

# KAUPUNKIBRÄNDIN KEHITTÄMINEN

Lahti tapahtumien kaupunkina

LAHDEN  
AMMATTIKORKEAKOULU  
Liiketalouden ja matkailun ala  
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto  
Liiketoiminta ja uudistava  
johtaminen  
Opinnäytetyö  
Kevät 2017  
Kati Tiihonen

Lahden ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden ylempi ammattikorkeakoulututkinto

TIIHONEN, KATI: Kaupunkibrändin kehittäminen  
Lahti tapahtumakaupunkina

Yrittäjyyden & liiketoimintaosaamisen opinnäytetyö

69 sivua, 1 liitesivu

Kevät 2017

TIIVISTELMÄ

---

Kaupunkibrändäys on poliittisen elinkeinoelämän uusi ”musta”, jonka vuoksi paikan markkinointiin on alettu kiinnittämään entistä enemmän huomiota. Globalisaatio ja nykyaikaiset viestintävälineet ovat lisänneet kilpailua kaupunkien kesken, mutta samalla luoneet myös paljon uusia mahdollisuuksia. Kaupunkien täytyy erottautua kilpailijoista ja vahvistaa omaa brändiään. Tapahtumilla on tärkeä rooli kaupunkibrändin ja koko seudun asukkaiden kannalta. Tapahtumat tuottavat kaupungille arvonnousua, joka on mitattavissa matkailutuloina, muuttovoittona, yritysrakenteiden monipuolistumisena sekä alueen vetovoimatekijöinä.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, minkälaisena kaupunkina Lahti näyttäytyy tulevaisuudessa ja mikä on tapahtumien rooli ja merkitys kaupunkibrändityössä ja sen johtamisessa. Sen lisäksi tavoitteena oli selvittää, minkälainen voisi olla brändistrategiamalli, jonka avulla tapahtumakaupunkibrändistä saataisiin yksi menestystekijä Lahden seudulle. Opinnäytetyö toteutettiin Lahti happens –projektin toimeksiantona.

Lahden tämän hetkistä imagollista tilaa selvitettiin teemahaastatteluiden avulla, jossa haastateltavina oli Lahden tapahtumatoiminnan ja aluemarkkinoinnin kannalta merkittävissä tehtävissä toimivia henkilöitä. Lisäksi järjestettiin osallistava työpaja alueen yrittäjäkentässä toimivien henkilöiden kesken tarkoituksena selvittää, minkälaisena kaupunkina Lahti näyttäytyy nyt ja tulevaisuudessa. Kehitystutkielman keskeisenä lähteenä oli teoreettinen lähdekirjallisuus, jossa korostuivat kaupunkibrändin, brändi-identiteetin ja brändistrategian merkitys sekä tapahtumien rooli kaupunkibrändityössä.

Saatujen tulosten myötä voitiin todeta, että Lahdella ei ole vielä vahvaa brändiä, jonka seurauksena syntyi Lahden brändikirja –sapluuna. Brändikirja -sapluunan sisältö koostuisi johdannosta, globaalin työryhmän organisoitumisesta ja esittelystä, kaupunkibrändin kuvaamisesta, brändistrategiasta, brändihierarkiasta, toimialakohtaisista markkinointiviestintästrategioista, elinkeinomarkkinoinnin konseptista sekä graafisesta ohjeistosta.

Avainsanat: kaupunkibrändi, brändi, brändityö, paikan markkinointi, brändistrategia

Lahti University of Applied Sciences

Degree Programme in Entrepreneurship and Business Management

TIIHONEN, KATI:

Developing a City Brand  
Lahti as a City of Events

Master's Thesis in Entrepreneurship and Business Management

69 pages, 1 appendix

Spring 2017

ABSTRACT

---

City branding is the new “black” in the field of business and regional development. Hence, cities have begun to pay greater attention to place marketing. Globalization and modern communication tools have led to an increasing competition among cities, but at the same time they have also created new opportunities. Cities need to stand out more from competitors and strengthen their own brands. Events have an important role in city branding. Events increase the brand value which can be measured by tourist income, net migration, corporate structures and by general attractiveness of the area.

The purpose of the study was to examine what kind of city Lahti will be in the future and what is the role and importance of urban brand work and its management in city branding. In addition, the aim of the thesis was to find out what could be the brand strategy model, which allows city branding to be a more important factor in the Lahti region. The study was commissioned by Lahti Happens project of the Lahti UAS.

Lahti's current image was obtained by interview study of a group of local active people who work at major event operations and regional marketing. In addition, a participatory workshop was also held among the local entrepreneurs. The aim was to find out how Lahti appears among the local actors. The theoretical part of the report was focused on city branding, the importance of brand identity and brand strategy, as well as the role of events in city branding.

Based on the results of the study, it seems that Lahti does not have a strong brand yet and therefore the brand book template was developed. The idea was that the content of the brand book template would include an introduction, a presentation of a global brand organization, descriptions of a city brand, brand strategy and brand hierarchy, industry marketing strategies, business and marketing concepts and also a graphic guidance.



Key words: city brand, brand, branding, place branding, brand strategy



## SISÄLLYS

1	JOHDANTO	2
2	LAHTI TAPAHTUMAKAUPUNKINA	4
3	KAUPUNKIBRÄNDIN SYVIN OLEMUS JA TERMISTÖT	12
3.1	Brändin käsitteistöä	12
3.2	Brändin terminologiaa	14
3.3	Brändiarkkitehtuuri brändin ajurina	17
3.4	Brändistrategialla yliverlaiseen kannattavuuteen ja kuinka sitä johdetaan	19
3.5	Kaupunkibrändityön haasteet ja kulmakivet	21
4	TAPAHTUMAT JA OIKEA JOHTAMINEN KAUPUNKIBRÄNDIN KESKIÖSSÄ	23
4.1	Tapahtumien rooli ja vaikutukset kaupunkien kehitystyössä	25
4.2	Kaupunkibrändin johtamisen haasteet	27
5	KEHITTÄMISHANKE – TAPAHTUMAT LAHTI BRÄNDIN MENESTYSTEKIJÄKSI	30
5.1	Lähtökohdat	30
5.2	Osallistava työpaja	31
5.3	Teemahaastattelut	38
5.4	Haastattelun tulokset	40
5.5	SWOT–analyysi aineiston pohjalta	43
5.6	Kohti brändikirjan sapluunaa	46
5.7	Brändikirjasapluunan esittely	48
6	JOHTOPÄÄTÖKSET	55
6.1	Jatkokehitysehdotukset	56
6.2	Opinnäytetyöprosessin arviointi	57
	LÄHTEET	60
	LIITTEET	1

## 1 JOHDANTO

Itseäni on aina kiinnostanut brändin ja brändäämisen tematiikka, koska niihin liittyy monia merkityksiä, tunteita, mielikuvia, värikkäitä tarinoita ja luovuutta. Opintojeni aikana minulla oli mahdollisuus osallistua brändinhallinnan ja -kehittämisen kurssille, joka lisäsi omaa kiinnostustani brändimaailmaan johtaen lopulta siihen, että Lahti Happens -hanke tarjosi tilaisuuden pohtia oman kotikaupunkini, Lahden brändiä tapahtumakaupungin näkökulmasta.

Tarkastelun kohde, Lahden kaupunki, on itsessään kiehtova, vastakohtaisuuksien kaupunki, joka tunnetaan parhaiten urheilukaupunkina, mutta nykyään myös suomalaisen rap musiikin pääkaupunkina. Lahti on aina koettu aitona, hieman rosoisena ja toisinajattelevana kaupunkina, jossa kulttuuri on aina ollut vahvasti läsnä. Sen vuoksi oli kiinnostavaa lähteä selvittämään, miten kaupungin erilaisuus ja vastakohtaisuudet näkyvät kaupungin brändiajattelussa.

Tämä opinnäytetyö on tehty Lahti happens –hankkeen toimeksiantona. Lahti happens on Lahden ammattikorkeakoulun ja Lahti Regionin yhteishanke. Hankkeen päätavoitteena on muun muassa kasvattaa Lahden alueen vetovoimaisuutta kansainvälisten tapahtumien, erilaisten kisojen, kongressien ja kokousten järjestäjänä. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, minkälaisena kaupunkina Lahti näyttäytyy nyt ja tulevaisuudessa.

Opinnäytetyössä käydään läpi myös brändin merkitystä, sen johtamista sekä tapahtumakaupungin käsitteitä ja taustaa. Näiden aiheiden valossa opinnäytetyön empiirinen osuus keskittyy Lahden kaupunkibrändin sekä soveltavin osin myös paikkaidentiteetin tutkimiseen. Teemahaastatteluiden ja työpajojen avulla haluttiin saada kuva tämänhetkisen Lahdesta sekä kartoittaa visioita tulevaisuuden Lahdesta paikallisten avaintoimijoiden keskuudessa.

Opinnäytetyö koostuu teoreettisesta ja empiirisestä osiosta. Teoreettisen ensimmäisessä luvussa käsitellään paikka- ja kaupunkibrändin käsitteitä,

kaupunkibrändityön taustaa ja strategiaa. Sen lisäksi siinä tarkastellaan brändiä, sen käsitettä, brändin arvoa, brändipääomaa sekä brändiarkkitehtuuria. Teoriaosuuden toisessa osuudessa keskitytään tapahtumien rooliin ja vaikutuksiin kaupungin kehitystyössä sekä kaupunkibrändin johtamisen haasteisiin.

Empiirinen osuus on toteutettu osallistavan työpajan, havainnoinnin sekä teemahaastatteluiden avulla. Osallistavaan työpajaan osallistui satunnaisotanta paikallisia liiketoiminnan parissa työskenteleviä henkilöitä, kun taas teemahaastattelut toteutettiin alueen avaintoimijoiden kesken, jotka työskentelevät Lahden tapahtumatoiminnan ja aluemarkkinoinnin kannalta merkittävässä tehtävässä. Kaikki haastateltavat edustivat eri organisaatioita.

## 2 LAHTI TAPAHTUMAKAUPUNKINA

Jokainen kaupunki on erilainen ja saapuminen uuteen kaupunkiin on kiehtova kokemus. Joukkoliikennevälineellä matkustettaessa maisemat ja näkymät eivät usein anna todellista kuvaa kaupungista, vaan ikkunaan avautuu usein ankea näkymä harmaista esikaupunkialueista, heinittyneistä pelloista, graffitin peittämistä ja hylätyistä teollisuusrakennuksista. Lahti ei tee tässä poikkeusta, vaikka kyseessä on noin 100 000 asukkaan keskisuuri kaupunki keskellä Etelä-Suomea, jossa vihreä luonto on vahvasti läsnä.

Lahden monimuotoisuus, kaupungin karu ja rosoinen kauneus avautuu matkailijalle vasta kulkiessa rautatieasemalta Rautatienkatua pitkin kohti keskustaa. Lyhyelle vajaan kilometrin matkalle mahtuu kulttuurikulmaus Pikkuteatterin ja ravintola Tirran myötä sekä ”Lahden Reeperbahn”, jossa useiden Thai-hieromaliikkeiden punaiset valot hehkuvat iltojen hämärtyessä. Seuraavaksi edessä on täysin toisenlainen maisema, kun kaupungintalon vihreä puistoalue avautuu kulkijalle. Kaupungintalon jälkeen edessä on muun muassa monia trendikkäitä vaateliikkeitä, kampaamoita ja kahviloita. Nämä täydellisten vastakohtaisuuksien maisemat kuvaavat Lahden monimuotoista ja aidoksikin kutsuttua kulttuuria, joka on aistittavissa ja nähtävissä kaupungissa monin eri tavoin.

Lahden keskikokoisuus ja keskeinen sijainti ovat hyviä ominaisuuksia kaupungin toiminnallisuuden ja taloudellisen merkittävyyden kannalta, sillä siinä yhdistyvät pienen ja suuren kaupungin parhaat puolet. Pieneen kaupunkiin liitetään usein kotoinen kauneus, luovuus ja mutkattomuus, kun taas suureen kaupunkiin tehokkuus, palveluiden monimuotoisuus, liikkuvuus ja hyvät logistiset yhteydet. Nämä ominaisuudet ovat Lahdessa läsnä. (Rainisto 2008)

Lahden varsinainen kaupunkiseutu koostuu alueista, johon kuuluvat Lahden lisäksi Hollola, Nastola, Asikkala ja Orimattila. Lahden seutukuntaan kuuluu edellä mainittujen alueiden lisäksi myös Artjärvi, Hämeenkoski, Kärkölä ja Padasjoki. Lahti on osa myös Päijät-Hämeen

maakuntaa, johon aiemmin mainittujen lisäksi kuuluvat myös Heinola, Hartola ja Sysmä. Päijät-Hämeen maakunnasta käytetään yleisesti myös englanninkielistä termiä Lahti Region. (Rainisto 2008, 107.)

Lahdella on yli satavuotiset, monialaiset teollisuusperinteet erityisesti metalli- ja puuteollisuudesta. Lahden seutu on vuosien ajan tarjonnut juuri teollisuudelle ja logistiikalle keskeisen sijaintipaikan, joka on tehnyt kaupungista elinvoimaisen.

Lahti on kuitenkin parhaiten tunnettu talviurheilutapahtumistaan. Lahden urheilukeskuksessa on järjestetty suuria, kansainvälisiä urheilutapahtumia. Tunnetuin niistä on vuosittaiset Salpausselän kisat, joka on hiihtolajien kansainvälinen kilpailutapahtuma. Salpausselän kisat järjestettiin ensimmäisen kerran vuonna 1923 ja ovat värikkään historiansa vuoksi nousseet yhdeksi Lahden tunnusmerkiksi.

Lahden monipuolinen luonto, lähellä sijaitsevat vesistöt ja kattavat tapahtumapaikat antavat erinomaiset ja toimivat puitteet erilaisten tapahtumien pitämiseksi. Juuri luonnonläheisyys ja keskeinen sijainti tekevät Lahdesta kiinnostavan ja viihtyisän tapahtumakaupungin.

Lahden seudulla on nähtävää ja tekemistä kaikenikäisille. Lahden matkustajasatamasta on tullut lahtelaisten olohuone, joka on etenkin kesäisin vilkas kohtaamispaikka. Satamasta on tullut myös suosittu tapahtuma-areena ja sisävesiristeilyiden lähtöpaikka. Talvisin satama-alue muuntautuu hiihto- ja luistelupaikaksi ja paikalliset poikkeavat kahviloihin tapaamaan tuttuja ja viettämään aikaa.



KUVA 1 Piano paviljonki, Lahden satama.

Lapsiperheiden aktiviteettiareena sijaitsee Launeen kaupunginosassa, Lahden keskustan eteläpuolella. Puisto tarjoaa monipuolisia liikunnallisia mahdollisuuksia kaikenikäisille, kuten parkour – ja skeittialueen, frisbeegolfkentän sekä keila- ja jäähallin. Kotieläimistä kiinnostuville puiston vieressä on myös Yli-Marolan kotieläinpiha.

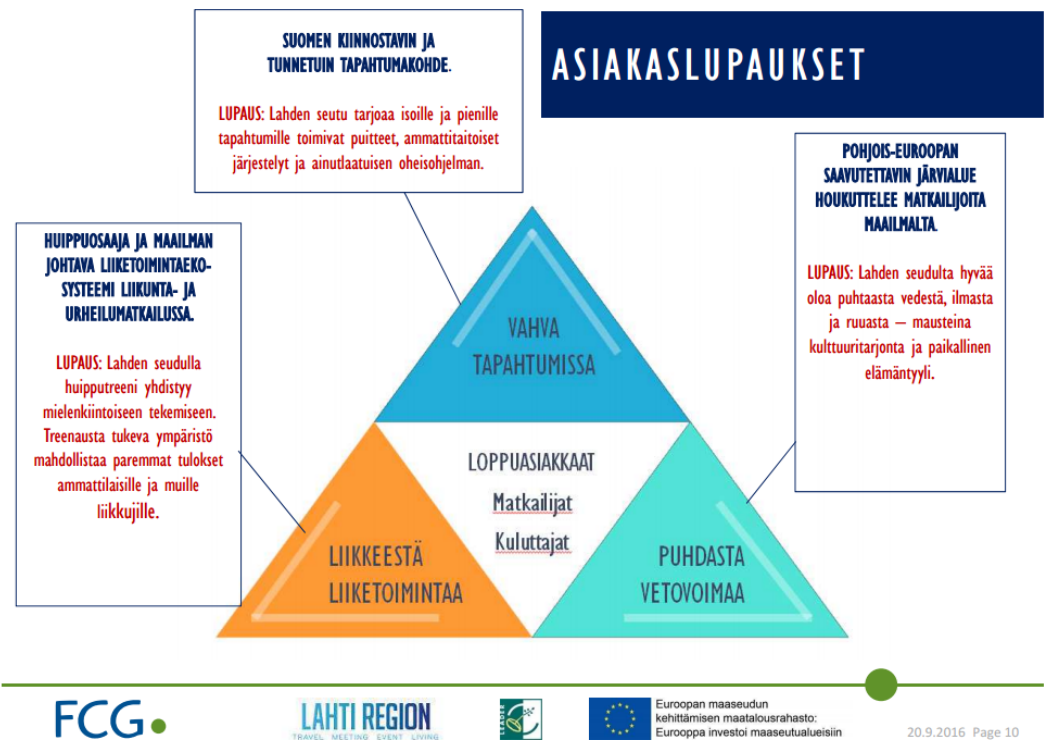
Lahden kaupungin uusimmassa 2016 strategiassa nostetaan esille, että Lahdessa halutaan huolehtia kaupunkilaisten hyvinvoinnista tarjoamalla muun muassa erilaisia kulttuurielämyksiä. Kansainvälisen kilpailukyvyyn vahvuutena nähdään eläväinen kaupunkikulttuuri, aktiiviset yritykset sekä ympäristö- ja muotoiluosaaminen. Lahden kaupunki on tehnyt myös Lahti vuonna 2030 –vision, jonka mukaan Lahti on kiinnostava, ympäristöstään tunnettu ja luonteestaan ylpeä kaupunki, jossa osataan arvostaa ympäristöä sekä hyödyntää keskeistä sijaintia kansainvälisillä markkinoilla. Vision mukaan Lahti on myös yritteliäs, avoin ja positiivinen kaupunki, jonne haluaa asettua kaiken ikäiset ihmiset. Strategiassa tai visiossa ei tuotu esille tapahtumakaupungin roolia tai siihen panostamista, sillä niiden painotukset käyvät ilmi erillisessä alueen matkailustrategiassa.





