

Työntekijät brändi-identiteettiä rakentamassa

Markkinoinnin
pro gradu -tutkielma

Laatija:
Jenny Repo

Ohjaajat:
Dosentti Kati Suomi
KTT Jaana Tähtinen

8.11.2021

Pori

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

Pro gradu -tutkielma

Oppiaine: Markkinointi

Tekijä: Jenny Repo

Otsikko: Työntekijät brändi-identiteettiä rakentamassa

Ohjaajat: Dosentti Kati Suomi & KTT Jaana Tähtinen

Sivumäärä: 73 sivua + liitteet 6 sivua

Päivämäärä: 8.11.2021

Brändin rakentaminen voidaan nähdä jakautuvan kahteen eri osa-alueeseen, sisäiseen sekä ulkoiseen brändin rakentamiseen. Sekä markkinoinnin tutkimus että käytännön toimet organisaatioissa ovat usein keskittyneet ulkoiseen puoleen, kuten asiakkaisiin tai muihin sidosryhmiin ja täten sisäinen näkökulma on jäänyt vähemmälle huomiolle. Sisäisellä brändin rakentamisella, tarkemmin brändi-identiteetin rakentamisella on kuitenkin todettu olevan tärkeä rooli, sillä jos yrityksen henkilöstö ei ole tietoinen brändi-identiteetistä, yrityksen brändilupa on vaikea toteuttaa sekä brändi-imago ja brändi-identiteetti eivät välttämättä kohtaa. Lisäksi, kun brändi-identiteetin rakentamista on tutkittu aikaisemmin, on usein keskitytty yrityksen johdon näkökulmaan, vaikka myös työntekijöillä tulisi olla siinä merkittävä rooli. Brändi-identiteetin rakentamista ei pitäisi nähdä vain yhdensuuntaisena viestintänä joissa työntekijät ovat vain vastaanottajina, vaan sen tulisi olla laajempi strateginen kokonaisuus, jossa myös työntekijät ovat aktiivisesti mukana brändi-identiteetin yhteisluonnissa.

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli tutkia brändi-identiteetin rakentamista työntekijöiden näkökulmasta. Tutkimuksen päätutkimuskysymys oli ”Miten työntekijät rakentavat brändi-identiteettiä?”. Päätutkimuskysymys selvitettiin neljän eri alatutkimuskysymyksen kautta, jotka olivat ”Millainen rooli työntekijöillä on brändi-identiteetin rakentamisessa?”, ”Millaisen toiminnan kautta brändi-identiteettiä rakennetaan?”, ”Mitä hyötyjä brändi-identiteetin rakentamisella on?” ja ”Millaisia haasteita brändi-identiteetin rakentamisessa ilmenee?”. Tutkimuksen tieteenfilosofinen suuntaus oli sosiaalinen konstruktionismi ja tutkimus toteutettiin laadullisena tapaustutkimuksena, jossa aineisto kerättiin tapausyrityksen työntekijöitä haastatteleamalla. Tapausyrityksessä oli tehty brändin uudistamisen projekti, johon oli osallistunut ulkopuolinen mainostoimisto ja viisi yrityksen työntekijää sekä yrityksen toimitusjohtaja. Tässä tutkimuksessa keskityttiin työntekijöiden näkökulmaan.

Tutkimuksen avulla selvisi, että brändi-identiteetin rakentaminen tapahtui yhteisluonnin kautta, joka näkyi keskusteluna ja palavereina yrityksen sisällä, sekä myös ulkopuolisen mainostoimiston kanssa. Työntekijöiden rooli, aktiivisuus ja työtehtävät brändi-identiteetin rakentamisessa vaihtelivat sen mukaan, missä vaiheessa työntekijä oli mukana prosessissa ja mitkä hänen työtehtävät yleisesti ottaen olivat. Rooleja voitiin tutkimuksen perusteella nimetä viisi erilaista. Brändi-identiteetin rakentamisessa voidaan nähdä olevan kaksi eri konstruktiota, riippuen siitä kuinka aktiivisia työntekijät olivat olleet, missä vaiheessa he tulivat mukaan prosessiin ja minkälainen heidän käsityksensä brändi-identiteetistä oli rakentamisen jälkeen. Hyötyjä brändi-identiteetin rakentamisesta ilmeni brändi-identiteetin selkeytyminen sekä suuntaviivat työnteolle erityisesti brändikirjan muodossa. Haasteita brändi-identiteetin rakentamisessa puolestaan oli resurssipula sekä brändi-identiteetin monimutkaisuus varsinkin prosessin alussa.

Avainsanat: brändi-identiteetti, brändi-identiteetin rakentaminen, työntekijät, yhteisluonti

SISÄLLYSLUETTELO

1	Johdanto	7
1.1	Taustaa	7
1.2	Tavoite ja tutkimuskysymykset	9
1.3	Keskeiset käsitteet ja rajaukset	10
1.4	Tutkielman rakenne	11
2	Brändi-identiteetin rakentaminen	12
2.1	Brändin rakentaminen	12
2.2	Brändi-identiteetti	14
2.3	Brändi-identiteetin rakentamisen määritelmä	16
2.4	Brändi-identiteetin rakentamisen hyödyt	18
2.5	Brändi-identiteetin rakentamisen haasteet	20
2.6	Työntekijöiden rooli brändi-identiteetin rakentamisessa	22
2.7	Brändi-identiteetin rakentaminen yhteisluonnilla	24
3	Teoreettinen viitekehys	28
4	Tutkimuksen metodologia	32
4.1	Tieteenfilosofinen suuntaus	32
4.2	Tutkimusstrategia	33
4.3	Tutkimusmenetelmät	34
4.4	Aineistonkeruu	35
4.5	Tutkimusetiikka	37
4.6	Aineiston analysointi	39
5	Empiirisen osuuden tulokset	43
5.1	Huomioon otettavat asiat tulosten tulkitsemisessa	43
5.2	Työntekijöiden rooli brändi-identiteetin rakentamisessa	43
5.3	Brändi-identiteetin rakentamisen toiminta	47
5.4	Brändi-identiteetin rakentamisen hyödyt	52
5.5	Brändi-identiteetin rakentamisen haasteet	54

6	JOHTOPÄÄTÖKSET	57
6.1	Teoreettiset johtopäätökset	57
6.2	Liikkeenjohdolliset johtopäätökset	60
6.3	Tutkimuksen arviointi	61
6.4	Jatkotutkimusmahdollisuudet	65
7	YHTEENVETO	66
	Lähteet	69
	Liitteet	74
	Liite 1. Haastattelurunko	74
	Liite 2. Tietosuojailmoitus	76
	Liite 3. Suostumuslomake	78

KUVIOLUETTELO

Kuvio 1. Sisäinen ja ulkoinen brändin rakentaminen (mukaillen Rahman 2015).	13
Kuvio 2. Brändi-identiteetin rakentamisen vaikutus brändipääomaan (mukaillen Piehler 2011).	19
Kuvio 3. Brändi-identiteetin rakentamisen viisi eri haastetta (mukaillen Burman ym. 2015).	20
Kuvio 4. Brändin merkityksen sykli (mukaillen Dean ym. 2016).	26
Kuvio 5. Teoreettinen viitekehys.	28
Kuvio 6. Työntekijöiden aktiivisuus prosessin eri vaiheissa.	45
Kuvio 7. Brändi-identiteetin rakentamisen konstruktio.	57

TAULUKKOLUETTELO

Taulukko 1. Brändi-identiteetin määritelmät.	15
Taulukko 2. Brändi-identiteetin rakentamisen määritelmät.	17
Taulukko 3. Haastateltavat työntekijät.	36
Taulukko 4. Hyvän tieteellisen käytännön toteutus.	38
Taulukko 5. Analysoinnin teemat.	41
Taulukko 6. Työtehtävät.	43
Taulukko 7. Roolien nimet.	46

1 Johdanto

1.1 Taustaa

Perinteisesti yritysbrändin rakentaminen on keskittynyt usein vain brändin rakentamisen ulkoiseen puoleen, eli siihen, mikä kohdistuu erityisesti yrityksen asiakkaisiin. Ulkoisessa viestinnässä on keskitytty brändin tukemiseen, imagon luomiseen, sekä brändilupauksen kehittämiseen ja toteuttamiseen. Vaikka ulkoisella brändin rakentamisella on yhä nykypäivänäkin tärkeä asema, myös yrityksen sisäiseen brändin rakentamiseen, ja tarkemmin brändi-identiteetin rakentamiseen, tulisi kiinnittää huomioita. Jos yritys ei panosta lainkaan brändi-identiteetin rakentamiseen, niin yrityksen brändin viesti ei todennäköisesti välity yrityksen ulkopuolelle yhtenäisenä. Brändi-identiteetin rakentaminen on tärkeää, sillä sen avulla yritysbrändiä voidaan rakentaa niin, että brändilupauksen toteuttaminen on mahdollista. (Buil ym. 2016.)

Vaikka sisäisen näkökulman tärkeys brändin rakentamisessa onkin tunnustettu, suurin osa brändin rakentamiseen liittyvästä tutkimuksesta on keskittynyt brändiviestintään yrityksen ulkoisten sidosryhmien, kuten asiakkaiden, näkökulmasta (Punjaisri & Wilson 2011). Monet yritykset sijoittavat paljon resursseja ulkoiseen brändin rakentamiseen ja markkinointiin, mutta usein sisäiset brändin rakentamisen panostukset jäävät melko pieniksi. On eri asia kertoa ja viestiä asiakkaille, millainen brändi halutaan olla, kuin se, että näytetään, millainen brändi ollaan. Tämän takia brändi-identiteetin rakentaminen on aivan yhtä tärkeää, kuin asiakkaisiin tai muihin sidosryhmiin kohdistuva ulkoinen brändin rakentaminen. (Boone 2002.)

Burman ym. (2017) toteavatkin tutkimuksessaan, että brändin johtamisen kriittinen osa on juuri sisäinen brändijohtaminen, sillä työntekijät ovat tärkeässä asemassa brändin ja asiakkaiden välisten suhteiden rakentamisessa ja ylläpitämisessä. Myös Burman ym. (2015) korostavat sisäisen brändijohtamisen tärkeyttä. Heidän mukaansa nykypäivänä on yhä tärkeämpää, että yritykset voivat toteuttaa brändilupauksensa jokaisessa brändin kosketuspinnassa. Ihanteena on, että yrityksen brändi-identiteetti vastaisi ulkoisten sidosryhmien, erityisesti asiakkaiden kokemaa brändi-imagoa. Tämän takia on tärkeää, että myös työntekijät osaavat toimia brändilupauksen mukaisesti. Tämä on tärkeää myös niille työntekijöille, jotka eivät ole suoraan yhteydessä asiakkaisiin, sillä kaikkien

työntekijöiden panos näkyy ainakin epäsuorasti siinä, kokeeko asiakas, että yritys täyttää brändilupauksensa.

Hotelli- ja ravintola-alaa koskevassa kirjallisuuskatsaustutkimuksessa King (2017) korostaa, että tulevan tutkimuksen tulisi perehtyä brändin rakentamisen "kaksisuuntaiseen" lähestymistapaan, johon kuuluu sekä brändin ulkoinen että sisäinen hallinta. Työntekijät, olipa kyse henkilöistä yrityksen taustatoiminnoista brändi-identiteetin toteuttamisessa tai henkilöistä, jotka ovat vuorovaikutuksesta asiakkaiden kanssa palvelukohtaamisten aikana, ovat tärkeitä resursseja heillä on tärkeä rooli brändin rakentamisessa. Työntekijät toimivat brändin lähettiläinä ja auttavat asiakkaita luomaan sellaisen mielikuvan eli imagon brändistä, mikä vastaa yrityksen brändi-identiteettiä. (Xiong & King 2019.)

Huolimatta kasvavasta kiinnostuksesta brändin sisäistä näkökulma kohtaan, työntekijöiden näkökulmasta aiheesta on tehty vasta hyvin vähän tutkimusta. Painopiste on yleensä ollut johdon sekä brändikonsulttien näkökulmissa, jolloin asiaa on tarkasteltu ikään kuin ylhäältä alaspäin. (Punjaisri & Wilson 2011; Byrom & Chung 2020.) Lisäksi suurin osa tutkimuksista (Asha & Jyothi 2011; Punjaisri & Wilson 2011; Burman ym. 2015), jotka keskittyneet työntekijöiden näkökulmaan, ovat tutkineet brändi-identiteetin rakentamisen vaikutuksia työntekijöiden käyttäytymiseen, kuten vaikka työntekijöiden brändisitoutumiseen tai brändin tunnistamiseen eivätkä niinkään siihen, millainen rooli työntekijöillä on brändi-identiteetin rakentamisen prosessissa tai miten työntekijät itse kokevat brändi-identiteetin rakentamisen.

Monessa tutkimuksessa työntekijät ovat ikään kuin nähty ”vastaanottajina” tälle brändi-identiteetin rakentamisen viestinnälle, joka tulee ylemmältä johdolta tai esimerkiksi organisaation ulkopuoliselta brändikonsultilta. (Punjaisri & Wilson 2011.) Tämä passiivinen näkökulma työntekijöiden rooliin brändi-identiteetin rakentamisessa on herättänyt huolta akateemisessa keskustelussa (Kunda, 2009; Müller, 2017). Tutkimusta olisi siis aiheellista tehdä myös siitä näkökulmasta, missä myös työntekijät osallistuvat aktiivisesti brändi-identiteetin rakentamiseen, sillä myös useat tutkijat (Mahner & Torres 2007; Asha & Jyothi 2011; Punjaisri & Wilson 2011 & Müller, 2017) ovat todenneet, että brändi-identiteetin rakentamista ei pitäisi nähdä vaan viestintänä työntekijöille, vaan sen pitäisi olla laajempi strateginen kokonaisuus, jossa myös työntekijät ovat aktiivisesti mukana.

Dean ym. (2016), Byrom ja Chung (2020) sekä Merrilees ym. (2021) ovat keskittyneet tutkimaan työntekijöitä aktiivisena osapuolena brändi-identiteetin rakentamisessa. Näissä tutkimuksissa he ovat tarkastelleet työntekijöiden roolia ja tehtäviä. On kuitenkin hyvä huomioida, että ensimmäiseksi mainittu Merrileesin ym. (2021) tutkimus keskittyi voittoa tavoittelemattomiin organisaatioihin ja vapaaehtoistyöntekijöihin, jossa työntekijöiden sitoutuminen ja asenne voi olla hyvinkin erilainen verrattuna kaupallisiin yrityksiin.

Koska sellaisia tutkimuksia, joissa on tutkittu työntekijöitä aktiivisena osapuolena brändi-identiteetin rakentamisessa, on vasta vähän, tässä tutkimuksessa on päädytty keskittymään työntekijöihin, heidän rooleihinsa, tehtäviinsä ja käsityksiinsä brändi-identiteetin rakentamisessa. Lisäksi, koska brändi-identiteetin rakentamista ja työntekijöiden roolia siinä on tutkittu useasti hotelli- ja matkailualalla (Punjaisi & Wilson 2008; Punjaisi & Wilson 2011; Buil ym. 2016; Wang ym. 2019; Byrom & Chung 2020), olisi brändi-identiteetin rakentamista aiheellista myös jossain toisessa kontekstissa, eri toimialalla.

1.2 Tavoite ja tutkimuskysymykset

Tämän tutkielman tavoitteena on tutkia brändi-identiteetin rakentamista työntekijöiden näkökulmasta. Tutkielman päätutkimuskysymys on ”Miten työntekijät rakentavat brändi-identiteettiä?”. Päätutkimuskysymystä tarkennetaan seuraavien alatutkimuskysymyksien avulla, jotka ovat ”Millainen rooli työntekijöillä on brändi-identiteetin rakentamisessa?”, ”Millaisen toiminnan kautta brändi-identiteettiä rakennetaan?”, ”Millaisia hyötyjä brändi-identiteetin rakentamisella on?” ja ”Millaisia haasteita brändi-identiteetin rakentamisessa ilmenee?”.

Tutkimuksessa käytetään tieteenfilosofisena suuntauksena sosiaalista konstruktionismia, koska tutkimuskysymyksiin pyritään löytämään vastaukset selvittämällä työntekijöiden näkemys brändi-identiteetin rakentamisesta. Suuntauksessa katsotaan, että tieto ja todellisuus rakentuu kielellisessä sekä sosiaalisessa vuorovaikutuksessa eri henkilöiden kesken (Jyväskylän yliopisto 2015b), jonka takia se sopii hyvin tämän tutkimuksen lähtökohdaksi. Tutkimuksen aineisto kerätään haastatteleamalla työntekijöitä, jolloin ei ole olemassa yhtä absoluuttista totuutta, vaan näkemykset tutkittavasta ilmiöstä ovat subjektiivisia.

1.3 Keskeiset käsitteet ja rajaukset

Yleisesti brändin käsite rajautuu tutkielmassa niin, että kyseessä on yritysbrändi, eikä tuotebrändi. Tutkielman keskeiset käsitteet ovat brändi-identiteetti (engl. brand identity) ja brändi-identiteetin rakentaminen (engl. internal branding). Brändi-identiteetti on yrityksen strategiaan perustuva brändin olemus, joka kertoo, millainen yritys on ja miten brändistä viestitään. (Aaker 1996; Keller 2013; Buil ym. 2016).

Brändi-identiteetin rakentaminen on otettu tähän työhön keskeiseksi käsitteeksi siksi, että tutkielman tavoitteena on tutkia tapausyrityksessä tehdyn brändi-identiteetin rakentamisen, eli sisäisten toimenpiteiden kautta työntekijöiden roolia ja kokemuksia siinä. Brändi-identiteetin rakentaminen on yrityksen sisäinen prosessi, jossa on mukana yrityksen henkilöstön jäseniä. Brändi-identiteetin rakentamisen on tarkoitus varmistaa, että kaikki yrityksen sisäiset toiminnot ovat linjassa sen kanssa, että asiakkaan brändilupaus voidaan toteuttaa, ja että yrityksen brändi-identiteetti ja brändi-imago kohtaisivat mahdollisimman hyvin. (Mitchell 2000; Drake ym. 2005; Asha & Jyothi 2011; Punjairi & Wilson 2011.) Koska tapausyrityksessä brändi-identiteetin jalkauttaminen on yhä kesken (eli asiakkaisiin kohdistuvat toimenpiteet), niitä sivutaan haastatteluissa, mutta pääpaino kohdistuu kuitenkin yrityksen brändi-identiteetin rakentamiseen liittyviin yrityksen sisäisiin tukitoimenpiteisiin. Käsite brändi-identiteetin rakentaminen on valittu pääkäsitteeksi, koska asiakkaisiin liittyvät toimenpiteet eivät ole keskeisessä asemassa. Jos tarkastelussa olisi myös asiakkaisiin kohdistuvat toimenpiteet, voitaisiin puhua yleisesti kokonaisuutena sisäisestä brändin rakentamisesta.

Tässä tutkielmassa keskitytään siis vain yrityksen brändi-identiteetin rakentamiseen, eli pois rajautuu ulkoinen brändin rakentaminen, joka kohdistuu asiakkaisiin. Tarkemmin rajattuna tutkielmassa keskitytään työntekijöiden näkökulmaan brändi-identiteetin rakentamisen prosessissa. Tutkimuksen ulkopuolelle jää pois siis esimerkiksi yrityksen ylimmän johdon, kuten toimitusjohtajan, rooli brändi-identiteetin rakentamisessa. Tutkimuksen ulkopuolella jää myös ne yrityksen työntekijät, jotka eivät ole olleet mukana brändi-identiteetin rakentamisen prosessissa. Tutkimus on rajattu koskemaan internet-palveluiden toimialaa.

1.4 Tutkielman rakenne

Tutkielman johdannossa kerrottiin taustaa liittyen tutkielman aiheeseen ja perusteltiin, miksi juuri tätä aihetta olisi hyödyllistä tutkia. Lisäksi käytiin läpi tutkimuksen tavoite, tutkimuskysymykset sekä myös lyhyesti se, miten tutkimuskysymyksiin pyritään saaman vastaukset. Johdannossa kerrottiin myös tutkimuksen kannalta keskeiset käsitteet ja rajaukset.

Luvussa 2 on kirjallisuuskatsaus tutkielman keskeisistä käsitteistä, eli brändi-identiteetistä ja brändi-identiteetin rakentamisesta. Näissä käydään käsitteiden määritelmät tarkemmin läpi ja kerrotaan tutkimuksen kannalta keskeisimpiä asioita aikaisemman tieteellisen tutkimuksen perusteella.

Luvussa 3 on esitetty teoreettinen viitekehys tutkielmaan liittyvän kirjallisuuskatsauksen pohjalta. Luvussa 4 on tutkielman metodologinen osuus, eli siinä kerrotaan tutkielman toteutuksesta, eli tieteenfilosofisesta suuntauksesta, tutkimusstrategiasta, tutkimusmenetelmistä, empiirisen aineiston keruun tavoista, siihen liittyvästä tietosuojasta sekä tämän empiirisen aineiston analyysistä.

Tutkimuksen tulokset esitetään luvussa 5, ja ne ovat jaoteltu alatutkimuskysymysten mukaan. Luvusta 6 löytyy tutkimusten tulosten perusteella tehdyt johtopäätökset. Johtopäätöksissä kerrotaan sekä teoreettisista että liikkeenjohdollisista johtopäätöksistä. Lisäksi luvussa arvioidaan tutkielma, eli mm. sen luotettavuus sekä keskustellaan mahdollisista jatkotutkimusaiheista. Luvussa 7 on yhteenveto koko tutkimuksesta. Viimeisen luvun jälkeen tutkielman lopussa on lähdeluettelo sekä liitteet.

2 Brändi-identiteetin rakentaminen

2.1 Brändin rakentaminen

Brändi on hyvinkin tunnettu ja käytetty käsite sekä arkielämässä että myös akateemisessa maailmassa. Brändit ovat läsnä melkein kaikilla elämän osa-alueilla; taloudessa, sosiaalisessa suhteissa, kulttuurissa, urheilussa ja jopa uskonnossa. Vaikka brändi on tuttu käsite lähes jokaiselle, se on ilmiönä kuitenkin monimutkainen. (Kapferer 2004.) Brändin monimutkaisuus johtuu osittain siitä, että se on hyvin abstrakti käsite, sillä brändiä ei ole fyysisesti olemassa (Nandan 2005, 264). Brändistä on keskusteltu tieteellisessä kirjallisuudessa jo pitkään, mutta määritelmät siitä vaihtelevat hyvinkin paljon riippuen siitä, kuka tutkija on brändiä käsitellyt. Myöskin ajan saatossa brändin määritelmä ja käsite on muuttunut. (Kapferer 2004.)

Vaikka brändit ovat mukana lähes jokaisella elämän osa-alueella, tässä tutkielmassa käsitellään brändiä liike-elämän ja liiketaloustieteen näkökulmasta. Brändejä on käytetty erottautumiseen, yritysten tai yksittäisten tuotteiden ja palveluiden osalta jo useita vuosia (Keller 1998, 2). Brändit ja brändin rakentaminen on noussut johtamisen yhdeksi tärkeimmäksi osa-alueeksi viime aikoina, johtuen siitä oivalluksesta, että brändit ovat yksi arvokkaimmista aineettomista hyödykkeistä, joita yrityksillä on. Brändin avulla yritys pystyy erottautumaan kilpailijoista ja sen avulla voidaan luoda lisäarvoa asiakkaille. Asiakkaille brändit voivat auttaa ostopäätöksen ja valinnan tekemisessä, sillä ne voivat luvata esimerkiksi tietyn laatutason, vähentää ostopäätökseen liittyviä riskiä ja herättää luottamusta tuotetta tai palvelua kohtaan. (Keller & Lehmann, 2006.)

Brändin kehittyminen ja rakentuminen eivät ole kuitenkaan pelkästään yrityksen itsensä varassa ja hallinnassa. Brändi luodaan ja sitä kehitetään yhdessä sidosryhmien kanssa, jolloin brändiin vaikuttavat yrityksen sen henkilöstö, johto, asiakkaat ja muut sidosryhmät. Tällöin voidaan puhua myös brändin yhteisluonnista (brand co-creation). (Alfaro ym. 2013.)

Aakerin ja Joachimsthalerin (2000) mukaan brändin rakentaminen voidaan jakaa kahteen eri osaan; sisäiseen ja ulkoiseen brändin rakentamiseen, sen mukaan kohdistuu ko brändin rakentaminen yrityksen sisäpuolelle, eli työntekijöihin, vai ulkopuolelle, eli asiakkaisiin tai muihin yrityksen sidosryhmiin. Vaikka tässä tutkielmassa keskitytään sisäiseen näkökulmaan eli brändi-identiteetin rakentamiseen, haluttiin tämä jaottelu nostaa esille

tässä tutkielmassa, koska se selkeyttää hyvin sitä, mihin ilmiöön tässä tutkielmassa keskitytään. Raman (2015) on kuvannut sisäistä ja ulkoista brändin rakentamista sen mukaan, mihin brändin rakentaminen kohdistuu. Tämä on kuvattu kuviossa 1.



Kuvio 1. Sisäinen ja ulkoinen brändin rakentaminen (mukaillen Rahman 2015).

Brändin rakentaminen on jaoteltu kahteen osaan, ulkoiseen ja sisäiseen brändin rakentamiseen. Brändin rakentamisella voidaan nähdä olevan omat kohderyhmänsä, riippuen siitä, onko kyseessä ulkoinen vai sisäinen brändin rakentaminen. Ulkoisen brändin rakentamisen kohderyhmään kuuluu yrityksen asiakkaat, tavarantoimittajat sekä mahdolliset potentiaaliset työntekijät. Täten vaikka usein ajatellaan, että brändin rakentaminen kohdistuu yrityksen ulkopuolelle vain asiakkaisiin, myös tavarantoimittajilla sekä rekrytoinnissa potentiaalisilla työntekijöillä on tärkeä merkitys.

