



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

Oppiaine	Markkinointi	Päivämäärä	Huhtikuu 2015
Tekijä(t)	Susanna Luoma	Matrikkelinumero	
		Sivumäärä	75
Otsikko	Verkostobrändin identiteetti		
Ohjaaja(t)	KTT Jaana Tähtinen, KTT Tuula Mittilä ja KTM Tuomas Pohjola		

#### Tiivistelmä

Yhteisbrändien avulla bränditietoisuus ja identiteetti saavat tukea partnerilta sekä samalla saavutetaan tehokkuutta ja kustannushyötyjä. Erityisesti yritysbrändin luonne, hyödyt, suhteet, johtaminen ja arkkitehtuuri kiinnostavat. Verkostobrändi ei ole yhden tuotteen tai yrityksen brändi, vaan verkoston itsensä brändi.

Tutkielman tavoitteena on kuvata verkostobrändin ilmiötä ja muodostaa malli liikkeenjohdon työkaluksi. Tutkielmalla pyritään osallistumaan tieteelliseen yritysbrändien ja yhteisbrändien identiteettikeskusteluun, laajentamalla verkostobrändin identiteetin tutkiminen muillekin kuin matkailualalle. Päättökysongelma on ”Mikä on verkostobrändin identiteetti?” Osaongelmat ovat ”Mikä on verkostobrändi?” ja ”Mikä on brändi-identiteetti?”. Tutkimus on kvalitatiivinen tapaustutkimus, jonka tavoitteen asetannassa on toimintatutkimuksen tavoitteita. Tutkielman empiirinen osa perustuu teemahaastatteluihin ja kirjallisiin dokumentteihin. Haastatellut kolme tapausta edustavat teollisuus-, palvelu- ja tuotebrändejä, niiden kohderyhmät poikkeavat toisistaan ja osa on kaupallisia ja osa voittoa tavoittelemattomia.

Tutkielmassa muodostettiin teorian ja empirian synteessä liikkeenjohdolle työkaluksi verkostobrändin identiteettimalli, jossa on määritelty elementit ja rakentaminen. Malli sisältävät ydinidentiteetin (visio ja kulttuuri), suhteet (ydinjoukko, henkilökunta, asiakkaat ja muut sidosryhmät) ja viestinnän (brändilupaus, visuaalinen identiteetti ja markkinointiviestintä). Haastatellut verkostobrändit olivat rakentaneet identiteettinsä mallin mukaisesti ja seuraavassa järjestyksessä. Ensiksi ydinjoukko määrittelee vision ja millaisia jäsenyrityksiä pyritään hankkimaan sekä visuaalisen identiteetin. Tämän jälkeen verkostobrändin omassa markkinointiorganisaatiossa toimiva johtohahmo aloittaa jäsenyritysten hankkimisen eli verkoston rakentamisen markkinointiviestinnän keinoin. Mallissa nuolet kertovat, että verkostobrändin identiteettiin vaikuttaa sidosryhmien mielipide.

Asiasanat	Verkostobrändi, yritysbrändi, yhteisbrändi, yritysidentiteetti, brändi-identiteetti
Muita tietoja	





Turun yliopisto  
University of Turku

# VERKOSTOBRÄNDIN IDENTITEETTI

Liiketaloustiede, markkinoinnin  
pro gradu -tutkielma

Laatija:  
Susanna Luoma

Ohjaaja:  
KTT Jaana Tähtinen  
KTT Tuula Mittilä  
KTM Tuomas Pohjola

26.4.2015  
Pori





# SISÄLTÖ

1	JOHDANTO .....	7
1.1	Tutkielman taustaa .....	7
1.2	Tutkielman tavoite .....	8
1.3	Keskeiset käsitteet .....	10
1.4	Tutkimusongelma ja rajaus .....	11
1.5	Tutkimusmetodologia .....	12
1.6	Tutkielman rakenne .....	13
2	VERKOSTOBRÄNDI .....	15
2.1	Verkostobrändin määritelmä .....	15
2.2	Verkostobrändin taustat .....	16
2.3	Verkostobrändin lähikäsitteet .....	17
2.4	Verkostobrändin hyödyt .....	20
2.5	Verkostobrändin arkkitehtuuri .....	21
2.6	Verkostobrändin organisaatio ja johtaminen .....	23
3	BRÄNDI-IDENTITEETTI .....	25
3.1	Brändi-identiteetin määritelmä .....	25
3.2	Brändi-identiteetin mallit .....	27
3.2.1	Suhteellinen verkostobrändi .....	27
3.2.2	Brändi-identiteetin komponenttimalli .....	29
3.2.3	Allianssibrändin identiteetti .....	32
3.2.4	Muut vaihtoehtoiset brändi-identiteettimallit .....	32
3.2.5	Brändi-identiteettimallien vertailu .....	35
4	VERKOSTOBRÄNDIN IDENTITEETTI .....	37
4.1	Mikä on verkostobrändi? .....	37
4.2	Mikä on verkostobrändin identiteetti? .....	38
4.3	Mikä on verkostobrändin identiteettimalli? .....	39
5	EMPIIRINEN TUTKIMUS .....	41
5.1	Tutkimukseen osallistuneiden verkostobrändien esittely .....	41
5.2	Tutkimusaineiston keruu .....	41
5.3	Tutkimusaineiston analysointi .....	43
5.4	Tutkimustulosten tulkinta .....	44

6	VERKOSTOBRÄNDIN IDENTITEETTI KÄYTÄNNÖSSÄ .....	46
6.1	Kaupallinen B-to-C -verkostobrändi .....	46
6.1	Kaupallinen B-to-B -verkostobrändi .....	49
6.2	Voittoa tavoittelematon B-to-B -verkostobrändi .....	52
6.3	Keskusteleva yhteenveto tutkimuksen tuloksista .....	54
7	JOHTOPÄÄTÖKSET .....	59
7.1	Tutkielman tavoitteiden toteutuminen .....	59
7.2	Tutkielman keskeiset havainnot .....	60
7.2.1	Liikkeenjohdolliset johtopäätökset .....	60
7.2.2	Tieteelliset johtopäätökset .....	61
7.3	Tutkimuksen luotettavuus .....	64
7.4	Jatkotutkimusmahdollisuudet .....	65
8	YHTEENVETO .....	67
	LÄHTEET .....	71
	LIITE 1 TEEMAHAASTATTELUIJEN RUNKO .....	76

## **KUVIOT**

Kuvio 1	Suhteellinen verkostobrändi Hankinsonia mukaillen (2004, 115).....	28
Kuvio 2	Brändi-identiteetin komponenttimalli de Chernatonya mukaillen (1999, 166) 30	
Kuvio 3	Balmerin ja Soenen (1999, 80) uutta yritysidentiteetin johtamisen mixiä mukaillen .....	33
Kuvio 4	Kuusiasemainen yritysidentiteettimalli de Chernatonya, Suvatjista ja Halikiasta mukaillen (2012, 157) .....	34
Kuvio 5	Verkostobrändin identiteettimalli ja sen rakentaminen, versio 1 .....	39
Kuvio 6	Hyvän tahdon merkki (www.santaclausfinland.fi) .....	48
Kuvio 7	Santa Claus Finlandin verkostobrändin identiteetti ja sen rakentaminen .	48
Kuvio 8	Cleantech Finlandin verkostobrändin identiteetti ja sen rakentaminen ....	52
Kuvio 9	Luovan Suomen verkostobrändin identiteetti ja sen rakentaminen .....	54
Kuvio 10	Verkostobrändin identiteettimalli ja sen rakentaminen, versio 2.....	56
Kuvio 11	Verkostobrändin identiteettimalli ja sen rakentaminen, versio 3.....	60

## **TAULUKOT**

Taulukko 1	Verkostobrändi ja sen lähikäsitteet Moilasta mukaillen (2008, 50) ...	18
Taulukko 2	Verkostobrändin identiteetti, tiivistelmä haastatteluista .....	58



# 1 JOHDANTO

## 1.1 Tutkielman taustaa

Kansainväliset yritykset etsivät kasvu- ja laajenemismahdollisuuksia, johon verkostot ja allianssit ovat erinomaisia strategisia työkaluja. Verkoston avulla uusille markkinoille pääsy voi olla huomattavasti nopeampaa ja riskittömämpää. Joskus yhteistyö on jopa välttämätöntä, sillä joillain mailla on rajoituksia ulkomaisille yrityksille. Monet johtoseman saavuttaneet yritykset ovat toimineet laajasti yhteistyöverkostossa. Verkoston avulla myös pienet ja keskisuuret yritykset voivat päästä kilpailemaan tehokkaammin ja suuremmille markkinoille. Verkoston avulla yritys voi saavuttaa etulyöntiaseman kilpailijoihin nähden. Kansainvälisten verkostojen ja pienien yhteisöjen verkostoissa on huomattavasti eroa, varsinkin johtamisen monimutkaisuudessa ja kalleudessa, IT-systeemien yhteensopivuudessa ja verkoston vaikutuksesta alan markkinoihin. Verkoston jäsenyritysten määrästä riippumatta, luottamus on yksi tärkeimmistä onnistumistekijöistä. (Sroka 2010, 170.) Markkinoiden globalisaation myötä strategiset allianssit ja verkostot ovat lisääntyneet ja samoin tehokkuus osata toimia yhteistyöverkostoissa oikein.

Grönroosin (1994, 9) mukaan 90-luvulla kumppanuudet, verkostot ja strategiset allianssit olivat nouseva trendi useilla toimialoilla sekä kansainvälisillä että kotimaisilla markkinoilla. Suhdemarkkinoinnin koulukunta kiinnittää huomiota yrityksen ulkopuolisten suhteiden kehittämiseen. Pitkällä aikavälillä organisaatioiden välinen kumppanuus tuottaa arvoa palvelun johtamiseen (service management), määrittelee Grönroos. Achrol (1997, 56) tiivistää suhdemarkkinoinnissa keskiössä olevan pitkäaikaisen asiakassuhteen synnyn, josta sekä ostaja sekä myyjä hyötyvät. Suhdemarkkinoinnin prosessissa, kuten myös verkostoissa, oleellista on luottamus, sitoutuminen ja sosiaaliset normit.

Tutkielman tekijä luokittelee verkostobrändin kuuluvan yritys- ja yhteisbrändeihin. Allanin (1997) mukaan yhteisbrändien avulla bränditietoisuus ja identiteetti saavat tukea partnerilta sekä samalla saavutetaan tehokkuutta ja kustannushyötyjä. Yhteisbrändäys on ollut yrityksissä käytäntöä jo vuosia, mutta nykyisin käytetään yhä luovempia allianssityyppettä, kuten yhteisbrändin luominen, kertoo Allan. Yritystason brändiyhteistyöhön voidaan soveltaa vain joiltain osin olemassa olevia tuote- ja palvelubränditeorioita. Tästä syystä yritystason brändiyhteistyön tutkiminen on yksi mielenkiintoisimmista tutkimuskohteista 2000-luvun toimintaympäristössä tapahtuvista ilmiöistä. Erityisesti yritysbrändin luonne, hyödyt, suhteet, johtaminen ja arkkitehtuuri kiinnostavat sekä tutkijoita että käytännön tekijöitä, määrittelevät Balmer ja He (2005, 243-244). Hankinson (2007, 246) lisää että yritysbrändien teoriat ovat suurilta osin luotu yhden brändin



hallintaan. Matkailubrändien identiteettiä on tutkittu viime aikoina, vaikka Hankinsonin (2004, 110) mukaan matkailukohteilta puuttuu omat teoriat, jotka poikkeavat tuoteperusteisesta bränditeorioista. Verkostobrändin käsite on luotu alunperin matkailualalle.

Murphyn (1990, 2-3, 9) mukaan ajan kuluessa brändiä kehittämällä sille on rakentunut arvoa ja ominaisuuksia, joiden ansiosta se on erilainen kuin kilpailijansa. Kuluttajat ovat lojaaleja ja ostavat useammin tunnettuja brändejä. De Chernatony ja McDonald (1992, 12-13, 18) kertovat, että vahvat ja menestyksekkäät brändit tuottavat taloudellista vakautta, sillä ne kestävät paremmin suhdannevaihteluita. Kysyntä säilyy ja niistä saadaan parempaa katetta, verrattuna vähemmän suosittuihin brändeihin. Menestystä on ylläpitää lisäarvoa kilpailutilanteessa, kertovat de Chernatony ja McDonald.

## 1.2 Tutkielman tavoite

Tutkielman tavoitteena on tutkia verkostobrändin identiteettiä. Tutkittavat pääkäsitteet ovat verkostobrändi ja brändi-identiteetti, jotka määritellään ensiksi lähdeaineiston avulla. Verkostobrändi on aikaisemmin määritelty vain matkailukohteen kontekstissa. Tämä tutkielma pyrkii irrottamaan verkostobrändin tästä kontekstista ja yleistämään sitä muillekin toimialoille. Tutkielmassa sovelletaan markkinoinnin osalta yritysbränditeorioita, kuten yritysidentiteettiä koskevia tutkimuksia. Käsiteanalyysin keinoin rakennetaan teoreettinen viitekehys, joka on yleistettävä verkostobrändin identiteetin malli. Mallin avulla kuvataan verkostobrändin identiteetin elementit ja rakenne ja se soveltuu liikkeenjohdolle työkaluksi. Tutkielman avulla saadaan uutta tietoa tieteelliseen yritysbrändien identiteettikeskusteluun. Verkostobrändin lähimmät käsitteet ovat tutkielman tekijän mielestä yritysbrändi ja muut yritysyrityksen muodot, joita voidaan kutsua yhteisbrändeiksi.

Empiria toteutetaan haastatteleamalla verkostobrändien omista organisaatioista avainhenkilöitä. Empirian avulla haetaan erilaisia käytännön kokemuksia, miten verkostobrändin identiteetti on määritelty, miten se on luotu ja keitä sitä on ollut luomassa eli kuinka verkostobrändin identiteetti on rakentunut. Empiria tulkitaan rakennetun viitekehysten avulla. Tämä laadullinen tutkielma keskittyy verkostobrändin identiteettiin brändin luojaan näkökulmasta.

Moilanen (2008, 11), on määritellyt verkostobrändin (*network brand*) tutkimuksessaan, huomatessaan useiden yrittäjien pyrkivän rakentamaan yhtä yhteistä brändiä. Hän oivalsi olemassa olevien brändin rakentamisen teorioiden olevan puutteellisia tähän tarkoitukseen. Kyseinen tutkimus on toteutettu matkailualalla, jossa matkailukohde on tuote, johon käytetään palvelubrändin teorioita. Moilanen kehitti tutkimuksensa tuloksena 12 johtamisen kompetenssia, jotka ovat olleet yhteistä menestyneille verkostobrändeille. Moilanen (2008, 215) vakuuttaa verkostobrändejä olevan monella eri toimi-

alalla, kuten ilmailualalla, ruokateollisuudessa ja IT-alalla. Moilasan tutkimuksessa lähimpinä on käytetty sekä brändi- että verkostokirjallisuutta.

Moilasan tutkimuksen lisäksi verkostobrändiä koskevia tutkimuksista tärkein on Hankinsonin (2004, 115) tutkimus, jossa hän alunperin määrittelee markkinoinnin paradigman kautta suhteellinen verkostobrändi –käsitteen (*relational network brand*). Moilanen käyttää Hankinsonin määritelmää verkostobrändin käsitteen pohjana. Myös Lemmetyinen ym. (2010, 520, 524) tutkivat verkoston brändin identiteettiä (brand identity of network) matkailukohteen kontekstissa ja yhdistävät Hankinsonin markkinoinnin paradigmoja, yritysbrändin teorioita ja brändin identiteetti rakennetaan useiden tekijöiden tarinoista (narrative).

Tutkielman tekijä ei ole löytänyt muiden tekemiä viittauksia Moilasan tutkimukseen, joka on julkaistu jo vuonna 2008. Oneworld lentoyhtiöiden yhteistyölle löytyy kaksi määritelmää; verkostobrändi ja allianssibrändi. Näistä syistä Moilansen tutkimukseen ja hänen määritelmänsä verkostobrändistä tulee suhtautua kriittisesti.

Moilanen (2008, 215) esittää jatkotutkimuskohteiksi vertailevan tapaustutkimuksen, jossa tapaukset ovat edustettuna eri toimialoilta, niiden jäsenyritysten lukumäärät poikkeavat toisistaan ja jotka ovat menestyneet eri tavalla verkostobrändin rakentamisessa. Mielenkiintoista olisi tutkia myös miksi jotkut verkostobrändeistä on johdettu keskiteytsti ja toisilla johtaminen on hajautettu verkostolle, miettii Moilanen.

Tutkielman tekijä pyrkii vastaamaan Moilasan esittämään ensimmäiseen tutkimusaukkoon vertailemalla tapaustutkimuksen keinoin eri toimialoilla toimivia verkostobrändejä. Tutkielmassa haetaan vastausta myös toiseen tutkimusaukkoon tulkitsemalla haastatteluista miten verkostobrändejä johdetaan ja miksi. Tutkielmassa luodaan teoreettisen viitekehyksen avulla verkostobrändin identiteettimalli. Empiriaa tulkitaan tämän mallin avulla ja samalla testataan mallin toimivuutta. Malli rakennetaan liikkeenjohdon työkaluksi. Empirian aineisto kerätään teemahaastatteluilla. Haastatellaan yksilöhaastatteluina kolmen eri verkostobrändin oman organisaation avainhenkilöitä, yksi kustakin verkostobrändistä. Pyrittiin löytämään toisistaan poikkeavia verkostobrändejä, jotta saadaan monipuolinen näkemys erilaisten verkostobrändien identiteeteistä. Yksi verkostobrändeistä on palvelubrändi toimien kotimaisilla B-to-B markkinoilla ja se ei tavoittele voittoa toiminnallaan. Toinen verkostobrändeistä on kaupallinen tuotebrändi ja sen asiakkaat ovat kuluttajia sekä Suomessa että ulkomailla. Kolmas verkostobrändi on teollisuusbrändi ja asiakkaina ovat kansainväliset yritykset ja se on kaupallinen pyrkien saamaan aikaan liikevaihtoa kumppaneilleen. Laajentamalla verkostobrändin identiteetin tutkiminen muillekin kuin matkailualalle, saadaan uutta tietoa tieteelliseen yritysbrändien identiteetti- ja yhteisbrändikeskusteluihin.

Haastateltaviksi verkostoiksi valikoituivat seuraavat yritykset; Cleantech Finland, Luova Suomi ja Santa Claus Finalnd. Cleantech Finland on kotimaisia yrityksiä kansainvälisesti markkinoiva teknologiaverkosto. Taustalla on myös julkista rahaa. Toinen

haastateltava verkosto on Luova Suomi, joka on rakentanut brändin luovien alojen ja luovan talouden verkoston ympärille. Verkoston tavoitteena on yhdistä toimialan osajat Suomessa. Cleantechiin verrattuna Luova Suomi ei tähtää yhtä selkeästi kansainvälistymiseen. Myös Luovan Suomen taustalla on julkinen rahoitus. Kolmas haastateltava verkosto on Santa Claus Finland, joka edustaa ilman julkista rahaa rakennettua verkostobrändiä. Monet yritykset ovat lähteneet mukaan Santa Claus Finlandin organisoimaan yhteismarkkinointiin lisätäkseen tuotteidensa myyntiä sekä kotimaassa että ulkomailla.

### 1.3 Keskeiset käsitteet

Verkostobrändi ei ole yhden tuotteen tai yrityksen brändi, vaan verkoston itsensä brändi (*a brand of the network itself*) (Moilanen 2008, 3). Verkostobrändi on sekä verkoston itsensä luoma brändi että tarkoituksenmukainen verkosto. Verkostobrändiä johtavat verkostobrändin oma markkinointiorganisaatio ja tai jäsenyritysten toimitusjohtajat ja siitä viestii koko verkosto (Moilanen 2008, 50). Tämän määrittelyn pohjana on Hankinsonin markkinoinnin paradigmoihin perustuvaa suhteellinen verkostobrändi –käsite (Moilanen 2008, 203). Oleellista on tunnistaa mitä eroa ja yhteneväisyyttä verkostobrändillä on sen lähikäsitteisiin; tuotebrändiin, brändiallianssiin, sateenvarjobrändiin ja yritysbrändiin. Verkostobrändiä voidaan rakentaa kuten mikä tahansa brändiä ja verkostobrändillä on vastaavat hyödyt kuin millä tahansa brändillä mutta sen johtamisessa on omat haasteensa, kertoo Moilanen (2008, 203). Tästä näkökulmasta on tärkeä tuntea brändin määritelmä ja mitä hyötyä brändistä on yritykselle.

De Chernatonyn ja McDonalidin (1992, 18) mukaan menestynyt brändi on tunnistettavissa oleva tuote, palvelu, henkilö tai paikka täydennettynä ainutlaatuisella lisäarvolla, jotka täsmäävät ostajien tarpeisiin. Balmerin (2008, 880-881) mukaan yritysidentiteetti vastaa kysymyksiin mistä olemme tulossa, missä olemme ja minne olemme menossa? Hänen mukaansa yritysidentiteetti voidaan jakaa kahteen näkökulmaan; yrityksen markkinointiin ja organisaation identiteettiin (organisational identity). Yrityksen markkinoinnin näkökulmasta yritysidentiteetti (corporate identity) on yksi markkinointielementti, yrityksen brändi-identiteetin, yrityksen maineen, yrityksen imagon ja yrityksen viestinnän jne. rinnalla, kertoo Balmer. Balmer (2001, 249) nimittää näitä kahta edellä mainittua identiteettiä ja visuaalista identiteettiä yhdessä, liiketaloudelliseksi identiteetiksi. On syytä huomata, että termi kattaa julkiset instituutiot, ei-voittoa tavoittelevat ja yksityisen sektorin, ylä- ja alabrändien organisaatiot, kuten teollisuuden, allinassit, ammattijärjestöt, liiketoimintayksiköt ja tytäryhtiöt. Voidaan todeta verkostobrändin kuuluvan tähän joukkoon.

Useat yritysidentiteettimallit sisältävät samoja elementtejä kuin de Chernatonyn (1999, 166) brändi-identiteetin komponenttimalli: vision, persoonallisuuden, positioin-

nin, viestinnän ja suhteet sidosryhmiin. Verkstobrändin lähikäsitteen, allianssibrändin brändi-identiteetin elementit ovat visio, brändilupaus, arvot ja visuaalinen identiteetti. (Balmer ja He 2005, 254.)

Achrol (1997, 59) toteaa kaikkien organisaatioiden olevan sisäisiä verkostoja (internal network) ja kuuluvan ulkoisiin verkostoihin (external network). Verkosto-käsitteen laajasta luonteesta johtuen, määrittelyssä on tehtävä ero yksinkertaisen organisaatioiden verkoston (network of organizations) ja verkosto-organisaation (network organization) välille (Möller & Svahn 2003, 212; Achrol 1997, 59). Achrol (1997, 59) kertoo edellä mainittujen käsitteiden eroavan suhteen laadun, jaettujen arvojen ja määriteltyjen rajojen perusteella. Yksinkertainen organisaatioiden verkosto voi olla mikä tahansa organisaatioiden ryhmä, jotka ovat suhteessa toisiinsa yhteisen verkoston kautta (Möller & Svahn 2003, 212).

#### **1.4 Tutkimusongelma ja rajaus**

Tutkimusongelman asettaminen vaatii yksityiskohtaisen ongelman jäsentämistä. Tavoiteltavaa on, että tutkimusongelma on laadittu etukäteen ennen aineistonkeruuta. Laadullisessa tutkimuksessa on kuitenkin mahdollista että tutkimusongelma täsmentyy tai muuttuu tutkimuksen edetessä. Johtoajatusta voidaan nimittää pääongelmaksi. Tämän lisäksi on osaongelmia, joita ratkaisemalla saadaan vastaus pääongelmaan. Kuvailevassa tutkimuksessa, kuten tässä tutkielmassa, tutkimusongelma vastaa kysymyksiin miten tai minkälainen. (Hirsjärvi ym. 1998, 119-122.)

Tutkimusongelman ensisijaisena tavoitteena on selvittää mikä on verkstobrändin identiteetti. Halutaan tietää mistä elementeistä identiteetti koostuu ja miten se rakentuu. Osaongelmien ja päätutkimusongelman avulla saadaan kirjallisuudesta selville teoreettinen näkemys mikä on verkstobrändi, mikä on brändi-identiteetti sekä mikä on verkstobrändin identiteetti. Myös empirian kautta pyritään kuvaamaan mikä on verkstobrändin identiteetti. Empiriaa pyritään tulkitsemaan teoreettisen viitekehyksen avulla, sijoittamalla haastattelutulokset verkstobrändin identiteetin malliin. Tällä tavalla saadaan selville toimiiko teoreettisen viitekehyksen malli, sen elementit ja rakenne ja tehdään tarvittavat korjaukset. Tavoitteena on rakentaa verkstobrändin identiteettimalli, joka toimii liikkeenjohdon työkaluna, jonka avulla he voivat tehdä käytännössä verkstobrändin identiteetin.

Tutkimus rajataan verkstobrändin oman markkinointiorganisaation mielipiteeseen minkälainen heidän verkstobrändinsä identiteetti on. Haastattelut kohdistuvat siis verkstobrändin omaan markkinointiorganisaatioon, joka toteuttaa käytännön työt. Matkailualalla vastaavasta organisaatiosta käytetään nimeä DMO (destination management organization) (Hankinson 2007, 246). Täten sidosryhmien, kuten jäsenyritysten henki-

lökunnan tai asiakkaiden mielipide rajataan pois tutkielmasta. Verkostobrändi on aikaisemmin määritelty matkailukohteen kontekstissa. Matkailukohteen konteksti rajataan pois tutkielmasta ja pyritään yleistämään verkostobrändin identiteettiä muille toimialoille. Siitä syystä tämän tutkielman haastateltavat pyritään löytämään matkailualan ulkopuolelta.

Päätutkimusongelma:

*Mikä on verkostobrändin identiteetti?*

Osaongelmat:

*Mikä on verkostobrändi?*

*Mikä on brändi-identiteetti?*

## 1.5 Tutkimusmetodologia

Tutkimusongelma määrittää miten aineistoa lähestytään, kvalitatiivisesti vai kvantitatiivisesti. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 25-28). Tämän tutkielman tutkimusote on *kvalitatiivinen*. Kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa tiedonkeruun lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen luonnollisissa, todellisissa tilanteissa. Laadulliselle tutkimukselle on tyypillistä, että tiedonkeruun instrumenttina toimii ihminen. Kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti, eikä satunnaisotoksen menetelmällä. (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 1997, 134.)

Kuvailevan tutkimuksen tarkoitus on kuvata mahdollisimman tarkasti jotakin yksilöä, ryhmää, tilannetta tai ilmiötä. Tämä tutkielman tarkoitus on *kuvailla* verkostobrändin identiteetin ilmiötä. Kuvailevan tutkimuksen päätutkimusongelma jaetaan usein osaongelmiksi. Koska asioita on tarkoitus kuvailla, ei testata hypoteeseja. (Järvenpää & Kosonen 1997, 14.) Hypoteesin sijaan käytetään induktiivista analyysia, jonka avulla pyritään löytämään uusia asioita. Induktiivisen analyysin tavoitteena on paljastaa odottamattomia seikkoja, aineiston yksityiskohtaisen ja kokonaisvaltaisen tarkastelun tuloksena. (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 1997, 160.) Induktiivisessa päättelyssä oleellista on siis aineistolähtöisyys. Induktiivinen prosessi etenee yleisestä yksityiseen. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 25, 136).