KUVA 2 Kuvitus Lahdesta.

Päijät-Hämeen uusimmassa matkailu- ja tapahtumastrategiassa (FCG & Lahti Region 2016) tavoitteena on saada Päijät-Hämeestä vuonna 2025 uudistuva ja kansainvälisesti kilpailukykyinen matkailun ja tapahtumien osaaja. Alueen yhteisöt ja ihmiset halutaan yhdessä rakentamaan kokonaiselämyksiä asiakkaille. Strategian mukaan matkailu- ja tapahtumala on seudulle merkittävä tekijä talouden ja kasvun kannalta. Niiden avulla voidaan tuottaa kestävää hyvinvointia alueen asukkaille. Vahvuuksina nähdään keskeinen sijainti, houkutteleva järvialue ja liiketoimintaekosysteemi liikunta- ja urheilumatkailussa. Kuvassa 3 esitellään myös ne asiakaslupaukset, joiden myötä Lahden seudusta halutaan saada aikaan entistä parempi, kiinnostavampi ja taloudellisesti vahvempi alue. Luvataan, että Lahden seutu tulee tarjoamaan erikokoisille tapahtumille toimivat puitteet, ammattitaitoiset järjestelyt ja ainutlaatuisen oheisohjelman. Toisena lupauksena halutaan mahdollistaa treenausta tukeva ympäristö niin ammattitason kuin muillekin liikkujille. Kolmas asiakaslupaus on tarjota hyvää oloa paikallisen veden, ilman, ruoan ja kulttuurin myötä.



KUVA 3 Päijät-Hämeen matkailu- ja tapahtumastrategia 2025.

Vaikka Lahti on eniten tunnettu talviurheilukaupunkina, on Lahdessa lisäksi vahva kulttuurillinen leima. Kulttuurin keinoin on haluttu nostaa esiin ajankohtaisia ja yhteiskunnallisia epäkohtia sekä rakentaa samalla kommunikatiivista yhteiskuntaa esimerkkinä vuosittain järjestetyt kansainväliset kulttuuritapahtumat: Lahden Kansainvälinen kirjailijakokous, Runomaraton ja Julistebiennale.

Lahti on tunnettu myös toisinajattelusta, erilaisuudesta, jota halutaan tuoda esiin muun muassa musiikin avulla. Lahdesta on noussut monia suomalaisen rap musiikin tähtiä, jotka ovat musiikillaan ja lyyrikoillaan haastaneet pohtimaan asioiden oikeutusta, vedonneet tunteisiin ja tuoneet uusia näkökulmia aikamme ilmiöihin.



KUVA 4 Lahden Torvi ravintolan tilat (Riikka Timonen).

Toisaalta myös klassista musiikkia edustava Sinfonia Lahti on menestynyt kansainvälisesti ja saanut lukuisia palkintoja.

Musiikkitapahtumien kohdalla Lahti on kasvattanut suosiotaan ja esimerkiksi joka vuotinen Summer Up –musiikkifestivaali on kävijämäärältään nykyään Suomen suurin hip hop- ja reggae – festivaalitapahtuma, joka pidetään Vesijärven rantamaisemissa Mukkulan kaupunginosassa. Festivaali järjestettiin ensimmäisen kerran vuonna 2003, jolloin kävijöitä oli 23. Tähän asti menestyksekkäin Summer Up järjestettiin vuonna 2012, jolloin kävijöitä oli jo yli 30000.



KUVA 5 Lahden Summer Up -festivaali. (Sami Hakala)

Tällaisilla festivaaleilla on suuri merkitys kaupungille, sillä ne yhdistävät paikalliset toimimaan ja ovat osa kaupunkikulttuuria, joka on paikallisten asukkaiden viihtymisen ja hyvinvoinnin yksi tärkeimmistä osatekijöistä. Ne keräävät ihmisiä yhteen ja tuovat kaupunkiin myös elinvoimaa, kiinnostavuutta sekä huomattavaa näkyvyyttä, jotka lisäävät alueen vetovoimaa paitsi matkailukohteena myös asuinpaikana ja yritysten sijainti- ja investointipaikkana. (Silvanto 2007, 9-15.)

Moni festivaali edustaakin nimenomaista kaupunkia, jossa tapahtuma järjestetään. Jotta kaupunki saisi maksimaalisen hyödyn festivaalista, vaatii se paikkakunnalta strategista ja järjestelmällistä suunnittelua sekä hyvää markkinointia. On selvää, että tapahtumajärjestäjien yhteistyö kunnan päättäjien, eri toimijoiden ja sidosryhmien välillä on merkityksellistä paikkakunnan imagon ja brändin rakentamisen kannalta. (Yeoman ym. 2004, 33-35.)

Lahdessa järjestettävien tapahtumien – niin pienten kuin suurien – erityispiirre on vapaaehtoistyön suuri merkitys tapahtumajärjestämisessä. Suurtapahtumiin osallistuu usein satoja vapaaehtoisia (Lahden 2017 MM-kisoissa noin 2500), joita ilman tapahtumia olisi käytännössä lähes mahdotonta järjestää. Ilman vapaaehtoisten työpanosta tapahtumiin tulisi hankkia vastaava määrä palkattua henkilöstöä tapahtuma- tai kisaorganisaatioon ja/tai ostamalla palveluja alan yrityksiltä. Tämä

edellyttäisi suurempaa rahoitusta joko rahallisten avustusten, pääsylipputulojen tai erillisten sponsoritulojen kautta tarvittavien kustannusten kattamiseksi. Toisaalta vapaaehtoistyö tarjoaa myös monille nuorille mahdollisuuden saada arvokasta työkokemusta sekä pääsyn tapahtumajärjestämisen sosiaaliseen yhteisöön. Tämän vuoksi vapaaehtoistyöllä on suuri merkitys tapahtumiin liittyvän yhteisöllisyyden kokemusten välittäjänä, ”meidän tapahtuman” kokijana sekä syrjäytymisen ehkäisemisessä.



### 3 KAUPUNKIBRÄNDIN SYVIN OLEMUS JA TERMISTÖT

Tässä osiossa on tarkoitus tuoda esiin brändin ja ennen kaikkea kaupunkibrändityön teoreettista taustaa sekä keskeisiä käsitteitä. Kaupunkien kehittämiseen liittyvien käsitteiden kirjo on laaja ja moni käsite ei ole täysin yksiselitteinen tai merkitykseltään kiistaton. Tässä kehitystutkielmassani käytän käsitettä *place branding*. Suomalaista vakiintunutta vastinetta tälle käsitteelle ei vielä ole. Rainisto (2005) käyttää termistä suomennosta paikan markkinointi. Termin ongelmana on, että paikka sanana voi viitata useisiin eri tarkotteisiin. (Rainisto 2005, 15.) *Place branding* termiä on myös suomennettu vapaasti, käyttäen termiä *kaupunkibrändäys*, joka on käytössä myös tässä opinnäytetyössä.

Ensimmäisessä alaluvussa esittelen tiivistetysti aiheen kannalta tärkeitä käsitteitä sekä määritelmiä tässä opinnäytetyössä esiintyville avainsanoille. Toisessa alaluvussa keskityn kaupunkibrändityön taustoihin ja niihin tekijöihin, jotka ovat vaikuttaneet brändityön syntymiseen alueellisessa kaupunkimarkkinoinnissa. Kolmannessa luvussa avataan enemmän kaupunkibrändityöstrategiaa ja tarkastellaan siihen liittyviä määritelmiä. Osion lopuksi syvennyn yksityiskohtaisemmin brändin olemukseen, sen arvoon ja brändipääomaan, niiden mittaamiseen sekä kaupunkibrändityön haasteisiin. Tavoitteena on myös esitellä syitä, miksi nykyajan yhteiskunnassa brändit saavat niin suuren huomion. Alan tutkijoiden mielipiteet poikkeavat jonkin verran toisistaan siinä, voidaanko esimerkiksi kaupunkeja merkkituotteistaa, tai voidaanko niissä soveltaa organisaatioiden brändin rakennusstrategioita. Tämän tavoitteena on saada tiivis, mutta tarpeeksi kattava kokonaiskäsitys käytetyistä käsitteistä sekä tuoda esiin merkityksiä, joita yleisimmin tieteellisessä tutkimuskentässä käytetään.

#### 3.1 Brändin käsitteistöä

Käsite brändi on alkuperältään englanninkielinen (*brand*), eikä sille ole saatu riittävän hyvää ja osuvaa käännöstä suomenkielelle (von Herzen 2006, 15). Brändin käsite syntyi Yhdysvalloissa, jolloin karjaa ja jopa orjia

sekä rikollisia merkittiin polttomerkein. Brändi oli jo tuolloin omistamisen ja toisaalta myös erottautumisen symboli, jonka avulla voitiin esine, asia, eläin tai henkilö tunnistaa. (Mäkinen ym, 2010, 15.)

Brändille on olemassa suuri kirjo erilaisia määritelmiä. Aihe on herättänyt mielenkiintoa myös tutkimuksien saralla ja siitä on olemassa paljon taustatietoa. Yleisenä määritelmänä nähdään, että brändi on nimi, käsite, symboli, muoto tai niiden yhdistelmä, joka auttaa tuotteen tai sen tarjoajan palvelun tunnistettavuutta. (Lindberg-Repo, 2005, 16.) Brändi nähdään myös pääomana, jota on vaikea mitata rahassa. Suurimmaksi osaksi se perustuu mielikuville ja voidaan siksi pitää aineettomana omaisuutena. (Silén 2001, 121.)

Kaupunkibrändeihin liittyvässä tieteellisessä keskustelussa käsitteiden kirjo on myös laaja. Puhutaan brändin lisäksi imagosta, maineesta, kaupunkikuvasta sekä brändi-identiteetistä. Monesti näitä käsitteitä saatetaan käyttää keskenään samassa merkityksessä ilman, että ne olisivat kuitenkaan merkityksiltään samoja.

*Imagon ja maineen* määritelmät menevät kirjallisuudessa usein päällekkäin, ja niitä voi olla vaikea erottaa toisistaan, mutta imagosta käytetyt yleiset käsitteet ovat melko samanlaisia. (Gotsi & Wilson 2001, 29.). Kotler (1982) on määritellyt imagon siten, että se on asiakkaiden kokonaiskäsitelmä yrityksestä. Imago liitetään siis yrityksen toiminnallisiin ja aineellisiin ominaisuuksiin toisin kuin esimerkiksi brändi, joka perustuu enemmän mielikuville. (Nguyen & Leblanc 2001, 228.) Sen sijaan Holzhauerin (1999) mukaan imago kuvaa asiakkaiden havaintoja yrityksestä. (Lemmink, Schuif & Streukens 2003, 4.) Imagon ja maineen suurin ero on niiden tiedon lähtökohdassa. Imagossa tieto perustuu pääosin havaintoihin, kun taas maineessa tieto perustuu aikaisempiin kokemuksiin.

*Brändi-identiteetti* on sen sijaan brändiin liitettyjen mielikuvien muodostama kokonaisuus, joka halutaan luoda tai pitää yllä brändistrategialuojan toimesta. Näihin kyseisiin mielikuviiin sisältyy usein

annettuja lupauksia ja koska brändi-identiteetin tarkoituksena on toimia brändin luomisen perustana, edellytetään siltä monipuolisuuden lisäksi myös syvyyttä. (Aaker & Joachimsthaler 2000, 71.)

Isohookanan (2007) mukaan brändi-identiteellä on suuri merkitys sille, muodostuuko tuotteesta tai palvelusta brändi vai ei. (Isohookana 2007, 25.) Vuokko (2003) tarkastalee brändi-identiteettiä siten, että hänen mukaansa ensin täytyy selvittää, mikä on brändin visio ja sen tarkoitus, miten brändi eroaa muista kilpailijoista, minkä tarpeen brändi täyttää, mitkä ovat brändin pysyvät ominaisuudet, mitkä ovat brändin arvot sekä mistä tekijöistä brändi tunnetaan. (Vuokko 2003, 123.)

### 3.2 Brändin terminologiaa

Vahvan brändin rakentumisen sekä kokonaisuuden ymmärtämisen kannalta on tärkeä ottaa huomioon myös brändi-identiteetti ja siihen liittyvät muut osa-alueet. Brändin identiteetti on yrityslähtöinen näkökohta, kun taas brändi-imago kuluttajalähtöinen näkökohta. Brändi-imago rakentuu kaikkien asiakkaiden omista subjektiivisista näkemyksistä koskien brändin tuotteita tai palveluita. Imagoon vaikuttaa myös muut ulkopuoliset tekijät, kuten kilpailijoiden ”ääni”, teknologian kehitys sekä yhteiskunnalliset muutokset. (Lindberg-Repo 2005, 68.)

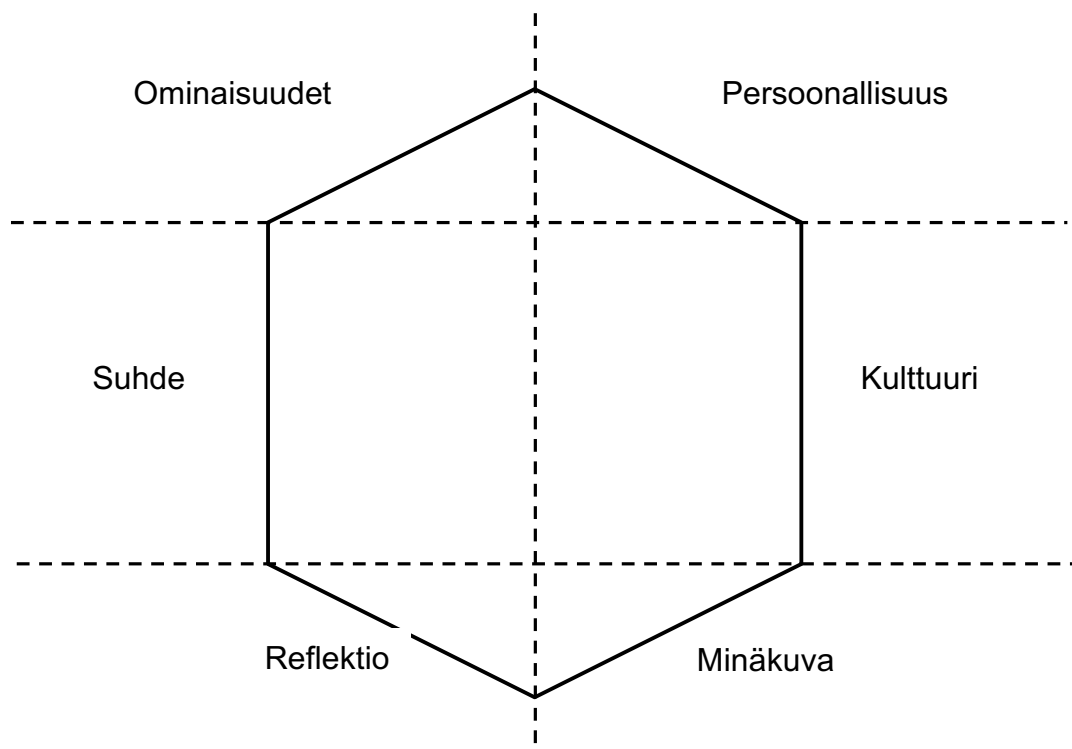
Brändi-identiteetti on puolestaan se kuva, jonka brändi haluaa viestittää asiakkaille tai kumppaneille. Identiteetti koostuu muun muassa yrityksen merkittävimmistä arvoista, tuotteista, symboleista, mainoksista, sponsoreista, brändinimestä ja brändiperinnöstä. (Lindberg-Repo 2007, 68.) Brändi-identiteetin tavoite on luoda ainutlaatuinen ja erilaistava identiteetti, jonka avulla se voi luoda kilpailuetua muiden keskuudessa. (Gehani 2001, 37.) Aaker (2000) painottaa myös, että brändi-identiteettiin ei saa sisältyä lupauksia, joita ei olla strategisesti valmiita täyttämään. (Aaker & Joachimsthaler 2000, 24.)

Kapfererin (2012) mielestä brändiä rakennettaessa on mietittävä tarkoin, miten kohdeasiakkaat saadaan sisäistämään brändiin kohdistunut



identiteetti. Brändi ja sen totuudenmukaisuus on oltava linjassaan. Pitkällä aikavälillä brändi on mahdollista juurruttaa asiakkaiden mieleen sekä luoda aitoa vuorovaikutusta brändin ja asiakkaiden välille olettaen, että brändi säilyy kilpailumarkkinoiden haasteissa mukana. (Kapferer 2012, 152.)

Brändi-identiteetin rakentumista ei tulisi tarkastella ainoastaan johdon näkökulmasta, vaan myös asiakkaiden rooli ja niiden muuntuminen tulisi ottaa huomioon. Kapfererin (1997) mukaan brändi-identiteetissä on enemmän kyse siitä, mitä brändi merkitsee ja mitä se edustaa. Kapferer havainnollistaa brändin identiteettiä brändiprismalla. (Lindberg-Repo 2005, 74.)



KUVIO 1 Brändi-identiteetti –prisma (Kapferer 2012, 158.)

Kapfererin prisma koostuu kuudesta osa-alueesta, joita voidaan tulkita seuraavasti:

## Brändin ominaisuudet

Brändin ominaisuudet koostuvat niistä fyysisistä tai funktionaalisista ominaisuuksista ja piirteistä, jotka asiakas yhdistää ensimmäisenä brändiin.