Sisäisen brändin rakentamisen kohderyhmä on asiakkaisiin kohdistuvat toimenpiteet sekä myös yrityksen tukitoimenpiteet, eli kohderyhmä sisältää kaikki yrityksen työntekijät kaikissa eri funktioissa sekä eri yrityksen tasoilla. (Rahman 2015.) Koska tässä tutkielmassa keskitytään brändi-identiteetin rakentamiseen, niin sen kohteena ovat pääasiassa tukitoimenpiteet ja sitä kautta yrityksen työntekijät.

Tätä kaksitahoista lähestymistapaa, johon sisältyy sekä ulkoinen rakentaminen, että sisäinen organisaatio ja työntekijöiden eri toiminnot, on painottanut myös King (2017) tutkimuksessaan. Toki vaikka yrityksen brändin rakentaminen voidaankin jakaa kahteen eri osa-alueeseen, ne vaikuttavat molemmat toisiinsa, sillä sisäinen brändin rakennus

vaikuttaa työntekijöiden ja toimintojen kautta myös yrityksen asiakkaisiin sekä muihin yrityksen sidosryhmiin, ja sitä kautta ulkoiseen brändin rakentamiseen (Rahman 2015; King 2017).

2.2 Brändi-identiteetti

Yrityksen brändi-identiteetin tulisi pohjautua yrityksen strategiaan tavoitteisiin, erityisesti yrityksen sisäisestä näkökulmasta tarkasteltuna (Aaker, 2012). Vaikka brändi-identiteetti nähdään pääasiassa yrityksen sisäisenä asiana, on otettava huomioon myös, miten eri sidosryhmät kokevat yrityksen brändin, eli millainen yrityksen brändi-imago on. Täten myös brändi-imagon huomioiminen on keskeistä brändin identiteetin kehityksessä. (Iglesias ym. 2020.)

Brändi-identiteetin määritelmät vaihtelevat melko paljonkin sen mukaan, kuka tutkija on käsitettä määritellyt, eikä yhtä ainoaa selkeää määritelmää sille markkinoinnin kirjallisuudessa ole. Brändi-identiteetin käsitteiden monimuotoisuuteen saattaa vaikuttaa se, että brändi-identiteetin käsite on kokonaisuutena melko abstrakti, vaikka sen osaluokkia, kuten esimerkiksi visuaalista ilmettä, voidaankin fyysisesti havaita. (de Silveira ym. 2013; Buil ym. 2016.) Perinteisesti brändi-identiteetti on nähty pelkästään yrityksen sisäisenä asiana, mutta myöhemmässä tutkimuksessa (Miles & Mangold 2004; Keller 2013) on todettu, että siihen vaikuttavat myös yrityksen ulkopuoliset seikat. Taulukossa 1 on kuvattu erilaisia brändi-identiteetin määritelmiä, joissa myös näkyy brändi-identiteetin käsitteen laajentuminen.

Taulukko 1. Brändi-identiteetin määritelmät.

Määritelmä	Kirjoittaja(t) (vuosi)
Brändi-identiteetti osoittaa brändille merkityksen, suunnan ja tarkoituksen. Brändi-identiteetti on keskeinen osa yrityksen brändin strategista visiota.	Aaker (1996)
Brändi-identiteetti on keskeinen brändin idea ja se muodostuu sisäisistä asioista (visio, yrityskulttuuri, brändin asemointi ja persoonallisuus)	de Chernatony (1999)
Brändi-identiteetti voidaan nähdä kolmena eri tasona; brändin olemus, ydinidentiteetti ja laajennettu identiteetti.	Aaker & Joachimsthaler (2000)
Brändi-identiteetti on yrityksen tavoitetila, missä yhdistyy sisäinen ja ulkoinen näkökulma, jossa suhteet sidosryhmiin tärkeitä.	Miles & Mangold (2004)
Brändi-identiteetti kertoo, millainen yritys haluaa olla. Brändi-identiteetti vaikuttaa myös brändi-imagoon ja toisinpäin.	Keller (2013)
Brändi-identiteetti määrittelee brändin olemuksen. Se on avaintekijä brändin rakentamisessa, koska se määrittelee myös yrityksen sisällä ne ohjeet, joita tulee noudattaa.	Buil ym. (2016)

Kuten taulukossa 1 nähdään, käsite brändi-identiteetistä on 2000-luvun alussa muuttunut niin, että se ei rakennu pelkästään yrityksen sisällä, vaan myös brändi-imago vaikuttaa siihen. Vaikka käsite brändi-imago ja brändi-identiteetti voidaan nähdä erillisinä asioina toisistaan, on tärkeää myös ottaa huomioon, että ne vaikuttavat molemmat toisiinsa. Yhteenvetona voidaan todeta, että brändi-identiteetti on yrityksen sisäisen tahtotila, joka perustuu yrityksen strategiaan. Brändi-identiteetti kertoo, millainen yritys haluaa olla ja miten se haluaa brändistä viestiä. Vaikka brändi-identiteetti on lähtöisin yrityksen sisältä, siihen vaikuttaa myös yrityksen ulkopuoliset asiat, eli brändi-identiteetti heijastuu asiakkaiden kokemaan brändi-imagoon ja päinvastoin.

Vaikka brändi-identiteettiin vaikuttavat myös yrityksen ulkoiset tahot, lähtökohtaisesti se määritellään kuitenkin yrityksen sisällä sisäisen brändin rakentamisen avulla, eli perusta sille syntyy yrityksessä sisäisesti. Brändi-identiteetin kannalta on tärkeää, että koko yrityksen henkilöstöllä on yhtenäinen käsitys brändistä. Jaetun vision luominen ja ylläpitäminen ovat keskeinen osa sisäistä brändin rakentamista. (Miles & Mangold 2004;

Iglesias ym. 2020.) Työntekijät ovat tärkeässä roolissa siinä, että vastaavatko yrityksen brändi-identiteetti ja brändi-imago toisiaan. Sisäinen brändin rakentaminen on tässä tärkeässä asemassa, jotta asiakkaille voidaan viestiä brändin arvojen mukaisesti. Tämän takia myös organisaation sisällä pitää olla selkeä käsitys brändistä ja sen identiteetistä. (Burman ym. 2017.) Brändi-identiteetin rakentaminen on myös keskeinen tekijä siinä, miten organisaation työntekijä samaistuu organisaation brändiin ja sen arvoihin (Wang ym. 2019).

Koska yrityksen ympäristö on alati muuttuva, voidaan katsoa, ettei brändi-identiteettikään ole muuttumaton. Brändi-identiteetin tulisi olla vakaa, mutta silti joustava. Tällä viitataan siihen, että brändi-identiteettiin ei tehtäisi valtavia muutoksia, vaan jos sitä muutetaan, sen tulisi silti säilyttää sama perusolemuksensa. (de Silveira ym. 2013.) Myös Kapferer (1997, 173–178) on korostanut brändi-identiteetin syvintä olemusta, joka tulisi olla lähes muuttumaton. Kun brändi-identiteetillä on selkeä ajatus sen taustalla, niin myöskään ympäristöön liittyvien muutosten takia se säilyttää saman asemansa esimerkiksi asiakkaiden silmissä. Pitkällä aikavälillä yleensä on kuitenkin tarkoitus saada brändille tietty asema asiakkaiden mielessä. Myös Suomi ym. (2020) puhuvat tämän näkemyksen puolesta, että brändi-identiteetti itsessään on prosessi, ei lopullinen, jokin tietty ja täysin vakaa päämäärä. On kuitenkin hyvä muistaa, että joitakin muutoksia brändi-identiteetin saatetaan tarvita erityisesti silloin, jos ympäristö, missä yritys toimii, muuttuu, tai jos huomataan, että vanha brändi-identiteetti ei ole tarpeeksi selkeä (de Silveira ym. 2013).

2.3 Brändi-identiteetin rakentamisen määritelmä

Käsitys brändi-identiteetin rakentamisesta on vuosien mittaan muuttunut. Aluksi, 2000-luvun alussa se nähtiin organisaation sisäisen viestinnän pyrkimyksenä tiedottaa työntekijöitä asiakkaiden odotuksista siihen. Myöhemmin käsitteen merkitys on laajentunut siihen, että se nähdään ennemminkin strategisena työkaluna, joka parantaa brändin suorituskykyä luomalla synergiaa markkinoinnin, henkilöstöjohtamisen ja yrityksen viestintätoimintojen välillä. Taulukossa 2 havainnollistetaan tätä käsitteen merkityksen muuttumista.

Taulukko 2. Brändi-identiteetin rakentamisen määritelmät.

Määritelmä	Kirjoittaja(t) (vuosi)
Brändi-identiteetin rakentaminen varmistaa, että työntekijät muuttavat brändilupauksen todellisuudeksi, vastaamaan asiakkaiden odotettua brändikokemusta.	Boone (2000)
Brändi-identiteetin rakentaminen on työkalu, jolla varmistetaan brändin sisäisten ja ulkoisten viestien yhdenmukaisuus.	Mitchell (2000)
Brändi-identiteetin rakentaminen brändin markkinointia sisäisesti työntekijöille.	Ahmed & Rafiq (2003)
Brändi-identiteetin rakentaminen on keino, jolla brändilupaus saadaan vastaamaan asiakkaiden odotuksia.	Drake ym. 2005
Brändi-identiteetin rakentaminen auttaa saavuttamaan johdonmukaisuuden ulkoisen brändin kanssa ja kannustaa brändiin sitoutumista työntekijöiden keskuudessa sekä toteuttaa brändilupauksen sisäisesti. Sen avulla luodaan ja ylläpidetään sisäistä brändiä.	Mahnert & Torres (2007)
Brändi-identiteetin rakentaminen kuvailee kaikkia niitä organisaation toimintoja, joiden avulla varmistetaan, että brändilupaus, joka heijastaa brändin arvoja sekä vastaa asiakkaiden odotuksia, on työntekijöiden tiedossa ja työntekijät mahdollistavat brändilupauksen toteuttamisen.	Punjairi & Wilson (2011)
Brändi-identiteetin rakentaminen on prosessi, jossa organisaation työntekijät ovat mukana. Sisältää organisaation erilaisia henkilöstöprosesseja, -käytäntöjä ja -strategioita, asiakaslähtöisyyttä, markkinointia ja suhdetoimintaa.	Asha & Jyothi (2011)

Kuten taulukossa 2 nähdään, 2000-luvun alun määritelmät brändi-identiteetin rakentamisesta keskittyvät enemmän siihen, että organisaatio markkinoi brändiä sisäisesti, jotta varmistetaan, että työntekijöiden sisäinen näkemys ja asiakkaiden näkemys brändistä on sama. Myöhemmin on kuitenkin todettu, että brändi-identiteetin rakentaminen ei ole vain kommunikointia yrityksen työntekijöille, vaan se käsittää ne kaikki yrityksen sisäiset toiminnot, jotka varmistavat, että brändilupaus voidaan toteuttaa myös ulkoisesti. Tässä tutkielmassa käsitettä ei myöskään nähdä vain yhdensuuntaisena kommunikointina yrityksen työntekijöille. Sen sijaan käsite nähdään yrityksen sisäisenä prosessina, jossa on mukana yrityksen henkilöstön jäseniä. Brändi-identiteetin rakentamisen on tarkoitus varmistaa, että kaikki yrityksen sisäiset toiminnot ovat linjassa sen kanssa, että asiakkaan brändilupaus voidaan toteuttaa.

2.4 Brändi-identiteetin rakentamisen hyödyt

Brändi-identiteetin rakentamisella on monia eri hyötyjä, joita tavoitellaan. Punjaisrin ja Wilsonin (2011) mukaan brändi-identiteetin rakentamisella on suuri merkitys työntekijöiden brändin tunnistamisessa, brändisitoutumisessa ja brändiuskollisuudessa. Yrityksen johdon tulisi kuitenkin olla tietoinen siitä, että brändi-identiteetin rakentamisen vaikutus ei välttämättä ole sama kaikilla organisaation työntekijöillä. Brändi-identiteetin rakentamisen vaikutus työntekijän asenteisiin ja käyttäytymiseen korostuu, kun työntekijät ovat tyytyväisiä työpaikkaansa. Punjaisrin ym. (2009) pari vuotta aikaisemmin tehty tutkimus lisäksi osoittaa, että brändi-identiteetin rakentamisella on havaittu olevan positiivinen vaikutus työntekijöiden asenteeseen ja käyttäytymiseen, joka liittyy brändilupauksen toteuttamiseen. Lisäksi tutkimus osoittaa, että brändin tunnistaminen on merkki brändisitoutumisesta, jonka edellytyksenä on usein työntekijöiden brändiuskollisuus.

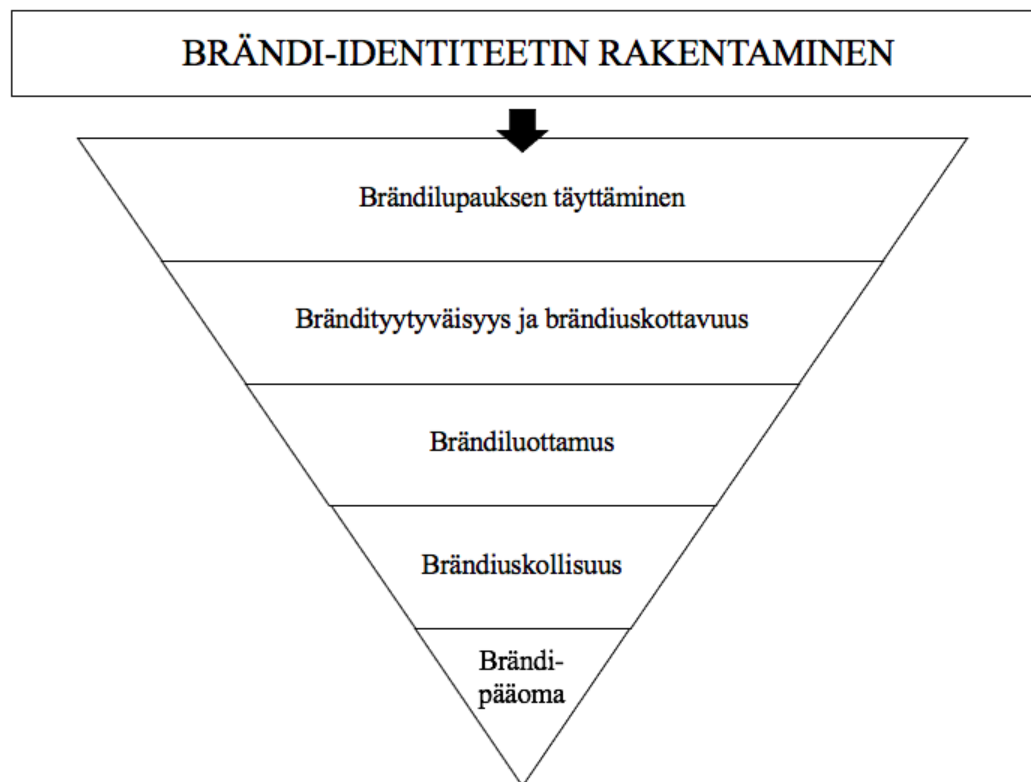
Byromin ja Chungin (2020) toteuttaman tutkimuksen avulla saatiin selville, että ne työntekijät, jotka osallistuvat sisäisen brändin rakentamiseen, lisäävät bränditietämystään, kehittävät tunteisiin perustuvia sidoksia brändin kanssa ja ovat motivoituneita toimimaan brändin identiteetin mukaisesti. Lisäksi ne työntekijät, jotka uppoutuivat uuteen brändin identiteettiin, pystyivät mahdollistamaan sen, että asiakkaille jää positiivinen käsitys yrityksen brändikuvasta. Tämä lisää puolestaan työntekijöiden ylpeyttä työstään.

Evanschitzky ym. (2013) ovat myös todenneet tutkimuksessaan brändi-identiteetin rakentamisen, tarkemmin brändin johtamisen, positiivisen vaikutuksen siihen, kuinka hyvin työntekijät onnistuvat käsittelemään ja korjaamaan asiakkaiden palvelussa tapahtuneita virheitä. Sisäinen brändin johtaminen lisää työntekijöiden luottamusta johtajaan, joka puolestaan vaikuttaa positiivisesti työntekijöiden luottamukseen yritystä kohtaan. Tämä vaikuttaa positiivisesti siihen, kuinka hyvin työntekijä kokee yhteenkuuluvuutta yrityksen brändin kanssa. Kun työntekijä samaistuu brändin arvoihin, hänen on myös helpompi hoitaa asiakaspalvelussa mahdollisia ongelmatilanteita.

Kun työntekijät ovat sitoutuneita yrityksen brändi-identiteettiin ja sen arvoihin, sen on todettu tuovan merkittävää kilpailuetua yritykselle. Mitä enemmän yrityksen työntekijät samaistuvat yrityksen brändi-identiteettiin, sitä todennäköisemmin he myöskin työskentelevät tämän identiteetin mukaisesti. Kun yrityksen työntekijät samaistuvat

brändi-identiteettiin ja työskentelevät brändin arvojen osoittamalla tavalla, se näkyy myös ulospäin ja kasvattaa mahdollisuutta siihen, että myöskin yrityksen ulkoiset sidosryhmät, kuten esimerkiksi asiakkaat, kokevat yrityksen brändin samalla tavalla, eli brändi-identiteetti ja brändi-imago kohtaavat. (Stuart 2002.) Byrom ja Chung (2018) ovat myös todenneet pankkeihin kohdistuvassa tutkimuksessaan, että yritys voi erottautua kilpailijoista ja rakentaa tehokkaan yritysbrändin työntekijöiden brändiä tukevan käyttäytymisen kautta.

Piehler (2011) on todennut, että brändi-identiteetin rakentamisella on suuri vaikutus juuri siihen, miten organisaation ulkoiset sidosryhmät kokevat brändin. Brändi-identiteetti heijastuu siis yrityksen brändi-imagoon. Hänen mukaansa brändi-identiteetin rakentaminen vaikuttaa laajasti, lopulta jopa koko yrityksen brändipääomaan eri tekijöiden kautta. Brändi-identiteetin rakentamisen hyötyjä ja vaikutusta brändipääomaan on kuvattu kuviossa 3.



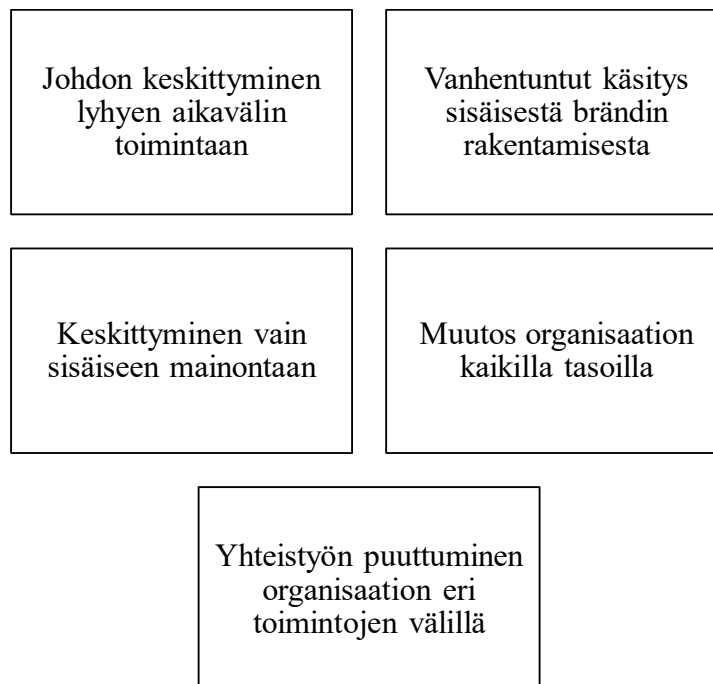
Kuvio 2. Brändi-identiteetin rakentamisen vaikutus brändipääomaan (mukaillen Piehler 2011).

Brändi-identiteetin rakentamisen on todettu vaikuttavan positiivisesti siihen, että yritys pystyy täyttämään asiakkaille antamansa brändilupauksen. Kun lupaus täytetään, yrityksen asiakkaat ovat suuremmalla todennäköisyydellä tyytyväisiä brändiin ja

uskollisia sitä kohtaan. Kun asiakkaat ovat uskollisia brändiä kohtaan, he todennäköisesti ostavat brändin tuotteita tai palveluita uudestaan, jolloin syntyy brändiuskollisuutta. Brändiuskolliset asiakkaat voivat myös viestiä ja kertoa brändistä muille asiakkaille, eli saattavat vaikuttaa yrityksen uusiin asiakkaisiin. Brändiuskollisuuden positiivisen vaikutuksen brändipääomaan on todennut tutkimuksessaan myös mm. Nam ym. (2011), jotka tutkimuksessaan tutkivat brändipääomaa, asiakastyytyvääisyyttä ja brändiuskollisuutta. Lopulta nämä kaikki asiat, eli brändilupauksen täyttäminen, tyytyväisyys, luottamus ja uskollisuus johtavat siihen, että yrityksen brändipääoma kasvaa. Brändipääoma vaikuttaa siihen, kuinka hyvin asiakkaat ja potentiaaliset asiakkaat tunnistavat brändin ja millä tavalla he kokevat sen. (Pichler 2011).

2.5 Brändi-identiteetin rakentamisen haasteet

Brändi-identiteetin rakentaminen ei ole yksinkertaista, ja siihen liittyy monenlaisia eri haasteita. Burman ym. (2015) ovat tutkimuksessaan todenneet, että brändi-identiteetin rakentamiseen liittyy viisi erilaista haastetta. Nämä ovat havainnollistettu kuviossa 4.



Kuvio 3. Brändi-identiteetin rakentamisen viisi eri haastetta (mukaiillen Burman ym. 2015).

Ensimmäinen haaste liittyy johdon lyhyen aikavälin toimintaan. Johtoa sitoo usein odotukset yrityksen neljännesvuosittaisista luvuista ja nopeasta näytöstä, että yritys menestyy ja menee eteenpäin. Brändi-identiteetin rakentaminen on sitä vastoin

keskipitkän ja pitkän aikavälin toimintaa, koska siihen sisältyy työntekijöiden ymmärryksen, asenteen ja käyttäytymisen muutosta sekä yrityksen rakenteiden ja prosessien muutosta. Nämä muutokset tapahtuvat usein hitaasti. Siksi joissakin tapauksissa brändi-identiteetin rakentamista ei nähdä johdon asiana, koska se ei yleensä lisää suorituskykyä lyhyellä aikavälillä. (Burman ym. 2015.) Vaikka tässä tutkimuksessa kohteena ei ole yrityksen johto, niin tämä haaste on myös haluttu nostaa esille, koska on mahdollista, että työntekijöiden näkökulmasta nousee esille joitakin sellaisia asioita, mitkä liittyvät johdon toimintaan brändi-identiteetin rakentamisessa.

Toinen haaste liittyy vanhentuneeseen käsitykseen, että brändi-identiteetin rakentaminen olisi vain mainontaa. Vanhentuneen käsitteen mukaan brändi-identiteetillä ei ole merkitystä, koska työntekijöitä ei pidetä mainonnan kohderyhmänä, vaikka työntekijät pitäisi nähdä yhtä lailla brändi-identiteetin rakentamisen kohderyhmänä. Yrityksissä, joilla on tällainen käsitys brändin rakentamisesta, markkinointi ei ole kovin tehokasta ja sitä hallitsevat muut yrityksen muut liiketoiminnot. (Burman ym. 2015.) Myös Buil ym. (2016) ovat todenneet, että jos brändin rakentamisessa keskitytään vain ulkoisiin kohderyhmiin, kuten asiakkaisiin, yrityksen brändin viesti ei välttämättä välity heille oikealla tavalla.

Kolmas haaste liittyy siihen, että brändi-identiteetin rakentaminen nähdään vain sisäisenä mainostamisena. Tämä johtaa siihen, että keskitytään vain ylhäältä alaspäin suuntautuvaan tiedottamiseen (esim. intranet, brändikirja), jolloin muut brändi-identiteetin rakentamisen tehokkaat työkalut, kuten ulkoinen brändiviestintä, brändikeskeinen henkilöstöjohtaminen ja brändikeskeinen johtajuus, jätetään huomioitta (Burman ym. 2015.) Myös Kunda (2009) ja Müller (2017) ovat tutkimuksissaan nostaneet esille huolen siitä, että brändi-identiteetin rakentaminen nähdään joskus ongelmallisesti vain ylhäältä alaspäin tapahtuvaan tiedottamiseen, jossa työntekijän rooli on ainoastaan passiivinen tiedon vastaanottaja.

Neljäs haaste brändi-identiteetin rakentamisessa on se, että se edellyttää organisaation muutosta rakenteissa, prosesseissa, johtamisessa ja viestinnässä. Tämä voi aiheuttaa muutosvastarintaa organisaation kaikilla tasoilla. Siksi brändi-identiteetin rakentaminen pitäisi nähdä jatkuvana muutoksen hallintana. (Burman ym. 2015.) Myös Chapleo ym. (2019) huomasivat tutkimuksessaan, että keskeisenä haasteena brändi-identiteetin rakentamisen prosessissa on vakuuttaa henkilöstö siitä, että myös heidän näkemyksiään

kuullaan. Johdon tulisi olla tietoinen mahdollisesta kyynisyydestä ja puuttua siihen. Tässä on kuitenkin otettava huomioon se, että tutkimus oli tehty liittyen tapaukseen, jossa koko brändi uudistettiin. Brändi-identiteetin rakentaminen ei välttämättä aina tarkoita brändin uudistamista, mutta kun kyseessä on kokonaisvaltainen uudistaminen, muutosvastarinta voi olla voimakkaampaa, verrattuna siihen, että brändiä vain uudistettaisiin ja tai muutettaisiin vähän. Muutosvastarinnan ennaltaehkäisyssä onkin tärkeää, että yrityksen työntekijät saavat äänensä kuuluviin, jolloin muutos ei tule ainakaan kenellekään yllätyksenä.