Tapaustutkimuksessa tarkastellaan yhtä tai useampaa tapausta. Tietoa voidaan hankkia kyselyillä, haastatteluilla, havainnoinnilla ja arkistomateriaalia käyttämällä. Tapaustutkimus voi olla kuvailevaa, teoriaa testaavaa tai teoriaa luovaa. Tällöin voidaan löytää käsiterakenteita, malleja tai teorioita tai teoreettisesti uutta ei löydykään, mutta kuvaus voi sisältää uutta tietämystä millainen maailma on. (Järvinen & Järvinen 2004, 75.) Useita tapauksia vertailevissa tutkimuksissa on oleellista tapausten valinta ja niiden lu-

kumäärä. Tässä tutkielmassa valittiin kolme tapausta, jotka edustavat erilaisia toimintaympäristöjä ja tutkitaan, onko niissä yhteisiä vai eroavia piirteitä. Jos havaitaan yhteinen piirre, voidaan olettaa, ettei se ole toimintaympäristöstä riippuvainen. (Järvenpää & Kosonen 1997, 20.) Tapaustutkimuksen metodit voidaan jakaa kolmeen tyyppiin: intensiivisiin (narratiivi, taulukointi, selittävä ja tulkitseva), vertailua korostaviin (tapausten vertailu, tapausten katsaus ja tulkitseva vertailu) ja toimintatutkimuksiin (diagnostinen ja kokeellinen toimintatutkimus). (Järvinen & Järvinen 2004, 58.)

Toimintatutkimuksessa tutkija pyrkii ratkaisemaan käytännön ongelman ja samalla hankkii tietoa, joka on tieteellisesti mielenkiintoista. (Järvinen & Järvinen 2004, 128.) Toimintatutkimus on hyvin usein myös tapaustutkimusta (Järvenpää & Kosonen 1997, 22). Tämän tutkielman tutkimustyyppi on *tapaustutkimus*, jonka tavoitteenasetannassa on toimintatutkimuksen tavoitteita. Eli tarjoan tapaustutkimuksen keinoin ratkaisua toimintatutkimuksen tapaukseen. Tässä tutkielmassa pyritään määrittelemään toimintatutkimuksen mukaisesti malli liikkeenjohdon työkaluksi. Mallia hyödyntäen vertaillaan kolmea eri tapausta ja pyritään löytämään yhteisiä tai eroavia piirteitä. Tässä tutkielmassa tiedonhankintatapoina ovat yksilöhaastattelut ja arkistomateriaalin käyttäminen.

Asetettu tutkimusongelma pyritään selvittämään kirjallisen lähdeaineiston sekä empirian avulla. *Teorian* avulla esitetään kohdeilmiöön liittyvä tieteellinen keskustelu ja se esittää miten kohdeilmiötä lähestytään. Teorialuvun lopussa muodostetaan teoreettinen viitekehys, joka kertoo tutkielman tekijän oman näkökulman. (Uusitalo 1991, 42.) Teorianmuodostuksessa systemaattisesta ilmiöstä on todennäköisyyksien kautta muodostettu laki tai malli. Teorian tulisi selittää aikaisemmin tapahtuneet säännönmukaisuudet sekä samalla ennustaa uusia, tulevia säännönmukaisuuksia. (Niiniluoto, 2002, 193.) Teorianmuodostuksella on neljä tavoitetta: ne ovat yksinkertaisuus, selvyys, yleisyys ja totuus. Tekstin rakenteen tulee olla yksinkertainen ja käyttökelpoinen. Selvyys tarkoittaa täsmällisiä ja yksiselitteisiä käsitteitä. Yleisyydellä tarkoitetaan loogisia lauseita ja totuus liittyy lauseiden sisältöön. (Niiniluoto, 2002, 154.) Lähdeaineistona käytetään kauppa- ja taloustieteellisiä julkaisuja ja artikkeleita, jotka käsittelevät yritysidentiteettiä, brändi-identiteettiä, matkailukohteen identiteettiä, yhteisbrändejä, brändialliansseja, allianssibrändejä, brändiarkkitehtuuria ja verkostoja. Valittu empirisen aineistonkeruumetodi on *teemahaastattelu*, koska se soveltuu hyvin tutkielman luonteeseen. Haastattelut tapahtuvat yksilöhaastatteluina. Tämän lisäksi pyydetään haastatelluilta soveltuvaa arkistomateriaalia.

## 1.6 Tutkielman rakenne

Tutkielma rakentuu seitsemästä luvusta, jotka sisältävät johdannon, teorialuvut, empirian toteutuksen, empirian tulokset ja johtopäätökset. Ensimmäisessä eli johdantoluvussa

esitellään tutkielman taustat ja tavoitteet. Tämän jälkeen tutustutaan tutkielman aihepiiriin ja esitellään pääkäsitteet. Sitten rajataan tutkimusongelma ja kaksi alatutkimusongelmaa sekä perustellaan tieteenfilosofiset ja metodologiset valinnat.

Toinen luku on ensimmäinen teorialuku ja siinä pyritään vastaamaan ensimmäiseen alatutkimusongelmaan ”*mikä on verkostobrändi*”. Jotta voidaan irrottaa verkostobrändi matkailualan kontekstista, pyritään ensin ymmärtämään verkostobrändin käsitettä käsiteanalyysin keinoin. Tämän jälkeen määritellään verkostobrändin lähikäsitteet tuotebrändi, brändialianssi, sateenvarjobrändi, yritysbrändi ja allianssibrändi brändikirjallisuudesta. Näiden lähikäsitteiden jälkeen esitellään verkostobrändin hyödyt. Tämän jälkeen tutustutaan verkostobrändin brändiarkkitehtuuriin, jotta voidaan ymmärtää brändien välisiä suhteita, joka on oleellista kun luodaan uusi brändi. Luvun lopuksi esitellään verkostobrändin organisaatio verkostoteorioiden avulla.

Kolmas luku on toinen teorialuku ja siinä pyritään vastaamaan toiseen alatutkimusongelmaan ”*mikä on brändi-identiteetti*”. Määritellään brändi-identiteetin käsite yritysbrändin näkökulmasta. Tämän jälkeen esitellään Hankinsonin markkinoinnin paradigmat, joihin perustuu sekä relational network brandin identiteetin malli ja siitä johdettu Moilasan verkostobrändin käsite. Käsitteen esittelyn jälkeen päästään itse asiaan, esitellään erilaisia brändi-identiteetin malleja ja luvun lopussa vertaillaan soveltuvimpia malleja.

Käsiteanalyttisen pohdinnan pohjalta on muodostettu teoreettinen viitekehys, joka esitellään neljännessä luvussa. Vastataan tutkimusongelmaan teoreettisesta näkökulmasta ”*mikä on verkostobrändin identiteetti*”. Viitekehys sisältää yritysidentiteettimalleista ja Hankinsonin relational network brand -mallista rakennetun verkostobrändin identiteettimallin, joka soveltuisi muillekin toimialoille kuin matkailualalle.

Viides luku käsittelee tutkielman empirian toteuttamista. Esitellään miten tutkimusaineisto on kerätty, miten aineisto on analysoitu ja miten tutkimustulokset tulkitaan.

Kuudennessa luvussa esitellään empiirisen tutkimuksen tulokset ja vastataan empirian avulla tutkimusongelmaan ”*mikä on verkostobrändin identiteetti*”. Empiria tutkii verkostobrändiä muilla toimialoilla kuin matkailualalla. Käytännön kokemukset analysoidaan teoreettisen viitekehysten avulla, sijoittamalla haastattelujen tulokset verkostobrändin identiteettimalliin. Luvussa esitellään kaikki kolme verkostobrändiä erikseen. Verkostobrändiä johtavien henkilöiden haastatteluilla pyrittiin saamaan selville miten verkostobrändin identiteetti on luotu, miten he määrittelevät identiteettinsä ja keitä sitä on ollut luomassa. Luvun lopussa vedetään haastattelut yhteen.

Seitsemännessä luvussa arvioidaan tutkielman luotettavuutta, esitellään liikkeenjohdolliset ja teoreettiset johtopäätökset sekä jatkotutkimuskohteet. Johtopäätöksissä tuodaan esille teoria, empiria sekä niiden välinen keskustelu. Mitä lisäarvoa empiriasta saatiin, toimiiko uusi malli käytännössä ja millaisia verkostobrändin identiteetit ovat. Kahdeksannessa luvussa esitellään tutkielman yhteenveto.

## 2 VERKOSTOBRÄNDI

Tutkielman tavoitteiden kannalta oleellista on ymmärtää verkostobrändin käsite ja sen lähikäsitteet. Tämän jälkeen määritellään verkostobrändin hyödyt. Luvun lopussa esitellään verkostobrändin hierarkia sekä brändiarkkitehtuurin että organisaation johtamisen näkökulmasta. Luvussa kaksi pyritään vastaamaan ensimmäiseen alatutkimusongelmaan eli ”*Mikä on verkostobrändi?*”.

### 2.1 Verkostobrändin määritelmä

Verkostobrändi (network brand) ei ole yhden tuotteen tai yrityksen brändi, vaan verkoston itsensä brändi (Moilanen 3, 2008). Verkostobrändissä yritysten verkosto pyrkii rakentamaan, ylläpitämään ja kehittämään yhtä brändiä, eikä yhteistyötä kahden tai useamman brändin välillä. Verkostobrändi vaatii yritystenvälistä yhteistyötä ja yritysten johtajien osallistumista päätöksentekoon. (Moilanen 2008, 50-51.)

Useilla toimialoilla ollaan siirrytty verkosto-organisaatioon, jolloin näissä monimutkaisissa ja epävarmoissa ympäristössä ja kilpailuissa olosuhteissa on myös brändin rakentamisen tarve. Koska nämä yhteisöt ovat monimutkaisia, niille on hankalaa rakentaa brändiä. Verkostobrändejä esiintyy useilla toimialoilla, erityisesti paikan markkinoinnissa, kuten matkailukohteen markkinoinnissa. (Moilanen 2008, 3, 14.)

Verkosto tarjoaa jäsenilleen kollektiivisia hyötyjä, transaktioissa eli kaupankäynnissä. Matkailukohteet ja verkostobrändi ovat strategisia verkostoja. Strateginen verkosto tarjoaa asiakkaan näkökulmasta samoja rationaalisia ja emotionaalisia odotuksia verkostobrändin muodossa kuin mikä tahansa brändi. Verkostobrändit ovat tarkoituksenmukaisesti luotuja liiketaloudellisia verkostoja. (Moilanen 2008, 15, 203.)

Verkostobrändi pyrkii vaikuttamaan ostoprosessissa eri vaiheessa kuin yritysbrändi. Verkostobrändillä voidaan tehdä yhteistä markkinointia, kuten Levin laskettelukeskuksen kohdalla. Kun asiakas on valinnut matkakohteen ja valitsee tämän jälkeen majoitusta, hän tekee valinnan verkostobrändiin kuuluvien yritysten eli majoitusvaihtoehtojen välillä. Verkostobrändiin voi täten kuulua toistensa kilpailijoita. Jos jokin toimintatapa ei jäsenyritykselle sovi, niin hän voi äänestää jaloillaan. Oleellista on kuitenkin se mitä yritys voi saada sitoutumisestaan verkostoon, kertoo Moilanen puhelinhaastattelussa (12.2.2015.). Tutkielman tekijä huomauttaa että puhelinhaastattelu ei ole akateeminen lähde, jonka vuoksi vuoksi edellä mainittuun tulee suhtautua varauksella.

Hankinsonin (2004, 115) mukaan verkostobrändi poikkeaa tuotebrändistä brändin johtamisessa, sillä prosessi ei ole kontrolloitavissa. Hankinson (2007, 240) kertoo tuoreemmassa tutkimuksessaan yritysbrändillä ja matkailubrändillä olevan yhtäläisyyksiä. Verkoston brändi-identiteettiä tutkineet Lemmetyinen ym. (2010, 520, 521) ovat yhtä



mieltä Hankinsonin kanssa ja ovat määritelleet matkailuverkoston yritysbrändiksi, sillä sidosryhmät osallistuvat matkakohteen verkoston kehittämiseen kuten yritysbrändissä. Verkostobrändissä matkailuyritykset eli yritysbrändit, tarjoavat yhteistyössä rakentamansa verkostobrändin muodossa palvelun kaltaista tuotetta, vaikka se sisältääkin useita fyysisiä elementtejä (2008, 53).

Balmerin ja Grayn (2003, 975) mukaan monenlaisilla yritys yhteisöillä, kuten tytäryhtiöillä tai yritysryhmillä eli yritysverkostoilla (corporate branding networks) on yritysbrändejä (corporate brand). Balmerin ja Hen (2005, 244) mukaan allianssibrändiä (yhteisbrändi), voidaan tutkia kuten yritysbrändiä. Koska se on enemmän yritysbrändin kuin tuote- tai palvelubrändin kaltainen. Verkostobrändi määritellään tässä tutkielmassa kuuluvan yritysbrändeihin ja yhteisbrändeihin. Verkostobrändiä pyritään yleistämään eli irrottamaan se matkailukohteen brändin kontekstista.

## 2.2 Verkostobrändin taustat

Markkinoinnin johtamisen paradigmoiksi kutsutaan Louron ja Cunhan (2001, 853) brändien johtamisen teoriaa, jonka mukaan brändien johtamiseen ja niiden arvoon vaikuttavat organisaation yhteisö ja sen yhteinen kulttuuri. Organisaation kulttuurilla tarkoitetaan organisaation yleisiä oletuksia, keskeisiä uskomuksia, arvoja ja tekniikoita. Organisaatiokulttuuri saadaan näkyväksi vastaamalla seuraaviin kysymyksiin: miksi (brändinhallinnan tavoitteet ja suorituskyvyn mittaaminen), mitä (brändin konsepti), kuka (brändinhallinnan organisaatorakenne) ja kuinka (muuttajat brändin hallinnassa), tarkentavat Louro ja Cuncha.

Hankinsonin (2004, 115) neljä paradigmaa eli teoriaa ovat brändi tiedottajana (communicators), kuluttajan käsityksinä (perceptual entities), arvon luojina (value enhancers) ja brändi suhteena (brands as relationship). Näiden perinteisten markkinointiteorioiden pohjalta, erityisesti suhteiden ja verkoston paradigman pohjalta Hankinson (2004, 115) on määritellyt suhteellisen verkostobrändin (relational network brand) käsitteen paikoille (places).

Brändi tiedottajana esittää omistajuutta ja erilaistaa sen kilpailijoista nimen, logon ja tavaramerkin avulla (Hankinson & Cowking, de Chernatony & Dall'Almo Riley, Hankinsonin 2004, 110 mukaan). Nämä brändit ovat usein tuotteita. Kun tätä ajatusta vietään pitemmälle tulee vastaan brändin identiteetin konsepti. (Hankinson 2004, 110.) Brändi-identiteetti on brändin luojan näkemys miten hän haluaa tuotemerkin ymmärrettävän. (Boatwright, Cagan, Kapur, Saltiel 2009, 38, 39.) Aaker (1996, 68) määrittelee brändi-identiteetin brändin sieluksi, se kertoo brändin merkityksen, suunnan ja tavoitteen.

Hankinsonin (2004, 110) mukaan paradigma brändin arvon luojana keskittyy brändipääomaan, joka voidaan määritellä brändin taloudellisena arvona ja tulevaisuuden potentiaalina joita ovat suhteellinen hinta, brändiuskollisuus ja tietoisuuden taso. Brändin hallinnan strateginen näkökulma brändin arvon luomiseksi toteutuu brändi-identiteetin määrittelyllä ja johtamisella, kuinka saavutetaan kilpailuetu, summaa Hankinson. Aakerin (1996,95) mukaan brändin arvolupaus on oleellinen osa brändi-identiteettiä, se on konkreettinen lupaus asiakkaalle brändi-identiteetin hyödyistä ja se ohjaa suhdetta brändin ja asiakkaan välillä, ollen voima joka ohjaa ostopäätöksiin.

Hankinsonin (2004, 111) mukaan neljäs paradigma, brändi suhteena käsittää brändin persoonan, johon kuluttajalla on suhde. Suhde on seurausta kuluttajan näkemyksestä itsestään, kuinka kuluttajan fyysiset ja psyykkiset tarpeet täyttyvät brändin funktionaalisten hyötyjen sekä symbolisen arvon ansiosta, kertoo Hankinson. Brändi suhteena soveltuu erityisesti palveluorientoituneille ja palveluun liittyville tuotteille kuten paikoille. Suhdenäkökulmasta paikkabrändi on kokemusperäinen ja sidosryhmillä on oleellinen roolin menestyneen paikkabrändin kehittämisessä. Suhdeajattelua voi laajentaa asiakkaista kaikkiin kontakteihin, omasta henkilökunnasta yhteistyökumppaneihin. (Hankinson 2004, 115.) Syvällisen asiakassuhteen luominen valittuun segmenttiin on erittäin tärkeää, sillä vakioasiakkaat vaikuttavat muiden mielipiteisiin ja muodostavat myynnille vakaan pohjan. (Aaker & Joachimsthaler 2000, 376.) Vaihdannan ja yhteistyön kautta luotavasta arvosta on tullut tärkeä näkökulma markkinointiverkostoissa, siksi Hankinson on määritellyt suhteellisen verkostobrändin. (Hankinson 2004, 114.)

### **2.3 Verkostobrändin lähikäsitteet**

Moilanen (2008, 49) määrittelee verkostobrändin lähikäsitteiksi tuotebrändin, brändiallianssin, sateenvarjobrändin ja yritysbrändin. Verkostobrändi sisältää samoja ominaisuuksia kuin sen lähikäsitteet. Erona lähikäsitteisiin on organisaation järjestäytymisessä, johtamisprosessissa ja brändin hallinnan kompetenssivaatimuksissa (Moilanen 2008, 203). Edellä mainittujen lähikäsitteiden lisäksi allianssibrändi on hyvin lähellä verkostobrändin käsitettä, tästä syystä se on lisätty alla olevaan taulukkoon (1). Verkostobrändi koostuu verkostossa olevista yrityksistä, joten tästä syystä oleellista määritellä myös verkoston käsite.

**Taulukko 1 Verkostobrändi ja sen lähikäsitteet Moilasta mukailleen (2008, 50)**

	Tuotebrändi	Sateenvarjo-brändi	Brändi-allianssi	Yritysbrändi	Allianssibrändi	Verkostobrändi
Kiinnitetään huomio	Yhteen tuotteeseen <sup>2</sup> .	Tuoteperheeseen	Kahden tai useamman brändin yhteistyöhön	Yhteen yritykseen <sup>2</sup> .	Useamman brändin väliin allianssiin <sup>3</sup> .	Yhteen brändin, jonka yritysten verkosto on kehittänyt
Johtavat	Keskijohto, brand managerit <sup>1</sup> .	Keskijohto, brand managerit	Brand managerit yhdessä	Toimitusjohtaja <sup>1</sup> .	Allianssiorganisaatio / hallitus jäsenyritysten toimitusjohtajista <sup>3</sup> .	Verkostobrändin oma markkinointiorganisaatio / verkoston jäsenyritysten toimitusjohtajat
Toteuttavat	Markkinointi <sup>2</sup> .	Markkinointi	Markkinointi	Koko yritys <sup>2</sup> .	Allianssiorganisaatio <sup>3</sup> .	Koko verkosto
Viestivät	Markkinointiviestintä <sup>1</sup> .	Markkinointiviestintä	Markkinointiviestintä	Kaikki yrityksen viestintä <sup>1</sup> .	Mainonta ja sponsorointi <sup>3</sup> .	Kaikki verkoston viestintä
Tärkeys yritykselle	Funktionaalinen <sup>2</sup> .	Funktionaalinen / strateginen	Strateginen	Strateginen <sup>2</sup> .	Strateginen <sup>3</sup> .	Strateginen

1: Nämä kaksi eroa tuote- ja yritysbrändien välillä ovat Balmerin (2001) määrittelemät Moilasan (2008) mukaan.

2: Nämä neljä eroa tuote- ja yritysbrändien välillä ovat Hatchin ja Schultzin (2001) määrittelemät Moilasan (2008) mukaan.

3: Allianssibrändi on Balmerin ja Hen (2005) määrittelemä.

De Chernatony (1999, 159) mukaan yritysbrändin taustalla on Mithchellin (1997) näkemys; yritysbrändi syntyi kun siirryttiin teollisuuden ajasta informaatioaikaan, jossa hyödykkeet (ideat, tieto ja informaatio) ovat aineettomia. Henkilökunnan osallistuminen brändin rakentamiseen tuo yritykselle arvoa. Brändin hallinta muuttuu kulttuurin johtamiseksi ja ulkoisten asiakkaiden rajapintojen hallintaan. Hankkimalla asiakkaiden arvostus ja luottamus yrityksen tarjoamaan, asiakkaat hyväksyvät yrityksen lupaukset yrityksen muistakin palveluista. Täten yritysbrändi muodostuu sidosryhmille vuorovaikutuksesta ja viestinnästä henkilökunnan arvojen kautta, kertoo de Chernatony. Hatch ja Schultz (2003, 1044) ovat yhtä mieltä sidosryhmien tärkeydestä. Henkilökunta on oleellisessa roolissa viestimässä yritysbrändistä sidosryhmille, joita ovat työntekijät, asiakkaat, investoijat, tavarantoimittajat, kumppanit, viranomaiset ja paikalliset yhteisöt. Yritysjohdon on johdettava yritysbrändin rakentamista, henkilöstöosaston, markkinoinnin ja viestinnän ollessa toteuttajina. Oleellista on siis yritysjohdon rooli ja sidosryhmien mielikuva yrityksestä. Yritysbrändi on pitkäaikainen ja vaatii koko yrityksen voimavaroja.

Hatch ja Schultz (2003, 1047, 1048) määrittelevät yritysbrändin strategiseksi visioksi, organisaatiokulttuuriksi ja yritysimagoksi. Yrityksen ylin johto on määritellyt strategisen vision eli mitä yritys tavoittelee tulevaisuudessa. Organisaatiokulttuuri on ne sisäiset arvot, uskomukset ja perusolettamukset jotka ilmentävät yrityksen perintöä ja viestivät sen merkitystä jäsenilleen. Organisaatiokulttuuri ilmenee tavoissa kuinka työn-

tekijät kokevat yrityksen jossa he työskentelevät. Yritysimago on ulkopuolisten sidosryhmien, asiakkaiden, median ja yleisön näkemys miten he näkevät organisaation.

Yritysbrändin tavoite ei ole vain erottautua muista yrityksistä vaan myös kuulumista organisaatioon. Silloin kuin yritysbrändi toimii, se ilmaisee arvoja jotka viehättävät ydinsidosryhmiä ja rohkaisee heitä tuntemaan kuuluvansa organisaatioon. Yritysbrändi tarjoaa symboleja sidosryhmille, jonka kautta he voivat kokea ja ilmaista arvojaan ja pitää heidät aktiivisina, kertovat Hatch ja Schultz (2003, 1046).

Verkostobrändi on yritysbrändin tavoin strateginen visio, organisaatiokulttuuri ja yritysimgo, jota johtajat johtavat ja organisaation jäsenet viestivät. Verkostobrändissä strategia on rakennettu yhden yrityksen sijaan usean yritysten yhteistyössä ja myös sen johtamiseen ja viestimiseen osallistuvat nämä yhteistyöyritykset. (Moilanen 2008, 51.)

Tuotebrändin strategiassa rakennetaan jokaiselle tuotteelle oma merkitys. Eli brändin allekirjoitus tai konsepti, joka koostuu hyvästä nimestä, logosta, väristä, muodosta, pakauksesta ja muotoilusta. Näillä keinoin jokaisella tuotteella viestitään haluttua tarkoitusta. Jokaiselle uudelle tuotteelle annetaan oma persoonallinen nimi ja tavoiteltava asema eli positio. Tämä toimii jos halutaan saavuttaa eri kohderyhmiä. Yrityksellä voi olla useita samanlaisia tuotteita mutta jokaiselle tuotteelle on rakennettu oma erilainen brändi ja näin tuotteet mielletään erilaisiksi. (Kapferer 1992, 149-150, 169-170.) Moilanen (2008, 50, 204) käsittelee verkostobrändiä matkailukohteen kontekstissa, mikä on tuotteen ja palvelun yhdistelmä, jota tuottaa joukko itsenäisiä yrityksiä, tarjoten yhteistä asiakaskokemusta maantieteellisessä sijainnissa, jonka kävijät käsittävät ainutlaatuisiksi kokonaisuudeksi, sisältäen poliittiset puitteet ja siinä mielessä poikkeaa fyysisen tuotteen brändin rakentamisesta. Tästä näkökulmasta verkostobrändi on yhteneväinen tuotebrändin kanssa mutta sitä ei johda normaaliin tapaan yksi yritys, vaan yritysten verkosto.

Sateenvarjobrändi eli kattobrändi tukee useilla eri markkinoilla olevia tuotebrändejä, joista jokaisella voi olla oma brändilupaus ja viestintä. Tällä strategialla pyritään kaupallistamaan yhden tunnetun nimen ansiosta monta eri tuotetta. Ison brändin nimen tuoman tunnettuuden ansiosta tuotekategoriassa pienten markkinoiden tuotteille tarvitaan vain vähän markkinointipanostuksia. Tällä strategialla voidaan ostaa brändi, jolla on positiivinen maine ja käyttää sitä oman tuotteen markkinoinnissa, vaikka se olisi täysin eri toimialalla. Brändipolitiikka toimii hierarkisesti kuvattuna ylhäältä alas. (Kapferer 1992, 158-162, 172.) Sateenvarjobrändillä on yksi omistajayritys. Erona sateenvarjobrändiin, kukaan ei omista verkostobrändiä. (Moilanen 12.2.2015.)

Cooke ja Ryan (2000, 37-40) määrittelevät brändiallianssin olevan yhden tyyppinen strateginen allianssi, joka yhdistää symbolisia tai fyysisiä yhden tai useamman brändin ominaisuuksia. Brändiallianssin tavoitteena on brändiassosiaation avulla parantaa brändin imagoa ja mainetta. Allianssin menestykselle oleellista on, että kumppanit jakavat samanlaiset tavoitteet ja molemmilla on jaettavana vertailukelpoiset brändin symboliset

ja fyysiset ominaisuudet. Allianssi voidaan rakentaa myös pelkästään symbolisten ominaisuuksien varaan, tällöin yhteistyön tavoitteena on parantaa mainetta ja toivoa imagon vahvistamista tai laatukäsityksen edistämistä, toisen brändin mielikuvan avulla. Tämä toteutetaan usein yhteisellä julkisuudella tai mainonnalla ja kutsutaan maineen laajentamiseksi. Toinen vaihtoehto on rakentaa fyysinen yhteistuote, jossa tuote edustaa molempien yritysten tuotekompetenssia ja sitä voidaan kutsua ydinkompetenssiyhteistyökiksi, kertovat Cooke ja Ryan. Brändiallianssissa linkitetään yhteen useampi brändi, kun taas verkostobrändissä luodaan yksi uusi brändi. (Moilanen 2008, 50.)

Moilasan määrittelemien lähikäsitteiden lisäksi hänelle tuntematon allianssibrändi on hyvin lähellä verkostobrändiä, sillä Moilanen (3, 2008 & 12.2.2015) kutsui lentoyhtiöiden oneworld allianssia verkostobrändiksi ja Balmer ja He (2005, 243-244) ovat määritelleet sen allianssibrändiksi (allianced brand). Molemmissa tapauksissa yritysten välisessä yhteistyössä yritysbrändeille rakennetaan yksi yhteinen brändi. Allianssibrändejä on erityisesti palvelualan yrityksillä, kuten lentoyhtiöillä ja kanta-asiakaskorteilla. Lentoliikenne on ollut ratkaisevassa roolissa yritystason brändiyhteistyön rakentamisessa, joka on enemmän strategista kuin markkinoinnillista suunnittelua. (Balmer & He 2005, 243-244).

## 2.4 Verkostobrändin hyödyt

Yhteistyössä oleellista on ne hyödyt, joiden vuoksi verkostobrändiin kuulutaan (Moilanen 12.2.2015). Brändinäkökulmasta verkostobrändin hyödyt ovat brändipääoman ja arvon luominen asiakkaille sekä voimavarana tuottaa yritykselle parempaa suorituskykyä kuten vahvoja brändejä ja kilpailuetua. Verkostobrändin määrittelijän tutkimuksessa brändi nähdään strategisena voimavarana. (Moilanen 2008, 36-47.)