## Persoonallisuus

Jokaisella brändillä on aina oma persoonallisuus, jonka luonne vahvistuu ajan myötä asiakkaan mielessä. Brändi-identiteettiä kuvaillaan usein kuluttajien luomien persoonallisuustermein riippuen siitä, miten hän brändin kokee ja kuinka hän brändistä puhuu.

## Kulttuuri

Brändissä on aina kyse kulttuurista ja sen vuoksi jokaisella brändillä on aina oma kulttuurinsa. Tuote tai palvelu on olennainen osa brändin kulttuuria.

## Asiakassuhteet

Brändi tarjoaa usein vuorovaikutussuhteen ihmisten välillä etenkin palvelualueella. ”*Brändi on asiakassuhde.*”

## Heijastus

Brändi koetaan usein asiakkaan oman identiteetin peilinä. Asiakkaat käyttävät brändiä luodakseen itsestään tietynlaisen kuvan, jonka he haluavat näyttää ulospäin muille. Brändi siis toimii identifikaation selkiyttäjänä ja reflektoi asiakkaan omaa imagoa.

## Brändin minäkuva

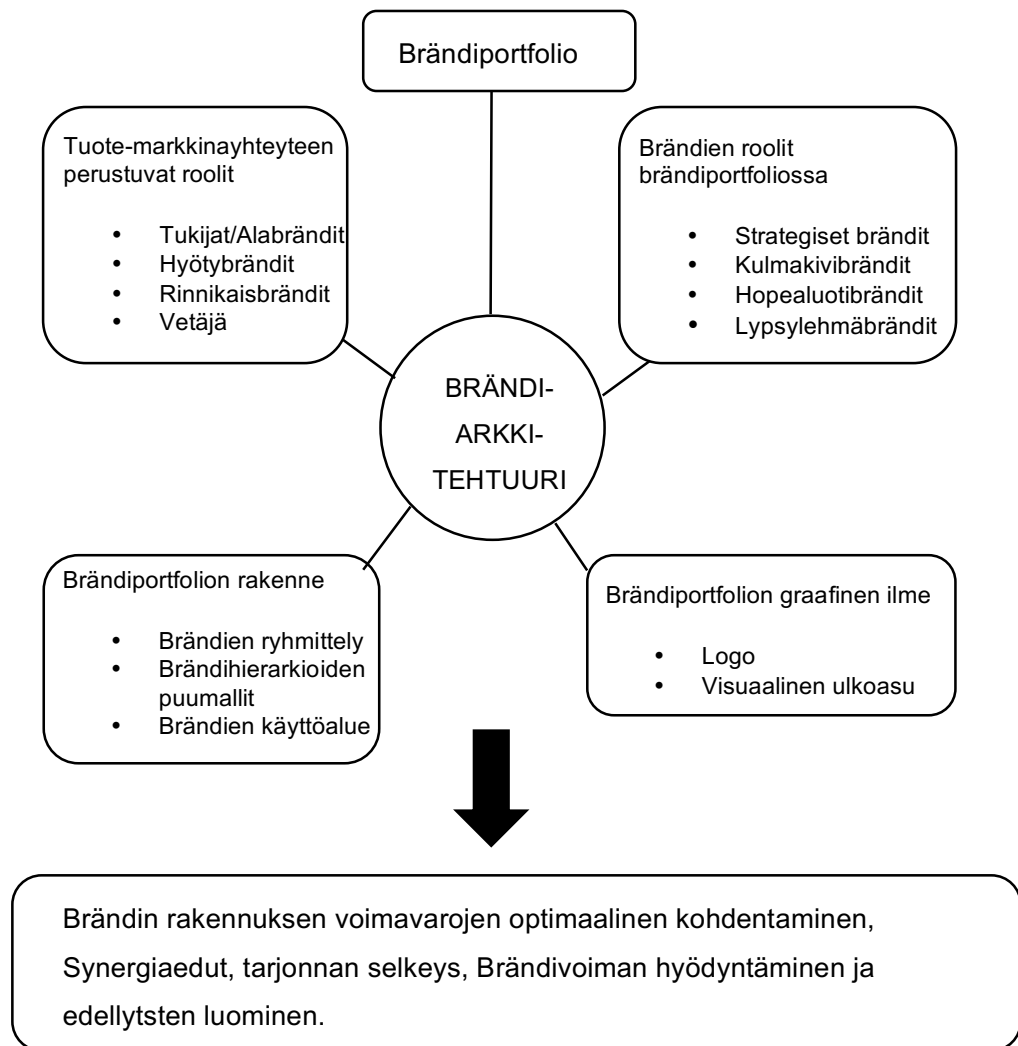
Brändin minäkuva kuvailee asiakkaan omaa kuvaa. Asiakas luo sisäisen suhteen omien asenteidensa kautta brändiin eli kun heijastus nähdään asiakkaan ulkoisena kuvana, niin minäkuva voidaan nähdä asiakkaan sisäisenä peilinä. (Lindberg-Repo 2005, 74-75.)

Brändi-identiteetti koostuu monesta eri osatekijästä, joiden tarkoitus on yhdessä muodostaa brändin ”ydin”. Tavoitteena on rakentaa pysyvä suhde asiakkaan ja brändin välille välittämällä brändilupaus, jonka brändi tarjoaa emotionaalisten, toiminnallisten ja itseään ilmaisevien etujen muodossa. Aakerin (1997) mukaan identiteetti muodostuu ainutlaatuisesta koostumuksesta ja mielikuvista, joita brändi haluaa luoda ja vaalia. Kun identiteetti on selkeä ja kirkas, se antaa brändille suunnan, tarkoituksen ja merkityksen. (Lindberg-Repo 2005, 70-71.)

### 3.3 Brändiarkkitehtuuri brändin ajurina

Globalisaation ja kehittyvän digitalisaation myötä kaupungit joutuvat pohtimaan brändistrategioissaan, kannattaako niiden markkinoida useita tuote- tai palvelubrändejä samaan aikaan vai tulisiko niiden laatia strategia kaupunkibrändille. Lindberg-Repon (2005) mukaan kaupunkien tulisi myös miettiä, onko tarpeellista laatia erillinen brändijohtamisen malli, jonka avulla brändi saataisiin asemoitua paremmin vahvistaen samalla markkinaosuutta laajemmalla markkina-alueella. Tehokkaalla brändiarkkitehtuurilla saadaan aikaan selkeämpi identiteetti sekä näkyvyys laajempiin toimintaympäristöihin siirryttäessä. Olennaista brändiarkkitehtuurissa on sen kokoonpano. Onko se riittävä vai tarvitseeko brändiportfolioon lisätä enemmän brändejä. (Lindberg-Repo 2005, 208.)

Aakerin ja Joachimsthalerin (2000) mukaan brändiarkkitehtuuri voidaan nähdä välineenä, jonka avulla brändi saadaan tuottamaan enemmän vipuvoimaa synergian ja yhtenäisten tavoitteiden kautta ja toimimaan näin yhtenä kokonaisuutena. Brändiarkkitehtuuri tulisi nähdä järjestystä luovana viiden ulottuvuuden rakenteena, joka koostuu brändiportfolioista, brändien portfoliorooleista, brändien rakenne ja sen graafinen ilme. (Aaker & Joachimsthaler 2000, 196.)



KUVIO 2 Brändiarkkitehtuuri (Aaker & Joachimsthaler 2000, 197.)

Aakerin & Joachimsthalerin (2000) brändiarkkitehtuurimallissa keskeisintä on sen kokoonpano. Brändiportfolion avulla on mahdollista helpottaa kokonaisuuden hahmottamista, määrittellä brändien keskinäisiä suhteita ja niiden rooleja. Koska brändiarkkitehtuuri rakentuu olennaisesti brändiportfolioon kuuluvien brändien ja alabrändien perustella, tulisi brändiarkkitehtuuri myös arvioida. Arvioinnissa mahdollisten esiin tulleiden ongelmien tulisi toimia eteenpäin vievänä voimana kohti strategisia analyyseja ja toimintaohjelmia. Jos esimerkiksi brändiarkkitehtuuri osoittautuu kovin sekavaksi, on syytä tarkastella siihen liittyviä osatekijöitä,

kuten brändien tai alabrändien määrää, ja sen jälkeen tulisi laatia korjaava toimintasuunnitelma. (Aaker & Joachimsthaler 2000, 197, 228.)

### 3.4 Brändistrategialla ylivertaiseen kannattavuuteen ja kuinka sitä johdetaan

Selkeän brändistrategian avulla tavoitetaan halutut kohderyhmät ja pystytään vaikuttamaan brändin arvon muodostumiseen. Oikealla brändistrategialla voidaan auttaa asiakkaita ymmärtämään brändin ydin ja muodostaa brändin erottavuustekijät. Kamenskyn (2001) mukaan strategia on yrityksen keskeisten toiminnan suuntaviivojen ja tavoitteiden valinta muuttuvassa maailmassa. Kamenskyn strategiamääritelmä painottaa, että strategian lähtökohta on muuttuva valinta eli yrityksen toimintaympäristö. Sen lisäksi strategia pitää sisällään yrityksen tavoitteet ja toiminnan olennaiset suuntaviivat saavuttaakseen halutut liiketoimintatavoitteensa. (Lindberg-Repo 2005, 194.)

Strategia rinnastetaan usein liiketoimintasuunnitelmaan tai toimintaohjelmaan, jonka avulla yritys navigoi toimintansa määriteltyyn tavoitteeseensa. Minzbergin (1998) mukaan strategia on malli, joka heijastaa johdonmukaista käyttäytymistä pitkällä aikavälillä. Jotta yritys pystyy säilyttämään tuotteidensa, palveluidensa ja kulttuurinsa parhaimman kilpailuedun, on sen pyrittävä kehittämään jatkuvasti strategioitaan. Michael Porter (1996) luonnehti strategiaa siten, että *strategialla ei tavoitella operatiivista tehokkuutta, vaan ylivertaista kannattavuutta.*

Puhuttaessa brändistrategiasta Kevin Lane Keller (2000) määrittää, että brändistrategian ydintehtävä on arvon maksimoiminen brändille. Kellerin mukaan brändistrategian muodostamisessa voidaan hyödyntää brändimatriisin ja brändihierarkiaa. Nämä työkalut auttavat hahmottamaan suhteita brändien, asiakassuhteiden ja tuotteiden välillä sekä tuottamaan arvoa brändille. Brändimatriisin avulla brändijohto pystyy havainnoimaan, kuinka muotoilla brändistrategiaa parhaalla mahdollisella tavalla. Brändimatriisissa yrityksen kaikki brändit ja tuotteet tai palvelut on esitetty

graafisessa muodossa. Matriisista käy ilmi yrityksen brändisuhteet ja sen tarkoituksena on toimia havainnollistamisen välineenä sekä auttaa yritystä ja markkinointijohtoa vahvistamaan brändin arvoa niihin liittyvien toimenpiteiden kautta. (Lindberg-Repo 2005, 200.)

Yrityksen brändistrategiaa voidaan esittää myös sen laajuuden ja syvyyden kautta. Brändin syvyydellä tarkoitetaan portfolion brändejä ja niiden syvyyttä tuotevalikoimassa. Laajuus sen sijaan tarkoittaa tiettyyn brändiin liitetyjen tuotteiden luonteen ja niiden lukumäärän. Brändien lukumäärässä tulisi olla tarkkaavainen. Brändejä ei tulisi olla liian monta, koska muuten brändit kilpailevat toistensa kanssa. Jokaisella brändillä tulisi olla selkeä asema ja rooli asiakkaiden silmissä sekä asiakkaille luvatuissa eduissa. Tämän vuoksi on tärkeä ymmärtää brändien väliset suhteet, jonka hahmottamiseen Kapferer (1997) on luonut brändihierarkiamallin. Sen avulla yritys pystyy hahmottamaan brändiensä lukumäärän, keskinäiset suhteet ja brändien luonteet. (Lindberg-Repo 2005, 202.)

Brändistrategiatyö vaatii toimiakseen ja onnistuakseen vahvaa johtajuutta. Vahvan ja erottuvan kaupunkibrändin luomiseksi ja ylläpitämiseksi vaaditaan toimivaa yhteistyötä ja jatkuvaa viestintää eri toimijoiden ja sidosryhmien välillä. Onnistuneen yhteistyön, kokonaisvaltaisen ja pitkántähtäimen kehittämisen mahdollistamiseksi kaupunkibrändityö tarvitsee tahon, joka koordinoi ja johtaa varsinaista brändityötä. Usein kaupunki vastaa kaupunkibrändityön koordinoimisesta. Kuten Baker (2012) kuitenkin toteaa, kaupunkibrändityöstä vastuussa olevan johtajan tulisi osoittaa aitoa kiinnostusta brändistä ja sen kehittämisestä. (Baker 2012, 63.)

Brändipäällikkö on enemmän strategi ja visioiden luoja kuin taktinen ja reagoiva johtaja. Hänen tehtävänä on vastata brändin strategiasta määrittelemällä brändin tarkoituksen ja viestittämällä brändi-identiteettiä tehokkaasti, tuloksellisesti sekä johdonmukaisesti. Onnistuakseen tehtävässään brändipäällikön on osallistuttava myös liiketoimintastrategian suunnitteluun ja toteutukseen. Varsinaisen brändistrategian on

pohjaututtava itse liiketoimintastrategiaan ja oltava yhtenäinen strategisen näkemyksen ja yrityskulttuurin kanssa. (Aaker & Joachimsthaler 2000, 23-24.)

Brändipäällikön on oltava strategin lisäksi bränditiimin vetäjä, joka johtaa monenlaisten viestintäkanavien käyttöä esimerkiksi sponsorointia, suoramarkkinointia, sosiaalista mediaa, mediajulkisuutta ja promootioita. Brändipäällikön keskeisenä tehtävänä on pidellä käsissään kaikkia lankoja ja ohjata viestintää kokonaisuutena ennalta määriteltyjen strategiatavoitteiden mukaisesti. Hänen tehtävänä on innostaa bränditiimi loistaviin suorituksiin ja huolehtia samalla, että brändin kokonaisilme ja viestintä ovat linjassaan. (Aaker & Joachimsthaler 2000, 30.)

### 3.5 Kaupunkibrändityön haasteet ja kulmakivet

Kaupunkibrändityön haasteena on saada aikaan totuudenmukainen ja vetovoimainen brändi. Tämän lisäksi Baker on todennut yhdeksi kaupunkibrändityön haasteeksi saada aikaan yksilöivä ja houkutteleva brändi, joka erottaa kaupungin muista. (Baker 2012, 49-60.) Anholt (2011) on maininnut myös toimivuuden yhdeksi brändin tekijäksi ja kuvaillut brändiä ”kolmijalkaisena tuolina”, jossa jalat muodostuvat strategiasta, sisällöstä ja symbolisista teoista. Näiden kolmen osan tulee olla toimivia ja yhteensopivia, jotta brändi voi menestyä. Strategiassa tulisi määritellä tämän hetkinen asema, tavoitteet ja visio. Sisältö muodostuu niistä käytännön toimenpiteistä, joiden avulla strategian tavoitteita voidaan lähteä toteuttamaan. Symboliset teot sen sijaan ovat joukko yksittäisiä merkittäviä tekoja, jotka toimivat vipuvartena strategian tavoitteiden mahdollistamisessa. Haasteeksi tässä muodostuu se, miten jokainen osa-alue saadaan pidettyä toimivana. Ongelmaksi saattaa muodostua epäjohdonmukainen toiminta, puutteellinen strategia, puuttuvat symboliset teot esimerkiksi asiantuntemuksen, tekojen tai tahdon puute, jolloin vahvan brändin luominen jää toteutumatta. (Anholt 2011, 20-31.)

Monesti kehittäjäorganisaation tai –työryhmän ongelmana on subjektiivisuus, jolloin ei osata nähdä kaupunkia ulkopuolisten silmin. Jos kaupungin imagoa ei pystytä tai osata katsoa objektiivisesti, aiheutuu siitä haasteita brändityölle. He, jotka vastaavat kaupunkibrändin kehittämisestä, eivät välttämättä osaa suhteuttaa minkälainen imagokäsitys ulkopuolisilla on kaupungista ja vastaavasti ulkopuolisten brändikäsitys saattaa pohjautua virheelliseen tai vanhentuneeseen tietoon. (Baker 2012, 47.)

Kaupunkien brändien kehittäminen eroaa tuote-, palvelu- tai yritysbrändien kehittämisestä siten, että kaupunkien brändityöhön liittyy aina poliittiset tekijät, jonka vuoksi kaupunkibrändityöhön saattaa kohdistua enemmän kyseenalaistamista kuin yritysten brändityötä kohtaan. Bakerin (2012, 45.) mukaan kaupunkibrändin on selvittävä poliittisesta tarkkailusta, median kysymyksistä, markkinointikumppaneiden analysoinnista sekä aikahaasteista.



#### 4 TAPAHTUMAT JA OIKEA JOHTAMINEN KAUPUNKIBRÄNDIN KESKIÖSSÄ

Tapahtuma on käsitteenä hyvin moninainen ja problemaattinen. Tapahtuman englanninkielisen sanan *event* juuret juontaa latinan kieliseen verbiin *evenire*, joka puolestaan johdannainen sanasta *eventus*, tulos. Tämän päätelmänä voisi tapahtuman määritellä siten, että tarkoituksena on saada aikaan tulosta. (Muhonen & Heikkinen 2003, 38.) Getsin (2007) mukaan tapahtumat voivat olla joko suunniteltuja tai suunnittelemattomia tilaisuuksia ja ne pitävät sisällään ajallisen tilapäisyyden, sisältötuotannon, sosiaaliset tekijät sekä julkisuuden. (Getz 2007, 18-21.)