Viides haaste liittyy siihen, että joissakin yrityksissä ei välttämättä tehdä yhteistyötä eri osastojen välillä. Koska yrityksen markkinointitoiminto ei ole vastuussa läheskään kaikista tehokkaista brändi-identiteetin rakentamisen työkaluista, kuten henkilöstöhallinnosta ja johtajuudesta, tiivis yhteistyö, erityisesti markkinoinnin ja henkilöstötoiminnon välillä, on tärkeää. Jos tämä yhteistyö jää puuttumaan, brändin rakentaminen ei välttämättä onnistu halutulla tavalla tai se voi jäädä vajaaksi. Tämä voi olla ongelma varsinkin isoissa yrityksissä, joissa on selkeästi määritelty erilaiset osastot eri yrityksen toiminnoille ja työntekijöillä on selkeät roolit, jotka eivät välttämättä ylitä osastojen rajoja. (Burman ym. 2015.)

2.6 Työntekijöiden rooli brändi-identiteetin rakentamisessa

Vaikka brändi-identiteetin rakentamisen tärkeys on viime aikoina korostunut, useassa tieteellisessä tutkimuksessa (Kunda, 2009; Müller, 2017) liittyen brändi-identiteetin rakentamiseen ja brändin yhteisluontiin, työntekijät nähdään vain passiivisena osapuolena, joka on brändikeskeisen valvonnan kohteena. Tämä passiivinen näkökulma työntekijöiden rooliin on herättänyt huolta akateemisessa keskustelussa. Vaikka asiakkaiden katsotaan ottavan tärkeän osan brändin yhteisluonnissa eri sidosryhmien keskuudessa, työntekijöiden roolien tutkiminen brändin yhteisluonnissa on ollut rajallista (Bonet & Iglesias 2012).

Kunda (2009), Müller (2017) ja Dean ym. (2012) ovat kuitenkin todenneet, että myös työntekijöillä on erittäin tärkeä ja aktiivinen rooli brändi-identiteetin rakentamisessa ja brändin yhteisluonnissa. Työntekijän rooli on muuttunut passiivisesta vastaanottajasta aktiiviseksi toimijaksi, joka on mukana brändi-identiteetin rakentamisen prosessissa, luomassa ja kehittämässä yrityksen brändi-identiteettiä.

Myös Stotz ja Tosti (2001) ovat todenneet, että on erittäin tärkeää, että työntekijät osallistuvat brändin rakentamiseen sillä ei riitä, että heitä vain tiedotetaan tai koulutetaan aiheeseen liittyvistä asioista. Myös työntekijöiden tulee olla aktiivisesti mukana prosessissa ja saada äänensä kuuluviin. Valitettavan usein yrityksissä käy niin, että kaikki informaatio, mitä brändi-identiteetin rakentamisen prosessissa tulee, vain annetaan työntekijöille, ilman että heitä otetaan aktiivisesti mukaan prosessiin.

Hotellialaan kohdistuvassa tutkimuksessa saatiin selville, että tutkimuksessa mukana olleiden hotellien brändiä rakennettiin yhteisluonnin avulla. Brändi-identiteetin rakentaminen kehittyi neljän eri vaiheen aikana, joita olivat; selkeän brändin identiteettistrategian luominen; identiteetin suunnittelu ja valinta; organisaation identiteetin yhdenmukaistaminen ja brändin identiteetistä viestiminen ulkoisen viestinnän avulla. Työntekijöiden roolit vaihtelivat kussakin vaiheessa, mutta he olivat kuitenkin aktiivisesti mukana jokaisessa eri vaiheessa. Työntekijät mm. osallistuivat viikoittaisiin palavereihin, työpajoihin, suunnittelivat visuaalisia elementtejä ja määrittelivät tulevaa brändistrategiaa. Johtajien tulisi pitää mielessä, että työntekijöiden osallistuminen brändi-identiteetin rakentamisessa vaihtelee prosessin vaiheesta riippuen. Esimerkiksi strategisen brändi-identiteetin luomisessa avainhenkilöstö voi osallistua brändin ytimen rakentamiseen. Esimerkiksi suurissa yrityksissä on mahdollista, että kaikki työntekijät olisivat mukana prosessissa, joten työntekijöiden roolin aktiivisuus voi vaihdella riippuen siitä, mikä vaihe brändi-identiteetin rakentamisessa on menossa. (Byrom & Chung 2020.)

Vaikka kaikkia työntekijät eivät yleensä voi olla mukana brändi-identiteetin rakentamisessa, niin olisi tärkeää, että työntekijöitä on mukana kaikilta organisaation eri osastoilta. Koska eri osastoilla työntekijöillä on eri tehtävät ja eri näkökulma yrityksen asioihin, heillä on myös erilainen rooli brändi-identiteetin luomisessa. On huomattu, että työntekijät arvostavat, että saavat työskennellä tiiviisti yhdessä eri osastojen työntekijöiden kanssa. Brändi-identiteetin luominen yhdistää heitä, ja he siirtyvät passiivisista vastaanottajista aktiiviseksi toimijoiksi brändi-identiteetin rakentamisessa. (Wang ym. 2019.)

Kun brändi-identiteetin rakentamista tehdään, työntekijöiden henkilökohtaiset ominaisuudet, kuten ikä, koulutustausta ja työsuhteen pituus, tulisi myös ottaa huomioon. Vaikka vanhemmat työntekijät saattavat tarvita merkittävämpiä sisäisiä ponnisteluja, jotta samaistuminen brändiin paranee, heidän brändiä tukeva käyttäytyminen puolestaan

saattaa tarvita vähemmän tukea kuin nuorempien kollegoiden tapauksessa. Lisäksi työntekijät, joilla on matalampi koulutustaso, eivät välttämättä näe itseään keskeisenä brändin menestyksen kannalta. Tämä voi tarkoittaa, että he tarvitsevat enemmän tukea siihen, että brändilupaus toteutuu. Kun työntekijät kokevat itsensä vaikuttavan positiivisesti brändin menestymiseen, heidän motivaationsa välittää brändiviesti todennäköisesti paranee. (Punjaisri & Wilson 2011.)

Lisäksi Punjaisri ja Wilson (2011) ovat todenneet, että mitä kauemmin työntekijä työskentelee brändin parissa, sitä enemmän organisaatio tarvitsee brändi-identiteetin rakentamista vahvistaakseen työntekijöiden samaistumista brändiin, suoristuskykyä ja aikomusta pysyä organisaatiossa. Brändi-identiteetin rakentaminen voi estää työntekijöitä kyllästymästä brändiin ja kyseenalaistamaan sen merkityksen. Tehokasta brändi-identiteetin rakentamista tarvitaan siis lisäämään työntekijöiden ylpeyttä brändistä ja halukkuutta täyttää brändilupaus.

2.7 Brändi-identiteetin rakentaminen yhteisluonnilla

Brändi-identiteetti rakentuu usein yrityksen ja sen eri sidosryhmien kesken, jolloin voidaan puhua brändi-identiteetin yhteisluonnista (Alfaro ym. 2013). Alapeteri (2018) kytkee keskustelun brändi-identiteetin yhteisluonnista sosiaaliseen konstruktionismiin, jonka lähtökohtana on ajatus siitä, että koska identiteetit rakentuvat subjektiivisten päätösten perusteella, myös brändit syntyvät samalla tavalla, jos sovelletaan suhdelähtöistä verkostoajattelua. Myös Braun ym. (2013) kuvailevat brändin yhteisluontia brändin rakentamisen prosessina, joka syntyy monen ihmisen kommunikaation kautta.

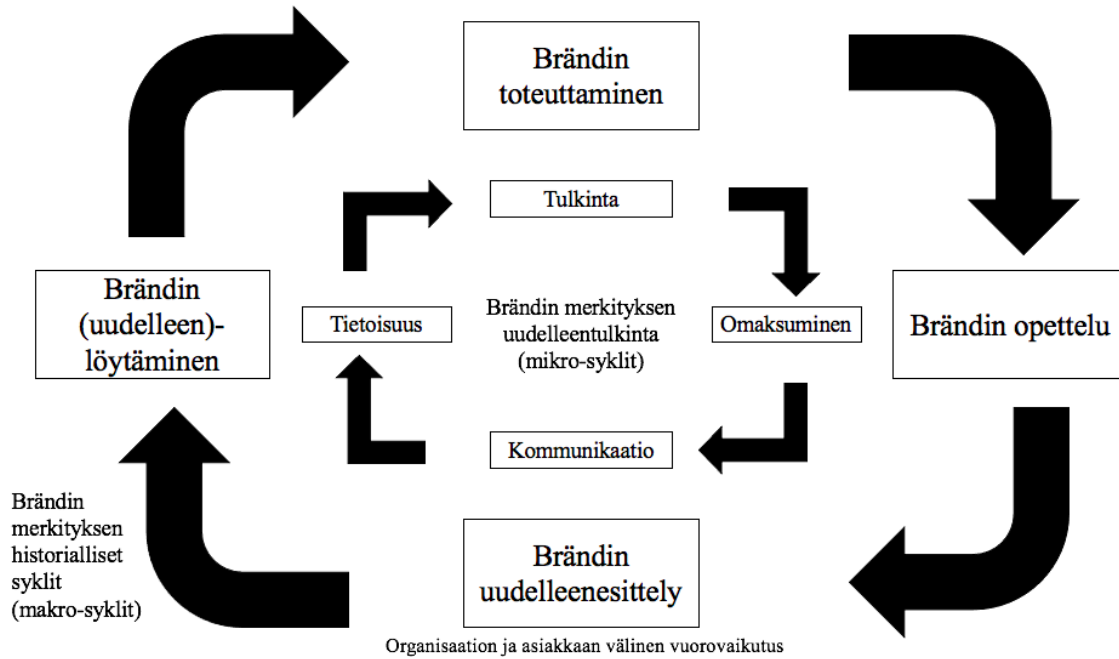
Yhä useammassa tutkimuksessa (Kaufmann ym. 2016; Kennedy and Guzmán 2016; Zhang 2020) on todettu, että vahvat brändit ovat brändin yhteisluonnin tulosta, johon osallistuvat monet eri yrityksen sidosryhmät. Asiakkaat on perinteisesti nähty tärkeänä ja keskeisenä osana brändin yhteisluonnissa, kun taas työntekijöiden rooli tässä prosessissa on jäänyt vähemmälle huomiolle (Bonet & Iglesias 2013; Byrom & Chung 2020).

Työntekijät tulisi kuitenkin nähdä myös tärkeänä osana brändin yhteisluonnin prosessia, koska työntekijät ovat tärkeässä asemassa organisaation ja asiakkaiden välisessä rajapinnassa ja ovat toteuttamassa organisaation brändilupaus (King 2017). López-Sánchez (2016) onkin todennut tutkimuksessaan, että yhteisluonti on etulinjan

työntekijöiden yhteistyötä brändi-identiteetin rakentamisen kaikissa vaiheissa. Suomi ym. (2019) linkittävät tutkimuksessaan brändin yhteisluonnin brändi-identiteetin rakentamiseen ja työntekijöiden sitoutumiseen. He ehdottavat tutkimuksessaan, että brändi-identiteetin rakentamisen elementtien yhdistäminen on strateginen toimenpide, jonka avulla työntekijät voivat luoda yhdessä yrityksen kanssa brändin arvon. Tämä voi liittyä esimerkiksi siihen, että työntekijät kokevat työnsä merkitykselliseksi brändin kannalta. Heidän mukaansa brändi-identiteetin rakentaminen ja työntekijöiden sitoutuminen ovat ikään kuin kolikon kääntöpuolet, eli ne ovat vahvasti yhteyksissä toisiinsa

Merrilees ym. (2021) ovat tutkineet yrityksen brändi-identiteetin yhteisluontia voittoa tavoittelemattomien järjestöjen osalta. Tässäkin tutkimuksessa todettiin, että työntekijöillä (tässä tapauksessa vapaaehtoisilla) on aktiivinen rooli brändi-identiteetin rakentamisessa, ja sitä luodaan yhteisesti. Tutkimuksessa saatiin selville, että motivaatiotekijät yhteisluontiin vapaaehtoisten kanssa olivat vapaaehtoisten sitouttaminen, sitoutuminen, epäitsekkyys, arvojen yhtenevyys ja brändin maine. Tässä tutkimuksessa on kuitenkin huomioitava se, että siinä on tutkittu vain julkisen sektorin voittoa tavoittelemattomia järjestöjä ja niiden vapaaehtoisia työntekijöitä. Vaikka työntekijöiden aktiivinen rooli brändi-identiteetin rakentamisessa on todettu myös muissa tutkimuksissa (Dean ym. 2016; Byrom & Chung 2020), niin motivaatio siihen voi ehkä olla erilainen, kun kyseessä eivät ole vapaaehtoiset työntekijät.

Myös Dean ym. (2016) ovat tutkineet brändi-identiteetin rakentamista työntekijöiden näkökulmasta, jossa tutkimus keskittyi korkeakouluympäristöön. Heidän mukaansa työntekijät kehittävät brändin merkitystä vuorovaikutussarjan avulla, johon sisältyy sekä sosiaalista vuorovaikutusta että vuorovaikutusta brändin kanssa. Nämä sarjat voidaan jaotella makro-sykleihin ja mikro-sykleihin. Asiaa on havainnollistettu kuviossa 6.



Kuvio 4. Brändin merkityksen sykli (mukaiillen Dean ym. 2016).

Kuviossa on esitetty kaksi eri sykliä, toinen on laajempi makro-sykli ja toinen pienempi mikro-sykli. Makro-sykli sisältää kaikki historian aikana saadut kokemukset brändistä ja brändi-identiteetin rakentamisen toimenpiteet, joille työntekijä on altistunut. Mikro-sykli puolestaan on yksilöllinen, dialektinen prosessi, jossa työntekijä arvioi ja uudelleen tulkitsee brändin informaatiota. Työntekijät kehittävät brändiä sisäisesti kollegoiden ja johdon kanssa, sekä myös ulkoisesti asiakkaiden kanssa. Vaikka molemmissa sykleissä on esitetty eri vaiheita, niin käytännössä syklit ovat jatkuvia, eikä niillä ole varsinaista alkua tai loppua. Tämä johtuu siitä, että brändin merkitys muuttuu ja sitä muutetaan tilanteen mukaan, eikä brändi-identiteetin rakentamisen ja brändin yhteisluonnin prosessi ole ikinä täysin valmis. (Dean ym. 2016.)

Mikro-syklissä eli brändin merkityksen uudelleentulkinnassa on neljä eri vaihetta, jotka ovat tietoisuus, tulkinta, omaksuminen ja kommunikaatio. Tietoisuus viittaa siihen, että työntekijä on tietoinen brändistä, mutta brändin syvällinen merkitys ei välttämättä ole vielä selvinnyt. Tässä vaiheessa työntekijä on ikään kuin passiivinen vastaanottaja brändiin liittyvälle tiedolle. Työntekijä vastaanottaa tietoa mm. markkinoinnin, viestinnän, koulutuksen ja kuulopuheiden (engl. word-of-mouth) kautta. (Dean ym. 2016.)

Tämän jälkeen työntekijä siirtyy tulkinta-vaiheeseen, eli työntekijä ei ole enää passiivinen vastaanottaja vaan hän aktiivisesti kehittää omaa tulkintaansa brändistä. Tulkintaan vaikuttaa sekä työntekijän oma persoona (esim. odotukset) ja organisaatio (esim. organisaatiotasot). (Dean ym. 2016.)

Tämän jälkeen seuraava vaihe on omaksuminen, jossa työntekijät luovat brändiin kohdistuvia assosiaatioita, jotka perustuvat yhteisluotuun brändin tarkoitukseen. Työntekijät myös kehittävät sitoutumistaan brändiin. Työntekijä omaksuu mikä on brändin merkitys, eli sen arvot, tarkoitus ja persoonallisuus. (Dean ym. 2016.)

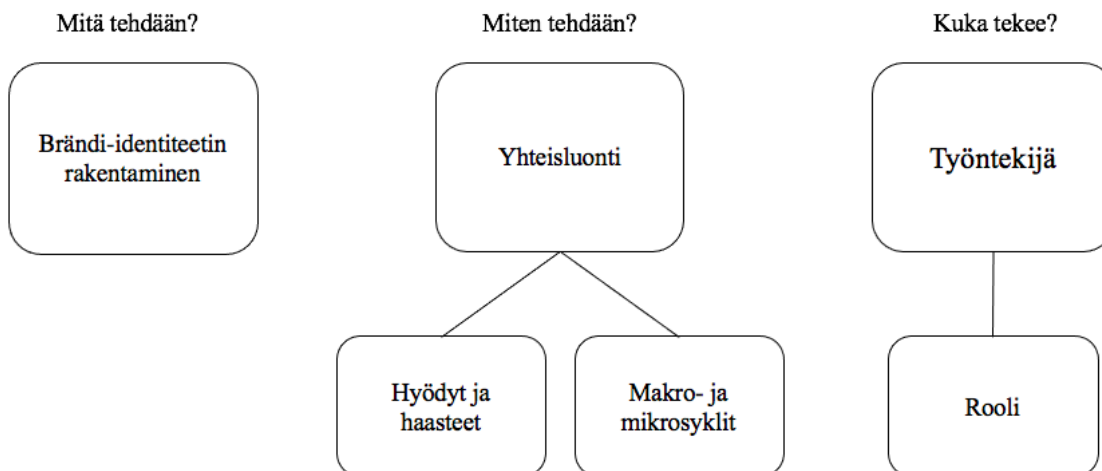
Viimeinen vaihe on kommunikaatio, joka edustaa sitä, että työntekijät välittävät brändin merkitystä eteenpäin kielen sekä käyttäytymisen avulla. Tässä vaiheessa työntekijä muuttuu ikään kuin tarinan lukijasta tarinan kirjoittajaksi. Työntekijän rooli brändin merkityksen toteuttamisessa on aktiivinen ja merkittävä. Myös tässä Deanin kehittämässä mallissa korostuu siis se, että työntekijän rooli on aktiivinen brändin yhteisluonnin prosessissa. (Dean ym. 2016.)

Makro-syklissä on myöskin neljä vaihetta, jotka ovat; brändin opettelu, brändin uudelleen-esittely, brändin löytäminen tai uudelleenlöytäminen ja brändin toteuttaminen. Tämä makrosykli muuttuu sen mukaan, kun työntekijät arvioivat henkilökohtaista vuorovaikutustaan brändin kanssa (mikro-sykli). (Dean ym. 2016.)

3 Teoreettinen viitekehys

Tässä luvussa kootaan yhteen tämän tutkielman teoreettinen viitekehys kirjallisuuskatsauksen, eli luvun 2 pohjalta. Tutkielman teoriaosuus koostui brändi-identiteetin ja brändi-identiteetin rakentamisen käsitteiden määrittelystä sekä tarkastelusta aikaisempien tutkimuksien pohjalta. Lisäksi tarkasteltiin sisäistä brändin rakentamista työntekijöiden ja yhteisluonnin näkökulmista.

Teoreettinen viitekehys on havainnollistettu kuviossa 7. Lyhyesti kuvattuna teoreettinen viitekehys alkaa brändi-identiteetin rakentamisesta. Brändi-identiteetin rakentaminen tapahtuu brändi-identiteetin yhteisluonnin kautta, johon osallistuvat yrityksen työntekijät. Yhteisluontia voidaan kuvata esimerkiksi makro- ja mikrosyklein kautta, jonka avulla voidaan kertoa, miten työntekijä mieltää brändin ja onko hän käyttänyt hyödyksi aikaisempaa tietoa brändistä. Tässä tutkielmassa tarkastelussa on työntekijöiden rooli sekä kokemukset brändi-identiteetin rakentamisesta. (Kuvio 7). Teoreettista viitekehystä avataan tarkemmin kuvion alla.



Kuvio 5. Teoreettinen viitekehys.

Brändi-identiteetti on yrityksen sisäinen tahtotila, eli se kertoo, millainen brändi haluaa olla ja miltä se näyttää esimerkiksi visuaalisesti. Brändi-identiteetti perustuu yrityksen strategiaan, ja sen pitäisi olla tarpeeksi vakaa, mutta kuitenkin joustava, jotta se voi mukautua tarvittaessa ympäristön muutoksiin. (Aaker 2012; de Silveira ym. 2013; Buil ym. 2016.) Brändi-identiteetti rakentuu pääosin yrityksen sisällä, mutta siihen vaikuttavat myös yrityksen ulkopuoliset asiat, kuten asiakkaiden kokema brändi-imago (Miles &

Mangold 2004; Iglesias ym. 2020.) Nämä ulkopuoliset asiat eivät kuitenkaan ole tässä tutkielmassa tarkastelun kohteena.

Brändi-identiteetin rakentaminen on yrityksen sisällä tapahtuva prosessi, johon ihannetapauksessa yrityksen työntekijät eri osastoilta osallistuvat aktiivisesti. Brändi-identiteetin rakentamisen on tarkoitus varmistaa, että kaikki yrityksen sisäiset toiminnot ovat linjassa sen kanssa, että asiakkaan brändilupaus voidaan toteuttaa (Mitchell 2000; Drake ym. 2005; Asha & Jyothi 2011; Punjairsi & Wilson 2011.)

Brändi-identiteetin rakentamisen kohderyhmä on yrityksen sisäiset tukitoimenpiteet ja yrityksen työntekijät kaikissa eri funktioissa ja eri tasoilla. (Aakeri & Joachimsthaler 2000; Raman 2015). Sitä ei enää nähdä pelkkänä brändin mainostamisena työntekijöille esimerkiksi johdon toimesta, vaan yrityksen sisäisenä prosessina, johon liittyy monta eri toiminta ja jossa on mukana koko yrityksen henkilöstö. Brändi-identiteetin rakentamisen tarkoituksena on varmistaa, että brändi-identiteetti on linjassa yrityksen ulkoisen brändilupauksen kanssa. (Drake ym. 2005; Mahnert & Torres 2007; Asha & Jyothi 2011; Punjairsi & Wilson 2011.)

Brändi-identiteetin rakentaminen tapahtuu usein brändin yhteisluonnin avulla, johon osallistuvat eri yrityksen sidosryhmät. Usein brändin yhteisluonti on nähty yrityksen ja asiakkaiden välillä, jolloin työntekijöiden huomio on jäänyt vähemmälle, tai jos työntekijät ovat olleet tutkimuksen kohteena, he on nähty usein passiivisena vastaanottajana brändi-identiteetin liittyvälle tiedolle. (Bonet & Iglesias 2013; Byrom & Chung 2020) Tässä tutkielmassa fokus on työntekijöissä, sillä myös heillä on tärkeä rooli brändin lupauksen täyttämässä ja siinä, miltä yrityksen brändi näyttäytyy ulospäin (King 2017). Tutkielmassa keskitytään siis siihen, miten työntekijät osallistuvat sisäiseen brändin rakentamiseen ja brändin yhteisluontiin.

Dean ym. (2016) on kuvannut brändi-identiteetin rakentamista työntekijöiden yhteisluontina, jossa brändin merkityksen luominen tapahtuu makro- ja mikrosykleissä. Mikrosyklit viittaavat siihen, että jokaisella työntekijällä on oma, yksilöllinen, dialektinen prosessi, jossa työntekijä arvioi ja uudelleen tulkitsee brändin informaatiota. Makro-sykli taas sisältää kaikki historian aikana saadut kokemukset brändistä ja brändi-identiteetin rakentamisen toimenpiteet, joille työntekijä on altistunut aikaisemmin. (Dean ym. 2016.) Tämä viittaa siis siihen, miten työntekijä käsittää yrityksen brändi-identiteetin, eli missä

vaiheessa prosessia työntekijä on ja miten hän on hyödyntänyt brändiin liittyvää aikaisempaa tietoa, mitä hän on yrityksessä työskennellessään tai jopa ennen sitä saanut.

Brändi-identiteetin rakentamisen hyötyjä voi olla esimerkiksi positiivinen vaikutus työntekijöiden brändin tunnistamiseen ja luottamukseen, sekä positiivinen vaikutus asiakkaiden brändiuskollisuuteen ja sitä kautta koko yrityksen brändipääomaan. (Piehler 2011). Kun työntekijöillä on selkeä käsitys yrityksen brändi-identiteetistä ja siitä miten sen mukaan toimitaan, on todennäköisempää, että brändi-identiteetti ja ulkopuolisten sidosryhmien kokema brändi-imago kohtaa. Työntekijät toimivat ikään kuin brändin lähettiminä. (Xiong & King 2019.) Brändi-identiteetin ja ylipäättään yrityksen menestymisen kannalta on tärkeää, että koko yrityksen henkilöstöllä on yhtenäinen käsitys brändistä, koska sillä saadaan luotua ja jaettuja yhteistä visiota ja käsityksiä. (Miles & Mangold 2004; Iglesias ym. 2020.)

Brändi-identiteetin rakentamisen haasteet liittyvät mm. siihen, että johto keskittyy usein vain lyhyen aikavälin toimintaan tai yhteistyö puuttuu eri organisaation osien välillä. Jälkimmäinen on yleistä varsinkin isommissa organisaatioissa. (Burman ym. 2015). Lisäksi haasteena voi olla se, että usein yrityksessä vallitsee niin sanotusti vanhentunut käsitys brändi-identiteetistä ja sen rakentamisesta. Täten brändi-identiteetin rakentaminen nähdään vain mainontana, jolloin kohderyhmänä katsotaan ainoastaan olevan yrityksen ulkopuoliset tahot, kuten asiakkaat. (Buil ym. 2016.)

Työntekijöiden roolia brändi-identiteetin rakentamisessa on tutkittu vasta vähän, mutta on huomattu, että jos työntekijät osallistuvat brändi-identiteetin rakentamiseen, on todettu että työntekijöillä on erittäin tärkeä ja aktiivinen rooli brändi-identiteetin rakentamisessa ja brändin yhteisluonnissa. Työntekijän rooli prosessissa on muuttunut passiivisesta vastaanottajasta aktiiviseksi toimijaksi. (Kunda, 2009; Dean ym. 2012; Müller, 2017.)

