä puheet ovat. Luodut odotukset pitää pystyä lunastamaan. (Aula & Heinonen 2011, 15.)

Maineen katsotaan nousevan organisaation todellisesta toiminnasta (Åberg 2000, 117). Young (1996, 11) on todennut, että hyvä maine on rakennettu hyvälle toiminnalle ja toimintapolitiikalle, jolla saavutetaan yhteistyökumppaneiden luottamus. Ennen minkäänlaista viestintää täytyy olla olemassa todellista substanssia maineelle. Modernin suhdetoiminnan tekniikat (tai mainonta ja promootio) ovat käyttökeltotomia ja arvottomia ilman kunnan ainesta. Myös Karvonen (2000, 69) muistuttaa, että organisaation hyvän maineen perustana ei ole ainoastaan kyky näyttää joltakin, vaan kyky todella olla jotakin. Young (mt. 16) toteaa myös, että luottamusongelmat eivät poistu kosmeettisia temppuja tekemällä, vaan ensin on käytävä käsiksi todellisiin ongelmiin ja vasta sitten on katsottava, mitä suhdetoimintaväki voi tehdä. Aula ym. (2007, 95) ovat jäsentäneet maineen rakentumista seuraavasti: Hyvän (ja koetellun) mielikuvan sekä positiivisen kokemuksen yhteisvaikutuksesta kaupunkiseudulle voi syntyä tietynlainen mainealusta. Sen kehittymistä voidaan ohjata koordinoitulla strategia- ja mainetyöllä. Toisin sanoen hyvä maine ei voi rakentua ilman hyvää toimintaa, eikä hyvää mainetta voida rakentaa pelkkien mielikuva- ja mainoskampanjoiden varaan. Todellisuuden rakentaminen on hyvän maineen kannalta välttämätön, mutta

ei vielä riittävä ehto. Hyvä kaupunkiseudun maine edellyttää hyvän toiminnan lisäksi ”hyvän kertomista”, aktiivista maineenhallintaa. Aula ja Heinonen (2002, 37) puhuvat maineen dialogista: maine muodostuu organisaation toiminnan, sitä välittävien kokemusten ja sitä koskevien mielikuvien vuorovaikutuksessa. Organisaation on kyettävä tekemään paitsi oikeita asioita oikein myös osattava kertoa niistä muille. Mielikuviiin organisaatiosta on aktiivisesti vaikutettava paitsi teoilla myös viestinnällä. Myöskään Gotsin ja Wilsonin (2001, 29) mielestä mainetta ei tule nähdä staattisena ja helposti hallittavissa olevana elementtinä, vaan dynaamisena rakenteena, joka vaikuttaa ja johon vaikuttavat kaikki organisaation itseilmaisun keinot, kuten käyttäytyminen, viestintä ja symboliikka sekä erilaiset ympäristömuuttajat.

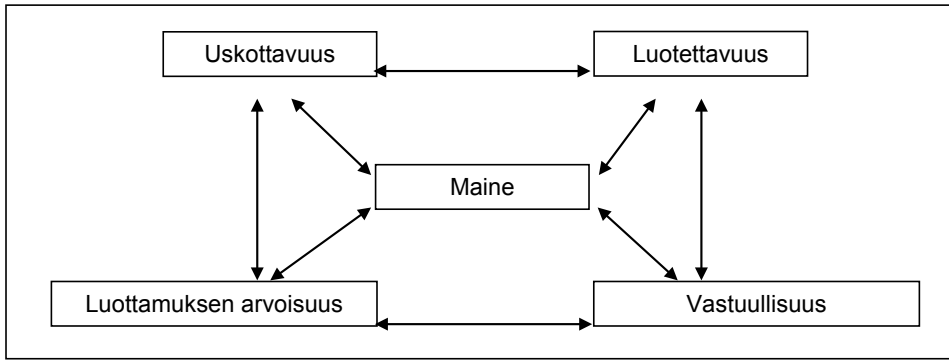
Periaatteessa maine siis kuvaa kohteensa todellisuutta ja kumpuaa kohteensa identiteetistä. Kuitenkin maine on, kuten Clardy (2005) muistuttaa, yksinkertaistettu kuva todellisuudesta. Täydellistä informaatiota maineen kohteesta ei ole mahdollista saavuttaa ja vaikka olisikin, jokainen tarkastelee kohdetta omista subjektiivisista lähtökohdistaan. (Tuominen 2013, 63.)

Luoma-aho (2005, 178) on todennut, että hyvän maineen tulisi muodostua hyvistä teoista ilman suuria ponnisteluja tai viestintää, sillä tyytyväisten sidosryhmien kokemusten vaihto organisaatiosta useissa eri sosiaaliverkostoissa synnyttää luotettavimman maineen. Tämä voi kuitenkin olla riittämätöntä hyvän maineen muodostumiseksi, sillä hyvät teot eivät hyödytä organisaation mainetta, mikäli niistä ei tiedetä (Luoma-aho 2005, 178). Vuokko (2004) on todennut, että mikäli organisaatiolla on vain hyvää toimintaa, se saattaa olla hyvä vain sen omasta mielestä. Ilman viestintää jää organisaation hyvyyden arviointi vain sisäiseksi. Hyvät teot ja johtaminen ovat välttämättömät hyvän maineen kannalta, mutta niistä on osattava myös kertoa sidosryhmille. Tähän organisaatio tarvitsee viestintää. (Aula & Mantere 2005, 169.) Myös Juholin (2006, 23, 192) korostaa, että teot kertovat organisaation arvoista ja tavoitteista paremmin kuin sanat, mutta muistuttaa maineen rakentamiseen ja ylläpitoon tarvittavan sanoja. Hyvistä teoista ei ole hyötyä, ellei niistä kerrota. Juholinin mukaan viestinnästä on tullut strateginen, johtamiseen kiinteästi sidoksissa oleva toiminto organisaation ytimessä. Organisaation on viestittävä yhteistyö- ja kohderyhmilleen organisaation tavoitteet, tavat ja syyn toimia. Aula ja Mantere (2005, 83) näkevät viestinnän roolin merkittävänä kahdesta näkökulmasta. Ensinnäkin, organisaation sisäisellä viestinnällä ja sen toimivuudella vaikutetaan toisaalta organisaation identiteetin kulttuuriseen muotoutumiseen ja toisaalta organisaation identiteetin johtamiseen (ks. myös Smidts ym. 2001). Toinen näkökulma on organisaation ulkoisen viestinnän ja maineen suhde, jossa edellä kuvatulla tavalla organisaatio hakee tunnettuutta ja näkyvyyttä sidosryhmiensä joukossa. Hyvällä, niin ulkoisella kuin sisäiselläkin viestinnällä on siis merkitystä maineen muodostumiselle ja sen hallinnalle. Erityisen vaateen viestinnän onnistumiselle asettavat erilaiset manneriskit. Eccles ym. (2007) ovat korostaneet viestinnän ennaltaehkäisevää merkitystä.

Balmer ja Grey (1999, 174) puhuvat viestinnästä keinona, jonka avulla organisaatio voi kertoa sidosryhmilleen, mitä organisaatio on (identiteetti) ja miten se toimii. Näin viestintä on linkki organisaation identiteetin ja toiminnan sekä sidosryhmien muodostaman maineen välillä.

Hyvän maineen hankkiminen ei ole myöskään vain johtajien tai suhdetoimintaväen vastuulla, vaan koko organisaation on pidettävä huolta organisaation hyvästä maineesta ja hyvistä suhteista. Hyvää ulkoista mainetta ei voi saavuttaa, ellei ensin ole hyvää organisaation sisäistä mainetta. Jos organisaation jäsenet eivät tunne luottamusta oman organisaation toimintaan, niin miten ulkopuolisetkaan voivat sitä tehdä? (Young 1996, 12.) Heinonen muistuttaakin, että jokainen organisaatioon kuuluva rakentaa mainetta hyvään tai huonoon suuntaan. Maineenhallinta korostaa kollektiivista vastuuta: se ei ole yksittäisen henkilön tai tahon asia, vaan sitä on edistettävä koko organisaation voimin osana organisaation kulttuuria. (Larkin 2003, 50–52.) Myös Karvonen (1999) näkee hyvän ulkoisen maineen syntyvän hyvän sisäisen maineen ja hyvän sisäisen kulttuurin kautta. Organisaation omien työntekijöiden on oltava tyytyväisiä organisaatioonsa ennen kuin ulkopuolisilta voidaan olettaa samaa. Näin organisaation hyvä maine on sen jokaisen jäsenen asia. Tyytyväisyyttä on vaikea teeskennellä vakuuttavasti ulospäin. Maineen hallinnan kannalta on olennaista, että toiminta ja viestit ovat linjassa. (Heinonen, 2006, 28.) King ja Whetten (2008, 193–202) korostavat strategisen suunnittelun, identifioitumisen ja yhteisökuvan merkitystä maineen ja legitimitetin synnyssä. Hyvän maineen saavuttamisen vaikeus kasvaa organisaation koon kasvaessa. Kaupunkiseudun maineen hallinnan haastavuus on puolestaan tähän verrattuna moninkertainen: lukuisten kohderyhmien lukuisat mainekäsitykset muodostuvat kaupunkiseudun lukuisten toimijoiden viesteistä ja toimista.

Organisaation hyvä maine rakentuu sen luotettavuudesta, uskottavuudesta, luottamuksen arvoisuudesta ja vastuullisuudesta (Fombrun 1996, 72). Useat tutkijat (esim. Young 1996, 7; Aula & Heinonen 2002, 66) nostavat osapuolten välisen luottamuksen maineen rakentumisen kannalta keskeiseksi osatekijäksi. Myös Larsen (2008, 4, 11) pitää luottamusta organisaatiomaineen kulmakivenä. Muita maineen attribuutteja Larsenin mukaan ovat organisaation brändit ja tuotelaatu. Youngin mukaan organisaation hyvä maine rakentuu sellaisille periaatteille ja toiminnoille, jotka ansaitsevat organisaation sidosryhmien luottamuksen. Luottamus organisaatioon on perustana sidosryhmien päätöksille.



Kuva 13. Maineen osa-alueet (Fombrun 1966, 72).

Myös Fombrun korostaa luottamusta tarkastellessaan sitä kahdesta eri näkökulmasta: sidosryhmien on miellettävä organisaatio paitsi luotettavaksi myös luottamuksen arvoiseksi. Fombrun korostaa luotettavuutta erityisesti organisaation ja sen asiakkaiden välisessä suhteessa. Organisaation toimintaan, tuotteisiin ja palveluihin liittyvien väittämien tulee olla totta. Luottamuksen arvoisuus on Fombrunin mielestä erityisen tärkeää suhteessa organisaation työntekijöihin, jotka odottavat työnantajaltaan sopimusten noudattamista, perusoikeuksien kunnioittamista ja reiluuutta. Kaksi muuta Fombrunin määrittelemää maineen osatekijää ovat organisaation uskottavuus ja vastuullisuus. Uskottavuudella Fombrun katsoo olevan erityistä merkitystä organisaation sijoittajille, luotonantajille ja tavarantoimittajille, jotka odottavat organisaatiolta avoimuutta kaikista sen tyyppisistä asioista, jotka voivat vaikuttaa sidosryhmien arvioihin organisaation suorituskyvystä. Sidosryhmät odottavat organisaation myös tunnistavan vastuunsa muun muassa toimintaympäristöönsä liittyvissä sosiaalisissa ja ympäristönsuojelullisissa asioissa. (Fombrun 1996, 62–72.)

Fombrun tarkastelee organisaation mainetta eräänlaisena kokonaisuutena, jota pitää pystyssä mainitut neljä pääpilaria. Mitä vahvemiksi tai paremmiksi pääpilariit mielletään, sitä parempi on myös organisaation maine. Maine koostuu ulkopuolisten käsityksistä siitä, miten vahvoja organisaation pääpilariit ovat. (Fombrun 1996, 72.)

Aulan ja Heinosen (2011, 8) keskeinen viesti on, että vaikkei mainetta voi täydellisesti hallita, sitä voi ja pitää johtaa, ja ilman tahtoa ei ole hyvää mainetta. Johtamisen näkökulmasta Lehto (2007, 5) on pelkistänyt huomion kahteen maineenhallinnan ulottuvuuteen: maineenhallinta on vuorovaikutuksen hoitamista ja hyvän organisaatiokuvan rakentamista. Viime kädessä maineen johtaminen perustuu siis luottamukseen ja uskottavuuteen.

2.6.2 Huono ja hyvä maine

Aula ja Heinonen (2002, 93; ks. myös samat tekijät 2011, 12–14) näkevät organisaation ja sidosryhmien välisen kohtaamisen merkityksen myös maineen määrittelyn

kautta. Kuvassa 14 esitetty maineen nelikenttä paljastaa, kuinka hallitsevia ovat mielikuvat suhteessa todellisuutta rakentaviin, omakohtaisiin kokemuksiin.



Kuva 14. Maineen nelikenttä (Aula & Heinonen 2002, 93)

Organisaation erinomainen maine (tavoitemaine) perustuu siihen, että sen sidosryhmillä on sekä hyviä kokemuksia että mielikuvia organisaation toiminnasta. Hyvämaineisen organisaation viestintä, toiminta ja siitä kerrotut tarinat ovat yhdenmukaisia ja vastaavat organisaation todellista toimintaa. Turvaamalla ja ylläpitämällä toiminnallisen tasonsa organisaation tilanne säilyy erinomaisena. Huonomaineisen organisaatiosta saadut kokemukset ja mielikuvat ovat huonoja. Maineenhallinnan kannalta tilanne on huono, jos todellinen toiminta vastaa huonoja kokemuksia ja mielikuvia (toiminnallinen ongelma). Tällaisessa tilanteessa kaikki voimavarat tulisi keskittää toiminnan parantamiseen ja minimoida kaikki markkinointiviestintä. Oma toiminta ja tuote on saatava kuntoon ennen kuin panostetaan resursseja markkinointiin. Mainettaan parempi ja mainettaan huonompi organisaatio kamppailevat mielikuvien rakentamisen vastakohtatilanteissa. Mainettaan paremman organisaation mielikuvat ovat epäsuotuisia, mutta itse toiminta on kunnossa. Kyseessä tällöin on lähinnä viestintäongelma, joten sidosryhmille tulisi kertoa oikeista asioista suunnitelmallisen viestinnän avulla. (Aula & Heinonen 2002, 93–95.)

Mainettaan huonompi organisaatio lähettää sidosryhmilleen jatkuvaa viestiä hyvästä toiminnasta, ja mielikuvat muodostuvat hyviksi. Hyvä mielikuva muodostuu maineansaksi, joka laukeaa tosiasiallisen toiminnan ja kokemusten ollessa huonoja, jolloin luottamus ja uskottavuus katoavat ja organisaation maine huononee. Vasta kun toiminta vastaa viestinnän lupaamaa tasoa, luottamus palautuu ja maine alkaa parantua. Eccles ym. (2007) pitävät tällaista tilannetta organisaation kannalta vaarallisena: jos organisaation todellinen toiminta on syntynyttä kuvaa heikompa, pettymys saattaa vaikuttaa sidosryhmän tulevaan toimintaan ratkaisevasti. Maineen ja tunnettuuden parantamiseen pystytään vaikuttamaan markkinointiviestinnän suunnittelussa asetettujen tavoitteiden ja kohderyhmävalintojen pohjalta (Aula &

Heinonen 2002, 93– 95). Suotuisat mielikuvat eivät yksinään riitä hyvän maineen saavuttamiseen. Organisaation toiminnan tulee olla kunnossa ja eettisesti ja moraalisesti kestävä. Mielikuvien lisäksi toimintaan perustuvat omakohtaiset kokemukset ovat synnyttämässä organisaation maineen. (Aula & Heinonen 2002, 23.)

Luoma-aho (2007, 127–129) esittelee mielenkiintoisen ajatuksen julkisten organisaatioiden neutraalista maineesta. Useat olemassa olevat mainetutkimukset olettavat, että organisaatiot tähtäävät hyvään tai jopa loistavaan maineeseen erottuakseen kilpailijoistaan. Julkisen sektorin organisaatioille muista erottuminen ei välttämättä ole tarpeen, koska kilpailua ei aina ole. Toisaalta julkisen sektorin organisaatioiden pitää säilyttää yhtenäinen maine sidosryhmien silmissä, joten ne eivät saakaan poiketa liikaa toisistaan. Jonkin sidosryhmän äärimmäinen tyytyväisyys saattaa olla merkki puolueellisuudesta. Myöskään Piccin (2014, 37, 50) mielestä meidän ei tule pitää itsestään selvänä sitä, että julkiset organisaatiot aina hyötyvät hyvästä maineesta. Koska eri sidosryhmillä saattaa olla erisuuntaisia toiveita, saattaa julkisen organisaation kannalta olla rationaalista tähdätä vain tyydyttävään tai keskinkertaiseen maineeseen. Demokraattisessa järjestelmässä julkisen sektorin organisaatioiden täytyy säilyä puolueettomina ja neutraaleina kaikkia sidosryhmiä kohtaan. Huono maine ja sidosryhmien osoittama epäluottamus taas voivat kertoa heikosta olemassaolon oikeutuksesta (legitimiteetistä) sidosryhmien silmissä. Hyvä maine luo suosiollisen toimintaympäristön, mutta se vaatii jatkuvaa ylläpitoa ja hyvien käytäntöjen esilletuontia. Erinomaisen maineen asettamat odotukset ovat julkisen sektorin organisaatioille ongelmallisia, koska esimerkiksi lakimuutokset voivat vaikuttaa niiden toimintaan siten, että sidosryhmien odotukset eivät täytykään. Neutraali maineen taso olisi ideaali julkisen sektorin organisaatiolle, sillä sen ylläpitäminen ei vaadi liikaa resursseja, kilpailijat eivät tuo lisäpainetta ja se ei myöskään anna sidosryhmien odotusten kasvaa liian korkealle. Neutraalilla maineen tasolla siis tarkoitetaan tietynlaista maineen harmoniaa, joka ei tähtää liian matalalle eikä korkealle. Luoma-ahon ajatus neutraalista maineesta soveltuu tilanteeseen, jossa julkinen sektori mielletään ennen muuta hyvinvointipalveluja tuottavana organisaationa vailla kilpailua. Julkisen organisaation, esimerkiksi kunnan, aluekehittämisvastuu tuo välittömästi ajatuksen kilpailusta toisen alueen kanssa, jolloin maineyön tavoite ei voine olla pelkästään neutraali maine. Mielikuvalliset tekijät ovat sitä merkityksellisempiä, mitä avoimempaa on kilpailu. Karvonen (1999, 23–24) on väittänyt, että monopoliasemassa olevan organisaation ei tarvitse huolehtia mielikuvien vaikutuksesta niin paljon kuin markkinoilla toimivan organisaation, jolloin on tarjolla kilpailevia tuotteita tai palveluita.

Waeraas (2014, 1–2) tarkastelee kuntien kohtaamia vastakkaisia paineita. Julkista palvelutuotantoa koskevat kansalliset säädökset aiheuttavat voimakkaan samankaltaisuuden vaatimuksen. Toisaalta paikallinen itsehallinto korostaa paikallisten tarpeiden huomioon ottamista. Lisäksi julkisten palveluiden on havaittu usein toimivan tehokkaammin, kun ne on sopeutettu paikalliseen tilanteeseen. Nämä samankaltai-

suuden ja erilaisuuden paineet ovat pitkään olleet tasapainossa, mutta kaupunkien välisen kilpailun korostuminen ja lisääntyminen on saanut kunnat kiinnittämään huomiotaan maineeseensa ja asemaansa kuntien välisillä markkinoilla kilpailtaessa asukkaista, matkailijoista, yrityksistä ja eri resursseista. Waeraasin havaintojen mukaan kunnat korostavat erilaisuuttaan saavuttaakseen kilpailuetua muihin kuntiin nähden. Waeraas (emt, 8–9) toteaa, että tämä erilaistuminen voidaan kuitenkin nähdä uhkana samankaltaisuuden vaatimuksille, solidaarisuudelle ja pohjoismaisessa kulttuurissa vahvalle ”olemme samassa veneessä” -tunteelle. Kunnan identiteetti ja hyväksyttävä erilaistuminen aste määräytyvät kuntatyyppin mukaan. Saman alueen kunnat jakavat usein runsaasti yhtäläisiä piirteitä ja esimerkiksi kuntien historiassa ja elinkeinorakenteessa on samankaltaisuutta. Erilaistuminen sallitaan mieluummin eri kuntatyyppeihin kuuluvien kuntien välillä kuin kuntatyyppin sisällä. Erilaisuuden ja samankaltaisuuden jännite heijastuu väistämättä kuntien maineenhallintatyöhön.

Fombrunin ja van Rielin ajattelussa on viisi periaatetta, jotka ovat hyvän ja kestävän maineen taustalla. Nämä periaatteet ovat näkyvyys ja osallistuminen (visible), autenttisuus (authentic), johdonmukaisuus viestinnässä (consistent), läpinäkyvyys (transparent) sekä erottuminen muista (distinctive). (Fombrun ja van Riel 2004, 86, 96.) Vaikka organisaatio olisi kuinka hyvä tahansa, niin todellista mainetta ei ole mahdollista saavuttaa ilman näkyvyyttä esimerkiksi mediassa. Näkyvyys ja osallistuminen nostavat esiin vuorovaikutuksen merkityksen maineen rakentumisessa. Olemalla aito vedotaan tunteisiin, joita ilman ei mainetta voi rakentaa. Sekä johdonmukaisuus viestinnässä että läpinäkyvyys (avoimesti toiminnastaan kertova organisaatio) korostavat sitä, että hyvämaineiseen organisaatioon täytyy voida luottaa. Erottuminen muista periaatteena viittaa selkeästi organisaation erityisyyteen ja menestymiseen kilpailijoitaan paremmin.

Menestyksen sykli

Mielikuvatekijöistä on tullut merkittävä menestystekijä mille tahansa organisaatiolle, sillä niillä on suuri vaikutus eri sidosryhmien tekemiin valintoihin ja päätöksiin (Karvonen 1999, 23). Maine on tällainen organisaation sidosryhmien keskuudessa muodostuva mielikuva, jonka merkitystä eri organisaatioiden toiminnassa korostetaan yhä kasvavassa määrin. Hyvä maine luo organisaatiolle suotuisan toimintaympäristön, jonka merkitys nykyajan epävakaassa ja vaikeasti ennustettavassa maailmassa on erityisen tärkeää.

Maineteorian mukaisesti hyvä maine voi synnyttää menestyksen syklin: hyvämaineisen kaupunkiseudun vetovoima vetää puoleensa uusia asukkaita, yrityksiä ja investointeja. Kaupunkiseudun maine kasvaa entisestään ja yhä laajemmat tahot tulevat tietoisiksi sen maineesta ja haluavat tehdä omat valintansa kyseisen kaupunkiseudun puolesta. Eri tahot haluavat olla osa menestyvää kaupunkiseutua. Myös toinen suunta on mahdollinen: huonomaineista kaupunkiseutua kartetaan, eikä se saa

uusia asukkaita tai yrityksiä ja entisiä muuttaa pois. Kaupunkiseutu alkaa vähitellen näivettyä, mikä luo entistä huonompaa kuvaa ja lisää poismuuttoa. Huono maine aiheuttaa kurjistumisen kierteen.

2.7 Maine sosiaalisena pääomana

Organisaation pääomat voidaan jakaa aineellisiin, taloudellisiin ja aineettomiin resursseihin. Koska aineettomia resursseja on vaikea tutkia, saati mitata tai havaita, ei niistä ole oltu kiinnostuneita. Kuitenkin voidaan perustellusti väittää, että organisaatioita ei olisi ilman aineetonta pääomaa, sillä niiden vaihdanta perustuu pääasiassa informaation vaihdantaan. Suomalaisten tutkimusten mukaan perinteisten aineellisten resurssien arvo on vain ¼ aineettomien resurssien kuten henkisen ja sosiaalisen pääoman arvosta. (Luoma-aho 2005, 135–137.) Fombrun ja van Riel (2004, 33) tekevät samantyyppisen jaon: organisaation markkina-arvo muodostuu fyysisestä, taloudellisesta, henkisestä ja mainepääomasta. Henkisen pääoman osatekijät ovat ainutlaatuinen tietämys ja ainutlaatuiset taidot. Mainepääomalla Fombrun ja van Riel tarkoittavat brändin arvoa ja sidosryhmäsuhteita. Julkisissa organisaatioissa, joiden toiminnan tärkeimmät panokset – henkilöresurssit ja osaaminen – ovat aineettomia ja joiden lopullinen tuote – palvelu – on samoin aineeton, on helppo ymmärtää aineettomien pääomien suuri merkitys.

Luoma-ahon (2005, 15) mukaan Suomessa sidosryhmien luottamus julkisiin organisaatioihin on siinä määrin mittavaa, että luottamuksen voidaan tulkita muodostavan julkisorganisaatiolle sosiaalista pääomaa. Lehtonen (2000, 194) rinnastaa sosiaalisen pääoman koko demokraattisen yhteiskunnan kivijalkaan. Tämä näkyy ihmisten välisenä keskinäisenä luottamuksena sekä kansalaisten luottamuksena yhteiseen hallintoon ja yhteiseen yhteiskuntajärjestelmään. Sosiaalinen pääoma mahdollistaa viranomaistoiminnan ja korreloi yhteiskunnan taloudellisen hyvinvoinnin kanssa. Yksittäinen viranomaisiin pitää yllä lisäarvotekijänä yleisön luottamusta julkiseen alaan yleensä, mutta vastaavasti jokaisen yksittäisen viranomaisen kansalaisen oikeustajua tai rehellisyyskäsitystä loukkaava teko kuluttaa julkisen organisaation sosiaalista pääomaa. (Eskelinen 2002, 53.)

Aineettoman pääoman määritelmässä toistuu kolme ulottuvuutta: rakenteellinen ulottuvuus (structural capital), osaamisulottuvuus (intellectual, human capital) ja sosiaalisten suhteiden ulottuvuus (social, relational, customer, reputational, alliance capital). Rakennepääomalla tarkoitetaan organisaation omistuksessa ja kontrolloitavissa olevia resursseja kuten prosesseja, toimintatapoja, laatujärjestelmiä, immateriaalioikeuksia ja palkitsemisjärjestelmiä. (Piponius & Rastas 2004, 22.) Osaamis-pääoma viittaa organisaation johdon ja henkilöstön tietoihin, taitoihin, luovuuteen ja kokemukseen (Rastas & Einola-Pekkinen 2001, 16). Sosiaalinen pääoma on taas

henkilöstön yhteistä kulttuuria, yhteinen toiminta-ajatus, yhteiset arvot sekä yhteisön ja sen toimintaympäristön välinen luottamus (suhteet rahoittajiin, asiakkaisiin ja eri eturyhmiin) (Lehtonen 2002a, 204).

Lehtonen (2000, 208) määrittelee aineettoman pääoman yksilöiden tiedon ja osaamisen, organisaatiossa ja sen toimintaympäristössä vallitsevien asenteiden sekä tiedonhallinta- ja yhteydenpitojärjestelmien tuloksi. Nämä osatekijät – osaaminen, sitoutuminen ja tiedonhallinta – muuttuvat organisaation voimavaroiksi kuitenkin vasta niiden ollessa vuorovaikutuksessa keskenään.

Sosiaalinen pääoma on organisaation aineettomia resursseja. Sosiaalinen pääoma on hyödynnettävissä olevaa, sosiaalisissa suhteissa piilevää pääomaa. Se löytyy yksilöiden ja toimintarakenteiden vuorovaikutussuhteista, sosiaalisesta suhdeverkostosta. Sillä voidaan tarkoittaa verkoston kokoa, luonnetta, ominaisuuksia ja toimintatapoja. Lisäksi se pitää sisällään verkoston toiminnalle tyypilliset kulttuuriset piirteet, normit ja pelisäännöt, jotka voivat olla yhtä lailla kirjoitettuja kuin kirjoittamattomia. Sosiaalisen pääoman avulla eri toimijoiden välinen yhteistyö mahdollistuu. Maine ja luottamus ovat sosiaalisen pääoman keskeisiä rakennetekijöitä. (Ojala ym. 2006, 13–16.) Petrick ja muut (1999; Lehtonen 2000, 191) pitävät mainepääomaa sosiaalisen pääoman tärkeänä komponenttina, joka kattaa uskottavuuden, luotettavuuden, vastuullisuuden ja tilivelvollisuuden. Organisaatio tarvitsee mainepääomaa globaalistuvan talouden kilpailussa selviytymiseen. Coombs ja Holladay (2006) ovat osoittaneet, kuinka maine on tunnistettu organisaation arvokkaaksi ja aineettomaksi pääomaksi. Sidosryhmien ja organisaation suhde muodostaa pohjan organisaation maineelle (MacMillan, Money, Downing & Hillebrand 2005, 218). Maine muodostuu organisaation aikaisemman toiminnan kautta, kun taas luottamus on edellytys nykyiselle ja tulevalle toiminnalle. Luottamus muuttuu maineeksi, kun aika kuluu, ja hyvä maine puolestaan luo sidosryhmien luottamusta. (Luoma-aho 2005, 142.) Coombsin (2007, 164) mukaan organisaation maine perustuu suurelta osin sidosryhmien arvioihin organisaation kyvystä vastata heidän sille asettamiinsa odotuksiin. Sosiaalinen pääoma voidaan nähdä hyvän maineen ja luottamuksen lopputulemana. Muun muassa Lehtonen (2000) ja Fombrun & van Riel (2004, 33) käyttävät myös mainepääoman käsitettä. Maineen rakentamisella ja hallinnalla tavoitellaan juuri aineettoman pääoman syntymistä organisaatiolle.

Lehtonen (2000, 188) määrittelee mainepääoman asiakkaiden, sijoittajien ja muiden yhteistyösopuolten uskoksi organisaation menestykseen. Pelkistetysti mainepääoma muodostuu asiakkaiden, henkilöstön, rahoittajien ja muiden tärkeiden sidosryhmien luottamuksesta organisaatioon, sitoutumisesta organisaation tavoitteisiin ja myönteisestä mielikuvasta organisaation tulevaisuuden kehitykseen. Maine on aineeton ominaisuus, ja siihen vaikuttavat organisaation historia, organisaation teot ja eri sidosryhmien organisaatioon liittämät imagot (Lehtonen 2000, 195).

2.8 Maineen arvioiminen

Mainetyöllä ei ole juurikaan merkitystä, ellei toimenpiteiden evaluointiin ja tulosten seurantaan kiinnitetä riittävästi huomiota. Ellei tiedetä, millainen maine on, miten se muuttuu tai mitkä tekijät siihen vaikuttavat, ei mainetta voida hallita tai rakentaa. Maineen eri tekijöiden painoarvo myös vaihtelee ajankohdasta toiseen. Taloudellisten, kulttuuristen ja sosiaalisten arvojen muutos toimintaympäristöistä toiseen vaikuttaa myös maineen sisältöön (Aula & Heinonen 2002, 96–99). Fombrun (1996, 37) muistuttaa, että mielikuvat ja sitä kautta maine eivät aina heijasta identiteettiä, vaan ne voivat olla myös vääristyneitä. Karvosen (1999, 47) tavoin on hyvä huomata, ettei maine aina ole totuus, vaan se voi olla myös tyhjä, perusteeton tai ansaitsematon. Tästä syystä yksi keskeinen osa maineen tuottamisen ja hallinnan prosesseja on evaluointi. Maineen evaluointiprosessien tavoitteena on luoda jatkuva ja systemaattinen järjestelmä, joka tuottaa sisäisestä ja ulkoisesta toimintaympäristöstä hyödyntämiskelpoista ja tulevaisuutta ennakoivaa tietämystä päätöksenteon tueksi. (Aula & Harmaakorpi 2006 Aula ym. 2007, 23 mukaan.)

Maineen arvioimiseksi ja mittaamiseksi tarvitaan kolmen tason tietoa. Ensimmäisen tason tieto kertoo ”kenellä on merkitystä”. Organisaation on tiedettävä, missä sidosryhmissä se haluaa olla maineeltaan hyvä. Toisen tason tieto selvittää ”millä on merkitystä”. Organisaation on tunnistettava, mitkä tekijät ovat merkityksellisiä, kun yleisöt muodostavat käsityksensä (ts. maineen) organisaatiosta. Millä tekijöillä on yleisölle merkitystä? Organisaation on myös selvitettävä sektorin merkitys. Mitkä tekijät ovat merkityksellisiä organisaation toiminta-alalla? Esimerkiksi tietotekniikka-alalla maineen kannalta merkitykselliset asiat voivat olla erilaiset tai painottua eri tavalla kuin metsäalalla. Lisäksi organisaation on tunnistettava omat prioriteettinsa. Mitkä ovat ne sisäiset maineen tekijät, jotka ovat oman organisaation kannalta merkityksellisiä? Kolmannen tason tieto liittyy mittaukseen. Tällöin organisaation pitää tietää, minkälaisen maineen se haluaa. Organisaation on myös selvitettävä, miten se tietää, että sen maine on muuttunut ja mitkä tekijät ovat vaikuttaneet maineen muuttumiseen. (Genasi 2001, ks. Aula & Heinonen 2002 Aula ym. 2007, 23–24 mukaan.)

Berens ja van Riel (2004, 161–162) kirjoittavat kolmesta maineen mittaamisen päätyypistä: ensimmäinen päätyyppi perustuu ajatukseen organisaation persoonallisuudesta, jolloin mitataan organisaatioon liitettäviä persoonallisuuden piirteitä. Toisessa päätyypissä operoidaan luottamuksen käsitteellä eli mitataan organisaation luotettavuutta, rehellisyyttä ja hyvyyttä. Yleisin maineen mittaamisen päätyyppi keskittyy niihin odotuksiin, joita sidosryhmien edustajilla on organisaatiosta ja sen toiminnasta. Odotusten pohjalta kartoitetaan organisaatioon liittyviä assosiaatioita ja niiden kautta mainetta.

3 Aluekehittäminen, kilpailukyky ja maine

3.1 Maineen merkitys kaupunkiseudulle

Julkisen sektorin organisaatiot ovat yritysten ohella alkaneet kiinnittää viime aikoina huomiotaan myös aineettomaan pääomaan, muun muassa maineeseen. Luoma-aho (2008, 446) on todennut, kuinka julkiset organisaatiot ovat kehittyneet tiettyjen universaalien trendien mukana: julkisten organisaatioiden toiminta on monipuolistunut ja laajentunut samalla kun resurssit ovat yhä suuremman uhan alla. Kilpailu ja resurssien niukkeneminen on korostanut julkisten organisaatioiden toiminnan kustannustehokkuutta, asiakaslähtöisyyttä ja palvelun laatua. Julkisten palveluiden odotetaan vastaavan kansalaisten tarpeisiin, ja julkisten organisaatioiden toiminta on entistä avoimempaa ja läpinäkyvämpää. Kiinnostus loppukäyttäjien reaktioihin on saanut useat julkiset organisaatiot hakemaan toimintamalleja kommunikointiin erilaisten yleisöjen kanssa. Julkiset organisaatiot saavat myös olemassaolonsa hyväksynnän, legitimizeettinsä, niiltä, joita se palvelee (legitimizeetin määrittely ks. Suchman 1995, Metzler 2012). Suchmanin määritelmässä legitimizeetti nähdään yleistyneenä käsityksenä tai olettamuksena jonkin tekijän kokonaisuudessaan toivotuista, oikeanlaisista ja sosiaaliseen ympäristöönsä sopivista teoista (vrt. maineen määritelmät). Nämä lähestymistavat ovat tuoneet julkisen sektorin organisaatioihinkin käsitteet organisaation sidosryhmät ja maine (Luoma-aho 2008, 447).

Legitimizeetin muodostuminen ei ole julkiselle organisaatiollekaan itsestäänselvyys. Organisaation on onnistuttava legitimoimaan toimintansa yleisöjen silmissä. Toisin sanoen sen on voitettava ympäristönsä luottamus. (Luoma-aho 2005, 38.) Julkisen organisaation vallan legitimizeetillä ymmärretään auktoritatiivisen vallankäytön hyväksyminen. Vallan legitimizeetillä viitataan siihen, että vallankäytön kohteet mieltävät vallankäytön oikeutetuksi ja ovat sen vuoksi valmiita alistumaan sääntöihin ja määräyksiin. (Dahl 1969.) Dahl (1989, 250–258) katsoo legitimizeetin muodostavan poliittisen järjestelmän pohjan. Koska legitimizeetin heikentyminen vaarantaa järjestelmän, se on ehdoton edellytys toimivalle poliittiselle järjestelmälle.

Weberiläinen tulkinta legitimeetin vallan lähteistä erotti perinteen, legaalisen-byrokrattisen järjestelmän sekä karisman. Modernin valtion kehitys ja siihen liittynyt lakiin ja säännönmukaiseen hallintoon perustuva vallankäytön oikeutus on kaventanut perinteen merkitystä. Weberin mukaan karisma lähti yksilöstä ja sen avulla

saatettiin rikkoo alistava byrokraattinen järjestelmä. Toisaalta ennakoimattomuus muodosti yhteiskunnalle vaaratekijän. Nykytutkimus korostaa tietoon perustuvaa argumentaatiota legitimitietin lähteenä. Kuten tutkimuksen johdannossa on todettu, mielikuvien merkityksen kasvu on haastanut puhtaan rationaalisen tiedon legitimitietin lähteenä. (Weber 1947, 130–131, 325–341.) Suchman (1995) kuvasi mallissaan legitimitietin kolme tasoa: käytännöllinen, moraalinen ja kognitiivinen legitimitietti. Käytännöllinen legitimitietti syntyy vaihdannassa. Organisaation tuottamat hyödyt sidosryhmille oikeuttavat sidosryhmien mielissä organisaation toiminnan. Moraalinen legitimitietti puolestaan perustuu sidosryhmien arvioon organisaation sosiaalisesti oikeudenmukaisesta toiminnasta. Kognitiivinen legitimitietti on taso, jossa organisaation olemassaoloa pidetään itsestäänselvyytensä. Organisaation toiminta ja tuotteet arvioidaan välttämättömiksi.

Hyvä maine mahdollistaa legitimitietin muodostumisen. Deephouse ja Carter (2005, 329–360) ovat tarkastelleet legitimitiettiä ja mainetta ja näkevät niiden olevan lähellä toisiaan, kun tarkastellaan niiden lähtökohtia, muodostumista tai seurauksia. Maineen ja legitimitietin eroiksi he katsovat sen, että legitimitietti on enemmän riippuvainen sosiaalisesta hyväksynnästä ja normien noudattamisesta, kun taas maine muodostuu organisaation menneestä toiminnasta, toimintojen mielekkyydestä, imagoista sekä organisaation vertaamisesta muihin organisaatioihin. Maineen sosiaalisrationaalisessa ulottuvuudessa yhteiskuntavastuullista toimintaa ja julkista kuvaa on pidetty olennaisina organisaation legitimitietin kannalta, ja legitimitietin on puolestaan ajateltu olevan koko organisaation olemassaolon ja menestymisen mahdollistaja (Aula & Heinonen 2011, 26). Legitimitietin ja maineen käsitteiden välisistä eroista Deephouse ja Carter (2005, 332–333) toteavat ajateltavan, että organisaatioista toiseen vallitseva eri tekijöiden yhdenmukaisuus johtaa todennäköisemmin legitimitiettiin. Parempi maine puolestaan vaatii erottautumista muista toimijoista. King ja Whetten (2008, 203) ovat samaa mieltä: Organisaatiot, jotka täyttävät annetut minimivaatimukset, saavuttavat kyllä legitimitietin, mutta vain ne organisaatiot, jotka erottuvat muista tavoittelemalla erinomaisia tuloksia, voivat parantaa mainettaan. Edellä esitelty Luoma-ahon ajatus julkisen organisaation neutraalista maineesta saa Deephouselta ja Carterilta uuden ulottuvuuden: oman legitimitiettinsä puolustamiseksi julkisen organisaation ei kannata tavoitella erottuvuutta muista vastaavista organisaatioista.

Benteleen (2005) mielestä vaikuttaminen tai hyvät tulokset eivät riitä takaamaan julkiselle organisaatiolle julkista kannatusta, jos organisaatio ei toimi tehokkaasti tai muuten onnistu vakuuttamaan kansalaisia olemassaolonsa tarpeellisuudesta. Suomalaiset julkiset organisaatiot joutuvat nyt muuttuvan toimintaympäristön ja kasvaneiden taloudellisten paineiden vuoksi kiinnittämään huomiotaan myös aineettomiin ominaisuuksiin, kuten siihen, mitä puhutaan ja mihin uskotaan – eli maineeseen ja luottamukseen. (Luoma-aho 2006, 12–13.)

Maineella on arvo oman itsensä kautta. Maine on keskeinen tekijä organisaation

olemassaolon oikeutuksen ja tarkoituksen pohdinnassa. Siten maine rakentaa organisaatiota eikä vain siirrä mielikuvia tai tulkintoja. Organisaatio rakentuu maineestaan ja elää sille. (Aula & Mantere 2005, 32–34.) Maineen tärkeyttä on perusteltu myös sillä, että maineella voidaan selittää se, etteivät ihmiset perusta päätöksiansä todellisuuteen vaan myös omiin käsityksiinsä todellisuudesta (Fombrun & van Riel 2004, 2, 7). Juholin (2006, 152) on osoittanut, kuinka maineella on painoarvoa päätöksenteossa niin organisaation sisällä kuin sen ulkopuolellakin. Organisaation maine voi vaikuttaa sidosryhmien päätöksiin joko suoraan tai välillisesti.

Organisaation kohdatessa kriisejä hyvän ja suotuisan maineen katsotaan suojaavan organisaatiota. Huonomaineisella organisaatiolla ei vastaavaa maineen suojavaikutusta ole kolhuja vastaan, vaan se on aseeton ja kilvetön. Mitä parempi organisaation maine on ennen kriisiä, sitä enemmän sillä on mainepääomaa ottaa kolhut vastaan. Näin organisaation maineen on mahdollista palautua ennalleen kriisin jälkeen. (Coombs 2007, 165.) Hyvämaineisella organisaatiolla on Fombrunin (1996, 73) mukaan vähäisempi riski ajautua kriisitilanteisiin. Ylipäättään sidosryhmät sallivat hyvämaineiselle organisaatiolle laajemmat toimintavapaudet ja vaikutusmahdollisuudet. Maineen suojavaikutus kytkeytyy anteeksiantoon: arvostetut organisaatiot saavat helpommin virheensä anteeksi, ja sidosryhmät reagoivat maltillisemmin hyvämaineisen organisaation ongelmiin. (Aula & Heinonen 2011, 22.)

Gotsi ja Wilson (2001b) ovat todenneet hyvän maineen olevan suorassa yhteydessä sidosryhmän käyttäytymiseen (ks. myös Shanna & Hassan 2009). Organisaation maineen on todettu suurelta osin perustuvan sidosryhmien arvioihin organisaation kyvystä vastata heidän sille asettamiinsa odotuksiin (Coombs 2007, 164). Bromleyn (1993, 156) havainto on, että maine toimii tärkeänä tiedonlähteenä henkilöille, joiden tulee toimia ja tehdä päätöksiä heille tärkeissä asioissa. Morten (1998, 122; Padanyi ym. 2003, 253) on todennut, että maine on yksityiskohtaisen tiedon korvike markkinoilla ja mahdollistaa taloudellisen toiminnan epävarmassa maailmassa. Myöhemmin Bromley (2001) kirjoittaa, että toisistaan erottuvat yritysidentiteetit ja maineet ovat tärkeitä erityisesti sellaisilla aloilla toimiville yrityksille, joilla kuluttajien on vaikea arvioida itse tuotetta tai palveluita. Esimerkkinä tällaisesta maineen merkityksen korostumisesta Fombrun (1996, 7) nostaa tietointensiiviset alat, joilla palvelut ovat pitkälle aineettomia. Analogia julkiselle sektorille perustelee maineen merkitystä kaupunkiorganisaatiolle, joiden tuotteet ovat pitkälle myös aineettomia. Lisäksi kaupunkiseutujen julkisten palvelujen tarjonta lakisääteisyystä johtuen muistuttaa hyvin paljon kilpailevien alueiden palvelutarjontaa, jolloin arvottava ja toinen toisestaan erottava maine nousee tärkeäksi sidosryhmää ohjaavaksi tekijäksi.

Karvonen (1999, 18) korostaa maineen merkitystä jokaiselle ihmiselle tai organisaatiolle. Kaikenlaiset organisaatiot yhdistyksistä yrityksiin ja puolueista oppilaitoksiin ovat riippuvaisia ihmisten niistä muodostamista käsityksistä ja mielikuvista. Vastaavasti yksilöt – poliitikko, ammatinharjoittaja, työntekijä, taiteilija – ovat omaan

maineeseensa sidottuja, eivätkä paikat – alueet, kaupunkiseudut tai kunnat – tee poikkeusta. Rainisto (2008, 36) kirjoittaa siitä, kuinka tärkeää menestystä haluavalle kaupungille on kehittää voimakas alueellinen omaleimaisuus ja vetovoimainen identiteetti. Hän kehottaa analysoimaan vahvuus- ja kilpailutekijöitä uudelleen ja muistuttaa, että identiteetit ja imagot muodostuvat monista pienistä toiminnan ja ympäristön osasista. Kaupunkiseutu voi yritysten tavoin kehittää itsestään ja palveluistaan merkkituotteen.

Identiteetin ja imagon käsitteillä operoiva Zimmerbauer (2008, 69) tiivistää oman tutkimuksensa päätelmäosiossa hyvin: *”Myönteinen alueen imago ja sopivan voimakas alueellinen identiteetti ovat tärkeitä aluekehittämisen voimavaroja, vaikka niiden roolia ja merkitystä onkin vaikea mitata. Positiivinen imago lisää alueen vetovoimaa ja alueellinen identiteetti saa asukkaat toimimaan alueen hyväksi. Toisaalta huono imago saa helposti alueen putoamaan pois valintojen kentältä. Heikko alueellinen identiteetti puolestaan vähentää kiinnostusta alueelliseen kehittämiseen ja päätöksentekoon. Lisäksi alueellista imagoa on vaikea rakentaa alueille, joihin ei samaistuta ja joita ei tunneta. Tästä syystä alueelliseen imagoon ja identiteettiin on jatkossa syytä kiinnittää erityistä huomiota. Kaupunkiseutujen välisessä kilpailussa menestyvät ne, jotka tunnistavat imagon ja identiteetin merkityksen ja osaavat huomioida ne kaupunkiseutua kehitettäessä.”*

Brittiläinen Simon Anholt, joka on maabrändi-käsitteen luoja, on myöhemmin katunut termiä. Brändäys viittaa liikaa markkinointikampanjoihin, joiden avulla ei saavuteta pysyviä tuloksia. *”Kansallista imagoa on mahdoton luoda keinotekoisesti mainoskampanjoilla, logoilla tai iskulauseilla. Hyvä maine on ansaittava. Sanojen sijasta tarvitaan tekoja.”* Anholt muistuttaa, että mielikuva jostakin kansakunnasta muodostuu hyvin erilaisista asioista. Siihen vaikuttavat politiikka, talous, yritykset, kulttuuri, urheilu ja monet muut tekijät. *”Näistä asioista kansakunnalle syntyy maine, joka vaikuttaa kaikkeen. Hyvä maine vetää puoleensa investointeja, matkailijoita ja työvoimaa – ja päinvastoin.”* (Anholt 2009; ks. myös Stock 2009, 119.) Anholt (2002, 2007; Kang & Yang 2010, 53–54) korostavat maineenhallinnan strategista merkitystä vetovoimaisen brändin saamiseksi. Globaalissa ympäristössä maat kilpailevat investoijien, turistien, kuluttajien, maahanmuuttajien, median ja muiden maiden huomiosta, kunnioituksesta ja luottamuksesta. Tällöin vahva ja positiivinen maabrändi antaa ratkaisevaa kilpailuetua. Maiden on tärkeää ymmärtää, miten eri yleisöt ympäri maailmaa näkevät heidät. Anholtin mukaan vasta viime vuosina on alettu todella ymmärtää, kuinka tärkeä kansakunnan imago oikein on talouselämälle. *”Yritykset hyötyvät valtavasti maan hyvästä maineesta – ja puolestaan kärsivät siitä suunnattomasti, jos maine on huono. Ostaisitko itse mieluummin japanilaisen vai pohjoiskorealaisen auton”,* Anholt heittää. (Elinkeinoelämän keskusliiton lehti Prima 4/2009, Simon Anholtin haastattelu.) Äikkään (2004, 32–33) esimerkki suomalaisista kaupungeista on yhtä paljastava: ilman sen kummempia perusteluja voi sanoa, että kaupunkien nimillä Espoo, Oulu, Salo ja Jyväskylä on parempi kaiku kuin nimillä Imatra, Pori tai Var-

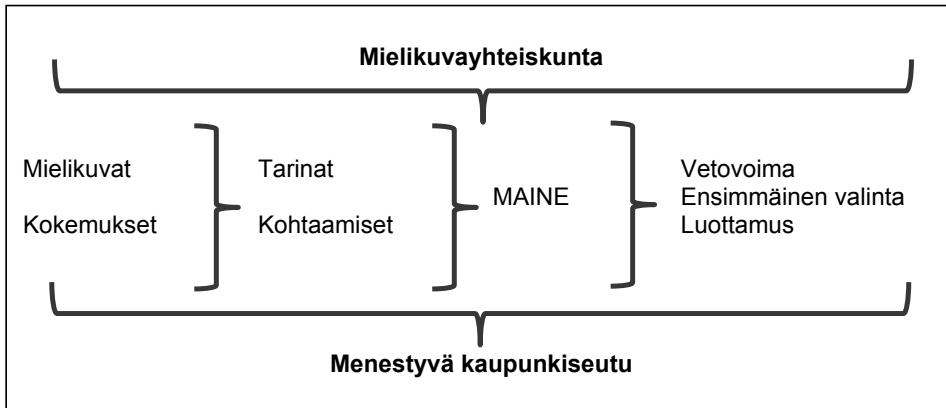
kaus. Kaupunkien nimiin liitetyt mielikuvakäsitykset muokkaavat käsityksiämme eri paikoista ja niiden olosuhteista ja ovat mukana vaikuttamassa kyseistä paikkakuntaa koskevissa valintapäätöksissä. Mielikuvilla on keskeinen asema nyky-yhteiskunnan ilmiöiden sosiaalisessa rakentumisessa. Äikkään esimerkki vuodelta 2004 paljastaa myös toisen mielikuviin liittyvän totuuden: ne elävät ajassa. Kenties Saloon liitetty mielikuva ei ole yhtä vahva matkapuhelinyhtiö Nokian vetäytyttyä paikkakunnalta ja kenties Poriin liitetty mielikuva on ainakin hetkellisesti piirun verran positiivisempi Porin Ässien voitettua jääkiekon SM-liigan kaudella 2012–2013. Jotta mielikuvasta olisi maineeksi, olisi mielikuvan kestettävä aikaa. SM-liigan kausi 2013–14 toi uudet mestarit: Oulun Kärpät. Porin maine kohtalaisena jääkiekkokaupunkina säilyy, mutta yhden kauden mielikuva voittajasta ei riitä vahvistamaan sitä. Karvonen (1999, 100) toteaa, että mielikuvia on uusinnettava, vaalittava, pidettävä yllä ajassa – ja pidettävä muun ympäristön kanssa ”samassa tasossa”. Hyvä maine on lunastettava yhä uudelleen ja uudelleen hyvällä toiminnalla ja hyvillä kokemuksilla.

Maan maineen merkitystä pohdittaessa on aiemmassa tutkimuksessa nostettu esiin alkuperämaan vaikutus (country-of-origin effect), jolla ymmärretään maan maineen vaikutusta kuluttajien asenteisiin ja ostoaikaisiin maassa valmistettuja, tuotettuja ja suunniteltuja tuotteita kohtaan. Kun kuluttajilla ei ole tietoa maassa tuotetuista tuotteista, he käyttävät maan mainetta vahvistamaan käsityksiään tuotteesta. Toisaalta kun sekä maa että siellä tuotetut tuotteet ovat tunnettuja, yhteisvaikutuksena tuotteen ominaisuudet ja maan maine yhdistetään. (Kang & Yang 2010, 54.) Kaupunkiseutujen tilanne voidaan myös nähdä globaalissa kilpailukontekstissa, jolloin voidaan olettaa niiden maineen vaikuttavan vastaavasti kaupunkiseudulla toimivien toimijoiden maineeseen ja brändiin. Tasoja on luonnollisesti enemmän: kaupunkiseudut kilpailevat alueellisesti, valtakunnan tasolla, EU:ssa ja globaalisti.

Hyvämaineinen alue mielletään luotettavaksi, kilpailukykyiseksi, vetovoimaiseksi ja ratkaisutilanteissa sidosryhmiensä ensimmäiseksi valinnaksi. Hyvä maine vaikuttaa positiivisesti aluetalouteen. Vuokko (2004, 198) on pelkistänyt maineen vaikutukset organisaatiolle: *”Vetovoimaisuus tarkoittaa sitä, että ihmiset haluavat olla organisaation kanssa tekemisissä. Ensimmäinen valinta tarkoittaa sitä, että vetovoima on suuri: juuri tuon kanssa haluan olla tekemisissä. Luottamus tarkoittaa vielä voimakkaampaa asiaa: nimenomaan tuon organisaation kanssa minun kannattaa olla tekemisissä. Hyvä maine tekee organisaatiosta erityisen vetovoimaisen.”* On havaittu, että paikallisella sosiaalisella ja fyysisellä ympäristöllä on aiempaa suurempi merkitys ihmisten muuttopäätökseen. Sen sijaan, että muuttaisivat työn perässä, ihmiset yhä suuremmassa määrin hakevat houkuttelevia elinympäristöjä. Tämä kertoo paitsi joustavammista työmarkkinoista, myös eri paikkojen mielikuvien ja niihin sidottujen symbolien kasvaneesta merkityksestä. (Heldt Cassel 2008, 105.)

Parhaimmillaan hyvä maine muodostaa maineen perusperiaatteiden mukaisen positiivisen kierteen, menestyksen syklin: maineen ansiosta kaupunkiseutua arvostetaan

ja siihen luotetaan. Kaupunkiseutu vetää puoleensa menestyviä yrityksiä, korkeataasoista työvoimaa ja osaamista, hyviä veronmaksajia ja asukkaita sekä investointeja. Tämä kaikki puolestaan vahvistaa kaupunkiseudun mainetta ja vetovoimaisuutta entisestään ja yhä uudet yritykset, työntekijät, osaajat, asukkaat ja investoijat kiinnostuvat kaupunkiseudusta ja sitoutuvat sen menestykseen. Huono maine puolestaan voi saada aikaan negatiivisen kierteen.



Kuva 15. Maineen ja menestyksen symbioosi mielikuvayhteiskunnassa (Aulaa ja Heinosta 2002, 26 soveltaen).

Yllä olevassa kuviossa maineen merkitys kuvataan kolmella termillä: vetovoima, ensimmäinen valinta ja luottamus. Näistä vetovoima kumpuaa organisaation historiasta ja suuntautuu tulevaisuuteen. Vetovoima määrittyy suhteessa joihinkin muihin organisaatioihin. Se ymmärretään kyvyksi houkutella vaadittavia resursseja seudun ulkopuolelta erityisesti ydinkompetenssien, mutta myös muiden seudulla tapahtuvien prosessien ylläpitämiseksi ja vahvistamiseksi (Raunio & Linnamaa 2001, 83). Vetovoimaisuus merkitsee sitä, että organisaatioon tai alueelle halutaan sijoittaa tai investoida, sinne halutaan töihin, organisaation tuotteen tai palvelut ovat kysytyjä, organisaation asiantuntijuutta arvostetaan ja kuunnellaan. Hyvä maine toimii magnetin tavoin, se vetää sidosryhmiä puoleensa ja vaikuttaa niiden käyttäytymiseen. Mitä parempi maine on, sitä todennäköisemmin oma henkilöstö, asukkaat, asiakkaat, sijoittajat, poliittiset päättäjät ja media tekevät päätelmiään organisaation tai alueen hyväksi. Kaupunkiseudun on kuitenkin jatkuvasti uudistettava vetovoimaisuuttaan ydinkompetenssiensa ylläpitämiseksi ja vahvistamiseksi, sillä resurssit etsivät jatkuvasti otollisempia mahdollisuuksia kansainväliseltä kentältä (Raunio & Linnamaa 2001, 83).

Kun organisaatio tai kaupunkiseutu on sidosryhmänsä ”*ensimmäinen valinta*”, merkitsee se sitä, että vetovoimaisesta on tullut valintatilanteen ykkönen, paras kaikista. Hyvä maine ratkaisee valinnan kaupunkiseudun eduksi.

Kolmanneksi maine on luottamusta. Hyvämaineinen organisaatio nauttii tärkeimpien sidosryhmiensä luottamusta ja rakentaa toiminnallaan eräänlaista luottamus pääomaa. Maine määrittää, rakentuuko organisaation ja sen sidosryhmien välille hyvä ja luottamuksellinen vuorovaikutussuhde vai kääntyvätkö eri sidosryhmät esimerkiksi kilpailevan organisaation puoleen. Luottamusta ei ansaita helposti, vaan jatkuvilla hyvillä teoilla ja toimintatavoilla. Sidosryhmissä ansaittu luottamus kasvattaa organisaation mainetta. Luoma-aho (2005, 15) osoitti, että sidosryhmien luottamus oikeuttaa suomalaisten organisaatioiden toiminnan.

Sekä yksittäisen henkilön että hänen edustamansa organisaation luottamus pääomaa voidaan kasvattaa avoimuudella, rehellisyydellä sekä vastuun ottamisella (Lehtonen 2000, 205). Luottamuksen menettäminen merkitsee yleensä myös maineen menettämistä (Aula & Heinonen 2002, 63–67). Fombrun & van Riel (2004, 91–93) muistuttavat, että yrityksen (organisaation) on oltava sitä, mitä se sanoo olevansa. Luottamusta ei voi rakentaa tyhjien lupauksen varaan. Erityyppinen salailu tai asioista kertomatta jättäminen kääntyy hyvin helposti organisaatiota vastaan.

Aula ja Heinonen puhuvat neljästä erilaisesta mutta toisiinsa kietoutuneesta maineen vaikutusmekanismista: arvostus-, arvo- ja suojavaikutus sekä vaikutus hyväksi tulemiseen. Arvostusvaikutus heijastelee niitä positiivisia käsityksiä, joita yleisöllä organisaatiosta on. Arvostus merkitsee kunnioitusta, luottamusta ja halua olla organisaation kanssa tekemisissä. Arvovaikutus on arvostuksen talouteen painottuva liitännäinen. Maine siis vaikuttaa organisaation taloudelliseen menestymiseen. Suojavaikutus puolestaan merkitsee sitä, että hyvä maine suojaa organisaatiota kriiseissä. Maineen hyväksi tulemisen vaikutus pitää sisällään kolme edellistä mutta on samalla niistä erillinen. Hyvä maine on hyvän organisaation lähtökohta ja hyvänä oleminen on taie pitkäaikaiseen menestykseen. Hyvyys rinnastuu menestykseen. Hyvä maine on avain hyväksi tulemisen ja hyvänä pitämisen prosesseihin. (Aula & Heinonen 2011, 21–22.)

Vuokko vertaa hyvää mainetta väestönsuojaan, joka tarjoaa suojaa pahoina aikoina. Kuten pommisuojakin, on maine rakennettava tai hankittava rauhan aikana eikä vasta sitten kun pommit alkavat putoilla. Hyvä mielikuva toimii kuin ruusunpunainen suodatin, joka saa ihmiset tulkitsemaan hyvät uutiset erinomaisiksi, neutraalit uutiset hyväiksi ja huonot uutiset satunnaiseksi vastoinkäymiseksi. Huono mielikuva sitä vastoin on mustanpuhuva filteri, joka saa ihmiset tulkitsemaan hyvätkin uutiset satunnaiseksi onnenkantamoiseksi, neutraalit uutiset jobinpostiksi ja huonot katastrofiksi. (Vuokko 1993, 62.) Vuokon (2004, 198–199) mukaan suodattimeen ei voida vaikuttaa suoraan vaan ainoastaan tekojen ja viestinnän kautta. Hyvä maine syntyy siis vain pitkäjänteisellä hyvällä toiminnalla ja viestinnällä, mutta organisaation saatutettua hyvän maineen eivät sidosryhmät hevin vaihda käsitystään (Tuominen 2013, 67). Paitsi että hyvä, vahva maine vähentää organisaatioon kohdistuvia uhkia ja toimii kilpenä tai suojamuurina, se myös mahdollistaa organisaatiolle vapaan toiminnan ja antaa aikaa selvittää vaikeuksista hidastamalla maineen muuttumista kielteiseksi.

Hyvä maine on niin sanottu myönteisen käsityksen varasto organisaation kohdatessa kriisin ja pyrkiessä selviämään siitä menestyksekkäästi. Kriisien hallinnassa toteutuu myös menestyksen sykli: hyvä maine ja menestyksekkäs maineenhallinta johtavat todennäköisesti ennakoivaan ja onnistuneeseen kriisinhallintaan ja säilytettyyn hyvään maineeseen kriisin jälkeen. (Fombrun 1996, 79–80; Larkin 2003, 2, 7; Tucker & Melerwar 2005, 381–382.)

3.2 Maineen ja kaupungin strategian yhteys

Kirjallisuudessa kerrotaan maineen vaikuttavan strategisesti usealla eri tavalla organisaation toimintaan. Positiivisen maineen merkitys korostuu erityisesti palvelusektorilla, jossa laadun arviointi saattaa olla vaikeaa tai jopa mahdotonta ennen palvelun ostoa (Wang ym. 2003). Fombrun ja van Riel (2004, 20) ovat nähneet organisaation maineen toimivan myös peilinä, joka heijastaa organisaation onnistumista vakuuttaa sidosryhmiään sen strategisen suunnan oikeellisuudesta.

Organisaation strategiassa ympäristön tarjoamat mahdollisuudet ja organisaation sisäiset vahvuudet kohtaavat niin, että organisaation strategiset tavoitteet saavutetaan (Åberg 2000, 24). Mintzbergin ym. (1995, 13–14) mukaan strategia on suunnitelma, miten eri tilanteissa toimitaan. Organisaation strategia on myös maineenhallinnan suunnittelun lähtökohta. Äikkään mukaan paikkakuntien, alueiden sekä myös valtioiden on pohdittava kehittämisspolitiikkaansa jatkuvasti, ei yksin suhteessa johonkin jo olemassa olevaan tai kenties tulevaisuudessa tapahtuvaan kehityskulkuun. Paikkojen edistämistä koskeva kriittinen oman position arviointi kuuluu kullakin spatiaalisella skaalalla toimivien organisaatioiden ydintoimintoihin. Se ei siis ole yksin varautumista tulevaan, vaan aktiivinen taustatekijä arjen imagotyölle. Äikkään mukaan on perusteltua ajatella, että tämä antaa perusteen kaupunkiseuduille tarkastella kriittisesti omaa mainepositiotaan ja maineenhallintansa menetelmiä tai edes sen lähtökohtia, periaatteita. (Äikäs 2004b Aulan ym. 2007, 16 mukaan.)

Aula ja Heinonen (2011, 15) muistuttavat, kuinka maineen rakentumiseen tietynlaiseksi vaikuttavat niin mennyt tekeminen, nykyinen oleminen ja ennen kaikkea käsitykset siitä, mitä on tulossa. Organisaation tekeminen ja viestintä synnyttävät eri yleisöissä odotuksia, joiden täyttymistä arvioidaan kunkin yleisön omista lähtökohdista. Odotusten artikulointi on maineen muodostumiselle keskeistä. Erilaiset strategiat ovat organisaatioiden tulevaisuuspuhetta eri sidosryhmilleen. Tulevaisuuspuheen uskottavuus ja myöhempi paikkansapitävyys ratkaisee maineen. Strategioilla luodut odotukset on kyettävä lunastamaan. Entuudestaan hyvämaineinainen organisaatio voi lähteä toteuttamaan strategioitaan myönteisten odotusten siivittämänä, mutta mikäli odotukset eivät ajan myötä täyty, on vaarana maineriskin laukeaminen ja organisaation ajautuminen mainekriisiin.

Williams ja muut (2005) tutkivat yritysympäristössä strategian ja maineen yhteyksiä. Yleisellä tasolla he havaitsivat strategian viestivän organisaation sidosryhmille organisaation strategisista painopisteistä ja tulevaisuuden kehitysnäkymistä. Organisaation strategia auttaa organisaation identifoinnissa ja ilmaisee, minkälaisia valintoja se tulevaisuudessa tekee. Graylle ja Balmerille (1998) maineen tulisikin olla organisaation vision täytäntöönpanon dynaaminen ilmaisu. Myös Mönkkönen ja Kettunen (2015, 135) näkevät samoin: sen lisäksi että strategiat kertovat kaupungin suhtautumisesta toimintaympäristöönsä, ne viestivät siitä, miltä halutaan näyttää. Strategioilla rakennetaan kaupungin imagoa. Visiot ovat markkinahenkisiä ja kuvaavat tilannetta, jossa kuntaorganisaatio on ratkaissut toimintaympäristöstään nousseet ongelmat. Dollingerin ym. (1997; Williams 2005, 188) havainto on, että organisaatioita, joilla on parempi maine, pidetään houkuttelevampina strategisina kumppaneina. Myös Barney (1991) näkee maineen selvänä etuna organisaatiolle; se sallii organisaation hyödyntää mahdollisuutensa tai puolustaa itseään kilpailevaa uhkaa vastaan (Barney Williamsin ym. 2005, 187 mukaan).

Williams ja muut viittaavat Garbettin (1988) tutkimuksiin todetessaan, että mitä hajaantuneempaa ja epäyhtenäisempää organisaation toiminta (strategian useat painopisteet) on, sitä hajanaisempaa on myös organisaation viestintä. Vastaavasti mitä keskittyneempää organisaation toiminta on, sitä suorempaa ja selvempää on organisaation ulkoinen viestintä. Organisaatiot, joiden toiminta ei ole hajaantunutta ja joiden viestintä on selkeää, saavat paremmat mainearviot. Huolimatta siitä, että strategisia valintojaan laventanut organisaatio saattaa parantaa toimintaansa ja suorituskykyään, saattaa hajaantunut toiminta heikentää mainetta. Strategian muutoksen Williams kumppaneineen havaitsi erityiseksi riskitilanteeksi, jossa tulee kiinnittää huomiota maineenhallintaan.

Sen sijaan että imagon rakentaminen olisi vain ulkoista kuvan kirkastusta, tulisi kuntien imagomarkkinointi nähdä prosessina, jossa kunta analysoi identiteettinsä, määrittelee strategiset tavoitteensa ja toimii sitten niin, että mielikuvat kunnasta ovat sen identiteetin ja strategisten tavoitteiden mukaisia (Rainisto 2004, 65). Inkinen & Pietarila (2011, 233) korostavat, että alueen imagon terästämisessä on kysymys määrätietoisesta viestintä- ja pr-työn lisäksi toiminnallisten tavoitteiden asettamisesta mahdollisimman korkealle ja yhteisen tahtotilan luomisesta. Vastaavasti Raunio ja Linnamaa (2000, 33) ovat todenneet, että kuten muussakin alueellisessa kehittämistoiminnassa, myös imagojen luomisessa ja paikan markkinoinnissa olisi löydettävä yhtymäkohtia alueen kehittäjäorganisaatioiden ja muiden avaintoimijoiden strategioista ja tavoitteista.

Raunio ja Linnamaan (2001, 10–11; ks. Zimmerbauer 2005, 17) mukaan kehittämistyössä tavoitteena tulee olla yksi vahva alueen kehittämistä tukeva imago ja sille selkeän sisällön luova profiili. Kaupunkiseudusta muodostetun mielikuvan syvyys vaikuttaa sen vetovoimaisuuteen. Siksi profiloitumisella ja imagon rakentamisella on

kyettävä synnyttämään selkeä ja vahva mielikuva kaupunkiseudusta. Pitkäjänteinen toiminta, selkeä profilointi ja määrätietoinen imagon rakennus mahdollistavat lopulta kaupunkiseudulle positiivisen maineen synnyn. Epämääräinen tai heikko mielikuva ei herätä kiinnostusta, ja pahimmillaan se muuttuu kaupunkiseudun kannalta negatiiviseksi.

Aiemmin maineenhallinta määriteltiin toiminnaksi, jonka tavoitteena on ylläpitää organisaation hyvä saavutettu maine tai parantaa huonoa mainetta (Deephouse 2002, 9). Taustalla on ajatus organisaation kilpailukyvyyn ja vetovoimaisuuden kehittämisestä organisaatiosta syntyviin mielikuviin ja käsityksiin vaikuttamalla. Lehtonen (2003) on määritellyt maineenhallinnan toiminnaksi, jonka tavoitteena on ohjata henkilökunnan, asiakkaiden, sijoittajien, viranomaisten sekä muiden sidosryhmien käsityksiä organisaation menestyksestä. Maineenhallinnalla ohjataan siis tulevaisuutta koskevia odotuksia organisaatiolle myönteiseen suuntaan. (Lehtonen 2003) Maineenhallinnasta pyritään luomaan organisaatiolle strateginen työkalu, jolla vaikutetaan positiivisesti organisaation toimintaan. Myös Heinonen (2006) muistuttaa, että maineenhallinta on strateginen työkalu ja että organisaation strategia ja organisaatiokulttuuri ovat maineen keskiössä.

Kostiainen (2001), joka käyttää kaupunkimarkkinoinnin käsitettä, toteaa, että kaupunkimarkkinointi ei ole mikään kokoelma yksittäisiä temppeja, vaan markkinointi on yksi kokonaisvaltaisen elinkeinopolitiikan osa-alueista ja imago on yksi kaupunkiseudun kilpailukyvyyn kahdeksasta elementistä (Sotarauta ym. 2001). Voidaan sanoa, että markkinointi on kaupunkiseudun kehittämistä ja kaupunkiseudun kehittäminen on markkinointia. Grönros (2001, 46) rinnastaa markkinoinnin palvelujen johtamiseen. Analogia kaupungeissa tarkoittaisi, että kaupunkimarkkinoinnin sijaan puhuttaisiin kaupunkien johtamisesta. Markkinointi halutaan siis nähdä ylimmälle johdolle kuuluvana strategisena asiana. (Kostiainen 2001, 11.)