Tapahtumilla on tärkeä merkitys kaupungin ja koko seudun asukkaiden kannalta. Useat suomalaiset ja kansainväliset tutkimukset ovat osoittaneet, että tapahtumakokonaisuus tuotetaan julkisten organisaatioiden, yritysten ja kolmannen sektorin toimijoiden muodostamassa yhteistyöverkostossa, jonka toimintaa ohjaa varsinainen festivaaliorganisaatio. Tämä näkökulma huomioiden tapahtumille voidaan antaa rooli kaupungin strategisessa suunnittelussa ajatellen esimerkiksi kaupungin imagon tai brändin rakentamista tai palveluiden, talouden ja kulttuuristen sisältöjen tuottamista. Tapahtumat tuottavat kaupungille arvonnousua, joka on mitattavissa matkailutuloina, muuttovoittona, yritysrakenteiden monipuolistumisena ja siten yleisinä alueen vetovoimatekijöinä. (Getz et al., 2007.)

Monet tapahtumat, varsinkin urheilutapahtumat, nähdään yhä enemmän paikallisen aluekehityksen välineinä, jonka vuoksi niistä halutaan rakentaa alueellisia vetovoima- ja imagotekijöitä. Monilla kaupungeilla on jo olemassa erillinen matkailu- ja tapahtumastrategia, joissa on listattuna ne tavoitteet, joita kaupungissa järjestettävillä tapahtumilla halutaan tavoitella. Usein tapahtumat houkuttelevat paikalle matkailijoita, mikä luo paikkakunnalle positiivista ilmapiiriä, ja kuten Quinn (2005) toteaa, tapahtumat toimivat hyvänä keinona alueiden imagon kohottamisessa ja yksilöitymisessä sekä keinona kohottaa taloudellista kilpailukykyä.

Lahden kaupungin uudessa Päijät-Hämeen matkailu- ja tapahtumastrategiassa on myös tunnustettu matkailu- ja tapahtuma-alan suuri ja tärkeä merkitys seudun taloudelle ja kasvulle. Strategian tavoitteina on luoda Lahden seudusta Suomen kiinnostavin ja tunnetuin tapahtumakohde, joka houkuttelee Pohjois-Euroopan saavutetuimmalla järviolueella matkailijoilta maailmalta. Strategian toisena tavoitteena on saada Lahden seudusta maailman johtava liiketoimintaekosysteemi liikunta- ja urheilumatkailussa. Strategian päätavoitteena on ennen kaikkea vahvistaa Lahden seudun kansainvälistä kilpailukykyä ja kehittää alueesta entistä vetovoimaisempi matkailukohde jokaisen kunnan vahvuudet huomioiden. (Päijät-Hämeen matkailu- ja tapahtumastrategia 2016)

Lupauksina tavoitteiden toteutumisille strategiassa luvataan tarjota isoille ja pienille tapahtumille toimivat puitteet, ammattitaitoiset järjestelyt ja ainutlaatuinen oheisohjelma sekä hyvää oloa puhtaasta vedestä, ilmasta ja ruoasta monimuotoisen kulttuuritarjonnan sekä paikallisen elämäntyylin maustamana. Liikunta- ja urheilumatkailun suhteen strategia lupaa harjoittelua tukevan ympäristön, joka mahdollistaa paremmat tulokset niin ammattilaisille kuin muillekin liikkujille. (Päijät-Hämeen matkailu- ja tapahtumastrategia 2016)

Kolbin (2006) mukaan kaupungin brändi koostuu ainutlaatuisista yksilöllisistä kokemuksista, joita kukin matkailija saa kaupungista. Sen vuoksi kaupunkien brändiä tulisi aina suunnitella ja rakentaa laajalla verkostoyhteistyöllä, johon osallistettaisiin matkailupalveluiden lisäksi paikalliset viranomaiset, viihde-, kulttuuri- ja majoituspalvelut sekä paikalliset korkeakoulut sekä muut oppilaitokset. Näiden verkostojen kautta saavutettaisiin mahdollisemman laaja näkemys kaupungin tavoitteista, intresseistä ja visioista, joita lajittelemalla voitaisiin luoda kohdennettua tapahtumatarjontaa erilaisille matkailijaryhmille. (Kolb 2006, 18-19.) Luonila & Johanssonin (2015) mukaan tapahtumatuotannossa yhteistyö paikallisten oppilaitosten kanssa voidaan nähdä vahvasti toimialaa kehittävä, mistä on synergiahyötyä molemmille osapuolille. Tapahtumatuottajat saavat hyötyä opiskelijoiden työpanoksesta ja

vastaavasti opiskelijat saavat kaipaamansa käytännön työkokemusta. Parhaimmillaan siinä toteutuu molempia osapuolia palveleva oppimisprosessi, josta saattaa syntyä pidempiaikainen työsuhte. Tämä on ollut nähtävissä esimerkiksi Porissa, jossa pitkään toimineet megatapahtumat (Pori Jazz, Sonisphere) ovat oman toimintansa avulla vieneet alueellista kehitystyötä infrastruktuurillisesti ja valtakunnallisella tasolla. Porin kaupungin strateginen kehitys on muotoutunut suuntaan, jossa tapahtumat eivät ole ainoastaan imagollisia tai brändääviä tekijöitä, vaan niistä on tullut osa yhteiskunnallisia kehitysrakenteita. Tapahtumat nähdään Porissa selkeänä ja merkittävänä osana paikallista koulutusta, elinkeinoelämää sekä asukkaiden yleistä hyvinvointia, joka on otettu vahvasti huomioon alueen strategisten tavoitteiden suunnittelussa. (Tapahtumakaupungin hyvät käytännöt 2015)

#### 4.1 Tapahtumien rooli ja vaikutukset kaupunkien kehitystyössä

Quinnin (2005) mukaan tapahtumat voidaan nähdä yhtenä keinona, jolla kaupunki voi profiloitua ja erottua muista kaupungeista. Kainulainen (2015) näkee tapahtumilla myös sosiaalisia, kulttuurisia ja ympäristöllisiä vaikutuksia, sillä ne tarjoavat yhteisöllisiä ja taiteellisia sekä osallistumisen mahdollisuuksia asukkaille. Tämän lisäksi tapahtumat luovat persoonallista ja omaleimaista kulttuuri-ilmapiiriä sekä saavat aikaan elämyksellisiä ja virikkeellisiä ympäristöjä, jotka voidaan nähdä kaupunkien yhtenä vetovoimatekijänä houkutellessa osaavaa työvoimaa, matkailijoita, opiskelijoita, investointeja ja pääomia. Toisaalta tapahtumilla on todettu olevan myös negatiivisia vaikutuksia. Suuret megatapahtumat ja festivaalit ovat usein aiheuttaneet myös jonkin asteisia negatiivisia sivuilmioita, kuten ympäristöhaittoja, järjestyshäiriöitä sekä ylimääräisiä kustannusvaikutuksia. (Tapahtumakaupungin hyvät käytännöt 2015)

Tapahtumat voidaan nähdä myös kaupunkien pehmeinä imagotekijöinä, joiden merkitys on kasvanut ihmisten tehdessä sijaintipäätöksiä. Sen sijaan Kotler ym. (1999, 42-43.) ovat listanneet koviin vetovoimatekijöihin yleisen kustannustason, taloudellisen kehityksen vakauden,

infrastruktuurin, palvelurakenteen ominaisuudet sekä alueen sijaintiin liittyvät tekijät. Pehmeitä vetovoimatekijöitä ovat heidän mukaan yleisesti elämänlaatuun liittyvät tekijät, kulttuuri, osaavan työvoiman saatavuus, alueen johtamiskäytännöt ja henkilökohtaiset kontaktit.

(Tapahtumakaupungin hyvät käytännöt 2015) Nämä tekijät huomioiden Lahden strategisena vahvuutena nähdään erinomainen sijainti, monipuoliset asuin- ja yritys ympäristöt sekä houkutteleva luonto- ja järviolueet. Lahden uusimpaan strategiaan on kirjattu visio, jonka mukaan Lahdesta on tavoitteena saada aikaan kansainvälisesti menestyvä ja rohkea ihmisten sekä yritysten ympäristökaupunki. (Lahden strategia 2016-2020)

Monet eurooppalaiset kaupungit ovat lähteneet luomaan uudenlaista, ”pehmeämpää imagoa”, joka perustuu ennen kaikkea erilaisiin vapaa-ajan palveluihin ja viihtyisään elinympäristöön. Ranniston (2003, 14) mukaan tämä on korostunut kaupunkien markkinoinnissa, jossa tapahtumatuotanto on saanut uudenlaisen ja merkittävän painoarvon. (Tapahtumakaupungin hyvät käytännöt 2015)

Tapahtumilla on monimuotoisia merkityksiä niin kaupungin kehitykselle kuin sen brändille. Tapahtumaimagot, tapahtumista koituvat taloudelliset vaikutukset sekä elinympäristön laadulliset tekijät ovat kasvattaneet merkitystään ja tulleet osaksi kaupunkistrategioita sekä niiden kehittämispolitiikkaa. Tapahtumien rooli strategisina työkaluina kaupungin kehittämistyössä ovat kasvaneet vuosi vuodelta yhä suuremmaksi, koska niiden avulla voidaan lisätä kaupungin vetovoimaa sekä houkutella uutta työvoimaa, matkailijoita, opiskelijoita sekä investointeja alueelle. Kainulaisen (2015) mukaan kyse on kokonaisvaltaisesta elinkeinopolitiikan tarpeesta, jonka mukaan kaupunkien tulisi kehittämistyössä huomioida yritysten toimintaympäristöjen laatua parantaviin kilpailutekijöihin. Tämä uudenlainen ja avarampi strateginen malli on nostanut kaupunkitapahtumat sekä niiden vetovoimamerkitykset positiivisella tavalla kaupunkien strategisen kehittämistyön ja kehittämispolitiikan osa-alueeksi. (Tapahtumakaupungin hyvät käytännöt 2015)

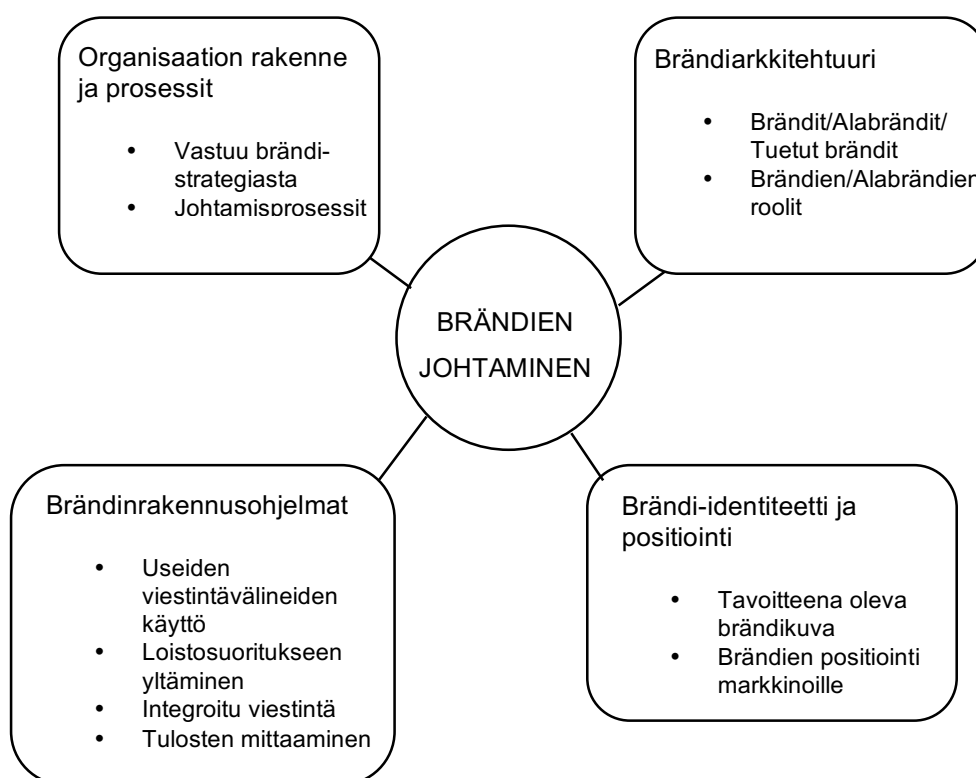
Tapahtumien merkitystä kaupungeille ja matkailulle on tutkittu niin Suomessa kuin kansainvälisesti. Esimerkiksi Marianin & Giorgion (2016) tutkimuksen mukaan kuntien ja päättäjiä tulisi kehittää yhteinen strateginen visio laajempien matkailualueiden ja verkostorakenteiden edistämiseksi.

Toisena huomion arvoisena seikkana he mainitsevat meta-tapahtumat, jotka voivat toimia tehokkaina strategisina välineinä alueen kilpailukyvyn parantamiseksi sekä monipuolistamiseksi parantaen samalla matkailualueen kuvaa sekä asemointia. Mariani & Giorgion (2016) mukaan meta-tapahtumat voivat olla ratkaisevassa roolissa matkailussa, koska ne tuottavat myönteisiä taloudellisia tuloksia sekä muokkaavat mieleenpainuvia matkailukokemuksia, jotka ovat merkittäviä tapahtumamatkailun kehityksen kannalta. Koska meta-tapahtumat ovat käsitteenä suhteellisen uusi, vaatii se vielä lisätutkimuksia esimerkiksi meta-tapahtuman ja primaarituotteen välisestä suhteesta. (Mariani & Giorgio, 2016.)

#### 4.2 Kaupunkibrändin johtamisen haasteet

Aakerin & Joachimsthalerin (2000) mielestä brändien johtamisessa kohdataan neljänlaisia haasteita. Ensimmäisenä haasteena on brändin rakentamiseen ja kehittämistyöhön tarvittavan organisaatorakenteen luominen sekä prosessien jalkauttaminen ja vakiinnuttaminen. Brändiorganisaatio tarvitsee brändistä vastaavan henkilön ja johtajan, jolla on vastuu brändistrategian toteutumisesta, ja jotta johtamisprosessi etenee. Toisena haasteena on kokonaisvaltaisen ja strategista suuntaa antavan brändiarkkitehtuurin aikaansaaminen. Sen tarkoituksena on määrittää brändit sekä mahdolliset alabrändit mukaan lukien myös niiden roolit ja tehtävät. Yhtenä olennaisena tehtävänä on myös yksilöidä brändien keskinäiset suhteet. Brändejä ei tule johtaa irrallaan toisistaan, vaan jokaiselle brändille tulee määritellä sille brändiportfoliossa kuuluva rooli. Huolelliset suunniteltu brändiarkkitehtuuri saa aikaan merkittäviä synergiaetuja brändien ja viestintäohjelmien välille. Kolmantena haasteena

on brändistrategian luominen avainbrändeille. Jokaiselle brändille tulee määritellä oma brändi-identiteetti, sillä se ohjaa ja antaa virikkeitä brändinrakennusohjelmille. Neljäntenä haasteena on saada aikaan tehokkaiden ja tulosta tuottavien brändinrakennusohjelmien kehittäminen sekä niiden seuraaminen ja mittaaminen. (Aaker & Joachimsthaler 2000, 48-50.)



KUVIO 3 Brandien johtamiseen liittyvät tehtävät. (Aaker & Joachimsthaler 2000, 49.)

Jokaisen kaupungin maine tulee tulevaisuudessa olemaan paikan ja alueen arvokkain omaisuus globaalissa kilpailussa. Enää ei riitä pelkkä paikan substanssi, vaan menestykseen vaaditaan positiivisia mielikuvia, tekoja, toimintaa, onnistumisia ja kertomusvirtaa. Euroopassa on noin 500 aluetta ja 100 000 kuntaa, jotka taistelevat samoista resursseista ja näkyvyydestä. On erotuttava joukosta, luotava houkuttelevia mielikuvia ja näyttäytyttävä aina itsensä näköisenä julkisuudessa. Kaupunki, jolla on

vahva brändi, tarvitsee vähemmän työtä ja rahallista panostusta markkinointiinsa, koska markkinat uskovat jo kaupungin tarinaan. (Rainisto 2009, 3.)

Brändäys on kaupungin markkinoinnin yksi hyvä näkökulma ja hyvä keino aloittaa alueen markkinointi, sillä vahva kaupunkibrändi lisää alueen vetovoimaa niin matkailijoiden, uusien yritysten kuin investointien keskuudessa. Brändi erottaa kilpailijoista sekä kansallisesti että kansainvälisesti. Vahva paikkabrändi suojaa myös kaupungin markkina-asemaa, tuo pitkäaikaisia strategisia etuja ja tehostaa markkinointitoimenpiteiden hyötyjä. Sen lisäksi se tukee innovaatioita ja toimii eräänlaisena punaisena lankana, joka toimii myös laadun takuuna ja suojaa vastoinkäymisissä. (Rainisto 2009, 7-8.)

Kaupunki voi hyvin ohjata imagoaan ja palveluitaan yhdenmukaiseksi valitsemansa brändi-identiteetin kanssa. Pelkkä kattobrändi ei kuitenkaan riitä, vaan kullekin osamarkkinalle tarvitaan ala-brändi, jotka tulisi olla linjassa keskenään sekä varsinaisen kattobrändin kanssa.