Rooli saattaa vaihdella esimerkiksi sen mukaan, millä osastolla työntekijä työskentelee ja mitkä ovat hänen pääasialliset työtehtävänsä. Työntekijät ovat kokeneet positiivisena sen, että brändi-identiteetin yhteisluontia on tehty tiiviissä yhteistyössä eri osastojen kesken, sillä silloin jokainen voi tuoda omaa erityisosaamistaan esille rakentamisessa. Käytännössä työntekijöiden roolin aktiivisuus on näkynyt esimerkiksi osallistumisena viikoittaisiin palavereihin ja erilaisiin työpajoihin sekä brändi-identiteetin, esimerkiksi visuaalisten elementtien suunnittelemisena. (Wang ym. 2019; Byrom & Chung 2020.) Lisäksi työntekijöiden ominaisuudet voivat myös vaikuttaa siihen, millainen heidän

roolinsa on ja kuinka aktiivisesti he osallistuvat brändi-identiteetin rakentamiseen. Esimerkiksi työntekijät, jotka ovat iäkkäämpiä, saattavat tarvita merkittävimpiä ponnisteluja, jotta samaistuminen yrityksen brändi-identiteettiin parane. (Punjaisri & Wilson 2011.)

4 Tutkimuksen metodologia

4.1 Tieteenfilosofinen suuntaus

Tässä tutkimuksessa tieteenfilosofiseksi suuntaukseksi on valittu sosiaalinen konstruktionismi. Tutkijan on aina tutkimusta aloittaessaan päätettävä, mistä näkökulmasta tutkittavaa asiaa tai ilmiötä tarkastellaan. Mistään ilmiöstä ei voida kerralla tutkia kaikkea, joten rajauksia on tehtävä jo aivan tutkimuksen alkumetreillä. (Jokinen 2021.). Tieteenfilosofinen suuntaus toimii tutkimuksessa menetelmien sekä strategian valinnan taustalla, eli se on ikään kuin ensimmäinen raja, jota tutkimuksessa tehdään. Tieteenfilosofiset suuntaukset ovat historian saatossa muovautuneet erilaisiksi käsittämisen tavoiksi. (Jyväskylän yliopisto 2015a). Koska varsinkin laadullisen tutkimuksen kenttä on nykyisin varsin laaja, tutkimuksessa tulee tehdä erilaisia rajauksia, jotta tutkimus onnistuu ja siitä voidaan saada järkeviä tuloksia. (Jokinen 2021).

Sosiaalinen konstruktionismi valittiin tässä tutkimuksessa tieteenfilosofiseksi suuntaukseksi, koska suuntauksessa katsotaan, että tieto ja todellisuus rakentuu kielellisessä sekä sosiaalisessa vuorovaikutuksessa eri henkilöiden kesken (Jyväskylän yliopisto 2015b). Koska tässä tutkimuksessa on tarkoituksessa selvittää työntekijöiden rooli brändi-identiteetin rakentamisessa, niin keskeinen osa tutkimusta on työntekijöiden kokemukset ja kommunikointi muiden ihmisten kanssa, eli juuri tämä sosiaalisen konstruktionismin näkemys.

Sosiaalisen konstruktionismin taustalla on vahvasti konstruktivismi, jonka mukaan ei ole olemassa vain yhtä totuutta, ja totuus muuttuu jatkuvasti. Tämän suuntauksen mukaan tieto muodostuu vasta tutkimuksen ja siihen liittyvän prosessin aikana. (Jyväskylän yliopisto 2015b.) Tämä eroaa selvästi näkemyksestä, jossa tehdään yleistyksiä ja ajatellaan, että tietystä asiasta on olemassa vain yksi totuus tai yksi fakta, joka ikään kuin vain odottaa löytämistään. (Jokinen 2021).

Koska tässä tutkimuksessa tutkitaan ihmisiä, tieto on alati muuttuvaa ja samasta ilmiöstä voi olla olemassa hyvinkin erilaisia tutkimustuloksia, riippuen tutkittavasta tapauksesta ja olosuhteista. Sosiaalisessa konstruktionismissa aineiston koolla ei ole niin paljon merkitystä, sillä aineistosta ei pyritä johtamaan tilastollisia yleistyksiä vaan sen nähdään ikään kuin olevan pieni näyte totuudesta ja tutkittavasta ilmiöstä. (Jokinen 2021.)

4.2 Tutkimusstrategia

Tämän tutkimuksen tutkimusstrategiana käytetään tapaustutkimusta. Tapaustutkimus valittiin tässä tutkimuksessa strategiaksi siksi, koska koettiin parhaaksi, että tätä ilmiötä on paras tutkia jonkin yhden, liike-elämän oikean tapauksen avulla, joka antaa esimerkin ilmiöstä. Liiketaloustieteissä tapaustutkimusta käytetään usein, sillä se antaa mahdollisuuden kerätä aineistoa sieltä, missä tutkittava ilmiö tapahtuu. Tämän tutkielman tekijä on myös itse työntekijä tutkielmaan valitussa tapausyrityksessä. Tapaustutkimukselle onkin ominaista, että tutkija tutkimuskohde ovat läheisessä vuorovaikutuksessa keskenään (Eriksson & Kovalainen 2008, 116). Tässä tutkielmassa tapaustutkimuksella halutaan selvittää, miten yrityksen työntekijät kokevat brändi-identiteetin rakentamisen ja millainen heidän roolinsa siinä on. Tapaustutkimus vastaakin tyypillisesti kysymyksiin miten, kuka ja miksi (Eriksson & Kovalainen 2008, 117). Koska tieteenfilosofiseksi suuntaukseksi on valittu sosiaalinen konstruktionismi, tapaustutkimus sopii käytettäväksi tutkimusstrategiaksi hyvin, sillä se tarjoaa hyviä lähestymistapoja tutkittavaan ilmiöön (Puusa & Juuti 2020, 26).

Tässä tutkimuksessa tapaustutkimuksen tyypiksi on valittu intensiivinen tutkimus. Tämä on valittu siksi, koska tutkimuksen tarkoituksena on pyrkiä kuvailemaan ja ymmärtämään tietty ilmiö yhdessä tietyssä tapauksessa, joka kuvastaa esimerkin omaisesti tutkittavaa ilmiötä. (Eriksson & Kovalainen 2008, 119) Tapaus voi olla esimerkiksi tietty yritys, asiakas, prosessi tai työntekijä. Tässä tutkielmassa kohteena on tietty yritys ja osa sen työntekijöistä ja aineistona käytetään haastatteluista saatua dataa.

Tapaustutkimusta on kritisoitu sen takia, että sen avulla ei välttämättä pystytä yleistämään tutkimuksen tuloksia laajempaan kokonaisuuteen. Koska tutkimuksen kohteena on yksi tai korkeintaan muutama eri tapaus, niin tilastollisten yleistysten tekeminen onkin mahdotonta. On kuitenkin mahdollista, että tapaustutkimuksen avulla voidaan tuottaa teoreettisia yleistyksiä, varsinkin jos siinä vertaillaan erilaisia tapauksia. Tapaustutkimuksessa on kuitenkin tärkeintä ymmärtää kyseinen yksittäinen tapaus ja ilmiö. (Eriksson & Koistinen 2014.) Myöskään tässä tutkimuksessa tarkoituksena ei ole hakea yleistyksiä, vaan tutkia ilmiötä yhdessä tapausyrityksessä ja sitä kautta mahdollisesti tuottaa teoreettisia yleistyksiä ja verrata tutkimuksen tuloksia aikaisempaan teoreettiseen tietoon. Koska tutkittava kohdejoukko on varsin pieni, tutkimuksen tulosten yleistäminen laajempaan joukkoon ei olisi edes mahdollista. Yleistämistä tärkeämpää on

ymmärtää, miten juuri tässä tapauksessa työntekijät ovat kokeneet brändi-identiteetin rakentamisen prosessin ja millainen heidän roolinsa siinä on ollut.

4.3 Tutkimusmenetelmät

Tässä tutkimuksena menetelmäsuuntauksena käytetään laadullista, eli toiselta nimeltään kvalitatiivista tutkimusta. Laadullinen tutkimus valittiin tässä tutkimuksessa menetelmäsuuntaukseksi siksi, koska määrällinen tutkimus, eli esimerkiksi jonkinlainen kysely, ei olisi tässä tapauksessa tuonut tarpeeksi syvällistä tietoa tutkimusongelmien selvittämiseen. Vaikka laadullisessa tutkimuksessa tutkittava kohderyhmä on yleensä suppea, niin sitä pyritään ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä syvällisesti, toisin kuin määrällisessä eli kvantitatiivisessa tutkimuksessa, jossa ilmiön ymmärrys ja kuvailu jää usein enemmän pintapuoliseksi (Heikkilä 2014, 15). Lisäksi, koska tutkimuksen kohdeyleisö oli melko pieni, oli työntekijöiden tutkiminen haastattelemalla mahdollista ja järkevää.

Koska tutkimuksessa haluttiin selvittää työntekijöiden kokemuksia liittyen brändi-identiteetin rakentamiseen. Todettiin, että tämä selviäisi parhaiten haastattelemalla työntekijöitä, jotta he pääsisivät itse kertomaan omia kokemuksiaan ja ajatuksiaan. Laadullinen tutkimus oli hyvä menetelmäsuuntaus tähän tutkimukseen myös sen takia, että se on yleensä luonteeltaan kuvaileva, sillä se pyrkii useimmiten kuvailemaan ja tulkitsemaan erilaisia ilmiöitä. (Eriksson & Kovalainen 2008, 4). Laadullisen tutkimuksen tavoitteet vaihtelevat hyvinkin paljon riippuen siitä, mitä ja miten tutkitaan. Tulokset koostuvat usein esityksistä ja havainnoista, jotka ovat johdettu analyttisestä synteesisistä. Niihin voi sisältyä esimerkiksi uusia oivalluksia ja ymmärryksiä erilaisista ilmiöistä. (Saldaña 2011, 4.)

Laadullinen tutkimus on laaja käsite, sillä se pitää sisällään useita erilaisia tutkimusmetodeja. Yksi yhteinen piirre laadulliselle tutkimukselle kuitenkin on, että siinä kerättävä ja tutkittava data on yleensä sellaisessa muodossa, että sitä ei voida tulkita määrällisesti. Tutkittava aineisto on useimmiten saatettu tekstimuotoon. Aineisto voi olla esimerkiksi litteroituja haastatteluja, dokumentteja tai erilaisia muistiinpanoja. Laadullisessa tutkimuksessa tutkittava aineisto voi myös olla visuaalisessa muodossa, kuten kuvina, videoina tai internet-sivuina. On myös tavallista, että käytetään useita erilaisia aineistoja. (Saldaña 2011, 3.)

4.4 Aineistonkeruu

Tämän tutkielman aineisto kerätään haastattelemalla tapausyrityksen työntekijöitä. Tapausyrityksenä tässä tutkimuksessa on suomalainen yritys, jonka pääasiallinen toimiala on Internet-palvelut ja yrityksessä työskentelee yhteensä yhdeksän henkilöä. Tapausyrityksessä oli aloitettu loppuvuonna 2020 brändi-identiteetin uudistamisen projekti yhteistyössä yrityksen työntekijöiden sekä myös ulkopuolisen mainostoimiston kanssa. Mainostoimisto ohjasi projektin kulkua ja lopputuotoksena suunnitteli yritykselle brändikirjan. Projektissa oli mukana yrityksen viisi työntekijää sekä yrityksen toimitusjohtaja. Yritys kuuluu laajempaan konserniin, joten brändi-identiteetin rakentamisessa on huomioitu myös koko konsernin brändi.

Yrityksessä ei oltu aikaisemmin tehty vastaavaa projektia, eikä virallista ohjeistusta yrityksen brändi-identiteettiä varten ollut olemassa. Brändi-identiteetin rakentaminen ja sen suunnittelu oli haastatteluiden aikana valmis, mutta käytännössä kaikki työntekijät eivät vielä olleet omassa työssään kovin paljon käyttäneet uutta brändi-identiteettiä eikä sitä oltu kaikilta osin viety käytäntöön. Eli brändi-identiteetin jalkautus oli haastatteluiden aikana vielä kesken.

Aineistonkeruumenetelmänä käytetään siis haastattelua. Haastattelu valittiin aineistonkeruutavaksi sen takia, koska haastattelun etuna aineistonkeruumenetelmänä on, että sen avulla voidaan kerätä syvällistä aineistoa, mitä ei välttämättä saisi selville esimerkiksi pelkän kyselylomakkeen avulla. Sen avulla tiedon kerääminen on joustavaa, sillä tietoa pystytään keräämään erilaisissa tilanteissa ja erilaisilta tahoilta. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 35–36.) Koska tutkimuksen kohteena olivat työntekijät, joiden omia kokemuksia ja mielipiteitä tutkimuksen aiheesta, eli brändi-identiteetin rakentamisesta haluttiin selvittää. Tässä tapauksessa koettiin, että haastattelun avulla saadun aineiston kautta saataisiin sellaista tietoa, jota analysoimalla pystyttäisiin parhaiten vastaamaan tutkimuskysymyksiin. Haastatteluissa haasteena yleensä on tutkimuksen kannalta oikeiden kysymysten kysyminen, eli haastattelun valmistelu ennakkoon sekä haastattelusta kerätyn empiirisen aineiston analysointi (Eriksson & Kovalainen 2008, 78). Näihin haasteisiin vastastattiin huolellisesti suunnittelemalla haastattelu etukäteen sekä oikea analyysitapa.

Koska tässä tutkimuksessa tutkitaan työntekijöiden roolia brändi-identiteetin rakentamisessa, niin tutkimuksessa haastatellaan kaikkia niitä työntekijöitä, jotka olivat

olleet mukana brändin uudistamisen prosessissa. Haastateltavia oli yhteensä neljä. Haastattelut suoritettiin kaikki kesän 2021 aikana. Myös tutkija oli itse mukana brändi-identiteetin rakentamisessa, joten myös hänen kokemuksiaan käytettiin tutkimuksen aineistona, sillä myös tutkijan omista kokemuksista voitaisiin saada hyödyllistä tietoa tutkimusongelman ratkaisemiseksi. Tutkijan omat kokemukset kirjattiin suoraan tekstimuotoon, mutta hän vastasi samoihin haastattelukysymyksiin. Haastateltavat on esitetty taulukossa 3.

Taulukko 3. Haastateltavat työntekijät.

Haastateltavan tunnisteen	Työvuodet tapausyrityksessä
H1	Yli 10
H2	Yli 10
H3	10 tai alle
H4	Yli 10
H5	10 tai alle

Haastattelut tehdään yleensä kasvotusten, mutta ne voivat tapahtua myös puhelimitse tai internetin välityksellä (Eriksson & Kovalainen 2008, 79). Vallitsevasta koronatilanteesta ja etätyösuosituksesta johtuen haastattelut suoritetaan internetin välityksellä, Google Meetin avulla. Haastattelu on yksi laadullisen tutkimuksen hyvin yleinen ja paljon käytetty aineistonkeruumenetelmä, jonka tarkoituksena on tuottaa empiiristä materiaalia tutkimusta varten. Haastattelu on yleensä keskustelutilanne, joka koostuu erilaisista kysymyksistä ja vastauksista. Laadulliset haastattelut voivat kuitenkin muistuttaa myös jokapäiväisiä keskusteluja, joissa ero haastattelijan ja haastateltavan välillä ei aina ole niin ilmeinen, varsinkin jos kyseessä on avoin haastattelu. (Eriksson & Kovalainen 2008, 79–82).

Tässä tutkielmassa haastattelun tyypiksi valittiin puolistrukturoitu haastattelu. Puolistrukturoitu haastattelu valittiin tässä tutkimuksessa haastattelutavaksi siksi, koska haastattelussa haluttiin oleva tietty runko, jotta tutkimuskysymyksiin saadaan vastauksia, eli kaikille haastateltaville esitetään samat kysymykset ja käytössä on samat teemat. Kysymysten järjestys voi kuitenkin vaihdella haastateltavien kesken ja myös kysymykset voidaan esittää hieman eri tavoin, joskin niiden sisältö pysyy samana. Puolistrukturoitua haastattelua haluttiin käyttää tässä tutkimuksessa myös sen takia, että sen etuna on, että haastattelurunko ja sitä kautta haastatteluista syntyvä empiirinen aineisto ovat jonkin

verran järjestelmällisiä (koska kysymykset ja teemat ovat samat), mutta haastattelun luonne on kuitenkin keskusteleva ja epävirallinen. (Eriksson & Kovalainen 2008, 82.)

Täysin strukturoitu kysely olisi tässä tilanteessa ollut liian jäykkä, koska haastattelun avulla haluttiin antaa haastateltaville mahdollisuus puhua vapaammin aiheista, vaikka käytössä olikin samat kysymykset jokaisella haastateltavalla. Myöskään täysin avointa tai teemahaastattelua ei haluttu tässä tilanteessa käyttää, koska haluttiin varmistaa, että haastattelu pysyy tutkittavan aiheen sisällä ja samalla haluttiin varmistaa, että haastateltavat kertovat juuri oikeista asioista tutkimukseen liittyvien tutkimuskysymysten kannalta. Lisäksi koettiin, että aineiston analysointi olisi tässä tapauksessa helpompaa, jos kaikissa haastatteluissa olisi sama runko pohjalla. Jokaiselta haastateltavalta kysyttiin samat kysymykset samassa järjestyksessä. Jotkin kysymykset esitettiin hieman eri tavoin ja sanavalinnoin riippuen siitä, miten ja missä vaiheissa haastateltava oli ollut mukana brändi-identiteetin rakentamisen prosessissa.

Haastattelurunko rakennettiin tutkielman teoreettisen viitekehyksen pohjalta. Koska teoreettinen viitekehys kattaa keskeisimmän teorian tutkimuksen tavoitteen ja tutkimuskysymyksien kannalta, niin sen pohjalta haastattelurungosta saatiin sellainen, että sen avulla saadaan olennaista tietoa tutkimusongelmien ratkaisemiseen. Haastattelurunkoon pyrittiin kirjaamaan sellaisia kysymyksiä, joita kysymällä haastateltava kertoisi juuri oikeista aiheista, kuitenkin rajoittamatta liikaa sitä, mihin suuntaan keskustelu ohjautuu. Haastattelija ei siis keskeyttänyt, jos haastateltava alkoi kertomaan jostain muusta, kuin juuri pelkästään kysymykseen liittyvästä aiheesta, jos se tieto oli kuitenkin tutkimuksen kannalta hyödyllistä. Haastattelurunko löytyy tutkielman lopusta, liitteestä 1.

4.5 Tutkimusetiikka

Tässä tutkimuksessa on noudatettu Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (2012) ohjeita hyvästä tieteellisestä käytännöstä, joita myös Turun yliopisto noudattaa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohjeet perustuvat Opetus- ja kulttuuriministeriön asetukseen. Tutkimusetiikalla tässä tapauksessa viitataan kaikkiin tieteeseen ja tutkimukseen liittyviin eettisiin näkökulmiin ja arviointeihin. Tutkimusetiikan noudattaminen on erittäin tärkeää, sillä ilman sen noudattamista tutkimuksen tulokset eivät voi olla luotettavia tai uskottavia. Tämän takia tämä aihe on haluttu nostaa esille tässä tutkimuksessa. Taulukossa 3 on

esitetty tätä tutkimusta koskevat tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohjeet se, miten asiat huomioidaan tässä tutkimuksessa.

Taulukko 4. Hyvän tieteellisen käytännön toteutus.

Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (2012) ohje	Toteutus
Tiedeyhteisön normien noudattaminen, jotka ovat rehellisyys, huolellisuus ja tarkkuus.	Tutkimuksen toteuttamisessa, tulosten tallentamisessa, esittämisessä ja arvioinnista noudatetaan mahdollisimman hyvin rehellisyyttä, huolellisuutta ja tarkkuutta.
Tieteellisen tutkimuksen kriteerit täyttävät ja eettisesti kestävä tiedonhankinta- tutkimus- ja arviointimenetelmät.	Tutkimuksessa käytetään tieteellisesti laadukkaita ja luotettavia lähteitä. Tutkimus tarkistetaan plagioinnintunnistusohjelmalla ennen sen julkaisemista.
Muiden tutkijoiden töiden huomioiminen asianmukaisella tavalla, esim. viittaukset.	Tutkimuksessa käytetään Turun yliopiston käyttämää viittaustekniikkaa, jotka on ilmoitettu Tieteellisen kirjoittamisen oppaassa.
Suunnittelu, toteutus, raportointi ja tietojen tallennus tehdään tieteelliselle tiedolle asetettujen vaatimuksen mukaan.	Tutkimuksen suunnittelu, toteutus, raportointi ja tietojen tallennus tehdään vaatimusten mukaan, eli esimerkiksi raportoinnista käytetään ymmärrettävää tekstiä ja loogista järjestystä. Tietojen tallennuksessa on otettu huomioon tietosuojan asettamat vaatimukset.
Tarvittavat luvat tutkimukseen on hankittu.	Tutkimukseen osallistuvilta henkilöiltä hankitaan suostumus ja luvat haastatteluun.
Tutkimuksessa sovitaan tutkimusta koskevien osapuolten oikeudet, vastuut ja velvollisuudet.	Tutkimukseen osallistuvien oikeudet ilmoitetaan tietosuojailmoituksessa ja suostumuslomakkeessa, jotka löytyvät tämän tutkielman lopusta liitteenä.
Tutkimuksessa otetaan huomioon tietosuoja.	Tutkimuksessa on otettu huomioon EU:n yleisen tietosuoja-asetuksen ja tietosuojalain vaatimukset. Nämä on tarkemmin avattu taulukon alla.

Tässä tutkimuksessa on otettu huomioon EU:n yleisen tietosuoja-asetuksen (GDPR) ja tietosuojalain vaatimukset. Tutkielman aineisto kerätään haastattelemalla tapausyrityksen työntekijöitä. Tietosuoja-asetuksen mukaan henkilötiedoilla tarkoitetaan ”kaikkia tunnistettuun tai tunnistettavissa olevaan luonnolliseen henkilöön liittyviä tietoja” (Aineistohallinnan käsikirja 2021). Täten haastattelun anonymisointi kokonaan on lähes mahdotonta, sillä vaikka haastattelut tallennetaan nimettöminä, nauhoitteissa on haastateltavan ääni muuttamattomana, josta tunnistaminen äänitteiden perusteella saattaa olla mahdollista. Lisäksi tutkielmassa kerätään tietoa esim. haastateltavan koulutuksesta, joka voi olla epäsuora tunniste. Tämän takia tutkielman aineistoja eli haastatteluja varten

perustetaan henkilötietorekisteri, jonka ylläpitäjä ja samalla vastuhenkilö on tutkielman tekijä Jenny Repo.

Ennen tutkielman tutkimusaineiston keräämistä haastateltaville lähetetään tietosuojailmoitus sekä suostumuslomake haastatteluun osallistumisesta sähköpostitse. Jokaisesta suostumuslomakkeesta tehdään kaksi kappaletta, toinen henkilörekisterin ylläpitäjälle, eli tutkielman tekijälle ja toinen haastateltavalle. Molemmissa kappaleissa on sekä tutkijan että haastateltavan päivätyt allekirjoitukset. Tietosuojailmoitus ja suostumuslomake (joista on piilotettu tutkielman tekijän puhelinnumero) löytyvät tutkielman lopusta liitteistä 2 ja 3.

Tietosuojailmoituksen lisäksi haastateltavilta hankitaan haastatteluiden jälkikäteen suostumus, että haastattelusta saa käyttää katkelmia tutkimuksen tulosten esittämisen yhteydessä. Tämä tehdään sen takia, että tietosuojailmoituksessa asiaa tekstikatkelmien käyttämisestä eri erikseen mainittu.

Haastatteluissa ei kerätä mitään muuta tietoa, kuin sellaista, joka on tarpeellista tutkimuksen kannalta. Kerättävät tiedot ovat: haastateltavan asema ja työnkuva yrityksessä, koulutustausta (korkein koulutusaste), työvuodet yrityksessä, sekä kokemukset ja näkemykset brändi-identiteetin rakentamisesta.

Haastattelut nauhoitetaan, jonka jälkeen ne tallennetaan Turun yliopiston palvelimelle. Tämän jälkeen haastattelut litteroidaan. Myös litterointitiedostot tallennetaan Turun yliopiston palvelimelle, josta niihin on pääsy vain tutkijalla. Litteroinnissa käytetään koodeja, joten yksittäiset henkilöt eivät ole tunnistettavissa. Koodiavain on tiedossa vain haastattelijalla, eli tutkielman tekijällä. Tutkielman valmistumisen jälkeen haastatteluäänitteet sekä litterointitiedostot säilytetään enintään 31.12.2021 asti, jonka jälkeen tiedostot hävitetään tietoturvallisesti.

4.6 Aineiston analysointi

Tutkimuksen aineiston analysointi aloitettiin litteroimalla haastattelunauhoitteet tekstimuotoon. Jokaisen haastattelun litterointi tehtiin erilliselle omalle tiedostolleen ja numeroitiin haastattelun numero vastaavaksi. Tutkijan omat kokemukset kirjoitettiin suoraan tekstimuotoon erilliselle tiedostolle, ja myös tämä tiedosto numeroitiin. Tekstitiedostot tallennettiin Turun yliopiston palvelimelle, samaan paikkaan kuin haastattelunauhoitteet. Litterointi tehtiin sen takia, koska haastatteluaineiston analysointi

on mahdollista ainoastaan silloin, kun äänitetty puhe muutetaan tekstimuotoon. Puheen muuttaminen tekstimuotoon onnistuu litteroimalla, joka on usein ensimmäinen osa laadullisen tutkimuksen analysoinnin prosessia. Litterointi on lähtökohta sille, että tutkimusaineistosta pystytään myöhemmin analysoinnin yhteydessä tekemään erilaisia havaintoja ja johtopäätöksiä. (Kallio 2021.)