Kotler ja muut (1999, 104; ks. myös Rainisto 2008, 53–54) ovat pelkistäneet kaupunkimarkkinoinnin kehitysvaiheet, tavoitteet ja menetelmät sekä keskeiset viestit kolmeen: Ensimmäinen vaihe, ”savupiippujen metsästy”, etsi teollisuuden työpaikkoja luvaten erilaisia kannustimia kuten valtion tukia ja alhaisia toimintakustannuksia. Toisessa, ”kohdemarkkinoinnin” vaiheessa tavoiteltiin teollisuuden ja palvelujen työpaikkoja kannattavan kasvun kohdetoimialoilla. Paitsi että fasiliteetteja houkuteltiin muista paikoista, pyrittiin myös säilyttämään ja kasvattamaan olemassa olevia yrityksiä muun muassa hyvällä public-private-yhteistyöllä ja fyysiseen toimintaympäristöön panostamisella. Perusviestit liittyivät kilpailukykyisiin toimintakustannuksiin, yhteisön sopivuuteen valituille kohdetoimialoille sekä elämisen laatuun, erityisesti ilmastoon ja virkistytymiseen. Kolmannen sukupolven kilpailukyky- tai niche-ajattelu alkoi vaikuttaa 1990-luvun alussa. Tavoitteena oli valmistaa yhteisö 2000-luvun valikoituihin ja korkeatasoisiin tuotannollisia ja palvelutyöpaikkoja tarjoaviin yrityksiin, joille voidaan tarjota ainutlaatuisia etuisuuksia. Paikan markkinoinnin menetelmät

eriytyivät ja hienostuivat. Olemassa olevien yritysten ympärille pyrittiin synnyttämään klustereita sopivia ulkopuolisia fasilitetteja houkuttelemalla, tiiviillä yksityisen ja julkisen sektorin yhteistyöllä, teknologiaperusteisella kehittämisellä sekä teknisen ja kaupallisen koulutuksen parantamisella. Markkinoinnin perusta oli kasvussa globaalissa taloudessa. Tämän rinnalla korostettiin kilpailukykyisiä toimintakustannuksia, tulevaisuuteen sopeutuvaa inhimillistä ja intellektuaalista pääomaa sekä elämän laatua erityisesti henkisen kehityksen kautta.

Kotlerin ja muiden kuvaamat vaiheet osoittavat kaupunkimarkkinoinnin muuttamisen operatiivisesta toiminnasta yhä selkeämmin osaksi kaupunkien strategista johtamista. Suomessa ollaan siirtymässä tai on jo siirrytty kolmannen sukupolven markkinoinnin suunnittelun vaiheeseen, joka on luonteeltaan kaupunkiseudun kilpailukyvyyn kehittämistä sekä yritysten toimintaympäristön että elämisen laadun mielessä. (Kostiainen 2001, 31.) Rainisto (2008, 54) huomauttaa kuitenkin, että ympäristön kokonaisuuden perusteelliseen ymmärtämiseen perustuva paikan markkinoinnin toteutus on vielä keskeneräinen ja hakee lopullisia muotojaan.

Koska hyvä maine kumpuaa aina organisaation sisältö, tavoitellun maineen kannalta keskeistä on organisaation henkilöstön toiminta yhteisten tavoitteiden mukaisesti. Heldt Cassel (2008, 107; ks. myös Anholt 2007, 106) muistuttaa, että yksi voimakkaimmista paikan markkinoinnin strategioista on asukkaiden omat puheet ja kertomukset paikasta. Ollessaan aitoja ja ilmaistessaan intohimoa aluetta kohtaan ne ovat kaikkia ulkoisia kampanjoita arvokkaampia. Zabala ym. (2005) ovat todenneet, että hyvän maineen saavuttamiseksi organisaation on kyettävä toimimaan sisäisesti ja ulkoisesti johdonmukaisella tavalla. Organisaation on varmistettava, että sen sidosryhmät jakavat organisaation mission, vision ja arvot. Strategia on siten maineenhallinnan suunnittelun lähtökohta. (Jokinen ja muut 2010, 25.) Äikäs (2004, 233–234) peräänkuuluttaa organisaation johdon sitoutumista pitkäjänteiseen imagon työstämiseen. Heitä tarvitaan erityisesti tavoitemielikuvan ja organisaation strategisten tavoitteiden yhteensovittamiseen. Äikkään johtopäätös on, että imago-työn ja -ajattelun tulee kuulua keskeisenä osana kaupunkien kokonaisvaltaiseen kehittämiseen, eikä se määrity vain markkinointi- tai paikkabrändien strategisena tuottamisena.

Aula ja muut (2007, 18) toteavat kuntien kykenevän parhaimmillaan nopeastikin parantamaan omaa julkisuuskuvaansa, mutta hedelmällisimmät tulokset saavutetaan luonnollisesti pitkäjänteisen ja määrätietoisen kehittämistyön pohjalta. Tällöin maine perustuu koko kunnalliselämän kirjon kehittämiseen ja edistämiseen peruspalveluista ja rakennetusta ympäristöstä aina viestintään ja mediasuhteiden ylläpitämiseen saakka, eikä pelkästään yksittäisen toimialan edistymiseen.

Aula ja Heinonen puhuvat maineenhallinnan neljästä aallosta kuvatessaan organisaatioiden maineyön eri asteita. Ensimmäinen vaihe on maineen rakentaminen viestinnällä; kärjistetysti viestinnän tavoite on saada huono näyttämään hyvältä.

Toinen aalto tuo mainetyöhön systemaattisuuden ja liiketoimintalähtöisyyden. Kolmas aalto integroi maineen johtamisen ja hallinnan osaksi organisaation päätöksentekojärjestelmiä ja strategiatyötä, ja silloin mainetta muun muassa analysoidaan järjestelmällisesti. Maineenhallinnasta tulee osa organisaation strategista johtamista. Maineenhallinnan neljännessä aallossa maineenhallinta on kiinteä osa organisaation hyvää toimintaa: maineenhallinta on hyvän tekemistä, hyvän viestimistä ja ”hyvänä pitämistä”, hyviä suhteita. (Aula & Heinonen 2011, 31–33.)

Paikan markkinointia tutkiva Mika Raunio jäsentää kaupunkiseudun imagon osaksi kehittämistoimintaa kahdesta eri näkökulmasta. Ensimmäisessä, perinteisessä näkökulmassa imagoa tarkastellaan kaupunkiseudun ominaisuuksiin perustuvana tavoitteellisena viestinä ja osana paikan markkinointia, jonka tavoitteena on houkutella seudun kehittymisen kannalta tärkeitä resursseja kuten työvoimaa, yrityksiä, organisaatioiden päämajoja tai matkailijoita. Tavoitteena on paikan markkinoinnin, imagon rakentamisen ja profiloinnin keinoin vaikuttaa näiden resurssien sijoituspäätöksiin kaupunkiseudun kehittymisen kannalta parhaalla mahdollisella tavalla. Toinen näkökulma perustuu itse kehittämistoimintaan ja verkostomaisen toimintatavan korostamien yhteistyösuhteiden merkitykseen. Yhteistyösuhteiden merkityksen ja määrän kasvaessa myös paikallisten kehittäjäorganisaatioiden itsestään ja seutunsa tarjoamista mahdollisuuksista ja tarpeista välittämät mielikuvat tulevat entistä tärkeämmiksi. Kehittäjäorganisaatioiden viestit kohdistuvat niihin toimijoihin, joiden kautta seudulle pyritään tuottamaan uusia resursseja ja muita kehittämisen edellytyksiä. Tavoitteena on paikan markkinoinnin, imagon rakentamisen ja profiloitumisen keinoja soveltaen vaikuttaa ennen muuta resursseja ohjaavien organisaatioiden päätöksiin. (Raunio 2001a, 152–153.)

Paikan markkinoinnin päämääränä on luoda kilpailuetu jostakin kaupunkiseudun tai sen toimijoiden ominaisuudesta suhteessa muihin kaupunkiseutuihin tai toimijoihin. Prosessi on integroitava kiinteäksi osaksi seudun kehittämisstrategiaa, jonka tavoitteiden saavuttamisessa paikan markkinoinnille on asetettava omat päämääränsä. Paikan markkinointi voidaan jäsentää kaupunkiseudun monimuotoisuuden vuoksi monelle eri tasolle. Koko kaupunkiseudun imagon ja mahdollisen profiloitumisen on tuettava olemassa olevaa kehittämisstrategiaa mahdollisimman hyvin. Yleisimagon ja mahdollisen profiilin on tuettava seudun kehittymisen kannalta tärkeimpiä toimintoja ja näiden itsestään muodostamia profiileja ja mahdollisia imagoja. Koko kaupunkiseudun imagon ei aina ole mahdollista vahvistaa kaikkia olemassa olevia klusterikohtaisia imagoja ja profiileja, mutta se ei myöskään saa olla ristiriidassa ainakaan valittujen painopistealojen muodostamien klustereiden imagojen tai profiilien kanssa. (Raunio 2001b, 167–168.)

3.3 Maineen rakentuminen ja sen strateginen johtaminen

Jokinen ym. (2010, 30) ovat todenneet, kuinka viimeisen reilun kymmenen vuoden aikana on kirjoitettu lukuisia kirjoja ja artikkeleita siitä, miten maine rakentuu ja miten sitä voidaan luoda, ylläpitää ja hallita. Erilaisuudestaan huolimatta kaikista on nostettavissa esiin seuraavat, kaupunkiseuduille sovelletut viisi yhteistä teemaa:

1. Hyvä maine rakentuu kaupunkiseudun sisältä. Kaupunkiseudulla, jolla on selkeä ja vahva strategia, hyvät arvot ja kulttuuri sekä laadukkaat tuotteet ja palvelut, on vakaa pohja hyvän maineen luomiseen, ylläpitämiseen sekä viestintään.
2. Kaupunkiseudun maine on sidoksissa kaupunkiseutua ja sen toimintaa kohtaan muodostettaviin odotuksiin, kaupunkiseudun ihmisten toimintaan sekä siihen, mitä kaupunkiseutu puhuu itse ja mitä muut siitä puhuvat.
3. Sidosryhmän suhde ja sidos kaupunkiseutuun vaikuttaa siihen, millaiseksi sidosryhmään kuuluva henkilö hahmottaa kaupunkiseudun maineen. Kaupunkiseudulla ei siten ole vain yksi vaan useita maineita. Lisäksi kaupunkiseudun mainetta synnyttävät kaupunkiseudun useat eri toimijat ja organisaatiot. Siksi maineenhallinta ei ole helppo prosessi, ja se saattaa vaatia eri sidosryhmien intressien priorisoimista.
4. Maine on johtamisen ydintoimintoja. Maineriskien- ja kriisienhallinta ovat avainasemassa kaupunkiseudun maineen suojelussa.
5. Pitkällä aikavälillä kaupunkiseudun toiminta puhuu puolestaan.

Maineen strategisen johtamisen tulee lähteä liikkeelle strategisesta suunnittelusta, joka perustuu organisaation identiteettiin, toisin sanoen sen arvoihin, missioon ja visioon. Toimivan sisäisen viestinnän ja hyvän arkijohtamisen avulla strategia jalautetaan osaksi organisaation jokapäiväistä toimintaa. Ulkoisen viestinnän keinoin organisaation tulee viestiä toiminnastaan ulkoisille sidosryhmille avoimesti ja oikea-aikaisesti. Sidosryhmien toiveiden ja odotusten huomioon ottaminen toiminnan suunnittelussa on mahdollista, mikäli organisaatio rakentaa jatkuvasti toimivan ja organisaation johdolle asti kantavan palautejärjestelmän. (Jokinen ym. 2010, 31.)

Sidosryhmät arvioivat jatkuvasti organisaatiota sen entisen ja nykyisen toiminnan kautta sekä asettavat odotuksia tulevaisuuden toiminnalle. Sekä organisaation tiedottaminen omasta toiminnastaan että median uutisoinnit vaikuttavat myös sidosryhmien mielikuviin organisaatiosta ja sen toiminnasta. Sidosryhmät vaikuttavat toistensa mainekäsityksiin niiden välillä tapahtuvan vuorovaikutuksen kautta. Organisaation kokonaisuus syntyy lopulta kollektiivisesti eri sidosryhmien organisaatioon liittämien mielikuvien kautta. (emt, 32.)

3.4 Aluekehittämisellä vaikutetaan kaupunkiseutujen menestymisen edellytyksiin

Aluekehitysorganisaatioiden tehtävät ovat liittyneet alueen kilpailukyvyyn ja työllisyyden edistämiseen. Nämä perinteiset tehtävät ovat edelleen keskeisiä, mutta kehitystä tarkastellaan uusista näkökulmista: esimerkiksi ympäristömuutos tuo näkökulmaksi ekologisen kilpailukyvyyn ja ekotehokkuuden. (Heikkinen 2011, 321.) Aluekehittäminen on tulevaisuudessakin jonkin aluekokonaisuuden toimintaedellytysten parantamista suhteessa kyseisen alueen aiempaan kehitykseen. Aluekehittäminen on uusia voimavaroja luovaa, etsivää ja olemassa olevia resursseja hyödyntävää toimintaa (Mäkinen 1994).

Alueellinen kehittäminen on sarja erilaisia toimia, joilla halutaan parantaa alueen yhteiskunnallis-taloudellista tilaa muun muassa vahvistamalla yritys- ja tuotantotoiminnan edellytyksiä sekä kompensoimalla sijainnista aiheutuvia haittoja. Alueellisen kehittämisen yleisenä perusajatuksena on ollut tuen suuntaaminen erityisesti heikommille alueille, jotta Suomen tasapainoisen alueellisen kehityksen tavoite saavutettaisiin. Alueellisen kehittämisen keskeisiä tavoitteita on tukea yrittäjyyden ja tuotantotoiminnan edellytyksiä kunkin alueen omiin vahvuuksiin perustuen sekä luoda viihtyisiä, toimivia ja turvallisia asuinympäristöjä asukkaille. (Kuntaliitto 2010.)

Kehittämisellä tarkoitetaan yhden tai useamman toimijan puuttumista kehitykseen omista arvolahtokohdistaan. Kehittäminen voi tällöin olla olosuhteisiin sopeutumista, tarkoituksellista sulautumista tai omista lähtökohdista aidosti uuteen laajenevaa. (Sotarauta & Linnamaa 1999.)

Yhteiskunnallisen päätöksenteon tärkeä tavoite on taata eri alueiden asukkaille, yrityksille ja hallinnolle tasapuoliset ja riittävät toimintaedellytykset. Eri alueiden menestymisen edellytyksiin vaikuttavia toimia kutsutaan aluekehittämiseksi. (Katajamäki 2009, 68.)

Aluekehittämisen tavoitteet ja keinot

Aluekehittämisellä tähdätään ihmisten ja yritysten menestyksen turvaamiseen riippumatta asuinpaikasta tai sijaintialueesta. Aluekehittämiselle voidaan määritellä kuusi tavoitetta: elottoman luonnon säätely, monimuotoisuuden säilyttäminen ja vahvistaminen, liikkuvuuden minimointi, hallintoalueiden parantaminen, alueellisen demokratian lisääminen sekä sosiaalisen pääoman vahvistaminen. (Katajamäki 2009, 72.)

Aluekehitystä selittävät mallit jaetaan karkeasti endogeenisiin ja eksogeenisiin. Endogeeniset mallit perustuvat alueen sisäsyntyisiin kehitystä vauhdittaviin tekijöihin, joiden varassa on uusien toimialojen tai muutoin merkittävien toimintojen mahdollista syntyä tai kasvaa. Endogeeniset mallit korostavat kykyä hallita paikallisia resursseja, luoda uusia resursseja, tuottaa paikallisia innovaatioita sekä kykyä mobili-

soida alueen resurssit ja kompetenssit samaan suuntaan. Eksogeeninen kehitys viittaa vastaavasti ulkopuolisten syiden aiheuttamaan kehitykseen. (Katajamäki 2009, 72; Häkli ym. 2010, 140.)

Aluepolitiikka

Aluepolitiikka on julkisen vallan eri alueiden kehitystä tukevaa tai kaikkia alueita kehittävää toimintaa, jossa peruslähtökohtana on hyvinvoinnin tasainen alueellinen jakautuminen. Jauhiainen ja Niemenmaa (2006, 71) määrittelevät aluepolitiikan tietoiseksi talouspoliittiseksi toiminnaksi, jolla pyritään vaikuttamaan alueellisesti määräytyvien kohteiden (paikkakunnat, seudut, maakunnat, valtiot) taloudelliseen ja sosiaaliseen menestykseen. Aluepolitiikka lähtee ajatuksesta, ettei alueiden kehitystä jätetä markkinavoimien varaan, vaan sitä pyritään ohjaamaan suppean ja laajan aluepolitiikan avulla. Laaja (tai suuri) aluepolitiikka on peruspalveluista huolehtimista valtiosuuslainsäädännön avulla ja kotitalouksien välisten tuloerojen tasoittamista tulonsiirroilla yksilöiden hyvinvoinnin ja keskinäisen tasa-arvon turvaamiseksi sekä alueiden laaja-alaista kehittämistä sektoripolitiikkojen (mm. työllisyys-, elinkeino-, innovaatio- ja koulutuspolitiikka) kautta. Tervo (2002, 231) on todennut, että laaja aluepolitiikka vaikuttaa tasoittavasti alueiden kehitykseen, koska hyvinvointivaltion tulontasausmekanismit toimivat tasa-arvotavoitteen mukaisesti myös aluetalousnäkökulmasta. Julkisen talouden rahavirrat ohjautuvat vauraammilta alueilta köyhemmille. Laajalla aluepolitiikalla siis tasataan elämisen perusedellytyksiä alueiden kesken, mutta merkittäviä kasvusykäyksiä sillä ei tavoitella. Suppea aluepolitiikka on elinkeinotoiminnan tukemista erityisesti heikommin kehittyneillä alueilla ja sitä harjoitetaan yleensä sektoripolitiikan lisäksi. (Kuntaliitto 2010; SM 10/2003, 7; Jankkila 2008, 13; Jauhiainen & Niemenmaa 2006, 84–113.) Suppean (tai pienen) aluepolitiikan keskeinen tavoite on alueellisten kehittyneisyserojen tasaaminen (Tolonen 2009, 28).

Suomessa aluepolitiikkaa voidaan ajatella harjoitettavan useammalla tasolla: Euroopan unionin aluepolitiikan ja kansallisen aluepolitiikan lisäksi voidaan ajatella, että esimerkiksi maakunnat harjoittavat omaa, koko maakunnan tasapuolisesta kehittymisestä huolehtivaa aluepolitiikkaa. Tämä ajattelutapa johtaa ajatukseen, jossa linjausten määrittelemisessä ja rahoituksessa on mukana ”ylätaso” eli esimerkiksi EU, valtio ja maakunta yhteistyössä muiden tasojen ja toimijoiden kanssa. (Häkli ym. 2010, 140.) Sisäasiainministeriön alueiden kehittämistavoitteiden seuranta- ja arviointiraportissa vuodelta 2007 korostetaan kansallisen alueiden kehittämisen ensisijaisuutta aluepolitiikassa. EU:n alue- ja rakennepolitiikan tehtävänä on täydentää ja tukea kansallista politiikkaa. (SM 34/2007.)

EU-aluepolitiikka, jonka keskeisiä piirteitä ovat aluelähtöisyys, paikallinen sitoutuminen ja oman aktiviteetin korostaminen, edustaa Tervon (2002, 231; vrt. Camagni 1992) mukaan heikkojen alueiden aluepolitiikkaa. Positiivinen aluekehitys edellyttää alueelta kuitenkin edes joitakin seuraavista piirteistä: Alueelta on löydyttävä kunnos-

sa olevia perusrakenteita ja inhimillistä pääomaa, jotta pääomia hakeutuisi alueelle ja paikallisten yritysten kilpailukyky nousisi. Toisaalta alueella olisi oltava sellaista vientipohjaa, joka voi hyötyä potentiaalisten markkinoiden laajentumisesta. Alueella pitäisi olla myös joitain omia aloja, jotka olisivat kehittyneet paikallisen osaamisen tai paikallisten resurssien tuloksena antaen alueelle kilpailuetua sekä sellaista paikallista yrittäjyyttä, joka voisi hyödyntää alueen tarjoamia etuja ja yhdentymisen tarjoamia mahdollisuuksia.

Kilpailuetunsa löytäneet, sitä aluepolitiikan ja integraation avulla vahvistaneet sekä paikallisen kasvuprosessin liikkeelle saaneet alueet ovat menestyjiä.

Aluepolitiikan kohteena eivät ole pelkästään heikoimmat alueet, vaan aluepolitiikasta on tullut laaja-alaista, koko maata koskevaa kehittämispolitiikkaa. Koska aluepolitiikan tarkoituksena on turvata kehitys erityyppisillä alueilla koko maassa, voidaan aluekehittämistä tarkastella Tolosen (2009, 36) tavoin kolmen aluetyypin – maaseutu, kaupunki ja saaristo – näkökulmasta. Tämä näkökulma pohjautuu alueiden kehittämisen valtakunnallisiin tavoitteisiin. Aluekehitystyö määritellään toiminnaksi, joka käyttää alueen inhimillisiä, fyysisiä ja pääomaresursseja elinkeinoelämän kehittämiseksi, työllisyyden parantamiseksi ja ihmisten elinmahdollisuuksien ja hyvinvoinnin varmistamiseksi tai parantamiseksi (Komiteamietintö 1986:6; Hanell, Aalbu & Neubauer 2002:2; Vartiainen 1998; Jankkila 2008, 13).

Suomessa aluepolitiikan sisältö ja keinot ovat muuttuneet teollistavasta kehitys-aluepolitiikasta alueiden kehityseroja tasaavan politiikan kautta koko maan kattavaan, laaja-alaiseen ja kokonaisvaltaiseen alueelliseen kehittämiseen, jossa korostetaan talouden kasvua, tehokkuutta, aluelähtöisyyttä, ihmisten omaehtoisuutta ja omaa vastuuta sekä kehityksen sidoksia laajempiin kokonaisuuksiin ja globaaleihin ilmiöihin (mm. aluelait ja -asetukset; Vartiainen 1998, SM 10/2003; Jankkila 2008, 16). Vartiainen (1998, ks. Tolonen 2009, 28–29; ks myös Jauhainen & Niemenmaa 2006, 71–113) jakaa aluepolitiikan kehityksen kolmeen vaiheeseen: teollistavan aluekehityspolitiikan vaihe 1970-luvun puoliväliin saakka (teollistumisen tukeminen mm. korkotuilla ja verohelpotuksilla, infrastruktuurin kehittäminen), aluepoliittisen suunnittelun vaihe 1970-luvun puolivälistä 1980-luvun loppupuolelle (hyvinvointiyhteiskunnan luominen elinolosuhteita ja palveluita kehittämällä) sekä ohjelmaperusteisen alueellisen kehittämisen vaihe 1980-luvun loppupuolelta alkaen (alueet kehittämisen subjekteina, eri toimijoiden kumppanuus sekä osaamisen, innovatiivisuuden ja teknologian korostuminen). Erityisesti 2000-luvulla on korostettu tasa-arvoon, mutta myös alueiden erilaistamiseen perustuvaa kasvu- ja hyvinvointipolitiikkaa, samoin kuin on korostettu talouden tehokkuutta ja vaikuttavuutta koko maan alueellisessa kehittämisessä (Jankkila 2008, 41). Myös Linnamaa on havainnut, että suomalaisessa aluepolitiikassa aiemmin painotettu hyvinvointierojen tasaaminen subventio- ja interventiopolitiikan avulla on korvautunut 1990-luvulta lähtien enenevästi vahvuuksien vahvistamista ja kilpailukyvyyn kehittämistä korostavalla politiikalla. Ryynänen (2003,

169) on todennut, että Euroopan yhdentymiskehityksen välillisenä vaikutuksena on ollut alueiden ja kuntien merkityksen kasvu, koska uudessa monitasojärjestelmässä aiemmin ensisijaisessa asemassa olleet valtiot ovat menettäneet valtuuksiaan yhtäältä yläpuolelleen Euroopan unionille ja toisaalta alapuolelleen alueille ja kunnille.

Pelkonen (2008, 3–6) kertoo, kuinka taloudellisesta kilpailukyvyistä on tullut valtioille ja alueille yhä hallitsevampi tavoite alueiden kehittämiseen tähtäävissä toimissa. Pelkonen toteaa yksinkertaistaen, että perinteiset hyvinvointivaltiot, joiden keskeisenä päämääränä on ollut kansalaisten tasa-arvo ja hyvinvointi, ovat muuttumassa kilpailukykyvaltioiksi, jotka painottavat innovaatioiden edistämistä ja kilpailukykyä sekä asettavat taloudelliset tavoitteet ensisijaisiksi laajempien yhteiskunnallisten päämäärien edelle. Alueiden kannalta kehityksessä on olennaista myös se, että valtio alkaa panostaa muutamien tärkeimpien kaupunkiseutujen toimintaedellytyksiin ja kilpailukykyyn. Brenneriin viitaten Pelkonen toteaa, että tasapainoisen alueellisen kehityksen tavoite on korvautunut ydinalueiden kilpailukyyn edistämällä. Brennerin mukaan epätasapainoinen alueellinen kehitys on voimistunut eri puolilla läntistä Eurooppaa.

2010-luvulle tultaessa erilaisuuteen perustuvat kehittämisstrategiat ja räätälöity politiikka alueiden kehittämisessä ovat edelleen vahvistuneet. Työ- ja elinkeinoministeriön Aluestrategia 2020 -työryhmän Suomen aluekehittämisstrategia 2020 linjaa *”alueiden menestyvän, mikäli ne erikoistuvat, kehittävät vahvaa ydinosaamista ja luovat avaintoimijoiden välille vahvan ja toimivan yhteistyöverkon ja mikäli niiden toimijat haluavat ja kykenevät verkostoitumaan sekä kansallisesti että kansainvälisesti”*. Visiossa toiminnalliset kaupunkiseudut ovat alueiden kehityksessä avainasemassa. Suuret kaupunkiseudut ovat kaksoisroolissa: ne toimivat paitsi oman alueensa vetureina, myös kansantalouden moottoreina ja vahvoina, monipuolisina ja kansainvälisesti kilpailukykyisinä innovaatio- ja osaamisympäristöinä globaaleissa arvoverkostoissa. Pienet ja keski-suuret kaupunkiseudut tasapainottavat aluerakennetta ja toimivat maan sisäisessä työnjaossa omiin vahvuuksiinsa erikoistuneina alueina.

Tolonen (2009, 12–21; Jessop 1998; Saukkonen 2008; Mäkinen 1999) kertoo, kuinka suomalaisessa aluekehittämisessä on aluehallinnon tapaan havaittavissa hallinnan periaatteiden voimistumista hallinnon sijaan. Hallinto ymmärretään valtion kontrollina, ja se viittaa hallinnosta vastaaviin instituutioihin. Hallinta puolestaan tulkitaan erilaisina ohjausmekanismeina ja sillä viitataan hallitsemistapaan ja käytäntöihin. Muutos näkyy muun muassa siinä, että aikaisempi valtion rooli yhteiskunnan sosiaalisen ja taloudellisen kehityksen keskitettynä ohjaajana ja johtajana on nykyisin valtion vastuuta talouden ja yhteiskunnan toimintajärjestelmien ylläpidosta yhteistoinnassa markkinoiden ja kansalaisyhteiskunnan kanssa. Taloudelliseen ja poliittiseen säätelyyn osallistuvat toimijat ja säätelykeinot monipuolistuvat. Tämä paradigman muutos on nostanut verkostoitumisen olennaiseksi tekijäksi alueiden menestyksessä. Erikoistuneiden, toisistaan riippuvaisten toimijoiden yhteistyö antaa mahdollisuuden

toimijoiden osaamisen ja alueen kilpailukyvyyn ja siten aluepolitiikan vaikuttavuuden lisäämiselle. Häkli ym. (2010, 129; Le Galès 1998) toteavat, että hallinnan maailman menestyjiä ovat ne alueelliset toimijat, jotka koordinoivat inhimillistä osaamista, toimijoiden yhteistyötä ja taloudellisia resursseja tavoitteidensa saavuttamiseksi.

Linnamaa (2004, 13, 21–22) kertoo, että muuttuneen toimintalogiikan johdosta aluekehittämisessä ovat korostuneet 1990-luvulta lähtien kilpailukyvyyn kehittäminen, verkostomainen toiminta ja usko strategioihin ja ohjelmiin. Aiempaa dynaamisemmassa, kompleksisemmassa ja vaikeammin ennakoitavassa toimintaympäristössä alueiden menestystä määrittelee kilpailukyky suhteessa haluttuihin kohderyhmiin ja asioihin. Myös Äikäs (2001, 186–187) on kuvannut aluekehityksen muuttuneen kilpailupolitiikaksi, jossa kaupungit ja alueet kilpailevat keskenään milloin menestyvistä teollisuudenaloista ja yrityksistä, milloin veronmaksajista, kaupallisista palveluista, matkailijoista sekä suoranaisesti ”menestyksen maineesta”. Kilpailuasetelma on nostanut kaupunkimarkkinoinnin kaupunkien elinkeinopoliittiseksi välineeksi ja johtanut menestyvien kaupunkiseutujen määrän jatkuvaan vähentymiseen. Linnamaa (emt., 21–22) näkee muuttuneessa kehittämislogiikassa avaintemoina tiedon, osaamisen ja oppimisen sekä keskeisenä toimintatapana verkostoitumisen. Aluepolitiikassa tämä on merkinnyt vahvuuksien vahvistamisen ja kilpailukyvyyn kehittämisen korostumista. Aluekehittämisen arjessa yliopisto- ja korkeakoulu yhteistyö, osaamiskeskusohjelmien toteuttaminen ja teknologiaan panostaminen nähdään kilpailukyvyyn tuottajina. Lisäksi nykyisin korostuu aiemman elinkeinopoliittisen kehittämisen sijaan kokonaisvaltainen kilpailukyvyyn kehittäminen, jolloin huomio on myös asuin- ja elinympäristön laadussa, verkostoitumisen edistämässä sekä koulutuksen ja osaamisen kehittämisessä. Kehittämiseen on myös haettu systematiikkaa, suunnitelmallisuutta ja pitkäjänteisyyttä laatimalla yhä enemmän erilaisia strategioita, suunnitelmia ja ohjelmia. Kaiken kaikkiaan strateginen suunnittelu on noussut aluekehittämisessä keskeiseen asemaan. Kuvatonlainen aluepolitiikan kehityslogiikan muutos omaehtoiseen, strategiseen, ohjelmalliseen ja verkostomaiseen toimintatapaan, jossa aluetta kehitetään vahvuuksia vahvistamalla, soveltuu erinomaisesti lähtökohdaksi myös kokonaisvaltaiselle imagojen rakentamiselle ja maineyölle.

3.4.1 Kaupunkiseudun kilpailukyky – kyky menestyä

Kilpailukyky voidaan yleisesti määritellä sellaisiksi toimijan ominaisuuksiksi, joiden avulla tämä pystyy osallistumaan kilpailuun ja joissa on sellaista potentiaalia, jonka turvin voi menestyä kilpailussa kilpakumppaneita paremmin. Jotta kilpailukyky kyetään saavuttamaan ja säilyttämään, on toimijan jatkuvasti parannettava toimintatapojaan. Kilpailukykyyn liitetään usein myös kilpailuedun käsite. Toimijalla on kilpailuetua silloin, kun se menestyy kilpailussa muita paremmin. (Sotarauta ym. 2001, 13.) Barney ja Hesterlyn mukaan toimijalla on kilpailuetu, kun sen resurssit ovat arvokkaita ja mahdollistavat ympäristön hyödyntämisen ja uhkien poistamisen,

tai resurssit ovat harvinaisia toimijan nykyisten tai potentiaalisten kilpailijoiden keskuudessa, kalliita jäljitellä ja niille ei ole olemassa korvaavia resursseja. (Barney & Hesterly 1996, 134 Raunion & Linnamaan 2000, 21 mukaan.)

Sotarauta ja Linnamaa (1997, 62) määrittelevät puolestaan kaupunkiseudun kilpailukyvyyn globaalissa ja informaationaalisessa verkostoyhteiskunnassa *”taidoksi nivoa kaupunkiseutu toimijoineen mahdollisimman vahvasti kiinni mahdollisimman hyviin verkostoihin, ylläpitää ja kehittää asukkaiden elämän laadun edellytyksiä (koulutus, palvelut, elinympäristö jne.), houkutella alueelle uusia omilla markkinoillaan kilpailukykyisiä yrityksiä ja ihmisiä sekä luoda sellaiset toimintaedellytykset, että alueella jo toimivien yritysten on mahdollista ylläpitää omaa kilpailukykyään ja kehittää sitä edelleen”*. Toisaalta koko kilpailukyvyyn käsitettä maantieteellisten alueiden osalta on kritisoitu käsitteen epäselvyyden johdosta. Sitä on pidetty jopa haitallisena, koska se luo mielikuvaa kilpailuasetelmasta ja johtaa vastakkainasetteluun yhteistyön sijaan. (Huovari ym. 2001, 1–3; Krugman 1995. 1996, 1997.)

Porter (2001) on osoittanut, että kestävät kilpailuedut globaalissa taloudessa löytyvät lisääntyvästi paikallisissa asioissa: tiedossa, suhteissa ja motivaatiossa, joita kaukaiset kilpailijat eivät voi voittaa. (Porter 2001 Rainiston 2003 mukaan.) Porterilaisessa kilpailukykyajattelussa erityisesti yritysten kilpailukyky on keskeinen alueiden kilpailukyvyyn määrittäjä (Porter 1991 Raunion 2000, 199–200 mukaan). Aluekehitysajattelussa on 1990-luvulta alkaen nostettu vahvasti esille kaupunkiseutujen kilpailukyvyyn kehittäminen voimistamalla niiden osaamista, omia vahvuuksia sekä lisäämällä kaupunkiseutujen kehittämisen omaehtoisuutta. Jos yritysten kilpailukyky on edellytys kaupunkiseudun kilpailukykyisyydelle, on osaava työvoima puolestaan edellytys kilpailukykyiselle yritystoiminnalle. Päätelyketju kytkee kaupunkiseudun kilpailukyvyyn asukkaisiinsa. Osaajat ovat välttämättömiä yritysten kehittymiselle ja siten myös kaupunkiseudun kehittymiselle. (Raunio 2000, 200.) Uusi aluekehitysajattelu painottaa erityisesti osaamista ja innovaatioympäristöjen kehittämistä sekä paikallista yhteistyötä. 2000-luvun ajattelu rakentuu yleisen tasapainomallin varaan. Koko kansantaloudelle pyritään luomaan kasvun edellytyksiä, sillä vain kasvava kokonaisuus hyödyttää reuna-alueita. Malli korostaa liikkuvuuden edistämistä ja alueellista erikoistumista. Markkinavoimien vaikutuksia ei niinkään pyritä ehkäisemään tai edes tasaamaan, vaan pikemminkin yritetään luoda sellaisia alueellisia toimintaympäristöjä, jotka mahdollistavat mahdollisimman tehokkaan markkinavetoisen toiminnan eri puolella Suomea. (Sotarauta 2010, 123–124.)

Sotaraudan kuvaama uusi aluekehitysajattelu näkyy myös Kuntaliiton vuonna 2010 asettamissa strategisissa linjauksissa kuntien ja alueiden elinvoimaisuuden edistämiseksi. Elinvoimaa edistetään helpottamalla kuntien ja alueiden yhteistyötä ja verkostoitumista. Toiseksi vahvistetaan kuntien, seutujen ja alueiden edellytyksiä luoda omiin vahvuuksiinsa perustuvia kilpailukykyisiä ja innovatiivisia toimintaympäristöjä. Kolmanneksi on tuettava alueellisen hallinnon uudistamista sekä kuntiin

perustuvien maakuntien liittojen rakenteen ja aseman selkiyttämistä ja vahvistamista. Lisäksi on vahvistettava kuntien ja alueiden omaehtoisen kehittämisen resursseja kansallisesti ja Euroopan unionissa.

3.4.2 Maine kaupunkiseudun kilpailukyvyä elementtinä

1990-luku muutti yhteiskuntaa ja alueiden merkitystä monin eri tavoin. Internet kytki ihmiset ja organisaatiot eri puolilla maailmaa samanaikaiseen toimintaan ja todellisuuteen sekä keskinäiseen riippuvuuteen. Globalisaatio, informaatioteknologian kehitys ja tiedon merkityksen kasvu, taloudellisen toiminnan uusi logiikka, kiristynyt kansainvälinen kilpailu ja Euroopan yhdentymisen ovat muuttamassa samanaikaisesti sekä ajan ja paikan että kokonaisuudessaan yhteiskunnan rakenteita. Myös alueiden merkitys muuttuu yhteiskunnan muutosten myötä. Alueet eivät ole enää entisellä tavalla hierarkkisessa suhteessa toisiinsa, vaan globaalissa taloudessa hallitsevat toiminnot ja prosessit organisoituvat yhä selvemmin verkostoissa. Castellsin (1996) mukaan nyky-yhteiskunta on organisoitumassa virtojen tilana (space of flows) paikkojen tilan (space of places) sijaan. Virtoja ovat informaatio-, teknologia- ja pääomavirrat, organisaatioiden vuorovaikutusta ilmentävät virrat sekä symboli- ja mielikuvavirrat. Alueen menestystä määrittelevät paikallinen toimintaympäristö, kilpailukyky ja alueiden asema osana edellä mainittuja globaaleja virtoja. (Sotarauta ym. 2001, 13.) Virtojen tilassa menestys edellyttää nopeutta ja dynaamisuutta. Menestystekijöiden uudistuminen ja jatkuva muutos korostavat kaupunkiseudun edelläkävijyyttä, verkostoitunutta toimintatapaa ja kykyä tehdä valintoja sen suhteen, minkä virran suhteen kaupunkiseutu haluaa olla kilpailukykyinen. (Linnamaa 2004, 49.)

Kaupunkiseutujen kehittäminen voidaan nähdä kilpailullisessa viitekehyksessä tai kilpailukyvyä kehittämisenä, kuten esimerkiksi Tampereen yliopiston alueellisen kehittämisen tutkimusyksikössä (Sente) on tehty. Virtojen tilassa erilaiset virrat, kuten informaatio- tai pääomavirrat, liikkuvat globaalisti etsiytyen vetovoimaisiin paikkoihin. Tietoverkoissa liikkuvien virtojen ohella voidaan myös yritysten ja ihmisten (asukkaat, opiskelijat, matkailijat) liikkumista hahmottaa virta-käsitteen avulla. Virtojen tilassa kilpailukykyisiä ovat ne paikat, jotka kykenevät vetämään puoleensa niille tärkeitä virtoja (Kostiainen 1999). Menestyminen virtojen tilassa pakottaa kaupunkiseutuja kehittämään jatkuvasti kilpailukykyään. Koska kaupungit eivät voi olla kaikilla aloilla ja kaikissa asioissa kilpailukykyisiä, vaaditaan niiltä lisäksi erikoistumista. Kilpailukyvyä kehittämisen ja sen vaatiman erikoistumisen rinnalla on oleellista huolehtia siitä, että tavoitellut virrat tai kohderyhmät ovat tietoisia kaupunkiseudun tarjoamista mahdollisuuksista ja että kaupunkiseudun imago kohderyhmissä on toivottava. (Kostiainen 2001, 10, 13.) Kaupungin kilpailukyvyä kehittäminen on siten myös markkinoinnin kehittämistä ja maineen hallintaa.

Samanaikaisesti kun kansallista aluepolitiikkaa on uudistettu ja kehittämiskäytäntöjä sopeutettu EU:n yhteisöpolitiikan periaatteisiin, on kehittämistoiminnassa keskeisiksi noussut globaalien tietoon ja osaamiseen perustuvan talouden logiikan huomioon ottaminen, erilaisten alueelle suuntautuvien informaatio-, teknologia-, asiantuntija- ja muiden virtojen edistäminen sekä alueen, yritysten ja yksilöiden tarpeiden huomioon ottaminen ja täyttäminen. Olennaista alueen kehittämisen kannalta on alueen kyky vahvistaa omaa innovaatio- ja kilpailukykyään ja edelleen kyky luoda paikallisista lähtökohdista kilpailuetuja. (Sotarauta ym. 2001, 13.) Stähle ja Sotarauta (2002, 28) näkevät alueiden kehittämisessä perinteisen subventiopolitiikan korvautuneen kilpailukykypolitiikalla, millä tarkoitetaan alueiden suhteellisten etujen ja positiivisten ominaisuuksien kehittämistä erilaisten virtojen houkuttelemiseksi. Vaikka aluekehittämisen taustalla on edelleen näkemys, että aluekehitystä ei tule jättää puhtaasti markkinavoimien muokattavaksi, lähdetään nyt vahvemmin siitä, että markkinavoimien vaikutuksia ei niinkään pyritä ehkäisemään tai edes tasaamaan. Nyt yritetään luoda sellaisia alueellisia toimintaympäristöjä, jotka mahdollistavat mahdollisimman tehokkaan markkinavetoisen toiminnan eri puolella Suomea. (Sotarauta 2010, 124.)

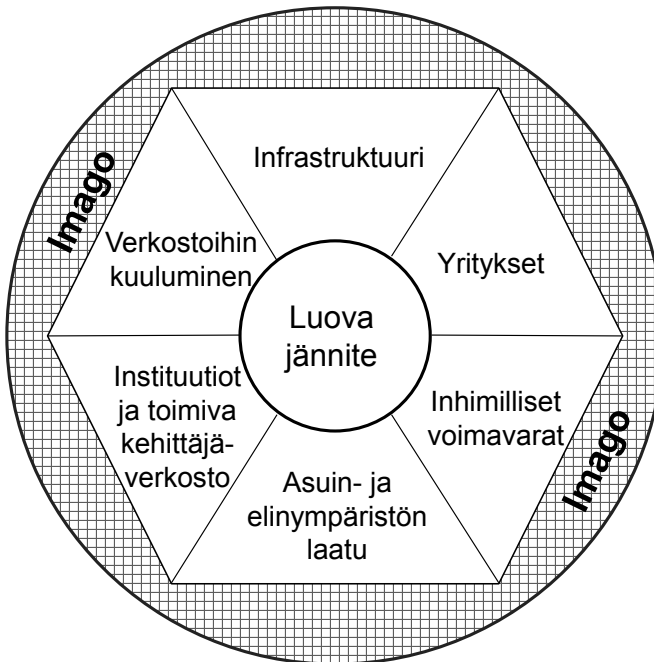
Alueen kilpailukyky koostuu kahdeksasta toisiinsa limittyneestä elementistä, joista kuuden voidaan katsoa olevan eräänlaisia peruselementtejä. Nämä peruselementit ovat yritykset (alueen yrityskehittäminen), inhimilliset voimavarat (alueella asuvat, opiskelevat ja työssä käyvät ihmiset), asumis- ja elinympäristön laatu (fyysinen, toiminnallinen, taloudellinen ja sosiaalinen ympäristö), tehokas kehittämistoiminta (instituutit ja toimiva kehittäjäverkosto), verkostoihin kuuluminen (millaisiin verkostoihin toimijat ovat kiinnittyneet) ja infrastruktuuri (alueen fyysinen toimintaympäristö). Peruselementtien välille tai varaan rakentuvat kaksi muuta elementtiä ovat luova jännite ja imago. Sotarauta ja Mustikkamäki jakavat kilpailukykyyn käsitteen rakenteelliseen ja dynaamiseen kilpailukykyyn: ensimmäinen koostuu tekijöistä, jotka määrittävät puitteet kaupunkiseudulla tapahtuvalle toimijoiden väliselle vuorovaikutukselle, jälkimmäinen liittyy toimijoiden vuorovaikutukseen sekä kykyyn oppia uutta ja luoda uusia innovaatioita yhteistoiminnan kautta. Kilpailukykyyn osat ovat tiiviisti sidoksissa toisiinsa.

Kilpailukykyyn vaikuttava imago ei sinänsä ole itsenäinen elementti, vaan se muotoutuu kullekin alueelle ominaisella tavalla joko yhden tai useamman peruselementin varassa (vrt. Linnamaa 1999). Linnamaa (2004, 79–80) tulkitsee, että imagon kehittämisessä panostetaan nyt alueen vahvuuksien varaan rakentamiseen, profilointiin ja brändin tai ”suurten tarinoiden” tuottamiseen. Jenseniin (1999) viitaten Linnamaa kertoo tarinayhteiskunnasta, jossa mielikuvalliset asiat ja asioiden visuaalinen esittäminen korostuvat.

Zimmerbauer ja Korpimäki (2006) ovat todenneet, että alueen hyvä imago rakentuu myönteisten kilpailukykyyn elementtien pohjalta (Zimmerbauer 2008, 50).

Äikäs (2004, 141) näkee päinvastoin: kilpailukyky ja sen parantuminen pohjautuu onnistuneeseen imagotyöhön ja ulkoisen mielikuvan paranemiseen. Jatkamatta muna vai kana -keskustelua on todettava, että parantunut mielikuva ruokkii kilpailukykyä ja päinvastoin. Kahdeksanneksi elementiksi peruselementtien väliin Sotarauta hahmottelee luovaa jännitettä.

Kilpailukyvyyn elementit ovat yhteen kietoutuneet ja toisistaan riippuvaisia. Siksi kilpailukyvyyn kehittämisen tuleekin olla kokonaisvaltaista ja keskinäiset riippuvuus-suhteet tunnistavaa.



Kuva 16. Alueiden kilpailukyvyyn kahdeksan elementtiä (Linnamaata 1999, 26 soveltaen).

Maineen ulottuvuuksiin verrattuna kilpailukyvyyn elementit ovat varsin lähellä ja samankaltaiset. Itse asiassa käsittemäärittelystä riippuen saattaisi olla paikallaan korvata imago-käsite maineen käsitteellä. Tutkimuksen tavoite on selittää maineen merkitystä alueen kehittymiselle ja kilpailukyvyille. Siksi lienee hedelmällisempää tarkastella kaupunkiseudun maineen yhteyttä kilpailukyvyyn elementteihin kuin edellä kuvattuihin maineen ulottuvuuksiin. Tällöin kaupunkiseutu halutaan ymmärtää eri organisaatioiden ja yksilöiden muodostamana alueellisena kokonaisuutena, ei pelkästään kaupunki- tai alueorganisaationa.

Rainisto (2003, 30–33) on listannut alueellisia menestystekijöitä yhdistäen useita

eri lähteitä (Cushman & Wakefield 2002; Clark 2002; Barcleys 2002; Wirtschaftswoche 8.8.2002; Jensen-Butler & al. 1997; Gold & Ward 1994; Berg ym. 1993; Sanchez 1997). Rainiston kokoamat menestystekijät on seuraavassa ryhmitelty Linnamaan kahdeksan kilpailukyvyn elementin alle.

Infrastruktuuriin liittyviä menestystekijöitä ovat liikenneyhteydet toisiin kaupunkeihin ja kansainvälisesti. Erityisesti lentoliikenteen vilkkaus on alueellinen menestystekijä. Myös kehittynyt telekommunikaatio ja korkeatasoinen tutkimusinfrastruktuuri ovat merkittäviä alueen kehitykselle, kuten myös puitteet kongresseille ja messuille sekä kehittynyt kulttuuri-infrastruktuuri.

Yrityksiin liittyviä Rainiston mainitsemia menestystekijöitä ovat uudet teknologiat ja joustava tuotanto, tieto- ja osaamisperustainen tuotanto- ja toimintaympäristö sekä erikoistuminen korkean lisäarvon tuotteisiin. Myös edelläkävijyys elinkeinorakenteen muutoksessa teollisuudesta palveluihin ja palvelusektorin sisällä kasvavien korkean lisäarvon alasektorien hyödyntäminen auttavat yritysten menestystä. Lisäksi koulutuksen ja yritystoiminnan yhteensaattaminen, taloudelliset, muun muassa verotukseen liittyvät yllykkeet ja helppo pääsy markkinoille kuluttajien ja asiakkaiden luokse ovat yrityksille tärkeitä menestystekijöitä.

Inhimillisiin voimavaroihin liittyvinä menestystekijöinä Rainisto esittää laadukkaan työvoiman saatavuuden ja kohtuulliset työvoimakustannukset. Lisääntyvä aineettomien arvojen merkitys eli taide ja kulttuuriset virikkeet mainitaan myös menestystekijöinä. Asuin- ja elinympäristön laadun menestystekijöitä ovat saastumaton, puhdas ympäristö, työntekijöiden elämänlaadusta huolehtiminen sekä kansainvälisten yritysjohtajien asuinyhteisöt.

Instituutioihin ja toimivaan kehittäjäverkostoon liittyvistä menestystekijöistä Rainisto mainitsee alueellisen johtajuuden, joka tarkoittaa jaettua visiota, koordinaatiota ja yhteistä rahoitusta sekä toisilta oppimista. Se on myös poliittista voimaa ja päätöksentekokykyä, strategisuutta ja kyvykkyyttä soveltaa strategioita sekä paikallisen talouden suunnitelmallista ja pitkäaikaista kehittämistä. Muita menestystekijöitä ovat innovaatioiden ja teknologisen muutoksen hyödyntäminen sekä kyky luoda kilpailuetuja. Lisäksi Rainisto esittää menestystekijöiksi tässä kategoriassa uuden kaupunkipolitiikan, keskustaupungin dominoinnin kohtuullisen asteen, tasokkaiden yliopistojen läsnäolon, alueellisten resurssien suuntaamisen alueellisten klustereiden kautta sekä paikallisen yrittäjyyden tukemisen ja elinkeinopohjan vahvistamisen. Verkostoihin kuulumiseen liittyviä menestystekijöitä puolestaan ovat kansainvälinen aktiivisuus ja paikka talouden verkostoissa, halu toimia kansainvälisten organisaatioiden pääkonttoreiden sijaintipaikkana sekä tieteellinen ja kulttuurinen vaihto.

Luova jännite -elementti sisältää menestystekijöistä muun muassa menestyssekkään konfliktien hallinnan, ulkoisten tekijöiden hallinnan sekä ihmisten kiertoa uusien ajatusten ja arvojen saamiseksi. Viimeisestä kilpailukyvyn elementistä,

imagosta, Rainisto puhuu mainitsemalla menestystekijöinä brändin rakentamisen, klusterikohtaiset brändit sekä markkinointisuunnitelmat.

Rainisto (2004, 66–67) kirjoittaa myös kovista ja pehmeistä kilpailukykytekijöistä, joiden avulla paikka kykenee houkuttelemaan valitsemaansa osamarkkinoita. Kovat vetovoimatekijät ovat helposti toisten paikkojen kopioitavissa ja matkittavissa, joten paikat kiinnittävät yhä enemmän huomiota pehmeisiin, ei-fyysisiin tekijöihin. Koviksi vetovoimatekijöiksi Rainisto mainitsee paikan infrastruktuurin, rakennukset ja toimitilat, erilaiset tukipaketit, talouden vakauden, tuottavuuden, kustannukset, maankäyttöstrategian, paikalliset tukipalvelut ja verkostot sekä strategisen sijainnin. Pehmeitä vetovoimatekijöitä ovat paikan henki, yrittäjähenkisyys, innovaatiosuuntautuneisuus, perinteet, markkinarakojen kehittäminen, elämänlaatu, kulttuuri, henkilöstö, johtaminen, joustavuus, dynaamisuus sekä ammattitaito markkinayhteyksissä.

Eurooppalaista kehityskeskustelua jakava peruslinjaus kysyy, noudattaako tuleva aluekehitys hierarkkista vai mosaiikkista mallia. Hierarkkisessa mallissa globaalit kaupunkihierarkiat korvaavat kansalliset hierarkiat, kun taas mosaiikkimainen kehitys tarjoaa kehittämismahdollisuuksia myös pienemmille, erikoistuneille kaupunkiseuduille. (Suomen Kuntaliitto 1999, 14.)

Vuoden 2005 kunta-alan tulevaisuusbarometrissä tiedusteltiin 27 väittämän avulla kuntajohdon ja asiantuntijoiden käsityksiä suomalaisten kuntien menestystekijöiden merkittävyydestä. Vastaajilta tiedusteltiin menestystekijöitä sen hetken ja tulevaisuuden (v. 2025) tilanteessa. Menestystekijöiden merkitys vaihteli kuntatyyppin ja sen mukaan, arviointiinko menestystekijää tässä hetkessä vai tulevaisuudessa. Arviointihetkessä merkittävinä menestystekijöinä pidettiin menestyviä yrityksiä, sijaintia, hyvää kunnallista palvelukykyä sekä puhdasta luontoa ja ympäristöä. Vuoden 2025 tilanteessa keskeisiksi menestystekijöiksi nähtiin menestyvät yritykset kunnassa, puhdas luonto ja ympäristö, asuinympäristön turvallisuus, infrastruktuuri (mukaan lukien tietoliikenneyhteydet) ja hyvät liikenneyhteydet. Tulevaisuudessa selvästi merkitystään kasvattaviksi menestystekijöiksi nähtiin lisäksi seutuyhteistyö, moderni ja kansainvälinen ilmapiiri, 3. sektorin ja kansalaisjärjestöjen ja kunnan yhteistyö sekä kansainvälinen verkostoituminen. (von Bruun 2005, 108–112.)

Raunio ja Linnamaa (2000, 21–22) nostavat esiin useista lähteistä (Amin & Thrift 1995; Harvie 1994; Cheshire & Gordon 1995; Silander ym. 1997) koottuja yritysten sijoittumiselle erityisen tärkeitä tekijöitä. Nämä menevät lähelle edellä kuvattuja kilpailukyvyyn elementtejä. Tämä on ymmärrettävää, sillä Raunio ja Linnamaan siteeraaman Porterin (1991) mukaan kaupunkiseutujen kilpailukyky muodostuu siellä sijaitsevien yritysten kilpailukyvyyn ja näitä yrityksiä tukevan julkisen sektorin yhteisvaikutuksesta. Yritysten sijoittumiselle tärkeitä tekijöitä ovat alueen infrastruktuurin ja institutionaalisen ympäristön kehittyneisyys, osaavan työvoiman ja korkeatasoisten paikallisten yhteistyökumppaneiden saatavuus, kustannusten ja verotuksen kilpailu-

kykyisyys, alueen ostopotentiaali, kuljetus- ja tietoliikenneyhteydet sekä elämisen laatu ja alueen kulttuurinen vetovoima.

Huovari ym. (2001, 21–27) ottivat kehittämäänsä alueelliseen kilpailukykyindeksiin neljä kilpailukyvyyn osatekijää. Ensimmäinen näistä on inhimillinen pääoma eli ihmisten osaaminen, tiedot ja taidot, jota mitataan viidellä mittarilla: työikäisen väestön määrä, osallistumisaste, opiskelijoiden määrä, tekniikan opiskelijoiden määrä ja korkea-asteen tutkintojen määrä. Toinen osatekijä on innovatiivisuus, jota kuvaamaan käytetään neljää mittaria: tutkimus- ja kehitysmenot, patentit, innovatiiviset toimipaikat sekä huippu- ja korkean teknologian osuus arvonnäytöksessä. Kolmas tekijä kilpailukykyindeksissä on keskittyminen, jota mitataan väestön keskittymisellä, keskittyvien alojen osuudella alueen työllisistä, liike-elämän palveluiden osuudella alueen työllisistä ja suurimman toimialan osuudella työllisistä. Viimeinen osatekijöistä on saavutettavuus, jota mitataan markkinoiden maantiesaaeutettavuudella, lentoliikenteen läheisyydellä ja teollisuuden ulkomaanyhteyksillä.

Florida (2002, 232) on korostanut alueiden välisessä kilpailussa niin sanotun luovan luokan merkitystä. Alueet, jotka kykenevät houkuttelemaan erilaista inhimillistä pääomaa, menestyvät muita paremmin. Floridan mukaan alueen houkuttelevuus määrittyy kolmen ulottuvuuden kautta: 1. Mitä siellä on? Rakennetun ja luonnonympäristön yhdistelmä – luovan elämän edellytykset. 2. Keitä siellä on? Erilaiset ihmiset toimivat keskenään ja hyväksytään yhteisön jäseniksi. 3. Mitä tapahtuu? Elävä kaupunkikulttuuri ja -elämä, ihmisten yhteiset aktiviteetit ja tapahtumat. Luovan luokan arvoille, asenteille ja rakenteille on ominaista taiteellisen ja kulttuurisen luovuuden yhteys informaatiotalouden rakenteisiin. Tällöin yksilöllisyys, omaehtoinen yhteisöllisyys ja luovuus korostuvat. (Inkinen & Pietarila 2011, 231–232.) Näiden ulottuvuuksien yhdistelmä luo paikalle maineen, joka parhaassa tapauksessa houkuttaa luovaa luokkaa alueelle ja synnyttää luovan ja moniarvoisen aluekehitysmiljöön. Luovasta luokasta muodostuu alueelle yksilöiden välisiä verkostoja, jotka edelleen houkuttavat toimimaan yhdessä. On syytä huomata, että myös organisaatioiden väliset suhteet ovat lopulta aina yksilöiden välisiä suhteita. (Stenvall ym. 2011, 164.)

Kaupunkien ja alueiden kulttuurinen ja sosiaalinen kehitys on kiinteästi yhteydessä niiden taloutta (koskien elinkeinoja ja teollisuusrakennetta), palveluita ja asumismahdollisuuksia sekä ympäristöllisiä näkökulmia heijasteleviin teemoihin. Paikallista ja alueellista kehittämistä koskevat aiheet välittyvät imagotyön lähtökohdiksi. Voi sanoa, että ne sisältävät kaikkein oleellisimmat näkökulmat paitsi kaupunkikehityksen ja -politiikan myös kaupunkitutkimuksen kannalta. Nämä aihealueet muodostavat sosiaalisesti tuotetun imagon rakennetekijät, konstituentit. Elinkeinoja, palveluita ja asumista sekä ympäristöä voidaan siis pitää tärkeimpinä imagotyön kohteina silloin, kun kaupunki haluaa toteuttaa syvällistä ja analyttistä kehittämistyötä. (Äikäs 2004, 6.)

3.4.3 Kilpailukyvyistä menestykseen

Se, mitä menestyksellä tarkoitetaan, on epäselvää. Alan kirjallisuudessa menestys usein jätetäänkin määrittelemättä. (Grønhaug & Falkenberg 1990, 267.) Menestyksen voidaan ymmärtää olevan tavoitteiden onnistunutta saavuttamista. Liike-elämässä, jonka tavoitteet ovat ennen muuta taloudellisia, myös menestys on taloudellista menestystä ja lähenee käsitteenä kilpailukyvyin käsitettä. Menestyksen synonyymeistä voitollisuus ja kasvu usein ajatellaan myös taloudellisena menestyksenä. Sen sijaan sellaiset synonyymit kuten onni, edistys, myötäkäyminen tai hyvinvointi tuovat menestyksen käsitteelle toisenlaisia ulottuvuuksia.

Yhteiskunnan ja yhdyskunnan menestystä voidaan arvioida erilaisten mittareiden avulla. Taloudelliset mittarit, vaikkapa bruttokansantuote, ovat tärkeitä mittareita arvioitaessa valtioiden, alueiden tai kaupunkiseutujen menestystä, mutta yhtä lailla muut yhteiskunnallisesti tärkeät osatekijät ovat arvioinnin kohteena: peruskoulutusjärjestelmää arvioidaan esimerkiksi PISA-tutkimuksilla, vastaavasti on olemassa terveysvertailuja tai tutkimuksia tasa-arvosta, onnellisuudesta, kestäväen kehityksen edistämisestä, rauhallisuudesta ja väkivallattomuudesta. Sosiaalisen hyvinvoinnin, inhimillisen pääoman ja luonnonvarojen käytön eri ulottuvuudet ovat usein tarkastelujen kohteena ja määrittämässä alueen menestystä. Ilmasto- ja ympäristömuutokset ovat tuoneet tarkasteluun mukaan puolestaan ekologisen kilpailukyvyin ja kestäväen kehityksen periaatteet (esimerkkinä EU:n v. 2014 alkaneen ohjelmakauden aluekehityshankkeiden hiilineutraalisuusvaatimus). Rados (1996, 8–12; ks. Rainisto 2008, 47) on vertaillut voittoa tavoittelevia liikeyrityksiä ja voittoa tavoittelemattomia julkisia organisaatioita ja todennut, että siinä missä menestyksen mittari liikeyritykselle on voitto, on se julkiselle organisaatiolle tehtävän toteutus. Yksinkertaistaen suomalaisen kunnan tehtävät voidaan jakaa kolmeen. Yhtäältä kunnalla on hyvinvointitehtävä eli kuntalaisten hyvinvointipalveluista huolehtiminen, toisaalta elinvoimatehtävä, jonka hoitamisella kunnat tekevät tulevaisuuttaan ja uudistavat olemassa olonsa perustaa huolehtimalla vetovoimaisuudestaan ja kilpailukyvyistään. Nämä kaksi perustehtävää jakavat myös menestyksen mittarit kahtaalle: hyvinvointimittareihin ja elinvoimamittareihin. Kolmas kunnan perustehtävä on lähidemokratiasta huolehtiminen. Kunnat ovat itsehallinnollisia yksiköitä, joita kuntalaisten vaaleilla valitsemat luottamushenkilöt johtavat.

Kaupunkiseudun menestymisen on hyvin monesta asiasta kiinni. Alueen kaikki toimijat – asukkaat, yritykset, yhteisöt ja julkinen valta – ovat osaltaan siihen vaikuttamassa. Kaupunkiseudun sijainti ja sen luonnonvarat luovat menestymisen edellytyksiä. Myös maan muut kaupunkiseudut ja ulkomaat vaikuttavat kaupunkiseudun menestykseen. Kaupunkiseudun talous on aina osa kansainvälistä taloutta, jolloin avoimen talouden muut toimijat vaikuttavat toisiinsa. Menestymisen edellytykset voivat muuttua hyvinkin nopeasti. (Huovari ym. 2001, 4.)

Menestys voidaan liittää niihin tavoitteisiin, jotka kaupunkiseudun kehitykselle on asetettu. Esimerkiksi hallituskaudella 2003–07 valtioneuvosto asetti alueiden kehittämislain mukaisiksi valtakunnallisiksi alueiden kehittämisen tavoitteiksi kolme tavoitetta. Toimenpiteet alueiden kilpailukyvyyn vahvistamiseen liittyivät alueelliseen innovaatiopolitiikkaan, yritystoiminnan edellytyksiin, työllisyysasteeseen, tietoyhteiskuntapolitiikkaan, liikenneyhteyksien kehittämiseen sekä hyvään elinympäristöön. Palvelurakenteen turvaamiseksi huomiota kiinnitettiin kunnallisten palveluiden saatavuuteen ja laatuun sekä valtion alue- ja paikallishallinnon palvelujen saatavuuteen. Tasapainoista aluerakennetta kehitettäessä keskeiset toimenpiteet liittyivät aluekeskusten kehittämiseen ja kaupunkipolitiikkaan sekä maaseutu- ja saaristopolitiikkaan. (Sisäasiainministeriö 2007.)

Kaupunkiseudun menestys tässä tutkimuksessa kytketään keskuskaupungin strategioissa ilmaistujen tavoitteiden toteutumiseen. Merkittävä osa noista tavoitteista on taloudellisia tai elinkeinopoliittisia, jolloin taloudellisen menestyksen mittarit ovat käyttökelpoisia menestyksen kuvaajia myös tässä tutkimuksessa. Näitä mittareita on olemassa ja niistä koottuja tilastoja on käytettävissä. Sen sijaan muista menestyksen ulottuvuuksista ei samalla tavalla ole valmiita aineistoja.

Aula (2000, 33) haastaa mielenkiintoisella tavalla miettimään uuden ajan organisaation menestystä. Uuden ajan organisaatio on kulttuurien sulautuma, jossa yksi, yhtenäinen organisaatiokulttuuri on mahdottomuus. Monimuotoinen, jopa kaoottinen toimintaympäristö edellyttää eri tilanteissa toimimista erilaisella volyyminä, riskillä tai toimintamallilla. Menestys syntyy monimuotoisuuden ja päättäväisyyden strategioilla sekä monien asioiden tekemisellä samanaikaisesti monilla rintamilla, ei yhdestä suuresta yksiviivaisesta strategiasta tai yhden asian tekemisestä niin hyvin kuin osataan.

Aula toteaaakin, että organisaation menestys on yhtä riippuvaista ristiriidoista kuin yhdenmukaisuudesta. Menestys nousee tasaisen kasvun sijaan vallankumouksellisista epäjatkuvista muutosprosesseista. Sen sijaan, että organisaatio tavoittelisi menestykseen yksiselitteistä tulevaisuuden visiota, sen tulisi kiinnittää huomiotaan itseään vahvistaviin, itseohjautuviin prosesseihin. Menestys ei myöskään ole organisaatiolle ainoastaan sopeutumista ympäristöönsä, vaan myös tämän ympäristön luomista. (emt, 163–164.)

Tolonen (2009, 21–23) korostaa verkostoitumisen merkityksen nousseen aluekehityksessä 1990-luvulta lähtien ja sen olevan olennaista kaupunkiseudun menestyksen kannalta. Eri toimijat ja heidän väliset suhteensa vaikuttavat kaupunkiseudun kehitykseen. Suomessa on hyödynnetty niin sanottua triple helix -kolmoiskierrevuorovaikutusmallia, jossa yliopistojen osaaminen linkitetään yksityisen sektorin liiketoimintaan julkisen sektorin tukemana ja vauhdittamana.

Suomessa kaupunkimarkkinointi on liittynyt pitkälti elinkeinopolitiikkaan. Kun elinkeinopolitiikka muuttuu yritysten toimintaedellytysten luomisesta kohti laa-

jempaa näkemystä kaupunkiseutujen kilpailukyvyyn kehittämisestä, myös kaupunkimarkkinointi ymmärretään yhä enemmän osaksi kehittämissä ei yksittäisten toimenpiteiden tai kampanjoiden toteuttamiseksi. (Kostiainen 1999; Linnamaa 1999; Sotarauta ym. 2001; Kostiainen 2001, 19.) Itse asiassa on havaittavissa merkkejä siitä, että markkinointi ymmärretään hyödylliseksi työkaluksi uudentyyppisessä kaupunkien johtamisessa (van den Berg & Braun 1999, 987).

Kaupunkiseudut joutuvat globalisoituvassa tietoyhteiskunnassa osallistumaan tahtoen tai tahtomattaan kilpailuun yritysten ja muiden organisaatioiden tai niiden osatoimintojen sekä osaavien ihmisten kotipaikasta. Kaupunkiseutujen on jatkuvasti kehitettävä kilpailukykyään sekä osana sitä myös imagoaan. Jotta tavoiteltavat virrat olisivat tietoisia kaupunkiseudun tarjoamista eduista, sen on markkinoitava itseään. Kaupunkimarkkinointia ei voida tulkita yksittäisinä toimenpiteinä, vaan systemaattisena prosessina, joka on osa kaupunkiseudun kehittämistä. (Kostiainen 2001, 40.) Globalisaatio pakottaa kaupunkiseudut kilpailuun, mutta sillä on myös toinen, alueidentiteetin kannalta mielenkiintoinen vaikutus. Globalisaation vastavoimana voidaan nähdä syntyvän uutta regionalismia, alueellistumista, jossa kansallisvaltioita pienemmät alueelliset yksiköt vahvistuvat. Kaupunkiseutujen rooli kasvaa ja tähän uuteen regionalismiin liittyy myös alueellisen ja paikallisen identiteetin vahvistumista. (Agnew 2001, 104 Zimmerbauerin 2005, 9 mukaan.)

Zimmerbauer ja Suutari (2007, 349) toteavat, että alueellisen identiteetin merkitys korostuu silloin, kun aluejärjestelmään kohdistuu muospaineita, kuten nyt keskusteltaessa kuntarakenteesta. Kuntarakenteen muutosta perustellaan yhtäältä kilpailukyvyyn parantamisella ja toisaalta palvelutuotannon tehostamisella. Kilpailukykyyn liittyvä näkökulma perustuu ajatukseen, jonka mukaan kuntien, seutujen ja eritoten kaupunkiseutujen nähdään olevan kilpailutilanteessa investoinneista, yritysten sijoittumisesta, asukkaista ja osaavasta työvoimasta. Kilpailunäkökulma lähtee ajatuksesta, että suuremmat kunnat ovat tehokkaampia alueensa kehittäjiä.

Globalisoituneessa taloudessa kyky toimia sekä paikallisissa että kansainvälisissä verkostoissa on edellytys kaupunkiseudun kilpailukyvyyn ylläpitämiselle tai kehittämiselle (ks. Sotarauta & Linnamaa 1997), ja osana tätä kykyä voidaan pitää taitoa välittää oikea viesti organisaation osaamisesta yhteistyökumppaneiden muodostamaan verkostoon. Paikan markkinointi on väline, jonka avulla kaupunkiseudun ominaisuuksista on mahdollista luoda kilpailuetu tavoittamalla kohderyhmä kilpailijoita tehokkaammin sekä luomalla seudun positiivisista tekijöistä muita uskottavampi mielikuva (Ward 1998). Rainisto (2008, 36) kirjoittaa, että menestystä haluavalle kaupungille on tärkeää kehittää voimakas alueellinen omaleimaisuus ja vetovoimainen alueidentiteetti. Kaupunkien identiteetit ja imagot muodostuvat lukuisista pienistä toiminnan ja ympäristön osista, joiden välisiä yhteyksiä arvioimalla voidaan vahvuus- ja kilpailutekijöiden kokonaisuuksia hahmottaa uusilla tavoilla. Tämä antaa kaupungille mahdollisuuden kehittää itsestään, tuotteistaan ja palveluistaan merkkituotteen.

3.4.4 Syitä kaupunkiseutujen erilaiseen menestykseen

Kansantaloustieteessä on 1990-luvulta alkaen saanut huomiota niin sanottu uusi aluetalusteoria (New Economic Geography), joka katsoo aluekehityksen olevan väistämättä keskittävää (katso Krugman 1991). Kasvun kumulatiivisuudesta puhui jo aiemmin muun muassa Myrdal (1956). Teorian mukaan alueiden menestyserot eivät synny niinkään erilaisia kehitysedellytyksiä tarjoavista sijaintipaikoista, vaan kasautuvien, kasvaviin tuottoihin nojautuvien talouden kehitysprosessien takia. Yritykset päättävät tuotannon sijoittumisesta optimoimalla skaalaetuja, kuljetuskustannuksia sekä markkinoiden kokoa ja läheisyyttä. Pyrkimällä sijoittumaan muun tuotannon ja markkinoiden lähelle yritykset tavoittelevat parempaa tuottavuutta. (Huovari ym. 2014, 11.) Onnekkaita, pienen alkuedun omanneet tai saavuttaneet vahvistuvat ja menestyvät jopa lähtöjään samankaltaisia alueita selkeästi paremmin. Kansallisesti kehityksen lopputulos on muutaman vahvan alueen muodostama talous. (Tervo ym. 2007, 265; Tervo 1999; kasautuvan kehityksen prosessista katso Ponnikas ym. 2010, 14–18.)

Keskittymisprosessissa alueelle muodostuu voimakas kumulatiivisen kausaation kehä: yritykset hakevat markkinoiden läheisyyttä. Pääsy markkinoille on parhainta siellä, missä muutkin yritykset sijaitsevat. Ihmiset seuraavat työpaikkoja ja myös toisinpäin – yritykset seuraavat erityisesti osaajia. Laajentuvat markkinat houkuttelevat uusia yrityksiä, ja kierre on valmis. Teorian mukaan keskittävä alueellinen kehitys voimistuu oleellisesti elinkeinorakenteen kehittyessä alkutuotannosta teollisuuteen ja palveluihin. Kehityksellä on taipumus lukkiutua niiden kaupunkiseutujen eduksi, joilla keskittävä kehitys on lähtenyt liikkeelle. Kaupunkiseudun kasvu rakentuu aiempien päätösten, investointien ja sattumien varaan. Historian ohella myös positiiviset odotukset voivat tukea tai jopa käynnistää kasvun. Jos kaupunkiseutu koetaan kehittyväksi, yritysten kannattaa investoida ja ihmisten muuttaa kaupunkiseudulle. Odotuksista syntyy itseään toteuttavia. Positiiviset odotukset lisäävät kasvua, negatiivisista saa alkunsa kurjistumisen kierre. (Tervo ym. 2007, 265–266.)