## 5 KEHITTÄMISHANKE – TAPAHTUMAT LAHTI BRÄNDIN MENESTYSTEKIJÄKSI

Lahden brändityö aloitettiin Lahden ja Nastolan yhdistymisen jälkeen. Brändityön haluttiin tukevan kaupungin keväällä 2016 hyväksyttyä strategiaa. Se toteutettiin yhdessä helsinkiläis-lahtelaisen mainostoimisto Redlandin kanssa. Brändityön päätavoitteena oli, että tulevaisuudessa Lahti tunnettaisiin paikallisten asukkaiden innovoimana ja kehittämänä kaupunkina, jossa on mahdollisuus osallistua, vaikuttaa ja luoda yhdessä parempi paikka olla ja asua. Projektissa oli mukana kaupungin ja konserniyhtiöiden työntekijöitä. Sen lisäksi myös kuntalaisilta kysyttiin mielipiteitä siitä, millaisena he kokivat Lahden. Vastauksia saatiin tuhansia. Niiden mukaan Lahti koettiin moniäänisenä, erilaisten asioiden ja ihmisten muodostamana ainutlaatuisena kokonaisuutena. ([www.lahti.fi](http://www.lahti.fi)) Toteutuneen brändityön tulos voidaan nähdä eräänlaisena Lahden kattobrändinä, jonka alla on useita ala-brändejä. Tämän opinnäytetyön yhtenä tavoitteena oli tarkastella Lahden brändiä tapahtumakaupungin näkökulmasta yhtenä ala-brändinä.

### 5.1 Lähtökohdat

Tämä opinnäytetyö sai alkunsa Lahti happens –hankkeesta, joka on Lahden ammattikorkeakoulun ja Lahti Regionin yhteishanke. Hankkeen päätavoitteena on kasvattaa Lahden alueen vetovoimaisuutta kansainvälisten tapahtumien, erilaisten kisojen, kongressien ja kokousten järjestäjänä. Hankkeen yhtenä tarkoituksena on saada Lahden alueelle kasvua kansainvälisiltä matkailumarkkinoilta ja rakentaa alueen tapahtuma- ja palvelutoimijoiden keskuuteen yhteinen toimintamalli. Tavoitteena on myös muodostaa paikallisista toimijoista, pk-yrityksistä sekä järjestöistä tapahtumamatkailun kehittämistoimintaan sitoutunut, pysyvä toimijaverkosto, joka pystyisi hyödyntämään sähköistä verkostoitumistyökalua ja näin kohtaisi säännöllisesti yhteisissä tapaamisissa.



Lahden ammattikorkeakoulun osuus hankkeessa painottuu vastuullisen tapahtumatuotannon palvelumallin rakentamiseen. Mallia voidaan tulevaisuudessa hyödyntää Lahden seudun liikunta- urheilu-, kulttuuri- ja viihdetapahtumissa sekä erilaisten messujen yhteydessä. Hankkeessa on tarkoitus tuottaa myös tapahtumatoimijoiden sisäisen markkinoinnin työkalut erilliselle sähköiselle alustalle, josta ne voidaan vaivattomasti kohdentaa tapahtumamarkkinoinnin tueksi.

Lahti Regionin osuus hankkeessa on kartoittaa ja etsiä Lahteen sopivia tapahtumia ja suuria kansainvälisiä kongresseja. Lisäksi Lahti Region tutkii Convention ja Event Bureau –toiminnan edellytyksiä sekä organisoitumismallia muodostettavan päijätämäläisen yhteistyöverkoston kanssa. Hankkeen tavoitteena on toteuttaa kohdemarkkinoille sopivia tuote- ja palvelukokonaisuuksia mukaan lukien markkinointi- ja myyinnedistämistoimenpiteet. ([www.lamk.fi](http://www.lamk.fi))

Lahti happens –hanke on vahvasti mukana myös järjestettävien Lahti2017 MM-hiihtokisojen toteutuksessa sekä tapahtumaan liittyvän kisakaupunki – kokonaisuuden rakentamisessa.

Tämän opinnäytetyön avulla haluttiin selvittää, minkälaisena kaupunkina Lahti näyttäytyy nyt ja tulevaisuudessa. Visioinnin tueksi osallistuin Lahti City ry:n järjestämään työpajaan toukokuussa 2016. Sen lisäksi pidin toisen osallistavan työpajan marraskuussa 2016, jonka tarkoituksena oli selvittää, millaisena paikalliset toimijat kokivat Lahden ennen, nyt ja tulevaisuudessa. Työpajojen lisäksi pidin teemahaastatteluja paikallisten avaintoimijoiden kanssa.

## 5.2 Osallistava työpaja

Työpaja toteutettiin aamukahvien merkeissä Lahti design centerin tiloissa 3.11.2016. Kutsu (LIITE 1) työpajaan lähetettiin sähköisesti noin 400:lle Lahden alueen yrittäjälle ja yhteistyökumppaneille. Loppuvuoden ajankohta osoittautui suurimmalle osalle yrittäjistä haasteelliseksi, jonka vuoksi työpajaan osallistui lopulta 8 henkilöä. Ryhmä koostui tapahtuma-

ja kokouspaikan, ravintola- ja apteekkialan edustajista, peliautomaattiyhdistyksen, käsityökeskuksen sekä paikallisen kahvilayrityksen edustajista. Työpajaan osallistuvien lisäksi Lahti happens –hankkeen edustajia oli mukana 3 henkilöä.

Työpaja käynnistyi Lahti happens –hankkeen pääyhteistyöhenkilö Heidi Freundlichin avauspuheenvuorolla, jossa hän kertoi hankkeen taustasta yleisesti sekä työpajan tarkoituksesta. Tämän jälkeen me työpajaan kutsujat esittelimme itsemme ja kerroimme lyhyesti opinnäytetyöaiheet (2) sekä tavoitteet työpajan suhteen.

Kuten Quinn (2005) on todennut, tapahtumat voidaan nähdä yhtenä keinona, jolla kaupunki voi profiloitua ja erottua muista kaupungeista. Sen vuoksi, työpajan yhtenä tavoitteena oli saada taustatietoja Lahden toimintaympäristöstä paikallisten toimijoiden näkökulmasta ja hahmottaa samalla alueen kehitystarpeita tapahtumien suhteen.

Jaoimme osallistujat kahteen ryhmään, jaoimme kirjoitusvälineet, jonka jälkeen kerroin osallistujille tehtävän pääkohdat. Tehtävänä oli aluksi miettiä, mitä asioita, ihmisiä, adjektiiveja, paikkoja tai sanoja ihmisillä tuli mieleen menneestä Lahdesta, tämän hetkisestä Lahdesta sekä tulevaisuuden Lahdesta. Saatujen vastausten perusteella saatiin se kuva, mitä Lahti osallistujille edustaa sekä mitä Lahti viestittää tällä hetkellä asiakkaille ja kumppaneille. Kuten Lindberg-Repo (2007) toteaa, brändi-identiteetti koostuu muun muassa yrityksen merkittävimmistä arvoista, tuotteista, symboleista, mainoksista, sponsoreista, brändinimestä ja brändiperinnöstä. (Lindberg-Repo 2007, 68.)

Aihe sai ryhmissä enemmän aikaa keskustelua kuin spontaaneja, yksittäisiä sanoja, vaikka tehtävänannosta muistuteltiin muutamia kertoja. Jokaiseen aihealueeseen oli varattu noin 10 minuuttia aikaa, jonka jälkeen aihe vaihtui. Vastaukset kerättiin A4-papereille ja lopuksi laadittiin yhteenveto. Molemmat ryhmät saivat kertoa esiin tulleista ajatuksistaan ja näkemyksistään kaikkiin kolmeen aihealueeseen.



KUVA 7 Vastauksia millainen Lahti on tulevaisuudessa.

Tarkoituksena oli työpajan jälkeen käyttää asiasanapilvi -työkalua, joka on verkossa toimiva erillinen tekstigeneraattorihjelma (Tagxedo). Ohjelma generoi tekstidatasta sanallisen visualisaation, joka antaa nopean yleiskuvan siitä, mitä asioita on käsitelty tai havainnoitu. (Koponen & Hildén blogi 2011) The New York Timesin Jacob Harris (2011) on kritisoinut sanapilven käyttöä laadullisen tiedon osalta, koska Harrisin mielestä mekaanisesti tekstidatasta tuotettu sanapilvi saattaa antaa helposti väärän käsityksen tekstin todellisista sisältöpainotuksista johtuen siitä, että sanapilvi -ohjelmat palauttavat sanat usein perusmuotoihinsa. Esimerkiksi verbi-ilmaisut kuten "pidän" ja "en pidä" palautuvat ohjelmassa samanlaiseen muotoon "pitää", vaikka sanat alun perin tarkoittivat aivan vastakkaista asiaa.

Oma tarkoitukseni oli sanapilven avulla ensisijaisesti osoittaa helposti ja visuaalisesti ne sanat, jotka esiintyivät eniten työpajaryhmien tuotoksissa. Sen sijaan, että olisin listannut sanat luettelomaiseen muotoon, koin havainnollisemmaksi sekä selkeämmäksi käyttää sanapilveä. Näin lukijan on helppo yhdellä silmäyksellä havaita ne pääkohdat ja asiat, joita osallistujat toivat työpajassa esille.

Tarkoituksena oli myös tavoittaa se viesti, mikä työpajaan osallistuneilla on muovautunut Lahden brändistä ja brändi-identiteetistä. Von Hertenin (2006, 121.) mukaan brändin rakentamisen perusta muodostuu brändin nimestä ja tunnuksesta. Työpaja tarjosi hyvät edellytykset kuulla, millainen kaupunkikuva, kaupungin imago eli se mielikuva kaupungista on paikallisten yrittäjien ja toimijoiden keskuudessa. Grönrosin (2009) mukaan imago on riippuvainen asiakkaiden aikaisemmista kokemuksista ja odotuksista. Imago usein vahvistuu, jos koettu laatu on imagon mukainen tai jopa enemmän. Sen sijaan, jos laatu koetaan imagoa huonommaksi, heikentää se vastaavasti aiemmin syntyneitä mielikuvia. Selkeä ja positiivinen imago viestii sisäisistä arvoista ja vahvistaa positiivista asennetta kokijoiden keskuudessa. (Grönroos 2009, 398-399.)

Tämä todettiin myös työpajaan osallistuneiden keskusteluissa. Mielikuvat Lahdesta saattoivat vaihdella pohjautuen omiin kokemuksiin ja odotuksiin. Moni koki kuitenkin Lahden kaupunkikuvan myönteisenä. Keskusteltaessa Lahden kaupunkikuvasta historian valossa, moni kuitenkin koki kaupungin kielteisempänä. Lahti nähtiin karuna, harmaana, hieman tylynä ja sisäänpäin kääntyneenä teollisuuskaupunkina, johon suurin osa asukkaista oli muuttanut muualta. Kaupungista puuttuivat erilaiset kulttuurilliset tapahtumat, jotka olisivat tuoneet matkailijoilta muualta. Tämä saattoi ryhmien mielestä olla osa syy myös kaupungin levottomana ja rikkinäisenä koettuun mielikuvaan Lahdesta. Sen sijaan, hiihtourheilu ja perinteikkäät Salpausselän kisat nähtiin yhtenä kaupungin positiivisena imagotekijänä, jotka kannattelivat Lahden positiivista talviurheilukaupunki-imagoa yllä aina 2001 pidettäviin MM-kisoihin asti. Lahden imago koki tuolloin kolauksen suomalaisten dopingskandaalista aiheutuneen kohun vuoksi. Tapahtunut oli hyvä esimerkki siitä, kuinka imagoon saattaa







- Innovatiivinen
- Yrittäjyyteen kannustava

Vaikka työpajan kirjalliset tuotokset jäivät vähäisen osallistujamäärän ja ajan puutteen vuoksi hieman vaillinaiseksi, niin työpajaa pidettiin kuitenkin onnistuneena ja siitä saatiin vahvistusta siihen, että Lahti jakaa mielipiteitä, saa aikaan keskustelua ja kaupungista löytyy yhä kehitettävää.

### 5.3 Teemahaastattelut

Koska haastattelu on yleisesti hyvin joustava menetelmä, päädyin siihen yhtenä tiedonkeruumenetelmänä. Haastattelussa ollaan suorassa vuorovaikutuksessa tutkittavan kanssa, jolloin tilanne luo mahdollisuuden suunnata tiedonhankintaa varsinaisessa tilanteessa sekä se mahdollistaa saada esiin vastausten taustalla olevia motiiveja. (Hirsijärvi & Hurme 2010, 34.) Haastattelun hyvinä puolina voidaan nähdä myös sen vapaamuotoisuus eli haastateltavalla on mahdollisuus tuoda itseään koskevia asioita ja mielipiteitä mahdollisimman vapaasti, jolloin ihminen on haastattelussa merkityksiä luova ja aktiivinen osapuoli. (Hirsijärvi & Hurme 2010, 35.)

Koska tämän opinnäytetyön aihe oli monitahoinen, halusin haastatteluiden avulla syventää työpajasta saatuja tietoja sekä selventää paikallisten avaintoimijoiden avulla Lahden kaupungin tämän hetkistä imagollista tilaa ja saaden myös näkemyksiä Lahti brändin kehittämiseksi. Haastateltaviksi valikoituivat henkilöt, jotka olivat Lahden tapahtumatoiminnan ja aluemarkkinoinnin kannalta merkittävässä tehtävässä ja edustivat eri organisaatioita. Haasteelliseksi haastatteluiden toteuttamisen tekee yleisesti se, että ne vievät aikaa. Haastateltavien etsiminen, haastatteluista sopiminen kaikkien osallistujien kanssa, varsinaisen haastattelutilanteen toteutus sekä saadun aineiston litterointi vievät paljon aikaa. (Hirsijärvi & Hurme 2010, 35.)

Tämän opinnäytetyön kohdalla valittiin puolistrukturoitu haastattelumenetelmä, jota kutsutaan myös teemahaastatteluksi.



Teemahaastattelussa on se etu, että se ei sido haastattelua kvalitatiiviseen tai kvantitatiiviseen tapaan, eikä se myöskään ota kantaa siihen, miten syvälle aiheen käsittelyssä mennään. Haastattelussa olennaisinta on, että se etenee tiettyjen teemojen varassa.

Teemahaastattelussa, joka pohjautuu kahden ihmisen väliseen viestintään, korostuvat sanat ja niiden kielelliset merkitykset ja tulkinnat. Tunnusomaista teemahaastattelulle on kielen keskeinen merkitys sekä haastateltavien pyrkimys käsitteellisesti välittämään omaa mielellistä suhdettaan maailmaan. Haastattelijan pyrkimyksenä on sen sijaan pystyä saamaan selville, miten haastateltavalla halutun asian tai tarkasteltavan objektin merkitykset rakentuvat. On myös huomioitava, että haastattelussa luodaan usein myös uusia ja yhteisiä merkityksiä. (Hirsijärvi & Hurme 2010, 49.)

Teemahaastattelun runkoa laadittaessa yksityiskohtaisen kysymysluettelon sijaan laadittiin teemaluettelo. Luettelon tarkoituksena on lähinnä toimia haastattelijan muistilistana ja tarpeellisena keskustelua ohjaavana kiintokohtana. Varsinaisessa haastattelutilanteessa teema-alueet tarkennetaan tarvittaessa lisäkysymyksillä. Teema-alueiden pohjalta haastattelijalla on mahdollisuus jatkaa ja syventää keskustelua kuin omat intressit ja haastateltavan omat edellytykset ja kiinnostus sallivat. (Hirsijärvi & Hurme 2010, 67.)

Haastattelun teemat:

1. Teema: Lahden erityispiirteet
2. Teema: Lahti tapahtumakaupunkina ennen, nyt ja tulevaisuudessa
3. Teema: Tapahtumien merkitys kaupungille
4. Teema: Tapahtumien vaikutus kaupunkibrändille

Haastattelun teemat valittiin siten, että ne kattoivat mahdollisimman hyvin tutkittavan ilmiön eli Lahti tapahtumakaupunkina. Teemojen avulla pyrittiin ymmärtämään tarkasteltavaa ilmiötä eri näkökulmista sekä osaltaan myös paljastamaan ilmiön todellisuus. Kanasen (2012) mukaan ilmiön salaisuus on kuin sipuli, jossa on eri kerroksia, jotka pitää kuoria varsinaisen ytimeen

pääsemiseksi. Teemat tulisikin valita niin, että ne kattavat mahdollisimman hyvin tarkasteltavan ilmiön. (Kananen 2012, 102.)

Haastattelun ensimmäisellä teemalla haluttiin selvittää, mitä erityispiirteitä haastateltavat näkivät Lahdessa. Tulosten avulla haluttiin selvittää, oliko vastauksilla yhteneväisyyksiä Lahden strategian kanssa, jonka mukaan Lahden vahvuuksina nähdään erinomainen sijainti, monipuoliset asuin- ja yritys ympäristöt sekä houkutteleva luonto- ja järvi alueet. (Lahden strategia 2016-2020) Toisen teeman tarkoituksena oli saada vahvistusta aiemmin työpajassa saatuihin tuloksiin. Haluttiin nähdä, olivatko haastateltavat samaa mieltä Lahdesta kuin työpajaan osallistuneet vai nousisiko haastattelussa esiin joitakin uusia asioita ja näkökulmia.

Viimeisinä teemoina tarkasteltiin tapahtumien merkitystä kaupungille ja kaupunkibrändille, koska haluttiin nähdä, kuinka alueen avaintoimijat näkivät tapahtumien roolin ja merkityksen kaupungin brändityössä. Kuten moni tutkija on todennut, tapahtumilla voidaan nähdä hyvin monimuotoisia merkityksiä niin kaupungin kehitykselle kuin sen brändille. Quinnin (2005) mukaan tapahtumat voidaan nähdä yhtenä keinona, jolla kaupunki voi profiloitua ja erottua muista kaupungeista. Sen vuoksi oli erityisen tärkeää saada tietää, minkälaisia näkemyksiä ja ajatuksia paikallisilla avaintoimijoilla oli aiheesta ja tästä teemasta.

#### 5.4 Haastattelun tulokset

Tämän opinnäytetyön aiheena oli Lahden tilanteen tarkastelu kaupunkibrändäystoiminnan osalta ja erityisesti tapahtumabrändäystoiminnan näkökulmasta. Haastateltavien vastauksista nousi esiin kaupungin vahva luonne vastakohtaisuuksien kaupunkina. Lahti nähtiin aitona, hieman rosoisena ja toisinajattelevana kaupunkina, jossa etenkin talviurheilutapahtumat ovat aina olleet vahvasti läsnä. Toinen teema keskittyi Lahden imagollisiin tekijöihin. Kaupunkia tarkasteltiin historian, nykyhetken ja tulevaisuuden näkökulmasta. Haastateltavilta haluttiin selvittää, mitä asioita ja tekijöitä heille näistä tarkastelukohteista nousi esiin. Pääosin haastateltavat keskittyivät

tulevaisuuden visiointiin ja niihin mahdollisuuksiin, joita he näkivät potentiaalisina vaihtoehtoina Lahdessa tapahtuvaksi. Vastauksissa korostuivat innovatiivisuus, teknologian ja osaamisen lisääntyminen, tapahtumatarjonnan kasvaminen sekä matkailu- ja kulttuuritoiminnan kehittäminen. Viimeiset kaksi teemaa olivat tapahtumien merkitys kaupungille ja kaupunkibrändille. Kaikki haastateltavat olivat vahvasti sitä mieltä, että tapahtumien järjestämisellä on kokonaisvaltainen vaikutus kaupungille, johon Lahdessa pitäisi panostaa nykyistä enemmän. Kehittämistoimenpiteinä nähtiin yhteistyön ja viestinnän lisääminen sekä brändityöryhmän tai -tiimin perustaminen sekä sen selkeä ja johdonmukainen johtaminen.

Haastattelutulosten perusteella vaikuttaa siltä, että Lahden alueella on erikokoisia ja yksittäisiä tapahtumia sekä erinomaiset fasilitteetit tapahtumien järjestämiseen, mutta tapahtumia harvemmin organisoidaan tai koordinoidaan erillisen katto-organisaation toimesta. Brändityöryhmän puuttuminen koettiin kaupunkibrändiä ja kaupungin markkinointihyötyjä heikentävänä tekijänä. Erityisesti Lahden tapahtumakaupunkibrändin kehittämiseen sekä suunnitteluun toivottiin enemmän resursseja. Samoin kuin brändit ovat osa yritysten ansaintalogiikkaa, ovat vahvat kaupunkibrändit yhtä arvokkaita myös kaupungeille. Brändin arvo antaa sille pitkäkestoinen merkityksen ja luo jatkuvuutta liiketoiminnalle ja sen kasvulle. (Lindberg-Repo 2005, 15.)

Kaikkien haastateltavien kesken korostui Lahden alueen eri toimijoiden yhteistyön tärkeys. Eräs haastateltavista koki, että alueen toimijoiden keskuudessa on kilpailuhenkisyttä, mikä tulisi saada myönteiseksi energiaksi ja yhdistäväksi tekijäksi. Moni haastateltavista painotti, että järjestettävät tapahtumat ovat imagollisesti ja taloudellisesti merkittäviä tekijöitä, mutta tapahtumat vaativat hyvää organisointia ja koordinoitua sekä kaupungin päättäjien tukea. Eräs haastateltavista painotti kaupungin roolia, sitoutumista tehtyihin tavoitteisiin ja kykyä tehdä aikaa kestäviä päätöksiä. Samalla hän toivoi, että kaupunki auttaisi tapahtumien järjestäjiä tarjoamalla enemmän tukea ja ratkaisuehdotuksia nykyisen skeptisemmän suhtautumisen sijaan.

*Sen ajattelumallin, kun saisi päättäjille, niin se olisi iso asia tässä kaupungissa.*

Monien haastateltavien kesken nousi esiin pohdinta siitä, miksi Lahdella ei ole Lahden imagosta ja tapahtumista päättävää ja vastaavaa elintä. Erään haastateltavan mielestä ilman kyseistä päättävää tahoja ja selkeää johtamista Lahden mahdollinen kaupunkibrändi on epäselvä ja vaihteleva. Esiin nousi myös ehdotuksia tilanteen korjaamiseksi ja toiminnan selkeyttämiseksi.

*Siinä voisi olla sellainen dynaaminen ja markkinointihenkinen työryhmä, mikä voisi esitellä tapahtumaideoita sille jollekin elimelle, joka sen päätöksen ikinä tekeekään. Siinä vähän katsottaisiin, mikä olisi oikeesti tällä kaupungille hyvä asia nyt ja tulevaisuudessa. Siis sellainen ryhmä, jossa olisi vähän eri sektoreilta ihmisiä.*

Eräs haastateltavista suositteli Lahden brändikehitystyöhön panostamista, mutta painotti samalla, että onnistunut brändityö edellyttäisi ensin perusteellisten selvitysten ja markkinointitutkimusten tekemistä sekä perehtymistä Lahden alueen imagolliseen kokonaiskuvaan. Yhden haastateltavan mukaan johdetun kaupunkibrändin tavoitteena olisi keskittyä onnistuneiden tapahtumien luomiseen ja luoda yhteistyökumppanuuksia erilaisten sidosryhmien ja toimijoiden kanssa. Lähes kaikki haastateltavat kokivat, että Lahdella on värikäs ja osittain rosoinenkin historia, mutta Lahden tulevaisuus näyttäytyy kuitenkin positiivisena, mahdollisuuksia täynnä olevana monimuotoisena ja innovatiivisena kaupunkina. Kuten eräs haastateltavista visioi:

*Unelma olisi sellanen, et meillä olisi ihmiset tiedostaneet ja tottuneet siihen, että ne käy eurooppalaiseen tyyliin hyvissä Lahden keskustan ravintoloissa ja erikoiskaupoissa asioimassa. Ihmiset olisi aktiivisia ja ylpeitä omista urheiluseuroista.*

Moni haastateltava mainitsi tulevat hiihdon MM2017-kisat, jotka he näkivät kaupungin markkinoinnin ja matkailutulojen kannalta merkittävänä tapahtumana. Erään haastateltavan mukaan tietoisuutta paikallisten asukkaiden kesken tulisi myös lisätä sekä osallistaa heitä enemmän tapahtumien tekemiseen. Moni haastateltava koki, että tapahtumat lisäävät yhteisöllisyyden tunnetta ja positiivista mainetta.

*Lahtelaisille pitäisi kertoa, et he olisivat aidosti iloisia ja ylpeitä siitä, että täällä jotkut yrittävät tehdä ja järjestää tapahtumia. Monesti tuntuu, että sitä ei aina ihan ymmärretä. Et on hyvä, et jotain järkätään, mutta kunhan sillä ei kukaan rikastu.*

### 5.5 SWOT–analyysi aineiston pohjalta

Rainiston mukaan SWOT–analyysitekniikka on hyvä menetelmä aloitettaessa strategisen markkinoinnin prosessia. Analysoimalla paikan vahvuudet, heikkoudet sekä huomioimalla mahdollisuudet ja uhat, saadaan hyvät lähtökohdat toimintaympäristöstä. Sen lisäksi paikan tulee tuntea itsensä, asiakkaansa ja kilpailijansa hyvin. (Rainisto 2006, 22.)

SWOT–analyysistä voidaan Rainiston (2008) mukaan muodostaa pohja yhteiselle näkemykselle paikan ydinarvoiksi, missioksi ja visioksi. (Rainisto 2008, 83.) Kun visio on selvä, tarvitaan oikeanlainen brändistrategia vision toteuttamiseksi. Lindberg-Repon mukaan brändistrategian sydän on brändi-identiteetti, joka koostuu useammasta kerroksesta ja jonka ytimen tarkoituksena on tuoda esiin jotain brändille ominaista ja arvokasta asiakkaan näkökulmasta. (Lindberg-Repo 2005, 70.) Aakerin (2000) mukaan selkeä identiteetti antaa brändille suunnan ja merkityksen, joka muodostaa strategisesti arvokkaan liikkeenjohdollisen kompanssin. (Aaker & Joachimsthaler 2000, 66.) Tehty SWOT–analyysi voidaan näiden käsitteiden valossa nähdä hyvänä lähtökohtana Lahden brändistrategiatyössä. Ne antavat ennen kaikkea mielikuvan Lahdesta toimintaympäristönä ja Lahden identiteettitekijöistä.

Aineiston pohjalta tehdyn analyysin keskeisimmät esiin tulleet asiat esitellään tiivistetysti seuraavassa SWOT–nelikenttänä (vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet, uhat.

<b>Vahvuudet (+)</b>	<b>Heikkoudet (-)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lahdella on keskeinen ja erinomainen sijainti; Lahdesta on lyhytmatka pääkaupunkiseudulle, satamiin ja Helsinki-Vantaan lentokentälle.</li> <li>• Lahden seudulla on monipuolinen, puhdas ja vehreä luonto vesistöineen; houkutteleva asuin- ja yritys ympäristö.</li> <li>• Alueelta löytyy kattava urheiluseura- ja urheilutapahtumatarjonta ympärivuotisesti; lisää kaupungin houkuttelevuutta sekä valtakunnallisesti että kansainvälisestikin.</li> <li>• Kaupungilla on monipuoliset tilat erilaisten tapahtumien järjestämiselle.</li> <li>• Lahdella on runsas ja korkealuokkainen kulttuuritarjonta, kaupungista löytyy teatteritarjontaa, musiikkitapahtumia ja Lahden oma sinfoniaorkesteri.</li> <li>• Lahden seudulla on myös kattava koulutustarjonta.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Varovaisuus päättäjien keskuudessa koetaan monen tapahtuman kohdalla jarruttavaksi tekijäksi; uskallus kokeilla ja tehdä asioita toisin koetaan puutteelliseksi.</li> <li>• Lahden seudulla on yhä korkea työttömyysaste (vuoden 2016 lopussa 17,5%).</li> <li>• Selkeiden toimintaohjeiden tai –mallin puuttuminen tapahtumia järjestettäessä; epätietoisuus kuka vastaa tai päättää mistäkin.</li> <li>• Selkeän tapahtumaelimen ja brändityöryhmän puuttuminen.</li> <li>• Kaupungin brändikirjan puuttuminen.</li> </ul>

<b>Mahdollisuudet (+)</b>	<b>Uhat (-)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lahden seudun asuin- ja yritysalueiden kehittäminen, erityisesti Askon ja Hennalan alue.</li> <li>• Alueen monipuolinen luonto, joka tarjoaa erinomaiset harrastuspuitteet paikallisille asukkaille sekä harraste- ja ammattiurheilijoille.</li> <li>• Lahden seudulla toimii kasvava innovatiivinen yrityskulttuuri.</li> <li>• Alueella on monipuoliset ja ammattimaiset puitteet erikokoisten tapahtumien järjestämiselle, joka toimii hyvin myös alueen vahvuustekijänä.</li> <li>• Sibeliustalon ja Lahden Messujen yhdistyminen (Koko Lahti).</li> <li>• Lahden keskeinen sijainti; lyhyt matka pääkaupunkiseudun ja idän (Pietari) markkina-alueille.</li> <li>• Kansainvälisten MM2017 – hiihtokisojen järjestäminen; tuo Lahden seudulle kansainvälistä näkyvyyttä, matkailijoita ja tuloja.</li> <li>• Lahden ammattikorkeakoulun ja Lappeenrannan yliopiston mahdollinen yhdistyminen; tuo alueelle lisää opiskelijoita, mahdollisia uusia innovaatioita luoden samalla kasvua myös yrityksille.</li> <li>• Matkailu- ja kulttuuritoiminnan kehittäminen; kesämatkailuun tulisi panostaa aiempaa enemmän.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pelätään, että päättäjiltä puuttuu yhteinen visio ja tahto toteuttaa se.</li> <li>• Alueella ei ehkä osata hyödyntää kasvun tuomia mahdollisuuksia.</li> <li>• Korkean työttömyyden jatkuminen saattaa hidastaa työvoimaresursseja.</li> <li>• Poliittinen ja varovainen päätäntäelin, joka saattaa osaltaan hidastaa alueen innovatiivisuutta ja kasvua.</li> <li>• Ei osata hyödyntää MM2017 –kisojen tuomaa markkinointimahdollisuuksia.</li> <li>• Tyydytään vanhoihin ja perinteisiin ratkaisuihin, joka saattaa jarruttaa alueen kehitystä tulevaisuudessa.</li> </ul>

Haastateltavien näkemykset Lahden seudun vahvuuksista, heikkouksista, mahdollisuuksista ja uhkista voidaan tiivistää seuraavasti:

Lahden seudun keskeisimmät vahvuudet ja siten myös kaupunkibrändäyksen lähtökohdat ovat keskeinen ja erinomainen sijainti, monipuolinen, puhdas ja vehreä luonto vesistöineen sekä kattava ja ansioitunut kulttuuritarjonta. Heikkouksina ja uhkakuvina nähdään epävarmuus siitä, että päättäjiltä puuttuu yhteinen visio ja tahto toteuttaa se sekä aidon päättäjien ja sidosryhmien välisen yhteistyön puuttuminen. Nämä epävarmuustekijät koetaan hidastavan vahvan kaupunkibrändin muodostamista ja tämän myötä myös alueen kasvua. Myös selkeiden toimintaohjeiden tai –mallin puuttuminen tapahtumia järjestettäessä koetaan heikkoutena ja uhkana. Suurimmat mahdollisuudet Lahden seudulla liittyivät innovatiiviseen yrittäjähenkisyteen, luontoon, asuinympäristöihin ja tapahtumienjärjestämiseen. Nähdään, että alueella on erinomaiset ja kattavat fasilitetit järjestää erikokoisia tapahtumia. Tämä toimii hyvin myös alueen vahvuustekijänä ja myös mahdollisena menestystekijänä tulevaisuudessa. Myös kansainvälisten MM2017 – hiihtokisojen järjestäminen nähdään erittäin myönteisenä ja kaupunki-imagoa parantavana tekijänä, mutta osaltaan myös uhkatekijänä, jos kisojen jälkimarkkinointia ei osata tai haluta hyödyntää oikealla tavalla kaupunkibrändin kehittämisen ja taloudellisen kasvun näkökulmasta.

## 5.6 Kohti brändikirjan sapluunaa

Kuten Kolbin (2006) toteaa, kaupungin brändi koostuu ainutlaatuisista yksilöllisistä kokemuksista, joita kukin matkailija saa kaupungista. Sen vuoksi kaupunkibrändiä tulisi aina suunnitella ja rakentaa laajalla verkostoyhteistyöllä. (Kolb 2006, 18-19.) Näiden verkostojen avulla voidaan saavuttaa mahdollisemman laaja näkemys kaupungin tavoitteista, intresseistä ja visioista, ja näitä asioita tarvitaan myös kaupungin brändistrategian luomisessa. Ja Lindberg-Repon (2005, 77.) mukaan, kun brändin olemus on kaikilla kristallinkirkas, voidaan keskittyä brändin asemointiin, joka vahvistaa brändin kilpailukykyä ja markkina-asemaa. Brändin rakentaminen on siis yhdessä tekemistä, mutta kaupunki tarvitsee kuitenkin brändin kehittämisen ja vahvistamisen kannalta organisoitumisen, selkeän ohjeistuksen, toimintamallin ja johtajan. Näiden



oivallusten myötä alkoi se oma ”punainen lankakin” tarkasteltavaan aiheeseen löytyä.

Perehtyminen brändistrategiakirjallisuuteen, teemahaastatteluissa kerättyyn aineistoon ja tekemääni SWOT–nelikenttäänalyysin tuloksiin, synnytti itselleni paljon kysymyksiä ja pohdintoja siitä, miksi Lahdella ei ole selkeää brändikirjaa tai miksi Lahdelta puuttuu erillinen brändityöryhmä. Idea kaupungin brändikirja –sapluunasta alkoi hahmottua ja ajatus brändityöryhmän perustamisesta syntyi Aaker & Joachimsthalerin Brandien johtaminen –teoksen myötä. Aaker & Joachimsthaler (2000) painottavat, että työssä onnistuakseen brändityöryhmä tai –tiimi tarvitsee toimivan brändisuunnitteluprosessin, brändiviestintäjärjestelmän, oikeiden asiantuntijoiden ja henkilöiden valitsemisen työryhmän jäseniksi sekä ylemmältä johdolta saatavan tuen työryhmän toimimiselle (Aaker & Joachimsthaler 2000, 459.). Lahden tapauksessa se tarkoittaisi kaupungin päättäjien tukea. On hyvä, että Lahdessa on erilaisia hankkeita ja myynninedistämisen työryhmiä, jotka osaltaan tekevät tärkeää markkinointi- ja brändityötä Lahden eteen. Se ei mielestäni kuitenkaan riitä, vaan tarvitaan erillinen organisoitunut brändityöryhmä, elin, joka yhdessä muiden toimijoiden ja sidosryhmien kanssa rakentaa kaupungin brändiä, mutta jolla on kuitenkin kokonaisvastuu brändistä ja ennen kaikkea sen johtamisesta.

Brändikirja –sapluunan visuaalinen ilme syntyi yllättävän helposti, koska itselleni oli prosessin myötä vahvistanut kuva siitä, mitä Lahden kaupunki tarvitsisi vahvistaakseen nimenomaan tapahtumakaupunkibrändiään. Mielestäni tarvitaan uudenlaista näkemystä, nuorekkaan rouheaa, raikasta ja selkeää tapaa ilmaista, mistä Lahden kaupungissa on kyse. On kysyttävä, mitä haluamme tuoda esiin, mitä tekijöitä korostaa, ketä me halutaan puhutella ja houkutella ja minkälaisin keinoin? Esittelen seuraavassa luvussa oman näkemykseni siitä.