Tässä tutkimuksessa litterointi tehtiin peruslitterointina, eli puheesta jätettiin kirjaamatta esimerkiksi täytesanat, erilaiset äännähdykset sekä myös kesken jääneet sanat. Myöskään taukoja ei kirjattu tekstiin. Teksti kirjoitettiin kuitenkin niin, että siinä säilyi puhekielen tyyli. Koska tässä tutkimuksessa kiinnostuksen kohteena oli haastateltavien sanomat asiat eli asiasisällöt, niin tarkemmalle litteroinnille ei ollut tässä tapauksessa tarvetta. Jos litterointi on liian tarkka, niin keskeiset asiat ja johtopäätökset voivat jäädä aineiston analysoinnissa huomaamatta (Kallio 2021).

Litterointitarkkuuteen vaikuttaa keskeisesti se, mitä tutkimuksen avulla halutaan selvittää. Kuten tässä tapauksessa, jos ollaan kiinnostuneita vaan sisällöistä, litteroinnin tarkkuudeksi riittää sellainen, että sanotut asiat tulevat ymmärretyksi. Jos haluttaisiin tutkia esimerkiksi haastateltavan eleitä tai vuorovaikutusta haastattelijan kanssa, litteroinnin tulisi olla tarkempi, jolloin siinä voitaisiin ottaa huomioon mm. äänensävyt, tauot sekä erilaiset kehonkielen eleet. (Kallio 2021.)

Litteroinnin jälkeen tekstitiedostot koodattiin väreillä niin, että niistä erotettiin selkeästi haastateltava ja haastattelija. Tässä tutkimuksessa keskitytään vain haastateltavan sanomiin asioihin, ja kysymykset olivat kaikille haastateltaville lähestulkoon samat (hieman eri sanamuotoja voitiin käyttää), joten haastattelijan sanomia asioita ei analysoitu sen tarkemmin.

Varsinainen analyysitapa tässä tutkimuksessa on teemoittelu, sillä teemoittelun tarkoituksena on eritellä tutkimusaineistosta tutkimuskysymyksiä kannalta merkityksellisiin, eri teemoihin liittyvät asiat. Se on yksi yleisimmistä laadullisen tutkimuksen analysointimenetelmistä. Teemoittelu voi olla ainoa analysointimenetelmä, mutta sitä voidaan käyttää myös ensimmäisenä analyysinä ennen muuta analyysitapaa, kuten narratiivista analysointia. (Juhila 2021b.) Tässä tutkimuksessa kuitenkin teemoittelua käytettiin pääanalyysitapana, sillä katsottiin, että sen avulla aineistosta saadaan syvällistä tietoa tutkimusongelmien ratkaisemista varten. Teemoittelun avulla aineistoa tulee luettua myös rivien välistä, sillä vaikka haastattelu on ollut

puolistrukturoitu ja kaikilta on kysytty lähes samat kysymykset, niin aineistoista voi nousta esille myös sellaisia asioita, mitä ei ole suoraan kysytty haastateltavilta. Teemoittelussa onkin hyvä ottaa huomioon, että vaikka haastattelu olisi rakennettu tiettyjen teemojen ja kysymysten ympärille, niin aineiston analysoinnissa teemoittelua ei tule tehdä pelkästään niiden ympärille. Jos näin tehdään, aineistosta voi jäädä havaitsematta tärkeitä asioita. Teemat syntyvät vasta kun aineistoa analysoidaan, eikä niitä voida, ainakaan kaikkia, etukäteen päättää. (Juhila 2021b.)

Teemat ovat yleensä toistuvia asioita, mutta joskus yhdestä aineistoista voi nousta esille sellainen teema, minkä katsotaan olevan tutkimuksen kannalta tärkeä, vaikka se ilmenisi vain yhdessä aineistoissa. Kun teemoittelua on käytetty aineisto analyysimenetelmänä, tutkimuksen tulosten esittämisen yhteydessä usein nostetaan esille sitaatteja tai katkelmia aineistoista. (Juhila 2021b.) Aineistoin sitaatteja on tässäkin tutkielmassa nostettu tutkimusten tuloksien esittämisen yhteydessä, sillä ne havainnollistavat hyvin aineistoista esiin nousseita tuloksia.

Jotta aineiston teemoittelu oli tässä tutkimuksessa mahdollista, litteroitu aineisto käytiin läpi ja luettiin moneen eri kertaan. Pohjana aineistoin analysointiin käytettiin koodaamista, koska sen avulla aineistoa pystytään järjestelemään ja luokittelemaan niin, että se on paremmin hallittavissa varsinaista tarkempaa analysointia varten. Koodauksen eri aiheet eivät ole valmiita, vaan ne syntyvät aineiston syvällisen perehtymisen kautta. (Juhila 2021a.)

Aineistoa lukemalla ja tarkastelemalla eri aineistojen väliltä alkoi löytymään tiettyjä teemoja sekä yhtäläisyyksiä. Eri aiheet merkattiin eli koodattiin eri väreillä erilliseen tiedostoon, jolloin tietty väri kuvasi tiettyä aihetta. Kun eri kohtia aineistosta oli koodattu värein, niistä muodostui pohdinnan ja aineiston lukemisen jälkeen eri pääteemoja. Teemat ovat kuvattu taulukossa 4.

Taulukko 5. Analysoinnin teemat.

Teeman nimi	Alateemat
Rooli	Passiivisuus, aktiivisuus
Toiminta	Yhteisluonti
Hyödyt	Visuaalinen käsitys brändi-identiteetistä, kokonaisvaltainen käsitys brändi-identiteetistä, suuntaviivojen antaminen
Haasteet	Resurssipula, brändi-identiteetin monimutkaisuus

Pääteemoja nousi aineistosta yhteensä esiin neljä kappaletta. Ensimmäinen teema on rooli, eli se, millainen työntekijän rooli on brändi-identiteetin rakentamisessa. Alateemoja tästä aiheesta nousi esille kaksi, eli passiivisuus ja aktiivisuus. Tämä viittaa siihen, onko työntekijän rooli ollut brändi-identiteetin rakentamisen eri vaiheissa passiivinen vai aktiivinen, sillä molempia käsitteitä ilmeni aineistosta.

Toinen teema on toiminta. Tässä keskeiseksi alateemaksi nousi yhteisluonti., sillä aihe toistui useasti aineistossa. Yhteisluonnin ilmeni mm. keskusteluina, joilla viitattiin sekä yrityksen sisäisiin keskusteluihin brändi-identiteetin rakentamisessa, että keskusteluihin jossa on mukana työntekijät, sekä ulkopuolinen mainostoimisto.

Kolmas teema on hyödyt, joka liittyy siihen, millaisia positiivisia seurauksia brändi-identiteetin rakentamisella oli. Aineistossa tuli ilmi kaksi erilaista näkemystä brändi-identiteetistä. Toinen oli visuaalinen ja toinen taas puolestaan enemmän kokonaisvaltainen. Lisäksi aineistoista nousi esille alateema, joka liittyi brändi-identiteetin rakentamisen käytännön hyötyihin eli suuntaviivojen antamiseen työnteolle.

Neljäs teema on haasteet, joka viittaa siihen, mitä ongelmia brändi-identiteetin rakentamisessa on ollut. Merkittävimmät alateemat tässä olivat resurssipula sekä brändi-identiteetin käsitteen monimutkaisuus.

Haasteena teemoittelussa oli ehdottomasti sen välttäminen, että tutkija ei sortunut ajattelemaan aineistoa pelkästään tutkimuskysymysten tai haastattelun teemojen perusteella, joka on yleinen virhe aineiston teemoittelussa (Juhila 2021a). Kun tämän virheen mahdollisuus oli tiedossa, teemoittelu onnistui kuitenkin hyvin ja aineistoa pystyttiin tarkastelemaan syvällisemmin. Vaikka pääteemat liittyvätkin vahvasti tutkimuskysymyksiin, ne olivat myös selkeästi esillä aineistossa. Lisäksi alateemat ovat aineistosta esiin nousseita tärkeitä asioita, jotka tarkentavat aineiston analysointia.

5 Empiirisen osuuden tulokset

5.1 Huomioon otettavat asiat tulosten tulkitsemisessa

Haastatteluihin ja yleisesti tutkimukseen liittyy muutama asia, jotka on hyvä ottaa huomioon aineiston analysoinnissa ja tulosten tulkinnassa. Koska tapausyrityksessä brändi-identiteetin rakentamisen prosessi alkoi virallisesti jo loppuvuonna 2020 ja osa työntekijöistä oli jo ollut mukana prosessin suunnittelussa sitä ennen, niin joidenkin haastattelukysymysten kohdalla työntekijät eivät aivan tarkkaan muistaneet, mitä prosessin alkuvaiheessa oli tehty ja keskusteltu. Tämä nousi esiin erityisesti siinä, kun kysyttiin, miten tavoitteista oli sovittu.

Ihanteellista tutkimustuloksien luotettavuuden kannalta olisi varmasti ollut, että haastattelut olisi suoritettu jo aikaisemmin. Tämä ei kuitenkaan aikataulullisista syistä valitettavasti onnistunut, joten haastattelut tehtiin sen tiedon varassa mitä työntekijöillä oli kesällä 2021. Kuitenkin tutkimuskysymyksien kannalta olennaisiin asioihin saatiin hyvin tietoa haastattelujen avulla, joten ei katsottu, että pitkä aika prosessin alkamisen ja haastatteluiden välillä olisi merkittävästi haitannut tutkimusta.

5.2 Työntekijöiden rooli brändi-identiteetin rakentamisessa

Haastatteluissa nousi esiin se, että brändi-identiteetin rakentamisen prosessissa kaikilla työntekijöillä ei ollut vain yhtä selkeää roolia, vaan roolit ja tehtävät vaihtelivat brändi-identiteetin rakentamisen aikana. Jotkin työtehtävät olivat kaikilla samoja, kuten brändi-identiteettiin liittyvien ehdotusten kommentointi, kun taas jotkut työtehtävät olivat pelkästään yhden tai muutaman työntekijän vastuulla, kuten projektin koordinointi. Haastatteluissa esiin nousseita konkreettisia tehtäviä on esitetty taulukossa 6.

Taulukko 6. Työtehtävät.

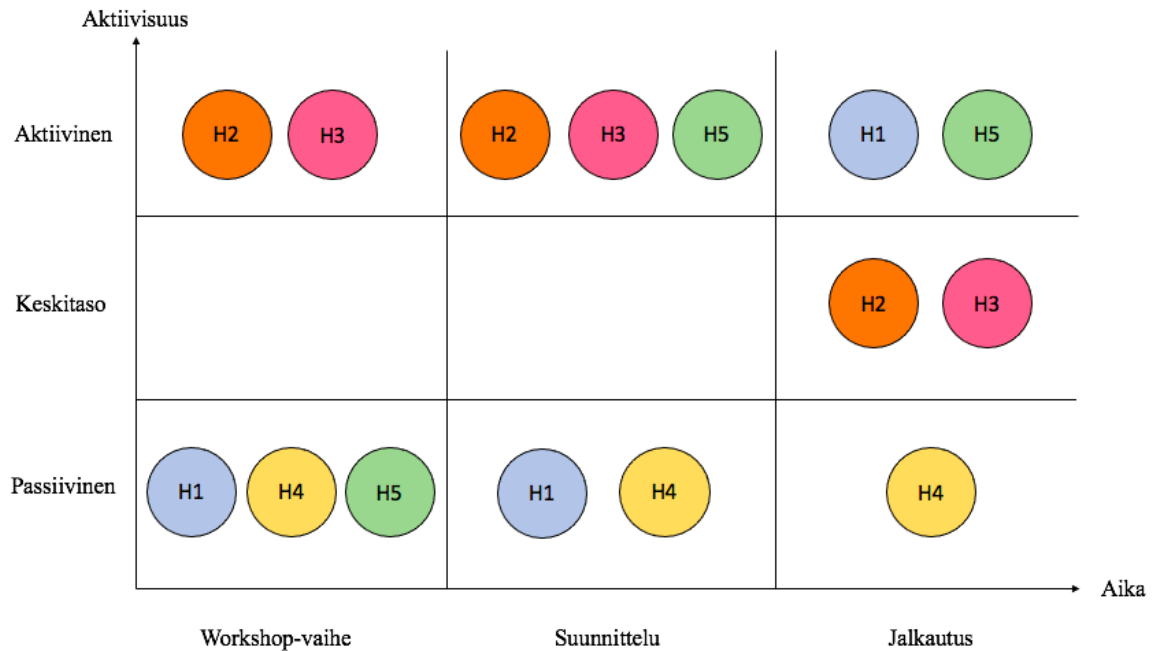
Workshop-tyylisiin haastatteluihin osallistuminen projektin alussa
Brändi-identiteettiin liittyvien ehdotusten kommentointi (esim. väriehdotukset, slogan yms.)
Brändi-identiteetin hyödyntäminen käytännön materiaaleissa esim. visuaalisten elementtien tekeminen viestintää varten.
Projektin koordinointi
Muutosten arviointi teknisen kehityksen kannalta
Teknisten muutosten toteuttaminen
Ideointi, miten yrityksen tavoitemielikuvaa halutaan tuoda esille

Kävi myös ilmi, että vastuualueita ei virallisesti jaettu eikä niistä keskustelu yhdessä, vaan ne ikään kuin jakautuivat omalla painollaan esimerkiksi työntekijän työtehtävistä ja osaamisesta riippuen. Työtehtävien jako riippui myös siitä, kuinka paljon työntekijä käytti prosessiin aikaa. Koska prosessia tehtiin alusta asti yhdessä mainostoimiston kanssa, niin sen koettiin myös vaikuttavan siihen, miten alussa roolit ja vastuut jakautuivat. Esimerkiksi projektin alussa mainostoimisto järjesti workshop –palavereja, joihin osallistui kaksi yrityksen työntekijää sekä yrityksen toimitusjohtaja. Workshop-palaverit toimivat alustuksena projektille, kun haluttiin selvittää, millainen yrityksen brändi-identiteetti voisi olla.

Kyllä sanoisin että (tehtävien jako) mennyt aika omalla painollaan. On ollut melko pieni porukka mukana, mutta on ollut aika selkeitä roolit, ilman että on niistä keskusteltu. Se on ollut myös selkeää ketkä on ollut sellaisessa päätöksentekoroolissa. Se on ollut johtohenkilöiden vastuulla. Mutta en muista että oltaisiin ihan suoraan puhuttu, tapahtunut aika luonnostaan. (H3)

Ne meni aika omalla painollaan, ettei tullut sellasta että johto vaikka sanelisi että sinä teet tämän ja sinä tämän yms. Vähän sen oman osaamisen mukaan, esim. kun itse osaan käyttää kuvanmuokkausohjelmia niin sitä kautta tehtäväksi tuli tehdä esim. bannereita. (H5)

Työntekijän roolit olivat enemmän tai vähemmän aktiivisia riippuen siitä, kuinka paljon kukin työntekijä oli ollut mukana prosessissa sekä myös siitä, mitkä olivat työntekijän työtehtävät yleisesti sekä työtehtävät brändi-identiteetin rakentamisessa. Työntekijöiden aktiivisuutta on kuvattu kuviossa 8.



Kuvio 6. Työntekijöiden aktiivisuus prosessin eri vaiheissa.

Kuviossa näkyy, että yksi haastateltavista on ollut melko passiivinen koko brändi-identiteetin rakentamisen ajan. Passiivisuus on kuitenkin johtunut siitä, että työntekijä on tehnyt osa-aikaisena töitä, eikä osallistuminen brändi-identiteettiin rakentamiseen ole ollut hänen ensisijainen työtehtävänsä. Kyseinen työntekijä kuitenkin oli mukana brändi-identiteetin suunnittelussa kommentoimassa brändi-identiteettiin liittyviä yksityiskohtia.

No varmaan aika passiivinen, että ei ole ollut mun ykkösprioriteetti. Olen tehnyt muutenkin vähemmällä tunneilla pitkään ja seurannut tätä projektia enemmän vierestä. (H4)

Brändi-identiteetin rakentaminen alkoi niin, että mainostoimisto järjesti workshop-tyylisiä palavereja, joihin osallistui yrityksen toimitusjohtaja sekä kaksi työntekijää. Tämän vaiheen tarkoituksena ei ollutkaan, että kaikkia mukana olleita työntekijöitä otettaisiin mukaan, sillä workshoppeissa tehtiin haastatteluja, jotka alustivat brändin rakentamista. Ne työntekijät, jotka olivat olleet alusta asti mukana, kokivat roolinsa enemmän aktiiviseksi kuin ne, jotka eivät olleet niin paljon mukana tai olivat tulleet mukaan projektiin vasta myöhäisemmässä vaiheessa.

Lisäksi aktiivisuus vaihteli sen mukaan, oliko kyseessä aivan projektin alkuvaihe vai hieman myöhempi vaihe. Jotkut olivat enemmän aktiivisempia suunnitteluvaiheessa, kun taas jotkut toteutuksessa, sen verran mitä sitä oli tehty tai sen verran mitä arveltiin, että toteutuksessa tulisi olemaan aktiivisuutta. Tämä liittyy osittain myös työtehtäviin, sillä

esimerkiksi teknisten asioiden parissa työskentelevä henkilö tulee tekemään teknisiä toteutuksia, mitkä liittyvät brändi-identiteetin jalkauttamiseen. Kaikilla työntekijöillä oli kuitenkin mahdollisuus kommentoida brändi-identiteettiin liittyviä ehdotuksia suunnitteluvaiheessa.

Kyllä näkisin että se oli aika aktiivinen kuitenkin. – Kun miettii kaikkia jotka on jollain tavalla osallistunut, niin jotkut on ollut enemmän ulkokehällä ja jotkut sisäkehällä, ehkä se liittyy siihen työrooliin. (H3)

Kyl sanoisin että alkuvaiheen ideoinnissa ja tavoitteiden määrittelyssä, että millainen yritys haluaa olla ja miten näyttäytyy niin se on ollut aika aktiivinen, ajattelisin niin et alkuvaiheessa aktiivisempi kuin loppuvaiheen jalkauttamisessa. Tottakai koko prosessin osalta voisin mieltää että aika aktiivinen rooli on ollut. - - Ehkä sellainen ohjaava rooli alussa on ollut se tärkein. (H2)

Kyl suunnittelussa se oli aika passiivinen se rooli, et siin lähinnä kerrottiin hieman omia mielipiteitä. - - Sit taas toi toteutuspuoli mikä olis vähän aktiivisempi ni se on tosiaan aikalailla kesken vielä. (H1)

Työntekijöiden roolin analysoinnin perusteella jokaiselle työntekijälle on laadittu nimetyt roolit, jotka kuvastavat heidän rooliaan brändi-identiteetin rakentamisessa. Nämä roolit ovat kuvattu alla olevassa taulukossa 7. Roolit on nimetty sen mukaan, kuinka aktiivisia työntekijät ovat olleet prosessissa ja mitkä ovat olleet heidän työtehtäviään prosessin aikana. Lisäksi roolin nimeämisessä on otettu huomioon se, miten työntekijät ovat kertoneet brändi-identiteetin rakentamisesta.

Taulukko 7. Roolien nimet.

Roolin nimi	Aktiivisuus
Tekninen toteuttaja	Osittain aktiivinen
Visuaalinen toteuttaja	Pääosin aktiivinen
Ohjaaja	Pääosin aktiivinen
Koordinoija	Pääosin aktiivinen
Sivusta seuraaja	Passiivinen

Jokaiselle brändi-identiteetin rakentamisessa mukana olleelle työntekijälle on nimetty oma roolinsa. Roolit ovat tekninen toteuttaja, visuaalinen toteuttaja, ohjaaja, koordinoija sekä sivusta seuraaja. Tekninen toteuttaja on ollut suunnitteluvaiheessa passiivinen, mutta jalkauttamisessa hänen roolinsa tulee olemaan on enemmän aktiivinen. Visuaalinen toteuttaja on ollut aktiivinen sekä suunnittelussa että jalkauttamisessa, ja hän on

hyödyntänyt brändikirjaa työssään. Ohjaajalla on ollut merkittävä rooli varsinkin prosessin alussa, kun on pohdittu brändi-identiteettiä liiketoimintastrategian pohjalta. Koordinoijalla on ollut aktiivinen rooli lähes koko prosessin ajan, joskin jalkautuksessa rooli on ollut vähemmän aktiivinen. Hän on pitänyt huolta siitä, että prosessi on edennyt ajallaan ja organisoinut mm. palavereja. Sivusta seuraaja on ollut passiivinen koko prosessin ajan, mutta hän on kuitenkin ollut mukana kommentoimassa mainostoimiston ehdotuksia liittyen brändi-identiteettiin.

Tärkeää on kuitenkin huomata, vaikka työntekijöiden roolit on nimetty tietyllä tavalla ja roolien aktiivisuus on vaihdellut, kaikilla työntekijöillä on kuitenkin prosessin alussa ollut mahdollisuus tuoda omia näkemyksiään brändi-identiteetistä ilmi ja kommentoida. Roolit on nimetty sen mukaan, miten pääasiassa työntekijät ovat brändi-identiteetin rakentamisen aikana toimineet.

Yhteenvedon voidaan siis todeta, että kun ajatellaan koko brändi-identiteetin rakentamisen prosessia, työntekijöiden vastuut ja tehtävät jakautuivat omalla painollaan, eikä niitä erikseen määrätty. Vastuiden ja työtehtävien jakautumiseen vaikutti se, että brändi-identiteetin rakentamista tehtiin varsinkin aluksi hyvinkin pitkälti mainostoimiston johdolla. Myös työntekijän työkuva yleisesti vaikutti tähän. Esimerkiksi teknistä työtä tekevän henkilön tehtävät liittyivät enemmän käytännön toteutukseen kun suunnitteluun. Tässä pitää kuitenkin ottaa huomioon se, että lähes alusta asti prosessissa oli mukana myös sellaisia työntekijöitä jotka käytännössä tekevät sellaista työtä, mikä liittyy prosessin aikana päätettyihin asioihin ja yleisesti yrityksen brändiin. Lähes kaikki työntekijät ovat osallistuneet aktiivisesti prosessiin ainakin jossain vaiheessa. Lisäksi kaikilla mukana olleilla työntekijöillä oli ollut mahdollisuus tuoda omat mielipiteensä ja ajatuksensa brändi-identiteetin rakentamisessa ilmi, ja he olivat myös kokeneet, että ovat saaneet sanoa mielipiteitään, jos jotain sanottavaa on ollut ja mielipiteet on otettu huomioon. Tämä on brändi-identiteetin rakentamisen kannalta tärkeää, sillä työntekijät toivat myös esiin useita seikkoja, mitä voisi tapahtua, jos brändi-identiteetin rakentamista tehtäisiin ilman työntekijöiden osallistumista.

5.3 Brändi-identiteetin rakentamisen toiminta

Jokaisessa haastattelussa tuli ilmi melko vahvasti yhteisluonti. Yhteisluonnissa on ollut mukana työntekijät sekä myös ulkopuolinen mainostoimisto. On hyvä ottaa huomioon, että mainostoimiston mukana ololla on ollut vaikutusta prosessiin, koska

mainostoimistolla on ollut ikään kuin vetävä rooli varsinkin prosessin alussa. Koska yrityksessä ei oltu aikaisemmin keskusteltu brändi-identiteettiin liittyvistä asioista, mainostoimiston mukana olo on todennäköisesti auttanut. Mainostoimisto järjesti brändi-identiteetin rakentamisen alussa haastatteluja, joissa koitettiin selvittää muutaman työntekijän ja toimitusjohtajan kanssa, millainen yrityksessä mielikuva on brändistä ja miten sitä voitaisiin sitten alkaa kehittämään. Toki yhdessä haastattelussa ilmeni, että mainostoimisto ehdotti myös sellaisia brändi-identiteettiin liittyviä asioita, mitkä eivät ihan toimineet kyseisessä yrityksessä, kun tuli ottaa huomioon myös koko konsernin brändi ja yrityksen historia.

Kyllä siinä niin sanotut ammattilaiset ehdotti suoraan aika hyviä vaihtoehtoja et nehä oli vähän tämmösiä vaihtoehtoisia ylipäättänsä ne muut vaihtoehdot, mis vähän yritettiin kepillä jäätä, mut ne ei ehkä menny meidän tapaukses kauheesti läpi. (H1)

Me mentiin aikalailla siitä miten mainostoimisto alkoi sitä tekemään, eli aluksi edettiin niin että meitä haastateltiin ryhmänä ja siellä oli sitten toimitusjohtaja ja toinen työntekijä ja haastateltiin ja esitettiin kysymyspatteristoa, lähdettiin sitä kautta mieltämään sitä millainen se brändimielikuva olisi ja miten me itse yrityksessä toimivat itse sitä mielletään. (H2)

Vaikka on hyvä huomioda mainostoimiston vaikutus brändi-identiteetin rakentamisessa, tässä tutkimuksessa kuitenkin keskitytään työntekijöihin ja heidän toimintaansa. Kun tapausyrityksessä oli tehty brändi-identiteetin rakentamista, niin prosessissa korostui yhdessä tekemisen merkitys ja keskusteleva kulttuuri. Prosessin aikana tapausyrityksessä käytiin useita palavereja, ihan alussa hieman suppeammalla kokoonpanolla mutta myöhemmin kaikkien niiden yrityksen työntekijöiden kesken, ketkä prosessissa olivat lopulta mukana. Kokoonpano vaihteli hieman riippuen käsiteltävästä aiheesta, mutta suurimmassa osassa keskusteluja oli mukana nämä kaikki asianomaiset työntekijät. Osassa palavereissa oli mukana yrityksen ulkopuolinen mainostoimisto ja osa keskusteluista oli vain yrityksen sisäisiä.

Haastatteluissa nousi esiin, että erityisesti mielipiteistä keskusteltiin ja koitettiin hakea sellaisia ratkaisuja, jotka olivat kaikille mieluisia. Lisäksi prosessin alussa jo koitettiin selvittää, mikä on yrityksen sisällä käsitys brändi-identiteetistä. Prosessin tavoitteista sovittiin yhdessä, aluksi pienemmällä porukalla pääpiirteistä, mutta myöhemmin sitten myös laajemmin. Haastatteluissa nousi myös esiin se, että monessa muussa asiassa

yrityksessä on ollut pienempi osallistumisaktiivisuus, joten työntekijöitä olivat selkeästi kiinnostuneita olemaan mukana brändi-identiteetin rakentamisessa.