Walterin mukaan verkoston suhteiden tavoite on myyntivolyymien tai voiton lisääminen, uusille markkinoille pääsy tai yhdessä kehitetty innovaatio (Ritter ja Gemünden (2003b, 745). Kansainväliset yritykset etsivät kasvu- ja laajenemismahdollisuuksia, johon verkostot ja allianssit ovat erinomaisia strategisia työkaluja. Verkoston avulla uusille markkinoille pääsy voi olla huomattavasti nopeampaa ja riskittömämpää. Joskus yhteistyö on jopa välttämätöntä, sillä joillain mailla on rajoituksia ulkomaisille yrityksille. Monet johtoseman saavuttaneet yritykset ovat toimineet laajasti yhteistyöverkostossa. Verkoston avulla myös pienet ja keskisuuret yritykset voivat päästä kilpailemaan tehokkaammin ja suuremmille markkinoille. Verkoston avulla yritys voi saavuttaa etulyöntiaseman kilpailijoihin nähden. Kansainvälisten verkostojen ja pienien yhteisöjen verkostoissa on huomattavasti eroa, varsinkin johtamisen monimutkaisuudessa ja kalleudessa, IT-systemien yhteensopivuudessa ja verkoston vaikutuksesta alan markkinoihin.

Verkoston jäsenyritysten määrästä riippumatta, luottamus on yksi tärkeimmistä onnistumistekijöistä. (Sroka 2010, 170.)

Lentoyhtiöt hyötyvät oneworld -allianssibrändistä taloudellisesti kuten laskeutumisluvissa ja pääsyssä ulkomaisille markkinoille (Park, Zhang 2000, Balmerin & Hen 2005, 242 mukaan). Lentoyhtiöt voivat tuoda yhteiseen käyttöön henkilökuntaa, lentokoneita, teknologioita, he voivat kehittää reittiverkostoja kuten maailmanlaajuisen tavaraliikenteen. Yhteistyö on mahdollistanut alentuneet ilmahuoltoon liittyvät kustannukset, he voivat hankkia yhdessä enemmän vaikutusvaltaa lentokoneiden ja polttoaineen hankintaneuvotteluissa (Kraats 2000, Balmerin & Hen 2005, 242 mukaan). Eli yhteistyöstä tulee strategisesti tärkeää kilpailuedun saavuttamisessa. Lentoyhtiöiden välisessä yhteistyössä pyritään tarjoamaan asiakkaalle sujuvaa matkustamista ja tukipalveluita, joita voi ansaita esimerkiksi lentomaileilla, joista viestitään yhteisellä markkinoinnilla (Coltman 1999, Balmerin & Hen 2005 242-243 mukaan). Lentoyhtiöiden alliansseista on tullut hyvin suosittu strategia hyvin varustelluille lentoyhtiöille. Kilpailutilannetta on muuttanut esimerkiksi halpalentoyhtiöiden lisääntyminen. Suurimmat lentoyhtiöiden allianssit ovat One World, Star, SkyTeam Wings ja Qualiflier (Balmer 1998, Balmer & Greyser 2003, Balmerin & Hen 2005, 243 mukaan).

## 2.5 Verkostobrändin arkkitehtuuri

Aakerin ja Joachimsthalerin (2000, 8) mukaan brändiarkkitehtuuri on brändiportfolion organisaatorakenne, joka määrittelee brändin roolit ja brändien välisten suhteiden luonteen. Johdonmukainen brändiarkkitehtuuri selkeyttää, lisää synergiaa ja vaikutusvaltaa, vähentää markkinoimisen sekavuutta, tuhlausta ja menetettyjä mahdollisuuksia, kertovat Aaker ja Joachimsthaler.

Yritysosto tai vaikkapa verkostobrändiin mukaan lähteminen tuottaa haasteita uusien brändien asemoinnissa olemassa olevaan brändiarkkitehtuuriin. Käytännössä haasteita tuottaa tuotteen nimeäminen, visuaalisuus, mielikuvat ja asiakasuskollisuus. Erityisen hankalaa on jos tarvittavaa nimeä ei ole saatavilla, mielikuvat vanhaan brändinimeen ovat vahvat, nimen mukana tuoma tunneside organisaatioon tai tuote ei sovellu olemassa olevaan tuotekategoriaan. Tällöin kannattaa rakentaa uusi alabrändi ja säilyttää brändin oma kulttuuri ja persoonallisuus. Hyvin usein nimen vaihtaminen liittyy yrityksen egoon eikä sen huonoon soveltuvuuteen brändiarkkitehtuurissa. (Aaker & Joachimsthaler 2000, 21.)

Sateenvarjobrändiä voidaan käyttää esimerkiksi matkailubrändin rakentamiseen, sillä Aakerin ja Joachimsthalerin esittelemä (tuote) *brändien suhteiden spektri* soveltuu matkailubrändin arkkitehtuuriksi (Dooley & Bowie 2005, 403). Myös Kotler ja Gertner (2002, 254, 259) toteavat että maan tulisi rakentaa sateenvarjokonsepti, joka kattaa eril-

liset bränditoimet. Dooley ja Bowie (2005, 403) esittelevät maabrändin koostuvan yksittäisistä alabrändeistä kuten tuotebrändeistä, yritysbrändeistä, alueellisista ja kaupunki-brändeistä, toimialan sateenvarjobrändeistä, maabrändistä ja ylimpänä hierarkiassa ylikansallisesta brändistä. Maabrändi rakentaa kansallista ylpeyttä ja maan lipun toimiessa alabrändien yhdistäjänä ylhäältä alaspäin, sallien alabrändeille vapaan ilmaisun, kuten oman visuaalisen ilmeen rakentamisen, kertovat Dooley ja Bowie.

Yritysbrändikategorioissa on uudenlaisia haasteita, sillä on syntynyt useita yritysyritystyön muotoja. Verkostobrändiä muistuttavia yritysbrändin kategorioita ovat Balmerin ja Greyn (2003, 984) määrittelemät yläkategoria (supra) ja liittokategoria (federal). Suprabrändi on kaaren kaltainen yläkategoria, jota käytetään laajennettujen yritysbrändien yllä. Tämä on yleinen yhteistyön muoto lentoyhtiösektorilla, joita ovat oneworld, Star ja Qualifier group, kertovat Balmer ja Grey. Liittokategoria on yritysten välisessä joint-venture –muotoisessa yhteistyössä luotu uusi yritysbrändi, kuten Airbus Consortium. Brändiä johdetaan usean yrityksen voimin, toisin kuin tavallista yritysbrändiä, jota johdetaan yhdestä yrityksestä, kertovat Balmer ja Grey (2003, 983, 984).

Verkostobrändin lähimmän käsitteen allianssibrändin brändiarkkitehtuuri on esitelty seuraavasti; allianssibrändi täyttää alabrändin (sub-brand) kriteerit ja yksittäiset lentoyhtiöiden brändit olisivat sen brändilaajennuksia (endorsing brand). Mutta tapaustutkimus paljasti lentoyhtiöiden brändien mielestä allianssibrändi on alabrändi ja laajennus lentoyhtiöiden brändeistä. Tämä näkökulma johtui siitä että allianssibrändi ei tarjoa itse mitään palveluja ja brändiviestintä keskittyy yksittäisten lentoyhtiöiden positionnin ympärille. Eli lentoyhtiöiden brändit ovat vahvempia kuin allianssibrändi. Balmerin ja Hen (2005, 250-251) mukaan allianssibrändi johtaa jäsenbrändejä, eivätkä jäsenbrändit keskustele keskenään. He esittelevät omassa tutkimuksessaan hypoteesin tulevaisuuteen; jäsenbrändit voisivat jatkossa olla yhteydessä toisiinsa, jolloin allianssibrändistä tulee pääbrändi (dominant) ja yksittäiset brändit ovat brändilaajennuksia (endorsement).

Moilasen (2008, 53) verkostobrändi on rakennettu yritysbrändeille, ikään kuin sateenvarjobrändiksi. Moilasen (12.2.2015) puhelinhaastattelun perusteella verkostobrändin ei tarvitse luopua tai muuttaa oma brändiään vaan verkostobrändi rakennetaan sen lisäksi. Verkostobrändillä pyritään vaikuttamaan ostopäätökseen eri kohdassa kuin organisaation omalla brändillä. Tästä voidaan päätellä, että brändiarkkitehtuurissa verkostobrändi sijoittuu jäsenorganisaatioiden omien brändien yläpuolelle ollen kokoava brändi. Verkostobrändin vaihtoehtoisia brändiarkkitehtuureja ovat sateenvarjobrändi, yläkategoria (supra), liittokategoria (federal), alabrändi (subbränd) ja brändilaajennus (endorsement).

Verkosto- ja allianssibrändeissä molemmissa rakennetaan yhteinen brändi. Oneworld allianssibrändi ei itsessään tarjoa mitään palveluja. Moilanen ei määrittele tuottaako verkostobrändi itsessään palvelua vai onko se keskittynyt vain markkinointiin. Tutkielman tekijä olettaa lähtökohtaisesti verkostobrändin rakennettavan markkinointia varten

mutta tapaustutkimus voi tuottaa eri tuloksen. Eli brändiarkkitehtuurissa on kyse sekä verkostobrändin suhteesta jäsenbrändeihin sekä jäsenbrändien suhteesta verkostobrändiin. Näistä suhteista ei ole saatavilla tarpeeksi aineistoa, jotta tämän tutkielman puitteissa voitaisiin määritellä verkostobrändin brändiarkkitehtuuri tarkasti.

## 2.6 Verkostobrändin organisaatio ja johtaminen

Moilanen (2008, 19) käyttää termiä Brand Net tarkoittaen strategista verkostoa, jonka tavoitteena on luoda verkostobrändi, sekä Network Brand kuvaamaan brändiä, joka strategisen verkoston on tarkoitus luoda. Moilanen (2008, 12) määrittelee verkoston olevan tarkoituksellisesti luotu liiketaloudellinen verkosto ” intentionally created business network” ja ”a net is not examined as a focal firms network, but in a holistic sense”.

Möller ja Svahn (2003, 213) määrittelevät sanan verkosto makroverkostoksi ja sanan verkko tarkoituksenmukaiseksi verkoksi, jonka muodostavat rajoitettu joukko toimijoita. Möllerin ja Halisen (1999, 423) mukaan strategiseen verkostoon kuuluvan tavaran-toimittajaverkosto, jakelijoiden verkosto ja tuotekehitysverkosto. Möller ja Svahn (2003, 212, 213) lisäävät listaan valtion organisaatio tai yliopisto, vaikka vain väliaikaisesti. Strategisiin verkostoihin kuuluvat myös kilpailijoiden yhteenliittymät kuten lentoyhtiöiden allianssit. Erilaisilla strategisilla verkostoilla on erilaiset johtamistarpeet ja valmiudet.

Jarillo 1988, Ritterin ja Gemündenin (2003, 693) mukaan strategiset verkostot voivat olla itseohjautuvia, jolloin yhtä johtajaa ei tarvita. Wilkinson ja Young 1994; Ritterin ja Gemündenin (2003, 693) mukaan verkoston jäsenet ovat silloin itse sekä ohjaajia että ohjattavia. Dennisin (2000,288) mukaan tasa-arvoiset kumppanit muodostavat läheisiä suhteita ja kohtelevat toisiaan etuoikeutetusti, vastavuoroisesti ja toteuttavat yhdessä toisiaan tukevia toimenpiteitä. Tasa-arvoinen kumppaniverkosto pohjautuu enemmän markkinoihin, eikä sillä ole yhtä johtajakumppania, kertoo Dennis. Verkostobrändissä yritykset ovat yhteydessä toisiinsa seuraavasti: vuorovaikutuksessa toimijoiden kesken sekä vuorovaikutuksessa toimijoiden ja verkoston kesken. Verkostobrändin rakenne on tasa-arvoinen. (Moilanen 2008, 50.)

Verkostobrändin johtamisessa tulee haasteita, koska kukaan ei ole sanomassa viimeistä sanaa (Moilanen 12.2.2015). Allianssibrändi lisää organisaationaalisia ja johtamisen haasteita, koska se rikkoo organisaationaaliset yritysbrändin rajat. Allianssibrändin rakentaminen on pitkäaikainen strateginen päätös, sillä se vaatii jäsenistöltään pitkäaikaisen sitoutumisen brändin rakentamiseen ja ylläpitämiseen. Yhteisen brändin tulee kypsyä ja saada arvoa, joka on tarpeeksi joustava, jotta se taipuu useille yritysbrändeille mutta antaa silti todellista hyötyä sen asiakkaille ja muille jäsenbrändeille. (Balmer & He 2005, 251, 253, 254.) Dennis (2000, 288) nostaa esiin viisi piirrettä jotka kuuluvat



verkostoon: luottamus, yhtenäisyys, epäitsekkyys, tasa-arvoisuus ja uskollisuus. Monet näistä rakentuvat yhteistyössä koetun historian perusteella. Verkoston periaatteeseen kuuluu: kohtele muita niin kuin toivot itseäsi kohdeltavan, verkoston yrityksillä tulee olla etuoikeutettu asema kilpailijoihin nähden.

Hankinson (2007, 246) kertoo, että useimmiten matkailukohteilla on DMO eli verkoston oma markkinointiorganisaatio, joka on julkisen sektorin ylläpitämä. Tämä taho ylläpitää ja kehittää matkailukohteen brändiä verkoston kanssa ja hallitsee sisäisen sidosryhmän lisäksi myös ulkoisia sidosryhmiä. Verkoston oma markkinointiorganisaatio voi toteuttaa käytännön toimenpiteitä. Koko brändin hallinnasta (strateginen suunnittelu, viestinnän suunnittelu ja viestinnän täytäntöönpano) voi vastata myös yksi hiihto- tai lomakeskus. Tämän yhden yrityksen tulee johtaa brändiä koko matkailukohteen näkökulmasta, jotta kyseessä on verkostobrändi. Moilasan tutkimuksessa verkostobrändin rajat ovat vedetty siihen, osallistuuko yritys verkostobrändin arvon luomiseen johtamalla sen suuntaisesti omia prosessejaan huomioimalla ja viestivätkö he asiakkaille verkostobrändistä. Moilasan (2008, 106) tutkimuksesta löytyy kuvaava case-esimerkki.

”Kun sateenvarjobrändin alla on kymmeniä tai satoja yrityksiä ja toimijoita, asiakas ei ole kiinnostunut siitä kuka omistaa mitään ja kuka johtaa tätä tai tuota paikkaa, mutta hän on kiinnostunut kokonaisuudesta joka on muodostunut suuresta määrästä saumattomasti toimivista pienistä palasista. Joten, jos yksi osa-alue on pettymys, se vaikuttaa negatiivisesti koko brändiin.”

Balmer ja He (2005, 251, 253, 254) ovat samaa mieltä, rakennettu allianssibrändi vaikuttaa vahvasti jäsenyritysten yritysbrändeihin, joko positiivisessa tai negatiivisessa mielessä. Jäsenyritysten tulee olla johdonmukaisia asiakaskokemuksessa, maineessa, rekrytoinnissa ja koulutuksessa ja kulttuurien välisissä asioissa. Dennis (2000, 288, 290) muistuttaa, että liittymällä verkostoon yritys ei ole strategisesti enää itsenäinen vaikka sen on edelleen oltava taloudellisesti itsenäinen.

Jotta organisaatio osaa toimia verkostossa, sen tulee kehittää valmiuksia, joita voidaan kutsua verkostokyvykkyydeksi tai verkostopätevyydeksi. (Möller & Svahn 2003, 210-211.) Moilanen (2008, 206, 208) selvitti verkostobrändin johtamisen kompetenssit. Yrityksen tulee osata johtaa brändejä johdonmukaisesti ja luoda pitkän aikavälin visio brändi-identiteetistä. Yrityksen tulee osata koordinoita resursseja ja valmiuksia, kehittää niitä sekä brändi-identiteettiä. Tulee olla taitoa rakentaa yhteistyötä, soveltaa, tehdä päätöksiä ja omata johtajuutta. Johtajuus liittyy myös organisaation identiteetin rakentamiseen ja verkoston sisäiseen viestintään. Myös ulkoinen viestintä ja seuranta ovat tärkeitä, kertoo Moilanen.

Verkostossa toimimiseen tarvittavista valmiuksista puhuttaessa päästään strategisen kysymyksen äärelle; miten yritykselle saadaan kehitettyä ja ylläpidettyä kilpailuetua (Möller & Svahn 2003, 210-211).

### 3 BRÄNDI-IDENTITEETTI

Luvun alussa käsitellään brändi-identiteetin määritelmiä eri näkökulmista. Tämän jälkeen tutustutaan Moilasan käyttämään verkostobrändin identiteetin malliin, jonka taustalla ovat Hankinsonin markkinoinnin paradigmat. Koska verkostobrändi-käsite esiintyy sellaisenaan vain Moilasan tutkimuksessa, tutustutaan myös vaihtoehtoisin brändi-identiteetin malleihin. Luvussa kolme pyritään siis vastaamaan toiseen alaongelmaan ”*Mikä on brändi-identiteetti?*”.

#### 3.1 Brändi-identiteetin määritelmä

Tuotebrändin näkökulmasta, Ghodeswar (2008, 5) määrittelee brändi-identiteetin olevan ainutlaatuinen yhdistelmä brändimielleyhtymiä, jotka sisältävät brändilupauksen asiakkaille. Boatwrightin ym. (2009, 38) mukaan brändi-identiteetti on brändin luoja näkemys miten hän haluaa tuotemerkin ymmärrettävän. Melewar ja Karaosmanoglu (2006, 863) määrittelevät yritysidentiteetin ja brändi-identiteetin eron; monimutkaisissa organisaatorakenteissa yritysidentiteetti on rooli, jonka kautta kommunikoidaan kaikille sidosryhmille ja brändi-identiteetti on keino kommunikoida kuluttajien kanssa.

Melewarin ja Karaosmanoglun (2006, 864) mukaan yritysidentiteetti on organisaation esittely kaikille sidosryhmille. Se tekee organisaatiosta ainutlaatuisen ja se sisältää organisaation kommunikaation, visuaalisen suunnittelun, kulttuurin, käyttäytymisen, teollisuuden identiteetin ja strategian. Täten se liittyy molempiin, yrityksen persoonallisuuteen ja imagoon, kertoo Melewar ja Karaosmanoglu. Yritysbrändejä tutkineet Balmer ja He (2007, 771) esittelevät neljä näkökulmaa identiteetin tutkimuksessa. Ensimmäisessä näkökulmassa identiteetti nähdään visuaalisena organisaation symbolismina, jossa organisaatio viestii itsestään visuaalisin keinoin. Toinen näkökulma on yrityksen identiteetti, jolla pyritään viestimään tehokkaasti organisaation erottuvia ominaisuuksia ”mitä organisaatio on”. Kolmas näkökulma on organisaation identiteetti, jossa katsojat määrittelevät organisaation ominaispiirteet kollektiivisesti. Neljäs näkökulma, organisaationaalinen identiteetti on merkittävä sosiaalinen identiteetti kuten yksittäisten työntekijöiden identiteetti, kertovat Balmer ja He.

Brändin luoja näkökulmasta poiketen, Suomi (2015, 40) tiivistää useiden viimeaikaisten tutkimusten painottavan sisäisten sidosryhmien lisäksi ulkoisten sidosryhmien roolia brändi-identiteetin luomisessa. Sandbacka, Nätti ja Tähtinen (2013, 166-168) esittelevät, että pienillä teollisuuden yrityksillä on tarvetta verkostoitua, kuten rakentaa yhteisbrändejä tai brändialliansseja. Isomman yrityksen kanssa toteutetusta yhteistyöstä yrityksen identiteetti ja brändi-imago voivat vahvistua, kertovat Sandbacka ym.

Saman suuntainen määritelmä löytyy Andersonin ym. (1994, 4, 9) liiketaloudellisen verkoston identiteetin (business network identity) näkökulmasta. Verkoston identiteetti kuvaa kuinka yritys näkee itsensä verkostossa ja kuinka yritys tulee nähdyksi muiden verkoston toimijoiden silmin. Koska verkoston identiteetti on havainto, se on riippuvainen havainnoitsijan näkökulmasta, kertoo Anderson ym. Öberg, Gundström ja Jönsson (2011, 1476) korostavat ulkopuolisten toimijoiden näkemyksen olevan subjektiivinen; jokaisella toimijalla saattaa olla erilainen ymmärrys yrityksestä. Jokainen verkoston toimija vaikuttaa myös muiden osapuolien käsitykseen tietystä toimijasta yritysten yhteistyössä ja niiden toiminnassa verkostossa, kertovat Öberg ym. Anderson ym. (1994, 4, 9) mukaan yrityksen oma käsitys verkoston identiteetistä perustuu sen omaan kokemukseen verkostokontekstista. Tätä yrityksen omaa näkemystä kutsutaan strategiseksi verkostoidentiteetiksi. Verkoston identiteetin tavoitteena on kaapata kumppanin houkuttelevuus, linkkejä heidän toimintaansa ja resursseihinsa sekä sen ainutlaatuisiin suhteisiin muihin yrityksiin. Jokainen suhde vaikuttaa verkoston identiteettiin, joko rakentavasti tai haitallisesti, tiivistää Anderson.

Identiteetin, imagon, maineen ja brändiassosiaation käsitteet tulee osata erottaa toisistaan, vaikka ne eivät ole yksiselitteistä. De Chernatyn ja McDonaldn (1992, 129) mukaan ostajien havainnot yrityksestä ja sen tuotteista muodostavan yrityksen imagon. Melewarin (2006, 848) mukaan sidosryhmien mielipide yritysidentiteetistä on imago. Boatwrightin ym. (2009, 39) mukaan kohderyhmän mielipidettä identiteetistä nimitetään brändi-imagoksi. De Chernatyn (1999, 157, 166) näkemyksen mukaan imagon sijaan käsitteet maine ja bränditodellisuus muodostuvat sidosryhmien mielessä. Brändin luojien viesti ja sidosryhmien tulkinta voivat poiketa toisistaan paljonkin. Maine tulee tutkia ja rakentaa sen jälkeen strategia identiteetin ja maineen välisen kuilun pienentämiseksi, kertoo de Chernatyn. Ghodeswar (2008, 5) esittelee joukon brändiassosiaatioita eli brändimielikuvia helpottavan rakentamaan rikasta ja selkeää brändi-identiteettiä. Tähän kuuluvat sekä fyysiset ominaisuudet että emotionaaliset arvot, jotka erottavat brändin muista, kertoo Ghodeswar.

Balmerin ja Soenen (1999, 69, 70, 82) ACID-testi yritysidentiteetin hallintaan soveltuu olemassa olevan identiteetin muutosstrategian suunnitteluun. Sen avulla voidaan löytää kehityskohteet, joihin tulee panostaa. Malli pohjautuu Abrattin (1989) ensimmäiseksi määrittelemään yritysidentiteetin konseptiin, jota ovat vieneet pidemmälle Stuart (1994) ja Balmer (1998). ACID-testi soveltuu Cleaven ja Arkun (2014, 68) tutkimuksessa yhteisön brändin luomiseen, tarkemmin määriteltynä kaupungin brändin luomiseen. Tuloksen löytyi kuilu kommunikoidun identiteetin ja varsinaisen identiteetin välillä, joka indikoi heikkoutta kommunikoidussa brändiviesteissä.

ACID-testi keskittyy neljän tyyppisen yritysidentiteetin tutkimiseen: varsinaisen, kommunikoidun, ihanteellisen ja toivotun identiteetin. Varsinainen (actual) identiteetti kuvaa mitä organisaatio on. Kommunikoitu (communicated) identiteetti kertoo kuinka

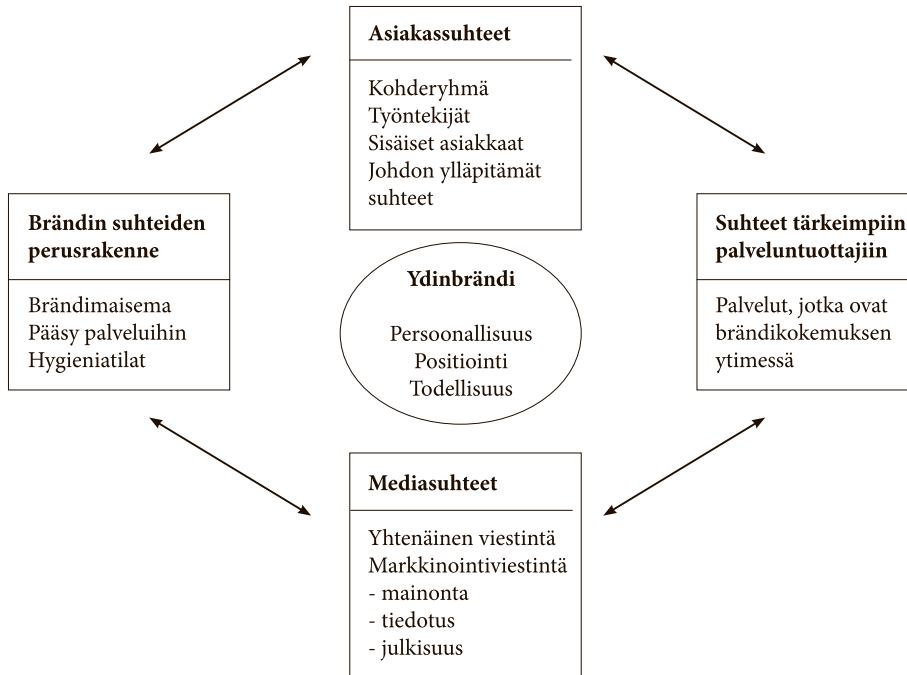
yritys viestii ja kuinka yleisö on ymmärtää sen. Ihanteellinen (ideal) identiteetti on yrityksen optimaalinen asema markkinoilla. Toivottu (desired) identiteetti on johtoryhmän ja toimitusjohtajan näkemys tavoiteltavasta identiteetistä. (Balmerin ja Soenen 1999, 69, 70, 82.) Näiden lisäksi Balmer ja Greyser (2002, 74) lisäsivät AC2ID TestTM-versiossa viidennen, saavutetun (conceived) identiteetin. Saavutettu identiteetti perustuu vastaanottajan käsitykseen yrityksestä ja sisältää yritysimagea, yrityksen maineen ja yritysbrändin rakentamisen. Yritysidepiteetin avulla pystytään johtamaan ja vetämään suuntaviivat markkinointiin, viestintään ja graafiseen suunnitteluun, kertovat Balmer ja Greyser.

## **3.2 Brändi-identiteetin mallit**

Huolimatta huomiosta, jonka yritysbrändin identiteetin tutkimus on saanut viimeisen 20-vuoden aikana, yritysbrändin identiteetin rakennetta ei ole saatu määriteltyä selkeästi, kritisoivat Chernatony, Suvatjis ja Halikias (2012, 155). Tutkijat keskittyvät aineetomiin ja haastaviin brändi-identiteetin elementteihin kuten kulttuuriin, kun taas käytännön tekijät haluavat keskittyä helpommin ymmärrettäviin elementteihin (Balmer ja Soene 1999, 80).

### **3.2.1 Suhteellinen verkostobrändi**

Hankinsonin määrittelemä suhteellinen verkostobrändi sisältää ytimen ja neljä suhderyhmää. Ydin-identiteetti koostuu persoonallisuudesta, positioinnista ja todellisuudesta. Neljä suhteiden kategoriaa ovat mediasuhteet, suhteet ydinpalvelun tuottajaan, suhteet brändin infrastruktuuriin ja asiakassuhteet.



**Kuvio 1 Suhteellinen verkostobrändi Hankinsonia mukailten (2004, 115)**

Hankinsonin (2004, 114, 115) suhteellisen verkostobrändin keskiössä on ydinbrändi ja ympärillä neljä kategorialla sidosryhmiä, jotka laajentavat bränditodellisuutta tai brändikokemusta. Suhteet sidosryhmiin ovat luonteeltaan dynaamisia, ne voivat vahvistua, kehittyä, vaihtua tai niiden asema voi muuttua ajan myötä. Sidoryhmit sisältävät brändin infrastruktuurin, median ja kommunikoinnin, asiakassuhteet sekä ydinpalvelut, joilla tarkoitetaan suhteita infrastruktuurin ja palvelujen tuottajiin. (Hankinson 2004, 115.)