## 5.7 Brändikirjasapluunan esittely

Lahtea on yritetty brändätä useammankin kerran, mutta selkeää ja vahvaa brändiä ei ole vielä syntynyt. Onnistuessaan vahva brändi luo näkyvyyttä, kilpailuetua, lisää tunnettavuutta ja erottaa muista kilpailijoista sekä lisää kiinnostavuutta Lahtea kohtaan. Professori Jenny Sandbackan mukaan brändi myös yksinkertaistaa päätöksentekoa, edesauttaa tuotteiden ja palveluiden lanseeraamista sekä vie markkinaosuutta kilpailijoilta. Brändiä tulee jatkuvasti myös seurata, kehittää ja ylläpitää. (Sandbacka 2010, 6.) Näiden lisäksi on aiheellista myös tunnustella eri sidosryhmien käsityksiä ja kerätä palautetta siitä, minkälaiseksi kaupungin brändi-imago on muodostunut. Jos Lahti hyödyntäisi saatua palautettaan aktiivisesti omassa brändikehitystyössään, se pystyisi varmistamaan, että brändi on koko ajan tasalla ja relevantti sen sidosryhmille. Tai kuten Rainisto (2008) toteaa, vahvan brändin avulla on mahdollista kehittyä omalla erikoistumisalueella aina markkinajohtajuuteen asti. (Rainisto 2008, 137.)

Brändikirja (Kuva 11) selkeyttäisi Lahden alueen strategisia toimintoja ja kiteyttäisi sanallisesti ja visuaalisesti alueen vahvuudet. Kuten Aaker (2000) toteaa, yhteinen kattobrändi lisää brändiarkkitehtuurin selkeyttä, synergiaa ja brändien keskinäistä tukea. (Aaker & Joachimsthaler 2000, 173.) Positiivinen kattobrändi ja yhteismarkkinointi moninkertaistavat myös alueen markkinoinnin tehon, koska näkyvyys ja tunnettavuus lisääntyvät. Erottuva brändimarkkinointiviestintä voi Aakerin (2000) mukaan olla merkittävä kilpailuetu niiden kaupunkien tai alueiden keskuudessa, jotka kilpailevat samoista asiakkaista, yrityksistä ja investoinneista. Parhaimmillaan vahva brändi luo uskoa kaupungin omiin vahvuuksiin lisäten samalla me-henkeä paikallisten toimijoiden keskuudessa. (Aaker & Joachimsthaler 2000.)

Ohessa alla oma näkemykseni siitä, millainen Lahden brändikirja -sapluuna esimerkiksi voisi olla. Mielestäni brändikirjan ilmeen tulisi olla nuorekas, raikas ja mahdollisemman selkeä. Koen myös tärkeäksi, että MM2017 –kisoihin lanseerattu violetti väri säilyy ja jatkaa elämäänsä kaupunkibrändityössä ja tulevissa tapahtumamarkkinoinnissa. Tämän

vuoksi koin luontevaksi, että väri on mukana myös Lahden brändikirjassa. Jokaisella kaupungilla on myös hyvä olla oma iskulause. Koska tässä tapauksessa painotus olisi tapahtumatoimintaympäristön korostamisessa, niin iskulause voisi olla ”Lahti – tapahtumien kaupunki” ja englanniksi ”Lahti – City of Events”. Se, miksi lauseessa tapahtuma sana on nimenomaan monikossa, eikä yksikkömuodossa, liittyy tapahtumien monimuotoisuuteen. Ei ole tarkoituksenmukaista, että Lahti profiloituisi ainoastaan tapahtumakaupungiksi, vaan monien ja erilaisten tapahtumien kaupungiksi. Tapahtuma sanan käyttö on perusteltua myös sikäli, kun sen alle kätkeytyy niin urheilu-, musiikki-, kulttuuri- tai elinkeinoelämän tapahtumat.



KUVA 11 Ehdotus Lahden brändikirjan etusivusta.

Brändikirjan varsinainen sisältö koostuisi johdannosta, globaalin työryhmän organisoitumisesta ja esittelystä, Lahti brändin kuvaamisesta, brändistrategiasta, brändihierarkiasta, toimialakohtaisista markkinointiviestintästrategioista, elinkeinomarkkinoinnin konseptista ja lopuksi graafisesta ohjeistosta.

Brändin rakentaminen ja kehittäminen edellyttävät johdonmukaista brändistrategian suunnittelua ja brändin johtamista. Kuten Aaker (2000) toteaa, usein brändijohtaja nähdään ylimääräisenä tekijänä, joka lisää vain

kustannuksia. Globaali bränditiimi auttaa luomaan yleistä hyväksyntää brändijohtajan tärkeydestä. (Aaker & Joachimsthaler 2000, 458.)

Luodakseen menestyvän ja vahvan kaupunkibrändin Lahden tulisi myös perustaa globaali brändityöryhmä (GBT) Lahteen. Tällä hetkellä Lahti Region Oy vastaa Lahden seudun imago-, asumisen, matkailun ja tapahtumien markkinoinnista sekä matkailu- ja tapahtumapalveluiden myynnistä, mutta sen lisäksi Lahti tarvitsisi erillisen brändityöryhmän, joka keskittyisi Lahden kaupunkibrändin luomiseen, kehittämiseen ja sen johtamiseen. Sen avulla saataisiin kerättyä merkittävän paljon tietämystä ja kokemusta, koska sen piiriin kuuluisi useampi brändeihin, strategioihin ja brändien johtamiseen perehtynyt asiantuntija. Avaintekijöinä brändityöryhmän onnistumiselle olisi toimiva brändisuunnitteluprosessi, globaali brändiviestintäjärjestelmä, oikeiden henkilöiden valitseminen työryhmän jäseniksi sekä Lahden kaupungilta saatava tuki kyseiselle tiimin toimimiselle.

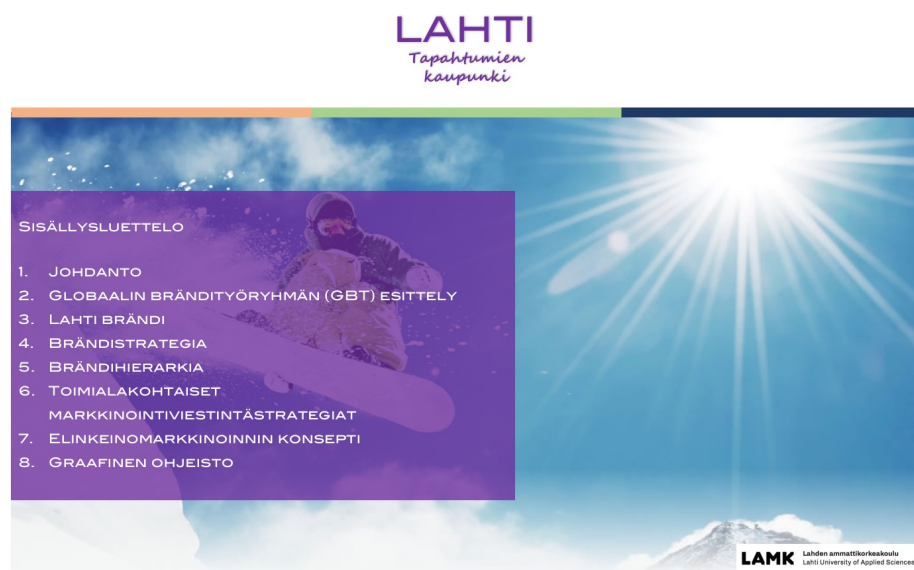
Lahdessa on viime vuosina tehty jo jonkin verran toimenpiteitä tapahtumakaupunkibrändin luomiseksi, varsinkin tapahtumatoimintaympäristön kehittämisen, tapahtumamyönteisemmän ilmapiirin ja etenkin tapahtumamarkkinoinnin kautta. Johdonmukaisempi ja strategisempi ote brändin kehittämiseen voisi kuitenkin edistää Lahtea saavuttamaan ne tavoitteet, joita kaupunki on itselleen asettanut Päijät-Hämeen matkailu- ja tapahtumastrategiassa 2025. Erityisesti tapahtumanjärjestäjät toivovat kaupungin taholta rohkeampaa ja avarakatseisempaa otetta tapahtumabrändin kehittämiseen sekä yhteistyön lisäämistä eri sidosryhmien välillä.

Toki, Aakerin ja Joachimsthalerin (2000) mukaan globaalien bränditiimiin liittyä monia haasteita, varsinkin jos kyseiseltä tiimiltä puuttuu brändijohtaja tai tiimillä ei ole tarpeeksi toimivaltaa tai jos kaupungin päättäjät päättävät nojautua mieluiten paikallisten markkinointiasiantuntemukseen, esimerkiksi poliittisista tai yhteisöllisistä syistä. Tämä hankaloittaisi globaalien brändistrategian toteutumista. (Aaker & Joachimsthaler 2000, 459.)

Globaalin brändityöryhmän työskentely tuottaisi parhaiten tuloksia silloin, kun kaupungilla on selkeä ja kirkas brändistrategia. Silloin bränditiimin työ voi paneutua toteutustyön strategiamukaisuuden valvontaan sekä parhaita käytäntöjä koskevan vuorovaikutuksen edistämiseen.

Brändityöryhmään voisi kuulua esimerkiksi seuraavat toimet:

- Brändin logon määrittely, hyväksyntä sekä logoon, symboleiden väreihin, kirjasintyyppeihin ja ulkoasuun liittyvät asiat
- Markkinointitutkimusten suunnittelu ja toteutus
- Mainontastrategian luominen sekä mainonnassa käytettävät teemat
- Myynninedistäminen yhdessä Lahti Regionin kanssa
- Brändistrategian luominen ja kehittäminen yhdessä kaupungin kanssa
- Brändin johtaminen
- Lahden brändikirjan suunnittelu ja toteutus



KUVA 12 Ehdotus Lahden brändikirjan sisällysluettelo –osiosta.

Brändikirjan Lahti brändi -osio (Kuva 13) koostuisi seuraavista elementeistä:

1. Lahden ylivoimatekijöistä, niistä tekijöistä, jotka erottavat Lahden kilpailijoista. Kerätyn aineiston perusteella Lahden ylivoimatekijät ovat sijainti, monimuotoinen luonto, yrittäjähenkisyys, kattava ja ansioitunut kulttuuritarjonta sekä erinomaiset fasilitteetit erilaisten tapahtumien järjestämiseen.
2. Tunne –osuudesta, jossa kerrottaisiin tunneperäisiä hyötytekijöitä: Lahden tunnelmaa ja ilmapiiriä. Tunne –osiossa voisi kertoa monipuolisesta teollisuuskaupunki historiasta, duunariperinteistä, kun töitä on tehty hihat käärittynä turhia hienostelematta, urheilukisahurmoksesta, kauniista satama-alueesta, Viipurilaisesta markkinaperinteestä, Anttilanmäen puutaloidyllistä ja siitä monimuotoisesta luonnosta ja vesistöistä, jotka ympäröivät Lahtea.
3. Tyyli –kohdassa kuvailtaisiin Lahden tyyliä, minkälaisia adjektiiveja kaupunki edustaa:
  - Kansainvälinen – kansainvälistä kauppaa ja yhteistyötä sekä kansainvälisten urheilukisojen tunnelma.
  - Aito – kaupungissa elää vanhan teollisuus- ja urheilukaupungin henki; konstailematon, rehti ja aito.
  - Rouhea – kaupunkikuvassa näkyy ja kuuluu historian jäljet; hieman rosainen ja maanläheinen.
  - Kiehtova – vastakohtaisuuksien kaupunki, kun vanhasta teollisuuskaupungista nousee Suomen menestyneimmät rap musiikin tähdet.
4. Tavoitemielikuvissa esiteltäisiin tulevaisuuden Lahti ja niitä vetovoimatekijöitä, jotka houkuttelevat matkailijoita ja yrityksiä valitsemaan Lahden. SWOT –analyysin perusteella ne voisivat olla keskeinen sijainti, luonto, tapahtumat ja hyvät fasilitteetit.
5. Viimeisessä kohdassa kerrottaisiin Lahden arvot, jotka 2025 kaupunkistrategian mukaisesti ovat tällä hetkellä kehittämishalukkuus, kestävä kehitys, yhteisöllisyys ja vastuullisuus. Itse koen, että kaupungin arvoista tulisi löytyä myös avoimuus, asukaslähtöisyys, oikeudenmukaisuus, ekologisuus, taloudellisuus ja yrittäjämysteisyys.

Lopullisen brändikirjan aikaansaamiseksi tulisi perehtyä muun muassa Lahden brändi-identiteetin, kohderyhmiin ja markkinoihin vielä perusteellisemmin ja syvemmin.



KUVA 13 Ehdotus Lahden brändikirjan Lahden brändi –osiosta.

Kehitin myös brändin rakentamisen tueksi yksinkertaisen brändistrategian toimintamallin (Kuva 14). Brändistrategian tarkoitus on toimia kartan tavoin, suunnan näyttäjänä tai kuten Anholt (2011) toteaa, brändistrategiassa määritellään mitä kaupunki on ja mitä kaupunki haluaa olla. (Anholt 2011, 31.) Ensimmäisenä tärkeintä on tarkistaa ja tunnistaa kaupunkibrändin nykyinen tilanne sekä kartoittaa ja analysoida kilpailijat. Seuraavaksi tulee ymmärtää ketä brändi koskettaa, mikä tai ketkä ovat kohderyhmää. Kolmantena määritellään kaupungin ydinosaminen sekä määritetään halutut tavoitteet ja luodaan visuaalinen ilme. Tässä yhteydessä on syytä huomioida myös asemointi, jossa on Porterin (1998) mukaan kyse toimialan rakenteen selvittämisessä, heikkouksien ja vahvuuksien tunnistamisessa sekä sopivan strategian löytämisestä kilpailutilanteeseen. (Porter 1998, 30.) Tämän jälkeen luodaan ne keinot, joiden avulla voidaan saavuttaa määritetyt tavoitteet. Lopuksi strategia laitetaan käytäntöön ja toteutetaan suunniteltujen keinojen avulla.



KUVA 14 Ehdotus Lahden brändikirjan brändistrategia –osiosta.

Haluan painottaa, että suunnitellun Lahden brändikirjan (Kuva 11) visuaalinen ilme, varsinkin taustakuvan osalta on vain viitteellinen. Kuvan tarkoituksena oli lähinnä toimia ideoita herättävänä. Halusin ilmaista sitä raikkautta, nuorekkuutta ja rohkeutta, jotka edustaisivat osaltaan tulevaisuuden Lahtea.



## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Kaupungin brändin ja brändi-identiteetin luominen on hyvin monikerroksellinen, aikaa vievä ja haasteellinen prosessi, johon kohdistuu usein monenlaisia mielipiteitä ja intressejä eri sidosryhmien ja toimijoiden taholta. Brändiprosessissa on otettava huomioon erilaisia näkökulmia mukaan lukien tavallisten asukkaiden mielipiteet sekä kuunneltava päätöksentekijöitä. Globalisoituminen ja kehittyvä digitalisaatio ovat aiheuttaneet sen, että myös kaupunkien on erottauduttava kilpailijoistaan ja laajennettava näkyvyyttään markkinoilla. Tämä vaatii kaupungilta vahvaa brändiosaamista sekä analyyttisempää ja systemaattisempaa suhtautumista koko brändin kehitystyöhön. Menestyäkseen brändi tarvitsee Thompsonin (2003) mukaan myös asemoinnin markkinoilla. Asemointimahdollisuudet voivat pohjautua brändin merkityksellisyyteen. Ensimmäisenä kriteerinä brändin on täytettävä toiminnalliset, emotionaaliset toiveet ja tarpeet. Toisena tekijänä on brändin erottuvuus. Hyvä ja vahva brändi luo arvoa, joka erottaa ne kilpailijoista. Kolmantena kriteerinä on brändin luotettavuustekijät. Uskollisia asiakkaita syntyy vain, jos brändi lunastaa antamansa arvolupaukset. Viimeisenä on brändin kyky uudistua. Brändin menestys pohjautuu sen haluun kehittyä sekä kykyyn pysyä merkityksellisenä muuttuvassa maailmassa. (Lindberg-Repo 2005, 92-93.) Kaupungin onkin jatkuvasti kehitettävä omaa ymmärrystään kohderyhmistään ja tuottaa heille arvoa. Katseet on myös luotava entistä vahvemmin tulevaisuuden ennustamiseen vanhojen toimintamallien sijaan.

Tämän kehityshankkeen tarkoituksena oli selvittää, millaisena kaupunkina Lahti voisi näyttäytyä tulevaisuudessa. Lähestyin aihetta aluksi teorian kautta, missä keskeisinä tekijöinä oli kaupunkibrändin, brändi-identiteetin ja brändistrategian merkitys sekä tapahtumien rooli kaupunkibrändityössä.

Saavuttaakseen kasvun ja laajemman näkyvyyden Lahden on kehitettävä uutta arvoa palveluidensa kautta niin vanhoille kuin uusillekin kohderyhmille. On tärkeä pyrkiä ennakoimaan uusia markkinoita, joilla se pyrkii kasvamaan ja siihen tarvitaan vahvaa brändiosaamista. Lindberg-Repon (2005) mukaan brändiosaaminen luo tarvittavaa tietoisuutta, joka

auttaa kehittämään kestäviä ja pitkäaikaisia brändisuhteita asiakkaiden kanssa alentaen samalla huomattavasti markkinointiin vaadittavia investointeja. (Lindberg-Repo 2005, 24.) Huolellisesti tehdyn brändistrategian avulla Lahti pystyy viestimään sidosryhmilleen, kuinka se huomioi kohderyhmänsä parantaen samalla vuorovaikutussuhdetta heidän kanssaan sekä luoden kokonaisvaltaista arvoa brändinsä kautta. Brändistrategian avulla se myös viestii, millä keinoin kaupunki pyrkii erottautumaan kilpailijoista.

Teemahaastatteluiden myötä kävi ilmi, että Lahdelta odotetaan panostamista brändin vahvistamiseen sekä ennen kaikkea toivottiin uudenlaista ja avarakatseisempaa otetta päättäjien keskuudessa sekä tapahtumien painoarvon korostamista globaalia brändistrategiaa luotaessa. Tapahtumakaupunkibrändin kautta on mahdollista vahvistaa Lahden julkisuuskuvaa, saavuttaa suuremmat markkinat, taata pitkäjänteisen kasvun sekä tuoda tuloja alueelle.