Niistä (mielipiteistä) on keskusteltu ja aika monesta asiasta oltiin samaa mieltä. Ja kun olin mukana alun workshop-vaiheessa niin siinä kaikki paikalla olevat osallistu keskusteluun. (H3)

Se oli keskustelemaa ja pyrittiin esim. useista vaihtoehdoista pyörittelemään ja pallottelemaan millaista se mielikuva (brändistä) on, että ehkä semmosta keskustelemaa ja konsensusta hakevaa, että voidaan kaikki sitoutua yhdessä johonkin tiettyyn juttuun. Pyrittiin sulkemaan ne asiat pois jotka tuntu vieraalta jollekin. (H2)

Niitä (palavereja) pidettiin ja mun mielestä niissä oli aika aktiivinen osallistuminen, monista muista asioista kun suunnitellaan ja keskustellaan niin osallistumisaktiivisuus on aika paljon pienempää. Selkeesti kiinnosti niitä ketä siinä oli mukana. (H1)

Varmaan alussa kaikilla oli tärkeä rooli kun yhdessä keskusteltiin siitä brändin identiteetistä ja jokaisella oli mahdollisuus sanoa omat mielipiteensä niihin brändiin liittyviin ehdotuksiin. (H5)

Työntekijät lisäksi pitivät tärkeänä sitä, että työntekijät osallistuvat brändi-identiteetin rakentamisen projektiin. Poikkeuksetta kaikki kokivat asian niin, että on tärkeää ainakin koittaa ottaa kaikkien kokemukset ja mielipiteet huomioon, kun päätetään uusia asioita ja rakennetaan brändiä. Mahdolliset brändin muutokset kuitenkin liittyvät vahvasti myös jokaisen omaan työhön, työnkuvasta riippumatta. Haastatteluista välittyi usko yhdessä tekemiseen ja yleisestikin tiimihenki.

On tosi tärkeää että kaikki saa mielipiteensä kuuluville. Yhdessähän tätä hommaa tehdään - - Uskoisin että ihan joka asiassa kaikkein paras lopputulos tulee niin että jokainen saa vaikuttaa. (H2)

No on se tärkeää siinä mielessä, että me seurataan sitä mitä ollaan päätetty todennäköisesti vuosia. (H1)

No kyllä mä sitä pidän tärkeänä että ei oo vaikka sellanen että vaan yrityksen johto on siinä mukana. Tavallaan pidän tärkeänä että työntekijöiden edustus on, ja myös niitä jotka käytännössä tekee niitä asioita. Toki kaikkia työntekijöitä ei välttämättä voi ottaa mukaan, mutta tässä tapauksessa kun on pieni tiimi, niin oli noin puolet mukana. Ei ole hyvä, jos vedetään pelkän johtoryhmän voimin ainakaan koko prosessia. (H3)

Haastatteluissa esiin nousivat myös ne mahdolliset seuraukset ja negatiiviset tunteet, mitä saattaisi tulla, jos työntekijät eivät olisi mukana brändi-identiteetin rakentamisessa ja siihen liittyvissä päätöksissä. Eräällä haastateltavalla oli ollut tällainen kokemus

edellisessä työpaikassa, mikä ei liittynyt tapausyritykseen, mutta mikä omalta osaltaan korostaa yhdessä tekemisen ja keskustelun tärkeyttä. Työntekijät kokivat sen huonona asiana, jos asioista päätettäisiin ilman, että työntekijöiden mielipiteitä otettaisiin huomioon. Lisäksi tuotiin ilmi se, että jokaisella voi olla erilaisia näkökulmia ja kokemuksia asioista, jotka on hyvä tuoda ilmi. Myös sitoutuminen nostettiin esille, sillä sen koettiin parantuvan sen myötä, kun pääsee vaikuttamaan asioihin.

Jos ei oltais tehty sitä yhdessä niin ehkä kaikki ei olis ollu tyytyväisiä. Vois olla että se pyöris siellä mielissä vaikka vuosi eteenpäin, jos siellä oliskin päätetty jotain mikä olis ihan vastoin yleistä tahtoa. (H1)

Että jos jätettäisiin ottamatta huomioon mielipiteitä niin eihän se kovin järkevää oo firmalle. Meitähän kun on eri taustoista ihmisiä eri kokemuksella niin joku voi nähdä joitain sellaisia asioita mitä ei toinen nää. Ja sellanen kuka on ollut vaikka lyhyemmän aikaa voi tuoda toisen uuden pointin siihen. (H4)

Jos joku kokee että tehdään jotain mitä ei koe yhtään omakseen, onhan se sitoutumisen kannalta ihan erilainen tilanne, kun se että on päässyt vaikuttamaan. (H2)

Esim. aikaisemmalla työpaikalla - - niin tuli vähän shokkina että oli tehty uusi visuaalinen ilme. Siinä oli sellainen tilanne että ihmiset oli kiintyneitä siihen vanhaan ja ehkä ei oltu sitten tyytyväisiä uuteen. En tiedä olisko siinä mahdollista kaikkia osallistaa siihen, mutta se koettiin vähän yllätyksenä. (H3)

Yhteisluonti, keskustelu yhdessä tiimin kesken, kommunikointi ja yhteiset päätökset asioista korostuivat erityisesti brändi-identiteetin rakentamisen alun suunnitteluvaiheissa. Koska prosessi on vielä kesken tapausyrityksessä, niin toteuttamisen puolta ei voitu kunnolla käsitellä haastatteluissa, mutta sen verran mitä jalkauttaminen nousi esille, niin siinä korostui enemmän yksittäisen työntekijöiden työpanokset, työnkuvan mukaan eri osa-alueilla. Yhteisluonnin ja yhteisen tekemisen aihe nousi esiin usean haastattelukysymyksen yhteydessä, eikä vain sen kysymyksen kohdalla, missä sitä varsinaisesti suoraan kysyttiin. Täten tämä on yksi haastatteluiden isoimmista ja tärkeimmistä tuloksista.

Yhteisluontia voidaan kuvata myös mikro- ja makrosykliden avulla (Dean 2016), johon liittyy se, kuinka paljon työntekijä on hyödyntänyt brändin rakentamisessa aikaisempaa tietoa brändistä ja kuinka selkeä brändin merkitys hänelle on, eli millä tasolla syklissä työntekijä on. Haastatteluiden myötä kävi ilmi, että työntekijät pääosin kokivat, että olivat jollain tavalla hyödyntäneet brändiin liittyvää aikaisempaa tietoa, mutta siitä ei osattu

antaa konkreettisia esimerkkejä. Ehkä taustalla on ollut ajatuksia brändistä, mutta koska brändiin liittyviä asioita ei tarkemmin pohdittu, kuten tässä brändi-identiteetin rakentamisen projektissa tehtiin, niin työntekijöiden oli vaikea sanoa, miten ja millaista tietoa olisi hyödyntänyt. Lisäksi haastatteluiden avulla selvisi, että työntekijät vasta opettelevat uutta brändiä, sillä brändin rakentamisen jalkautus ja vieminen käytäntöön on yhä kesken. Opetteleminen heijastuu myös siinä, että brändin merkitys ei ollut kaikille työntekijöille yhtä selkeä ja siihen ei aina liittynyt samoja asioita.

Kuitenkin suurin osa työntekijöistä oli työskennellyt yrityksessä jo useita vuosia, joten heillä todennäköisesti, ainakin alitajuntaisesti, oli jo jotain tietoa brändistä. Yksi haastateltavista oli ollut aikaisemmin yrityksen asiakas, joten siinä mielessä hänellä oli ollut erilaisesta näkökulmasta brändiin liittyvää tietoa, mitä ehkä tässä prosessissakin oli voitu hyödyntää.

No kyllä jollain lailla, asiakkaana ehkä koki silloin että viestinnässä oli aika paljonkin puutteita ja ehkä ei pitänyt kaikkia ulkoasua ehkä kaikkien moderneimpana. Toki tätä brändityötä oli jo tehty aikaisemmin että ei kaikki mene tämän prosessin piikkiin. Kyllä omia kokemuksia ja mielikuvia mitä oli aikaisemmin niin olen tuonut ilmi prosessin aikana, että siitä on ollut varmaan hyötyä. (H3)

Tämän aiheen osalta haastatteluissa esiin nousi eniten se, että yrityksessä aikaisemmin ei ollut paljoa puhuttu brändin merkityksestä, eikä ollut selkeitä ohjeita esimerkiksi visuaaliseen viestintään liittyen, eikä ollut mitään konkreettista ohjetta (kuten brändikirjaa), jota voisi hyödyntää työssä. Tämä saattaa osaltaan vaikuttaa siihen, että aikaisemmasta brändin tiedosta ei voitu antaa mitään kovin tarkkaa selitystä tai esimerkkejä. Lisäksi aikaisemmat vähäiset ohjeet koskivat oikeastaan pelkästään visuaalista ilmettä, kuten logoa. Nämä aikaisemmat visuaalisen ilmeen ohjeet olivat tehty koko konsernin brändin perusteella, eikä kyseistä yritystä ajatellen.

Aika vaikee sanoa, koska aikasemmin ei oo käytännössä ollu mitään sellasta tarkkaa brändiä mitä ollan seurattu, et se on lähinnä ollu tää konsernin leiska ja muut mitä ollaan noudatettu, mut sitäkin aikalaila lavecilla pensselillä. (H1)

Toki jotain brändityötä on tehty aikasemminkin mutta sitä ei oo ehkä niin systemaattisesti mietty. Ja ei ollu tavallaan kirjattu ylös niitä kaikkia asioita. (H3)

5.4 Brändi-identiteetin rakentamisen hyödyt

Haastattelujen perusteella brändi-identiteetin rakentamisesta nähtiin jo olleen jonkin verran hyötyä. Erityisesti esiin nousi prosessin aikana tehty brändikirja, joka toimii sisäisenä ohjeena työntekijöille. Brändikirjassa määriteltiin mm. brändin visuaaliset elementit, äänensävyt yms. Yleisesti ottaen työntekijät kertoivat, että oli erittäin hyvä asia, että brändin liittyvistä asioista ylipäättään keskusteltiin yhdessä, koska niistä ei oltu aikaisemmin keskusteltu. Tämä antaa mahdollisuuden siihen, että työntekijät ymmärtävät yrityksen brändin merkityksen paremmin ja kun on selkeät suuntaviivat mitä seurata, myös käytännön työ todennäköisesti helpottuu.

Nyt on tehty se brändikirja, että on päätetty konkreettisia asioita, esim. fontit yms. Uskon että niistä on ollut konkreettista hyötyä niille ketkä niiden parissa joka päivä tekee hommia. (H2)

On siitä mun mielestä ollut hyötyä, että on ollut paikallaan tehdä. Se konkreettinen asia mikä on tullut on ollut se brändikirja, jota voi käyttää hyödyksi. - - Välillä kun tarvitsee jotain suuntaviivoja, niin se on ollut tarpeellinen. Ja toki kun käytiin tiettyjä keskustelua että millaisia ollaan, niin niitä ei ole aikaisemmin ehkä muun työn lomassa ehtinyt jutella. - - Mutta on ollut hyödyllistä, että ne on keskusteltu prosessin aikana läpi. (H3)

Itse painotan tässä myös käytännön näkökulmaa, kun se jossain määrin koskettaa omaa työtä, vaikkei hirveesti mitään markkinointimateriaaleja teekkään - - Itse ajattelen, että tästä sai semmosta tukea työhön ja ikään kuin työstettyä sellaisia asioita mistä ei ollut ehkä yhteisesti keskusteltu. (H3)

Lisäksi nähtiin, että brändin visuaalinen ilme oli parantunut prosessin myötä tehtyjen muutoksien avulla. Toki tässä on hyvä ottaa huomioon, että prosessin jalkautus oli yrityksessä vielä kesken.

Haastatteluissa nousi esiin se, työntekijän työnkuvasta riippuen brändi nähtiin joko pääasiassa visuaalisina elementteinä tai sitten hieman laajempina kokonaisuutena. Jos työntekijä oli ollut hieman vähemmän tai passiivisemmin mukana, niin käsitys brändi-identiteetistä liittyi lähinnä visuaalisiin elementteihin, kuten vaikka logoon tai väreihin. Tämä on toki ymmärrettävää, sillä jos käsitys brändi-identiteetistä tai ylipäättään brändistä ei ole niin selkeä, visuaaliset elementit ovat konkreettisia, ja täten helpompia mieltää ja ymmärtää.

Osassa haastatteluja kun puhuttiin yleisesti tapausyrityksen brändistä ja brändi-identiteetin rakentamisen prosessista, niin esiin nousi ensisijaisesti brändin visuaalinen

ilme ja siihen liittyvä suunnittelu sekä jo toteutetut muutokset. Yhdessä haastattelussa lisäksi nousi esille, että visuaaliset elementit on ehkä helpompi käsittää, kuin abstraktimmat asiat.

Mun mielestä on tottakai selvää muutosta (brändissä), ilme on freesaantunut ja värihommelit meni piste i:n päälle, että mielestäni on onnistunut. (H4)

No kyl se (brändi) on visuaalisesti on aika selkee, mut tämä kaikki muu on sitten vähän semmosta et miten pitäis viestiä ja minkä tyyllisellä tekstillä ja muuta - - no se menee mun työnkuvankin ohi, mutta se on vähän auki että miten se toimii käytännössä. Se on vähän abstrakti asia, et miten sitä brändiä siinä mielessä rakennetaan. (H1)

Ne, jotka olivat olleet projektissa enemmän ja aktiivisemmin mukana ja työskentelevät enemmän brändiin liittyvien asioiden (esim. markkinoinnin parissa), niille käsitys brändi-identiteetistä oli laajempi. Osassa haastatteluja nousi esiin hieman kokonaisvaltaisempi näkemys tapausyrityksen brändistä ja brändi-identiteetin rakentamisen prosessista. Vaikka näkemys ei ollut ehkä vielääkään täysin selkeä, niin se oli selkeytynyt prosessin aikana ja siinä koettiin olevan mukana muutakin kuin brändin visuaalisia elementtejä. Tähän vaikutti myös se, että jos työntekijä oli aktiivisemmin ollut mukana prosessissa, niin brändistä oli ehkä laajempi ja selkeämpi näkemys.

On se siinä mielessä muuttunut että ehkä on sisäistänyt enemmän, että bisnes on aika paljon mielikuvamarkkinointia ja tän tyyppisiä asioita, - - Sanotaan että se on vähän enemmän kirkastunut tässä matkan varrella ja joitain asioita on kyllä oppinut brändin tarkoituksesta tän prosessin aikana. (H2)

Sitä yrityksen tavoitemielikuvaa halutaan tuoda esille, että saadaan meidän uusitun liiketoimintasuunnitelman pohjalta sitä brändiä sen näköiseksi mitä yritys haluaa olla. (H2)

Visuaaliset jutut on selkeytynyt, mutta ihan muutenkin se, että millainen yritys haluaa olla, mitkä on mielikuvat, äänensävyt yms. Eli semmoinen kokonaisuus myös brändistä on selkeämpi. (H5)

Kun haastattelussa pyydettiin haastateltavia vertaamaan tietämystä brändistä ja sen merkityksestä verrattuna aikaisempaan, niin sen koettiin pääasiassa selkeytyneen prosessin aikana. Haastattelussa annettiin esimerkki kysymykseen liittyen ”Koetko esimerkiksi, että olet vastaanottajana brändin merkitykseen liittyvälle informaatiolle, vai pystytkö kommunikoimaan sitä myös itse eteenpäin?”. Tähän kysymykseen liittyen työntekijät olivat jossain kahden vaihtoehdon välimaastossa. Vaikka brändin merkitys oli

selkeytynyt, niin osa asioista ei ollut vielä ihan täysin selviä, niin että työntekijä kokisi, että pystyisi kommunikoimaan brändin kokonaisvaltaisesta merkityksestä myös muille.

No kyllä siitä varmaan jotain pystyy viestimään. - - Jotenkin brändin merkitystä ei ole ehkä ajattelut, jotenkin se on sellanen asia että se on kulkenut siinä rinnalla. Mutta koen et se on selkeämpi kun ennen tätä prosessia, että kun keskusteltiin asioista niin kyllä sitä selkeytymistä siinä tapahtui. (H3)

Nää brändiasiat ja muut ei ehkä ole mun vahvinta osa-aluetta ollu ikinä, mutta olen siinä asiassa kehittynyt, ehkä vähän 50-50 tilanteessa tällä hetkellä. Että on varmaan paljon sisäistettävääkin vielä mutta tavallaan pyrin asioita ajattelemaan jatkossa myös brändin kautta että se ajatus muhii tossa kokoajan mukana. (H2)

Sanoisin et tän prosessin myötä suunta on kallistunut enemmän ehkä tuohon jälkimmäiseen, eli jotain pystyisin myös kommunikoimaan. En ehkä aivan täysin ole tässä sisällä, mutta huomattavasti parempi ymmärrys kuin ennen prosessia. (H5)

Eräässä haastattelussa nousi myös esille, että uudistettu brändi tuntuu kotoisalta, vaikka se ei välttämättä ihan täysin selkeä vielä ollutkaan. Tämä on myös merkittävä asia, että työntekijä pystyy samaistumaan uuteen brändi-identiteettiin ja se tuntuu hyvältä.

No sanotaan ettei se (brändi) varmaan täysin selkeä oo - - Tää uudistettu on kotoisa ja hyvä. (H4)

Yhteenvedona voidaan todeta, että brändi-identiteetin rakentamisen projekti on selkeyttänyt työntekijöiden kuvaa yrityksen brändi-identiteetistä. Se ei kuitenkaan ole vielä sellaisella tasolla, että työntekijät osaisivat täysin itsenäisesti kommunikoida yrityksen brändiin liittyviä asioita eteenpäin. Osa työntekijöistä koki brändin enemmän visuaalisina elementteinä, kuin kokonaisuutena. Lisäksi brändi-identiteetin rakentaminen ja sen lopputuotoksena tehty brändikirja on tuonut apuja työntekoon ja antanut suuntaviivan työnteolle.

5.5 Brändi-identiteetin rakentamisen haasteet

Haastatteluissa esiin nousseet brändi-identiteetin rakentamisen haasteet liittyivät lähinnä toteutukseen. Toteutuksen haasteena katsottiin lähinnä olevan resurssit, eli mitä ehditään tekemään ja millä aikataululla. On ymmärrettävää, koska kyseessä on pieni yritys, niin brändi-identiteetin rakentamisen prosessia tehdään muiden työtehtävien lomassa. Eräässä keskustelussa tuli myös ilmi, että vaikka haasteita ei vielä ollutkaan, niin ehkä niitä tulee kun prosessin jalkautus etenee. Suurin osa haasteista liittyi siis juuri projektin

loppuvaiheeseen, eli siihen, kun brändi-identiteettiä aletaan jalkauttamaan. Haasteet olivat kuitenkin sellaisia, että ne olivat jollain tavalla jo etukäteen tiedossa, eivätkä ne tulleet täysin yllätyksenä kenellekään. Haasteet eivät myöskään olleet merkittävän suuria.

Ehkä sen voi ajatella olevan jonkinlainen haaste, että aikataulu on vaikea välillä haastava saada sopimaan, kun uusi brändi pitää viedä moneen eri paikkaan. Resurssihaaste on suurin, kun välillä pitää siirtää asioita. Mutta uskon että se oli kuitenkin tiedossa, että asiat ei välttämättä kovin nopeasti tapahdu. -- Toki se jalkautus on vielä menossa ja siinä oli alun perinkin ajatus että se ei tapahdu nopeasti kun on kaikkia muitakin asioita. (H3)

Firman näkökulmasta jos katoo niin voi olla haaste että miten pitkälle se brändiuudistus menee ja kuka ehtii tekee niitä toteutuksia ja tällästä. - - Ehkä ei voikaan ihan kaikkea tehdä heti, että tehdään se mitä ehditään, kun ei varmaan kuitenkaan ole firman pääprojekti. (H4)

Suunnitteluvaiheessa haasteet liittyivät siihen, että kun mainostoimiston avulla pohdittiin tiettyjä teemoja ja kysymyksiä, niin joitakin asioita oli ehkä hankala mieltää tai ei välttämättä osattu kaikkeen sanoa mitään mielipidettä aluksi. Tämä saattaa johtua siitä, että näitä asioita ei ollut aikaisemmin mietitty yrityksessä työntekijöiden kesken. Lisäksi osa brändi-identiteettiin liittyvistä asioista on melko abstrakteja, ja jos ne eivät ole etukäteen tuttuja, niin niitä voi olla aluksi vaikea mieltää.

Ehkä ne haasteet liittyi prosessin alkuvaiheessa siihen, oli joitakin tiettyjä (brändiin liittyviä) asioita mitä oli vaikea mieltää. (H2)

Haasteena aluksi oli ehkä jotenkin kuvailla ja konkretisoida se niihin visuaalisiin elementteihin, äänensävyihin ja tavoitteisiin, että millainen yritys haluaa olla. (H5)

Kun ekan kerran saatiin kommentoitavaksi niitä visuaalisia elementtejä, niin siinä pitää tehdä päätöksiä ja mieltää mikä on paras, niin välillä tuntui että ei ollut niin vahvoja mielipiteitä kaikista asioista. (H3)

Yhteenvetona voidaan todeta, että brändin rakentamisen haasteet liittyivät pääasiassa käytännön toimenpiteisiin, eli siihen, kun uutta brändi-identiteettiä hyödynnettiin työnteossa ja kun sitä jalkautettiin organisaation eri asioihin. Itse brändi-identiteetin rakentamisessa haasteena koettiin alkuvaiheessa se, että joitakin brändiin liittyviä asioita oli vaikea mieltää. Tämä johtuu todennäköisesti siitä, että brändiin liittyvistä asioista ei oltu aikaisemmin keskusteltu ja siitä että käsitys ylipäättään brändi-identiteetistä ja sen merkityksestä ei ole niin selkeä. Tähän saattaa vaikuttaa myös se, että brändin että brändi-identiteetin käsite itsessään on melko monimutkainen, ja varsinkaan jos ei työskentele markkinoinnin parissa päivittäin tai ole opiskellut aihepiirin asioita, brändi-identiteettiin

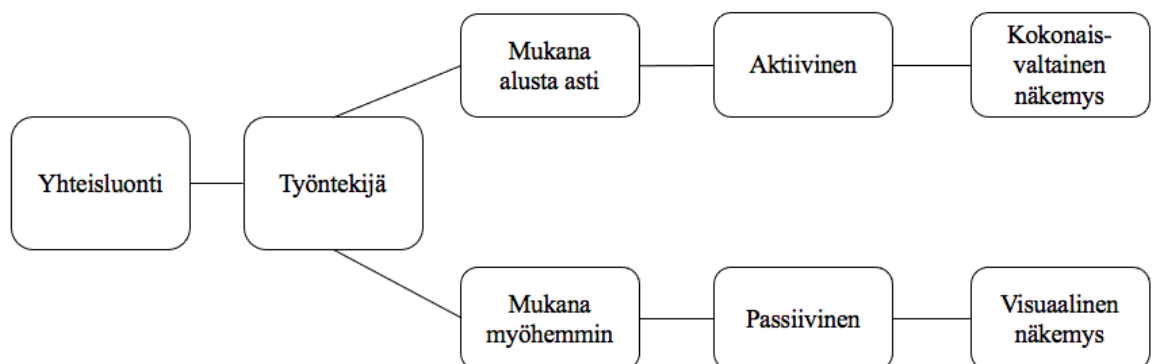
liittyvien ei-konkreettisten asioiden pohtiminen voi olla haastavaa. Tämä näkyi myös siinä, että brändi-identiteettiin liittyvistä visuaalisista asioista puhuttiin paljon, mutta muut asiat jäivät osittain vähemmälle.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

6.1 Teoreettiset johtopäätökset

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten työntekijät rakentavat brändi-identiteettiä. Päättökysymys haluttiin selvittää neljän eri alatutkimuskysymyksen avulla, joista ensimmäinen oli ”Millainen työntekijöiden rooli on brändi-identiteetin rakentamisessa?”. Tutkimuksen perusteella työntekijöiden rooli oli pääosin aktiivinen, mutta vaihteli prosessin aikana. Toinen alatutkimuskysymys oli ”Millaisen toiminnan kautta brändi-identiteettiä rakennettiin?”. Tähän vastauksena saatiin, että yhteisluonti oli tärkeässä roolissa. Kolmas alatutkimuskysymys oli ”Mitä hyötyä brändi-identiteetin rakentamisesta on?”. Tämän tutkimuksen perusteella hyötyjä oli selkeytynyt kuva brändi-identiteetistä, visuaalisen ilmeen paraneminen ja suuntaviivojen antaminen työnteolle. Viimeinen tutkimuskysymys oli ”Millaisia haasteita brändi-identiteetin rakentamisessa ilmenee?”. Tähän liittyen esiin nousi resurssipula ja brändi-identiteetin käsitteen monimutkaisuus.

Koska tutkimuksen tieteenfilosofinen suuntaus on sosiaalinen konstruktionismi, ei ole olemassa yhtä oikeaa tapaa jonkin asian toteuttamiseen. Täten on huomattu, että tulosten perusteella voidaan nähdä työntekijöiden brändi-identiteetin rakentamisessa olevan kaksi erilaista konstruktiota. Nämä konstruktiot on kuvattu alla olevassa kuviossa 7.



Kuvio 7. Brändi-identiteetin rakentamisen konstruktiot.

Tutkimuksen tulosten perusteella yhteisluonti on ollut se toiminta, millä brändi-identiteettiä rakennetaan. Yhteisluonti on näkynyt keskusteluna yrityksen sisällä sekä

myös ulkopuolisen mainostoimiston kanssa. Tässä tutkimuksessa kohteena kuitenkin on ollut pelkästään työntekijöiden toiminta. Prosessi on jakautunut kahdeksi eri konstruktioksi, sen mukaan onko työntekijä ollut mukana prosessin alusta asti vai tullut mukaan myöhemmässä vaiheessa, onko hän toiminut prosessissa pääosin aktiivinen vai passiivinen ja onko hänen käsityksensä brändi-identiteetistä enemmän visuaalinen vai kokonaisvaltainen.