Brändin ydin on yhden tai useamman organisaation yhteinen visio, jota kohti brändiä kehitetään ja miten siitä viestitään. Ensimmäinen brändin ytimen elementti on persoonallisuus, joka sisältää fyysiset, symboliset ja kokemukselliset ominaisuudet. Symboliset eli aineettomat ominaisuudet ovat tarpeet itsensä ilmaisemiseen, sosiaalisesti hyväksytyksi tulemisen tarve ja itsetunto. Toinen elementti brändin ytimessä on positiointi, jonka avulla määritellään brändin ainutlaatuisuus ja miten se eroaa kilpailijoistaan. Kolmas brändin ytimen elementti on todellisuus. Persoonallisuus ja positiointi on oltava totta. Brändi menestyy kun mielikuvituksellinen markkinointi tukee investointeja joita on tehty ydintuotteen eteen, jotta pystytään tuottamaan asiakkaalle se mitä on luvattu. (Hankinson 2004, 115.)

Suhteiden ensimmäinen kategoria on ydinpalvelut, eli tärkeimmät palvelut brändin ytimessä, joita ilman ydinbrändiä on vaikea luoda. Tästä syystä ydinpalvelun tuottajaan tulee olla hyvät suhteet. Matkailukohteen ydinpalveluun voi kuulua jälleenmyyjät, tapahtumanjärjestäjät, historiallisten monumenttien organisaatiot ja hotellit. Näiden ydinpalvelun tarjoajien tuotteiden ja asiakaspalveluhenkilökunnan tulee viestiä brändin

ydintä, sillä he ovat avainasemassa tuottamassa brändiä. Tulee miettiä miten brändin arvoista viestitään, mikä on asiakkaiden odotettava käyttäytyminen ja kuinka valitukset hoidetaan? (Hankinson 2004, 116.)

Toinen suhteiden kategoria on media ja kommunikaatio. Johdonmukaista identiteettiä tulee kuvata markkinointiviestintäkanavien, kuten mainonnan, suhdetoiminnan ja PR:n kautta. Myös orgaaniset kanavat kuten taide, koulutus ja media vaikuttavat vahvasti imagoon. Tätä imagoa on haastavaa muuttaa jos todellisuus säilyy ennallaan. Oleellista on siis viestiä positiivisesta todellisesta kuvasta ja muutoksista brändin todellisuudesta silloin kun ne tapahtuvat. (Hankinson 2004, 117.)

Kolmas suhteiden kategoria on asiakasryhmät, joka pitää sisällään matkailukohteen kontekstissa alueen asukkaat, paikallisten organisaatioiden henkilökunnan sekä matkailijat. Kaikilla asiakasryhmillä on eri tarpeet ja niitä tulee johtaa, jotta vältytään ristiriidoilta. Kohderyhmän tulee olla yhteensopiva alueen asukkaiden kanssa, jotta potentiaaliset matkailijat eivät tuhoa matkailukohteen alkuperäistä kulttuuria. (Hankinson 2004, 117.)

Neljäs suhteiden kategoria on brändi-infrastruktuuri, johon kuuluvat pääsy palveluun, hygienia-tilat ja brändimaisema. Matkailukohteen kontekstissa näistä esimerkkinä juna, wc-tilat ja miten rakennettu ympäristö viestii brändin ytimeä. (Hankinson 2004, 117.)

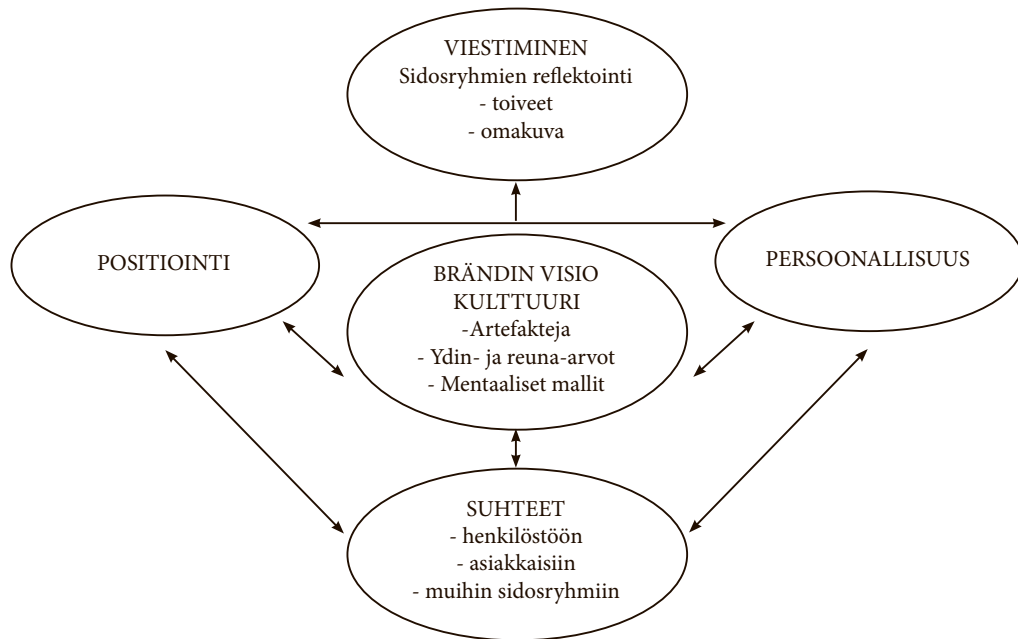
Parasta Hankinsonin (2004, 116) verkostobrändin mallissa on ydinidentiteetin laajentaminen tehokkailla suhteilla sidosryhmiin, joista jokainen laajentaa ja vahvistaa todellisuutta ydinbrändin johdonmukaisesta viestinnästä ja palvelujen toteuttamisesta. Ongelmia syntyy mikäli kaikki osapuolet eivät viesti yhteisestä brändin ytimeä.

Hankinsonin suhteellinen verkostobrändi on luotu matkailualalle, palvelubrändin identiteetin määrittelyyn. Seuraavaksi esitellään vaihtoehtoisia teorioita yritysbrändin identiteetin, joista monia voidaan soveltaa matkailualalle ja yhteisbrändeille.

### **3.2.2 Brändi-identiteetin komponenttimalli**

Useat yritysidentiteettimallit sisältävät samoja elementtejä kuin de Chernatonyn brändi-identiteetin komponenttimalli (kuvio nro 2); visio, persoonallisuus, positiointi, viestintä ja suhteet sidosryhmiin. De Chernatonyn (1999, 157, 166) brändi-identiteetin komponenttimallin ideana on heijastaa yrityksen suhteisiin yrityksen identiteettiä kulttuurin ja arvojen muodossa, tavoiteltavan position ja persoonallisuuden kautta. Siinä brändin visio ja kulttuuri ovat keskiössä. De Chernatonyn näkemyksen mukaan maine ja brändi-todellisuus eli sidosryhmät ovat mukana muodostamassa brändi-identiteetin kokonaisuutta. Brändin luojien viesti ja sidosryhmien tulkinta siitä voivat poiketa toisistaan pal-

jonkin. Maine tulee tutkia ja rakentaa sen jälkeen strategia identiteetin ja maineen välisen kuilun pienentämiseksi, kertoo de Chernatony.



**Kuvio 2 Brändi-identiteetin komponenttimalli de Chernatonya mukailen (1999, 166)**

Identiteetillä on kaksi kerrosta; ydin ja laajennettu identiteetti. Ydinidentiteetti on brändin syvin ja ajaton olemus, joka pysyy brändin mennessä uusille markkinoille tai laajentuessa uusiksi tuotteiksi. (Ghodeswar 2008, 5.) Ydinidentiteetti koostuu organisaation osaamisesta, mihin brändi perustuu sekä periaatteet, minkä vuoksi yritys on olemassa. Mikäli organisaation arvot ja kulttuuri ovat kuvattu, se helpottaa brändin ydinidentiteetin laatimista, sillä organisaation ja brändin tulisi edustaa samoja arvoja ja kulttuuria. (Aaker 1996, 86, 87, 178.) Aakerin mukaan ydinidentiteetti on muuttumaton kun taas Kapfererin (2008, 183–187) mukaan identiteettiä voidaan muuttaa ja kehittää.

Brändin vision on oltava kirkas, jotta brändi voi saada hyvin määritellyn suunnan. Tarkastelemalla yrityksen olemassa olevaa kulttuuria voidaan määritellä tulevaisuuden visio. On kunnioitettava eroa tämän hetkisen ja tavoiteltavan kulttuurin välillä. Yrityskulttuurissa on tavoiteltavaa, että johtajat ja henkilöstö kunnioittaisivat samanlaisia arvoja. Mentaaliset mallit auttavat kiireessä ja päätöksenteossa, eli priorisoimaan ne tekijät jotka ovat relevantteja. Mentaalista mallia voi olla vaikea uudistaa tai vaihtaa, jolloin esimerkiksi vanhempien johtajien vaihtaminen tai ulkopuolisten konsulttien käyttö voi tulla tarpeeseen. Jaetut yhteiset arvot ovat valtava voima ja motivoiva tekijä, niiden ansiosta henkilökunta voi tuntea ylpeyttä, sitoutua yritykseen ja olla lojaaleja. Vahvan kulttuurin omaavat yritykset pystyvät paremmin oppimaan menneisyydestään ja onnistuvat luomaan uusista käytännöistä tapoja ja tunnettuja tarinoita, jotka henkilökunta ottaa käyttöön. de Chernatony 1999, 166-167.)

Brändin positiointi on arvolupaus kohderyhmälle ja sitä viestitään aktiivisesti. (Aaker 1996, 71.) Suunniteltu positio tulee olla linjassa vision ja ydinarvojen kanssa. (de Chernatony 1999, 168.) Positioinnin avulla erottaudutaan kilpailijoista. Brändin positiointi voi muuttua ajan myötä ydinidentiteetin pysyessä samana. Kohderyhmiä voi olla useita, kuten ensisijainen ja toissijainen, täten positiointistrategia on tehtävä kaikki kohderyhmät huomioiden. Esimerkiksi Toyota Camryn pääkohderyhmä on miehet mutta naiset ovat tärkeä toissijainen kohderyhmä. (Aaker 1996, 176–179.) Kolarova (2009, 80) esittelee metsätoimialan toimijoiden olevan usein suuria oligopoleja ja sen vuoksi hyvin vahvoja. Yritys voi tehdä päätöksen positioida brändi tai yritysbrändi markkinajohtajaksi, mikä on keskeistä brändiportfolion hallinnassa. Mielikuva johtajuudesta on ensiarvoista kun halutaan rakentaa luottamusta, joka on oleellista suhdemarkkinoinnissa, ke-roo Kolarova.

Se, minkälaisille ihmisille tuote on tehty ja ketkä sitä käyttävät, vaikuttavat brändin persoonallisuuteen. Brändin persoonallisuuden rakentamisen apuvälineenä käytetään usein käyttäjäprofiilin luomista. Nikella on hyvin samanlainen käyttäjäprofiili ja brändin persoonallisuus, tämä on hyvin yleistä useilla brändeillä. (Aaker 1996, 170.) Monilla brändeillä on tunnettu mainoskasvo tai luotu keulakuva, joka edustaa brändin persoonallisuutta (Kapferer 2008, 81, 184). Brändin ydinarvot vaikuttavat sen persoonallisuuteen. Haastavaa on saada viestittyä persoonallisuudesta median kautta. (de Chernatony 1999, 168.) Brändin persoonallisuuden luomiselle on useita perusteluja. Brändin inhimilliset ja persoonalliset ominaisuudet helpottavat kuluttajien samaistumista brändiin ja suhteen muodostaminen näiden välille. Asiakkaan ja brändin välinen suhde voi muodostua ihminen-ihminen suhteeksi. Kolmanneksi persoonallisuus viestii brändin funktionaalista hyödyistä ja tuoteominaisuuksista tehokkaasti, sillä yleensä on helpompi luoda persoonallisuus, joka viestii funktionaalisesta hyödystä kuin kommunikoida suoraan olemassa olevasta hyödystä. (Aaker 1996, 83, 170, 174.)

Brändin identiteetti on yhtä kuin viestintä, tästä syystä viestinnässä tulee huomioida eri sidosryhmille soveltuvat esitystyylit. Brändin arvoja voidaan esittää symbolisesti mainonnalla ja henkilökunnan kommunikaatiolla asiakkaille ja muille brändin sidosryhmille. (de Chernatony 1999, 169.) Johtajien tulee ohjata henkilökuntaa tunnistamaan ydinarvojen avulla minkä tyyppiset suhteet ovat soveltuvia henkilöstön kesken, henkilöstön ja asiakkaiden kesken ja henkilöstön ja muiden sidosryhmien kanssa. Suhteita on arvioitava säännöllisesti, kuinka ne vastaavat brändin arvoja, persoonallisuutta ja positiota, sillä suhteet muuttuvat ajan myötä. (De Chernatony 1999, 169.) Syvällisen asiakassuhteen luominen valittuun segmenttiin on erittäin tärkeää, sillä vakioasiakkaat vaikuttavat muiden mielipiteisiin ja muodostavat myynnille vakaan pohjan. (Aaker & Joachimsthaler 2000, 376.)



### **3.2.3 Allianssibrändin identiteetti**

Balmer ja He (2005, 247-248) esittelevät allianssibrändin rakentamisen painottuvan visioon, brändilupaukseen, visuaalisen identiteettiin, yrityksen mainontaan ja sponsointiin. He eivät ole kuvanneet brändiallianssin rakentamista visuaalisena mallina. Brändin luomisen tavoite rajoittuu tunnettuuden saavuttamiseen mainonnan avulla. Itse allianssibrändi ei tarjoa mitään palveluja, vaan sen tekevät jäsenbrändit. Toimenpiteet ovat yksinkertaistettu ja suoraviivaistettu yritysbrändin johtamisesta.

Lentoyhtiöiden yhteisbrändi oneworld toimii esimerkkinä allianssibrändistä. Oneworldilla on kaksi sidosryhmää: asiakkaat sekä jäsenlentoyhtiöiden henkilöstö. Selkeään, muista erottavan identiteetin määrittelyyn tarvitaan kirkas visio. Oneworldin brändilupaus on ”oneworld pyörii ympärilläsi” ja se toimii kantavana teemana viestinnässä. Allianssissa huomattiin ja tunnustettiin että jäsenbrändien vahvuuksissa on hajontaa, tästä syystä jokaisella jäsenbrändillä on oma visio suhteesta allianssiin. Finnairin visio on ”arvon luominen ja kilpailuetu olemalla oneworldin pohjoinen mestari”. Yrityksen visuaalisen identiteetin määrittelyssä oneworld painottaa, että logon tulee toimia sekä yksin että lentoyhtiön logon vierellä, se tulee olla helposti tunnistettavissa ruuhkaisilla lentokentillä ja sen tulee toimia kansainvälisessä ympäristössä. He halusivat viestiä oneworldin visiosta, matkustaminen on yksinkertaista ja logon tulee ilmentää tätä samaa henkeä. Yrityksen mainonnan tavoitteena on luoda brändinimen ja logon tunnettuutta sekä asemoida oneworld asiakkaalle, esitellään asiakashyödyt ja jäsenyys. Sponsoroidamalla UNICEFia halutaan viestiä maailmanlaajuisuutta. (Balmer & He 2005, 248-249.)

### **3.2.4 Muut vaihtoehtoiset brändi-identiteettimallit**

Balmerin ja Soenen (1999, 74) uusi yritysidentiteetin johtamisen mix (The New Corporate Identity Management Mix) on heidän luomansa jo vuonna 1997. Yritysidentiteetti keskittyy kolmen elementin (sielu, mieli ja ääni) keskelle. Näihin vaikuttavat ympärillä olevat sidosryhmät, maine ja ympäristö. Malli on esitelty kuviossa 3.

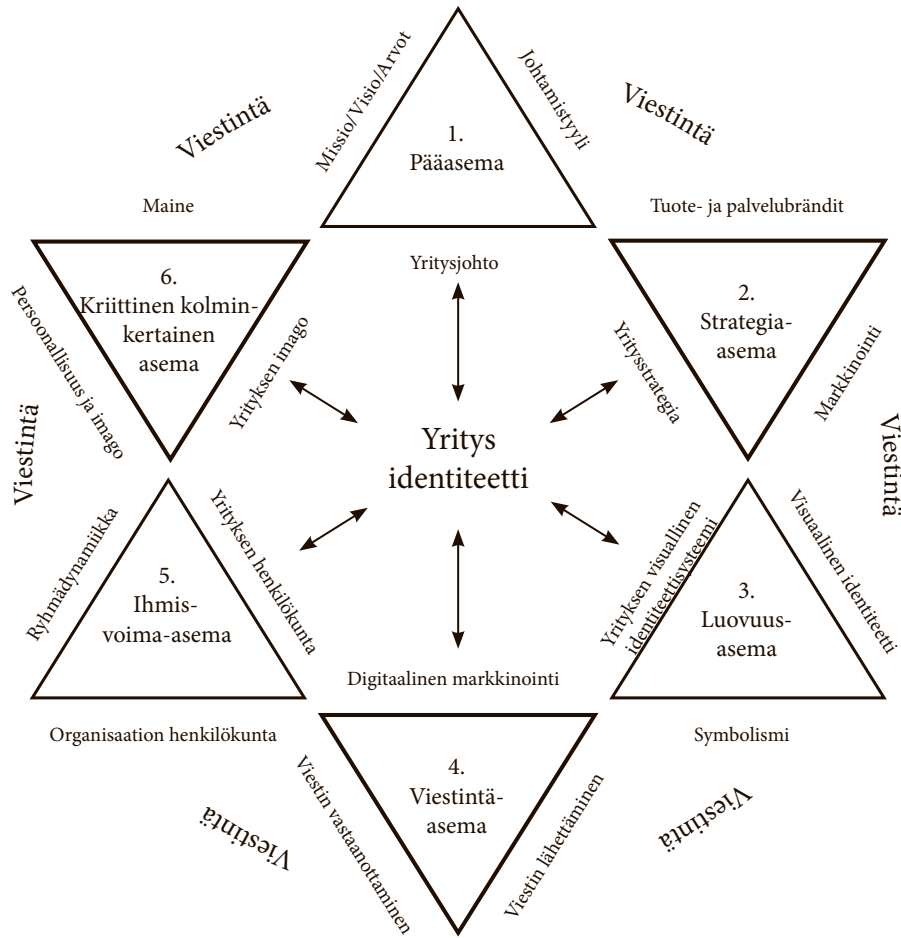


**Kuvio 3 Balmerin ja Soenen (1999, 80) uutta yritysidentiteetin johtamisen mixiä mukaillen**

Sielu viestii ydinarvoja, kulttuuria, historiaa, sisäistä kuvaa ja henkilökunnan toimintatapoja. Ääni kuvastaa symboleja, joita on kontrolloitava kommunikaatio, ei kontrolloitava henkilökunnan ja yrityksen käyttäytyminen sekä epäsuora kommunikaatio. Kolmas, mieli, kuvastaa brändin visiota, filosofiaa ja arkkitehtuuria, se sisältää myös tuotteet ja palvelut sekä niiden suorituskykystrategian. Myös yritys, sen suorituskyky ja yrityksen omistajuus vaikuttavat siihen.

De Chernatony (1999, 157, 166) kritisoi alun perin Kapfererin luomaa identiteetti-prismaa, että hänen mallissaan yrityksen kulttuuri ja visiot jäävät vähälle huomiolle. Kapfererin (2008, 183–187) identiteetti-prisma jakautuu lähettäjän (fyysinen tuote ja persoonallisuus) ja vastaanottajan kuvaan (reflektointi ja omakuva). Kapfererin mukaan brändi on olemassa vain kun se kommunikoi, siksi viestin vastaanottajien reflektointi ja omakuva ovat rakentamassa brändi-identiteettiä. Suhde ja kulttuuri kurovat lähettäjän ja vastaanottajan välistä kuilua.

De Chernatony on kehittänyt Suvatjisin ja Halikiaksen (2012, 155) kanssa kuusiasemaisen yritysidentiteettimallin. He kritisoivat, että muissa yritysbrändin identiteetin malleissa sidosryhmät muodostavat yhden imagon. Eli aikaisemmissa malleissa ei ole huomioitu ulkoisten sidosryhmien, kuten B-to-B asiakkaiden vaikutusta yritysidentiteettiin. Nykyaikainen identiteetin määritelmä kuvattiin tarkemmin luvussa 3.1.



**Kuvio 4 Kuusiasemainen yritysidentiteettimalli de Chernatonya, Suvajista ja Halikiasta mukaillen (2012, 157)**

He lisäsivät omaan malliinsa digitaalisen kommunikaation, sillä huomasivat sille olevan tarve nykyaikaisessa brändi-identiteetissä. Malli rakentuu nimensä mukaan, kuudesta asemasta. Niistä ensimmäinen, pääasema edustaa johdon laatimia elementtejä; missiota, visiota, arvoja ja yrityksen johtamistyyliä. Toinen asema, strateginen asema rakentuu yrityksen strategiasta tuote- ja palvelubrändien osalta sekä markkinoinnin roolia. Kolmas on luovuusasema ja se edustaa yrityksen luovia toimintoja kuten yrityksen ja brändien visuaalinen identiteetti ja symbolismi. Nämä näkyvät ulospäin mainonnan muodossa. Neljäs asema on viestintä (sisäinen, ulkoinen ja digitaalinen), jolla tarkoitetaan viestin lähettämistä ja vastaanottamista. Viides asema on ihmisvoima-asema, joka sisältää sidosryhmät kuten organisaation henkilökunnan ja ryhmädynamiikan. Kuudes asema on kriittinen kolminkertainen asema, jossa näkyy tulos edellisistä asemoista, eli ulkopuolisten sidosryhmien mielipide yrityksestä. Näitä ovat yrityksen maine, persoonallisuus ja imago. Kuuden aseman mallia pidetään kokonaisvaltaisena ja tarpeeksi analyttisena käytännön toimintaan. (de Chernatony ym. 2012, 156, 157.)

Lemmetyisen ym. (2010, 519-521) matkailukohteen tutkimuksessa verkoston brändi-identiteetti on myös hyvin tiivistetty: arvot, kulttuuri ja visio. Tiivistä mallia ei ole ku-

vattu visuaalisesti. Oleellista on verkoston kaikkien ja koko yritysten sitoutuminen näihin yhteisiin arvoihin, kulttuurillisiin näkökohtiin, jaettuun visioon ja brändin suorituskykyyn. Brändi-identiteetin saavuttaminen vaatii verkoston jäsenistä koottua joukkoa, jotka sitoutuvat ja osallistuvat yhteiseen arvojen määrittelyyn. Identiteetti nähdään verkoston toimijoiden tuotoksena, he tekevät brändistä ainutlaatuisen. Määriteltävän identiteetin ytimen tulee olla osa olemassa olevaa alueellista identiteettiä. Jäsenet voivat nähdä oman yrityksensä identiteetin erilaisena kuin verkoston mutta niiden tulee sointua yhteen. Ensiksi määritellään identiteetti, sitten viestitään koko ryhmälle mikä on brändi-identiteetin ydin ja tämän jälkeen rakennetaan näiden pohjalle symboliikka. Käytännössä tulee yhdistää tavoitteita ja toimenpiteitä jokaiselle verkoston jäsenelle, joista kaikki saavat siitä kollektiivista hyötyä. Jonkun tulee osata johtaa tätä verkoston toimijoiden joukko ymmärtämällä ja täyttämällä heidän tarpeensa, motivoimalla ja inspiroimalla heitä. Lemmetyinen ym. puhuvat koordinaattoreista ja sihteeristä, joten oletettavasti verkoston oma markkinointiorganisaatio tai vastaava taho johtaa verkostoa.

### **3.2.5 Brändi-identiteettimallien vertailu**

Balmerin ja Hen (2005, 247) esittelemä allianssibrändi on määritelty yritysbrändiksi ja he ovat kuvanneet allianssibrändin rakentamisen olevan yksinkertaistettu versio yritysbrändin rakentamisesta. Koska allianssibrändi ja verkostobrändi ovat hyvin lähellä toisiaan, yritysbrändin identiteetin mallit voivat soveltua verkostobrändille. Tästä esimerkkinä on aikaisemmin esitelty de Chernatonyt brändi-identiteetin komponenttimalli. Huolimatta yritysbrändin identiteetin saamasta huomiosta, tutkijat ja markkinoinnin ammattilaiset eivät ole 20-vuodessa saaneet muodostettua selkeää yksiselitteistä mallia, toteavat de Chernatony, Suvatjis ja Halikias (2012, 155).

Toisesta näkökulmasta, verkostobrändin käsitteen määrittelyn näkökulmasta, matkailualan brändi-identiteetti voisi olla myös soveltuva. Edellä esitelty Hankinsonin malli (kuvio nro 1) on juuri tällainen vaihtoehto ja se toimii myös verkostobrändin käsitteen pohjana. Toinen matkailualalla paljon käytetty on Cain (2002, 725) matkailukohteen brändin rakentamisen malli. Näistä malleista poiketen, yritysbrändin identiteetti voidaan rakentaa vaihtoehtoisesti myös narratiivisin keinoin, kertoo matkailukohdetta tutkinut Lemmetyinen (2010, 519).

Yritysbrändin teoria on monelta osin soveltuvaa verkostojen brändeille kuten matkailualan verkostoille. Mutta matkailualan verkoston identiteetin luominen tapahtuu yhdessä (co-creation), ja yritysbrändit eivät ota huomioon tätä yhdessä rakentamisen näkökulmaa. Keitä identiteetin määrittelyyn osallistuu, onko se pelkästään sisäisten sidosryhmien tuotos vai osallistuvatko ulkoisetkin sidosryhmät siihen. (Saraniemi 2011, 252.)

Hankinsonin (2004, 115) suhteellisen verkostobrändin mallin ja Balmerin ja Hen (2005, 244) määrittelemän allianssibrändin mallin kriittinen ero on palvelun tarjoamisessa. Allianssibrändi keskittyy vain markkinointiin, kun taas verkostobrändi pyrkii ohjaamaan myös palvelujen tuottamista ja elämyksellisyyttä. Palvelujen tuottamiseen keskittyy myös Ruzzier ja de Chernatony (2013, 48) matkailukohteen brändi-identiteetin mallissa, jossa he määrittelevät brändin ytimeen kokemuksellisen lupauksen, emotionaaliset arvot (value) ja fyysiset arvot. Täten voidaan todeta matkailukohteen erityispiirteenä olevan palvelun tuottaminen ja kokeminen. Tästä näkökulmasta Hankinsonin malli voisi soveltua yleistettäväksi vain palveluverkostoille mutta ei muille toimialoille, kuten teollisuus- tai päivittäistavaraverkoston (FMCG).

Verkostobrändissä matkailukohteen kontekstissa palvelut voivat olla samanlaisia tai erilaisia, yhteisenä nimittäjänä on alueellisuus (horisontaalinen verkosto). Allianssibrändissä jäsenille yhteistä on sama toimiala ja erona fyysinen palvelun tuottaminen eri puolilla maailmaa (vertikaalinen verkosto). Verkostobrändi ja allianssibrändi voidaan rakentaa sekä horisontaaliselle että vertikaaliselle verkostolle. Mutta tämä näkökulma tulee ottaa huomioon organisaation muodostamisessa.

## 4 VERKOSTOBRÄNDIN IDENTITEETTI

Neljännessä luvussa esitellään ensiksi täsmennetty verkostobrändin käsite, tämän jälkeen valittu verkostobrändin identiteetin määritelmä ja lopuksi syvennytään verkostobrändin identiteettimalliin. Tämä luku toimii tutkielman teoreettisena viitekehyksenä ja sen avulla pyritään vastaamaan tutkimusongelmaan ”*Mikä on verkostobrändin identiteetti*”. Tutkielman näkökulmana on irrottaa verkostobrändi matkailukohteen kontekstista.

### 4.1 Mikä on verkostobrändi?

Verkostobrändin ja verkostobrändin identiteetin käsitteet esiintyvät tutkimuksissa seuraavilla termeillä: network brand (Moilanen 2008), relational network brand (Hankinsonin 2004, 115) ja a network-brand, network brand, a network brand identity, brand identity of network, brand identity in a network (Lemmetyinen ym. 2010, 520). Tutkielman tekijän mielestä kolmen lähteen mukaan network brand -käsite voidaan tulkita melko vakiintuneeksi.