## 6.1 Jatkokehitysehdotukset

Jatkokehitysehdotuksena kokisin tarpeelliseksi perehtyä lisää meta-tapahtumat –ilmiöön, joka on käsitteenäkin vielä suhteellisen tuore. Mariani & Giorgion (2016) mukaan meta-tapahtumat saattavat olla ratkaisevassa roolissa tulevaisuuden matkailussa, koska ne tuottavat myönteisiä taloudellisia tuloksia sekä muokkaavat mieleenpainuvia matkailukokemuksia, jotka ovat merkittäviä tapahtumamatkailun kehityksen kannalta.

Jatkuvuus on myös tärkeää, jonka vuoksi koen, että olisi aiheellista perehtyä lisää myös siihen, mikä olisi tässä opinnäytetyössä esille tuodun brändijohtajan ja brändityöryhmän merkitys ja vaikutus kaupungille erityisesti aluemarkkinoinnin ja brändin vahvistamisen kannalta. Aluemarkkinointi on luonteeltaan pitkäjänteistä, jonka vuoksi siihen kannattaa panostaa. Samalla tulisi miettiä vaihtoehtoisia toimenpiteitä, jolla aluemarkkinointia voidaan parantaa siten, että se vaikuttaa myönteisesti myös kaupungin brändiin.

## 6.2 Opinnäytetyöprosessin arviointi

Kehityshankeprosessi käynnistyi keväällä 2016, kun Lahti Happens –hanke esitteli aiheen. Perehdyin teoreettiseen kirjallisuuteen ja asiantuntija-artikkeleihin kesän-syksyn 2016 aikana ja tarkoituksena oli esitellä valmis työ joulukuussa 2016. Kirjoitustyö ei kuitenkaan edennyt suunnitellulla tavalla johtuen osittain siitä, että tutkittava ilmiö oli itselleni uusi ja tutkimusongelman sisäistäminen ja vision löytyminen kestivät yllättävän kauan. Koin epätietoisuutta siitä, mitä kehityshankkeelta haluttiin, vaikka asiasta keskusteltiin yhdessä oman ohjaajani ja kehityshankkeen edustajan kanssa useamman kerran. Näiden epävarmuustekijöiden vuoksi kirjoitusprosessi venyi syksyyn saakka. Marraskuussa sain kuitenkin tarvittavat aineistot empiiristen aineiston keruun myötä. Samaan aikaan helsinkiläis-lahtelaisen Redland mainostoimiston lanseeraama brändityö kadotti oman tutkimuksellisen ”punaisen lankani” hetkellisesti ja prosessi tuntui venyvän entisestään.

Tammikuussa 2017 paneuduin aiheeseen uudestaan ja perusteellisesti. Kertasin teoriaa, hain tietoja, pohdin brändäämisen tematiikkaa, kyseenalaistin kaupungin nykyistä toimintamallia sekä Lahden mainetta brändin rakentamisen kannalta. Kunnollinen perehtyminen aineistoon alkoi tuottamaan tulosta ja synnyttämään ideoita, jonka vuoksi opinnäytetyö alkoi edistyä nopeasti. Tämä kokonaisvaltainen paneutuminen aiheeseen auttoi hahmottamaan mistä kaupunkibrändin rakentamisessa ja kehittämisessä oli loppujen lopuksi kyse.

Opinnäytetyön tarkoituksena ei ollut selvittää Lahden tapahtumakaupunkibrändäyksen täsmällistä toteutusta, vaan hahmottaa Lahden nykytilanne ja selvittää mahdollisten brändäystoimien ja sen johtamisen edellytyksiä, mahdollisuuksia ja haasteita. Opinnäytetyön yhtenä tavoitteena oli selvittää osallistavan työpajan ja teemahaastatteluiden avulla, minkälaisena tapahtumakaupunkina Lahti näyttäytyy paikallisille toimijoille tällä hetkellä ja mitä asioita tulisi vielä kehittää. Saatujen tulosten perusteella Lahden kaupunkibrändi hakee vielä vakiintunutta asemaa ja selkeämpää ilmettä.

Kaupunkibrändäys ja etenkin tapahtumakaupunkibrändäys on suhteellisen tuore ilmiö, jonka vuoksi saatavilla olevan tieteellisen ja empiirisen tutkimusten määrä on melko vähäinen. Tässä kehitystutkimuksessa pyrittiin hyödyntämään kattavaa lähdekirjallisuutta sekä alueen asiantuntijoilta kerättyä empiiristä työpaja- ja teemahaastattelua. Haastateltavina olleet henkilöt olivat Lahden tapahtumatoiminnan ja aluemarkkinoinnin kannalta merkittävissä tehtävissä ja edustivat eri organisaatioita. Haastateltavien määrä ei välttämättä täytä laadullisen tutkimuksen riittäviä kriteereitä, joiden mukaan riittäväksi määräksi on esitetty 12-15 haastateltavaa. (Kananen 2012, 101.) Tämän kehittämistutkimuksen kohdalla haastateltavien määrä jäi alle kymmeneen, joka saattaa heikentää yleistettävyyttä ja laatua. Tämän kehityshankkeen päämääränä ei ollut kuitenkaan tilastollisesti yleispätevien tai merkittävien tulosten löytäminen. Haastatteluja olisi voinut täydentää esimerkiksi toisella haastattelukierroksella, jossa aiemmin esitettyjä kysymyksiä olisi voinut syventää tarkempien lisäkysymysten avulla. Toisaalta syventävät lisäkysymykset olisivat saattaneet laajentaa kehittämishankkeen aihetta liiaksi.

Toinen luotettavuuden arviointikriteeri on kehitystutkimuksen relevanssi. Relevanssilla tarkoitetaan sitä, kuinka tärkeä tarkasteltava aihe tai ilmiö on ja minkälaisen vaikutuksen kehitystutkimus antaa aikaisempaan tietämykseen. (Rainisto 2008, 150.) Kaupunkibrändäys ja kaupunkien markkinointi on alkanut kehittyä vasta 2000-luvulla johtuen globalisaation tuottamista markkinakilpailupaineista kaupungeille. Samaan aikaan on todettu myös tapahtumilla olevan merkittävä imagollinen sekä taloudellinen vaikutus kaupungeille. Näiden tekijöiden valossa aihe on ajankohtainen ja tärkeä, koska hyödyntämällä brändistrategiaa kaupungit voivat profiloitua ja menestyä kilpailijoitaan paremmin.

Tutustuminen kaupunkibrändityöhön oli pitkä ja välillä kuoppainenkin prosessi, mutta erittäin antoisa. Pääsin pitämään osallistavan ja mielenkiintoisen työpajan paikallisten toimijoiden kanssa, tapaamaan eri alojen edustajia, haastattelemaan eri organisaatioiden avaintoimijoita sekä saamaan arvokasta tietoa ja uusia näkemyksiä muun muassa Lahden

vahvuuksista ja mahdollisuuksista. Ymmärsin, kuinka kaupunkibrändin luominen on hyvin monikerroksellinen, aikaa vievä ja haasteellinen prosessi, johon kohdistuu monenlaisia mielipiteitä, intressejä eri sidosryhmien ja toimijoiden taholta. Oivalsin myös, kuinka brändiprosessissa on otettava huomioon erilaisia näkökulmia mukaan lukien tavallisten asukkaiden mielipiteet sekä kuunneltava päätöksentekijöitä. Tärkein oivallus ja oppi tämän opinnäytetyöprosessin aikana oli kuitenkin havaita, että kaupunkibrändääminen on yhdessä luomista ja tekemistä. Sitä ei voi luoda yksi ihminen, eikä yamk-opiskelija, vaan tarvitaan osallistavaa suunnittelua eri sidosryhmien ja avaintoimijoiden kesken, visiointia, asiantuntijuutta, yhteistyötä sekä aktiivista viestintää ja oikeanlaista johtajuutta.

Usein luovuudelle pitää antaa aikaa ja tilaa. Uskon, että ilman turhautumisia, hetkellisiä lamaannuksia, epätoivonkin hetkiä ja ilman monia kyseenalaistamisia ei olisi syntynyt ideaa brändikirja-sapluunasta. Vaikka brändikirja-sapluunassa riittää vielä jatkojalostettavaa ja kehitettävää, niin olen itse lopputulokseen tyytyväinen. Toivottavasti sapluuna inspiroi, antaa ideoita ja haastaa Lahden kaupungin tai Lahden tulevaisuuden bränditiimiä jatkamaan brändikirjan parissa ja kehittämään samalla Lahden brändistä globaalisti tunnettua tapahtumien kaupunkia – City of Events.

## LÄHTEET

Aaker, D. & Joachimsthaler, E. 2000. Brandien johtaminen. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Anholt, S. 2011. Competitive Identity. Teoksessa Morgan, N. & Pritchard, A. & Pridge, R. 2011. Destination Brands – Managing Place Reputation. Oxford: Elsevier.

Baker, B. 2012. Destination Branding for Small Cities – The Essentials for Successful Place Branding. Portland, Oregon: Creative Leap Books.

FCG & Lahti Region 2016. Päijät-Hämeen matkailu- ja tapahtumastrategia 2025. Lyhennetty versio. Julkaisematon.

Gehani, R.R. 2001. Enhancing brand equity and reputation capital with enterprise wide complimentary innovation. Marketing Management Journal, Vol1 (1), s.35–48.

Getz, D., Andersson, T. D., & Carlsen, J. 2007. Festival management studies. Developing a framework and priorities for comparative cross-cultural research. International Journal of Event and Festival Management, Vol1(1), s.29–59.

Gotsi, M. & Wilson, M.A. 2001. Corporate Reputaion: Seeking a definition. Corporate Communications: And Internaitonal, Vol 6, s.24-30.

Grönroos, Christian 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. WSOYpro.

Isohookana, H. 2007. Yrityksen markkinointiviestintä. Juva: WS Bookwell Oy.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2010. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

- Kainulainen, K. 2005. Kunta ja kulttuurin talous. Tulkintoja kulttuuripääomien ja festivaalien aluetaloudellisista merkityksistä. Tampere: Tampere University Press.
- Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy.
- Kapferer, J. N. 2012. The new strategic brand management: advanced insights and strategic thinking. London: Kogan Page.
- Kavaritz, M. & Warnaby, G. & Ashworth, G.J. 2014. Rethinking Place Branding. Comprehensive Brand development for Cities and Regions. Switzerland: Springer International Publishing.
- Kolb, B. M. 2006. Tourism Marketing for Cities and Towns. Oxford: Elsevier.
- Kotler, P. & Asplund, C. & Rein I. & Haider, D.H. 1999. Marketing Places. Europe. How to attract investments, industries, residents and visitors to cities, communities, regions and nations in Europe. Bolton: Pearson Education Limited.
- Lemmink, J., Schuijf, A. & Streukens, S. 2003. The role of corporate image and company employment image in explaining application intentions, in Journal of Economics Psychology, Vol24, s.1-15.
- Lindberg-Repo, K. 2005. Asiakkaan ja brändin vuorovaikutus. Juva: WSOY.
- López, N.V., Boluda, I.K. & Marín, J.T. 2016. Do experiential events create city brand? São Paulo: Centro Universitário FECAP, mantido pela Fundação Escola de Comercio Álvares Penteado (FECAP). Vol 18, s.191-206.

Luonila, M., & Johansson, T. (2015). The Role of Festivals and Events in the Regional Development of Cities – Cases of Two Finnish Cities. *Event Management*, Vol19(2), s.211–226.

Mariani, M.M. & Giorgio, L. 2016. The “Pink Night” festival revisited: Meta-events and the role of destination partnerships in staging event tourism. *Annals of Tourism Research*. Elsevier.

Moilanen, T. & Rainisto, S. 2009. How to Brand Nations, Cities and destinations. A Planning book for place branding. Basingstoke: Palgrave Macmillan.

Muhonen, R. & Heikkinen, L. 2003. Kohtaamisia kasvokkain. Tapahtumamarkkinoinnin voima. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Mäkinen, M., Kahri, A. & Kahri, T. 2010. Brändi kulmahuoneeseen! Porvoo: WS Bookwell Oy.

Nguyen, Nha., Leblanc, Gaston. 2001. Corporate image and corporate reputation in customers' retention decisions in services. *Journal of Retailing and Consumer Services*. Vol 8(4), s. 227-236.

Porter, M.E. 1998. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press, 1980.

Rainisto, S. 2008. Kaupunkibrändi: Paikan markkinointiteoriaa ja käytäntöjä. Kouvola: Kymenlaakson ammattikorkeakoulun julkaisu. Sarja D. Nro 3.

Rainisto, S. 2006. Kuntabrändin kehittäminen. Helsinki: Kuntatalon paino.

Silén, T. 2001. Laatu, brändi ja kilpailukyky. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Silvanto, S. (2007). Tervetuloa kaupunkifestivaaleille! Urbaanin festivaalikulttuurin nousu. Teoksessa Silvanto, S. (toim.) (2007). *Festivaalien Helsinki – Urbaanin festivaalikulttuurin kehitys, tekijät ja kokijat* (9-15). Helsinki: Helsingin kaupungin tietokeskus.



Takalar, S.D. 2014. Brand Strategy Management. India: CMR College of Engineering & Techology. Vol 3, s.129-138.

Tasci, A. & Gartner, W.C. 2007. Destination Image and Its Functional Relationships. Journal of Travel Research. Vol 45(4), s.413-425.

von Herten, P. 2006. Brändi yritysmarkkinoinnissa. Helsinki: Talentum.

Vuokko, P. 2003. Markkinointiviestintä: merkitys, vaikutus ja keinot. Helsinki: WSOY.

Yeoman, I., Robertson, M., Ali-Knight, J., Drummond, S. & McMahon-Battie, U. (toim.) 2004. Festival and Events Management. An International Arts and Culture Perspective. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann.

#### SÄHKÖISET LÄHTEET

Harris, J. 2011. Word clouds considered harmful. [Viitattu 31.1.2017]. Saatavissa: <http://www.labor.ucla.edu/wp-content/uploads/2015/03/word-clouds-harmful.pdf>

Kaupungin brändi kertoo lahtelaisuudesta. [Viitattu 4.1.2017] Saatavissa: <https://www.lahti.fi/ajankohtaista/uutiset/kaupungin-brändi-kertoo-lahtelaisuudesta>

Koponen & Hilden blogi artikkeli. Sanapilvet ovat huonoa informaatiomuotoilua. [Viitattu 31.1.2017] Saatavissa: <http://informaatiomuotoilu.fi/asiasanat/sanapilvet/>

Luonila, M. (toim.) 2015. Tapahtumakaupungin hyvät käytännöt – keskustelua suomalaisista tapahtuma- ja festivaalikaupungeista. Helsinki: Taideyliopiston Sibelius-Akatemia. Viitattu [9.1.2017] Saatavissa: [http://www5.siba.fi/documents/10157/19692/Tapahtumakaupungin\\_hyvät\\_kaytannot\\_toim\\_Luonila\\_SibA\\_2014+-%20Kopio.pdf/ae78db76-77a3-4e9e-88dc-925690e78c59](http://www5.siba.fi/documents/10157/19692/Tapahtumakaupungin_hyvät_kaytannot_toim_Luonila_SibA_2014+-%20Kopio.pdf/ae78db76-77a3-4e9e-88dc-925690e78c59)

Sandbacka, J. 2010. Brändätään pikkasen. Oulu: Oulun yliopisto. [Viitattu 5.1.2017.] Saatavissa: <http://jultika oulu.fi/files/isbn9789514261893.pdf>

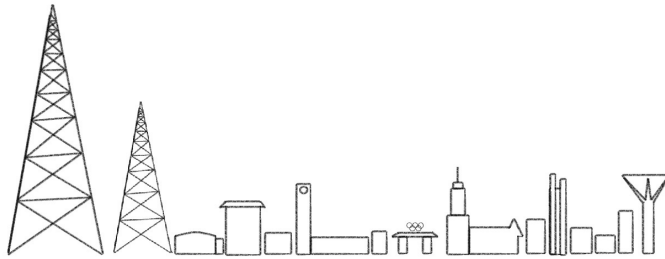
Yle uutiset. "Lahdessa on luonnetta!" – kaupungin nimellä kaupataan niin näyttelyitä kuin olutta. [Viitattu 18.11.2016] Saatavissa:

<http://yle.fi/uutiset/3-8419764>

# LIITTEET

## LIITE 1 Työpaja kutsu

### KUTSU



Millainen Lahti on tapahtumakaupunkina? Millaisena Lahti näyttäytyy viiden tai kymmenen vuoden päästä?

Järjestämme työpajan aamukahvien merkeissä ja kuulisimme mielellämme myös Sinun näkemyksiäsi Lahdesta. Työpaja koostuu muutamista tehtävistä, jotka käsittelevät Lahtea tapahtumakaupunkina; miten paikalliset näkevät ja kokevat kaupungin, ketkä kaupungin tapahtumiin voivat vaikuttaa ja miten kaupungissa järjestettävistä tapahtumista hyötyisivät kaikki (kaupunki, eri toimijat, yritykset, asukkaat).

Teemme aiheesta kaksi opinnäytetyötä Lahden ammattikorkeakoulussa ja hyödynnämme työpajan satoa toimeksiannoissamme. Saatu tieto on meille erittäin arvokasta ja samalla tarjoamme kaikille työpajaan osallistuville mahdollisuuden tuoda omia ideoita ja näkemyksiä kuuluviin. Olisi hienoa, jos Sinäkin olisit mukana.

Järjestämme kaksi työpajaa aamukahveilla samalla sisällöllä:

Aika: To 3.11 ja Pe 4.11, klo 8:15-9:45

Paikka: Lahti Design Center

Malski, 1. kerros

Päijänteenkatu 9-11, Lahti

Työpajat ovat osa LAMKin ja Lahti Regionin yhteishanketta Lahti happens, jonka tavoitteena on lahtelaisen palvelutuotantomallin luominen tapahtumien aikana.

Tervetuloa!