Vaikka työntekijöiden roolia brändi-identiteetin rakentamisessa on tutkittu vasta melko vähän, niin uusimmissa tutkimuksissa on huomattu, että työntekijöiden roolin tulisi brändi-identiteetin rakentamisessa olla aktiivinen. Ei riitä, että vain esimerkiksi yrityksen johto tiedottaa brändi-identiteetistä työntekijöille, vaan brändi-identiteettiä luodaan yhdessä niin, että työntekijät osallistuvat siihen aktiivisesti. (Stotz ja Tosti 2001; Kunda 2009; Dean ym. 2012; Müller 2017.) Myös tässä tutkimuksessa tuli ilmi, että yhteisluonti ja keskustelu on tärkeässä asemassa brändi-identiteetin rakentamisessa. Prosessissa korotuista yhdessä tekeminen sekä keskusteltava kulttuuri.

Tutkimuksen perusteella työntekijöiden roolit ovat olleet ainakin jossain vaiheessa brändi-identiteetin rakentamista aktiivisia. Työntekijöiden aktiivisuus vaihteli projektin vaiheen ja työnkuvan mukaan. Kuten myös Byrom & Chung (2020) ovat todenneet, tarkoitus ei välttämättä olekaan, että kaikki yhteisluonnissa mukana olevat työntekijät ovat aktiivisia koko ajan, vaan työntekijöiden rooli ja tehtävät vaihtelevat sen mukaan, missä tehtävissä työntekijä työskentelee. Tässä tutkimuksessa työntekijöiden tehtäviä oli mm. työpajoihin ja palavereihin osallistuminen sekä brändi-identiteettiin liittyvien asioiden, kuten visuaalisten elementtien kommentointi. Nämä tehtävät on hyvin samankaltaisia, kun Byromin & Chungin (2020) hotelliin kohdistuvassa tutkimuksessa. Tutkimuksen perusteella voitiin nimetä viisi erilaista roolia työntekijöille jotka olivat tekninen toteuttaja, visuaalinen toteuttaja, ohjajaa, koordinoija ja sivusta seuraaja. Tämä roolien nimeäminen tuo brändi-identiteetin rakentamisen teoriaan jotain uutta, sillä aikaisemmissa tutkimuksissa roolien nimeämistä ei ole ilmennyt.

Deanin ym. (2016) mukaan työntekijät kehittävät brändin merkitystä yhteisluontina vuorovaikutussarjan avulla, johon sisältyy sekä sosiaalista vuorovaikutusta että vuorovaikutusta brändin kanssa. Nämä sarjat voidaan jaotella makro-sykleihin ja mikro-sykleihin. Mikro-syklissä eli brändin merkityksen uudelleentulkinnassa on neljä eri vaihetta, jotka ovat tietoisuus, tulkinta, omaksuminen ja kommunikaatio. Jos tämän

tutkimuksen tuloksia verrataan tähän, niin työntekijöiden voidaan katsoa olevan mikrosyklissä omaksumisen ja kommunikaation välimaastossa, sillä osalle työntekijöille pelkästään visuaalinen puoli oli selkeää ja osalla työntekijöistä oli kokonaisvaltaisempi käsitys brändistä. Kuviossa on kuvattu myös makro-syklejä, jotka ovat brändin opettelu, brändin uudelleen esittely, brändin uudelleen löytäminen ja brändin toteuttaminen. Työntekijöiden voidaan katsoa olevan pääosin brändin opettelun tasolla, sillä brändi-identiteettiä on vasta rakennettu ja se on melko tuore, sekä projektin jalkautus on vielä kesken.

Hyötyjä brändi-identiteetin rakentamisesta on aikaisempien tutkimuksien (Stuart 2002; Punjaisri & Wilson 2011; Piehler 2011; Byrom & Chung 2020) mukaan mm. työntekijöiden luottamuksen kasvu, samaistuminen brändi-identiteettiin, kilpailijoista erottautuminen, brändipääoman kasvu sekä brändi-identiteetin ja brändi-imagon kohtaaminen. Tässä tutkimuksessa ei selvinnyt laajempia hyötyjä kuten kilpailijoista erottautumista tai brändi-imagon kohtaamista, sillä työntekijät osasivat kertoa lähinnä niitä asioita, miten käytännössä brändi-identiteetin rakentaminen on vaikuttanut. Työntekijät kokivat, että yrityksen visuaalinen ilme oli parantunut. Lisäksi esiin nousi se, että brändi-identiteetin rakentamisessa päätetyt asiat ja tuloksena syntynyt brändikirja on antanut mahdollisuuden käyttää sitä ohjeena työnteossa. Aikaisemmin oli ollut ongelmana, että brändiin ja brändi-identiteettiin liittyvistä asioista ei oltu käyty keskusteluja, eikä ollut sovittuna selkeitä tapoja esim. käyttää yrityksen värejä ja logoja. Keskeistä oli siis, että brändi-identiteettiin liittyvistä asioista oli ylipäättään keskusteltu ja sovittu yhdessä. Kuten edellä mainittiin, yksi brändi-identiteetin rakentamisen tavoitteita on Stuartin (2002) mukaan samaistuminen brändi-identiteettiin. Tässä tutkimus puoltaa tätä näkemystä, sillä johtopäätöksenä tämän tutkimuksen osalta voidaan todeta, että työntekijöiden brändi-identiteetti oli selkeytynyt ja parantunut brändi-identiteetin rakentamisen myötä, vaikka osalla se olikin enemmän visuaalinen ja osalla enemmän kokonaisvaltainen. Lisäksi on tärkeää huomata, että vaikka brändi-identiteetti ei ollutkaan välttämättä täysin selkeä, erään työntekijän kohdalla se tuntui silti kotoisalta ja hyvältä, eli työntekijä pystyi siihen samaistumaan.

Haasteita brändi-identiteetin rakentamisessa on aikaisemmissa tutkimuksissa (Burman ym. 2015; Buil ym. 2016) on noussut esille mm. johdon keskittyminen lyhyen aikavälin toimintaan, vanhentunut käsitys brändi-identiteetin rakentamisesta, keskittyminen vain sisäiseen mainontaan, muutos organisaation kaikilla tasoilla sekä yhteistyön puuttuminen

eri toimintojen välillä. Haasteiden osalta tämän tutkimuksen johtopäätökset eroavat aikaisemmista tutkimuksista, sillä suoranaisesti näitä aikaisemmissa tutkimuksissa esiintyneitä haasteita ei ilmennyt. Tämä saattaa johtua siitä, että yrityksessä on vähän työntekijöitä, joten yhteistyö yrityksen eri toimintojen kanssa on jokapäiväistä, joten kommunikaatio on helppoa. Lisäksi yrityksessä brändi-uudistusta tehtiin liiketoimintastrategian pohjalta, joten se ei liittynyt pelkästään lyhyen aikavälin tekemiseen. Brändi-identiteetin rakentamisen haasteina tässä tutkimuksessa oli pääasiassa se, että joitakin brändi-identiteettiin liittyviä asioita työntekijöiden oli hankala mieltää varsinkin projektin alussa sekä resurssipula, kun brändi-identiteettiä jalkautetaan. Tämä liittyy hieman muutokseen organisaation kaikilla tasoilla, sillä brändi-identiteetti liittyy moneen eri asiaan yrityksessä, joten sen jalkauttaminen vaatii aikaa. Kuitenkin yrityksessä oli tiedostettu se, että muutoksia ei tehdä yhdessä yössä vaan tavoitteena oli ikään kuin pehmeä laskeutuminen uuteen brändi-identiteettiin.

6.2 Liikkeenjohdolliset johtopäätökset

Tutkimuksen kannalta keskeisin liikkeenjohdollinen johtopäätös on, että brändi-identiteettiin liittyvistä asioista on ylipäättään tärkeä keskustella työntekijöiden kanssa. Jos keskustelua ei ole, eikä ole selkeitä suuntaviivoja brändi-identiteetille, se saattaa vaikeuttaa työntekoa. Tässä tutkimuksessa nousi esiin vahvasti se, että työntekijöiden aktiivinen osallistuminen brändi-identiteetin rakentamiseen, eli brändi-identiteetin yhteisluonti työntekijöiden kanssa, koetaan erittäin tärkeäksi ja hyödylliseksi. Täten aina kun brändi-identiteettiä rakennetaan yrityksessä, niin liikkeenjohdon kannattaa harkita, että ainakin osa yrityksen työntekijöistä otetaan siihen mukaan. Jos työntekijät eivät saa osallistua brändi-identiteetin rakentamiseen tai brändi-identiteettiä rakennetaan ikään kuin työntekijöiden selän takana, se saattaa aiheuttaa muutosvastarintaa tai heikentää työntekijöiden sitoutumista yrityksen brändi-identiteettiin.

Vaikka työntekijöiden aktiivisuus ja rooli vaihtelee riippuen heidän työtehtävästään ja siitä, minkä asioiden parissa he työskentelevät, eri osastojen työntekijöillä voi kaikilla olla annettavaa brändi-identiteetin rakentamisessa. Jos isossa yrityksessä ei tehdä yhteistyötä eri osastojen välillä, brändi-identiteetin rakentaminen ei välttämättä onnistu. Isossa, tai välttämättä pienessäkin yrityksessä ei ole resursseja ottaa kaikkia työntekijöitä mukaan, mutta siitä on hyötyä, jos työntekijöillä on edustus projektissa. Tässä voisi kuitenkin hyödyntää esimerkiksi sähköisiä työkaluja, kuten kyselyä, jos

halutaan että mahdollisimman moni työntekijä voisi olla mukana brändi-identiteetin rakentamisessa.

Brändi-identiteetin rakentamisessa merkittävä tekijä on yhteinen keskustelu sekä yrityksessä sisäisesti että mahdollisesti myös ulkopuolisen konsultin kanssa. Keskustelua ja palavereja kannattaa käydä usein, sillä niiden avulla työntekijät saavat tuoda omat ajatuksensa esiin ja brändi-identiteetistä saadaan sellainen, että jokainen työntekijä voi seistä sen takana. Kuten tapausyrityksessä, vaikka apuna projektissa oli myös ulkopuolinen mainostoimisto joka ohjasi välillä keskusteluja ja teki ehdotuksia, niin brändi-identiteetti lähtee kuitenkin yrityksestä itsestään, eikä ulkopuolelta.

Jos yrityksen brändi-identiteetti on epäselvä tai on tarvetta sen muuttamiselle, liikkeenjohdon kannattaa harkita prosessia sen rakentamiseksi. Brändi-identiteetin rakentaminen kannattaa yrityksessä, sillä työntekijät kokevat sen antavat uusia mahdollisuuksia työntekoon. Kun brändi-identiteettiin liittyvistä asioista on keskusteltu ja on päätetty selkeät suuntaviivat, jotka voidaan kirjata ylös esimerkiksi brändikirjaan, se auttaa työnteossa ja antaa kokonaiskuvan sekä suuntaviivat tekemiselle. Kun brändi-identiteettiä rakennetaan, on kuitenkin tärkeää varmistaa, että brändi-identiteetti ei jää pelkäksi visuaaliseksi ilmeeksi työntekijöiden mielessä, sillä brändi-identiteettiin liittyy paljon muutakin. Ihannetilanne olisi se, että työntekijät sisäistäisivät yrityksen brändi-identiteetin niin, että heillä olisi siitä mahdollisimman kokonaisvaltainen käsitys ja se näkyisi kaikessa työnteossa.

6.3 Tutkimuksen arviointi

Tracyn (2010) mukaan laadullista tutkimusta voidaan arvioida kahdeksan eri merkittävän tekijän kautta, joita ovat: kelvollinen aihe, täsmällisyys, avoimuus, uskottavuus, resonanssi, merkittävä kontribuutio, etiikka ja johdonmukaisuus. Koska nämä kahdeksan eri tekijää antavat hyvän pohjan laadullisen tutkimuksen arvioimiselle, on tämän tutkimuksen arviointi tehty pohjautuen näihin elementteihin.

Kelvollinen aihe viittaa siihen, että hyvä laadullinen tutkimus on ajankohtainen, merkittävä ja kiinnostava. Se voi siis esimerkiksi liittyä johonkin tieteenalan ajankohtaiseen ilmiöön, tai sellaiseen aiheeseen, mitä ei ole vielä tutkittu paljoa. (Tracy 2010.) Tässä tutkimuksessa aihe on sellainen, mitä markkinoinnin tutkimus ei ole vielä käsitellyt paljoa. Kuten tutkielman luvussa 1 todettiin, vaikka sisäisen brändiviestinnän

tärkeys onkin huomioitu, valtaosa siihen liittyvästä tutkimuksesta on keskittynyt brändiviestintään yrityksen ulkoisten sidosryhmien, kuten asiakkaiden, näkökulmasta. (Punjaisri & Wilson 2011.) Niissä tutkimuksissa, jotka ovat keskittyneet sisäiseen näkökulmaan, on keskitytty usein vain johdon sekä esimerkiksi brändikonsulttien näkökulmiin. Työntekijöiden näkökulmasta asiaa on tutkittu vasta vähän tai jos työntekijöitä on tutkittu, niin tutkimukset eivät ole keskittyneet siihen, millainen rooli työntekijöillä on ollut. (Punjaisri & Wilson 2011; Byrom & Chung 2020.) Monessa tutkimuksessa työntekijät ovat nähty passiivisena osapuolena brändi-identiteetin rakentamisessa, jonka takia tutkimusta tulisi myös tehdä sellaisesta lähtökohdasta, missä työntekijät osallistuvat itse brändi-identiteetin rakentamiseen. (Mahnert & Torres 2007; Asha & Jyothi 2011; Punjaisri & Wilson 2011; Müller 2017.) Täten tämän tutkimuksen aihe on kelvollinen, sillä se on merkittävä ja markkinoinnin tutkimuksen piirissä melko uusi.

Täsmällisyys viittaa siihen, että hyvässä tutkimuksessa käytetään riittäviä, runsaita sekä tarkoituksenmukaisia teoreettisia rakenteita, empiiristä dataa, kontekstia ja tiedonkeruu- ja analysointiprosesseja (Tracy 2010). Tässä tutkimuksessa teoriaosuus on rakennettu luotettavien, ajankohtaisten ja tieteellisten lähteiden perusteella. Tutkimuksen teossa on käytetty lähdekriittisyyttä, ja teoriaosuuteen on otettu mukaan vain niitä asioita, mitkä tutkielman aiheen kannalta ovat relevantteja, eli teoreettinen osuus koostui brändi-identiteetin ja sen rakentamisen tarkastelusta. Empiirinen data kerättiin tapausyrityksestä, ja siinä haastateltiin kaikkia niitä työntekijöitä, jotka olivat olleet mukana brändi-identiteetin rakentamisessa. Lisäksi hyödynnettiin vielä tutkijan omia kokemuksia. Tiedonkeruu- ja analysointitavat valittiin tutkielman kannalta parhaimmalla mahdollisella tavalla niin, että tutkimuskysymyksiin saatiin niiden avulla parhaiten vastaukset. Tutkimuksessa on täten noudatettu täsmällisyyttä sellaisella tavalla, jonka tutkija on itse pystynyt toteuttamaan.

Avoimuus tarkoittaa sitä, että tutkimukselle on ominaista itsereflektointi tutkijan subjektiivisista arvoista, ennakkoluuloista ja taipumuksista sekä avoimuus tutkimuksen menetelmistä ja haasteista (Tracy 2010). Kuten tässäkin tutkimuksessa, erityisesti kun tutkitaan organisaatio- ja johtamistutkimuksen alaan kuuluvia ilmiöitä, niin tutkimuksissa käytetään usein aineistoja, jossa noudatetaan konstruktivistista lähestymistapaa, jolloin tutkija itse osallistuu ilmiöön, joka on tutkimuksen kohteena. Silloin tutkijan reflektiivisyys on keskeinen osa tutkimuksen luotettavuutta. (Aalto & Puusa 2020, 170).

Tässä tutkimuksessa on hyvä ottaa huomioon, että tutkija itse on ollut mukana brändi-identiteetin rakentamisen prosessissa, mikä on tutkimuksen kohteena ja myös hänen omia kokemuksia on käytetty aineistona. Tämän takia on koitettu välttää sitä, että tutkijan omat kokemukset vaikuttavaisivat muiden haastateltavien aineiston tulkintaan. Vaikutus ja ennakkoluulot pyrittiin minimoimaan sillä, että haastattelukysymykset muotoiltiin neutraalisti, etteivät ne johdattelisi haastateltavaa mihinkään suuntaan. Lisäksi tutkija, eli haastattelutilanteessa haastattelija ei tuonut haastattelutilanteessa esiin omia mielipiteitään ja kokemuksiaan. Koska haastateltavat olivat tutkijalle entuudestaan tuttuja, ylimääräisen jutustelun ja kommentoinnin pois jättäminen haastattelutilanteessa tuntui ensin oudolta, mutta onnistui kuitenkin hyvin. Lisäksi tutkimuksen menetelmät ja metodit avattiin mahdollisimman tarkasti tutkielman metodologia- luvussa.

Uskottavuus tutkimuksessa liittyy siihen, että tutkimukseen tulisi sisältyä laaja kuvaus tutkimuksesta, konkreettisia yksityiskohtia, triangulaatiota tai kiteyttämistä sekä moniäänisyyttä (Tracy 2010). Tässä tutkimuksessa on kuvattu tarkkaan tutkimuksen metodologiset valinnat ja perusteltu ne teoreettisen tiedon avulla. Tutkimuksen tuloksissa on esitetty konkreettisia yksityiskohtia haastatteluista, jolloin tuloksista saa paremman kuvan. Tämä myös parantaa uskottavuutta, sillä lukija näkee, mitä asioita tutkimuksen aineistossa on todella ollut. Tutkimuksen eri vaiheet on koitettu kiteyttää parhaimmalla mahdollisella tavalla, jotta tutkimuksen tavoite ja tulokset olisivat mahdollisimman selkeitä. Kuitenkaan triangulaatiota tai moniäänisyyttä tässä tutkimuksessa ei ole. Lisäksi haastattelukysymysten laatimisessa tehtiin muutamia virheitä, joiden takia haastateltavaa johdateltiin ehkä vastamaan tietyllä tavalla. Kysymysten laatimisessa olisi pitänyt kiinnittää enemmän huomiota siihen, että ei kysytä asioita suoraan, vaan vastaukset tutkimuskysymyksiin tulisivat tutkijan tulkinnan kautta. Näiden asioiden perusteella voidaan katsoa, että tutkimus on melko luotettava, mutta luotettavuutta olisi voinut parantaa vielä joillain keinoilla.

Tutkimuksen resonanssi tarkoittaa, että tutkimus vaikuttaa tiettyihin lukijoihin tai erilaisiin yleisöihin esteettisen tai mielikuvituksellisen uudelleenesityksen, yleistyksen tai siirrettävien tuloksien kautta (Tracy 2010). Koska tutkimus on opinnäytetyö ja noudattaa tiettyä raporttipohjaa, myöskään tutkimus ei vaikuta merkittävästi esteettisen tai mielikuvituksellisen esityksen kautta. Tutkimuksen tulokset esimerkiksi työntekijöiden roolista brändi-identiteetin rakentamisen prosessissa ovat hyvin samankaltaisia kuin aikaisemmissa tutkimuksissa, joten tutkimuksen tuloksia olisi mahdollista siirtää myös

toiseen ympäristöön, johonkin samankaltaiseen tilanteeseen, esimerkiksi pk-yrityksen brändi-identiteetin rakentamiseen joissain toisessa tapausyrityksessä. Tutkimuksen resonanssi täten on hieman puutteellinen. Kuitenkin on hyvä ottaa huomioon, että laadullisessa tutkimuksessa tilastollinen yleistäminen ei olekaan tavoitteena, vaan tavoite on kuvata yksi tietty ilmiö mahdollisimman hyvin. Tässä tutkimus onnistuu.

Merkittävä panos puolestaan viittaa siihen, että tutkimus antaa merkittävän panoksen esimerkiksi teoreettisesti, käsitteellisesti tai metodologisesti (Tracy 2010). Tässä tutkimuksessa merkittävin panos on aikaisemman tutkimuksen ja teorian vahvistaminen brändi-identiteetin rakentamisesta. Lisäksi tutkimus selkeyttää brändi-identiteetin ja sen rakentamisen käsitettä. Tässä tutkimuksessa aihetta tutkittiin myös täysin eri alalla, missä sitä on aikaisemmin tutkittu.

Eettisyys tarkoittaa sitä, että tutkimuksessa otetaan huomioon etiikkaan liittyvät asiat, kuten esimerkiksi tiedeyhteisön normien noudatus ja tietosuojan noudattaminen aineistonkeruussa sekä mahdollisten tutkimuslupien keräys (Tracy 2010; Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012). Tässä tutkimuksessa aineistonkeruussa ja tietojen käsittelyssä otettiin huomioon EU:n yleisen tietosuoja-asetuksen (GDPR) ja tietosuojalain vaatimukset. Lisäksi tutkimusta tehdessä noudatettiin tiedeyhteisön normeja, eli rehellisyyttä, yleistä tarkkuutta ja huolellisuutta tutkimuksen työssä, tulosten kirjaamisessa, esittämisessä ja arvioinnissa. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012). Tutkimuksessa on siis otettu huomioon kaikki tärkeät eettisyyteen liittyvät seikat.

Viimeinen tekijä, eli johdonmukaisuus viittaa siihen, että tutkimus saavuttaa tavoitteet, käyttää metodeja ja tapoja jotka sopivat asetettuun tavoitteeseen, sekä yhdistää mielekkäästi kirjallisuuden, tutkimuskysymykset ja tulokset toistensa kanssa. (Tracy 2010.) Tämän tutkimuksen aihe on rajattu selkeästi koskemaan brändi-identiteetin rakentamista. Tutkimus on saavuttanut asetetut tavoitteet ja tutkimus on rakennettu johdonmukaisesti etenemään teoriasta tutkimuksen metodologiaan ja edelleen empiirisiin tuloksiin. Teoreettinen viitekehys on rakennettu niin, että se luo pohjan tutkimuksen aiheelle ja antaa perustan tulosten tulkitsemiselle. Tuloksissa ja johtopäätöksissä yhdistyy tämän tutkimuksen tulokset ja aikaisempi teoreettinen tieto aiheesta. Täten voidaan katsoa, että tutkimus on johdonmukainen.

6.4 Jatkotutkimusmahdollisuudet

Ensinnäkin, koska tämän tutkimuksen tapausyrityksessä brändi-identiteetin jalkauttaminen on yhä kesken, niin yksi jatkotutkimusmahdollisuus olisi tehdä tälle tutkimukselle jatkotutkimus sitten, kun brändi-identiteetin jalkauttaminen on valmis. Täten voitaisiin tutkia hieman eri näkökulmasta sitä, miten uutta brändi-identiteettiä on käytetty työnteossa ja esimerkiksi vaikka sitä, mikä merkitys uudistetulla brändi-identiteetillä on ollut asiakkaisiin kohdistuvissa toimenpiteissä. Lisäksi voitaisiin tutkia sitä, onko työntekijöiden käsitys brändi-identiteetistä parantunut edelleen. Jos jatkotutkimus tehtäisiin, voitaisiin ehkä paremmin selvittää, onko brändi-identiteetin rakentamisen tavoitteet täyttyneet ja mitä mahdollisuuksia se on tapausyritykselle antanut.

Toinen mahdollisuus jatkotutkimukselle olisi tutkia aihetta eri kontekstissa, kuten eri toimialalla tai erilaisen tapausyrityksen valossa. Tässä tutkimuksessa brändi-identiteetin rakentamista tutkittiin internet-palveluiden tuottamisen toimialalla. Koska aihetta on aikaisemmin tutkittu erityisen paljon hotelli- ja matkailualan kontekstissa (Punjaisi & Wilson 2008; Punjaisi & Wilson 2011; Buil ym. 2016 Wang ym. 2019; Byrom & Chung 2020), tutkimusta brändi-identiteetin rakentamisesta olisi aiheellista tehdä myös muilla toimialoilla. Jatkotutkimusmahdollisuuksia olisi siis tutkimus esimerkiksi IT-palveluiden osalla tai jollakin ihan muulla alalla, mikä ei liity hotelli- ja matkailualaan. Tämän tutkimuksen kohteena oli melko pieni pk-yritys, joten tutkimusta voisi tehdä myös isomman yrityksen kohdalla, jossa työntekijöiden työnjaot ja roolit ovat ehkä alun perin jo selkeämmät. Eräs haasteista mikä tämän tutkimuksen yhteydessä tuli esille, oli että erityisesti brändi-identiteetin jalkauttamisessa työvoimaresurssien määrä vaikutti siihen, kuinka nopeasti muutoksia on pystytty tekemään. Isommassa yrityksessä tilanne voisi ehkä olla erilainen.

Lisäksi, jatkotutkimuksena olisi mahdollista tutkia tätä aihetta eri tutkimusmenetelmien valossa. Aihetta voisi tutkia tapaus tutkimuksen sijaan esimerkiksi niin, että aineistoa kerättäisiin useasta eri yrityksestä. Lisäksi laadullisen tutkimuksen sijaan voisi käyttää määrällisiä menetelmiä, kuten kyselytutkimusta, jolloin saataisiin tietoa monesta eri lähteestä. Näin tutkimuksen tuloksia voitaisiin yleistää tilastollisesti.