Teoria tunnistaa myös vastavoimia keskittymisilmioille: muun muassa liikkumattomat tuotannon tekijät, hintojen ja kustannusten nousu, ruuhkautuminen, saastuminen ja asuinpreferenssit sekä kovempi kilpailu saavat kasvun taittumaan keskittymisen edettyä riittävän pitkälle (Huovari ym. 2014, 12). Myös uusilla kaupunkiseuduilla on mahdollisuus nousta kasvukierteeseen mukaan esimerkiksi merkittävien yksittäisten investointien tai tapahtumien myötä. Kaupunkiseutujen mahdollisuuksia päästä kasvuun voidaan parantaa kehittämisaktiivisuudella sekä vahvistamalla alueellista identiteettiä, yhteenkuuluvaisuuden tunnetta ja aluetietoisuutta ja lisäksi vaalimalla omaleimaista kulttuuria, tiiviitä vuorovaikutussuhteita sekä vahvaa sosiaalista pääomaa. (emt., 266.)

Niittykangas ym. (1994; ks. Remahl 2000, 9–11) tarkastelevat aluekehitystä kehittyvän eli dynaamisen toimintaympäristön käsitteen kautta. Mallissa paikal-

liseen kehitykseen vaikuttavat tärkeät tekijät ovat osaavat ja aktiiviset ihmiset sekä kilpailukykyiset yritykset ja näiden välinen yhteistyö. Yhteinen kehittämistahto ja yhdensuuntainen toiminta korostuvat dynaamisuuden edellytyksinä kehittymisen mahdollisuuksien rinnalla. Mikäli kaupunkiseudulla kehittymisen tahto on korkea ja mahdollisuudet hyvät, on se aidosti dynaaminen. Päinvastainen kaupunkiseutu taantuu. Jos kaupunkiseudulla on kehittymisen mahdollisuuksia mutta matala tahto, ei kehitystä tapahdu. Jos puolestaan tahto on korkea mutta mahdollisuudet heikot, on kehitys epävakaa. Niittykangas ym. puhuvat myös alueellisen kehityksen pyöristä jakaessaan kehityksen sisäiseksi ja ulkoiseksi dynamiikaksi. Sisäinen dynamiikka on lähimarkkinoiden kysyntään ja väestöön liittyvä ominaisuus. Väestö ja sen toiminta vaikuttavat lähimarkkinoihin, sitten työpaikkojen määrään, muuttoliikkeeseen ja väestön ikärakenteeseen. Ulkoinen dynamiikka liittyy kaupunkiseudulta pois päin suuntautuvaan yritystoimintaan. Dynaamisessa toimintaympäristössä ulospäin suuntautuvien yritysten määrä kasvaa ja tuotantorakenne monipuolistuu. Kaupunkiseudulle syntyy uusia työpaikkoja, yritysilmasto kehittyy myönteisesti ja kaupunkiseudun houkuttavuus paranee, mikä puolestaan synnyttää jälleen uusia ja kasvavia yrityksiä.

Huovari ym. (2014, 16–21) selittävät alueiden kehitystä alueiden koolla (väestömäärä), etäisyydellä keskukseen, inhimillisellä pääomalla sekä yrittäjyydellä. Runsas väestön ja työvoiman määrä merkitsee ulkoisia skaalaetuja ja suurempia markkinoita yritystoiminnalle. Kaukana keskuksista sijaitsevien alueiden myönteisen väestökehityksen todennäköisyys on pieni, vaikka työpaikkakehitys olisi positiivinen. Vähäinen inhimillinen pääoma ja pieni nuorten osuus heikentävät alueen kehitysmahdollisuuksia. Yritysten ja työvoiman (inhimillinen pääoma) keskittyminen synnyttää tuottavuutta ja talouskasvua aikaansaavia innovaatioita. Uudet työpaikat ovat tutkimusten mukaan syntyneet erityisesti osaamisintensiivisissä palveluissa. Yrittäjyys on voima, jolla uudet innovaatiot muuttuvat taloudelliseksi toiminnaksi.

Hirvosen (2002, 19) mukaan paikkakuntien menestyminen alueiden välisessä kilpailussa riippuu entistä enemmän niiden omista toimenpiteistä, kuten kyvystä vaikuttaa alueen kriittisiin tuotannontekijöihin ja käynnistää tulevaisuutta ennakoivia kehittämistoimenpiteitä. Oma kehittämisvastuu ja omaehtoisuus ovat lisääntyneet Euroopan integraatioprosessin myötä. Värynen (1999, 180; ks. Kostiainen 2001, 9) jopa väittää, että kehittäminen jää yhä enemmän kaupunkiseutujen itsensä vastuulle. Vaikka kilpailukyvyssä omaehtoisuus onkin alueelle tärkeä, osa kilpailukykyyn vaikuttavista tekijöistä on kunnan vaikutusvallan ulkopuolella. Niistäkin tekijöistä, joihin voidaan vaikuttaa, osa muuttuu hyvin hitaasti. (Pirkola 2012, 9.)

Rainisto (2004, 76) on todennut, ettei paikka voi saada kaikkea, vaan sen on kyettävä valintoihin. Tavoiteltaessa liian monia asioita resurssit eivät riitä minkään asian kunnolliseen toteuttamiseen. Menestys on tilannesidonnaista, ja sitä voidaan arvioida vasta tehtyjen valintojen ja asetettujen tavoitteiden näkökulmasta.

Inkinen & Pietarila (2011, 234) muistuttavat, että eri yhteyksissä korostetaan

innovatiivisuutta tulevaisuuden kehityksen ja kasvun elinehtona. Innovatiivisessa ympäristössä orgaaninen kasvu on mahdollista ilman nollasumma-ajattelua ja se tuottaa positiivisen toimintakulttuurin ja kirkastaa alueen profiilia. Koska kontekstit, haasteet ja tilanteet ovat kuitenkin erilaisia eri kaupunkiseuduilla, näemme eri tavoin menestyviä kaupunkiseutuja. Sotarauta ja Viljamaa (2003, 16–22) ovat myös tunnistanee Suomen alueellisen kehityksen keskeiseksi haasteeksi aluerakenteen keskittymisen. Ihmiset ja taloudelliset toiminnot keskittyvät vain muutamalle kaupunkiseudulle, mikä johtuu yritysten ja ihmisten keskinäisen riippuvuuden kasvusta, suurten kaupunkikeskusten monipuolisista koulutusmahdollisuuksista, palveluista ja työmarkkinoista, urbanisoituneesta elämäntavasta sekä osaamisen kasvun merkityksestä taloudellisena moottorina innovaatio- ja teknologiavetoisessa yhteiskunnassa.

Linnamaa (2004, 22) tunnistaa kaupunkiseutujen menestyserojen selittyvän sijaintitekijöiden eroilla ja sillä, että kasvu synnyttää kasvua. Lisäksi toimintakulttuuriin ja tekemisen tapoihin liittyvät seikat ovat selittämässä kaupunkiseudun kilpailukykyisyyttä. Toimiva kehittäjäverkosto tuottaa alueelle kilpailuetua (Sotarauta & Linnamaa 1997).

Usein kuvitellaan virheellisesti, että kaupunkiseudun suuruus takaa automaattisesti paremman maineen ja menestyksen. Suuruus tuo toki tunnettuutta ja toimintoihin volyyymiä ja mittakaavaetuja, mutta pienikin paikkakunta voi onnistuneilla valinnoilla saavuttaa positiivisen maineen ja kokoonsa nähden riittävän vetovoiman. Ruotsalaiset tutkimukset tukevat ajatusta, että osana kehittämistoimenpiteitä paikan markkinointi ja maineen rakentaminen on erityisen tärkeää pienille, syrjäisille ja taloudellisesti haavoittuville paikkakunnille (Heldt Cassel 2008, 103).

3.4.5 Menestys ilmenee elinvoimana

Suomen Kuntaliitto näkee elinvoiman uudistumiskykenä, jota tarvitaan taloudellisen kasvun, yhteiskunnan toimivuuden ja yksilön hyvinvoinnin vuoksi. Kuntaliiton tulkinnessa kunnan elinvoima muodostuu vetovoimaisesta ympäristöstä, kilpailukykyisestä yrityskannasta, työvoiman saatavuudesta ja riittävästä osaamisesta, julkisten ja kaupallisten palveluiden yhdistelmästä, sosiaalisesta pääomasta ja yhteisöllisyydestä sekä vahvasta kuntataloudesta. (Sallinen 2011, 3.) Elinvoima on tahtoa ja kykyä sekä mahdollisuuksia ja voimavaroja uudistua eli kehittää tai synnyttää, toimeenpanna ja saavuttaa asioita. Remahl (2000, 7) katsoo, että elinvoimaisuuden käsite kytkeytyy aluekehityksen ja -kehittyneisyyden sekä hyvinvoinnin käsitteisiin. Elinvoima sinänsä ei ole riittävä edellytys kilpailukyvyille ja hyvinvoinnille. Kyse on siitä, suuntautuuko elinvoima uudistumiseen ja kilpailukyvyyn kehittämiseen. Paanasen ym. (2014, 13) mukaan hallinnollisen ja taloudellisen tehokkuuden lisäksi kuntien elinvoimaisuutta määrittävät niiden onnistuminen paikallisen sosiaalisen pääoman hyödyntämisessä, paikallisyhteisöjen osallisuuden ja identiteetin tukemisessa sekä kyvykkyydessä luoda uutta, oivaltaa asemansa uudelleen ja rakentaa tulevaisuuttaan omista lähtökohdistaan käsin luottaen strategisiin valintoihinsa ja erottaen verrokeistaan.

Paananen ym. (2014, 7, 15–19) asemoivat elinvoiman johtamisen kuntajohtamisen päätehtäväksi. Tutkijat esittävät kunnan elinvoimaisuuteen kolme näkökulmaa. Ensinnäkin elinvoima voidaan nähdä erilaisten, kunnalla tai kuntayhteisöllä olevien resurssien kokonaisuutena. Perinteinen tarkastelu koskee mitattavia resurssseja, kuten väestön määrää ja ikärakennetta, työllisyyttä, työvoiman määrää ja osaamista, elinkeinorakennetta ja kunnallistalouden tilannetta. Ulkoapäin tehtävässä resurssitarkastelussa elinvoima tulkitaan usein elinkelpoisuutena. Toinen näkökulma tarkastelee elinvoimaa sosiaalisen vuorovaikutuksen näkökulmasta. Vuorovaikutus mahdollistaa organisaation kaikkien resurssien päämäärätietoisien ja samanaikaisen käytön. Näkökulmaan liittyy sosiaalisen pääoman käsite, joka yhtäältä selittää vuorovaikutusta ja toisaalta on sen seuraus. Huomion kohteeksi nousevat myös osallisuus, yhteisöllisyys, paikallisidentiteetti, erilaiset elämäntapavalinnat sekä kulttuuri. Kolmanneksi tutkijat tarkastelevat elinvoimaa uuden luomisena, jolloin elinvoima on uudistumista, innovointia, vakiintuneiden käytäntöjen haastamista ja kasvun tukemista. Näkökulma korostaa proaktiivista toimintatapaa, strategisuutta, kunnan uusiutumista ja uudentamista. Paananen ym. perusidea on nähdä elinvoimaisuuden ja sen johtamisen kumpuavan kaikista kolmesta näkökulmasta ja olevan parhaimmillaan perustuessaan niiden yhteisvaikutukseen.

Maineen ja elinvoiman yhteys on havainnoissa kohteen toiminnasta ja palvelujen laadukkuudesta, koettuna mielikuvana alueen toimeliaisuudesta, positiivisesta henkisestä vireydestä, jopa katukuvan vilkkaudesta. Kaupunkiseudun maine on viesti kaupunkiseudun elinvoimasta. Sisäsyntyinen kaupunkiseudun elinvoima vaatii viestintää, ulospäin suuntautuvia tekoja ja niistä saatuja ulkoisten toimijoiden myönteisiä kokemuksia ja mielikuvia muuttuakseen ympäristön silmissä vetovoimaksi ja kilpailukyvyksi. Hyvän kierre ilmenee niin maineessa kuin elinvoimaisuudessakin. Kaupunkiseutujen välisessä kilpailussa on kysymys ihmisten, yritysten ja muiden toimijoiden osoittaman huomion hakemisesta, huomatuksi tulemisesta sekä huomion säilyttämisestä. Vaikka kuva paikan elinvoimaisuudesta syntyy todellisista havainnoista, myös koetut tunteet ja mielikuvat rakentavat mentaalista etua, joka saattaa olla merkittävää elinvoimaisuuden näkökulmasta. Joskus yleinen mielipide tai paikan maine ei tunnista kaupunkiseudun sisäistä elinvoimaa. Elinvoiman tekeminen näkyväksi on keino tehdä elinvoimasta kilpailukyky- ja vetovoimatekijä. (Paananen ym. 2014, 7, 79–84.)

3.5 Yhteenveto teoreettisista havainnoista: Mainetyö kaupunkiseudun kehittämisessä

Suomalainen aluekehittäminen muuttui 1990-luvulle tultaessa eurooppalaiseen, koko maan kattavaan laaja-alaiseen ja kokonaisvaltaiseen alueelliseen kehittämiseen.

Aiemmat aluekehittämisen vaiheet olivat 1970-luvun puoliväliin ulottunut teollistava kehitysaluepolitiikka ja 1980-luvun loppupuolelle saakka jatkunut alueiden kehityseroja tasaava aluepoliittisen suunnittelun vaihe. Aluekehityspolitiikassa hyvinvointieroja tasaavan subventio- ja interventio politiikan sijaan alueiden erilaistuminen, niiden vahvuuksien vahvistaminen ja kilpailukyvyyn kehittäminen ovat korostuneet. Aluekehityspolitiikan uuteen vaiheeseen liittyy samanaikainen valtion roolin muutos säätelijästä ja johtajasta mahdollistajaksi ja toimintajärjestelmän ylläpitäjäksi. Hallinnon periaatteista on siirrytty kohti hallintaa. Kaupunkiseuduilla tämä paradigman muutos on korostanut omaehtoista kilpailukyvyyn kehittämistä, verkostomaista toimintatapaa ja strategisuutta. Aluekehitys on muuttunut kilpailupolitiikaksi ja samalla kaupunkimarkkinointi on nostettu kehittämisen ja elinkeinopolitiikan välineeksi. Aluepolitiikan kehityslogiikan muutos omaehtoisuuteen, strategisuuteen ja verkostomaiseen sekä omiin vahvuuksiin nojaavaan toimintatapaan on ollut myös erinomainen lähtökohta mainetyölle. Muita mainetyön merkitystä korostavia tekijöitä ovat olleet muun muassa globalisaatio sekä tieto- tai mielikuvayhteiskuntakehitys ja medialisoituminen.

Nyky-yhteiskunta voidaan nähdä Castellsin tavoin organisoituneen virtojen tilana, jolloin kaupunkiseudun menestys määrittyy sen kyvyllä houkutella sille tärkeitä pääoma-, informaatio-, teknologia-, yritys-, asiakas-, asukas- ja muita virtoja puoleensa. Virtojen tilassa omat vahvuudet, kilpailukyky ja erilaisuus ovat aluekehittämisen pohja, mutta kaupunkiseutu tarvitsee tunnettuutta ja sidosryhmien positiivista mielikuvaa ja mainetta kyetäkseen kehittymään.

Mielikuvat ohjaavat toimintaa yhä vahvemmin. Merkittäviä valintoja tehdään sen perusteella, mikä mielikuva kaupunkiseudusta on muodostunut. Maineen luoma käsitys on totta, siihen luotetaan ja sen pohjalta myös toimitaan ja tehdään valintoja. Maineen ansiosta kaupunkiseudulle muodostuu vetovoimaa. Vastaavasti hyväkään kaupunkiseutu, jota ei tunneta ja joka ei synnytä mielikuvia, ei ole valintojen kohde eikä se kykene houkuttamaan tärkeitä virtoja puoleensa.

Maine ei synny tyhjästä: maineen perusta on hyvässä toiminnassa, hyvässä todellisuudessa, siitä kertovassa hyvässä viestinnässä ja todellisissa, aidoissa kokemuksissa, jotka vahvistavat mielikuvamme oikeiksi ja synnyttävät ainutkertaisen maineen. Hetkessä syntyvä imago voi poiketa todellisuudesta, mutta maine ansaitaan pitkällä aikavälillä todellisilla näytöillä ja kokemuksilla.

Mainetyöllä (maineen rakentaminen ja maineenhallinta) pyritään vaikuttamaan paitsi sidosryhmien mielikuviiin, myös ohjaamaan kaupunkiseudun omaa toimintaa. Lähtökohta on kaupunkiseudun todellisuuden kehittämisessä, todellisuuden markkinoinnissa ja siitä viestimisessä niin, että kaupunkiseudusta muodostuu positiivinen mielikuva. Kun mielikuvat ja kokemukset toistuvat samankaltaisina riittävän pitkään laajalle joukolle kaupunkiseudun ulkopuolisia sidosryhmiä, kaupunkiseudulle muodostuu omintakeinen maine. Maine syntyy siis kaupunkiseudun ja sen sidosryhmien kohdatessa eritasoisissa vuorovaikutustilanteissa.

Kaupunkiseutu voi vaikuttaa siitä kerrottaviin tietoihin, siitä tehtyihin havaintoihin sekä siitä saatuihin kokemuksiin. Näihin vaikuttamalla kaupunkiseutu voi hallita mainettaan. Maineenhallinta on kaupunkiseudulle elintärkeää. Mikäli maineriski toteutuu ja kaupunkiseudun maine heikkenee, voivat seuraukset aiheuttaa kaupunkiseudulle vakavaa haittaa. Hyvän maineen muodostuminen voi kestää vuosia, mutta sen voi menettää hetkessä. Hyvä maine on lunastettava uudelleen kerta toisensa jälkeen ja sitä on pidettävä yllä ajassa.

Parhaimmillaan hyvä maine synnyttää kaupunkiseudulle menestyksen syklin: hyvä maine synnyttää vetovoimaa, joka saa uusia ryhmiä tekemään valintojaan kaupunkiseudun puolesta. Kaupunkiseudun maine ja tunnettuus lisääntyvät ja taas uudet ryhmät valitsevat juuri tämän kaupunkiseudun. Myös päinvastainen kehä on mahdollinen ja kaupunkiseutu joutuu kurjistumisen kierteeseen. Kaupunkiseutujen lukuisat toimijat omine mainekuvineen voivat joko antaa kaupunkiseudulle vetoapua tai jarruttaa muutoin myönteistä kehitystä. Yksittäisen toimijan positiivinen maine voi nostaa koko kaupunkiseutua, vaikka sillä ei kokonaisuuden kanssa olisikaan paljon tekemistä. Päinvastaisessa tapauksessa kokonaisuuden kannalta vähäinen negatiivinen maineteko heikentää myös kaupunkiseudusta tehtyä arviota.

Tutkimuksella on löydetty kaupunkimaineen ulottuvuuksiksi kuusi tekijää. Kaupunkeja arvioidaan miljöön, johtamisen, julkisen kuvan, palveluiden, innovatiivisuuden sekä vastuun perusteella. Näistä julkinen kuva on määräävin ulottuvuus, seuraavaksi tulevat palvelut ja sitten järjestyksessä vastuu, miljöö, johtaminen ja innovatiivisuus. Julkinen kuva, palvelut ja innovatiivisuus ilmenevät enimmäkseen myönteisten arvioiden välityksellä, muut tulevat arvioiduiksi suurelta osin kielteisten arvioiden johdosta. Kaupunkiseudun mainetta ei selitä kuitenkaan pelkästään kaupunkiorganisaatio, vaan koko kaupunkiyhteisö lukuisine itsenäisine toimijoineen, mikä luonnollisesti merkitsee mainetyölle erityistä haastavuutta.

Johtuen mainetutkimuksen monitieteisyydestä, erilaisista teoreettisista painotuksista ja tutkimuksen painottumisesta yksilöiden ja organisaatioiden maineen dynamiikkaan, kuva maineen ja mainetyön merkityksestä kaupunkiseuduille ei ole selkeä. Tämä tutkimus näkee kaupunkiseudun yhtä kuntaa laajempänä toiminnallisena kokonaisuutena, yhteisönä, joka kattaa sateenvarjona lukuisan joukon erilaisia toimijoita, yksilöitä, yrityksiä ja muita yhteisöjä. Kaupunkiseutu ei ole pelkästään maantieteellinen kokonaisuus, vaan toiminnallinen yhteys leimaa yhteisöön kuulumista. Toiminnallinen kokonaisuus on myös arvioinnin ja maineen muodostuksen pohja. Maineen ja alueen menestyksen kannalta olennaista on kaupunkiseudun yhtenäisen identiteetin muodostuminen, selkeä, laajasti viestitty strategia sekä eri toimijoiden työn koordinaatio. Useamman kunnan kaupunkiseudulla keskuskaupungin rooli on keskeinen sovitettaessa erilaisia näkemyksiä yhtenäisiksi teoiksi ja viesteiksi.

Jokaisella kaupunkiseudun toimijalla on oma maineensa, joka on osaltaan rakentamassa kaupunkiseudun yhteistä mielikuvaa ja mainetta. Toisaalta kaupunkiseudun

muodostamaan yhteisöön kuuluvat ovat kaupunkiseudun maineen suurlähettiläitä kertoessaan kaupunkiseutunsa tarinaa eteenpäin. Kaupunkiseutuun kuuluvat ovat usein yhtä aikaa sekä objekteja että subjekteja. Organisaatioiden maineen tutkimuksen piirissä käytettyä sidosryhmäteoriaa on mahdollista käyttää myös kaupunkiseutujen kohdalla, mutta sidosryhmien rajat ja yhtenäisyys eivät ole yhtä selkeitä kuin yksittäisissä organisaatioissa.

Maineen teorian mukaan maine syntyy kohtaamisissa. Yhteisön kohtaamisissa kohtaamisten tasot ja intensiteetit moninkertaistuvat organisaatioihin nähden. Kaupunkiseutuun kuuluvien sidos yhteisönsä vaihtelee, eivätkä kaupunkiseutuun kuuluvat edes miellä yhteyttään. Kohtaamisten synnyttämä mielikuva riippuu kaupunkiseudun identiteetin vahvuudesta ja paikallista alkuperään olevien arvojen selkeydestä. Aluetietoisuus (samaistuminen) synnyttää yhteenkuuluvuutta, paikallistunnetta sekä kotiseururakkautta, jotka ovat vahvan identiteetin ja siten myös maineen lähtökohtia.

Yritettäessä hahmottaa kaupunkiseudun kehittymisen ja maineen dynamiikkaa kaupunkiseudun strategisen johtamisen, kehittämisen ja mainetyön suhde on mielenkiintoinen. Strategia on mainetyölle sekä lähtökohta että tavoite. Kun strategia edustaa kaupunkiseudun kehittämisessä toteutettavaa suunnitelmaa, tarinaa, se on myös mainetyön työkalu. Strategia edustaa identiteettiä, jolle mainetyö perustetaan. Samalla mainetyön on onnistuttava kirkastamaan strategiaa ja helpottamaan strategisten tavoitteiden toteuttamista. Kaupunkikehittämisen kontekstissa mainetyö on strateginen väline, jolla tavoitellaan kehitystä strategian kuvaamalla tavalla ja suunnassa. Koska tämän tutkimuksen fokus on kaupunkiseudun maineen ja kehityksen yhteydessä, tämä tutkimus tarkastelee strategiaa ennen muuta viestinä tai tarinana, joka kuvaa organisaation identiteettiä.

Edellä olleen teoriatarkastelun pohjalta on tälle tutkimukselle rakennettavissa viitekehys maineesta, sen rakentamisesta ja hallinnasta osana kaupunkiseudun kehittämistä. Tämä teoreettinen viitekehys tai malli toimii tutkimuksen johtoajatuksena.

Aiemman tutkimuksen perusteella aluekehittämisen on lähtökohtaisesti perustuttava alueen identiteettiin eli siihen, mitä kaupunkiseutu on tai mitä se haluaa olla. Kaupunkiseudun identiteetin keskeiset elementit, visio, missio ja arvot, ilmaistaan usein strategia-asiakirjoissa. Pyrkimään kehittämään kaupunkiseutu asettaa strategisia tavoitteita toiminnalleen. Strategiset tavoitteet konkretisoituvat toimenpiteiksi toiminta- ja taloussuunnitelmissa. Maineen kannalta olennaista on, että kaupunkiseudun tekeminen ja siitä kertova viestintä on yhtä ihmisten kokemusten ja havaintojen kanssa, jolloin mahdollistuu kaupunkiseudun maineen rakentuminen positiiviseksi. Mikäli kaupunkiseudulla on eri tekijöiden suhteen positiivinen maine, merkitsee tämä sitä, että tältä osin siihen luotetaan, valintatilanteissa valinnat tehdään sen puolesta ja että kaupunkiseudulle syntyy vetoa. Kaikki nämä parantavat kaupunkiseudun kilpailukykyä. Kohentunut kilpailukyky muuttuu ennemmin tai myöhemmin kaupunkiseudun menestykseksi. Kaupunkiseudun identiteetistä lähtevä strateginen työ,

jonka osana aktiivinen maineen rakennus ja hallinta ovat, parantaa kaupunkiseudun kilpailukykyä ja johtaa sen menestykseen.

Tutkimuksen empiirinen osio, kolmea kaupunkiseutua koskeva tapaustutkimus, testaa ja täsmentää edellä kuvatun viitekehysten mainityöstä kaupunkiseudun kehittämisessä. Tutkimusasetelma, tutkimuskysymykset, teoreettinen viitekehys ja aineistot on yhdistetty samaan kuvioon sivulla 145 (kuva 18).

4 Tutkimuksen toteutus ja aineisto

4.1 Tutkimuksen menetelmälliset ratkaisut

Tutkija toteuttaa tutkimuksensa käyttämällä valitsemiaan tutkimusmenetelmiä. Alasuutari on verrannut tutkimusta arvoitukseen, joka ratkaistaan tutkimusmenetelmien avulla. Alasuutarin (1999, 82) mukaan tutkimusmenetelmät koostuvat käytännöistä ja toiminnoista, joiden avulla tutkija tuottaa havaintoja. Nämä eivät ole tutkimuksen tuloksia, vaan ainoastaan johtolankoja, joiden avulla tutkija pääsee havaintojen taakse. Havaintojen tulkitsemiseen ja muokkaamiseen tarvittavat säännöt tutkija saa käyttämästään tutkimusmenetelmästä. (Alasuutari 1993, 60.)

4.1.1 Kvalitatiivinen ja kvantitatiivinen tutkimus

Tämän tutkimuksen tutkimusote oli pääsääntöisesti laadullinen eli kvalitatiivinen. Kvalitatiivisen tutkimusotteen valinta perustui tutkimuskysymyksiin, aineistoon, aineistonkeruumenetelmiin, analyysiin sekä tutkimuksen tavoitteeseen. Myös aiemman tutkimuksen ja teorian vähäisyys perustelee laadullista tutkimusasetelmaa. Laadullisen tutkimuksen tunnusmerkkeinä pidetään esimerkiksi aineistonkeruumetelmää, tutkimusongelman harkinnanvaraista tai teoreettista otantaa, aineiston laadullis-induktiivista analyysiä, hypoteesittomuutta, tutkimuksen tyyliä, tulosten esitystapaa, tutkijan asemaa sekä narratiivisuutta (Eskola ja Suoranta 1998, 14–15). Laadullisen tutkimuksen tutkimusaineisto on joko verbaalista tai visuaalista (Uusitalo 1991, 79).

Määrällinen eli kvantitatiivinen tutkimus on tieteellisen tutkimuksen menetelmäsuuntaus, joka perustuu kohteen kuvaamiseen ja tulkitsemiseen tilastojen ja numeeroiden avulla. Määrällisessä tutkimuksessa ilmiötä selitetään luokitteluilla, syy- ja seuraussuhteilla, vertailuilla ja numeerisilla tuloksilla. Kvantitatiiviset menetelmät liitetään positivistiseen tiedekäsitykseen, jolloin pyritään ilmiön kvantitatiiviseen mittaamiseen ja ilmiötä hallitsevien selittävien kvantitatiivisten lakien löytämiseen ja todistamiseen. Tässä tutkimuksessa kvantitatiivista tutkimusotetta edusti Tilastokeskuksen ja muiden virallisten toimijoiden tilastojen analyysi, jonka tavoitteena oli selvittää tutkimuskohteiden historiassa tapahtuneita aluekehityksen kannalta mielenkiintoisia kehitysvaihemuutoksia. Tutkimus hyödynsi menetelmätriangulaatiota tutkittavan ilmiön kokonaisuuden hahmottamiseen, ja tilastoaineisto palveli eri aineistojen analyysiä taustoittavana materiaalina.

Kuten Strauss ja Corbin (1990) toteavat, laadullinen tutkimus tarkoittaa mitä tahansa tutkimusta, jonka avulla pyritään löydöksiin ilman tilastollisia menetelmiä tai muita määrällisiä keinoja (Kananen 2008, 24). Väljä määritelmä on tarpeen, sillä laadullinen tutkimuskenttä on hyvin laaja. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään kuvaamaan jotakin ilmiötä, ymmärtämään tiettyä toimintaa ja antamaan teoreettisesti mielekäs tulkinta jollekin ilmiölle (Tuomi & Sarajärvi 2002, 87). Pelkistetysti laadullisessa tutkimuksessa pyritään vastaamaan kysymykseen, miksi jokin ilmiö tapahtuu tai mitä siitä voidaan päätellä ja miksi (merkityksen rakentaminen). Denzin ja Lincoln (1994, 1) ovat todenneet, että laadullisessa tutkimuksessa kohdetta pyritään lähestymään luonnollisissa olosuhteissa, tavoitteena ymmärtää ja tulkita empiirisestä aineistosta esiin nousevia merkityksiä. Milesin ja Hubermanin (1994) mukaan laadullista lähestymistapaa käyttävä tutkija pyrkii löytämään kokoamastaan aineistosta joitain yleisiä yhtäläisyyksiä, luo alustavia ehdotuksia käsitteistä ja päätyy koherenttiin käsitteen määrittelyyn. Jotkut metodologioista mahdollistavat myös käsitteiden välisten suhteiden määrittelyn. (Janhonen & Nikkonen 2003, 15.) Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (2009, 161, 164) määrittelevät laadullisen tutkimuksen luonteeltaan kokonaisvaltaiseksi tiedonhankinnaksi, jossa aineisto kootaan todellisissa, luonnollisissa tilanteissa ja jonka lähtökohtiin kuuluu ajatus siitä, että todellisuus on moninainen. Laadullisessa tutkimuksessa tapahtumien välille on mahdollista löytää monenlaisia suhteita, sillä ne muovaavat samanaikaisesti toinen toistaan.

Kiviniemi (2007, 74) on todennut, että laadullisessa tutkimuksessa voidaan katsoa olevan kyse vähitellen tapahtuvasta tutkittavan ilmiön käsitteellistämisestä, ei niinkään etukäteen hahmotetun teorian testauksesta. Tutkijan teoreettiset näkökulmat ja vähitellen käsitteellistyvät näkemykset kuitenkin osaltaan suuntaavat tutkimuksen kulkua, joten käsitteellistäminen ei ole välttämättä pelkästään aineistolähtöistä. Käytännön kentästä nousevien näkökulmien suhdetta tutkimusta käsitteellistäviin teoreettisiin näkökulmiin voi pitää vuorovaikutteisena. Yhtäältä johtoajatukset ja teoreettiset olettamukset saattavat suunnata tutkijan kiinnostusta, toisaalta aineisto voi tuottaa uusia käsitteellistyskäsitteitä ja uutta teoriaa tarkasteltavana olevasta ilmiöstä.

Kvalitatiivinen tutkimus käsittelee ensisijaisesti merkityksiä, kun taas kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus keskittyy numeraaliseen tietoon. Laadullinen tutkimus suosii tutkittavien näkökantoja ja ääntä esille tuovia metodeja kuten teemahaastattelua, osallistuva havainnointi, ryhmähaastattelut ja erilaisten dokumenttien diskursiiviset analyysit (Hirsjärvi ym. 2009, 157–160). Määrällisessä tutkimuksessa argumentoidaan lukujen välisten systemaattisten, tilastollisten yhteyksien avulla, ja sen lähtökohta on tutkimusyksiköiden tilastollisten erojen etsiminen eri muuttujien suhteen (Eskola ja Suoranta 1998, 165). Käytännössä lähestymistapoja on vaikea tarkasti erottaa toisistaan, sillä mittaaminen sisältää kaikilla tasoilla sekä kvalitatiivisen että kvantitatiivisen puolen (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2008).

Eskola ja Suoranta muistuttavat, että määrällisessä tutkimuksessa käsiteltävän tilastollisen yleistettävyyden sijaan laadullisessa tutkimuksessa haetaan teoreettista tai olemuksellista yleistettävyyttä (vrt. Uusitalo 1991, 78). Tällöin keskeisiä ovat ne tulkinnat, joita aineistosta tehdään. Ratkaisevaa ei ole aineiston koko ja siitä lasketut tunnusluvut, vaan tulkintojen kestävyys ja syvyys. (Eskola ja Suoranta 1998, 67–68.) Tuomi ja Sarajärvi (2009, 85) toteavat, että laadullisissa tutkimuksissa pyritään tilastollisen yleistettävyyden sijaan kuvaamaan jotain ilmiötä tai tapahtumaa, ymmärtämään tiettyä toimintaa ja antamaan teoreettisesti mielekäs tulkinta jollekin ilmiölle.

Kysymys suhtautumisesta tietoon on keskeinen arvioitaessa laadullista tutkimusta. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ei uskota ehdottomaan totuuteen, onhan tutkijan objektiivisuus – tutkijan riippumattomuus omista asenteistaan ja käsityksistään – ideaali, joka ei käytännössä täysin toteudu. Tutkijan position tunnistaminen, tiedostaminen ja sen kuvaaminen antavat ulkopuoliselle mahdollisuuden arvioida havaintojen ja tulkintojen luotettavuutta. (Eskola & Suoranta 1998, 17–18; Tuomi & Sarajärvi 2009, 135–136.) Myös metodologisilla valinnoilla, tutkimusasetelmalla ja tutkimusprosessin huolellisella kuvauksella tavoitellaan lukijan mahdollisuutta seurata tutkijan tekemistä.

Laadullinen tutkimus pyrkii ennemminkin ymmärtämään tiettyä ilmiötä tai toimintaa, löytämään tai paljastamaan tosiasioita kuin todistamaan jo valmiiksi olemassa olevia väittämiä. (Hirsjärvi ym. 2009, 161, 164; Syrjälä, Ahonen, Syrjäläinen & Saari 1995, 13; Tuomi & Sarajärvi 2009, 85.) Laadullinen tutkimus on ihmistieteissä usein käytetty menetelmä ymmärtävän lähestymistapansa johdosta, jolloin inhimillisiä toimijoita tutkitaan jossain mielessä näiden omista lähtökohdista. Koska tutkimuksella pyritään ymmärtämään tutkimuskohdetta, edellytetään tutkimukselta tulkinnallisuutta. (Raatikainen 2005, 41.) Eskolan ja Suorannan (1999, 138) mukaan laadullisen aineiston analyysin tarkoituksena on luoda aineistoon selkeyttä ja tällä tavoin tuottaa uutta tietoa tutkittavasta aiheesta. Aineistoa pyritään tiivistämään informaatiota kadottamatta. Hajanaisesta materiaalista luodaan mielekäs ja selkeä kokonaisuus ja siten kasvatetaan aineiston informaatioarvoa. Jako laadulliseen ja määrälliseen tutkimukseen on menetelmäkirjallisuudessa enenevästi kritisoitu sitä mukaan kun tutkimusmenetelmät ovat monipuolistuneet.

4.1.2 Teoriasidonnainen lähestymistapa ja abduktiivisen päättelyn logiikka

Laadullinen tutkimus voidaan jakaa aineistolähtöiseen, teoriasidonnaiseen ja teorialähtöiseen analyysiin (Eskola 2001, 136). Tämän tutkimuksen lähestymistapa on teoriasidonnainen. Se tarkoittaa, että tutkimuksen aiheesta on ollut johtoajatus, mutta tutkimusta ei ole sidottu tiettyyn muottiin.

Teorialähtöinen tutkimus aloitetaan – nimensä mukaisesti – teorian hahmottamisella, jonka valossa aineistoa analysoidaan (Eskola 2001, 136). Aineistolähtöinen analyysi on päinvastainen: liikkeelle lähdetään ilman ennakoasettamuksia tai

määritelmiä. Teoria rakennetaan aineistosta käsin, ikään kuin alhaalta ylöspäin. Aineistolähtöistä analyysiä käytetään silloin kun tarvitaan perustietoa jonkin ilmiön olemuksesta. (Eskola ja Suoranta 1998, 19.)

Teoriasidonnaisessa lähestymistavassa (voidaan käyttää myös nimitystä teoria-ohjaava) analyysiyksiköt valitaan aineistolähtöisen analyysin tapaan aineistosta, mutta tutkijan aikaisempi tieto auttaa ja ohjaa tutkimusta (Tuomi & Sarajärvi 2009, 96). Aineiston analyysi ei suoraan perustu teoriaan, mutta kytkennät siihen ovat havaittavissa. Aineiston rajaaminen on aineistolähtöisessä ja teoriasidonnaisessa tutkimuksessa ehdottoman tärkeää: yhtäältä laadullinen aineisto ei lopu koskaan, ja toisaalta tutkimuksen tekeminen ei ole mielekäästä ilman selkeää rajausta. Teoriasidonnaisen lähestymistavan valitseminen auttaa myös välttämään Tuomen ja Sarajärven mainitsemaa aineistolähtöisen analyysin heikkoutta: onko olemassa objektiivisia havaintoja sinänsä? Teoriasidonnaisessa analyysissä on olemassa tiettyjä teoreettisia kytkentöjä, mutta nämä eivät pohjaudu suoraan teoriaan. Teoria toimii analyysin etenemisessä vain apuna. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 97.)

Laadullisen päättelyn logiikkaa kuvataan useimmiten deduktion ja induktion käsitteillä. Deduktiivisen (teorialähtöisen) päättelyn logiikka on yleisestä yksittäiseen, induktiivisessa (aineistolähtöisessä) päinvastoin. Kvalitatiivinen tutkimus käyttää useimmiten induktiivisen päättelyn logiikkaa. Kolmas, vähemmän käytetty tieteellisen päättelyn logiikka on induktion ja deduktion yhdistelmä, abduktiivinen (käytännönläheinen) päättely. Sen mukaan teorian muodostus on mahdollista silloin, kun havaintojen tekoon liittyy jokin johtoajatus. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 97; Anttila 2005, 116.)

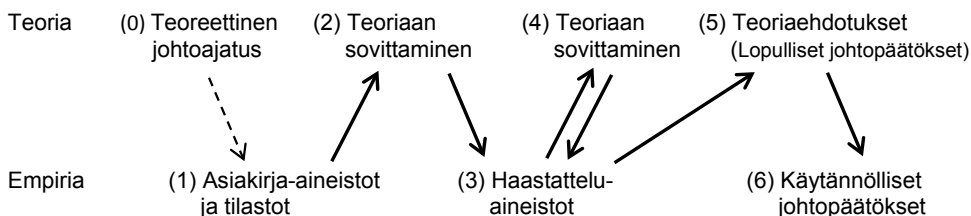
Abduktiivinen päättely pohjautuu Aristoteleen ajatteluun, mutta tämän päivän tietelle tätä käytännönläheistä päättelyä on kehittänyt Charles Peirce. Hänen (2001, 449) mukaansa abduktio tuottaa intuitiivista ja välitöntä tietoa todellisuudesta. Atkinsonin ym. (2005, 833) mukaan abduktiivisessa päättelyssä analysoija tutkii sosiaalista ja luonnollista maailmaa käytännöllisten sitoumusten, työskentelymallien, väliaikaisen ymmärryksen ja uusien ideoiden avulla päätyen uusiin löydöksiin. Atkinson pitää abduktiivista päättelyä kompromissina puhtaan deduktiivisen päättelyn ja induktiivisen päättelyn välillä. Deduktiivinen logiikka ei voi ottaa huomioon eteen sattuvia hedelmällisiä teorioita eikä salli keksimistä prosessin aikana. Induktiivinen logiikka ei puolestaan koskaan ylitä kerättyjen havaintojen yleistyksiä. Tuomi & Sarajärvi (2009, 99) toteavat, että abduktiivisessa päättelyssä tutkijan ajatteluprosessia ohjaavat aineisto ja valmiit mallit. Tutkijan tehtävä on yhdistää näitä luovasti ja välillä pakottaen.

Perusajatuksena on, että uudet tieteelliset löydöt ovat mahdollisia vain, kun havaintojen teko perustuu johonkin johtoajatukseen. Tutkijan omat ennakkokäsitykset tai perehtyneisyys tutkimusaiheeseen liittyvään kirjallisuuteen ja tieteelliseen keskusteluun ohjaavat usein aineiston tarkastelua ja tulkintaa. Uusi teoria ei synny siis pelkkien havaintojen pohjalta kuten induktiivisessa päättelyssä, vaan abduktiivisessa

teoria ja käytäntö vuorottelevat. Johtoajatus voi olla epämääräinen intuitiivinen käsitys tai pitkälle muotoiltu hypoteesi, jonka avulla havainnot voidaan kohdistaa tiettyihin tärkeiksi oletettuihin seikkoihin. Näiden avulla uskotaan saatavan uusia näkemyksiä, ideoita ja uutta teoriaa tutkittavasta ilmiöstä. (Grönfors 1985, 33–37.)

Tämän tutkimuksen analyysi on tehty abduktiivisen päättelyn logiikalla. Koska tutkimus aloitettiin viitekehyksen määrittämisellä ja teoriaan tutustumisella, oli teoriasidonnaisen lähestymistavan ja abduktiivisen päättelyn logiikan valinta luonnollinen seuraus. Kirjallisuuskatsaus paljasti pian, ettei tiede tunnista yhtä varsinaista maineteoriaa. Koska maineen teoria osoittautui vajaan ja eri tutkijoiden käsitykset eriäviksi, oli teoriasidonnaisuus ja abduktiivinen päättely tutkimusprosessin kannalta onnistunut valinta. Viitekehys ja teoriaan perehtyminen antoivat tutkimukselle teoreettisen johtoajatuksen. Teorian ei kuitenkaan annettu ohjata eikä sitoa analyysiä, vaan aineistoa pyrittiin tarkastelemaan mahdollisimman ennakkoluulottomasti. Erityisesti haastatteluaineiston keräämisen yhteydessä korostettiin haastateltavien vapaata asioiden esilletuontia, heidän omia tulkintojaan ja antamiaan merkityksiä tutkittavaan ilmiöön. Haastatteluaineiston analyysi oli niin pitkälle kuin suinkin aineistolähtöistä, ja aineisto ja sen sisältämät merkitykset olivat ensisijainen tulkinnan määrittäjä. Abduktiivisessa tutkimuksessa yhdistetään systemaattisesti induktion ja deduktion periaatteita. Dubois ja Gadde (2002) rohkaisevat tähän erityisesti tapaustutkimuksessa.

Tutkimusosiot



Kuva 17. Tutkimuksessa käytetty abduktiivinen tutkimusprosessi (Kovácsia ja Spensiiä 2005, 139 soveltaen).

4.1.3 Triangulaatio tutkimusstrategisena valintana

Triangulaatiolla tarkoitetaan erilaisten aineistojen, teorioiden tai menetelmien käyttöä samassa tutkimuksessa. Myös tutkijat voivat muodostaa triangulaation. Denzinin (1978) mukaan triangulaatio on kuin toimintasuunnitelma, jolla varmistetaan erilaiset näkökulmat tutkittavaan asiaan ja siten tutkija kykenee ylittämään henkilökohtaiset

ennakkoluulonsa. Lähestymistapana triangulaatiota on käytetty jo vuosikymmeniä. Sen keskeiset periaatteet kehitettiin sosiaalitieteiden piirissä jo 1950-luvulla. Kompleksisuuden ja moniulotteisuuden kasvu sekä tutkimuksellisten lähestymistapojen pirstoutuminen viime vuosina ovat luoneet perusteluja ja mahdollisuuksia hyödyntää samanaikaisesti erilaisia lähestymistapoja ja menetelmiä. (Raunio 1999, 58; Vakkala 2012, 40.)

Triangulaation tarkoitus voidaan nähdä kahdella eri tavalla. Yhtäältä triangulaatiolla nähdään vastattavan totuuden ongelmaan – vertaillaan metodeja, jotta tiedettäisiin, mikä metodi kertoo totuuden. Toinen, kritiikkinä tälle syntynyt suuntaus näkee triangulaatiossa mahdollisuuden tutkittavan ilmiön kokonaisuuden hahmottamiseen. Triangulaatiolla haetaan tutkimukselle nimenomaan leveyttä ja syvyyttä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 144.)

Alun perin sana triangulaatio tarkoittaa kolmiomittausta eli saman kohteen mittaamista eri positioista. Triangulaation käyttöä perustellaan sillä, että yksittäisellä menetelmällä on vaikea saada kattavaa ja luotettavaa kuvaa tutkimuskohteesta. Triangulaatiota käytetään tällöin ymmärryksen lisäämiseen ilmiöstä ja tutkittavan ilmiön kokonaisuuden hahmottamiseen, jolloin se on tutkimusstrateginen valinta. Tuomi & Sarajärvi (2009, 148–149) muistuttavat, että postmodernin tutkimuksen hengessä validiteettia ei ole perusteltua hakea triangulaatiolla, mutta tutkimuksen kiinnostavuuden (mielenkiintoiset tulokset, uudet perustelut) kohottamiseksi se saattaa olla toimiva ratkaisu.

Triangulaatiotapoja voidaan erottaa neljä: aineistotriangulaatio, jolloin yhdessä tutkimuksessa yhdistellään useammanlaisia aineistoja keskenään ja tietoa kerätään monelta eri tiedonantajaryhmältä; tutkijatriangulaatio, jolloin tutkijoina on useampia henkilöitä; teoriatriangulaatio, jolloin tutkimuksessa otetaan huomioon monia teoreettisia näkökulmia tai ilmiötä tarkastellaan eri tieteenalojen pohjalta; ja menetelmätriangulaatio, jolla tarkoitetaan useiden metodien käyttöä. (Denzin 1978; Flick 1998, 229; Tuomi & Sarajärvi 2009, 144–145; Eskola & Suoranta 2000, 69–70.)

Tässä tutkimuksessa tutkimustapana on tapaustutkimus, jolla pyritään kuvaamaan perustellusti ja tarkasti mainetyön ja aluekehityksen välinen yhteys. Tällöin on luontevaa käyttää tutkimusstrategisista syistä useita eri aineistoja ja tutkimusmenetelmiä tapauksen ulottuvuuksien selvittämiseksi. Tutkimuksessa yhdistetään ja hyödynnetään erilaisia aineistoja, kuten julkisia asiakirjoja, haastatteluja ja tilastotietoja (aineistotriangulaatio). Yhdistämisen tavoitteena on aineistojen toisiaan täydentävän vaikutuksen ansiosta saada perusteellisempaa tietoa tutkittavasta ilmiöstä (ks. Erzberger & Prein 1997). Tutkimuskohteita tutkitaan myös eri aineistonhankinta- ja tutkimusmenetelmillä (menetelmätriangulaatio). Lisäksi tutkimus ottaa huomioon useita erilaisia teoreettisia näkökulmia useilta tieteenaloilta (teoriatriangulaatio). Kun tutkimuksessa käytetään kahta tai useampaa triangulaation päätyyppiä, voidaan puhua monitriangulaatiosta. Tämän tutkimuksen osalta voidaan puhua myös jaksoittaisesta triangulaatiosta, jolla tarkoitetaan sitä, että tutkimuksessa käytetään eri vaiheissa eri metodeja.

Triangulaatiokaan ei ole ongelmatonta. Tiedetään, että tutkimuksessa käytetyt menetelmät eivät ole neutraaleja välineitä, jotka tuottavat samat tulokset riippumatta metodeja ohjaavasta ajattelusta, tutkijasta tai tiedonlähteistä. Triangulaatio voi olla myös metodologisesti kyseenalainen. Esimerkiksi jos tutkimusmenetelmät perustuvat erilaisiin ihmiskäsityksiin, niitä ei voi käyttää yhdessä. Myös tutkimuksen hinta saattaa nousta triangulaation myötä kalliiksi, tai aineisto käy liian laajaksi ja tutkimus hallitsemattomaksi. (Eskola ja Suoranta 1998, 69–71.) Triangulaation valinnassa tulee ottaa huomioon eri menetelmien ja metodien heikkoudet ja vahvuudet tutkimusongelman kannalta. Ilman vankkaa metodologista osaamista riskinä on, että useiden eri menetelmien käyttö lisää virhemahdollisuuksia. Mahdollinen aineiston runsaus voi hämärtää tutkimusongelman ja tutkimus voi jäädä pinnalliseksi. Eri menetelmät soveltuvat lähtökohtaisesti eri tavoin eri tilanteisiin, eivätkä ne ole neutraaleja vaan voivat johtaa erilaisiin lopputuloksiin. (Kananen 2008, 40–41.)

4.1.4 Tutkimustapana vertailua hyödyntävä tapaustutkimus

Tapaustutkimuksella pyritään kuvaamaan perustellusti ja tarkasti tutkittava ilmiö. Tapaustutkimuksen yleisenä tavoitteena on monimutkaisten ilmiöiden ymmärtäminen. Tämä tapahtuu keskittymällä yksittäisten organisaatioiden dynamiikkaan tutkimalla ilmiötä monipuolisesti ja syvällisesti. Tapaustutkimuksella voi olla erilaisia päämääriä: kuvauksen luominen tutkittavasta ilmiöstä, teorian testaaminen tai teorian synnyttäminen. (Rainisto 2008, 95.)

Metsämuurosen (2011) mukaan tapaustutkimuksen luonteeseen kuuluu se, että tutkittavasta tapauksesta pyritään keräämään monipuolisesti ja monella eri tavalla tietoa, eli pyrkimyksenä on ymmärtää ilmiötä entistä syvällisemmin. Hammersleyn ja Gommin (2000, 2–3) mukaan pyrkimyksenä on tuottaa tutkittavan ilmiön monimuotoisuutta liiaksi yksinkertaistamatta siitä intensiivistä ja yksityiskohtaista tietoa. Tapaustutkimuksen vahvuus on sen kokonaisvaltaisuus. Tapaustutkimus voidaan ymmärtää empiiriseksi tutkimukseksi, jossa tutkitaan jotakin ilmiötä luonnollisessa ympäristössään käyttäen hyväksi monenlaista empiiristä aineistoa (Uusitalo 1991, 76 Yinin 1989, 23 määritelmää mukailen). Paitsi erilaisia aineistoja, tapaustutkimuksessa käytetään myös erilaisia menetelmiä (vrt. edellä kuvattu triangulaatio). Tapaustutkimus ei myöskään ole välttämättä puhtaasti kvalitatiivinen, vaan se voi käyttää hyväksi myös kvantitatiivista informaatiota (Uusitalo 1999, 76). Syrjälä ym. (1995, 11–12) mainitsevat, että monipuolinen tiedonhankinta ei sulje pois tapausta valottavan tilastollisen aineiston käyttöä. Juholin (2003, 53) katsoo tapaustutkimuksen edustavan sekä määrällistä että laadullista tutkimusotetta. Laine ja muut (2008, 9–10) toteavat, että tapaustutkimus ei ole metodi vaan tutkimusstrategia, joka tarkoittaa perusteellista ja tarkkapiirteistä kuvausta tutkittavasta ilmiöstä. Heille tapaus tarkoittaa nimenomaan tapahtumakulkua tai ilmiötä. Lisäksi Laine ja muut ovat todenneet, että tapaustutkimuksen ominaispiirteenä on entuudestaan tuntemattomien

ilmiöiden selvittäminen tai aiemmin tunnettujen ilmiöiden lisävalaiseminen ja niiden tavoitteena on ymmärryksen lisääminen tutkittavasta tapauksesta sekä olosuhteista.

Tapaustutkimuksen pääpiirteet ovat seuraavat:

1. Kohteena on pieni joukko tapauksia. Tässä tutkimuksessa tutkitaan kolmea kaupunkiseutua.
2. Kerätään laaja aineisto tapauksen eri ulottuvuuksista. Tämä tutkimus käyttää useita eri aineistoja aluekehityksen ja mainetyön välisen yhteyden selvittämiseksi.
3. Tutkimus kohdistuu luonnollisesti ilmeneviin tapauksiin. Pää tavoite ei ole kontrolloida muuttujia niiden vaikutusten arvioimiseksi. Tämä tutkimus selvittää kolmella kaupunkiseudulla tehtyä mainetyötä yli 20 vuoden ajalta.
4. Keskeinen aineisto on laadullista, mutta myös määrällistä aineistoa voidaan käyttää. Tämä tutkimus käyttää pääsääntöisesti laadullista aineistoa. Määrällistä aineistoa käytetään laadullisen arvioinnin tukena.
5. Päämääränä on ymmärtää tapausta. Tapauksen yleinen merkitys voi ilmetä kahdella tavalla: a. teoriaa kyseenalaistava, täydentävä tai uutta luova tapaus (analyttinen yleistys) ja b. naturalistinen yleistys. Tässä tutkimuksessa pyritään teoriaa täydentävään analyttiseen yleistykseen.

Tapaustutkimukselle ominaisia piirteitä ovat teorian vahva osuus, tutkijan osallisuus ulkopuolisuuden sijaan, monimetodisuus sekä rakenteelliset (väestöön liittyvät) ja historialliset (tapahtumiin liittyvät) sidokset. Kuvatessaan yhtä ilmiötä tapaustutkimuksessa taustalla on useimmiten toive ymmärtää inhimillistä toimintaa laajemminkin. (Saarela-Kinnunen & Eskola 2007, 189.)

Tapaustutkimuksen käyttöä tutkimuksellisenä lähestymistapana puoltaa sen käytännönläheisyys, jolloin tutkittavaa kohdetta lähestytään suoraan. Lisäksi tapauksittaisessa tutkimuksessa lähtökohta on usein toiminnallinen, ja tutkimuksen tuloksia voidaan soveltaa käytännössä. Edelleen tapaustutkimuksen luonteeseen kuuluu myös, että se voi palvella monenlaista lukijakuntaa ja se sallii lukijoiden tekemän omia johtopäätöksiään tutkimuksesta ja sen tuloksista. (Metsämuuronen 2011.) Tapaustutkimus saa usein narratiivisen muodon: tutkija keskittyy seuraamaan tapahtumien kulkua ja sitä, miten prosessista vaihe vaiheelta kehkeytyy jotain (Becker 1992). Tutkimuksen aikana tutkijalle valkenee, millainen on tutkittava tapaus tai tapahtumakulku, mitkä ovat sen mittasuhteet, millaiset tekijät tai voimat siinä vaikuttavat, mitkä asiat ovat merkityksellisiä ja miksi seuraukset olivat sellaisia kuin olivat. (Laine ym. 2007, 9–16.) Tapaustutkimuksen keskeisin tavoite on tapauksen tai rajatun kokonaisuuden kuvaileminen omassa kontekstissään (Hammersleyn & Gomm 2000, 2–5).

Tapaustutkimus sopii lähestymistavaksi erityisen hyvin, jos tutkimuskysymyksillä etsitään vastauksia kysymyksiin ”miten” ja ”miksi” (jolloin on tarkoitus lisätä ymmär-

rystä tutkittavasta ilmiöstä), tutkija ei pysty ohjailemaan tapahtumia ja tutkimuksen fokus on nykypäivän ilmiöissä (Yin 1984, 13).

Tapaustutkimukseen kohdistuu usein tutkimustulosten yleistämistä koskevaa kritiikkiä. Yleistysten tekemistä yksittäisistä tapauksista pidetään mahdottomana. Yleistettävyysongelmia on pyritty ratkaisemaan esimerkiksi siten, että tutkimuksen kaikissa vaiheissa viitataan aiempaan tutkimukseen. Analyttisessä (teoreettisessa) yleistämisessä, joka eroaa tilastollisesta yleistämisestä, ei otoksen edustavuus ole keskeistä. Yin (1989) esittää, että analyttisessä yleistämisessä tutkimuksen tuloksia verrataan tiettyyn teoriaan eli tarkastellaan, missä määrin tulokset ovat yhdenmukaisia tutkimusta ohjaavan teoreettisen viitekehyksen kanssa. (Koskinen ym. 2005.)

Monitapaustutkimus, jossa vertaillaan eri tapauksia, tuo tutkimukselle muutakin kuin teoreettista yleistettävyyttä. Voidaan ajatella, että tietyin ehdoin perusteellisesti tutkitun tapauksen tulokset ovat siirrettävissä toiseen, riittävän samankaltaiseen tapaukseen. (Vrt. Saarela-Kinnunen & Eskola 2007, 190–191.) Tapaustutkimus soveltuu siis metodina myös rinnakkaisten, jollain tavoin samankaltaisten tapausten tutkimiseen. Routio (2012) puhuu tapausten yhteisen olemuksen kuvaamisesta.

Tapaustutkimusanalyysi ei siis pyri yleistettävyyteen sellaisin keinoin kuin esimerkiksi survey-tutkimus, mutta pyrkiessään ymmärtämään ja tulkitsemaan syvällisesti yksittäisiä tapauksia niiden kontekstissa, se hakee tietoa ilmiöön liittyvän toiminnan dynamiikasta, mekanismeista, prosesseista ja sisäisistä lainalaisuuksista sellaisella tavalla, että tutkimuksen tuloksilla voidaan osoittaa olevan laajempaa sosiokulttuurista merkitystä ja siten jonkinlaista yleistettävyyttä tai siirrettävyyttä. (Tapaustutkimus – Jyväskylän yliopiston Koppa.)

Tapaustutkimuksessa tavoitellaan ennen kaikkea analyttistä yleistämistä, jolloin pyritään teorioiden yleistämiseen ja laajentamiseen. Tilastollisen yleistettävyyden sijaan voidaan puhua teoreettisesta tai olemuksellisesta yleistettävyydestä, jolloin keskeistä ovat ne tulkinnot, jotka aineistosta tehdään. Yleistyksen kannattaisikin tehdä tulkinnoista, ei suoraan aineistosta. (Eskola & Suoranta 2000, 65–68; Saarela-Kinnunen & Eskola 2007, 189.) Sulkunen ja Kekäläinen (1992, 11) näkevät kaikki laadulliset tutkimukset tapaustutkimuksina. Niiden pohjalta ei ole tarkoitus tehdä samalla tavalla empiirisesti yleistäviä päätelmiä kuin tilastollisessa tutkimuksessa. Siksi on tärkeää, että analysoitava aineisto muodostaa tavalla tai toisella kokonaisuuden, tapauksen. (Eskola & Suoranta 2000, 65.) Jotta lukija voi ymmärtää, miten tapaustutkimuksen johtopäätöksiin on päädytty, ja arvioida tutkimuksen luotettavuutta, on tutkimusprosessi tehtävä läpinäkyväksi (Saarela-Kinnunen & Eskola 2007, 186).

Tällä tutkimuksella on myös pitkittäistutkimuksen piirteitä. Pitkittäistutkimukseksi kutsutaan tutkimusta, joka sisältää vähintään kaksi mittauskertaa toistetuina menetelmin ja tietyn aikavälin kuluessa (Trochim 2006). Tutkimus seuraa tutkimuskohteidensa kehitystä yli kahden vuosikymmenen ajan. Tutkimuksessa hyödynnetään

maineeseen ja aluekehitykseen liittyviä aineistoja, jotka on kerätty useissa mittaus-tilanteissa tutkimusajanjaksolla.

Monitapaustutkimuksen yleistettävyyden ja toisaalta tapausten pitkäaikaisuuden tutkimus ovat vertailun eli komparatiivisen metodin käyttöä tässä tutkimuksessa. Kekkonen (2008, 33–34) kirjoittaa, että vertaileminen on luonnollinen, arkinen tapa ajatella. Laajasti ajateltuna kaikki ajattelu ja siten myös tieteellinen tutkimus perustuu vertailuun, eikä ole vain yhtä oikeaa tapaa saati metodia tehdä vertailevaa tutkimusta. Siksi Kekkonen suosittaa puhumaan vertailevasta tutkimusintressistä, jota voidaan toteuttaa tutkimuksessa eri tavoin. Vertailuja tehdään niin historian suunnassa kuin samanaikaisia ilmiöitä verraten kuten tässä tutkimuksessa. Vertailun sanotaan soveltuvan hyvin erityisesti aineiston alustavaan tutkimukseen uutta alaa kartoittavassa hankkeessa, jossa tutkija pyrkii siirtymään tapaustutkimuksista yleisemmin voimassa oleviin invariansseihin ja näin osoittamaan kehityksen ja selittämään syysuhteet tai hahmottamaan tapausten välisiä yhtäläisyyksiä ja eroja. Vertaileva tutkimus voi perustua sekä määrällisiin aineistoihin ja tilastollisiin analyysimenetelmiin että laadullisten aineistojen ja analyysimenetelmien käyttöön. (Anttonen 2005, 274; Rautio 2007.)

4.1.5 Tutkimusmenetelmänä sisällönanalyysi

Tämän tutkimuksen päätutkimusmenetelmäksi on valittu sisällönanalyysi, joka on yksi kvalitatiivisen tutkimuksen perusanalyysimenetelmä (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2002, 153). Sisällönanalyysiä pidetään yleisesti menettelytapana, jolla voidaan analysoida dokumentteja eli kirjalliseen muotoon saatettua materiaalia systemaattisesti ja objektiivisesti (ks. esim. Tuomi & Sarajärvi 2009, 103). Tällä tekstianalyysimenetelmällä aineistoa selkiytetään ja järjestetään, jotta siitä voidaan tuottaa uutta tietoa. Sisällönanalyysin avulla voidaan tarkastella asioiden ja tapahtumien merkityksiä, seurauksia ja yhteyksiä (Latvala & Vanhanen-Nuutinen 2003, 21). Sisällönanalyysiin luetaan esimerkiksi diskurssianalyysi, jolloin tutkitaan tekstiä ja puhetta tai kielenkäyttöä kaikista mahdollisista näkökulmista; teema-analyysi eli teemoittelu, jolloin aineistosta nostetaan esiin tutkimusongelmaa valaisevia teemoja; sekä tyypittely, jolloin aineisto ryhmitellään etsimällä samankaltaisuuksia. Eskola ja Suoranta (1988, 186) toteavat sisällönanalyysistä, että kyseessä on oikeastaan laaja kirjo erilaisia tapoja järjestää ja luokitella aineistoa. Paitsi yksittäisenä metodina, sisällönanalyysiä voidaan pitää erilaisiin analyysikokonaisuuksiin sopivana väljänä teoreettisena kehyksenä (Tuomi & Sarajärvi 2009, 91).

Kun sisällönanalyysi ymmärretään laajasti yläkäsitteenä monille analyysitavoille, sitä voidaan pitää laadullisen tutkimuksen perinteessä perusanalyysimenetelmänä. Sen avulla voidaan tehdä monenlaista tutkimusta. Voidaan myös sanoa, että useimmat eri nimillä kulkevat analyysimenetelmät perustuvat periaatteessa tavalla tai toisella sisällönanalyysiin, jos sisällönanalyysillä tarkoitetaan kirjoitettujen, kuultujen tai nähtyjen sisältöjen analyysiä väljänä teoreettisena kehyksenä. (Tuomi & Sarajärvi

2009, 91.) Eräissä lähteissä (mm. Toivonen 1999) laadullinen tutkimus käytännössä samaistetaan sisällönanalyysiin (Tuomi & Sarajärvi 2009, 14).

Lyhyesti määriteltynä sisällönanalyysi on ihmisen minkä tahansa henkisen tuotteen - olipa se puhuttua, kirjoitettua, piirrettyä, kuvattua tai vaikka esitettyä - sisällön tieteellistä tutkimusta (Pietilä, 1969, 1). Pietilän (1973, 4, 25) mukaan sisällönanalyysin avulla voidaan joko kuvata dokumenttien sisältöä tai tehdä sisältöä koskevia johtopäätöksiä. Sisällöllisten ominaisuuksien vertailu voi olla ensinnäkin trendivertailua, jolloin saman tuottajan eri aikoina tuottamia dokumentteja verrataan keskenään. Toisaalta vertailu voi olla tuottajapohjaista vertailua, jolloin eri tuottajien dokumenttien sisältöominaisuuksia verrataan keskenään. Vertailu voi olla myös ympäristöpohjaista vertailua. Tässä tapauksessa eri kulttuureissa tuotettuja dokumentteja verrataan keskenään. Neljänneksi vertailu on välinepohjaista vertailua. Tällöin eri välineissä välitettyjen dokumenttien sisältöä vertaillaan keskenään. Viidennessä vertailussa vertaillaan eri vastaanottajille tarkoitettuja dokumentteja. Edelleen vertailu voi olla sisällön vertailua normeihin tai ihanteisiin, sekä lopuksi vertailu voi olla myös sisällön vertailua todellisiin tapahtumiin.

Sisällönanalyysissä aineistoa tarkastellaan eritellen, yhtäläisyyksiä ja eroja etsien ja tiivistäen. Sisällönanalyysi on diskurssianalyysin tapaan tekstianalyysiä, jossa tarkastellaan jo valmiiksi tekstimuotoisia tai sellaisiksi muutettuja aineistoja. Tutkittavat tekstit voivat olla melkein mitä vain: kirjoja, päiväkirjoja, haastatteluita, puheita tai keskusteluita. Sisällönanalyysin avulla pyritään muodostamaan tutkittavasta ilmiöstä tiivistetty kuvaus, joka kytkee tulokset ilmiön laajempaan kontekstiin ja aihetta koskeviin muihin tutkimustuloksiin. Laadullisen aineiston informaatioarvoa lisätään sisällönanalyysillä luomalla hajanaisesta aineistosta mielekästä, selkeää ja yhtenäistä informaatiota. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 103–104, 107–108.) Sisällönanalyysi on menetelmä, jonka avulla voidaan tehdä havaintoja dokumenteista ja analysoida niitä systemaattisesti. Dokumenttien sisältöä kuvataan tai selitetään sellaisenaan. Tutkimuksen tarkoituksen ja tutkimuskysymyksen ohjaamana usein laajasta aineistosta rajataan ja valitaan tutkimukselle olennainen materiaali. Dokumenteista voidaan myös kerätä tietoa ja tehdä päätelmiä muista ilmiöistä. (Pietilä 1973; Burns & Grove 1997 Latvalan ja Vanhanen-Nuutisen (2003, 23) mukaan). Hirsjärvelle ja Hurmeelle (2000, 145–150) aineiston analyysi on aineiston kuvailua, luokittelua ja yhdistämistä. Analyysin perusta on ilmiöiden ja kokemusten kuvailussa. Aineiston luokittelulla luodaan pohjaa tulkinnalle. Luokittelu, joka jäsentää ilmiötä, mahdollistaa aineiston eri osien vertailun, yksinkertaistamisen ja tulkinnan. Yhdistelyllä haetaan luokittelujen välille samankaltaisuutta ja säännönmukaisuutta. Analyysin lopputuloksena saadaan tutkittavaa ilmiötä kuvaavia kategorioita, käsitteitä, käsitejärjestelmä tai malli (Kyngäs & Vanhanen, 1999, 5).

On kuitenkin huomattava, että sisällönanalyysillä saadaan kerätty aineisto vain järjestetyksi johtopäätösten tekoa varten. Sisällönanalyysi tuottaa parhaimmillaan

vasta kuvailevaa tietoa teoreettisen päättelyn pohjaksi. Tutkimus jää keskeneräiseksi, mikäli järjestetty aineisto esitellään tuloksena eikä ole kyetty esittämään mielekkäitä johtopäätöksiä. (Grönfors 1982, 161; Tuomi & Sarajärvi 2009, 103.) Cavanagh (1997) korostaa, että sisällönanalyysi on paljon enemmän kuin pelkkä aineistosta yksinkertaista kuvausta tuottava tekniikka. Sisällönanalyysissä on kysymyksessä aineistosta ilmenevät merkitykset (meanings), tarkoitukset ja aikomukset (intentions), seuraukset (consequences) sekä yhteydet (context). (Latvala & Vanhanen-Nuutinen 2003, 23.)

Miles ja Huberman (1994, 19–20) kuvaavat sisällönanalyysiä interaktiiviseksi analyysiksi. Tällä he tarkoittavat sitä, että aineiston kerääminen, pelkistäminen ja ryhmittely sekä johtopäätösten esittäminen ovat keskenään jatkuvassa vuorovaikutuksessa. Tutkimusprosessi on kuvattava tarkasti ja tuotava esiin tutkimusraportissa, koska vaiheet pitävät sisällään monia valintoja.

Kuten laadullinen tutkimus yleisesti, myös sisällönanalyysi voidaan jakaa päättelyn logiikan perusteella kolmeen analyysimuotoon. Puhutaan induktioon perustuvasta aineistolähtöisestä tai deduktioon perustuvasta teorialähtöisestä sisällönanalyysistä. Käytettäessä kolmatta päättelyn muotoa, abduktiota, voidaan puhua teoriasidonnaisesta tai teoriaohjaavasta sisällönanalyysistä. Teoriasidonnainen sisällönanalyysi perustuu kolmeen vaiheeseen kuten aineistolähtöinen sisällönanalyysikin. Ensimmäisessä vaiheessa aineisto pelkistetään eli redusoidaan. Tällöin informaatio joko tiivistetään, pilkkotaan osiin tai karsitaan tutkimuksen kannalta epäolennainen tieto pois. Seuraavaksi ryhmittelyvaiheessa (klusterointi) aineiston alkuperäisilmaisuja tutkitaan ja niistä etsitään samankaltaisuuksia tai eroavaisuuksia. Nämä ryhmitellään, yhdistetään luokiksi ja niille etsitään sisältöä vastaavat nimet. Luokitteluyksikkönä voi olla tutkittavan ilmiön ominaisuus, piirre tai käsitys. Luokittelun tarkoituksena on tiivistää aineistoa, ja ryhmittelyllä luodaan pohja tutkimuksen perusrakenteelle. Pelkistetetyt, samaan ryhmään kuuluvat ilmaukset kootaan mahdollisimman yksiselitteisiksi ja toisensa poissulkeviksi alaluokiksi ja nämä alaluokat pääluokiksi. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 112–113; Miles & Huberman 1994, 11; Latvala & Vanhanen-Nuutinen 2003, 23, 28.) Kolmanneksi aineiston käsitteellistämisen vaiheessa (abstrahointi) pyritään pääsemään alkuperäisinformaatiosta teoreettisiin käsitteisiin ja johtopäätöksiin. Aineistosta valikoidaan tutkimuksen kannalta olennainen tieto ja muodostetaan teoreettisia käsitteitä. Käsitteitä yhdistellään niin kauan kuin se on mahdollista. Aineistolähtöisessä analyysissä käsitteet luodaan aineistosta, kun taas teoriasidonnainen sisällönanalyysi hyödyntää aiempaa tutkimusta. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 108–111, 117; Miles & Huberman 1994, 11–12.)