Verkostobrändi on sekä verkoston itsensä luoma brändi että tarkoituksenmukainen verkosto. Jäsenorganisaatioiden tulee pystyä vaikuttamaan organisaation johtamiseen ja kehittämiseen, vaikka käytännön tehtävistä vastaisi verkostobrändin oma markkinointiorganisaatio. Moilanen (12.2.2015) kertoi puhelinhaastattelussaan että verkostobrändi sijoittuu brändiarkkitehtuurissa jäsenorganisaatioiden omien brändien yläpuolelle ollen kokoava brändi. Organisaation ei tarvitse luopua tai muuttaa omaa brändiään vaan verkostobrändi rakennetaan lisäksi. Verkostobrändillä pyritään vaikuttamaan ostopäätökseen eri kohtaan kuin organisaation omalla brändillä. Esimerkiksi yhteismarkkinoinnilla uusille markkinoille mentäessä herätetään kiinnostus verkostobrändiin ja tämän jälkeen asiakas valitsee brändin/brändit verkostobrändin alta. Verkostobrändissä voi olla horisontaalisia tai vertikaalisia verkostoja, täten verkostobrändiin voi kuulua myös kilpailuvia yrityksiä, kertoo Moilanen. Verkostobrändin jäsenet voivat olla voittoa tavoittelevia yrityksiä, voittoa tavoittelemattomia organisaatioita tai verkosto voi koostua sekä yrityksistä että esimerkiksi valtion organisaatioista. Verkostobrändi ei sulje mitään toimialaa pois, sen avulla voidaan tarjota yhden tai useiden eri toimialojen palveluja tai tuotteita, B-to-B tai B-to-C kontekstissa. Koska verkostobrändi toimii lähtökohtaisesti kuten organisaatio- tai yritysbrändi, siihen voidaan soveltaa joltain osin kyseisiä teorioita. Verkostobrändi voidaan laskea kuuluvaksi yhteisbrändeihin, joihin kuuluvat myös allianssibrändi, brändinlaajennus (brand extension), kahden brändin yhteisbrändi (co-branding) ja brändiallianssit (brand alliances). Edellä mainituista brändimuodoista (paitsi allianssibrändistä) verkostobrändi eroaa siinä että rakennetaan täysin uusi brändi.

Allianssibrändi ja verkostobrändi ovat hyvin lähellä toisiaan, sillä Moilanen (2008, 215) nimittää Oneworld lentoyhtiöiden yhteistyötä verkostobrändiksi ja Balmer ja He (2005, 243) allianssibrändiksi. Allianssibrändiä johtaa allianssibrändin organisaatio ja hallituksessa vaikuttavat johtamiseen jäsenbrändien toimitusjohtajat. Allianssibrändiä käsittelevässä tutkimuksessa tulevaisuuden teoreettisena visiona oli muuttaa hierarkia tasa-arvoiseksi, jolloin jäsenyritykset keskustelisivat sekä omaan markkinointiorganisaatioon päin että myös keskenään. (Balmer & He 2005, 251-253.) Tämän jälkeen verkostobrändi ja allianssibrändi olisivat mielestäni synonyymejä toisilleen.

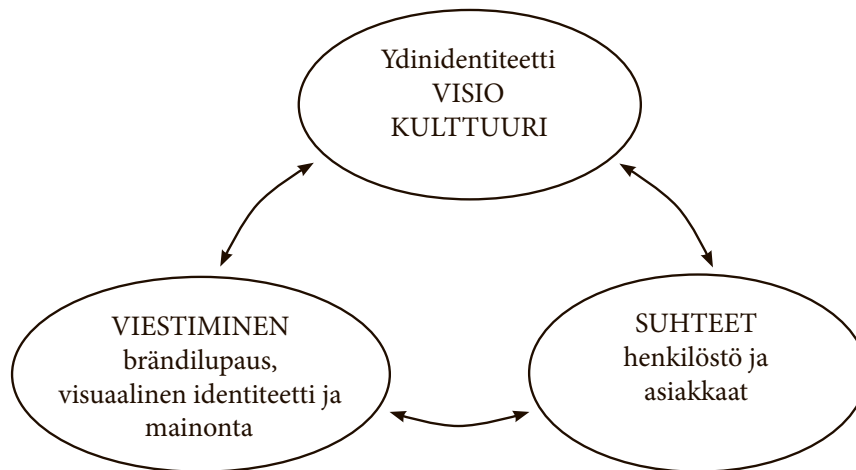
## 4.2 Mikä on verkostobrändin identiteetti?

Suomen (2015, 40) mukaan useat viimeaikaiset tutkimukset korostavat sisäisten sidosryhmien lisäksi ulkoisten sidosryhmien roolia brändi-identiteetin luomisessa. Anderson ym. (1994, 4, 9) määrittelee liiketaloudellisen verkoston identiteetin (business network identity) kuvaavan kuinka yritys näkee itsensä verkostossa ja kuinka yritys tulee nähdyksi muiden verkoston toimijoiden silmin. Verkoston identiteetti on havainto ja riippuu havainnoitsijan näkökulmasta. Yrityksen oma käsitys verkoston identiteetistä perustuu sen omaan kokemukseen verkostokontekstista. Tätä yrityksen omaa näkemystä kutsutaan strategiseksi verkostoidentiteetiksi. Verkoston identiteetin tavoitteena on kaapata kumppanin houkuttelevuus, linkkejä heidän toimintaansa ja resursseihinsa sekä sen ai-  
nutlaatuisiin suhteisiin muihin yrityksiin. Jokainen suhde vaikuttaa verkoston identiteettiin, joko rakentavasti tai haitallisesti, tiivistää Anderson. Öberg, Gundström ja Jönsson (2011, 1476) korostavat ulkopuolisten toimijoiden näkemyksen olevan subjektiivinen; jokaisella toimijalla saattaa olla erilainen ymmärrys yrityksestä. Jokainen verkoston toimija vaikuttaa myös muiden osapuolien käsitykseen tietystä toimijasta yritysten yhteistyössä ja niiden toiminnassa verkostossa.

Oneworldin allianssibrändissä huomattiin hajontaa jäsenbrändien vahvuuksissa, jonka vuoksi jokaisella jäsenbrändillä on oma visio suhteesta allianssiin. Oneworldin visio on; matkustaminen on yksinkertaista ja logo ilmentää samaa henkeä. Yhden jäsenbrändin, Finnairin, visio on ”arvon luominen ja kilpailuetu olemalla oneworldin pohjoinen mestari”. Oneworldin mainonnan tavoitteena on luoda brändinimen ja logon tunnettuutta sekä asemoida oneworld asiakkaalle, esitellään asiakashyödyt ja jäsenyys. Visio toimii identiteetin määrittelyn pohjana. (Balmer & He 2005, 248-249.)

### 4.3 Mikä on verkostobrändin identiteettimalli?

Tutkielman tekijä on määritellyt itse ”verkostobrändin identiteettimallin”, joka on ottanut vaikutteita yritys- ja matkailubrändien identiteettimalleista. Eniten malliin on vaikuttanut de Chernatonyn brändi-identiteetin komponenttimalli. Identiteetti koostuu ytimestä (arvot, visio ja kulttuuri), viestimisestä (brändilupaus, visuaalinen identiteetti, markkinointi) ja suhteista sidosryhmiin (jäsenorganisaatioiden henkilökunta ja asiakkaat). Mallin idea on heijastaa organisaation suhteisiin verkostobrändin identiteettiä arvojen, vision ja kulttuurin muodossa, viestimisen keinoin. Verkostobrändi on organisaatioiden välisessä hyvässä yhteistyössä rakennettu yhteinen brändi, jonka rakentamiseen tarvitaan yhteistä visiota ja tekemisen kulttuuria. Ilman aktiivista viestintää ei synny hyvää yhteistyötä. Verkostobrändin toteutukseen tarvitaan ulkoista viestintää kuten mainontaa, jonka viesti eli brändilupaus on määritelty ytimen perusteella. Kuvion 3 nuolet kuvaavat kokonaisuutta, brändi-identiteetin elementit vaikuttavat toinen toisiinsa.



**Kuvio 5 Verkostobrändin identiteettimalli ja sen rakentaminen, versio 1**

Selkeään, muista erottavan identiteetin määrittelyyn tarvitaan kirkas visio (Balmer & He 2005, 248-249). Brändin ytimessä on yhden tai useamman organisaation yhteinen visio, jota kohti brändiä kehitetään ja miten siitä viestitään (Hankinson 2004, 115). Koska jäsenbrändien vahvuuksissa on hajontaa, jokaisella jäsenbrändillä on oma visio suhteesta verkostoon (Balmer & He 2005, 248-249). Verkostokulttuuri ilmenee tavoissa kuinka työntekijät kokevat verkoston, jossa he työskentelevät. Verkostokulttuuri on ne sisäiset arvot, uskomukset ja perusolettamukset jotka ilmentävät verkoston perintöä ja viestivät sen merkitystä verkostobrändin jäsenille. (Hatch ja Schultz 2003, 1047, 1048.) Verkoston visuaalisen identiteetin tulee viestiä visiosta ja logon tulee ilmentää samaa henkeä. Brändilupaus toimii kantavana teemana viestinnässä. Verkostobrändin identiteetistä viestitään mainonnalla. Mainonnan tavoitteena voi olla esimerkiksi luoda brän-



dinimen ja logon tunnettuutta sekä viestiä asiakashyödyistä. Sidosryhmiä on kaksi: asiakkaat sekä jäsenyhtiöiden henkilöstö. (Balmer & He 2005, 248-249.)

Yritysidentiteettien osalta mallin rakentamiseen on otettu vaikutteita yritysidentiteetin komponenttimallista ja allianssibrändistä seuraavasti. Brändi-identiteetin komponenttimalli sisältää samoja yläkategorioita: visio, kulttuuri, viestintä ja suhteet sidosryhmiin (de Chernatony 1999, 166). Allianssibrändiin kuuluvat visio, brändilupaus, arvot, visuaalinen identiteetti, yrityksen mainonta ja sponsorointi (Balmer ja He 2005, 254). Verkostobrändin identiteetin malliin poimittiin allianssibrändistä brändin ytimeen: visio ja viestinnän alakategoriaan: brändilupaus, visuaalinen identiteetti ja mainonta.

Matkailualalta vaikutteita saatiin suhteellisen verkostobrändin mallista ja verkoston brändi-identiteetin määrittelystä. Suhteellisen verkostobrändin malli sisältää ytimen (persoonallisuus, positiointi ja todellisuus) ja neljä suhdekategoriaa (media, ydinpalvelun tuottaja, brändin infrastruktuuri ja asiakkaat) (Hankinson 2004, 115). Koska kyseinen malli on verkostobrändin määrittelyn perusta, tutkielmassa lähdettiin siitä näkökulmasta, että tätä mallia sovellettaisiin muiden toimialojen verkostobrändeihin. Tutkielman tekijä tuli kuitenkin siihen tulokseen, että kyseinen malli soveltuu mahdollisesti vain palvelualan verkostobrändeille mutta ei muille toimialoille, sillä malli keskittyy palvelun tuottamiseen ja elämykselliseen osuuteen.

Lemmetyisen ym. (2010, 519-521) brändi-identiteetti verkostolle sisältää arvot, kulttuurin ja vision. Lemmetyisen ym. identiteetti on hyvin tiivis, samoin kuin allianssibrändin identiteetti, tutkielman tekijä tuli siihen tulokseen että verkostobrändin identiteettimallin tulee olla yksinkertaistettu, eikä turhan lavea. Tästä syystä arvot, positiointi ja persoona eivät kuulu mukaan tässä tutkielmassa määriteltyyn verkostobrändin identiteettimalliin.

Verkostoja on haastava johtaa ja hallita, tästä syystä verkostobrändin identiteettimallin tulee olla helppo omaksua ja käyttää. Se ei voi ohjata yritysbrändejä toimimaan kovin eri tavalla kuin aikaisemmin, tästä syystä verkostobrändin identiteetti tulee olla totta ja viestiä yritysten aitoa kulttuuria. Toki identiteettiä voidaan muokata mutta se ei voi olla kovin kaukana jo olemassa olevasta todellisuudesta. Käytännössä verkostobrändi on sitä helpompi viestiä ja toteuttaa, mitä selkeämpi visio ja sen ympärille rakennettu identiteetti on. Näistä syistä identiteetin malli ei voi myöskään sisältää paljon pieniä yksityiskohtia, johon yritysten on sitouduttava oman brändi-identiteettinsä lisäksi. Verkostobrändin identiteetin tulee sisältää verkostobrändille kriittiset eli oleelliset elementit.

## 5 EMPIIRINEN TUTKIMUS

Tässä luvussa esitellään miten empiirinen tutkimusaineisto on kerätty, analysoitu ja tulkittu. Myös tutkimukseen osallistuneet yritykset esitellään lyhyesti. Hirsjärven ym. (1997, 209) mukaan tutkimuksessa tärkeintä on kerätyn aineiston analyysi, tulkinta ja johtopäätösten teko. Empirian tavoitteena on vastata tutkimusongelmaan ”*Mikä on verkostobrändin identiteetti?*”. Analyysia tehdessä tutkijalle selviää, minkälaisia vastauksia hän saa tutkimusongelmaansa. Tässä vaiheessa selviää, olisiko tutkimusongelma pitänyt asettaa toisin.

### 5.1 Tutkimukseen osallistuneiden verkostobrändien esittely

Vaikka verkostobrändejä esiintyy monella toimialalla niin lopulta harva verkosto oli verkoston itsensä luoma brändi, jota verkosto johtaa yhdessä. Verkostobrändin identiteetin mallin tulee olla sovellettavissa muillekin aloille kuin matkailualalle. Siksi empiriaan valitut verkostobrändit on pyritty valitsemaan eri toimialoilta ja jättämällä matkailuala kokonaan pois. Empiria koostuu kolmen yrityksen haastatteluista. Luova Suomi edustaa palvelubrändejä, Cleantech Finland teollisuusbrändejä ja Santa Claus Finland tuotebrändejä. Pyrittiin valitsemaan mahdollisimman erilaisia verkostobrändejä, joilla on toisistaan poikkeavat tavoitteet olemassaololleen. Luovan Suomen asiakkaat ovat kotimaisia yrityksiä ja yrittäjiä. Cleantech Finlandin asiakkaat ovat yrityksiä ja he pyrkivät vastaamaan globaaliin kysyntään. Santa Claus Finlandin loppuasiakkaina ovat sekä kotimaiset että ulkomaiset kuluttajat. Luova Suomi on voittoa tavoittelematon hanke, Cleantech Finland on kaupallinen pyrkiessään luomaan liikevaihtoa jäsenyrityksilleen mutta se saa osan rahoituksesta Suomen valtiolta. Santa Claus Finland on puhtaasti kaupallinen verkostobrändi.

### 5.2 Tutkimusaineiston keruu

Haastattelut ovat käytetyimpiä keinoja kerätä aineistoa. Miksi ei haastateltaisi ja saataisi ihmisiä itse kertomaan heitä itseään koskevista asioista. Haastattelu on sosiaalinen tilanne, jossa kaksi ihmistä tapaavat ja molemmat tuovat omat aikaisemmat kokemuksensa mukaan, johon suhteutettuna haastattelu tulkitaan. Haastattelu on keskustelu, jolla on ennalta määritetty tarkoitus. Haastatteluissa voidaan suunnata tiedonhankintaa ja saada esiin vastausten taustalla olevia motiiveja. Myös kysymysteemojen järjestystä voidaan vaihdella haastattelun aikana. Haastattelun avulla voidaan saada selville muun tiedon ohella hypoteeseja, joilla osoittaa ilmiön välisiä yhteyksiä. Sitä voidaan käyttää kun

tutkitaan sellaisia alueita joille ei ole objektiivisia testejä. Haastattelussa pyritään välittämään haastateltavan kuva ajatuksista, käsityksistä, kokemuksista ja tunteista. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 34-36, 41-42.)

Haastattelulajeja on useita, erona niissä on strukturoinnin aste eli kuinka tarkasti kysymykset ovat muotoiltu ja kuinka tarkasti seurataan haastattelijan suunnitelmaa. Haastattelut voidaan jakaa karkeasti strukturoituun lomakehaastatteluun, puolistrukturoituihin ja strukturoimattomiin haastatteluihin. Teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelu. Teemahaastattelussa oleellista on, että haastattelu etenee haastattelijan valitsemien teemojen varassa, eikä yksityiskohtaisten kysymysten mukaan. Teemahaastatteluilla päästään lähemmäs merkityksiä, joita ihmiset antavat ilmiöille ja tapahtumille. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 28, 43, 44, 48.)

Laadullisessa tutkimuksessa puhutaan harkinnanvaraisesta näytteestä, eikä otannasta, sillä pyritään ymmärtämään jotain ilmiötä syvemmin eikä tekemään tilastollista yleistyksiä. Muutamaakin kohdetta haastatteleamalla voidaan saada tarpeeksi tietoa. Kohdejoukon valinta vaikuttaa siihen keitä haastatellaan ja miten heihin tulee suhtautua, verkostobrändin käytännön toimintaa johtavaa ja heidän asiakastaan lähestytään eri tavalla. Haastattelujen määrää voidaan kuvata saturaation keinoin, missä vaiheessa uusi haastattelu ei enää anna uutta tietoa. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 59-60.)

Haastateltavia verkostobrändejä oli kolme, joista kukin edusti eri toimialaa: tuote-, palvelu- ja teollisuusbrändejä. Pyrittiin hakemaan erilaisia brändi-identiteettejä ja vertailua voidaan tehdä toimialojen kesken. Eli empirialla ei pyritty saturaatioon vaan jokainen case kuvataan erikseen. Tutkija haastatteli avainhenkilöt, jotka ovat tai ovat olleet mukana toiminnassa.

Teemahaastattelussa aihepiiri ja teemat ovat selvillä mutta kysymykset muuttuvat haastattelun aikana, riippuen haastateltavan vastauksista. Haastateltava on subjekti, jonka tulee antaa kertoa vapaasti itseään koskevista asioista. Haastattelulla saadaan syvälistä tietoa myös vähemmän tunnetuista asioista. Lisäkysymyksiä voidaan tehdä tarpeen mukaan selventämään vastauksia. Haasteena on, että haastateltava haluaa usein antaa itsestään positiivisen kuvan ja haluaa kertoa joitain asioita vaikka niitä ei kysyttäisi. Haastattelutilanne saattaa vaikuttaa niin, että haastateltavat kertovat asioita toisin kun jossain muussa tilanteessa. Haastateltavan on pyrittävä löytämään näiden asioiden takaa vastaukset kysymyksiinsä. Näistä syistä haastattelijan tulee valmistautua hyvin haastattelutilanteeseen ja miettiä esitettävät kysymykset tarkasti. (Hirsjärvi ym. 1997, 200-207.)

Haastatteluteemat pysyivät samoina joka haastattelussa mutta joka kerta haastateltava vastasi jo etukäteen seuraavaa teemaa käsitteleviin seikkoihin. Esittämällä kysymyksiä näistä seuraavista teemoista mieleen tuli lisää näkökantoja, jotka syvensivät aikaisemmin kerrottua. Teemojen lisäksi haastattelulomakkeessa oli mietitty tarkat kysymykset, vaikka haastatteluissa tätä kysymysrunkoa ei noudatettu tarkasti. Haastattelut

etenivät keskustelun tavoin, sallien jonkin verran rönsyilyä ja vapaata kerrontaa. Myös kysymysten sanamuodot ja lisäkysymykset vaihtelivat.

Teemahaastattelujen teema-alueiden tulee olla niin väljiä, että tutkittavaan ilmiöön liittyy moninainen rikkaus saadaan selville (Hirsjärvi & Hurme 2000, 67). Teemahaastattelussa on tyypillistä, että kysymysten tarkka muoto ja järjestys puuttuvat mutta haastattelun teemat ovat tiedossa (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 1997, 197). Teemahaastatteluissa käsitellään vain tutkittavaan teemaan oletettavasti liittyviä teemoja. Useimmiten tämä vaihe tapahtuu laadullisessa tutkimuksessa jälkikäteen. (Alasuutari 1995, 51.) Laadullinen tutkimus lähtee hyvin yleisistä käsitteistä ja ne muuntuvat tutkimuksen kuluessa (Hirsjärvi & Hurme 2000, 25.)

Haastattelujen lisäksi tapaamisessa pyydettiin kirjallista materiaalia, joissa olisi lisätietoa tutkimuskohteesta. Saadut materiaalit sisältävät tulostetun power point -esityksen, jota käytettiin verkostobrändin jäsenhankinnassa, tiedotteita mitä mediat olivat julkaisseet, markkinointiviestintämateriaaleja sekä organisaatiokaavion. Järvinen ja Järvinen (2004, 156) kategorioivat tiedotteet ja esitykset dokumentteihin ja organisaatiokaaviot arkistoihin. Tulee muistaa että nämä dokumentit ovat sekundäärilähteitä ja niitä ei ole ensisijaisesti tehty tutkimusta varten, muistuttavat Järvinen ja Järvinen.

### **5.3 Tutkimusaineiston analysointi**

Haastatteluaineistoa analysoitaessa ensiksi on tarkastettava, puuttuuko jokin tieto tai onko aineistossa jotain virheitä. Tämän jälkeen voidaan täydentää tietoja, kuten ottaa yhteyttä haastateltavaan tietojen täsmentämiseksi. Sitten päästään aineiston järjestämiseen tiedon tallennusta ja analysointia varten. Laadullisessa tutkimuksessa tiedon tallennus tapahtuu haastattelujen litteroinnilla eli puhtaaksikirjoittamisella. Puhtaaksikirjoitus voidaan toteuttaa koko aineistosta tai valikoiden, kuten teema-alueiden mukaisesti. Ennen litterointia on tiedettävä millainen analyysi aiotaan tehdä. (Hirsjärvi ym. 1997, 209, 210.)

Viestimisen keinoista brändilupaus oli vaikeammin määriteltävä, sillä sitä ei suoraan kysytty. Eli tutkimuksen tekijän tulkinta korostuu brändilupauksen analysoinnissa. Voitaisiin tehdä toinen haastattelukierros, jossa esitetään tulkitut mallit ja pyydetään vahvistusta tutkielman tekijän tulkinnalle heidän verkostobrändistään. Haastatteluaineistoa tarkasteltiin verkostobrändin identiteettin näkökulmasta. Haastattelut oli tarkoitus analysoida ja analysoitiin tulkitsemalla verkostobrändin identiteettimallin elementit sekä kuvailemalla miten verkostobrändin identiteetti on muodostettu ja keitä sitä on ollut muodostamassa. Haastattelut kirjoitettiin puhtaaksi ja sen jälkeen analysoitiin teema-alueiden mukaisesti.

Laadullinen analyysi sisältää havaintojen pelkistämisen ja arvoituksen ratkaisemisen. Analyysin tekemisessä nämä nivoutuvat yhteen. Havaintojen pelkistämällä tarkoitetaan aineiston tarkastelua tietyistä teoreettis-metodologisesta näkökulmasta. Tällä tarkoitetaan sitä että aineistosta tulkitaan vain se mikä on oleellista teoreettisen viitekehyksen kannalta. Havaintojen pelkistämällä käsitetään myös havaintojen karsimista eli yhdistetään havaintoja. Tähän päästään etsimällä havaintojen yhteinen piirre, nimittäjä tai määrittelemällä sääntö, joka pätee koko aineistoon. Laadullisessa analyysissä ei kuitenkaan pyritä muodostamaan keskiarvoa tai tyyppitapausta, sillä yksikin poikkeus vaatii että asia on mietittävä uudelleen, ellei haastateltavia ole niin paljon, että tyyppitapausta kuvastaa yleistä mielipidettä. Valitusta temasta ei tarvitse luopua vaan voidaan valita uusi näkökulma, tutkia millä tavalla tämä poikkeava tulos eroaa esimerkiksi taustatekijöiltään muusta aineistoista ja nimetä tästä uusi sääntö millä aineistoa analysoidaan. Täten tulokset antavat johtolankoja mistä jokin asia johtuu. Laadullisessa analyysissä ei kuitenkaan kannata tehdä liian paljon erotteluja ja tyypittelyjä, vaan pyritään pelkistämään raakahavainnot mahdollisimman pieneksi havaintojen joukoksi. (Alasuutari 1995, 39-43.)

## 5.4 Tutkimustulosten tulkinta

Tutkielman tekijän mielestä tutkimusongelma ja empirian aineisto vastaavat tarpeeksi toisiaan. Haastattelut kohdentuvat seuraaviin teemoihin: verkosto, verkostobrändin rakentaminen ja verkostobrändin identiteetti. Tutkielman tavoitteena muodostettu liikkeenjohdon malli verkostobrändin identiteetin muodostamiseen sisältää elementit ja rakentamisen. Koska malli sisältää myös rakentamista, kaikki haastatteluteemat olivat perusteltuja. Haastatteluteemat antoivat identiteetin määrittelyn lisäksi tietoa verkostobrändin muodostamisesta.

Arvoituksen ratkaiseminen on synonyymi tulosten tulkinnalle. Tuotettujen johtolankojen pohjalta tehdään tulkinta tutkittavasta ilmiöstä. Arvoituksen ratkaisemisessa löydettävät uudet kysymyksenasettelut johtavat usein aineiston uusiin pelkistämisen vaiheisiin. Usein empirian lisäksi viitataan myös kirjallisuuskatsaukseen, jotta saadaan enemmän tietoa tutkimuksen arvoituksen ratkaisemiseen ja tutkimuksen luotettavuus paranee. Mitä useampi lähde tuottaa sopivia johtolankoja, sitä todennäköisemmin ratkaisu on oikea. Havaintojen yhdistämällä voi olla laadullisessa tutkimuksessa suurempi tai pienempi osuus. Myös yksittäisen tapahtumankulun selvittämisessä raakahavaintojen yhdistämistä ei välttämättä juurikaan tarvita. Tällöin puhutaan ideografisesta tutkimuksesta. Eli yhtäkin haastattelua voi hyvin analysoida. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään yleistettävyyteen usean samaa ilmiötä kuvaavan havaintoyksikön analyysillä. (Alasuutari 1995, 44, 47-50.)

Laadullisessa tutkimuksella tulosten tulkintaa tapahtuu koko tutkimusprosessin ajan. Alussa tulkinnat ovat kokonaisvaltaisia ja sitten täsmentyä joihinkin osiin, laajentuen loppua kohden yhteenvetoon ja johtopäätöksiin. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 152.) Tulosten analysointi ei riitä, vaan tuloksia tulee selittää ja tulkita. ”Tulkinnalla tarkoitetaan sitä, että tutkija pohtii analyysin tuloksia ja tekee niistä omia johtopäätöksiä.” Myös aineiston analysoinnissa nousevat merkitykset tulee selkeyttää ja merkityksiä tulee pohdita. Tutkija, tutkittava ja lukija analysoivat tutkimuksen tuloksia omalta osaltaan, koska jokainen meistä havaitsee asioita eri tavoilla. Tällä tarkoitetaan teoreettista konstruktioita, eli sitä osaa analyysistä missä eri tahojen näkemykset yhtyvät. (Hirsjärvi ym. 1997, 213, 214.)

## 6 VERKOSTOBRÄNDIN IDENTITEETTI KÄYTÄNNÖSSÄ

Teemahaastatteluja referoimalla pyritään löytämään verkostobrändin identiteettimallin elementit ja määrittelemään miten identiteetti on rakentunut. Malli on muodostettu teoreettisen viitekehyksen avulla. Esitellään 1) keitä on ollut luomassa verkostobrändin identiteettiä, johtohahmo, ydinjoukko vai koko verkosto yhdessä. Tämän lisäksi kerrotaan 2) miten kyseisen verkostobrändin identiteetti on muodostettu. Onko se syntynyt yhtä aikaa verkoston kanssa vai vasta verkoston muodostamisen jälkeen, onko se ollut suunnitelmallista vai sattumanvaraista. Tämän jälkeen käydään läpi jokaisen 3) verkostobrändin identiteetti, verkostobrändin identiteetin mallin elementtien kautta. Identiteettimallin pysyvä ydin koostuu seuraavista elementeistä a) visiosta ja kulttuurista, ja identiteettiä rakennetaan b) viestimisen ja suhteiden kautta. Luvun lopuksi viedään analyysi hieman pidemmälle ja tehdään tulkinta empiriasta.

