



**Henrietta Karjalainen**  
**ORGANISAATION BRÄNDIN JA ORGANISAATIOKULTTUURIN**  
**VÄLINEN YHTEYS:**  
IDENTITEETTINÄKÖKULMA AJATTELUN MALLINA

Kandidaatintutkielma  
Kauppatieteiden kandidaatin koulutusohjelma  
Toukokuu 2021

## SISÄLLYS

|          |   |           |
|----------|---|-----------|
| <b>1</b> | <b>JOHDANTO</b> .....   | <b>3</b>  |
| 1.1      | Aihevalinta ja sen perustelu .....  | 3         |
| 1.2      | Tutkielman kysymyksenasettelu ja tavoite .....  | 4         |
| 1.3      | Keskeiset käsitteet .....   | 5         |
| 1.4      | Tutkimusmenetelmä .....   | 6         |
| 1.5      | Tutkielman rakenne.....   | 7         |
| <b>2</b> | <b>ORGANISAATION BRÄNDI</b> .....   | <b>8</b>  |
| 2.1      | Organisaatio- tai yritysbrändin käsite .....  | 8         |
| 2.2      | Brändin osatekijöitä.....   | 8         |
| 2.3      | Brändiin vaikuttavia elementtejä .....  | 10        |
| 2.4      | Organisaation brändi-identiteetti .....   | 11        |
| <b>3</b> | <b>ORGANISAATIOKULTTUURI</b> .....  | <b>15</b> |
| 3.1      | Organisaatiokulttuurin käsite.....  | 15        |
| 3.2      | Organisaatiokulttuurin rakenne.....   | 16        |
| 3.3      | Organisaatiokulttuurin piirteitä .....  | 17        |
| 3.4      | Organisaation identiteetti .....  | 18        |
| <b>4</b> | <b>BRÄNDIN JA ORGANISAATIOKULTTUURIN VÄLINEN YHTEYS</b> ...                                 | <b>22</b> |
| 4.1      | Brändi-identiteetin ja organisaation identiteetin välinen yhteys.....                       | 22        |
| 4.2      | Brändin ja organisaatiokulttuurin välinen yhteys<br>identiteettinäkökulmaa hyödyntäen ..... | 24        |
| <b>5</b> | <b>JOHTOPÄÄTÖKSET</b> .....   | <b>27</b> |
| 5.1      | Teoreettiset johtopäätökset ja vastaukset tutkimuskysymyksiin .....                         | 27        |
| 5.2      | Liikkeenjohdolliset johtopäätökset.....   | 28        |
| 5.3      | Tutkielman luotettavuuden arviointi .....   | 30        |
| 5.4      | Jatkotutkimuskohteet .....  | 30        |
|          | <b>LÄHTEET</b> .....  | <b>31</b> |

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Aihevalinta ja sen perustelu

Tämä tutkielma käsittelee organisaation brändin ja organisaatiokulttuurin yhteyttä toisiinsa. Tutkielmassa organisaatiokulttuuria painotetaan erityisesti organisaation sisäisenä ilmiönä ja brändiä organisaation sisältä ulkopuolelle välittyvänä ilmiönä, jota esimerkiksi asiakas tulkitsee. Brändin ja organisaatiokulttuurin teemojen yleistä, aivan arkistakin liike-elämän keskustelua seurattessa voidaan havaita, että näistä puhuminen samassa kontekstissa ei ole vielä kovin näkyvää tai selvästi tavoiteltua. Näitä edellä mainittuja teemoja voidaan joillain tasoin yhdistää, mutta se ei käy konkreettisen tavoitellusti ja artikuloidusti ilmi. On myös mahdollista, että brändin ja organisaatiokulttuurin yhdistäminen voidaan kokea vaikeaksi ilman selkeästi nimettävää, yhdistävää tekijää tai tekijöitä, joiden kautta nämä ilmiöt voidaan nivoa yhteen.

Tutkielmassa nostetaan esiin keskeisenä organisaatiobrändin ja organisaatiokulttuurin yhdistävänä tekijänä identiteetti. Joka ainoalla toimijalla on identiteetti ja siitä syystä identiteetistä kannattaa olla kiinnostunut. Brändi-identiteetti on brändin osa (Anholt, 2007, s. 5) ja siis helposti käsitettävissä oleva brändin ilmentämismuoto. Organisaation identiteetti on vuorostaan olennainen organisaatiokulttuurin osa. Organisaation identiteetti syntyykin kulttuurin kautta (Luukka, 2019, s. 27). Tutkielmassa suhteellisen laajaa brändin ja organisaatiokulttuurin yhteyttä voidaan lähestyä helpommin, kun pilkotaan tuon yhteyden analysoiminen ensiksi brändin ja organisaatiokulttuurin osatekijöiden eli brändi-identiteetin ja organisaation identiteetin yhteyden analysoimisen tasolle.

Tutkielmassa lähtökohtaisesti tiedostetaan, että organisaatiokulttuuri ja organisaation identiteetti ovat selkeämmin itsenäiset käsitteet kun taas brändi-identiteetti ja brändi ovat tietyllä tapaa limittäisiä – brändihän sisältää brändi-identiteetin. Koska tutkielmassa kuitenkin halutaan ymmärtää brändin ja organisaatiokulttuurin välistä yhteyttä nimenomaan osatekijöihin pilkkomisen kautta, on näkökulmaksi valittu identiteetti. Tämä taas perustelee *identiteetti*-loppuisten käsitteiden eli organisaation identiteetin ja brändi-identiteetin rinnastamisen toisiinsa. Tosin aivan samalla lailla

voidaan ajatella organisaatiokulttuurin sisältävän organisaation identiteetin, missä myös on yhtäläistä limittäisyyttä.

Brändin ja organisaatiokulttuurin syvempi ymmärrys on organisaatioille tarpeen, jotta näitä ilmiöitä voidaan rakentaa, kehittää ja johtaa. Kuten Törmälä (2016) toteaa, brändin vielä usein ajatellaan olevan nimi tai slogan, vaikka oikeastaan kaikki mitä yritys tekee, on brändiä. Luukka (2019, s. 34) taas toteaa, että kaikissa organisaatioissa on kulttuuri, tiedostettiin sitä tai ei. Tutkielman myötä brändin ja organisaatiokulttuurin teemoihin on mahdollista syntyä laajempaa ymmärrystä ja samalla tietoisuus brändin ja organisaatiokulttuuriin yhteydestä voi kasvaa. Organisaatioiden parempi tietoisuus siitä, mitä brändi ja organisaatiokulttuuri tarkoittavat ja miten nämä ovat yhteydessä toisiinsa, auttaa tilanteeseen, jossa usea organisaatio saattaa tällä hetkellä olla: brändi ehkä mielletään pitkälti graafiseksi tai ylipäättään pinnalliseksi, ja organisaatiokulttuurin ytimessä on hauskat työpaikan juhlat ja vuoden työntekijän palkinto. Brändi ja organisaatiokulttuuri ovat näitä edellä mainittujakin, mutta myös paljon muuta.

## 1.2 Tutkielman kysymyksenasettelu ja tavoite

Tutkielman päätutkimuskysymys käsittelee tutkielman isoa pääteemaa eli organisaation brändin ja organisaatiokulttuurin välistä yhteyttä. Tutkielman päätutkimuskysymykseksi kiteytyy:

*Miten organisaation brändi ja organisaatiokulttuuri ovat yhteydessä toisiinsa?*

Päätutkimuskysymystä lähestytään kahden alatutkimuskysymyksen avulla, jotka hyödyntävät brändi-identiteetin ja organisaation identiteetin näkökulmaa ja rakentavat ajattelun suuntaa kohti päätutkimuskysymykseen vastaamista. Alatutkimuskysymykset esitetään seuraavasti:

*Miten organisaation brändi-identiteetti ja organisaation identiteetti ovat yhteydessä toisiinsa?*

*Miten identiteettinäkökulma auttaa ymmärtämään organisaation brändin ja organisaatiokulttuurin yhteyttä toisiinsa?*

Tutkielma pyrkii lisäämään ymmärrystä brändi-identiteetin ja organisaation identiteetin välisestä suhteesta ja tätä hyödyntäen löytämään myös isommassa kuvassa yhteyden brändin ja organisaatiokulttuurin välille. Tutkielmassa kiintopiste on selkeästi siinä, millaisia hyödyllisiä elementtejä organisaatiokulttuuri voi tarjota brändiajatteluun.

### **1.3 Keskeiset käsitteet**

Tutkielmassa keskeisimmät käsitteet ovat *organisaatiobrändi* tai synonyyminä *yritysbrändi* (engl. *corporate brand* tai *organizational brand*), *organisaation brändi-identiteetti* (engl. *brand identity* tai tarkemmin *corporate brand identity*), *organisaatiokulttuuri* (engl. *corporate culture* tai *organizational culture*) sekä *organisaation identiteetti* (engl. *corporate identity* tai *organizational identity*).

*Organisaatiobrändi* tai synonyyminä *yritysbrändi* käsittelee organisaatiota brändinä. Anholt (2007, s. 4) määrittelee brändin ”tuotteeksi, palveluksi tai organisaatioksi, joka mielletään nimensä, identiteettinsä ja maineensa yhdistelmäksi.” Knox ja Bickerton (2003) luonnehtivat yritysbrendiä sellaiseksi, jonka perusteella yritys voi erottautua muista yritystasolla eikä siis vain esimerkiksi tuotetasolla. Tutkielman edetessä voidaan tietoisesti käyttää vain sanaa brändi, eikä etuliitteitä organisaatio- tai yritys- tarvitse välttämättä korostaa, vaikka organisaatio- ja yritysbrändeistä puhutaankin. Toisaalta aina kun tutkielmassa käytetään käsitteitä yritysbrendi tai organisaatiobrändi, mielletään nämä synonyymeiksi.

*Organisaation brändi-identiteetillä* tarkoitetaan organisaation itsestään ilmaisemaa konseptinomaista olemusta (Anholt, 2007, s. 5), jollaisena organisaatio myös haluaa brändinsä havaittavan (Aaker, 2014, luku 3). Brändi-identiteetti siis käsittää sellaiset piirteet, jotka brändiin halutaan liitettävän (Cambridge University Press, 2021a).

*Organisaatiokulttuuri* ohjaa organisaation toimintaa (Puusa, Reijonen, Juuti & Laukkanen, 2014, luku 1.4) organisaatiokulttuuriin kuuluvien arvojen ja uskomusten kautta (Hankinson & Hankinson, 1999). Organisaatiokulttuuri koostuu eri tasoista, joita on tarpeen ymmärtää syvimmästä tasosta alkaen voidakseen hahmottaa tietyn organisaatiokulttuurin olemusta (Schein, 2010, s. 24, 32).

*Organisaation identiteetti* on käsitys, jonka määrittämisen organisaatio tekee sisäisesti organisaatiokulttuurin kautta sekä ulkoapäin tulevien sidosryhmien näkemysten kautta (Hatch & Schultz, 2002). Yleensäkin kenen tahansa identiteetillä tarkoitetaan sellaisia yksilön tai ryhmän piirteitä, jotka määrittelevät, kuka yksilö tai ryhmä on ja kuinka tämä erottautuu muista (Cambridge University Press, 2021b).

#### **1.4 Tutkimusmenetelmä**

Tutkielmaan on valittu laadullinen lähestymistapa. Tutkielman toteutus perustuu käytetyn lähdeaineiston sisällön ymmärtämiseen, faktojen ja perustelujen yhdistämiseen sekä synteisien luomiseen. Tutkielma toteutetaan narratiivisena kirjallisuuskatsauksena. Käytännön narratiivisen kirjallisuuskatsauksen luonteelle on ominaista prosessin moniulotteisuus sekä tietynlainen muovautuvuus ja soljuvuus eikä suinkaan tietyn prosessikaavan järjestelmällinen noudattaminen näiden elementtien pätiessä havaintojen perusteella erityisesti kandidaatintutkielman laatimisessa eurooppalaisessa kauppakorkeakoulussa (Juntunen & Lehenkari, 2019).

Narratiivinen kirjallisuuskatsaus yhdistelee aiempaa tutkimustietoa (Green, Johnson & Adams, 2006). Aiempien tutkimustietojen yhdistämisen ohella narratiivisen kirjallisuuskatsauksen ulottuvuuksia ja ansioita ovat muun muassa tiedon tulkinta ja edelleen uusien olettamusten luominen. Myös olemassa olevan teorian jäsentäminen ja arviointi sekä uuden teorian hahmottelu ovat narratiiviselle kirjallisuuskatsaukselle sopivia ominaisuuksia. Narratiivisen kirjallisuuskatsauksen myötä voi myös käydä ilmi, jos johonkin tiettyyn aiheeseen tarvitaan tutkimusta enemmän. (Baumeister & Leary, 1997.) Narratiivisessa kirjallisuuskatsauksessa voidaan halutessaan korostaa tavoitellun kriittistä suhtautumista lähdeaineiston sisältöön tai vaihtoehtoisesti voidaan suhtautua sisältöön neutraalimmin (Green ym., 2006). Tässä tutkielmassa

lähestytään tutkittavaa aihetta neutraalisti ja teoriaan perustuvaa tarpeeksi syvää ymmärtämistä tavoitellen, jotta synteesejä voidaan luoda.

Tutkielmaan lähdemateriaalia on haettu esimerkiksi tietokannoista nimeltä Ebsco, Scopus ja Oula-Finna. Lähdemateriaali on suurimmilta osin englanninkielistä ja sitä on haettavissa tietokannoista luvussa 1.3 esiintyviä englanninkielisiä keskeisiä käsitteitä hakusanoina käyttäen. Lähdemateriaali on painotettu tietoisesti lähteisiin, jotka ovat käsiteltyjen aiheiden kentällä hyvinkin tunnettuja. Tämä tuo tutkielmalle vakuuttavuutta.

## **1.5 Tutkielman rakenne**

Tutkielman johdanto-osion jälkeen tutkielman luvussa 2 käydään läpi organisaation brändin käsite, hahmotellaan brändin osatekijöitä sekä eritellään brändin muodostumiseen ja kokemiseen liittyviä elementtejä. Luvussa 2 myös tutustutaan brändi-identiteettiin organisaation brändin keskeisenä osana. Luvun 2 myötä havaitaan tarve perehtyä organisaatiokulttuurin teemoihin, jotta brändin näkökulmia voidaan ymmärtää paremmin.

Luvussa 3 käydään läpi organisaatiokulttuurin käsite, organisaatiokulttuurin tasomainen rakenne sekä muutamia eri organisaatiokulttuurin piirteitä. Luvussa 3 myös tutustutaan organisaation identiteettiin keskeisenä organisaatiokulttuurin osana. Luvun 3 myötä alkaa jo vähitellen hahmottua organisaatiokulttuurin yhteys brändiin.

Luvussa 4 luodaan luvuissa 2–3 esitettyjen asioiden pohjalta synteesiä ensiksi brändi-identiteetin ja organisaation identiteetin välille ja sen jälkeen brändin ja organisaatiokulttuurin välille tätä identiteettinäkökulmaa hyödyntäen. Lopulta luvussa 5 luodaan johtopäätökset ja vastaukset tutkimuskysymyksiin.

## **2 ORGANISAATION BRÄNDI**

### **2.1 Organisaatio- tai yritysbrändin käsite**

On hyvä erottaa yritysbrändin käsite esimerkiksi tuotebrändistä. Yritysbrändissä huomio on tuotteen sijaan itse yrityksessä (Hatch & Schultz, 2003). Kun pelkkä tuotebrändinäkökulma fokuoituu rakentamaan muista erottautuvaa tuotetta tai palvelua, yritysbrändi rakentuu erottautumaan muista koko yrityksen mittakaavassa, ja rakentumiseen vaikuttavat yrityksen sidosryhmät (Knox & Bickerton, 2003). Nykymaailmassa sitä paitsi kuluttajiin paremminkin vaikutetaan yritysbrändin kautta, sillä se on erottautuvuustekijä muista markkinoilla toimijoista, varsinkin kun tuotteet ja palvelut ovat yhä enemmän ja enemmän samankaltaisia eri toimijoiden tarjoamana (Hatch & Schultz, 2003). Organisaatiot sen sijaan ovat kykeneviä erilaistumiseen (Aaker, 2004).

Knoxin ja Bickertonin (2003, s. 1013) johtopäätösten mukaan yritysbrändi on ”visuaalinen, verbaalinen ja käytöksellinen ilmentymä organisaation ainutlaatuisesta liiketoimintamallista.” Yritysbrändi myös luotsaa yrityksen olemista ja tekemistä (Hatch & Schultz, 2008, s. 10). Yritysbrändin kannalta keskeistä on muun muassa se, että brändi edustaa organisaation arvomaailmaa ja ilmaisee tuottamansa hyödyn esimerkiksi asiakkaalle (de Chernatony, McDonald & Wallace, 2011, s. 192). Brändin arvot tehdäänkin toteen organisaation henkilöstön arvojen myötä (de Chernatony, 1999). Edellä mainittujen näkökulmien perusteella voidaan muodostaa niin ikään ympyrän sulkeutumisen ilmiö: brändin voidaan mieltää olevan sekä organisaatiota ohjaava voima että tämän voiman kautta tapahtuvan organisatorisen ajattelun ja tekemisen ilmenemismuoto – eli organisaatiosta jäävä jälki ja tuntuma.

### **2.2 Brändin osatekijöitä**

Jotta brändin moniulotteisuutta kyetään hahmottamaan paremmin, voidaan siitä erotella vähintäänkin muutama keskeinen osa-alue. Anholtin (2007, s. 5) mukaan brändin koostumus voidaan pilkkoa brändi-identiteettiin, brändi-imagoon, brändin tarkoitukseen sekä brändipääomaan.



Brändi-identiteetti kuvastaa sitä konseptinomaista olemusta, jonka organisaatio itsestään ilmaisee ja viestii (Anholt, 2007, s. 5). Brändi-identiteetti on siis haluttu olemus, jollaisena brändin halutaan näyttäytyvän sen kohtaaville tahoille niin organisaation ulkopuolella kuin sisäpuolella (Aaker, 2014, luku 3). Voidaankin yksinkertaistettuna todeta, että brändi-identiteetti on tavoiteltu kokonaisuus, jollaisena brändin halutaan piirtyvän brändin kohtaavan ihmisen mieleen. Korostettavan tärkeää on kuitenkin ymmärtää, että brändi-identiteetti on nimenomaan kokonaisvaltainen olemus eikä suinkaan pelkästään esimerkiksi pinnallinen design-tekijä, joka brändistä havaitaan (Aaker, 2014, luku 3). Kiteytyksenä voisi sanoa, että organisaation brändi-identiteetissä on kyse kokonaisuudesta. Jos brändi-identiteettiä erehdyttäisiin analysoidaan vain silmin havaittava graafinen ulkonäkö huomioon ottaen, jätettäisiin silloin huomiotta moni keskeinen ihmisiin vaikuttamisen tapa. Sen lisäksi huomiotta jäisi brändin kohtaavalle ihmiselle ominainen asioista laajan kokonaiskuvan muodostamisen kyky.

Brändi-imago on tuntemus ja mielikuva organisaation brändistä. Brändi-imago ei ole suoraan sama kuin organisaation ilmaisema brändi-identiteetti. Kun organisaatio ilmentää tietynlaista brändi-identiteettiä, on identiteetin kohtaajasta ja tulkitsijasta, esimerkiksi asiakkaasta, riippuvaista, millaisen tuntemuksen ja mielikuvan hän brändistä saa ja näin ollen millaisen maineen brändi saa asiakkaan maailmassa. (Anholt, 2007, s. 5.) Brändi-imago koostuu siis assosiaatioista, joita ihmisen mielessä on brändiin liittyen (de Chernatony ym., 2011, s. 455).

Brändin tarkoitus voidaan nähdä niin sanotusti organisaation sisällä tapahtuvana brändin elämisenä ja tämä on niin ikään organisaatiokulttuurin tapainen ilmiö. Brändiä täytyy ensin elää organisaation sisällä osana kulttuuria, jotta sitä voidaan sitten ilmentää organisaatiosta ulospäin muiden nähtäväksi ja tulkittavaksi. (Anholt, 2007, s. 6.) Brändin tarkoitus löydetään ja tiedostetaan tutkimalla ja etsimällä vastauksia esimerkiksi kysymyksiin keitä me olemme ja miksi olemme olemassa (Kramer, 2017). Brändin tarkoitus onkin yhtä lailla organisaation olemisen ja toiminnan tarkoitusta kuvaava, ja näin ollen hyvä organisaation ja brändin tarkoitus on sellainen, joka edistää ihmisten elämää tehden siitä parempaa (Aaker, 2014, luku 5).

Brändipääoma tarkoittaa hyvästä brändin maineesta kumpuavaa organisaation saamaa aineetonta pääomaa (Anholt, 2007, s. 6). Esimerkiksi se millaisena brändi nähdään, konkretisoituu brändin arvossa ja siis vaikuttaa arvoon (de Chernatony ym., 2011, s. 449).

### **2.3 Brändiin vaikuttavia elementtejä**

Seuraavaksi on koottu yhteen esimerkinomaisesti muutamia keskeisiä brändin muodostumiseen ja kokemiseen liittyviä elementtejä. Nämä ovat varsin olennaisia brändin ymmärryksen kannalta.

Yritysbrändi rakentuu strategisesti, kun yhdistetään visio, kulttuuri sekä mielikuva yrityksestä – nämä kaikki tarvitsevat toisiaan, jotta yritysbrändi on strategisesti onnistunut. Visio, tarkemmin sanottuna strateginen visio, kuvastaa johdon toiveita yrityksen suhteen. Kulttuuri eli organisaatiokulttuuri kuvastaa yrityksen arvoja, asenteita sekä käyttäytymistapoja. Mielikuva yrityksestä on se tuntuma, joka ulkopuolisilla on yrityksestä. (Hatch & Schultz, 2001; Hatch & Schultz, 2003.) Vision, kulttuurin ja yritysmielikuvan kautta on sitten mahdollista ymmärtää organisaation olemus ja teot (Hatch & Schultz, 2008, s. 13). Yhteenvedonomaaisesti voidaan edellä mainittujen ajatusten innoittamana todeta, että brändin rakentumisessa tärkeitä näkökulmia ovat nimenomaan visio, kulttuuri ja yritysmielikuva, sillä ne kaikki vaikuttavat brändiin ja niihin keskittymällä kyetään tietoisesti analysoimaan ja kehittämään brändiä. Organisaatio toimii brändinsä mukaan ja brändiä toteuttaakseen. Näitä ilmiöitä tulee kyetä johtamaan.

Organisaation koko henkilöstö arvomaailmoineen vaikuttaa yritysbrändiin (Balmer, 2001b). Organisaation arvot ovat tärkeä brändin erottautuvuustekijä muista brändeistä, sillä arvojen kautta organisaation on mahdollista olla jotain sellaista, mitä muut eivät samanlailla suoraan voi olla (Aaker, 2014, luku 5). Brändi siis kattaa myös vahvasti arvojen johtamista.

Yritysbrändin vaikutus ulottuu niin sisäisiin kuin ulkoisiin yrityksen sidosryhmiin (Hatch & Schultz, 2008, s. 10). Sidoryhmillä tarkoitetaan organisaation toimintaan

liittyviä ja vaikuttavia tahoja, joita ovat esimerkiksi asiakkaat, organisaation henkilöstö ja sijoittajat (Cambridge University Press, 2021c). Vakuuttavaan yritysbrändiin liittyy erilaistuminen sekä omaperäisyys. Vakuuttava yritysbrändi myös vetää sidosryhmiä luokseen saaden aikaan yhteenkuuluvuuden tunnetta. Yritysbrändi siis vetää luokseen niin yrityksen johtoa ja henkilöstöä kuin ulkoisia sidosryhmäläisiäkin. (Hatch & Schultz, 2003.) Iglesias, Landgraf, Ind, Markovic ja Koporcic (2020) korostavat, että oikeastaan koko yritysbrändi rakentuu sidosryhmien näkemysten ja tuntemusten kautta, ja näin ollen brändi on se näkemys ja tuntemus, joka joko sisäiseen tai ulkoiseen sidosryhmään kuuluvalla on yrityksestä. Iglesias ym. painottavat, että yritysjohto ei loppujen lopuksi pystykään niin ikään kontrolloimaan brändiä, sillä kyseessä on sidosryhmien omat tulkinnat brändistä. Myös Anholt (2007, s. 5–6) korostaa, että mielikuva ja tulkinta brändistä on tosiaankin hyvin yksilökohtainen, joten bränditulkintaa on vaikea hallita itse organisaation toimesta.

Edellä mainittujen ajatusten perusteella nousee esiin erittäin kiinnostava näkökulma: miten organisaatio voi kuitenkin mahdollisimman hyvin ilmentää brändiään siten, että brändin kohtaava ihminen myös tulkitsee brändin mahdollisimman yhteneväiseksi sen kanssa, millaista brändiä itse organisaatio elää ja ilmentää? Yritysbrändiä kun viestitään koko yritysviestinnän tasolla, eikä kyse ole siis ollenkaan pelkästä markkinointiviestinnästä (Balmer, 2001b). On selvää, että kaikki mitä organisaatio tekee ja ilmaisee, on bränditekoja. Esiin nousutta näkökulmaa voidaan lähestyä tarkemmin identiteettiajattelun avulla.

## **2.4 Organisaation brändi-identiteetti**

Brändin ymmärryksen kannalta tässä tutkielmassa on päädytty syventymään tarkemmin organisaation brändi-identiteettiin, vaikka on tärkeä tiedostaa, että brändiajattelu kattaa muitakin osa-alueita. Brändi-identiteettiin näkökulman kohdistaminen on erityisen looginen valinta, sillä brändi-identiteetin tasolla tapahtuva vaikuttaminen on brändin rakentumisen kannalta keskeistä. Jotta voidaan parhaan mukaan saavuttaa tietynlainen brändin kokijan mielessä syntyvä brändikokemus, kannattaa organisaation kiinnittää huomio asiaan, johon se voi vaikuttaa eli brändi-identiteettiin.

Brändi-identiteetti on selkeästi strateginen brändin johtamisen teema. Tällöin kysymys on siitä, millaista mielle yhtymää tavoitellaan ihmisille brändistä heräävän. Tärkeää on myös tiedostaa johtamisen rooli, kun pohditaan sitä, tavoitellaanko organisaatiossa muunlaista brändi-identiteettiä kuin sen nykyinen brändi-identiteetti on. Tällöin johtamisen rooli on auttaa organisaatiota tekemään tarvittava työ, jotta nykyisestä identiteetistä päästään tavoiteltuun. (Urde, 2013.) Brändin rakentumisen kannalta on siis tärkeää tiedostaa nykytila ja tavoitetilä sekä askeleet välimatkan kuromiseksi.

Brändi-identiteetti kumpuaa organisaation identiteetistä (Balmer, 2010). Organisaation identiteetin näkökulmaa käydään tarkemmin läpi tutkielman edetessä. Tässä vaiheessa brändi-identiteettiin perehdyttäessä on kiinnostavaa tiedostaa brändi-identiteetin selkeä vuoropuhelu organisaation identiteetin kanssa sekä se, kuinka brändi-identiteetin ominaisuuksia on käytännössä pitkälti löydettävissä organisaation identiteetin puolelta. Brändi-identiteettiin näin ollen sisältyvätkin organisaatiokulttuuri, missio, visio sekä ydinarvot (Urde, 2013). Tällaiset teemat ovat erittäin tuttuja ja keskeisiä organisaation olemusta tarkastellessa.

Urde (2013) esittää luomansa organisaation brändi-identiteetin ymmärrystä helpottavan rakenteen nimeltä Corporate Brand Identity Matrix eli CBIM, jossa brändi-identiteetti koostuu yhteensä yhdeksästä osasta siten, että nämä jaetaan kolmeen tasoon seuraavalla tavalla: sisäiset rakenneosaset eli missio + visio, kulttuuri sekä pätevyudet; ulkoiset rakenneosaset eli arvolupaus, suhteet sekä asema; ja samanaikaisesti niin sisäisiä kuin ulkoisia rakenneosasia olevat ilmaisu, persoonallisuus sekä brändin ydin.

Ensinnäkin on painotettava, että brändin ydin on kaikista keskeisin asia organisaation brändi-identiteetissä ja tämän ytimen kanssa muut rakenneosaset ovat yhteydessä – toki kaikki osaset vaikuttavat toisiinsa ja CBIM onkin näkökulmaltaan kokonaisvaltainen. Brändin ytimen muodostavat brändin lupaus ja ydinarvot. Lupaus kertoo sen, mitä brändin myötä luvataan, ja ydinarvot kuvastavat brändin edustamia arvoja, jotka näkyvät lupauksessa. (Urde, 2013.) Brändin lupauksen käytännön onnistumisen ja toteutumisen kannalta on tärkeää, että organisaation henkilöstö oikeasti elää ja toteuttaa brändiä (Aaker, 2014, luku 1).

Sisäiset brändi-identiteetin rakenneosaset eli missio + visio, kulttuuri sekä pätevyudet kuvastavat organisaation ominaispiirteitä (Urde, 2013). Missio + visio ja kulttuuri ovat perustavanlaatuisen elintärkeitä organisaation ominaisuuksia, jotka selkeästi siis luovat brändille perustan. Organisaation pätevyys sitten kattaa esimerkiksi näkökulman siitä, mitä organisaatio kykenee olemaan ja tekemään kilpailijoista erottautuvasti (Urde, 2013).

Ulkoiset brändi-identiteetin rakenneosaset eli arvolupaus, suhteet sekä asema kuvastavat niitä imagoa luovia asioita, joiden on kyettävä vastaamaan brändin kohtaavien tarpeisiin (Urde, 2013). Arvolupaus tarjoaa brändin kohtaajalle funktionaalista hyötyä (Aaker, 2014, luku 5). Arvolupaus siis konkreettisesti kuvastaa sitä arvoa, jonka esimerkiksi asiakas saa organisaation tarjoaman palvelun tai tuotteen myötä (de Chernatony ym., 2011, s. 6). Vuorostaan suhde, jonka organisaatio synnyttää brändin kohtaavaan henkilöön, esimerkiksi asiakkaaseen, toteutetaan menestyksekkäästi brändin tarkoituksen kautta, joka kumpuaa organisaation arvomaailmasta ja myös siitä, mikä organisaation toiminnan tarkoitus on (Aaker, 2014, luku 5). Suhteessa on siis tärkeää, että siinä käy selkeästi ilmi esimerkiksi juuri brändin arvot (de Chernatony, 1999). Asema taas kuvastaa tässä brändin kohtaavien kontekstissa lähinnä organisaation brändi-identiteetin asemointia kohtaajien kannalta (Urde, 2013). Käytännössä siis uniikki brändi-identiteetti pyritään saamaan muiden brändien brändi-identiteeteistä erottautuvaksi ihmisen mielessä. Asemointi yleensäkin koko brändistä puhuttaessa viittaa siihen, että brändi pyritään saamaan sellaiseen asemaan, että se erottuu kilpailijoistaan ja on brändin kohtaavan mielessä ainutlaatuinen ja omaperäinen (de Chernatony ym., 2011, s. 20, 322).

Sekä sisäisiksi että ulkoisiksi luokitellut brändi-identiteetin rakenneosaset eli ilmaisu, persoonallisuus sekä brändin ydin on luokiteltu molempiin edellä mainittuihin kategorioihin sen vuoksi, että nämä rakenneosaset kurovat yhteen organisaation brändi-identiteetin sisäiset ja ulkoiset ulottuvuudet – edelleenkin brändin ytimen ollessa keskeisin osuus koko brändi-identiteetin rakenneosasten keskinäisessä vuoropuhelussa. Brändin ydin siis koostuu brändin lupauksesta ja ydinarvoista. Ilmaisuu tarkoittaa sitä, miten brändiä viestitään kattaen esimerkiksi visuaalisen ja verbaalisen tulokulman. Persoonallisuus taas tarkoittaa ikään kuin organisaatiolle

tyypillistä luonnetta ja sitä kautta samalla organisaation brändin luonnetta. (Urde, 2013.)

On pääteltävissä, että yllä käsitellyn Urden (2013) Corporate Brand Identity Matrixin elementtien toteuttaminen vaatii organisaation henkilöstön taidokkuutta. Organisaation henkilöstön rooli brändi-identiteetin rakentamisessa ja sen välittämisessä onkin keskeinen (de Chernatony, 1999). Relevantisti voidaan luoda päätelmä, että organisaatiossa tapahtuva ihmisten ajattelu ja toiminta on niin brändi-identiteetin kuin laajasti sanottuna koko brändin olennainen toteuttaja. Yritysbrändille keskeistä on nimenomaan se, että se rakentuu organisaation identiteetin kautta (Balmer, 2010). Jotta organisaation ajattelun ja toiminnan näkökulmat saadaan vahvemmin liitettyä brändinäkökulmaan, on tutkielmassa hyvä ottaa seuraavaksi käsittelyyn organisaatiokulttuurin teemoja ja siinä yhteydessä tutustua myös tarkemmin organisaation identiteettiin.

### 3 ORGANISAATIOKULTTUURI

#### 3.1 Organisaatiokulttuurin käsite

Organisaatiolla kuin organisaatiolla on kulttuuri. Organisaatiokulttuuri on ilmiö, joka vaatii muodostuakseen ryhmän. Tämän yhteisön – eli organisaatiokontekstissa organisaation – keskuudessa koetaan yhteneväisyyttä yhteisön kesken ja erottautuvuustekijöitä muihin nähden. (Luukka, 2019, s. 26–27, 34.) Organisaatiokulttuuri toimii parhaimmillaan kilpailuetuna ja erottaa organisaation muista toimijoista. Organisaatiokulttuurin kautta voidaan reagoida organisaation sisäisiin haasteisiin ja yhtä lailla ulkoisiin haasteisiin. (Kuusela, 2015, s. 15–17.)

Organisaatiokulttuuri on kuin koko organisaation toiminnan ohjausjärjestelmä. Se heijastaa organisaation perinteistä kumpuavia toimintatapoja, joita organisaation jäsenet noudattavat. (Puusa ym., 2014, luku 1.4.) Hyvän organisaatiokulttuurin ohjatessa yksittäistä jäsentään tulee se samalla näiden myötä ohjanneeksi organisaatiota kokonaisuudessaan (Luukka, 2019, s. 82). Organisaation arvot ovat organisaatiokulttuuriin sidonnaisia (Papasolomou & Vrontis, 2006). Näin ollen organisaatiokulttuurissa nimenomaan arvot ja myös uskomukset ohjaavat organisaation ihmisten toimintaa ja nämä arvot ja uskomukset jaetaan organisaation sisällä (Hankinson & Hankinson, 1999). Organisaatiokulttuuriin erityisesti myös kuuluvat organisaation jäsenten keskuudessa jaettu organisaation tavoitteiden ja päämäärien näkymä, yhteiset keinot tavoitteisiin pääsemiseksi sekä yhteinen näkemys tulosten mittaamisesta (Puusa ym., 2014, luku 1.4). Sekä organisaation rutiinit että arvot ovat kulttuurin rakennuspalikoita (Luukka, 2019, s. 34).

Organisaatiokulttuuri on moniulotteinen ilmiö. Luukka (2019, s. 16) esimerkiksi osuvasti toteaa: ”Yksille yrityskulttuuri tarkoittaa säkkituoleja yrityksen aulassa ja pingispöytää takahuoneessa, toisille se tarkoittaa itseohjautuvaa organisaatorakennetta ja kolmansille jotain näiden väliltä.” Tässä tutkielmassa muodostetaan kosketuspintaa organisaatiokulttuuriin ymmärtämällä sen moniulotteisuus ja tarkastelemalla sitä erityisesti identiteettinäkökulman kautta.

### 3.2 Organisaatiokulttuurin rakenne

Organisaatiokulttuuria paremmin hahmottaakseen on hyvä tutustua hieman enemmän sen rakenteeseen ja moniulotteisuuteen. Schein (2010, s. 24) toteaa organisaatiokulttuurin koostuvan kolmesta tasosta: artefakteista, omaksutuista uskomuksista ja arvoista, sekä perusoletuksista.

Artefaktit voidaan määritellä kulttuurin havaittaviksi ominaisuuksiksi ja ilmentymiksi, jotka voi havaita kulttuurin ulkopuolinen henkilö. Tällaisia ominaisuuksia ovat esimerkiksi kieli, tuotteet, tyyli, tarinat, rituaalit, käyttäytyminen, prosessit ja konkreettisesti näkyville kirjoitetut arvot. Artefaktit havaitaan, mutta sen sijaan ulkopuolisen näkökulmasta on monimutkaisempaa tehdä tulkintoja siitä, mitä artefaktit tosiasiallisesti kuvastavat tai merkitsevät kulttuurin kannalta. Tähän tulkinnan kirkastamiseen toimii apuna esimerkiksi kulttuuriin kuuluvan henkilön kanssa keskustelu. (Schein, 2010, s. 23–25.) Artefaktit siis kuvastavat selkeästi niitä tekijöitä, millaista havaittavaa jälkeä organisaatio jättää itsestään. Tämä taas tuo loogisesti mieleen brändinäkökulmat.

Omaksutut uskomukset ja arvot kuvastavat kulttuurin ihanteita, arvoja ja tavoitteita sekä ideologisia näkökulmia. Niiden kautta kulttuurinen ymmärrys kohenee ja asioiden yhteydet toisiinsa alkavat hahmottua, mutta vielä ei olla käsillä kulttuurin syvässä ymmärryksessä. Omaksutut uskomukset ja arvot tuovat merkityksen kokemusta jäsenelleen sekä edesauttavat tietoista kulttuurillisesti oikein toimimista – siis sitä, miten voidaan kulttuurin mukaan toimia tietoisesti jossain tilanteessa suotuisasti ja oikein. (Schein, 2010, s. 24–27.) Organisaatiokulttuuri parhaimmillaan ja toimivimmillaan ottaa nimenomaan ohjokset näyttäessään henkilöstölle askelmerkkejä toivotun toiminnan suhteen (Luukka, 2019, s. 82). Arvojen roolia toiminnan taustalla ei voi koskaan korostaa liikaa.

Perusoletukset taas ovat sellaisia uskomuksia ja arvoja, joihin kulttuuri pohjautuu, nojaa ja peilaa itseään tiedostamattomalla tasolla. Omaksutuista uskomuksista ja arvoista tulee perusoletuksia, kun ne havaitaan käytännössä päteviksi tarpeeksi monta kertaa. Perusoletukset siis syvällä, tiedostamattomalla tasolla niin yksittäisen jäsenen



kuin koko kulttuurin jäsenistön osalta suuntaavat kulttuurissa eläviä ihmisiä suhtautumaan asioihin tietyllä tavalla. Muun muassa jäsenen tunnereaktioiden taustalla on perusoletuksellista vaikutusta. Esimerkiksi mutkikkaita tunteita saattaa herätä, jos jokin asia vaikuttaa ristiriitaiselta perusoletukseen nähden. (Schein, 2010, s. 24–31.) Perusoletuksien kulttuurinen sisään rakentuneisuus on erittäin kiinnostava teema. Sillä on iso merkitys, miten organisaation ihmiset maailmaa katsovat.

Schein (2010, s. 32) perustelee organisaatiokulttuurin kokonaisvaltaisen ymmärryksen tapahtuvan lähtien syvästä päästä edeten pintapuolta kohti – toisin sanoen aloittaen perusoletusten ymmärtämisestä, edeten omaksuttujen uskomusten ja arvojen ymmärryksestä aina artefaktien ymmärrykseen asti. Tällaisen ajatuksen innoittamana voidaan päätellä, että organisaatiokulttuurin hahmottaminen on mahdollisimman kokonaisvaltaista, kun kulttuuria oivalletaan ja tutkitaan kulttuurin pohjimmaisiiin ominaispiirteisiin syventyen, jolloin voidaan paremmin ymmärtää, mistä organisaatio koostuu ja miksi se elää kuten elää.

### **3.3 Organisaatiokulttuurin piirteitä**

Denison, Hooijberg, Lane ja Lief (2012, s. 190) esittelevät organisaatiokulttuuria kulttuurisen tehokkuuden näkökulmasta ja toteavat seuraavien neljän piirteen ohjaavan organisaation toimintaa ja suorituskykyä: missio, sopeutuvuus, johdonmukaisuus ja osallistuminen. Denison Consulting (2019) korostaa samaisen neljän piirteen 'Denisonin kulttuurimallin' käytännön roolia hyvänä organisaation kulttuurin nykytilan sekä kehityskohteiden arvioinnin välineenä ja tuo ilmi, että eri organisaatioilla on erilaista vahvuutta ja heikkoutta eri piirteiden osa-alueilla.

Denisonin mallissa missio luodaan tarkoitusten kautta ja se kattaa strategisen suunnan, päämäärien ja vision näkökulmat. Sopeutuvuus taas ilmenee mukautuvaisuutena liiketoimintaympäristöön ja se kattaa muutoksen luomisen, asiakaskeskeisyyden ja organisatorisen oppimisen näkökulmat. Johdonmukaisuus kuvastaa vakaata organisaatiota, jossa toiminta on arvopohjaista ja näin ollen johdonmukaisuuden piirre kattaa ydinarvojen, sovun sekä koordinaation ja integraation näkökulmat. Osallistuminen näkyy töihin sitoutuneiden, työnsä organisaation yhteiseen tavoitteeseen liittävien

työntekijöiden kautta ja osallistumisen piirre kattaa voimaantumisen, tiimiorientaation sekä pystyvyyden kehittämisen näkökulmat. Näiden edellä esitetyn neljän piirteen keskinäisestä suhteesta mielenkiintoisen vielä tekee organisaation ulkoisen ja organisaation sisäisen fokuksen vaihteleva painotus sekä yhtä lailla mukautuvuuden ja pystyvyyden vaihteleva painotus. Kaiken lisäksi piirteiden taustalla tai oikeastaan pohjalla ovat organisaation perimmäiset uskomukset ja oletukset, joiden kautta organisaatio rakentaa todellisuuttaan. (Denison ym., 2012, s. 7–10.)

Edellä käsitellyn Denisonin mallin perusteella voidaan havaita, että ensinnäkin organisaatiokulttuuri todella on moniulotteinen kokonaisuus, joka koostuu useista piirteistä. Toisekseen voidaan huomata, että tätä suhteellisen monimutkaista ilmiötä nimeltä organisaatiokulttuuri on mahdollista lähestyä systemaattisesti ja jopa hyvin käytännönläheisesti organisaatiokulttuurin piirteitä analysoiden ja sitä kautta ymmärtäen, missä piirteessä organisaatiolla on hyvää onnistumista ja missä kehittämistä. Organisaatiokulttuurin piirteiden myötä organisaatio ilmentää itseään ja toimintaansa. Tämä on rinnastettavissa brändiin.

Organisaatiossa kaikenlaisen tekemisen on viisasta olla kulttuuria palvelevaa (Luukka, 2019, s. 87). Voidaankin yksinkertaistetusti päätellä, että kaikki mitä organisaatio tekee ja ajattelee, on kulttuuria. Jotta organisaatio voi vaikuttaa niin ajatteluunsa kuin tekemiseensä ja sitä kautta myös ilmaista itseään halutulla tavalla, on tärkeää tiedostaa, kuka tai mikä organisaatio pohjimmiltaan on eli hahmottaa organisaation identiteetti.

### **3.4 Organisaation identiteetti**

Tarkemman huomion kiinnittäminen organisaation identiteettiin organisaatiokulttuurin osana on relevanttia. Identiteetti kuuluu olennaisesti kulttuuriin ja tärkeää on se, että kulttuurin sisällä on yhteinen jaettu käsitys identiteetistä (Schein, 2010, s. 78, 300). Asiaa voidaan ajatella myös siitä näkökulmasta, että kulttuuri kuuluu identiteettiin, sillä kuten Hatch ja Schultz (2008, s. 50) tuovat esiin, kulttuurilla on nimenomaan selkeä rooli organisaation identiteetin rakentumisessa, ja kuten Luukka (2019, s. 27) toteaa, kulttuuri on se, joka identiteetin luo. Organisaation identiteetti on tunnistettavissa kaikilla organisaatioilla (Balmer, 2010). Organisaatioiden kannattaa

siis todella suunnata katseensa identiteetteihinsä ja työstää tätä kiinnostavaa kokonaisuutta, sillä se on aivan käsien ulottuvilla – saatavilla ja hyödynnettävissä. Organisaation identiteetin kautta on sitä paitsi saavutettavissa muista tahoista erottautuvia menestystekijöitä, esimerkiksi sellaisia, jotka eivät perustu vaikka teknologisiin edistysaskeliin, koska pitemmän päälle sellaisissa joku ottaa organisaation kiinni tai menee ohi, jolloin erottautuvuus ja menestys jäävät taka-alalle (de Chernatony ym., 2011, s. 195). Siksi se, että organisaatio tutustuu identiteettiinsä ja ymmärtää, kuka tai mikä on ja miksi, on menestyksellinen avainasia.

Organisaation identiteettiin vaikuttavat niin organisaation sisäiset näkemykset kuin organisaation ulkopuolelta tulevat sidosryhmien syötteet identiteettiajatteluun. Organisaation identiteetti rakentuu sosiaalisesti ikään kuin vuoropuheluna, jossa ovat osallisina organisaation sisäisesti kulttuurissa tapahtuva identiteetillinen muotoutuminen sekä organisaation ulkopuolelta tuleva organisaation imago, toisin sanoen käsitys organisaatiosta. Näin ollen siis organisaation kulttuuri ja imago – eli sisäinen ja ulkoinen tulokulma – ovat organisaation identiteetin muotoutumisen keskeiset elementit. Organisaatio määrittää itseään ikään kuin sekä sisältä käsin että ulkoa käsin. (Hatch & Schultz, 2002.)

Balmer ja Greyser (2002) esittelevät yrityksen tai muun organisaation identiteetin ymmärtämisen mallin nimeltä the AC<sup>2</sup>ID Test, jossa organisaatiolta on löydettävissä viisi erilaista identiteetin tyyppiä: todellinen identiteetti, kommunikoitu identiteetti, käsitetty identiteetti, ihanteellinen identiteetti sekä haluttu identiteetti.

Todellinen identiteetti kuvastaa organisaation piirteitä, esimerkiksi organisaation rakennetta ja omistusrakennetta, johtamisen tapaa, organisaation arvoja, palveluita ja tuotteita sekä yleisesti liiketoiminnallista suoriutumista (Balmer & Greyser, 2002). Näin ollen voidaan tunnistaa, kuka tai mikä organisaatio on ja mistä se koostuu.

Kommunikoitu identiteetti on se, jota organisaatio konkreettisesti kommunikoi viestintänsä keinoin. Tällaista kommunikaatioviestintää on niin tietoisesti tavoiteltu ja suunniteltu viestintä, esimerkiksi mainonta ja julkisten suhteiden hoitaminen, kuin viestintä, joka on esimerkiksi suullista ja näin ollen ei yhtä tarkalleen suunniteltua.

(Balmer & Greyser, 2002.) Organisaation toiminta ja viestintä siis ylipäättään heijastavat identiteettiä (Balmer, 2001a).

Käsitetty identiteetti kuvastaa organisaation sidosryhmien havaintoa ja käsitystä organisaatiosta. Tämä kattaa brändin, imagon ja maineen teemat. (Balmer & Greyser, 2002.) Tällainen tulokulma on selkeimmin brändiajatteluun liitännäinen.

Ihanteellinen identiteetti kuvastaa identiteettiä, joka strategisesti ja analysoinnin kautta ajateltuna, ulkoiset organisaatiota ympäröivät olosuhteet huomioon ottaen on organisaatiolle ihanteellisin tietynä aikana (Balmer & Greyser, 2002). Mikä kiinnostavinta, identiteettiäkin voidaan siis tietyllä tapaa pyrkiä optimoimaan olosuhteisiin ja ympäristöön sopeutuvaksi ja siinä menestyväksi.

Haluttu identiteetti kuvastaa ennen kaikkea visionääristä näkökulmaa, joka on siis organisaation johdon visiomielinen katsaus mielekkääseen identiteettiin. Edellä mainittu organisaation ihanteellinen identiteetti on enemmän analyttinen näkemys suotuisasta identiteetistä, kun taas haluttu identiteetti on tietyllä tapaa johdon oma toive. (Balmer & Greyser, 2002.)

On täysin mahdollista, että edellä käsitellyt organisaation identiteetin viisi tyyppiä ovat toisiinsa nähden erilaisia, mutta näin saa sinänsä olla vain tarpeeksi pienissä määrin. Jos identiteettien eroavaisuus sen sijaan kasvaa liian selkeäksi, tämä voi johtaa epäsuotuisaan tilanteeseen. Mahdollista ja normaalia on myös se, että yksittäinen identiteetti saattaa saada erilaisia tulkintoja. Hyvänä esimerkkinä tällaisesta tilanteesta on käsitetty identiteetti, sillä sidosryhmien keskuudessa voi esiintyä erilaisia käsityksiä organisaatiosta. (Balmer & Greyser, 2002.)

Organisaation identiteetti muovautuu jatkuvasti (Hatch & Schultz, 2002). Organisaation identiteettiin liittyy strategia, struktuuri, kommunikaatio ja kulttuuri (Balmer, 2001a). Voidaan päätellä olevan tärkeää, että organisaatio luo esimerkiksi strategiansa nykyisen identiteettinsä ja tavoitellun identiteettinsä pohjalta ja muovaa kulttuuriaan palvelemaan ja ilmaisemaan identiteettiään. Esimerkiksi organisaatiokulttuuriin kuuluvien artefaktien kautta voidaan ilmaista organisaation identiteettiä (Hatch & Schultz,

2002). Kuten tässä tutkielmassa aiemmin on jo artefaktit määritelty, ne ovat moninaisia. Keskeistä on oivaltaa, että identiteetti ikään kuin muutetaan havaittavaan muotoon artefaktien avulla. Kun sitten identiteetti ja organisaatiokulttuurinen tekeminen sekä oleminen ovat havaittavassa muodossa, voidaanko puhua brändistä?

## **4 BRÄNDIN JA ORGANISAATIOKULTTUURIN VÄLINEN YHTEYS**

Tähän mennessä tutkielmassa on käsitelty brändin ja organisaatiokulttuurin piirteitä sekä erityisesti painotettu brändi-identiteetin ja organisaation identiteetin ominaisuuksia. Käsittelyn myötä on luotu pohjaa sen hahmottamiselle, kuinka organisaation brändi ja organisaatiokulttuuri ovat yhteydessä toisiinsa identiteettinäkökulmaa hyödyntäen. Seuraavaksi lähestytään aihetta tutkielman lähdekirjallisuuden esille tuomia näkökulmia systemaattisesti toisiinsa yhdistäen. Tällöin kyetään luomaan loogista synteesiä ensin brändi-identiteetin ja organisaation identiteetin välille ja sen avulla sitten brändin ja organisaatiokulttuurin välille.

### **4.1 Brändi-identiteetin ja organisaation identiteetin välinen yhteys**

Yritysbrändi muodostuu organisaation identiteettiin pohjautuen (Balmer, 2001a). Organisaation identiteetin liitännäisyys brändiin näkyy myös siten, että organisaation identiteetin on mahdollista toimia väylänä menestyksekkääseen brändiin (de Chernatony ym., 2011, s. 193). Edellä mainittujen ajatusten pohjalta voidaan päätellä, että brändi ja tietenkin sen ilmaisumuotona brändi-identiteetti tarvitsevat taustalleen organisaation identiteetin. Organisaation täytyy siis ensin identiteettinsä myötä tiedostaa keitä ovat ja miksi ovat olemassa, jotta voivat sitten ilmaista ja viestiä tätä identiteettiään brändi-identiteetin muodossa.

Kuten tutkielmassa aiemmin todettiin, kun organisaatio tavoittelee tietynlaista brändin kokijan mielessä syntyvää brändikokemusta, kannattaa organisaation vaikuttaa siihen mihin pystyy eli brändi-identiteettiinsä. Aiemmin tutkielmassa myös tuotiin esille Urden (2013) näkökulma siitä, kuinka brändi-identiteettiin sisältyvät organisaatiokulttuuri, missio, visio ja ydinarvot sekä käytiin läpi Urden (2013) brändi-identiteettiä hahmottava malli Corporate Brand Identity Matrix eli CBIM. Urden (2013) mukaan CBIM-rakenteessa brändin ytimellä on keskeisin rooli organisaation brändi-identiteetissä ytimen siis muodostuessa brändin lupauksesta ja ydinarvoista. CBIM-rakenteessa myös brändi-identiteetin eräiden rakenneosasten, eli arvolupauksen, suhteiden sekä aseman, tulisi kyetä vastaamaan brändin kohtaavien tarpeisiin (Urde, 2013). Tutkielmassa aiemmin käsiteltiin arvolupausta, suhteita ja asemaa havaiten

näiden yhteys organisatoriseen erottautuvuuteen ja organisaation identiteetilliseen näkökulmaan sekä myös esitettiin Aakerin (2014, luku 1) toteamus siitä, kuinka organisaation henkilöstön tulee elää brändiä, jotta brändin lupaus voi toteutua. Tämän toteamuksen sekä yllä mainittujen CBIM-rakenteeseen liittyvien näkökulmien innoittamana tutkielmassa voidaan tulla päätelmään, että erityisesti brändi-identiteetin arvopohjan ja organisaatiokulttuurisen organisaation identiteetin arvopohjan tulee yhdistyä. Tämän kautta organisaatio kykenee toteuttamaan brändin lupauksen. Brändi-identiteetin ja organisaation identiteetin tulee arvopohjaltaan täsmätä toisiinsa, sillä on konkreettisesti kovin ristiriitaista ilmentää tiettyä brändi-identiteettiä, jos se ei perustu arvoiltaan yhteneväiseen organisaation identiteettiin.

Aiemmin tutkielmassa myös luotiin päätelmä, että organisaation ihmisten ajattelu ja toiminta on keskeinen vaikuttaja brändi-identiteettiin. Tämän myötä looginen yhteys brändi-identiteetin ja organisaation identiteetin välillä vahvistuu. Tutkielmassa tuotiin esille de Chernatonyn ym. (2011, s. 195) ajatus siitä, että organisaatio voi identiteettinsä avulla löytää erottautuvuustekijöitä muista. Voidaankin yhteenvedon-omaisesti päätellä, että organisaation yksilöllinen identiteetti luo edellytykset persoonalliselle ja menestyvälle brändi-identiteetille. Tämä on selkeästi tehokas organisatorinen erottautuvuuskeino.

Tutkielmassa käytiin läpi Balmerin ja Greyserin (2002) esittelemä yrityksen tai muun organisaation identiteetin ymmärtämisen malli the AC<sup>2</sup>ID Test, jossa hahmoteltiin viisi organisaation identiteetin ilmenemismuotoa, joista erityisesti todellisen, kommunikoidun ja käsitetyn identiteetin vuoropuhelu on tutkielman kannalta kiinnostava, kun tutkitaan organisaation identiteetin ja brändi-identiteetin välistä yhteyttä. Käsitetty identiteetti tarkoittaa oikeastaan brändin näkökulmaa eli sidosryhmien käsitystä organisaatiosta (Balmer & Greyser, 2002). Kommunikoidun identiteetin voidaan sitten tutkielman myötä katsoa olevan brändi-identiteetin ilmentämistä. Näin ollen myös voidaan päätellä, että organisaatio rakentaessaan ja kommunikoidessaan brändi-identiteettiään tulee tehneeksi sen kommunikoidun organisaation identiteettinsä kautta. Parasta vielä tietenkin olisi se, että kommunikoitu identiteetti täsmää organisaation todelliseen identiteettiin ja kaiken kruunaa se, että käsitetty identiteetti pitkälti täsmää todelliseen ja kommunikoituun identiteettiin.

Voidaankin päätyä toteamaan, että brändi-identiteetti rakentuu organisaation identiteetin kautta, kun organisaation identiteettiä kommunikoidaan ja ilmennetään. Konkreettisesti organisaatio siis tiedostaa, kuka on ja miksi on olemassa ja tätä sitten viestii brändi-identiteetin muodossa.

#### **4.2 Brändin ja organisaatiokulttuurin välinen yhteys identiteettinäkökulmaa hyödyntäen**

Vahva brändi tyypillisesti tarvitsee taustalleen vahvan organisaatiokulttuurin (Hankinson & Hankinson, 1999). Organisaatiokulttuuri onkin merkittävä yritysbrändin luomisen elementti (Hatch & Schultz, 2003). Myös Aaker (2014, luku 1) kirkastaa nimenomaan organisaatiobrändikontekstissa brändin ja organisaatiokulttuurin välisen suhteen ja toteaa, että brändi ja organisaatiokulttuuri ovat toisiinsa yhteydessä.

Aiemmin tutkielmassa tuotiin esille Knoxin ja Bickertonin (2003) sekä Hatchin ja Schultzin (2003) ilmaisema ajatus siitä, kuinka yritysbrändin myötä organisaatio voi erottautua muista toimijoista. Tutkielmassa myös tuotiin esille Kuuselan (2015, s. 15–17) ajatus siitä, kuinka organisaatiokulttuuri tekee organisaatiosta muista toimijoista erottautuvan. Nämä edellä mainitut ajatukset yhdistämällä voidaan tehdä päätelmä, että niin brändi kuin organisaatiokulttuuri ovat ennen kaikkea erottautuvuustekijöitä ja ajavat siis samaa tarkoitusta: olla erilainen kuin muut. Siksi organisaation brändiä käsitellessä kannattaa erottautuvuustekijöitä pohtia nimenomaan organisaatiokulttuurin kautta. Kun organisaatio tahtoo saavuttaa erottautuvan brändin, on organisaatiokulttuuri väylä siihen.

Kuten aiemmin tutkielmassa tuotiin esille Aakerin (2014, luku 5) näkökulma siitä, että brändin tarkoitus oikeastaan kuvastaa organisaation olemisen tarkoitusta, voidaan myös tulla tämän myötä päätelmään, että organisaation käsitys itsestään ja olemassaolonsa tarkoitus ovat organisaation brändin kannalta keskeisiä. Loogisesti edelleen päätellen, organisaation käsitys itsestään sekä olemassaolonsa tarkoitus kuuluvat organisaation identiteettiin. Tutkielmassa mainittiin Scheinin (2010, s. 78, 300) ajatus siitä, kuinka identiteetti kuuluu olennaisesti kulttuuriin sekä Hatchin ja Schultzin (2008, s. 50) kuin myös Luukan (2019, s. 27) esille tuoma ajatus siitä, kuinka



kulttuuri rakentaa organisaation identiteettiä. Näiden ajatusten innoittamana voidaan päätellä, että organisaation identiteetillä on keskeinen rooli organisaatiokulttuurissa, ja organisaatiokulttuuri sekä sen osana organisaation identiteetti vaikuttavat organisaation brändin ja sen osatekijän brändi-identiteetin muodostumiseen hyvin keskeisesti. Myös vastavuoroisesti brändin ja brändi-identiteetin voidaan päätellä vaikuttavan organisaatiokulttuuriin ja organisaation identiteettiin, mitä esimerkiksi puoltavat niin aiemmin tutkielmassa esitetty Hatchin ja Schultzin (2002) näkemys siitä, kuinka organisaation identiteetin muotoutumiseen vaikuttaa osaltaan organisaation imago kuin aiemmin tutkielmassa esitetty Anholtin (2007, s. 6) sekä tässä kohtaa esille tuotava Schultzin (2003) yhteinen näkökulma siitä, että organisaation tulee ensin kyetä elämään brändiään organisaatiokulttuurin osana kyetäkseen sitten ilmentämään brändiään organisaation ulkopuolelle. Lisäksi Aaker (2004) tuo esiin näkökulman brändi-identiteetin merkityksestä toimia apuna organisaation sisäisessä oivaltamisessa sen suhteen, millaista brändille ominainen toiminta tulisi olla. Tutkielma päättyykin vahvaan päätelmään, että brändille ominainen toiminta on oikeastaan organisaatiokulttuuria.

Kuten aiemmin tutkielmassa tehtiin päätelmä, brändin voidaan katsoa niin ohjaavan organisaatiota kuin olevan se tuntuma, joka organisaation toiminnan myötä organisaatiosta syntyy. Tutkielmassa käsiteltiin Hatchin ja Schultzin (2001) ja (2003) näkemykset vision, kulttuurin ja yritysmielikuvan roolista yritysbrändin rakentumisessa. Tutkielmassa myös tuotiin esiin Iglesiasin ym. (2020) näkemys yritysbrändin rakentumisesta sidosryhmien bränditulkintojen myötä, minkä vuoksi organisaation on vaikea kontrolloida brändiä. De Chernatony ja Cottam (2008) tuovat esiin näkökulman siitä, että asiakkaan brändikokemus luodaan organisaatiokulttuurin kautta, missä heidän mukaansa keskeistä olisikin, että brändikokemus, jonka asiakas kokee, olisi samanlainen kuin hänelle viestitty brändi. Edellä mainittuja ajatuksia yhdistämällä voidaan päätyä kiinnostavaan päätelmään: brändiä rakennetaan organisaatiokulttuurin kautta, mutta itseasiallinen brändi on tulkintaan ja tuntumaan pohjautuva. Se, kuinka pitkälti organisaatio voi konkreettisesti brändiinsä vaikuttaa, tapahtuu organisaatiokulttuurin ja brändi-identiteetin kautta.

Aiemmin tutkielmassa käsiteltiin Scheinin (2010) näkemyksiä organisaatiokulttuurin tasoista ja näiden näkemysten perusteella ymmärrettiin, että organisaatiokulttuuria kannattaa tutkia sen eri tasoihin perehtyen ja pyrkiä hahmottamaan erityisesti kulttuurin pohjimmaisia ominaispiirteitä, sillä se auttaa tiedostamaan, miksi organisaatio on sellainen kuin on. Tällainen tiedostaminen viittaa tutkielman kannalta identiteettiin. Scheinin (2010, s. 24–31) määrittelyn perusteella organisaatiokulttuurin omaksutut uskomukset ja arvot edesauttavat tietoista kulttuurillisesti oikein toimimista ja organisaatiokulttuurin perusoletukset ohjaavat toimintaa tiedostamattomalla tasolla. Tämän ajatuksen myötä tutkielmassa voidaan myös todeta, että omaksutut uskomukset ja arvot sekä perusoletukset edesauttavat samalla brändin rakentamista ja brändin mukaan toimimista. Scheinin (2010, s. 23–25) näkemyksen organisaatiokulttuurin artefakteista perusteella aiemmin tutkielmassa myös tultiin päätelmään, että varsinkin juuri artefaktien roolin voidaan näkyvimmin katsoa kuvastavan organisaation itsestään jättämää jälkeä, joka taas oikeastaan on mielleltävissä brändiksi. Tutkielmassa myös mainittiin Urden (2013) ajatus organisaatiokulttuurin sisällyttämisestä brändi-identiteettiin. Lisäksi tutkielmassa tuotiin esille Hatchin ja Schultzin (2002) ajatus siitä, kuinka organisaatiokulttuuriin kuuluvat artefaktit ovat tapa ilmaista organisaation identiteettiä. Kaikki edellä mainitut ajatukset yhdistäen voidaan päätellä, että organisaatiokulttuurin omaksutut uskomukset ja arvot, perusoletukset sekä artefaktit voidaan mieltää brändin elementeiksi, oikeastaan brändi-identiteetiksi, ja koska nämä organisaatiokulttuurin osat loogisesti kuvastavat organisaation identiteettiä, rakentuu brändi-identiteetti siis organisaation identiteettiin pohjautuen ja isossa kuvassa rakentuu brändi siis organisaatiokulttuurin kautta. Tässä päätelmässä näkyy selkeästi identiteettinäkökulman merkitys brändin ja organisaatiokulttuurin välisen yhteyden hahmottamisessa. Jotta organisaatio voi saavuttaa erottautuvan brändin, se konkreettisesti tapahtuu organisaatiokulttuurin kautta, kun ensin tiedostetaan organisaation identiteetti, jota sitten viestitään brändi-identiteetin muodossa, joka sitten tarjotaan muille tulkittavaksi, mistä lopulta syntyy brändi.

## 5 JOHTOPÄÄTÖKSET

### 5.1 Teoreettiset johtopäätökset ja vastaukset tutkimuskysymyksiin

Tutkimuskysymyksiin vastataan hyödyntäen jo tutkielmassa läpikäytyjä lähdemateriaalista nousseita havaintoja ja tutkielmassa esitettyjä synteesejä. Havaintojen ja synteiesien kautta saadaan aikaan johtopäätökset.

Tutkielman päätutkimuskysymyksenä esitettiin ”*Miten organisaation brändi ja organisaatiokulttuuri ovat yhteydessä toisiinsa?*” Päätutkimuskysymykseen muodostetaan vastaus alatutkimuskysymysten vastausten kautta. Alatutkimuskysymykset ”*Miten organisaation brändi-identiteetti ja organisaation identiteetti ovat yhteydessä toisiinsa?*” ja ”*Miten identiteettinäkökulma auttaa ymmärtämään organisaation brändin ja organisaatiokulttuurin yhteyttä toisiinsa?*” hahmottavat identiteettinäkökulman avulla konkreettista lähestymistapaa päätutkimuskysymyksessä tavoiteltuun organisaatiokulttuurin ja brändin yhdistämiseen.

Ensimmäiseen alatutkimuskysymykseen ”*Miten organisaation brändi-identiteetti ja organisaation identiteetti ovat yhteydessä toisiinsa?*” voidaan todeta tiivistetty vastaus tutkielman luvussa 4.1 hahmotellut päätelmät yhdistämällä: Brändi-identiteetti rakentuu organisaation identiteetin kautta, kun organisaation identiteettiä kommunikoidaan ja ilmennetään. On tärkeää, että organisaation identiteetin ja brändi-identiteetin arvot täsmäävät. Persoonallinen ja menestyvä brändi-identiteetti rakentuu organisaation yksilöllisen identiteetin kautta. Ideaalitulanteessa brändi-identiteetti vastaa organisaation identiteettiä.

Toiseen alatutkimuskysymykseen ”*Miten identiteettinäkökulma auttaa ymmärtämään organisaation brändin ja organisaatiokulttuurin yhteyttä toisiinsa?*” voidaan todeta tiivistetty vastaus luvussa 4 esitettyjen havaintojen ja päätelmien perusteella: Organisaation identiteetin ja brändi-identiteetin väliltä löytyy yhteys ja koska ne ovat pienemmät osat organisaatiokulttuuria ja brändiä, on niiden välisen yhteyden kautta loogista lähestyä laajempaa organisaatiokulttuurin ja brändin välistä yhteyttä. Identiteettinäkökulma auttaa hyvin ymmärtämään laajempaa brändin ja

organisaatiokulttuurin välistä yhteyttä, koska se hahmottelee ajattelulle suuntaa, jotta ensin näitä brändin ja organisaatiokulttuurin pienempiä osia käsittelemällä voidaan seuraavaksi päätyä käsittelemään koko brändin ja organisaatiokulttuurin välistä yhteyttä.

Päätutkimuskysymykseen ”*Miten organisaation brändi ja organisaatiokulttuuri ovat yhteydessä toisiinsa?*” voidaan todeta tiivistetty vastaus tutkielman luvussa 4.2 hahmotellut päätelmät yhdistämällä: Muista erottautuva organisaation brändi rakentuu muista erottautuvan organisaatiokulttuurin kautta. Organisaatiokulttuuri sekä sen osana organisaation identiteetti vaikuttavat organisaation brändin ja sen osatekijän brändi-identiteetin muodostumiseen olennaisesti. Brändille ominainen toiminta on organisaatiokulttuuria, ja organisaation mahdollisuus vaikuttaa muiden brändikokemukseen organisaatiosta tapahtuu organisaatiokulttuurin kautta. Organisaatiokulttuurin omaksutut uskomukset ja arvot, perusoletukset sekä artefaktit ilmentävät brändi-identiteettiä ja kuvastavat organisaation identiteettiä. Brändi-identiteetti siis rakentuu organisaation identiteetin kautta ja kokonaisuudessaan brändi organisaatiokulttuurin kautta. Kun organisaatio tahtoo saavuttaa erottautuvan brändin, se kannattaa tehdä organisaatiokulttuurin kautta. Ensin tiedostetaan organisaation identiteetti ja tätä sitten viestitään brändi-identiteetin muodossa, mikä on samalla organisaatiokulttuuria. Brändi-identiteetti tarjotaan muille tulkittavaksi, mistä lopulta syntyy brändi.

## **5.2 Liikkeenjohdolliset johtopäätökset**

Edellä esitetyt teoreettiset johtopäätökset ovat suoraan myös hyödynnettävissä liikkeenjohdon käyttöön. Teoreettisten johtopäätösten muodostama tietopohja antaa konkreettista näkemystä brändin ja organisaatiokulttuurin teemoihin, joiden parissa organisaatiot joka tapauksessa toimivat – tietoisesti tai tiedostamatta. Tutkielman hyöty liikkeenjohdolle on innoittaa ajattelemaan isossa kuvassa organisaation brändin ja organisaatiokulttuurin välistä yhteyttä ja tuossa asiassa tutkielma tarjoaa identiteettinäkökulmaa ajattelua helpottavaksi malliksi. Ymmärrys brändin ja organisaatiokulttuurin yhteydestä voi parhaimmillaan auttaa organisaatioita tunnistaa

maan erottautuvuustekijänsä, mistä taas voi seurata kilpailuetua ja parempaa menestystä.

Tutkielman ala- ja päätutkimuskysymysten kautta luodut teoreettiset johtopäätökset voidaan tiivistää erittäin kompaktiin ydinviestiin liikkeenjohdon hyödynnettäväksi: Kun halutaan vaikuttaa organisaatiokulttuuriin ja organisaation brändiin, on olennaista tiedostaa identiteetin rooli kaiken taustalla. Se, kuka organisaatio on (=organisaation identiteetti) tulisi täsmätä organisaation itsestään ilmentämään haluttuun, koettavaksi tarjottavaan olemukseen (=brändi-identiteetti). Se, miten organisaatio identiteettinsä pohjalta ajattelee ja toimii (=organisaatiokulttuuri) tulisi täsmätä brändi-identiteetin kautta kaikille välittyvään tuntumaan organisaatiosta, joka sitten yksilöllisesti koetaan ja tulkitaan (=brändi).

Liikkeenjohdon kannattaa vaikuttaa organisaatiokulttuuriin, kun se haluaa vaikuttaa brändiin. Persoonallinen brändi-identiteetti, joka rakentuu persoonallisen organisaation identiteetin perusteella, on väylä persoonalliseen brändiin. Brändi-identiteettiä viestitään organisaatiokulttuurin kautta ja tämä saa aikaan brändin. Nämä edellä mainitut huomiot ovat aidosti sisäistettynä liikkeenjohdon menestystekijöitä.

Liikkeenjohto voi myös analysoida oman organisaationsa kulttuuria ja brändiä systemaattisesti. Systemaattisen ajattelun kannalta esimerkiksi luvun 3.3 rooli oli tuoda esille Denisonin ym. (2012, s. 7–10, 190) näkemys organisaatiokulttuurin piirteiksi luettavista missiosta, sopeutuvuudesta, johdonmukaisuudesta ja osallistumisesta. Näiden edellä mainittujen piirteiden läpikäymisen hyöty on se, että piirteitä voidaan tutkielman herättämän ajatusmaailman myötä soveltaa brändiajatteluun. Nämä piirteet tiedostamalla ja niihin vaikuttamalla voidaan lopulta organisaatiokulttuurin kautta vaikuttaa organisaation brändiin, koska organisaatiokulttuurin piirteiden myötä organisaatio ilmentää itseään. Tämä Denisonin malli on yksi monista lähestymistavoista, ja olennaisinta liikkeenjohdolle onkin löytää ne työkalut organisaatiokulttuurin ja brändin välisen yhteyden työstämiseksi, jotka parhaiten kutakin organisaatiota palvelevat. Tutkielma ei ota kantaa, mikä on kullekin organisaatiolle paras työkalu. Olennaisinta on uskoa, että organisaatioissa on viisaita ihmisiä, jotka kykenevät löytämään itselleen parhaat kehittämisen työkalut.

### 5.3 Tutkielman luotettavuuden arviointi

Tutkielman lähestymistapa aiheeseensa ei ole yleinen, joten tutkielman pätevyyttä ja luotettavuutta voisi edelleen vahvistaa muiden laadullisella lähestymistavalla toteutettavien tutkimusten kautta. Tutkielmassa lähdeaineistoon viittaaminen perustuu neutraaliin lähdeaineiston esille tuomien havaintojen esittämiseen. Lähdeaineistoa ja tutkielman lähteiden käyttöä voidaan pitää suhteellisen luotettavana.

Tutkielmassa esitetty synteesi organisaatiokulttuurin ja brändin välille identiteettinäkökulmaa hyödyntäen on kuitenkin muutoin laadittu vain kaikkia tutkielman lähdeaineiston asioita loogisesti yhdistäen sekä asioiden toisiinsa vaikuttavuutta loogisesti päätellen ja tulkiten. Monessa kohtaa lähdeaineiston asioiden täysin kirjaimellinen lukeminen tosin puoltaa yhteyksiä asioiden välillä. Tutkielman päätelmien voidaan siis katsoa olevan suhteellisen perusteltuja, sillä lähdeaineistoa analysoimalla toinenkin tutkielman tekijä voisi todennäköisesti päätyä samankaltaisiin johtopäätöksiin. Kuitenkin tutkielman rajoite on juuri tämä laadulliselle tutkimukselle tyypillinen subjektiivinen päättely. Varmimmin kannattaa todeta, että tutkielman kysymyksenasettelu kaipaa lisää tutkimusta, jotta päätelmiä voidaan vahvistaa ja tutkielman luotettavuutta kasvattaa. Aihepiiriä tulisi tutkia huomattavasti laajempaan lähdemateriaaliin nojaten sekä myös empiirisin keinoin.

### 5.4 Jatkotutkimuskohteet

Tämä kandidaatintutkielma toimii teoria-ajattelua luovana pohjana tulevalle pro gradu -tutkielmalle, jossa käsitellään case-esimerkin kautta erästä konkreettista organisaatiokulttuurin kehittämisen konseptia ja tutkitaan, voidaanko tämän konseptin kautta vaikuttaa organisaation brändiin. Kiteytetysti sanottuna pro gradu -tutkielmassa tullaan käytännössä havainnoimaan ja tutkimaan sitä, onko organisaatiokulttuurin rakentaminen, kehittäminen ja johtaminen siis käytännössä brändin rakentamista, kehittämistä ja johtamista. Voidaan myös kysyä toisinpäin, onko brändin rakentaminen, kehittäminen ja johtaminen käytännössä organisaatiokulttuurin rakentamista, kehittämistä ja johtamista. Näiden kysymysten parissa käytetään myös vahvasti ajattelun mallina identiteettinäkökulmaa, jonka tämä tutkielma jo tuo esiin.

## LÄHTEET

- Aaker, D. A. (2004). Leveraging the corporate brand. (cover story). *California Management Review*, 46(3), 6–18. doi:10.2307/41166218
- Aaker, D. (2014). *Aaker on branding: 20 principles that drive success*. Haettu osoitteesta [http://search.ebscohost.com.pc124152.oulu.fi:8080/login.aspx?direct=true&db=nl\\_ebk&AN=699809&site=ehost-live](http://search.ebscohost.com.pc124152.oulu.fi:8080/login.aspx?direct=true&db=nl_ebk&AN=699809&site=ehost-live)
- Anholt, S. (2007). *Competitive identity: The new brand management for nations, cities and regions*. Haettu osoitteesta [http://search.ebscohost.com.pc124152.oulu.fi:8080/login.aspx?direct=true&db=nl\\_ebk&AN=194520&site=ehost-live](http://search.ebscohost.com.pc124152.oulu.fi:8080/login.aspx?direct=true&db=nl_ebk&AN=194520&site=ehost-live)
- Balmer, J. M. T. (2001a). Corporate identity, corporate branding and corporate marketing – Seeing through the fog. *European Journal of Marketing*, 35(3/4), 248–291. doi:10.1108/03090560110694763
- Balmer, J. M. T. (2001b). The three virtues and seven deadly sins of corporate brand management. *Journal of General Management*, 27(1), 1–17. doi:10.1177/030630700102700101
- Balmer, J. M. T. (2010). Explicating corporate brands and their management: Reflections and directions from 1995. *Journal of Brand Management*, 18(3), 180–196. doi:10.1057/bm.2010.46
- Balmer, J. M. T. & Greyser, S. A. (2002). Managing the multiple identities of the corporation. *California Management Review*, 44(3), 72–86. doi:10.2307/41166133
- Baumeister, R. F. & Leary, M. R. (1997). Writing narrative literature reviews. *Review of General Psychology*, 1(3), 311–320. doi:10.1037/1089-2680.1.3.311
- Cambridge University Press (2021a). *Brand identity*. Cambridge Dictionary. Haettu 24.4.2021 osoitteesta <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/brand-identity>
- Cambridge University Press (2021b). *Identity*. Cambridge Dictionary. Haettu 24.4.2021 osoitteesta <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/identity>
- Cambridge University Press (2021c). *Stakeholder*. Cambridge Dictionary. Haettu 24.4.2021 osoitteesta <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/stakeholder>

- de Chernatony, L. (1999). Brand management through narrowing the gap between brand identity and brand reputation. *Journal of Marketing Management*, 15(1–3), 157–179. doi:10.1362/026725799784870432
- de Chernatony, L. & Cottam, S. (2008). Interactions between organisational cultures and corporate brands. *Journal of Product and Brand Management*, 17(1), 13–24. doi:10.1108/10610420810856477
- de Chernatony, L., McDonald, M. & Wallace, E. (2011). *Creating powerful brands* (4. painos). Haettu osoitteesta <http://search.ebscohost.com.pc124152.oulu.fi:8080/login.aspx?direct=true&db=nlbk&AN=344976&site=ehost-live>
- Denison Consulting (2019). *Culture surveys*. Haettu 24.4.2021 osoitteesta <https://www.denisonconsulting.com/culture-surveys/>
- Denison, D., Hooijberg, R., Lane, N. & Lief, C. (2012). *Leading culture change in global organizations: Aligning culture and strategy*. Haettu osoitteesta <https://ebookcentral-proquest-com.ezproxy.uef.fi:2443/lib/uef-ebooks/detail.action?docID=861640>
- Green, B. N., Johnson, C. D. & Adams, A. (2006). Writing narrative literature reviews for peer-reviewed journals: secrets of the trade. *Journal of Chiropractic Medicine*, 5(3), 101–117. doi:10.1016/S0899-3467(07)60142-6
- Hankinson, P. & Hankinson, G. (1999). Managing successful brands: An empirical study which compares the corporate cultures of companies managing the world's top 100 brands with those managing outsider brands. *Journal of Marketing Management*, 15(1–3), 135–155. doi:10.1362/026725799784870487
- Hatch, M. J. & Schultz, M. (2001). Are the strategic stars aligned for your corporate brand? *Harvard Business Review*, 79(2), 128–134. Haettu osoitteesta <http://search.ebscohost.com.pc124152.oulu.fi:8080/login.aspx?direct=true&db=cmedm&AN=11213687&site=ehost-live>
- Hatch, M. J. & Schultz, M. (2002). The dynamics of organizational identity. *Human Relations*, 55(8), 989–1018. doi:10.1177/0018726702055008181
- Hatch, M. J. & Schultz, M. (2003). Bringing the corporation into corporate branding. *European Journal of Marketing*, 37(7/8), 1041–1064. doi:10.1108/03090560310477654



- Hatch, M. J. & Schultz, M. (2008). *Taking brand initiative: How companies can align strategy, culture, and identity through corporate branding*. Haettu osoitteesta <http://search.ebscohost.com.pc124152.oulu.fi:8080/login.aspx?direct=true&db=e000xww&AN=225534&site=ehost-live>
- Iglesias, O., Landgraf, P., Ind, N., Markovic, S. & Koporcic, N. (2020). Corporate brand identity co-creation in business-to-business contexts. *Industrial Marketing Management*, 85, 32–43. doi:10.1016/j.indmarman.2019.09.008
- Juntunen, M. & Lehenkari, M. (2019). A narrative literature review process for an academic business research thesis. *Studies in Higher Education*, doi:10.1080/03075079.2019.1630813
- Knox, S. & