



Turun yliopisto  
University of Turku

# **BRÄNDI-IDENTITEETTI JA BRÄNDIMIELIKUVA NONPROFIT- ORGANISAATIOSSA**

**Case Tampereen kauppakamari**

Markkinoinnin pro  
gradu -tutkielma

Laatija:  
Kaisa Löppönen 506083

Ohjaajat:  
KTT Heli Marjanen  
KTM Kaisa Saastamoinen

7.5.2018  
Turku



Turun kauppakorkeakoulu • Turku School of Economics

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

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	7
1.1	Mielikuvat organisaation vetovoimatekijöinä .....	7
1.2	Tutkimuksen tavoite ja rajaukset .....	9
2	NONPROFIT-ORGANISAATIO JA BRÄNDIT .....	12
2.1	Nonprofit-organisaatioiden piirteet .....	12
2.2	Organisaatiobrändin tärkeys .....	15
2.3	Organisaation identiteetti brändin perustana .....	17
2.4	Organisaatiobrändin ja tuotebrändin eroavaisuudet .....	19
2.5	Brändin merkitys nonprofit-organisaatiolle .....	21
3	BRÄNDI-IDENTITEETIN RAKENTAMINEN JA JOHTAMINEN .....	23
3.1	Brändi-identiteetti strategian perustana .....	23
3.2	Brändi-identiteetin suunnitteleminen .....	25
3.3	Brändi-identiteetin viestiminen .....	30
4	MIELIKUVAT ORGANISAATIOSTA .....	32
4.1	Mielikuvien merkitys organisaatioille .....	32
4.2	Mielikuvien muodostuminen .....	33
4.3	Mielikuviin vaikuttaminen .....	35
4.4	Mielikuvien tutkiminen .....	38
5	TUTKIMUSSTRATEGIA JA TUTKIMUSMENETELMÄT .....	40
5.1	Tutkimuksen operationalisointi .....	40
5.2	Tutkimusmenetelmät .....	40
5.3	Aineiston kerääminen .....	43
5.3.1	Identiteettitutkimus .....	43
5.3.2	Mielikuvatutkimus .....	44
5.4	Aineiston analysointi .....	46
5.5	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi .....	47
6	ORGANISAATION IDENTITEETTI SUHTEESSA MUODOSTUNEISIIN MIELIKUVIIN .....	49
6.1	Tampereen kauppakamari osana kauppakamarijärjestöä .....	49
6.2	Vastaajien taustatiedot .....	50
6.3	Toiminnan tarkoitus ja tavoitteet .....	53
6.4	Palvelut ja konkreettiset ominaisuudet .....	58

6.5	Brändi henkilönä ja persoonana .....	61
6.6	Vuorovaikutus ja kommunikaatio .....	65
6.7	Kulttuuri ja arvot .....	69
6.8	Brändin käyttötilanteeseen liittyvät kokemukset .....	71
6.9	Stereotyyppinen asiakas .....	72
6.10	Visuaalinen mielikuva ja tunnistettavuus .....	74
6.11	Kilpailijoista erottautuminen .....	75
6.12	Yleisarvosana ja suositteluhaluus .....	77
7	JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO .....	79
	LÄHTEET .....	83
	LIITTEET .....	89
LIITE 1	Haastattelurunko .....	89
LIITE 2	Kyselylomake .....	91
LIITE 3	Tutkimuksessa käytetty jäsenrekisteriaineisto .....	97

## KUVIOT

Kuvio 1	Radikaalin brändijohtamisen malli.....	23
Kuvio 2	Brändi-identiteetin suunnittelukaavio .....	26
Kuvio 3	Brändi-identiteettiprisma.....	29
Kuvio 4	Yrityskuvan elementit .....	34
Kuvio 5	Identiteetti ja imago.....	36
Kuvio 6	Brändipersonallisuuslista .....	39
Kuvio 7	Tampereen kauppakamarin strategia ja visio .....	49
Kuvio 8	Vastaajien ikäjakauma.....	52
Kuvio 9	Henkilöstön määrä vastaajien edustamissa organisaatioissa .....	53
Kuvio 10	Toiminnan tarkoitusta koskevat mielipiteet .....	54
Kuvio 11	Tampereen kauppakamarin brändipersona.....	63
Kuvio 12	Tampereen kauppakamarin brändipersona 2.....	64
Kuvio 13	Viestintäkanavien tärkeys .....	66
Kuvio 14	Viestintää koskevat mielipiteet .....	68
Kuvio 15	Kulttuuria ja arvoja koskevat mielipiteet .....	70
Kuvio 16	Brändin käyttötilannetta koskevat mielipiteet.....	72
Kuvio 17	Yleisarvio Tampereen kauppakamarista .....	78
Kuvio 18	Suositteluhalukkuus .....	78

## TAULUKOT

Taulukko 1	Organisaatioiden luokittelu .....	12
Taulukko 2	Tutkimuksen operationalisointi.....	40



# 1 JOHDANTO

## 1.1 Mielikuvat organisaation vetovoimatekijöinä

Vaikka nykypäivän keskustelusta voisi ymmärtää brändien olevan uusi asia, ovat ne syntyneet jo vuosisatoja sitten, kun suuressa lännessä eläimiä polttomerkittiin. Nykyään organisaatiot käyttävät logoja, symboleita, nimiä ja muotoilua erottuakseen kilpailijoiden tuotteista ja palveluista. Brändit helpottavat asiakkaan päätöksentekoa; ne toimivat ikään kuin tienviittoina ja tunnisteina, ja asiakkaat oppivat tuntemaan tuotteen tai palvelun nimeltä. Brändi on mielikuva, joka kertoo kokemuksesta, jota asiakas voi odottaa. (Lindroos ym. 2005, 20–21.)

Myös organisaatio itsessään voi muodostaa brändin tuotteiden ja palveluiden ohella. Organisaatiobrändi ilmentää organisaatiosta muodostunutta kokonaiskuvaa ja sen mainetta. (Kapferer 2004, 27–28.) Tuotteiden ja palveluiden lisääntyessä ja muuttuessa samankaltaisemmiksi sekä henkilökohtaisen asiakaskontaktin jäädessä digitaalisen kommunikoinnin varjoon, on organisaatiobrändien merkitys kasvanut (Baumgarth 2010, 654).

Brändien haasteet koskevat nonprofit-organisaatioita samalla lailla kuin kaupallisia yrityksiä. Kilpailu on kovaa ja asiakkaille on tarjolla lukuisia eri vaihtoehtoja lähes kaikilla toimialoilla niin kuluttajaliiketoiminnassa kuin yritysten välisessä kaupankäynnissä. Asiakkaat jäsentävät pirstaleista markkinaa brändien avulla, ja vain vahvat brändit nousevat heidän harkintalistalleen. (Uusitalo 2014, 21.) Markkinoinnin tehtävä organisaatiossa on kytkeä se sekä nykyisiin että tavoiteltaviin ulkoisiin sidosryhmiin, ja tätä samaa kytkeä tarvitaan myös nonprofit-organisaatioissa. Keskittymättä liikaa markkinointiin tulee organisaation miettiä sitä, millaisia tarpeita ja tavoitteita sillä on, joita voitaisiin saavuttaa soveltamalla markkinointiajattelua, markkinoinnin suunnittelua ja keinoja. (Vuokko 2009, 14.) 1980-luvun jälkeen nonprofit-organisaatiot ovat läpikäyneet suuria muutoksia, jotka ovat muovanneet niiden toimintaa lähemmäksi voittoa tavoittelevien organisaatioiden käyttäytymistä. Tutkijoiden asenteet eroavat toisistaan: toisaalta johtamis- ja organisaatiotutkimukset puhuvat liiketoiminnallisten lähestymistapojen omaksumisen puolesta, kun taas toiset tutkimukset kritisoivat organisaatioita mission harhautumisesta ja idealismin menetyksestä. (Maier ym. 2016, 64–65.)

Suuri osa nyky-yhteiskuntaa ovat mielikuvalliset ilmiöt, ja mielikuvista sekä niihin liitettävistä asioista on syntynyt keskeisiä menestystekijöitä länsimaisissa yhteiskunnissa. Tämä kehitys koskee niin henkilöitä, aatteita kuin organisaatioita. Markkinoilla liikkuvat pääomat eivät toimi itsekseen, vaan niitä liikuttavat useat ostajat ja myyjät eli ihmiset, joiden valintoja ohjaavat uskomukset. Valinnoissa painavat siis psykologiset eli mielikuvalliset tekijät. (Karvonen 1999, 31.)

Mielikuvat vaikuttavat organisaation sidosryhmien päätöksentekoon, ja niiden pohjalta päätetään mitä tuetaan, missä ollaan mukana ja mihin osallistutaan. Nonprofit-organisaatiolle kaikki sidosryhmät ovat tärkeitä, ja tämän vuoksi tulisi luoda positiivinen mielikuva jokaisen ryhmän sisällä. Asiakkaat käyttävät organisaation palveluita, ovat jäseniä tai jollain muulla tapaa mukana organisaation toiminnassa. Jos saatavilla on vaihtoehtoja, valitaan se, josta pidetään, johon uskotaan ja luotetaan ja josta katsotaan saatavan sitä, mitä tarvitaan. Negatiivinen mielikuva organisaatiosta saa ihmiset välttelemään yhteydenottoa ja positiivinen mielikuva taas tekee yhteydenotosta miellyttävää. Mielikuva ei vaikuta vain asiakkaiden toimintaan, vaan myös siihen, mitä he kertovat organisaatiosta eteenpäin. Mielikuvien luomat esteet vaikuttavat palvelujen käytön lisäksi esimerkiksi sekä työpaikan hakijoiden määrään että laatuun. Nämä kaikki ovat tärkeitä jokaiselle organisaatiolle, ja siksi organisaation tulisikin pohtia, millainen mielikuva siitä on syntynyt eri sidosryhmille, mistä tuo mielikuva on syntynyt ja miten organisaatio voi itse mielikuvaan vaikuttaa. (Vuokko 2009, 189, 194–195.)

Brändi-identiteetti on näkemys, jonka brändin omistajat pyrkivät luomaan brändistä. Samalla se on näkemys, joka heillä itsellään on brändistä. Brändi-identiteetti ei tarkoita samaa kuin brändimielikuva, joka kuvaa sidosryhmien mielissä syntynyttä käsitystä brändistä. Brändi-identiteetin ja brändimielikuvan erojen seuraaminen ja tunnistaminen on tärkeää, sillä brändit vanhenevat. (Laidler-Kylander ym. 2007, 258.) Brändi-identiteetti ja brändimielikuva muodostavat vahvan brändin perustan. Joskus käy niin, että ihmisten muodostama brändimielikuva ja organisaation brändi-identiteetti eivät kohtaa, mikä voi johtua monesta eri tekijästä. Viestitty brändi voi olla liian moniulotteinen, ja asiakkaan on vaikeaa saada selvää brändin tärkeistä arvoista. Brändi voi myös pettää asiakkaan, jos se ei lunasta mainostamiaan lupauksia. Yleensä nämä tilanteet tarkoittavat, että brändin identiteetti ei ole kyllin vahva ja tämä johtaa ristiriitaiseen viestintään asiakkaan suuntaan. Tämän takia yritysten on tärkeää auditoida tietyin välein oman brändinsä identiteetti sekä mielikuva ja tutkia, missä ne sijaitsevat toisiinsa nähden. (Lindberg-Repo 2005, 68.)

Brändi yksistään ei varmista kilpailuetua markkinoilla. Organisaatiot, jotka ovat kykeneviä johtamaan brändejä, peilaamaan niiden identiteettiä ja määrittelemään brändien yksilöllisyyden, niiden tuoman lisäarvon ja parhaat ominaisuudet, ovat organisaatioita, jotka saavuttavat hyviä tuloksia. Brändi-identiteetin viestintä kehittää brändimielikuvaa ja vahvistaa samalla organisaation asemaa kilpailuilla markkinoilla. (Janonis ym. 2007, 69.)



## 1.2 Tutkimuksen tavoite ja rajaukset

Kauppakamarit hoitavat lakiin perustuvia julkisia tehtäviä ja ovat elinkeinoelämän toimintaedellytyksiä edistäviä alueellisia nonprofit-organisaatioita. Ensimmäinen kauppakamari perustettiin Ranskan Marseillen satamakaupungissa 1599, kun kauppiaat päättivät yhteisrintamassa taistella merirosvoja vastaan. Suomessa kauppakamarien toiminta alkoi Helsingissä vuonna 1917. Jo tuolloin toiminnan ainutlaatuisuus oli se, että siinä yhdistyivät talouselämän eri liiketoiminnan alat ja erilaiset toimintamuodot. (Helsingin seudun kauppakamarin verkkosivut.) Suomessa toimii 19 kauppakamaria, jotka kattavat koko Suomen, kaikki toimialat ja yrittämisen muodot ja ne edustavat kaiken kokoisia yrityksiä kaikilta toimialoilta. Kauppakamarit tarjoavat myös koulutusta, lakiasianneuvontaa ja kansainvälistymispalveluja sekä verkostoitumismahdollisuuksia yrityksille. Useimmat kauppakamarit julkaisevat toiminta-alueensa talouteen liittyvää materiaalia ja tilastoja. (Tampereen kauppakamarin verkkosivut.)

Valtakunnallisena katto-organisaationa toimii Keskuskauppakamari, joka on kansallisesti ja kansainvälisesti arvostettu aktiivinen toimija strategiansa mukaisilla tehtäväalueilla. Kaikki 19 kauppakamaria ovat itsenäisiä ja toteuttavat edunvalvontatyötä omista ja alueidensa lähtökohdista. Yhdessä kauppakamarien kanssa keskuskauppakamari muodostaa tehokkaan verkoston, joka tuottaa lisäarvoa jäsenille, elinkeinoelämälle ja koko suomalaiselle yhteiskunnalle. Kauppakamarit kokoavat 20 000 yritystä ja liike-elämän vaikuttajaa koko maan laajuudelta aina pienistä yrityksistä isoihin pörssiyrityksiin. Kauppakamarien jäsenyritykset muodostavat 50 prosenttia Suomen bruttokansantuotteesta ja 40 prosenttia työpaikoista. (Keskuskauppakamarin verkkosivut.) Keskuskauppakamarin verkkosivuilla kuvaillaan kauppakamariorganisaatiota seuraavasti:

*”Olemassaolomme tarkoitus on vaikuttaminen yritysten puolesta. Varmistamme, että yritysten ääni kuuluu, kun tärkeitä yhteiskunnallisia päätöksiä tehdään. Autamme avaamaan uusia liiketoimintamahdollisuuksia niin paikallisesti, kansallisesti kuin kansainvälisesti. Yritykset saavat meitä neuvontaa, palveluita ja koulutusta.”* (Keskuskauppakamarin verkkosivut)

Vuonna 1918 perustettu Tampereen kauppakamari on Pirkanmaalla toimiva elinkeinoelämän edunvalvonta- ja palvelujärjestö. Tampereen kauppakamariin kuuluu noin 2000 yritys- ja yhteisöjäsentä. Toiminta rahoitetaan pääsääntöisesti jäsenmaksuvaroin, muita tuloja kauppakamarit saavat esimerkiksi järjestämistään koulutuksista ja asiakirjojen myöntämisestä. Tampereen kauppakamarin toiminta perustuu kauppakamarilakiin. Tampereen kauppakamari juhlii satavuotista historiaansa yhdessä kauppakamarijärjestön kanssa vuosina 2017–2018. Juhlavuosi muistaa ja kunnioittaa kulunutta sataa vuotta

ja kääntää katseet vahvasti eteenpäin, mistä kertoo teemaksi valittu ”Kauppakamari - 100 vuotta tulevaisuutta”. (Tampereen kauppakamarin verkkosivut.)

Tämä tutkimus tehtiin toimeksiantona Tampereen kauppakamarille. Tutkimuksen tavoitteena on kuvata Tampereen kauppakamariin liitettäviä brändimielikuvia ja vertailla niitä organisaation brändi-identiteettiin. Lähtökohtana oli, että Tampereen kauppakamari ei ole tutkinut siitä muodostettuja mielikuvia suhteessa organisaation brändi-identiteettiin. Tulokset antavat organisaatiolle tiedon siitä, eroavatko siitä muodostuneet mielikuvat organisaation brändi-identiteetistä sekä auttavat organisaatiota brändi-identiteetin sekä markkinoinnin suunnittelussa. Tavoitteena on, että tulevaisuudessa brändimielikuvat ja brändi-identiteetin tavoitemielikuva saataisiin mahdollisimman samankaltaisiksi.

Tämän tutkimuksen pääongelmana tutkitaan:

*Mistä syntyy Tampereen kauppakamarin brändimielikuva?*

Tutkimus jakautuu kahteen osaongelmaan:

*Millainen Tampereen kauppakamarin brändi-identiteetti on?*

*Eroavatko mielikuvat Tampereen kauppakamarista jäsenorganisaatioiden ja ei-jäsenorganisaatioiden edustajien kesken?*

Toimeksiannon taustaoletuksena oli, että mielikuvat organisaatiosta saatavat olla ajan saatossa vanhentuneita eivätkä heijasta organisaation tutkimuksen tekoherkistä identiteettiä. Tulosten toivottiin antavan vastauksen siihen, tarvitseeko brändi-identiteettiä kirkastaa muuttamalla toimintatapoja, strategista suunnittelua tai viestinnällistä osaamista, jotta saataisiin mielikuvat vastaamaan organisaation brändi-identiteettiä. Jäsenmaksuvarojen ollessa merkittävä tulonlähde organisaatiolle, on mielikuvien kartoittaminen organisaatiolle tärkeää, jotta saadaan hankittua uusia jäseniä ja pidettyä vanhat jäsenet tyytyväisinä tulevaisuudessa. Tutkimuksen kohteeksi valittiin ensisijaisesti Pirkanmaalla toimivien organisaatioiden yhteyshenkilöitä, joiden yhteystiedot olivat saatavilla Tampereen kauppakamarin jäsenrekisteristä.

Teoreettisessa viitekehyksessä käsitellään nonprofit-organisaatioita, organisaatio-identiteettiä sekä organisaatiobrändiä. Seuraavaksi käydään läpi brändi-identiteettiä sekä sen rakentumista ja johtamista. Viimeisessä teoriaosuudessa tutkitaan mielikuvien muodostumista, niihin vaikuttamista sekä niiden tutkimista. Tässä tutkimuksessa käytettävistä termeistä löytyy kirjallisuudesta monia eri variaatioita. Asiakkaan mielessä muodostuvaa brändi-imagoa kutsutaan tässä tutkimuksessa *brändimielikuvaksi*. Yritysbrändi ja yritysidentiteetti kulkevat termeillä *organisaatiobrändi* sekä *organisaatioidentiteetti*.

Identiteetin tutkimisessa aineistonkeruumenetelmänä käytettiin haastattelua Tampereen kauppakamarin toimitusjohtajan kanssa sekä valmiita kirjallisia aineistoja. Haastattelu pohjautui teoriassa esitettyihin malleihin brändi-identiteetin muodostumisesta. Mielikuvan tutkimiseen käytettiin sähköistä kyselyä, jonka pohjana toimivat identiteettitutkimuksen tulokset ja teoreettinen viitekehys. Tutkimuksen loppupuolella esitellään tutkimuksen tulokset ja verrataan niitä teoreettiseen viitekehukseen. Lopuksi esitellään johtopäätökset ja yhteenveto.

## 2 NONPROFIT-ORGANISAATIO JA BRÄNDIT

### 2.1 Nonprofit-organisaatioiden piirteet

Yhteiskunta koostuu neljästä eri sektorista. Yksityinen sektori koostuu voittoa tavoittelevista organisaatioista. Julkisen sektorin muodostavat muun muassa valtio, kunnat ja kuntayhtymät sekä julkiset laitokset. Kolmanteen sektoriin lukeutuvat erilaiset järjestöt ja yhdistykset, jotka toimivat epämuodollisemmin kuin yksityisen tai julkisen sektorin toimijat. Kolmannen sektorin toimijat eivät tavoittele taloudellista voittoa. Neljäs sektori koostuu kotitalouksista, perheistä ja ystäväpiireistä eli yhteenliittymistä, jotka tyydyttävät ihmisten sosiaalisia tarpeita. Kahdelle ensimmäiselle sektorille on tyypillistä, että organisaatiot koostuvat palkatusta henkilöstöstä, kun taas kolmannelle ja neljännelle sektorille tämä ei ole tyypillistä. Kolmanteen sektoriin kuuluvat erilaiset järjestöt ja yhdistykset kuten kauppakamarit, joiden toiminta voi esimerkiksi vapaaehtoisuustoiminnan takia olla epämuodollisempaa kuin kahden ensimmäisen sektorin. Nonprofit-toiminnassa on paljon eroja kansallisesti ja kansainvälisesti. Eroja on siinä, mistä julkinen sektori huolehtii, mutta myös siinä, millaisia yhteiskuntapoliittisia ja valtiollisia yhteyksiä kolmannen sektorin organisaatioilla on. Esimerkiksi Pohjoismaissa valtio on merkittävä toimija hyvinvointivaltiossa. Kolmannen sektorin organisaatiot usein toivovat tukea toiminnalleen julkiselta sektorilta ja tukea saadakseen näiden organisaatioiden tulisi havainnollistaa oma roolinsa hyvinvointivaltion toimijoina, jotka pyrkivät paikkaamaan julkisen sektorin aukkoja tai täydentävät sen toimintaa. (Vuokko 2009, 9–15.) Taulukko 1 kuvastaa tätä organisaatioiden luokittelua.

Taulukko 1 Organisaatioiden luokittelu (Vuokko 2009, 16)

	Voittoa tavoittelevat organisaatiot	Voittoa tavoittelemattomat järjestöt
Yksityinen sektori	Yritykset	Järjestöt, yhdistykset (kolmas sektori)
Julkinen sektori	Kuntien ja valtion liikelaitokset	Kunnat, valtion organisaatiot

Nonprofit-organisaatioiden keskuudesta voidaan löytää kaksi pääkategoriaa, jäseniä palvelevat organisaatiot ja julkis palveluja tuottavat organisaatiot. Jäseniä palvelevat organisaatiot pyrkivät ensisijaisesti täyttämään jäsentensä tarpeita, kun taas julkis palveluja tuottavat keskittyvät olemaan hyödyksi ulkoisille asiakkaille ja palvelevat julkista tarkoitusta. (Dobrai & Farkas 2010, 895.) Kauppakamarit eivät suoraan sijoitu vain yhteen näistä sektoreista eikä niiden toiminta ole puhtaasti vain jäsenille suunnattua, mutta ei julkis palveluakaan. Vaikka kauppakamarit käytännössä luetaan kolmannen sektorin

toimijoiksi, on niissä piirteitä muilta sektoreilta. Kauppakamarit sijoittuvat julkisen, yksityisen ja kolmannen sektorin välimaastoon. Toimimalla useiden sektorien rajapinnassa kauppakamarit soveltavat toimintaansa eri elementtejä tilanteesta riippuen. (Tampereen kauppakamarin verkkosivut.)

Nonprofit-organisaation tarkoitus on muuttaa yksilöitä ja yhteiskuntaa (Drucker 2007, 21). Nonprofit-organisaatiot tuottavat paljon arvoa yhteiskunnalle ja siksi niistä puhutaankin nykyään myös sosiaalista voittoa tuottavina organisaatioina (Gilligan & Goldeen 2009, 100). Yleisesti nonprofit-organisaatiot palvelevat avuntarvetta, johon yhteiskunta tai yksityinen sektori ei halua tai kykene vastaamaan. Se, että organisaatio ei ensisijaisesti tavoittele voittoa, ei tarkoita, ettei sitä voitaisi silti tehdä. Nonprofit-organisaatio ei tyypillisesti kuitenkaan jaa tuloja voittoina sijoittajille tai käytä niitä osinkoihin. Mahdollinen voitto voidaan käyttää vain tietyllä tavoin ja keräämistävät on tarkkaan määriteltä. Saadut tulot käytetään toiminnan tarkoituksen toteuttamiseen. (Burnett 2007, 2–7.) Nonprofit-organisaatioiden näkökulmasta markkinoinnin tavoite on taloudellisen voiton sijaan toiminnan ylläpitäminen ja laajentaminen sekä ihmisten asenteisiin ja käyttäytymiseen vaikuttaminen eli yhteiskunnallinen markkinointi. (Vuokko 2009 9–15.)

Vapaaehtoistoimintaan kuuluvat kiinteästi antamisen ja auttamisen arvot sekä monenlaiset yhteistoiminnalliset tavat. Vapaaehtoistoiminta saa aikaan merkityksiä ja merkityksellisyyttä niin yksilölle kuin yhteisöillekin, toimintaan osallistutaan vapaasta tahdosta ja se on palkatonta toimintaa, joka on usein jonkun tahon organisoimaa. (Nylund & Yeung 2005, 13–14.) Vapaaehtoisten tulee sisäistää toiminnan tavoitteet ja sitoutua niihin. Tärkeää on ymmärtää myös vapaaehtoisten mukaan hakeutumisen motiiveja, jotta heitä voidaan kannustaa toimintaan osallistumisessa. Tutkimusten mukaan auttamiseen liittyvät motiivit ovat vahvoja, mutta tämän lisäksi tulisi ymmärtää, millaista vaihtokauppaa vapaaehtoiset tekevät luovuttaessaan aikaansa ja panoksiaan palkatta toisten käyttöön. Erilaiset tekijät vaikuttavat siihen, lähdetäänkö vapaaehtoistyöhön mukaan, ja toiminnan ylläpidon on hyvä tunnistaa nämä asiat. Osallistujan omat arvot ja uskomukset, elämäntilanne ja ennen kaikkea henkilökohtaiset kokemukset muovaavat vahvimmin asenteita. Myös sosiaaliset suhteet toimivat motivaatiotekijöinä vapaaehtoistoiminnassa. (Wymer ym. 2006, 6, 283–286.) Jotta yhteistyö voisi onnistua, tulee organisaation tavoitteiden ja arvojen olla selvillä ja vapaaehtoisille tulisikin antaa parhaat mahdolliset edellytykset työskennellä niiden puolesta.

Kauppakamareiden työntekijät ovat palkattua henkilöstöä, mutta toiminnassa on mukana paljon vapaaehtoisia. Kauppakamareiden toimintaan sitoutuneet jäsenet ja luottamushenkilöt luovat edellytykset järjestön olemassaololle. Tampereen kauppakamarin valtuuskunnassa, hallituksessa ja valiokunnissa toimii vapaaehtoisina yli 300 aktiivista yritysjohtajaa. (Tampereen kauppakamarin verkkosivut.)

Nonprofit-organisaatio painottaa yleensä toimintatarkoitustaan eli missiota. Mission toteuttaminen vaatii panostuksia organisaatiossa monilta sidosryhmiltä. Henkilöstön työpanoksen lisäksi tarvitaan esimerkiksi jäsenten jäsenmaksuja, tukijoiden lahjoituksia, asiakkaiden ostoja ja yhteistyökumppaneiden panoksia. (Vuokko 2009, 14.) Muutokset ulkoisessa toimintaympäristössä, kuten alati kiristynvä kilpailu, pakottavat nonprofit-organisaatiot panostamaan entistä enemmän tuloksia tuottavaan toimintaan. Sidosryhmien odottaessa parempia suorituksia ja toimintakykyä ovat nonprofit-organisaatiot kasvavassa määrin kiinnostuneita samaan palautetta suorituskyvystään. (Dobrai & Farkas 2010, 898.) Nonprofit-organisaatiolle on erityisen tärkeää, että sen tavoitteet eivät eroa jäsenten tavoitteista. Yleisesti on koettu, että nonprofit-organisaatiolla on toiminnalleen enemmän sosiaalisia tavoitteita verrattuna yksityiseen sektoriin, mutta tämä tilanne kuitenkin on tasoittunut, kun yksityisen sektorin organisaatiot ovat enenevässä määrin yhteiskuntavastuullisia aktiviteeteissaan. (Wright ym. 2012, 441.)

Nonprofit-organisaatioiden mission määritelmä on usein monipuolinen ja pitkäikäinen. Se yleensä kuvastaa asiakastarpeen, josta organisaatio pyrkii huolehtimaan. Näitä tarpeita voivat olla esimerkiksi nälänhätä, kodittomuus tai työttömyys. Mission tarkoitus on inspiroida, ja sen uskottavuus on riippuvainen sen tunnistaman ongelman tärkeydestä ja laajuudesta. Voimakas ja houkutteleva pitkän tähtäimen tavoite kiinnittää rahoittajien, työnhakijoiden ja vapaaehtoisten huomion. Mission ydin ei muutu juurikaan vuosien varrella, koska asiakastarve, jota nonprofit-organisaatiot pyrkivät palvelemaan, harvoin katoaa kokonaan. (Rangan 2004, 115.) Kauppakamarijärjestön missio on kirjattu seuraavasti, ja Tampereen kauppakamari noudattaa tätä yhteistä strategiaa:

*”Kauppakamarit vahvistavat yritysten menestystä ja kilpailukykyä alueellisella, kansallisella ja kansainvälisellä tasolla. Kauppakamarit vaikuttavat yhteiskunnan päätöksentekoon, tarjoavat asiantuntijapalveluita ja rakentavat yritystoimintaa tukevia verkostoja.”* (Tampereen kauppakamarin verkkosivut)

Nonprofit-organisaatiot kohtaavat monia markkinointiin liittyviä haasteita. Mainonnan tulisi olla luovaa ja innovatiivista ja olisi hyvä omata tiiviit ja vahvat suhteet median edustajiin. Nonprofit-organisaatioilla on usein enemmän rajoitteita markkinointibudjetissa kuin voittoa tavoittelevilla yrityksillä, ja niiden tuleekin hyödyntää matalan kustannuksen markkinointityökaluja toiminnassaan. Nykyisin internet ja sen tuomat mahdollisuudet ovat ideaalinen alusta tiedon jakamiseen. Nonprofit-organisaatiot voivat hyödyntää internetiä julkisuuteen, ihmisten kouluttamiseen, varojen keräämiseen, vapaaehtoisten hankintaan, palvelujen toimittamiseen, puolustautumiseen, tutkimukseen ja viestintään. (Clow & Carter 1999, 15.)

Sosiaalisen median aikakausi on saanut aikaan organisaatioviestinnän demokratisoitumisen ja tuonut mukanaan huomattavan ja kokonaisvaltaisen muutoksen organisaatioiden, yhteisöjen ja yksilöiden väliseen kommunikointiin. Valta on siirtynyt markkinointi- ja viestintäosastoilta yksilöille, jotka luovat, jakavat ja kuluttavat olemassa olevaa sisältöä. Tämä tuo mukanaan suuren haasteen organisaatioille, jotka eivät ole tottuneet käsittelemään asiakkaita, jotka vaativat organisaatioiden kuuntelevan, osallistuvan sopivasti keskusteluun ja vastaavan kysymyksiin. Organisaatioista ja brändeistä siis keskustellaan halusi organisaatio sitä tai ei. Organisaatioiden tuleekin nyt päättää, lähteväkö ne tosissaan mukaan sosiaaliseen median maailmaan ja osallistuvat siellä keskusteluun vai jättävätkö huomiotta koko kentän. Molemmilla valinnoilla on suuret vaikutukset. (Kietzmann ym. 2011, 242, 250.) Ne henkilöstön jäsenet, jotka ottavat vastuun sosiaalisen median tileistä ja viestinnästä, tulisi asianmukaisesti ohjeistaa ja perehdyttää brändin arvoihin (Griffiths & McLean 2015, 57–58).

Sosiaalisen median hyödyntäminen on suurimmaksi osaksi maksutonta ja sopii näin ollen usein nonprofit-organisaation markkinointibudjettiin. Kuitenkin niin kuin kaiken muunkin markkinoinnin kanssa, myös sosiaalisen median markkinoinnissa tulee olla tavoitteet ja pelisäännöt selvillä jos ja kun sinne lähdetään mukaan.

## 2.2 Organisaatiobrändin tärkeys

Brändiajattelu on yleistynyt nopeasti organisaatioissa, 1980-luvun puolivälin jälkeen markkinoinnin ja mainonnan suunnittelun painopiste on siirtynyt tuotteista mielikuviin. Brändiä on perinteisesti pidetty arkisten kulutustuotteiden markkinoinnin ja myynnin välineenä, mutta brändillä on kuitenkin laajoja ja kauaskantoisia seurauksia. Kun brändit ymmärretään kokonaisvaltaisesti, niiden merkitys tulevaisuuden liiketoimintamahdollisuuksien kuvaajana korostuu. (Malmelin & Hakala 2011, 26.) Toimiva organisaatiobrändi on tiivisti sidottu organisaation identiteettiin. Jos organisaatio tiedostaa, mikä luo me-tunteen, auttaa se samalla organisaatiota aidosti kertomaan muille, mitä brändi merkitsee. Vaikka organisaatio siis itse tiedostaisi, mitä se on, tarvitaan lisäksi tietämystä siitä, miten sidosryhmät näkevät asian. Tämä johtuu siitä, että ulkoiset mielikuvat organisaatiosta ovat vuorovaikutuksessa henkilöstön näkemyksen kanssa. (Hatch & Schultz 2008, 45.)

Brändi on organisaation arvokkainta omaisuutta. Brändin tarkoitus on auttaa organisaatiota saavuttamaan strategisia päämääriä ja vahvistaa organisaation kannattavuutta ja jatkuvuutta yritysjohton, asiakkaiden ja osakkeenomistajien kannalta. Vahvojen organisaatiobrändien yhteinen piirre on selkeästi määritelty tarkoitus. Viestinnän avulla brändin merkitys ja siihen liitettävät ainutlaatuiset miellelyhtymät viestitään nykyisille ja potentiaalisille asiakkaille. Kun tämä merkitys saadaan sidottua organisaation visioon ja

sitä kautta kaikkiin sen toimintoihin, joista brändi syntyy, saadaan alusta, joka pitää brändin arvot tukevasti yhdessä. (Lindberg-Repo 2005, 57–58.)

Organisaation näkökulmasta brändi on lupaus asiakkaille ja potentiaalisille asiakkaille. Se on odotusarvo siitä, mitä asiakas saa enemmän ja paremmin, kun hän valitsee organisaation tuotteen tai palvelun. Työntekijöille brändi taas näyttäytyy veloitteena ja johtotähtenä. Vahva brändi vetää puoleensa myös tuotantoketjussa ja jakelukanavassa toimivia muita organisaatioita ja brändejä sekä potentiaalisia työntekijöitä. (Vuori 2011, 75.)

Vahva organisaatiobrändi voi saada aikaan uskollisuutta asiakkaissa, parantuneita mahdollisuuksia rahoituksen suhteen, kiinnostavuutta työnantajana ja haluttavuutta yhteistyökumppanina. Vahva brändi auttaa myös uusien tuotteiden tai palveluiden julkistamisessa ja markkinoinnissa sekä mahdollistaa korkeamman hinnoittelun ja pienemmät markkinointi- ja jakelukustannukset. (Malmelin & Hakala 2011, 27.) Organisaatiobrändin etuna on viestinnän kertaantuminen, kun kaikki tuotteet ja palvelut rakentavat yhteistä brändiä. Asiakkaat muistavat paremmin yhden vahvan brändin kuin useamman itsenäisen, joilla kaikilla on omat identiteettinsä ja miellelyhtymänsä. Vahvan organisaatiobrändin turvin uutuuksien lanseeraaminen on helpompaa, mutta hankaluutena on uskottavuus ja haavoittuvaisuus. Vastoinkäymiset jollakin alueella voivat vahingoittaa kuvaa koko organisaatiosta, ja heikko organisaatiobrändi voi estää potentiaalistenkin tuotteiden menestyksen. Jos organisaatiobrändi leviää liian laajalle, voi se helposti hukata ytimensä jolloin asiakkaat eivät enää tiedä, mitä organisaatio edustaa. (Raninen & Rautio 2003, 102–103.)

Usein organisaatiobrändi ja sen rakentaminen on keskittynyt suurilta osin kosmeettiin tekijöihin. Kun organisaatiosta pyritään luomaan positiivista mielikuvaa, on tärkeää varmistaa, että kuvalle on vahva sisäinen perusta. Brändin tulisi olla organisaation aineellisten ja aineettomien tekijöiden summa, jossa yhdistyvät visio, tuotteet ja palvelut, markkina-asema, maine, käyttäytyminen ja arvot. (Aula & Heinonen 2002, 58.) Kun organisaatio kilpailee käyttäen organisaatiotaan brändinä, toimii missio tavoitteiden ilmaisijana. Kun ydinarvot sisällytetään organisaation missioon, saavat ne huomattavan merkityksen. Ydinarvot seuraavat mission esimerkkiä ja ovat tulevaisuuteen suuntautuvia. Ydinarvot menettävät tärkeän ominaisuuden, jos ne ovat vain staattisia kuvauksia. (Urde 2003, 1024.)

Organisaatiobrändi on arvokas resurssi ja voi oikein hoidettuna tarjota kestävästä kilpailuetua organisaatiolle. Brändin avulla organisaatiolla on mahdollisuus luoda pitkiä kumppanuussuhteita ja brändiuskollisuutta sekä taata pitkäaikainen kannattavuus. Kaikilla liiketoiminnan aloilla tulee epäonnistumisia ennemmin tai myöhemmin. Organisaatiolla, jolla on vahva brändi, on paremmat mahdollisuudet selvitä esimerkiksi talouden taantumasta. Tuotteiden ja palveluiden elinkaari lyhenee jatkuvasti, mutta brändi pysyy. Erityisesti nonprofit-sektorilla mielikuvien rooli korostuu brändin yhteydessä,



sillä tuotettuja mielikuvia voidaan käyttää organisaation erilaistumisstrategian välineenä. Mikäli brändi on rakennettu huolellisesti, yhdistyvät oikeat mielikuvat aina organisaatiobrändiin. (Gad 2001, 31–56.)

Tavoiteltaessa pitkän tähtäimen kilpailuetua on organisaatiobrändi tärkeä voimavara, mutta toimiakseen sen on oltava harvinainen, kestävä, jäljittelemätön ja korvaamaton. Sen tärkeimpiä tehtäviä on brändin arvoista ja lupauksista viestiminen, auttaa kilpailijoista erottautumisessa sekä alleviivata sidosryhmien organisaatiosta saamaa arvoa ja korostaa sidosryhmien uskollisuutta. (Balmer & Gray 2003, 972–974.) Organisaatiobrändi muodostuu organisaation ilmentymästä sekä brändimielikuvasta. Ilmentymä käsittelee organisaation visuaalisen identiteetin ja brändiviestinnän sekä brändin arvolupauksen ja persoonallisuuden. Brändimielikuva taas sisältää brändikokemuksen, brändisuhteet ja brändiyhteisöt. Tämän tarkastelun mukaan organisaatiobrändi on johtava elementti strategisissa päätöksissä ja näin ollen organisaation päätöksenteon perusta. (Abratt & Kleyn 2012, 1050.)

Organisaatiot pystyvät tehokkaasti johdetun brändin avulla rakentamaan myönteistä mainetta, mikä laajentaa henkilöstön, ostajien ja käyttäjien luottamusta. Asiakkaalle luottamuksen tunteen synnyttävät toistuvat kanssakäymiset brändin kanssa, joille tunnusomaista on yhdenmukaisuus ja käsitys siitä, että brändi välittää asiakkaasta. Brändit sekoittavat toiminnallisia, suoritukseen perustavia arvoja tunnearvoihin ja täten ne ovat vahvoja kokonaisuuksia. (de Chernatony 2006, 4.)

Jotta organisaatiobrändiä voidaan johtaa tehokkaasti, on tarkasteltava identiteettikeskustelussa esiin nousevia kysymyksiä, joista kaksi yleisintä ovat, keitä me olemme organisaationa ja millainen kuva asiakkailla on organisaatiosta? Tämä ei kuitenkaan ole riittävää, vaan johdon tulee myös pohtia sitä, mitä organisaatio haluaa olla ja mistä se haluaa olla tunnettu. Vastaus tähän tulevaisuusorientoituneeseen kysymykseen löytyy organisaation strategisesta visiosta. Mikäli tätä visiota ei linjata tarkastelemalla myös sidosryhmien mielikuvia, ei vision täytäntöönpano ole välttämättä menestyksellistä. (Hatch & Schultz 2008, 67–68.)

### **2.3 Organisaation identiteetti brändin perustana**

Brändi on visio, ei ainoastaan tuotteen nimi, jonka avulla johdetaan tuotteiden ja palveluiden luomista. Tämä visio, uskomus brändistä ja sen ydinarvoista on nimeltään identiteetti. (Kapferer 2012, 171.) Organisaation identiteetin ja organisaatiobrändin ero ei ole helposti määriteltävissä. Identiteetti on esivaatimus organisaatiobrändin rakentamiselle, koska se koostuu organisaation ydinarvoista ja lupauksista. (Urde 2009, 622.)

Organisaatioidentiteetin määrittelemisen aloitettiin noin kolmekymmentä vuotta sitten määrittelemällä organisaatioidentiteetin kuvaavan niitä piirteitä, jotka ovat organi-

saatiolle pääasiallisia, pitkäaikaisia ja muista erottavia. Organisaatioidentiteetti tulee näkyväksi organisaation kysyessä keitä me olemme, mikä on tehtävämme ja mitä haluaisimme olla? (Albert & Whetten 1985, 90.) Lähdetessä määrittelemään organisaation identiteettiä, voidaan pohtia esimerkiksi seuraavia kysymyksiä: miksi yhteisö on olemassa, mitä annettavaa sillä on ympäristölleen ja sidosryhmille sekä mitkä ovat sen arvot, erityisominaisuudet, vahvuudet ja piirteet, joiden avulla sen on mahdollista erottua kilpailijoista. Organisaation identiteetin määrittelemisen ei aina ole yksinkertaista, ja jo henkilöstö voi ymmärtää organisaation identiteetin monilla eri tavoilla. Olisikin erityisen tärkeää, että organisaation jokainen jäsen sisäistäisi identiteetin ja pystyisi myös viestimään sitä jokaisessa tilanteessa. (Uimonen & Ikävalko 1996, 181–183.)

Organisaation identiteetti syntyy siitä, mitä se on ja miten sen henkilöstö toteuttaa organisaation perustehtäviä ja arvoja. Tärkeimpiä organisaation identiteetin syntymiseen vaikuttavia tekijöitä ovat liiketoiminnan ja sen kokonaisuuden avaaminen ja tulkinta. Johdon määriteltyä arvot, ydinosaamisalueet, vision, tavoitteet ja strategiat, tulee nämä strategiset valinnat viedä eteenpäin organisaatiossa, jotta ne saadaan muunnettua konkreettiseksi toiminnaksi. Tämä on tärkeää, koska henkilöstön tietämys organisaatiosta kokonaisuutena ja tyyli toimia on näkyvää organisaation sidosryhmille. Esimiehillä ja johdolla on ratkaiseva rooli organisaatioidentiteetin muodostumisessa. Johdolla tulisi olla selkeyttä määrittäessään liiketoiminnan suuntaa sekä toiminnassaan roolimalleina, sillä ylimmän johdon johtajakuvalla on suuri merkitys alaisten viihtyvyydelle ja yritteliäisyydelle. (Isohookana 2007, 21.) Vaikka organisaation johdon ja sen jäsenten käsitykset organisaatioidentiteetistä ovat tärkeitä, eivät ne yksistään riitä, koska virallinen organisaatiokertomus ja jäsenten jakamat yhteiset käsitykset ovat vuorovaikutuksessa ulkoisten sidosryhmien kanssa (Gioia ym. 2010, 36).

Organisaatioidentiteetti ja organisaatiokulttuuri ovat toisiaan lähellä olevia termejä ja niiden voidaan nähdä olevan toisiaan täydentäviä käsitteitä (Puusa 2007, 80–81). Organisaatioidentiteetti on sidottu sen ympärillä vaikuttavaan kulttuuriin tai vallitsevaan sosiaaliseen järjestelmään (Fiol ym. 1998, 57–58). Organisaatioidentiteetti pohjautuu organisaation kulttuuriin symbolien ja merkitysten kautta. Organisaatiokulttuuri siis palvelee organisaatioidentiteetin kehitys- ja kasvualustana. Organisaation jäsenet tulkitsevat omalla tyylillään johdon viestimää identiteettiä, jolloin organisaatioidentiteetti kehittyy johdon ja jäsenten jatkuvasta vuorovaikutuksesta. Sisäisen ja ulkoisen rajan heikentyessä voivat organisaatiosta muodostuneet mielikuvat vaikuttaa organisaatioidentiteettiin. (Hatch & Schultz 1997, 358.)

Organisaatioidentiteetti nähdään dynaamisena, mutta sillä on kuitenkin jatkuvuutta. Pysyvyys näkyy nimityksissä, joita organisaation jäsenet siitä käyttävät, mutta näiden nimitysten merkitys ja tulkinta muuttuvat ajan saatossa. (Gioia ym. 2000, 63–64.) Organisaatioidentiteetti korostuu muutostilanteissa, koska muutokset joko organisaatiossa itsessään tai ympäristössä nostavat esiin kysymyksen siitä, keitä me olemme? Monet

muutoksista edellyttävät organisaation merkittävimiksi nähtyjen ominaisuuksien muu-  
tosta, jolloin taito luoda organisaatioidentiteetti uusiksi nousee tärkeäksi. (Puusa 2007,  
95.) Identiteettiin vaikuttavia käännekohtia voivat olla organisaation pilkkoutuminen  
osiin, sulautuminen muihin organisaatioihin tai esimerkiksi uusien innovaatioiden tulo  
tai sukupolvenvaihdos. Myös yhteiskunnalliset uudistukset saattavat muovata organi-  
saation identiteettiä. (Uimonen & Ikävalko 1996, 81.)

Organisaation pohtiessa kuka se on, ei vastaukseksi aina muodostu yhtä selkeää ker-  
tomusta, vaan usein tarinat ovat toisistaan poikkeavia. Useampi organisaatioidentiteetti  
helpottaa ottamaan huomioon organisaation sisäisten sidosryhmien odotukset ja tarpeet.  
Mitä useampi erilainen identiteetti organisaation sisältä löytyy, sitä hankalampaa on  
kuitenkin organisaatioidentiteetin johtaminen. Useampi erilainen näkemys identiteetistä  
johtaa todennäköisemmin konflikteihin organisaation sisällä, sillä ne voivat aiheuttaa  
epävarmuutta ja ristiriitoja. Näkemysten poiketessa toisistaan joutuu organisaatio käyt-  
tämään resursseja neuvotteluihin, jotta eri mieltä olevat ryhmät saadaan sopimaan kes-  
kenään. Olisikin tärkeää, että organisaatiolla olisi yksi johtava metaidentiteetti, joka  
tunnistettaisiin ja tulkittaisiin kollektiivisesti organisaation jäsenien keskuudessa. (Pratt  
& Foreman 2000, 141–143.)

Mission ollessa merkittävässä roolissa nonprofit-organisaatiossa on tärkeää, että se  
saadaan viestittyä ihmisille selkeästi. Mission ollessa kiinteästi sidoksissa organisaation  
identiteettiin tulee identiteetin olla vahva ja täsmällinen, jotta välttyään ristiriitaiselta  
viestinnältä. Kun organisaation identiteetin hallinta on onnistunutta, voidaan sen avulla  
välittää sidosryhmille mielikuva, joka kuvastaa organisaation arvoja, uskomuksia ja  
strategista suuntaa. (Stuart 1999, 151.)

## 2.4 Organisaatiobrändin ja tuotebrändin eroavaisuudet

Joillain organisaatioilla brändiviestintä rakentuu voimakkaasti organisaation nimen va-  
raan, jolloin organisaation tunniste on samalla myös tuotemerkki. Toisilla organisaati-  
oilla taas tuotteet ovat täysin irrallaan organisaation visuaalisesta ilmeestä ja nimestä.  
(Pohjola 2003, 25.) Organisaatiobrändit eroavat perinteisestä tuotebrändistä monin eri-  
laisin tavoin. Organisaatiobrändin keskipisteenä on itse organisaatio, kun taas tuote-  
brändissä huomio kiinnittyy yksittäiseen tuotteeseen. Organisaatiobrändin elinkaari  
mielletään yleensä pidemmäksi verrattuna tuotebrändin elinkaareen. Myös brändivies-  
tinnässä löytyy eroja. (Fill 2013, 359.) Tärkeimpinä eroavaisuuksina organisaatiobrän-  
din ja tuotebrändin välillä voidaan nähdä seuraavat: laajuus, brändi-identiteetin alkupe-  
rä, kohdeyleisö, vastuu ja suunnittelukausi (Hatch & Schultz 2008, 8–10).

Organisaatiobrändi ei perustu mainostoimiston suorittamaan markkina-analyysiin,  
vaan se muodostuu organisaation perinnöstä sekä uskomuksista ja arvoista, joita sen

jäsenet pitävät yhteisinä. Kohdeyleisö koostuu perinteisten kuluttajien sijaan monista erisidosryhmistä, kuten työntekijöistä, johdosta, asiakkaista, investoijista, kansalaisjärjestöistä, yhteistyökumppaneista ja poliitikoista. (Hatch & Schultz 2008, 8–10.) Organisaatiobrändi on osa organisaation strategiaa ja täten sen kehittäminen on ylimmän johdon vastuulla. Henkilöstö on rakentamassa sekä ylläpitämässä organisaatiobrändiä ja on yksi tärkeimmistä viestin välityskanavista sen toimiessa rajapintana sisäisen ja ulkoisen ympäristön välillä. (Balmer & Gray 2003, 977–979.)

Organisaatio voi yhdessä tuotteidensa kanssa muodostaa yhtenäisen brändin, jossa kuva organisaatiosta siirtyy tuotteisiin ja vastaavasti hyvät, tunnetut tuotteet yhdistetään organisaatioon. Tämän seurauksena vaaditaan viestinnältä ja markkinoinnilta integraatiota, jonka tavoitteena on kehittää yhteiselle brändille menestystä, tunnettuutta, kiinnostusta ja hyvää mainetta. Organisaation maine ja sen hallinta ovat nousseet merkittäväksi puheenaiheeksi 2000-luvulla, ja organisaatiobrändin rakentaminen ja ylläpito liittyvät tähän olennaisesti. (von Hertzen 2006, 18.)

Toisin kuin tuotesarjan brändäys organisaatiobrändin hallinta vaatii koko organisaation laajemman huomion. Organisaatiobrändin ollessa kyseessä sisäisillä kompetensseilla ja sisäisten toimintojen integraatiolla on suuri merkitys, jotta varmistetaan yhtenäisen brändikuvan välittyminen organisaation ulkopuolelle. Työntekijät ovat suuressa roolissa tässä vuorovaikutusprosessissa. Työntekijöiden käyttäytyminen voi vahvistaa brändistä viestittyjä arvoja tai vähentää viestinnän luotettavuutta. Työntekijöiden arvot ja käyttäytyminen tulisi saada vastaamaan organisaatiobrändin haluttuja arvoja. (de Chernatony & Harris 2001, 441.)

Myös Tampereen kauppakamarilla on yksittäisiä tuotebrändejä. Näitä brändejä ovat esimerkiksi Hyväksytty hallituksen jäsen -koulutuskokonaisuus sekä KasvuCamp. Hyväksytty hallituksen jäsen (HHJ) on koulutuskokonaisuus, jolla pyritään aktivoimaan ja kehittämään pk-yritysten hallitustyöskentelyä. KasvuCamp puolestaan on sparrausohjelma, jonka avulla yritykset pääsevät testaamaan ja tunnistamaan omat kasvun ja kansainvälistymisen mahdollisuutensa. Vaikka näille tuotteille on rakennettu omaa tuotebrändiä, pyritään ne liittämään kiinteästi organisaatiobrändiin, jotta näihin tuotteisiin liittyvät positiiviset mielikuvat osattaisiin yhdistää organisaatiobrändiin. (Tampereen kauppakamarin verkkosivut.)

Kun organisaatiot investoivat brändin kehittämiseen, kasvaa samalla mielenkiinto suojella brändin mainetta. Tämä tarkoittaa, että organisaatio ryhtyy toimiin estääkseen negatiiviset käyttökokemukset ja pyrkii luomaan positiivisia elämyksiä. Tämän tuloksena brändit tarjoavat varmistusta siitä, että palvelun tai tuotteen tarjoaja suoriutuu lupauksistaan johdonmukaisesti ja on tämän vuoksi luottamuksen arvoinen. Tämä auttaa selviytymään epävarmuuden muodostamista esteistä, jotka voisivat muuten rajoittaa osallistumista organisaation toimintaan. Nämä esteet ovat erityisen tärkeitä nonprofit-organisaatioille, joilla tarjottava tuote on usein aineeton palvelu. Palveluiden kyseessä

ollessa laatu on elintärkeää, mutta usein hankalasti todennettavissa ennen käyttöä ja usein myöskin käytön jälkeen. Näissä tapauksissa luottamusta herättävä organisaatio-brändi voi tarjota vahvan ennakkotiedon siitä, että organisaatio tarjoaa taitoja, pyrki- myksiä ja määrätietoisuutta tyydyttääkseen asiakkaan vaatimukset. (Ritchie ym. 1999, 8.) Tampereen kauppakamarin tuotteet ovat suurimmaksi osaksi aineettomia palveluja ja osa niistä todella abstrakteja ja vaikeasti kuvattavissa. Resurssien ollessa rajalliset, jokaisen tuotteen brändääminen erikseen vaatisi markkinoinnilta suuria ponnistuksia. Brändin kehittämisessä onkin keskitytty enemmän organisaatio-brändin vahvistamiseen ja sen herättämien positiivisten mielikuvien siirtämiseen yksittäisiin tuotteisiin.

## 2.5 Brändin merkitys nonprofit-organisaatiolle

Brändin rakentamisen on perinteisesti nähty sopivan paremmin voittoa tavoitteleville yrityksille. Nonprofit-organisaatiot ovat muuttaneet toimintaansa menestyäkseen nopeasti muuttuvassa ympäristössä. Kilpailuetua pyritään saavuttamaan myös markkinoinnin avulla. Ilmiönä tämä ei ole uusi, sillä jo 1970-luvulla Kotler (1975) tutki näiden organisaatioiden markkinointia. Brändien rakentamisen avulla nonprofit-organisaatiot voivat luoda positiivista mielikuvaa ja erottautua kilpailun käydessä kovemmaksi koko organisaatiokentässä. Nonprofit-organisaatioilla on usein ongelmia brändistrategioiden sekä niihin liittyvien prosessien kehittämisen ja toimeenpanon kanssa. Jotta brändistrategioissa mainittujen aktiviteettien onnistumista voidaan mitata, tulee niitä arvioida asianmukaisesti. Soveltamalla oikein brändäyksen peruseriaatteita on nonprofit-organisaatioilla mahdollisuus saavuttaa tavoitteita laajemmin. (Weisenbach Keller 2010, 106.)

Nykyisin nonprofit-sektorilta löytyy useita vahvoja brändejä. Nonprofit-sektorin brändit ovat uudenlaisia superbrändejä, sillä brändin yhdistyessä toiminnan tärkeän tarkoituksen kanssa on niiden mahdollista saavuttaa positiivisia tuloksia. (Wootliff & Deri 2001, 158.) Ennen brändin merkitys nonprofit-sektorilla rajoittui vahvasti viestintään. Uskottiin, että lisääntynyt näkyvyys, suotuista asemointi suhteessa kilpailijoihin ja tunnettuus kohdeyleisöjen keskuudessa olisi suoraan nähtävissä menestyksessä varojen keräämisessä. Brändäys oli työkalu, jolla voitiin hallita ulkoisia käsityksiä organisaatiosta ja näin ollen brändäys keskittyi viestinnän, markkinoinnin sekä rahankeräyksen osastoihin. Uudempi ajatusmalli näkee brändin laajemmassa ja strategisemmässä roolissa organisaation toiminnassa sekä organisaation tarkoituksen, metodien ja arvojen ilmaisussa. Brändi koskettaa koko nonprofit-organisaation johtoa, kun rakennetaan operationaalista kyvykkyyttä ja pyritään säilyttämään fokus yhteiskunnallisessa missiossa. Nonprofit-organisaation brändi on vahvimmillaan silloin, kun organisaation missio ja

arvot kohtaavat brändi-identiteetin ja brändikuvan kanssa. (Laidler-Kylander & Stone 2012.)

Nonprofit-organisaatiot kuitenkin kokevat itsensä usein liian monimuotoisiksi voidakseen lähteä rakentamaan ymmärrettävää ja yksiselitteistä brändiä, mikä johtuu osaltaan siitä, että nonprofit-organisaatioilla ei usein ole konkreettisia tuotteita, joihin tukeutua. Toiminnan profiloituessa pitkälti organisaatioon itseensä ei se voi erottautua esimerkiksi fyysisten ominaisuuksien avulla. Vaikka organisaation toiminta perustuisi paljolti aineettomiin palveluihin, ei tämä estä sitä kehittämästä brändistrategiaa ja kehittämästä organisaatiobrändiään. (Voeth & Herbst 2008, 75.)

Nonprofit-organisaation olemassaolo pohjautuu sen missioon, joka toimii perustana organisaation arvoja muodostettaessa, joten mission kuuluu näkyä myös brändissä. Tämän vuoksi mission painottaminen ja esiin nostaminen tekee eron nonprofit-organisaatioiden ja voittoa tavoittelevien organisaatioiden välille. Nonprofit-organisaation brändin tärkeimmät tehtävät ovat mission viestiminen, luottamuksen kasvattaminen sekä useiden sidosryhmien tavoittaminen. (Laidler-Kylander ym. 2007, 261.)

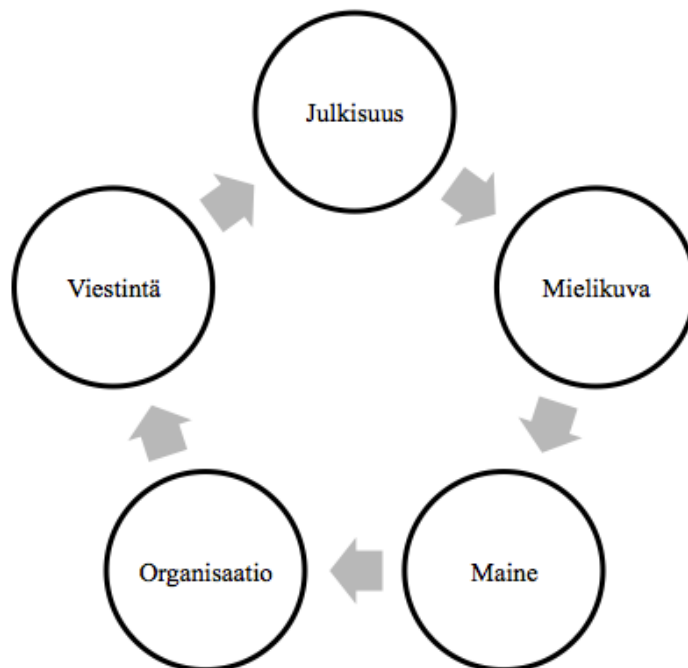
Nonprofit-organisaatioiden tulee vedota moniin eri yleisöihin, ei vain asiakkaisiin. Johdonmukaisen brändin kehittäminen on tehokas tapa kommunikoida yleisölle organisaation arvot. Nonprofit-organisaatiot usein tarjoavat palveluita, joissa laatu ja hienotunteisuus ovat keskeisiä kriteerejä, mutta niitä on vaikea todentaa. Brändit tarjoavat vakuutuksen siitä, että palveluiden tuottaja on luotettava ja tämä puolestaan vähentää epävarmuutta, joka voi ajaa pois sekä asiakkaita että lahjoittajia. Pitkätäkittäimen näkymät, jotka yleensä ilmentävät nonprofit-organisaatioita, heijastavat brändin rakentamisen pitkää prosessia. Täten nonprofit-organisaatioiden tavoitteet ja suunnitteluprosessit ovat isossa osassa brändin kehittymisessä, koska nonprofit-organisaatiot saavat usein osakseen tarkempaa julkista tarkastelua kuin yksityisen sektorin toimijat. Vahvan brändin vakiinnuttaminen myötävaikuttaa liikearvon kehitykseen, mikä voi taas suojella organisaatiota negatiivisten mielipiteiden haitoilta. Kilpailu henkilöstöstä ja rahoituksesta on kiristynyt. Vahva brändi auttaa ylläpitämään tietoisuutta organisaatiosta potentiaalisten lahjoittajien ja vapaaehtoisten mielissä. Brändi auttaa nonprofit-organisaatiota antamaan itsestään muista erottuvan kuvan. Tämä suojelee yksittäistä organisaatiota mielikuvilta, jotka saattaisivat vaikuttaa negatiivisesti organisaation tavoitteiden toteutumiseen. Brändit kiteyttävät organisaation identiteetin sidosryhmien mielissä ja tiivistävät kokemukset organisaatiosta. Näin tehdessään ne muodostavat perustan kehittyville, kestäville ja tunteisiin perustuville suhteille, jotka muodostuvat yksilöiden ja nonprofit-organisaatioiden välisen kommunikaation tuloksena. (Ritchie ym 1999, 3–5.)

### 3 BRÄNDI-IDENTITEETIN RAKENTAMINEN JA JOHTAMINEN

#### 3.1 Brändi-identiteetti strategian perustana

Brändin rakentaminen on liiketoiminnan rakentamista ja se tulisikin pitää lähellä johtoa ja strategisia päätöksiä. Pitkäjänteinen ja tarkasti rajattu brändi luo varmuutta koko toiminnan järjestelmälliselle kehittämiselle ja johtamiselle. (Laakso 2004, 20–22.) Brändin avulla organisaatio omistaa suoran suhteen asiakkaisiinsa ja lujittaa sitoutumista. Brändin tarkoitus on loppujen lopuksi pitää huoli asiakassuhteen pysyvyydestä ja kehittymisestä. Ylimmän johdon tulisi olla kiinnostunut brändin arvosta, mikäli se on kiinnostunut asiakkaistaan. Vahva brändi on etu, joka antaa tilaa ja vapautta organisaation toiminnalle. (Lindroos ym. 2005, 28.)

Malmelin ja Hakala (2011, 39–40) esittelevät radikaalin brändijohtamisen mallin (kuvio 1). Malli korostaa koko organisaation johtamista brändin avulla. Malli jakautuu viiteen osa-alueeseen, jotka kuvaavat loogisesti brändin arvoketjua. Osa-alueet ovat brändi organisaation visiona, brändin viestintä, brändin julkisuus, brändin luomat mielikuvat sekä brändi maineena.



Kuvio 1 Radikaalin brändijohtamisen malli (Malmelin & Hakala 2011, 39)

Koko *organisaation* toimintaa ja viestintää ohjaavat brändin arvot, visiot ja tavoitteet. Kun organisaation *viestintä* on brändin ohjaamaa, näyttäytyy se johdonmukaisena

eri sidosryhmien edustajille. Brändin viestintä näkyy julkisuudessa, mutta keskustelua brändistä käydään halusi organisaatio sitä tai ei. Tämä *julkisuus* ja sen eri muodot vaikuttavat tietoihin ja mielikuviin brändistä. *Mielikuva* brändistä ja sen tulevaisuudesta muodostuu kaikista kohtaamisista, joita asiakkaalla ja sidosryhmien edustajilla on brändin kanssa. Brändistä kerrottavista tarinoista ja maininnoista syntyy yhteisöllinen *maine*, joka mielikuvien kanssa ohjaa asiakkaiden toimintaa ja brändin arvon muodostumista. (Malmelin & Hakala 2011, 39–40.)

Brändi-identiteetissä kuvastuu se, mitä brändi haluaa olla ja edustaa. Identiteetti ei siis koostu vain nimestä, grafiikasta tai merkin viehättävyydestä, vaan se nähdään moniulotteisena kokonaisuutena. (Kapferer 2004, 95.) Brändi-identiteetti on tavoite, johon organisaatio pyrkii, ja se kertoo, mitä organisaatio haluaa brändin tarkoittavan. Brändi-strategian kehittäjä pyrkii luomaan ja ylläpitämään mielleyhtymien kokonaisuuden, jota kutsutaan brändi-identiteetiksi. (Aaker 2002, 66.) Brändi-identiteetti pitää sisällään muun muassa organisaation perusarvot, -olettamukset, liikeideat, visiot sekä strategiat. Brändi-identiteetin rakennusvaiheessa ja kehittämisessä oleellista on käsitellä ja puntaroida organisaation strategista suuntaa, kilpailuetuja sekä erilaistamista. (Pohjola 2003, 108.) Organisaatioidentiteetti kuvastaa niitä piirteitä, jotka ovat organisaatiolle pitkäaikaisia ja pääasiallisia, ja brändi-identiteetti taas on organisaation tavoitekuva siitä, mitä haluaa brändin tarkoittavan.

Brändi-identiteetillä on ratkaiseva merkitys siihen, kehittykö organisaatiosta brändi. Brändi-identiteetillä tarkoitetaan kaikkia niitä mielleyhtymiä, joita organisaatioon halutaan yhdistettävän ja joita pyritään ylläpitämään. (Isohookana 2007, 25.) Brändi-identiteetti on brändijohtamisen olennaisin osa, sillä se antaa virikkeitä sekä ohjaa brändinrakennusohjelmia. Brändi-identiteetin tulee olla syvälinen ja monipuolinen. Tuloksellisen brändin rakentaminen on puutteellista, mikäli identiteetti jää hajanaiseksi tai epäselväksi. Onnistuessaan brändi-identiteetti pystyy rakentamaan suhteen asiakkaan ja brändin välille. Brändi-identiteetti tulisi määrittää jokaiselle aktiivisesti johdettavalle brändille. (Aaker & Joachimsthaler 2000, 71; Aaker 2002, 51, 68.)

Kapferer (2004, 96) kirjoittaa, että brändi-identiteetti voidaan täsmentää miettimällä vastauksia kysymyksiin, jotka kuvastavat brändin luonnetta. Kirjaamalla brändi-identiteetti viralliseksi dokumentiksi helpottuu brändin johtaminen pitkällä aikavälillä.

- Mikä on brändin erityinen tarkoitus ja visio?
- Mikä tekee brändistä erilaisen ja erottaa sen muista brändeistä?
- Minkä tarpeen brändi täyttää?
- Mitkä ovat brändin pysyvät ominaisuudet?
- Mitkä ovat brändin arvot?
- Miksi brändi on olemassa?
- Mistä merkeistä ja symboleista brändin tunnistettavuus syntyy?

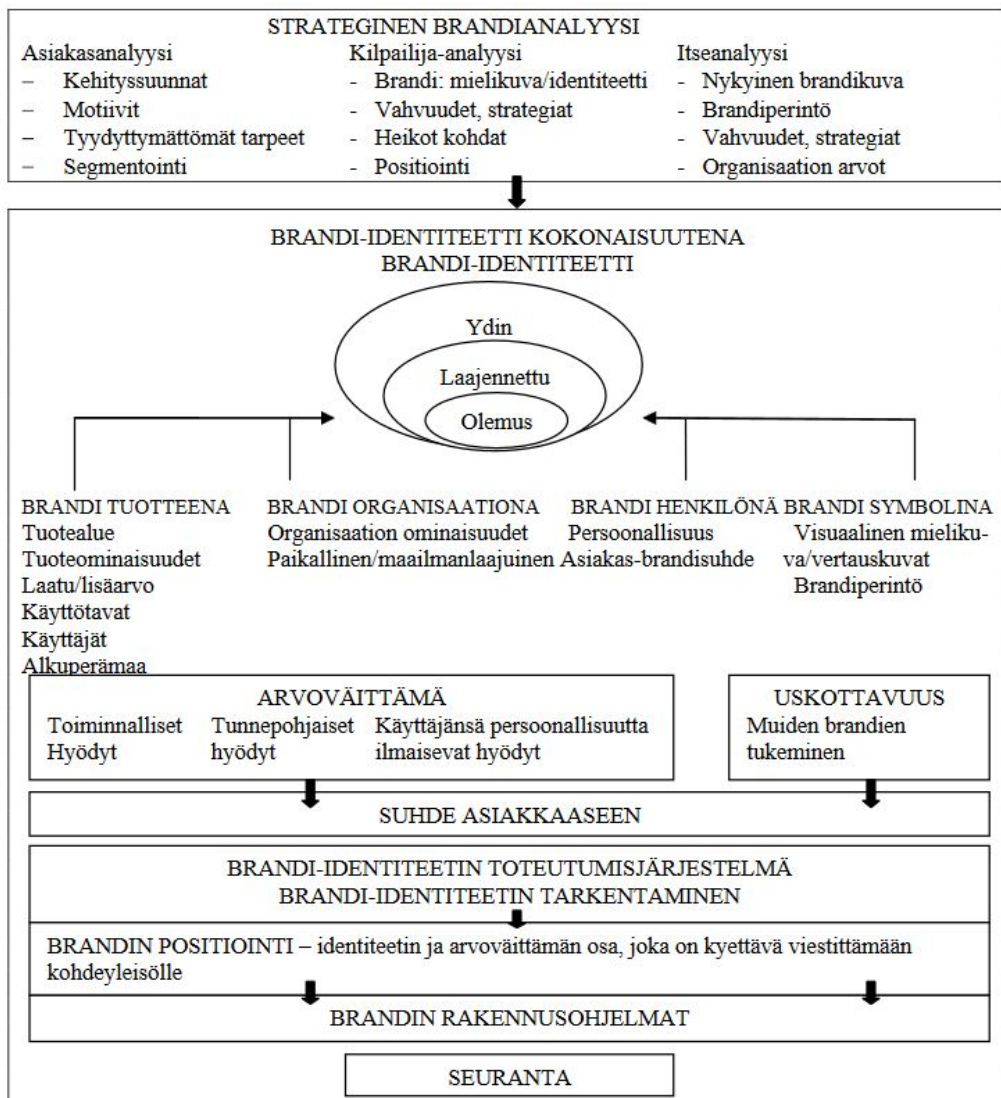


Brändi-identiteetti painottuu johtajien ja työntekijöiden aktiviteetteihin, joiden avulla he pystyvät tekemään brändistä ainutlaatuisen. Brändin arvoja määritettäessä tulee johdon huolehtia, siitä, että työntekijöiden arvot ja käytös ovat yhteneväisiä organisaation tavoitteiden kanssa. Jotta brändi-identiteetti nähdään koko organisaation yhteisenä asiana, on elintärkeää ottaa henkilökunta mukaan arvojen luomiseen, jotka toimivat brändi-identiteetin pohjana. Vaikka johdon tulee opastaa tässä prosessissa, tulee henkilökuntaa kannustaa osallistumaan prosessiin. Ulkoisesti johdon tulee varmistaa, että brändi-identiteetti viestitään onnistuneesti ja johdonmukaisesti ulkoisille sidosryhmille. (de Chernatony & Harris 2001, 442.)

Nonprofit-organisaatioilla on mahdollista saavuttaa monia hyötyjä vahvan brändin kehittämisen avulla. Nonprofit-organisaatioiden haasteena on tasapainoilla monien yleisöjen halujen ja tarpeiden välillä, jotka usein poikkeavat toisistaan. Nonprofit-organisaation lähtiessä kehittämään brändi-identiteettiään, tulee sen arvioida jokaisen ryhmän mahdollinen reaktio ja muokata olemustaan niin, että se huomioi kaikkien ryhmien vaatimukset. (Ritchie ym. 1999, 5.)

### **3.2 Brändi-identiteetin suunnitleminen**

Aakerin ja Joachimstahlerin (2000, 69) brändi-identiteetin suunnittelukaavio (kuvio 2) on työväline, joka auttaa brändi-identiteetin kokonaiskäsitteen ymmärtämisessä, kehittämisessä ja hyödyntämisessä. Brändi-identiteetin suunnittelukaavio kuvaa identiteetin selkeästi kokonaisuutena. Brändi-identiteetti rakentuu 12 eri osatekijästä, jotka on jaettu neljään eri kategoriaan, joita ovat brändi tuotteena, organisaationa, henkilönä ja symbolina.



Kuvio 2 Brändi-identiteetin suunnittelukaavio (Aaker & Joachimstahler 2000, 69)

Brändi-identiteettiä kuvaavaan rakenteeseen sisältyy brändin ydinidentiteetti sekä sen ympärille muodostuva laajennettu identiteetti. Brändin tärkeimpiä ja keskeisimpiä merkityksiä kuvaa ydinidentiteetti, joka on todella tärkeässä roolissa brändin mahdollisessa menestyksessä. Vaikka brändi ottaisi haltuun uusia markkina-alueita tai laajenisi uusiin tuotekategorioidiin, tulisi ydinidentiteetin ja siihen liitettävien mielikuvien pysyä muuttumattomina. Ydinidentiteetin tulisi olla pysyvä ja ajaton, kun taas brändin markkinointiviestintä ja asemointi voivat muuttua laajennetun identiteetin mukana. Ydinidentiteetin tulisi vastata seuraaviin kysymyksiin: Mikä on brändin sielu? Mitkä uskomukset, arvot ja organisaation menestystekijät ovat brändin taustalla? Mitä asioita organisaatio ja brändi tukevat? Ydinidentiteetti koostuu elementeistä, jotka tekevät siitä uskottavan, arvokkaan ja ainutlaatuisen. Laajennettu identiteetti täydentää brändi-identiteetin kokonaiseksi, sillä siinä esiin tulevat elementit täydentävät brändin ydintä ja auttavat esimerkiksi markkinointiviestinnän suunnittelussa. (Aaker 2002, 85–88.)

Tavanomaisesti brändi-identiteetin luomiseen tarvitaan suunnittelukaavion 6–12 eri osatekijää, mutta tämän laajuuden kokonaisuuden toteuttaminen on monimutkaista. Onkin parempi keskittyä brändin ydinidentiteettiin ja identifioida siitä tärkeimmät osatekijät. Brändin ydinidentiteetin elementtien tulisi kuvastaa organisaation strategiaa sekä arvoja ja ainakin yhden elementin pitäisi pystyä erilaistamaan brändi sekä synnyttää vastakaikua asiakkaissa. (Aaker & Joachimstahler 2000, 72.)

*Brändi tuotteena* tarkastelee toiminnallisten hyötyjen kokonaisuutta. Brändi-identiteetin kokonaisuudessa ei tulisi kuitenkaan juuttua tuoteominaisuuksiin. Asiakkaat eivät pohdi vain ja ainoastaan brändeihin liittyviä asiatietoja ja tuotteiden ominaisuuksia. Brändi-identiteetin keskiöön kuuluu elementti nimeltään perustuote. Perustuotteella on merkitystä sille, minkälaisia mielikuvia brändiin toivotaan liitettävän. Brändillä voi olla vahva side kokonaiseen tuotekategoriaan, ja jos kyseessä on hallitseva brändi, saattaa se olla ainoa, jonka ihmiset muistavat. Tuotteen laatu on myös keskiössä brändi-identiteetissä, sillä huippulaadukkaan tuotteen identiteetti rakennetaan eri lailla kuin jäljitelmän. Monille brändeille laatu on keskeisin brändi-identiteetin elementti, koska tuotteen arvolla on läheinen side laatuun. (Aaker 2002, 78–81; Aaker & Joachimstahler 2000, 81.)

*Brändi organisaationa* muodostuu, kun brändin ominaisuudet liitetään tuotteiden sijasta organisaatioon, jolloin niistä tulee pitkäikäisempiä ja kilpailua paremmin kestäviä. Tuotteita ja niiden ominaisuuksia on helpompi kopioida kuin organisaation arvoja, ohjelmia ja ihmisiä, jotka ovat ainutlaatuisia. Organisaatioon liitettävillä miellelyhtymillä on enemmän merkitystä kauppakamarin edustamalla palvelualalla. Organisaation tuotteen ollessa aineeton palvelu täytyy organisaatiolla olla selvä yhteys suoraan asiakkaaseen. Organisaation on huomattavasti helpompi erottua lyhytaikaisiin hyötyihin turvavista kilpailijoista, jos sillä on maine uudistuskykyisenä, yhteiskunnallisesti vastuuntuntoisena, johtavana, vahvana tai asiakkaasta välittävänä organisaationa. Aineettomat miellelyhtymät syntyvät organisaation arvoista, perinnöstä ja henkilöstöstä. (Aaker 2002, 83; Aaker & Joachimstahler 2000, 83.)

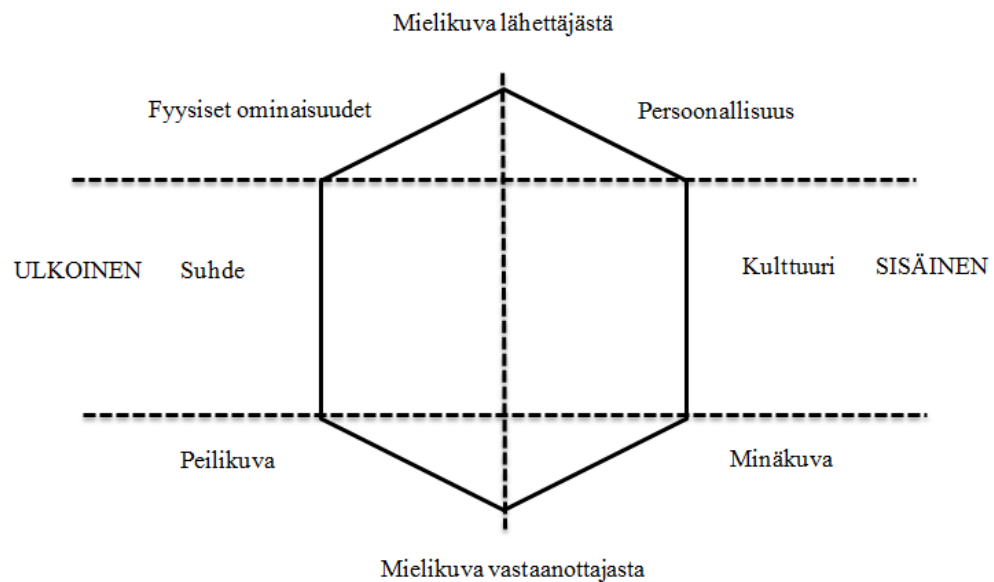
*Brändi henkilönä* kuvaa brändin persoonallisuutta, ja sen avulla brändi-identiteetistä saadaan mielenkiintoinen ja rikas. Aivan kuten ihmisten persoonallisuutta, voidaan brändejä kuvailla vaikka sanoin nuorekas, energinen, hauska ja rento. Brändillä täytyy olla luonnetta siinä missä henkilölläkin ollakseen kiinnostava ja mieleenpainuva. Ilman persoonallisuutta brändin on vaikea saavuttaa tunnettuutta ja luoda suhteita asiakkaisiin. Persoonallisuus auttaa rakentamaan brändin ja asiakkaan välistä suhdetta. Mikäli brändi-identiteettiä määriteltäessä persoonallisuus ei nouse esiin, on brändi ymmärretty liian kapeasti. Brändin persoonan avulla asiakas pystyy ilmaisemaan omaa persoonallisuuttaan, ja aivan samoin kuin ihmisten persoonat vaikuttavat ihmissuhteisiin, niin samalla tavalla brändin persoonallisuus voi olla asiakkaan ja brändin välisen suhteen pohjana. (Aaker 2002, 83–84; Aaker & Joachimstahler 2000, 84.)

*Brändi symbolina* ei ole ainoastaan taktinen viestintäväline, vaan brändistrategian osanen. Symbolin avulla voidaan brändi-identiteettiä rakentaa yhtenäisemmäksi ja tuoda siihen rakennetta. Symbolin ollessa vahva se jäsentää brändi-identiteetin helpommin tunnistettavaksi ja muistettavaksi. Symboli voi olla mitä tahansa mikä edustaa brändiä, kuten tunnuslause, visuaalinen vertauskuva, logo, väri, ele tai liike, tunnussävel, pakkaus tai ohjelma. Symbolin olemassaolo on keskeinen osa brändiä ja sen kehitystä ja sen puuttuminen antaa kilpailijoille merkittävää helpotusta. (Aaker 2002, 84; Aaker & Joachimstahler 2000, 84–85.)

Brändi-identiteetin kokonaisuuteen sisältyy *brändin arvoväittäjä*, joka voi sisältää toiminnallisia, tunnepohjaisia ja käyttäjän persoonallisuutta ilmaisevia hyötyjä. Arvoväittäjä tarkoittaa hyötyjä, joita asiakas odottaa tuotteesta saavansa. Vaikka toiminnalliset hyödyt ovat tärkeitä, niin tosiasiasa brändistä saadaan huomattavasti tarkempi käsitys tarkastelemalla, miltä se näyttää tuoteominaisuuksien vaikutusten jälkeen. Vahvimpiin brändi-identiteetteihin sisältyy useasti tunnepohjaisia hyötyjä, jolloin brändi kykenee herättämään käyttäjässä ostotapahtumaan tai käyttökokemukseen linkittyviä tunteita. Tunnepohjaisten hyötyjen vahvuutena on niiden kyky tuoda brändin omistamiseen syvyyttä ja monipuolisuutta. Hyödyt ilmaisevat käyttäjänsä persoonallisuutta silloin, kun ne tarjoavat asiakkaalle keinon tuoda itsestään esiin tietyn mielikuvan. Jokaisella ihmisellä voi olla monta roolia elämässään. Erilaisten brändien ostaminen ja käyttäminen auttavat valitun roolin itseilmaisussa. (Aaker & Joachimstahler 2000, 78–79, 81.)

Jotta arvoväittäjä voi olla vahva, tulee sen täyttää kolme kriteeriä. Sen pitää erota siitä, mitä kilpailijat lupaavat, sen tulee olla toteutettavissa yrityksen osaamisella ja resursseilla sekä sen tulee olla kuluttajan näkökulmasta kiinnostava ja innostava. Viimeinen näistä kriteereistä on usein se, missä tehdään suurimmat virheet: erottautuminen kilpailijoista ei yksinään ole vaikeaa, vaan sen toteuttaminen tavalla, joka on merkityksellistä asiakkaalle. Yrityksessä voidaan innostua omasta ideasta niin paljon, että unohdetaan tarkistaa, mitä mieltä asiakkaat ovat tai vaihtoehtoisesti luotetaan liikaa siihen, mitä asiakkaat sanovat. (Uusitalo 2014, 63.)

Kapferer (2012, 158–164) hahmottaa brändi-identiteettiä kuusikulmaisena prismana, joka on jaettu horisontaalisesti kolmeen osaan (kuvio 3). Prisma jakautuu sisäiseen ja ulkoiseen olemukseen sekä viestin lähettäjän että viestin vastaanottajan näkökulmiin. Prismassa kuusi eri ominaisuutta ikään kuin heijastuvat toisiaan vasten.



Kuvio 3 Brändi-identiteettiprisma (Kapferer 2012, 158)

*Konkreettiset ominaisuudet* ovat brändin fyysisiä ja näkyviä ominaisuuksia, brändin nähtävissä oleva lisäarvo sekä sen selkäranka. Konkreettiset ominaisuudet määrittävät sen, miltä brändi näyttää ja ne ovat tärkeä osa brändiä ja ensimmäinen askel brändin kehittämisessä. Yksin nämä ominaisuudet eivät kuitenkaan luo brändiä. (Kapferer 2012, 158–159.) Tuote on usein konkreettisten ominaisuuksien ilmeisin osa, mutta muita konkreettisia palvelun piirteitä ovat esimerkiksi organisaation toimitilat, laitteistot, palveluhenkilökunnan käyttäytyminen ja pukeutuminen sekä organisaation liikemerkki (Kuusela 1998, 10). Kauppakamari on palveluorganisaatio ja näin ollen fyysisten ominaisuuksien esiin tuominen täytyy tehdä muilla tavoin kuin tuotteilla.

Brändillä on *persoona* ja kommunikoinnin avulla brändille syntyy luonne. Se, miten brändi puhuu tuotteistaan ja palveluistaan, kertoo millainen persoona brändi olisi, jos se olisi ihminen. Brändin persoona nähdään eräänlaisena perusehtona kaikenlaiselle kommunikaatiolle. Helpoin tapa käsittää brändi persoonallisuutena on ajatella se ihmisenä. Tämän vuoksi organisaatiot käyttävät usein joko fiktiivistä tai oikeaa henkilöä brändin edustajana. (Kapferer 2012, 159.)

Brändit ovat usein ytimessä, kun puhutaan ihmisten välillä tapahtuvasta kaupallisesta vaihtokaupasta. *Suhde* on erityisen tärkeä esimerkiksi kauppakamarin kaltaisille palvelubrändeille, sillä palvelu itsessään on eräänlainen suhde. Suhde määrittelee sen, miten brändillä on tapana toimia sekä suhtautua eri sidosryhmiin ja millä tavoin palvelut toimitetaan. (Kapferer 2012, 161–162.)

Jokaisella brändillä on oma kulttuurinsa. *Kulttuuri* voidaan nähdä arvokokonaisuutena, joka ruokkii brändin inspiraatiota ja määrittää brändin lähettämien ulkoisten signaalien, tuotteiden ja viestinnän, peruseriaatteet. Brändien persoonallisuudet korostuvat

usein mainonnassa kulttuurin jäädessä vähemmälle huomiolle, mutta menestyäkseen brändin tulee hyödyntää molempia. Brändin kulttuurilla on iso rooli erottautumisessa, sillä se indikoi sitä kenen arvoja brändin tuotteet tai palvelut ilmentävät. Brändin kulttuurin avulla viestitään arvokokonaisuuksia ja perimmäisiä ihanteita. (Kapferer 2012, 159–161.)

Brändi on *peilikuva* eli asiakkaan käsitys siitä, mitä brändi edustaa. Tämä mielikuva muodostuu brändin käyttäjien mukaan. Se on stereotyyppinen kuvaus siitä, millainen asiakas käyttää brändiä. Peilikuvaa ei tule sekoittaa kohdeyleisön kanssa. Kohdeyleisössä ei tulisi keskittyä siihen, mitä he oikeasti ovat, vaan siihen, mitä he toivoisivat olevansa ostettuaan brändiä. Ihmiset käyttävät brändejä oman identiteettinsä rakentamiseen. (Kapferer 2012, 162.)

Brändi heijastaa asiakkaiden minäkuvaa. *Minäkuva* kertoo, mitä asiakas tuntee olevansa käyttäessään brändiä. Brändejä kohtaan syntyneiden asenteiden kautta ihmiset muodostavat eräänlaisen sisäisen suhteen oman itsensä kanssa. Minäkuva ei kerro, minäkäläinen asiakas oikeasti on, vaan sen millainen hän kokee olevansa käyttäessään brändiä. Kun asiakas antaa tukensa brändille käyttämällä sitä, hän samalla antaa lupauksen asiakkaan ja brändin välisestä siteestä. Brändin käyttäminen kertoo minäkuvan ja brändin samankaltaisuudesta, ja tämä puolestaan helpottaa ja stimuloi viestintää. (Kapferer 2012, 162–163.)

### 3.3 Brändi-identiteetin viestiminen

Organisaatiolle ei ole mahdollista luoda organisaatiobrändiään valmiiksi ja sitten sellaisenaan tarjota sitä asiakkaille ja muille ulkoisille sidosryhmille, vaan kaikki sidosryhmät osallistuvat brändin muodostukseen. (Grönroos 2007, 287.) Organisaatiolle on tärkeää selvittää, miten asiakkaat kokevat brändin ja siihen liitetyt mielikuvat. On siis pohdittava mitä heille pyritään viestimään ja millä tavoin. Tärkeää on miettiä tarkasti, miten asiakkaat saadaan ymmärtämään brändiin tiivistetty identiteetti, koska ihmiset huomavat, mikäli organisaatio yrittää luoda brändin todellisesta luonteesta keinotekoisena kuvan. Pitkällä aikavälillä on mahdollista istuttaa brändi asiakkaiden mieleen ja saada sen ja asiakkaiden välille todellista interaktiota, jos brändi onnistuu pysymään muutoksen mukana. (Kapferer 2012, 151–152.) Organisaatio käärii brändi-identiteettinsä viesteihin, jotka se sitten suuntaa asiakkaalle. Asiakas vastaanottaa viestit, havaitsee ne ja muodostaa tai muokkaa käsitystään brändistä. Identiteetti siis ilmaisee organisaation todellisuutta ja mielikuvat taas asiakkaan havaintoja. (Nandan 2005, 268.)

Organisaation viestinnän kannalta tärkeää olisi, että brändikäsityksiä selvennettäisiin ja tehtäisiin läpinäkyviksi. Brändi käsitteenä on hyvin moniulotteinen ja hankalasti määriteltävissä oleva dynaaminen kokonaisuus. Tämä on johtanut siihen, että brändi ym-

märretään monilla eri tavoilla. Strategioissa ja vuosikertomuksissa brändin merkitys tunnustetaan, mutta jos organisaation avainhenkilöiltä kysytään brändin varsinaista tarkoitusta, vastaukset ovat usein ristiriitaisia. (Malmelin & Hakala 2011, 33.) Brändi-identiteettiin sisältyvän lupauksen täyttymiseksi on viestinnän oltava sellaista, että koko henkilöstö ymmärtää brändin tarkoituksen ja brändillä on oltava heille merkitystä. Tämä tarkoittaa sisäistä viestintää, jonka kaikesta toiminnasta on heijastuttava organisaation arvot ja brändimielikuvia tukeva viestintä. (Aaker 2000, 131.)

Brändi-identiteetin sisäisen toteuttamisen lisäksi tulee brändiä jakaa ja toteuttaa organisaation ulkopuolelle. Organisaation lähettämien viestien tulee olla samassa linjassa kuin aikaisemmat brändin rakennusvaiheet. Brändiviestinnän toteuttamisen tulee olla yhdenmukaista ja integroitua. (Urde 2003, 1033.) Yksi keskeisimpiä organisaation ja sen identiteetin johtamisen ongelmia on viestinnän puutteellisuus tai riittämättömyys. Viestintä mielletään liian kapeasti vain medioiden kautta välitetyksi informaatioksi, vaikka organisaation kokonaisviestintä sisältää myös mm. suunnittelemattomat, toiminnan kautta välitetyt viestit sekä organisaation sisäisen viestinnän. Varsinkin sisäinen viestintä jää usein hajanaiseksi, kun ulkoisen viestinnän merkitys on korostunut. (Markkanen 1999, 51–53.)

Organisaation ollessa brändiorientoitunut se toteuttaa brändi-identiteettiään laajalla rintamalla ulkoisesti ja luo suhteita viestimällä moniin eri sidosryhmiin. Brändiin liittyvässä viestinnässä ei siis keskitytä vain asiakkaisiin, vaan myös mediaan, suureen yleisöön ja potentiaalsiin työntekijöihin. Tämä koetaan tärkeäksi ja nähdään kannattavana investointina. (Gromark & Melin 2011, 400–411.) Organisaatiobrändin viestinnässä on tärkeää viestiä kaikille sidosryhmille, kuten henkilöstölle, asiakkaille, investoijille, toimittajille, kumppaneille, virastoille, intressiryhmille ja paikallisille yhteisöille (Hatch & Schultz 2003, 1042–1043.).

Siinä missä kaupallisten yritysten täytyy keskittyä avainyleisöönsä eli asiakkaisiin, tulee nonprofit-organisaation kiinnittää huomiota vähintään neljään eri ryhmään: asiakkaisiin, lahjoittajiin, vapaaehtoisiin sekä viranomaisiin. Suuri haaste nonprofit-organisaatioille onkin rakentaa itsestään mielikuva, joka nopeasti ja tehokkaasti viestii organisaatioon liittyvän tärkeän informaation jokaiselle sidosryhmälle. Viestittävän informaation tulisi olla räätälöityä, sillä jokaisella sidosryhmällä on erilaiset odotukset ja tarpeet. Samalla kommunikoinnin tulisi perustua johdonmukaisuuteen. Brändin tulee olla yhteenveto, joka mahdollistaa nonprofit-organisaation kommunikoinnin jokaisen kohderyhmän kanssa viestillä, joka on yhtenäinen sanomaltaan. (Ritchie ym. 1999, 5.)

## 4 MIELIKUVAT ORGANISAATIOSTA

### 4.1 Mielikuvien merkitys organisaatioille

Brändi-identiteetti ja brändimielikuva muistuttavat toisiaan käsitteinä, mutta tarkoittavat hyvin eri asioita. Molemmat ovat kuitenkin elintärkeitä kestävän brändin muotoutumisen kannalta. (Nandan 2005, 265.) Mielikuva kertoo sen, millaisena brändi käsitetään, kun taas identiteetti kuvastaa sitä, miten organisaatio haluaa brändinsä käsitettävän (Aaker 2002, 382). Identiteetti on siis viestin lähettäjän puoli ja sen tarkoituksena on määrittää brändin tarkoitus, päämäärä ja omakuva. Mielikuva taas on sekä lopputulos että tulkinta identiteetistä. Ennen identiteetin esittelyä yleisölle tulee organisaation tiedostaa, mitä se haluaa tuoda julki. Organisaation tulee tietää tarkkaan, mitä lähetetään ja miten, jotta mielikuva voidaan vastaanottaa. (Kapferer 2004, 99.)

Brändimielikuva on tavallaan brändi-identiteetin toinen puoli: brändi-identiteetti on organisaatiokeskeinen näkökulma, kun taas brändimielikuva asiakaskekeinen. Brändimielikuva on kuva, joka muodostuu kaikkien asiakkaiden oman subjektiivisen näkemys pohjalta koskien organisaatiota, sen tuotteita ja sen ulospäin suuntautuvaa viestintää. Toki mielikuviiin vaikuttavat myös organisaation ulkopuolella tapahtuvat asiat, kuten kilpailijoiden aiheuttama ”melu”, tekniikan kehitys ja yhteiskunnassa tapahtuvat muutokset. (Lindberg-Repo 2005, 67–68.)

Maailma näyttäytyy ihmisille mielikuvien kautta. Käyttäytyminen suuntautuu mielikuvien perusteella ja ne muuttuvat sen mukaan, millaisia seuraamuksia mielikuvien ohjaama käyttäytyminen aiheuttaa. Kaikki maailmaa koskeva tiedon ja tunteiden käsittely tehdään mielikuvien avulla. Tutkimukset ja teoriat välittävät kiistattoman viestin, että ihmiset hyödyntävät mielikuvia elämässään, ajattelussaan ja kaikilla elämisen ja olemisen tasoilla. Mielikuvien luonne vaikuttaa merkittävästi siihen, miten ihmiset hahmottavat informaatiota, joka maailmasta tarjoutuu. (Lindroos ym. 2005, 21–22.)

Organisaation nimi, symboli, muoto ja niiden yhdistelmä ovat brändin visuaalisia tunnisteita (Malmelin & Hakala 2011, 30). Logo, nimi ja tunnukset ovat tärkeitä brändin visuaalisen ilmeen tunnisteita, mutta ne yksin eivät riitä, mikäli niiden ympärille ei ole rakennettu eroja brändimielikuvien avulla. Käytännössä monet palvelut ja tuotteet täyttävät niille asetetun perustehtävän, mutta asiakkaalle brändi tarjoaa perustoiminnon lisäksi tunneperäisiä arvoja ja mielikuvia. Brändit erottelevat perushyödykkeet toisistaan mielikuvien avulla: ihmiset suhtautuvat tuotteisiin järkipäisesti, mutta brändeihin tunneperäisesti. Brändeistä muodostuneet mielikuvat voivat joskus voittaa todellisen kokemuksen. (Pulkinen 2003, 46–47.)

Muutos tuo esiin mielikuvien tärkeyden, onko mielikuva niin vahva, että se kestää alan tai organisaation kriisit, organisaatorakenteen muutokset, sidosryhmien muutokset



ja uudet haasteet. Nonprofit-organisaatiolle mielikuvilla on suuri merkitys, koska ne vaikuttavat organisaation kaikkien sidosryhmien päätöksiin. (Vuokko 2009, 193.)

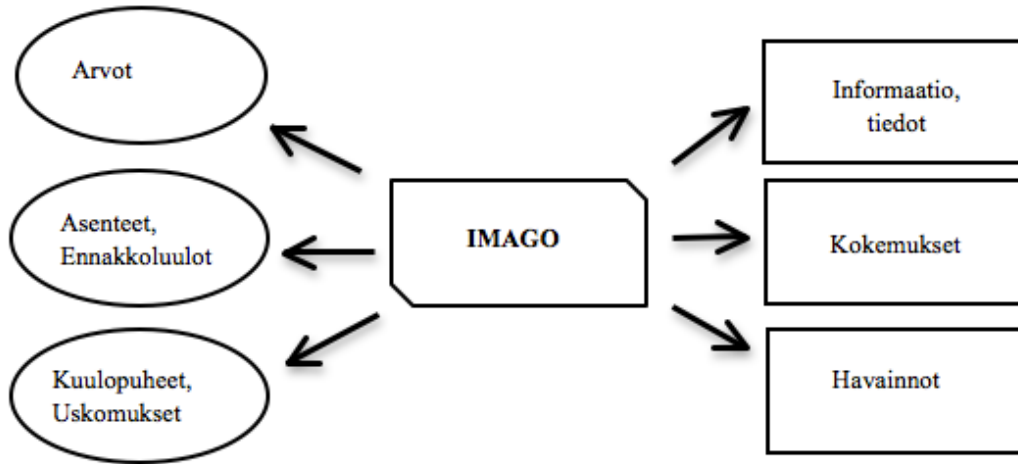
Organisaatiolla on mahdollisuus päättää, millaista mielikuvaa se pyrkii luomaan itsestään tai tuotteistaan. Mielikuvatyön voi keskittää vain organisaatiobrändin alle, mikä tarkoittaa, että tuotebrändit ovat identiteettisiä organisaatiobrändin kanssa ja toimivat samoilla perusteilla. Vastakkainen ratkaisu on keskittyä tuotteisiin yksittäisinä brändeinä, jolloin jokainen tuote on erillinen brändi eikä organisaation nimi ole keskiössä mielikuvien rakentamisessa. Kolmantena vaihtoehtona on yhdistää mielikuvat organisaatioista ja tuotteista niin, että organisaatio antaa perustaa tuotteille ja tuotteet osaltaan rakentavat mielikuvaa organisaatiosta. Jos päätetään käyttää organisaation nimeä yhteisesti organisaation tuotteille, tulee tarkistaa, että kohdesegmentit ja kilpailuedut eivät eroa toisistaan. Kohdesegmenttien ja kilpailuetujen erotessa toisistaan tulee organisaation pohtia erillisiä tuotenimiä, sillä muutoin se ei välttämättä ole uskottava eikä menestyksenkäs minkään tuotteen tai segmentin osalta. (Rope & Methner 2001, 91–93.)

Brändimielikuvat muodostavat assosiaatioiden kategorian, joka puolestaan muodostaa brändin merkityksen. Brändimielikuvat ovat riippuvaisia aineettomista ulkoisista ominaisuuksista, ja ne sisältävät tavat, joilla brändi pyrkii täyttämään asiakkaan psykologiset ja sosiaaliset tarpeet. Mielikuvat edustavat enemmänkin brändin abstraktia tutkistelua kuin sitä, mitä brändi oikeastaan tekee. Asiakkaat voivat rakentaa mielikuvassosiaatioita joko omasta kokemuksestaan tai epäsuorasti mainonnan sekä jonkun muun tiedonlähteen kautta. (Keller 2008, 65.)

## 4.2 Mielikuvien muodostuminen

Mielikuvat ohjaavat käyttäytymistä sekä sitä, mitä ihmiset ajattelevat esimerkiksi toisistaan ja erilaisista organisaatioista. Mielikuvat ovat aina kunkin ihmisen omaa todellisuutta, koska ne syntyvät mielessä, ja ovat täten subjektiivisia. Ne aktivoituvat, kun tavataan esimerkiksi organisaation edustaja, luetaan lehtiä ja verkkosivuja tai jutellaan ystävien kanssa. Mielikuvien muodostumiseen vaikuttavat yksilön tarpeet, arvot, tiedot, havainnot, asenteet, ennakkoluulot ja kokemukset. Tosiasioihin perustuvia näistä ovat vain tiedot ja kokemukset. Tiedot ovat usein asenteiden muuttamia ja kokemukset mielikuvien vääristämiä. Merkittävä osa mielikuvan sisällöstä on siis asenteita ja ennakkoluuloja, mielikuva on siis mielikuvallinen ja muodostajan kannalta aina totta. (Isohokana 2007, 19–20.) Vahvimmat mielikuvan synnyttäjät ovat ihmisten omat kokemukset, mutta ihmisillä voi kuitenkin olla todella vahvoja mielikuvia sellaisistakin organisaatioista, joista heillä ei ole mitään kokemuksia. Nämä mielikuvat syntyvät esimerkiksi kuulopuheista ja median luomista mielikuvista, ja jos niistä on muotoutunut yleisiä mielikuvia, on niiden muuttaminen hidas projekti. (Vuokko 2009, 200.)

Organisaatio ei pysty itse päättämään, mistä mielikuva syntyy, koska siinä yhdistyvät useat elementit. Alla olevan kuvion 4 kolme vasemman puoleista kohtaa ovat niitä, joihin yritys ei itse pysty suoraan vaikuttamaan. Silti jokaisen organisaation tulisi pysähtyä pohtimaan, miksi ja mistä kyseiset käsitykset ovat syntyneet. Kuvion oikealla puolella on kuvattuna tekijät, joihin organisaatio pystyy itse suoraan vaikuttamaan. (Vuokko 2003, 111.)



Kuvio 4 Yrityskuvan elementit (Vuokko 2003, 111)

Jokainen merkki tai sana kuvaa kohdettaan joltakin kannalta. Vastaanottajan mielessä pyritään aktivoimaan jokin tietty merkitys, ja tämä edellyttää jonkin sanan tai merkin valitsemista. Ihmisten ollessa yksilöitä voivat he kuitenkin kokea sanat ja merkit eri tavoilla. Jotta ihmisten keskuuteen voidaan luoda tavoiteltuja yhteisesti jaettuja merkityksiä, on laajamittainen ja pitkäjänteinen mainonta suotavaa. (Karvonen 1999, 77.) Tutkittaessa asiakkaiden kokemaa lisäarvoa tulee muistaa se, että mielikuvat ovat ainoa totuus, kun määritetään brändin vahvuuksia ja heikkouksia. Faktat, kuten parempi suorituskyky, jäävät huomiotta, jos kuluttajat kokevat kilpailevan brändin mielessään suorituskykyisemmäksi. (Laakso 2004, 111.)

Mielikuvien muodostuminen on prosessi eikä missään nimessä kertatapahtuma, vaan jatkuvaa muutosta. Mielikuvat eivät koskaan ole valmiita tai täydellisiä, vaan niitä muokataan sekä päivitetään jatkuvasti uudella materiaalilla. Halutessaan ihminen voi muuttaa omia mielikuviaan antamalla niille tunne-latauksia ja tätä myöten uusia merkityksiä. Monenlainen vuorovaikutus ja mediaviestintä voi saada aikaan näitä muutoksia, ja siksi mielikuvien mahdollistaminen eri yhteyksissä on brändin kehittämisessä tärkeää. (Lindroos ym. 2005, 24.) Mielikuvaa ei voi viestinnällisesti siirtää sellaisenaan: mielikuvat siis rakentuvat, niitä ei rakenneta. Viestinnässä välittyy sekä tahallisesti että tahattomasti tuotettua informaatiota, ja mielikuva on monien viestien ja tulkintojen tulos.

Sekä viestinnän tuottaja että vastaanottaja osallistuvat mielikuvien muodostamiseen kohdatessaan viestintäprosessin aikana. (Malmelin 2003, 79.)

Brändiin voidaan liittää monenlaisia abstrakteja ulottuvuuksia, mutta neljä erilaista pääryhmää voidaan kuitenkin jaotella. Ensimmäisenä ryhmänä ovat *käyttäjäprofiilit*, jotka kuvastavat sitä, millaiset organisaatiot ja ihmiset käyttävät brändiä. Kuvailevat demografiset tekijät tai abstraktimmat psykografiset tekijät toimivat perustana kuluttajien mielikuville varsinaisista käyttäjistä tai näkemyksille idealisoidusta käyttäjästä. Demografiset tekijät käsittävät esimerkiksi sukupuolen, iän, rodun ja tulot. Psykografiset tekijät taas voivat sisältää esimerkiksi asenteen elämää kohtaan, uran, omaisuuden, sosiaaliset tekijät tai poliittiset instituutiot. (Keller 2008, 65–66.)

Seuraavana joukkona ovat *brändin hankinta- ja käyttötilanteet* eli se millaisissa olosuhteissa ja tilanteissa brändiä voidaan tai tulisi ostaa ja käyttää. Hankintaan liittyvät ajatukset voivat liittyä esimerkiksi jakelukanavatyyppeihin, kuten tavarataloihin, erikoisliikkeisiin, internetiin ja nimeltä mainittuihin myymälöihin. Myös hankinnan helppous ja mahdolliset palkkiot liittyvät näihin assosiaatioihin. Käyttötilanteet voivat liittyä brändin käyttöaikaan käyttöpaikkaan. Myös toiminnan laatu, jonka aikana brändiä, käytetään vaikuttaa assosiaatioihin. (Keller 2008, 66.)

Kolmas ryhmä ovat brändin *arvot ja persoonallisuus*. Brändeille voi muodostua luonteenpiirteitä kuluttajien kokemusten sekä markkinointitoimenpiteiden kautta. Brändien on mahdollista edustaa myös erilaisia arvoja. Kun brändille on kehittynyt persoonallisuus, voi ihmisten olla hankala hyväksyä informaatiota, joka tuntuu olevan ristiriidassa brändin persoonallisuuden kanssa. (Keller 2008, 66–67.)

Neljännän joukon mielikuvissa muodostaa *brändin historia ja siihen liittyvät perinteet ja kokemukset*. Brändiin voidaan liittää mielikuvia menneisyyden merkittävistä tapahtumista. Nämä mielikuvat voivat olla samankaltaisia kuin henkilökohtaiset tapahtumat ja kokemukset, menneet käyttäytymismallit sekä ystävien ja perheenjäsenten kokemukset. Assosiaatiot voivat olla joko hyvin henkilökohtaisia tai julkisempia ja usean ihmisen jakamia. (Keller 2008, 67.)

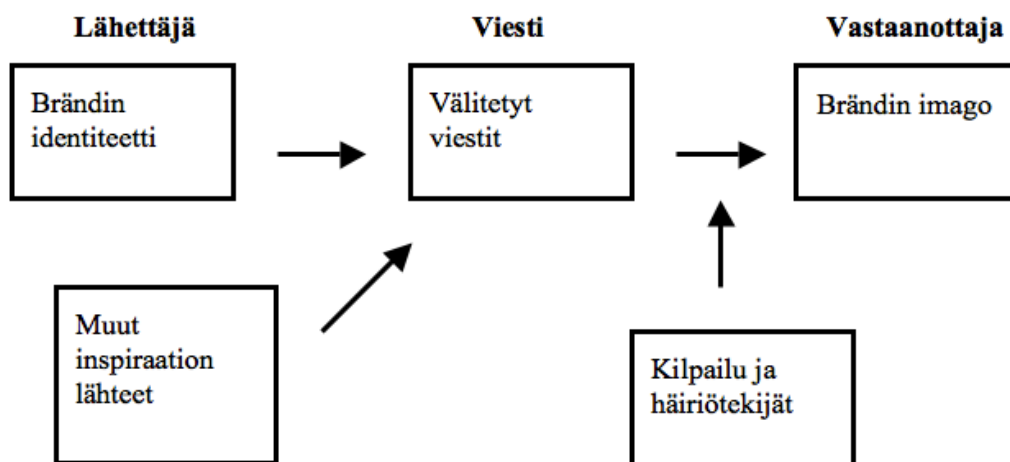
### 4.3 Mielikuviin vaikuttaminen

Siihen, millainen mielikuva organisaatiosta saadaan, vaikuttavat teot, viestit ja ilme. Teot koostuvat siitä, mitä ja miten tehdään asioita joihin lukeutuvat toiminta, palvelu ja tuotteet, mutta näiden lisäksi osaaminen. Millainen on yhteisökulttuuri, yhteisön tapa toimia sekä miten työtä tehdään ovat asioita, joihin asiakkaat kiinnittävät huomiota. Viestit kertovat siitä, mitä ja miten sanotaan. Kaiken alustana on molemminpuolinen viestintä, mitä ja miten viestitään organisaation sisällä ja sen ulkopuolella. Ensisijaisia vaikuttajia mielikuvien rakentamisessa ovat yhteydenpito ja tiedottaminen. Tiedotetta-

essa käytetään yhteisön toiminta-ajatukseen, arvoihin, toimintaan ja tavoitteisiin liittyviä perusviestejä. Ilme eli se, miltä yhteisö näyttää, miltä yhteisöön liitetyt ihmiset näyttävät, vaikuttaa siitä muodostuvaan mielikuvaan. Kaikki toimitiloista verkkosivuihin vaikuttavaa mielikuvaan, jota organisaatio haluaa viestiä ulkopuolisille tahoille. (Siuko-saari 2002, 44–46)

Mielikuvat ja viestintä ovat aina olleet aina tärkeitä asioita organisaation menestykselle. Mielikuvayhteiskunnassa monet asiat välittyvät ihmisille median kautta, ja viestintä pyrkii siihen, että nämä organisaatiosta kuluttajille ja sidosryhmille välittyvät viestit vastaavat tavoitteiden mukaisia mielikuvia. Viestijä ei voi rakentaa mielikuvia, vaan ne rakentuvat vastaanottajan mielessä, ja viestinnän avulla muutetaan ja rakennetaan mielikuvia, jotka ohjaavat ihmisten käyttäytymistä. (Malmelin & Hakala 2005, 24–25.) Brändimielikuva on kaksinainen: yhtäältä mielikuvaa kuvaillaan ulkoiseksi, visuaaliseksi ja viestinnälliseksi ja toisaalta se on ihmismielen sisäinen asia. Mielikuvan muodostumiseen vaikuttaa sekä viestin vastaanottaja että lähettäjä. Yhtäkään mielikuvaa ei voi suoraan istuttaa vastaanottajan mieleen, vaan lähettäjä voi toivoa, että vastaanottaja tulkitsee sanoman halutulla tavalla. Mielikuva on aina subjektiivinen. (Karvonen 1999, 39–42.)

Kuviossa 5 on kuvattu viestintäprosessia ja mielikuvan syntyyn vaikuttavia tekijöitä. Kuvion mukaan identiteettiä voidaan viestiä tuotteiden, ihmisten ja paikkojen avulla. Vastaanottajan kuvaa organisaatiosta saattaa muokata lisäksi kilpailu sekä viestinnän häly. Välitetyt viestit voivat olla esimerkiksi brändin nimi, visuaaliset symbolit, tuotteet tai mainokset. Vastaanottaja tulkitsee nämä viestit ja muodostaa brändimielikuvan. (Kapferer 2012, 98–99.)



Kuvio 5 Identiteetti ja imago (Kapferer 2012, 152)

Viestin lähettäjän uskomukset tai lähtökohtaiset ajatukset eivät ole olennaisinta vaikuttamisessa, vaan markkinoijan on tiedostettava se, kenelle viesti lähetetään. Tärkeää on se, mitä yleisö uskoo, minkälaisia mielleyhtymiä viesti heissä herättää ja mitä he

viestistä ajattelevat. Mikäli viestin lähettäjä aikoo saada viestinsä hyväksytyksi, on se saatava sopimaan vastaanottajan premisseihin, uskomuksiin ja arvomaailmaan. (Karvonen 1999, 74.) Mainonnalla pyritään saamaan aikaan onnistuneita vaikutusprosesseja. Mainonta tulee suunnitella tarkasti, jotta sen avulla saavutetaan tavoitevaikutukset määritellyssä kohderyhmässä. Suunnittelu tulisi aloittaa vaikutusprosessin loppupäästä ja edetä vastakkaiseen suuntaan, jolloin ensin määritellään haluttu vaikutus ja sitten mietitään, millä keinoin se saadaan aikaan. Lopuksi pohditaan, kuinka kohderyhmä saadaan huomaamaan mainos ja altistumaan sille. (Vuokko 2003, 210.)

Jos brändi puhuu asiakkaalle epäselvästi, näyttäytyy koko organisaatio sekavana ja huonosti johdettuna, jolloin myös sen tuotteet ja palvelut vaikuttavat epäluotettavilta. Asiakkaiden ei voida olettaa organisaation puolesta selvittävän, mikä asiakkaille luodussa arvossa on tärkeintä ja erilaista, jos organisaatio ei pysty sitä itse kirkastamaan. Kilpailijoilla on aina tarjolla vaihtoehtoja, joiden viestit on helpompi ymmärtää vastaukseksi asiakkaan tarpeisiin. Vahvan brändin pahin vihollinen on siis epäselvyys. (Uusitalo 2014, 26.)

Nykyaikaisen viestinnän haaste on se, että suoria vaikutuksia ja tarkasti mitattavia suureita ei oikeastaan ole. Viestintä vaikuttaa mielipiteisiin välillisesti, sillä se muuttaa mielikuvia, eikä suoraan ihmisten käyttäytymistä. Viestien lähettäjät eivät voi siis omalla toiminnallaan herättää vastaanottajassa haluamaansa mielikuvaa, vaan mielikuvat voivat parhaimmillaan muotoutua viestinnän tavoitteiden suuntaisiksi. (Malmelin & Hakala 2005, 52.) Merkin jatkuva näkyvyys on tärkeää, mutta tärkeämpää on se, että mainonnalla ja muulla viestinnällä voidaan iskostaa kohderyhmän mieleen syvä ja positiivinen kuva. Tällöin viestinnän luoma mielikuva toimii kohderyhmän jäsenten päässä, kun he tekevät päätöksiä ilman jatkuvaa muistutusta ja läsnäoloa. Viestinnän tarkoitus on rakentaa mielikuvia sekä ylläpitää niitä, jolloin brändi ikään kuin ”kampanjoi” asiakkaan päässä, mutta mielikuvia tulee ladata positiivisten tuotekokemusten kautta. (Vuokko 2003, 128–129.)

Organisaation lähettämien viestien tulisi olla samassa linjassa brändi-identiteetin ja asiakkaan ihanneomakuvan kanssa, jotta ne olisivat mahdollisimman tehokkaita. Ihmiset samaistuvat helpoiten brändeihin, joiden identiteetti viestii heille tärkeitä arvoja ja jotka luovat mielikuvan siitä, että asiakas on lähempänä omaa ihannekuvaansa brändin avulla. Jotta markkinoijat pystyvät valitsemaan kommunikaatiokanavat tehokkaammin ja vahvistamaan brändin ja kuluttajan ihannekuvan yhtenäisyyttä, tulee heidän selvittää brändin kohderyhmän ihannekuva. (Kuenzel & Halliday 2010, 175.)

#### 4.4 Mielikuvien tutkiminen

Mielikuvatutkimuksella selvitetään kokonaiskäsitystä, jonka ihmiset ovat organisaatiosta tai tuotteesta muodostaneet. Organisaation tulisi tutkia siitä syntyneitä mielikuvia, jos organisaatio päättää uudistaa imagoaan. Mielikuvatutkimuksesta saatuja tuloksia organisaatio voi hyödyntää suunnitellessaan markkinointia ja tiedotusta. Mielikuvatutkimuksen tulisi olla systemaattista seurantaa, ja koska brändimielikuvan muuttaminen on kohtalaisen hidas prosessi, sitä tulisikin tutkia kunnolla vuoden-kahden välein. (Lotti 1998, 168, 173–174.)

Kun tutkitaan brändimielikuvaa, tulisi onnistuneen tutkimuksen pystyä kuvailemaan seuraavat asiat (Laakso 2004, 112):

- millainen mielikuva kuluttajilla on brändistä
- millaisia miellelyhtymiä brändiin liitetään
- miten brändi eroaa kilpailijoista
- miten brändin imago on ajan kuluessa muuttunut
- eroaako brändi-imago sen mukaan keneltä kysytään

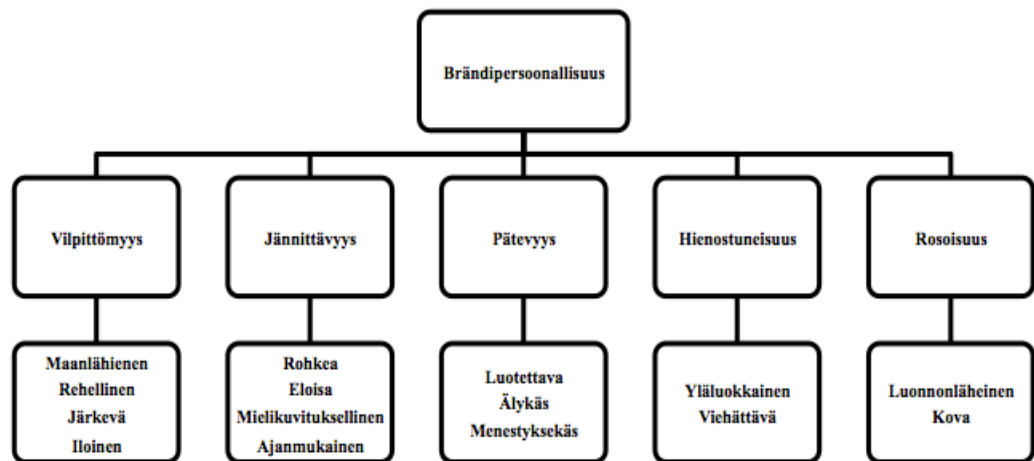
Brändimielikuvia selvittäessä kannattaa hyödyntää monia eri näkökulmia, jotta voidaan varmistaa mahdollisimman luotettava mittaustulos. Brändimielikuva heijastaa ihmisen käsitystä brändin erityispiirteistä. Brändimielikuvien mittaamisessa voidaan hyödyntää seuraavia työkaluja: projektiiviset sekä laadulliset tekniikat, uskomusten ja arviointien luokittelu sekä brändiassosiaatioiden vertailu. Jos vastaajat eivät ole halukkaita tai kykeneviä vastaamaan kysymyksiin, otetaan usein käyttöön projektiivinen tekniikka. Projektiivisen tekniikan strategia on se, että esittämällä haastateltavalle sarjan vaillinaisia kysymyksiä, väitteitä tai kuvia, saattaa vastaaja alitajuisesti tuoda esiin jotakin informaatiota. Laadulliset tekniikat, kuten vapaa assosiointi, selvittävät mahdollisia miellelyhtymiä keskusteluiden tai haastatteluiden aikana. Arvioitaessa ihmisten näkemyksiä jonkin brändin tärkeimmistä ominaisuuksista sekä miellelyhtymien vahvuuksista käytetään apuna uskomusten ja arviointien luokittelutekniikoita. Brändin vahvuuksia ja heikkouksia suhteessa kilpailijabrändeihin tutkitaan brändiassosiaatioiden avulla. (de Chernatony & McDonald. (2003, 444–455.)

Brändiassosiaatioilla eli miellelyhtymillä tarkoitetaan kaikkia niitä tekijöitä, joita kuluttajat yhdistävät mielessään brändiin (Laakso 2004, 160). Vapaa assosiaatio on yksinkertainen ja tehokas tapa profiloida brändiassosiaatioita. Tämän tekniikan avulla vastaajilta kysytään, mitä heille tulee ensimmäisenä mieleen heidän ajatellessaan brändiä. Brändiassosiaatioiden tutkimisen lisäksi vapaan assosiaation harjoitteiden avulla voidaan tuottaa myös karkeita viitteitä assosiaatioiden vahvuudesta, myönteisyydestä ja ainutlaatuisuudesta. Jotta vastauksista saataisiin viitteitä assosiaatioiden vahvuuksista, tulee ne koodata sen mukaan, missä järjestyksessä ne on lueteltu. Ensimmäisenä mainittu assosiaatio on luultavimmin suhteellisen vahva ja todennäköisesti vaikuttaa kulutta-

jan tekemiin päätöksiin. Jälkimmäisinä esiin tulevat assosiaatiot saattavat olla heikompia ja tästä johtuen eivät todennäköisesti saa niin suurta huomiota päätöksenteossa. Vertailemalla assosiaatioita kilpaileviin brändeihin liittyviin assosiaatioihin saadaan tietoa assosiaatioiden ainutlaatuisuudesta. Se, miten kuluttajat ilmaisevat ja muotoilevat assosiaatiot, voi jossain määrin auttaa määrittämään niiden myönteisyyttä. Jos assosiaatioiden myönteisyyttä halutaan tulkita paremmin, tulee kuluttajille esittää jatkokysymyksiä. Kuluttajille voidaan esittää kysymyksiä niiden assosiaatioiden myönteisyydestä, joita he luettelivat tai vaihtoehtoisesti kysyä, mistä brändin ominaisuuksista he pitävät. (Keller 2008, 354–356.)

Laddering-menetelmä auttaa tutkimaan ihmisten käyttäytymistä ja erityisesti mielipiteitä sekä uskomuksia. Kyseinen tekniikka selventää piirteitä, jotka kuluttajien mielessä joko kuvailevat brändiä tai erottavat sen muista. Toinen tekniikka on nimeltään ZMET eli Zaltman Metaphor Elicitation Techniques. ZMET-tekniikan perustana on se, että iso osa kommunikoinnista on sanatonta ja useat asiat, joilla on vaikutusta siihen, mitä kuluttaja sanoo ja tekee, muistuvat mieleen tietoisuustason alapuolelta. Selvittääkseen tämän alitajuisen tiedon tekniikka käyttää apunaan metaforia, käsitteitä ja mentaalisia malleja. (Chandon 2003, 4.)

Aakerin (1997) kehittämä brändipersonallisuuslista sisältää joukon adjektiiveja, joiden avulla voidaan kuvailla brändin persoonallisuutta. Samalla tapaa kuin kuvaillaan ihmisen persoonallisuutta voidaan kuvailla myös brändiä. Lista sisältää viisi brändin persoonallisuuden ulottuvuutta, jotka ovat vilpittömyys, innostunut, kyvykäs, hienostunut ja rosoinen. Nämä persoonallisuuden ulottuvuudet jakautuvat ylätasoilta vielä alatasoon tarkentaviin piirteisiin alla olevan kuvion 6 osoittamalla tavalla.



Kuvio 6 Brändipersonallisuuslista (Aaker 1997, 352)

## 5 TUTKIMUSSTRATEGIA JA TUTKIMUSMENETELMÄT

### 5.1 Tutkimuksen operationalisointi

Tieteellinen tutkimus tarvitsee sekä teoreettisia käsitteitä että niiden empiirisiä vastineita. Operationalisointi-termiä käytetään usein määrällisen tutkimuksen yhteydessä ja sillä tarkoitetaan teoreettisten käsitteiden muuntamista empiirisesti mitattavaan muotoon. Laadullisen tutkimuksen yhteydessä ei varsinaisesti puhuta operationalisoinnista, mutta silti myös laadullisen tutkimuksen teoreettisille käsitteille tulee löytyä jonkinlainen empiirinen vastapari, jotta asian empiirinen tutkiminen ylipäättänsä on mahdollista. Tutkijan kerätessä tutkimusaineistoa tulee hänen pohtia, kuinka kerätä havaintoja teoreettisista käsitteistä ja tulkita nämä kielellä, jota tutkittavatkin ymmärtävät. (Eskola & Suoranta 1998, 75–78.) Taulukossa 2 esitellään tämän tutkimuksen operationalisointi. Operationalisointitaulukossa pyritään yhdistämään tutkimuksen tarkoitus ja teoreettiset käsitteet tutkimuksen empiirisen osan kanssa. Tässä tutkimuksessa tutkimusongelma on jaettu kahteen osaongelmaan.

Taulukko 2 Tutkimuksen operationalisointi

Tutkimuksen tarkoitus	Tutkimuksen osaongelmat	Teoreettinen viitekehys	Empiirinen tutkimus
Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, mistä syntyy Tampereen kauppakamarin brändimielikuva?	Millainen Tampereen kauppakamarin brändi-identiteetti on?	Brändi-identiteetti: - Suunnittelukaavio - Identiteettiprisma - Brändi-identiteettiä selvittävät kysymykset	Tampereen kauppakamarin brändi-identiteetti  - Haastattelun teemat 1–9
	Eroavatko mielikuvat Tampereen kauppakamarista jäsenorganisaatioiden ja ei-jäsenorganisaatioiden edustajien kesken?	Brändimielikuvien muodostuminen: - Brändimielikuviin vaikuttaminen - Brändimielikuvien tutkiminen - Brändipersonallisuuslista - Brändin abstraktit ominaisuudet	Mielikuvakysely Tampereen kauppakamarista  -Kyselylomakkeen kysymykset yhdistettynä haastattelun teemoihin



			6,9,10,16 = Teema 1 12 = Teema 2 7,8,15 = Teema 3 13,14 = Teema 4 11 = Teema 5 18 = Teema 6 17 = Teema 7 19 = Teema 8 21,22 = Teema 9
--	--	--	---

## 5.2 Tutkimusmenetelmät

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, millaisia mielikuvia Tampereen kauppakamariin liitetään ja kuinka ne eroavat organisaation brändi-identiteetistä. Tutkimus suoritettiin tapaustutkimuksena, jossa käytettiin sekä kvalitatiivisia että kvantitatiivisia tutkimusmenetelmiä. Tapaus- eli casetutkimus on empiiristä tutkimusta, jossa hyödynnetään monin eri tavoin hankittua monipuolista tietoa analysoitaessa jotakin tapahtumaa tai toimintaa erityisessä määritellyssä ympäristössä. (Yin 1987, 23.) Tapaustutkimuksen perimmäisenä tarkoituksena on tehdä tarkasteltava tapaus ymmärrettäväksi. Tapaustutkimus voi tutkia esimerkiksi valikoitua organisaatiota, jotakin sen osaa tai toiminnallista piirrettä ja luoda alustan, joka auttaa syventymään tutkittavaan tapaukseen yksityiskohdallisesti. (Laine ym. 2007, 31.) Tapaustutkimusta tutkimusmenetelmänä voidaan käyttää kuvaileviin ja selittäviin tutkimusongelmiin. Tapaustutkimukselle tärkeää on tähdätä tarkasteltavan ilmiön kuvailuun, ymmärtämiseen ja selittämiseen. Valittua tapausta käsitellään autenttisisessa tilanteessa ja sen omassa ympäristössä. Tapaustutkimus on sidottu aikaan ja paikkaan eivätkä tulokset ole yleistettävissä sellaisinaan. (Malmsten 2007, 62–63.)

Tapaustutkimus ei niinkään ole aineiston keruu- tai analyysimenetelmä, vaan enemmänkin lähestymistapa. Tapaustutkimusta voidaan käyttää monilla eri tieteenaloilla. Sen tavoitteet sekä lähtökohdat voivat olla moninaiset ja yleispätevän määritelmän antaminen on hankalaa. Tapaustutkimuksen keskeisin tavoite on pyrkiä määrittelemään, analysoimaan ja ratkaisemaan tarkasteltava ”tapaus”. Tapaus voi olla esimerkiksi yksilö, ryhmä, ilmiö tai projekti. Tapaustutkimuksessa siis kirjaimellisesti tutkitaan yhtä tai useampaa tapausta, ja tämän nähdään olevan ainoa yhteneväisyys kaikessa tapaustutkimuksessa. Tapaustutkimus ei useimmiten etene täysin suoraviivaisesti, vaan se on monimuotoinen ja iteratiivinen prosessi. Se etenee monien vaiheiden läpi, palaa takaisin ja tarkentuu, aineistoja peilataan keskenään sekä kehitetään vuoropuhelua teorian ja empi-

rian välillä. Kuitenkin tapaustutkimukseen, niin kuin tutkimuksen tekoon yleensä, kuuluvat tietyt vaiheet riippumatta siitä, minkälaista tapaustutkimusta ollaan tekemässä ja missä järjestyksessä vaiheet tutkimuksessa lopulta tehdään tai esitetään. (Eriksson & Koistinen 2005, 4, 19.) Tapaustutkimus on joustavaa ja muutokset hypoteeseissa tutkimusprosessin aikana ovat mahdollisia. Tuloksissa vastaajien puhetta kuvaavat lainaukset kertovat tutkijan ja tutkittavien keskinäisestä vuorovaikutuksesta. Tutkimustulosten tarkastelu ei ole sidottu yksistään tutkimuksessa kerättyyn aineistoon, vaan tutkijalle on mahdollista tulkita mielessään olevia seikkoja, vaikka niitä ei olisi kirjattu ylös. (Syrjälä 1994, 10–16.)

Tässä tutkimuksessa käytettiin sekä laadullista että määrällistä tutkimusmenetelmää. Käyttämällä vain toista tutkimusmenetelmää ei tutkittavista asioista olisi saatu tarpeeksi kattavaa dataa. Identiteettiä selvitettiin haastattelemalla yhtä ihmistä ja tutkimalla valmiita aineistoja. Mielikuvia tutkittaessa tavoitteena oli kerätä mahdollisimman suuri joukko mielipiteitä. Ensimmäisenä selvitettiin Tampereen kauppakamarin brändi-identiteettiä laadullisin menetelmin. Tämän jälkeen kartoitettiin organisaatiosta muotoutunutta brändimielikuvaa kyselyn avulla. Kvantitatiivista tutkimusta edustivat mielikuvatutkimuksessa käytetyn kyselylomakkeen monivalintakysymykset ja kvalitatiivista tutkimusta puolestaan kyselylomakkeiden avoimet kysymykset sekä identiteettitutkimuksen haastattelut ja havainnointi organisaatiossa ja sen toimintaympäristössä. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 170.) Lopuksi tutkimuksessa vertaillaan, kuinka hyvin muodostuneet brändimielikuvat vastaavat organisaation brändi-identiteettiä.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkimus keskittyy usein pieneen ryhmään ja tietoa tutkittavan kohteen käyttäytymisestä pyritään saamaan mahdollisimman tarkasti. Tutkimuskohde voi olla esimerkiksi harkitusti valittu organisaatio tai asiakas. Määrälliset yleistyksiset eivät ole päätavoitteena laadullisessa tutkimuksessa, jonka avulla yritetään selvittää jonkun kohteen arvoja, tarpeita ja asenteita, joita voidaan käyttää apuna esimerkiksi organisaation markkinoinnissa. Laadullisen tutkimuksen avulla voidaan siis kerätä tietoa, joka auttaa tutkittavan kohteen toiminnan kehittämisessä. (Heikkilä 2014, 15.)

Kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimusmenetelmä auttaa käsittelemään tutkittavia asioita numeroiden avulla. Tutkittava tieto saadaan numeroina tai vaihtoehtoisesti ryhmitellään numeeriseen muotoon. Nämä tilastollisessa muodossa olevat tiedot tulkitaan ja selitetään sanallisesti. (Vilka 2007, 14.) Kvantitatiivisessa tutkimusmenetelmässä tieto kerätään usein käyttämällä survey-tutkimusta. Survey-tutkimuksessa tieto kerätään käyttäen kyselylomaketta tai strukturoitua haastattelua. Aineisto kerätään jokaiselta vastaajalta täsmälleen samalla tavalla. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 125, 182.)

## 5.3 Aineiston kerääminen

### 5.3.1 *Identiteettitutkimus*

Haastattelu on yksi käytetyimmistä tutkimusmenetelmistä laadullisen tutkimuksen yhteydessä. Haastattelutilanteessa sekä tutkija että tutkittava ovat suorassa kielellisessä vuorovaikutuksessa keskenään ja tutkijalla on mahdollisuus hallita tiedonhankintaa. Haastattelun aikana käyvät ilmi ei-sanalliset seikat, kuten eleet ja ilmeet, jotka auttavat ymmärtämään vastauksia sekä niiden taustalla olevia merkityksiä. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 34.) Teemahaastattelu koostuu valmiista teemoista, joista haastattelussa keskustellaan. Haastattelijalla ei kuitenkaan ole etukäteen mietittyjä tarkkoja kysymyksiä, eri teemoja käsitellään eri järjestyksessä ja eri laajuisesti ja näin jokaisesta haastattelusta muodostuu erilainen. (Eskola & Suoranta 1998, 86–88.)

Haastattelu tiedonkeruumuotona antaa ihmisille mahdollisuuden tuoda itseään koskevia asioita ilmi mahdollisimman vapaasti. Haastateltava on tutkimuksessa merkityksiä luova ja aktiivinen osapuoli. Tämä on tärkeää, jos kyseessä vain vähän kartoitettu aihe ja tutkijan on vaikea etukäteen tietää vastausten suuntaa. Haastattelu antaa mahdollisuuden havainnoida vastaajan ilmeitä ja eleitä. Haastateltava saattaa myös kertoa aiheesta ja itsestään laajemmin kuin tutkija on pystynyt ennakoimaan. Haastattelussa saatuja vastauksia pystytään myös selventämään sekä syventämään ja voidaan pyytää perusteluja esitetyille mielipiteille. Jos aineistoa on täytyy täydentää tai tehdä seurantatutkimus, voidaan haastateltava tavoittaa jälkikäteen. (Hirsjärvi ym. 1997, 200–202.)

Brändi-identiteettiä tutkittaessa tutkimusmenetelmäksi valikoitui laadullinen, jotta tutkittavasta aiheesta saataisiin mahdollisimman syvällistä tietoa. Haastattelutyyleistä päätettiin käyttää teemahaastattelua, koska se antoi vastaajalle mahdollisuuden vapaamuotoiseen vastaamiseen ja tutkijalle taas mahdollisuuden muokata haastattelua tilanteen mukaan. Teemahaastattelu on tyypillinen tutkimusmetodi, kun tutkitaan aihetta, josta ei etukäteen tiedetä, millaisia vastauksia tullaan saamaan tai kun vastaukset pohjautuvat haastateltavana olevan henkilön omiin kokemuksiin. Teemahaastattelu oli sopeva metodi, koska tutkittiin haastateltavan omia kokemuksia, ajatuksia ja tunteita tutkittavasta ilmiöstä. Olennaista oli, että haastateltava tunsi kohteena olevan ilmiön ja oli näin ollen valmis vastaamaan sitä koskeviin kysymyksiin. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 35.)

Haastateltavana oli Tampereen kauppakamarin toimitusjohtaja Antti Eskelinen. Eskelinen on toiminut toimitusjohtajana vuodesta 2012 ja sitä ennen työskennellyt Tampereen kauppakamarilla seitsemän vuoden ajan. Haastattelu toteutettiin vuonna 2017 huhtikuun 6. päivä Tampereella kauppakamarin tiloissa. Haastattelun kesto oli 61 minuuttia. Organisaation taustatietoja ei käsitelty haastattelussa, vaan tiedot saatiin kirjallisesti

etukäteen. Haastattelu järjestettiin mahdollisimman rauhallisessa tilassa, jotta ulkopuoliset häiriötekijät saatiin minimoitua. Haastattelun aluksi haastateltavalta pyydettiin lupa keskustelun äänittämiseen. Äänitys tapahtui puhelimen nauhurilla, jotta saatiin aikaiseksi mahdollisimman luonnollinen ja keskustelunomainen tilanne. Äänittäminen oli tärkeää sen vuoksi, että jälkikäteen oli mahdollisuus analysoida haastattelua tarkemmin ja litteroida se kirjalliseen muotoon.

Haastattelun kysymykset juonettiin teoreettisesta viitekehystä ja ne pohjautuivat Aakerin ja Joachimstahlerin (2000) brändi-identiteetin suunnittelukaavioon sekä Kapfererin (2012) identiteettiprismaan. Näiden teorioiden pohjalta luotiin yhdeksän eri teemaa ja näiden teemojen alle muutamia kysymyksiä haastattelun tueksi (liite 1). Brändi-identiteetistä oli tärkeää saada mahdollisimman rikasta ja syvällistä tietoa, sillä brändi-mielikuvia kartoittavan kyselylomakkeen luominen pohjautui suurilta osin haastattelusta kerättyyn informaatioon.

### 5.3.2 *Mielikuvatutkimus*

Mielikuvatutkimuksilla selvitetään kuluttajien, tuotteen tai palvelun käyttäjien, potentiaalisten käyttäjien tai myös tuotetta tai palvelua käyttämättömien mielipiteitä. Näiden lisäksi on mahdollisuus tutkia esimerkiksi organisaatioista muodostuneita mielikuvia. (Lotti 1998, 15–16.) Brändiin liittyviä mielikuvia on mahdollista tunnistaa ja selvittää monin eri tavoin. Kvalitatiiviset menetelmät ovat usein hyödyllinen ensimmäinen askel tutkittaessa asiakkaiden brändi- ja tuotekäsityksiä, koska ne tarjoavat vapauksia sekä tutkijoille että tutkittaville. (Keller 2008, 354–355.)

Kyselytutkimusten avulla voidaan selvittää vastaajien tietoja, mielipiteitä, asenteita, arvoja ja ideologioita (Uusitalo 1991, 91–92). Kysely on yksi käytetyimmistä tiedonkeruumenetelmistä. Kyselyn etuna on se, että sen avulla voidaan kerätä laaja tutkimusaineisto ja isolta joukolta ihmisiä voidaan kysyä suuri määrä kysymyksiä. Kysely voidaan toteuttaa monella eri tavalla ja se on suhteellisen nopea ja tehokas. Kyselyn heikkouksina voidaan nähdä tiedon pinnallisuus sekä se, että ei voida arvioida sitä, miten vastaajat suhtautuvat kyselyyn tai miten onnistunut kysely oli heidän näkökulmastaan. Perusvaatimuksena kyselylle on, että tutkittavasta ilmiöstä on olemassa riittävästi aikaisempaa tietoa. Ilman aikaisempaa tietoa on kyselylomakkeen suunnitteleminen hankalaa. (Ojasalo ym. 2014, 121–122.)

Useimmiten kysely toteutuu niin, että tutkittava lukee kysymyksen kirjallisessa muodossa ja vastaa siihen myös kirjallisesti. Kyselylomakkeen avulla voidaan kysyä henkilökohtaisiakin kysymyksiä, koska vastaaja jää tuntemattomaksi. Tutkija voi halutessaan toteuttaa kyselyn myös haastatteluna tai puhelimen, internetin tai sähköpostin välityksellä. Kyselymuotojen hyvät ja huonot puolet tulee arvioida harkintavaiheessa ja valita

parhaiten tutkimukseen sopiva. (Vilkkä 2015, 94–95.) Mielikuvien tutkimiseen valittiin kyselylomake, jonka kokoamisen avuksi käytettiin sekä tutkimuksen teoriaa että haastatteluvaiheessa saatuja tuloksia. Kyselymuodoksi valikoitui sähköinen kysely, koska sen avulla oli mahdollista kerätä tarvittava tieto nopeasti ja laajalta vastaajajoukolta. Tavoitteena oli saada vastauksia Tampereen kauppakamarin jäsenorganisaatioissa työskenteleviltä henkilöiltä sekä henkilöiltä, jotka eivät olleet Tampereen kauppakamarin jäsenorganisaatioiden palveluksessa.

Kyselyn laatimiseen käytettiin eMarketeer-ohjelmistoa. Tutkimuksen sähköinen kyselylomake (liite 2) sisälsi sekä monivalintakysymyksiä että avoimia kysymyksiä, joiden tulokset käsiteltiin laadullisten menetelmien keinoin. Kyselyssä käytettiin erilaisia mittaamisen muotoja, kuten vapaata assosiaatiota, Aakerin brändipersoonallisuuslistaa ja Likert-asteikollisia väittämiä. Likert-asteikkoa käyttämällä voidaan tutkittavalle esittää joukko tutkittavaan aiheeseen liittyviä väittämiä ja pyytää häntä kertomaan oman mielipiteensä täsmävyyden aste väittämiin. Apuna käytetään viisi-, seitsemän- tai yhdeksänportaista asteikkoa, jossa vaihtoehtojen vaihtelualueiden rajat ovat ”täysin eri mieltä” ja ”täysin samaa mieltä” välillä. Asteikkomuodossa olevien kysymysten etuina on tiedon kerääminen laajasti sekä helppo tulosten käsittely. (Heikkilä 2014, 53–54; Evans ym. 2006, 70–71.) Tässä tutkimuksessa arviointiasteikot oli määritelty 1–5, ja numerot määrittelivät vastaajan mielipiteen eroavaisuutta tai samankaltaisuutta. Yksi vaihtoehto asteikolla oli myös numero 6, joka kuvasi ”en osaa sanoa” -vaihtoehtoa.

Linkki sähköiseen kyselylomakkeeseen lähetettiin Tampereen kauppakamarin e-jäsentiedotteessa 21.06.2017 noin 3000 vastaanottajalle. Jäsentiedotteen tilaajissa oli henkilöitä sekä jäsenorganisaatioista että muistakin organisaatioista. Linkki kyselyyn löytyi myös Tampereen kauppakamarin Facebook- LinkedIn- ja Twitter-sivustoilta. Vastausaikaa oli kaksi viikkoa. Viestissä kuvailtiin lyhyesti tutkimuksen tarkoitusta ja kerrottiin, että tutkimus liittyy tutkijan meneillään olevaan pro gradu -työhön. Vastaajille kerrottiin myös, että heidän antamansa vastaukset käsitellään nimettöminä ja luottamuksellisina, joten yksittäisen vastaajan tiedot eivät paljastu tuloksista. Kyselylomake pidettiin mahdollisimman helppokäyttöisenä ja -lukuisena, jotta saataisiin mahdollisimman monelta henkilöltä vastaus. Kysymykset pyrittiin pitämään mahdollisimman yksinkertaisina ja selkeinä, jotta vastaajat ymmärtäisivät kysymykset tarkoitettulla tavalla. Sähköinen kyselylomake ja sen toiminta testattiin organisaation sisällä ennen varsinaisen kyselyn lähettämistä. Näin pystyttiin olemaan varmoja siitä, että kysely sekä eMarketeer-ohjelmisto toimivat. Kyselystä muistutettiin ihmisiä sosiaalisessa mediassa kahden viikon ajan, koska vastauksia pyrittiin saamaan mahdollisimman monelta henkilöltä. Tampereen kauppakamarilta lähtee kohtalaisen usein pikakyselyjä jäsenistölle ja muille rekisteristä löytyville henkilöille. Tämä kysely oli verrattain pitkä ja sen pelättiin vaikuttavan vastaushalukkuuteen. Vastauksia saatiin yhteensä 73 kappaletta ja vastaa-

misajan keskiarvo oli 30 minuuttia 25 sekuntia. Vastaamiseen käytetyn ajan ollessa kohtalaisen pitkä, voidaan olla tyytyväisiä saavutettuun vastausten määrään.

## 5.4 Aineiston analysointi

Aineiston analysointiin vaikuttaa haastattelujen muoto, laajuus sekä haastateltavien lukumäärä. Strukturoitujen haastattelujen tulokset on yleensä helpointa syöttää tietokoneohjelmaan määrällistä käsittelyä varten ja avoimien haastatteluiden tuloksia käsitellään enemmän laadullisin menetelmin. Haastattelut on hyvä nauhoittaa ja litteroida eli kirjoittaa puhtaaksi mahdollisimman pian haastattelun jälkeen. Litteroinnin muotoon vaikuttaa se, miten aineistoa aiotaan käyttää jatkossa. Tulee tehdä päätös esimerkiksi siitä, kirjoitetaanko haastattelu puhtaaksi puhe- vai kirjakielen mukaisesti. (Ojasalo ym. 2014, 98–99.) Aineiston erittely, yhtäläisyyksien ja eroavaisuuksien etsiminen sekä tiivistäminen on aineiston käsittelyä laadullisen sisällönanalyysin avulla. Sisällönanalyysissä tarkastellaan valmiita tekstimuotoisia tai sellaiseksi muutettuja aineistoja. Tutkitavasta ilmiöstä pyritään muodostamaan tiivistetty kuvaus, jolla kytketään tulokset laajempaan kontekstiin. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 105–116).

Aineiston analysointi aloitettiin litteroimalla haastattelun aineisto. Peruslitterointitaso oli riittävä haastattelun asiasisällön purkuun. Peruslitterointi tarkoittaa, että haastattelu litteroidaan sanatarkasti puhekieltä noudattaen, mutta siitä jätetään pois kuitenkin täytesanat, toistot, keskenjääneet tavut ja yksittäiset äännähdykset. Harkinnanvaraisesti pois voidaan jättää myös puhe, joka on selvästi tutkimuksen aihepiiriin liittymätöntä. Peruslitterointia käytetään siis silloin, kun halutaan analysoida pääasiallisesti vain puheen asiasisältöä. (Tutkimusaineistojen tiedonhallinnan käsikirja 2016.) Litteroinnin jälkeen vastauksiin paneuduttiin sisällönanalyysin avulla yksi teema kerrallaan. Tee- moittelu itsessään perustui jo muodostettuun haastattelurunkoon, jonka teemat oli muodostettu teorian pohjalta. Koska tässä tutkimuksessa oli vain yksi haastattelu, ei ollut tarvetta selvittää yhteneväisyyksiä ja eroavaisuuksia.

Mielikuvakyselystä saadun aineiston analysointi jakautui mielipideväittämien ja avointen kysymysten kesken. Mielipideväittämien vastaukset vietiin taulukoiksi ja pyrittiin sanallisesti selittämään saatuja tuloksia. Avointen kysymysten vastausten analysointi aloitettiin koodaamalla. Jokainen teema sai oman värikoodinsa ja yhden värin alle kerättiin kaikki kyseistä teemaa koskevat termit ja näkemykset. Vastauksista poimittiin usein toistuvia mielipiteitä, aiheita ja perusteluja, jotka värikoodein saatiin ymmärrettävään järjestykseen ja näin aineiston käsittely ja vastausten analysointi helpottui. Jokaisen avoimen kysymyksen vastauksista luotiin koonti, joka kokonaisuutena vietiin tuloksiin. Jokainen kyselyssä esiintynyt kysymys linkitettiin teemoihin, joita oli käytetty

haastatteluvaiheessa. Näin ollen kyselystä saatuja vastauksia tarkastellaan tutkimuksen tulosluvussa rinnakkain haastattelun tulosten kanssa.

## 5.5 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Tutkimusta tehtäessä on tärkeää arvioida luotettavuutta, jotta pystyttäisiin välttämään virheiden syntyminen. Tutkimuksen luotettavuuden ja pätevyyden arvioinnissa voidaan käyttää useita erilaisia mittaus- ja tutkimustapoja. Jotta tutkimuksen kokonaisluotettavuus olisi mahdollisimman hyvä, on kiinnitettävä huomiota tutkimuksen reliabiliteettiin ja validiteettiin. (Hirsjärvi ym. 1992, 216.) Tutkimustulosten luotettavuus eli reliabiliteetti on hyvä silloin, kun tulokset eivät ole sattuman aiheuttamia. Tämä tarkoittaa sitä, että tulisi saavuttaa samat tulokset, jos tutkimus uusittaisiin samoissa olosuhteissa. Tutkimuksen vastaavuus eli validiteetti kertoo siitä, mittaako tutkimus sitä, mitä sen avulla pyritään selvittämään. Tutkimuksen kohderyhmän ja kysymysten tulee olla oikeanlaisia, jotta validiteetti voi olla hyvä. (Lahtinen & Isoviita 1998, 26.)

Tapaustutkimuksessa ei pyritä niinkään yleistettävään tietoon, vaan pikemminkin tavoitteena on lisätä ymmärrystä tietyistä ilmiöistä. Tapaustutkimuksen kyseessä ollessa on keskusteltu edustavuudesta ja tulosten yleistämisestä. Tapaustutkimus valikoituu menetelmäksi usein silloin, kun tähdätään syvälliseen ymmärrykseen kohteesta ja siihen liittyvästä kontekstista. Tapaustutkimuksen keskittyessä yksittäiseen tapaukseen on kuitenkin hyvä sijoittaa tuloksia myös laajempaan mittakaavaan. Voidaanko saavutettuja tuloksia mahdollisesti hyödyntää muiden tutkimusprosessien kanssa? Voidaanko yksittäistapauksesta saatuja tuloksia käyttää apuna, kun suunnitellaan laajempia tutkimuksia aiheesta? Vaikka yksittäistapauksen pohjalta ei voi esittää yleistyksiä, voi yhdenkin tapauksen huolellinen tutkiminen tuottaa yksittäistapauksen ylittävää tietoa. (Saaranen – Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Tämän tutkimuksen luonteen vuoksi tulokset ovat aikaan ja paikkaan sidottuja ja yleistäminen on tapauskohtaisuuden vuoksi mahdotonta. Tuloksien avulla voidaan kuitenkin lisätä ymmärrystä aiheesta ja tulokset auttavat tapausorganisaation toiminnan suunnittelussa. Tässä tutkimuksessa haastateltavana oli vain yksi henkilö ja vaikka voidaan olettaa, että haastateltava tuntee tutkittavan organisaation hyvin, niin haastatteluiden vaarana on aina esimerkiksi se, että henkilö esittää asiat itselleen myönteisessä valossa. Survey-tutkimuksen osalta haettiin enemmän yleistyksiä käyttämällä apuna kvantitatiivisia menetelmiä.

Kysymykset haastatteluun laadittiin teoriaan perustuen sen mukaisesti, että niiden avulla saadaan vastattua tutkimuskysymyksiin. Haastatteluosuudessa valittiin haastateltavaksi henkilö, jonka koettiin tuntevan ja määrittelevän tutkittavan aiheen mahdollisimman tarkasti. Survey-tutkimuksessa validiteettia pyrittiin parantamaan ottamalla

kyselyn suunnitteluun mukaan henkilö, joka tapausyrityksessä toteuttaa kyselyjä useimmiten. Kyselyä testattiin muutamalla henkilöllä ja pyrittiin varmistamaan, että vastaajat ymmärtävät kysymykset riittävän hyvin. Otos jäi myös kohtalaisen pieneksi, mikä osaltaan saattaa vaikuttaa validiteettiin.

Tutkimuksen sisäiseen validiteettiin voi vaikuttaa myös se, että tutkija työskenteli tapausorganisaatiossa tutkimusta tehdessään. Hän oli osa tapausorganisaation toimintaa kaksi ja puoli vuotta, ja vaikka tutkija on pyrkinyt olemaan mahdollisimman objektiivinen, voi hänen roolinsa tapausorganisaatiossa vaikuttaa tulkintoihin. Tutkijan kokemus organisaatiosta ja sen toiminnasta voidaan nähdä osin vahvuutena etenkin haastattelun sekä mielikuvakyselyn luomisessa. Tietämys organisaatiosta ja sen toimintakentästä voivat kuitenkin vaikuttaa tutkijan objektiivisuuteen ja tämä tulee ottaa huomioon tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa. Objektiivisuus syntyy, kun tutkija tunnistaa oman subjektiivisuutensa. Kun tutkija tunnistaa ja erottaa omat käsityksensä, asenteensa ja arvostuksensa ilmiöstä, jota hän tutkii ja tunnistaa oman asemansa tutkimuksessa, on tutkimuksen objektiivisuus saavutettavissa. (Eskola & Suoranta 2003, 17.) Laadullisessa tutkimuksessa tutkija on vuorovaikutuksessa aineiston kautta ja vaikka objektiivisuus olisi tavoitteena, tutkijan valinnat ja tulkinnat väistämättä vaikuttavat tutkimukseen jollakin tasolla.



## 6 ORGANISAATION IDENTITEETTI SUHTEESSA MUODOSTUNEISIIN MIELIKUVIIN

### 6.1 Tampereen kauppakamari osana kauppakamarijärjestöä

Ensimmäiset kauppakamarit perustettiin Suomeen vuoden 1917 lopulla, mutta kauppakamarijärjestöön kuuluva Tampereen kauppakamari kuitenkin vasta toukokuussa 1918. Tampereen kauppakamari on alueellinen Pirkanmaalla toimiva elinkeinoelämän edunvalvonta- ja palvelujärjestö, joka edistää elinkeinoelämän toimintaedellytyksiä, yrittäjyyttä, tervettä kilpailua, kansainvälistymistä sekä sen ja viranomaisten välistä yhteistoimintaa. Tampereen kauppakamari toivoo Pirkanmaan alueen olevan yrityksille mahdollisimman kilpailukykyinen ja houkutteleva toiminta-alue, jossa on elinkeinotoimintaa tukeva yritysilmapiiri. (Tampereen kauppakamarin verkkosivut).

Tampereen kauppakamarin visio on olla vaikutusvaltaisin ja näkyvin elinkeinoelämän edunvalvoja Pirkanmaalla (kuvio 7).



Kuvio 7 Tampereen kauppakamarin strategia ja visio (Tampereen kauppakamarin verkkosivut)

Tampereen kauppakamariin kuuluu yli 2000 yritys- ja yhteisöjäsentä ja se on jäsenmäärältään toiseksi suurin Suomen yhdeksästätoista kauppakamarista. Jäseninä on kaiken kokoisia yrityksiä kaikilta toimialoilta. Toimialoittain eniten yrityksiä on palvelu- ja teollisuussektoreilta. Yli puolet yritysjäsenistä on alle 10 henkilöä työllistäviä yrityksiä. Tampereen kauppakamarin verkostoon kuuluu yritysten lisäksi keskeisimpiä pirkanmaalaisia viranomaisorganisaatioita, alueen yliopistot ja muut merkittävät oppilaitokset

sekä monet kunnat ja kuntien elinkeinoyhtiöt. Alueellisiin yhteistyökumppaneihin kuuluu esimerkiksi Pirkanmaan ELY-keskus, Pirkanmaan Liitto ja TEKES. Tampereen kauppakamarin henkilöstömäärä on noin kolmetoista ja henkilöstöä kannustetaan jatkuvasti omaehtoiseen kouluttautumiseen. Kymmenessä eri valiokunnassa vapaaehtoisina toimii noin 300 henkilöä. Tampereen kauppakamarilla on myös alueellisia toimijoita, joiden tehtävänä on tehostaa alueellista vaikuttavuutta ja tarjota paikallinen vaikutuskanava. Alue-toimikunnat järjestäytyvät paikallisesti kauppakamarin tuella. (Tampereen kauppakamarin verkkosivut.) Tampereen kauppakamarin kilpailijoiksi voidaan käytännössä laskea kaikki julkiset, yksityiset ja kolmannen sektorin toimijat, jotka tarjoavat samoja palveluita. Täysin samanlaista toimijaa ei alueelta kuitenkaan löydy, mutta osa kauppakamarin palveluista, esimerkiksi koulutukset, ovat todella kilpailtuja eri toimijoiden kesken.

Vaikka kauppakamarijärjestö on nonprofit-organisaatio, on toimiston henkilöstö kuitenkin palkattua väkeä. Suuri osuus Tampereen kauppakamarin tuloista, joilla toiminta rahoitetaan, koostuu jäsenmaksuista sekä tarjottavista koulutuksista. Jäsenhankinnan ja koulutuksien myynnin takia organisaatiolle on tärkeää tietää, minkälaisia mielikuvia siitä on muodostunut ja eroavatko ne organisaation brändi-identiteetistä. Taustaoletuksena tutkimuksessa oli, että mielikuvat organisaatiosta eivät välttämättä vastaisi sen nykyistä toimintaa ja brändi-identiteetin tavoitemielikuvaa.

Tampereen kauppakamarin brändiä ei ole tutkittu systemaattisesti sen 100-vuotisen historian aikana. Joka toinen vuosi toteutetaan jäsenyytyväisyyskysely jäsenistölle, mutta se kattaa koko toiminnan ja koostuu pääasiassa monivalintakysymyksistä, jotka käsittelevät esimerkiksi jäseneksi liittymisen syitä sekä koulutustarjonnan riittävyttä. Tämän tutkimuksen lähtökohtana oli selvittää, vastaavatko ihmisten brändimielikuvat Tampereen kauppakamarista sen brändi-identiteettiä. Mielikuvatutkimuksen tavoitteena oli selvittää, millaisia mielikuvia Tampereen kauppakamariin liitetään. Mielikuvatutkimuksen tulokset ja niiden vertailu brändi-identiteettiin antaa tapausorganisaatiolle apua markkinointiviestintään sekä suuntaa identiteetin rakentamiseen.

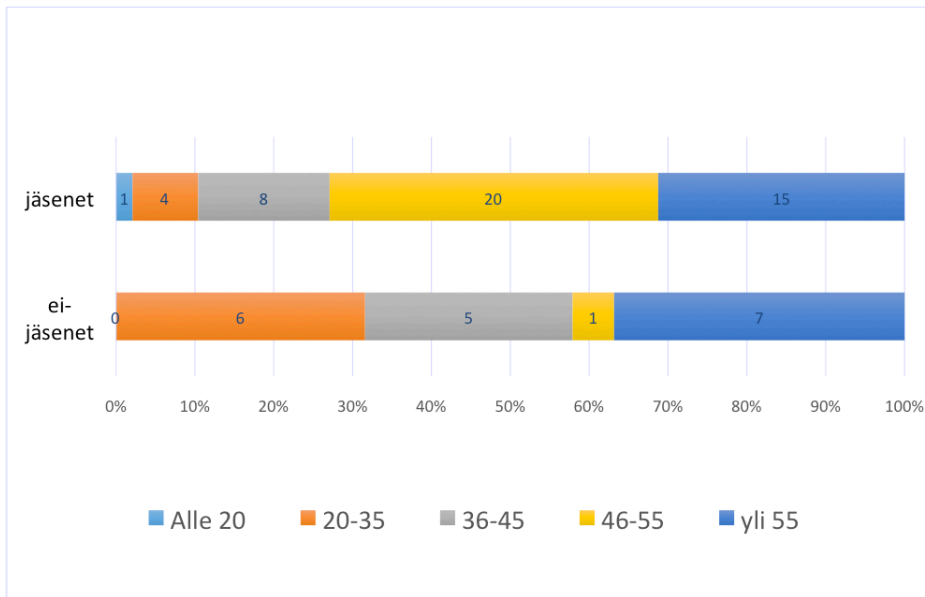
## **6.2 Vastaajien taustatiedot**

Tässä luvussa on yhdistetty sekä haastattelun että mielikuvakyselyn tuloksia. Ensin esitellään lyhyesti mielikuvakyselyn taustakysymysten tulokset, minkä jälkeen siirrytään tarkastelemaan tuloksia teemoittain, joissa jokaisessa löytyy materiaalia sekä haastattelusta että mielikuvakyselystä. Haastattelun tuloksissa on lisäksi käsitelty jonkun verran valmiita kirjallisia dokumentteja. Haastateltavalle kerrottiin teemat etukäteen ja näin ollen hän oli ottanut haastatteluun mukaan aineiston, jonka tutkija sai käyttöönsä haastattelun tueksi. Jokaisen teeman yhteydessä tarkastellaan kyselyn tuloksia kahdessa eri

ryhmässä, vertaamalla ei-jäsenorganisaatioihin kuuluvien vastaajien mielikuvia ja jäsenorganisaatioihin kuuluvien vastaajien mielikuviin. Mielikuvakyselyssä taustakysymyksinä kysyttiin vastaajien sukupuoli, ikä sekä edustamansa organisaation henkilöstömäärä. Nämä kolme taustakysymystä toistuvat kaikissa Tampereen kauppakamarin kyselyissä ja näin ollen ne otettiin osaksi myös tätä kyselyä. Kyselyssä tiedusteltiin myös, oliko vastaaja käynyt Tampereen kauppakamarin tilaisuuksissa edellisen vuoden aikana. Kysyttiin myös oliko organisaatio, jossa vastaaja työskenteli, Tampereen kauppakamarin jäsen, jotta saatiin vertailtua jäsenten ja ei-jäsenten vastauksia.

Vastaajista 42 prosenttia oli naisia ja 58 prosenttia miehiä. Tampereen kauppakamarin jäsenrekisterissä henkilöitä ei ole jaoteltu sukupuolen mukaan, joten näiden lukujen vertaaminen olemassa olevaan dataan ei ole mahdollista. Tutkijan työskentely tapausorganisaatiossa mahdollisti kuitenkin havainnoinnin ja näin ollen voidaan todeta, että Tampereen kauppakamarin tilaisuuksissa osanottajissa miehet ovat olleet enemmistö ja täten oli oletettavaa, että he muodostavat enemmistön myös kyselyyn vastanneista. Jäsenorganisaatioihin kuuluvista vastaajista (n=48) 40 prosenttia oli naisia ja 60 prosenttia oli miehiä. Ei-jäsenorganisaatioihin kuuluvien vastaajien (n=19) sukupuolijakauma oli samankaltainen, kun 42 prosenttia vastaajista oli naisia ja 58 prosenttia oli miehiä.

Tampereen kauppakamarin jäsenrekisteri ei myöskään kerää tietoa henkilöiden syntymäajoista. Tämän kyselyn vastaajista 63 prosenttia oli yli 45-vuotiaita ja suurin yksittäinen ryhmä olivat 46–55-vuotiaat, joita vastaajista oli 33 prosenttia. Alle 20-vuotiaita vastaajia löytyi vain yksi ja 20–46-vuotiaat muodostivat 36 prosenttia vastaajista. Koska tutkijalla oli mahdollisuus myös havainnoida Tampereen kauppakamarin tilaisuuksia voidaan todeta, että vastaajien ikäjakauma oli odotettu pohjautuen tilaisuuksien osallistujiin. Alle 20-vuotiailta ei vastauksia juuri odotettu. Jäsenorganisaatioihin kuuluvien vastaajien (n=48) keskuudessa suurimman ryhmän (42 %) muodostivat 46–55-vuotiaat. Ei-jäsenorganisaatioihin kuuluvien vastaajien (n=19) keskuudessa 46–55-vuotiaat olivat pienin ryhmä vastaajissa muiden ikäryhmien ollessa edustettuna melko tasaisesti (kuvio 8).

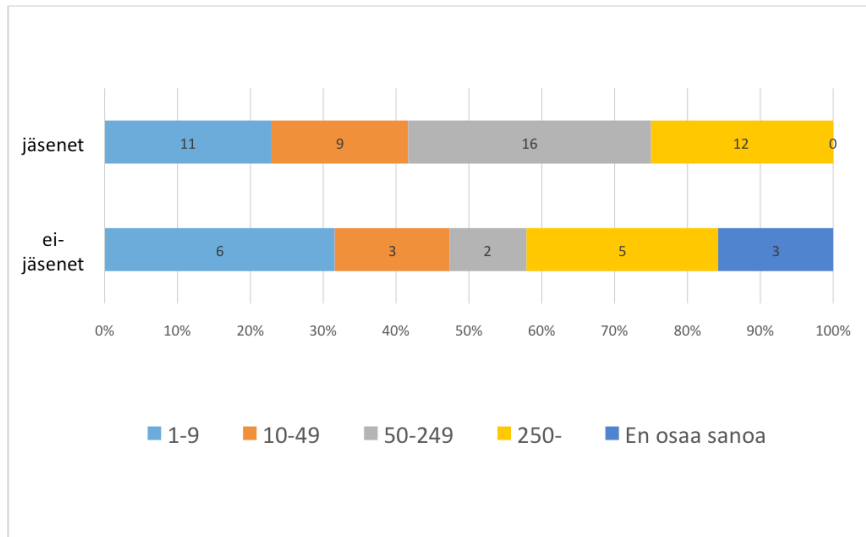


Kuvio 8 Vastaajien ikäjakauma (n=67)

Tampereen kauppakamarin rekisteristä löytyi henkilöitä, jotka työskentelivät jäsenorganisaatioissa 4966 kappaletta ja ei-jäsen organisaatioissa työskenteleviä 1572 kappaletta (liite 3). Vastaajista 66 prosenttia työskenteli organisaatiossa, joka oli Tampereen kauppakamarin jäsen. Tämä tulos oli osin ennakoitavissa, koska Kamarin Uutiset e-jäsentiedotteen vastaanottajissa on enemmän jäsenorganisaatioiden edustajia kuin ei-jäsenorganisaatioiden edustajia. Oletettavaa oli myös, että jäsenorganisaatioiden edustajat seuraavat tiiviimmin Tampereen kauppakamarin sosiaalisen median kanavia ja näin ollen tieto kyselystä päätyisi helpommin heidän tietoisuuteensa. 26 prosenttia vastaajista oli ei-jäsenorganisaatioista, tämä 26 prosenttia kuitenkin sisältää vain 19 vastausta, joten yleistä tästä on vaikeaa tehdä. Vastausprosenttia voidaan pitää hyvänä, koska pelkona oli, että ei-jäsenorganisaatioihin kuuluvilta henkilöiltä ei juurikaan saataisi vastauksia. Ei-jäsenorganisaation henkilöitä jäsenrekisterissä on noin 24 prosenttia, joten vastausten 26 prosenttia voidaan pitää hyvänä. Mielenkiintoista oli myös se, että 8 prosenttia vastaajista ei osannut sanoa oliko heidän edustamansa organisaatio Tampereen kauppakamarin jäsen vai ei.

Organisaatiot ovat Tampereen kauppakamarin jäsenrekisterissä jaoteltu henkilöstömäärän mukaan ja tässä kyselyssä käytettiin samaa luokittelua. Suurin luokka koostui 1–9 henkilöä työllistävästä organisaatioista, joita jäsenrekisteristä löytyi 1141 kappaletta. Toiseksi eniten organisaatioita löytyi 10–49 henkilöä työllistävästä luokasta (669 kappaletta). 50–249 työllistäviä organisaatioita löytyi 197 ja yli 250 henkilöä työllistäviä organisaatioita löytyi 61 kappaletta. Yhteensä organisaatioita löytyi rekisteristä 2068 kappaletta (liite 3). Suurimman joukon, 27 prosenttia, vastaajissa muodostivat henkilöt, jotka työskentelivät yli 250 henkilöä työllistävissä organisaatioissa. Mikään ryhmä ei kuitenkaan suuresti korostunut. 6 prosenttia eli 4 vastaajaa ei osannut vastata kysymyseen. Vertailtaessa jäsenorganisaatioihin kuuluvien (n=48) vastauksia ei-

jäsenorganisaatioihin kuuluvien vastaajien (n=19) kanssa voidaan havaita, ettei mikään kokoluokka ollut suurena enemmistönä kummassakaan ryhmässä (kuvio 9).



Kuvio 9 Henkilöstön määrä vastaajien edustamissa organisaatioissa (n=67)

Viimeisenä taustakysymyksenä vastaajilta tiedusteltiin olivatko he osallistuneet Tampereen kauppakamarin tilaisuuksiin edellisen vuoden aikana. 70 prosenttia kertoi osallistuneensa ja 30 prosenttia taas ei ollut osallistunut. Jäsenorganisaatioihin kuuluvista vastaajista 38 henkilöä kertoi osallistuneensa tilaisuuksiin edellisen vuoden aikana ja 10 henkilöä ei ollut osallistunut. Ei-jäsenorganisaatioihin kuuluvien henkilöiden 19 vastausta olivat jakautuneet niin, että 8 henkilöä ei ollut osallistunut tilaisuuksiin ja 11 henkilöä oli ottanut osaa edellisen vuoden aikana.

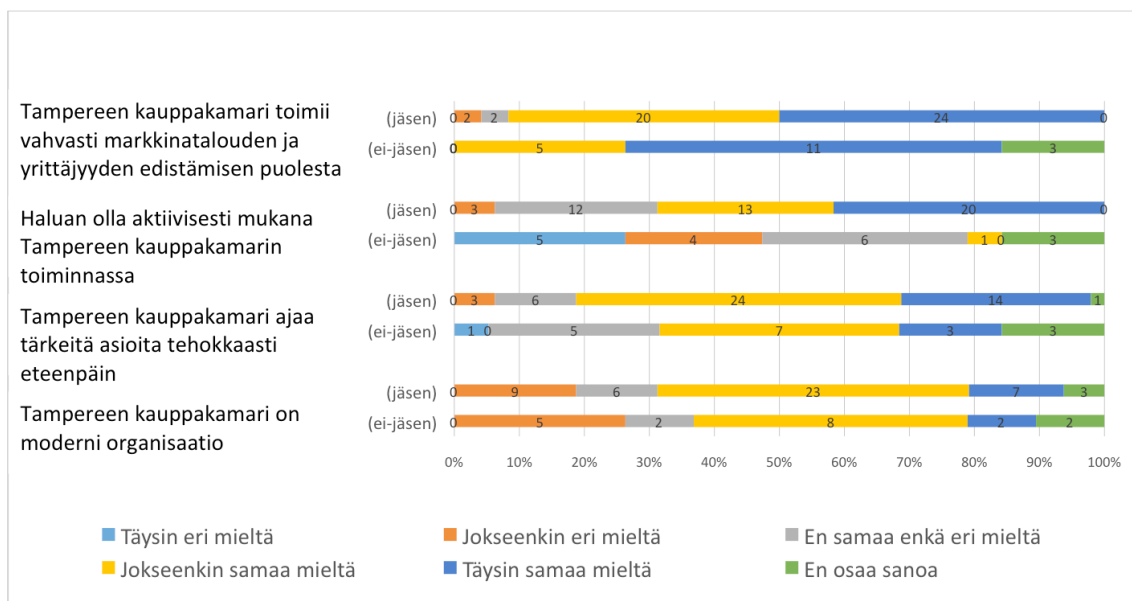
### 6.3 Toiminnan tarkoitus ja tavoitteet

Toiminnan tarkoituksen selvittämisessä haastattelussa keskityttiin pohtimaan organisaation tavoitteita ja tärkeimpiä aktiviteetteja. Käsiteltiin organisaation vahvuuksia, heikkouksia, sidosryhmiä sekä tavoiteltavia mielikuvia. Toimitusjohtaja kertoi Tampereen kauppakamarin olevan olemassa jäsentensä tarpeita varten. Suomessa on voimassa kauppakamarilaki ja tässä laissa määritellään kauppakamarien tehtävät. Näitä ovat edunvalvonta, koulutus ja neuvontapalvelut, julkaisutoiminta sekä määrätyt julkiset tehtävät, kuten ulkomaankaupan asiakirjojen myöntäminen ja vahvistaminen. Kauppakamarien jäsenyys Suomessa on vapaaehtoista, jolloin yritykset ja yhdistykset voivat omasta tahdostaan liittyä jäseneksi ja osallistua toimintaan. Tampereen kauppakamari edustaa koko Pirkanmaan elinkeinoelämää organisaation koosta tai toimialasta riippumatta. Visio on kirjattu seuraavasti:

*”Tampereen kauppakamari on vaikutusvaltaisin ja näkyvin elinkeinoelämän edunvalvoja Pirkanmaalla. Se edustaa jäsentensä kautta kattavasti toiminta-alueensa elinkeinoelämää. Kauppakamari tuottaa palveluita jäsenten tarpeiden mukaan hoitaen samalla kauppakamarilain edellyttämät tehtävät tinkimättömästi. Jäsenet tuntevat kauppakamarin omakseen ja ovat sitoutuneita kauppakamarin menestykseen. Kauppakamari puolestaan on sitoutunut jäsenistönsä ja alueensa menestykseen ja kehittymiseen”. (Tampereen kauppakamarin verkkosivut)*

Tampereen kauppakamarin vahvuuksiin luetaan sen pitkä historia ja sitä kautta muodostunut vahva alueellinen brändi. Kauppakamariin ja sen toimintaan luotetaan ja sen verkostoissa halutaan olla mukana. Tampereen kauppakamari on totuttu näkemään toimivana organisaationa, joka ajaa asioita vahvasti eteenpäin. Pitkät perinteet asettavat myös omat haasteensa toiminnalle. Organisaation maineen pelätään olevan ”paikalleen jämähtänyt”. Organisaatiosta muodostuvan mielikuvan ei haluta ”jämhähtävän” vain 100-vuotisen historian varaan, vaan toivotaan, että ihmiset näkisivät organisaation modernina kauppakamarina, jolla on sata vuotta toimintaa edessä myös tulevaisuudessa.

Toiminnan tarkoitusta selvitetessä mielikuvakyselyn vastaajia pyydettiin arvioimaan seuraavien Tampereen kauppakamariin liitettävien väittämien paikkansa pitävyyttä 5-portaisen Likert-tyyppisen asteikon avulla, jossa 1=täysin eri mieltä, 3=en samaa enkä eri mieltä 5=täysin samaa mieltä (kuvio 10).



Kuvio 10 Toiminnan tarkoitusta koskevat mielipiteet (n=67)

Suuri enemmistö (jäsenet 92 %, ei-jäsenet 84 %) vastaajista oli samaa mieltä siitä, että Tampereen kauppakamari toimii vahvasti markkinatalouden ja yrittäjyyden edistämisen puolesta. Molempien ryhmien vastaajat myös kokivat Tampereen kauppakamarin

ajavan tärkeitä asioita tehokkaasti eteenpäin. Molemmissa ryhmissä enemmistö oli jokseenkin samaa mieltä siitä, että Tampereen kauppakamari on moderni organisaatio. Kuitenkin noin kolmannes molempien ryhmien vastaajista ei kokenut Tampereen kauppakamaria modernina organisaationa. Jäsenorganisaatioiden edustajista (n=48) enemmistö (69 %) halusi olla aktiivisesti mukana Tampereen kauppakamarin toiminnassa. Ei-jäsenorganisaatioihin kuuluvista vastaajista (n=19) vain yksi halusi olla toiminnassa aktiivisesti mukana, kun noin puolet vastaajista (47 %) eivät kokeneet tätä tärkeäksi. Tämä oli ainoa väittämä, jonka vastauksissa syntyi eroa kahden vertailtavan ryhmän välille. Ei-jäsenorganisaatioihin kuuluvat vastaajat suhtautuivat muihin väittämiin samankaltaisesti kuin jäsenorganisaatioiden edustajat, mutta eivät kokeneet henkilökohtaisesti toiminnassa mukana oloa tärkeäksi.

Kyselyssä vastaajia pyydettiin kuvailemaan, mitä heille tuli ensimmäisenä mieleen Tampereen kauppakamarista. Vastaajia pyydettiin luettelemaan ensimmäisenä mieleen tulevia asioita. Jäsenorganisaatioihin kuuluvien henkilöiden vastauksissa korostuivat positiivisesti verkostot ja verkostoituminen. Tampereen kauppakamarin nähtiin tarjoavan mahdollisuuden yhteistyöhön, järjestävän koulutuksia ja ajavan yritysten etuja. Tampereen kauppakamari nähtiin perinteisenä ja aktiivisena elinkeinoelämän toimijana:

*”Ajaa Tampereen kehittämisen sekä kaupan, viennin, matkailun jne. asioita. Henkilökohtaisesti tärkeää toimintaa verkostoitumisen kannalta.”*  
(Jäsen)

*”Alueen puolestapuhuja, vaikuttaja, hyvä verkosto, asiansa osaava.”* (Jäsen)

*”Aikaansa seuraava, jäsenistään ja heidän eduistaan hyvin huolehtiva, tiedottava ja kouluttava kamari.”* (Jäsen)

Vastauksissa kuitenkin korostui myös vanhanaikaisuus ja termi ”etäisyys” oli esillä useaan otteeseen. Tampereen kauppakamari nähtiin ”hyväveli-kerhona / kultapossukerhona” eli jollain tapaa suljettuna ryhmä, johon kaikilla ei ole asiaa. Toiminta koettiin vanhahtavan herraseurueen kankeahkona ja byrokraattisena puuhasteluna:

*”Etäinen herraseurue, joka keskenään puuhastelee ja änkyroi ja ajaa äänekkäästi parin suuren jäsenen etuja.”* (Jäsen)

Ei-jäsenorganisaatioihin kuuluvien henkilöiden vastaukset eivät eronneet jäsenorganisaatioiden edustajien mielikuvista. Kuvailuissa nousivat esiin aktiivisuus, verkostot ja

yritysten tukeminen. Myös organisaation vanhanaikaisuus sekä toiminnan kankeus nousivat vastaajien mieleen:

*”Yritysten kumppani, kankeahko, byrokraattinen, vähän työkaluja.”* (Ei-jäsen)

*”Edunvalvoja, paikallinen, verkosto, ajassa kiinni, luotettava, kasvollinen.”* (Ei-jäsen)

Toimitusjohtaja kertoi Tampereen kauppakamarin toimivan yksityisen ja julkisen sektorin rajapinnassa, ja sen voidaan nähdä olevan tietynlainen silta eri toimijoiden välillä. Sidosryhmistä tärkeimpänä ovat jäsenet, mutta lähes yhtä tärkeiksi voidaan laskea ryhmät politiikassa sekä virkamieskunnassa niin kunta- kuin valtiotasolla. Tampereen kauppakamari on aktiivinen verkosto-operaattori, jolla on monenlaisia kumppanuuksia. Yhtenä asiana toiminnan keskiössä on näiden toimijoiden yhteen kokoaminen. Tampereen kauppakamari kerää yhteen ja toimii neutraalina ympäristönä tavata ihmisiä omalta toimialalta tai jonkin teeman ympäriltä. Toiminta palvelee alustana virkamiesten, politiikan ja elinkeinoelämän kohtaamiselle.

Kyselyssä vastaajia pyydettiin luettelemaan, mistä Tampereen kauppakamarin ominaisuuksista he pitivät. Jäsenorganisaatioiden edustajien vastauksissa aktiivisuus, ajankohtaisuus sekä henkilöstön monipuolisuus saivat kiitosta. Vastaajat kehuivat myös, että henkilöstöllä oli selkeät roolit organisaatiossa ja että heitä oli helppo lähestyä ongelmatilanteissa. Henkilöstöstä oli helppoa löytää oikeat ihmiset ja he olivat asiantuntevia ja yhteistyöhaluisia. Ei-jäsenorganisaatioihin kuuluvista vastaajista suurin osa ei osannut nimetä ominaisuuksia, joista he pitivät. Terminä ajankohtaisuus oli esillä muutaman kerran, mutta sitäkään ei ollut sen enempää avattu.

*”Mahdollisuuksista verkoston myötä, visionäärisestä ja innostuneesta johdosta, tahdosta ja kyvystä vaikuttaa, ketteryydestä uusien ideoiden suhteen. Mieleton kontaktiverkosto ja yhteisö.”* (Jäsen)

*”Ajankohtainen, proaktiivinen – halu ajaa jäsenyritysten asioita ja elinkeinoelämän etua.”* (Jäsen)

*”Tehokas organisaatio, hyvä henkilökunta joka ajan tasalla asioista. Hyvä edunvalvoja. Kokemusta muistakin kauppakamareista, Tampere poikkeaa edukseen.”* (Jäsen)



Toimitusjohtaja toivoi, että luotettavuus ja ammattitaito olisivat ominaisuuksia, jotka ihmiset liittäisivät Tampereen kauppakamariin. Luotettava organisaation on oltava jo sille määrättyjen julkisten tehtävien vuoksi. Hän toivoi myös, että ihmiset mieltäisivät kauppakamarin ”toiminnan organisaatioksi”, joka on eteenpäin katsova sekä että sen sisältä löytyy kunnon ”tekemisen meininki”. Yksi suurimmista muutoksista kauppakamarin toimintaympäristössä on digitalisaatio. Toimitusjohtaja näki sen pysyvänä muutoksena toisin kuin esimerkiksi taloudellisen tilanteen vaihtelut. Tampereen kauppakamari kokee olleensa digitalisaation edelläkävijä koko 2000-luvun ja haluaa jatkaa tätä kehityskulkua. Toiveissa on, että ihmiset yhdistäisivät mielikuvan digitaalisuudesta ja sen osaamisesta Tampereen kauppakamariin. Digitalisaatio on nykyään iso osa ihmisten kanssakäymistä, ja Tampereen kauppakamari pyrkii olemaan siinä mahdollisimman aktiivisesti mukana. Mietinnässä on viime aikoina ollut vahvasti kysymys siitä, millainen digiajan kauppakamarin tulisi olla ja minkälainen strategia sen ympärille tulisi rakentaa. Vahva usko on kuitenkin siihen, että fyysinen kohtaaminen ja verkostoituminen tulevat aina olemaan tärkeä osa kauppakamarin operationaalista toimintaa, vaikka sosiaalisen median kanaviin tullaankin panostamaan yhä enemmän. Digitalisaation kanssa tulee ottaa huomioon Tampereen kauppakamarin kohderyhmä, joka on yleistettynä ”*tietyn ikäistä ja toimivat määrättyllä tavalla*”, minkä vuoksi toimitusjohtaja koki, että ihan trendien kärjessä ei voida kulkea tällä hetkellä, mutta on oltava hereillä trendien suhteen.

Kyselyyn vastaajia pyydettiin luettelemaan asioita, jotka he näkivät Tampereen kauppakamarin huonoiksi puoliksi ja ominaisuuksiksi. Tähän avoimeen kysymykseen jäsenorganisaatioiden edustajilta tuli paljon ”en osaa sanoa” -vastauksia, mutta myös hyvin kuvailevia vastauksia. Mikään adjektiivi ei toistunut huomattavan montaa kertaa, mutta vastausten teema oli samankaltainen. Tampereen kauppakamari koettiin välillä turhankin ärhäkäksi mielipiteissään, ja henkilöstön ja organisaation mielipiteiden eriyvyys häiritsti myös. Selkeämpää linjaa kaivattiin esillä olemiseen ja myös näkyvyyttä tulisi kasvattaa. Tampereen kauppakamari koettiin myös sulkeutuneena, sisäänpäin lämpiävänä, jäykkänä, etäisenä, arrogantina, vanhanaikaisena ja passiivisena:

*”Etäinen, elitistinen, sisäänpäin lämpiävä sisäpiirin herrainkerho (ja rouvvain).”* (Jäsen)

*”Hieman elitistinen maine, vaikka toimintaa paremmin tunteva ei tätä al-lekirjoitakaan.”* (Jäsen)

Ei-jäsenorganisaatioihin kuuluvat vastaajat pystyivät paremmin nimeämään asioita, joista he eivät pitäneet kuin kysyttäessä positiivisia puolia. ”En osaa sanoa” -vastauksen lisäksi pystyttiin nimeämään asioita, joihin toiminnassa ei oltu tyytyväisiä. Visuaalinen

ilme nähtiin heikkona ja koettiin, että Tampereen kauppakamarin tiedotuksessa olisi parannettavaa. Näkyvyyden tulisi olla laajempaa ja organisaation toivottiin kuuntelevan sidosryhmiä paremmin.

*”Joskus innokkuus ajaa jotain asiaa saattaa lipsahtaa turhankin ärhäkkyyden puolelle. Malttia ja asiaperusteisia argumentteja kannattaa painottaa, vaikka ärhäköillä kommentteilla joskus saakin aikaan vauhdikasta keskustelua.”* (Ei-jäsen)

Kyselystä saadut tulokset koskien toiminnan tarkoitusta ja tavoitteita olivat kohtalaisen samassa linjassa identiteetin kanssa. Tampereen kauppakamarin koettiin toimivan vahvasti yrittäjyyden ja markkinatalouden puolesta sekä ajavan tärkeitä asioita ja yritysten etuja vahvasti eteenpäin. Tampereen kauppakamari tunnistettiin verkostoitumis- ja yhteistyömahdollisuuksista. Se koettiin aktiivisena, ajankohtaisena sekä perinteisenä toimijana, jonka henkilöstö on ammattitaitoista. Organisaatiosta ei kuitenkaan ole niin modernia mielikuvaa kuin siihen toivotaan liitettävän ja se koettiin osin vanhahtavana ja etäisenä. Kaivattiin myös selkeämpää linjaa esillä oloon ja kommunikointiin sekä lisää näkyvyyttä.

## 6.4 Palvelut ja konkreettiset ominaisuudet

Konkreettisten ominaisuuksien kohdalla toimitusjohtaja kuvaili Tampereen kauppakamarin palveluita sekä pohti niitä osia toiminnasta, joita ihmiset voivat havaita tai nähdä. Kauppakamarin ollessa palveluorganisaatio on perinteisiä tuoteominaisuuksia vaikeaa lajitella tai kuvailla. Osa palveluista on sääntöihin kirjattu ja muita pyritään kehittämään jäsenten tarpeet edellä. Kaikkien palveluiden tarkoituksena on edistää alueen yritysten toimintamahdollisuuksia.

Palvelu, jonka toimitusjohtaja koki kaikista tärkeimmäksi palveluvalikoimasta, oli edunvalvonta. Sen näkyväksi tekeminen aiheuttaa omat haasteensa. Aikaisemmissa jäsenkyselyissä moni jäsen oli ilmoittanut tärkeimmäksi syyksi jäsenyyteensä nimenomaan edunvalvonnan, mutta kysyttäessä, mitä edunvalvonta on käytännössä, eivät vastaajat ole osanneet kertoa. Edunvalvonnassa ajetaan elinkeinoelämän etuja ja sitä harjoitetaan olemalla aktiivisesti mukana elinkeinoelämän edustajana ja asiantuntijana erilaisissa yhteisöissä ja yhteistyöryhmissä. Edunvalvonnan keskeisimpiä työkaluja on esimerkiksi vaikuttamissuunnitelma, valiokuntatyöskentely ja erilaiset selvitykset ja julkaisut. Yksittäisiä esimerkkejä asioista, joita pyritään edistämään, ovat alueen sisäinen liikennepolitiikka ja lentoliikenne. Toinen iso kokonaisuus on koulutuspolitiikka, joka pyrkii takaamaan, että alueen yritykset saavat osaavaa työvoimaa. Kauppakamarin on

siis esimerkiksi pyrittävä vaikuttamaan opetusministeriöön sekä opetushallitukseen, jotta alueella koulutetaan ihmisiä siten, että yritysten ja työelämän tarpeet kohtaavat osaamisen kanssa.

Mielenkiintoista mielikuvakyselyn vastauksissa oli se, että kun tiedusteltiin, mitä palveluja vastaajat osasivat nimetä, edunvalvontaa palveluna ei mainittu kertaakaan. Ilmeisesti edunvalvonnan esiintuominen tavalla, jolla se jäisi ihmisten mieliin palveluna on haastavaa. Tampereen kauppakamari kuitenkin kokee sen yhdeksi tärkeimmistä palveluista. Edunvalvonnan yksinkertaistaminen ja paketoiminen ymmärrettäväksi palveluna ei ole siis täysin onnistunut kyselyn mukaan. Toimitusjohtaja sanoi haastattelussa, että edunvalvonta koetaan usein tärkeimmäksi syyksi jäsenyydelle, kun jäsenistöltä tiedustellaan tyytyväisyyttä toimintaan. Tässä kyselyssä kysymys erosi siinä mielessä, että valmiita vastausvaihtoehtoja ei ollut. Edunvalvonta palveluna unohtui siis kaikilta vastaajilta, kun sitä kysyttiin niin, että se ei löytynyt valmiiden vaihtoehtojen joukosta.

Toimitusjohtaja kertoi julkisiin tehtäviin kuuluvan ulkomaankaupan asiakirjojen myöntämisen koko elinkeinoelämälle. Yleisimpiä kauppakamarissa vahvistettavia ulkomaankaupan asiakirjoja ovat alkuperätodistukset, kauppalaskut, pakkausluettelot ja erilaiset todistukset. Tampereen kauppakamarilta löytyy viestinnällisiä palveluita, joiden avulla pyritään tuomaan mm. muut palvelut jäsenten ja muiden sidosryhmien tietoisuuteen. Näistä esimerkkeinä mainittiin Pirkanmaan talouskatsaus sekä muut selvitykset, kuusi kertaa ilmestyvä kauppakamarilehti ja vuosikirja. Palvelut ovat niin monimuotoisia, että niitä on vaikea kuvailla tietyillä yhdistävillä termeillä. Tiedyt arvot, joita toiminta sisältää, voidaan toki liittää jokaiseen palveluun, mutta ne eivät ole konkreettisia asioita. Konkreettisia kohtaamisia tulee toimiston asiakaspalvelussa, mutta vain pieni osa jäsenistöstä asioi fyysisesti asiakaspalvelussa. Toimistolla asioidaan pääsääntöisesti julkisten palveluiden takia, kuten asiakirjojen ja niihin liittyvien neuvontapalveluiden vuoksi. Koulutustilaisuuksissa ja muissa verkostoitumistapahtumissa ihmisillä on mahdollisuus kohdata kauppakamarin henkilöstöä. Tilaisuudet ovat konkreettisia asioita, joissa kauppakamari on läsnä, vaikka henkilöstön kanssa ei oltaisi suoraan tekemisissä.

Tampereen kauppakamarilla on 300 luottamushenkilöä kymmenessä eri valiokunnassa. Valiokunnat koostuvat jäsenyritysten johtajista ja ne kokoontuvat kuusi kertaa vuodessa. Valiokunnissa on mahdollisuus henkilökohtaiseen verkostoitumiseen, omaa liiketoimintaa hyödyttävään verkostoitumiseen sekä elinkeinoelämän edunvalvonnallisten asioiden edistämiseen. Valiokunnan kokoukset ovat konkreettisia tilanteita luottamushenkilöille kohdata kauppakamari. Se, miten luottamushenkilöt omassa elämässään tuovat kauppakamaria esille, ei ole käytännössä kenenkään hallinnassa. Tietyissä tilanteissa he saattavat korostaa rooliaan kauppakamarissa ja näin ollen kohtaamisia ”*kauppakamarilaisten*” kanssa saattaa olla paljon enemmän kuin toimiston 13 henkilöä antaisi olettaa. Varsinkin valiokuntien puheenjohtajat ja varapuheenjohtajat ovat julkisuudessa

esillä nimenomaan siinä positiossa ja tällöin heidät mielletään selvästi osaksi kauppakamaria. Valiokunnat eivät kuitenkaan ole päättäviä elimiä, kuten vuosikokoukset ja 14-jäseninen hallitus.

Jäsenmaksua vastaan yritys saa tiettyjä palveluita, mutta samalla jäsenpalvelut ovat myös tulonhankintamuoto. Erilaisista tilaisuuksista ja koulutuksista osa on maksullista toimintaa ja osa ei. Maksuttomina tilaisuuksina on mm. seminaareja ja informaatiotilaisuuksia, kuten katsauksia eri markkina-alueiden nykytilaan ja tulevaisuuden mahdollisuuksiin. Näitä tilaisuuksia järjestetään myös yhdessä muiden toimijoiden kanssa, jotka tarjoavat samoja palveluja. Valikoimasta löytyy myös erilaisia verkostoitumistilaisuuksia, joissa kauppakamari luo alustan kohtaamisille. Verkostoituminen onkin usein peruste kuulua kauppakamariin. Kauppakamarin verkostojen avulla jäsenyritykset löytävät uusia liiketoimintakontakteja, kasvattavat liiketoimintaansa ja saavat innostusta ja tietoa jakamalla kokemuksia keskenään. Verkostoitua voi niin koulutuksissa ja seminaareissa kuin johtajaverkostoissa tai kansainvälisten yritysten verkostoitumistapahtumissa. Tampereen kauppakamari isännöi usein Tampereelle saapuvia kansainvälisiä vieraita, suurlähettäjäitä, kaupallisia neuvoksia ja diplomaatteja. Näiden vierailujen yhteyteen järjestetään myös verkostoitumismahdollisuuksia jäsenyrityksille.

Verkostoitumistilaisuuksista Kauppakamariaamiaiset sekä AfterWorkit olivat monelle mielikuvakyselyyn vastanneelle tuttu konsepti. Kauppakamariaamiaiset ovat jäsenorganisaatioiden kanssa yhteistyössä järjestettäviä koulutuksellisia ja maksuttomia aamiaistilaisuuksia, jotka mahdollistavat verkostoitumisen ja uusien trendien seuraamisen kuukausittain. AfterWork-tilaisuuksia järjestetään noin kolme kertaa vuodessa ja ne ovat rentoja iltatilaisuuksia, joihin voi tulla vaikkapa yhteistyökumppaneiden kanssa verkostoitumaan ja tutustumaan kauppakamarin toimintaan.

Valikoimassa on myös puhtaasti maksullisia koulutuksia, ja Tampereen kauppakamarin tulorahoituksesta n. 40 % tulee koulutustoiminnasta. Tampereen kauppakamari toimii ajankohtais- ja päivityskouluttajana Pirkanmaan alueella. Koulutuksia tarjotaan taloushallinnon, henkilöstöhallinnon, kansainvälistymisen sekä esimies- ja myyntityön aloilta. Vuosittain järjestetään noin 40 koulutustilaisuutta, joihin osallistuu yhteensä noin 900 henkilöä. Koulutustarjonta on suunnattu ensisijaisesti jäsenorganisaatioiden avainhenkilöille sekä muille sidosryhmille. Vuonna 2005 käynnistetyn Hyväksytyt hallituksen jäsen (HHJ) -koulutusohjelman tarkoituksena on aktivoida ja kehittää hallitustyöskentelyä. Se sopii sekä hallitustyötä jo tekeville henkilöille tai sitä harkitseville ja auttaa myös yrittäjiä ja yritysjohtajia hyödyntämään hallitustyöskentelyä paremmin. HHJ-kurssin käyneiden on mahdollisuus suorittaa HHJ-tutkinto. Johtajaverkostot ovat jäsenyritysten johtajien tavoitteellisia ja teemoiteltuja foorumeita verkostoitumiseen ja oman johtamisosaamisen kehittämiseen.

Huomattava määrä jäsenorganisaatioihin kuuluvista vastaajista osasi nimetä HHJ-toiminnan. Myös koulutukset mainittiin usein. Ei-jäsenorganisaatioihin kuuluvista vas-

taajista enemmistö osasi palveluista nimetä koulutukset ja muutama myös KasvuCampin. Toimitusjohtajan mainitsemat viestintätuotteet eivät esiintyneet mielikuvakyselyn vastauksissa kertaakaan.

Ajankohtais- ja päivityskoulutukset ovat tärkeä segmentti kauppakamarin palveluissa ja koulutukset liitetään vahvasti mielikuvaan Tampereen kauppakamarista, kun pohditaan organisaation konkreettisia ominaisuuksia. Myös tärkeäksi koettu yksittäinen tuote Hyväksytty hallituksen jäsen -koulutuskokonaisuus oli tuttu konsepti vastaajille. Verkostoituminen on tärkeä osa kauppakamarin toimintaa ja erilaiset verkostoitumistilaisuudet, kuten kauppakamariaamiaiset ja AfterWork-tilaisuudet olivat tuttuja palveluita vastaajille. Edunvalvonta palveluna ei tullut yhdellekään vastaajalle mieleen pohdittaessa kauppakamarin tarjoamia palveluja, vaikka organisaatio itse kokee sen kaikista uniikkeimmaksi osaksi palveluvalikoimaa. Organisaation tulisikin pohtia, kuinka edunvalvonnan konsepti saataisiin viestittyä ymmärrettävästi ja niin, että sen rooli palveluna korostuisi. Edunvalvontaan liittyvä valiokuntatoiminta ei noussut esiin kyselyn vastauksissa kuten eivät viestintäpalvelutkaan. Julkisia tehtäviä ei myöskään mainittu kyselyn vastauksissa.

## 6.5 Brändi henkilönä ja persoonana

Brändin persoonaa mietittäessä pyydettiin toimitusjohtajaa pohtimaan ja kuvailemaan, minkälainen Tampereen kauppakamari olisi henkilönä. Tampereen kauppakamarin brändipersona on aina toimitusjohtajansa näköinen hänen ollessa toiminnassa näkyvin henkilö. Toimitusjohtaja on paljon julkisuudessa ja esiintyy erilaisissa tilaisuuksissa sekä ottaa kantaa asioihin julkisesti. Toimitusjohtaja on kantaa ottava ja poliittisia mielipiteitä omaava ja hän kannattaa sekä edustaa vahvasti yrittäjyyttä. Muut ihmiset näkevät hänet kovana markkinataloushenkilönä. Ulospäin kuva toimitusjohtajasta saattaa olla melko kova, sillä esimerkiksi talouden ollessa laskusuhdanteessa hän kannattaa silti arvoliberaaleja ajatuksia. Säännöissäkin mainittu markkinatalouden edistäminen antaa tietyn arvolupauksen, jota toimitusjohtajan on toiminnallaan tuettava. Toimitusjohtaja on todella määrätietoinen ja pyrkii saavuttamaan asetetut tavoitteet. Luonteeltaan toimitusjohtaja on avoin ja luotettava, vaikka joskus vähän lyhytpinnainen ja kärsimätön. Toimitusjohtaja koki, että ihmiset voivat nähdä hänen edustavan mainittuja ominaisuuksia virka-aikana ja tämän vuoksi ominaisuudet liitetään myös Tampereen kauppakamarin brändipersonaan.

Mielikuvakyselyssä vastaajilta kysyttiin, kuinka he kuvailisivat Tampereen kauppakamaria, jos se olisi henkilö. Jäsenorganisaatioihin kuuluvien henkilöiden vastauksien perusteella voitaisiin Tampereen kauppakamarin brändipersonan sanoa olevan 40-60-vuotias aktiivinen ja sosiaalinen yritysjohtaja. Brändipersona on päättäväinen ja halu-

kas vaikuttamaan. Brändipersona on luotettava, kokenut ja vastuuntuntoinen, vaikka hieman ylimielinen businesshenkilö. Brändipersona polttaa sikaria ja pitää hyvästä ruoasta, mutta itsestään hän saisi pitää hieman parempaa huolta. Brändipersonalla on tavallinen perhe, ja harrastuksista lähimpänä sydäntä on golf. Vastauksissa mainittiin usein mies tai vaihtoehtoisesti ei ollenkaan sukupuolta. Vain yhdessä vastauksessa mainittiin erikseen, että tämä henkilö olisi nainen.

*”Pukumies, ylempää keskiluokkaa, äänestää kokoomusta, ylempi toimihenkilö tai toimitusjohtaja. Ei yleensä naispuolinen.”* (Jäsen)

*”Konservatiivinen, voimakastahtoinen, keski-ikä ylittänyt mies, turvallinen ja varma.”* (Jäsen)

*”Asiallinen, jäykkä, keski-ikäinen, toimitusjohtaja keskisuudessa teollisuusyrityksessä. Tahtoa olla edelläkävijä, visioita löytyy. Vaarassa kuitenkin jäädä digin ja bisneksen / työn tekemisen murroksen jalkoihin mikäli ei tee operatiivisella tasolla rohkeita muutoksia.”* (Jäsen)

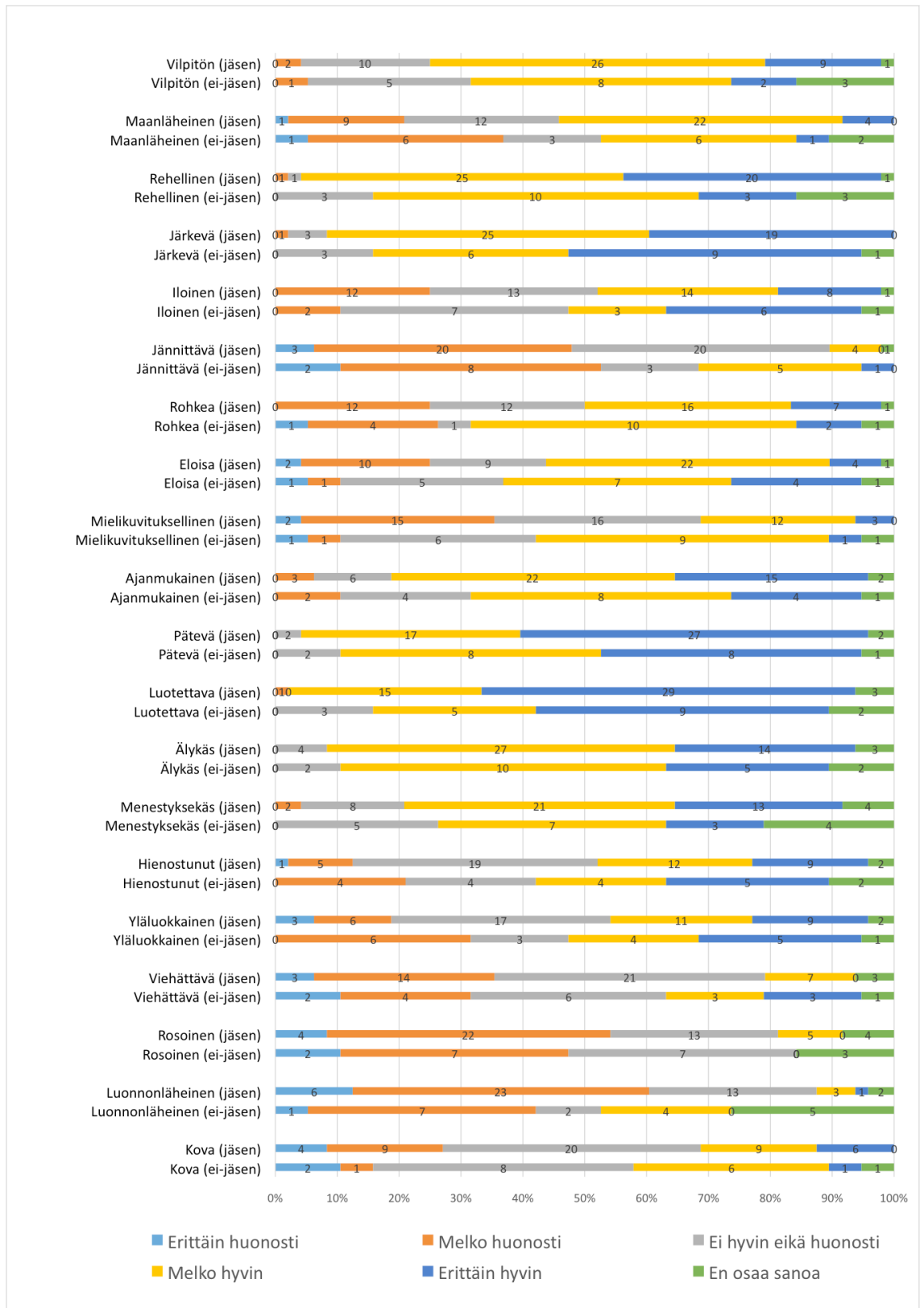
Ei-jäsenorganisaatioihin kuuluvien henkilöiden vastaukset olivat hyvin samassa linjassa jäsenorganisaatioiden edustajien kanssa. Kuvailut Tampereen kauppakamarin brändipersonasta eivät olleet aivan niin yksityiskohtaisia kuin jäsenillä, mutta kuvailut olivat samankaltaisia:

*”Hän olisi mies, ikä noin 50 ja myyntihenkinen seuranpitäjä.”* (Ei-jäsen)

*”Luotettava, tarvittaessa sopivan ärhäkkä, jämäkkä ja ajassa kiinni oleva henkilö.”* (Ei-jäsen)

Toimitusjohtaja koki, että brändipersona muuttuu ja muovautuu ajan kuluessa. Kun ihmiset jossain positioissa vaihtuvat, niin kauppakamarin brändipersona muokkautuu myös mukana. Pelkästään 2000-luvulla on ollut kolme aivan erilaista toimitusjohtajaa ja kuva Tampereen kauppakamarista on ollut erilainen jokaisen toimitusjohtajan aikana. Tämän vuoksi brändipersonan koetaan muuttuneen useaan kertaan jo pelkästään edellisten kahdenkymmenen vuoden aikana. Kauppakamarin brändipersona on dynaaminen ja toimitusjohtajan henkilökohtaiset ominaisuudet heijastuvat brändiin ja ovat yksi iso ulottuvuus sen muotoutumisessa.

Kyselyssä vastaajia pyydettiin kertomaan, kuinka hyvin kuviossa 11 esitetyt ominaisuudet ja luonteenpiirteet kuvaavat Tampereen kauppakamaria.

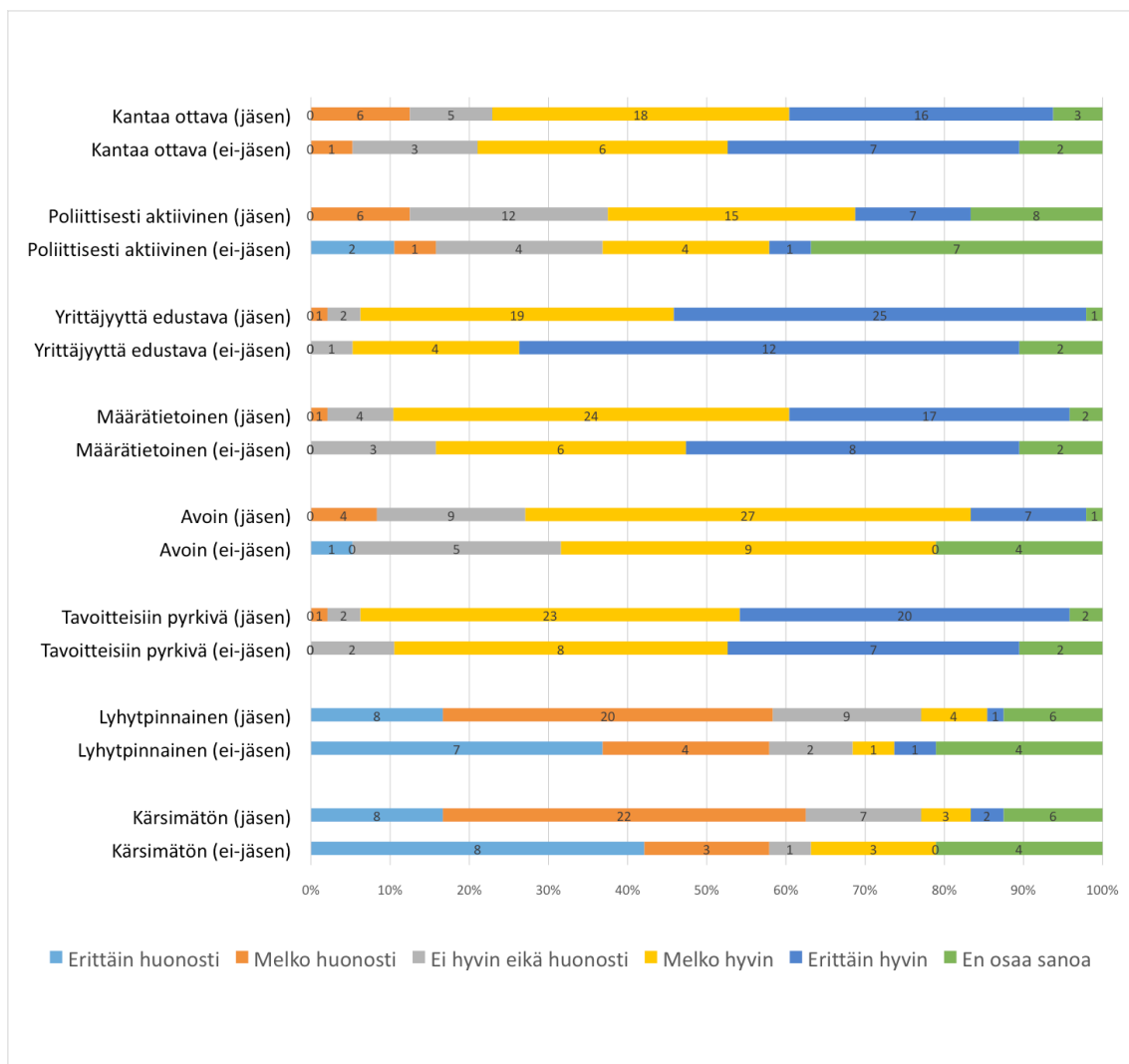


Kuvio 11 Tampereen kauppakamarin brändipersoonaa (n=67)

Jäsenorganisaatioiden edustajat (n=48) kokivat Tampereen kauppakamarin brändipersoonan luotettavana, pätevänä, järkevänä ja rehellisenä. Melko hyvin Tampereen kauppakamarin brändipersoonaa kuvaavina termeinä koettiin myös vilpitön, maanläheinen, rohkea, eloisa, ajanmukainen, älykäs ja menestyksekkäs. Ei-jäsenorganisaatioiden

edustajat (n=19) kokivat brändipersonan olevan luotettavan ja pätevän ohella myös järkevää. Rehellinen, rohkea ja älykäs koettiin myös kuvaavan brändipersonaa melko hyvin. Erittäin huonosti brändipersonaa kuvaavina ominaisuuksina molemmissa ryhmissä pidettiin jännittävyyttä. Viehättävä nähtiin huonosti brändipersonaa kuvaavaksi molemmissa ryhmissä ja mielikuvituksellisuus nousi esiin jäsenorganisaatioiden edustajien keskuudessa. Rosoinen ja luonnonläheinen koettiin erittäin huonosti kuvaavaksi molemmissa ryhmissä, mutta ne saivat myös suhteellisen paljon ”en osaa sanoa” -vastauksia.

Kyselyssä vastaajia pyydettiin arvioimaan, kuinka hyvin kuviossa 12 esitellyt piirteet kuvaavat Tampereen kauppakamaria. Vaihtoehdot kyselyyn poimittiin identiteettihaastattelun vastauksista.



Kuvio 12 Tampereen kauppakamarin brändipersona 2 (n=67)

Sekä jäsen- että ei-jäsenorganisaatioihin kuuluvista vastaajista yli puolet (jäsenet 52 %, ei-jäsenet 63 %) kokivat Tampereen kauppakamarin erittäin hyvin yrittäjyyttä edustavaksi. Määrätietoinen ja tavoitteisiin pyrkivä nähtiin molemmissa ryhmissä hyvin



Tampereen kauppakamaria kuvaavina. Tampereen kauppakamari koettiin avoimena, mutta ei kovin poliittisesti aktiivisena. Lyhytpinnaisen ja kärsimättömän koettiin kuvaavan Tampereen kauppakamaria huonosti. Jäsen- ja ei-jäsenorganisaatioiden vastaukset eivät eronneet toisistaan merkittävästi yhdenkään piirteen kohdalla.

Tampereen kauppakamarin brändipersoona koettiin keskimääräisesti samankaltaiseksi vertailtaessa identiteettiä ja muodostuneita mielikuvia. Persoonan koettiin olevan kantaa ottava, yrittäjyyttä edustava, kokenut yritysjohtaja tai oman alansa ammattilainen. Persoona nähtiin aktiivisena, sosiaalisena sekä halukkaana vaikuttamaan. Persoonaan voi luottaa ja hän kantaa vastuunsa ja pyrkii saavuttamaan tavoitteet. Persoonaa ei koettu kovin jännittäväksi, viehättäväksi, mielikuvitukselliseksi, avoimeksi tai poliittisesti aktiiviseksi. Identiteetin lyhytpinnaisuus ja kärsimättömyys ei noussut mielikuvissa esille, mutta toisinaan persoonaa kuvailtiin hieman ylimieliseksi. Kuten identiteetissä myös mielikuvissa persoona oli mies ja noin 50-vuotias.

## 6.6 Vuorovaikutus ja kommunikaatio

Suhdetta muihin määriteltäessä toimitusjohtaja pohti vuorovaikutusta, sitä missä tilanteissa sitä syntyy ja kuinka henkilöstö on siinä mukana. Toimitusjohtaja pohti viestintän muutosta ja uusia viestintätyökaluja. Toimitusjohtaja kertoi, että viestintä on keskeinen osa kauppakamareiden vaikuttamistyötä. Kauppakamarit tuottavat ja välittävät yritystoimintaan liittyvää tietoa ja nostavat esiin yritysten kannalta tärkeitä asioita. Tampereen kauppakamari tuottaa Pirkanmaan yritystoimintaa käsitteleviä julkaisuja ja tekee selvityksiä alueen yritystoiminnan edunvalvonnan tueksi.

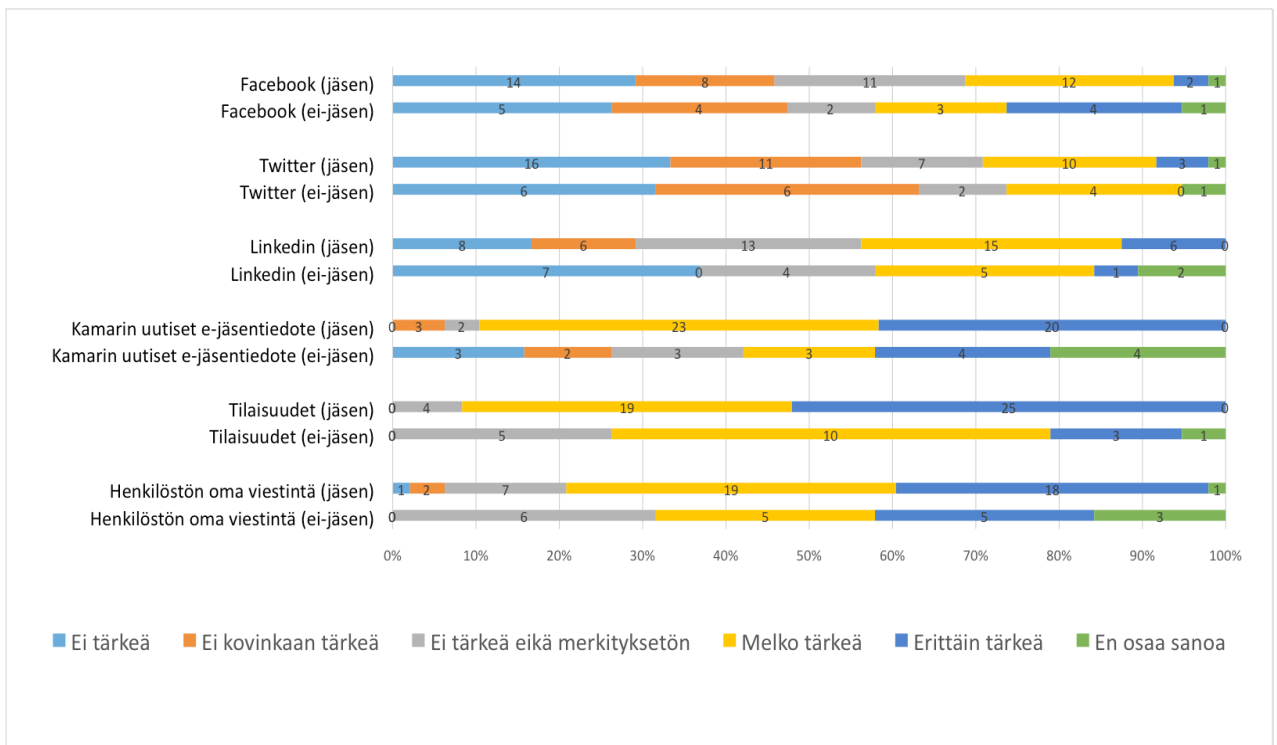
Tampereen kauppakamari pyrkii olemaan yhteydessä jäseniin ja muihin sidosryhmiin päivittäin omien viestintätuotteiden ja kanavien kautta. Tampereen kauppakamari pyrkii osallistumaan poliittisiin keskusteluihin niin paikallisesti kuin valtakunnan tasolla. Kauppakamarin tehtävän ja aseman takia media kysyy kannanottoja ja mielipiteitä elinkeinoelämään liittyen. Jossain tilanteissa kauppakamari on proaktiivinen ja kysyy jotain asiaa etukäteen esimerkiksi jäsenistöltään ja tulokset tuodaan julkisuuteen. Tampereen kauppakamari osallistuu valtakunnallisesti erilaisiin puhetilaisuuksiin muiden sidosryhmien kanssa liittyen alueen asioihin. Tampereen kauppakamarin henkilöstö edustaa organisaatiota vuorokauden ympäri, joten henkilöstön on tärkeää miettiä omaa viestintäänsä tarkasti.

Valiokuntien kokouksissa korostuu viestintä yritysten ja kauppakamarin välillä, sillä suurin osa luottamushenkilöistä on yritysmaailman edustajia ja Tampereen kauppakamarin hallitus koostuu yritysten edustajista. Viestintää ei kuitenkaan kohdenneta vain yrityksille, vaan koko jäsenistölle ja muille sidosryhmille. Viestejä ei tietoisesti kuitenkaan kohdenneta suurelle yleisölle ja sen suhteen onkin mietitty, onko tämä oikea rat-

kaisu. On pohdittu kysymystä siitä, pitäisikö Tampereen kauppakamaria tehdä tunnetummaksi suuren yleisön keskuudessa.

Facebookissa ja Twitterissä Tampereen kauppakamari on näkyvillä ja toimintaa yritetään tehostaa jatkuvasti. Näiden asioiden tiimoilta oli henkilöstöä koulutettu useampaan kertaan ennen haastatteluajankohtaa. Twitterissä on lähdetty viime aikoina ”laajemmille vesille”, mutta se ei ole tapahtunut tarkan suunnitelman kautta. Paikallisen lehden kanssa on tehty pieniä asioita ja esitelty esimerkiksi valiokunnat ja edunvalvontatyötä. Erilaiset kyselyt, selvitykset ja kannanotot halutaan tuoda julki, ja esimerkiksi Aamulehden avulla on tunnettuutta saatu kasvatettua. Viestinnän keinojen muuttuessa ja kehittyessä viestitään helposti suuremmalle joukolle kuin välttämättä on ollut edes tarkoitus.

Mielikuvakyselyssä vastaajilta kysyttiin, kuinka tärkeiksi he kokivat eri viestintäkanavat itsensä ja Tampereen kauppakamarin välillä (kuvio 13).



Kuvio 13 Viestintäkanavien tärkeys (n=67)

Tärkeimpänä viestintäkanavana molemmissa ryhmissä pidettiin Tampereen kauppakamarin järjestämiä tilaisuuksia sekä henkilöstön omaa viestintää. Suuri enemmistö (90 %) jäsenorganisaatioihin kuuluvista vastaajista (n=48) koki myös Kamarin uutiset e-jäsentiedotteen tärkeänä, kun taas ei-jäsenorganisaatioihin kuuluvista vastaajista (n=19) vain noin kolmannes (37 %) koki sen tärkeäksi. Facebook, LinkedIn ja Twitter nähtiin vähemmän tärkeinä viestintäkanavina. Vaikka LinkedIn ja Twitter eivät saaneet suurta kannatusta tärkeimpinä viestintäkanavina, pohjautuu henkilöstön oma viestintä kuitenkin paljon näihin kanaviin. Niitä ei siis välttämättä koettu tärkeiksi suoraan Tampereen

kauppakamarin tileinä, mutta ne voivat olla hyvinkin tärkeitä viestinnässä, koska niiden kautta tapahtuu paljon tärkeänä koettua henkilöstön omaa viestintää. Koska henkilöstöä on läsnä jokaisessa kauppakamarin tilaisuudessa, voi henkilöstön omaa viestintää tapahtua myös näissä kohtaamisissa. On siis mahdollista, että nämä kaksi tärkeimmiksi koettua viestintämuotoa ovat vielä tiiviisti kytköksissä toisiinsa.

Viestintää koskevia vastauksia löytyi myös kyselyn kohdasta, jossa tiedusteltiin asioita, joista vastaajat pitivät ja eivät pitäneet Tampereen kauppakamarissa:

*”Ystävällinen, aito suhtautuminen vuorovaikutuksessa ja kaikessa viestinnässä.”* (Jäsen)

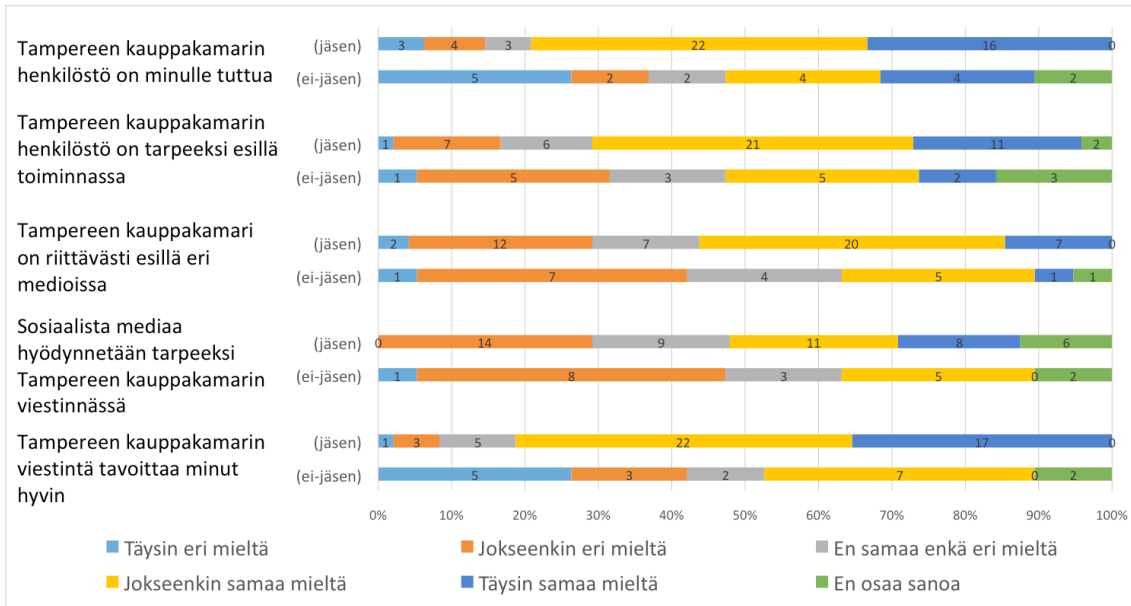
*”Viestinnän ja markkinoinnin keinot vanhanaikaisia ja mielikuvituksettomia, ulkoistamalla nykypäiväisiä ja myyntiä tukevia ratkaisuja?”* (Jäsen)

*”Visuaalisesti vanhahtava, ei juurikaan ole some-maailmassa mukana.”* (Ei-jäsen)

Toimitusjohtaja kertoi, että henkilöstöllä on suuri rooli brändin rakentamisessa ja viestimisessä. Noin 10 vuotta sitten aloitettiin henkilöstön esittely kauppakamarilehdessä, ja kerrottiin kuka kukin on ja mitä hänen vastuulleen kuuluu. Tällä pyrittiin tekemään koko henkilöstö tunnetuksi. Sosiaalisen median aikakaudella jokaisella henkilöstöstä on mahdollisuus tuoda itseään esiin asiantuntijana ja viestiä omalle vastuulleen kuuluvista asioista. Osa henkilöstöstä kirjoittaa esimerkiksi pääkirjoituksia lehteen ja on tätä kautta mukana viestinnässä. Erilaisissa tilaisuuksissa jokaisella on oman vastuualueen mukaiset esiintymiset. Näkyminen ja viestiminen kuuluu jokaiselle ja näin ollen he ovat osa brändin rakennusta ja sen viestimistä. Kauppakamarilaisten kasvot pyritään saamaan mahdollisimman tutuiksi kaikille viestinnän piirissä oleville.

Toimitusjohtaja kertoi, ettei henkilöstölle ole annettu tarkkoja ohjeita siitä, kuinka esimerkiksi sosiaalisessa mediassa tulisi käyttäytyä, eikä paperille asti ole kirjattu strategiaa tähän liittyen. On enemmänkin puhuttu mahdollisuuksista, joita sosiaalinen media pitää sisällään ja mietitty sitä, miten jokainen voisi sosiaalista mediaa omassa työssään parhaiten hyödyntää. Henkilöstöä pyritään kannustamaan ja osallistumaan brändin rakennukseen. Jotta toiminnan monimuotoisuus saataisiin esille, on muidenkin kuin toimitusjohtajan tehtävä sitä näkyväksi. Jotta kasvoja tekemisen taustalla saadaan tunnetuksi, täytyy henkilöstön olla aktiivisempi asioiden esille nostamisessa. Tampereen kauppakamarilla tehdään todella paljon asioita ja niitä tulee nostaa esille rohkeasti. Muuten ei voida olettaa, että niitä kukaan huomaakaan.

Kuviossa 14 on esitetty henkilöstöä ja viestintää koskevien väittämien vastausjakauma.



Kuvio 14 Viestintää koskevat mielipiteet (n=67)

Jäsenorganisaatioihin kuuluvista vastaajista (n=48) enemmistö (79 %) koki, että Tampereen kauppakamarin henkilöstö on heille tuttua ja henkilöstö on tarpeeksi esillä Tampereen kauppakamarin toiminnassa (67 %). Neljä viidestä vastaajasta (81 %) koki Tampereen kauppakamarin viestinnän tavoittavan heidät hyvin. Melkein noin kolmannes (29 %) oli sitä mieltä, että Tampereen kauppakamari ei ole tarpeeksi esillä eri medioissa eikä sosiaalista mediaa hyödynnetä tarpeeksi viestinnässä. Ei-jäsenorganisaatioiden vastaajien (n=19) mielipiteet väittämistä olivat samansuuntaisia jäsenorganisaatioihin kuuluvien vastaajien kanssa. Ei-jäsenorganisaatioihin kuuluvat vastaajat kokivat henkilöstöä koskevat väittämät enemmän paikkaansa pitävinä kuin kolme viimeistä väittämää, jotka keskittyivät enemmän viestinnän toimivuuteen. Yhdenkään väittämän kohdalla enemmistö vastaajista ei ollut samaa mieltä väittämän kanssa. Ei-jäsenorganisaatioihin kuuluvien vastaajien mielikuvat viestinnästä eivät olleet yhtä positiivisia kuin jäsenorganisaatioihin kuuluvien vastaajien mielikuvat.

Viestintää koskevat mielikuvat olivat hajanaisia molemmissa ryhmissä. Positiivinen mielikuva painottui enemmän henkilöstöä koskeviin väittämiin. Kuten teoriassa kävi ilmi, viestintää suorittaa organisaation koko henkilöstö ja näin ollen syytä ei kannata lähteä etsimään suoraan viestinnän vastuuhenkilöistä. Enemmänkin kannattaa koko henkilöstön voimin lähteä pohtimaan, kuinka olla esillä enemmän medioissa ja mitä viestinnän työkaluja tulisi hyödyntää enemmän. Mielikuva viestinnästä oli hajanaisempi ja eikä niin yhdenmukainen kuin jotkin muut teemat, mutta vastaajat kokivat viestinnän silti tavoittavan heidät hyvin. Tärkeimmiksi viestintävälineiksi koettiin kauppakamarin tilaisuudet, henkilöstön oma viestintä sekä Kamarin uutiset -jäsentiedote. Sosiaalisen

median kanavia ei koettu niin tärkeiksi ja koettiin, että niitä voisi hyödyntää paremmin. Näiden kanavien kehittäminen osana organisaation identiteettiä on kuitenkin vielä alussa. Brändi-identiteetti tutkimuksessa korostui henkilöstön tärkeys viestinnässä ja suoraan henkilöstöön liittyvät mielikuvat kyselyssä olivat positiivisia. Henkilöstö oli tuttua, mutta heitä voisi tuoda toiminnassa vielä enemmän esiin.

## 6.7 Kulttuuri ja arvot

Toimitusjohtaja luetteli organisaation arvot ja kertoi niiden historian sekä pohti, korostuuko jokin yksittäinen arvo muista. Toimitusjohtaja pohti organisaatiokulttuuria ja sen vaikutusta jokapäiväiseen toimintaan. Toimitusjohtaja kertoi, että Kauppakamariryhmän sisällä on rakennettu yhteiset arvot jo useampia vuosia sitten. Tampereen kauppakamari aloitti strategian työstämisen noin kolme vuotta sitten ja on jatkanut samoilla arvoilla eteenpäin. Niitä on työstetty yhdessä henkilöstön kanssa ja pohdittu, mitä ne merkitsevät jokaiselle käytännössä ja miten ne ilmenevät päivittäisen työn tekemisessä. Arvoista on johdettu myös asiat, joissa organisaation tulee onnistua saavuttaakseen strategisen visionsa. Toimitusjohtaja koki, että jossain vaiheessa varmasti tulee tilanne, että arvoja joudutaan tarkastelemaan uudelleen ja eri näkökulmasta, mutta tutkimushetkellä niiden nähtiin toimivan ilman suuria ristiriitoja. Organisaatiolle on määritelty seuraavat arvot:

*Jatkuva kehittyminen* - Tampereen kauppakamari kehittyy maailman ja toimintaympäristön mukana. Henkilöstö ja luottamushenkilöt suhtautuvat proaktiivisesti muutokseen. Jokainen etsii jatkuvasti mahdollisuuksia kehittää toimintaansa ja tuo ideansa julki.

*Luotettavuus* - Tampereen kauppakamari on kauppakamarilakia korkeatasoisesti noudattava elinkeinoelämän kehittäjä. Henkilöstö ja luottamushenkilöt noudattavat toiminnassaan avoimuutta ja ennakoitavuutta siten, että olemme aina luotettava toimija. Jokainen pyrkii työssään ajantasaisuuteen ja oikea-aikaisuuteen.

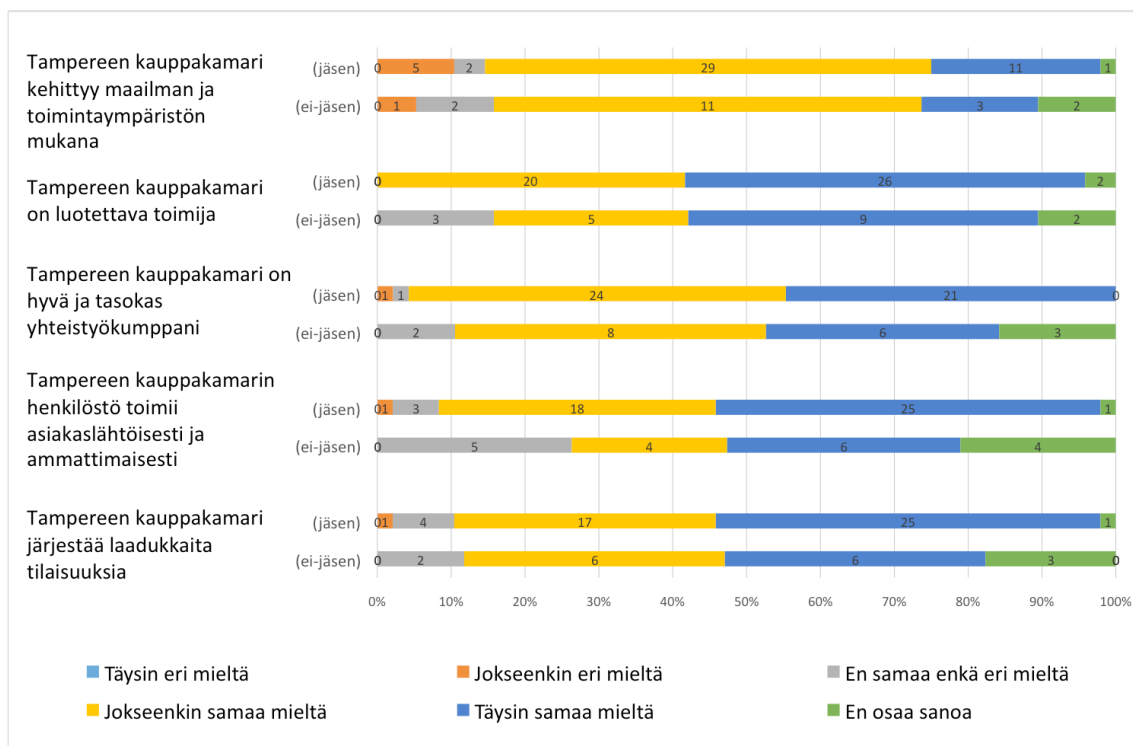
*Yhteistyö* - Tampereen kauppakamari tunnetaan kansainvälisesti, kansallisesti ja alueellisesti hyvänä ja tasokkaana yhteistyökumppanina. Henkilöstö ja luottamushenkilöt toimivat vaikuttamistehtävissään verkostoituneesti ja yhteistyökykyisesti. Henkilöstö ja luottamushenkilöt ovat joustavia, avuliaita ja avoimia yhteistyössä niin jäsenten, asiakkaiden, luottamushenkilöiden, sidosryhmien kuin kollegoidenkin kesken.

*Tuloksellisuus* - Tampereen kauppakamarin tavoitteena ovat kilpailukykyinen aluetalous, kestävä kehitys ja kustannustehokas julkinen sektori Pirkanmaalla. Henkilöstö ja luottamushenkilöt tekevät edunvalvontatyötä asiakaslähtöisesti ja ammattimaisesti. Edunvalvontatyön tavoitteet kirjataan vuosittain vaikuttamissuunnitelmaan, jonka jokainen tuntee ja pyrkii sen tavoitteisiin omassa työssään.

*Osaaminen* - Tampereen kauppakamari tarjoaa ja järjestää alueellisesti laadukkaita tilaisuuksia elinkeinoelämän edustajille heidän osaamisensa kehittämiseksi ja ajantasais-

tamiseksi. Henkilöstö ja luottamushenkilöt ovat asiantuntijoita, joiden osaamista asiakkaat, jäsenet ja ympäröivät yhteisöt tai sidosryhmät voivat hyödyntää. Jokainen organisaation jäsen varmistaa tehtäviensä vaatiman tason kehittäen omaa osaamistaan ja tuo ideansa julki.

Toimitusjohtajan haastattelussa luotettavuus korostui julkisten tehtävien kautta, mutta yksittäisenä arvona hän nosti esiin yhteistyön. Yhteistyö koetaan arvoista tärkeimmäksi, koska yhteistyö korostuu sekä organisaation sisällä että ulkopuolella suhteessa sidosryhmiin. Kyselyssä Tampereen kauppakamarin arvot oli esitetty väittäminä kuvion 15 osoittamalla tavalla ja vastaajia pyydettiin kertomaan mielipiteensä 5-portaisella Likert-tyyppisellä asteikolla, jossa 1=täysin eri mieltä, 3=en samaa enkä eri mieltä ja 5=täysin samaa mieltä.



Kuvio 15 Kulttuuria ja arvoja koskevat mielipiteet (n=67)

Jäsenorganisaatioihin (n=48) ja ei-jäsenorganisaatioihin kuuluvat vastaajat (n=19) kokivat kaikkien arvoja koskevien väittämien kuvaavan hyvin Tampereen kauppakamaria. Ainoastaan väittämä Tampereen kauppakamarin jatkuvasta kehittymisestä sai useamman kuin yhden vastaajan valitsemaan vastauksen eri mieltä -kategorioista ja tämä väittämä keräsi myös pienimmän määrän vastauksia täysin samaa mieltä -kategoriassa. Kuitenkin enemmistö vastaajista molemmissa ryhmissä oli yhtä mieltä siitä, että tämäkin väittämä kuvaa hyvin Tampereen kauppakamaria. Yhdenkään väittämän kohdalla kukaan vastaajista ei ollut täysin eri mieltä. Voidaan siis todeta, että kyselyyn vastanneiden mielestä arvot edustavat hyvin Tampereen kauppakamaria ja voidaan olettaa, että toiminta tukee näitä arvoja. Toimitusjohtajan haastattelussa yksittäisinä arvoina

korostuivat luotettavuus ja yhteistyö, ja nämä arvot nousivat esiin myös mielikuva-kyselyssä useamman kysymyksen vastauksissa.

Toimitusjohtaja koki, että arvot ovat hyvin läsnä organisaation jokapäiväisessä tekemisessä, ja organisaation saavuttama kasvu ei olisi ollut mahdollista, jos arvot eivät olisi olleet kiinteä osa tekemistä. Organisaation lupaus on ollut alusta asti toimia markkinatalouden ja yrittäjyyden edistämisen puolesta. Syvin toiminnan tarkoitus, missio, ei ole muuttunut, ja kauppakamari toimii edelleen markkinatalouden ja yrittäjyyden edistäjänä. Organisaatio on perustettu tietyn tarpeen ympärille ja tarve on tiettyjä trendejä lukuun ottamatta sama yhä edelleen. Tämän vuoksi samat arvot koetaan myös relevantteiksi.

## 6.8 Brändin käyttötilanteeseen liittyvät kokemukset

Toimitusjohtajalta kysyttiin, mitä hän kuvittelee asiakkaiden ajattelevan osallistuessaan Tampereen kauppakamarin toimintaan. Myös perusteluja vastaukseen kysyttiin. Toimitusjohtaja koki, että ihmiset mieltävät Tampereen kauppakamarin arvokkaaksi organisaatioksi, joka on ”asteen ylempänä” kuin muut toimijat. Osallistuja saattaa ajatella astuessaan vuosikokoukseen tai johonkin muuhun kauppakamarin viralliseen tilaisuuteen, että hän on arvokkaassa seurassa. Liika ”prässäily” arvokkuudella ei kuitenkaan ole positiivinen asia, mikäli se rajoittaa Tampereen kauppakamarin toimintaan osallistuvien henkilöiden kykyä olla oma itsensä. Osallistujalla voi olla paine esittää roolia ja tällöin muille osallistujille voi jäädä epäselväksi se, mitä kyseinen osallistuja on hakemassa tilaisuudesta ja mitä hän oikeasti on. Yksi syy, minkä takia tilaisuuksiin osallistutaan, on juuri se, että osallistuja tietää, keitä siellä kohtaa ja haluaa, tai kokee voivansa, samais-tua heihin. Osallistuja kokee löytävänsä saman henkisiä ihmisiä. Samalla osallistuja saa tietyn ihmisryhmän hyväksynnän ja pitää sitä tärkeänä.

Toimitusjohtaja kertoi Tampereen kauppakamarin tilaisuuksien osallistujaprofiilien moninaistuneen ajan kuluessa. Yhtä kuvaa siitä, mitä osallistajat ajattelevat on vaikeaa luoda, kun lähtökohdat ovat todella erilaisia. Toimitusjohtaja uskoi osallistujien inspiroituvan sekä saavan uutta motivaatiota ammatillisessa mielessä. Toimitusjohtaja toivoi, että tilaisuudet saisivat osallistujan tuntemaan arvokkuuden, välittömyyden ja avoimuuden tunteita. Toivottavaa olisi myös, että osallistuja kokisi Tampereen kauppakamarin eteenpäin viemät asiat tärkeiksi ja tuntisi ne omikseen.

Kuvion 16 sisältämien väittämien avulla pyrittiin selvittämään vastaajan tuntemuksia hänen osallistuessa Tampereen kauppakamarin toimintaan. Väittämät oli muodostettu identiteettihaastattelun pohjalta.

Tunnen yhteyttä niihin ihmisiin, jotka käyttävät Tampereen kauppakamarin palveluita

Voin olla oma itseni Tampereen kauppakamarin tilaisuuksissa

Pidän tärkeänä, että saan muiden osallistujien hyväksynnän

Tunnen esitetyt asiat usein omiksi

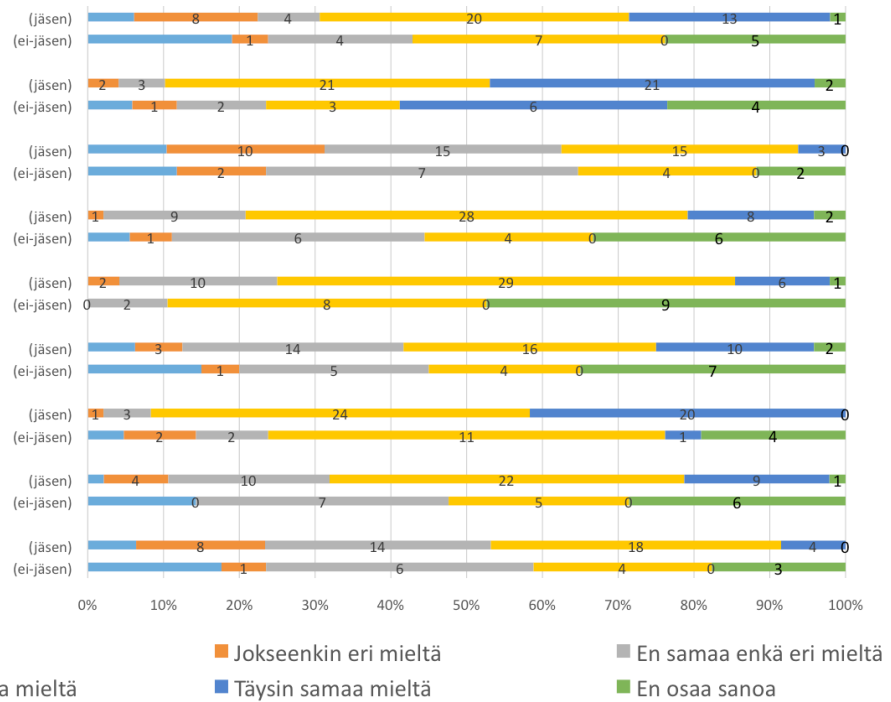
Tampereen kauppakamarin tilaisuudet inspiroivat minua

Puhun mielelläni Tampereen kauppakamariin liittyvistä asioista muiden kanssa

Olen kiinnostunut kuulemaan uutisia Tampereen kauppakamarista

Tampereen kauppakamarin palveluja käyttävät samanlaiset ihmiset kuin minä

Tampereen kauppakamarin tilaisuudet luovat minulle arvokkuuden tunteen



Kuvio 16 Brändin käyttötilannetta koskevat mielipiteet (n=67)

Jäsenorganisaatioiden edustajista (n=48) suuri enemmistö (92 %) oli halukas kuulemaan uutisia Tampereen kauppakamarista ja ei-jäsentenkin (n=19) keskuudessa uutisista oli kiinnostunut yli puolet vastaajista (63 %). Ylivoimaisesti suurin osa jäsenorganisaatioihin kuuluvista vastaajista (88 %) ja noin puolet ei-jäsenorganisaatioihin kuuluvista vastaajista (47 %) oli sitä mieltä, että he voivat olla oma itsensä Tampereen kauppakamarin tilaisuuksissa. Melkein puolet ei-jäsenorganisaatioihin kuuluvista vastaajista (42 %) oli jokseenkin samaa mieltä siitä, että tilaisuudet ovat inspiroivia, mutta toinen puoli vastaajista (47 %) ei osannut vastata väittämään. Muiden osallistujien hyväksyntää ei koettu tärkeänä kummassakaan ryhmässä. Vastaajat kummassakaan ryhmässä eivät kokeneet, että Tampereen kauppakamarin tilaisuudet luovat arvokkuuden tunteen osallistujalle. Enemmistö vastaajista oli jokseenkin samaa mieltä kaikkien väittämien kohdalla, mutta moni vastaaja ei osannut kertoa onko eri mieltä vai samaa mieltä väittämien kanssa. Tampereen kauppakamari brändin käyttötilanteeseen liittyviä tuntemuksia voisi jatkossa tutkia kyselyllä tilaisuuksien yhteydessä tai palautekyselyllä niiden jälkeen. Näin voitaisiin myös vertailla eri tilaisuuksien tuloksia.

## 6.9 Stereotyyppinen asiakas

Kauppakamarin kohdalla tässäkin on omat haasteensa, koska voidaan pohtia sekä stereotyyppistä jäsenyritystä tai henkilöä, joka osallistuu toimintaan. Tässä tutkimuksessa



kuitenkin keskityttiin henkilöihin. Toimitusjohtaja pohti, millainen on Tampereen kauppakamarin toimintaan osallistuva stereotyyppinen henkilö. Toimitusjohtaja kertoi stereotyyppisen Tampereen kauppakamarin toimintaan osallistuvan henkilön olevan yli 40-vuotias jakkupukuinen nainen tai pukumies, joka työskentelee päällikkötasolla. Toimitusjohtaja kuvaili henkilön vaatetuksen olevan ajanhenkeä tukeva smart casual ja johtaminen kiinnostava teema. Toimitusjohtaja koki näiden henkilöiden haluavan kehittyä, kasvaa sekä vaikuttaa alueella ja kokevan kontaktien ja verkostojen löytämisen ja kehittämisen tärkeänä. Toimitusjohtaja oli sitä mieltä, että stereotyyppinen asiakas omaa samoja ominaisuuksia kuin Tampereen kauppakamarin brändipersoona.

Mielikuvakyselyssä vastaajilta tiedusteltiin, millaisia ihmisiä Tampereen kauppakamarin tilaisuuksissa käy. Suurin osa jäsenorganisaatioihin kuuluvista vastaajista mainitsi yrittäjänä toimivat henkilöt sekä yritysten johtoasemissa työskentelevät. Vastaajien mielestä osallistujat ovat aktiivisia sekä kiinnostuneita verkostoitumisesta ja itsensä kehittämisestä ja asiantuntijoita omalla alallaan. Ei-jäsenorganisaatioihin kuuluvien henkilöiden vastaukset eivät olleet yhtä rikkaita kuvailuja kuin jäsenorganisaatioihin kuuluvien henkilöiden. Vastauksissa korostuivat aktiiviset ja verkostoitumisesta kiinnostuneet yrittäjät eli hyvin samanlaiset henkilöt kuin jäsenorganisaatioiden edustajien vastauksissa:

*”Yritysjohtajat, jotka seuraavat aikaansa, haluavat olla mukana vaikuttamassa ja kehittämässä omaa osaamistaan ja yritystään.”* (Jäsen)

*”Sellaiset, jotka haluavat verkostoitua. Osa tilaisuuksista kävijöistä myös tuntee kuuluvansa ns. parempiin ihmisiin.”* (Jäsen)

*”Perusbisneksen pyörittäjät. Lisää kasvavia, start-upeja, suunnannäyttäjiä ja erilaisia ihmisiä mukaan!”* (Jäsen)

*”Aktiiviset, omaa osaamistaan ja verkostojaan kehittävät.”* (Ei-jäsen)

Mielikuvakyselyn perusteella Tampereen kauppakamarin toimintaan osallistuvan henkilön nähdään olevan yli 40-vuotias johtotehtävissä työskentelevä henkilö. Hän on kiinnostunut vaikuttamisesta ja itsensä kehittämisestä. Henkilö on aktiivinen ja kiinnostunut verkostoista ja kontakteista. Osa vastaajista kuitenkin ilmaisi toiveensa siitä, että osallistujaprofiilit saisivat olla hieman monimuotoisempia, mikä osaltaan tekisi toiminnasta mielenkiintoisempaa. Mielikuvakyselyn kuvailut stereotyyppisestä osallistujasta olivat luonteeltaan positiivisia.

## 6.10 Visuaalinen mielikuva ja tunnistettavuus

Toimitusjohtaja pohti visuaalista mielikuvaa kertomalla, mistä merkeistä ja symboleista tunnistettavuus syntyy sekä mietti, mitä Tampereen kauppakamarin logo ja nimi viestivät identiteetistä. Toimitusjohtaja koki, että Tampereen kauppakamari tunnustetaan tilaisuuksista, verkostoitumismahdollisuuksista sekä kannanotoista ja mielipidevaikuttajana toimimisesta. Visuaalinen mielikuva syntyy tilaisuuksista enemmän kuin symboleista. Yleinen tunnistettavuus syntyy logosta ja nimestä. Sininen ratas tunnustetaan alueellisesti hyvin Tampereen kauppakamarin symboliksi. Kauppakamarin nimi ei ehkä kiinnity suoraan mihinkään konkreettiseen visuaaliseen kuvaan. Toki Tampereen kauppakamarin nimen lukeminen kannanoton tai tiedon yhteydessä tuo argumenteille tietyn arvon ja uskottavuuden.

Mielikuvakyselyssä vastaajilta kysyttiin, mitä Tampereen kauppakamarin nimi tuo heille mieleen. Jäsenorganisaatioihin kuuluville vastaajille nimi ei niinkään herättänyt tunteita, vaan se koettiin yleisnimityksenä kaikille kamareille. Nimestä mieleen tulivat verkostot ja perinteinen asiantuntijaorganisaatio. Nimi herätti vastaajissa samanlaisia tunteita kuin kysymys, jossa tiedusteltiin, mitä heille tulee ensimmäisenä mieleen Tampereen kauppakamarista. Ei-jäsenorganisaatioihin kuuluvien vastaajien keskuudessa nimi ei synnyttänyt kommentointia ollenkaan:

*”Tampereen kauppakamari nimi on perinteinen ja henkii arvokkuutta. Kauppakamari on nimitys kaikille kauppakamareille olivat ne sitten Helsingissä tai Tallinnassa.”* (Jäsen)

*”Kauppakamari-sanasta ylipäättään tulee mieleen yritysmaailma ja kaupankäyntiin liittyvät asiat.”* (Jäsen)

Toimitusjohtaja kertoi, että logoa oli mietitty paljon ja se viestii mennyttä sataa vuotta ja antaa määrätynlaisen teollisen ja lainopillisen mielikuvan, ja sinivalkoisuus taas viestii isänmaallisuutta. Logoa ja sitä, mitä sillä halutaan viestiä tulevaisuudessa, tullaan työstämään organisaatiossa. Päällimmäisenä pohdintana on kysymys siitä, sopiiko nyt käytössä oleva logo myös seuraavaksi sadaksi vuodeksi käyttöön.

Mielikuvakyselyssä Tampereen kauppakamarin logo aiheutti enemmän kommentointia ja se synnytti selvästi enemmän mielikuvia kuin organisaation nimi. Logosta vastaajille tuli mieleen laivan ruori, ratas sekä kotkat. Logon koettiin myös muistuttavan teknistä laitetta ja tuovan mieleen verstaan:

*”Ruorin ja kotkat, en ole ikinä ajatellut logoa, nuo tulivat ensimmäisinä mieleen. Ei mielestäni kuvaa toimintaa.”* (Jäsen)

*”Valitettavasti mielestäni vanhahtava ja mieleen tulee lähinnä puolustusvoimien merivoimat. Ei sillä, että heidän logonsa olisi samanlainen, vaan kauppakamarin logo sopisi hyvin merivoimille. Keskellä oleva ruori sekä yläosan sotilaalliset linnut.” (Jäsen)*

*”Tehdasrattaan ja näin ollen logo on aikansa elänyt. Siivet tuovat mieleen jotain militaristista. Vaihatakaa logo ensitilassa.” (Ei-jäsen)*

Jäsenorganisaatioiden vastaajat pitivät logoa liian teollisena ja vanhoillisena ajan henkeen. Koettiin, että Tampereen korostaminen tehdaskaupunkina ei ole enää ajankoh- taista ja täten logo viestii historiassa taaksepäin eikä suinkaan eteenpäin. Tampereen kauppakamarin logo keräsi siis vastaajilta arvostelua sen huonosta ajan kuvaavuudesta tai hengestä. Sen ei koettu henkivän modernia otetta eikä tulevaisuuteen keskittyvää organisaatiota. Ei-jäsenorganisaatioihin kuuluvien vastaajien vastauksissa korostui sama teema siitä, että logo muistuttaa ratasta ja henkii vanhanaikaisuutta. Logon visuaalinen ilme koettiin selvästi vanhanaikaiseksi eikä tähän aikaan sopivaksi. Tampereen kaup- pakamarin ja kauppakamarijärjestön viettäessä 100-vuotisjuhlavuotta 2017–2018 olisi tärkeä miettiä logon kuvaavuutta ”100 vuotta tulevaisuutta” -teeman kannalta.

Tampereen kauppakamarin visuaalinen identiteetti syntyy yhtäläillä tilaisuuksien ja näkyvyyden kautta kuin symbolienkin. Tampereen kauppakamari kokee nimen henki- vän arvokkuutta ja uskottavuutta, mutta olevan kohtalaisen neutraali. Tampereen kaup- pakamarin mukaan logo henkii mennyttä sataa vuotta ja on teollinen, lainopillinen ja isänmaallinen. Mielikuvien mukaan logo on liikaa kiinni teollisessa hengessä ja ei lain- kaan aikaan sopiva. Sen ei nähdä viestivän alueesta nyt eikä varsinkaan tulevaisuudessa ja koko logon vaihtaminen olisi suotavaa.

## **6.11 Kilpailijoista erottautuminen**

Suhdetta kilpailijoihin ja oman aseman selkiyttämistä toimitusjohtaja pohti kertaamalla Tampereen kauppakamarin kilpailijat ja mietti, mitkä ovat niitä ominaisuuksia, joilla Tampereen kauppakamari erottuu kilpailijoista. Toimitusjohtaja kertoi näkevänsä järjes- töistä Pirkanmaan Yrittäjät suorana kilpailijana, mutta toisaalta taas organisaatioiden toiminnat täydentävät toisiaan. Toimialaliitot voidaan myös nähdä kilpailijoina, mutta koska Tampereen kauppakamari ei ole työmarkkinaosapuoli, niin tässäkin koettiin toi- mintojen täydentävän toisiaan. Nyt ja vielä vahvemmin tulevaisuudessa kuntien elinkei- noyhtiöt kilpailevat tiedon tuotannossa ja verkostoitumisessa. Kilpailijoiden kanssa kui- tenkin on esimerkiksi edunvalvonnallisia yhteistyötavoitteita sekä omistuksellisia hank-

keita. Koulutustarjoajat kilpailevat samankaltaisella palvelutarjonnalla, ja Tampereen kauppakamarin jäsenistä löytyy paljon kilpailijoita koulutustoiminnassa. Kuitenkin esimerkiksi aikaisemmin mainitulle HHJ-kokonaisuudelle ei toistaiseksi löydy kilpailijaa.

Mielikuvakyselyssä vastaajilta kysyttiin, mitä tahoja he pitivät Tampereen kauppakamarin pahimpina kilpailijoina. Jäsenorganisaatioihin kuuluvat vastaajat näkivät yrittäjäjärjestöt tärkeimpinä kilpailijoina ja Tampereen alueella Pirkanmaan Yrittäjät. Erilaiset toimijat nähtiin enemmänkin yhteistyökumppaneina kuin kilpailijoina. Vastauksissa moni kuitenkin korosti kilpailusta huolimatta yhteistyötä ja yhteisiä päämääriä alueen menestymisen kannalta erilaisten kehittäjäorganisaatioiden välillä. Moni vastaaja ei osannut nimetä yhtäkään kilpailevaa tahoja. Esiin tuli myös suoranaisten kilpailijoiden puute, sillä Tampereen kauppakamarissa ovat kaikki toimialat edustettuina ja mukana toiminnassa. Olemassa on eri ammattialojen järjestöjä, jotka voivat aiheuttaa päällekkäisyyksiä ja näin ollen kilpailua. Vastaajat mainitsivat myös yksityiset konsultit ja koulutuksien tarjoajat sekä muut edunvalvontaa tarjoavat organisaatiot, mutta viimeksi mainittujen valtakunnallisten ominaisuuksien vuoksi niitä ei nähdä suorina kilpailijoina. Tampereen kaupunkiseudun elinkeino- ja kehitysyhtiö Tredea mainittiin muutamaan otteeseen. Ei-jäsenorganisaatioihin kuuluvien vastaajien keskuudessa kilpailijoiden nimeäminen tuotti vaikeuksia. Erilaiset yrittäjäjärjestöt sekä yksityiset kouluttajat ja konsultit mainittiin molemmat kolme kertaa:

*”En näe muita toimijoita kilpailijoina, vaan kukin voi omalla toiminnallaan edistää yhteisiä asioita.” (Jäsen)*

*”Kilpailua käydään lähinnä asiakkaiden/jäsenten ajasta. Mihin ovat valmiita satsamaan ja sitoutumaan. Muut kehittäjäorganisaatiot ja yritysjärjestöt saattavat jossain asioissa olla kilpailijan roolissa, vaikka pääosin tehdäänkin yhteistyötä ja yleiset päämäärät ovatkin samat eli alueen yritysten tukeminen.” (Ei-jäsen)*

Toimitusjohtajan mielestä Tampereen kauppakamarin vahvuuksiin lukeutuu se, että se on ainoa elinkeinoelämän järjestö, joka on sekä paikallinen, kansallinen että kansainvälinen organisaatio. Kauppakamarijärjestö on tunnistettu organisaatio ja siihen kuuluu yli 12 000 kauppakamaria ympäri maailman. Kauppakamareiden toiminta on lakiperusteista ja niillä julkisia tehtäviä, jotka erottavat ne muista järjestöistä. Päätöksenteko on myös todella ”alhaalla” lähellä jäseniä eikä ohjaus tule muualta. Vahvuuksina nähdään myös se, että Tampereen kauppakamari edustaa kaiken kokoisia ja eri toimialojen yrityksiä. Edunvalvonnassa saattaa kilpailutilanteen synnyttää elinkeinoelämän ja poliittikan näkemysten eriäväisyys, kun politiikka ajaa omia näkemyksiään ja kauppakamari omiaan. Esimerkkinä Tampereen raitiotien rakentaminen, joka auttaa toisia ja toisia ei,

ja näin syntyy ristiriita. Kuitenkin tiivistettynä toimitusjohtaja koki, että kilpailua löytyy joka saralta, mutta samalla kaikkia hyödyttävää yhteistyötä. Kilpailu ei ole millään tapaa mustavalkoista, vaan liikutaan jatkuvasti harmaalla alueella. Alue, johon Tampereen kauppakamari sijoittuu yritys kentässä, altistaa sen automaattisesti sekä kilpailulle että yhteistyölle.

Mielikuvakyselyssä kysyttiin, mikä erottaa Tampereen kauppakamarin sen kilpailijoista. Tämä oli kysymys, joka aiheutti vaikeuksia vastaajille. Jäsenorganisaatioiden edustajien vastauksissa paikallisuus nousi esiin kolme kertaa, mutta muut luetellut asiat toistuivat vain kerran. Näitä olivat esimerkiksi maine, ammattimaisuus, laatu, aktiivisuus, ideologia, status, vaikuttavuus ja historia. Ei-jäsenorganisaatioihin kuuluvat vastaajat eivät osanneet vastata siihen, mikä erottaa Tampereen kauppakamarin sen kilpailijoista. Ainoa termi, joka toistui tämän ryhmän vastauksissa useammin kuin kerran oli toiminnan laajuus.

*”Alueen yritysten osallistuminen ja vahva tuki, yhdessä tekemisen meininki, lobbauskyky ja tahto, laaja rintama.”* (Jäsen)

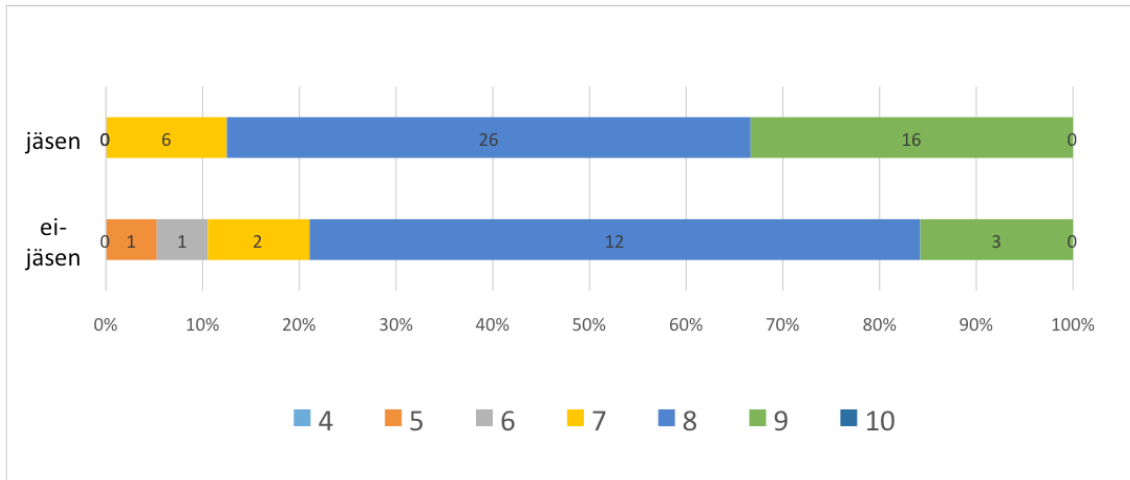
*”Vahva brändi, haluttu kumppani ja aktiivinen, ammattitaitoinen toimija.”* (Jäsen)

Tampereen kauppakamarin suhde kilpailijoihin ja paikka muiden organisaatioiden joukossa altistaa sen suoraan sekä kilpailulle että yhteistyölle esimerkiksi koulutuksen ja edunvalvonnan suhteen. Syntynyt mielikuva kyselyn perusteella oli se, että kauppakamarin luonteen ja paikallisuuden vuoksi suoria kilpailijoita ei juurikaan ole, ja mahdollisten kilpailijoidenkin kanssa korostuvat yhteiset päämäärät alueen kehittymisen kannalta. Tämä koetun kilpailun puute ja siihen johtaneet syyt saattoivat aiheuttaa vastaajille hankaluuksia kertoa, millä tavoin Tampereen kauppakamari erottautuu kilpailijoistaan. Tampereen kauppakamarin olisi hyvä siis pohtia omaa kilpailuetuaan ja sen viestimistä niin, että ihmisten olisi se helppo tunnistaa, sillä tämän tutkimuksen perusteella vastaajille ei ole selvää, mikä erottaa Tampereen kauppakamarin muista toimijoista.

## 6.12 Yleisarvosana ja suositteluhalukkuus

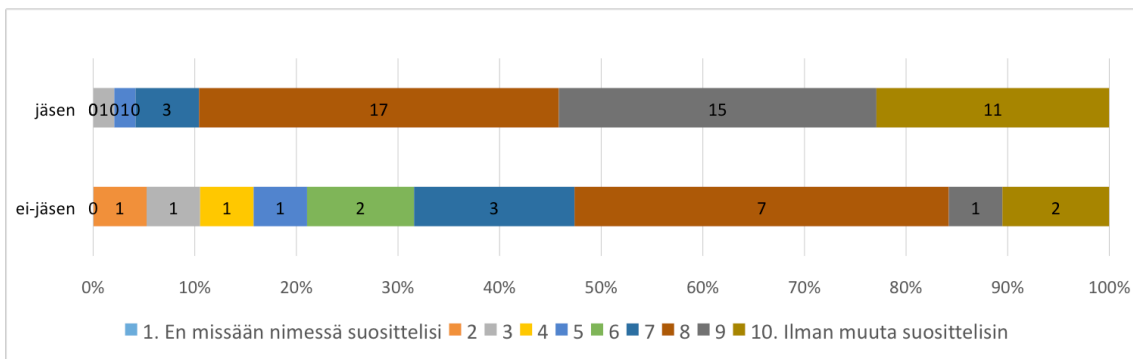
Vastaajia pyydettiin antamaan kouluarvosana Tampereen kauppakamarille. Jäsenorganisaatioihin kuuluvien vastaajien (n=48) keskuudessa arvosana 8 sai noin puolet (54 %) äänistä ja keskiarvoksi muodostui 8,2. Ei-jäsenorganisaatioihin kuuluvien vastaajien (n=19) keskuudessa arvosana 8 keräsi yli puolet (61 %) äänistä ja keskiarvoksi ar-

vosanalle muodostui 7,8. Kouluarvosanaan ei siis juurikaan vaikuttanut se, kuuluiko vastaaja jäsenorganisaatioon vai ei, ja arvosanan keskiarvon voidaan nähdä olevan hyvä (kuvio 17).



Kuvio 17 Yleisarvio Tampereen kauppakamarista (n=67)

Viimeisessä kysymyksessä tiedusteltiin vastaajien suositteluhalukkuutta. Vastaajia pyydettiin kertomaan, kuinka todennäköisesti he suosittelisivat Tampereen kauppakamaria asteikolla 1–10, (1=en missään nimessä suosittelisi, 10=ilman muuta suosittelisin). Jäsenorganisaatioihin kuuluvista vastaajista (n=48) suuri enemmistö (90 %) valitsi arvon asteikoilta 8–10. Ei-jäsenorganisaatioihin kuuluvista vastaajista (n=19) noin puolet (53 %) valitsi arvon asteikoilta 8–10 ja enemmistö (71 %) vastaajista valitsi arvon asteikolta 7–10 (kuvio 18). Suositteluhalukkuuden voidaan nähdä olevan kohtalaisen korkea myös ei-jäsenorganisaatioihin kuuluvien henkilöiden keskuudessa.



Kuvio 18 Suositteluhalukkuus (n=67)

## 7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO

Nykyisin organisaatiot kilpailevat enenevissä määrin mielikuvamarkkinoilla. Jokaiselle organisaatiolle on tärkeää, että siitä muodostuneet mielikuvat ovat positiivisia, jolloin voidaan keskittyä näiden ominaisuuksien vahvistamiseen. Ennen kuin organisaatio pyrkii vaikuttamaan sidosryhmiensä mielikuviin, tulee sen itse tiedostaa identiteettinsä ja selvittää, millaisia mielikuvia siitä on syntynyt eri sidosryhmille. Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, mistä syntyy Tampereen kauppakamarin brändimielikuva. Tutkimusongelmaa selvitettiin seuraavien tutkimuskysymysten avulla:

1. Millainen Tampereen kauppakamarin brändi-identiteetti on?
2. Eroavatko mielikuvat Tampereen kauppakamarista jäsenorganisaatioiden ja ei-jäsenorganisaatioiden edustajien kesken?

Tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen rakentaminen alkoi nonprofit-organisaatio -käsitteen selkeyttämisellä ja organisaatioidetiteetin sekä organisaatiobrändin tutkimisella. Nonprofit-organisaation pääasiallinen tavoite ei ole voiton tuottaminen, vaan sen toiminta pyrkii ensisijaisesti palvelemaan sitä tarvetta, jonka ympärille toiminta on alun perin syntynyt. Näin ollen mission rooli korostuu. Organisaation identiteetin ja organisaatiobrändin ero ei ole helposti määriteltävissä. Identiteetti on esivaatimus organisaatiobrändin rakentamiselle, koska se koostuu organisaation ydinarvoista ja lupauksista.

Viitekehyksen toinen osuus paneutui brändi-identiteetin rakentamiseen ja johtamiseen. Brändi-identiteetti sisältää organisaation perusarvot, -olettamukset, liikeideat, visiot sekä strategiat. Se on ns. tavoitekuva, johon organisaatio toiminnallaan pyrkii. Identiteetin johtamisen ongelmia syntyy useimmiten viestinnässä. Varsinkin jos organisaation sisäinen käsitys identiteetistä on hajanainen, on identiteetin ulkoinen viestintä usein puutteellista. Brändi-identiteetin muodostumista kuvattiin Aakerin ja Joachimstahlerin (2002) brändi-identiteetin suunnittelukaavion sekä Kapfererin (2012) brändi-identiteettiprisman avulla.

Viimeinen osuus viitekehyksessä käsitteli organisaatiosta muodostuvia mielikuvia ja niiden merkitystä organisaatiobrändille. Brändimielikuvat ovat tavallaan brändi-identiteetin toinen puoli ja mielikuvien avulla organisaatio erottautuu kilpailijoistaan asiakkaan mielessä. Mielikuvien pohjalta päätetään esimerkiksi, missä toiminnassa halutaan olla mukana tai kenen palveluita käytetään eli mielikuvat vaikuttavat ihmisten päätöstentekoon. Mielikuvat muodostuvat, kun organisaation lähettämä viesti saavuttaa vastaanottajan. Mielikuviin voidaan pyrkiä vaikuttamaan viestimällä identiteettiä eri kanavia hyödyntämällä. Vastaanottajalle syntyvään mielikuvaan vaikuttavat kuitenkin myös muu kilpailu ja viestinnän häly. Mielikuvien muodostuminen on pitkä prosessi ja

ne muuttuvat jatkuvasti. Lopuksi esiteltiin erilaisia mielikuvien mittaamisen muotoja, joita hyödynnettiin tutkimuksen empiirisessä osiossa.

Tutkimus oli tyypiltään tapaustutkimus ja tutkimuksen osaongelmiin pyrittiin löytämään vastaus identiteettihaastattelun sekä mielikuvakyselyn avulla. Haastattelun avulla pyrittiin vastaamaan ensimmäiseen osaongelmaan, joka selvitti Tampereen kauppakamarin brändi-identiteettiä. Menetelmänä käytettiin teemahaastattelua. Haastateltavaksi valitun henkilön, Tampereen kauppakamarin toimitusjohtajan, koettiin tuntevan hyvin kohteena olevan organisaation sekä sen tavoitteet ja toiminnan ja olevan valmis vastaamaan sitä koskeviin kysymyksiin. Haastattelussa oli yhdeksän erilaista teemaa, jotka oli koostettu brändi-identiteettiteorian pohjalta. Näiden teemojen sekä mielikuvan muodostumisen teoriaan nojaten laadittiin mielikuvakyselyn kyselylomakkeen kysymyspatteristo.

Toisena osaongelmana tutkittiin sitä, eroavatko mielikuvat Tampereen kauppakamarista jäsenorganisaatioiden ja ei-jäsenorganisaatioiden edustajien kesken. Haastattelun teemojen sekä mielikuvan muodostumisen teoriaan nojaten laadittiin mielikuvakyselyn kyselylomakkeen kysymyspatteristo. Kyselylomake lähetettiin Tampereen kauppakamarin e-jäsentiedotteen mukana kaikille uutiskirjeen tilaajille. Tulosten analyysissa luotiin kokonaiskäsityksiä käsitellyistä teemoista ja vertailtiin mielikuvakyselystä kerättyä informaatiota brändi-identiteetin eri osa-alueisiin. Mielikuvakyselyyn vastasi yhteensä 73 henkilöä, joista 48 työskenteli Tampereen kauppakamarin jäsenorganisaatiossa, 19 edusti organisaatiota, joka ei ollut Tampereen kauppakamarin jäsen ja 6 ei osannut vastata kysymykseen. Vertailtaessa jäsenorganisaatioiden ja ei-jäsenorganisaatioiden edustajien vastauksia huomattiin, että ei-jäsenorganisaatioihin kuuluvat vastaajat eivät kokeneet Tampereen kauppakamarin toimintaan osallistumista kovin tärkeäksi. Ei-jäsenorganisaatioiden edustajien oli helpompi nimetä negatiivisia kuin positiivisia asioita Tampereen kauppakamarista. Ei-jäsenorganisaatioiden edustajat eivät kokeneet Tampereen kauppakamarin viestintää kovin onnistuneeksi. Voidaan kuitenkin sanoa, että jäsenorganisaatioihin kuuluvien ja ei-jäsenorganisaatioihin kuuluvien vastaajien mielikuvat eivät kokonaisuutena eronneet merkittävästi toisistaan.

Tampereen kauppakamarista muodostuneet mielikuvat ovat kohtalaisen lähellä sen brändi-identiteettiä. Mielikuvat organisaation arvoista ja toiminnasta olivat vastaajien keskuudessa positiivisia ja yhteneväisiä. Muutamat palvelut eivät nousseet esiin vastauksissa, vaikka organisaation brändi-identiteetti määritteli ne tärkeiksi osasiksi palveluvalikoimaa. Palveluista viestimistä tulisi kehittää niin, että viestin vastaanottajan on helppo ymmärtää jokaisen palvelun arvo. Palveluiden selkeyttäminen auttaa erottautumisessa ja kilpailuedun kirkastamisessa. Kohdentamalla palveluja entistä monimuotoisemmin on mahdollista muokata myös osallistujaprofiileja yhä heterogeenisempään suuntaan.



Viestintään ja sen visuaalisuuteen tulee kiinnittää huomiota kokonaisvaltaisesti, mikäli Tampereen kauppakamari haluaa tavoitella mielikuvaa modernina digiajan kauppakamarina. Sosiaalisen median hyödyntäminen ja esillä olo eri medioissa sekä visuaalisesti vanhahtavan logon uudistaminen ovat asioita, joita on pohdittava. Viestintään tulee kiinnittää huomiota myös kilpailijoista erottautuessa. Viestinnän kehittämisessä ja läpinäkyväksi tekemisessä henkilöstön hyödyntäminen kannattaa ottaa huomioon. Viestinnän kehittämisessä liikkeelle voisi lähteä päivittämällä viestintästrategia ja ottamalla sosiaalisen median strategia sen sisälle omaksi osiokseen.

Uudistumista tarvitaan siis identiteetin joillain osa-alueilla, mikäli organisaatio haluaa täyttää jäsenten ja potentiaalisten jäsenten toiveet. Uudistumista kaipaavia osa-alueita olisi hyvä käsitellä henkilöstön kanssa ja hyödyntää heidän osaamistaan, kokemuksiaan ja näkemyksiään. Organisaation johto on tässä suuressa roolissa, koska he ovat yleensä henkilöitä, jotka tekevät päätökset uudistumisesta. Jokainen edellä mainittu ehdotus toiminnan kehittämisestä vaatii panostuksia resurssien suhteen, jotka non-profit-organisaatioilla ovat usein niukkoja.

Tässä tutkimuksessa tutkittiin vain yhtä organisaatiota, joten tutkimustulosten yleistäminen laajalti ei ole mahdollista. Tapaustutkimuksen tarkoituksena on syventää tietoa usein vain yhdestä ilmiöstä ja tämä luo rajoitteita yleistettävyydelle. Tulee myös muistaa, että tutkimuksen haastatteluosuus suoritettiin kasvotusten ja haastateltava esiintyy omalla nimellään. Tämä voi tarkoittaa, että haastateltava antoi vastauksia, jotka ovat sosiaalisesti hyväksyttäviä. Kysymyslomake lähetettiin yritysten edustajille, mutta sen ollessa saatavilla myös sosiaalisessa mediassa on vastauksia voinut tulla henkilöiltä, jotka eivät edusta mitään organisaatiota tällä hetkellä.

Jatkotutkimusmahdollisuuksia löytyisi tapausorganisaationa toimineesta Tampereen kauppakamarista muutamia. Koska tutkija työskenteli tutkittavassa organisaatiossa 2,5 vuotta, pystyi hän havainnoimaan päivittäin organisaation sisäistä toimintaa ja kulttuuria. Jotta identiteetistä saataisiin varmempi kuvaus tulisi identiteettihaastattelu suorittaa myös henkilöstölle. Brändi-identiteettiä ei voi viedä eteenpäin onnistuneiksi mielikuviksi, mikäli organisaation sisällä ei ole yhtenäistä mielikuvaa siitä, millaisia ollaan. Tärkeää olisi siis selvittää, onko henkilöstö samoilla linjoilla identiteetistä ennen kuin se pyritään siirtämään toimiviksi mielikuviksi ihmisten mieliin. Toimitusjohtaja kertoi, että identiteettiä on rakennettu henkilöstön kanssa, mutta olisi kuitenkin mielenkiintoista tutkia, onko henkilöstön sisäisissä näkemyksissä ristiriitoja. Näin saataisiin identiteetti selvitettyä tarkemmin, kun tässä tutkimuksessa se pohjautui suurilta osin vain toimitusjohtajan haastatteluun. Koska tutkimus tulisi tässä tapauksessa toteuttaa haastatteluin, olisi hyvä, että tutkimuksen tekijä olisi täysin ulkopuolinen ja toisin kuin tässä tutkimuksessa haastateltavat jäisivät anonyymeiksi.

Jos jatkotutkimusta mietittäisiin vain mielikuvien kannalta, voitaisiin tutkia esimerkiksi tiettyä ikäryhmää. Tampereen kauppakamarin tavoitteena on olla moderni organi-

saatio ja saada nuorempia henkilöitä enemmän mukaan toimintaan. Voitaisiin siis tutkia esimerkiksi alle 35-vuotiaiden käsityksiä organisaatiosta ja näin ollen rakentaa toimintaa niin, että se tulevaisuudessa houkuttelisi tätä kohderyhmää. Tutkimus olisi mahdollisuus suorittaa myös keskittymällä johonkin organisaatioryhmään. Alueella pitkään toimineille yrityksille kauppakamarin toiminta voi olla tutumpaa kuin esimerkiksi nuorille yrityksille. Tutkimalla rajattuja kohderyhmiä saisi organisaatio työvälaineitä siihen, kuinka houkutella heitä jäseniksi. Jos tutkimus toteutettaisiin keskittymällä yrityksiin, jotka eivät ole jäseniä, saataisiin arvokasta tietoa syistä, jotka mahdollisesti estävät niitä liittymästä.

Jos jatkotutkimusta halutaan laajentaa tämän yksittäisen organisaation ulkopuolelle, tulisi pohtia kauppakamaribrändin syvällisempää tutkimista valtakunnallisesti. Jokainen Suomen yhdeksästätoista kauppakamarista eroaa toisistaan toiminnan laajuuden suhteen. Vaikka alueellisia eroja löytyy, on kauppakamarijärjestölle tärkeää säilyttää yhtenäinen brändi. Tulokset auttaisivat koko kauppakamariryhmää ei vain yhtenäisen brändin luomisen kannalta, mutta antaisi alueellisille kamareille mahdollisuuden oppia toisiltaan niillä osa-alueilla, joilla ne ovat osoittautuneet onnistuneiksi.

Toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset pakottavat organisaatiot miettimään uusiutumista ja strategiaansa. Mielikuvia voi muuttaa vain muuttamalla toimintatapoja. Mielikuvat ja identiteetti ovat sidoksissa toisiinsa ja muutoksia voidaan saada pyrkimällä muuttamaan identiteettiä ja tätä kautta muodostaa haluttu mielikuva.

## LÄHTEET

- Aaker, David A. (2002) *Building strong brands*. Free Press, London.
- Aaker, David A. – Joachimsthaler, Erich (2000) *Brandien johtaminen*. (alkuteos Brand leadership 2000, käännös Pirkko Niinimäki) WSOY, Helsinki.
- Aaker, Jennifer L. (1997) Dimensions of brand personality. *Journal of Marketing Research*, Vol. 34(3), 347–356.
- Abratt, Russell – Kleyn, Nicola (2012) Corporate identity, corporate branding and corporate reputations. *European Journal of Marketing*, Vol. 46(7/8), 1048–1063.
- Albert, Stuart – Whetten, David A. (1985) Organizational identity. Teoksessa: *Organizational identity: a reader*, toim. Mary Jo Hatch – Majken Schultz, 89–118. Oxford University Press, Oxford.
- Aula, Pekka – Heinonen, Jukka. (2002) *Maine, menestystekijä*. WSOY, Helsinki.
- Balmer, John M. T. – Gray, Edmund R. (2003) Corporate brands: what are they? What of them? *European Journal of Marketing*. Vol. 37(7/8), 972–997.
- Baumgarth, Carsten (2010) Living the brand: brand orientation in the business-to-business sector. *European Journal of Marketing*, Vol. 44(5), 653–671.
- Burnett, John J. (2007) *Nonprofit marketing best practices*. John Wiley & Sons, Hoboken.
- Chandon, Pierre (2003) Note on measuring brand awareness, brand image, brand equity and brand value. <<http://sites.insead.edu/facultyresearch/research/doc.cfm?did=1268>>, haettu 15.10.2016.
- Chernatony, Leslie, de – McDonald, Malcolm (2003) *Creating powerful brands, in consumer, service and industrial markets*. Elsevier/Butterworth-Heinemann, Oxford.
- Chernatony Leslie, de (2006) *From brand vision to brand evaluation, the strategic process of growing and strengthening brands*. 2. painos. Elsevier/Butterworth-Heinemann, Oxford.
- Clow, Kenneth E. – Carter, Ellen (1999) Advertising by non-profit organizations. *Proceedings of the Academy of Marketing Studies*, Vol. 4(2), 12–16.
- Dobrai, Katalin – Farkas, Ferenc (2010) Growing professionalism in the services of nonprofit organizations. *Review of International Comparative Management*, Vol. 11(5), 894–904.
- Drucker, Peter F. (2007) *Voittoa tavoittelemattoman organisaation johtaminen*. (alkuteos Managing the non-profit organization 1990, käännös Anna-Mari Karmila) Talentum, Helsinki.

- Eriksson, Päivi – Koistinen, Katri (2005) *Monenlainen tapaustutkimus*. Julkaisuja 4/2005. Kuluttajatutkimuskeskus, Helsinki.
- Eskola, Jari – Suoranta, Juha (1998) *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Vastapaino, Tampere.
- Eskola, Jari – Suoranta, Juha (2003) *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. 6. painos. Vastapaino, Tampere.
- Evans, Martin – Jamal, Ahmad – Foxall, Gordon (2006) *Consumer behaviour*. John Wiley & Sons, Chichester.
- Fill, Chris (2013) *Marketing communications – brands, experiences and participation*. Pearson, Harlow.
- Fiol, Marlena C. – Hatch, Mary Jo – Golden-Biddle, Karen (1998) Organizational culture and identity: what's the difference anyway? Teoksessa: *Identity in organizations: building theory through conversations*, toim. David A. Whetten – Paul C. Godfrey. 56–62. Sage Publications, Thousand Oaks.
- Gad, Thomas (2001) *4D brandimalli – menetelmä tulevaisuuden brandin luomiseen*. Kauppakaari, Helsinki.
- Gilligan, Colin – Golden, Linda (2009) Re-branding social good: social profit as a new conceptual framework. *Academy of Marketing Studies Journal*, Vol. 13(2), 97–117.
- Gioia, Dennis A. – Schultz, Majken – Corley, Kevin G. (2000) Organizational identity, image and adaptive instability. *The Academy of Management Review*, Vol. 25(1), 63–81.
- Gioia, Dennis A. – Price, Kristin N. – Hamilton, Aimee L. – Thomas, James B. (2010) Forging an identity: an insider-outsider study of processes involved in the formation of organizational identity. *Administrative Science Quarterly*. Vol. 55(1), 1–46.
- Griffiths, Marie – McLean, Rachel (2015) Unleashing corporate communications: social media and conversations with customers. *Journal of Customer Behaviour*. Vol. 14(2), 147–162.
- Gromark, Johan – Melin, Frans (2011) The underlying dimensions of brand and its impact on financial performance. *Journal of Brand Management*, Vol. 18(6), 394–410.
- Grönroos, Christian (2007) *Service management and marketing: customer management in service competition*. 3. painos. Wiley, Chichester.
- Harris, Fiona – Chernatony, Leslie, de (2001) Corporate branding and corporate brand performance. *European Journal of Marketing*, Vol. 35(3/4), 441–456.
- Hatch, Mary Jo – Schultz, Majken (1997) Relations between organizational culture, identity and image. *European Journal of Marketing*, Vol. 3(5/6), 356–365.

- Hatch, Mary Jo – Schultz, Majken (2003) Bringing the corporation into corporate branding. *European Journal of Marketing*, Vol. 37(7/8), 1041–1064.
- Hatch, Mary Jo – Schultz, Majken (2008) *Taking brand initiative: how companies can align strategy, culture, and identity through corporate branding*. Jossey-Bass, San Francisco.
- Heikkilä, Tarja (2014) *Tilastollinen tutkimus*. 9. uud. painos. Edita Prima, Helsinki.
- Helsingin seudun kauppakamarin verkkosivut. <<https://helsinki.chamber.fi/fi/tutustu-meihin/100-vuotta-tulevaisuutta/>>, haettu 25.3.2018.
- Hirsjärvi Sirkka – Hurme, Helena (2000) *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Yliopistopaino, Helsinki.
- Hirsjärvi, Sirkka – Liikanen, Pirkko – Remes, Pirkko – Sajavaara, Paula (1992) *Tutkimus ja sen raportointi*. 4. painos. Kirjayhtymä, Helsinki.
- Hirsjärvi, Sirkka – Remes, Pirkko – Sajavaara Paula (1997) *Tutki ja kirjoita*. Kirjayhtymä, Helsinki.
- Isohookana, Heli (2007) *Yrityksen markkinointiviestintä*. WSOY, Helsinki.
- Janonis, Vytautas – Dovaliené, Aistė – Virvilaitė, Regina (2007) Relationship of brand identity and image. *Engineering Economics*, Vol. 51(1), 69–79.
- Kapferer, Jean-Noel (2004) *The new strategic brand management, creating and sustaining brand equity long term*. 3. painos. Kogan Limited, London.
- Kapferer, Jean-Noel (2012) *The new strategic brand management: advanced insights and strategic thinking* 5. painos. Kogan Limited, London.
- Karvonen, Erkki (1999) *Elämää mielikuvayhteiskunnassa – imago ja maine menestyskijöinä myöhäismodernissa maailmassa*. Gaudeamus, Tampere.
- Keller, Kevin Lane (2008) *Strategic brand management: Building, measuring and managing brand equity*. 3. painos. Pearson Education, Upper Saddle River.
- Keskuskauppakamarin verkkosivut. <<http://kauppakamari.fi/k2/k3/>>, haettu 13.1.2017.
- Kietzmann, Jan – Hermkens, Kristopher – McCarthy, Ian – Silvestre, Bruno (2011) Social Media? Get serious! Understanding the functional building blocks of social media. *Business Horizons*, Vol. 54(3), 241–251.
- Kotler, Peter (1975) *Marketing for the non-profit organisations*. Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- Kuenzel, Sven – Halliday, Sue Vaux (2010) The chain of effects from reputation and brand personality congruence to brand loyalty: the role of brand identification. *Journal of Targeting, Measurement & Analysis for Marketing*, Vol. 18(3/4), 167–176.

- Kuusela, Hannu (1998) *Markkinoinnin haaste – näkymätön näkyväksi*. Werner Söderström Oy, Porvoo.
- Laakso, Hannu (2004) *Brändit kilpailuetuna*. Talentum, Helsinki.
- Lahtinen, Jukka – Isoviita, Antti (1998) *Markkinointitutkimus*. Gummerus, Jyväskylä.
- Laidler-Kylander, Nathalie – Quelch, John A. – Simonin, Bernard L. (2007) Building and valuing global brands in the non-profit sector. *Nonprofit Management & Leadership*, Vol. 17(3), 253–277.
- Laidler-Kylander, Nathalie – Stone, Christopher (2012) The role of brand in the non-profit sector. *Stanford Social Innovation Review*. <[http://ssir.org/articles/entry/the\\_role\\_of\\_brand\\_in\\_the\\_nonprofit\\_sector](http://ssir.org/articles/entry/the_role_of_brand_in_the_nonprofit_sector)>, haettu 20.2.2017.
- Laine, Markus – Bamberg, Jarkko – Jokinen, Pekka (2007) Tapaustutkimuksen käytäntö ja teoria. Teoksessa: *Tapaustutkimuksen taito*, toim. Markus Laine – Jarkko Bamberg – Pekka Jokinen, 9–38. Gaudeamus, Helsinki.
- Lindberg-Repo, Kirsti (2005) *Asiakkaan ja brändin vuorovaikutus: miten johtaa brändin arvoprosessia?* WSOY Pro, Helsinki.
- Lindroos, Satu – Nyman, Göte – Lindroos, Katja (2005) *Kirkas brändi. Miten suomalainen tuote erottuu, lisää arvoaan ja perustelee hintansa*. WSOY, Helsinki.
- Lotti, Leila (1998) *Markkinointitutkimuksen käsikirja*. 4. painos. WSOY, Porvoo.
- Maier, Florentine – Meyer, Michael – Steinbereithner, Martin (2016) Nonprofit organizations becoming business-like: a systematic review. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, Vol. 45(1), 64–86.
- Malmelin, Nando (2003) *Mainonnan lukutaito*. Gaudeamus, Helsinki.
- Malmelin, Nando – Hakala, Jukka (2005) *Yhdessä. Viestinnän ja markkinoinnin integraatio*. Inforviestintä, Helsinki.
- Malmelin, Nando – Hakala, Jukka (2011) *Radikaali brändi*. 2. painos. Talentum, Helsinki.
- Malmsten, Annukka (2007) Rajaaminen. Teoksessa: *Tapaustutkimuksen taito*, toim. Markus Laine – Jarkko Bamberg – Pekka Jokinen, 57–73. Gaudeamus, Helsinki.
- Markkanen, Tuula-Riitta (1999) *Yrityksen identiteetin johtaminen: tulkintaa, viestintää ja sitoutumista*. WSOY, Porvoo.
- Nandan, Shiva (2005) An exploration of the brand identity – brand image linkage: a communications perspective. *Journal of Brand Management*, Vol. 12(4), 264–278.

- Nylund, Marianne – Yeung, Anne Birgitta (2005) *Vapaaehtoistoiminta. Anti, arvot ja osallisuus*. Vastapaino, Tampere.
- Ojasalo, Katri – Moilanen, Teemu – Ritalahti Jarmo (2014) *Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan*. 3. uud. painos. Sanoma Pro, Helsinki.
- Pohjola, Juha (2003) *Ilme – visuaalisen identiteetin johtaminen*. Inforviestintä, Helsinki.
- Pratt, Michael G. – Foreman, Peter O. (2000) The beauty and barriers to organizational theories of identity. *Academy of Management Review*, Vol. 25(1), 141–143.
- Pulkkinen, Sirpa (2003) *Mielipaikka markkinoilla*. WSOY, Porvoo.
- Puusa, Anu (2007) *Tulkinta organisaatio-identiteetin luonteesta ja ilmentymisestä: ”Keitä me organisaationa oikeastaan olemme?”* Joensuun yliopisto, Joensuu.
- Rangan, V. Kasturi (2004) Lofty missions, down-to-earth plans. *Harvard Business Review*, Vol. 82(3), 112–119.
- Raninen, Tanja – Rautio, Jaana (2003) *Mainonnan ABC: käsikirja*. WSOY, Helsinki.
- Ritchie, Robin J. B. – Swami, Sanjeev – Weinberg, Charles (1999) A brand new world for nonprofits. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, Vol. 4(1), 26–42.
- Rope, Timo – Mether, Jari (2001) *Tavoitteena menestysbrändi: onnistu mielikuvamarkkinoilla*. WSOY, Helsinki.
- Saaranen-Kauppinen, Anita – Puusniekka, Anita (2006) KvaliMOTV - menetelmäopetuksen tietovaranto. <<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>>, haettu 12.1.2018.
- Siukosaari, Anssi (2002) *Yhteisöviestinnän opas*. 2. uud. painos. Tietosanoma, Helsinki.
- Stuart, Helen (1999) The effect of organizational structure on corporate identity management. *Corporate Reputation Review*, Vol.2 (2), 151–164.
- Syrjälä, Leena (1994) Tapaustutkimus opettajan ja tutkijan työvälineenä. Teoksessa: *Laadullisen tutkimuksen työtapoja*, toim. Leena Syrjälä – Eija Syrjäläinen – Sirkka Ahonen – Seppo Saari, 10–66. Kirjayhtymä, Helsinki.
- Tampereen kauppakamarin verkkosivut. <<http://www.tampere.chamber.fi/>>.
- Tutkimusaineiston hallinnan käsikirja (2016) Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. <<http://www.fsd.uta.fi/aineistonhallinta/fi/kvalitatiivisen-datan-kasittely.html#litterointi>>, haettu 14.1.2017.
- Tuomi, Jouni – Sarajärvi, Anneli (2002) *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Tammi, Helsinki.

- Uimonen, Risto – Ikävalko, Elisa (1996) *Mielikuvien maailma: miten mediajulkisuutta muokataan ja imagoja rakennetaan?* Inforviestintä, Helsinki.
- Urde, Mats (2003) Core value based corporate brand building. *European Journal of Marketing*, Vol. 37(7/8), 1017–1040.
- Urde, Mats (2009) Uncovering the corporate brand's core values. *Management Decision*, Vol. 47(4), 616–638.
- Uusitalo, Hannu (1991) *Tiede, tutkimus ja tutkielma: johdatus tutkielman maailmaan*. 1.–3. painos. WSOY, Porvoo.
- Uusitalo, Petri (2014) *Brändi ja business*. Mainostajien Liitto, Helsinki.
- Vilkka, Hanna (2007) *Tutki ja mittaa: määrällisen tutkimuksen perusteet*. Tammi, Helsinki.
- Vilkka, Hanna (2015) *Tutki ja kehitä*. PS-Kustannus, Jyväskylä.
- Voeth, Markus – Herbst, Uta (2008) The concept of brand personality as an instrument for advanced nonprofit branding – an empirical analysis. *Journal of Non-profit and Public Sector Marketing*, Vol. 19(1), 71–97.
- Von Hertzen, Pirjo (2006) *Brändi yritysmarkkinoinnissa*. Talentum, Helsinki.
- Vuokko, Pirjo (2003) *Markkinointiviestintä: merkitys, vaikutus ja keinot*. WSOY, Helsinki.
- Vuokko, Pirjo (2009) *Nonprofit-organisaatioiden markkinointi*. WSOY, Helsinki.
- Vuori, Jukka-Pekka (2011) *Kasvun paikka*. Talentum, Helsinki.
- Weisenbach Keller, Eileen – Conway Dato-on, Mary – Shaw, Doris (2010) NPO branding: preliminary lessons from major players. *International Journal of Non-profit and Voluntary Sector Marketing*, Vol. 15(2), 105–121.
- Wootliff, Jonathan – Deri, Christopher (2001) NGOs: The new super brands. *Corporate Reputation Review*, Vol. 4(2), 157–164.
- Wright, Gillian K. – Chew, Celine – Hines, Anthony (2012) The relevance and efficacy of marketing in public and non-profit service management. *Public Management Review*, Vol. 14(4), 433–450.
- Wymer, Walter – Knowles, Patricia – Gomes, Roger (2006) *Nonprofit marketing: marketing management for charitable and nongovernmental organizations*. Sage Publications, Thousand Oaks.
- Yin, Robert K. (1987) *Case study research. Design and methods*. Sage Publications, Beverly Hills.



## LIITTEET

### LIITE 1 Haastattelurunko

#### 1. Toiminnan tarkoitus ja tavoitteet

- Mikä on organisaation toiminnan tarkoitus, minkä tarpeen täyttää/ miksi on olemassa?
- Mitkä ovat organisaation vahvuudet? heikkoudet?
- Miksi organisaatio on sidosryhmilleen tärkeä?
- Mikä on tavoitemielikuva?
- Mitä mielikuvia brändiin halutaan liittää?

#### 2. Konkreettiset ominaisuudet

- Miten kuvailisit kauppakamarin palveluja? Miksi kuvailet niitä tällä tavalla?
- Onko konkreettisia/fyysisiä asioita, joita asiakas voi kauppakamarista havaita tai nähdä?

#### 3. Persoona / brändi henkilönä

- Jos kauppakamari-brändi olisi henkilö niin miten kuvailisit hänen persoonaansa? Miksi tämä kuvailu?
- Miten persoona on muotoutunut ja miten se auttaa kauppakamaria brändinä?

#### 4. Suhde

- Miten kauppakamari haluaa olla vuorovaikutuksessa yrityksiin?
- Missä tilanteissa vuorovaikutusta syntyy?
- Aikooko kauppakamari tulevaisuudessa kehittää uusia tapoja tai laajentaa viestintäänsä yritysten suuntaan?
- Onko kauppakamarin henkilöstö osa brändin rakentamista ja viestimistä yrityksille? Miksi näin on tehty ja toimiiko se?

#### 5. Kulttuuri & arvot

- Mitkä ovat organisaation arvot ja mistä ne tulevat?
- Tukevatko arvot toisiaan? Ovatko toiset arvot tärkeämpiä?
- Miten organisaatiokulttuuri vaikuttaa jokapäiväiseen toimintaan?
- Ovatko jotkut muutokset muuttaneet arvoja?

#### 6. Asiakkaan minäkuva

- Miten luulet asiakkaan ajattelevan itsestään kun hän käyttää kauppakamarin palveluja? Miksi ajattelet näin?

#### 7. Peilikuva asiakkaasta

- Miten kuvailisit stereotyyppistä kauppakamarin jäsenyritystä tai henkilöä? (joka haluaa liittyä jäseneksi?) Miksi tämä?

#### **8. Visuaalinen mielikuva**

- Mitä logo ja nimi viestivät identiteetistä?

#### **9. Suhde kilpailijoihin**

- Mitkä ovat ne ominaisuudet joidenka avulla kauppakamari erottuu kilpailijoista? Tekee siitä erilaisen ja erottaa muista?
- Keitä kilpailijat ovat?

## LIITE 2 Kyselylomake

### Mielikuvia Tampereen kauppakamarista

Arvoisa vastaaja, oheinen kysely käsittelee Tampereen kauppakamari-brändiin liittyviä mielikuvia. Kyselyä käytetään aineistona pro-gradu tutkimuksessa, joka tehdään Turun kauppakorkeakouluun markkinoinnin ja kansainvälisen liiketoiminnan laitokselle.

Kyselyssä on sekä avoimia kysymyksiä että monivalintakysymyksiä. Monivalintakysymysten kohdalla rasti mielestäsi sopiva vaihtoehto. Myös avointen kysymysten kohdalla voit kirjoittaa kenttään "EOS", jos sinulla ei ole mielipidettä kyseiseen kysymykseen. Antamanne vastaukset käsitellään nimettöminä ja luottamuksellisina. Tulokset julkaistaan ainoastaan kokonaistuloksina, joten yksittäisen vastaajan tiedot eivät paljastu tuloksista.

Suuri kiitos vastauksistanne ja mukavaa kesää!

Ystävällisesti,

Kaisa Löppönen

Tampereen kauppakamarin mielikuvakysely

1. Sukupuoli

Mies  Nainen

---

2. Ikä

Alle 20  20-35  36-45  46-55  Yli 55

---

3. Onko yritys/organisaatio, jossa työskentelet Tampereen kauppakamarin jäsen?

Kyllä  Ei  EOS

---

4. Henkilöstön määrä edustamassasi yrityksessä

1-9  10-49  50-249  250-  EOS

---

5. Oletko osallistunut Tampereen kauppakamarin tilaisuuteen viimeisen vuoden aikana?

Kyllä  Ei

6. Mitä sinulle tulee ensimmäisenä mieleen Tampereen kauppakamarista? Mitä mielikuvia herättää, luettele ensimmäisenä mieleen tulleita asioita.

---

7. Jos Tampereen kauppakamari olisi henkilö, millainen hän olisi?

( Esimerkiksi: Millainen hän olisi luonteeltaan? Mitä hän tekisi työkseen? Miltä hän näyttäisi? Ym. )

---

8. Kuinka hyvin seuraavat ominaisuudet ja luonteenpiirteet kuvaavat Tampereen kauppakamaria?

	1 Erittäin huonosti	2 Melko huonosti	3 Ei hyvin eikä huonosti	4 Melko Hyvin	5 Erittäin hyvin	En osaa sanoa
Vilpitön	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Maanläheinen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rehellinen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Järkevä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Iloinen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jännittävä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rohkea	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eloisa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mielikuvituksellinen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ajanmukainen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pätevä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Luotettava	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Älykäs	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Menestyksekkäs	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hienostunut	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yläluokkainen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Viehättävä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rosoinen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Luonnonläheinen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kova	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

---

9. Mitkä ovat Tampereen kauppakamarin hyviä puolia? Mistä ominaisuuksista pidät?





Haluan olla aktiivisesti mukana Tampereen kauppakamarin toiminnassa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tampereen kauppakamari ajaa tärkeitä asioita tehokkaasti eteenpäin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tampereen kauppakamari on moderni organisaatio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

---

17. Millaiset ihmiset käyttävät Tampereen kauppakamarin palveluita ja/tai käyvät tilaisuuksissa?

Kuvaile vapaamuotoisesti.

---

18. Mitä meiltä olet seuraavista väittämistä?

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	En samaa enkä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	En osaa sanoa
Tunnen yhteyttä niihin ihmisiin, jotka käyttävät Tampereen kauppakamarin palveluita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Voin olla oma itseni Tampereen kauppakamarin tilaisuuksissa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pidän tärkeänä, että saan muiden osallistujien hyväksynnän	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tunnen esitetyt asiat usein omiksi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tampereen kauppakamarin tilaisuudet inspiroivat minua	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Puhun mielelläni Tampereen kauppakamariin liittyvistä asioista muiden kanssa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen kiinnostunut kuulemaan uutisia Tampereen kauppakamarista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tampereen kauppakamarin palveluja käyttävät samanlaiset ihmiset kuin minä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tampereen kauppakamarin tilaisuudet luovat minulle arvokkuuden tunteen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

---

19. Mitä Tampereen kauppakamarin logo ja nimi tuo mieleesi?

---

20. Minkä kouluarvosanan antaisit Tampereen kauppakamarille yleisesti ottaen?

- 4  5  6  7  8  9  10
- 

21. Keitä ovat mielestäsi Tampereen kauppakamarin kilpailijat?

---

22. Mikä erottaa Tampereen kauppakamarin sen kilpailijoista?

---

23. Suositteisitko Tampereen kauppakamaria?

1. En missään nimessä suosittelisi
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.
- 7.
- 8.
- 9.
10. Ilman muuta suosittelisin
-



### LIITE 3 Tutkimuksessa käytetty jäsenrekisteriaineisto

Organisaatioiden luokittelu Tampereen kauppakamarin jäsenrekisterissä henkilöstön lukumäärän mukaan	Organisaatioiden lukumäärä Tampereen kauppakamarin jäsenrekisterissä (heinäkuu 2017)
1-9	1141
10-49	669
50-249	197
250-	61
	Yhteensä 2068

Jäsenorganisaatioiden edustajat Tampereen kauppakamarin jäsenrekisterissä (heinäkuu 2017)	Ei-jäsenorganisaatioiden edustajat Tampereen kauppakamarin jäsenrekisterissä (heinäkuu 2017)
4966	1572
	Yhteensä 6538