### 6.1 Kaupallinen B-to-C -verkostobrändi

1) Joulupukkisäätiö on perustettu vuonna 2000 Joulumaa ry:n pohjalle. Siihen kuului useita tunnettujen brändien edustajia. Suuri osa ry-toiminnassa mukana olleista yrityksistä jatkoi säätiön hallituksessa. Hallituksen jäsenet eivät osallistu operatiiviseen toimintaan vaan antavat palautetta asiamiehen määrittelemiin strategisiin linjauksiin. Asiamies, Matti Lipponen, oli tärkeässä roolissa verkostobrändin luomisessa ottaen vastuulle operatiivisen toiminnan. Asiamies toimi visionäärinä ja vastasi operatiivisesta toiminnasta, erityisesti verkostobrändin identiteetin rakentamisesta suhteiden avulla. Hänen lisäksi säätiön toimintaan vaikutti aktiivisesti mainostoimistotaustainen hallituksen puheenjohtaja, Sek&Grey'n Martti Laaksonen, jolla oli rautainen kokemus brändin rakentamisesta.

*2) Joulumaa ry:ssä oli aloitettu tavoitteellinen toiminta, mutta oli todettava että talkoopohjaisella toimintamallilla ei voiteta kilpailua joulupukin kotimaasta. Joulumaa ry:n tarkoituksena oli edistää ja ylläpitää Joulumaa imagoa sekä huolehtia suomalaisen Joulupukkiperinteen säilymisestä. Ennen ry:tä aatetta Suomesta Joulupukin kotimaana oli edistetty kansainvälisesti ensimmäisen kerran jo 1960-luvulla.*

Matti Lipponen, 10.3.2014.

Suunnitelmallisesti päätettiin perustaa Joulupukkisäätiö ja asiamies vastaamaan operatiivisesta toiminnasta kaupallisesta näkökulmasta. Joulumaa ry:n jäsenistö määritteli vision Joulupukkisäätiön toiminnalle ja näkemyksen millaisia kumppaneita sillä tulisi

olla. Toimintaan oli sitoutettu jo perustamisvaiheessa ydinjoukko määrittelemään visioita ja tuomaan rahaa jäsenmaksujen muodossa ja uskottavuuden kautta auttamaan jäsenhankinnassa. Uusia kumppaneita hankittiin kun verkostobrändin visuaalinen identiteetti oli luotu. Kaikki toiminta oli hyvin suunnitelmallista ja hyvin organisoitua.

3) Joulupukkisäätiö perustettiin pelastamaan Joulupukki Suomelle, joka tapahtuu rakentamalla Santa Claus Finlandista verkostobrändi. Santa Claus Finland –lisenssointi kehittää ja valvoo suomalaisen Santa Claus Finland -verkostobrändin kaikkia immateriaalioikeuksia ja oikeuksiin liittyviä tuotteita ja palveluita. Joulupukkisäätiön visio on rakentaa joulupukista eli Santa Claus Finlandista Suomen tunnetuin brändi. Verkostobrändin kulttuuri korostaa hyvää tahtoa ja elämyksellisyyttä.

Asiamies piti yhteyttä olemassa oleviin verkostobrändin jäsenyrityksiin ja hankki uusia kumppaneita. Asiamiehen suurin työpanos kohdistui uusien jäsenien hankintaan. Suuresta jäsenmäärästä ja aktiivisesta markkinoinnista syntyy synergiaetua kaikille verkostoon kuuluville. Pyrittiin hankkimaan myös kansainvälisiä kumppaneita, sillä asiamies tiesi Postin työkokemuksellaan missä on potentiaalisia kumppaneita, mistä päin maailmaa 800.000 joulupukin kirjettä tuli Suomeen.

Hallitus ei vaatinut tiettyä jäsenmäärää mutta vaati että toiminnan tuli olla taloudellisesti kannattavaa. Mukaan verkostoon pääsee maksamalla kertaluontoisen liittymismaksun 17.000€. Lisäksi vuosittain tulee maksaa kiinteä vuosittainen lisenssimaksu on 10.000€ tai 5 %:n tuoterajalTIMaksu joulupukki-tuotteiden toteutuneesta myynnistä. Budjetti kului suurilta osin verkkosivustojen rakentamiseen, mukana oli epäonnea sivustojen toteutuksen toimivuuden ja kustannusten suhteen.

Verkostobrändin identiteetistä viestiminen koostuu brändilupauksesta, visuaalisesta identiteetistä ja markkinointiviestintämateriaaleista. Kumppanihakinnassa käytettävissä power-point esityksessä brändilupaus esitetään seuraavasti:

*”Säätiön tarkoituksena on ”kehittää ja ylläpitää maailmanlaajuisia mielikuvaa Suomesta oikeana joulumaana ja Joulupukin kotimaana sekä luoda edellytyksiä tämän mielikuvan hyödyntämiselle. Edistää maailman lasten hyvinvointia keräämällä ja luovuttamalla vuosittainen Joulupukin Lahja, joka kohdistetaan hyväntekeväisyyteen yhteistyössä mm. Unicefin kanssa.”*

Hallituksen puheenjohtaja loi mainostoimistonsa avustuksella Joulupukki-verkostobrändin visuaalisen identiteetin, jota kuvataan tutkielman tekijälle annetuissa dokumenteissa seuraavasti:

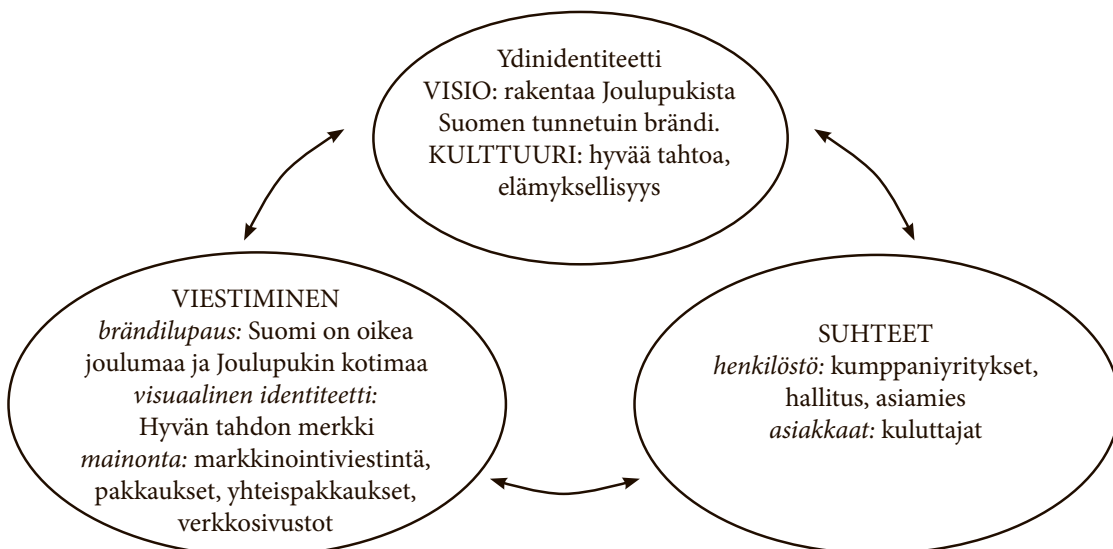
*”Aidon joulupukin tunnistaa Hyvän tahdon merkistä, joka on Joulupukki-brändin tunnus. Kun näet tämän merkin, tiedät että olemme hyvällä asialla. Olemme tekemässä tuotteita ja palveluita jotka auttavat suomalaisia yrityksiä menestymään maailmalla. Ja ostaessasi näin merkityn tuotteen osoitat itse hyvää tahtoa antamalla samalla pienen lahjan maailman lapsille.”*





**Kuvio 6 Hyvän tahdon merkki (www.santaclausfinland.fi)**

Santa Claus Finland -verkostobrändi toimii markkinointialustana tarjoten markkinointiviestintämateriaaleja ja valmiita markkinointikanavia jäsenyritysten käyttöön. Tavoitteena on tuoda lisäarvoa ja lisämyyntiä tuotteille. Asiakasyritys saa käyttää Hyvän tahdon merkkiä tuotteiden ja palveluiden merkitsemiseen, kuten myös valmista pakkausvisualistiikkaa, hyväntekeväisyysklausuulia, yhteispakkauksia muiden kumppaneiden kanssa. Markkinointiviestintämateriaaleja olivat valmis jouluinen kuvapankki (joulupukkihahmo, joulumuorihahmo, 24 tonttuhahmoa ja 14 jouluaiheista kuvitusta) ja joulun tarinat (joulupukin ja tonttujen tarinat). Verkostobrändin jäsenet voivat toteuttaa suoramyntiä koko kumppaniverkostolle, verkottua muiden alojen Joulupukin hovi-hankkijoiden kanssa ja käyttää valmista tietokantaa tarjontaan. Myös joulupukin portaaliiin [www.santaclausplaza.com](http://www.santaclausplaza.com), saa linkittymisoikeuden ja oman osion rakentamismahdollisuuden. Haastattelun aikana esitetyt markkinointimateriaalit olivat vuodelta 2002 ja nettisivujen viimeinen päivitys näyttää olevan vuodelta 2013. Santa Claus Finland –verkostobrändi on edelleen olemassa markkinointimateriaalit ja organisaatio ovat saattaneet muuttua asiamiehen jäätyä eläkkeelle.



**Kuvio 7 Santa Claus Finlandin verkostobrändin identiteetti ja sen rakentaminen**

## 6.1 Kaupallinen B-to-B -verkostobrändi

1) Vuonna 2007, Cleantech Finlandia kehitettiin Sitrassa, käytännössä Santtu Hulkkonen johdolla mutta mukana oli muitakin asiantuntijoita, esimerkiksi Esko Aho. Tämän jälkeen, vuonna 2008 Cleantech Finland siirrettiin Finpron hallinnoimaksi ja EK:n omistamaksi Cleantech Finlandiksi. Johtohahmo, Santtu Hulkkonen, on visionääri ja cleantech-ihminen, hän todella uskoo cleantechiin.

2) Markkinointiviestintä otettiin alusta asti huomioon. Usein Suomessa kehitetään ensin tuote valmiiksi saakka ja sen jälkeen vasta markkinoidaan ja silloin voidaan myöhästyä markkinoiden kysynnästä. Amerikkalaiset myyvät ensin ja kehittävät vasta sitten. Ennen jäsenistön hankintaa toiminnalle oli määritelty visio ja alustava graafinen ilme. Sillä muutoin voisi olla vaikea saada yrityksiä mukaan jos he eivät tiedä mihin ovat lähdössä.

*Alussa kaikki aika menee siihen, että saadaan jäsenet kasaan ja uskomaan siihen. Brändi perustuu visuaaliseen ilmeeseen ja nyt uudistettiin visu. Ihan alussa sitä ei rakennettu, vaan alussa kysyttiin yrityksiltä mitä tehtäisiin, niin sitä myötä rakennettiin brändiä.*

(Jani Timonen 29.11.2013.)

Eli ensiksi on määritelty verkostobrändin identiteetin ydin eli visio toiminnalle ja minkälaisia yrityksiä halutaan mukaan ja graafinen identiteetti, jonka jälkeen lähdettiin luomaan verkostoa ja tekemään jäsenhankinta. Koska pohjatyöt olivat aloitettu Sitrassa, ydinrahoittaja eli valtio oli alusta asti mukana, samoin kuin johtohahmo. Toiminta oli alusta saakka hyvin suunnitelmallista. Jäsenistön palautteen perusteella määriteltiin brändilupaus ja luotiin markkinointiviestintäkanavia sekä myöhemmin uudistettiin visio ja visuaalinen identiteetti.

3) Cleantech Finlandin visio alussa oli tehdä Suomesta yksi tunnetuimmista cleantechin kärkimaista. Silloin Cleantech Finland toimi markkinointiviestintäkanavana, parin viime vuoden aikana mukaan on tullut mukaan asiantuntijuus ja on alettu korostamaan Suomen ydinosaamista, energiatehokkuutta. Cleantech Finlandin nykyinen visio on tehdä Suomesta tunnetuin cleantech-asiantuntijamaa. Tätä varten on rakennettu teollisuuden palveluita: konseptikatalysaattori ja Solid, joiden avulla tarjotaan maailman parhaiden asiantuntijoiden apua ratkaisemaan cleantech-ongelmia. Verkostobrändin kulttuuri korostaa yhteistyötä ja tiedon jakamista.

*Kun brändi on luotu niin ei riitä että tapaa digitaalisesti, vaan tapaa ihmisiä ja pitää tiiviisti yhteyttä. Kaikille on tullut usko että tämä toimii.*

*Yritykset voivat ajatella kumppaniyrityksiä yhteistyökumppaneina eikä kilpailijoina.*

(Jani Timonen 29.11.2013.)

Cleantech Finlandilla on laaja kategoria suhteita. Henkilöstöön kuuluvat Cleantech Finlandin oma henkilöstö ja jäsenyritysten henkilöstö. Asiakkaisiin kuuluvat globaalit, lähinnä Kiinalaiset, Intialaiset ja Venäläiset yritykset, joiden cleantech-ongelmia pyritään ratkaisemaan. Tämän lisäksi Cleantech Finland pitää yhteyttä mediaan, sijoittajiin ja rahoittajiin, näistä voidaan käyttää nimitystä muut sidosryhmät.

Jäsenyrityksiä ovat Suomen parhaat cleantech-osaajat. Cleantech Finlandin jäsenyrityksistä ei ole ollut pulaa vaan oleellisempaa on että ne täyttävät kriteerit. Yrityksen tulee olla omassa osaamisessaan Suomen TOP 100-yritysten joukossa. Yrityksen suuruudella eli liikevaihdolla ei ole merkitystä vaan kuuluuko hän parhaimmiston. Oleellista on, että brändi ei kärsi jonkun jäsenyrityksen vuoksi. Jäsenmaksun suuruus on sidoksissa yrityksen liikevaihtoon ja on suuruusluokaltaan tuhansia euroja. Summa on hyvin maltillinen verrattuna yritysten markkinointibudjetteihin.

Asiakasmarkkinat ovat valikoituneet tarkemmin Kiinaksi, Intiaksi ja Venäjäksi, jotta saadaan kyseisillä markkinoilla terävämmin näkyvyyttä ja yrityksiä läpi.

Cleantech Finlandin henkilökuntaa oli haastatteluhetkellä 11 ja useimpien toimenkuva liittyi viestintään joko Suomessa tai Kiinassa. Yksi henkilöistä toimii johtajana ja yksi vastaa yhteysistä verkostobrändin jäsenyrityksiin.

Valtio rahoittaa osan toiminnasta ja loput rahat kerätään jäsenmaksujen muodossa. TEM ja ministeriö päättävät rahoituksesta kahdeksi vuodeksi kerrallaan ja asettavat vastineeksi toiminnalle tietyt tavoitteet ja painopisteet tälle ajanjaksolle. Tästä syystä Solid-palvelu yhtiöitettiin, jotta he voivat kehittää palvelua nopeammin kuin valtioympäristö sallii. Yhtiö syntyi Cleantech-verkostosta, ollen vahva näyttö verkoston toimivuudesta. Solid-yhtiön johdossa toimii tällä hetkellä Santtu Hulkkonen, joka oli käynnistämässä Cleantech Finlandia. Cleantech Finlandin partnereita ovat EK, TEM ja Finpro, heidän kanssaan tehdään yhteistä viestintää.

Cleantech Finlandin brändilupaus on yhdistää Suomalainen cleantech-osaaminen ja globaali tarve. Cleantech Finland toimii verkostona, joka yhdistää yritykset ja niiden työntekijät ja he yhdessä keksivät ratkaisuja. Ympäristöasioissa yksi yritys ei voi saada isoja muutoksia aikaan, vaan tarvitaan yhteistyötä ja Cleantech Finland toimii yhdistäjänä. Hyöty riippuu jäsenyrityksen koosta; suuret yritykset saavat markkinointiapua ja pienemmät yritykset pääsevät uusille markkinoille. Tällä hetkellä ja tulevaisuudessa painopisteenä on päästä puheista tekoihin ja yhdistää maailmalla oleva tarve ja osaajat, synnyttää liiketoimintaa yrityksille. Vaikka Suomen teollisuuden liikevaihto on laskussa, cleantech-alalla on nousua, sillä ympäristöongelmat eivät häviä mihinkään. Clean-

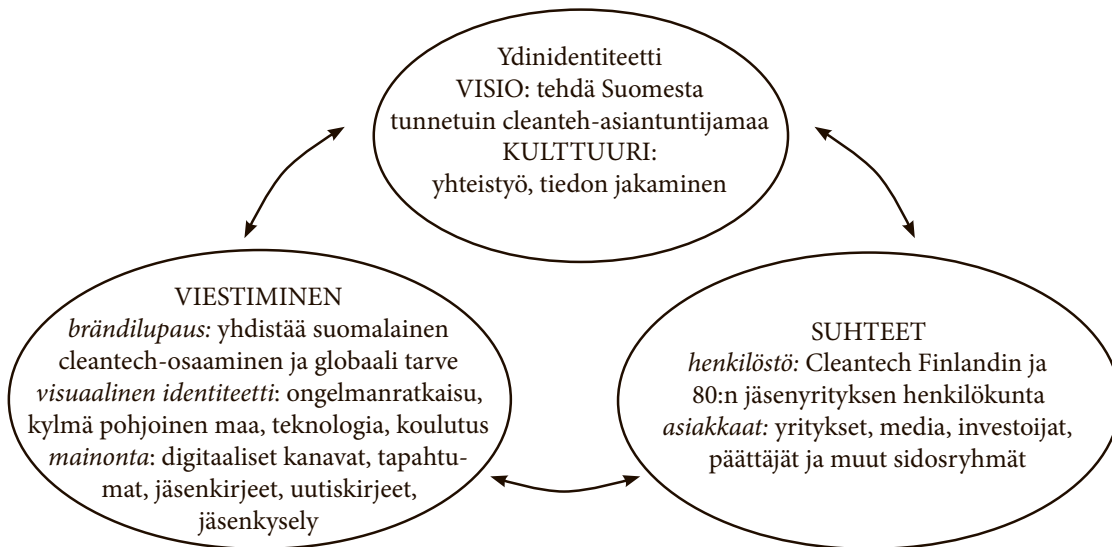
tech Finlandin verkkosivuilla Cleantech (*clean + technology*) Finlandin brändilupaus esitellään seuraavasti:

*”Ratkaisee maailman suurimmat ongelmat: Ratkaisut ympäristön ja energiatehokkuuden ongelmiin. Parhaat cleantech asiantuntijat, joiden kanssa tehdä yhteistyötä tai joihin investoida. Elinvoimainen verkosto on maailman cleantech-eliittiä. Se on Cleantech Finland.”*

Graafisen ilmeen suunnitteluun on käytetty alusta asti mainostoimistoa, joka on vaihtunut vuosien varrella. Myöhemmin toiminta on vakiintunut ja löytänyt muotonsa, samoin kuin graafinen ilmekin. Visuaalisen identiteetin taustalla on ollut suomen maabrändin tavoin kylmä pohjoinen maa, jossa on hyvä koulutus ja teknologiaosaamista. Maabrändi on määritelty vasta tämän jälkeen, joten yhtenäistä identiteettiä ei ole tavoiteltu. Viestintään on käytetty myös viestintätoimistojen palveluja. Haastateltavana ollut Jani Timonen (29.11.2013) toimii communication specialist -tittelillä ja hänen mielestään verkostobrändin rakentamisen alkuvaiheessa tarvittaisiin viestintäihmistä, sillä viestinnän ammattilaiset seuraavat medioita ja tietävät trendit ja mistä maailmalla puhutaan. Sillä usein tuotteiden tai palvelujen työstäminen kestää niin kauan että kun se on valmis, tuote on jo vanhanaikainen.

Markkinointiviestintää tehdään aktiivisesti painottuen tapaamisiin ja tapahtumiin sekä digitaaliseen viestintään. Cleantech Finlandin jäsenyritysten sopimuskausi on kaksivuotinen. Jäsenyritykset pyritään tapaamaan kahdestaan kerran vuodessa kasvotusten, jolloin keskustellaan yrityksen kuulumisista, pyydetään palautetta Cleantech Finlandin toiminnasta ja innostetaan kertomalla tulevaisuuden suunnitelmista ja tapahtumista. Jäsenistöön pidetään yhteyttä jäsenen mieltymysten mukaan puhelimitse tai sähköpostitse. Heille viestitään Cleantech Finlandin ja jäsenyritysten kuulumisista viikoittaisilla jäsenkirjeillä ja jäsenistön suljetussa Facebookryhmässä. Kaikille jäsenyrityksille järjestetään vuosittainen tapahtuma. Näiden lisäksi toteutetaan kerran vuodessa jäsenkysely, jonka perusteella toimintaa pyritään kehittämään.

Jäsenille järjestetään tapaamisia potentiaalisten asiakkaiden ja muiden tärkeiden sidosryhmien kuten investoijien, median ja päättäjien kanssa. Jäsenet voivat hyödyntää digitaalisia kanavia omina markkinointiviestintäkanavinaan. Medialle viestitään uutiskirjeillä sähköpostitse, jotka tallennetaan storyfileen sekä järjestetään tapahtumia. Cleantech Finlandilla on hyvä näkyvyys digitaalisissa kanavissa ja sosiaalisessa mediasa, myös Suomen ulkopuolella, varsinkin Kiinassa. Asiakkaille viestitään pääosin digitaalisesti sekä järjestämällä tapahtumia ja tapaamisia.



**Kuvio 8 Cleantech Finlandin verkostobrändin identiteetti ja sen rakentaminen**

## 6.2 Voittoa tavoittelematon B-to-B -verkostobrändi

Luovan Suomen oma markkinointiorganisaatio oli aikaisemmin hanketoimija ja he päättivät hakea tätä hanketta itselleen ja lähettivät hakemuksen ja tulivat valituiksi. Organisaatiossa on johtajana toimivan projektipäällikön lisäksi viestintäsuunnittelija ja käytännön toimista vastaava assistentti. Hanke on perustettu 2008 OKM:n linjauksen pohjalle, koska monissa hankkeissa keksitään samoja asioita ja hankkeet eivät tiedä mitä muut hankkeet tekevät.

Luova Suomi toimi alun perin hanketoimijana. He hakivat koordinoivaksi hankkeeksi omalla ideallaan mitä hanke käytännössä tarkoittaisi ja tulivat valituksi. **Valmisteluvaihe, johon kuuluivat rahoituksen saaminen, tekniset haasteet ja graafisen ilmeen luominen, kesti noin vuoden ennen kuin päästiin viestimään yrityksille ja yrittäjille eli asiakkaille. Toiminta oli suunnitelmallista, ensin luotiin verkostobrändi ja tämän jälkeen lä**

Luova Suomi on ERS-hanke (Luovien alojen yritystoiminnan kasvun ja kansainvälistymisen kehittämisohjelma) on yhtä isoa kehittämisohjelmaa koordinoiva hanke. Se on ensimmäinen isompi ESR-kehittämisohjelma, joka on saatu suunnattua puhtaasti luovien alojen tai luovan talouden kehittämiseen. Kehittäminen ja uuden luominen ovat hankkeen perusajatuksia. Luovan Suomen toiminnan visio on luovan toimialan kasvu ja kehittäminen.

*Luova Suomi on ikään kuin verkostojen verkosto, joka sateenvarjona kokoaa toimialan yhteen. Luova Suomi nimittää itseään kehittäjäverkostok-*

*si pyrkien tarjoamaan alustan toimialan ajankohtaisille asioille ja tapahtumille.*

(Silja Suntola 20.2.2014)

Luovan Suomen kulttuuri on toimia alustana ja viestin välittäjänä, joka mahdollistaa verkostoitumisen ja tiedon jakamisen. Luova Suomi on lähtenyt tarpeesta tuoda yhteen hanketoimijoita ja eri kehittäjätahoja, kuten oppilaitoksia ja yhdistyspohjaisia toimijoita. Luova Suomi tietää mitä toiset hankkeet, jotka tästä kehittämisohjelmasta rahoitetaan, tekevät ja tulokset saadaan näkyväksi. Kukin hanketoimija omaa vapauden toteuttaa alueellisia tavoitteitaan. Luova Suomi palvelee näiden hankkeiden lisäksi luovien alojen hankkeita yleisemminkin, tuomalla toimijoita yhteen.

Osatoteuttajia on ympäri Suomea eri organisaatioissa, kuten Helsingin kaupunki, Seinäjoen kaupunki, Jykes eli Jyväskylän seudun kehittämissyhtiö. Luova Suomi - hankkeen pääyhteistyökumppaneita ovat muut saman toimialan hankkeet, jotka saavat kansallisen ELY:n koordinoimaa ESR-rahaa. Raha on EU:n sosiaalirahaston jakamaa kehittämisrahaa Suomelle. ESR-rahoituksen vuoksi toiminta on byrokraattista ja kankeaa ja se ei taivu kaikkeen. Rahoituksen saamiseksi on ehtoja, jotka pakottaa toimimaan tietyllä tavalla. Luova Suomi ei ole pystynyt toimimaan täysin tarvelähtöisesti, vaan rahoitusinstrumentti on pakottanut tekemään ratkaisuja, mitä ei olisi ehkä muuten olisi tehty.

Visuaalisen identiteetin luomista varten Luova Suomi hankki oman graafikon ja valokuvaajan, joiden kanssa pyrittiin luomaan visuaalinen kokonaisuus, jonka elementit symboloivat merkityksiä. Visuaalinen identiteetti pohjautuu OKM:ltä saatujen tavoitteiden pohjalle, mutta siihen on sovellettu omaa näkemystä ja graafikko on saanut vapaat kädet rakentaa näiden toiveiden perusteella visuaalisen maailman.

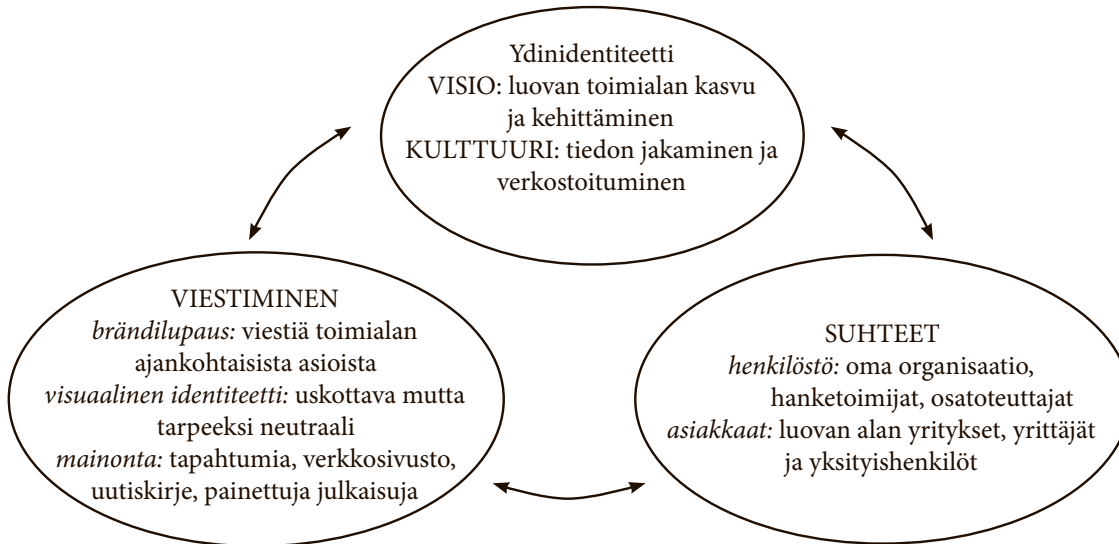
*Visuaalisuuden tavoitteena oli olla sen verran näyttävä, että kyseinen toimiala ottaa Luovan Suomen omakseen mutta sen verran neutraali, että alan toimijat saavat päähuomion Luovan Suomen tilalta. Yhteistyökumppaneiden logot ovat esillä ja oleellisessa osassa julkaisuja ja tapahtumia.*

(Silja Suntola 20.2.2014)

Luovan Suomen brändilupaus on viestiä ajankohtaisista asioista, tätä he toteuttavat markkinointiviestinnässään. Julkaisujen lisäksi he järjestävät muutaman suuremman tapahtuman vuodessa ja osallistuvat osatoimijana useampiin tapahtumiin. Pääyhteistyökumppaneita tavataan vuosittain henkilökohtaisesti kahden tai kolmenkeskisessä tapauksissa.

*Luova Suomi viestii ylläpitämällä verkkosivustoa, julkaisemalla uutiskirjettä sekä jakamalla painettuja julkaisuja. Kaikissa näissä kanavissa verkoston jäsenten sisältöä ja onnistumisia julkaistaan erittäin mielellään. Eli tarjotaan alustaa missä toimijat voivat jakaa tietoa.*

(Silja Suntola 20.2.2014)



**Kuvio 9 Luovan Suomen verkostobrändin identiteetti ja sen rakentaminen**

### 6.3 Keskusteleva yhteenveto tutkimuksen tuloksista

Tulosten tulkinnassa tulee päästä teoreettiselle tasolle ja tutkijan tulee kertoa millä perusteella esittää tulkintoja. Tutkielman tekijä käyttää suoria haastatteluotteita rikastuttamaan tulkintaa ja lisäämään luotettavuutta. (Hirsjärvi ym. 1997, 228.) Selittävässä vaiheessa laadullisessa tutkimuksessa viitataan muihin tutkimuksiin ja aihetta käsittelevään kirjallisuuteen itse tuotettuja havaintoja selitettäessä. (Alasuutari 1995, 52.)

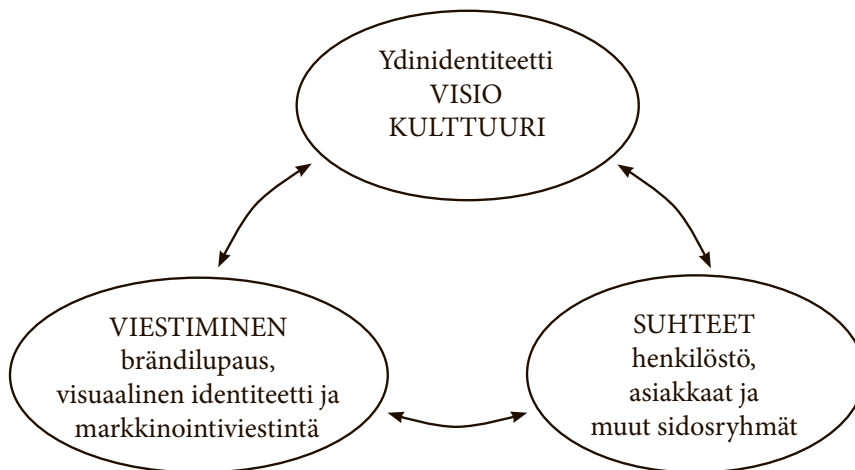
Haastattelujen tulkinnalla saadaan selville miten tutkielman tekijän muodostama verkostobrändin identiteettimalli toimi käytännössä. Saadaan myös selville mitä yhteistä verkostobrändeillä on, millainen verkostobrändin käsite on käytännössä ja eri toimialoilla.

Ensiksi vedetään yhteen miten verkostobrändin identiteettimalli toimi käytännössä. Verkostobrändit toimivat mallin mukaisesti, visio ja kulttuuri ohjasivat toimintaa sidosryhmiin, jotka olivat määriteltävissä henkilökuntaan ja asiakkaisiin. Sidosryhmiä olivat henkilöstö eli verkostobrändin oma markkinointiorganisaatio, joka vastaa operatiivisesta toiminnasta ja jäsenyritykset sekä B-to-B tai B-to-C -asiakkaat sekä muut sidosryh-

mät, joihin kuuluvat media, päättäjät ja rahoittajat. Kahdessa kolmesta verkostobrändeistä valtion osittainen rahoitus saneli toiminnalle tavoitteet ja vaikutti myös toimintatapoihin. Valtion nähtiin tuovan byrokratiaa ja hidastavan toimintaa. Tuotekehitystä ei ehditty tekemään markkinoiden vaatimassa vauhdissa. Valtion rahoitus on kuitenkin oleellisessa roolissa, sillä ilman sitä kyseiset verkostobrändit tuskin olisivat olemassa. Haastatellut verkostobrändit osasivat hyvin määritellä suhteensa, vision toiminnalleen, visuaalisen identiteetin ja mainonnan tai laajemmin, mitä markkinointiviestintätoimenpiteitä he tekevät. Kaikilta kolmelta verkostobrändiltä löytyi visuaalinen identiteetti, jonka on tehnyt joko mainostoimisto tai oma graafinen suunnittelija. Mainonta-käsite ei ehkä ollut tarpeeksi kattava termi kuvaamaan kaikkea markkinointiviestintää mitä verkostobrändit tekevät eri toimialoilla, sillä B-to-C asiakkaat tavoitettiin mainonnalla mutta B-to-B asiakkaita lähestyttiin digitaalisesti ja järjestämällä tapahtumia. Cleantech Finlandilla ja Luovalla Suomella asiakkaat koostuivat pääosin B-to-B -asiakkaista ja Santa Claus Finlandilla kuluttajista. Brändilupaus ja kulttuuri eivät nousseet sellaiseen esiin haastatteluista vaan tutkielman tekijän tuli tulkita ne. Täten tutkielman tekijän tulkinta vaikuttaa erityisesti näihin tuloksiin. Voitaisiin myös tehdä toinen haastattelukierros, jossa esitetään tulkitut mallit ja pyydetään vahvistusta tutkielman tekemälle tulkinnalle heidän verkostobrändistään.

Haastattelujen perusteella tutkielman tekijä muokkasi verkostobrändin identiteettimallia lisäämällä muut sidosryhmät ja vaihtamalla mainonnan markkinointiviestintään. Vaikka markkinointiviestintä sinänsä on niin laaja käsite että sille voisi löytyä parempikin termi. Mikäli verkostobrändin identiteettimallista halutaan tehdä mahdollisimman yksinkertaisesti toteutettava, brändilupauksen ja kulttuurin käsitteiden tarpeellisuutta voi pohtia.





**Kuvio 10 Verkostobrändin identiteettimalli ja sen rakentaminen, versio 2**

Liikkeenjohdon työkaluksi rakennettu malli pyrittiin rakentamaan tiiviiksi. Vahvistusta malliin valituille elementeille ja rakenteelle saadaan Niinisen ym. prosessimallista, joka sisältää vision määrittelemisen, visiosta viestimisen, kumppanuussuhteiden johtamisen ja brändin suorituskyvyn mittaamisen. (Niininen ym. 2007, Saraniemen 2011, 249 mukaan.) Verkostobrändin identiteettimallin kuviossa (nro 8) nuolet viestivät rakenteesta eli elementtien vaikutuksesta toisiinsa. Sisäisten sidosryhmien lisäksi ulkoiset sidosryhmät vaikuttavat brändi-identiteetin luomisessa (Suomi 2015, 40) seuraavasti; kuinka yritys näkee itsensä verkostossa ja kuinka yritys tulee nähdyksi muiden verkoston toimijoiden silmin (Anderson 1994, 4, 9).

Seuraavaksi tiivistetään keitä verkostobrändin identiteettiä on ollut muodostamassa ja miten se on muodostettu. Eli miten verkostobrändin identiteetti on rakennettu. Kaikki kolme verkostobrändiä olivat rakennettu suunnitelmallisesti ja niillä kaikilla oli oma markkinointiorganisaatio sekä johtohahmo.

Verkostobrändin luomisen alkuvaiheessa kaikki haastatellut verkostobrändit loivat yhdessä ydinjoukon kanssa vision ja visuaalisen identiteetin. Visioon kuului myös ajatus keitä verkostoon kuuluu ja mitä kriteereitä näille jäsenyritykselle tai -organisaatiolle asetetaan.

Johtohahmon rooli oli kaikissa tapauksissa oleellisessa osassa toiminnan käynnistämässä. Ensiksi vision muodostamisessa ydinjoukon kanssa ja tämän jälkeen verkostobrändin omassa markkinointiorganisaatiossa yritysjäsenten hankinnassa eli verkoston luomisessa. Johtohahmo on oman toimialansa erityisasiantuntija, myyntihenkilö ja hän elää verkostobrändinsä aatetta. Kaikilla kolmella verkostobrändillä oli oma markkinointiorganisaatio, joka toimi käytännössä toiminnan johtajana ja vastasi toimenpiteiden toteuttamisesta.

Kahden verkostobrändin johtamiseen vaikutti valtion elin vastineeksi rahoituksesta ja kolmas, puhtaasti kaupallinen toimija sai valita itse hallituksensa ja jäsenensä. Luovan Suomen taustalla vaikuttavat OKM, joka omistaa tämän kehittämisohjelman sekä heidän määrittelemänsä osatoteuttajat. Cleantech Finlandin taustalla vaikuttavat Finpro, joka hallinnoi sitä ja Elinkeinoelämän keskusliitto omistaa. Käytännön toimintaa Cleantech Finland pyrkii muokkaamaan koko jäsenistön (80 yritystä) antaman palautteen perusteella. Santa Claus Finland ei ole saanut valtiolta avustusta ja tästä syystä he saavat valita itse hallituksen sekä jäsenyritykset. Mukaan lähteneistä yrityksistä valittiin aktiivisia toimijoita, joista Santa Claus Finlandissa rakennettiin ydinjoukko eli hallitus.

**Taulukko 2 Verkostobrändin identiteetti, tiivistelmä haastatteluista**

	<b>Kaupallinen B-to-C -verkostobrändi</b>	<b>Kaupallinen B-to-B -verkostobrändi</b>	<b>Voittoa tavoittelematon B-to-B -verkostobrändi</b>
1) Keitä on ollut luomassa	Ry- asiamiehen johdolla, luotiin säätiö, jossa ry:n avainhenkilöistä hallitus ja hallituksen puheenjohtaja	Sitra, johtohahmon johdolla, siirrettiin Finpron hallinnoimaksi ja Elinkeinoelämän keskusliiton omistamaksi	Projektipäällikkö, viestintäsuunnittelija, assistentti ja graafinen suunnittelija
2) Miten on muodostettu	Ydinjoukko määritellyt identiteetin ja tämän jälkeen luotu verkosto	Ydinjoukko määritellyt identiteetin ja tämän jälkeen luotu verkosto	Ydinjoukko on määritellyt identiteetin ja tämän jälkeen saatiin vetovastuu hankkeesta
3) Malli, ydinelementit: visio ja kulttuuri	- Rakentaa Joulupukista Suomen tunnetuin brändi - Hyvä tahto ja elämyksellisyys	- Tehdä Suomesta tunnetuin cleantech-asiantuntijamaa - Yhteistyö ja tiedon jakaminen	- Luovan toimialan kasvu ja kehittäminen - Tiedon jakaminen ja verkostoituminen
3) Malli, rakentaminen: suhteet (henkilökunta, asiakkaat, muut sidosryhmät)	- Asiamies, hallitus ja jäsenyritykset - Kuluttajat	- Cleantech Finlandin henkilökunta, 80:tä jäsenyritystä - Yritykset - Media, investoijat, rahoittajat ja päättäjät	- Luovan Suomen henkilökunta, osatoteuttajat ja OKM - Yrittäjät ja yritykset
3) Malli, rakentaminen: viestintä (brändilupaus, visuaalinen identiteetti ja markkinointiviestintä)	- Suomi on oikea joulumaa ja Joulupukin kotimaa - Hyvän tahdon merkki - Pakkaukset, markkinointimateriaali ja verkkosivustot	- Yhdistää suomalainen cleantech-osaaminen ja globaali tarve - Kylmä pohjoinen maa, teknologia, koulutus - Digitaaliset kanavat, tapahtumat, jäsen- ja uutiskirjeet ja jäsenkysely	- Viestiä toimialan ajankohtaisista asioista - Uskottava mutta tarpeeksi neutraali - Tapahtumia, verkkosivusto, uutiskirje ja painettuja julkaisuja

## 7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Johtopäätökset perustuvat tuloksista rakennettuihin synteeseihin, siinä tutkija pohtii tulosten merkitystä tutkimusalueelle ja mikä laajempi merkitys tuloksilla voi olla. (Hirsjärvi ym. 1997, 215.) Johtopäätöksissä esitellään tutkielman tavoitteiden toteutuminen ja tutkimuksen luotettavuus, tutkielman keskeiset havainnot sekä niiden tieteellinen ja markkinoinnillinen merkitys. Johtopäätösten lopuksi esitellään jatkotutkimusmahdollisuudet.

### 7.1 Tutkielman tavoitteiden toteutuminen

Tutkielmassa vastattiin päätutkimusongelmaan ”*Mikä on verkostobrändin identiteetti?*” sekä teorian että empirian kautta. Niiden keskusteluna muokattiin verkostobrändin identiteetin malli, joka toimii työkaluna liikkeenjohdolle, kuten tavoitteissa oli määritelty. Teorian kautta vastattiin osaongelmiin 1) ”*Mikä on verkostobrändi?*” 2) ”*Mikä on brändi-identiteetti?*”.

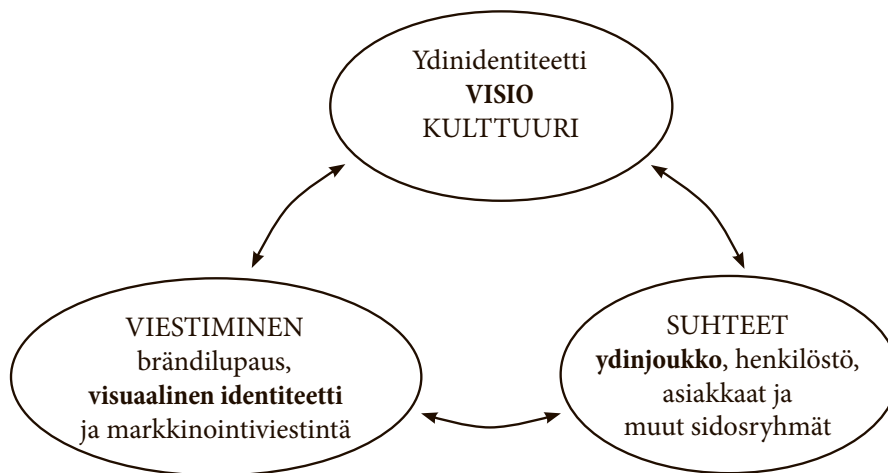
Tutkielmassa vastattiin Moilasan (2008, 215) asettamaan jatkotutkimuskohteeseen ja toteutettiin vertaileva tapaustutkimus, jossa tapaukset ovat edustettuina eri toimialoilta ja jäsenyritysten lukumäärät poikkeavat toisistaan. Haastatellut kolme tapausta edustavat teollisuus-, palvelu- ja tuotebrändejä ja niiden kohderyhmät poikkeavat toisistaan sekä osa on kaupallisia ja osa voittoa tavoittelemattomia. Tutkielmassa vastattiin myös toiseen Moilasan (2008, 215) esittämään jatkotutkimuskysymykseen; miksi joissain verkostoissa on verkostomuotoinen johtaminen ja miksi joissain verkostoa johdetaan keskitetysti.

Tutkielman tekijän mielestä tutkimusongelma ja empirian aineisto vastaavat tarpeeksi toisiaan. Haastattelut kohdentuvat seuraaviin teemoihin: verkosto, verkostobrändin rakentaminen ja verkostobrändin identiteetti. Tutkielman tavoitteena muodostettu liikkeenjohdon malli verkostobrändin identiteetin muodostamiseen sisältää elementit ja rakentamisen. Koska malli sisältää myös rakentamista, kaikki haastatteluteemat olivat perusteltuja.

## 7.2 Tutkielman keskeiset havainnot

### 7.2.1 Liikkeenjohdolliset johtopäätökset

Käytännön johtopäätösten sisältö koostuu liikkeenjohdon mallista ja sen toiminnan kuvaamisesta. Tutkielmassa muodostettiin liikkeenjohdolle työkaluksi verkostobrändin identiteettimalli, jossa on määritelty elementit ja rakentaminen. Tämän lisäksi saatiin selville kuinka ja missä järjestyksessä verkostobrändin identiteettimallin elementtejä tulisi käytännössä toteuttaa. Sitä kartoitettiin tulkitsemalla haastatteluista 1) keitä on ollut luomassa verkostobrändin identiteettiä ja 2) miten se on muodostettu. Empiiristen tutkimustulosten valossa verkostobrändi-identiteettiä on ollut luomassa ydinjoukko, jotka ovat määritelleet vision ja millaisia jäsenyrityksiä pyritään hankkimaan sekä visuaalisen identiteetin. Eli vasta identiteetin ytimen ja visuaalisen identiteetin muodostamisen jälkeen johtohahmo aloitti verkostobrändin oma markkinointiorganisaatiossa jäsenyritysten hankkimisen eli verkoston rakentamisen markkinointiviestinnän keinoin. Tämän synteisin perusteella mallia muokattiin lisäämällä suhteisiin ydinjoukko sekä tummentamalla ne elementit jotka tulee toteuttaa ensin.



**Kuvio 11 Verkostobrändin identiteettimalli ja sen rakentaminen, versio 3**

Ydinjoukko voi sisältää rahoittajia, johtohahmon sekä asiantuntijoita. Empiriaan nojaten, ydinjoukko voi toimia ikään kuin yrityshautomona, jolloin näiden ensimmäisten elementtien toteuduttua verkostobrändin oma markkinointiorganisaatio aloittaa toiminnan. Osa ydinjoukosta voi jäädä verkostobrändin taustalle tukemaan rahoittajan tai hallituksen muodossa.

Verkostobrändin kulttuuri rakentuu verkostobrändin oman organisaation ja jäsenyritysten toimintatavoista sekä viestimisestä. Suhteet, kuten asiakkaat ja henkilökunta, muuttuvat ajan myötä, osa jäsenyrityksistä voi vaihtua ja asiakkaiden tarpeet muuttuvat.

Verkostobrändin johtaja voi myös vaihtua, mikä saattaa olla kriittinen tekijä verkostobrändin tulevaisuudelle. Kuitenkin vakiintuneet toimintatavat ja identiteetti auttavat kestämaan myös henkilövaihdokset. Jäsenyritysten roolit ja heidän oma verkostobrändin identiteettinsä, kuinka he näkevät itsensä verkostossa, voivat myös muuttua ja kehittyä (Andorson 1994, 4, 9). Viestintään kuuluvat visuaalinen identiteetti kehittyä, samoin brändilupaus ja mainonta, jolla tarkoitetaan keinoja miten kohderyhmät saavutetaan.

Verkostobrändin identiteetti vaatii aikaa kypsyäkseen, ydinidentiteetin pysyessä samana. Yhteisen brändin tulee kypsyä ja saada arvoa, joka on tarpeeksi joustava, jotta se taipuu useille yritysbrändeille mutta antaa silti todellista hyötyä sen asiakkaille ja muille jäsenbrändeille (Balmer & He 2005, 251).

Verkostobrändin identiteetin rakentaminen on helppoa mikäli ydinjoukon visio on yhteneväinen ja verkostobrändillä on pätevä johtohahmo joka lähtee luotsaamaan toimintaa. Verkostobrändin menestys riippuu siitä miten se tavoittaa markkinointiviestinnällä sidosryhmät, kuten jäsenyritykset sekä asiakkaat ja heidän mielipiteestään.

Verkostobrändin käsitteen tärkeydestä voidaan olla montaa mieltä. Tarvitseeko jokaisen tutkijan määritellä oma käsite vai olisiko parempi lisätä tulkintaa jo olemassa oleviin käsitteisiin. Toisaalta Hankinsonin (2004, 115) teoriaan löytyy jo useita viittauksia, jossa on määritelty suhteellisen verkostobrändin käsite, Moilanen on vain jatkanut tätä määritelmää.

### **7.2.2 Tieteelliset johtopäätökset**

Tulosten selittämisestä ja tulkinnasta tulisi päästä vielä pidemmälle, tuloksista tulisi pystyä muodostamaan synteesejä. Eli koota pääiseikat yhteen ja antaa selkeät vastaukset tutkimusongelmiin. (Hirsjärvi ym. 1997, 214.)

Tutkielmalla pyritään osallistumaan tieteelliseen yritysbrändien ja yhteisbrändien identiteettikeskusteluun, laajentamalla verkostobrändin identiteetin tutkiminen muillekin kuin matkailualalle. Suhteellinen verkostobrändi (Hankinson 2004, 115) ja verkostobrändi (Moilanen 2008, 50) ovat alun perin luotu matkailualalle. Tutkielman päätutkimusongelma oli: ”*Mikä on verkostobrändin identiteetti?*” Osaongelmina olivat 1) ”*Mikä on verkostobrändi?*” 2) ”*Mikä on brändi-identiteetti?*”.

Haastatellut kolme tapausta edustavat teollisuus-, palvelu- ja tuotebrändejä, niiden kohderyhmät poikkeavat toisistaan ja osa on kaupallisia ja osa voittoa tavoittelemattomia. Tapausten kuvaaminen on esitetty taulukon (nro 2) muodossa luvussa 6.3. Tutkielman perusteella verkostobrändejä esiintyy muillakin toimialoilla kuin matkailualalla. Verkostobrändin jäsenyritykset voivat olla voittoa tavoittelevia yrityksiä, voittoa tavoittelemattomia organisaatioita tai verkosto voi koostua sekä yrityksistä että esimerkiksi valtion organisaatioista. Verkostobrändi ei sulje mitään toimialaa pois, sen avulla

voidaan tarjota yhden tai useiden eri toimialojen palveluja tai tuotteita, B-to-B tai B-to-C -kontekstissa.

Päätutkimusongelma on ratkaistu seuraavasti; tutkimuksen empiiristä aineistoa referoimalla saatiin selville miten verkostobrändin identiteetti on rakennettu eli keitä verkostobrändin identiteettiä on ollut muodostamassa ja miten se on muodostettu. Tämä esiteltiin yksityiskohtaisesti luvussa 7.2.1. Teorian ja empirian avulla muodostettiin synteesi, verkostobrändin identiteettimalli, joka on esitelty yksityiskohtaisesti luvussa 7.2.1. Mallin idea on heijastaa organisaation suhteisiin verkostobrändin identiteettiä vision ja kulttuurin muodossa, viestimisen keinoin. Malli toimii verkostobrändin identiteetin määritelmänä ja liikkeenjohdon työkaluna. Tämä muodostettiin vastaamalla päätutkimusongelmaan ja Moilasen (2008, 215) jatkotutkimusongelmaan; toteuttaa vertaileva tapaustutkimus, jossa tapaukset ovat edustettuina eri toimialoilta ja jäsenyritysten lukumäärät poikkeavat toisistaan.

Seuraavaksi vastataan osatutkimusongelmaan ja esitellään mikä on brändi-identiteetti. Sisäisten sidosryhmien lisäksi ulkoiset sidosryhmät vaikuttavat brändi-identiteetin luomisessa (Suomi 2015, 40) seuraavasti; kuinka yritys näkee itsensä verkostossa ja kuinka yritys tulee nähdyksi muiden verkoston toimijoiden silmin (Anderson 1994, 4, 9).

Viimeiseksi vastataan osatutkimusongelmaan ja määritellään verkostobrändin käsite. Moilasen (2008, 50) tutkimuksessa verkostobrändin käsite oli määritelty suppeasti. Sen mukaan verkostobrändi on sekä verkoston itsensä luoma brändi että tarkoituksenmukainen verkosto. Verkostobrändiä johtavat verkostobrändin oma markkinointiorganisaatio ja tai jäsenyritysten toimitusjohtajat ja siitä viestii koko verkosto. Moilasen (2008, 50) esittämä verkostobrändin määritelmä ja lähikäsitteet ovat esitelty taulukossa nro 1.

Erityisesti yritysbrändin luonne, hyödyt, suhteet, johtaminen ja arkkitehtuuri kiinnostavat sekä tutkijoita että käytännön tekijöitä, määrittelevät Balmer ja He (2005, 243-244). Tutkielman tekijä tuo lisää verkostobrändin luonteeseen, arkkitehtuuriin, suhteisiin ja johtamiseen.

Verkostobrändin luonne; koska verkostobrändi toimii lähtökohtaisesti kuten organisaatio- tai yritysbrändi, siihen voidaan soveltaa joltain osin kyseisiä teorioita. Verkostobrändin yläkäsite on yhteisbrändi ja lähin käsite allianssibrändi. Verkostobrändin jäsenet voivat olla voittoa tavoittelevia yrityksiä, voittoa tavoittelemattomia organisaatioita tai verkosto voi koostua sekä yrityksistä että esimerkiksi valtion organisaatioista. Verkostobrändi ei sulje mitään toimialaa pois, sen avulla voidaan tarjota yhden tai useiden eri toimialojen palveluja tai tuotteita, B-to-B tai B-to-C -kontekstissa.

Verkostobrändin arkkitehtuuri; Moilasen (12.2.2015) puhelinhaastattelun perusteella verkostobrändin ei tarvitse luopua tai muuttaa oma brändiään vaan verkostobrändi rakennetaan sen lisäksi. Verkostobrändillä pyritään vaikuttamaan ostopäätökseen eri kohdassa kuin organisaation omalla brändillä. Brändiarkkitehtuurissa verkostobrändi sijoit-

tuu jäsenorganisaatioiden omien brändien yläpuolelle ollen kokoava brändi. Verkostobrändin vaihtoehtoisia brändiarkkitehtuureja ovat sateenvarjobrändi, yläkategoria (supra), liittokategoria (federal), alabrändi (subbränd) ja brändilaajennus (endorsement). Tässä tapaustutkimuksessa ei pystytty määrittelemään brändiarkkitehtuuria tämän tarkemmin, sillä se olisi vaatinut myös jäsenbrändien mielipidettä, miten he näkevät suhteensa verkostobrändiin. Brändiarkkitehtuurissa on oleellista verkostobrändin suhde jäsenbrändeihin ja jäsenbrändien suhde verkostobrändiin. Moilanen ei määrittele tuottaako verkostobrändi itsessään palvelua vai onko se keskittynyt vain markkinointiin. Tutkielman tekijä oletti lähtökohtaisesti verkostobrändin rakennettavan markkinointia varten mutta tapaustutkimuksen avulla saatiin selville että verkostobrändi (Cleantech Finland) voi tuottaa myös itse palvelua. Allianssibrändin ei itsessään tarjoa mitään palveluja. Tällöin verkostobrändin arkkitehtuurin ei voida yleistää olevan samanlainen kuin allianssibrändin, sillä brändien suhteet ovat erilaiset.

Verkostobrändin suhteet; Moilanen määritteli verkostobrändin suhteet Hankinsonin mallin mukaan, joka on esitelty luvussa 3.2.1 (kuvio 1). Sen mukaan suhteet muodostuvat mediasta, ydinpalvelun tuottajista, brändin infrastruktuurista ja asiakkaista. Sovellettaessa verkostobrändiä muille toimialoille, teoreettisen viitekehyksen ja empirian synteesinä suhteet koostuvat ydinjoukosta, henkilökunnasta, asiakkaista ja muista sidosryhmistä (kuvio 9).

Verkostobrändin johtaminen; Moilanen (2008, 50, 215) esitti jatkotutkimuskysymyksen; 1) miksi joitain verkostoja johdetaan keskitetysti verkostobrändin oman markkinointiorganisaation voimin ja 2) miksi joissain verkostoissa on verkostomuotoinen johtaminen? Tutkielman tekijä jakoi kysymyksen kahteen osaan, sillä kaikkia tässä tutkielmassa haastateltuja tapauksia johdettiin keskitetysti. Tästä syystä ei voida vastata verkostomuotoista johtamista koskevaan kysymykseen tai vertailla toisiinsa näitä kahta johtamistapaa.