Sisällönanalyysin keskeinen ongelma liittyy tekstien pelkistämiseen ja ryhmittelyyn sekä käytettyjen sanojen ja kategorioiden monitulkintaisuuteen (Weber 1985, 15). Tutkijan on pystyttävä pelkistämään aineistonsa niin, että se kuvaa mahdollisimman luotettavasti tutkittavaa ilmiötä (Latvala & Vanhanen-Nuutinen 2003, 36). Tuomi ja Sarajärvi (2009, 101–103) ovat todenneet, että kategorioiden muodostaminen tai se,

millä tavoin tietty ilmaisu katsotaan kuuluvan tiettyyn luokkaan, on lopulta tutkijan oman tulkinnan varassa. Sanojen merkitykset tai kategorioiden nimet eivät tule annettuina tai nouse aineistosta itsestään, vaan perustuvat tutkijan päättelyyn, luovuuteen ja harkintaan. Sisällönanalyysin luotettavuuden kannalta on tärkeää, että tutkija pystyy osoittamaan yhteyden tuloksen ja aineiston välillä (Latvala & Vanhanen-Nuutinen 2003, 37). Tallennusten laatu, litteroinnin tasaisuus ja luokittelun säännönmukaisuus ovat luotettavuuden kannalta merkityksellisiä (Hirsjärvi & Hurme 2000, 185).

4.2 Tutkimusasetelma maineen ja menestyksen yhteydestä

Kolmea tutkimuskohdetta – Iisalmea, Kajaania ja Oulua – tutkimalla haetaan vastausta kysymykseen, miten mainetyötä on mahdollista käyttää menestyksellisesti osana kaupunkiseudun kehittämistä ja alueellisten strategioiden toteuttamista.

Eisenhardt (1989, 538) on korostanut tapausten valinnan tärkeyttä, kun pyritään muodostamaan teoriaa tapaustutkimuksen pohjalta. Tapausten valintaperusteita ovat esimerkiksi seuraavat: toistetaan aiempia tapauksia, laajennetaan alkuun syntyneitä teorioita, täytetään teoreettisia luokitteluja tai tuodaan esimerkkejä vastakkaisista tyypeistä. Tässä tutkimuksessa tutkimuskohteiden valinnassa käytettiin tieto-orientoitunutta valintaa, jolloin tavoitteena on tutkimuskohteista saatavan tiedon hyödyllisyys ja edustavuus (ks. Flyvberg 2006, 395–398). Tähän pyrittiin hakemalla tutkimuskohteiksi kaupunkiseutuja, joiden tiedettiin pohtineen laajasti maineen merkitystä, arvioitiin ymmärtävän maineen merkitystä ja tehneen aktiivista työtä tunnettuuden ja positiivisten mielikuvien synnyttämiseksi. Toisaalta yleistettävyyden ja vertailun parantamiseksi haettiin tutkimusseutuja, joiden tiedettiin edustavan erityyppisiä kaupunkiseutuja. Tutkimuskohteet valittiin tutkijan määrittelemien, eroavaisuuksiin perustuvien kriteerien perusteella. Tutkimuskohteet on valittu ottamalla huomioon paikkakunnan väestömäärä, elinkeinorakenteen vaihtelevuus, keskusasema (seutukeskus, maakuntakeskus, valtakunnan osakeskus), logistinen asema, kehityshistoria ja paikallistason sosiaaloudellinen toimintaympäristö (alueet ovat erilaisia sosiaalisten ja taloudellisten ominaispiirteiden suhteen). Lisäksi tutkimuskohteiksi on haettu kaupunkiseutuja, joiden maineiden arvioidaan olevan laadultaan ja ominaispiirteiltään toisistaan selkeästi poikkeavia (poikkeavat paikalliskulttuurit). Tutkimuspaikkakunnat myös sijaitsevat kaikki eri maakunnissa.

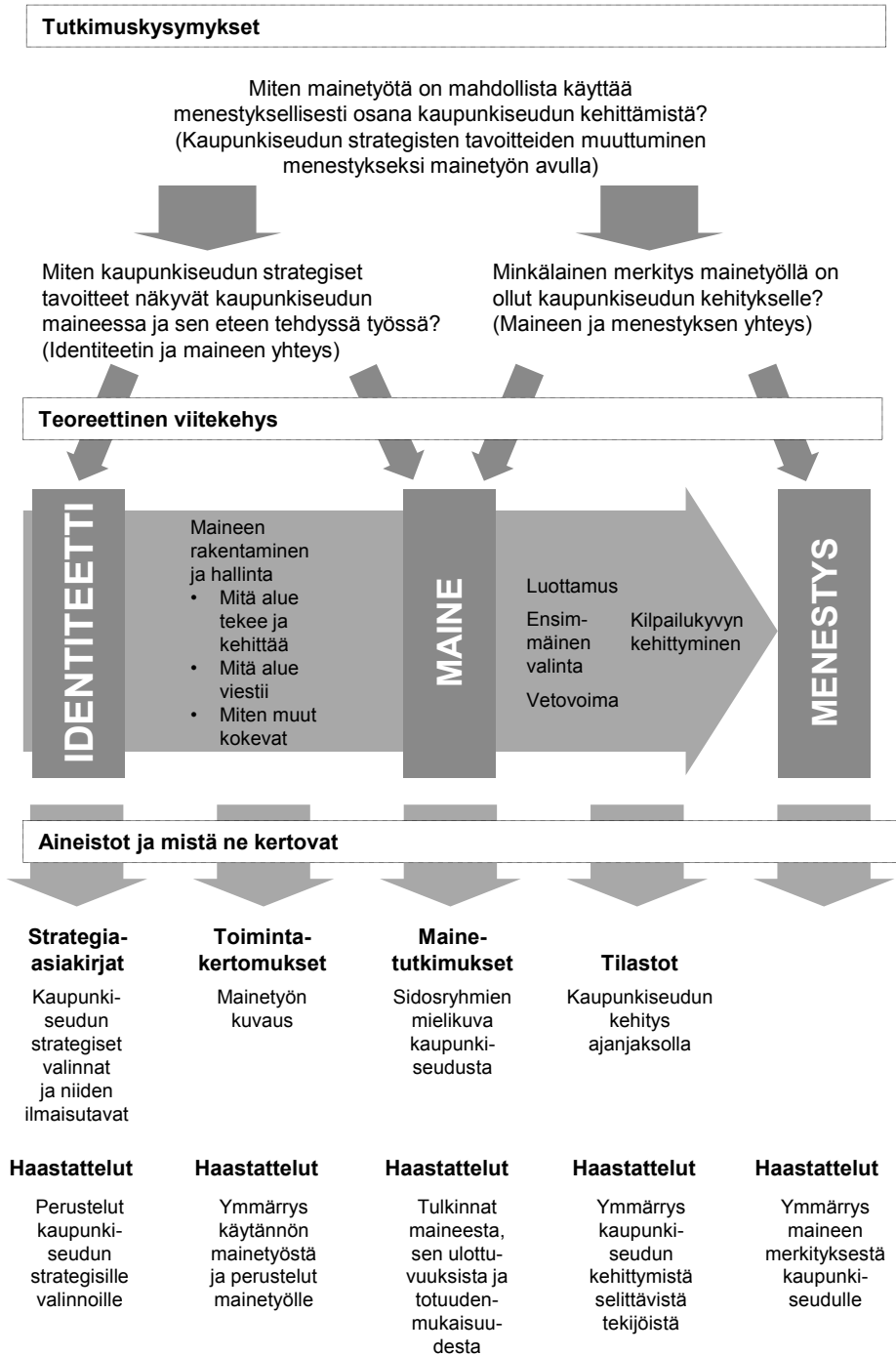
Tutkimuskohteista Oulu tukeutuu vahvaan yliopisto- ja teknologiakaupungin maineeseen ja rakentaa kuvaa pohjoisen Skandinavian pääkaupungista. Valtakunnan osakeskus ja kasvukeskus Oulu on lisäksi perinteinen mainevertailujen menestyjä, joka kuitenkin on joutunut pohtimaan strategisia valintojaan ICT-toimialan ajaututtua vaikeuksiin. Maakuntakeskus Kajaanin maineeseen taasen sisältyy dramatiikkaa, kulttuuria ja Kainuun maakunnan vaikutusta. Kaupunkiseudun onnistumisia enem-

män julkisuudessa näkyy alueen kannalta kielteisiä tai kriittisiä viestejä. Vaikuttaa siltä kuin Kajaani joutuisi jatkuvasti taistelemaan strategisten valintojensa puolesta. Seutukeskuksen ja leimallisesti savolaisen Iisalmen haaste puolestaan on tunnettuus ja erottautuminen muiden kokoistensa ja näköistensä kaupunkien joukosta. Kaupunkiseudun vahvuudet, strategiset valinnat tai onnistumiset eivät ole onnistuneet saavuttamaan suuren yleisön huomiota. ”Ihmeen hyvän Iisalmen” (muunnos kaupungin sloganista 1990-luvulta) positiivisuus jää piiloon.

Tapaustutkimuksessa yksittäisen tapauksen havainnoinnilla pyritään Cohenin ja Manionin (1995, 106–107) mukaan luotaamaan syvälle ja analysoimaan intensiivisesti moni-ilmeistä ilmiötä. Tällöin Staken (2000, 238) mukaan oleellisempaa on tapauksen ymmärtäminen kuin yleistäminen. Tapaus ei yleensä ole yleistettävissä, mutta toisaalta tapaus voidaan ymmärtää pienenä askeleena kohti yleistämistä (Metsämuuronen 2006, 90–91). Tässä tutkimuksessa kolmella tapausanalyysillä haettiin riittävää aineistopohjaa paitsi yhtäläisyyksien ja eroavaisuuksien havaitsemiseksi tapausten välillä, myös alustavaa yleistystä mainetyön merkityksestä aluekehitykselle. Tutkimuspaikkakunnista tehtyjen havaintojen vertailu paitsi erilaisten tunnettujen kaupunkiseutujen kehitykseen, myös teoreettisessa osiossa esiteltyyn tutkimuskirjallisuuteen antaa mahdollisuuden johtopäätösosiossa tieteellisesti luotettavien ja edustavien johtopäätösten tekemiseen. Tämän empiirisen tutkimuksen lopputuloksena on kuvaus maineenhallinnan ja menestyksen yhteydestä kolmen kaupunkiseudun kehityksen ja kokemusten perusteella. Vaikka suoranaisia yleistyksiä kaikkiin suomalaisiin kaupunkeihin ei voidakaan tehdä, ovat esiin tulleet mainetyötä ja aluekehitystä kuvaavat piirteet tyypillisiä monille kaupungeille (vrt. Saarela-Kinnunen & Eskola 2007, 189–190).

Kaupunkiseudun mainetta ja maineen rakennustyön merkitystä kaupunkiseudun kehitykselle tarkastellaan 1990-luvulta tähän päivään. Tutkimusajanjakson alkuun ajoittuvat 1990-luvun alun lamavuodet, kuntatalouden ongelmat, tietoyhteiskuntakehityksen uusi vaihe, Suomen EU-jäsenyys sekä sitä seurannut uudenlainen aluepoliittinen ajattelu ja aluepoliittinen keinovalikoima. Kaikilla näillä tekijöillä on ollut selvä vaikutus kaupunkien mainetyön tarpeen kasvuun.

Tutkimus noudattaa teoriasidonnaista lähestymistapaa ja abduktiivisen päättelyn logiikkaa, jolloin tutkimuksen aiheesta on teoreettinen johtoajatus. Tutkimuksen johtoajatusta on rakennettu edellä kohdassa 3.5. Yhteenveto teoreettisista havainnoista: Mainetyö kaupunkiseudun kehittämisessä. Kuvassa 18 esitellään tutkimusasetelma, jossa tutkimuskysymykset on kytketty pääkäsitteisiin ja teoreettiseen johtoajatukseen. Lisäksi tutkimusasetelmasta ilmenevät tutkimuksessa käytetyt aineistot sekä aineistojen yhdistyminen käytettyihin käsitteisiin ja tutkimuskysymyksiin.



Kuva 18. Tutkimusasetelma kaupunkiseudun maineen ja menestyksen yhteydestä: tutkimuskysymykset, teoreettinen viitekehys ja aineistot.

4.3 Tutkimusaineistojen hankinta

Tässä tapaustutkimuksessa on hyödynnetty tutkimusstrategisena valintana triangulaatiota. Aineistotriangulaation mukaisesti tutkimuksen empiirinen aineisto koostuu useista erityyppisistä aineistoista – asiakirja-aineistot, aikaisempien tutkimusten aineistot, tilastoaineistot ja haastattelut – joita yhdistetään ja hyödynnetään täydentämään tehtyjä havaintoja ja syventämään tutkijan ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä (ks. Erzberger & Prein 1997). Kaikki käytetyt tutkimusaineistot on valittu siten, että ne olisivat mahdollisimman informatiivisia tutkimusongelman kannalta (Kiviniemi 2001, 68).

4.3.1 Asiakirja-aineistot

Tutkimus hyödynsi useita eri asiakirja-aineistoja. Keskeinen aineisto muodostui paikallisista tai seudullisista kehittämisstrategioista tai -suunnitelmista sekä erilaisista aluekehitystä ja elinkeinopolitiikkaa koskevista asiakirjoista. Näistä asiakirjoista selvitettiin kaupunkiseudun identiteettiä ja strategisia valintoja sekä maineen syntymistä, sen tavoitteellisuutta ja käyttöä aluekehittämisen työkaluna. Erityisen mielenkiinnon kohteena olivat strategian muutostilanteet ja niiden vaikutus mainetyölle. Tyypillisesti keskuskaupungilla oli yleinen kehittämisstrategia ja sitä täydentävät elinkeinostrategia, viestintä- ja markkinointistrategia tai mainestrategia. Keskuskaupungin strategioissa oli yleensä tehty koko kaupunkiseutua koskevia linjauksia, mutta kaupunkiseuduilta löytyi myös useiden kuntien yhteisiä seudullisia strategioita esimerkiksi elinkeinon kehittämiseksi. Toinen merkittävä aineistokokonaisuus oli tutkimuskaupunkien toimintakertomukset ja aluekehityshankkeiden hankeraportit, joiden avulla arvioitiin mainetyön toteutusta, onnistumista ja merkitystä kaupunkiseudun kehittymiselle ja menestykselle.

4.3.2 Aikaisempien tutkimusten aineistot

Tutkimuskaupungeista oli tehty eritasoisia ja -tyyppisiä mielikuva-, imago- tai mainetutkimuksia, joita tässä tutkimuksessa hyödynnettiin tutkimuskaupunkiseutujen maineen ja kehitysvaiheiden arviointiin 1990-luvulta alkaen. Keskeisin näistä on Taloustutkimus Oy:n VIP-kuntakuvatutkimus. Tutkimuskunnat ovat vaihtelevasti tilanneet kyseisen tutkimuksen käyttöönsä. Oulun kaupungilta saatiin tutkimusaikaa koskeva kattava aikasarja. Myös muista kaupungeista oli useana vuonna tehty kuntakuvatutkimukset. Tutkimus hyödynsi myös Elinkeinoelämän keskusliiton Kuntaranking 2015 -vertailua.

4.3.3 Tilastoaineistot

Tutkimuksen tilastoaineisto koostui tilastokeskuksen aluekehityksen tilastoimiseen käyttämän BTV-indikaattorin vertailusarjoista ja muusta tilastoaineistosta. Niitä olivat kaupunkien, maakunnallisten liittojen ja Tilastokeskuksen keräämät tilastot,

joilla kuvattiin yritystoiminnan, alueellisen BKT:n, väestön, työllisyyden, asuntojen ja loma-asuntojen määrän sekä palveluiden kehitystä. Tilastoaineiston avulla arvioitiin maineen ja todellisen kehityksen yhteyttä ja pyrittiin löytämään kaupunkiseudun kehityksestä murrosvaiheita – esimerkiksi merkittävän elinkeinotoimialan supistuminen – jolloin aluekehittämisessä on kenties suunnattu uudelleen, vaihdettu tai tehostettu käytettyjä aluekehittämisen toimenpiteitä.

4.3.4 Haastatteluaineisto

Koska maineen ja menestyksen yhteyttä erityisesti kaupunkikontekstissa on aiemmin tutkittu vähän eikä menestystä voida selittää pelkästään kehitystä kuvaavien mittareiden kehittymisen kautta tai onnistumisella mainetyössä, tapauksia lähestyttiin myös keräämällä haastatteluaineistoa. Haastatteluaineiston hankinnalla pyrittiin tarkentamaan ja syventämään muutoin hankittua tietoa tutkittavista tapauksista. Erityisen mielenkiinnon kohteena haastatteluissa oli mainetyön vaikuttavuus haastateltavien tulkitsemana. Tämä tutkimus hyödynsi triangulaatiota tutkittavan ilmiön ymmärtämiseen. Tutkimukselle haettiin leveyttä ja syvyyttä nimenomaan merkityksiä esille tuovien haastattelujen avulla.

Tutkimuksessa edettiin keräämällä aluksi kirjallinen empiirinen aineisto, joka analysoitiin alustavasti johtoajatusta ja operationalisoituja käsitteitä hyväksi käyttäen. Näin tehtyjä havaintoja ja saatua alustavaa tutkimustulosta testattiin kussakin tapauksessa erikseen haastattelujen avulla. Haastateltavat tarkensivat vastauksillaan kirjallisesta materiaalista tutkijalle muodostunutta kuvaa ja erityisesti tulkitsivat mainetyön ja kaupunkiseudulle syntyneen maineen merkitystä kaupunkiseudun kehitykselle ja menestykselle. Lisäksi haastattelut nostivat esiin tutkitusta ilmiöistä piirteitä, joita aiempi tieteellinen keskustelu ei ole korostanut. Lopullisessa analyysissä yhdistettiin kunkin tapauksen eri aineistoista saatu tieto.

Tutkimuksen haastatteluaineisto kerättiin käyttämällä teemahaastattelua eli puoli-strukturoitua haastattelua. Haastatteluista pyrittiin luomaan avoimia, keskustelunomaisia tilaisuuksia, joissa haastateltavat ohjattiin tutkimuksen aihepiiriin ja he itse kertoivat omat käsityksensä sekä antoivat omat merkityksensä ja tulkintansa tutkitavalle ilmiölle. Silverman (1993, 91) on korostanut haastattelun onnistumisessa sitä, että haastattelijä pääsee sisään haastateltavan merkitysmailmaan. Välittömydestä ja haastateltavien aktiivisuudesta päätellen kaikissa haastattelutilanteissa onnistuttuun tavoittamaan keskustelunomaisuus ja haastateltavan oman tulkinnan esilletulo. Jokaisen kaupunkiseudun erityispiirteet ja tilanne sekä haastateltavien erilaiset roolit ja persoonat luonnollisesti toivat keskustelun johdattelulle haastavuutta, mutta paikkakuntaan ja kerättyyn muuhun aineistoon perehtymisen ansiosta haastattelujen tutkimustavoite saavutettiin. Haastattelussa edettiin etukäteen valittujen teemojen ja niihin liittyvien tarkentavien kysymysten varassa. Teemojen muodostamisessa käytetään yleisesti kolmea tapaa: yleisin, joskaan ei-toivottavin tapa muodostaa teema-

alueet on tehdä se intuition perusteella. Pelkästään intuition perusteella muodostetut teema-alueet jäävät helposti vaillinaisiksi, ja teoreettisten kytkentöjen puuttuminen hankaloittaa analysointia. Toinen tapa teemojen muodostamiseen on niiden etsiminen kirjallisuudesta, jolloin aiemmasta tutkimuksesta ja muusta alan kirjallisuudesta yhdistellään käytettävät teemat. Kolmanneksi teemoja johdetaan teoriasta, jolloin teoreettinen käsite muutetaan mitattavaan muotoon. Hyvän tutkimuksen merkki on käyttää kaikkia kolmea keinoa teema-alueiden muodostamiseen. (Eskola & Vastamäki 2001, 33.) Tässä tutkimuksessa teema-alueiden muodostamisessa käytettiin hyväksi aiemman kirjallisuuden ja oman esiyymäryksen perusteella synnytettyä teoreettista viitekehystä tai johtoajatusta, jossa käytetyt käsitteet operationalisoitiin teemahaastattelun haastatteluteemoiksi. Tutkimuksessa siis käytettiin kaikkia kolmea teema-alueiden muodostamistapaa teemojen löytämiseen. Alasuutari (1994, 72–83) kuitenkin varoittaa kahlitsemasta liiaksi ennakolta luodulla teoreettisella mallilla tutkijaa ja vastaajaa, ettei osa haastattelun tuottamista ulottuvuuksista jää käyttämättä ja ilmiöstä saa pelkän yleiskuvauksen.

Metodologisesti teemahaastattelussa korostetaan ihmisten tulkintoja asioista, heidän asioille antamia merkityksiä sekä sitä, miten merkitykset syntyvät vuorovaikutuksessa. Tässä tutkimuksessa haastateltaville pyrittiin antamaan mahdollisuus merkitysten luomiseen, aktiivisuuteen ja asioiden vapaaseen esille tuontiin. Teemahaastattelulla voidaankin tutkia yksilön ajatuksia, kokemuksia ja tuntemuksia sekä sanatonta kokemustietoa. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 48.) Tutkijan tehtävänä on pelkän faktojen ja tosiasioiden keräämisen sijaan tarkoin kuunnella, tehdä tulkintoja sekä rakentaa ja yhdistää merkityksiä.

Haastattelut sovittiin haastateltavien kanssa henkilökohtaisesti joko puhelimitse tai sähköpostitse. Tässä yhteydessä haastateltaville kerrottiin tutkimuksesta ja sen tavoitteista yleispiirteisesti. Myös haastattelun teemat ilmoitettiin. Ennen haastattelutilaisuutta kaikille lähetettiin sähköpostitse varmistus ja valmistautumisohjeet, joissa kerrattiin haastattelun teemat, jotta etukäteispohdinnan ansiosta haastattelu sujuisi nopeammin ja keskustelussa päästäisiin syvemmälle. Yksityiskohtaisia kysymyksiä ei etukäteen esitetty. Kaikkien haastateltujen kanssa käytiin lävitse kaikki tutkimuksen viitekehukseen perustuvat teemat, mutta kunkin teeman käsittelyn laajuus sekä teemakohtaisten kysymysten järjestys ja niiden sanamuodot vaihtelivat haastattelun kulun mukaisesti (vrt. Ruusuvuori & Tiittula 2005, 11). Lisäksi kysymysten osalta oli variaatiota kolmen eri tapauksen ja vastaajien kesken eli kaikille vastaajille ei esitetty kaikkia etukäteen pohdittuja kysymyksiä, vaan käsittelyn laajuus vaihteli jonkin verran. Teemahaastattelurunko (Liite 1.) johdatteli keskustelua, mutta mahdollisti myös haastateltavan esille nostaman asian käsittelyn. Haastatteluissa kuitenkin käytettiin pääsääntöisesti etukäteen tiedettyjä kysymyksiä (ns. suosituskysymyksiä), joiden muotoilut vaihtelivat haastattelutilanteesta toiseen. Haastattelutilanteessa esitetyt uudet kysymykset olivat etukäteen tiedettyjä kysymyksiä selventäviä tai syventäviä

kysymyksiä tai haastateltavan vastauksen synnyttämiä uusia kysymyksiä. Teemahaastattelun eduksi Eskola ja Suoranta (2000, 87) ovat todenneet sen, että teemahaastattelun ansiosta kaikkien haastateltavien kanssa puhutaan samoista asioista. Lisäksi teemat edesauttavat aineiston analyysiä jäsentämällä aineistoa.

Haastattelun ongelmat aineistonkeruumenetelmänä liittyvät suoraan kielelliseen vuorovaikutukseen, joka ei välttämättä ole helppoa. Haastateltava ei aina kykene pukemaan ajatuksiaan selkeiksi sanoiksi. (Karvonen 1999, 120.) Haastateltava saattaa myös pyrkiä antamaan sellaisia vastauksia, joita hän uskoo häneltä odotettavan tai joilla hän haluaa antaa haluamansa mielikuvan teemasta. Haastattelijalta haastattelu vaatii taitoa ja osaamista, aikaa ja taloudellisia resursseja. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 35.) Tässä tutkimuksessa riskinä oli myös käytettyjen käsitteiden tulkinvaraisuus. Jos oli oletettavaa, että haastateltavalla oli käsitteellistä hämmennystä, häntä pyydettiin määrittelemään käytetty käsite.

Koska laadullisessa tutkimuksessa pyritään kuvaamaan tutkittavaa ilmiötä, ymmärtämään tiettyä toimintaa mahdollisimman syvällisesti ja antamaan sille mielekäs tulkinta, on tärkeää, että henkilöt, joilta tietoa kerätään, tietävät tutkittavasta ilmiöstä mahdollisimman paljon. Siksi tiedonantajan valinnan ei tulisi olla satunnaista vaan harkittua. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 85–86.) Tässä tutkimuksessa haastateltavat valittiin eliittiotannalla, jolloin valintaperusteena oli haastateltavan asema, asiantuntijuus ja kokemus tutkittavasta ilmiöstä omalla kaupunkiseudullaan. Haastattelut tässä tutkimuksessa kohdistuivat strategisesta johtamisesta, aluekehityksestä ja mainetyöstä vastaaviin paikallisiin julkisiin toimijoihin (kaupungin johtavat viranhaltijat tai luottamushenkilöt, kehittämisyritysten edustajat, hankevetäjät) sekä median edustajiin tai muihin mahdollisiin kaupunki- tai kehittämisorganisaatioiden ulkopuolisiin arvioijiin (Liite 2. Tutkimusta varten haastatellut henkilöt.) Haastateltujen henkilöiden voidaan olettaa taustastaan johtuen tuntevan hyvin kaupunkiseutunsa kehittämisen sisältöjä ja tavoitteita sekä tehtyä mainetyötä. Pääosa haastatelluista henkilöistä on tarkastellut aluekehitystä ja mainetyötä sisältä päin, jolloin etuna tutkimukselle ovat olleet asioiden syvälinen tuntemus ja tarkkuus. Jokaisessa tapauksessa haastateltiin kuitenkin vähintään yhtä virallisen toimijaorganisaatioiden ulkopuolista, kuitenkin kaupunkiseutua laajasti tuntevaa henkilöä. Näiden henkilöiden voidaan katsoa edustavan myös kansalaisyhteiskuntaa ja tuntevan hyvin alueen identiteettiä. Jälkikäteen arvioiden nämä haastateltavat toivatkin jokaisessa tapauksessa uutta näkökulmaa kaupunkiseudun kehittämistä ja mainetyötä koskeviin arviointeihin. Kukin haastateltu arvioi vain yhtä tapausta, omaa kaupunkiseutuaan. Vaikka haastatellut henkilöt valittiin eliittiotannalla, ei heitä haastateltu pelkästään asemansa tai asiantuntijuutensa perusteella, vaan tutkimuksen mielenkiinto oli tutkittavien henkilökohtaisissa näkemyksissä ja ajatuksissa sekä heidän asioille antamissaan merkityksissä. Tutkimuksessa haastateltiin yhteensä kuuttatoista henkilöä, viidestä kuuteen henkilöä jokaiselta tutkitulta kaupunkiseudulta. Haastattelut kestivät tunnista puoleentoista.

Ne nauhoitettiin ja samalla tehtiin haastattelutilannetta havainnoivat ja arvioivat sekä haastatteluja jäsentävät muistiinpanot. Nauhoitetut haastattelut kirjoitettiin tekstiksi niin sanotun yleiskielisen litteroinnin periaatteella, jonka mukaan aineiston käsittelyssä keskityttiin äännähdysten ja murre sanojen sijaan kokonaisten lauseiden litterointiin (vrt. Kauppinen 1995, 49).

4.4 Tutkimuksen eteneminen

Tämä tutkimus käynnistyi syksyllä 2009, kun Kuusamossa alkoi kolmivuotinen Aluekehityksen ja innovaatio-osaamisen ammatillisesti painottunut jatkotutkintokoulutus. Tutkimusseminaarin yhteydessä löytyi alustavan kirjallisuuteen tutustumisen jälkeen tutkimusteema, jota alettiin varsinaisesti työstää keväällä 2010. Tutkimuskohteen rajaamisen ja alustavan ongelman määrittämisen jälkeen tutkija perehtyi aiempaan tutkimuskirjallisuuteen ja työsti tutkimusasetelmaa. Tutkimusasetelman muotoilu osoittautui työlääksi vaiheeksi, miä johtui maineen tutkimuksen monitieteisyydestä ja käsitteellisestä monenkirjaisuudesta. Lisäksi hallintotieteellinen näkökulma maineeseen on verrattain tuore ja kuntamainetutkimus vielä vähäistä. Tutkimusasetelman jäsennyttä keväällä 2012 tutkimuksen teoreettiset luvut alkoivat muotoutua ja empiirisen tutkimusaineiston keruu käynnistyi. Teoreettisen osan kirjoittaminen kesti aina kesään 2015 saakka. Pääosin teoreettinen osuus oli valmis vajaata vuotta aiemmin.

Aineiston keruu empiiriseen osaan ajoittui kahteen ajanjaksoon vuosille 2012–14. Tapaustutkimukselle tyypillisesti tällä tutkimuksella oli laaja strategia-asiakirjoista, toimintakertomuksista, maine- ja mielikuvatutkimuksista, tilastoista ja haastatteluista koostuva aineisto, jota hyödynnettiin triangulaation periaatteiden mukaisesti. Kaikilta kolmelta tutkimuskaupunkiseudulta kerättiin ensiksi asiakirja-aineistoja ja tilastotietoja (haastatteluja lukuun ottamatta muu aineisto). Kaikilla tutkimuskaupunkiseuduilla oli keskuskaupungin organisaatiossa yhteyshenkilö, joka avusti tutkimusaineistojen hankinnassa. Aineisto kerättiin järjestyksessä Kajaani, Iisalmi ja Oulu. Asiakirja-aineistot ja tilastot saatiin kerättyä käytännössä kevään 2013 aikana. Yksittäisiä asiakirjoja saatiin käyttöön tosin vasta vuoden 2014 aikana. Tutkimushaastattelut tehtiin kesäkuussa 2014 Kajaanissa, heinäkuussa 2014 Iisalmessa ja elo-syyskuussa 2014 Oulussa.

Aineiston keräämisen jälkeen tutkimuksen analyysi aloitettiin redusoimalla tutkimusaineisto. Ensimmäisessä vaiheessa asiakirja-aineisto ja tilastot käytiin tapauksittain ja aineistolajeittain lävitse ja pelkistettiin. Pelkistystä alettiin tehdä käytännössä heti siitä alkaen, kun aineistoerä oli käytettävissä. Aineisto antoi tutkijalle alustavan käsityksen kunkin kaupunkiseudun maineen ja menestyksen välisestä yhteydestä sekä kaupunkiseuduilla tehdyn maineyön vaikuttavuudesta. Toisessa vaiheessa teema-haastattelut litteroitiin ja pelkistettiin tapauskohtaisesti. Tämä ajoittui elo-lokakuulle

2014. Haastattelut tarkensivat tutkijalle syntynyttä kuvaa erikseen kunkin tapauksen osalta. Erityisen tärkeää olivat haastateltavien tulkinnat maineen ja mainetyön merkityksestä kaupunkiseutunsa kehitykselle ja menestykselle.

Kolmannessa vaiheessa tutkimusasetelman mukaisten teemojen aineistot yhdistettiin ja luokiteltiin tapauksittain. Kolmea tapausta tarkasteltiin rinnan ja saatu kokonaisaineisto käsitteellistettiin ja sitä tarkasteltiin teemoittain ja tutkimuskysymyksistä lähtien. Neljännessä vaiheessa palattiin tapauskohtaisten tulosten ja erityispiirteiden arviointiin. Analyysissä otettiin huomioon myös tutkimusajanjaksona tapahtunut tapauskohtainen kehitys.

Abduktiivisen prosessin luonteen mukaisesti analyysi kytkeytyi teoriaan teoreettisen johtoajatuksen avulla ja eri analyysivaiheissa havainnot ja havaintoja verrattiin olemassa olevaan teoriaan. Teorian ei kuitenkaan annettu ohjata analyysiä, vaan aineiston tarkastelussa ja havaintojen teossa pyrittiin ennakkoluulottomuuteen. Tutkimusraporttia empiiriasta on kirjoitettu sitä mukaa kuin aineistoa on kertynyt. Kuitenkin merkittävin jakso tutkimusraportin synnyttämisessä oli keväällä 2015, kun kaikki aineistot olivat käytettävissä. Viimeisessä vaiheessa kesällä 2015 kiteytettiin tutkimustuloksiin perustuvat tutkimukselliset ja käytännölliset johtopäätökset. Viimeistelyn jälkeen tutkimus jätettiin esitarkastettavaksi lokakuussa 2015.

5 Tapaustutkimus mainetyön ja kehityksen yhteydestä kolmella kaupunkiseudulla

Tälle tutkimukselle on edellä kirjallisuuskatsauksen pohjalta rakennettu teoreettinen viitekehys (3.5. Yhteenveto teoreettisista havainnoista: Mainetyö kaupunkiseudun kehittämisesä), joka myöhemmin on kuvattu tutkimusasetelmana kuvassa 18, jossa tutkittava ilmiö – mainetyö kaupunkiseudun kehittämisen välineenä – on jäsennetty kolmea keskeistä käsitettä hyväksi käyttäen. Nämä kolme käsitettä – identiteetti, maine ja menestys – muodostavat tutkimukselle käsitteelliset peruspilarit, joihin tutkimuskysymykset asemoituvat. Tässä tapaustutkimuksen tuloksia esittelevässä pääluvussa tulokset esitellään näiden kolmen pääkäsitteen avulla. Tutkimuksen osoittamat käsitteiden väliset yhteydet ja vastaukset tutkimuskysymyksiin seuraavat tutkimuksen johtoajatuksen (teoreettinen viitekehys) mukaan etenevässä järjestyksessä. Pääkappaleen lopussa esitellään tapauskohtaiset erityispiirteet.

Tutkimuksessa käytetyt teoreettiset käsitteet on määritelty suhteessa käytännön toimintaan. Tutkittavat käsitteet on operationalisoitu mitattavaan muotoon. Käsitteiden perustalta luodaan mittari, jolla pyritään tutkittavan ilmiön luotettavaan mittaamiseen. Tutkimuksen luotettavuus on sama kuin mittarin luotettavuus. Mittarin luotettavuus edellyttää onnistumista käsitteiden operationalisoinnissa, toisin sanoen mittareiden olisi mahdollisimman hyvin vastattava teoreettisia käsitteitä. (Metsämuuronen 2006, 36; ks. myös Perttula 2011, 130 ja Remahl 2000, 17.) Kunkin pääkäsitteen operationalisointi esitellään käsitteeseen liittyvien tutkimustulosten esittelyn yhteydessä.

Mittarilla tarkoitetaan joko koko testipatteristoa, jonka tarkoitus on tuottaa tietoa tutkittavalta alueelta, tai suuremmasta mittaristosta tehtyä osamittaria. Mittari voi olla yksi ainoa kysymys, mutta yleensä mittari koostuu yhdestä tai useammasta osiosta. Mittarin käytön perusajatus on pyrkimys havainnoida ilmiötä mahdollisimman objektiivisesti. (Metsämuuronen 2006, 49.)

Haastetta tutkimukselle tuo tutkittavien käsitteiden määritelmien moniulotteisuus, virhemahdollisuus käsitteiden operationalisoinnissa tai se, ettei tarvittavia tietoja yksinkertaisesti ole saatavilla tai niiden hankkiminen aiheuttaisi huomattavia kustannuksia. Keskeinen kysymys tämänkaltaisessa tutkimuksessa on, mitataanko todella sitä, mitä on tarkoitus. Ongelmien minimoimiseksi muuttujien valinnan tulee olla mahdollisimman perusteltua ja muuttujajoukko ansioineen ja puutteineen tulee ottaa tulosten tulkinnessa huomioon.

5.1 Identiteetti on alueen kaiken toiminnan perusta – kolme kaupunkiseutua, kolme identiteettiä

Kaupunkiseudun identiteetti ymmärretään tässä tutkimuksessa kaupunkiseudun itsensä identiteettinä, joka perustuu siihen, mitä kaupunkiseutu on tai haluaa olla. Grayn ja Balmerin (1998) sekä Abrattin ja Kleynin (2012) tavoin kaupunkiseudun identiteetin katsotaan muodostuvan kaupunkiseudun strategisista valinnoista ja niiden ilmaisutavoista. Tutkittujen kaupunkiseutujen osalta selvitetään keskuskaupungin visio, painopisteet ja strategiset tavoitteet ja näiden kehitys tarkasteluajanjaksolla. Lisäksi strategian ulottuvuuksia verrataan maineen ulottuvuuksiin.

Keskeisin aineisto muodostui kaupungin ja kaupunkiseudun strategia-asiakirjoista. Haastatteluaineistoa käytettiin strategisten valintojen perustelemiseen ja selittämiseen. Tausta-aineistona käytettiin pääsääntöisesti Tilastokeskuksen tilastoaineistoja, joista koonnos on liitteenä 3.

5.1.1 Maaseutukeskus Iisalmi

Pohjoissavolainen, 22 000 asukkaan Iisalmi on Ylä-Savon talousalueen ja seutukunnan keskus. 62 000 asukkaan Ylä-Savon muut kunnat ovat Kiuruveden kaupunki sekä Keitele, Lapinlahden, Pielaveden, Sonkajärven ja Vieremän kunnat. Iisalmen kauppala perustettiin vuonna 1860, ja vuonna 1891 Venäjän keisari Aleksanteri määräsi Iisalmen kauppalan muutettavaksi kaupungiksi. Iisalmi on väkeään menettävän maaseutuvaltaisen seutukunnan keskus. Seutukunnan kärkitoimialat ovat maidontuotanto, metsätalous ja puunjalostus sekä metalliteollisuus. Iisalmelle ja Ylä-Savolle tyypillistä ovat vahvat, alueeseen sitoutuneet perheyrietykset, joiden yritysbrändit (Olvi, Ponsse, Profile, Normet, Genelec) ovat omilla toimialoillaan jopa kansainvälisestikin hyvin tunnettuja.

Iisalmen kaupunginvaltuuston 43 paikkaa ovat valtuustokaudella 2013–2017 jakautuneet seuraavasti: keskusta 16, kokoomus 8, vasemmistoliitto 6, SDP 5, perussuomalaiset 4, vihreät 2 ja kristillisdemokraatit 2.

Iisalmen kaupungin strategiatyö on ollut systemaattista ja kattavaa koko tutkimusajanjakson. Kaupungin strategioiden lisäksi Ylä-Savon seudullisen yhteistyön tuloksena myös kuntien strategiayhteistyö on ollut tiivistä. Euroopan unionin rakennerahasto-ohjelmien hyödyntämiseksi kunnat ovat laatineet yhteisiä kehittämisstrategioita ja -ohjelmia. Aluekeskusohjelma (AKO) ja sitä seurannut koheesio- ja kilpailukykyohjelma (KOKO) saivat kunnat hakemaan yhteisiä, erityisesti aluekehitykseen ja elinkeinojen edistämiseen liittyviä toimenpiteitä.

Iisalmen kaupungin strategioissa toiminta-ajatus, visio ja keskeiset päämäärät ovat säilyneet koko tutkimusajanjakson jopa hämmästyttävänkin samankaltaisina. Neljä strategiatarkistusta eivät ole muuttaneet keskeisten päämäärien olennaista sisältöä, vaikka toki tavoitteiden ilmaisutavoissa ja sanavalinnoissa on ollut muutoksia. Kes-

keiset viestit kaupunkilaisten hyvinvoinnista huolehtimisesta ja elinkeinoelämän kehittämisedellytysten varmistamisesta ovat säilyneet jo yli 20 vuoden ajan. Kahden pääviestin suhteessa tapahtui 2000-luvulle tultaessa painotuksen muutos. Kun asukas oli selkeästi keskiössä varhaisemmissa strategioissa, vuoden 2002 strategiatarjoustuksessa elinkeinoelämän kehittämiseen liittyvät tavoitteet nousivat ensisijaisiksi. Muutos ei välttämättä ole dramaattinen, mutta kuitenkin havaittava. Osittain painotusmuutosta selittää erillisen elinkeinostrategian korvautuminen konkreettisemmalla elinkeino-ohjelmalla. Muita strategioissa toistuneita tavoitteita olivat elinkeinojen sekä asumisen ja peruspalvelujen ohella koulutukseen, kaupungin talouteen sekä vapaa-aikaan ja kulttuuriin liittyvät maininnat.

Seudullisten strategioiden ja ohjelmien keskeiset maininnat liittyivät leimallisesti monipuoliseen elinkeinorakenteeseen, elävään maaseutuun ja viihtyisään ympäristöön. Myös kuntien yhteistyö, koulutus, yhteydet sekä vahva kulttuuri ovat olleet keskeisiä, yhteisiä tavoitteita. Säännöllisesti esiin nostetut elinkeinojen toimialat ovat metalli, maito, metsä ja matkailu (ns. neljä ämmää). Myöhemmissä strategioissa myös ympäristötoimialan kehitykselle asetetaan tavoitteita.

Tämän tutkimuksen kannalta on mielenkiintoista, että niin Iisalmen kuin Ylä-Savon keskeisissä strategioissa säännönmukaisesti asetetaan tavoitteita mielikuvallisten tekijöiden kehitykselle. Iisalmi on halunnut rakentaa mainettaan leimallisesti lupsakan savolaisuuden ja positiivisuuden varaan. Positiivisuuden käyttämisessä on yhtäläisyyttä suuren yleisön keskuudessa kaupungin tunnetuimman yritysbrändin, olut- ja virvoitusjuomavalmistajan Olvin kanssa. Viestinnässä ja markkinoinnissa Iisalmella on ollut selkeä asuinkuntastrategia, toisin sanoen kaupungista on pyritty luomaan mielikuvia, jotka kertovat turvallisesta ja huolettomasta pikkukaupungista.

Haastatellut iisalmelaiset henkilöt kertoivat Iisalmen olevan elinkeinorakenteeltaan terve ja monipuolinen Ylä-Savon seutukunnan keskus, jolla on vahva kulttuuriperintö ja savolaiset juuret. Kielteisiksi Iisalmen ominaisuuksiksi mainittiin väestön väheneminen ja syrjäisyys. Maatalousvaltaisen seutukunnan väestön vähenemistä tutkimusajanjaksolla selittää elinkeinorakenteen nopea muutos. Alueen erityispiirteinä pidettiin pienen ja keskisuuren yrittäjyyden suurta roolia ja vahvaa sitoutumista alueeseen, seudullisen yhteistyön monipuolista perinnettä sekä modernia maidontuotantoa. Vesistöjen runsaus ja savolainen välitön elämäntapa antoivat pohjaa käsityksille hyvästä asuinympäristöstä. Haastatellut henkilöt pitivät aluettaan turvallisena ja sen julkisia palveluja hyvinä.

”Vanhaa kulttuuriympäristööhän tämä on ja pohjautuu Iisalmen isoon emäseurakuntaan, josta seudun kunnat ovat tavallaan aikanaan lohkoituja. Siellä on sitä yhteistä pohjaa, joka ehkä jollakin tavalla tässä henkisessä ilmapiirissä näkyy. Tämä on myös perinteisesti vahvaa maatalousseutua, jonne, erityisesti Iisalmeen, on muutamien hyvien yritysten ansiosta myös keskittynyt monipuolista elinkeinotoimintaa.

Sijainniltaan alue on vähän syrjäinen, mutta jollakin tavalla omaleimainen, ehkä juuri yhteiseen historiaan pohjautuen. Elinvoimaakin täällä on, mutta valtavirta on se, että väkihän vähenee ja vanhenee kuten näillä alueilla Itä- ja Pohjois-Suomessa taitaa olla. Iisalmi on jotenkin kilvoitellut ja on ehkä alueen muita kuntia terveemmällä pohjalla.”

Haastatteluissa Iisalmen ja Ylä-Savon strategiset päämäärät tunnistettiin selkeästi. Keskeiseksi strategiseksi tavoitteeksi mainittiin asukaspuhjan säilyttäminen. Muut strategiset tavoitteet nähtiin ikään kuin alisteisina tälle tavoitteelle. Työpaikkojen synnyttäminen erityisesti sloganiksi muodostuneen ”neljän ämmän” – maidon, metallin, metsän ja matkailun - pariin nimettiin keinoksi asukaspuhjan säilyttämiselle jokaisessa haastattelussa. Muut keinot olivat osaamisen kehittäminen erityisesti maakunnallisen ammattikorkeakoulun Iisalmen toimipisteen ja seudullisen ammatillisen koulutuksen avulla sekä asuin ympäristön viihtyisyyteen, hyviin julkisiin ja yksityisiin palveluihin ja seudulliseen yhteistyöhön panostaminen.

Haastattelujen mukaan Iisalmen ja seudun strategiset valinnat ovat keskittäneet alueen toimijoiden voimavaroja, tuoneet tekemiseen johdonmukaisuutta sekä rakentaneet alueelle yhteisesti tunnettua tahtotilaa. Elinkeinoelämä on painottanut omissa kannanotoissaan alueen elinvoimaisuutta ja elinkeinopolitiikkaa. Tämä näkökulma on korostunut erityisesti vaikeissa suhdannetilanteissa. Julkinen hallinto on tuonut strategiakeskusteluun myös julkisen hallinnon palvelutehtävän.

Paasi (1996, 170–190) pitää alueita ja niiden identiteettejä sosiaalisina, poliittisina ja taloudellisina konstruktioina. Ylä-Savon seutukunnan identiteetti on syntynyt ja rakentunut mielenkiintoisella tavalla kahden taloudellis-poliittisen organisaation tarpeisiin. Vuonna 1925 perustettu Iisalmen Sanomat on synnyttänyt Ylä-Savosta levikkialueen, ja vuonna 1948 perustettu Ylä-Savon taloudellinen neuvottelukunta, myöhemmin Ylä-Savon talousalueen liitto, on ollut puolestaan alueen elinkeinoelämän ja kuntien yhteinen keskustelufoorumi ja edunvalvontaorganisaatio.

Linnamaan (1999, 26) kilpailukyvyyn elementeistä Iisalmen ja Ylä-Savon strategiat ottavat kehittämistavoitteissaan hyvin huomioon asuin- ja elinympäristön laadun, infrastruktuurin yritykset ja alueen imagon. 2000-luvulla alettiin korostaa myös toimivien kehittäjäverkostojen merkitystä. Aulan ym. (2007, 31) kaupunkimaiseen ulottuvuuksista Iisalmen ja seutukunnan kehittämistavoitteisiin säännönmukaisesti pääsivät vastuuseen, miljööseen, palveluihin ja julkiseen kuvaan liittyvät tavoitteitteet.

5.1.2 Nälkämaan keskus, kulttuurikaupunki Kajaani

*”Kuulkaa korpiemme kuiskintaa,
jylhien järvien loiskintaa.
Meidänpä mainetta mainivat nuot
koskien ärjyt ja surkeat suot.
Meidänpä vapautta vaarat on nää!
Meidän on laulua lahtien päät!
Meille myös kevätkin keijunsa toi
rastas ja metso täälläkin soi!”*
Nälkämaan laulu, Ilmari Kianto 1911

38 000 asukkaan Kajaani on Kainuun maakunnan keskus. Kajaanin perusti kreivi Pietari Brahe jo vuonna 1651, mutta kaupungin kehitys lähti voimakkaammin liikkeelle vasta 1900-luvun alussa, jolloin Kajaani sai rautatien, opettajankoulutuslaitoksen ja Kajaanin Puutavarayhtiön (myöhemmin Kajaani Oy ja yrityskaupan jälkeen osa UPM-konsernia). Kuntaliitoksin Kajaaniin on liitetty Kajaanin maalaiskunta vuonna 1977 ja Vuolijoen kunta vuonna 2007.

Kajaanin kaupunginvaltuustossa 2013–2017 on 51 jäsentä, joista keskustaa edustaa 13, perussuomalaisia 9, kokoomusta 8, vasemmistoliittoa 8, SDP:tä 7, sitoutumattomia 3, vihreitä 2 ja kristillisiä 1 valtuutettu. Aluehallinnollisesti mielenkiintoinen oli Kainuun maakuntahallintokokeilu vuosina 2004–2012.

Kajaanilaisten haastateltujen käsitykset oman kaupunkinsa identiteetistä jakautuivat kahtia. Kielteinen käsitys kuvasi Kajaanin taantuvana Nälkämaan tai Korpi-Kainuun pääkaupunkina, joka on menettänyt teollista perustaansa (UPM:n paperitehtaan sulkeminen) ja opiskelijakaupunkistatuksensa (OKL:n lakkautus). Kajaaniin ja Kainuuseen liitettävät ominaisuudet ovat samankaltaisia: varovainen, perinteistä kiinni pitävä, sisäänlämpiävä ja jossain määrin vetäytyvä. Positiiviset identiteetin kuvaukset kertovat sopivan kokoisesta maakuntakeskuksesta, josta löytyvät hyvät palvelut lähellä ihmistä. Kajaanilainen kulttuuriosaaminen on vahvaa ja luontoaktiiviteetteineen on lähellä.

Käsityksissä seudun erityispiirteistä on nähtävissä sama kahtiajako: osa haastatelluista näkee Kajaanin seudun ilman erityispiirteitä, neutraalina ja värittömänä, jopa hivenen metsäläisenä. Toinen osa tunnustaa kainuulaisuuden kielteiset piirteet, mutta muistaa myös oman, vahvan kulttuurin, homogeenisuuden ja yhteisöllisyyden. Kajaanin kaupunki nähdään kompaktina, lyhyiden fyysisten ja henkisten etäisyyksien kaupunkina, jossa asuu Kainuun kansa pienoisikoossa – rehellisiä ja vieraanvaraisia, mutta hiljaisia, vähään tyytyviä, vaatimattomia, ehkä vähän sulkeutuneitakin ihmisiä.

Vaikka vaikuttaa siltä, että Kajaanin seudun ihmiset samaistuvat kaupunkiseutuunsa, haastatteluissa esille tulleiden erilaisten käsitysten perusteella Kajaanin identiteetti ei ole vahva. Siksi identiteetti ei välttämättä myöskään tue Kajaanin

strategisia päämääriä (vrt. Dutton ja muut 1994). Ongelma tunnistettiin, ja haastateltavat myönsivät strategisten valintojen osalta olevan ristiriitoja. Selitys ristiriitaiselle identiteetille nähdään Kainuun ja Kajaanin pitkään jatkuneessa kielteisessä kehityksessä. Kehityksen kääntäminen vaatii, paitsi strategisesti oikeita ratkaisuja, ennen muuta organisaation itsensä ja identiteettinsä uudelleen tuottamista (vrt. Aula & Mantere 2005, 69).

”Tärkeintä tässä vaiheessa on kainuulaisten uusiutuminen – itseluottamuksen, tulevaisuuden uskon ja paikan hengen löytyminen.”

Kajaani on kaikissa tutkimusajanjakson strategioissa korostanut yrittäjyyden ja aktiivisen elinkeinopolitiikan merkitystä. Tavoite on kuitenkin jatkuvasti laventunut alun yrityskohtaisesta avusta yleisten toimintaedellytysten luomisen suuntaan. Erityisesti ammattikorkeakoulun ja yliopistokeskuksen osaaminen on kytketty mukaan laaja-alaiseen kehitystyöhön. Viimeisissä strategiapäivityksissä on UPM:n paperitehtaan alasajosta johtunut selkeä elinkeinon rakennemuutoksen hallintatavoite. Yhteistyö- ja verkostoitumistavoitteissa on havaittavissa samanlainen laventuminen. Jos alkuvuosien yhteistyölinjaukset korostivat kainuulaisten julkishallinnon toimijoiden yhteistyötä, ovat myöhäisempien linjausten tavoitteet yritys- ja kehittäjäyhteistyössä kansainvälisessä toimintaympäristössä. 2000-luvun vaihteessa aletaan myös puhua jatkuvasta kehittämisestä ja arvoina luovuus ja rohkeus nousevat esiin. Julkisen talouden tilanne näkyy Kajaanin strategioissa. Niinpä talouden hallinta, palvelujen tehokkuus ja kaupungin organisaatioon ja johtamiseen liittyvät maininnat leimaavat tutkimusajanjakson strategiakirjauksia. Tähän sisältyy jännite: yhtäältä tavoitteissa rakennetaan kuva hyvistä ja sujuvista palveluista ja arvostetusta julkisesta työnantajasta, toisaalta korostetaan palvelutuotannon tehokkuutta ja taloudellisuutta, jotka käytännön ratkaisuihin ovat merkinneet leikkauksia ja tiukkaa henkilöstöpolitiikkaa.

Erityisesti 2000-luvulla Kajaanin strategiat ovat pelkistyneet, tiivistyneet ja konkretisoituneet. Kun Kajaanin visiota ja strategioita verrataan kilpailukyvyyn elementteihin (Linnamaa 1999, 26), huomataan, että visiot ja strategiat tunnistavat hyvin elementeistä yritykset, inhimilliset voimavarat, instituutiot ja kehittämisverkostot, verkostoihin kuulumisen sekä asuinympäristön viihtyisyyden. Kaupunkimaineen ulottuvuuksista (Aula ym. 2007, 31) Kajaanin kaupungilla on ollut jatkuvasti kehittämistavoitteita vastuun, miljööön, johtamisen ja palveluiden suhteen.

Kajaanin maineella on aina ollut vahva kytkentä ympäröivän maakunnan – Kainuun – maineeseen. Mielikuvissa Kainuu yhä edelleen nähdään Nälkämaana, hitaan kehityksen ja takapajuisuuden perikuvana. Monista mainekualtaan päinvastaisista esimerkeistä huolimatta Kajaani on maakuntansa maineen vanki. Yritykset vahvistaa kulttuuri-, varuskunta- tai hyvän elämän pikkukaupungin leimaa Kajaanin brändiin ovat onnistuneet vain osittain.

5.1.3 Teknologia- ja yliopistokaupunki Oulu

Pohjoispohjalainen Oulu on 192 000 asukkaan maakuntakeskus ja yksi kuudesta valtakunnanosakeskuksesta. Ruotsi-Suomen kuningas Kaarle IX perusti Oulun vuonna 1605. Kuntaliitokset ovat laajentaneet Oulun pinta-alaa ja lisänneet Oulun väkilukua useita kertoja: Oulujoen kunta liitettiin Ouluun vuonna 1965, Yli-Kiimingin kunta vuonna 2009 ja vuoden 2013 alusta Ouluun yhdistyivät Haukipudas, Kiiminki, Oulunsalo ja Yli-Ii. Tämä monikuntaliitos on toistaiseksi asukasmäärältään suurin toteutettu kuntaliitos maassamme. Oulun kunnallispolitiikassa keskusta on suurin poliittinen ryhmä. Valtuustokaudella 2013–2017 Oulun 67-jäsenisessä valtuustossa keskustalla on 19 paikkaa, kokoomuksella 13, vasemmistoliitolla 10, SDP:llä 9, vihreällä liitolla 7 ja kristillisdemokraateilla 1.

Historiasta Oulu tunnetaan lohenpyynnistä, sitten tervasta, laivanrakennuksesta ja kemiallisesta puunjalostuksesta. 1980-luvun lopulla lähti erityisesti mobiili viestintäteknologia kasvuun, joka synnytti niin kutsutun Oulun ihmeen, teknologia-kaupunki Oulun. Oulun myöhemmän kehityksen kannalta on ollut ratkaisevaa Oulun yliopiston perustaminen 1959. Yliopiston vaikutus näkyy vahvasti Oulun elinkeinoelämässä, väkiluvun kehityksessä ja väestön ikärakenteessa. Oulun väestö on kasvanut nopeimmin maassamme, ja kaupunkilaisten keski-ikä on eurooppalaisittainkin erittäin alhainen. Oulun elinkeinorakenne on palveluvaltainen: palvelut 78 %, jalostus 21 % ja alkutuotanto 1 %.

Haastatellut oululaiset jakoivat yksimielisesti käsityksen Oulusta suomalaisittain isona ja kasvavana Pohjois-Suomen keskuksena, jossa on monipuolinen elinkeinorakenne. Oululainen ihminen on omanarvontuntoinen, suora, itseensä luottava ja luova sekä suhtautuu tulevaisuuteen myönteisesti. Oulu uhkuu elinvoimaa ja raikasta osaamista, joka heijastuu laajalti koko Pohjois-Suomeen, osin rajojemme ylikin, tuoden kuitenkin mukanaan myös omaa seutua laajemman vastuun. Oulun etäisyys vertailukaupungeistaan miellettiin sekä eduksi että haitaksi. Etäisyyden myönteisenä puolena Oulu on saanut omatoimisuutta, itsellisyyttä ja itsenäisyyttä sekä rohkeutta. Haittana nähtiin markkinoiden ja valtakunnallisen päätöksenteon etäisyys. Oulu erityispiirteet liittyivät osaamiseen, siinä löydettyihin korkean osaamisen alueisiin, monialaiseen yliopistoon, jonka alueellinen vaikuttavuus on poikkeuksellisen korkea, sekä yliopiston, yritysten ja kaupungin osaamisen ja resurssit yhdistävään ainutlaatuiseseen toimintamalliin. Oulussa opiskelleiden sitoutuminen alueeseen nähtiin myös erittäin korkeana.

Oulun strategiahistoria (seitsemän eri strategiatarkistusta 1996–2013) kertoo vahvasta painotuksesta elinkeinoelämän kehittämiseen. Kaikissa strategioissa kaupunkiseudun elinvoiman kehittäminen on keskeisesti esillä. Osaamisen kehittämisellä haetaan alueellista vaikuttavuutta, ja myös kansainvälisyys ymmärretään ennen muuta uusina liiketoimintamahdollisuuksina. Alkuvuosien maininnat kasvavan väestön palvelutarpeiden tyydyttämisestä täydentyvät myöhemmin maininnoilla aktiivisesta ja itsenäisestä kuntalaisesta sekä yhteisöllisyydestä. Vuonna 2009 puhutaan itsenäi-

sestä elämänhallinnasta. Viimeisimmässä strategiassa sanavalinta on vastuu, joka ymmärretään paitsi kaupungin vastuuna kaupunkilaisista ja pohjoisesta alueesta, myös kaupunkilaisten omavastuuna. Teknologiateollisuuden rakennemuutoksen alla aletaan korostaa osaamisen lisäksi innovatiivisuutta ja rohkeutta. Vuoden 2005 visio alkaa kansainvälisesti sanoilla ”*Oulu – City of Innovation*”. Vuoden 2007 strategia on tämän tutkimuksen kannalta mielenkiintoinen, sillä siinä asetetaan Oululle tavoite olla maineeltaan Suomen paras. Vuodesta 2009 alkaen visiot lyhenevät oleellisesti ja saavat mielikuvia herättäviä monimerkityksellisiä sanavalintoja: ”*Oulu on pohjoista valoa ja elinvoimaa*”. Lisäksi visiossa Oulu määritellään menestyväksi, ihmisiä ja yrityksiä innostavaksi kansainväliseksi keskuksiksi. Innostus kumpuaa sivistyksestä, kulttuurista ja tapahtumista. Vuoden 2013 strategiassa visio lyhenee edelleen: ”*Robkeasti uudistuva Skandinavian pohjoinen pääkaupunki*”. Strategialla on myös selkeät, konkreettiset tavoitteet, joiden saavuttamista arvioidaan erilaisilla mittareilla. Arvoissa on myös uutta: rohkeus, reiluus ja vastuullisuus. Strategiassa korostuvat uudistumiskyky, pohjoisuus ja monipuolinen kaupunkikulttuuri ja kansainvälisyys.

Oulun visioissa ja strategioissa ilmaistut tavoitteet vastaavat hyvin Linnamaan (1999, 26) kuvaamiin kilpailukyvyyn elementteihin. Oulu pyrkii kehittymään kaikilla kilpailukyvyyn kannalta tärkeillä osa-alueilla. Aulan ym. (2007, 31) kaupunkimaineen ulottuvuudet ovat niin ikään Oulun strategisissa tavoitteissa hyvin katetut erityisesti sen jälkeen kun tuoreimmissa strategioissa on asetettu aiempaa selkeämpiä tavoitteita kaupunkivastuulle ja kaupunkimiljöölle (suvaitsevaisuus, monimuotoisuus, viihtyisyys). Edellä mainitussa teoksessa Oulun maineanalyysi tosin kertoo Oulun maineen perustuvan ensisijaisesti vastuun, innovatiivisuuden ja johtamisen osa-alueille. Oulun julkiseen kuvaan suhtaudutaan yllättäen neutraalisti, ja palvelut ja miljöö hivenen laskevat kokonaisuudessaan erinomaista mainetta.

Haastateltujen käsityksiin Oulun seudun strategisista tavoitteista heijastui Oulun seudun elinkeinoelämän rakennemuutosvaihe. Nokian ja muiden tietotekniikkaa hyödyntävien yritysten vetäytyminen alueelta on käynnistänyt keskustelun alueen strategisista linjoista. Huolimatta laajasta valmistelusta Oulun uusimman vision ”*Robkeasti uudistuva Skandinavian pohjoinen pääkaupunki*” todellista sisältöä ei täysin vielä hahmotettu. Mitkä ovat vision esiin nostamat pohjoiset mahdollisuudet? Missään tapauksessa Oulu ei luovu teknologisesta osaamisestaan tai monialaisesta yliopistostaan. Myös elinkeinoelämä halutaan pitää kehityksen keskiössä. Uutta Oulun strategioissa ovat aiempaa selkeämmät maininnat vastuusta, kuntalaisten osallisuudesta ja osallistumisesta sekä yhteisöllisyydestä ja monimuotoisesta kaupunkikulttuurista. Aiemmin kylmiksi ja insinöörimäisiksi koetut teknologialinjaukset saivat aluksi rinnalleen osaamista koskevat maininnat ja nyt selkeästi painotuksen ihmisen, kuntalaisen suuntaan. Erityisesti Oulun seudulla toteutettu mittava kuntaliitos on pakottanut oululaiset pohtimaan kaupungin ja kuntalaisten, yhteisöjen ja liittyvien kuntien suhdetta (Paananen ym. 2014, 34).

Haastatteluissa oululaiset korostivat strategioiden merkitystä kehitystä ja työskentelyä ohjaavana tekijänä. Strategiat auttoivat hahmottamaan kokonaisuutta ja koordinoivat tulevaisuuden eteen tehtävää työtä. Yksityiskohtaisen toimenpideohjelman sijaan strategia ymmärrettiin väljänä toimintalinjana, joka mahdollistaa tilannekohtaisen reagoinnin, vaikkakin poliittista päätöksentekoa arvosteltiin merkitykseltään vähäisempien asioiden tuomisesta mukaan strategioihin. Strategioiden riskinä nähtiin liian kapeat valinnat ja valintoihin sisältymättömien asioiden unohtaminen. Yksipuolinen panostus teknologiateollisuuteen on näkynyt heikossa suhdante-tilanteessa siinä, etteivät muut elinkeinot ole välittömästi kyenneet kompensoimaan teknologiateollisuuden menetyksiä.

”Strategian merkitys on se, että se antaa tietyntylaisen perussuunnan, mitä kohti toimintoja tehdään. Strategia sinänsähän ei ratkaise, ellei asioita kyetä toteuttamaan. Strategioilla on taipumus ohjata toimintaa. Vaikka kaikki ei ehkä mene juuri strategian mukaisesti, mutta sen suuntaan kuitenkin. Kaupungin yksin tekemä strategia ei ratkaise, vaan työssä pitää olla yritykset ja muut toimijat mukana.”

Oulu on systemaattisesti rakentanut mainettaan teknologia- ja innovaatiokaupunkina. Historiasta tunnettu terva- ja lohikaupunki sai yliopiston ja aktiivisen elinkeinopolitiikan myötä suunnan osaamis- ja ohjelmaperusteiseen kehittämiseen. Teknologian rinnalla Oulu on korostanut asemaansa valtakunnan toisena keskuksena, Pohjois-Suomen pääkaupunkina. Nyttemmin maan rajat on ylitetty ja Oulu brändää itseään pohjoisen Skandinavian pääkaupunkina (Capital of Northern Scandinavia).

5.1.4 Identiteetti erottaa kaupunkiseudut toisistaan – vai erottaako?

Kunnat kohtaavat lainsäädännöstä ja julkisen hallinnon tasapuolisuusvaatimuksesta syntyvän samankaltaisuuden paineen. Toisaalta kunnallisesta itsehallinnosta lähtevä paikallisten tarpeiden huomioon ottaminen ja kilpailun lisääntyminen korostaa erilaisuutta. Ristipaine heijastuu myös identiteettiin ja strategisiin valintoihin.

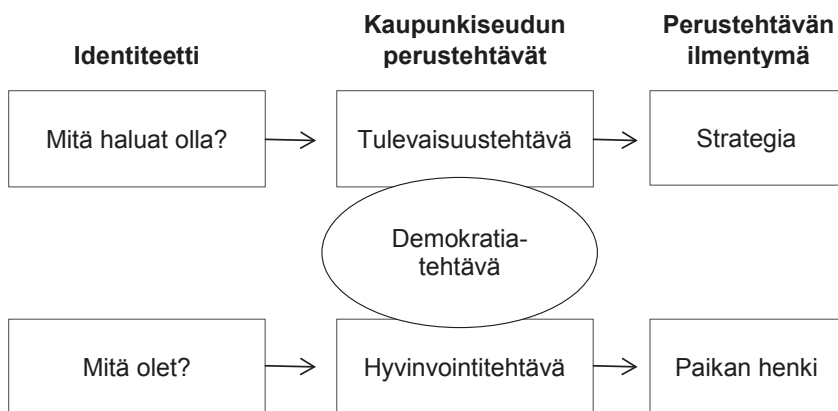
Kaupunkiseutujen kilpailu samoista asioista on kuitenkin johtanut usein strategioiden samankaltaistumiseen erilaisten valintojen sijaan. Samoista asioista kilpaillaan samoilla keinoilla. Möttönen & Kettunen (2015, 129–132) tukevat havaintoa. Toisaalta poliittinen päätöksenteko ja valintojen vaikeus ovat vaatineet kompromisseja ja strategioiden kärki on laventunut. Strategiat ovat usein luonteeltaan generisiä ja todellinen sitoutuminen niihin on haurasta. Suomi on täynnä ”hyvä elää, asua ja yrittää”-kuntia. Valintoja leimaa myös epäsymmetrisyys: kompromissien seurauksena monet strategiat ovat saaneet operatiivista sisältöä.

Tutkimuskuntien strategioissa on havaittavissa samaa ilmiötä. Poikkeuksen tekee 90-luvun Oulu, joka paitsi strategioissaan ja käytännön toimenpiteissään, erityisesti myös mainetyössään panosti vahvasti uuteen teknologiaan. Kapean kärjen riski-

altis valinta lähti myöhemmin laventumaan. Oulun viimeisestä strategiasta löytyy mielenkiintoinen yksityiskohta: visio on saanut jatkeeseen keskeisten käsitteiden tulkintaohjeen yhteisen ymmärryksen lisäämiseksi.

Identiteetti määrittää organisaation perustehtävää. Kuntien tehtävät ja rooli voidaan pelkistetysti jakaa kolmeen. Hyvinvointivaltio on rakennettu pitkälle kuntien varaan. Hoitaessaan hyvinvointitehtävää kuntien palveluorganisaatiot vastaavat valtaosasta kansalaisten peruspalveluista. Toiseksi kunnilla nähdään olevan vastuu alueensa uudistumisesta ja kehityksestä. Pitkään tämä tulevaisuustehtävä on ymmärretty elinkeinojen kehittämisenä. Nyt puhutaan laajemmin elinvoiman käsitteestä. Tehtävää hoitaessaan kunnat tekevät ja uusivat tulevaisuuttaan. Tulevaisuuden tekeminen on paitsi perinteistä elinkeinopolitiikkaa, myös vuorovaikutuksen, kohtaamisten mahdollistamista sekä uuden luomista, osaamista ja innovaatioita. Kolmas tehtävä – lähidemokratia – kytkeytyy kunnalliseen itsehallintoon, paikalliseen vaikuttamiseen, omaehtoiseen kehittämiseen ja toimintaan oman alueen eduksi. Tehtävät eivät ole toisiaan poissulkevia, vaan ne kietoutuvat toistensa lomaan vaikuttaen toinen toisiinsa. Tulevaisuuden tekeminen luo mahdollisuuksia ja kehitystä, joilla turvataan kunnan kyky hoitaa muita tehtäviä. Hyvinvointitehtävän vastuullinen hoito tuo julkiselle hallinnolle legitimitetin ja on osa yhteisöllisyyttä. Demokratiatehtävä kiinnittää kuntalaiset valintoihin, yhteisiin palveluihin ja yhteiseen tulevaisuuteen. (Kunnan tehtävistä ks. Paananen ym. 2014, 18–21.)

Perustehtäviä hoitaessaan kunnat vastaavat identiteetin kahteen peruskysymykseen ”mitä tai mikä kunta on” ja ”mitä kunta haluaa olla”. Ensimmäiseen kysymykseen, identiteetin yhteisölliseen ulottuvuuteen, kunta vastaa kantamalla vastuuta kuntalaisista ja heidän hyvinvoinnistaan. Hyvinvointitehtävän hyvä hoitaminen synnyttää yhteisöllisyyttä, yhteenkuuluvuuden tunnetta sekä yhteisen tekemisen tahtotilan. Tutkimus kutsuu tätä vastuullisen yhteisön ilmapiiriä ja asenneilmastoa termillä ”paikan henki”. Virtasella (1999, 4; Harmaakorpi ym. 2008, 172) on käytössään termi ”sisäinen identiteetti”, joka on tarvetta kuulua johonkin ja sitoutua johonkin paikkaan. Sisäinen identiteetti heijastelee yhteistä historiaa ja taustaa sekä henkistä kotia. Toinen kysymys, identiteetin strateginen ulottuvuus, saa vastauksensa tulevaisuustehtävän aktiivisella hoitamisella. Tulevaisuutta koskevia ratkaisuja ja tavoitteita kunnat asettavat strategiatyöskentelyssään, joka konkretisoituu strategia-asiakirjassa. Demokratiatehtävän hoito näkyy niin yhteisöllisyyden rakentamisessa ja vastuun kannossa kuin myös itsehallinnollisen kunnan tekemissä tulevaisuuttaan koskevissa valinnoissa ja linjauksissa.



Kuva 19. Kaupunkiseudun identiteetti ja perustehtävät.

Oulun strategioista koko tutkimusajalta löytyvät itse asiassa hyvin kattavasti kaikkia kolmea perustehtävää tukevat tavoitteet. Sen sijaan vision kärjet ja strategian iskusanat ovat lähes yksinomaan tulevaisuustehtävään ja alueen elinvoimaan viittaavia: ”Teknologiakaupunki Oulu”, ”Oulussa osataan”, ”Oulu – City of Innovation”, ”Pohjoista valoa ja elinvoimaa”, ”Oulu inspiroi” ja ”Robkeasti uudistuva Skandinavian pohjoinen pääkaupunki”. Kaupungin viestintä ja markkinointi on valjastettu tukemaan erityisesti elinvoimatehtävää.

”Tuo Teknologiakaupunki Oulu -imago... . . . sehän oli Suomen onnistunein brändäys julkisyhteisöjä ajatellen.”

Vaikka Kajaanin strategiat tunnustavat elinkeinoelämän merkityksen, leimaa hyvinvointitehtävä strategioiden tavoitteen asetantaa. Kajaani vaikuttaa strategioillaan ikään kuin perustelevan vastuullista toimintaansa. Viestit julkisuuteen kertovat hyvästä ja sujuvasta arjesta toimivien palvelujen keskellä. Viestintä strategioista ei ole Oulun tavoin muita haastavaa tai kaupunkiseutua voimakkaasti erilaistavaa. Kajaanin kaupungin viestintästrategia suuntaa selkeästi perusviestin sisäisille sidosryhmille.

”Kajaani on luovuuden, osaamisen ja vaivattoman arjen kaupunki.

”Perusviesti näkyy kajaanilaisten arkipäivässä ja kaupunkilaiset kokevat sen todenmukaiseksi.”

Iisalmen strategioissa 2000-luvulla alettiin selvemmin korostaa tulevaisuustehtävää, mutta julkinen strategiakeskustelu ja pääviestit säilyivät palveluissa ja asumisen viihtyisyydessä. Kajaani ja Iisalmi vaikuttavat tasapainoilevan strategiavalinnoissaan

omien ja ympäröivien alueiden painotusten välillä. Valinnoissa ei haluta erottautua voimakkaasti muusta maakunnasta tai seutukunnasta.

Elinvoiman edistämiseen tähtäävien tavoitteiden korostuminen strategiassa tuo mukanaan kilpailuelementin ja vertailun muihin kaupunkiseutuihin. Tavoitteeksi asetetaan oleminen jonkin alueen tai vertailuryhmän ensimmäinen tavoitteen mukaisessa asiassa tai ominaisuudessa. Näkökulma suuntautuu alueelta ulospäin ja on muita kaupunkiseutuja haastava. Esimerkiksi Oulun strategioista löytyy useita tavoitteita – myös peruspalvelutehtävää koskevista tavoitteista – joissa on asetettu tavoite olla Suomen, Pohjois-Euroopan tai Euroopan paras. Hierarkkista tavoitetta kuvaa myös visio olla pohjoisen Skandinavian pääkaupunki.

”Pohjoispohjalaiset ei silleen retosta tekemisiään ulospäin (verrattuna eteläpohjalaisiin), mutta kyllä se voittamisen halu on kova.”

Hyvinvointi- tai peruspalvelutehtävään liittyvät tavoitteet puolestaan korostavat yleisesti vakautta, turvallisuutta ja arkisten asioiden hyvyttä. Myös luotettavuus, tasa-arvo ja yhteisöllisyys esiintyvät tavoitteissa. Kaupunkiseutu ilmentää tavoitteilla vastuuta kuntalaisista ja heidän hyvinvoinnistaan. Siten tavoitteet suuntautuvat ensisijassa kaupunkiseudun sisälle ja identiteetin keskeinen tehtävä on yhdistää kaupunkiseudun asukkaita.

”Se on se lähtökohta, että täällä, todella täällä elävien ihmisten arkipäivä ei olisi semmoinen, että kun aamulla herää, niin ensimmäisenä vituttaa, että minne mä vien ton lapsen, tai mitä mä teen seuraavaksi, vaan se on, käytettäköön sanaa ”sujuva”, että kaikki hommat pelittää mahdollottoman vaivattomasti ja sä tiedät, että okei, tää on mun kotikaupunki ja musta pidetään huolta.”

Iisalmen ja Kajaanin strategiat painoutuivat Oulua selkeämmin hyvinvointitehtävään. Tavoitteet eivät myöskään tähänneet yliveritaisuuteen tai ensisijaiseen asemaan vertailukaupunkiseutujen suhteen. Kajaani käyttää visioissaan ilmaisuja ”Hyvä Kajaani”, ”sujuva arki” tai ”vaivaton arki”, Iisalmi puolestaan visioi ”turvallinen ja viihtyisä asuinpaikka” tai ”...turvataan peruspalvelut”. Mielenkiintoisesti Ylä-Savo sai vuosituuhannen vaihteen jälkeen markkinointiviestintänsä tueksi Ylä-Savo 9+ -logon. Tavoite siis oli hyvä 9+, muttei erinomainen 10. Valinnoillaan Iisalmi ja Kajaani ainakin jossain määrin irrottautuvat menestyvän paikkakunnan muotista ja ennenminkin tavoittelevat keskinkertaisuutta ja arkipäiväisyyttä. Valinnoilla ehkä viestitään vastapainoa kovaksi ja hektiseksi miellettyyn suurempien kaupunkien elämäntapaan. Pikkukaupunkiin liitetyn turvallisuuden, välittömyyden, huolettomuuden ja kohtuullisten kustannusten mielikuvan tavoittelu saattaa olla perusteltua tilanteessa, missä kaikki kaupunkiseudut eivät voi olla hightechiä tai sykkivää kaupunkikulttuuria. (vrt. Paananen ym. 2014, 70–71.)

Kuten edellä Oulun esimerkissä, useat haastateltavat näkevät heimoihin liitetyillä luonteenpiirteillä olevan merkitystä kaupunkiseutujen identiteettiin ja keskeisiin toimintamalleihin. Oulun identiteetissä sanotaan olevan pohjalaista suorutta, oman arvontuntoa ja ”tekemisen kulttuuria”. Identiteetin mukaisesti Oulussa toimitaan, asetetaan tavoitteita elinvoiman kehittymiselle ja tavoitellaan taloudellista menestystä. Savolainen Iisalmi taas edustaa ”puhumisen kulttuuria”. Ylä-Savon kerrotaan olevan lupsakoiden, sanavalmiiden ihmisten yhteisö, johon vieraankin on helppo tulla ja kotiutua (vuonna 2003 hyväksytty Ylä-Savon visio 2010: *Ylä-Savo – helppo olla, helppo tulla*). Iisalmen seudun identiteetti suuntaa tavoitteet viihtyisään asumiseen ja sujuviin peruspalveluihin. Yhteisöllisyys ja vastuu kuntalaisista korostuvat kaupungin toiminnassa. Kainuulaisuus näkyy Kajaanin identiteetissä vaatimattomuutena. Nälkämaan ankaran historian kerrotaan kouluneen kainuulaiset vähään tyytyvään ja hiljaiseen elämäntapaan sekä varomaan ulkoisia uhkia ja muutoksia. Ajattelussa on itäsuomalaista melankolisuuutta ja halua vetäytyä huomion ulkopuolelle. Onnistumisia ei haluta tuoda esille. ”*Kell’ onni on, se onnen kätkeköön.*” (Eino Leino). Identiteetistä johtuen strategiat perustelevat vastuullisuutta, peruspalveluiden toimivuutta ja oman olemassaolon oikeutusta.

”Siinä on vanha arkkitehtien viisaus: ihmiset luovat paikkoja ja paikat luovat ihmisiä. Kun ihmiset rakentavat tätä Kajaania, ne luovat tätä Kajaania. Samalla kun tämä Kajaani kehittyy, niin Kajaani luo ihmisiä ja tulee näitä uusia avauksia, uusia aloja tehdä tätä ja tätä, niin se on se paikan henki, tai yksinkertaisesti, että paikalla on väliä. Kun nyt korostetaan globaalisuutta koko ajan, kolikon toisella puolella on vanha viisaus ’paikallisuuden merkitys tulee kasvamaan koko ajan’. Jos osaat käyttää paikallisuuden merkitystä ja paikan henkeä hyväksi ja paikalla on väliä, niin se voi olla yksi maineen tekemisen perusta.”

Haastattelulausunnon mukaisesti identiteetti muodostaa pohjan maineelle. Lausunto korostaa paikallisia sidosryhmiä ja paikan henkeä myös ulkoisen maineen lähtökohtina. Hyvää ulkoista mainetta ei voi saavuttaa pelkästään ulkoisiin sidosryhmiin vaikuttamalla. Zimmerbauer (2005, 18) on havainnut, että seutukuntien imagon kehittämisessä keskeiseksi nousee identiteetin ja imagon suhde, sillä voidaan ajatella, että seudullisen identiteetin puuttuminen vaikuttaa seudullisten mielikuvien syntyymiseen. Zimmerbauer katsoo, että seudullinen identiteetti syntyy riittävän vahvasta seudullisesta aluetietoisuudesta, joka puolestaan syntyy, kun alue institutionalisoituu sosiaalisena konstruktiona ja niin sanottu aluepuhunta vahvistuu. Tämän perusteella seutukuntien tunnettuuden ja maineen parantaminen lähtee asukkaiden seututietoisuuden kehittämisestä ja yhteisöllisyyden rakentamisesta.

”Täällä saa syntymälahjana oman arvontunnon, kun mielestäni täällä ihmiset pitävät oululaisuutta hienona juttuna, eivätkä peittele sitä. Kieli on aika hassua. Kaikkea en pitänyt pelkästään positiivisina asioina, mutta joka tapauksessa täällä on hyvin myönteinen viire kaiken kaikkiaan. Oulun kaupunkiseudun tärkein asia on ihmiset. Täällä on sellainen pärjäämisen tunne, täällä selvitään omin voimin ja aina on yritetty hakea uusia ja vähän yllättäviäkin ratkaisuja asioihin. Sitä pidän tämän seudun tärkeimpänä voimavarana. Lisäksi monessa asiassa on ollut aika hyviä tuurikin, esimerkiksi Nokia-nousua ei kukaan voinut arvata. Oikeastaan oululaisuus on se tärkein juttu.”

Kajaanilainen haastattelu paljasti uuden ulottuvuuden kaupunkiseutujen väliseen kilpailuun: *”Ei kaupunkiseutujen välillä ole merkittäviä eroja, on löydettävää merkityksellisiä eroja.”* Pieni ero jossakin yksityiskohdassa oikealle kohderyhmälle saattaa olla ratkaiseva. Kilpailussa ei aina ratkaise suuruuden ekonomia, vaan löytäessään oman sarjansa pienikin voi menestyä. Mainetyön kannalta on tärkeää, että kaupunki löytää viiteryhmänsä. Maineen kehittyminen vaatii perustakseen omaperäisyyttä ja ainutlaatuisuutta, mutta usein riittää, että ainutlaatuisuus löytyy omassa viiteryhmässä. Ainutlaatuisuudessaan ei tarvitse olla maailman paras, riittää kun on maakunnan paras, kuntakokoluokkansa paras, paras maaseutukeskus jne. (vrt. Rainisto 2005, 9.)

Tutkimuskaupunkien strategioista voidaankin löytää tulkintoja kunkin kaupungin viiteryhmästä tai asemoitumisesta suhteessa muihin kaupunkeihin. Iisalmen strategioissa heijastuu seudullisuus. Keskeinen toimintaympäristö on oma seutu. Varhaisemmissa strategioissa löytyy tavoite *”Kuopion läänin johtava metalli- ja konepajateollisuuskaupunki”*. Myöhemmissä strategioissa mainitaan Itä-Suomen konteksti. Vertailukaupungit ovat aluksi muita maaseutukeskuksia, myöhemmissä vaiheissa seutukaupunkeja. Vuosituhannen vaihteesta strategioissa mainittu kansainvälisyys on lähinnä EU:n tuomien hankerahoitusmahdollisuuksien hyödyntämistä.

Kajaani näkee itsensä koko tutkimusajanjakson maakuntakeskuksena. Varhaisemmissa strategioissaan Kajaani korostaa maakunnan tasolla tehtävää yhteistyötä. Myöhemmin yhteistyön tasoiksi määritellään Kajaanin seutu, Kainuun maakunta ja pohjoiskalotin alue. Vuonna 1997 kirjattiin tavoitteeksi *”kehittää Kajaanin kaupungista Euroopan unionin koillinen maakuntakeskus, joka Pohjois-Suomen toisena merkittävänä kaupunkikeskuksena lisää alueen vaurautta... ja tarjoaa uuden, toimivan väylän Luoteis-Venäjälle”*. Eurooppalaisuus toistuu tämän jälkeenkin. Vertailukohtaa Kajaani hakee lähinnä muista itä- ja pohjoissuomalaisista maakuntakeskuksista.

Suomen Euroopan unionin jäsenyyden aikaisissa strategioissaan Oulu on hakenut paikkaansa ja viiteryhmänsä. Strategioissa löytyy useita erilaisia luonnehdintoja Oulun asemasta kansainvälisessä toimintaympäristössä. Oulun kansainvälisyydellä on historiallista syvyyttä. Oulun menestyksen ajanjaksot usean vuosisadan ajalta

liittyvät ulkomaankauppaan. Oulua nostamassa menestykseen ovat olleet terva, laivanrakennus ja metsäteollisuus.

”Oulun strategioissa ja maineessakin heijastuu historia ihan terva-ajoista lähtien. Oulu on ollut kansainvälisen kaupan keskus jo kauan.”

Uusimman ajan kansainvälisyyttä selittää oululaisen mobiilin viestintäteknologiaosaamisen nousu maailmanlaajuisesti tunnetuksi. Strategioissa korostuneen elinkeinoelämän tuotteiden markkinat ovat myös kansainväliset. Oulu korostaa kansainvälisyyttään ja monikulttuurisuuttaan myös muissa tavoitteissaan ja asettaa tavoitteilleen kansainvälisiä vertailukohtia. 1990-luvulla Oulu asettaa tavoitteekseen olla EU:n pohjoisimpien alueiden johtava kehitys-, osaamis- ja logistiikkakeskus. Vuosituhannen vaihteessa Oulun tavoite on olla Euroopan paras asuinseutu ja Euroopan johtava osaamis- ja kehittämiskeskus. Myöhemmin puhutaan pohjoisesta Euroopasta ja Suomen kehittyneimmistä palveluista. 2013 hyväksytyssä strategiassaan Oulu haluaa olla rohkeasti uudistuva Skandinavian pohjoinen pääkaupunki. Oulun vertailuryhmä Suomessa on kuuden suurimman kaupungin ryhmä. Joissakin tilanteissa Oulua verrataan myös Lahteen ja Jyväskylään. Kansainvälisesti Oulu on halunnut profiloitua osaavien kaupunkien joukossa ja on muun muassa osallistunut kolme kertaa menestyksellä kansainväliseen Älykäs kaupunki -kilpailuun. 90-luvulla Oulua puhuteltiin Suomen toisena pääkaupunkina. Pohjoisen Skandinavian pääkaupunkina Oulu on rakentanut hyviä yhteyksiä pohjoisiin yliopistokaupunkeihin Luulajaan ja Tromssaan sekä Venäjän Arkangeliin.

Kaupunkiseutujen valinnat kertovat paitsi itsetunnosta ja sen vahvuudesta, myös kaupunkikilpailusta. Kaupunkiseudut hakevat keskinäisissä suhteissaan pikemminkin paremmuutta kuin vertaistukea. Toisaalta valinnat paljastavat sen luokan tai kategorian, johon kaupunkiseudut tulkitsevat kuuluvansa. Viiteryhmävalinnalla viestitään, miten kaupunkiseutu halutaan nähtävän ja arvotettavan.

5.2 Maine – käsitys kaupunkiseudusta

5.2.1 Maine

Kaupunkiseudun maine on eri sidosryhmien kaupunkiseutua arvottava ja sen muista kaupunkiseuduista erottava kollektiivinen käsitys, joka syntyy siitä kokonaisuudesta, mitä kaupunkiseudun eri toimijat tekevät, mitä he kertovat tekemisistään ja miten muut kokevat kaupunkiseudun. Eri kaupunkiseutujen maineen ja sen kehityksen määrittelemiseksi tämä tutkimus hyödyntää erityyppisiä ja -tasoisia mielikuvallisiin tekijöihin liittyviä tutkimuksia ja selvityksiä. Lisäksi haastatellut toimijat ovat tulkinneet oman alueensa mainetta.

Erilaiset maine- ja mielikuvatutkimukset kertoivat vain vähäisistä muutoksista tutkimuskaupunkiseutujen maineessa tutkimusajanjaksolla 1990-luvulta tähän päivään. Myös haastatellut toimijat näkivät maineen kehityksen lähinnä evolutionäärisenä. Mainemuutosten koettiin tapahtuvan hitaasti ainakin myönteiseen suuntaan. Hyvää mainetta ei uskottu saavutettavan sattumalta, yksittäisten tekojen tai tapahtumien seurauksena, vaan vasta pitkäaikaisen ja toistuvan hyvän tekemisen seurauksena. Erilaiset markkinointitoimenpiteet, teot ja tapahtumat parantavat tunnettuutta, mutta eivät sisällä maineen synnyn kannalta olennaista evaluaatiota. Vasta omakohtaiset tai luotetun tahon kokemukset ja kohtaamiset mahdollistavat viestin vahvistamisen. Idealistisesti myös uskottiin, että hyvä saa palkkansa: pitkäkestoinen hyvä työ johtaa ansaittuun hyvään maineeseen.

”Maine syntyy tekojen kautta ja vain tekojen kautta. Tyhjästä et voi luoda. Maine perustuu joihinkin olennaisiin tekoihin, joihin yhteisö tai ulkopuolella olevat tahot ovat kiinnittäneet huomiota. Kun teot toistuvat, niin käsitys vahvistuu ja siitä syntyy tiettytyyppinen maine. Ja maine on eri asia kuin brändin rakentaminen, joka on määrätietoista työtä. Maine syntyy tai ei synny, mutta jos se syntyy, niin vain oikeiden konkreettisten asioiden päälle. Mainetta voi hallita, mutta ei rakentaa. Vain teot rakentavat mainetta, voit auttaa sitä toistamalla samoja sanoja ja asioita, että tämä tarkoittaa tätä. Et voi pelkästään luoda sitä, jos et oikeasti tee jotain.”

Pitkällä aikavälillä ansaitun positiivisen maineen nähtiin myös suojaavan kohdettaan negatiivisten tilanteiden ja asioiden ilmentyessä. Haastattelussa käytettiin termiä ”pintamaine”, jolla tarkoitettiin lähinnä imagoa. Haastatellut henkilöt vaikuttivat ymmärtävän mielikuvan ja maineen eron: markkinoinnin ja viestinnän ammattilaiset rakentavat imagoja, mutta ennen kuin imago muuttuu maineeksi, sitä on toistuvasti vahvistettava hyvillä teoilla ja niistä aiheutuvilla kokemuksilla. Pintamaineessa nähtiin muutoksia, mutta oikeaksi koettu, syvällisempi maine ei muuttunut tilapäiseksi koetuissa vaikeuksissa tai takaiskuissa. Oulussa esimerkiksi koettiin kaupunkiseudun tämänhetkisten elinkeinoelämän vaikeuksien aiheuttaneen lähinnä imagotappioita. Kun oululaisella osaamisella ja alueen vahvuuksilla selvittää vaikeuksista, Oulun maineen uskotaan jopa vahvistuvan.

”En osaa oikein sanoa, onko nykytilanne Oulun maineelle loppupeleissä hyväksi vai pahaksi. Jos me tästä selvittää, niin mä luulen, että meidän maine hyvänä paikkana vain kasvaa. Enkä yhtään epäile, etteikö me selvitä.”

Waeraas (2014, 227–243) on tutkinut julkisten organisaatioiden maineen suhteita ja riippuvuuksia. Yksittäisen kunnan maineeseen vaikuttaa se kuntaluokka, johon kunta liitetään. Kuntaluokan maineen vahvuus eri ulottuvuuksissaan rajoittaa ja

mahdollistaa kunnan mainetyötä. Sidosryhmien mielikuvissa saman kuntaluokan kunnissa nähdään yhtäläisyyksiä. Toisaalta kuntien maineeseen Waeraasin mukaan vaikuttaa se alue, jolla kunta sijaitsee. Useimmiten alue on kuntaa tunnetumpi, ja sen maine on kunnan mainetta voimakkaampi. Kuntiin yhdistetään alueeseen liitettyä mainetta. Mitä pienempi kunta on, sitä riippuvaisempi on sen maine alueen maineesta. Tuntemattomat tai maineeltaan heikot kunnat liitetään mainekäsityksissä tunnettuun laajempaan alueeseen. Maineiden keskinäisriippuvuus vaikuttaa siihen, missä kunnat pyrkivät erottautumaan, missä taasen rakentamaan alueen tai kuntaluokan yhteistä kuvaa. Kuntien on hallittava omaa mainettaan, mutta niillä on vastuu myös omasta kuntaluokastaan ja alueestaan. Kunnan maine ja sen hallinta on nähtävä yhteydessä siihen kuntaluokkaan ja alueelliseen rakenteeseen, joihin kunta kuuluu.

Myös tutkimuskuntien esimerkki paljastaa, että laajemman alueen ja keskuskaupungin maineen välillä on kytkentä. Voimakkain yhteys on Kajaanilla, missä Kainuun Nälkämaa-maine leimaa myös Kajaanian. Maine saa vahvistusta muun muassa elinkeinoelämän ajoittaisista vaikeuksista. Kajaanin esimerkki paljastaa myös toisen maineeseen vaikuttavan ilmiön. Saadessaan puutteellista tietoa suuri yleisö yleistää kuulemiaan asioita. Siten esimerkiksi Talvivaaran kaivoksen ympäristövaikutukset kytketään sijaintipaikkakuntaansa Sotkamoa laajemmalle alueelle Kajaaniin ja muualle Kainuuseen.

Maakunnan mainetta vahvempi Oulun maine puolestaan dominoi Pohjois-Pohjanmaata. Oulun hyvä maine on saanut maakuntaa laajemminkin pohtimaan Oulun nimen hyödyntämistä. Kansainvälisissä yhteyksissä maakunta käyttää englanninkielistä nimeä Oulu Region, maakunnallinen vaikuttaja on ehdottanut Pohjois-Pohjanmaan maakunnan nimenvaihdosta Oulunmaaksi, Oulun seutua pohjoisessa, idässä ja kaakossa rajaa Oulunkaaren seutukunta ja maakunnan eteläisimmät seutukunnat käyttävät itsestään nimitystä Oulu Eteläinen. Oulun voimakas esilletulo herättää myös vastustusta. Maakunnan muiden kuntien katsotaan kärsivän Oulun ylivertaisesta näkyvyydestä, eivätkä maakunnan muut vahvuudet pääse esiin Oulun viedessä huomion. Mainetyössä tavoitellaan erottautumista ja tunnettuutta. Useamman toimijan kaupunkiseudulla on jännite mainetyön painotuksista, ellei alueen identiteetti ole selkeä ja mainetyön tavoitteet yhdessä määritellyt. Myönteisten mielikuvien tavoittelussa ajaudutaan helposti kompromisseihin ja vältetään todellisten valintojen tekemistä.

Tutkimuskaupunkiseutujen mainetta, maineen rakennetta ja rakenteeseen vaikuttavia tekijöitä on tarkasteltu useissa kaupunkimainetta, imagoa ja mielikuvia selvittävässä tutkimuksessa. Tunnetuin näistä on Taloustutkimus Oy:n Kuntien VIP-imagotutkimus, jota on vuosittain hiukan vaihdellen toistettu kaikki kunnat kattavasti jo yli 20 vuoden ajan.

Vuonna 2003 tehty Ylä-Savon seutukuvatutkimus on kattavin Iisalmea ja Ylä-Savoa koskeva profiilitutkimus. Aiemman vuoden 2000 Pohjois-Savon maakunta-

kuvatutkimuksen kanssa samalla toteutustavalla ja rakenteella toteutettu tutkimus piirtää Ylä-Savosta hyvin samankaltaisen kuvan kuin koko maakuntaa koskeva kuva oli. Yläsavolaisten ja muualla Suomessa asuvien mielikuvat ja näkemykset Ylä-Savon seutukunnasta olivat myös hyvin samankaltaiset. Yläsavolaisten mieleen tulivat omasta asuinseudustaan puhdas luonto sekä kauniit järvi- ja metsämaisemat. Ylä-Savon seutukunta on yläsavolaisten ajatuksissa elävää ja yritteliästä maaseutua, jonka ensisijaisena elinkeinona on maatalous. Alue on syvää ja perinteistä savolaisuuden aluetta, jonka sydämenä ovat leppoiset ja iloiset, rauhallista ja turvallista kotiseutuaan rakastavat ihmiset. Iisalmi on Ylä-Savon henkinen ja fyysinen keskus.

Muualla Suomessa asuvien mieleen piirtyi samoin kuva alueen kauniista järvi- ja metsämaisemista ja sen puhtaasta luonnosta. Karut korpimaisemat kiehtoivat muualla asuvien mieltä. Ylä-Savossa asuvat Savon murretta lupsakasti puhuvat leppoiset ihmiset. Mielessä on maaseutumaisema, jossa viljapelit lainehtivat ja karjan äänet kuuluvat laiturilta. Muualla Suomessa asuvia henkilöitä askarruttivat myös uutiset Ylä-Savon seutukunnan väestön vähenemisestä. Alueen vetovoiman nähtiin vähenevän ja muuttotappiokierteen jatkuvan. Huomioitavaa tutkimuksessa oli, että alueen turvallisuus oli noussut selkeästi alueen mielletyksi vahvuudeksi. Yläsavolaiset olivat huolissaan alueensa kehityksestä: he kokivat alueen taantuvan ja kehityksen polkevan paikallaan osittain alueen syrjäisyyden ja väestön muuttotappion johdosta, osittain alueen kielteisen henkisen ilmapiirin ja eripuraisuuden johdosta. Muualla Suomessa asuvat kokivat Ylä-Savon alueen syrjäisen sijainnin yläsavolaisia korostuneemmin.

Ylä-Savon ongelma on sama kuin monella muullakin suomalaisella kaupunkiseudulla: tuntemattomuus erityisesti oman maakunnan ulkopuolella. Vaikka peruskäsitys on savolaisen positiivinen, yleistyy ajattelu itäsuomalaiseen kokonaisuuteen. Perinteinen, jopa nostalginen menneen maailman maaseutukäsitys leimaa Ylä-Savo. Tulevaisuuden näköala on taantuvan ja väestöään menettävän seudun kuva, eikä hyvässä nosteessa ollut perheyrittäjyys tai alueen positiivinen savolaiskulttuuri näy riittävän vahvana ulkopuolisten sidosryhmien käsityksissä.

Kajaanin kaupunki oli mukana Suomen Kuntaliiton mainetutkimushankkeessa, jonka Kuntaliitto toteutti yhteistyössä Viestintätoimisto Pohjoisrannan kanssa vuosina 2003–04. Tutkimushankkeessa selvitettiin kuntien maineeseen vaikuttavat tekijät ja kehitettiin mittari, jolla kuntien mainetta voidaan mitata kaikkiaan kuuden tekijän – johtamiskulttuuri, henkilöstöpolitiikka, palvelut, kuntakuva, kaupungin muutosherkkyys ja kestävä kehitys – avulla. Mainemittari pilotoitiin tutkimuksessa, jolla selvitettiin muun muassa Kajaanin maine. Kajaanin maine tutkittiin kohdennetusti seuraavissa ryhmissä: Kajaanin kaupungin työntekijät, Kajaanin yliopistokeskuksen ja ammattikorkeakoulun opiskelijat ja opettajat, kajaanilaisten yritysten edustajat sekä oululaisten yritysten edustajat.

Tämän tutkimuksen mukaan Kajaanin maine on kohtuullinen. Kajaanin tutkimuksessa saama mainearvo 50,3 kuvastaa tutkimuksen tekijöiden mukaan keskinkertaista

mainetta. Kajaanin maine on myös suhteellisen tasapaksu; mikään tutkimuksessa käytetty maineen osatekijä ei korostu selkeästi toisista, eikä Kajaani siten profiloitu minkään tekijän kautta. Kuntaliiton mainetutkimushankkeessa ilmeni, että kuudesta maineen osa-alueesta kaupungin johtamiskulttuuri on kaikkein tärkein. Seuraavaksi tärkeimpänä pidetään palveluita ja kunnan henkilöstöpolitiikkaa. Vähiten tärkein tekijä kuudesta on kuntakuva. Kajaanissa vastaajien mielestä parhaiten on hoidettu palveluihin liittyvät asiat, sitten kestävä kehitys, muutosherkkyys, johtamiskulttuuri ja henkilöstöpolitiikka. Heikoin osa-alue Kajaanissa oli kuntakuva.

Oulu oli puolestaan yksi yhdeksästä kaupungista, jonka maineen rakennetta ja siihen vaikuttavia tekijöitä tarkasteltiin Aulan, Vehkalahden ja Äikkään teoksessa Kaupunkimaine. Laajaan, lähes 1400:n kiintiöpöiminnalla valitun työikäisen suomalaisen vastauksiin perustuva kaupunkimainetutkimus osoitti kuusi keskeisintä kaupunkimaineen osatekijää, jotka merkitysjärjestyksessä olivat (1) julkinen kuva, (2) kaupungin palvelut, (3) kaupunkivastuu, (4) kaupunkimiljöö, (5) johtaminen ja (6) innovatiivisuus.

Oulun kaupunkimaineen rakenne osoittautui tutkimuksessa hieman erilaiseksi kuin Oulua koskevissa arvioissa on yleensä esitetty. Näissä arvioissa Oulun julkinen kuva on ollut hyvä, ja muun muassa edellä mainituissa Kuntien VIP-imagotutkimuksissa toistunut menestys on edelleen sitä pönkittänyt. Ulkoista mielikuvaa on hallinnut kaupungin vahva sitoutuminen teknologian kehittämiseen. Oulun kaupunki on markkinoinut itseään teknologiakaupunkina, osaavana kaupunkina ja kasvun kaupunkina. Aulan ja muiden tutkimus paljastaa Oulun maineen perustuvan kuitenkin ensisijassa vastuun, johtamisen ja innovatiivisuuden osa-alueille. Sen sijaan tutkimuksen mukaan Oulun julkiseen kuvaan suhtaudutaan neutraalisti. Tutkijat tulkitsevat vastuun korostuneen Oulun maineen rakenteessa, koska Oulun toiminta heijastuu koko Pohjois-Suomen kehitykseen ja Oulu on onnistunut toimimaan ”puolen Suomen veturina”. Oulun seutu näyttää myös profiililtaan yhtenäisenä alueena, jonka vahvuutena ovat erilaiset teknologia- ja muut osaamisalat. Menestyminen innovatiivisuudessa selittyi tutkijoiden mukaan Oulun aktiivisuudella kehittää kaupunkiorganisaation hallintoon ja talouteen liittyviä toimintoja (esimerkkeinä osaamiskeskusohjelma ja teknologiakyläkonsepti). Johtamisessa Oulun maine heijastuu kaupungin hyvään taloudelliseen tilanteeseen. Oulu arvioitiin miljöö-osatekijässä yhdeksän kaupungin joukossa toiseksi heikoimmaksi. Palvelut-osio sai keskiarvoon sijoittuvan arvion. Näissä tulkinnoissa heijastuu Oulun maantieteellisesti muita tutkimuskaupunkeja syrjäisempi asema. Etäällä olevan kaupungin palveluita ei tunneta, ja koska etäällä olevassa kaupungissa ei ole vetovoimaista matkailukohdetta, ei Oulun miljöö tule tutuksi.

Aulan ym. esittämä käsitys vastuun korostumisesta Oulun maineen rakenteessa on mielenkiintoinen ja poikkeaa tässä tutkimuksissa esille tulleista käsityksistä. Aulan ym. tutkimuksen jälkeen teknologiateollisuuden vaikeudet, kuntatalouden kiristyminen, ympäryskuntien uhkaksi kokemaa Oulun alueellinen ja väestöllinen kasvu sekä kasvun

ja talouden kärjistävät sosiaaliset ongelmat ovat haastaneet Oulua kiinnittämään erityistä huomiota vastuun kantaan. Oulun kaupunki onkin päätöksenteossaan ja toiminnassaan erityisesti korostanut vastuullista toimintaansa.

”Asia, joka askarruttaa, on tunne siitä, että välillä muut pohjoisen paikkakunnat kokevat Oulun hyötyvän muiden kustannuksella, syövän muiden kasvun eväitä. En tiedä, teemmekö jotain väärin, mutta itse koemme kilpailevamme koko Pohjois-Suomen puolesta pääkaupunkiseutua vastaan. Joskus tulee mieleen, onko Oulun maine onni vai rasite?”

Oulun maine kaupunkisuhteen näkökulmasta poikkeaa muista kaupungeista erityisesti kaupungin kohtaamisessa internetissä. Oulua koskeva internet-keskustelu on laadultaan täysin omaa luokkaansa. Aineiston mielikuva-kokemus-nelikenttä osoittaa Oulun maineen olevan erinomainen: sekä mielikuva- että erityisesti kokemus-akselilla Oulu saa hyvän tuloksen. Toisaalta voidaan havaita myös neutraalien arviointien runsaus molemmilla akseleilla. Tämä kertoo siitä, ettei Oulun tunnettuus ole vielä riittävää.

Tutkimuksen perusteella kaikkien tutkittujen kaupunkiseutujen keskeinen haaste Oulua myöten on tunnettuus. Kaupunkiseutujen synnyttämät mielikuvat ovat kapeita ja hauraita. Kuvat sekoittuvat usein laajempaan alueeseen, vallitsevat käsitykset ovat yleistyksiä, eivätkä kaupunkiseutukohtaiset erityispiirteet nouse riittävästi esiin.

5.2.2 Mainetyö – tekoja, viestejä ja kokemuksia

Tässä tutkimuksessa käytetään mainetyön käsitettä sen korostamiseksi, että maineen eteen tehtävä työ ei ole pelkästään markkinointia, vaan kaupunkiseudun tekemisistä ja viestimisestä sekä muiden kokemuksista muodostuva kokonaisuus. Mainetyössä voidaan erottaa maineen rakennus ja maineenhallinta. Lähinnä tämä on nähtävä ajallisena jakona: maineen rakennus on perustan rakentamista hyvälle maineelle, maineenhallinta (maineen johtaminen) taas on hyvän saavutetun maineen ylläpitoa tai huonon parantamista. Mainetyö ymmärretään tutkimuksessa laajasti hyvinä tekoina, hyvänä viestintänä ja muiden hyvinä kokemuksina.

Aineistona käytettiin kaupunkien toimintakertomuksia ja hankeraportteja. Haastattelujen avulla selvitettiin mainetyön ymmärtämistä sekä haettiin perusteluja maineen eteen tehdyille toimenpiteille.

Haastattelujen mukaan maineen perusta on kaupunkiseudun identiteetissä, kulttuurissa ja arvopohjassa. Hyvän maineen syntyminen edellyttää kaupunkiseudulta avointa, selkeää ja yhtenäistä päätöksentekokulttuuria. Arvojen, vision ja strategian tulee näkyä kaupunkiseudun jokapäiväisessä toiminnassa (vrt. Orzekauskas & Smaiziene 2007, 94–95). Paikan hengen tulee olla kehitysmyönteinen ja positiivinen. Ilman kaupunkiseudun itseluottamusta ja toimijoiden keskinäistä luottamusta ei voi olla ulkoista luottamusta.

”Viestintä on oikeastaan ainoa keino, millä tällä hetkellä pyritään vaikuttamaan. Luullaan, että positiivisilla lapuilla ja kauniilla lauseilla parannetaan mainetta, mutta maine ei tule panemalla Kainuun Sanomiin ilmoituksen, että olen hyvä. Ihmisen täytyy ymmärtää, että täällä osataan jotain ja olla samaa mieltä väittämän kanssa. Mainetyön tulee olla samassa linjassa paikan perustrategioiden kanssa. Mutta jos sitä ei myydä läpi organisaation ja yhteisön, niin sillä ei ole arvoa. Myyntityö tarkoittaa, että asiaan uskotaan ja toimitaan samansuuntaisesti. Jos asiaa ei tunneta, eikä siihen sitouduta koko alueen tasolla, ei sillä ole mitään merkitystä.”

Maineen eteen tehtävän työn tulee olla strategista, systemaattista ja pitkäjänteistä. Sidosryhmille on välitettävä konkreettisia, totuudenmukaisia ja positiivisia tekoja ja viestejä. Näiden on kerrottava aidoista omista vahvuuksista, ainutlaatuisuudesta ja oikeille kohderyhmille merkityksellisistä asioista. On muistettava maineen arvionvaraisuus ja kokemuksellisuus. Siksi viesti on suunnattava tuntevalle ihmiselle, ei yleisesti sidosryhmälle tai organisaatiolle.

”Maine, mitä kunnassa tai alueella sisäisesti kehitetään, pitää olla sellainen, että sitä ei varmasti lähdetä heti ampumaan alas, kun joku vieraspaikkakuntalainen tulee paikalle. Jokainen paikkakunnan ihminen on markkinointi-ihminen.”

”Ja pitäisi muistaa, että jokainen ihminen on sen maineen muodostaja. Esimerkiksi takisukki antaa muualta tulevalle asiakkaalle käsityksen, jota moni uskoo enemmän kuin pitkään tehtyä tiedottamista. Yksi kielteinen kommentti saattaa muuttaa sen käsityksen, joka ollaan saatu hienosti rakennettua. Sisäinen markkinointi on tärkein markkinoinnin muoto, koska siten on mahdollista saada koko iso massa puhumaan samaa kieltä maailmalla. Sillä on enemmän vaikutusta kuin rahalla ostetulla mainostilalla.”

Ennen ulkoista mainetyötä on kiinnitettävä huomio sisäiseen markkinointiin niin kuntaorganisaatiossa kuin kuntalaistenkin keskuudessa. Kuntalaiset ovat maineen suurlähettiläitä niin hyvässä kuin pahassa. Maineen lähtiessä aina kaupunkiseudun sisältä kaupunkiseudun uusiutuminen nousee keskeiseksi mainetta rakentavaksi tekijäksi. Kestävää mainetta rakennettaessa varaudutaan myös kriiseihin. Van den Berg ja Braun (1999) ovat todenneet, että julkisten, puolijulkisten tai yksityisten avaintoimijoiden muodostama paikallinen tai alueellinen strateginen verkosto on edellytys kaupunkiseudun markkinoinnin onnistumiselle. Kaupunkiseudun imagon rakentaminen on seudun avaintoimijoiden yhteistoimintaa. Jotta mainetyö saisi syvyyttä, tulisi se saada osaksi alueellista kehittämistä, strategista tavoitteen asetantaa, vuorovaikutusta, viestintää ja johtamista. Mainetyön tulisi perustua kaupunkiseudun strategiaan valintoihin, jotka on onnistuttu jalkauttamaan laajalti koko kaupunkiseudulle. Raunio

(2011, 166) vaatii, että paikan markkinointi on vietävä kaikkiin prosesseihin, joissa seudun kehittämiseen vaikuttavia päätöksiä tehdään. Pelkkä imagojen ja profiilien olemassaolo ei Raunion mukaan riitä, vaan niiden olemassaololle ja välittämislle on oltava selkeät tavoitteet. Strategialähtöisyys ei yksin kuitenkaan ole riittävää, vaan koko paikallisyhteisön tuki, luottamus ja vuorovaikutus, eli paikan henki, tarvitaan kestävän maineen tueksi. Kaupunkiseudun arvoissa, sen strategisissa valinnoissa, toiminnassa, viestinnässä ja eri sidosryhmien käsityksissä ei saa olla ristiriitaisuuksia.

”Viestinnän tulee toteuttaa kaupungin strategiaa, arvoja ja päämääriä. Niistä johdetaan viestinnän strategiset tavoitteet, jotka ovat viestintästrategian keskeisin ja ohjaavin osa.” Iisalmen kaupungin viestintästrategia.

”Eiköhän me ajatella kaikki niin, että kaupungilla on vetovastuu, mutta muiden pitää olla ihan samassa joukkuepelissä mukana ja yhteinen maali on ennen kaikkea tärkeä. Sen vuoksi olemme yrittäneet hakea näitä kärkiä, joiden taakse jokainen voi sitoutua ja että meillä on sama viesti läpi, kuka tahansa täältä maailmalle lähteekin. Samoilla sanoilla kerrotaan Oulun vahvuuksista suurin piirtein. Muistan aina, kun ranskalainen toimittaja, jota olin saattelemassa lentokentällä, puisteli päätään ja sanoi, että en tiedä valehteletteko, mutta kyllä te valehtelette niin samalla lailla. Se on vähän kuin se meidän tavoite.”

Useat haastatellut henkilöt korostivat maineen lähtevän yksinkertaisesti kaupunkiorganisaation jokapäiväisestä tekemisestä ja perusviestinnästä sekä asiakkaan – kuntalaisen tai paikkakunnalla vierailevan – kohtaamisesta. Johdon tasolla mainetyö on strategioita, markkinointia ja imagoja, mutta käytännön mainetyö on yksityiskohtia ja konkretiaa. Haastatteluvastaukset edustivat Orzekauskin ja Smaizien (2007, 96) tavoin kokonaisvaltaista ja käytännönläheistä lähestymistä mainetyöhön: maine syntyy käyttäytymisestä, viestinnästä, visuaalisesta ilmeestä ja tekojen vaikutuksista sekä niiden pohjalta eri sidosryhmien tekemistä tulkinnoista. Myös ulkoiset tekijät, median viestit, huhut sekä muiden sidosryhmien arviot ja arvostukset ovat merkittäviä.

”Korostaisin vielä kuntalaisten ja oman palvelutuotannon merkitystä maineen tekijänä. Ei ole uskottavampaa viestiä kuin se, mitä meidän normikaupunkilainen kertoo omalle verkostolleen meidän palveluista, kaupungista tai yleensä oululaisuudesta. Muotiasiana puhutaan paljon markkinoinnista, mutta ei perusviestinnästä. Kun olen sen totuuden kannalla kaikessa, niin kyllä se on tärkeää, mitä me itse oululaiset sanomme omasta seudustamme ja kaupungistamme. Ja se syntyy vaan joka päivä ihan jokaisessa palvelupisteessä se totuus asioista. Omaan tekemiseen ja sen laatuun kannattaa kiinnittää huomiota.”

Usealla haastatellulla henkilöllä oli kriittinen suhtautuminen julkisiin kampanjoihin ja julkisen yhteisön kaupallisilla keinoilla tapahtuvaan markkinointiin. Imagot ymmärrettiin joksikin keinotekoiseksi mainokseksi tai siloitelluksi kuvaksi todellisuudesta, joka ei ole täysin totta. Haastateltujen mielestä maine pitää nimenomaisesti ansaita – se ei voi perustua mihinkään, mikä ei ole täysin totta. Maineen sisältämä lupaus pitää pystyä myös lunastamaan milloin tahansa.

”Yksi kaveri sanoi: ”If your place needs a slogan, it has a problem”. Eli jos paikalle pitää rakentaa joku slogani, niin se rakennetaan peittämään joku ongelma. Älkää synnyttäkö pelkkiä sloganeita, vaan niissä pitää olla vahva tausta takana. Se pitää pystyä perustelevaan.”

Haastatteluvastausten lisäksi vaatimus maineen todenperäisyydestä löytyy jokaisen tutkimuskaupungin markkinointi- ja viestintästrategioista. Strategiat korostavat lisäksi viestinnän avoimuutta, jatkuvuutta, sujuvuutta ja aktiivista reagointia muutoksiin. Myös Aula ja Heinonen (2002, 143–144) ovat todenneet, että hyvä julkinen kuva saavutetaan sillä, että viestintä perustuu todellisuuteen ja avoimuuteen.

”Oulun bränditavoitteiden takana on valtava määrä työtä ja informaatiota, joka pohjautuu kuntalaisten ja muiden asianosaisten kokemukseen ja toiveisiin. Brändin ydin on totta – se kertoo kuntalaisten sekä oululaisen julkisen ja yksityisen sektorin toimijoiden elämästä, saavutuksista ja asenteesta. Markkinoinnilla ja viestinnällä tuetaan tätä kuvaa, ja varmistetaan kehityksen jatkuminen aktiivisena ja yhteistyössä eri tahojen kesken.”

Oulun kaupunkiseudun markkinointi- ja viestintästrategia.

”Tiedotusvälineisiin ylläpidetään hyviä suhteita ja tietoja tarjotaan aktiivisesti. Vaikeitakaan asioita ei peitellä, vaan niistä kerrotaan mahdollisimman nopeasti.”

Iisalmen kaupungin viestintästrategia.

Maineyön perusta on kaupunkiseudun asukkaiden kokemassa identiteetissä. Asukkaiden – maineen suurlähettiläiden – sitoutuneisuus ratkaisee maineyön uskottavuuden. Tämä on saanut kaupunkiseudut selvittämään sidosryhmiensä käsitykset ennen maineyötä. Maineyön onnistumiseksi kaupunkiseutujen on syytä tiedostaa, että jokainen sidosryhmä voi olla maineen muodostumisen kannalta ratkaiseva (Orzekauskas & Smaiziene 2007, 94). Edellä Oulun markkinointi- ja viestintästrategia viittaa kuntalaisten toiveisiin ja kokemuksiin. Haastattelukommentti vahvistaa strategian perustan todeksi.

”Viisi vuotta sitten myllytimme koko Oulun läpi. Kutsuimme sidosryhmiä ja pidettiin työpajoja ja mukana olivat myös nuoret, luovat ihmiset ja yrittäjät omissa työpajoissaan. Saimme pieniä porukoita, noin 20–30 henkeä, joissa yritettiin löytää, mikä heidän mielestään on Oulussa parasta ja mitä kannattaa tehdä, mikä on Oululle tärkeä asia. Meillä oli myös nettipohjainen kysely, johon tuli vastauksia kymmeniä tuhansia. Kysyimme ihmisten mielipiteitä siitä, mikä heidän mielestään on se oikea Oulu. Prosessin jälkeen sieltä nousi kaksi asiaa. Ei merellisyys tai luonto niin kuin oli kuviteltu, vaan pohjoisuus ja ihmiset. Tulos oli yllättävä ja suuntasi työtämme.”

Haastatteluissa korostui tiedotusvälineiden rooli viestin välittäjänä kaupunkiseudun keskeisille sidosryhmille. Median merkitystä niin sanottuna mielipide-eliittinä korostavat muun muassa Orzekauskas ja Smaiziene (2007, 95). Mielipide-eliitti voi vaikuttaa merkittäväällä tavalla sidosryhmiin, synnyttää keskustelua ja kiinnittää sidosryhmän huomion. Haastattelujen mukaan paikallismedian kanssa osataan toimia, mutta viestien saaminen läpi valtakunnan mediassa on vaikeaa. Valtakunnan median syytettiin jopa mieluummin ylläpitävän vanhoja stereotyyppioita kuin antavan uutta objektiivista tietoa. Sosiaalinen media nousi esiin teknologia-imagolle sopivasti Oulun viestinnässä, muuten kaupungit vielä tarkkailivat tilannetta. Viestinnän ja vaikuttamisen ymmärretään olevan murroksessa ja sähköisten välineiden nousuun uskottiin, mutta kaupungit kaipaavat selvästi uusia toimintamalleja. Viestien sisällöt suunnataan nyt aiempaa laajemmille sidosryhmille.

”On erittäin vaikeaa saada valtakunnan mediaan näkyvyyttä. Siinä olemme epäonnistuneet, enkä tiedä, mitä olisi pitänyt tehdä. Negatiiviset asiat kyllä menee läpi, mutta positiiviset eivät. Paikallisesti kyllä saadaan asiat ihan myönteisessä hengessä hoidettua ja yhteistyö median kanssa on ihan hyvää.”

”Ja maailmahan on muuttunut ja käynyt niin pieneksi, ettemme voi ajatellakaan enää, että täällä vaan pelataan yksinään pohjan perukoilla. On pakko ottaa koko maailma haltuun. Some ja netti on tehnyt sen, että kaikki on lähellä.”

”Minusta tästä eteenpäin pitäisi tämä sähköinen maailma ottaa kunnolla haltuun. Sitä kautta tietoa voidaan levittää nopeasti ja vahvistaa myönteisiä mielikuvia.”

Aula ja Heinonen (2011, 28–30) luokittelevat yrityksiä maineen mukaan kuuteen arkkityyppiin. Lähtökohtia luokittelulle on kaksi: maineen taso ja sen vakaus. Maineeltaan vakaat, solidit yritykset jaettiin vakavaraisiin, joiden maine oli vakaasti korkealla tasolla, neutraaleihin, joiden maine oli vakaasti keskitasoa, sekä kroonikkoihin, joiden maine oli myös vakaa mutta matalalla tasolla. Epävakaa, fluidin maineen

yrietykset jakautuivat maineeltaan nousevan trendin kehittyjiin, laskevan trendin hiipujiin sekä ilman selvää trendiä vaihtelevan maineen tuuliviireihin.

Aulan ja Heinosen luokittelu tarjoaa mielenkiintoisen pohjan pohdiskella eri kaupunkiseutujen asemoitumista maineen arkkityyppeihin. Tutkimuksen perusteella kaupunkiseudun maineen yhteydessä tähän luokitteluun voi lisätä kolmannen tarkastelunäkökulman. Koska kaupunkiseudun maine on useiden eri toimijoiden synnyttämä, maineen muodostuksessa voi korostua sattuman tai yksittäisten tekijöiden osuus. Kolmas luokitteluperuste maineen tason ja vakauden rinnalla on maineen rakentamisen suunnitelmallisuus.

Näin saadaan Aulaa ja Heinosta soveltaen kaupunkimaineen arkkityypit, joihin voidaan sijoittaa suomalaisia kaupunkiseutuja.

Vakaan, solidin maineen kaupunkiseudut

- | | |
|---|---|
| I Kestosuosit | a) ”Hannu Hanhet”
b) maineosajat |
| II Neutraalit, hajuttomat ja värittömät | a) tuntemattomat
b) neutraalin maineen tavoittelijat |
| III Mainevangit, kroonikot | a) pyristelijät
b) alistuneet |

Epävakaan, fluidin maineen kaupunkiseudut

- | | |
|---------------|--|
| IV Kehittyjät | a) ”sattuman sanelema juttu”
b) määrätietoiset |
| V Tuuliviirit | a) ulkopuolisten vaikuttamat
b) ”strategiset harhailijat” |
| VI Hiipujat | a) epäonnekkaat
b) epäonnistuneet |

Tutkituista kaupunkiseuduista Iisalmi on selkeästi neutraalin maineen kaupunkiseutu, jonka maine on pysytellyt vakaana koko tutkimusajanjakson. Iisalmi ei ole tullut esiin hyvässä eikä pahassa, vaan se on jäänyt tuntemattomaksi. Viime vuosina Iisalmen aiempaan asuinkuntastrategiaan on tullut yhä enemmän elinkeinoelämään liittyviä painotuksia. Onnistuessaan tässä strategiamuutoksessa Iisalmen maine lähtee kehittymään määrätietoisien työn tuloksena. Mikäli strategiakorjauksessa ei onnistuta, Iisalmi mielletään tuuliviiriksi ja strategiseksi harhailijaksi. Kajaanin puolestaan voidaan katsoa olevan mainevanki ja pyristelijä. Kainuun maakunnan identiteetti ja maine dominoivat myös Kajaanin mainetta, eivätkä kaupunkiseudun omat pyrkimykset ole riittäneet irrottamaan Kajaanin mainetta erilleen Kainuun maineesta. Mainetutkimusten menestyjä Oulu on ollut selkeä maineosaja. Sen maine ei ole sattumaa, vaan määrätietoisien työn tulos. Kuitenkin ICT-alan vaikeudet ovat tuo-

neet hivenen yksipuoliseen teknologiakaupungin maineeseen epävakautta ja epäilyjä Oulun osaamisen suhteen. Oulu on tiedostanut strategisen kärjen kapeuteen liittyvät riskit ja laventanut mainestrategiassaan mielikuvaa osaamisen suuntaan. Viime aikojen uudistus on ollut Pohjoisen Skandinavian pääkaupunki -käsitteen julkistus. Oulun mielikuvaan pyritään nyt liittämään aiempaa selkeämmin myös vastuuta korostavia elementtejä. Laajojen kuntalaisryhmien haastaminen mukaan maine- ja strategiatyöhön on lisännyt oululaisen kuntahallinnon läpinäkyvyyttä ja avoimuutta, osallistanut ihmisiä sekä lisännyt strategioiden uskottavuutta ja niihin sitoutumista. Onnistuminen tässä uudistuksessa vie Oulun todelliseksi maineosajaksi, mutta riskinä on sisällön jääminen epäselväksi ja maineen kääntyminen hiipuvaksi.

5.2.3 Identiteetin ja maineen yhteys

Haastattelut toivat esiin yhteneväisen näkemyksen identiteetin ja maineen yhteydestä: maine lähtee aina sisältäpäin. Vastauksista ilmeni kuitenkin kaksi erilaista lähestymiskulmaa identiteettiin. Osa korosti identiteetin strategisia ulottuvuuksia, valintoja ja niiden mukaisia tekoja.

”Parasta mainetyötä on strategioiden määrätietoinen ja onnistunut toteuttaminen.”

Toinen osa lähestyi identiteettiä arvoina, asenteena, paikassa vallitsevana ilmapiirinä tai paikan henkenä.

”Maineenhallinnassa pitää ensisijaisesti pystyä kaivamaan esille sisäisiä henkisiä voimavaroja siitä yhteisöstä, johon pystyt synnyttämään luottamuksen ilmapiirin ja yhteisöllisyyden.”

Poikkeavat lähestymiskulmat identiteettiin vievät erilaisiin mainekäsityksiin. Strategialähtöinen näkökulma identiteettiin johtaa maineen merkityksen ymmärtämiseen konkreettisten tekojen aikaansaamina pääsääntöisesti taloudellisina arvoina.

”Parhaimmillaan hyvä maine vahvistaa ja monipuolistaa elinkeinoelämää.”

Yhteisöllinen paikan henki -näkökulma identiteettiin puolestaan korostaa maineen syntyvän hyvän ja vastuullisen yhteiskunnan legitimistä toiminnasta.

”Hyvää mainetyötä on kuntalaisista huolehtiminen.”

Kolmas haastateltujen mainetulkinta hakee perusteluita maineelle molemmista edellisistä käsityksistä, mutta korostaa erityisesti viestinnän välittävää merkitystä maineen syntymisessä.

”Hyvääkään asiat eivät auta, ellei kukaan niitä tunne.”

”Tarvitaan selkeät strategiset valinnat, tekoja ja niistä kertovat viestit.”

”Ne, jotka ovat yhteydessä ulkopuolelle, tekevät maineen.”

”Maine syntyy siitä, mitä kaupunkilaiset kertovat.”

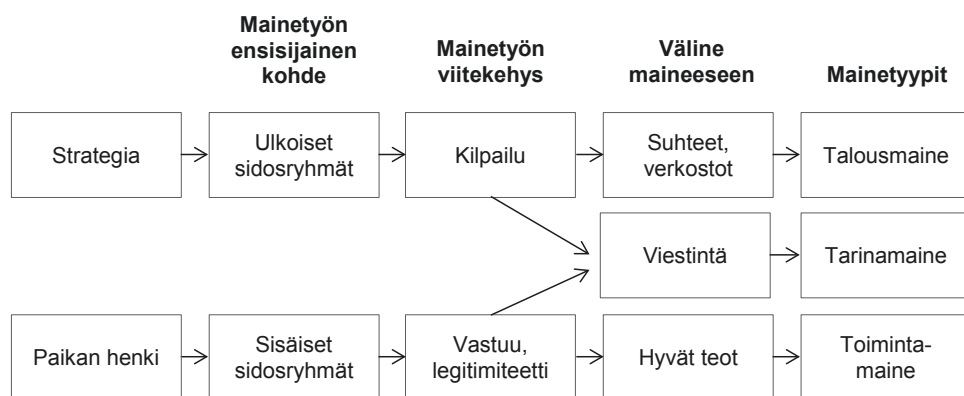
Kilpailunäkökulma, keskustelu paikan markkinoinnista ja paikkabrändeistä sekä mainetyön käytäntöjen omaksuminen matkailumarkkinoinnista on ohjannut keskustelua kaupunkiseutujen ulkoisiin sidosryhmiin ja heille kohdennettaviin toimenpiteisiin ja viesteihin. Strategioissa korostuvat tavoitteet, jotka ovat tärkeitä kaupunkiseudun ulkoisen menestyksen kannalta. Toimijoiden mielenkiinto ja toimenpiteet ohjautuvat yksipuolisesti vain osaan kaupunkiseudun kannalta merkittävistä asioista. Kunnat profiloituvat mielellään aktiivisina elinkeinoelämän kehittäjinä, mutta harvemmin esimerkiksi vanhuspalveluiden uudistajina. Tai jos sen tekevät, eivät saavuta näkyvyyttä ja tunnettuutta, joka auttaisi kaupunkiseudun kehitystä. Toisaalta epäonnistuminen hyvinvointitehtävän hoidossa murtaa nopeasti sisäisten sidosryhmien luottamuksen kuntaorganisaatioon ja vaikuttaa välillisesti myös ulkoisten sidosryhmien mielikuviin. Haastatteluissa korostui käsitys median merkittävästä roolista erilaisten yhteiskunnallisesti tärkeiden asioiden esiin tuojana.

Matkailun aluekehitysvaikutuksia tutkittaessa on syntynyt käsite enklavisoituminen. Pelkistetysti käsitteellä tarkoitetaan sitä, että matkailukeskusta johdetaan ulkoapäin, sijoittavat tulevat muualta, alueen ulkopuoliset toimijat järjestävät matkoja kohteeseen ja ylläpitävät majoitus- ym. palveluja. Omavaraisen matkailukeskuksen kytkennät sijaintipaikkakuntansa elämään supistuvat vähäisiksi, eivätkä matkailijat ja paikallinen väestö edes välttämättä kohtaa. (Ks. esim. Kauppila 2004, 88–94.) Enklavisoitumisen seurauksena eri sidosryhmien kannalta keskeiset kehittämisen tavoitteet eriytyvät ja ristiriidat eri ryhmien välillä kasvavat. Vastaavasti myös muussa kehittämisessä kaupunkiseudun on varmistettava tavoitteiden ja sidosryhmien tasapaino. Julkishallinnon toimintaa leimaa legitimitietin vaatimus. Julkinen toimija saa olemassaolonsa oikeutuksen sidosryhmien tasapuolisesta kohtelusta ja siitä, että sisäinen sidosryhmä ymmärtää ulkoisen sidosryhmän tarpeen huomioon ottamisen hyödyttävän kokonaisuutta. Edellä kerrottuun on viime aikojen käytännön mainetyössä kiinnitetty huomiota muun muassa maineen arvioinnissa. Esimerkiksi Oulun kaupunki mittaa omaa mainettaan ulkoisilla mainetutkimuksilla, paluumuuttajille suunnatulla kyselyllä sekä asukastyytyväisyysmittauksilla.

Aula & Mantere (2005, 54–67, 71–73) tunnistavat maineen ympärille syntyneet kansalaisuus-, tarina- ja omaisuuslukulunnat (vrt. edellä s. 26). Mainekäsityksessään kansalaisuuslukulunta korostaa eettisesti kestävästä toiminnasta. Maineen perusta on vastuullisessa toiminnassa ja hyvissä teoissa, jotka synnyttävät luottamusta ja yhteisöllisyyttä. Tarinakoulukunnalle maine on organisaatiosta kerrottujen tarinoiden joukko. Päähuomio on viestinnässä, ja tavoitteena on tunnettuus ja positiivinen mielikuva.

Omaisuus- tai talouskoulukunta katsoo maineen olevan taloudellinen arvo. Mainetyössä tärkeää ovat suhteet ja verkostot ja tavoitteena on kerryttää aineetonta mainepääomaa. Pohtiessaan hyvän yrityksen tai organisaation mainetta tutkijat yhdistävät koulukuntien näkemykset: ensiksi hyvän organisaation lähtökohta on hyvä toiminta (kansalaisuus). Toiseksi maine leviää kokemuksiin perustuvissa tarinoissa, joten hyvä organisaatio tarvitsee hyvää viestintää. Kolmanneksi organisaation ja sidosryhmien välinen vuorovaikutus on pohja vahvalle mainepääomalle (talous).

Aulan & Mantereen mainetypologiaa voi kehittää edelleen eri kaupunkiseutujen mainetyön pelkistettyjen toimintamallien määrittelyyn. Mainetyö, jossa hyödynnetään omaisuuskoulukunnan korostamia mainetyön keinoja, mainepääoman synnyttämistä ja sidosryhmäsuhteiden hoitoa, johtaa mainetyyppiin, jota tässä tutkimuksessa kutsutaan talousmaineeksi. Viestintää päätoimintamallinaan hyödyntävä mainetyö puolestaan synnyttää tarinamaineen. Vastuullista toimintaa ja hyviä tekoja korostavaa mainetyön suuntauksen aikaansaamaa mainetyyppiä kutsutaan toimintamaineeksi. Mainetyö rakentaa yhteyden identiteetistä kaupunkiseudun maineeseen.



Kuva 20. Mainetyöllä identiteetti muuntuu maineeksi.

Vaikka kaikki tutkitut kaupunkiseudut ovat olleet mainetyössään aktiivisia, on niiden maineen rakentamisen ja -hallinnan toimenpiteissä ja tavoitteissa ollut selviä painotuseroja. Näin tuleekin olla: mainetyön käytännöt eivät ole suoraan kopioitavissa kaupunkiseudulta toiselle, vaan mainetyön on perustuttava kunkin kaupunkiseudun omaan identiteettiin, strategiaan vahvuuksiin ja painotuksiin sekä tavoiteltavaan maineeseen. Myös ajankohta ja toimintaympäristön muutokset vaikuttavat olennaisesti vaadittaviin toimenpiteisiin. Seuraavassa on arvioitu tutkittujen kaupunkiseutujen ensisijaista toimintamallia ja toissijaista tai taustalla vaikuttavaa toimintamallia. Lisäksi on haettu maineen kehittymisen ja alueen menestymisen kannalta vajaa tai kehitettävä toimintamalliratkaisu.

Iisalmen maineenhallintastrategian kärki on alkujaan korostanut vastuullista toimintaa. Asuinkuntastrategiassa on korostettu hyvää asuinympäristöä, hyvinvointia ja turvallisuutta. Metalliteollisuuden menestys 2000-luvulla on tuonut tämän ensisijaisen toimintamallin rinnalle maineen ymmärtämisen taloudellisena arvona. Tulevaisuuden mainestrategiassa usein neutraaliksi koettu tuntematon Iisalmi kaipaa selvästi viestinnällisten elementtien rakentamista ja alueen tarinan selkiyttämistä.

Kajaanin toimintamallissa korostuu kuntalaisille suunnatut viestit hyvästä Kajaanista, jossa kuntalaisen arki sujuu ja palvelut tulevat lähelle. Kajaanin mielikuvaa leimaa taustalla kuitenkin vahva Kainuun maakunnan alueidentiteetti, kiantolainen Nälkämaa. Mielikuvaa päivittävät tehokkaasti tämän päivän vastoinkäymiset paperitehtaan alasajosta ja opettajankoulutuslaitoksen lakkauttamisesta Talvivaaran kaivoksen ympäristöongelmiin. Kajaani on jäänyt Kainuun mainevangiksi. Jotta Kajaanin elinvoimaan vaikuttaneet onnistumiset saataisiin esiin sekä kaupungin maine kehittymään ja erottumaan tunnetummasta Kainuun maineesta, olisi myös Kajaanin panostettava viestintään ja löydettävä keinoja erilaistavan Kajaanin tarinan synnyttämiseen.

Oulu – mainemenestyjä – on määrätietoisesti rakentanut viestinnän keinoin suurta tarinaa teknologisen edelläkävijyyden ja osaamisen varaan. Kaupunkina Oulu on ottanut vastuun ”puolen Suomen pääkaupunkina”. Suuren kertomuksen ja viestinnän taustalla on ollut kuitenkin vahva elinkeinopoliittinen painotus. Maine on ennen muuta nähty taloudelliseksi arvoksi rakentamassa alueen elinvoimaa. 2000-luvun alun vaikeudet Oulun keskeisillä toimialoilla, nopean kasvun mukanaan tuomat sosiaaliset ongelmat ja kuntaliitokset ovat korostaneet maineen muiden ulottuvuuksien merkitystä ja haastaneet Oulun uusimaan tarinaansa ja painottamaan vastuullista toimintaa vaikeassa tilanteessa. Aula & Mantere (2005, 45) ovat havainneet, että organisaation menestykseen liittyvät tekijät ovat 2000-luvulle tultaessa alkaneet menettää merkitystään ja toisaalta vastuullisuuteen liittyvien tekijöiden merkitys on kasvussa. Talouden kovat arvot ovat korvautumassa pehmeämmillä, kestävillä ja eettisesti korkeilla arvoilla. Talousmaineen ohella ja ohi toimintamaine kasvattaa merkitystään.

5.3 Menestys – tavoitteista totta

Kaupunkiseudun menestys on suhteellinen käsite, joka riippuu menestyksen arvioijasta, tarkasteltavasta ajanjaksosta ja siitä, mihin menestystä verrataan. Kaupunkiseudun menestys tässä tutkimuksessa ymmärretään kaupunkiseudun strategioissa ilmaistujen tavoitteiden toteutumisenä. Tavoitteet voivat olla konkreettisia ja helposti mitattavia tai abstrakteja ja laadullisesti arvioitavia. Menestystä voidaan tarkastella myös kilpailukyvyyn käsitteen kautta. Kaupunkiseutujen välisessä kilpailussa menestys voidaan ymmärtää kaupunkiseudun kehittymisenä kilpailijoitaan paremmin. Vertailu itsensä

kanssa samankaltaisiin kaupunkiseututyyppeihin (esimerkiksi väestö- tai elinkeinorakenteen suhteen) antaa paremman käsityksen kaupunkiseudun menestyksestä kuin vertailu täysin erityyppiseen kaupunkiseutuun. Linnamaan (1999) hahmottelemat alueiden kilpailukyvyyn kahdeksan elementtiä ovat ulottuvuuksia, joilla kaupunkiseudun menestystä on myös mahdollista vertailla.

Kvantitatiivisena tutkimusaineistoina käytettiin kaupunkien, maakunnallisten liittojen sekä Tilastokeskuksen tilastoaineistoja ja BTV-indikaattoria. Haastatteluaineiston avulla arvioitiin maineen merkitystä ja vaikutusta kaupunkiseudun kilpailukyvyyn kehittymiselle, vetovoimalle ja tavoitteiden toteutumiselle. Kuten todettua, menestyksen käsite on tilanne- ja kontekstisidonnainen. Koska yleisesti hyväksyttyä ja tunnettua menestysmittaristoa ei ole käytettävissä, arvioivat haastateltavat alueen menestystä kukin omista näkökulmistaan omilla kriteereillään.

5.3.1 Kehittyvä alue, elinvoimainen kaupunkiseutu

Paanasen ym. (2015, 7) kuvaamat näkökulmat elinvoiman johtamiseen ovat perinteinen resurssinäkökulma, inhimillisiä kohtaamisia korostava vuorovaikutusnäkökulma ja elinvoimaa uutta luovana ilmiönä tarkasteleva näkökulma. Paanasen ja muiden mukaan elinvoimaa johdetaan ja kehitetään arvioimalla ja edistämällä jokaisen näkökulman kaikkia ulottuvuuksia kunkin kunnan lähtökohdista.

Tutkimuspaikkakuntien vertailu resurssinäkökulmasta tuottaa odotetun lopputuloksen: Oulu väestöltään suurimpana ja kasvavana uudempien toimialojen yliopisto-kaupunkina on elinvoimaisin. BTV-indikaattorilla mitattuna Oulu on valtakunnallista huippua: kahdenkymmenen vuoden jaksolla 1988–2007 Oulun seutu oli parhaiten menestynyt seutukunta Suomessa. Erityisen hyvin Oulun seutu on menestynyt 1980- ja 90-lukujen vaihteessa ja vuosituhannen vaihteessa. Vuoden 2007 jälkeen vasta tutkimusajanjakson viimeisinä vuosina teknologiateollisuuden vaikeudet ovat tasoittaneet kehitystä. Klusteritarkastelu osoittaa, että 2/3 Oulun seudun arvonlisäyksen (bkt) kasvusta selittyy tieto- ja viestintäklusterista. Ilman sitä Oulun kehitys vastaisi mediaaniseutukunnan kehitystä. Tuotannon kasvu näkyy työpaikkamäärän runsaana kasvuna. Väestönkehitys on ollut Oulun seudulla erityisen nopeaa. Syntyneiden enemmyyks kasvattaa väkilukua noin prosentilla vuodessa. Positiivisessa muuttoliikkeessä näkyy opiskelijoiden runsas muutto Oulun seudulle. (Suomen Kuntaliitto 2010.)

Kajaanin ja Iisalmen elinvoimatarkastelu resurssinäkökulmasta ei ole samalla lailla yksiselitteinen. Kajaanin väestöllinen etumatka tasoittuu, kun arviointiin otetaan mukaan koko seutukunta. Molemmilla on rasitteita elinkeinorakenteessa: Kajaanin seutu on ollut rakennemuutosaluetta perinteisen metsäteollisuuden vaikeuksien johdosta, Ylä-Savossa maatalouden rakennemuutos on ollut merkittävä. Kajaanin uudet elinkeinot kaivosteollisuuden johdolla antavat vielä odottaa menestystä. BTV:n kehityksessä Kajaanin seutu oli 90-luvulla selvästi valtakunnallisten keskiarvojen

alapuolella, vuoden 2000 jälkeen tilanne on hivenen tasoittunut. Iisalmessa sen sijaan metalliteollisuus alihankintaketjuineen on synnyttänyt pienimuotoisen osaamiskeskittymän, jonka vaikutus näkyy jo elinkeinoelämää koskevissa Tilastokeskuksen aluetilinpitoa koskevissa tilastoissakin. Ylä-Savon seutukunta paransi erityisesti metalliteollisuuden arvonlisäyksen kasvun ansiosta suhteellista asemaansa seutukunnittain lasketussa bruttokansantuotannossa (Pohjois-Savon liitto). BTV-indikaattori vahvistaa havainnon: 90-luvun Ylä-Savo jäi jälkeen valtakunnallisesta keskiarvosta, mutta nousi 2000-luvulla valtakunnan keskiarvoon ja ylikin. (Katso seudullisten BTV-indikaattorien kehitys, liite 4.) Koko tarkasteluajanjaksolla Ylä-Savon työllisyyden kehitys on ollut mediaanitasoa ja tyypillistä maaseutukeskuksen ja sitä ympäröivän maaseudun kehitystä. Raskaasta lamasta toipuminen vei kymmenen vuotta ja kun tilanne alkoi palautua, uusi lama pudotti työllisyytilanteen edellisen laman lukemiin. (Suomen Kuntaliitto 2010.) Iisalmen menestys metalliteollisuuden sijaintipaikkana tukee Castellsin osoittamaa yhteiskunnan uudelleenorganisointumista paikkojen tilan sijasta virtojen tilana. Tapauspaikkakunnista pienin Iisalmi on metalliteollisuuden ansiosta onnistunut houkuttelemaan virtojen tilassa yritys- ja rahavirtoja kuntahierarkkista painoarvoaan paremmin. Kaupunkiseudun väestöllinen suuruus selittää tunnettuutta ja avaa mahdollisuuksia, mutta ei yksin synnytä elinvoimaa. Väestö merkitsee ostovoimaa ja kulutuskysyntää, yritysmahdollisuuksia ja työpaikkoja, mutta keskeistä on, kykeneekö kaupunkiseutu hyödyntämään potentiaalinsa.

Vuorovaikutusnäkökulmasta tutkimuspaikkakuntien elinvoima avautuu osin yllättävästikin uudella tavalla. Suuruuden ekonomia ei enää yksin selitä elinvoimaa, vaan pieni, yhtenäinen, mutta avoin yhteisö voi olla vahva. Resurssien näkökulmasta ylivoimainen Oulu menettää ainakin suhteellista asemaansa. Yhteisöllisyyden kannalta Oulun nopea kasvu on ollut haastava, sillä kaikki uudet oululaiset eivät ole täysin integroituneet yhteisönsä. Toisaalta vahvan kasvun ansiosta Oululla on moniarvoisin ja nuorekkain kulttuurielämä ja modernin kaupunkikulttuurin tunnusmerkkejä. Paikan hengen mainetyössään huomioon ottanut Kajaani on rakentanut elinvoimaansa vahvistuvan paikallisidentiteetin varaan. Kajaanin seudun ongelma lienee identiteetin ja kainuulaisen kansanluonteen tietty syrjäänvetäytyvyys, vaatimattomuus ja hiljaisuus; mielikuvien maailmassa vaatimattomuus – niin hyve kuin onkin – ei pure. Iisalmen ja Ylä-Savon elinvoiman ulottuvuuksissa hämmästyttää paitsi pienen alueen kansallises-tikin merkittävä vahva kulttuuriperintö, joka täydentyi sotien jälkeen siirtokarjalaisen väestön myötä itäisillä vaikutteilla, myös alueen elinkeinoelämän profiiliin soveltuva raikas, tähän aikaan päivitetty positiivinen savolaisuus.

Elinvoima uutta luovana ilmiönä korostaa jälleen Oulun asemaa. Vahva strateginen kytkös monialaiseen yliopistoon näkyy ja tuntuu. Oulun yliopiston alueellinen vaikuttavuus on esimerkillistä, ja triple helix -mallin (koulutuksen, kehittäjien ja elinkeinoelämän kehitysyhteistyö) soveltaminen on nostanut Oulun kansainvälisestäikin tunnetuksi alueeksi omilla vahvuusalueillaan.

”Oulusta yksi asia oli maailmalla erittäin tunnettu. Se oli tämä Public Private Partnership. Japanistakin laukkasi yhteen vaiheeseen työryhmiä kysymässä: ”Miten te tämän homman hoidatte?” Yliopisto, yritysmaailma ja kolmantena julkinen hallinto pelasi hyvin yhteen. Keskusteluyhteys oli olemassa elinkeinoelämästä kaupunkiin ja yliopistoon ja se oli hyvin luontevaa.”

Osallistuminen ja menestyminen kansainvälisessä Älykkäät kaupungit -kilpailussa on erinomainen osoitus Oulun aktiivisuudesta ja innovatiivisuudesta. Kajaanin kansallisestikin tunnustettu vahva, omaperäinen kulttuurielämä ja yhteisöllinen ilmapiiri eivät ole generoineet uutta luovuutta ja edistyksellisyyttä, vaikka merkkejä uusista, innovatiivisista toimintamalleista on nähtävissä. Toistaiseksi kainuulaisuuteen liittyvät sisäänpäin lämpiävyys ja homogeenisuus ovat rajoittaneet Kajaanin seudun uudistumista. Ylä-Savo on aluekehityshankkeidensa ja erikoistumisen kautta onnistunut löytämään omat kapeat erityisosaamisen alueet, joissa innovaatioita on kyetty hyödyntämään yllättävänkin hyvin. Myös alueen vahva maatalous on Suomen EU-jäsenyyden aikana modernisoitunut esimerkillisesti.

Tutkimushavaintojen perusteella keskeinen elinvoimatekijä on osaaminen, joka synnyttää uusia innovaatioita ja jolla on alueellista vaikuttavuutta. Paras kansallinen, jopa kansainvälistä huomiota kerännyt esimerkki on Oulu, joka on kyennyt hyödyntämään monella tapaa monialaista yliopistoaan. Kajaanin onni puolestaan on pieni, mutta hyvin menestynyt ammattikorkeakoulu, joka rakentaa uutta elinkeinopohjaa Kainuulle. Sen ja Kajaanin yliopistokeskuksen alueellinen vaikuttavuus on kuitenkin vasta alussa ja edellyttää vielä vuosien pitkäjänteistä työtä. Iisalmen elinvoimaan vaikuttavan osaamisen perusta on keskeisten paikkakuntaan sitoutuneiden yritysten kasvollisessa johtamisessa ja avainhenkilöissä. Perheyrittäjyys leimaa Ylä-Savon suurimpia yrityksiä. Mainetyön kannalta kasvollinen perheyrittäjyys on erinomainen lähtökohta: karismaattiset johtajat kuten Ponsen edesmennyt toimitusjohtaja Einari Vidgren tarjoavat runsaat ainekset paikkaan sidottuihin ainutlaatuisiin tarinoihin.

5.3.2 Maineen ja menestyksen yhteys

Haastatellut näkivät yksimielisesti maineella olevan merkitystä alueen kehitykselle. Erityisesti korostettiin hyvän maineen positiivisia vaikutuksia taloudelliselle kehitykselle. Haastatellut muistuttivat, ettei maine yksin selitä esimerkiksi elinkeinoelämän ratkaisuja, vaan maineen katteena tulee olla todellisia kilpailuetuja kuten otollinen toimintaympäristö, osaamista, työvoimaa tai markkinoita.

Kaikki kolme tutkimusseutua ovat olleet mukana Elinkeinoelämän keskusliiton kuntaranking 2015 -vertailussa, jossa tutkittiin seutukuntien vetovoimaa yritysnäkökulmasta. Kuntatalous- ja yrittäjyystilastoihin sekä yritysjohtajien haastatteluihin perustuvan vertailun viesti oli tutkimusseutujen osalta paljastava.

Oulun rakennemuutos on heijastunut voimakkaasti Oulun mielikuvaan. Aiemman menestyjän vetovoima on laskenut selvästi 2010-luvulla. Kuntataloustilastot eivät täysin tue laskua, vaan yritysjohtajien mielikuva on laskenut tilastoja nopeammin. Oulun yrittäjyysaktiivisuus on myös heikko. Todellisuus poikkeaa tästäkin: välittömän lamaanusvaiheen jälkeen teknologiateollisuuden irtisanottujen työllistyminen ja heidän perustamiensa yritysten määrä on yllättänyt myönteisesti. Seudun elinkeinopolitiikka saa yritysjohtajilta edelleen hyvän arvosanan, mutta Oulun sijainti koetaan haasteelliseksi.

Tuntematon Iisalmi ja Ylä-Savo nousi yllättävänkin voimakkaasti vuosituuhannen vaihteen jälkeen, mutta viimeisin ranking taittoi Iisalmen nousun. Osatekijöittäin Iisalmen hajonta on suuri: sijainti koetaan todella heikoksi, yritysilmasto ja elinkeinopolitiikka erinomaiseksi. Tilastot ovat Ylä-Savolle heikot.

Kielteisten mielikuvien vaivaama Kajaani ei ole onnistunut korjaamaan tilastoja eikä käsityksiä. Kajaanin seutu on juuttunut seutukuntavertailun heikoimmaksi. Seutukunta on tasaisen heikko kaikilla osatekijöillä. Yllättävästi ainoastaan sijainti saa neutraalin arvion. Muutokset aiempiin vertailuihin ovat vähäiset.

Tapauspaikkakuntien kehityksen perusteella voi tehdä mielenkiintoisia tulkintoja maineen ja menestyksen yhteydestä. Oulun mielikuva on laskenut voimakkaammin ja nopeammin kuin tilastojen kuvaama todellisuus. Yritysjohtajat vaikuttavat ennakoivan Oulun vaikeuksille jatkoa. Oulun vahva mutta yksipuolinen mielikuva on tässä tilanteessa kääntynyt itseään vastaan. Oulun hyvä tunnettuus ja suhteellinen suuruus saattavat Oulun vaikeudet laajaan tietoisuuteen. Rakennemuutoksen ravistellessa keskeistä elinkeinoa ei ympäristö näe tilannetta julkikuvan takana. On huomattava, ettei maine kuvaa todellisuutta vaan sidosryhmien käsityksiä todellisuudesta. Oulu on reagoinut tilanteeseen ja lähtenyt systemaattisesti sisäisiä sidosryhmiä hyödyntäen laventamaan kuvaa Oulusta. Uusissa mielikuvissa laajasti vastuuta kantava Oulu selvittää vaikeutensa ja nousee nuorekkaalla, moniarvoisella osaamisella jälleen menestykseen. Ylä-Savossa puolestaan yritysjohtajien positiiviset mielikuvat kannattelevat aluetta ja ennakoivat kehitystä. Vetovoimaisuuden kehittymisen taustalla on elinkeinopoliittisesti onnistunut työ metalliteollisuuden ja sen alihankintaverkostojen kehittämisessä. Pienelle seutukunnalle yhden toimialan nousu on ollut merkityksellistä. Nousu voidaan selittää jopa yksittäisillä toimenpiteillä ja kehittämishankkeilla. Yleiskvaltaan tuntemattoman Iisalmen mielikuvaa nousu ei riitä vielä parantamaan, mutta kapeassa ja merkityksellisessä kohderyhmässä (yritysjohtajat) hyvät teot jo kantavat. Kajaanin seudusta muodostunut peruskäsitys ei hevin murene. Vanha (heikko) maine kantaa ja vaatii muuttuakseen lukuisia hyviä tekoja ja viestejä, yksittäiset onnistumiset eivät riitä haastamaan syntyneitä yleistä käsityksiä. Kajaanin seudun yritysten vaikeudet (UPM, Talvivaara) vahvistavat tehokkaasti vanhoja, heikon kehityskuvan mielikuvia.

Heinonen (2006, 40) pohtii yrityskontekstissa kumpi tulee ensin, hyvä maine vai taloudellinen menestys. Tutkimus voi osoittaa vahvan korrelaation yritysten maineen ja taloudellisen menestyksen välillä, mutta peruskysymykseen – onko maine syy vai

seuraus – ei löydy oikeaa vastausta. Kuntakontekstissa kysymys säilyy myös ratkaisemattomana. Mainettaan huonompia kuntia löytyy, ellei muuten, niin mittareita vaihtamalla, ja mainettaan parempia kuntia – ainakin omasta mielestään – on Suomi puolillaan. Haastatteluissa tuotiin esiin käsitys, että välttämättä maine ei kannu menestykseen, mutta sen heikkous tai tuntemattomuus on menestyksen este. Maine ei ole syy menestykseen, eikä menestys ilman muuta ole maineen seuraus. Maine on edellytys. Saman on todennut muun muassa Fombrun (1996, 18).

”Jos sinulla on huono maine, niin vaikka kuinka yrität, miten saat viestisi perille?”

”Kysymys on siitä, miten joku alue profiloituu, kun sen nimi sanotaan. Onko todella se ensimmäinen mielikuva positiivinen vai negatiivinen? Jos alue synnyttää filiksen, että se on hyvä, homma pelittää.”

Toinen haastateltujen usein ilmaisema käsitys oli hyvän maineen positiivinen vaikutus kaupunkiseudun ja sen asukkaiden itsetunnolle ja tulevaisuuden uskoon.

”Maine kasvattaa itseluottamusta. Itseluottamus on tärkeä juttu, jotta uskalletaan tehdä päätöksiä, panostaa, yrittää tai ottaa riskejä.”

”Maine on antanut itseluottamusta. On uskottu, että oikeilla valinnoilla, täällä olevalla osaamisella ja yrittämisellä sekä logististen yhteyksien rakentamisella onnistutaan. Siinä minusta historia, tämä tervehistoriakkin, vaikuttaa alitajunnassa. Tiedetään, että Oulu on ollut maailmankaupassa merkittävä tekijä joskus aikaisemmin. Itseluottamus on tärkeää. Päättäjät, yrittäjät ja muut ihmiset uskovat, että voidaan mennä eteenpäin ja saavuttaa jotakin.”

Hyvän maineen nähtiin kiinnittävän ihmiset tiukemmin omaan alueeseensa ja sen menestykseen. Karvosen (2001, 53) kirjoitus tukee havaintoa: ulkopuolisten kunnalle suotuisten ratkaisujen lisäksi hyvällä mielikuvalla on sisäisiä vaikutuksia. Aukkaat havaitsevat paikkakunnan positiiviset piirteet, heidän viihtyvyytensä paranevat, itsetuntonsa kohoaa ja heidän uskonsa siihen, että paikkakunnalla on hyvä asua, vahvistuu. Pelkkä alueen oma positiivinen arvio ei riitä myönteiseen kehitykseen, sillä menestykseltä saattavat puuttua muut edellytykset.

”Sillä, että olemme itse itseemme tyytyväisiä, ei vielä paljon rakenneta.”

Maineen yksi perusominaisuus on kohteensa laadullinen arviointi. Kohteen ulkopuolelta tullut positiivinen arviointi osoittaa kohteelle arvostusta ja kohottaa itseluottamusta.

Onnistuneesti luotu, kehitetty ja hallittu maine muodostaa kaupunkiseudulle merkittäviä poliittisia etuja. Mainetta voidaan hyödyntää julkisen kannatuksen synnyttämisessä, sen avulla kaupunkiseutu saa itsenäisyyttä ja toimintavapautta suhteessa muuhun julkishallintoon, ja lisäksi maine suojaa poliittisilta hyökkäyksiltä sekä auttaa avainhenkilöiden rekrytoinnissa ja säilyttämisessä. (Carpenter 2002, 491; Maor 2014, 20.) Haastattelut vahvistivat Carpenterin havainnot. Edellä kuvatun asukkaiden itsetuntovaikutuksen (julkinen kannatus kaupunkiseudun toimenpiteille) ohella maineen avulla on koettu saatavan muun muassa vastuuta ja luottamusta kaupunkiseutua laajemman aluekokonaisuuden asioista, esimerkiksi Iisalmi maakunnallisessa työnjaossa, Oulussa jopa kansallista vastuuta koko Pohjois-Suomesta. Haastateltavat kokivat, että kaupunkiseudun hyvä toiminta synnyttää muissa halulla mukana hyvässä kehityksessä. Kaupunkiseutu saa maineella toimintavapautta ja tukea. Asialla on myös käänteinen puolensa: mikäli kaupunkiseudun mielikuva jonkin asian suhteen on jäänyt heikoksi tai vanhentunut kuva vallitsevaksi, muut toimivat sen mukaisesti.

Haastattelujen mukaan alueen maine ja kehitys kulkevat pääsääntöisesti samaan suuntaan. Kehitys ja maine nähdään itse itseään ruokkivina sykleinä tai spiraaleina.

”Maineessa on se hyvä tai huono puoli, että se kehittyy spiraaleina niin ylös kuin alas.”

Ero positiivisen ja negatiivisen kehityksen välillä on aikajänne. Positiivinen kierre vaatii onnistumisia pitkällä aikavälillä, negatiivisen kehityskulun voi laukaista yksittäinen asia tai tapahtuma.

”Perusongelma on se, että hyvät asiat kehittyvät hitaasti, mutta huonot ovat kertarysäyksiä. Kun sinulla on kehittynyt joku hyvä asia, niin tulee joku Talvivaara...”

Ikävien yllätysten tai virheiden tullessa esiin hyvä- ja huonomaineinen ovat eri asemassa: huonomaineisen virhettä ei hyväksytä, hyvämaineinen saa mahdollisuuden korjata virheensä.

Haastatellut löysivät kuitenkin myös poikkeuksia alueen ja maineen kehityksen samansuuntaisuudesta. ”Hyvän maineen harhoiksi” kutsutaan poikkeuksia, joissa kaupunkiseudun hyvä maine ei johda alueen muuhun menestykseen, ja vastaavasti ”heikon maineen helmiksi” niitä tilanteita, joissa kaupunkiseudun heikosta maineesta huolimatta sille avautuu kehitysmahdollisuuksia.

Hyvän maineen harhat	Heikon maineen helmet
hyvämaineinen ei tarvitse/saa tukea tai kumppanuutta heikkoinakaan aikoina	heikkomaineinen on vaaraton yhteistyökumppani tai kilpailija
menestys synnyttää pelkoa tai kateutta	
käsitys oman toiminnan tasosta harhautuu	kaupunkiseudun toimijoiden kesken syntyy näyttämisen halu
sidosryhmien odotukset muodostuvat liian korkeiksi	mahdollisuus yllättää odotuksia paremmilla suorituksilla
hyvä maine alkaa ohjata toimintaa yksipuolisesti	pakottaa identiteetin kirkastamiseen

Taulukko 2: Hyvän maineen harhat ja heikon maineen helmet.

Aula ja Heinonen (2002, 26) ovat kuvanneet maineen ja menestyksen yhteyttä kolmella maineen vaikutusmekanismilla: ensiksi maine synnyttää seudun ulkopuolisia resursseja houkuttelevan vetovoiman. Toiseksi maine on peruste tehdä valinta alueen puolesta eli vetovoimaisesta alueesta tulee valintatilanteessa ensimmäinen valinta. Kolmanneksi maine on luottamusta.

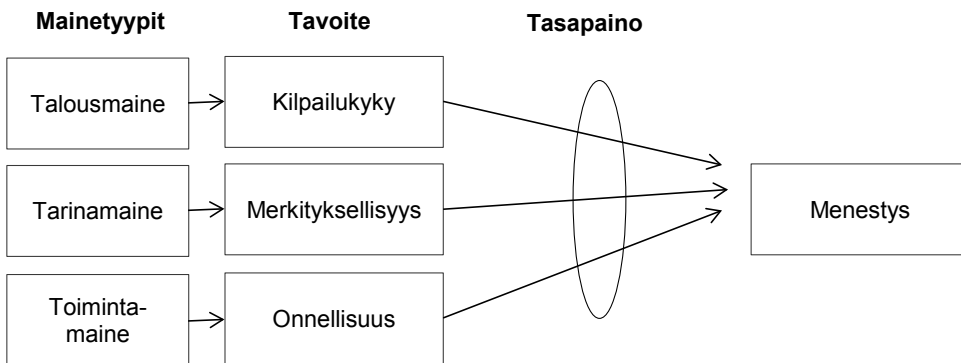
Haastatellut henkilöt tunnistivat kaikki kolme maineen vaikutusmekanismia. He kuitenkin muistuttivat, ettei minkään kaupunkiseudun maine ole yksiselitteisesti hyvä tai huono, vaan se vaihtelee osa-alueittain. Siten eri asioissa eri tilanteissa eri kohderyhmille alue näyttäytyy eri tavoin ja maineen vaikutus on myös erilainen. Haastateltujen mielestä vetovoimavaikutusta synnyttävät erityisesti oppilaitokset, jotka vetävät nuoria osajia puoleensa. Yritykset puolestaan kiinnostavat yhteistyökumppaneita ja alihankkijoita sekä työvoimaa. Myös tapahtumilla katsottiin olevan vetovoimaa. Tapahtumien yhteydessä korostettiin paitsi vaikutelmien saamista itse tapahtumasta, myös muun aluetta koskevan tiedon ja kokemusten välittymistä.

Maineen vaikutusta muiden tekemiin ratkaisuihin oli havaittu yritysten sijoituspäätösten yhteydessä. Maine oli tuonut yritysten tietoisuuteen kaupunkiseudun hyvät ominaisuudet ja erityispiirteet. Vastaavasti maineen koettiin vaikuttaneen kaupunkiseudun saamaan valtion rahoitukseen erilaisissa hankkeissa. Tosin näissä tilanteissa koettiin hyvällä maineella olleen myös päinvastainen vaikutus: hyvämaineisen tulkitaan usein menestyvän omillaan eikä siksi tarvitsevan muiden apua. Kajaanista kerrottiin mielenkiintoinen esimerkki hyvän ja huonon maineen piirteen samansuuntaisesta vaikutuksesta. Vaikeassa työllisyysilanteessa valtio-omisteinen yritys teki aluetta hyödyttäneen ratkaisun työllisyysperusteella. Toisaalta myös osaamisperuste puolsi tehtyä ratkaisua. Haastattelussa tuotiin esiin myös kaupunkiseutujen välisen kilpailun lisääntyminen ja mielikuvien merkityksen kasvu valintaperusteena tiedon puuttuessa. Tiedon puutteessa haastateltujen mielestä tehdään valintoja myös vanhan maineen tai mielikuvan perusteella.

Haastateltujen mielestä luottamus ilmeni sekä sisäisenä että ulkoisena luottamuksena. Kaupunkiseudun toimijoiden keskinäinen luottamus nähtiin edellytyksenä

ulkoisten sidosryhmien luottamukselle ja hyvälle maineelle. Sisäinen luottamus vahvistaa asukkaiden uskoa strategiaan valintoihin ja saa heidät toimimaan omis- sa ratkaisuisaan samansuuntaisesti. Ulkoisen luottamuksen katsottiin syntyvän sarjasta hyviä tekoja, jotka antavat olettaa alueen käyttäytyvän samoin myös tule- vaisuudessa.

Maine perustuu identiteettiin. Se, kumpaa identiteettinäkökulmaa mainetyössä painotetaan, määrittää myös maineen rakennetta. Strategialähtöinen mainetyö asettaa erilaisen tavoitteen kuin ”paikan henki”-lähtöinen mainetyö. Koska kaupunkiseudut käyttävät kaikkia keskeisiä mainetyön välineitä ja molempia identiteettikäsitteitä kukin omalla tavallaan yhdistellen, syntyy kullekin kaupunkiseudulle mainerakenne, jossa on mukana kaikkia mainetyyppejä. Mainetyyppien tavoitteet kehitykselle ovat erilaiset. Talousmaine tuottaa kaupunkiseudulle taloudellista etua ja silloin kun sitä käytetään hyväksi, tavoitellaan seudulle kilpailukykyä. Koska tarinat luovat merkityk- siä, tavoitellaan hyvällä viestintä- tai tarinamaineella merkityksellisyttä. Vastuusta, legitimitetistä ja hyvinvoinnista kumpuavan toimintamaineen keskeinen tavoite on onnellisuus. Jotta mainetyö ja maine palvelisi kaupunkiseudun kehitystä ja johtaisi menestykseen, on mainetyön ja mainetyyppien tavoitteiden oltava kaupunkiseudun kannalta tasapainossa. Selkeät strategiset linjaukset edellyttävät taakseen vahvan sisäisen luottamuksen yhteisöä ja tavoitteen kannalta tasapainoista mainetyötä.



Kuva 21. Maineen ja menestyksen yhteys: talous-, tarina- ja toimintamaineen tasapainolla menestykseen.

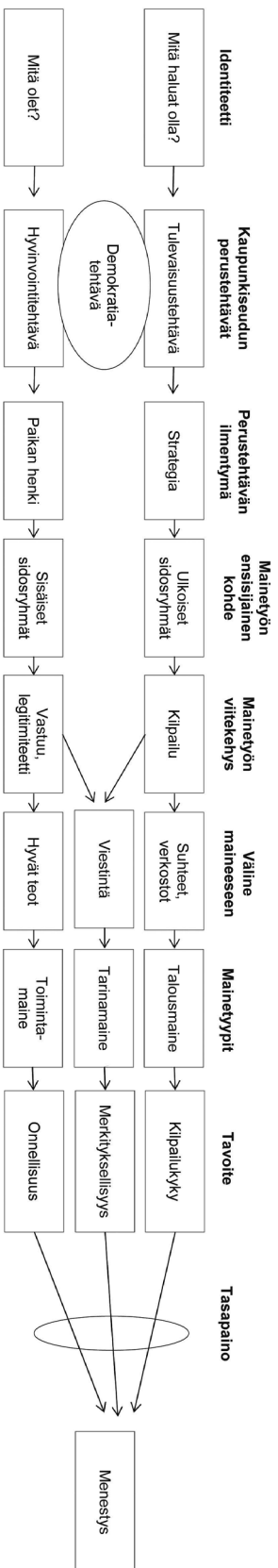
5.4 Kaupunkiseudun strategisten tavoitteiden muuttuminen menestykseksi mainetyön avulla

Tutkimuksen päätehtävänä on ollut osoittaa kaupunkiseudun kehittymisen ja maine- työn yhteys. Edellä kuvatulla tavalla paikan identiteetti mukaan lukien kaupunkiseu-

dun strategiset tavoitteet muodostaa perustan maineelle, jonka syntyyn ja hallintaan vaikutetaan kaupunkiseudun maineilyllä. Mainelyn eri tavat synnyttävät erilaisia mainelyyppj: talousmaineen, tarinamaineen ja toimintamaineen. Kaupunkiseudun menestys edellyttää tasapainoista mainelytö ja kaikkien kolmen mainelyypin huomioon ottamista.

”Onnistumista selittää oikea tahtotila. Eli ”kun löytyy tahto, löytyy voima, tuo aatteen aateloija” Eino Leinin sanoin. Jos tiedetään ongelma, niin se pystytään ratkomaan. Mutta jos ongelmaa ei havaita tarpeeksi ajoissa ja se tulee tuolta nurkkien takaa, niin pitäytymisen strategisissa linjauksissa on hyvin vaikeaa.”

Identiteetistä – strategioista ja paikan hengestä – voidaan kuvata jatkumo menestykseen. Maineella ja mainelyllä – sen rakentamisella ja hallinnalla – on tässä oma merkityksensä. Positiivinen maine muodostaa edellytyksen, jossa kaupunkiseudun strategiset tavoitteet saavutetaan ja alue kehittyy haluttuun suuntaan. Yhdistämällä keskeisten käsitteiden ympärillä tehty tarkastelu saadaan toiminnallinen malli mainelylle aluekehitysyhteydessä. Malli nimetään mainelyn vaikuttavuusmalliksi.



Kuva 22. Identiteetistä maineeseen ja maineesta menestykseen. Maineyön vaikuttavuusmalli.

Perusta kaupunkiseudun menestykselle löytyy paikallisesta identiteetistä. Kaupunkiseudun on mahdollista menestyä, mikäli sen identiteetti on vahva molemmilta ulottuvuuksiltaan: yhtäältä kaupunkiseutu tietää, mitä se on, siitä on rakentunut vahva yhteisö ja paikan henki on yhtenäinen, tulevaisuuteen suuntautuva ja aktiivinen. Toisaalta kaupunkiseudulla on selkeä visio ja strategia, jota ollaan valmiit toteuttamaan. Mainetyö kytkeytyy kaupunkiseudun strategiseen johtamiseen, mutta sen perusta on aina todellisessa tekemisessä. Kaupunkiseudun perustehtävien menestyksellinen hoitaminen pitkällä aikavälillä edellyttää, että kaupunkiseutu ottaa huomioon sekä sisäiset että ulkoiset sidosryhmänsä. Sisäiset sidosryhmät varmistavat toiminnan legitimitetin, ulkoiset sidosryhmät puolestaan varmistavat kaupunkiseudun tulevaisuuden. Pyrkiessään saavuttamaan eri sidosryhmien luottamuksen, tuen ja valinnat kaupunkiseudun puolesta kaupunkiseudun tulee kehittää suhteitaan ja verkostojaan sekä muodostamaan luottamuspääomaa. Sen viestinnän tulee olla oikea-aikaista ja totuudenmukaista. Hyvillä teoilla kaupunkiseutu kantaa vastuun asukkaistaan ja toimintaympäristöstään. Vuoropuhelu identiteetin yhteisöllisen ja strategisen ulottuvuuden kesken varmistaa myös tavoitteiden harmonian. Kaupunkiseudun on kohtuudella kyettävä vastaamaan niin kaupunkiseudun kilpailukyvystä, toiminnan merkityksellisyydestä kuin asukkaiden onnellisuudestakin. Maine vie kaupunkiseudun menestykseen, kun maine perustuu kaupunkiseudun vahvaan identiteettiin, selkeään strategiaan ja tavoitteiden tasapainoon. Luottamukselliset sidosryhmäsuhteet, vastuulliset teot ja hyvä viestintä varmistavat onnistumisen.

Jokaisella tutkimuskaupungilla oli strategioissaan selkeästi ilmaistuja tavoitteita matkailun kehittämiseksi. Myös strategioiden toimeenpanossa, paikan markkinoinnissa ja muussa mainetyössä käytettiin merkittäviä resursseja matkailutoimialan edistämiseksi. Kaikkia tutkimuskuntia yhdisti kuitenkin pettymys matkailuelinkeinon menestykseen. Tavoitteet jäivät saavuttamatta ja matkailun merkitys jopa laski.

Matkailun voidaan olettaa korostetun strategia- ja mainetyössä useasta eri syystä. Ensinnäkin useilla kaupunkiseuduilla matkailu nähdään uutena elinkeinopoliittisena mahdollisuutena. Mainetyön periaatteita on myös opittu ennen muuta paikkasidonnan matkailuelinkeinon kautta. Edelleen matkailumarkkinoinnilla pyritään lisäämään kaupunkiseudun tunnettuutta, ei pelkästään matkailukohteena, vaan myös yleisesti. Lisäksi kaupunkiseudulle tärkeitä logistisia yhteyksiä pyritään kehittämään lisääntyvän matkailukäytön avulla. Matkailun varaan rakennettu alue-markkinointi saattaa luoda sidosryhmissä virheellistä kuvaa kaupunkiseudun mahdollisuuksista ja jättää kaupunkiseudun muut mahdollisuudet ja strategiset tavoitteet liian vähäiselle huomiolle. Riskinä on myös markkinointiresurssien allokoituminen väärin. Kaupunkiseudun rajallisia markkinointiresursseja ei jää kaupunkiseudun muiden elinkeinon ja erityispiirteiden edistämiseen.

Kanadalaiseen esimerkkiin viitaten Cleave (2014, 209–210) varoittaa rakentamasta brändejä pelkästään matkailun varaan, vaan niissä tulisi ottaa huomioon laajemmin

osaamisen ja yritysten houkuttelu. Cleave on myös havainnut kehitetyissä brändeissä samankaltaisuutta. Kuntien tulisikin harkita, kuinka ne voisivat erottautua selkeämmin kilpailijoistaan. Paikan brändäystä ei saa tehdä pelkästään muiden esimerkin vuoksi, vaan sen tulisi olla strategista ja taloudellista toimintaa, jossa huolellisesti pohditaan kunnan vahvuudet ja kehityksen nykyiset ja tulevat suunnat.

5.5 Kuinka sitten kävikään? Kolme ainutlaatuista kaupunkiseutua vaiheesta toiseen

5.5.1 Iisalmi – asumisesta elämiseen

Iisalmen ja Ylä-Savon maineessa ja menestyksessä tutkimusajanjakso 1990-luvulta tähän päivään voidaan jakaa kahtia. 1990-luku oli vielä maaseutumaisen Ylä-Savon ja maaseutukeskus Iisalmen aikaa. Identiteetiltään Iisalmen seutu halusi profiloitua leppoisan savolaisen asumisen ja elämisen alueeksi keskellä vesistöistä maalaismaisemaa. Iisalmen kaupungilla oli selkeä asuinkuntastrategia, joka oli suunnattu ensi sijassa paikalliselle tai alueelta kotoisin olevalle väestölle. Toki elinkeinoelämällekin asetettiin tavoitteita, mutta ne olivat ensi sijassa työllisyysnäkökulmasta lähteviä. Elinkeinoelämän kilpailukyknäkökulma ei vielä tullut esiin. Seudullisuus oli toimintaa johtava arvo. Yläsavolaista yhteistyötä korostettiin kaikissa yhteyksissä. Maaseutumaisen Ylä-Savon kehitystä 1990-luvulla leimaa maaseudun voimakas rakennemuutos. Tässä rakennemuutoksessa Ylä-Savo on voittaja: vahva maidontuotantoalue vahvistui entisestään. Ylä-Savon strategiset panostukset perinteiseen elinkeinoon merkitsivät kasvavia maidontuotantomääriä, mutta toiminnan valtaisasta tehostumisesta johtuen maatalouden työllistävyys ja aktiivitulojen määrä on laskenut voimakkaasti. Poismuutto alueelta on ollut hyvin voimakasta, eivätkä muut elinkeinot ole kyenneet patoamaan muuttoliikettä. Koska maatalouden työllistävyys heikkeni huolimatta nopeasta tuotannon kehityksestä, sai Ylä-Savo taantuvan, väkeään menettävän alueen maineen.

Ohjelmaperusteinen aluepolitiikka ja EU-ajan yhteiskuntakehitys Suomessa ovat korostaneet alueellista kilpailukykyä. Kuntien elinvoimatehtävän vahvistuminen hyvinvointivaltion rakentamisen jälkeen on saanut kunnat yhä voimakkaammin kiinnittämään huomiotaan elinkeinoelämän menestymisen edellytyksiin. Samalla kuntien profiloituminen tietyille elinkeinoille otolliseksi toimintaympäristöksi on lisääntynyt. Aluemarkkinointi ja mainetyö ovat saaneet uutta merkitystä menestyksestä tavoittelevien kaupunkiseutujen toiminnassa. Iisalmi reagoi tähän kehitykseen vahvistamalla yhteistyötään elinkeinoelämän kanssa. Ylä-Savo onnistui erityisesti metalliteollisuuden tueksi synnytytyissä EU:n rakennerahastohankkeissa, ja toimiala on 2000-luvulla kasvanut poikkeuksellisen hyvin. Strategia- ja mainetyössä tämä on merkinnyt painopisteen siirtämistä asuinkuntapainotuksesta elinkeinopoliittisiin painotuksiin. Mainetyötä on kohdennettu elinkeinoelämään, ja edellä kuvatulla ta-

valla Ylä-Savon kuva on kohentunut yrittäjäkohderyhmässä yllättävänkin nopeasti. Toisaalta painopisteen muutos on merkinnyt yläsavolaiselle yhteistyölle osittaista tavoitteiden hajaantumista ja yhteistyöilmapiirin heikentymistä.

Ylä-Savon rakennemuutostilanteessa kaupunkiseudun kehitystä on luonnehdittu torjuntavoitoksi. Totta onkin, että maatalouden modernisointi ja sopeutus EU-ajan maaseutupolitiikkaan on estänyt vielä suuremmat väestö- ja työpaikkatapit. Ylä-Savon menestys teollisen yritystoiminnan pohjan laventamisessa on tuonut seutukunnalle tilastoissakin näkyvää uutta kasvua.

5.5.2 Kajaani – negatiivisista mielikuvista sisäiseksi sankariksi

Ulkoisessa maineessaan olevista vaikeuksista ja asemastaan Kainuun keskuskaupunkina johtuen Kajaani on tapauspaikkakunnista ehkäpä parhaiten tiedostanut sisäisen maineen merkityksen kaupunkiseudun maineelle. Vaikka sisäisen maineen eteen tehty työ ei vielä ole vaikuttanut Kajaanin ulkoiseen maineeseen, löytyy kaupunkiseudulta mielenkiintoisia esimerkkejä uudeltaisesta suhtautumisesta mainetyöhön ja omien toimenpiteiden mainevaikutuksiin. UPM:n Kajaanin paperitehtaan lakkauttamispäätös vei Kajaanin seudun vakavaan rakennemuutostilanteeseen, jossa Kajaanin seutu lähti proaktiivisesti hakemaan haastavaan tilanteeseen uusia ratkaisuja sen sijaan, että olisi ryhtynyt vastustamaan muutosta ja riitelemään UPM:n kanssa lakkauttamisen järjestyksestä ja tarpeellisuudesta. Mielikuvallinen ero Kajaanin paperitehtaan lakkautusta edeltäneeseen Stora Enson Kemijärven sellutehtaan lakkauttamiseen oli huomattava. Kun Kemijärvi tuli yleiseen tietoisuuteen kapinallisuutensa ja vastustuksensa ansiosta, ensimmäiset kuvat television pääuutislähetyksessä Kajaanin tehtaan lakkauttamisen yhteydessä kertoivat Kajaanin johdon matkasta UPM:n pääkonttoriin neuvottelemaan paperitehtaan alueen ja kiinteistöjen uusiokäytöstä. Merkittävällä UPM:n tuella synnytettiin Renforsin rannaksi nimetty uudistettu teollisuusalue, joka muutaman vuoden kuluttua työllisti enemmän ihmisiä kuin paperitehdas aikanaan.

”Renforsin rantaa ei olisi tullut, jos olisi Kemijärven tyylillä noustu barrikadeille ja sanottu ”nyt alkaa sota”. Toimimme toisin päin eli mentiin pääkonttorille ja UPM:n toimitusjohtaja heitti takin pois ja mekin heitettiin takit pois. Sitten toimitusjohtaja kysyi, että mitä tehdään ja me todettiin, että nyt tehdään jotain. Jos yhtiö ei olisi satsannut sinne ja lähtenyt heti meidän kanssa käsi kädessä hakemaan ratkaisuja, niin homma ei olisi pelittänyt. Se lähti sujuvasti ja nopeasti liikenteeseen.”

Kajaanin seudun kehityskuva on tapauskaupunkiseuduista ristiriitaisin. Vahvojen kielteisten mielikuvien tilanteessa maine ja menestys eivät kohta. Paikalliseen identiteettiin kiinnitetään kaupunkiseudulla kiitettävästi huomiota, mutta erilaiset näkemykset strategisista tavoitteista ja keinoista eivät anna mahdollisuutta kuvan vahvistumiselle. Lisäksi maakunnan historia rasittaa seutukunnan kuvaa. Välillä jo

taustalle jääneet mielikuvat ovat uudelleen saaneet vahvistusta tämän päivän vaikeuksista. Kaupunkiseudun vahva ja omaleimainen kulttuurielämä ei ole generoinut innovaatioita tai arjen luovuutta kajaanilaiseen kehittämisajatteluun.

Gertner ja Kotler (2004, 50–57) nostavat esiin kolme tapaa voittaa kaupunkiseutuun kohdistuvat negatiiviset käsitykset ja asenteet. Usein negatiivisesta imagosta pyritään eroon olemalla välittämättä siitä ja uskomalla, että se häviää. Ellei kuitenkaan kaupunkiseudun todellisuus parane, ei myöskään imagolla ole mahdollisuutta korjaantua. Toinen tapa on pyrkiä muuttamaan negatiivinen käsitys positiiviseksi muodostamalla tai asemoimalla käsitys uudelleen. Tässäkin Gertner ja Kotler pitävät parhaana kaupunkiseudun todellisuuden muuttamista ja huolehtimista siitä, että kaikki tietävät sen. Kolmanneksi imago voi korjata lisäämällä positiivisia asenteita muokkaavia piirteitä kohteeseen ja käyttämällä viestintää ja brändityökaluja levittämään viestiä kohderyhmille. Kehitettäessä kaupunkiseudun imagoa Gertner ja Kotler korostavat totuudellisuuden lisäksi uskottavuutta. Tavoiteltavan imagon tulee olla selkeä ja yhtenäinen. Se on myös vetoava ja houkutteleva sekä kykenee erottamaan kaupunkiseudun muista vastaavista.

Kajaanin proaktiivinen reagointi paperitehtaan lakkautukseen sisälsi aiempiin vastaavanlaisiin rakennemuutostilanteisiin nähden yllätyksellisyyttä, joka suuntasi suuren yleisön myötätunnon tukemaan Kajaanin kehittämistoimenpiteitä rakennemuutoksesta selviämiseksi. Ensimmäisten UPM:n tuella tehtyjen kehittämistoimenpiteiden onnistuminen vahvisti nopeasti myönteistä mielikuvaa oikeansuuntaisesta muutoksesta. Kajaani sai selviäjän maineen. Kajaanin sisäinen yhtenäisyys, kehitysmyönteisyys ja onnistunut julkisuuden hyväksikäyttö muuttivat negatiivisen käsityksen nopeasti toivoksi ja positiivisuudeksi.

Tulevaisuudessa Kajaanin seudun olisi kyettävä hallitsemaan paitsi oman seutunsa, myös koko maakunnan mainetta. Koko maakunnan vallitsevan todellisuuden muuttaminen kerralla ei onnistu, joten positiivisten piirteiden asteittaisella vahvistamisella Kajaani kykenee vähitellen parantamaan mainettaan. Paikan hengen rakentamisen ohella Kajaanin kannattaa jatkaa pientenkin onnistumisten tehokasta viestimistä keskeisille kohderyhmille.

5.5.3 Oulu – ilmiöstä vastuunkantajaksi

Tutkimuksessaan ”Imagoa etsimässä – Kaupunki- ja aluemarkkinoinnin haasteista mielikuvien mahdollisuuksiin” Äikäs (2004a) tarjoaa kiintoisan näkökulman Oulun imagon rakentamiseen ja maineen syntymiseen. Oulun asema ja mielikuvat pohjoissuomalaisena rannikkokaupunkina perustuivat aina 1980-luvulle saakka merenkulkuun, laivanrakennukseen sekä puunjalostus- ja kemianteollisuuteen. Vuonna 1958 perustettu Oulun yliopisto kehittyi 1980-luvulle tultaessa merkittäväksi tutkimusinstituutioksi ja siirsi painopistettään modernin teknologiayliopiston suuntaan. Samanaikaisesti Oulun kaupunki vaihtoi elinkeinopolitiikkansa painopistettä perusteollisuudesta elekt-

roniikkateollisuuteen ja perusti vuonna 1982 yhdessä elinkeinoelämän kanssa Oulun teknologiakylän ilmentämään kaupungin aktivoitunutta elinkeinopoliittikkaa. Myös imagotyö valjastettiin palvelemaan elinkeinopoliittisia tavoitteita. Äikäs on vaiheistanut tätä seuranneet kaudet kolmeen: 1980-luvun Teknologiakaupunki Oulu, 1990-luvun Oulu-ilmiö ja 2000-luvun Kvanttihyppy. Teknologiakaupunki Oulu haki aktiivisella markkinoinnilla kansallista tunnettuutta uudentilaiselle elinkeinopoliittikalleen uusilla toimialoilla. Oulu-ilmiön aikana Oulun menestys haluttiin nostaa kansalliseksi esimerkiksi. Samalla tavoitteeksi asetettiin kansainväliset markkinat. Keskeiset keinot olivat osaamiskeskusajattelu ja kehittäjien, yliopiston ja yritysten yhteistyö (triple helix-malli). Kvanttihyppy-vaiheessa kasvusopimuksen avulla haluttiin laventaa teknologia- ja osaamisimagoa uusille elinkeinoelämän toimialoille.

Yhteenvetona Oulun kehityskuvauksesta Äikäs (emt.) toteaa imagon tuottamisen, vahvistamisen ja ylläpitämisen vaativan kehittäjäorganisaatioilta pitkäjänteistä asennoitumista kaupunkimarkkinointiin. Kaupunki-imagon kehittämisen vaikein kysymys Oulunkin esimerkki huomioon ottaen on kokonaisuuden hallinta. Oulussa teknologia imagokärkenä on tukenut kaupunkimielikuvan muodostumista, mutta muut kaupungin organisaatiot elinkeinotointa lukuun ottamatta eivät ole hyötäneet kaupungin teknologispainotteisesta mielikuvasta, vaan jopa päinvastoin: Oulun teknologia-imagoa on kritisoitu yksipuolisuudesta ja eräänlaisesta kulttuurisesta monotonisuudesta (Äikäs 2001, 98). Perinteisesti kaupunki-imago-ajattelu on nähty vain paikkakuntien elinkeinopoliittisena työkaluna. Nykyään imago liittyy selvemmin kaupunkien ja alueiden julkisuuskuvaan yleensä ja esimerkiksi tunnettuuden lisäämiseen mediassa. Oulun Kasvusopimus oli ensimmäinen vakava pyrkimys saattaa koko kaupunkiorganisaatio hyötymään hyvästä ulkoisesta mielikuvasta. Oulun esimerkki osoittaa, kuinka elinkeinopoliittikkassakin vasta haetaan imagotyön mahdollisuuksia saati sitten muilla toimialoilla, joilla se on vielä nuorempaa.

Äikäksen kuvaaman ajan (ennen vuotta 2004) jälkeen Oulun teknologiateollisuuden kasvu taittui, ala ajautui rakennemuutosvaiheeseen ja useat alan toimijat vetäytyivät Oulusta. Rakennemuutosvaihe aikaansai Oulussa strategisen linjamuutoksen, jossa on hyödynnetty jo aiemmin käynnistynyttä teknologiakärjen laventamista yleisempään osaamistematiikkaan ja ennen muuta suunnattu tavoitteita selkeämmin elinkeinopoliittikasta elinvoimapolitiikkaan ja laajan yhteiskunnallisen vastuun korostamiseen. Muutoksen taustalla ovat myös Oulun kasvun myötä kärjistyneet sosiaaliset ongelmat (muun muassa nuorisotyöttömyys ja väkivaltarikollisuuden kasvu) sekä kaupunkiseudulla valmisteltu ja vuonna 2013 toteutettu suurkuntaliitos. Myös viestinnässä ja markkinoinnissa kärki vaihtui yleisemmäksi. Aiempi puhe ”Puolen Suomen pääkaupungista” on jalostunut kansainväliseksi ”Capital of Northern Scandinavia”-sloganiksi.

Kaikilla mittareilla Oulun seutu on ollut todellinen menestystarina. Vaikka kiivain kasvu on viimeisen kymmenen vuoden aikana taittunut ja teknologiateollisuuden

rakennemuutos on kolhinut myös Oulua, ei Oulun seudun voi mitenkään katsoa kärsineen merkittävästi muuta maata enemmän. Sen sijaan mielikuivissa menestyneen Oulun viime vuosien menetykset ovat saattaneet korostua.

Oululla on ollut kaupungin strategioiden mukainen, todellisiin vahvuuksiin ja todelliseen tekemiseen perustuva ansaittu maine. Oulu on pohjannut systemaattisen ja huomattavan aktiivisen mainityönsä kaupungin strategisiin linjauksiin ja kaupunkiseudun tekemiseen. Mainetyö ei ole ollut vain jälkikäteistä voittojen juhlimista, vaan se on ollut myös elinkeino- ja aluekehityspolitiikan väline. Mainityön keinoilla, viestinnällä ja markkinoinnilla, on jalkautettu strategioita ja puhuttu tavoitteita todeksi, mutta eteneminen on pidetty rinnan aidon tekemisen ja strategisten toimenpiteiden kanssa. Identiteetin yhteisölliseen ulottuvuuteen panostaminen ja vastuupuheen lisääminen on ollut Oululta tietoinen ja onnistunut lisä kaupunkiseudun viime vuosien mainityössä.

5.6 Mainityön osuus kaupunkiseutujen kilpailukyyn kehittämisessä

Tutkimus (mm. Doorley & Garcia 2011) pelkistää mainityön perustan toteamukseen, että jokaisella organisaatiolla on maine, jota pitää ja voi hallita. Fombrun (1996; ks. Björnä 2014, 187) lupaa vielä enemmän toteamalla, että oikein toteutettu mainetyö parantaa organisaation kilpailukykyä. Mainityöllä voidaan selittää paljon mutta todistaa vähän. Mainityön osuus kaupunkiseudun ja sen kilpailukyyn kehityksessä on katsantokannasta riippuen kaikki tai kovin vähän. Mainetyö ei ole yksittäinen toimenpide, vaan laaja kokonaisuus tekemistä, viestintää ja luottamuksen rakentamista niin ulkoisille kuin sisäisillekin sidosryhmille. Se on paitsi perustehtävän hoitoa, perusviestintää ja hyvää asiakaspalvelua, myös identiteetin vahvistamista, kaupunkiseudun profilointia, imagon rakennusta, kaupunkiseudun markkinointia ja brändäystä. Mainetyö ei myöskään ole erillinen toimenpidekokonaisuus, vaan se on osa kaikkea sitä toimintaa, jonka tavoitteena on kaupunkiseudun kehittyminen ja menestys. Mainetta tehdään ja se syntyy kaikessa kaupunkiseudun toiminnassa, kaikessa sen viestinnässä ja kaikissa kohtaamisissa, missä sidosryhmät ovat tekemisissä kaupunkiseudun kanssa. Pyrkiessään kehittämään kilpailukykyään kaupunkiseudut tarvitsevat mainityötä vakuuttaakseen ulkoiset sidosryhmänsä. Mainityön ja kilpailukyyn yhteys on myös epäsuora. Ei-kaupallisilla organisaatioilla kuten kaupunkiseuduilla mainityön tavoite on myös jäsenten ja asukkaiden voimakkaampi sitoutuminen organisaatioon ja kaupunkiseutuun. Sitoutuneet asukkaat vaikuttavat positiivisesti kaupunkiseutuun ja sen maineeseen sekä ovat parantamassa sen kilpailukykyisyyttä usein eri tavoin. (Vrt. Harmaakorpi ym. 2008, 176.)

Mainityön voi nähdä kaupunkiseudun laadunvarmistusprosessina, jolloin kaikki kaupunkiseudun tekemisen vaikutukset mietitään huolellisesti. Mainetyö on myös

strateginen prosessi, joka auttaa hahmottamaan kaupunkiseudun identiteetin, sen strategiset päämäärät ja kulttuurin. Näin maine on sisäisille sidosryhmille toiminta-ohje, laatukäsikirja, visio, itsetunnon lähde ja toiminnan aktivaattori. Ulkoisille sidosryhmille hyvä maine on ennen muuta lupaus ja takuu menestyksekkäästä tulevaisuudesta. Aula (2000, 170) katsoo, että maine on strateginen voimavara, joka parhaimmillaan auttaa organisaatiota varautumaan tulevaisuuteen ja ennen kaikkea luomaan omaa tulevaisuuttaan. Kaupunkiseudun hyvä maine luo liikkumatilaa, jonka ansiosta kaupunkiseudulla on aikaa toteuttaa strategiset toimenpiteensä. Hyvä maine suojaa myös hetkellisiltä takaiskuilta.

Pelkkä maine ei pitemmän päälle kannata kaupunkiseutua. Kaupunkiseutu tarvitsee hyvän maineensa taakse todelliset hyvät teot, hyvän viestinnän ja ennen muuta niitä seuraavan hyvän kokemuksen. Hyvä maine ei synny ilman näitä, mutta ei myöskään kestä, elleivät nämä toistu. Hyvä maine ei ole vain hetkellistä hyvää työtä, viestintää ja kokemuksia, vaan se on jatkuvaa toiminnan kehittämistä sidosryhmien toiveiden suunnassa.

Hospers (2003; Cleave 2014, 209) pitää paikan edistämistä elintärkeänä kaupunkiseudun kehitykselle. Jos kaupunkiseutu haluaa houkutella yritysinvestointeja tai kyvykkäitä ihmisiä tai tulla tunnetuksi innovaatioiden, yrittäjyyden tai luovuuden keskuksena, se tarvitsee brändäystä saadakseen itsensä esille ja päästäkseen kohdeyleisön tietoisuuteen. Vaikka kaupunkiseudulla olisi tarvittava infrastruktuuri ja riittävät taloudelliset mahdollisuudet, ei se saavuta merkittävää ulkoista mainetta ilman paikan edistämistä. Paikan brändäys on pääsylippu globaaleille markkinoille. Asialla on myös päinvastainen puolensa: paikan edistäminen, brändäys, ei yksin saa aikaa talouden kehitystä, vaan se on kytkettävä laajempiin kaupunkiseudun taloudellisen kehittämisen politiikkoihin (Cleave 2014, 195).

Maine on siis vain yksi kilpailukyvyyn elementti. Kuitenkin se on kytkeytynyt muihin kilpailukykyä synnyttäviin elementteihin hyvin tiiviisti. Muut elementit tarvitsevat maineen luomia mielikuvia uskottavuudesta, luotettavuudesta, luottamuksen arvoisuudesta ja vastuullisuudesta synnyttääkseen positiivisia vaikutuksia. Kaupunkiseutujen valmiudet hyödyntää mainetta kilpailukykytekijänä vaihtelevat suuresti. Tapauskaupungeista pisimmällä on Oulu, jonka mainetyö on ollut strategista, systemaattista ja pitkäjänteistä koko tutkimusajanjakson. Maineetyön merkitys korostuu, koska se on vaikuttava osa kaupunkiseudun määrätietoista kehittämistä. Mainetyö ei ole pikavoittoja, vaan pitkäjänteistä, strategiaan perustuvaa kaupunkiseudun konkreettista kehittämistä, jota onnistunut viestintä, markkinointi ja paikan hengen vaaliminen tukevat.

6 Johtopäätökset ja pohdinta

6.1 Maineen ja kaupunkiseudun kehityksen yhteys

Tässä tutkimuksessa on tarkasteltu kunnallista mainetyötä ja sen merkitystä kaupunkiseudun kehitykselle. Lähtökohtaisesti mainetutkimus lähtee ajatuksesta, että kaupunkiseudut hyötyvät suotuisasta maineesta, mutta suomalaisessa toimintaympäristössä kaupunkiseuduilla on kovin vähän kokemuksia siitä, miten mainetyöllä on mahdollista vauhdittaa myönteistä kehitystä (vrt. Waeraas & Maor 2014, 1–2). Tutkimuksen päätehtävänä onkin ollut selvittää, miten mainetyötä on mahdollista käyttää menestyksellisesti osana kaupunkiseudun kehittämistä. Tutkimuksessa on paneuduttu mainetyön vaikuttavuuteen, teemaan, joka paitsi kuntamainetutkimuksessa, myös koko suomalaisessa mainekeskustelussa on jäänyt vähälle huomiolle. Tutkimuksen tärkeyttä voidaan erityisesti perustella sen tuomalla kaupunkiseudutasolle asemoituvalla hallintotieteellisellä näkökulmalla muutoin monitieteellisessä mainekeskustelussa.

Mainekeskustelun päähuomio on pitkään ollut markkinoinnissa ja mainonnassa. Imagon rakentamisen teoriat ovat laajentaneet tarkastelua poliittisten valintojen ja strategioiden tasolle, mutta vasta maineen hallinnan ymmärtäminen osaksi kehittämistoimintaa on avannut syvemmän mainekeskustelun ja -tutkimuksen. Mainetta hyödyntävä kehittäminen on ollut kaupunkiseuduille uusi mahdollisuus. Toistaiseksi mainekeskustelua on käyty enimmäkseen yritysorganisaatioiden yhteydessä. Tällä tutkimuksella on lavennettu vielä kovin vajaata kunnallis- tai hallintotieteellistä mainekeskustelua. Tutkimuksen yksi tavoite on ollut jäsentää mielikuvallisia käsitteitä julkisen organisaation käyttöön. Koska mainetutkimus on keskittynyt ennen muuta maineen ulottuvuuksien ja maineen rakentamisen ja hallinnan tutkimukseen, tällä tutkimuksella on haluttu avata myös maineen vaikuttavuutta. Tutkimuksen synnyttämä mainetyön vaikuttavuusmalli kuvaa kaupunkiseudun mahdollisuudet mainetyötä hyödyntämällä saavuttaa strategiset tavoitteensa. Malli kytkee maineen teoriaan liittyvät keskeiset havainnot kaupunkiseudun kehittämisen kontekstiin.

Kirjallisuuskatsauksen perusteella tutkimukselle muodostettiin kolmeen keskeiseen käsitteeseen – identiteetti, maine ja menestys – perustuva johtoajatus alueen strategisten tavoitteiden toteutumisesta mainetyön tuella. Kutakin keskeistä käsitettä kuvaamaan kerättiin monipuolinen tutkimusaineisto. Tutkimustehtävän mukainen

keskeisten käsitteiden suhteiden tarkastelu vahvisti todeksi käsityksen alueen kehityksen yhteydestä maineeseen. Useissa kohdin tämä tutkimus syvensi tieteellisessä keskustelussa esiin nousevia teemoja. Tutkimuksen päätehtävään vastaamiseen valmistauduttiin tarkastelemalla ensiksi kaupunkiseudun identiteetin ja maineen välistä yhteyttä. Toiseksi arvioitiin kaupunkiseudun maineen ja sen menestyksen välistä yhteyttä. Vertaamalla näiden kahden tutkimuskysymyksen tuloksia saatiin vastaus tutkimuksen pääkysymykseen: Miten kaupunkiseudun strategiset tavoitteet muuttuvat menestykseksi maineyön avulla.

Ensimmäinen tutkimuskysymys kysyi, miten kaupunkiseudun strategiset tavoitteet näkyivät kaupunkiseudun maineessa ja sen eteen tehdyssä työssä. Tutkimuksen analyysin perusteella erityisesti identiteetin merkitys korostui maineyötä ohjaavana tekijänä. Kuten Balmer (2012, 1065, 1083) on havainnut bränditutkimuksen piirissä, myös maineututkimuksessa identiteettilähtöinen tarkastelu on hyödyllinen ja paljastaa maineen monitahoista luonnetta. Identiteetillä aluekontekstissa on kaksi merkittävää ulottuvuutta: mitä alue on ja mitä alue haluaa olla. Identiteetin yhteisöllinen ulottuvuus (mitä alue on) on erityisen tärkeä kaupunkiseudulla jo olemille, kun taas identiteetin strateginen ulottuvuus (mitä alue haluaa olla) kiinnostaa ulkoisia sidosryhmiä. Onnistunut maineyö vastaa identiteetin molempien ulottuvuuksien asettamaan vaateeseen. Maineyöllä rakennetaan useiden tulkitsijoiden mielestä ajallisesti ensiksi kaupunkiseudun sisäistä mainetta, paikan henkeä. Kuntien on onnistuttava palvelutuotannossaan ja kyettävä osoittamaan asukkailleen olevansa kehittyviä, innovatiivisia ja huolehtivia sekä ylitettävä lain edellyttämät standardit. Yhteisöllisyys, sisäinen koherenssi ja sisäisten sidosryhmien sitoutuneisuus ovat edellytykset ulkoisen maineen kehittymiselle ja hallinnalle. Mikäli kaupunkiseutu keskittyy vain tiettyihin ulkoisiin sidosryhmiin, se todennäköisesti epäonnistuu saamaan riittävää tukea paikalliselle johtajuudelle ja strategioiden toteuttamiselle. (Vrt. Björnå 2014, 186.) Edellä kerrottu antaa vastauksen myös Zimmerbauerille (2008, 66), joka pohdiskeli heikon alueellisen sitoutumisen ja heikon tunnettuuden kaupunkiseutujen vaikeutta rakentaa uskottava imago ja hyvä maine. Toisaalta maine antaa myös eri sidosryhmille lupauksen kaupunkiseudun tulevaisuudesta. Sisäisille sidosryhmille tämä on useimmiten toimintamaineen mukaista hyvää ja vastuullista toimintaa koko yhteisön hyväksi. Ulkoiset sidosryhmät puolestaan kokevat maineen takuuna tulevasta, usein talouden mittareilla mitattavasta menestyksestä. Kaupunkiseudulle hyvä ulkoinen maine on kilpailuetu.

Aiempi tutkimus (mm. Aula ym. 2007) on tarkastellut kaupunkimainetta, sen ulottuvuuksia ja vaikutuksia lähinnä kaupunkiorganisaation näkökulmasta, jolloin identiteetin yhteisöllinen ulottuvuus jää osin tarkastelun ulkopuolelle. Tutkimuksen käyttämän kaupunkiseutu-käsitteen avulla on haluttu ilmaista paitsi hallinnollisen tai maantieteellisen alueen laajuutta, myös kaupunkiseudun vaikutuspiirissä olevien ihmisten ja heidän muodostamiensa organisaatioiden muodostamaa yhteisöä. Vaade

toiminnan legitimitietistä ja kansalaisten tai kuntalaisten luottamuksesta korostuu julkisten toimijoiden ollessa kyseessä. Vasta identiteetin yhteisöllisen ulottuvuuden ymmärtäminen avaa kaupunkiseudulle mahdollisuuden rakentaa ja hallita mainettaan.

Maineen syntyä ja strategioiden merkitystä yhdistää konkretia. Maine syntyy lopulta vain todellisten tekojen kautta. Samoin strategiat toteutuvat ja saavat merkityksensä vain teoilla, eivät päätöksillä. Picci (2014, 37) on todennut, että haluttaessa parantaa julkisen organisaation mainetta suurin tie on parantaa julkista organisaatiota itseään. Tämä perustelee tarpeen omaksua maineyöhön pelkkää kaupunkiseudun markkinointia laajemman käsityksen. Vasta kaupunkiseudun toteutetut strategiset tavoitteet rakentavat strategian mukaisen kuvan ja maineen kaupunkiseudusta.

Toisessa vaiheessa haettiin vastausta kaupunkiseudun maineen ja menestyksen yhteydelle kysymällä ”Minkälainen merkitys maineyöllä on ollut kaupunkiseudun kehitykselle?” Merkittävä tulos tutkimuksessa on havainto kolmesta maineen päätyypistä – talousmaineesta, tarinamaineesta ja toimintamaineesta – ja välttämättömyydestä löytää tasapaino, harmonia, eri maineen päätyyppien kesken silloin kun maineenhallinnan keinoin pyritään vaikuttamaan kaupunkiseudun kehitykseen. Talousmaine linkittyy identiteetin strategiseen ulottuvuuteen ja toimintamaine identiteetin yhteisölliseen ulottuvuuteen. Tarinamaine puolestaan luo merkityksiä ja on tärkeä komponentti sekä talous- että toimintamaineen rakentumiselle. Kaupunkiseudun kehitys ymmärretään usein lähinnä taloudelliseksi kilpailukyvyksi. Muut kehitystä kuvaavat aineettomat mittarit tai ulottuvuudet liittyvät kokonaisuuden suhteuttavaan merkityksellisyyteen ja hyvinvointia kuvastavaan onnellisuuteen. Maineen päätyypit operoivat maineen eri ulottuvuuksilla ja painottavat myös erilaisia maineyön keinoja pyrkiessään vaikuttamaan kaupunkiseudulle otollisen, tavoitellun maineen muodostumiseen. Ne myös tukevat keskenään eri tavoin kehityksen eri ulottuvuuksia. Kaupunkiseudun kehityksen pitkäjänteisyys, tasapainoisuus, luottamuksen syntyminen ja maineriskien hallinta edellyttävät kaupunkiseudun maineessa eri ulottuvuuksien mukanaoloa ja tasapainoa sekä kaupunkiseudun maineen yhteensopivuutta kuntaluokan ja kaupunkiseutua laajemman aluekokonaisuuden maineiden kanssa.

Maineen ja menestyksen yhteyden tarkastelussa ulkoisten sidosryhmien kannalta keskeistä on maineen luoma tunnettuus ja lupaus kohteensa tulevaisuudesta (vrt. Coombs 2007, 164). Maine muodostaa edellytyksen, jossa menestys on mahdollinen. Tämä luo kaupunkiseudun vetovoiman ja ulkoisille sidosryhmille halun olla mukana positiivisessa kiertessä. Sisäisille sidosryhmille maine on ennen muuta itseluottamuksen lähde, joka rakentaa yhteisöllisyyttä, saa eri toimijat toimimaan strategisesti samaan suuntaan, aktivoi toimintaan ja rohkeisiin ratkaisuihin sekä luo kaupunkiseudulle ”voittajan tahtotilan” (yhteisöllisyyden merkityksestä kaupunkiseudun elinvoimalle ks. Paananen ym. 2014, 48–52).

Kolmen mainetyypin erottelulla tutkimus irtautuu mainetutkimuksen yksipuoleisesta normatiivisesta perinteestä. Aiemman tutkimuksen näkökulma on vahvasti

liiketoimintahyödyissä: tutkimus on pyrkinyt osoittamaan ja etsimään maineen hyödyllisyyteen liittyviä tekijöitä. On myös pohdittu, miten hyvä maine muodostuu. Maineenhallinnan käsite ja sen keskeiset kysymykset liittyvät siihen, mitä maine on, missä se muodostuu sekä miten mainetta voi hallita. Tutkimuksen tavoitteena on ollut antaa ohjeita siitä, miten saavutetaan hyvä maine, jota voi hyödyntää. (Sorsa ym. 2010, 88.)

Sorsa ym. (emt., 87–89) katsovat aiemman mainetutkimuksen pyrkineen luomaan mallinnuksia sellaisista asioista ja asioiden välisistä suhteista, joihin maine perustuu. Tätä on seurannut myös maineen mallintaminen mitattavana käsitteenä. Sorsa ym. tuovat mainetutkimukseen diskursiivisen ja dialogisen näkemyksen. Sen mukaan maineen perusta on puhumisessa ja kuuntelemisessa. Sellaisena maine ei ole pelkästään vastaanottajan päähän muodostunut käsitys, vaan jotain, joka on ihmisten ja organisaation välillä ja yhteisellä alueella koko ajan muodostettavana ja elävänä (vrt. tarinamaine). Viestinnän integraatio, jolla tarkoitetaan, että organisaation viestintä palvelee johdonmukaisesti samaa päämäärää, on maineen hallinnan väline. Usein organisaation viestintä linjataan kokonaisuudessaan strategian mukaiseksi. Strategia muodostaa perustan sille, miten erilaiset viestinnälliset toiminnot integroidaan. Strategian voidaan tulkita muodostuvan organisaation tarinaksi, jota kerrotaan organisaatiosta sen eri sidosryhmille.

Tässä tutkimuksessa esillä olleilla tapauskaupunkiseuduilla korostui identiteetti ja erityisesti sen yhteisöllinen ulottuvuus maineen perustana. Hyvä ja vahva paikan henki rakentui ja pysyi yllä vain eettisesti kestäväällä, vastuullisella ja legitiimillä toiminnalla (toimintamaine). Tämä eettinen näkemys on alkanut vahvistua mainetutkimuksessa sitä mukaan, kun on huomattu, ettei maine ja sen hallinta ole selitettävissä pelkästään normatiiviselta perustalta.

On huomattava, etteivät nämä esiin nousevat kolme näkemystä ole toisiaan poissulkevia, vaan täydentäviä ja yhdessä kokonaisuutta selittäviä. Mainetutkimuksen fokus on ollut selkeästi normatiivisessa perinteessä, mutta tutkimuksen laantuminen ja maineen käsitteen laantuminen ovat tuoneet nämä uudet näkökulmat. Tutkimuksen näkökulmat selittävät mielenkiintoisesti myös maineen ja strategian suhdetta. Normatiivisessa tutkimuksessa ja talousmainetarkastelussa strategia on ohje tai normi siitä, miten päästään taloudellisesti hyödyttävään maineeseen. Dialogisen näkemyksen ja tarinamaineen strategia on puolestaan tarina, kehyskertomus tai kohteensa pääviestit. Eettisen näkemyksen ja toimintamaineen strategia on yhteisön eettinen koodi ja arvoperusta, jolle vastuullinen toiminta pohjautuu.

Tutkimuksen pääkysymykseen ”Miten mainetyötä on mahdollista käyttää menestyksellisesti osana kaupunkiseudun kehittämistä” saatiin siis vastaus yhdistämällä kahden edellä esitetyn tutkimuskysymyksen vastaukset. Tutkimusanalyysin perusteella tutkimuksen teoreettinen johtajuus jalostui mainetyön vaikuttavuusmalliksi, jolla on mahdollista selittää kaupunkiseudun identiteetistä lähtevän kehittämistoimin-

nan mahdollisuudet onnistua. Kullakin kaupunkiseudulla on paikallisiin arvoihin, kulttuuriin ja historiaan sekä visioihin ja strategioihin perustuva identiteetti, oma tekemisen ja viestimisen tapa omissa sidosryhmissään sekä rakenteeltaan ainutlaatuinen maine. Kun identiteetti – paikan henki ja strategiat – on vahva, todellinen tekeminen ja avoin viestintä tukevat kaupunkiseudun mainetta ja kaupunkiseudun maineen rakenteessa eri mainetyypit – talous-, tarina- ja toimintamaine – ovat kaupunkiseudun ominaispiirteiden edellyttämässä tasapainossa, on kaupunkiseudun menestys mahdollinen, jopa todennäköinen.

Tutkimus selvitti myös tapauskaupunkiseutujen strategisessa kehitystyössä, mainetyössä ja kehityksessä havaittavat vaiheiheet sekä arvioi mainetyön osuutta kaupunkiseudun kilpailukyvyyn kehittymisessä. Jokainen tapausseutu on kohdannut tutkimusajanjaksolla elinkeinojen rakennemuutostilanteen. Rakennemuutoksella on kaikissa tapauksissa ollut merkittävä vaikutus alueen identiteettiin, strategioihin ja tehtyyn mainetyöhön. Mainetyön rooli on korostunut muutoksesta selviämisessä. Tapausseudut ovat mainetyöllä kyenneet varmistamaan toimijoiden ja sidosryhmien strategisen yhtenäisyyden ja verkostoitumisen, vahvistamaan paikallista identiteettiä ja synnyttämään itseluottamusta ja tulevaisuuden uskoa. Kaupunkiseutujen rakennemuutostilanteet ovat olleet mainetyön stressitestejä, jolloin kaupunkiseutu on joutunut tarkistamaan identiteettinsä, mainetyönsä strategisen perustan ja sidosryhmiensä toiveet sekä asettamaan maineelle ja sen eteen tehtävälle työlle selkeät konkreettiset ja mitattavissa olevat tavoitteet. Vastaavasti kaikki tilanteet, joissa kaupunkiseutu joutuu pohtimaan strategisia linjauksiaan, ovat myös otollisia mainetyön arviointiin ja muutoksiin. Saavutettu hyvä maine antaa kaupunkiseudulle liikkumatilaa toimenpiteissään ja suojaa epäonnistumisilta. Maine ei yksinään selitä menestystä, mutta se on välttämätön edellytys kilpailukyvyyn kehitykselle. Tuntemattoman tai heikkomaineisen on vaikea tai jopa mahdotonta saavuttaa samaa mitä hyvämaineinen.

Tutkimuksen esittelemän mainetyön vaikuttavuusmallin voidaan nähdä liittävän kaupunkiseutujen strategiaprosessin akateemisten tutkijoiden *strategia käytäntönä* (Strategy as Practise) -lähestymistapaan, jossa strategia nähdään sosiaalisena käytäntönä (Whittington 2007; Koltola 2010, 85). Paikan hengen ja yhteisöllisyyden sekä tarinoiden kytkeminen strategiseen prosessiin avaa strategian kaikkien ihmisten, eikä vain johdon ylhäältä alaspäin ohjaamaksi toiminnaksi. Kaupunkiseudun asukkaista ja sen eri yhteisöistä tulee strategiaprosessin subjekteja, jotka dialogissa eri toimijoiden kesken synnyttävät strategian ja sitoutuvat sen toteuttajiksi. Maine ja mielikuvat sekä maineenhallinta ovat tällöin strategioita muovaava ja jalkauttava elementti.

Aluekehittämisen nykyisessä vaiheessa korostuvat aluelähtöisyys, omaehtoisuus ja omien vahvuuksien vahvistaminen. Tämä alueiden erilaistamiseen perustuva kasvupolitiikka antaa mielenkiintoisen pohjan mainetyölle kaupunkiseutujen kehittämisessä. Maineen perusominaisuus on distinktioperiaatteen mukaisesti erottaa kohde toisesta vastaavasta. Näin tulkiten kaupunkiseutujen erilaisuus on sekä aluepolitiikan

että mainetyön tavoite. Heldt Casselin (2008, 104) havainto tukee ajatusta: kyetäkseen kilpailemaan toisten alueiden ja kaupunkien kanssa pääomista monet kaupungit korostavat paikkaan sidottuja erityispiirteitään ja resurssiaan. Tämä vastaa hyvin vallitsevaa eurooppalaista aluekehityspoliittista ajattelua, jossa alueiden ja kaupunkien itsensä oletetaan mobilisoivan sisäiset voimavaransa kilpailukykyä parantamiseen. Häkli ym. (2010, 143, 147) toteavatkin, että aluekehityspoliittikan uudistusten taustalla oli pyrkimys sopeuttaa suomalaiset käytännöt EU:n yhteisöpolitiikan periaatteisiin eli keskittämiseen, kumppanuuteen, ohjelmallisuuteen ja täydentävyyteen. EU:n yhteisöaluepolitiikka rakennerahastot ytimessään pyrkii tukemaan alueiden oman endogeenisen kehityspotentiaalin vahvistumista. On kuitenkin huomattava, että kun kaupunkiseudut kilpailevat keskenään erilaisuudella ja hakevat ainutlaatuisia vetovoimatekijöitä, sisäisten voimavarojen käyttöönotto edellyttää kaupunkiseudulta hyvinkin yhtenäistä toimintaa kaupunkiyhteisössä.

Tutkimus osoittaa, että suomalaisten kaupunkiseutujen mainetyössä on vielä paljon tehtävää ja opittavaa. Vaikka maineen merkitys yleisesti tunnustetaan ja tunnustetaan, ja mainetyö, brändien ja imagojen rakennus ja paikkojen markkinointi saavat sijansa kaupunkiseutujen kehittämisstrategioissa, eivät maineen ulottuvuudet, maineeseen vaikuttavat tekijät, maineen rakentuminen tai maineen vaikutukset ole kovinkaan tuttuja. Yksittäisillä keinoilla, hankkeilla, kampanjoilla ja toimenpiteillä pikemminkin vain reagoidaan kehitykseen tai yksittäisiin tapahtumiin sen sijaan, että rakennettaisiin kaupunkiseudun ja sen mainetta pitkäjänteisesti ja systemaattisesti. Imago- ja mainetyö on usein säilynyt erillään muusta kehittämisestä. Mainetyötä ei ole ymmärretty osaksi kaupunkiseudun kokonaiskehittämistä saati välineeksi tehdä kaupunkiseudun tulevaisuutta. Mainetyö ei saa jäädä irralliseksi osaksi kaupunkiseudun toimintaa, vaan sen on oltava osa strategista johtamista. Se on kaupunkiseudun kaikessa toiminnassa ja kaikissa pyrkimyksissä tavoiteltavaa hyvää ja vastuullista tekemistä ja viestimistä. Sisäisen maineen (paikan hengen) merkitys on ratkaiseva kaupunkiseudun menestyksen kannalta. Paikan hengestä huolehtiminen on menestyneiden kaupunkiseutujen mainetyön lähtökohta ja paras suoja maineriskien realisoituessa.

Suomalaisten kaupunkiseutujen mainetyötä on liiaksi ohjannut huomion kiinnittäminen ulkoisiin sidosryhmiin ja markkinointihenkien imagon rakennus. Mainetyön mallit on omaksuttu yritysmaailmasta ja matkailumarkkinoinnista (vrt. Björnå 2014, 198). Vasta kaupunkiseutujen rakennemuutosvaiheet ovat pakottaneet kaupunkiseutuja kokonaisvaltaiseen pohdintaan maineen merkityksestä ja siihen vaikuttavista tekijöistä. Rakennemuutosvaihetilanteessa on kenties helpompi havaita, että vaikka kaupunkiseudun maine syntyy aina kohteensa ulkopuolella, kaikki se, mihin maine perustuu, tapahtuu kaupunkiseudulla. Kaupunkiseudun teot ja viestit sekä sidosryhmien saamat kokemukset ovat pohjana mielikuville ja arvioinneille, joiden perusteella maine syntyy. Viime kädessä maine perustuu alueen identiteettiin eli siihen, mitä alue on ja mitä se haluaa olla. Kun maine syntyy sisältäpäin, merkitsee se sitä, ettei

toinen kaupunkiseutu voi kopioida toisen kaupunkiseudun mainetyön käytäntöjä, vaan jokaisen seudun on löydettävä omat vahvuutensa ja sovellettava omalla laillaan mainetyön eri keinoja. Toisen kaupunkiseudun käytännöistä voi kuitenkin oppia, ja muiden kokemuksia voi hyödyntää oman kaupunkiseudun maineen parantamisessa.

Rakennemuutostilanteessa myös havaitaan, että ennen kuin ulkoiset sidosryhmät voidaan vakuuttaa, tulee saavuttaa sisäisten sidosryhmien luottamus. Hyvä kuntamaine merkitsee, että sidosryhmät, jotka jakavat mainekäsityksen, luottavat kaupunkiseutuun maineen mukaisesti. Jotta hyvä maine pääsisi syntymään, on kaupunkiseudusta syntyvän mielikuvan oltava selkeä ja kirkas. Kaupunkiseudun arvojen, strategioiden, tekojen, viestien sekä sidosryhmien edustajien saamien kokemusten tulee olla yhteneväiset. Mikäli näissä esiintyy ristiriitaisuuksia, myös muodostuva mielikuva on ristiriitainen. Kaupunkiseudun toimijoiden, strategisten kehittäjäorganisaatioiden, on kyettävä yhteistyöhön, ja niiden on jaettava yhteinen alueellinen identiteetti ja tulevaisuuden visio (vrt. Raunio 2001, 160). Lopulta kuitenkin jokainen kaupunkiseudun asukas on kaupunkiseutunsa maineen suurlähtettiläs ja mainetyö on koko yhteisön asia. Kaupunkiseudun asukkaat tekevät ne teot, tarjoavat elämykset ja lähettävät viestit, joista syntyvät alueen ulkopuolisten ryhmien kertomat tarinat, joissa maine leviää ja kehittyy. Tässä ja edellisissä kappaleissa kuvattu vastaa systeemitoreettista ja siihen perustuvaa kontingenssitoreettista ajattelua: organisaation menestys edellyttää sekä sisäistä eheyttä että joustavuutta. Organisaation sisäinen eheys varmistaa riittävän integraation, samanaikainen joustavuus ja hajaantuneisuus auttaa sopeutumaan uusiin tilanteisiin ja reagoimaan toimintaympäristön muutoksiin. (Mintzberg 1979; Möttönen & Kettunen 2015, 126–127.) Identiteetin kahden ulottuvuuden (yhteisöllinen ja strateginen) huomioon ottaminen ja tasapaino auttaa kaupunkiseutua menestykseen.

Mainetta ei voi ulkoistaa. Se, että perusta maineelle tulee kaupunkiseudun identiteetistä, teoista ja viestinnästä, merkitsee myös, ettei maine tai sen eteen tehtävä voi olla kaupunkiseudun ulkopuolisten toimijoiden varassa. Mainostoimisto voi piirtää kauniin kuvan tai kirjoittaa houkuttelevan tekstin, mutta parhaimmillaankin näillä on vain hetkellinen imago vaikutus. Maineen kohteen oma toiminta, sen lähettämät viestit ja niistä saadut kokemukset ovat ratkaisevia sidosryhmien muodostaessa mielikuvia kohteesta. Hyvän toiminnan ja hyvän viestinnän sekä näiden ansiosta saatujen hyvien kokemusten toistuessa ja jatkuessa riittävän pitkään on perusta maineelle luotu. Maineen strateginen merkitys vaatii johdolta paljon: vain johdon tukema mainetyö kantaa hedelmää.

Suhteessa menestykseen ei maine ole yksiselitteisesti syy eikä seuraus. Pikemminkin maine on olosuhde tai edellytys. Menestys on mahdollista hyvän maineen vallitessa. Ilman hyvää mainetta menestyksen saavuttaminen on huomattavasti vaikeampaa. Zimmerbauer (2008, 69) puhuu ”*valintojen kentästä*”. Heikko maine saa kaupunkiseudun putoamaan pois valintojen kentältä. Sidosryhmille maine on ennen muuta lupaus. Maine synnyttää luottamusta kaupunkiseutuun ja tuo sille arvostusta (vrt.

Harmaakorpi ym. 2008, 175). Kun ulkopuolinen sidosryhmä tiedostaa kaupunkiseudun mahdollisuudet, luottaa niihin ja kokee ne lupaavina, se rohkaistuu osallistumaan omilla ratkaisuillaan alueen kehittämiseen ja smalla vauhdittaa kaupunkiseudun positiivista kehitystä. Hyvällä maineella on näin itseään toteuttavaa luonnetta. Sisäisille sidosryhmille maine on itseluottamuksen perusta ja toimintaa ohjaava koodi.

Mainekeskustelussa kilpailukyvyyn korostaminen on saattanut hämärtää menestyksen käsitteen tulkintaa. Yleinen oletus lienee, että kaupunkiseutujen odotetaan tavoittelevan erinomaista mainetta menestyäkseen kilpailukyvyyn mittareilla. Toki kaupunkiseudut pyrkivät jatkuvasti vahvistamaan taloudellista perustaansa, mutta mainetyyppien hahmottaminen avaa menestyksen käsitettä laveammalle. Kilpailukyvyyn ohella kaupunkiseudun identiteettiin perustuva menestyksen tulkinta tuo esiin myös merkityksellisyyden ja onnellisuuden. Menestys ei välttämättä merkitse kaikille kaupunkiseuduille halua olla paras, vaan joskus merkityksellisyyden tai onnellisuuden näkökulmasta riittää, että on hyvä tai neutraali. Olennaista lienee havaita, että kaupunkiseudun menestystä on tavoitteiden toteutuminen: jos kaupunkiseutu haluaa olla onnellisten asukkaiden yhteisö, ei tyytymätöntä lohduta, vaikka se kuinka olisi teknologisesti edistynyt.

Mainetyö on jatkuva prosessi. Maine ei tule koskaan valmiiksi. Erinomainenkin maine arvioidaan jokaisessa teossa, viestissä ja kokemuksessa uudelleen ja uudelleen. Jotta mainetta voi hallita tai kehittää, täytyy kaupunkiseudun tuntea identiteettinsä ja nykyisen maineensa, tiedostaa maineen keskeiset tekijät ja ulottuvuudet, tunnistaa keskeiset sidosryhmänsä ja niiden arvostukset ja ajatukset kaupunkiseudusta sekä kyetä seuraamaan kaikissa näissä tekijöissä tapahtuvia muutoksia. Asetettuaan maineelleen selkeät, kaupunkiseudun strategiaan kytketyt tavoitteet on kaupunkiseudun kyettävä johdonmukaisella mainetyöllä toimeenpanemaan ne. (Vrt. Orzekauskas & Smaiziene 2007, 96.) Mainetyö ei ole pelkkää viestintää tai kaupunkimarkkinointia, se on kokonaisuus hyvistä teoista, hyvistä viesteistä ja sidosryhmien odotusten täytymisestä tai jopa ylittymisestä. Mainetyön jatkuvuuden yhteydessä on syytä huomata, että maine jatkuu myös taaksepäin. Mainetyötä tuskin koskaan tehdään ihanteellisesti puhtaalta pöydältä, vaan maineen kohteen historia, aiemmat toimenpiteet ja synnyttämät mielikuvat ovat mainekäsitysten pohjalla. Maineen haastavuus on Coaffeen ja Rogersin (2008, 208) mainitsemalla tavalla juuri siinä, että kerran muodostuttuaan sitä on vaikea muuttaa. Mainetyöllä tavoiteltava mainemuutos rakentuu entisten käsitysten päälle, ja uudet käsitykset yhdistyvät entisiin muodostaen mahdollisen uuden mainekäsityksen.

Mainetyö hyödyttää jokaista kaupunkiseutua. Hyvä maine ei ole vain suurten kaupunkiseutujen etuoikeus. Suuruus auttaa toki tunnettuuden saavuttamisessa, mutta ainutlaatuisuus saattaa suurelle kaupungille olla jopa vaikeampaa. Nyky-yhteiskunta järjestyy Castellsin kuvaamalla tavalla virtojen tilassa paikkojen tilan sijaan, ja silloin pienetkin kaupunkiseudut saavat mahdollisuuden. Kaupunkiseudun menestyksen

ratkaisee sen kyky houkutellessa sille itselleen tärkeitä asiakas-, tavara-, matkailija-, raha- tai informaatiovirtoja puoleensa. Kaupunkiseudun on synnyttävä positiivisia mielikuvia sille itselleen tärkeissä kohderyhmissä. Kunkin kaupunkiseudun on tunnistettava maineen keskeiset tekijät, hahmotettava oman maineensa nykytila ja siinä kenties olevat puutteet, tiedostettava keskeiset vahvuutensa ja ainutlaatuiset piirteensä, selvitettävä sidosryhmien odotukset ja sen jälkeen kyettävä johdonmukaiseen yhtenäisen strategian mukaiseen toimintaan ja yhdenmukaiseen viestintään. Näin maineen ulottuvuudet ovat kaikkien kaupunkiseutujen tavoitettavissa.

Maineenhallinnan käsite lähtee ajatuksesta, että jokaisella on maine, johon kannattaa ja on mahdollista vaikuttaa. Eri sidosryhmillä on kuitenkin erilaisia mainekäsityksiä kaupunkiseudusta. Pyrkinessään vaikuttamaan maineyöhön kaupunkiseudun on tiedostettava erilaiset käsitykset ja se, miten näihin on syytä pyrkiä vaikuttamaan. Yhden sidosryhmän liiallinen huomioon ottaminen voi aiheuttaa muissa sidosryhmissä kohteen uudelleen arviointia (vrt. Dickinson-Delaporte ym. 2009, 1857). Kaupunkiseutu joutuu tekemään valintoja ja erityisesti suuntaamaan toimenpiteitään tietyille avainryhmille sekä huolehtimaan, että näille ryhmille keskeiset asiat on kaupunkiseudun toiminnassa otettu huomioon. Tämä ajaa erityisesti pohjoismaiset kunnat vaikeuksiin, sillä Pohjoismaissa kuntien rooli ja tehtävät ovat laajoja ja koskettavat lukuisia erityyppisiä sidosryhmiä. Toisaalta poliittisina organisaatioina kunnat ovat suurella todennäköisyydellä hyvin tietoisia sisäisten sidosryhmiensä tarpeista. (Björnå 2014, 189.)

Ei ole yksiselitteistä vastausta tai kaavaa siihen, miten yksittäinen kaupunkiseutu kehittää itselleen maineen ja ylläpitää sitä niin, että kaupunkiseudun strategiset tavoitteet täyttyvät ja kaupunkiseutu kehittyy. Vaikka kaupunkiseutu jäljittelisi hyvinkin huolellisesti menestyneen kaupunkiseudun yleistä toimintaa ja maineyötä, ei samankaltainen menestys ole taattu. Jokaisen kaupunkiseudun on omilla teoillaan, viesteillään ja muille antamallaan kokemuksilla ansaittava identiteettiinsä perustuva oma, ainutlaatuinen maineensa. Teoria todistaa maineen muuttuvan menestykseksi myös kaupunkiseuduilla. Määrätietoinen ja pitkäjänteinen kaupunkiseutu voi käyttää mainetta aluekehityksensä tukena.

Tutkituilla kaupunkiseuduilla ei välttämättä uskottu imagojen rakentamiseen, markkinointiin tai brändeihin, vaan se, mihin uskottiin, oli konkreettinen tekeminen, hyvä perusviestintä ja luonteva ihmisten kohtaaminen sekä tästä kaikesta syntyvä hyvä maine (vrt. Niedomysl 2007). Vaikuttavassa maineyössä haastattelujen mukaan korostuu kolme t-kirjaimella alkavaa tekijää: teot, todellisuus ja tunnettuus. Maine syntyy aina tekemisestä. Pelkkä luotu mielikuva ei pitkällä aikavälillä riitä, sillä mielikuva muuttuu maineeksi vasta vahvistuttuaan uusilla kokemuksilla ja viesteillä teoista, jotka ovat yhteneväisiä alkuperäisen mielikuvan kanssa. Tekojen pitää kytkeytyä kaupunkiseudun todellisuuteen, niiden tulee toistua ja olla kaupunkiseudulle tyypillisiä ja jatkuvia. Yksi hyvä teko ei riitä muuttamaan huonoa tai neutraalia mainetta paremmaksi. Maine ei pääse kuitenkaan kehittymään, elleivät sen pohjana olevat

hyvät teot saavuta huomiota ja ellei niitä tiedosteta. Siksi tarvitaan tietoa välittäviä viestejä, kaupunkiseudusta kertovia tarinoita sekä totuus pohjaista ja mainevetoista, perustelevaa markkinointia. Anholt (2006) on pelkistänyt asian näin: markkinoinnin ja viestinnän rooli on ylipäätään vain tiedottaa parannuksista.

Ajankohtaisessa elinvoimakeskustelussa puhutaan kaupunkiseudun tahtotilasta ja ympäristöön heijastuvista positiivisista mielikuvista syntyvästä mentaalista edusta. Kaupunkiseudun elinvoima ei avaudu ulkopuoliselle ilman viestintää ja mainetyötä. Onnistuneella mainetyöllä elinvoima muuttuu vetovoimaksi, joka saa ulkopuoliset tekemään valintojaan kaupunkiseudun puolesta. (Paananen ym. 2014, 79–81.) Tämä tutkimus näkee yhtä lailla kaupunkiseudun tahtotilan ja ympäristöön välittyvien mielikuvien ja niistä syntyvän maineen merkityksen kaupunkiseudun kehitykselle. Kaupunkiseudun menestys edellyttää kuitenkin mainetyöltä eri mainetyyppien tasapainoa.

Aulan ja Heinosen (2011, 201–202) yrityksille laatimassa maineen rakentamisen muistilistassa korostetaan maineen rakentamisen lähtevän maineen keskeisten tekijöiden tunnistamisesta. Sama pätee myös kaupunkiseuduilla. Mainetyö tarvitsee uudenlaista mainevetoista markkinointiajattelua, ja se edellyttää maineen rakentamisen peruspilareihin panostamista (kestävä toiminta, hyvä julkisuus, selkeä ja vastuullinen strategia, organisaatiokulttuurin onnistunut laajennus koko kaupunkiseutuyhteisöön). Aula ja Heinonen korostavat lisäksi, että mainetyö vaatii maineen johtamisen operatiivista organisointia ja vastuuttamista johtoryhmätasolla.

Pitkällä aikavälillä kaupunkiseutu saa ansaitsemansa maineen. Maineen perusta on todellisissa hyvissä teoissa, rehellisessä, hyvässä viestinnässä ja aidosti hyvissä kokemuksissa, jotka toistuvat. Ajan kuluessa tieto kaupunkiseudusta ja sen ominaisuuksista leviää laajalle ja eri sidosryhmät vakuuttuvat näistä kaupunkiseudun piirteistä. Maine on syntynyt. Edellä kerrottu ei tarkoita, etteikö mainetyötä kannattaisi tehdä. Mainetyön merkitys on kahtaalla: mainetyön ansiosta tieto alueesta ja sen ominaisuuksista leviää nopeammin. Toisaalta mainetyö on ikään kuin kaupunkiseudun laadunvarmistusprosessi, jolla varmistetaan tekojen ja viestinnän taso sekä eri toimenpiteiden ja viestien yhteensopivuus. Maine luo kaupunkiseudun menestykselle otolliset edellytykset. Maineen vaikutus kaupunkiseudun kehitykselle syntyy kaupunkiseudun yhtenäisyydestä, sitoutuneisuudesta ja aidosta tekemisestä sekä yhteisestä tahdosta toteuttaa yhdessä sisäistetty strategia.

6.2 Pohdintaa

6.2.1 Tutkimuksen luotettavuuden ja merkityksellisyyden arviointi

Kuten Tuomi ja Sarajärvi (2002, 131) toteavat, laadullisen tutkimuksen luotettavuus koetaan usein ongelmalliseksi, sillä laadullisessa tutkimuksessa on aina kyse tutkijan subjektiivisesta tulkinnasta. Raatikainen (2005, 59) tiivistää saman: ”*Kaikki tiede on*

tulkintaa ja tulkinta voi olla tieteellistä.” Juhila (1999) toteaa, että tutkijan henkilökohtaiset kokemukset, elämänhistoria tai yhteiskunnallinen paikka saavat hänet näkemään aineistossa tiettyjä asioita. Vaikka tutkija voikin tavoitella positiota, jossa hän käyttää mahdollisimman vähän esiyemmärrystään, hän kuitenkin kulttuurisena toimijana tietää aina jotain, jolla on vaikutusta tutkimustuloksiin. Eskola ja Suoranta (2000, 210) kirjoittavat, että laadullisessa tutkimuksessa arviointi pelkistyy kysymykseen tutkimusprosessin luotettavuudesta. Laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on tutkijan avoin subjektiviteetti ja sen myöntäminen, että tutkija on tutkimuksensa keskeisin tutkimusväline. Pääasiallinen luotettavuuden kriteeri on tutkija itse, ja näin ollen luotettavuuden arviointi koskee koko tutkimusprosessia. (Eskola ja Suoranta 2000, 210.) Luotettavuutta on mahdollista rakentaa tutkimusprosessin tarkalla kuvauksella, jolloin tutkimus ja sen vaiheet avataan ulkopuolisen arvioitavaksi. Straussin ja Corbinin (1998, 266) mukaan tyypillisesti laadullisen tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa arvioidaan tutkimuksen merkittävyyttä, yleistettävyyttä, johdonmukaisuutta, tulosten yhteensopivuutta aiempaan tutkimukseen, täsmällisyyttä sekä toistettavuutta.

Pohdittaessa tämän tutkimuksen luotettavuutta on arvioitava erityisesti tutkimusmenetelmän eli sisällönanalyysin luotettavuutta. Tutkimuksen reliabiliteetin näkökulmasta on kysyttävä, päästäisiinkö samankaltaisiin tuloksiin, jos aineisto luokiteltaisiin uudelleen tai jos sen luokittelisi joku toinen tutkija. Tutkijan rooli, kyvyt, ja henkilökohtaiset ominaisuudet korostuvat haastattelututkimuksissa. Tutkijan omat arvot, näkökulmavalinnat ja rajaukset on otettava huomioon koko tutkimusprosessin ajan. (Vrt. Cuba & Lincoln 1989, 105; Jankkila 2002, 117.) Sisällönanalyysissä ne vaikuttavat tutkijan luokitteluun. Riskinä on, että tutkija valitsee pelkästään omaa linjaansa tukevat ilmaisut ja jättää muut huomiotta. Aidon analyysin varmistamiseksi tutkijan on kyettävä kertomaan tiedon keräämisen, tutkimusmetodivalinnan ja tulokinnon perusteet. Toisaalta tutkijan usein omiin arvoihin tai työhistoriaan perustuva tiedonintressi, syvä kiinnostus tutkimuksen aihepiiriin ja mahdollinen omakohtainen kokemus tutkittavasta ilmiöstä antavat syvyyttä aiheen käsittelylle, analysoinnille ja tulokinnalle sekä lisäävät teoria- ja kokemusmaailman yhtenevyyttä. (Eskola & Suoranta 2000, 211; Jankkila 2002, 118.)

Tämän tutkimuksen tutkijalla on työkokemusta kunnallishallinnosta yli kolmekymmentä vuotta, josta ajasta kaksikymmentä vuotta kaupunginjohtajan tehtävästä. Työkokemuksen mukanaan tuoman syvän ymmärryksen rinnalla on erityisesti pohdittava tutkijan omien käsitysten voimakkuutta suhteessa kriittiseen tutkimukseen. Tämän tutkimuksen tutkija tuntee henkilökohtaisesti useimmat tutkimusta varten haastatelluista tai muutoin aineistoa tuottaneista ja luovuttaneista henkilöistä. Henkilökohtainen tuttavuus ”avasi arkistot” sekä helpotti haastattelujen läpikäymistä ja luottamukselliseksi katsottavan tiedon saamista. Haastateltavien tuntemus edesauttoi lisäksi haastattelijan pääsyä haastateltujen henkilöiden merkitysmaailmaan, mikä haastattelun onnistumisen kannalta on erittäin tärkeää (ks. Silverman 1993, 91).

Taustan ansiosta tutkijalla oli myös kokonaisvaltainen käsitys jokaisen tapauspaikkakunnan strategia-, maine- ja aluekehitystyöstä. Toisaalta tutkijan positiosta etäisyyden ja neutraalin asenteen säilyttäminen tutkittavaan ilmiöön oli haasteellisempaa. Osa laadullisen tutkimuksen opaskirjoista näkee triangulaation parantavan erityisesti tutkimuksen validiutta. (Flick 1998, 229–230, vrt. Tuomi & Sarajarvi 2009, 143.) Eri tahoilta, erilaisin menetelmin ja näkökulmin tuotettu tieto lisää johtopäätöksen luotettavuutta ja hälventää epäilyksiä tutkimuksen tulosten totuudenmukaisuudesta (Lindlof & Taylor 2002, 240–241; Eskola ja Suoranta 1998, 69). Onkin syytä huomata, että tämän tutkimuksen metodologiset valinnat – teoriasidonnainen lähestymistapa, abduktiivisen päättelyn logiikka, tapaustutkimus, vertaileva tutkimus ja triangulaatio – perustuivat osaltaan myös tutkijan positioon teorian ja empirian rajapinnassa. Metodologisilla valinnoilla pyrittiin vahvistamaan tutkimuksen luotettavuutta ja neutraliteettia.

Luonteeltaan laadullisena tämä tutkimus ei pyri tilastollisiin yleistyksiin, vaan kuvaa kaupunkiseudun maineen ja sen menestyksen välistä yhteyttä sekä pyrkii ymmärtämään sitä ja antamaan sille teoreettisesti mielekkään tulkinnan. Laadullisen tutkimuksen arvioinnissa arvioidaan tutkimuksen uskottavuutta eli sitä, vastaavatko tutkijan käsitteellistykset ja tulkinnat tutkittavien käsityksiä, siirrettävyyttä ja vahvistuvuutta eli saako tutkimus vahvistusta muilta tutkimuksilta.

Validiteetti sisällönanalyyseissä liittyy kysymykseen, miten hyvin muodostetut luokat kuvaavat ja edustavat alkuperäisiä ilmauksia, jotka luokkiin on aseteltu. Tässä tutkimuksessa tutkijan harkinnan, tulkinnan ja päättelyn tukena on ollut tutkijan kuntaorganisaation tuntemus, teoreettinen viitekehys sekä huolellinen perehtyminen käytettyyn aineistoon. Lisäksi sekä tutkimuksen reliabiliteetin että validiteetin näkökulmasta on syytä ottaa huomioon triangulaation käyttö tutkimusstrategiana ja tutkimuksen eteneminen niin, että kussakin tutkimustapauksessa ensimmäisessä vaiheessa kirjallisten dokumenttien pohjalta analysoitiin alustava tutkimustulos, jota testattiin tutkimuksen toisessa vaiheessa haastattelemalla keskeisiä toimijoita.

Tässä tutkimuksessa tutkimustapausten valintaan kiinnitettiin erityistä huomiota. Yhtäältä tapausten valinnassa lähtökohdaksi asetettiin tiedon hyödyllisyys ja edustavuus, toisaalta valinnassa tavoiteltiin tapausten erityisyyttä ja erilaisuutta. Tutkittavan ilmiön eli maineen ja aluekehityksen välisen yhteyden kannalta tutkimustulosten analyysi ja tehdyt johtopäätökset osoittavat tapausten valinnan onnistuneeksi. Tutkimus on tuottanut uutta, tutkimuskysymysten kannalta relevanttia ja yleistettävissä olevaa tietoa. Aineiston uskottavuus on varmistettu kuvaamalla tutkimusaineistot ja siihen liittyvät valinnat tarkasti ja avoimesti. Lisäksi lainauksilla ja haastattelujen sanatarkalla litteroinnilla on pyritty uskottavaan analyysiin ja raportointiin.

On mielenkiintoista pohtia, olisiko toisenlainen tapausten valinta tuottanut muunlaisia havaintoja, tuloksia ja johtopäätöksiä. Tutkimustapausten valintaa ohjasivat erityisesti tutkimusasetelman yhteydessä esitellyt kriteerit, keskeisimpänä näistä

kaupunkiseudun aktiivisuus mainetyössä ja toisaalta kaupunkiseudun erilaisuus suhteessa muihin valittuihin tapauksiin. Tapauskaupunkiseudut ovat olleet keskimääräistä aktiivisempia mainetyössään. Toisenlainen, sattumanvaraisempi valinta olisi tuottanut todennäköisesti kaupunkiseutuja, joiden vähäisemmän ja suunnittelemattomamman mainetyön perusteella olisi ollut vaikeampaa tehdä mainetyön ilmiötä koskevia tulkintoja ja yleistyksiä. Kaupunkiseutujen erilaisuus palveli analyysiä havaintojen monipuolisuudella. Lisäksi valittujen kaupunkiseutujen läpikäymät rakennemuutokset olivat kirkastaneet mainetyötä ja sen tavoitteita.

Tutkimuksen arvioinnissa tärkein arviointikriteeri on teoreettisesta, käsitteellisestä, käytännöllisestä ja tutkimukseen osallistuvien toimijoiden näkökulmasta kiinnostavuus ja yhteiskunnallinen merkittävyys (Eriksson & Koistinen 2005, 41; Virranniemi 2014, 91). Suomalaisessa mainetutkimuksessa kaupunkimaineen osuus on jäänyt yllättävänkin vähälle. Samoin hyvin vähän on tutkittu maineen ja mainetyön osuutta alueen tai kaupunkiseudun kehittämisessä. Vaikka maineen merkitys yleisesti tunnustetaan, maineen vaikuttavuutta aluekehitykselle ei täysin tunneta. Kuntien elinvoimatehtävän korostumisen myötä aluekehityksen uusille työkaluille on kasvava kysyntä. Yhdistämällä hallintotieteellisen näkemyksen monitieteiseen mainetutkimukseen tämä tutkimus tarjoaa kaupunkiseutujen kehittämiseen ja johtamiseen liittyvää uutta, tärkeää ja ajankohtaista tietoa. Mainetta lähestytään usein yksinkertaistaen havaitsematta maineen ja mainetyön moninaisia ulottuvuuksia. Tämän johdosta mainetyön vaatima pitkäjänteisyys ja strategisuus korvautuu kaupunkiseuduilla usein kampanjanomaisella operatiivisuudella ja lyhytjänteisyydellä. Tämä tutkimus avaa maineen muodostumisen prosessia ja kytkee sen kaupunkiseudun strategiseen johtamiseen ja vaikuttavaan kehittämiseen. Tutkimus on jäsentänyt mielikuvallisia käsitteitä hallintotieteen ja kuntatutkimuksen käyttöön. Tutkimuksen vahva praktinen tiedonintressi näkyy siinä, että tutkimus tarjoaa suomalaisille kaupunkiseuduille käytäntöön sovellettavissa olevaa tutkimustietoa kaupunkiseutujen mainetyöstä ja sen yhteydestä kaupunkiseudun kehittämiseen. Tutkimus on osoittanut mainetyön merkityksen kaupunkiseudun kehittämiseksi ja selvittänyt mainetyön vaikuttavuuden periaatteet mainetyön vaikuttavuusmallillaan.

Tutkimus antaa runsaasti aiheita jatkotutkimukselle. Mainetyön vaikuttavuusmallin syventäminen ja sen testaaminen erityyppisillä kaupunkiseuduilla antaisi varmasti uutta tietoa mainetyöstä ja sen yhteydestä kaupunkiseutujen strategiseen johtamiseen. Tässä tutkimuksessa korostui mainetyön ja kehityksen yhteys ja dynamiikka. Maineen ja strategisen johtamisen yhteys sen sijaan jäi tutkimuksen valinnoista johtuen vähemmälle. Tämän tutkimuksen osoitettua mainetyön osa-alueet ja yhteydet sekä kytkennät identiteettiin ja kaupunkikehitykseen voisi jatkotutkimuksella avata mainetyön ja strategisen johtamisen yhteyttä. Strategia käytäntönä -lähestymistavalla on mahdollista tarkastella mainetyötä ja strategiaprosessia laaja-alaisesti ja kattavasti. Kaupunkiseudun tehtävistä demokratiatehtävän merkitys vaikuttavan mainetyön

pohjana on myös erityisen mielenkiintoinen. Lähinnä kauppatieteistä ja yritysorganisaatioiden piiristä omaksuttu imago- ja brändiajattelu vaatisi puolestaan erityisesti julkisten organisaatioiden kyseessä ollessa syvällisempää ja kokonaisvaltaisempaa keskustelua ja tutkimusta. Tähän maineen käsite tarjoaisi hyödyllisen vaihtoehdon. Yleisesti maineen ja maineyön vaikuttavuutta koskevaa tutkimusta tarvittaisiin lisää eri konteksteissa ja sidosryhmissä. Julkisten organisaatioiden toimintaan kuuluva korostunut julkisuus, läpinäkyvyys ja legitimizeetti tuo myös mielenkiintoisia kysymyksiä hallintotieteelliselle mainetutkimukselle. Hallintotieteellistä mielenkiintoa tarjoaisi myös median roolin pohtiminen julkisen organisaation maineen muodostumisen prosessissa. Erityisesti sosiaalinen media maineyön ja maineen muodostumisen areenana antaa lukuisia uusia lähestymiskulmia. Osallisuuden muutos ja se korostuminen hallintorakenteiden muutoksessa kytkee sosiaalisen median, legitimizeetin ja maineen kiehtovalla tavalla yhteen.

6.2.2 Lopuksi

Tutkimus valmistui 150-vuotiaan suomalaisen kunnallishallinnon merkittävään taitekohtaan. Kuntien roolia ja perustehtäviä ollaan olennaisesti muuttamassa. Paras- ja kuntauudistushankkeiden pohjustamana on suomalaiselle kunnallishallinnolle haettu uutta roolia, joka pystyy vastaamaan 2000-luvun muuttuviin palvelutarpeisiin avoimessa toimintaympäristössä ja kiristyvän julkisen talouden paineessa. Tämän tutkimuksen kannalta mielenkiintoista on kuntien tehtävissä tapahtuva painopisteen muutos. Sosiaali- ja terveystalouden etäännyessä peruskunnista kuntien huomio keskittyy aiempaa selkeämmin demokratia- ja elinvoimatehtävien hoitoon. Kuntien hyvinvointitehtävän muoto on tulevaisuudessa sosiaali- ja terveystalouden järjestämisen sijaan ennen muuta ennaltaehkäisyssä. Muuttuvalla tehtäväkokonaisuudella on selkeä vaikutus kuntaorganisaatioon sekä sen asemaan ja legitimizeettiin kunta-yhteisössä (kunnallisen itsehallinnon oikeutuksesta ks. Haveri ja Airaksinen 2011, 52). Elinvoimatehtävän korostuminen merkinnee maineyön merkityksen ja kilpailullisten elementtien kasvua kaupunkiseutujen toiminnassa.

Kuntalaisten hyvinvointipalvelujen etäännyessä kuntien suorasta päätäntävällä kunnat joutuvat pohtimaan, kuinka alueellinen identiteetti säilytetään vahvana. Kunnat ovat ansainneet olemassaolonsa oikeutuksen kuntalaisten silmissä huolehtimalla hyvinvointipalvelujen järjestämisestä. Kuntalaisilta kerätyn kunnallisveron tuotosta merkittävä osuus on käytetty lähellä omassa yhteisössä oman kunnan palvelujen turvaamiseen. Vasta palveluihin tyytyväinen kuntalainen on antanut kaupunkiseudulle mahdollisuuden panostuksiin elinvoiman edistämiseksi ja tulevaisuuden varmistamiseksi. (vrt. Paananen ym. 2014, 43.) Kuntien tehtäväkentän rajautuminen elinvoima- ja demokratiatehtäviin ja hyvinvointitehtävän etäännyminen peruskunnasta vaikuttavat olennaisesti kunnan rooliin ja toiminnan luonteeseen. Hyvinvointitehtävä, jossa korostui yhteisöllisyys ja vastuu, korvautuu peruskuntien edunvalvonnalla laajemmissa

kuntayhtymissä tai suhteessa väliportaan hallintoon, itsehallinnolliseen maakuntaan. Poliittisen päätöksentekijän rooli vaihtuu päätösten perustelijasta palvelujen vaati-jaksi. Kuntien tehtävien kaventuminen muuttaa poliittisilta päätöksentekijöiltä ja kuntien johtavilta viranhaltijoilta vaadittavaa kompetenssia. Visionäärisuus korostuu, ja pätevyys osoitetaan aiempaa selkeämmin strategisuudella ja kyvyllä kehittää kau-punkiseudun kilpailukykyä ja vetovoimaa. Mielikuvien maailmassa maineosajien arvo nousee.

Muuttuvassa tilanteessa maine alkaa rakentua uudella tavalla. Identiteetin kahdesta ulottuvuudesta yhteisöllisyys, paikan henki, mitä kunta on, ei enää saa samalla tavoin tukea hyvinvointitehtävän hyvästä hoidosta. Hyvä sisäinen maine, toimintamaine, on ansaittava uusin keinoin. Toki kuntien uudentyypinen hyvinvointitehtävä, jossa korostuu ennaltaehkäisy ja hyvinvoinnin edistäminen, voi parhaimmillaan olla myös rakentamassa yhteisöllisyyttä. Tämä edellyttää kokonaisvaltaista hyvinvointikäsitystä ja vahvaa kumppanuutta paikallisten järjestöjen ja yhteisöjen kanssa hyvinvoinnin edistämistyössä. Kuntien on kyettävä muuttamaan perinteisiä toimintatapojaan erilaisia yhteisöjä aktivoivaksi ja uusia toimintamalleja mahdollistavaksi. Ellei näin käy, kuntien toiminnan legitimitetti irtautuu hyvinvointipalveluista, ja se on tulevaisuudessa seurausta hyvin hoidetusta elinvoimatehtävästä, jota demokratiatehtävä tukee. Parhaimmillaan kaikki kunnan kolme perustehtävää ovat rakentamassa uutta yhteisöllisyyttä. Sen rinnalla, että kunnat mielletäisiin vain palveluja tuottaviksi organisaatioiksi ja valtion toiminnan jatkeeksi, tulisi havaita, että kunnat ovat myös paikallisia yhteisöjä, joissa ihmisten sosiaalisen, kulttuurillisen ja taloudellisen elämän on mahdollista kehittyä (Harisalo 2011, 43–44; ks. myös kuntien perustehtävistä ja roolista Haveri & Airaksinen 2011, 53–55).

Vaikka hyvinvointitehtävä etäänny peruskunnasta eikä hyvinvointitehtävän vas-tuullinen hoito enää samalla lailla rakenna kaupunkiseudun yhteisöllisyyttä ja paikan henkeä, eivät kaupunkiseudut voi unohtaa tai edes vähentää panostuksia sisäisen ilmapiirin tai luottamuksen rakentamiseksi. Elinvoimaisen kaupunkiseudun keskeisiä lähtökohtia ovat kehitysmuotoinen, positiivinen ja moniarvoinen asenneilmasto sekä kuntalaisten vahva itseluottamus, omanarvontunto ja samaistuminen. Kaupunkiseu-dun elinvoima tulevaisuudessa perustuu kuitenkin nykytilanteeseen verrattuna paitsi toisenlaiseen kuntalaisosallistumiseen ja -vaikuttamiseen, myös kaupunkiseudun uu-distuneeseen tekemiseen, sisäiseen viestintään ja markkinointiin. Selkeä identiteetti, vahva sisäinen maine ja sitoutuneet sisäiset sidosryhmät ovat elinvoimavaikutustensa ohella paras turva maineriskien muodostamassa uhkatilanteessa tai toteutuneen maineriskin haitoista palaututtaessa. Elinvoimatehtävän korostuminen saattaa parhaimmillaan suunnata kuntien roolia, tehtäviä ja toimintaa kohti voimistuvaa paikallista itsehallintoa (vrt. Haveri ja Airaksinen 2011, 59–61). Tällöin sisäisen maineenhallinnan merkitys korostuu, sillä vahva identiteetti – kaupunkiseudun sisäinen maine – on perusta, jolle paikallinen itsehallinto on mahdollista rakentaa.

Mainetyössä tasapaino mainetyön eri tyyppien kesken myös muuttuu. Hyvää mainetta kuntalaisten mielissä rakentavat keinot korvautuvat ainakin osittain edunvalvonnan edellyttämällä mainetyön keinoilla. Kilpailussa kuntalaisille tarjottavista palveluista pyritään yhä enemmän vaikuttamaan kunnan ulkopuolisiin sidosryhmiin talousmaineen keinoin. Koska kuntalaisten luottamusta ei enää voiteta eikä hyvää sisäistä mainetta saavuteta korostamalla hyvää hyvinvointitehtävän hoitoa, kunnat tulevat painottamaan strategisuuttaan ja pyrkivät nostamaan esiin todisteita elinvoimatehtävässä onnistumisesta. Tarinamaineen keinoihin, hyvään viestintään ja sisäiseen markkinointiin, kiinnitetään tulevaisuudessa erityistä huomiota. Hyvien tekojen rinnalla hyvä viestintä saa kasvavaa merkitystä. Koska elinvoiman edistämiseen tehtyjen panostusten hyödyt ovat välillisiä ja edellyttävät rohkeutta ja riskinottoa, kyky perustella tämän päivän panostus tulevaisuuden mahdollisella menestyksellä vaatii viestinnältä paljon. Myös demokratiatehtävän hoidossa korostuu avoimuus, sekä kyky käydä laajaa kansalaiskeskustelua ennen merkittäviä strategisia linjauksia ja kyky perustella päätökset huolellisesti päätöksenteon jälkeen. Maine rakentuu avoimessa yhteistyössä eri sidosryhmien kanssa. Kaupunkiseudun maineenhallinta onkin ihmisten ja heidän muodostamiensa sidosryhmien eritasoisten ja -muotoisten kohtaamisten hallintaa (vrt. Aula ym. 2007, 92). Tämän päivän kohtaamisissa sosiaalisella medially on kasvava merkitys ja kohdatakseensa sidosryhmänsä on kuntien oltava sosiaalisessa mediassa läsnä. Asukaslähtöisyys ja asukkaiden positiiviset vaikuttamis- ja osallistumiskokemukset ovat pohja yhteisöllisyyden, kollektiivisen identiteetin ja samaistumisen vahvistumiselle kaupunkiseudulla. Vahva paikallisuus ja sosiaalinen pääoma ovat identiteetin, maineen ja toimivan demokratian lähtökohtia. Kaupunkiseutuunsa samaistuvat asukkaat haluavat osallistua, vaikuttaa ja antaa kontribuutionsa kaupunkiseudun elinvoimalle. (Leinonen & Vakkala 2015, 273–274.) Möttönen ja Kettunen (2015, 129–130) arvioivat, että suurten kaupunkien strategioiden tarkoitusmäärittelyissä kuntaa ei nähdä yhteisönä eikä strategioiden tehtävänä pidetä kuntayhteisön toimijoiden vuorovaikutuksen virittämistä tai paikallisen toimintapotentiaalin kasvattamista. Kunnallishallinnon muutostilanteessa mainetyö tarjoaa mahdollisuuden vastata Möttösen ja Kettusen kritiikkiin. Onnistunut mainetyö rakentaa sekä kunnan yhteisöllisyyttä että sen kilpailukykyä (vrt. emt. 140).

Kun mainetyö keskittyy yhä enemmän ulkoisiin sidosryhmiin ja kaupunkiseudun elinvoimaa osoittaviin teemoihin, aktiivinen mielikuvien tuotanto saa sijaa entistä enemmän. Kaupunkiseutujen markkinointi ja brändäys lähestyy isojen yritysbrändien tapaa toimia. Kaupunkiseudulle pyritään luomaan kattava maine ja brändi, jonka sateenvarjon alla kaupunkiseudun kaikki asukkaat, organisaatiot, toiminta, tuotteet ja palvelut voivat menestyä. Kaupunkiseutujen sisäisiä sidosryhmiä taivutellaan maineen suurlähteläiksi vetoamalla yhteisöllisiin arvoihin, vastuuseen, aktiivisuuteen, luovuuteen sekä elävään kaupunkikulttuuriin.

Jos kaupunkiseutu kykenee synnyttämään mielikuvia, se on vetovoimainen ja houkuttelee itselleen tärkeitä asiakas-, asukas-, yritys-, raha- ja osaamisvirtoja. Kaupunkiseutu, joka ei synnytä mielikuvia, ei ole olemassa, ei ulkoisille sidosryhmille, eikä itse asiassa pidemmän päälle sisäisillekään. Lisäksi mielikuvien maailmassa on erityistä se, että jokainen paikka on mielikuvansa – hyvän tai huonon – vanki. Mainekäsityksen haltijalle hänen oma käsityksensä on aina totta ja vaikuttamassa hänen tekemiinsä ratkaisuihin. Vasta pitkäjänteinen hyvä tekeminen, onnistunut viestintä ja sidosryhmien positiiviset kokemukset antavat mahdollisuuden maineen paranemiseen, maineeseen perustuvan luottamuksen syntymiseen ja kaupunkiseudun kannalta myönteisten valintojen tekemiseen. Elinvoima ratkaisee kaupunkiseudun tulevaisuuden, joten jokaisen kaupunkiseudun on syytä kohdistaa huomio sen keskeiseen elementtiin, maineeseen, ja sen eteen tehtävään työhön. Nyt.

Kirjallisuus

- Aaker, D. (1991). *Managing Brand Equity*. The Free Press. New York.
- Aaker, D. (1996). *Building strong brands*. The Free Press. New York.
- Abratt, R. & Kleyn, N. (2012). Corporate identity, corporate branding and corporate reputations. Reconciliation and integration. *European Journal of Marketing* 46(7/8), 1048–1063.
- Agnew, J. (2001). Regions in Revolt. *Progress in Human Geography* 25(1), 103–110.
- Alasuutari, P. (1994, 1998). *Laadullinen tutkimus*. Gummerus. Jyväskylä.
- Albert, S., Ashforth, B. & Dutton, J. (2000). Organizational identity and identification: Charting new waters and building new bridges. *Academy of Management Review* 25(1), 13–16.
- Albert, S. & Whetten, D. (1985). “Organizational identity” in Cummings, I.L. and Straw, B. (Eds). *Research in Organizational Behavior*, Vol.7, 263–295. CT: JAI Press. Greenwich.
- Alessandri, S. (2001). Modelling corporate identity: A concept explication and theoretical explanation. *Corporate Communication: An International Journal* 6(4), 173–182.
- Alessandri, S., Yang, S.-U. & Kinsey, D. (2006). An Integrative Approach to University Visual Identity and Reputation. *Corporate Reputation Review* 9(4), 258–270.
- Aluestrategia 2020 -työryhmä (2010). Suomen aluekehittämissstrategia 2020. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisu, Alueiden kehittäminen 23/2010.
- Amin, A. & Thrift, N. (1995). Globalisation, institutional “thickness” and the local economy. Teoksessa Healey, P., Cameron, S., Davoudi, S., Graham, S. & Madani-Pour, A. (toim.) *Managing cities: The new urban context*. John Wiley & Sons Ltd. 91–108.
- Andersson, H. (1997). Kulttuuri ja paikan politiikka kaupunki uudistuksessa. Teoksessa Haarni, T., Karvinen, M., Koskela, H. & Tani, S. (toim.) *Tila, paikka ja maisema. Tutkimusretkiä uuteen maantieteeseen*. Vastapaino. Tampere. 107–128.
- Anholt, S. (2002). Nation-branding. *Journal of Brand Management* 9(4–5), 229–239.
- Anholt, S. (2006a). The Anholt-GMI City Brands Index: How the world sees the world’s cities. *Place Branding* 2(1), 18–31.
- Anholt, S. (2006). Why brand? Some practical considerations for nation branding. *Place Branding and Public Diplomacy* 2(2), 97–107.
- Anholt, S. (2007). *Competitive Identity: The New Brand Management for Nations, Cities and Regions*. Palgrave Macmillan. Hampshire.
- Ang, S. H. & Wight, A. (2009). Building Intangible Resources: The Stickiness of Reputation. *Corporate Reputation Review* 12(1), 21–32.
- Anttila, P. (2005). *Ilmaisu, teos, tekeminen ja tutkiva toiminta*. As Pakett. Tallinna.
- Anttonen, A. (2005). Vertailu ja sosiaalipolitiikan tutkimuksen uusi suunta. *Janus* 13(3), 268–288.

- Argenti, P.A. & Druckenmiller, B. (2004). Reputation and the Corporate Brand. *Corporate Reputation Review* 6(4), 368–374.
- Ashforth, B. & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review* 14(1), 20–39.
- Ashforth, B., Rogers, K. & Corley, K. (2011). Identity in Organizations: Exploring Cross-Level Dynamics. *Organization Science* 22(5), 1144–1156.
- Ashworth, G. & Voogd, H. (1990). *Selling the City*. Belhaven Press. Lontoo.
- Ashworth, G. (2009). The instruments of place branding: How is it done? *European Spatial Research and Policy* 16(1).
- Atkinson, P. & Delamont, S. (2005). Analytic Perspectives. Teoksessa Denzin N. & Lincoln Y. (toim.) *The Sage Handbook of Qualitative Research*. Kolmas painos. Sage. Lontoo. 821–840.
- Aula, P. (2000). Johtamisen kaaos vai kaaoksen johtaminen. WSOY. Porvoo.
- Aula, P. (2010). Social media, reputation risk and ambient publicity management. *Strategy & Leadership* 38(6), 43–49.
- Aula, P. & Hakala, S. (2000). Kasvokuvia. Teoksessa Aula, P. & Hakala, S. (toim.) *Kolmet kasvot. Näkökulmia organisaatioviestintään*. Loki-kirjat. Helsinki.
- Aula, P. & Harmaakorpi, V. (2006). Innovatiivinen miljöö: näkökulmia Lahden kaupunkiseudun maineen rakentumiseen. Teoksessa Inkinen, T. & Jauhiainen, J. (toim.) *Tietoyhteiskunnan maantiede*. Gaudeamus. Helsinki.
- Aula, P. & Heinonen, J. (2002). *Maine: menestystekijä*. WSOY. Helsinki.
- Aula, P. & Heinonen, J. (2011). *Maineen uusi aalto*. Talentum. Helsinki.
- Aula, P. & Mantere, S. (2005). *Hyvä yritys: strateginen maineenhallinta*. WSOY. Helsinki.
- Aula, P., Vehkalahti K., Äikäs, T. (2007). Kaupunkimaine. Tutkimus kaupunkien maineen rakenteesta ja siihen vaikuttavista tekijöistä. Suomen kuntaliitto. Acta-sarja 193.
- Avraham, E. (2004). Media strategies for improving an unfavorable city image. *Cities* 21(6), 471–479.
- Balmer, J. (2008). Identity based views of the corporation – Insights from corporate identity, social identity, corporate brand identity and corporate image. *European Journal of Marketing* 42(9/10), 879–906.
- Balmer, J. (2012). Strategic corporate brand alignment. Perspectives from identity based views of corporate brands. *European Journal of Marketing* 46(7/8), 1064–1092.
- Balmer, J. & Gray, E. (1999). Corporate Identity and Corporate Communications: Creating a Competitive Advantage. *Corporate Communications: An International Journal* 4(4), 171–176.
- Balmer, J. & Gray, E. (2003). Corporate brands: what are they? What of them? *European Journal of Marketing* 37(7/8), 972–997.
- Balmer, J.M.T. & Greyser A.G. (2003). *Revealing the Corporation, perspectives on identity, image, reputation, corporate branding and corporate-level marketing*. Routledge. Cornwall.
- Barcleys (Bank) (2002). Urban and Regional Economic Development Unit (URED). *Competing with the World. Economic development strategies of some of the world's richest regions*. (http://www.newsroom.barcleys.co.uk/news/docs/competing_the_world.pdf).

- Barnett, M., Boyle, E. & Gardberg, N. (2000). Towards One Vision, One Voice: A Review Essay of the 3rd International Conference on Corporate Reputation, Image and Competitiveness. *Corporate Reputation Review* 3(2), 101–111.
- Barnett, M., Jermier, J. & Lafferty, B. (2006). Corporate Reputation: The Definitional Landscape. *Corporate Reputation Review* 9(1), 26–38.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management* 17(1), 99–120.
- Barney, J. (1995). Looking inside for competitive advantage. *Academy of Management Executive* 9(4), 49–61.
- Barney, J. & Hesterly, W. (1996). Organizational Economics: Understanding the relationship between organizations and economic analysis. Teoksessa Clegg, S.R. & Hardy, C. & Nord, W.R. (toim.) *Handbook of organizational studies*, 115–147. Sage Publications.
- Bendixen, M. & Abratt, R. (2007). Corporate identity, ethics and reputation in supplier-buyer relationships. *Journal of Business Ethics* 76(1), 69–82.
- Bennett, R. & Kottasz, R. (2000). Practitioner perceptions of corporate reputation: an empirical investigation. *Corporate Communications: An International Journal* 5(4), 224–234.
- Berens, G. & van Riel, C. (2004). Corporate Associations in the Academic Literature: Three Main Streams of Thought in the Reputation Measurement Literature. *Corporate Reputation Review* 7(2), 161–178.
- Berg, L. van den & Braun, E. (1999). Urban competitiveness, marketing and the need for organizing capacity. *Urban studies* 36(5/6), 987–999.
- Berg, L. van den, Klink, H. Arjen & Meer, J. van der (1993). *Governing Metropolitan Regions*. Avebury. Aldershot.
- Bergman, M. M. (ed. 2008). *Advances in Mixed Methods Research*. Sage Publications, Cromwell Press Ltd. Trowbridge.
- Björnå, H. (2014). Dealing with Stakeholders in Local Government. Three Norwegian Cases of Municipal Reputation Management. Teoksessa Waeraas, A. & Maor, M. (toim.) *Organizational Reputation in the Public Sector*. Routledge Critical Studies in Public Management 21. Routledge. Florence, KY, USA.
- Boorstin, D.J. (1962). *The Image. Or What Happened to the American Dream*. Atheneum. New York.
- Bowman, C. (1998). *Strategy in Practice*. Prentice Hall Europe. Printed and bound in Great Britain by Biddies Ltd.
- Brenner, N. (2004). *New State Spaces. Urban Governance and the Rescaling of Statehood*. Oxford University Press. Oxford.
- Bromley, D.B. (1993). *Reputation, Image and Impression Management*. John Wiley & Sons. Chichester etc.
- Bromley, D.B. (2000). Psychological Aspects of Corporate Identity, Image and Reputation. *Corporate Reputation Review* 3(2), 240–252.
- Bromley, D.B. (2001). Relationships between personal and corporate reputation. *European Journal of Marketing* 35(3/4), 316–334.
- Brown, T. & Dacin, P. (1997). The company and the product: Corporate associations and consumer product responses. *Journal of Marketing* 61, 68–84.

- Brown, T., Dacin, P., Pratt, M. & Whetten, D. (2006). Identity, Intended Image, Construed Image and Reputation: An Interdisciplinary Framework and Suggested Terminology. *Journal of the Academy of Marketing Science* 34(2), 99–106.
- von Bruun, S. (2005). Kuntien tulevaisuus. Kuntajohdon ja asiantuntijoiden näkemyksiä kuntien tulevaisuudesta. Suomen kuntaliitto. Acta-sarja 179. Helsinki.
- Buhlmann, M. (2012). Municipal identity. A multilevel analysis of the determinants on individual attachment to municipalities. *VS Verlag für Sozialwissenschaften*. No. 6, 149–175.
- Burgess J. (1982). Selling places: environmental images for the executive. *Regional Studies* 16(1), 1–17.
- Burns, N. & Grove, S. (1997). *The Practice of Nursing Research. Conduct, Critique & Utilization*. W. B. Saunders Company. Philadelphia.
- Camagni, R. (1992). Development scenarios and policy guidelines for the lagging regions in the 1990s. *Regional Studies* 26, 361–374.
- Carey, J. (1994). Viestintä kulttuurisesta näkökulmasta. *Tiedotustutkimus 2/94*. (alunp. *A Cultural Approach to Communication*, 1975).
- Carpenter, D. (2002). Groups, the Media, Agency Waiting Costs, and FDA Drug Approval. *American Journal of Political Science* 46, 490–505.
- Carpenter, D. (2012). *Reputation and Power*. Princeton University Press. Princeton/Oxford.
- Castells, M. (1996). *The Information age: Economy, society and culture*. Volume 1. *The rise of the network society*. Blackwell. London.
- Cavanagh, S. (1997). Content analysis: concepts, methods and applications. *Nurse Researcher* 4, 5–16.
- Cheshire, P. & Gordon, I. (1995). European integration: the logic of territorial competition and Europe's urban system. Teoksessa Brothie, J., Batty, M., Blakely, E., Hall, P. & Newton, P. (toim.) *Cities in competition. Productive and sustainable cities for the 21st century*. Longman Australia, 108–126.
- Cheverton, P. (2006). *Understanding Brands*. 3. painos. Kogan Page. London.
- Chun, R. (2005). Corporate reputation: Meaning and measurement. *International Journal of Management Reviews* 7(2), 91–109.
- Çiğdem, S. (2006). The Nature of Corporate Reputation and the Measurement of Reputation Components. *Corporate Communications: An International Journal* 11(1), 56–63.
- Clardy, A. (2005). Reputation, Goodwill and Loss: Entering the Employee Training Audit Equation. *Human Resource Development Review* 4 (3), 279–304.
- Clardy, A. (2012). Organizational Reputation: Issues in Conceptualization and Measurement. *Corporate Reputation Review* 15(4), 285–303.
- Cleave, E. (2014). *Economic development in the contemporary global environment: The role of place branding as a tool of local economic development in Ontario, Canada*. Doctoral Thesis. The School of Graduate and Postdoctoral Studies. Western University. London, Ontario, Canada.
- Coaffee, J. & Rogers, P. (2008). Reputational risk and resiliency: The branding of security in place-making. *Place Branding and Public Diplomacy* 4(3), 205–217.
- Cohen, L. & Manion, L. (1995). *Research Methods on Education*. 4. Edition. Routledge. London.
- Coombs, W. T. (2007). Protecting organization reputations during a crises: the development and application of situational crises communication theory. *Corporate Reputation Review* 10(3), 163–176.

- Coombs, W.T. & Holladay, S.J. (2006). Unpacking the halo effect: reputation and crises management. *Journal of Communication Management* 10(2), 123–137.
- Corley, K.G & Gioia, D.A. (2004). Identity ambiguity and change in the wake of a corporate spin-off. *Administrative Science Quarterly* 49, 173–208.
- Cushman & Wakefield Healey & Baker (2002). *European Cities Monitor*, London. (<http://cushmanwakefield.com>).
- Dahl, R. (1969). *The Concept of Power*. Teoksessa Bell, R., Edwards, D. & Wagner, R. (toim.) *Political Power: A Reader in Theory and Research*. The Free Press. New York.
- Dahl, R. (1989). *Democracy and its Critics*. Yale University Press. New Haven.
- Dalton, J. (2005) *Reputation Management: A Holistic Business Tool*. <http://www.preschool-london.com/ppt/renew.ppt>
- Davies, G., Chun R., Vinhas da Silva, R. & Ropper, S. (2003). *Corporate reputation and competitiveness*. Routledge. Lontoo ja New York.
- Deephouse D.(2002). Media Reputation as a Strategic Resource: An Integration of Mass Communication and Resource-Based Theories. *Journal of Management* 26 (6), 1091–1112.
- Deephouse, D. & Carter, S. (2005). An examination of Differences Between Organizational Legitimacy and Organizational Reputation. *Journal of Management Studies* 42(2), 229–360.
- Delgado-Ballester, E & Munuera-Alemanin, J.L. (2005). Does Brand Trust Matter to Brand Equity? *Journal of Product & Brand Management* 14(3), 187–196.
- Dematteis G. (1994). *Urban Identity, City Image and Urban Marketing*. Teoksessa Braun G.O. (ed.) *Managing and Marketing os Urban Development and Urban Life*. Dietrich Reimer Verlag. Berlin.
- Denzin, N. K. (1978). *The research art (2. painos)*. McGraw-Hill. New York.
- Denzin, N. & Lincoln, Y. (1994). *Handbook of Qualitative Research*. Sage. Thousand Oaks. California.
- Dhalla, R. (2007). The Construction of Organizational Identity: Key Contributing External and Intra-Organizational Factors. *Corporate Reputation Review* 10(4), 245–260.
- Dhir, K. & Vinen, D. (2005). Managing corporate respectability. Concept, issues and policy formulation. *Corporate Communication: An International Journal* 10(1), 5–23.
- Dickenson-Delaporte, S., Beverland, M. & Lindgreen, A. (2009). Building corporate reputation with stakeholders. Exploring the role of message ambiguity for social marketers. *European Journal of Marketing* 44(11/12), 1857.
- Doorley, J. & Garcia H.F. (2007). *Reputation Management. The Key to Successful Public Relations and Corporate Communication*. Routledge. New York.
- Dollinger, M., Golden, P & Saxton, T. (1997). The effect of reputation on the decision to joint venture. *Strategic Management Journal* 18(2), 127–140.
- Dowling, G. (2001). *Creating corporate reputations. Identity, image and performance*. Oxford University Press. Oxford.
- Dowling, G.R. (2004). Corporate reputations: Should you compete on yours? *California Management Review* 46(3), 19–36.
- Dupois, A. & Gadde, L. (2003). Systematic Combining: An abductive approach to case research. *Journal of Business Research* 55(7), 553–560.

- Dutton, J. & Dukerich, J. (1991). Keeping an eye on the mirror: image and identity in organizational adaptation. *Academy of Management Journal* 34, 517–554.
- Dutton, J.E., Dukerich, J.M. & Harquail, C.V. (1994). Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly* 39(2), 239–263.
- Eccles, R., Newquist, S. Schatz, R. (2007). Reputation and its risks. *Harvard Business Review* 85(2), 104–114.
- Eisenhardt, K. (1989). Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532–550.
- Elinkeinoelämän keskusliitto (2015). EK:n Kuntaranking 2015.
- Eriksson, P. & Koistinen, K. (2005). Monenlainen tapaustutkimus. *Kuluttajatutkimuskeskus* 4/2005. Helsinki.
- Erzberger, C. & Prein, G. (1997). Triangulation: Validity and Empirically-based Hypothesis Construction. *Quality & Quantity* 31(2), 141–154.
- Eskelinen, S. (2002). Dialogilla kohti positiivista mielikuvaa. *Kuluttajaviraston viestintätutkimuksen loppuraportti. Kauppa- ja teollisuusministeriön tutkimuksia ja raportteja* 3/2002.
- Eskola J. & Suoranta J. (2000). Johdatus laadulliseen tutkimukseen. *Vastapaino*. Tampere.
- Eskola J. (2001). Laadullisen tutkimuksen juhannustaiat. Laadullisen aineiston analyysi vaihe vaiheelta. Teoksessa Aaltola J., Valli R. (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*. PS-kustannus. Jyväskylä.
- Eskola, J. & Vastamäki, J. (2001). Teemahaastattelu: opit ja opetukset. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin I: Metodien valinta ja aineiston keruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle*. PS-kustannus. Jyväskylä. 24–42.
- Firestein, P. (2006). Building and protecting corporate reputation. *Strategy & Leadership* 34(4), 25–31.
- Fillis, I. (2003). Image, Reputation and Identity Issues in the Arts and Crafts Organization. *Corporate Reputation Review* 6(3), 239–251.
- Flagestad, A. & Hope C.A. (2001). Strategic Success in Winter Sports Destinations: A Sustainable Value Creation Perspective. *Tourism management* 22, 445–461.
- Flick, U. (1998). *An Introduction to Qualitative Research*. SAGE Publications. Lontoo.
- Florida, R. (2002). *The Rise of Creative Class. And How it is Transforming Work, Leisure, Community and Every Day Life*. Basic Books. New York.
- Flyvberg, B. (2006). Five misunderstandings about case study research. Teoksessa Seale, C., Gobo, G., Gubrium, J. & Silverman, D. (toim.) *Qualitative research practice*. SAGE Publications. London.
- Fombrun, C. & Shanley, M. (1990). What's in a name? Reputation building and corporate strategy. *The Academy of Management Journal* 33(2), 233–258.
- Fombrun, C. (1996). *Reputation. Realizing value from the corporate image*. Harvard Business School Press. Boston.
- Fombrun, C. (2001). Corporate reputation as economic assets. Teoksessa Hitt, M., Freeman, R. & Harrison, J. (toim.) *The Blackwell Handbook of Strategic Management*. Blackwell Publishers. Maiden.

- Fombrun, C. & van Riel, C. (1997). The Reputational Landscape. *Corporate Reputation Review* 1(1/2), 5–13.
- Fombrun, C. & van Riel, C. (2004). *Fame and Fortune. How successful companies build winning reputations.* Prentice Hall. Upper Saddle River.
- Foreman, P. (1998). *Slaying the Chimera? Threats to the Survival of the Agricultural. Cooperatives as Multiple Identity Organizations.*
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach.* MA: Ballinger. Boston.
- Frey, L.R., Botan, C. H. & Kreps, G. L. (2000). *Investigating communication. An introduction to research methods.* Second edition. Allyn & Bacon. USA.
- Frost, A. & Cooke, C. (1999). Brand vs. Reputation. *Communication world* 16(3), 22–25.
- Furman, D. M. (2010). The Development of Corporate Image: A Historiographic Approach to a Marketing Concept. *Corporate Reputation Review* 13, 63–75.
- Garbett, T. (1988). *How to Build a Corporation's Identity and Project its Image.* Lexington Books. Lexington, MA.
- Genasi, C. (2001). Measuring reputation. Teoksessa Jolly, A. (toim.): *Managing Corporate Reputations*, 27–34. Kogan Page. London.
- Gertner, D. & Kotler, P. (2004). How can a place correct a negative image? *Place Branding* 1(1), 50–57.
- Gioia, D.A, Schultz, M. & Corley, K.G. (2000). Organizational identity, image and adaptive instability. *Academy of Management Review* 25(1), 63–81.
- Gold J. & Ward S. V. (1994). *Place promotion. The Use of Publicity and Marketing to Sell Towns and Regions.* John Wiley. Chichester.
- Golden-Biddle, K. & Rao, H. (1997). Breaches in the Boardroom: Organizational Identity and Conflicts of Commitment in a Nonprofit Organization. *Organizational Science* 8(6), 593–611.
- Gotsi, M. & Wilson, A. (2001). Corporate reputation: seeking a definition. *Corporate Communications: An International Journal* 6(1), 24–30.
- Gotsi, M. & Wilson, A. (2001b). Corporate reputation management: “living the brand”. *Management Decision* 39(2), 99–104
- Gray, E. & Balmer, J. (1998). Managing corporate image and corporate reputation. *Long Range Planning* 31(5), 695–702.
- Griffiths R. (1998). Making Sameness: Place Marketing and the New Urban Entrepreneurialism. Teoksessa Oatley, N. (ed.) *Cities, Economic Competition and Urban Policy.* Paul Chapman Publishing Ltd. Great Britain.
- Grönfors, M. (1982). *Kvalitatiiviset kenttätömenetelmät.* WSOY. Porvoo.
- Grønhaug, K. & Falkenberg, J. (1990). Organisational Success and Success Criteria: Conceptual Issues of an Empirical Illustration. *Scandinavian Journal of Management* 6(4).
- Hakala, S. (2000). Julkisen organisaation olosuhteet. Tietoa, valtaa ja yhteisyyttä. Teoksessa Aula, P. & Hakala, S. (toim.): *Kolmet kasvot. Näkökulmia organisaatioviestintään.* Loki-kirjat. Helsinki. 79–108.
- Halonen, J. (2011). Suomen alueellinen kehitys. Teoksessa Halonen, J. (toim.): *Rakennemuutoskatsaus 2011.* Suomen Kuntaliitto. Helsinki.

- Hammersley, M. & Gomm, R. (2000). *Case study method. Key issues, key texts.* SAGE Publications. London.
- Hanell, T., Aalbu, H. & Neubauer, J. (2002). *Regional Development in the Nordic Countries 2002.* Nordregio Report 2002:2. Stockholm.
- Hannington, T. (2004). *How to Measure and Manage Your Corporate Reputation.* Ashgate Publishing Group. Abingdon Oxon.
- Harisalo, R. (2011). *Kunnallinen itsehallinto: epätodellinen haave vai todellinen mahdollisuus?* Teoksessa Haveri, A., Stenvall, J. & Majoinen, K. (toim.) *Kunnallisen itsehallinnon peruskivet. Kunnallistieteen yhdistys.* Suomen Kuntaliitto. Helsinki.
- Harmaakorpi, V., Kari, K. & Parjanen, S. (2008). *City design management as a local competitiveness factor.* *Place Branding and Public Diplomacy* 4(2), 169–181.
- Harvey, D. (1973). *Social justice and the city.* Edward Arnold. Bath.
- Hatch, M.J. & Schultz, M. (1997). *Relations between organizational culture, identity and image.* *European Journal of Marketing* 31(5/6), 356–365.
- Hatch, M.J. & Schulz, M. (2000). *Scaling the tower of Babel: relational differences between identity, image and culture in organizations.* Teoksessa Shultz, M., Hatch, M.J. & Larsen, M.H. (toim.). *The Expressive Organization: Linking Identity, Reputation and the Corporate Brand.* Oxford University Press. Oxford. 12–35.
- Hatch, M. & Schultz, M. (toim.) (2004). *Organizational identity: a reader.* Oxford University Press. Oxford.
- Haveri, A. & Airaksinen, J. (2011). *Itsehallinto asukkaiden paikalliseen itsehallintoon perustuvana hallintana.* Teoksessa Haveri, A., Stenvall, J. & Majoinen, K. (toim.) *Kunnallisen itsehallinnon peruskivet.* Kunnallistieteen yhdistys. Suomen Kuntaliitto. Helsinki.
- Hawabhay, B., Abratt, R. & Peters, M. (2009). *The Role of Corporate Communications in Developing a Corporate Brand Image and Reputation in Mauritius.* *Corporate Reputation Review* 12(1), 3–20.
- He, H. & Balmer, J.M.T. (2007). *Identity studies: multiple perspectives and implications for corporate-level marketing.* *European Journal of Marketing* 41(7/8), 765–785.
- Heikkinen, V. (2011). *Mihin skene menee? Kaupallisista magneeteista ekovisioihin.* Teoksessa Heikkinen-Moilanen, R. & Inkinen, S. (toim.) *Sanoja ja tekoja. Dynaamisen aluekehityksen haasteita ja tulevaisuudenkuvia.* Lapin yliopistokustannus. Rovaniemi. 292–331.
- Heinonen, J. (2006). *Mainejohtaja.* WS Bookwell Oy. Juva.
- Heinonen, J. (2011). *Päijät-Hämäläinen kuntaidentiteetti. Kuntien palvelurakenteiden kehittämissuunnitelma.* Päijät-Hämeen liitto A191.
- Heldt Cassel, S. (2008). *Trying to be attractive: Image building and identity formation in small industrial municipalities in Sweden.* *Place Branding and Public Diplomacy* 4(2), 102–114.
- Helgesen, Ö. & Nettet, E. (2007). *Images, Satisfaction and Antecedents: Drivers of Student Loyalty? A Case Study of a Norwegian University Collage.* *Corporate Reputation Review* 10(1), 38–59.
- Hemánus, Pertti (1997). *Kunnallinen tiedottaminen ja Jaska Jokunen: tutkittua tietoa ja tutkimattomia tulkintoja.* *Polemia* 26.
- Herzen von, P. (2006). *Brändi yritysmarkkinoinnissa.* Talentum. Helsinki.

- Highhouse, S., Brooks, M.E. & Gregarus, G. (2009). An Organizational Impression Management Perspective on the Formation of Corporate Reputations. *Journal of Management* 35(6), 1481–1493.
- Hillenbrand, C. & Money, K. (2007). Corporate Responsibility and Corporate Reputation: Two Separate Concepts or Two Sides of the Same Coin? *Corporate Reputation Review* 10(4), 261–277.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2001). Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Yliopistopaino. Helsinki.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2009). Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Tammi. Helsinki.
- Hirvonen, T. (2002). Kuntien yhteistyön sisältöjä. Teoksessa Hirvonen, T. (toim.). Seutujen hyväksi – kuntien parhaaksi. Suomen kuntaliitto. Acta-sarja 146. Helsinki.
- Hospers, G. (2003). Creative Cities: Breeding Places in the Knowledge Economy. *Knowledge, Technology and Policy* 16(3), 143–162.
- Huovari, J., Kangasharju, A. & Alanen, A. (2001). Alueiden kilpailukyky. Pellervon taloudellisen tutkimuslaitoksen raportteja N:o 176. Helsinki.
- Huovari, J., Jauhiainen, S., Kerkelä, L., Esala, L. & Härmälä, V. (2014). Alueiden yritys- ja elinkeinorakenteen muutos. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisu. Alueiden kehittäminen 13/2014. Helsinki.
- Häkli, J., Karppi, I. & Sotarauta, M. (2010). Alueellinen muutos ja sen hallinta. Teoksessa Karppi, I. & Sinervo L.-M. (toim.) Governance. Uuden hallintatavan jäsentyminen. Tampereen yliopisto, Hallintotieteiden keskus. Eräsalon Kirjapaino Oy. Tampere.
- Illia, L., Schmid, E., Fischbach, I., Hangartner, R. & Rivola, R. (2004). An Issues Management Perspective on Corporate Identity: The Case of a Regulatory Agency. *Corporate Reputation Review* 7 (1), 10–21.
- Inkinen, S. & Pietarila, J. (2011). Verkostot, valinnat ja rohkea toiminta. Näkökulmia systeemiseen innovaatio toimintaan ja dynaamiseen aluekehitykseen. Teoksessa Heikkinen-Moilanen, R. & Inkinen, S. (toim.) Sanoja ja tekoja. Dynaamisen aluekehityksen haasteita ja tulevaisuuskuvia. Lapin yliopistokustannus. Rovaniemi.
- Janhonen, S. & Nikkonen, M. (2003). Laadulliset tutkimusmenetelmät hoitotieteessä. WSOY. Helsinki.
- Jankkila, H. (2008). Kuntatason valta ja vastuu aluekehitystyössä. Toimijanäkökulma. *Acta Electronica Universitatis Lapponiensis* 43. Lapin yliopistokustannus.
- Jauhiainen, J. & Niemenmaa, V. (2006). Alueellinen suunnittelu. Vastapaino. Tampere.
- Jensen R. (1999). *The Dream Society. How the Coming Shift from the Information to Imagination Will Transform Your Business.* McGraw-Hill. New York.
- Jensen-Butler, C., Shachar, A. & Weese, J. van (toim.) (1997). *European Cities in Competition.* Avebury. Aldershot.
- Jessop, B. (1998). The rise of governance and the risks of failure: the case of economic development. *International Social Science Journal* 50(155), 29–45.
- Jokinen, S., Sivu, E. & Koljonen, M. (2010). Pirkanmaan sairaanhoitopiirin maine ja maineen johtaminen. Pirkanmaan sairaanhoitopiirin julkaisu 3/2010. Tampere.
- Jones, T. (1995). Instrumental stakeholder theory: A synthesis of ethics and economics. *Academy of Management Review* 20(2), 404–437.

- Juhila, K. (1999). Tutkijan positiot. Teoksessa Jokinen, A., Juhila, K. & Suoninen, E. Diskurssianalyysi liikkeessä. Vastapaino. Tampere.
- Juholin, E. (2006). *Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön*. WS Bookwell. Porvoo.
- Jørgensen, B., Hansen, H., Antonsen, M. & Melander, P. (1998). Public Organisations, Multiple Constituences, and Governance. *Public Administration* 76(3), 499–518.
- Kahuni, A., Rowley, J. & Binsardi, A. (2009). Guilty by Association: Image "Spill-over" in Corporate Co-branding. *Corporate Reputation Review* 12(1), 52–63.
- Kainulainen, K. (2000). Monimuotoinen maaseutukulttuuri. Kehittämisenäkökulmia Suupohjan ja Koillis-Savon seutukunnista. Helsingin yliopiston maaseudun tutkimus- ja koulutuskeskus, Seinäjoki.
- Kamppinen, M. (1995). *Kaaos & Kosmos. Kognitiivisen kulttuurintutkimuksen metodiikka ja metodologia*. Turun yliopiston täydennyskoulutuskeskus, Turku.
- Kananen, J. (2008). Kvali. Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 93. Jyväskylän yliopistopaino. Jyväskylä.
- Kang, M. & Yang, S. (2010). Comparing Effects of Country Reputation and the Overall Corporate Reputations of a Country on International Consumers' Product Attitudes and Purchase Intentions. *Corporate Reputation Review* 13(1), 52–62.
- Kannisto S., Kaukonen J., Kauppila P.(2002). Kuusamon matkailun aluemarkinointi. Naturpolis Kuusamo koulutus- ja kehittämisspalvelut. Tutkimuksia 1/2002.
- Karjalainen, M. (2009). Brändin muutos – näkökulmia onnistuneeseen implementointiin. Yhteisöviestinnän pro gradu -tutkielma. Jyväskylän yliopisto. Viestintätieteiden laitos.
- Karvonen, E. (1997). *Imagologia. Imagon teorioiden esittelyä, analyysiä, kritiikkiä*. Tampere, Tampereen yliopisto.
- Karvonen E. (1999). Elämää mielikuvayhteiskunnassa: Imago ja maine menestystekijöinä myöhäismodernissa maailmassa. Gaudeamus.Helsinki.
- Karvonen, E. (1999b). Maineenhallinta on päivän sana suhdetoiminnassa. *Aamulehti* 4.2.1999. Tampere.
- Karvonen, E. (1999c). Maine kulttuurisena käsitteenä. Paperi Yhteisöviestinnän päivillä, ulkoisen yhteisöviestinnän työryhmässä 8.–9.1.1999, Helsinki. URL: <http://www.uta.fi/~tierka/maine.htm>
- Karvonen, E. (2000). Imagon rakennusta vai maineenhallintaa? Teoksessa Aula P., Hakala S. (toim.) *Kolmet kasvot. Loki-kirjat*. Helsinki.
- Karvonen, E. (2001). Hyvä imago on kunnan voimavara. *Kuntapuntari* 3/2001.
- Karvonen, E. (2001). Kaupunkikuvan luomisen perusteita. Teoksessa Kostianen, J. (toim.) *Tarinoita ja tutkimuksia kaupunkimarkkinoinnista*. Suomen kuntaliitto. *Acta-sarja* 141, 45–59.
- Karvonen, E. (2001). Hyvä maine on yrityksen menestyksen ta. Teoksessa Pitkänen K. *Yrityskuva ja maine menestystekijöinä*. Edita. Helsinki. (2000b).
- Karvonen E. (2003). Mielikuva, maine ja julkisuus (esitelmä). Maineenhallinnan erikoiskurssi 3.11.2003. Saatavilla [www-muodossa](http://www.muodossa): URL:http://www.valt.helsinki.fi/staff/aula/maineenhallinnan_erikoiskurssi/mainekurssi_listunto_karvonen.pdf.9.12.2003.
- Katajamäki, H. (2009). Aluekehittämisen teoria ja käytäntö. Teoksessa Virkkala, S. & Koski, R. *Yhteiskuntamaantieteen maailma. Vaasan yliopiston julkaisuja, opetusjulkaisuja* 59, *aluetiede* 5, 68–79.

- Kauppila, P. (2004). Matkailukeskusten kehitysprosessi ja rooli aluekehityksessä paikallistasolla: esimerkkeinä Levi, Ruka, Saariselkä ja Ylläs. *Nordia Geographical Publications* 33(1). Oulu.
- Kauppila, P., Äikäs T. (2002). Matkailukohteen imagon suunnitteluprosessi: esimerkkinä Kuusamo. (Planning an image for a destination: the example of Kuusamo). *Terra* 114(3), 137–148
- Kearns, G. & Philo, C. (eds) (1993). *Selling places. The City as Cultural Capital, Past and Present*. Pergamon Press. Oxford.
- Kekkonen, J. (2008). Vertailevan tutkimuksen haasteita. *Tieteessä tapahtuu* 3–4/2008, 32–37.
- King, B. & Whetten, D. (2008). Rethinking the Relationships. Between Reputation and Legitimacy: A social Actor Conceptualization. *Corporate Reputation Review* 11(3), 192–207.
- Kiriakidou, O. & Millward, L.J. (2000). Corporate identity; external reality or internal fit. *Corporate Communications* 5(1), 49–58.
- Kiviniemi, K. (2007). Laadullinen tutkimus prosessina. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. WS Bookwell Oy. Juva.
- Kivistö, K. (1997). Kuinka käy keski-suomalaisuuden? Teoksessa Virtapohja, K. (toim.) Puheenvuoroja identiteetistä. Johdatus yhteisöllisyyden ymmärtämiseen. Atena. Jyväskylä.
- Kolttola, E. (2010). Miksei strategia jalkaudu? Strategiatyöläisten näkemyksiä strategiatyön haasteista puolustusvoimissa ja –hallinnossa. Teoksessa Kolttola, E., Westling, J. & Huhtinen, A.-M. Strategia käytäntönä – johdatus jalkautuksen tutkimukseen. Maanpuolustuskorkeakoulu. Johtamisen ja sotilaspedagogiikan laitos. Julkaisusarja 3/2010. Helsinki.
- Komiteamietintö 1986:6. Aluepolitiikkatoimikunnan mietintö. Valtion painatuskeskus.
- Koskinen, I., Alasuutari, P. & Penttinen, T. (2005). Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Vastapaino. Tampere.
- Kostiainen, J. (toim.) (2001a). Tarinoita ja tutkimuksia kaupunkimarkkinoinnista. Suomen kuntaliitto. Acta-sarja 141. Helsinki.
- Kostiainen, J. (2001b). Kaupunkimarkkinointi globaalissa kilpailutilanteessa. Esimerkkeinä Jyväskylän, Tampereen ja Turun kaupunkiseudut. Teoksessa Kostiainen, J. (toim.) Tarinoita ja tutkimuksia kaupunkimarkkinoinnista. Suomen kuntaliitto. Acta-sarja 141, 13–44. Helsinki.
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2001). *Principles of marketing*. Prentice-Hall. Upper Saddle River.
- Kotler P., Asplund C., Rein I. & Haider D. (1999). *Marketing Places Europe. Attracting Investments, Industries, Residents and Visitors to European Cities, Communities, Regions and Nations*. Pearson Education Limited.
- Kotler, P. & Gertner, D. (2002). Country as brand, product and beyond: A place marketing and brand management perspective. *Brand Management* 9, 249–261.
- Kotler P., Haider D.H., Rein I. (1993). *Marketing Places. Attracting Investment, Industry and Tourism to Cities, States and Nations*. The Free Press. New York.
- Kotler, P. & Hamlin, M. & Rein, I. & Haider D. (2002). *Marketing Asian Places*. John Wiley & Sons (Asia). Singapore.
- Kovács, G. & Spens, K. (2005). Abductive reasoning logistics research. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management* 35(2), 132–144.

- Krugman, P. (1991). Increasing Returns and Economic Geography. *Journal of Political Economy* 99, 483–499.
- Krugman, P. (1995). *Development, Geography and Economic Theory*. The MIT Press. Cambridge.
- Krugman, P. (1996). Making sense of the Competitiveness Debate. *Oxford Review of Economic policy* 12, 17–25.
- Krugman, P. (1997). *Pop Internationalism*. The MIT Press. Cambridge.
- Kyngäs, H & Vanhanen, L. (1999). Sisällön analyysi. *Hoitotiede-lehti* 1/1999, 3–12.
- Laaksonen, P., Laaksonen, M., Borisov, P. & Halkoaho, J. (2006). Measuring image of the city: A qualitative approach with case example. *Place Branding* 2(3), 210–219.
- Labianca, G., Fairbank, J.F., Thomas, J.B., Gioia, D.A. & Umphress, E.E. (2001). Emulation in academia: Balancing structure and identity. *Organizational Science* 12(3), 312–330.
- Lahti, P. (2013). Viestintä ja markkinointi aluebrändin ja sen identiteetin vahvistamisessa. Teoksessa Lahti, P. (toim.) *Metropolibrändi – näkökulmia aluebrändin kehittämiseen Helsingin metropolialueella*. Haaga-Helium julkaisusarja 1/2013. Vantaa.
- Laine M., Bamberg J. & Jokinen P. (toim.) (2007). *Tapaustutkimuksen taito*. Gaudeamus. Helsinki.
- Larkin, J. (2003). *Strategic Reputation Risk Management*. Palgrave Macmillan. New York.
- Larsen, D. (2008). Measuring and managing the core of reputation: towards a trust quotient. Paper prepared for the 12th International Conference on Corporate Reputation. Beijing. May 30 – June 1, 2008.
- Lash s. & Urry J. (1994). *Economies of signs and space*. Sage publishers. London.
- Latvala, E. & Vanhanen-Nuutinen, L. (2003). Laadullisen hoitotieteellisen tutkimuksen perusprosessi: sisällönanalyysi. Teoksessa Janhonen, S. & Nikkonen, M. (2003) *Laadulliset tutkimusmenetelmät hoitotieteessä*. WSOY. Helsinki.
- Le Galès, P. (1998). Conclusion – government and governance of regions: structural weakness and new mobilization. Teoksessa Le Galès, P. & Lequesne, C. (eds.) *Regions in Europe*. Routledge. London. 239–267.
- Lehto, M. (2007). *Mainejohtaminen*. Case Tekonivelsairaala Coxa 2001–2007. Sosiaali- ja terveystieteiden MBA-kehittämistyö. Tampereen teknillinen yliopisto. Tampereen yliopisto.
- Lehtonen, J. (1989). Yrittäjäpolitiikka 4, 24–26.
- Lehtonen, J. (1990). Julkisyhteisöt mielikuvayhteiskuntaan. *Hallinto* 5, 17–19.
- Lehtonen, J. (1998). Yhteisöt ja julkisuus: mainonnasta yhteiskunnalliseen keskusteluun. Teoksessa Kivikuru, U. & Kunelius, R. (toim.) *Viestinnän jäljillä*. WSOY. Helsinki. 119–142.
- Lehtonen J. (2000). Toimiva viestintä: Yrityksen aineetonta pääomaa. Teoksessa Aula P. & Hakala, S. (toim.) *Kolmet kasvot*. Loki-kirjat. Helsinki. 187–210.
- Lehtonen, J. (2002a). *Julkisuuden riskit*. Ykköset-Offiset Oy. Helsinki.
- Lehtonen, J. (2002b). *Samspel och kommunikation*. Gummerus. Saarijärvi.
- Lehtonen, J. (2003) *Yhteisöviestinnän perusteet -verkko-oppimateriaali*. Jyväskylän yliopisto. URL: <http://www.viesti.jyu.fi/oppimateriaalit/yviperust/>

- Leinonen, J. (2010). Tehojohtajia, kuntalaisten palvelijoita ja innovatiivisia visionäärejä – kuntajoh-tajuuden rakentuminen kunta-alan julkaisussa. *Kunnallistieteellinen aikakauskirja* 4/10, 322–340.
- Leinonen, J. (2012). ”Monelta suunnalta on suitsia suussa, mutta niiden kanssa on elettävä”. Johtamisen liikkumavara kunnanjohtajan silmin. *Suomen Kuntaliitto. Acta-sarja* 232. Helsinki.
- Leinonen, J. & Vakkala, H. (2015). Kuntalaisten samaistuminen kuntaan paikallishallinnon uudis-tuksessa. *Kunnallistieteellinen aikakauskirja* 3/15, 273–281.
- Lerbinger, O. (2006). *Corporate Public Affairs. Interacting with Interest Groups, Media and Gov-ernment*. Lawrence Erlbaum Associates. New Jersey.
- Lewellyn, P. (2002) Corporate reputation. Focusing the zeitgeist. *Business & Society* 41(4), 446–455.
- Lindlof, T.R. & Taylor, B.C. (2002). *Qualitative communication research methods*. Second edition. Sage Publications, Inc. USA.
- Linnamaa R. (1999). Kaupunkiseudun kilpailukyyn rakenteelliset ja dynaamiset elementit. Teoksessa Sotarauta M. (toim.) *Kaupunkiseutujen kilpailukyky ja johtaminen tietoyhteiskunnassa*. Suomen Kuntaliitto. Acta-sarja 106. 18–40. Helsinki.
- Linnamaa, R. (2004a). Verkostojen toimivuus ja alueen kilpailukyky. *HAUS-julkaisuja* 1/2004.
- Linnamaa, R. (2004b). Verkostojen toimivuus ja alueen kilpailukyky. *Kunnallistieteellinen aikakau-skirja* 4/04, 323–326.
- Luoma-aho, V. (2005). Faith holders as social capital of Finnish public organizations. Jyväskylä. Jyväskylä University Printing House.
- Luoma-aho, V. (2006). Intangibles of Public Organizations: Trust and Reputation. Teoksessa Luoma-Aho, V. ja Peltola, S. (edit.) *Public Organizations in the Communication Society*. Publication of the Department of Communication 29. University of Jyväskylä.
- Luoma-aho, V. (2007). Neutral Reputation and Public Sector Organizations. *Corporate Reputation Review* 10(2), 124–143.
- Luoma-aho, V. (2008). Sector reputation and public organizations. *International Journal of Public Sector Management* 21(5), 446–467
- Lähdesmäki, M. & Siltaoja, M. (2010). Towards a Variety of Meanings – Multiple Representations of Reputation in the Small Business Context. *British Journal of Management* 21, 207–222.
- MacMillan, K., Money, K., Downing, S. & Hillenbrand, C. (2005). Reputation in relationships: measuring experiences, emotions and behaviors. *Corporate Reputation Review* 8(3), 214–232.
- Mahon, J. & Wartick, S. (2003). Dealing with stakeholders: How reputation, credibility and framing influence the game. *Corporate Reputation Review* 6(1), 19–35.
- Majoinen K. ja Sotarauta M. (toim.) (2001). *Kunnat virtaavassa maailmassa – kuntien haasteet glo-baalissa verkostoyhteiskunnassa*. Suomen Kuntaliitto. Helsinki.
- Malmelin, N. & Hakala, J. (2005). Yhdessä. Viestinnän ja markkinoinnin integraatio. Gummerus. Jyväskylä.
- Malmelin, N. & Hakala, J. (2008). *Radikaali brändi*. Talentum. Helsinki.
- Maor, M. (2014). Theorizing Bureaucratic Reputation. Teoksessa Waeraas, A. & Maor, M. (toim.) *Organizational Reputation in the Public Sector*. Routledge Critical Studies in Public Management 21. Routledge. Florence, KY, USA.

- Melewar, T.C., Saunders, J. & Balmer, J. (2001). Cause, effect and benefits of a standardized corporate visual identity system of UK companies operating in Malaysia. *European Journal of Marketing* 35(3/4), 414–427.
- Melawar, T. C. & Jenkins, E. (2002) Defining the corporate identity construct. *Corporate Reputation Review* 5(1), 76–90.
- Metsämuuronen, J. (toim.) (2006). Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.
- Metsämuuronen, J. (2011). Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä 2. (e-kirja 1. painos opiskelijalaitos). International Methelp. Helsinki.
- Metzler, M. (2001). The Centrality of Organizational Legitimacy to Public Relations Practice. *The Handbook of Public Relations*, Chapter 25, 321–335.
- Miles, M. & Huberman, A. (1994). *Qualitative data analysis. An expanded source book*. 2nd edition. Sage. Thousand Oaks, CA.
- Mintzberg, H. (1979). *Structures of Organizations*. Prentice-Hall. Englewood Cliffs.
- Mintzberg, H. & Quinn, J.B. & Ghoshal, S. (1995). *The Strategy Process*. Prentice Hall. New York.
- Moilanen T. & Rainisto S. (2009). *How to brand nations, cities and destinations. A planning book for place branding*. Palgrave Macmillan. New York.
- Money, K. & Hillenbrand, C. (2006). Using Reputation measurement of create value: An analysis and integration of existing measures. *Journal of General Management* 32(1), 1–12.
- Morten, T. (1998). Narrating corporate reputation. *International Studies of Management & Organization* 28(3), 120–137.
- Murray, K. (2003). Reputation – Managing the single greatest risk facing business today. *Journal of Communication Management* 8(2), 142–149.
- Myrdal, G. (1956). *Economic theory and under-developed regions*. Duckworth. London.
- Mäkinen, M. (1999). Yhteisöaluepolitiikan periaatteiden teoreettinen esittely ja soveltaminen Suomessa. *Acta Universitatis Tamperensis* 691.
- Möttönen, S. & Kettunen, P. (2015). Kuntien strategiadokumentit. Systemiteoreettista pohdintaa suurten kaupunkien strategioista. *Kunnallistieteellinen aikakauskirja* 2/2015, 126–143.
- Nguyen, N. & LeBlanc, G. (2001a). Corporate image and corporate reputation in customer's retention decisions in services. *Journal of Retailing and Consumer Services* 8(4), 227–236.
- Nguyen, N. & LeBlanc, G. (2001b). Image and reputation of higher education institutions in students' retention decisions. *International Journal of Education Management* 15(6), 303–311.
- Niedomysl, T. (2007). Promoting rural municipalities to attract new residents: An evaluation of effects. *Geoforum* 38(4), 698–709.
- Nieminen, H. (2000). Julkisyhteisön viestintä. Kohti kansalaisnäkökulmaa. Teoksessa Aula, P. & Hakala, S. (toim.) *Kolmet kasvot. Näkökulmia organisaatioviestintään*. Loki-kirjat. Helsinki. 109–130.
- Niittykangas, H., Storhammar, E. & Tervo, H. (1994). Yrittäjyys ja yritysten synty paikallisissa toimintaympäristöissä. Jyväskylän yliopisto, Keski-Suomen taloudellinen tutkimuskeskus, julkaisuja 132. Jyväskylä.

- Nurmi, T. (1998). Uusi suomen kielen sanakirja. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.
- Nykysuomen sanakirja (2002). 3. osa. WSOY. Porvoo.
- Näsi, J. (1995). Understanding stakeholder thinking. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.
- Ojala J., Hakoluoto T., Hjorth A. & Luoma-aho V. (2006). Hyvä paha sosiaalinen pääoma. Teoksessa Jokivuori P., Latva-Karjanmaa R. & Ropo A. (toim.) Työelämän taitekohtia. Työpoliittinen tutkimus 309, 13 – 33.
- Ollitervo, A-L. (2002). Mainepääoma organisaation kilpailuetuna. Jyväskylän yliopisto. Viestintätieteiden laitos. Pro gradu -tutkielma.
- Orzekauskas, P. & Smaiziene, I. (2007). Public Image and Reputation Management: Retrospective and Actualities. Viesoji politika ir administravimas nr. 19, 90–97. Kauno technologijos universitetas. Kaunas.
- O’Shaughnessy, J & Jackson, N. (2000). Treating the nation as a brand: Some neglected issues. *Journal of Macromarketing* 20(1), 56–64.
- Paananen, H., Haveri, A. & Airaksinen, J. (2014). Kunta elinvoiman johtajana. Suomen Kuntaliitto. Acta-sarja 255. Helsinki.
- Paasi, A. (1984). Aluetietoisuus ja alueellinen identiteetti ihmisen spatiaalisen sidoksen osana. Suunnittelumaantieteen yhdistyksen julkaisuja 13. Helsinki.
- Paasi, A. (1986a). Neljä maakuntaa. Maantieteellinen tutkimus aluetietoisuuden kehittymisestä. Joensuun yliopisto. Joensuun yliopiston yhteiskuntatieteellisiä julkaisuja N:o 8.
- Paasi, A. (1986b). The institutionalization of regions: a theoretical framework for understanding the emergence of regions and the constitution of regional identity. *Fennia* 164(1), 105–146.
- Paasi, A. (1998). Alueiden renessanssi ja identiteettipuhe. Teoksessa Hänninen, S. Missä on tässä? Saarijärvi. 170–190.
- Paasi, A. (2002). Place and region: regional worlds and words. *Progress in Human Geography* 26(6), 802–811.
- Padanyi, P. & Gainer, B. (2003). Peer Reputation in the Nonprofit Sector: Its Role in Nonprofit Sector Management. *Corporate Reputation Review* 6(3), 252–265.
- Paddison, R. (1993). City marketing, reconstruction and urban regeneration. *Urban studies* 30(2), 339–350.
- Papadopoulos, N. (2004). Place branding: Evolution, meaning and implications. *Place Branding and Public Diplomacy* 1(1), 36–49.
- Pasquinelli, C. (2013). Competition, cooperation and co-opetition: unfolding the process on inter-territorial branding. *Urban Research and Practice* 6(1), 1–18.
- Passow, T., Fehlmann, R. & Grahlow, H. (2005). Country Reputation – From Measurement to Management: The Case of Liechtenstein. *Corporate Reputation Review* 7(4), 309–326.
- Pearce, C. (2001). Johdatus tieteen logiikkaan ja muita kirjoituksia. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.
- Pekola-Sjöblom, M. (2011). Kuntalaisten mielipiteet ja kuntalaisuus elävän itsehallinnon tason määrittäjänä ja vahvistajana. Teoksessa Haveri, A., Stenvall, J. & Majoinen, K. (toim.) Kunnallisen itsehallinnon peruskivet. Suomen kuntaliitto. Acta-sarja 224, 230–240. Helsinki.
- Pelkonen, A. (2008). Suomalainen kilpailuvaltio ja alueiden kilpailukyky: Suomi siirtymässä hyvinvointivaltiosta kohti kilpailuvaltiota. Tilastokeskus. Kuntapuntari 2/2008, 3–6.

- Perttula, J. (2011). Toimintaa, kommunikaatiota ja yhdessä olemista. Ajatuksia yliopistosta yhteiskunnassa. Teoksessa Heikkinen-Moilanen, R. & Inkinen, S. (toim.) Sanoja ja tekoja. Dynaamisen aluekehityksen haasteita ja tulevaisuudenkuvia. Lapin yliopistokustannus. Rovaniemi. 127–155.
- Picci, L. (2014). Actors and Strategies of the Bureaucratic Reputation Game. Teoksessa Waeraas, A. & Maor, M. (toim.) Organizational Reputation in the Public Sector. Routledge Critical Studies in the Public Management 21. Routledge. Florence, KY, USA.
- Piekkola, H. (2006). Alueiden panostaminen osaamiseen tuo kasvua – suuret kaupungit kilpailukykyisimpiä seutuja. Kuntapuntari. Alueiden vetovoima. 1/2006, 3–6.
- Pietilä, V. (1969). Johdatusta sisällön erittelyyn. Osa I. Tampereen yliopiston tutkimuslaitos. Tampere.
- Pietilä, V. (1973). Sisällön erittely. Gaudeamus. Helsinki.
- Piponius, L. & Rastas, T. (2004). Aineettomalla pääomalla luodaan hyvää hallintotapaa. Yritystalous 2, 23–26.
- Pirkola, H. (2012). Vetovoimainen kunta. Oy Auditor Ab. Helsinki.
- Pitkänen, K. & Vepsäläinen, M. (2003). Sinisen Saimaan Savonlinna. Vesistöjen merkitys Savonlinnan matkailuimagolle. Alue ja ympäristö 32(1), 33–45.
- Pokela, S. (2006). Työnantajamaineen rakentuminen ja hallinta: tapaustutkimus maineesta organisaation sosiaalisena pääomana. Tampereen yliopisto. Johtamistieteiden laitos. Yrityksen hallinto. Oikeusministeriö. Helsinki.
- Ponnikas, J., Tiainen, T., Hätäjä, J. & Rusanen, J. (2010). Suomi ja alueet 2030 – toteutunut kehitys, ennakkointia ja skenaariot. Kunnallissalan kehittämissäätiön tutkimusjulkaisut, nro 60. Vammalan Kirjapaino Oy. Sastamala.
- Porter, M. (1990). Kansakuntien kilpailuetu. Otava. Keuruu.
- Porter, M. (2001). Regions and the New Economics of Competition. In Scott, Allen (Ed). Global City-Regions. Trends, Theory, Policy. Oxford University Press, 155–156.
- Pratt, M. & Foreman, P. (2000). Classifying Managerial Responses to Multiple Organizational Identities. Academy of Management Review 25(1), 18–42.
- Pratt, M. & Foreman, P. (2000). The Beauty and Barriers to Organizational Theories of Identity. Teoksessa Identity Dialogues. Academy of Management Review 25(1), 141–143.
- Prima-lehti 4/2009. Elinkeinoelämän keskusliitto.
- Pryor, S. & Grossbart, S. (2007). Creating meaning on the street: Towards a model of place branding. Place Branding and Public Diplomacy 3(4), 291–304.
- Puusa, A. (2009). The meaning and implications of a fragmented organizational identity. A Case Study of a Finnish University of Applied Sciences. Administrative Sciences 3, 16–29.
- Raatikainen, P. (2005). Ihmistieteet – tiedettä vai tulkintaa? Teoksessa: Meurman-Solin, A. & Pyyssäinen, J. (toim.) Ihmistieteet tänään, 39–61. Gaudeamus. Helsinki.
- Rados, D. (1996). Marketing for non-profit organizations. 2nd ed. Auburn House. Westport (CT), USA.
- Rainisto, S. (2003). Success factors of place marketing: A study of place marketing practices in Northern Europe and the United States. Helsinki University of Technology, Institute of Strategy and International Business. Doctoral Dissertations 2003/4. Espoo.

- Rainisto S. (2004). Kunnasta brändi? Kunnallisan alan kehittämissäätiö. Helsinki.
- Rainisto, S. (2005). Kuntabrändin kehittäminen. Analyysi suomalaisten kaupunkiseutujen imagotyöstä kilpailukeinona: Mitä uutta vaaditaan seutujen markkinoinnilta uudessa EU:ssa? Postdoc-tutkimus. Suomen Kuntaliitto. Helsinki.
- Rainisto, S. (2008). Kaupunkibrändi: paikan markkinoinnin teoriaa ja käytäntöjä. Case Helsinki ja case Lahti. Kymenlaakson ammattikorkeakoulun julkaisuja. Sarja D, nro 3.
- Rao, H. (1994). The social construction of reputation: Certification contests, legitimation and the survival of organizations in the American automobile industry: 1985–1912, *Strategic Management Journal* 15, 29–44.
- Rappaport, S. (2010). Putting Listening to Work. The Essentials of Listening. *Journal of Advertising Research* 50(1), 30–41.
- Rastas, T. & Einola-Pekkinen, V. (2001). Arvoa aineettomasta pääomasta. Tammi. Helsinki.
- Raunio K. (1999). Positivismi ja ihmistiede. Sosiaalitutkimuksen perustat ja käytännöt. Gaudeamus. Helsinki.
- Raunio, M. (2000). Kauniit kaupungit rohkeille osaajille – eli kaupunkiympäristö ja imago kaupunkiseudun kehittämisen välineinä. Teoksessa Kurki, S., Linnamaa, R. & Sotarauta, M. (toim.) 14 näkökulmaa alueelliseen kehittämiseen. Seinäjoen I aluekehittämisseminaarin julkaisu. Tampereen yliopisto, Alueellisen kehittämisen tutkimusyksikkö. Sente-julkaisuja 5/2000.
- Raunio, M. (2001a). Kaupunkiseutu myytävänä – imagot ja profiloituminen kaupunkiseudun markkinointiprosessissa. Teoksessa Mustikkamäki, N. & Sotarauta, M. (toim.) Alueiden kilpailukyvyyn kahdeksan elementtiä. Suomen Kuntaliitto. Acta-sarja 137. Helsinki.
- Raunio, M. (2001). Osaajat valintojen kentällä. Helsingin, Tampereen, Turun, Jyväskylän, Porin ja Seinäjoen seutujen vetovoimaisuus virtaavassa maailmassa. Tampereen yliopisto, Alueellisen kehittämisen tutkimusyksikkö. Sente-julkaisuja 11/2001.
- Raunio, M. (2002). Suomi globaalitalouden osaajien valintojen kentällä. Ulkomaalaisten huippuosajien mielikuvat ja todellisuudet suomalaisessa työ- ja kaupunkiympäristössä. Tampereen yliopisto, Alueellisen kehittämisen tutkimusyksikkö. Sente-julkaisuja 15/2002.
- Raunio, M. & Linnamaa, R. (2000). Asuin- ja elinympäristön laatu ja kaupunkiseutujen kilpailukyky. Osaajien preferenssit ja tyytyväisyys Helsingin, Tampereen, Turun, Jyväskylän, Porin ja Seinäjoen seuduilla. Tampereen yliopisto, Alueellisen kehittämisen tutkimusyksikkö. Sente-julkaisuja 9/2000.
- Raunio, M. & Linnamaa, R. (2001). Seinäjoen seudun markkinointi osaajia houkuttelevana paikkana asua ja elää. Tampereen yliopistopaino. Tampere.
- Rautio, P. (2007). Vertailu. Tuotetiede. Taideteollisen korkeakoulun virtuaaliyliopisto. Alkuperäinen teksti löytyy osoitteesta: <http://www2.uiah.fi/projects/metodi>.
- Ravasi, D. & Shultz, M. (2006). Responding to organizational identity threats: Exploring the role of organizational culture. *Academy of Management Journal* 49(3), 433–458.
- Regester, M. & Larkin, J. (2005). Risk issues and crises management. A casebook of best practice. 3rd edition. Kogan Page. Lontoo.
- Remahl, T. (2000). Kuntien elinvoimaisuus 1989–1997. Tilastokeskus. Oulu.
- van Riel, C. B. M. & Balmer, J. M. T. (1997). Corporate identity: the concept, its measurement and management. *European Journal of marketing* 31(5/6), 340–355.

- Rindell, A. (2008). Image heritage. The temporal dimension in consumers' corporate image constructions. Academic dissertation. Svenska handelshögskolan. Helsinki.
- Rindova, V. & Kotha, S. (2001). Accumulating reputation through strategic action flows: Lessons from Amazon.com and its competitors in Internet retailing, Unpublished manuscript, University of Maryland, College Park.
- Rindova, V., Williamson, A., Petkova, A. & Sever, J. (2005). Being Good or Being Known: An Empirical Examination of the Dimensions, Antecedents, and Consequences of Organizational Reputation. *Academy of Management Journal* 48(6), 1033–1049.
- Rope, T. & Mether, J. (1991). Mielikuvamarkkinointi. Weilin+Göös. Espoo.
- Rosander, G. (1988). The "nationalisation" of Dalecarlia, Tradition and Cultural Identity. Edited by Honko, L., NIF Publications no. 20. Uppsala.
- Routio, P. (2012). Tapaustutkimus. Tuotetiede. Taideteollisen korkeakoulun virtuaali-yliopisto. URL:http://www.utah.fi/virtu/materiaalit/tuotetiede/html_files/14111_totea.html. Viitattu 6.12.2011.
- Ruusuvuori, J. & Tiittula, L. (2005). Tutkimushaastattelu ja vuorovaikutus. Teoksessa Ruusuvuori, J. & Tiittula, L. (toim.) Haastattelu. Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. Vastapaino. Tampere.
- Ryynänen, A. (2003). Kuntien ja alueiden Eurooppaan. *Kunnallistieteellinen aikakauskirja* 3/03, 169–170.
- Saarela-Kinnunen, M. & Eskola, J. (2007). Tapaus ja tutkimus = tapaustutkimus. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) (2007). Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Metodien valinta ja aineiston keruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. WS Bookwell Oy. Juva.
- Sallinen, S. (toim.) (2011). Elinvoimainen kunta. Uusi kunta 2017. Suomen Kuntaliitto. Helsinki.
- Sanchez, J.-E. (1997). Competitive political and administrative systems. Teoksessa *European Cities in Competition*, toim. Jensen-Butler, C., Shachar, A. & Weesep, J. van (1997). Avebury. Ashgate. 446–467.
- Saraniemi, S. (2009). Destination branding in a country context. A case study of Finland in the British market. Joensuun yliopistopaino. Joensuu.
- Saukkonen, P. (2008). Suomen poliittinen järjestelmä -verkkokirja. 12.3.2008 <<http://blogs.helsinki.fi/vol-spj/yhteiskunta/>>
- SM 10/2003. Suomen aluekehittämisstrategia 2013. Aluekehittämisstrategiatyöryhmän mietintö. Sisäministeriön julkaisuja 10/2003.
- Shamma H. M. & Hassan S. S. (2009). Customer and non-customer perspectives for examining corporate reputation. *Journal of Product & Brand Management* 18 (5), 326–337.
- Silander, M., Tervo, H. & Niittykangas, H. (1997). Uusi aluepolitiikka ja yritysten sijaintikäyttäytyminen. Jyväskylän yliopisto, Keski-Suomen taloudellinen tutkimuskeskus, julkaisu 142. Jyväskylä.
- Silverman, D. (1993). *Interpreting Qualitative Data. Methods for Analysing Talk, Text and Interaction* Sage Publications. London.
- Sisäasiainministeriö (2007). Valtioneuvoston päättämien valtakunnallisten alueiden kehittämistavoitteiden toteutumisen seuranta- ja arviointiraportti. Sisäasiainministeriön julkaisuja 34/2007.
- Smidts, A., Pruyn, AD Th, H. & van Riel, C. (2001). The impact of employee communication and perceived external prestige on organizational identification. *Academy of Management Journal* 49(5), 1051–1062.

- Smythe, J., Dorward, C. & Reback, J. (1992). *Corporate Reputation. Managing the New Strategic Asset*. Century Business. London.
- Sorsa, V., Pälli, P., Vaara, E. & Peltola, K. (2010). *Strategia mahdollisuutena ja rajoitteena kuntaorganisaatiossa. Kielestä, kommunikaatiosta ja vallasta*. Hanken School of Economics. Research Reports 70. Helsinki.
- Sotarauta, M. & Linnamaa, R. (1997). *Kaupunkiseudun elinkeinopolitiikka ja prosessien laatu: Tampere, Turku, Oulu, Oulu, Seinäjoki, Vammala ja Parkano Benchmarking-vertailussa*. Tampereen yliopisto, Aluetieteen ja ympäristöpolitiikan laitos, sarja A 19. Tampere.
- Sotarauta, M., Mustikkamäki, N. & Linnamaa, R. (2001). *Alueet uusien haasteiden edessä*. Teoksessa Mustikkamäki, N. & Sotarauta, M. (toim.) *Alueiden kilpailukyvyyn kahdeksan elementtiä*. Suomen Kuntaliitto. Acta-sarja 137. Helsinki.
- Sotarauta, M. & Kostiainen, J. (2003). *Lähtökohtana yhteiskunnan muutos*. Teoksessa Sotarauta, M. & Viljamaa, K. (toim.) *Tulkintoja kaupunkiseutujen kehityksestä ja kehittämisestä*. Kooste usean tutkimuksen tuloksista. Tekniikan Akateemisten Liitto TEK ry. Tampere.
- Sotarauta, M. & Viljamaa, K. (2003). *Suomen alueellisen kehityksen päähaasteet*. Teoksessa Sotarauta, M. & Viljamaa, K. (toim.) *Tulkintoja kaupunkiseutujen kehityksestä ja kehittämisestä*. Kooste usean tutkimuksen tuloksista. Tekniikan Akateemisten Liitto TEK ry. Tampere.
- Sotarauta, M. (2010). *Näkymä ”innovaatio-Suomen” aluekehityksen tulevaisuuteen*. Teoksessa Mella, I. (toim.) *Trendejä ja visioita 2010-luvun aluekehityksestä*. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja, Alueiden kehittäminen 18/2010.
- Stake, R. (2000). *Case studies*. Teoksessa Denzin, N & Lincoln, Y. (eds.) (2000). *Handbook of Qualitative Research*. Sage Publications. Thousand Oaks. 273–285.
- Stenvall, J., Kaivo-oja, J. & Rannisto P.-H. (2011). *Yhteisöllisten innovaatiojärjestelmien kehittäminen ja yliopistojen uusi rooli*. Teoksessa Heikkinen-Moilanen R. & Inkinen, S. (toim.) *Sanoja ja tekoja. Dynaamisen aluekehityksen haasteita ja tulevaisuuskuvia*. Lapin yliopistokustannus. Rovaniemi. 158–177.
- Stock, F. (2009). *Identity, image and brand: A conceptual framework*. *Place Branding and Public Diplomacy* 5(2), 118–125.
- Stoker, G. (2011). *Was Local Governance Such a Good Idea? A Global Comparative Perspective*. *Public Administration* 89(1), 15–31.
- Strandman, K. (2009). *”Se vain ilmestyi” – Vuorovaikutukseen perustuva strategian viestintä kuntaorganisaatiossa*. *Acta Electronica Universitatis Lapponiensis* 49. Lapin yliopistokustannus. Rovaniemi.
- Strauss, A. & Corbin, J. (1998). *Basics of Qualitative Research. Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*. Sage Publications. USA.
- Stähle, P. & Sotarauta, M. (2002). *Alueellisen innovaatiotoiminnan tila, merkitys ja kehittämishaasteet Suomessa*. *Esiselvitys. Tulevaisuusvaliokunta. Teknologian arviointeja* 13. Eduskunnan kanslian julkaisu 8/2002.
- Suchman, M. (1995). *Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches*. *Academy of Management Review* 20(3), 571–610
- Sulkunen, P. & Kekäläinen, O. (1992). *WPindex – laadullisen aineiston analyysiohjelma*. Gaudeamus. Helsinki.
- Suomen Kuntaliitto (1999). *Menestys kasaantuu – alueet erilaistuvat. Aluekehityksen suunta 1990-luvulla*. Helsinki.

- Suomen Kuntaliitto (2010). Elinvoimaiset kunnat ja alueet -julkaisu.
- Suomen Kuntaliitto (2010). Rakennemuutoskatsaus 2010.
- Syrjälä, L., Ahonen, S., Syrjäläinen, E. & Saari, S. (1995). Laadullisen tutkimuksen työtapoja. Kirjayhtymä Oy. Helsinki.
- Tampere, K. (2008). Role of decisions in image creation process: traumatic change from identity to image. Paper prepared for the 12th International Conference on Corporate Reputation. Beijing. May 30 – June 1, 2008.
- Tervo, H. (1999). Regional science ja new economic geography: katsaus aluetieteen kehitykseen ja näkymiin. Kansantaloudellinen aikakauskirja 95, 398–415.
- Tervo, H. (2002). Aluepolitiikan edellytykset yhdytyvässä Euroopassa. Kunnallistieteellinen aikakauskirja 2/02, 227–233.
- Tervo, H., Mäkelä P. & Nummela, I. (2007). 125 vuotta suomalaista aluekehitystyötä: mikä rooli keskuksilla on? Kunnallistieteellinen aikakauskirja 3/07, 264–281.
- Tienari, J. & Meriläinen, S. (2009). Johtaminen ja organisointi globaalissa taloudessa. WSOYpro. Helsinki.
- Tolonen, S. (2009). Aluekehittämisverkostot vielä hallintokeskeisiä? Verkostoanalyysi Pohjois-Karjalan aluekehittäjistä. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja, Alueiden kehittämissyksikkö. 19/2009.
- Trochim, W. M. (2006). Time in Research. The Research Methods Knowledge Base, 2nd Edition. Saatavilla [www-muodossa: <URL:http://www.socialresearchmethods.net/kb/timedim.php](http://www.socialresearchmethods.net/kb/timedim.php).
- Tucker, L. & Melewar, T. (2005). Corporate Reputation and Crisis Management: The Threat and Manageability of Anti-Corporatism. Corporate Reputation Review 7, 377–387.
- Tuomi J. & Sarajärvi A. (2009). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 5., uudistettu laitos. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.
- Tuomi, L. (2013). Onko metropolitarinaa? Alueen toimijoiden strategiat ja metropolibrändi. Teoksessa Lahti, P. (toim.) Metropolibrändi – näkökulmia aluebrändin kehittämiseen Helsingin metropolialueella. Haaga-Heliana julkaisusarja, kehittämisraportteja 1/2013. Vantaa.
- Tuominen, P. (2013). Virtuaalimaine. Talentum. Helsinki.
- Tuominen, S. (2011). Imagon ja maineen vaikutus potentiaalisten opiskelijoiden yliopistoon hakeutumisaikomukseen. Publications of the University of Eastern Finland Dissertations in Social Sciences and Business Studies No 26. Juvenes Print – Tampereen yliopistopaino.
- Uusitalo, H. (1991.) Tiede, tutkimus ja tutkielma. WSOY. Juva.
- Vakkala, H. (2012). Henkilöstö kuntauudistuksessa. Psykologinen johtamisorientaatio muutoksen ja henkilöstövoimavarojen johtamisen edellytyksenä. Suomen Kuntaliitto. Acta-sarja 238. Helsinki.
- Vartiainen, P. (1998). Suomalaisen aluepolitiikan kehitysvaiheita. Sisäasiainministeriö. Aluekehitysosaston julkaisu 6/1998.
- Virtanen P. (1999). Kaupungin imago. Rakennustieto Oy. Helsinki.
- Virranniemi, M. (2015). Tutkimus- ja innovaatiojohtaminen suomalaisissa yliopistoissa. Acta Universitatis Lapponensis 292. Lapin yliopistopaino. Rovaniemi.
- Vos, M. (1996). The corporate image concept. A strategic approach. 2. painos. ACC Ede. Haag.
- Vos, M. & Schoemaker, H. (2006). Monitoring public perception of organisations. Boom. Onderwijs.

- Vuokko P. (1993). *Markkinointiviestintä*. WSOY. Helsinki.
- Vuokko P. (1996). *Asiakaslähtöisyys kirkossa. Mitä se on ja onko sitä? Kirkon tutkimuskeskus, sarja A, nro 68*
- Vuokko P. (1998). *Miten imagoa rakennetaan – entä miten sen voi tehdä Suomen luterilainen kirkko? Teoksessa: Jauhola P. ja Siipola P. (toim.) Viralliset imagot. Vaasan yliopiston julkaisuja. Selvityksiä ja raportteja 32. Vaasa.*
- Vuokko P. (2004). *Nonprofit-organisaatioiden markkinointi*. WSOY. Helsinki.
- Väyrynen, R. (1999). *Suomi avoimessa maailmassa. Globalisaatio ja sen vaikutukset*. Sitra. Helsinki.
- Waeraas, A. (2014). *Making a difference: Strategic positioning in municipal reputation-building*. Published online. Routledge.
- Waeraas, A. (2014b). *Municipal Reputation Building in Norway. A Reputation Commons Tragedy? Teoksessa Waeraas, A. & Maor, M. (toim.) Organizational Reputation in the Public Sector. Routledge Critical Studies in Public Management 21. Routledge. Florence, KY, USA.*
- Waeraas, A. & Maor, M. (2014). *Understanding Organizational Reputation in a Public Sector Context. Teoksessa Waeraas, A. & Maor, M. (toim.) Organizational Reputation in the Public Sector. Routledge Critical Studies in the Public Management 21. Routledge. Florence, KY, USA.*
- Walker, K. (2010). *A Systematic Review of the Corporate Reputation Literature: Definition, Measurement and Theory. Corporate Reputation Review 12(4), 357–387.*
- Walsh, G. & Beatty, S.E. (2007). *Customer-based corporate reputation of a service firm: scale development and validation. Journal of the Academy of Marketing Science 35(1), 127–143.*
- Wang, Y., Lo, H.-P. & Hui, Y. V. (2003). *The antecedents of service quality and product quality and their influences on bank reputation: evidence from the banking industry in China. Managing Service Quality 13(1), 72–83.*
- Ward S. V. (1998). *Selling places. Marketing and promotion of towns and cities 1850–2000. E&FN SPON. London.*
- Wartick, S. L. (1992). *The relationship between intense media exposure and change in corporate reputation. Business and Society 31, 33–49.*
- Wartick, S. L. (2002). *Measuring corporate reputation. Business and Society 41(4), 371–392.*
- Weber, M. (1947). *The Theory of Social and Economic Organization. Kääntänyt Parsons, T. Oxford University Press. New York.*
- Weber, R. (1985). *Basic Content Analysis. Sage Publications. Beverly Hills.*
- Whetten, D. & Mackey, A. (2002). *A social actor conception of organizational identity and its implications for the study of organizational reputation. Business & Society 41(4), 393–414.*
- Whittington, R. (2007). *Strategy Practise and Strategy Process: Family Differences and the Sociological Eye. Organization Studies 28(10), 1575–1586.*
- Williams, R., Schnake, M. & Fredenberger, W. (2005). *The Impact of Corporate Strategy on a Firm's Reputation. Corporate Reputation Review 8(3), 187–197.*
- Wirtschaftswoche (2002). *Europas Städte im Vergleich. 8.8.2002, Empirica Delasasse. Köln.*
- Yin, R. K. (1989). *Case Study Research. Design and Methods. Sage Publications. Newbury Park-London-New Delhi.*

- Young, D. (1996). *Building Your Company's Good Name. How to Create & Protect the Reputation Your Organization Wants & Deserves.* Amacom. New York etc.
- Zabala, I., Panadero, G., Gallardo, L., Amate, C., Sanchez-Galindo, M., Tena, I. & Villalba, I. (2005). Corporate reputation in professional service firms: Reputation management based on intellectual capital management. *Corporate Reputation Review* 8(1), 59–71.
- Zenker, S. (2011). How to catch a city? The concept and measurement of place brands. *Journal of Place Management and Development* 4(1), 40–52.
- Zenker, S. & Braun, E. (2010). Branding a city – a conceptual approach for place branding and place brand management, paper presented at the 39th European Marketing Academy Conference, 1.–4. June, Copenhagen.
- Zimmerbauer K. (2002). Etelä-Pohjanmaan imago. Seinäjoki: Maakunnallisten mielikuvien jäljillä. Helsingin yliopiston maaseudun tutkimus- ja koulutuskeskus. (Ks. myös teoksen kirjallisuusluettelo – Itäpuisto, Jackle, Kainulainen, Kiljunen-Pehkonen)
- Zimmerbauer, K. (2005). Seutukuntien imagon kehittämisen haasteet. Etelä-Pohjanmaan seutukuntien tunnettuuden ja identiteetin tarkastelua. *Kunnallistieteellinen aikakauskirja* 1/05, 8–21.
- Zimmerbauer, K. (2006). Kunnan deinstitutionalisoituminen. Alueellinen identiteetti kuntaliitoksessa: esimerkkinä Peräseinäjoen ja Seinäjoen liitos. *Kunnallistieteellinen aikakauskirja* 2/06, 109–121.
- Zimmerbauer, K. & Suutari, T. (2007). Alueellinen identiteetti kuntarakenteen muutosprosesseissa – Aluesamaistumisen olemuksen ja tutkimuksellisten haasteiden jäljillä. *Kunnallistieteellinen aikakauskirja* 4/07, 348–359.
- Zimmerbauer K. (2008). Alueellinen imago ja identiteetti liikkeessä. Helsingin yliopisto. Ruralia-instituutti. Julkaisuja 15.
- Åberg, L. (2000). Viestinnän johtaminen. Inforviestintä Oy. Helsinki.
- Äikäs, T. (2001). Imagosta maisemaan. Esimerkkeinä Turun ja Oulun kaupunki-imagojen rakentaminen. Nordia. *Geographical Publications* 30(2). Oulu University Press. Oulu.
- Äikäs, T. (2003). Imagojen retoriikka: kolme näkökulmaa kaupunkimarkkinoinnin tulkintaan. *Kunnallistieteellinen aikakauskirja* 3/03, 220–235.
- Äikäs T. (2004a). Imagoa etsimässä. Kaupunki- ja aluemarkkinoinnin haasteista mielikuvien mahdollisuuksiin. Suomen kuntaliitto. Acta-sarja 166. Helsinki.
- Äikäs T. (2004b). Kaupunkien ja seutujen imagot aluetasojen välisessä kilpailussa. *Terra* 116(1), 3–16.

Tapauskaupunkiseutujen analysoidut asiakirjat ja tutkimusraportit

Iisalmi

- 1990 Iisalmen aluekeskusohjelma
- 1992 Ylä-Savo 2010 strategia
- 1994 Iisalmen kaupungin strategia vuoteen 2000
- 1998 Iisalmen elinkeino-ohjelma vuosille 1992–2002
- 1999 Ylä-Savon kehittämisstrategia vuosille 2000–2006
- 2001 Aluekeskus Iisalmi – ympärillään Ylä-Savo -aluekeskusohjelma 2002–2006
Pohjois-Savon viestintästrategia
- 2002 Iisalmen kaupungin strategia vuoteen 2010
- 2003 Ylä-Savon seutustrategia ”Hyvä olla, hyvä tulla”
Ylä-Savon osaamis- ja koulutusstrategia
Ylä-Savon työllisyysstrategia
Ylä-Savon kulttuuristrategia
Ylä-Savon viestintästrategia
- 2006 Ylä-Savon aluekeskusohjelma vuosille 2007–2010
- 2007 Ylä-Savon kehittämisstrategia EU-rakennerahastokaudelle 2007–2013
- 2009 Iisalmen kaupunkistrategia vuoteen 2020
Iisalmen elinkeino-ohjelma 2010–2013
Ylä-Savon elinkeinostrategia
- 2011 Iisalmen kaupungin palvelustrategia
- 2012 Ylä-Savon elinkeinostrategia
Iisalmen kaupungin toimintakertomukset vuosilta 1995–2014
- 1990 Iisalmen kaupunkikuvatutkimus, Iisalmen kaupunki
- 1995 Kuntien VIP-imagotutkimus, Taloustutkimus oy
- 2000 Maakuntakuvatutkimus, Pohjois-Savon liitto
- 2003 Ylä-Savon seutukuntakuvatutkimus, ASM Tutkimus oy
- 2012 Muuttohalukkuustutkimus, Taloustutkimus oy
- 2012 Alueellinen mielikuvakartoitus, Place Marketing oy
- 2012 Ylä-Savon ”lomatutkimus”, Prime Group oy

Kajaani

- 1991 Kajaanin kaupungin kehittämisstrategia vuosille 1991–1998
- 1997 Kainuu viestii. Kainuun maakunnan viestintäsuunnitelma 1997–2005
- 1998 Kajaanin kaupungin kehittämisstrategia vuosille 1998–2008
- 2000 Kainuun matkailustrategia vuosille 2000–2006

- 2001 Kainuun aluekeskusohjelma
Puoli Suomea samalle viivalle. Strategia Pohjois-Suomen
kehittämiseksi vuoteen 2010
- 2004 Kajaanin mainestrategia
- 2006 Kajaanin kaupungin viestintästrategia
Kajaanin kaupungin talousarviot ja taloussuunnitelmat vuosilta 1995–2014
Kajaanin kaupungin toimintakertomukset vuosilta 1993–2014
- 1996 Kuntien VIP-imagotutkimus, Taloustutkimus oy
- 2000 Kuntien VIP-imagotutkimus, Taloustutkimus oy
- 2001 Kuntien VIP-imagotutkimus, Taloustutkimus oy
- 2002 Kajaanin imagotutkimus, Kajaanin kaupunki
- 2003 Kajaanin kaupungin mainetutkimus, Viestintätoimisto Pohjoisranta oy

Oulu

- 1996 Oulun kaupungin strategia 1997–1998
- 1999 Oulun kaupungin strategia 1999–2000
- 2001 Oulun kaupungin strategia ja visio 2011
- 2002 Oulun kasvusopimus 2006 – Teknologiakaupungin kvanttihyppy -asiakirja
- 2005 Oulun kaupunkistrategia 2005–2015
- 2009 Oulun kaupunkistrategia 2020
- 2010 Oulun kaupunkiseudun markkinointiyhteistyön strateginen
suunnittelu. Loppuraportti
Oulun kaupunkiseudun brändikirja
- 2013 Kaupunkistrategia Oulu 2020
Oulun kaupungin toimintakertomukset vuosilta 1995–2014
Kuntien VIP-imagotutkimukset vuosilta 1994–2006,
Taloustutkimus oy

Liitteet

Liite 1. Tutkimusta varten haastatellut henkilöt

Iisalmi

15.7.2014	Harju, Martti	kaupunginjohtaja 1987–2013
15.7.2014	Hortling, Heikki	hallituksen pj, Olvi oyj
15.5.2014	Polvi, Iivo	khall:n pj 2001–
15.7.2014	Topelius, Riitta	kehittämispäällikkö 1976–2014
15.7.2014	Ylitalo, Risto	päätoimittaja 1985–2008, Iisalmen Sanomat

Kajaani

26.6.2014	Heikkinen, Tuula	tiedotussihteeri
26.6.2014	Toivanen, Antti	toimitusjohtaja, Kainuun Etu
26.6.2014	Vasala, Pekka	toimituspäällikkö, Kainuun Sanomat
20.5.2014	Virtanen, Akke	toimitusjohtaja, mainostoimisto CIS
26.6.2014	Vähämaa, Erkki	kaupunginjohtaja 2002–2009
26.6.2014	Yliniemi, Kalevi	apulaiskaupunginjohtaja 1990–1991 perusturvajohtaja 1991–2005 hallintojohtaja 2005–2013, Kainuun liitto hallintojohtaja 2013–, Kainuun sosiaali- ja terveydenhuollon ky

Oulu

18.9.2014	Keränen, Sirkka	viestintäjohtaja
15.8.2014	Kurvinen, Esko	khall:n pj 2007–2011 kansanedustaja 1999–2007, 2011–2015
10.9.2014	Okkonen, Jaakko	toimitusjohtaja, Oulun kauppakamari
10.9.2014	Pennanen, Matti	apulaiskaupunginjohtaja 2001–2007 kaupunginjohtaja 2007–
18.8.2014	Pohjamo, Samuli	päätoimittaja 1990–1999, Suomenmaa europarlamentaarikko 1999–2004, 2007–2009 khall:n jäsen 2013– maakuntahallituksen pj 2013–, Pohjois-Pohjanmaan liitto

Liite 2. Teemahaastattelun haastattelurunko

(haastattelun teemat ja suosituskysymykset)

Haastateltavat: kaupungin johto, kehittämisshenkilöstö, kehittämissyhtiön edustajat, viestintävastaavat, ulkopuoliset arvioijat ja median edustajat; 5–6 haastateltavaa/tapaus

TEEMA 1. KAUPUNKISEUDUN IDENTITEETTI

(Haastattelulla perustelut kaupunkiseudun strategisille valinnoille)

Minkäläinen kaupunkiseutunne on?

Minkäläinen kaupunkiseutunne haluaa olla? Miksi? Ovatko kaikki alueen toimijat samaa mieltä?

Minkälaisia erityispiirteitä kaupunkiseudullanne on? (suhteessa muihin kaupunkiseutuihin)

Mikä merkitys kaupunkiseudun strategisilla valinnoilla on ollut? Miksi nämä valinnat tehtiin?

Miten kaupunkiseudun maine on ohjannut strategisia valintoja?

Miksi kaupunki on tarkistanut strategisia valintojaan?

Missä strategianne tavoitteissa on onnistuttu/epäonnistuttu? Mistä tämä johtui?

TEEMA 2. MAINEEN RAKENTAMINEN JA HALLINTA

(Haastattelu: Miten maine ymmärretään? Perustelut mainetyölle)

Miten ymmärrät maineen? Entä maineen rakentamisen ja hallinnan?

Minkäläisillä toimenpiteillä kaupunkiseudun maineeseen on pyritty vaikuttamaan?

Miksi näillä toimenpiteillä? Vaiheet?

Mitkä ovat olleet mainetyön tavoitteet?

Mihin ryhmiin mainetyöllä on erityisesti haluttu vaikuttaa?

Mitkä tahot ja toimijat ovat olleet keskeisiä mainetyössä? Mainetyön organisointuminen ja johtaminen?

Miten kaupunkiseutunne on kertonut ja kertoo itsestään?

Miten maine on otettu huomioon aluekehitystyössä/strategiatyössä?

Mikä merkitys kaupunkiseudun strategisilla valinnoilla on ollut maineelle? Onko strategia näkynyt mainetyössä?

Ovatko mainetyö ja kaupunkiseudun kehittäminen olleet joskus ristiriidassa keskenään? Miten?

Onko kaupunkiseutu pyrkinyt antamaan itsestään toisenlaista kuvaa kuin tosi-asiassa on?

Miten aluekehityksen tai strategian muutos- ja kriisivaiheet ovat vaikuttaneet mainetyöhön?

Minkälaiset mainetoimenpiteet ovat onnistuneet/epäonnistuneet? Miksi?

Mihin mainetyössä tulisi keskittyä, jotta se palvelisi kaupunkiseutunne kehitystä?
Mainetyön tulevaisuus?

TEEMA 3. MAINE

(Haastattelu: Vastaako maine todellisuutta? Mistä maine johtuu)

Minkälainen maine kaupunkiseudulla on omasta mielestänne?

Vastaako maine todellisuutta?

Mitkä ovat keskeiset syyt tai tekijät kaupunkiseutunne nykyiselle maineelle? Mistä maine on syntynyt? Mikä maineeseen on vaikuttanut?

Mikä merkitys kaupunkiseutunne maineelle on ollut erilaisilla ulkopuolisilla tekijöillä tai yllättävillä tapahtumilla?

Miten maine on vaikuttanut kaupunkiseutuunne ja sen toimintatapoihin?

TEEMA 4. MENESTYS

(Haastattelu: Mitkä tekijät selittävät kaupunkiseudun kehittymistä?)

Miten kaupunkiseutunne on menestynyt (hyvin / huonosti)? Osa-alueittain?

Miten kaupunkiseutu on muuttunut v. 1990 alkaen?

Minkälaisia vaiheita on tunnistettavissa kaupunkiseudun kehityksessä vv. 1990–2014?

selvät käännekohdat, nopean kehityksen vaiheet, kriisit

Onko kaupunkiseutunne päässyt tavoitteisiinsa?

Mitkä tekijät selittävät kehitystä?

TEEMA 5. MAINEEN MERKITYS

(Haastattelu: Miten maine on vaikuttanut kehitykseen - kysytään viimeiseksi)

Miten kaupunkiseutunne maine on vaikuttanut kaupunkiseutunne kehitykseen?

Mikä on ollut maineen merkitys kaupunkiseudun kehitykselle? Vai onko kehitys/menestys synnyttänyt maineen?

Onko kaupunkiseudun maine/maineen ulottuvuus synnyttänyt luottamusta aluetta kohtaan?

Onko kaupunkiseudun maine vaikuttanut kaupunkiseudun vetovoimaan?

Onko kaupunkiseudun maine vaikuttanut kaupunkiseutua koskeviin muiden ratkaisuihin?

Onko kaupunkiseutu kehittynyt päinvastaiseen suuntaan kuin maine ja mainetyö antavat olettaa? Miksi?

Onko kaupunkiseutunne maineessa jokin erityispiirre, joka selvästi on vaikuttanut kaupunkiseudun kehitykseen?

Olisiko sillä mitään merkitystä, että kaupunkiseudun maine olisi parempi? Miksi?

LOPUKSI Mitä muuta haluaisit sanoa maineeseen liittyen?

Liite 3. Tilastotietoja (lähde: Tilastokeskus, maakuntien liitot)

	Iisalmi	Kajaani	Oulu	Koko maa
Väestö				
Väkiluku 31.12.2013	22171	37868	193798	5451270
Väkiluvun muutos, %, 2012-2013	0,2	-0,3	1,5	0,5
Ikäryhmen 31.12.2013				
0 - 14 v	15,4	16,3	19,5	16,4
15 - 64 v	63	64,3	66,9	64,2
65 v -	21,5	19,5	13,5	19,4
Ulkomaisten kansalaisten osuus	1,4	2,2	2,4	3,8
Kuntien välinen muuttovoitto/tappio,	-38	-392	852	0
Syntyneiden enemmitys	10	57	1528	6662
Valtion veronalaiset tulot,	23676	24356	26543	26555
Väestökehitys laskeva		Väestökehitys laskeva koko		Väkiluku voimakkaasti kasvava, myös seutukunta
90-luvulta v:n 2009, jonka jälkeen tasaantunut.		Ylä-Savon seutukunta		kasvaa. Ikäryhmen Suomen nopeammin
menettää väestötään selvästi (1990: 67758, 2014: 56789).				nuorin.
Asuminen				
Asuntokuntien lukumäärä 31.12.2013	10925	18516	91378	2599613
Vuokralta asuvat asuntokunnat, %	31	30,4	37,5	30,6
Rivi- ja pientaloissa asuvat	56,4	53,3	47,9	54
Kesämökkien lukumäärä	1205	1748	4385	498694
Asuntokannan kasvu hidasta 1990-luvulta alkaen		Asuntokannan kasvu hidasta 1990-luvulta alkaen		
Koulutus				
Vähintään keskiasteen suorittaneiden	69,3	72	76,5	69,4
Korkea-asteen suorittaneiden osuus	23,5	28,1	34,8	29,3

Tilastotietoja

	Iisalmi	Kajaani	Oulu	Koko maa
--	---------	---------	------	----------

Työmarkkinat

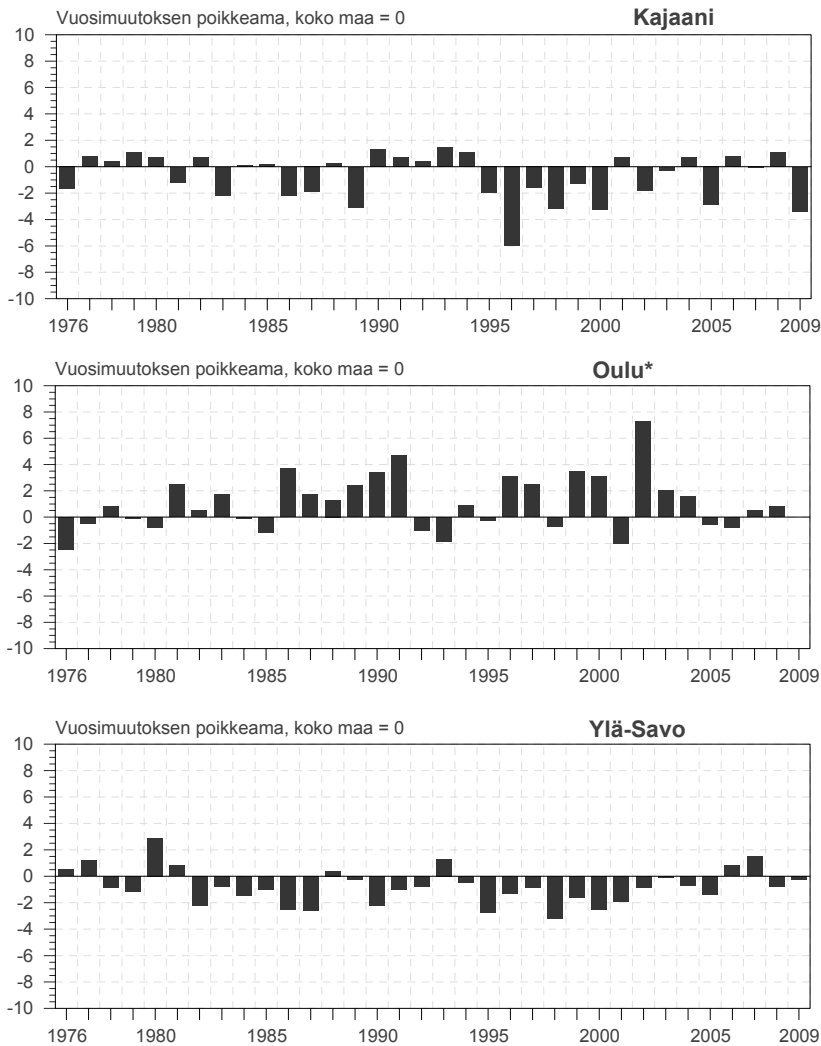
Kunnassa olevien työpaikkojen lkm	9470	15731	84620	2339904
Työpaikkojen lkm kasvu 1994 - 2004,	7,8	10,5		
Työllisten osuus 18 - 74 -vuotiaista, %	56,4	55,8	59	60,1
Työttömyysaste, %	13,7	13,9	13,8	10,7
Einkeinojakauma 31.12.2012, %				
Alkutuotanto	5,6	2,8	0,9	3,4
Jalostus	24,4	15,5	19,2	21,6
Palvelut	69,1	80,9	78,7	73,8
Taloudellinen huoltosuhte, työvoiman	1,48	1,51	1,38	1,32
Eläkkeellä olevien osuus väestöstä	28,2	25,6	18,3	24,2
Seutukunnalla alkutuotannon osuus selvästi korkeampi				
Työllisyystilanne heikentyneet teknologiateollisuuden vaikeuksien myötä. Nuorisotyöttömyys valtakunnallisesti korkea.				

Yritykset

Yritys-toimipaikkojen lkm 2012	1393	1680	8884	352299
Kasvanut hitaasti				Yritysten perustaminen 2000-luvulla erityisen vilkasta.
Seudun kilpailukykyindeksi ja sijoitus	91 (51,)	93,5 (36,)		102,5 (3,)
Kasvukilpailukykymittari ja sijoitus	97 (42,)	97 (40,)		131 (1,)

Liite 4. Btv-indikaattori seutukunnittain 1976 – 2009

Poikkeama koko maan kehityksestä



Tilastokeskus käyttää aluekehityksen tilastoimiseen ns. BTV-indikaattoria, joka tiivistää alueellisen kehityksen yhdeksi luvuksi, joka kertoo alueellisen kehityksen lisäksi poikkeaman suuruuden. Tällä indikaattorilla on mahdollista tarkastella seutukuntia ja niiden menestystä kolmenkymmenen vuoden perspektiivillä. BTV-indikaattori on laskennallinen tilastoluku, jolla tarkastellaan alueiden kehityksen muutosta. Sen lähtökohta on alueen tuotannon (Bkt), työllisyyden (Työ) ja väestön (Väki) vuosittaiset muutokset verrattuna koko maan muutoksiin. Alueen kunkin komponentin muutoksesta (%) vähennetään koko maan vastaava muutos (%). Erotus kuvaa alueen komponentin poikkeaman (% -yksikköinä) koko maan kehityksestä. Alueen BTV-indikaattori on kolmen komponenttien poikkeamien keskiarvo. Useamman vuoden tarkasteluissa (komponenttien/indikaattorin) poikkeamista lasketaan vuosikeskiarvo. Jotta tarkastelu pysyisi kasassa, eivätkä peräkkäisten vuosien satunnaismuutokset häiritse tarkastelua, vuosittaisista BTV-indikaattoreista on usein muodostettu viiden vuoden jaksoja. Seudun menestys on vuosiarvojen keskiarvo. (Halonon 2011, 31.)