7 YHTEENVETO

Tämä tutkimuksen tavoitteena oli tutkia brändi-identiteetin rakentamista työntekijöiden näkökulmasta. Tämä aihe valittiin tutkimuksen kohteeksi, koska aikaisemmin tutkimusta aiheesta on tehty vasta vähän, ja usein työntekijät on nähty passiivisena osapuolena brändi-identiteetin rakentamisessa. (Kunda, 2009; Müller, 2017.) Lisäksi aihetta on tutkittu paljon hotelli- ja matkailualan kontekstissa (Punjaisi & Wilson 2008; Punjaisi & Wilson 2011; Buil ym. 2016 Wang ym. 2019; Byrom & Chung 2020), joten myös tämän takia tätä aihetta oli kannattavaa tutkia myös toisella toimialalla. Tutkielman päättökysymys oli ”Miten työntekijät rakentavat brändi-identiteettiä?”.

Tutkimuksen tieteenfilosofinen suuntaukseksi valittiin sosiaalinen konstruktionismi jossa katsotaan, että tieto ja todellisuus rakentuu kielellisessä sekä sosiaalisessa vuorovaikutuksessa eri henkilöiden kesken. Tutkimusstrategiaksi tapaustutkimus ja tutkimusmenetelmänä käytettiin laadullista tutkimusta. Aineistonkeruu tehtiin haastattelemalla tapausyrityksen työntekijöitä, jotka olivat mukana brändi-identiteetin rakentamisessa. Lisäksi aineistona käytettiin tutkijan omia kokemuksia, koska hän oli myös ollut mukana rakentamisessa. Aineiston analysoinnissa käytettiin koodaamista ja teemoittelu.

Tutkimuksen tulokset vahvistivat hyvin paljon aikaisempia tutkimuksia (Stotz & Tosti 2001; Stuart 2002; Kunda 2009; Dean ym. 2012; Dean ym. 2016; Müller 2017; Byrom & Chung 2020) brändi-identiteetin rakentamisesta työntekijöiden näkökulmasta. Tutkimuksessa todettiin, että työntekijöiden rooli on brändi-identiteetin rakentamisessa aktiivinen, mutta aktiivisuus ja työtehtävät vaihtelivat sen mukaan, mikä vaihe projektissa oli tai mitkä työntekijät työtehtävät ylipäättään olivat. Tutkimuksen perusteella tunnistettiin viisi erilaista roolia; tekninen toteuttaja, visuaalinen toteuttaja, ohjajaa, koordinoija ja sivusta seuraaja. Brändi-identiteetin rakentamisessa keskeistä oli yhteisluonti, joka näkyi keskusteluna mm. palaverissa ja työpajoissa. Brändi-identiteetin rakentamisen lopputuotoksena oli tehty brändikirja, joka on antanut suuntaviivoja työnteolle. Lisäksi tämä tutkimus osoitti, että brändi-identiteetin rakentaminen oli selkeyttänyt työntekijöiden käsitystä brändi-identiteetistä, verrattuna siihen, millainen käsitys oli aikaisemmin. Tosin osalla työntekijöistä käsitys brändi-identiteetistä oli enemmän visuaalinen, ja osalla taas kokonaisvaltaisempi. Brändi-identiteetin rakentamisen haasteet eivät olleet samanlaisia kuin aikaisemmissa tutkimuksissa, vaan ne

liittyivät lähinnä brändi-identiteetin jalkauttamisen (joka oli vielä tutkimuksen teon aikaan kesken) resurssihaasteisiin. Nämä haasteet olivat kuitenkin jo etukäteen tiedossa, sillä yritys on pieni, ja työntekijöillä on paljon muitakin vastuualueita kuin brändi-identiteetin rakentamiseen liittyvät asiat. Tulosten perusteella brändi-identiteetin rakentamisessa voidaan nähdä kaksi eri konstruktiota riippuen siitä, missä vaiheessa työntekijät olivat tulleet mukaan ja kuinka aktiivisia he prosessissa olivat. Nämä seikat vaikuttivat siihen, minkälainen käsitys työntekijöillä on brändi-identiteetistä.

Lähteet

- Aaker, David (1996). *Building strong brands*. New York: Free Press.
- Aaker, David, – Joachimsthaler, Erich (2000). *Brand Leadership: The Next Level of the Brand Revolution*. New York: The Free Press.
- Aalto, Iris – Puusa, Anu (2020) Mitä laadullisen tutkimuksen arvioinnissa tulisi ottaa huomioon? Teoksessa Anu Puusa & Pauli Juuti (toim.) *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Helsinki: Gaudeamus, 169–180.
- Ahmed, Pervaiz K. – Mohammed, Rafiq. (2003) Internal Marketing Issues and Challenges. *European journal of marketing*, Vol. 37 (9)1177–1186.
- Aineistonhallinnan käsikirja (2021) Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. <<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/aineistonhallinta/>>, haettu 23.9.2021
- Alapeteri, A. (2018). *The effects of using English as a business lingua franca on spoken brand cocreation communication – a discursive approach*. Acta Univ. Oul. G 104. Oulu: University of Oulu, Oulu Business School.
- Asha, R. – Jyothi, P. (2011) Internal Branding: Exploring the Employee Perspective. *Journal of economic development, management, IT, finance, and marketing*, Vol. 3 (2) 1–27.
- Balmer, J. – Wilkinson, A. (1991). Building societies: change, strategy and corporate identity. *Journal of General Management*, Vol. 17 (2), 20–33.
- Bonet, E. – Iglesias, O. and (2012). Persuasive brand management. *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 25 (2), 251–264.
- Boone, M. (2000) The importance of internal branding. *Sales and Marketing Management*, Vol. 152 (9), 8–36.
- Buil, I. – Catalán, S. – Martínez, E. (2016) The importance of corporate brand identity in business management: an application to the UK banking sector. *BRQ Business Research Quarterly*, Vol. 19 (1), 3–12.
- Buil, I. – Martínez, E. – Matute, J. (2016) From internal brand management to organizational citizenship behaviours: evidence from frontline employees in the hotel industry. *Tourism Management*, Vol. 57, 256–271.
- Burmann, C. – Hanich, S. – Piehler, R. (2015). Internal Branding — Relevance, Management and Challenges. *Marketing Review St. Gallen*, Vol.32 (1), 52–61.
- Burmann C. – Piehler, R. – Schade M. (2017) The Effect of Communication on Employee Brand Understanding, Brand Commitment, and Brand Citizenship

Behavior. *Marketing at the Confluence between Entertainment and Analytics*, 635.

- Byrom, John – Sung-Yun, Chung (2020) Co-Creating Consistent Brand Identity with Employees in the Hotel Industry. *The journal of product & brand management*, Vol. 30 (1), 74–89.
- Chapleo, C. – Clark, P. – Suomi, K. (2019) Branding higher education: an exploration of the role of internal branding on middle management in a university rebrand. *Ter-tiary Education and Management*, Vol 26, 131–149.
- Drake, S. – Gulman, M. – Roberts, S (2005) *Light Their Fire*. Chicago: Dearborn.
- Dean, D. – Arroyo-Gamez, R.E. – Punjaisri, K. – Pich, C. (2016) Internal brand co-creation: the experiential brand meaning cycle in higher education. *Journal of Business Research*, Vol. 69 (8), 3041–3048.
- De Chernatony, Leslie (1999) Brand Management Through Narrowing the Gap Between Brand Identity and Brand Reputation. *Journal of Marketing Management*, Vol. 15 (1–3), 157–179.
- De Silveira, C. – Lages, C. – Simões, C. (2013) Reconceptualizing brand identity in a dynamic environment. *Journal of Business Research*, Vol. 66 (1), 28–36.
- Eriksson, Päivi & Koistinen, Katri (2014) *Monenlainen tapaustutkimus. Kuluttajatutkimuskeskuksen tutkimuksia ja selvityksiä 11*. Helsinki: Kuluttajatutkimuskeskus.
- Eriksson, Päivi & Kovalainen, Anne (2008) *Qualitative Methods in Business Research*-London: Sage.
- Evanschitzky, H. – Punjaisri, K. – and John Rudd. (2013) Aligning Employee Service Recovery Performance with Brand Values: The Role of Brand-Specific Leadership. *Journal of marketing management*, Vol. 29 (9–10), 981–1006.
- Heikkilä, Tarja (2014) *Tilastollinen tutkimus*. 9. uud. painos. Helsinki: Edita Prima.
- Hirsjärvi, S. – Hurme, H. (2004) *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus.
- Alfaro, M. – Iglesias, O. – Ind, N. (2013) The organic view of the brand: a brand value co-creation model. *Journal of Brand Management*, Vol. 20 (8), 670–688.
- Iglesias, O. – Ind, N. – Kaporcic, N. – Landgraf, P. –Markovic, S. (2020) Corporate brand identity co-creation in business-to-business contexts. *Industrial Marketing Management*, Vol. 85, 32–43
- Jokinen, Arja (2021) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) *Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja*. Tampere:

- Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto.
<<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/mita-on-laadullisen-tutkimus/laadullisen-tutkimuksen-nakokulmat/>> Haettu 6.9.2021.
- Juhila, Kirsi (2021a) Koodaaminen. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) *Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto.
<<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/analyysitavan-valinta-ja-yleiset-analyysitavat/koodaaminen/>> Haettu 27.9.2021.
- Juhila, Kirsi (2021b) Teemoittelu. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) *Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto.
<<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/analyysitavan-valinta-ja-yleiset-analyysitavat/teemoittelu/>> Haettu 6.9.2021.
- Jyväskylän yliopisto (2015a). *Tieteenfilosofiset suuntaukset*. Avoimen yliopiston KOPPA.
<<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tieteenfilosofiset-suuntaukset>> Haettu 6.9.2021
- Jyväskylän yliopisto (2015b). *Sosiaalinen konstruktioismi*. Avoimen yliopiston KOPPA.
<<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tieteenfilosofiset-suuntaukset/sosiaalinen-konstruktioismi>> Haettu 6.9.2021
- Suomi, K. – Kallio, T. – Saraniemi, S. – Vähätalo, M. – Tevameri, T. (2019) Employee Engagement and Internal Branding: Two Sides of the Same Coin? *Corporate reputation review*, Vol. 24 (1), 48–63.
- Kennedy, E. – Guzmán, F. (2016) Co-creation of brand identities: consumer and industry influence and motivations. *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 33 (5), 313-323.
- Kallio, Aku (2021) *Litterointi*. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) *Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto
<<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/laadullisen-tutkimuksen-prosessi/litterointi/>> haettu 1.9.2021.
- Kapferer, Jean-Noel (2004). *The New Strategic Brand Management: Creating and Sustaining Brand Equity Long Term*. London: Kogan Page.
- Kasé, R. – Ruzzier, M.K. – Terglav, K. (2015) Internal branding process: Exploring the role of mediators in top management’s leadership–commitment relationship. *International journal of hospitality management*, Vol. 54, 1–11.

- Kaufmann, H. – Loureiro, S. – Manarioti, A. (2016) Exploring behavioral branding, brand love and brand cocreation. *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 25 (6), 516-526.
- Keller, Kevin Lane (2013). *Strategic Brand Management : Building, Measuring, and Managing Brand Equity*. Boston: Pearson
- Keller, K.L. –Lehmann, D.R. (2006). Brands and branding: Research findings and future priorities. *Marketing Science*, Vol. 25 (6), 740–759.
- King, Ceridwyn. (2017) Brand management – standing out from the crowd: a review and research agenda for hospitality management. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 29 (1), 115–140.
- Kunda, Gideon (2009), *Engineering Culture: Control and Commitment in a High-Tech Corporation*. Philadelphia: Temple University Press.
- Mahnert, K. – Torres, A. (2007). The Brand Inside: The Factors of Failure and Success in Internal Branding- Special Issue on Irish Perspectives on Marketing Relationships and Networks. *Irish Marketing Review*, Vol. 19 (1&2), 54–63.
- Maurya, U.K. – Mishra, P. (2012). What is a brand? A Perspective on Brand Meaning. *European Journal of Business and Management*, Vol.4 (3), 122–134.
- Merrilees, B. – Miller, D. Yakimova, R. (2021) Building brands through internal stakeholder engagement and co-creation. *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 30 (6), 806–818.
- Miles, Sandra Jeanquart – Mangold, Glynn A. (2004) Conceptualization of the Employee Branding Process. *Journal of Relationship Marketing*, Vol. 3 (2–3), 65–87.
- Mitchell, Colin (2002) Selling the Brand Inside. *Harvard business review*, Vol. 80 (1), 99–105.
- Müller, Monika (2017) Brand-centred control: a study of internal branding and normative control. *Organization Studies*, Vol. 38 (7), 895–915.
- Nam, J. – Ekinci, Y. – and Whyatt, G. (2011). Brand Equity, Brand Loyalty and Consumer Satisfaction. *Annals of tourism research*. Vol 38 (3), 1009–1030.
- Punjaisri, K. – Heiner E. –Wilson, A. (2009). Internal Branding: An Enabler of Employees' Brand-Supporting Behaviours. *Journal of service management*, Vol. 20 (2), 209–226.

- Punjarisri, Khanaypuss – Wilson, Alan (2011) Internal branding process: key mechanisms, outcomes and moderating factors. *European Journal of Marketing*, Vol 45 (9), 1521–1537.
- Puusa, Anu – Juuti, Pauli (2020) *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Helsinki: Gaudeamus.
- Rahman, Sowmya (2015) *Internal Brand Alignment: The Symbiosis between Internal and External Branding*. Twelfth AIMS International Conference on Management.
- Saldaña, Johnny (2011) *Fundamentals of Qualitative Research*. New York: Oxford University Press.
- Suomi, K. – Luonila, M. – Tähtinen, J. (2020) Ironic festival brand co-creation. *Journal of Business Research*, 106, 211–220.
- Stotz, Rodger D. – Tosti, Donald T. (2001) Building your brand from the inside out. *Marketing management*, Vol 10 (2), 28–33.
- Stuart, Helen (2002). Employee identification with the corporate identity. *International Studies of Marketing and Organization*, Vol. 32 (3), 28–33.
- Tracy, S. (2010) Qualitative quality: eight “big-tent” criteria for excellent qualitative research. *Qualitative Inquiry*, Vol. 16 (10), 837–851.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta (2012) *Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsittelyminen Suomessa: Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2012*. Tutkimuseettinen neuvottelukunta.
<https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf>, haettu 12.4.2021.
- Wang, Y.C. – Yang, J. – Yang, C.E. (2019). Hotel internal branding: a participatory action study with a case hotel. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, Vol. 40, 31–39.
- Xiong, L. – King, C. (2019) Aligning employees’ attitudes and behavior with hospitality brands: the role of employee brand internalization. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, Vol. 40, 67– 76.
- Zhang, Tingting (2020) Co-creating tourism experiences through a traveler’s journey: a perspective article. *Tourism Review*, Vol. 75 (1), 56–60.
- López-Sánchez, J. – Rudd, J. – Santos-Vijande, M. (2016) Frontline employees’ collaboration in industrial service innovation: routes of co-creation’s effects on new service performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 44 (3), 350-375.

Liitteet

Liite 1. Haastattelurunko

HAASTATTELURUNKO

Taustaa:

Tämän haastattelun tarkoituksena on kerätä tietoa Pro Gradu tutkielmaa varten, jossa tutkitaan työntekijöiden asemaa sisäisessä brändin rakentamisessa. Haastattelu nauhoitetaan ja litteroidaan, ja se tallennetaan Turun yliopiston palvelimelle. Haastattelu on luottamuksellinen, eikä haastateltavan henkilöllisyyttä paljasteta ulkopuolisille. Tutkimuksen valmistumisen jälkeen haastattelunauhoitteet sekä litterointitiedostot hävitetään tietoturvallisesti, viimeistään 31.12.2021.

Haastattelun kysymykset liittyvät sisäiseen brändin rakentamiseen, eli yrityksessä X tehtyyn brändin rakentamisen prosessiin, joka alkoi loppuvuonna 2020. Pyytäisin ottamaan vastauksissa huomioon koko prosessin tähän mennessä, eli sen suunnittelun, toteutuksen ja jalkauttamisen (siltä osin kuin sitä on tehty).

1. Mikä on asemasi yrityksessä?
2. Kuinka kauan olet ollut töissä yrityksessä?
3. Mikä on koulutustaustasi? (korkein koulutus)
4. Missä vaiheessa sisäisen brändin rakentamisen prosessia tulit mukaan prosessiin / oletko ollut mukana alusta asti?
5. Onko prosessin alusta asti ollut selkeää, mitkä ovat sen tavoitteet ja tarkoitus?
 - a. Miten tavoitteista sovittiin?
6. Kuvaisitko rooliasi prosessissa enemmän aktiiviseksi vai passiiviseksi?
 - a. Perustelut?

7. Mitkä ovat olleet tärkeimmät tehtäväsi ja/tai vastualueesi prosessin aikana?
 - a. Miten tehtävät ja vastualueet jaettiin?
8. Miten mielipiteesi ja ajatuksesi prosessissa otettu mielestäsi huomioon?
9. Koetko, että prosessia on viety eteenpäin yhdessä kaikkien mukana olleiden kesken?
 - a. Jos niin, miten prosessissa näkyi se, että brändiä rakennettiin yhdessä? Konkreettiset tavat, käytänteet?
10. Kuinka tärkeänä pidät työntekijöiden osallistumista prosessiin? Miksi?
11. Onko prosessissa ollut mielestäsi haasteita?
 - a. Jos, niin missä vaiheissa ja millaisia?
12. Oletko kokenut, että prosessista on ollut jotain hyötyä?
 - a. Jos, niin mitä?
13. Onko prosessin aikana käsitykseksi yrityksen X brändistä muuttunut verrattuna aikaisempaan tietoon ja kokemuksiin?
 - a. Jos, niin miten?
14. Miten olet käyttänyt ja hyödyntänyt prosessissa aikaisempaa tietoa brändistä ja sen merkityksestä?
15. Kuinka selkeä brändin merkitys sinulle on? Koetko esimerkiksi, että olet vastaanottajana brändin merkitykseen liittyvälle informaatiolle, vai pystytkö kommunikoimaan sitä myös itse eteenpäin?

Liite 2. Tietosuojailmoitus

TIETOSUOJAILMOITUS

1. Rekisterin nimi	Työntekijöiden näkemyksiä ja kokemuksia sisäisestä brändin rakentamisesta
2. Rekisterinpitäjä	Jenny Repo, 044 XXXXXXXX, jmrepo@utu.fi Turun yliopisto, kasvatustieteiden laitos, Assistentinkatu 5, 20500 Turku
3. Vastuuhenkilön yhteystiedot	Jenny Repo, 044 XXXXXXXX, jmrepo@utu.fi
4. Henkilötietojen käsittelyn tarkoitukset ja käsittelyn oikeusperuste	<p>Tutkimuksessa kerätään haastatteluita, joissa kysytään työntekijöiden kokemuksia ja näkemyksiä sisäisestä brändin rakentamisesta. Sähköpostiosoitteita käytetään haastattelukutsun lähettämiseen. Haastattelussa kerättyjä tietoja käytetään pro gradu- tutkielman tekemiseen.</p> <p>Henkilötietojen EU:n yleisen tietosuoja-asetuksen 6 artiklan mukaisena käsittelyperusteena on <input checked="" type="checkbox"/> käsittely on tarpeen tieteellistä tutkimusta varten (yleinen etu 6 art. 1 a-kohta)</p> <p><input type="checkbox"/> rekisteröity on antanut suostumuksensa henkilötietojen käsittelyyn (suostumus 6 art. 1 e-kohta)</p> <p><input type="checkbox"/> muu mikä</p>
5. Käsittävät henkilötietoryhmät	Rekisteriin talletetaan rekisteröidystä seuraavia tietoja: sähköpostiosoite, asema organisaatiossa sekä kokemuksia ja näkemyksiä sisäisestä brändin rakentamisesta.
6. Henkilötietojen vastaanottajat ja vastaanottajaryhmät.	Tutkimusryhmä (haastattelija + haastateltava)
7. Tiedot tietojen siirrosta kolmansiin maihin	Henkilötietoja ei luovuteta EU:n tai Euroopan talousalueen ulkopuolelle.
8. Henkilötietojen säilyttämisaika tai sen määrittämisen kriteerit	Haastattelunauhoitteista kirjoitetaan tekstitiedostot ja nauhoitteet tuhoataan. Samalla tutkimusaineistosta poistetaan suorat tunnistetiedot. Tietoja säilytetään enintään 31.12.2021 asti, jonka jälkeen aineisto hävitetään tietoturvasyistä.
9. Rekisteröidyn oikeudet	<p>Rekisteröidyllä on oikeus pyytää pääsy häntä itseään koskeviin henkilötietoihin sekä oikeus pyytää tietojensa oikaisemista tai poistamista taikka käsittelyn rajoittamista tai vastustaa niiden käsittelyä. Oikeutta henkilötietojen poistamiseen ei sovelleta tieteellisessä tai historiallisessa tutkimustarkoituksessa silloin, kun poisto-oikeus todennäköisesti estää käsittelyn tai vaikeuttaa sitä suuresti.</p> <p>Poisto-oikeuden toteuttamista arvioidaan tapauskohtaisesti. Rekisteröidyllä on oikeus tehdä valitus valvontaviranomaiselle.</p>

10. Tiedot siitä, mistä henkilötiedot on saatu	Haastattelukutsujen lähettämiseksi käytetään sähköpostiosoitteita, jotka on saatu tapausorganisaatiolta. Muut tiedot kerätään suoraan haastattelututkimukseen osallistuvilta.
11. Tiedot automaattisen päätöksenteon ml. profiloinnin olemassaolosta	Tietoja ei käytetä automaattiseen päätöksentekoon tai profiloinnin tekemiseen.

Liite 3. Suostumuslomake

PRO GRADU JENNY REPO / TYÖNTEKIJÄT OSANSA SISÄISTÄ BRÄNDIN RAKENTAMISTA – SUOSTUMUS TUTKIMUKSEEN

Tämä on kutsu osallistua tutkimushaastatteluun, minkä vuoksi toivomme Teidän lukevan alla olevan hankekuvauksen ja antavan suostumuksenne haastatteluihin. Tutkimuksen nimi ja toimijat: Jenny Repo, Pro Gradu- tutkielma. Työntekijät osana sisäistä brändin rakentamista.

Taustaa tutkimukselle: Tutkimuksen taustalla on lisääntynyt kiinnostus sisäistä brändin rakentamista kohtaan ja aikaisempi vähäinen tutkimus sisäisen brändin rakentamisesta juuri työntekijöiden näkökulmasta. Mm. näiden syiden takia Pro Gradu-tutkielmassa on päädytty tutkimaan juuri tätä aihetta.

Pyyntö osallistua tutkimukseen: Jotta voimme vaikuttaa siihen, miten työntekijöiden rooli ymmärretään sisäisen brändin rakentamisessa paremmin, tutkimme työntekijöiden kokemuksia ja näkemyksiä sisäisen brändin rakentamisesta. Tätä selvitämme haastattelemalla ihmisiä liittyen sisäisen brändin rakentamiseen tapausyrityksessä. Te valikoiduitte erityisesti siksi, että olette olleet mukana sisäisen brändin rakentamisen prosessissa. Toivon siis Teidän osallistuvan tutkimukseeni. Osallistuminen on täysin vapaaehtoista, ja siitä on mahdollisuus vetäytyä missä vaiheessa haastattelua tahansa. Tutkimuksen tuloksia hyödynnetään Pro Gradu- tutkielmassa, jonka tavoitteena on tutkia tapausyrityksen avulla sisäistä brändin rakentamista työntekijöiden näkökulmasta. Lisäksi tutkimustuloksista kirjoitetaan niin akateemisia kuin ammatillisia julkaisuja.

Aineiston hankintamenetelmät ja sen hallinta: Haastattelemme yrityksen X työntekijöitä heidän kokemuksistaan ja näkemyksistään sisäisestä brändin rakentamisesta. Kahdenkeskiset keskustelumme ovat pituudeltaan noin 30 minuuttia. Haastattelut äänitetään suostumuksellanne. Aineiston käsittelyssä noudatamme Suomen Akatemian eettisiä sääntöjä ja aineisto on luottamuksellista. Haastatteluaineiston litteroinnissa käytämme koodeja, joten yksittäiset henkilöt eivät ole tunnistettavissa eikä aineisto ole yksilöitävissä. Litteroinnin jälkeen äänitykset hävitetään. Litteroinnin koodiavain on vain graduntekijällä. Haastatteluaineisto tallennetaan vain graduntekijän käytössä olevalle, Turun yliopiston suljetulle verkkolevylle. Tutkielman valmistuttua ei-yksilöitävissä oleva, litteroitu haastatteluaineisto hävitetään viimeistään 31.12.2021.

Tutkimuksen henkilötietojen käsittely perustuu yleiseen etuun, jolloin tutkittavilla ei ole niiden poisto-oikeutta.

Lisätietoja hankkeesta: Jenny Repo, 044 XXXXXX, jmrepo@utu.fi. Kati Suomi, kati.suomi@utu.fi.

Lisätietoja Turun yliopiston tietosuojasta: tietosuoja@utu.fi.

Minua on pyydetty osallistumaan tutkimukseen Työntekijät osana sisäistä brändin rakentamista. Olen perehtynyt edellä olevaan selvitykseen ja saanut riittävästi tietoa tutkimuksesta ja sen yhteydessä suoritettavasta tietojen keräämisestä, käsittelystä ja tallentamisesta. Tutkimuksen sisältö on kerrottu minulle myös suullisesti ja olen saanut riittävän vastauksen kaikkiin tutkimusta koskeviin kysymyksiini. Selvityksen antoi _____ . Minulla on ollut riittävästi aikaa harkita tutkimukseen osallistumista.

Ymmärrän, että tähän haastatteluun osallistuminen on vapaaehtoista. Minulla on oikeus milloin tahansa ja syytä ilmoittamatta keskeyttää haastatteluun osallistuminen.

Allekirjoituksellani vahvistan, että osallistun tässä asiakirjassa kuvattuun tutkimukseen ja suostun haastateltavaksi.

_____ *Allekirjoitus*

_____ *Nimen selvennys*

Suostumus vastaanotettu

_____ *Suostumuksen vastaanottajan allekirjoitus*

_____ *Nimen selvennys*

_____ *Päiväys*

Asiakirjasta on tehty kaksi identtistä kappaletta, toinen tutkijoiden arkistoon ja toinen haastateltavalle.