Haastatelluissa tapauksissa verkostoa johdettiin keskitetysti verkostobrändin oman markkinointiorganisaation voimin, jota luotsasi johtohahmo. Tämä johtohahmo on ollut mukana toiminnassa alusta lähtien, ydinjoukon kanssa. Näissä tapauksissa jäsenyritysten rooli johtamisessa jää vähäisemmäksi, koska toiminta perustuu johtohahmon visioon ja rahoittajat voivat vaatia omien tavoitteidensa toteuttamista vastineeksi taloudellisesta panoksesta. Eli rahoittajat vaikuttavat enemmän strategisiin suuntaviivoihin kuin jäsenyritykset. Tapauksissa missä johtaminen on keskitetty, voidaan todeta että varsinkin kaupallinen verkostobrändi tarvitsee myyntihenkisen asiantuntijajohtajan, joka saa jäsenyritysten luottamuksen ja heidät liittymään mukaan toimintaan. Voittoa tavoittelemattomassa verkostobrändissä johtohahmon rooli ei ole yhtä vaatava, sillä hänen tarvitsee vakuuttaa vain valtio, jotta rahoitus onnistuu eikä hankkia jatkuvasti uusia jäsenyrityksiä.



### 7.3 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuudessa arvioidaan tutkielman toteutusta ja miten on pyritty lisäämään tutkimuksen luotettavuutta. Hirsjärven ym. (1997, 226) mukaan tapaustutkimuksessa kukin tapaus on uniikki, joten perinteiset luotettavuuden ja pätevyyden arvioinnit eivät sovellu siihen. Reabeliteetti tarkoittaa tutkimuksen toistettavuutta. Varsinkin analyysi tulisi olla toistettavissa, siksi luokittelu- ja tulkintasäännöt tulee olla yksiselitteisiä (Uusitalo 1991, 81). Tulkinnan perusteet ja syntyjuuret tulee myös esitellä (Hirsjärvi ym. 1997, 227). Haastatteluaineistot on käsitelty referoimalla ja siitä on koostettu taulukko numero 2.

Tutkimuksen validius kertoo mittaako tutkimus sitä mitä pitäisi mitata. Eli onko tutkimuksen mittaus pätevä ja onko tulokset myös päteviä. (Hirsjärvi ym. 1997, 214.) Validius tarkoittaa laadullisen tutkimuksen kontekstissa kuvauksen ja siihen liitettyjen selitysten ja tulkintojen yhteensopivuutta. Tutkijan tarkka kuvaus lisää laadullisen tutkimuksen luotettavuutta. Tutkija on tuonut selkeästi esille aineiston tuottamisen olosuhteet kuten haastattelujen olosuhteet ja paikat, siihen käytetty aika, mahdolliset häiriötekijät, virhetulkinnat haastatteluissa ja tutkijan oman itsensä arvioinnin. (Hirsjärvi ym. 1997, 226-227.)

Ennen haastattelujen tekemistä tutkielman tekijä teki harjoitushaastattelun ja testasi samalla haastattelulomaketta. Haastateltavana oli opiskelukollega joka oli työskennellyt Luovan Suomen alahankkeessa. Tämä harjoitus lisäsi haastattelijan sopeutumiskykyä ja perehtyneisyyttä ilmiöalueeseen, jota haastattelut koskevat (Järvinen & Järvinen 2004, 147.) Tämä myötä alun perin puolistrukturoitu haastattelu päätettiin muuttaa teemahaastatteluksi ja samalla haastattelulomake lyheni teemoiksi. Harjoitus oli hyvä myös ajankäytön hahmottamiseen.

Haastattelut sujuivat tutkielman tekijän mielestä kuten pitääkin ja kysymyslomake teemoineen toimi hyvin taustalla. Luovan Suomen haastattelu toteutettiin työhuoneessa ja se kesti aika tarkalleen tunnin verran. Cleantech Finlandin haastattelu tehtiin haastateltavan työpaikan neuvotteluhuoneessa. Huonetta jouduttiin vaihtamaan haastattelun venyessä puolentoista tunnin mittaiseksi. Pieni keskeytys ei haitannut, sillä teemat olivat jo käsitelty ja oltiin jo lopettelemassa. Santa Claus Finlandin haastattelu toteutettiin haastateltavan kotona, sillä hän oli jo eläkkeellä virastaan mutta kotona oli reilusti aiheeseen liittyvää aineistoa. Haastattelu kesti pari tuntia, loppupuolella soi haastattelijan puhelin ja viimeiset kommentit eivät tulleet nauhalle. Teemat olivat tähän mennessä kuitenkin kattavasti käsitelty, joten tulosten kannalta kriittistä aineistoa ei jäänyt nauhoittamatta. Haastateltava antoi haastattelijalle mukaan power point –esityksen jota käytettiin jäsenhankinnassa, median julkaisemia tiedotteita ja markkinointiviestintämateriaaleja.

Niiniluodon (83, 2002) mukaan objektiivisuudella on neljä tarkoitusta. Ensiksi tutkimuskohteen ominaisuuksien on oltava riippumattomia tutkijan mielipiteestä, toiseksi tutkimustulokset syntyvät tutkijan ja tutkittavan kohteen välisenä vuorovaikutuksena, kolmanneksi tieto tulee perustua tutkimuskohteesta saataviin tuloksiin eikä mututuntuun siitä. Neljänneksi tutkimustiedon on oltava totuudellista ja tutkijayhteisön tulee pystyä tukemaan totuudellisuutta yksimielisesti. (Niiniluoto, 2002, 83.)

## 7.4 Jatkotutkimusmahdollisuudet

Verkostobrändin käsite vaatisi lisää tutkimusta ja määrittelyä, sillä saatavilla olevia akateemisia lähteitä ei ole juurikaan muualta kuin matkailualalta ja ne soveltavat eri teorioita vaikka olisi tarpeellista luoda omia teorioita. Verkostobrändin vertikaalinen ja horisontaalinen arkkitehtuuri vaatisivat tarkempaa määrittelyä. Verkostobrändin vaihtoehtoisia brändiarkkitehtuureja ovat sateenvarjobrändi, yläkategoria (supra), liittokategoria (federal), alabrändi (subbränd) ja brändilajennus (endorsement). Tämä tulisi selvittää sekä verkostobrändin oman organisaation että jäsenbrändien organisaatioiden näkökulmasta seuraavasti; miten he näkevät brändin suhteen verkostobrändiin ja verkostobrändin suhteen heidän brändiinsä.

Moilanen (2008, 215) esittää omassa tutkimuksessaan kysymyksen miksi joitain verkostobrändejä johdetaan keskitetysti ja miksi toisissa on verkostomainen johtaminen. Mielestäni tätä jatkotutkimuskysymystä voisi jalostaa näiden kahden johtamismallin vertailuun toisiinsa ja kuvailuun tapaustutkimuksen keinoin miten tämä verkostomainen johtaminen tapahtuu.

Seuraava jatkotutkimusongelma liittyy verkostobrändin lähimpään käsitteeseen, allianssibrändiin. Verkostobrändin ja allianssibrändin välinen vertailu olisi mielenkiintoinen, ovatko nämä kaksi käsitettä toistensa synonyymeja, onko käsitteiden erona vain verkoston ja allianssin väliset erot eli yhteistyön syvyys ja sitovuus. Tosin, näitä käsitteitä käsittelevää akateemista materiaalia on saatavilla vain vähän.

Olisi mielenkiintoista tietää miten verkostobrändin identiteetin rakentaminen alusta lähtien onnistuisi tässä tutkielmassa luodun verkostobrändin identiteettimallin avulla. Tutkielman tekijä pohtii myös muutaman elementin roolia ja tarvetta kyseisessä mallissa. Haastattelut analysoitiin sijoittamalla ne verkostobrändi-identiteetin malliin, jossa brändilupaus ja kulttuuri eivät tulleet haastatteluissa niin selkeästi esille. Synnä voi olla se, että niitä ei suoraan kysytty. Brändilupaus eli mitä markkinointiviestinnällä pyritään viestimään oli tulkittavissa kaikista haastatteluista. Myös verkosto-organisaation kulttuuri tulkittiin haastatteluista. Tutkielman tekijä pohti myös arvojen sisällyttämistä brändi-identiteetin mallin ytimeen mutta luopui siitä koska pelkistetyn malli on hel-

pompi toteuttaa. Täten ehdotankin jatkotutkimukseksi brändilupauksen, kulttuurin ja arvojen tärkeyden pohtimista verkostobrändin identiteettimallissa ja sen rakentamisessa.

## 8 YHTEENVETO

Tutkielman tarkoituksen oli toteuttaa kvalitatiivinen tapaustutkimus, jonka tavoitteenasetannassa on toimintatutkimuksen piirteitä. Tavoitteena oli kuvata verkostobrändin ilmiötä ja muodostaa malli liikkeenjohdon työkaluksi. Verkostobrändi on alun perin matkailualalle luotu käsite. Tutkielmassa oli tarkoitus soveltaa verkostobrändiä muille toimialoille. Tämä tarkoittaa sitä, että tutkielman avulla pyritään tuomaan uutta tietoa yritysbrändi-identiteettien keskusteluun. Tutkielman empiirinen osa perustuu teema-haastatteluihin ja kirjallisiin dokumentteihin. Haastatellut kolme tapausta edustavat teollisuus-, palvelu- ja tuotebrändejä, niiden kohderyhmät poikkeavat toisistaan ja osa on kaupallisia ja osa voittoa tavoittelemattomia.

Tutkielman päätutkimusongelma oli: ”*Mikä on verkostobrändin identiteetti?*” Osa-ongelmina olivat 1) ”*Mikä on verkostobrändi?*” 2) ”*Mikä on brändi-identiteetti?*”. Tutkielmassa pyrittiin vastaamaan näihin tutkimusongelmiin.

Tutkielmassa määriteltiin verkostobrändin identiteetin malli, jonka avulla tulkitaan empiriaa eli olemassa olevia verkostobrändejä. Haastatteluissa pyrittiin saamaan selville miten verkostobrändien omat markkinointiorganisaatiot määrittelevät verkostobrändinsä identiteetin, miten se on luotu ja keitä sitä on ollut luomassa.

Verkostobrändi on sekä verkoston itsensä luoma brändi että tarkoituksenmukainen verkosto. Brändiarkkitehtuurissa verkostobrändi sijoittuu jäsenorganisaatioiden omien brändien yläpuolelle ollen kokoava brändi. Organisaation ei tarvitse luopua tai muuttaa omaa brändiään vaan verkostobrändi rakennetaan lisäksi. Verkostobrändillä pyritään vaikuttamaan ostopäätökseen eri kohdassa kuin organisaation omalla brändillä. Verkostobrändin jäsenet voivat olla voittoa tavoittelevia yrityksiä, voittoa tavoittelemattomia organisaatioita tai verkosto voi koostua sekä yrityksistä että esimerkiksi valtion organisaatioista. Verkostobrändi ei sulje mitään toimialaa pois, sen avulla voidaan tarjota yhden tai useiden eri toimialojen palveluja tai tuotteita, B-to-B tai B-to-C -kontekstissa. Koska verkostobrändi toimii lähtökohtaisesti kuten organisaatio- tai yritysbrändi, siihen voidaan soveltaa joltain osin kyseisiä teorioita. Verkostobrändin yläkäsite on yhteisbrändi ja lähin käsite allianssibrändi. Empirian avulla voidaan todeta, että verkostobrändeissä, joita johdetaan keskitetysti verkostobrändin oman markkinointiorganisaation voimin, jäsenorganisaatiot voivat antaa mielipiteensä mutta heidän voi olla hankala osallistua verkostobrändin johtamiseen.

Suomen (2015, 40) mukaan useat viimeaikaiset tutkimukset korostavat sisäisten sidosryhmien lisäksi ulkoisten sidosryhmien roolia brändi-identiteetin luomisessa. Anderson ym. (1994, 4, 9) määrittelee liiketaloudellisen verkoston identiteetin (business network identity) kuvaavan kuinka yritys näkee itsensä verkostossa ja kuinka yritys tulee nähdyksi muiden verkoston toimijoiden silmin. Yrityksen oma käsitys verkoston identiteetistä perustuu sen omaan kokemukseen verkostokontekstista. Verkoston identiteetin

tavoitteena on kaapata kumppanin houkuttelevuus, linkkejä heidän toimintaansa ja resursseihinsa sekä sen ainutlaatuisiin suhteisiin muihin yrityksiin. Öberg, Gundström ja Jönsson (2011, 1476) korostavat ulkopuolisten toimijoiden näkemyksen olevan subjektiivinen; jokaisella toimijalla saattaa olla erilainen ymmärrys yrityksestä. Jokainen verkoston toimija vaikuttaa myös muiden osapuolien käsitykseen tietystä toimijasta yritysten yhteistyössä ja niiden toiminnassa verkostossa.

Tutkielman tekijä on määritellyt ”verkostobrändin identiteettimallin”, joka yhdistää yritys- ja matkailubrändien identiteettimalleja. Eniten malliin on vaikuttanut de Chernatyn brändi-identiteetin komponenttimalli. Mallin idea on heijastaa organisaation suhteisiin verkostobrändin identiteettiä vision ja kulttuurin muodossa, viestimisen keinoin. Verkostobrändi on organisaatioiden välisessä hyvässä yhteistyössä rakennettu yhteinen brändi, jonka rakentamiseen tarvitaan yhteistä visiota ja tekemisen kulttuuria. Ilman aktiivista viestintää ei synny hyvää yhteistyötä. Verkostobrändin toteutukseen tarvitaan sekä sisäistä että ulkoista viestintää, joka on haastattelujen perusteella määritelty markkinointiviestinnäksi. Markkinointiviestinnällä kommunikoidaan brändilupauksesta.

Verkostobrändin identiteettimalli muodostettiin ensin teorian perusteella. Kun haastattelut olivat analysoitu tämän mallin avulla, huomattiin mainonnan olevan liian suppea termi kuvaamaan kaikkea markkinointiviestintää mitä verkostobrändit tekevät. Mainonta muutettiin markkinointiviestinnäksi. Myös sidosryhmiä oli enemmän kuin aluksi oli osattu ottaa huomioon ja malliin lisättiin muut sidosryhmät.

Haastatellut verkostobrändit olivat Cleantech Finland, joka edustaa teollisuusbrändiä, Santa Claus Finland tuotebrändiä ja Luova Suomi palvelubrändiä. Haastatellut analysoitiin sijoittamalla ne verkostobrändi-identiteetin malliin. Haastatellut toimijat osasivat hyvin määritellä vision toiminnalleen, suhteet, visuaalisen identiteetin ja markkinointiviestintänsä. Kaikilta kolmelta verkostobrändiltä löytyi visuaalinen identiteetti, jonka on tehnyt joko mainostoimisto tai oma graafinen suunnittelija. Markkinointiviestintää tehtiin kattavasti, B-to-C asiakkaita tavoiteltiin mainonnalla ja B-to-B asiakkaita digitaalisesti sekä tapahtumissa. Viestimisen keinoista brändilupaus ja ydinidentiteetistä kulttuuri olivat vaikeammin tulkittavissa, sillä niitä ei kysytty suoraan. Voitaisiin tehdä toinen haastattelukierros, jossa esitetään tulkitut mallit ja pyydetään vahvistusta tulkinnalle heidän verkostobrändistään.

Kaikilla kolmella verkostobrändillä oli oma markkinointiorganisaatio, joka vastasi käytännön markkinointitoimenpiteistä. Santa Claus Finland on muodostanut isoista ja aktiivisista jäsenyrityksistä verkostobrändin hallituksen. Luovan Suomen ennalta määrättyt pääyhteistyökumppanit toimivat osatoteuttajina. Cleantech Finland pyrkii muokkaamaan toimintaansa koko jäsenistön (80 yritystä) antaman palautteen perusteella. He tekevät vuosittaisen kyselyn ja tapaavat yhteistyöyritykset vähintään kerran vuodessa saadakseen palautetta verkostobrändistä ja innostavat uusien ideoiden kautta toimintaan. Cleantech Finlandilla ja Luovalla Suomella asiakkaat koostuivat pääosin B-to-B –

asiakkaista ja Santa Claus Finlandilla kuluttajista. Kahdessa kolmesta verkostobrändeistä valtion osittainen tai täysmittainen rahoitus saneli toiminnalle tavoitteet ja vaikutti myös toimintatapoihin. Valtion nähtiin tuovan byrokratiaa ja hidastavan toimintaa. Tuotekehitystä ei ehditä tekemään markkinoiden vaatimassa vauhdissa. Toisaalta ilman valtion rahoitusta, kaksi kolmesta verkostobrändistä eivät ehkä olisi olemassa.

Empiriassa tuli esiin, että verkostobrändin luomisen alkuvaiheessa kaikki toimijat loivat johtohahmon luotsaamana ydinjoukon kanssa ensin vision toiminnalle, joka sisälsi suunnitelman millaisia jäsenyrityksiä pyritään saamaan mukaan verkostoon sekä visuaalisen identiteetin. Tämän jälkeen verkostobrändin oma markkinointiorganisaatio aloitti toiminnan, johtohahmon johdolla ja aloitti jäsenhankinnan eli verkoston luomisen. Aktiivisista tai arvostetuista toimijoista rakennettiin hallitus tai yhteistyökumppanit olivat jo ennalta määritellyt, mikäli valtio toimi rahoittajana. Vain yhdessä tapauksessa jäsenyrityksen mielipidettä kyseltiin systemaattisesti.

Eli voidaan todeta että verkostobrändiä johti näissä tapauksissa verkostobrändin oman markkinointiorganisaatio ja siinä toimivan johtohahmo, eivätkä jäsenyritysten toimitusjohtajat. Tapauksissa missä johtaminen on keskitetty, voidaan todeta että varsinkin kaupallinen verkostobrändi tarvitsee myyntihenkisen asiantuntijajohtajan, joka saa jäsenyritysten luottamuksen ja heidät liittymään mukaan toimintaan. Voittoa tavoittelemattomassa verkostobrändissä johtohahmon rooli ei ole yhtä vaativa, sillä hänen tarvitsee vakuuttaa vain valtio, jotta rahoitus onnistuu eikä hankkia jatkuvasti uusia jäsenyrityksiä.

Laajentamalla verkostobrändin identiteetin tutkiminen muillekin kuin matkailualalle, saadaan uutta tietoa tieteelliseen yritysbrändi-identiteettien keskusteluun. Verkostobrändille, kuten mille tahansa yhteisbrändille, brändin identiteetissä on erityisen tärkeää brändin ydin, josta viestitään ja sidosryhmät, joiden kanssa ja joille viestitään. Verkostobrändin suosio riippuu onnistumisesta, parantaako se vai heikentääkö se jäsenyritysten brändimielikuvaa.



## LÄHTEET

- Aaker, D. (1996) *Building strong brands*. The Free Press, New York.
- Aaker, D. – Joachimsthaler, E. (2000) *Brandien johtaminen*. Werner Söderström Osakeyhtiö, Helsinki.
- Aaker, D. – Joachimsthaler, E. (2000) The Brand Relationship Spectrum: The Key to the Brand Architecture Challenge. *California Management Review*, Vol. 42 (4), 8-23.
- Achrol, R. (1997) Changes in the Theory of Interorganizational Relations in Marketing: Toward a Network Paradigm. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 25 (1), 56-71.
- Alasuutari, P. (1995) *Laadullinen tutkimus*. Vastapaino, Jyväskylä.
- Allan, M. (1997) Where it's an it branding. *Business Quarterly*, Vol. 61 (3), 65-71.
- Anderson, J. – Håkansson, H. – Johanson, J. (1994) Dyadic Business Relationships Within a Business Network Context. *Journal of Marketing*, Vol. 58 (4), 1-15.
- Balmer, J. – Soenen, G. (1999) The Acid Test of Corporate Identity Management. *Journal of Marketing Management*, Vol. 15 (1-3), 69-92.
- Balmer, J. (2001) Corporate identity, corporate branding and corporate marketing. *European Journal of Marketing*, Vol. 35 (3/4), 248-291.
- Balmer, J. – Gray, E. (2003) Corporate brands: what are they? What of them? *European Journal of Marketing*, Vol. 37 (7/8), 972-997.
- Balmer, J. – He, H. (2005) Alliance brands: Building corporate brands through strategic alliances? *Brand Management*, Vol. 13 (4/5), 242-256.
- Balmer, J. – He, H. (2007) Identity studies: multiple perspectives and implications for corporate-level marketing. *European Journal Marketing*, Vol. 41 (7), 765-785.
- Balmer, J. (2008) Identity based view of the corporation. *European Journal of Marketing*, Vol. 42 (9/10), 879-906.



- Boatwright, P. – Cagan, J. – Kapur, D. – Saltiel, A. (2009) Step-by-step process to build valued brands. *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 18 (1), 38–49.
- Cleantech Finlandin brändilupaus. <<http://www.cleantechfinland.com/>>, haettu 31.3.2015.
- Cleave, E. – Arku, G (2015) Community branding and brand images in Ontario, Canada. *Place Branding and Public Diplomacy*, Vol. 11 (1), 65-82.
- Cooke, S. – Ryan, P. (2000) Brand alliances: From reputation endorsement to collaboration on core competencies. *Irish Marketing Review*, Vol. 13 (2), 36-41.
- De Chernatony, L. (1999) Brand Management Trough Narrowing the Gap Between Brand Identity and Brand Reputation. *Journal of Marketing Management*, Vol. 15 (1–3), 157–179.
- De Chernatony, L. – McDonald, M. (1992) *Creating powerful brands: The strategic route to success in consumers, industrial and service markets*. Oxford, England.
- Dennis, C. (2000) Networking for marketing advantage. *Management Decision*, Vol. 38 (4), 287-292.
- Ghodeswar, B. (2008) Emerald Article: Building brand identity in competitive markets: a conceptual model. *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 17 (1), 4–12.
- Grönroos, C. (1994) From Scientific Management to Service Management. *International Journal of Service Management*, Vol. 5 (1), 5-20.
- Hankinson, G. (2004) Relational network brands: Towards a conceptual mode of place brands. *Journal of Vacation Marketing*, Vol. 10 (2), 109-121.
- Hankinson, G. (2007) The management of destination brands: Five guiding principles based on recent developments in corporate branding theory. *Journal of Brand Management*, Vol. 14 (3), 240-254.

- Hatch, M. – Schultz, M. (2003) Bringing the corporation into corporate branding. *European Journal of Marketing*, Vol. 37 (7/8), 1041-1064.
- Hirsjärvi, S – Remes, P. – Sajavaara, P. (1998) *Tutki ja kirjoita*. Kirjayhtymä Oy, Helsinki.
- Hirsjärvi, S – Remes, P. – Sajavaara, P. (1997) *Tutki ja kirjoita*. Kirjayhtymä Oy, Helsinki.
- Hirsjärvi, S – Hurme, H. (2000) Tutkimushaastattelu, teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Yliopistopaino, Helsinki.
- Järvenpää, E. – Kosonen, K. (1997) *Johdatus tutkimusmenetelmiin ja tutkimuksen tekemiseen*. Teknillinen korkeakoulu, Espoo.
- Järvinen, P. – Järvinen, A. (2004) *Tutkimustyön metodeista*. Opinpajan kirja, Tampere.
- Kapferer, J.-N. (1992) *Strategic Brand Management*. New York, United States.
- Kapferer, J.-N. (2008) *The New Strategic Brand Management: Creating and sustaining brand equity long term*. Fourth edition. Kogan Page, London and Philadelphia.
- Kolarova, E. (2009) Brand Association Transfers between Corporate and Product building Material Brands: Perceptions of Homebuilders. *Forest Product Journal*, Vol. 59 (11/12), 75-82.
- Kotler, P. – Gertner, D. (2002) Country as brand, product, and beyond: A place marketing and brand management perspective. *Brand Management*, Vol. 9 (4-5), 249-261.
- Lemmetyinen, A. – Go, F. (2010) Building a brand identity in a network of Cruise Baltic's destinations: A multi-authoring approach, *Brand Management*, Vol. 17, (7), 519-531.
- Melewar, T. – Karaosmanoglu, E. (2006) Seven dimensions of corporate identity, A categorisation from the practitioners' perspectives. *European Journal of Marketing*, Vol. 40 (7/8), 846-869.
- Michell, P. – King, J. – Reast, J. (2001) Brand Values Related to Industrial Products,

*Industrial Marketing Management*, Vol. 30 (5), 415-425.

Miles, R. – Snow, C. (1986) Organizations: New Concepts for New Forms. *California Management Review*, Vol. 28 (3), 62-73.

Moilanen, T. (2008) Network brand management: *Study of competencies of place branding skidestinations*, Helsingin kauppakorkeakoulu.

Möller, K – Halinen, A. (1999) Business Relationships and Networks: Managerial Challenge of Network Era. *Industrial Marketing Management*, Vol. 28 (5), 413-427.

Möller, K. – Svahn, S. (2003) Managing strategic nets. A capability perspective. *Marketing Theory*, Vol. 3 (2), 209-234.

Niiniluoto I. (2002) *Johdatus tieteenfilosofiaan, käsitteen- ja teorianmuodostus*. Otavan Kirjapaino, Keuruu.

Ritter, T. – Gemünden, H. (2003a) Interorganizational relationships and networks: An overview. *Journal of Business Research*, Vol. 56 (9), 691-697.

Ritter, T. – Gemünden, H. (2003b) Network competence: Its impact on innovation success and its antecedents. *Journal of Business Research*, Vol. 56 (9), 745-755.

Ruzzier, M. – de Chernatony, L. (2013) Developing and applying a place identity model: The case of Slovenia. *Journal of Business Research*, Vol. 66 (1), 45-52.

Sandbacka, J. – Nätti, S. – Tähtinen, J. Branding activities of a micro industrial services company. *Journal of Services Marketing*, Vol. 27 (2), 166-177.

Santa Claus Finlandin Hyvän tahdon merkki. <<http://www.santaclausfinland.fi/>>, haettu 23.4.2015.

Saraniemi, S. (2011) From destination image buildign to identity-based branding. *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research*, Vol. 5 (3), 247-254.

Srinivasan, S. K. (2005) Storytelling: Branding in Practice. *South Asian Journal of*

*Management*, Vol. 12 (3), 92–95.

Suomi, K. (2015) *Managing brand identity and reputation – A case study from Finnish higher education*, Turun kauppakorkeakoulu.

Sroka W. (2010) Alliance Networks: the Case of Multinational Corporations. *Organizaeija*, Vol. 43 (4), 165-172.

Uusitalo H. (1991) *Tiede, tutkimus ja tutkielma. Johdatus tutkielman maailmaan*. WSOY:n graafiset laitokset, Juva.

Öberg, C. – Gundström, C. – Jönsson, P. (2011) Acquisition and network identity change. *European Journal of Marketing*, Vol. 45 (9/10), 1470-1500.

## **HAASTATTELUT**

Timonen, Jani, communication specialist, Cleantech Finland. Haastattelu 29.11.2013.

Lipponen, Matti, asiamies, Joulupukkisäätiö. Haastattelu 10.3.2014.

Suntola, Silja, projektipäällikkö, Luova Suomi. Haastattelu 20.1.2014.

Moilanen, Teemu. Nauhoittamaton puhelinkeskustelu S. Luoman kanssa 12.2.2015.

**LIITE 1 TEEMAHAASTATTELUIJEN RUNKO**

TEEMA: verkosto

Kerro lyhyesti omasta toimenkuvastasi.

Miksi verkostonne on olemassa?

Miksi nimitätte verkostoanne?

Miten verkosto olisi kannattanut sinun mielestäsi rakentaa?

Mitkä asiat sujuivat hyvin verkoston rakentamisessa?

Mitä haasteita kohtasitte matkalla?

Millaisia rooleja ja tehtäviä verkostossanne on?

Miten päätöksenteko ja organisointi tapahtuu verkostossanne?

Teettekö toimintanne arviointia ja miten?

TEEMA: verkostobrändin rakentaminen

Mitkä ovat brändin luomisen tavoitteet?

Miten brändi luotiin?

Mikä meni hyvin, mikä huonosti?

TEEMA: verkostobrändin identiteetti

Mikä on brändistrategianne? Onko teillä missio brändillenne?

Miten määrittelette brändinne nyt?

Miten se määritelmä on syntynyt?

Onko teillä brändiviestintää eri sidosryhmille?

Onko sinulla jotain lisättävää?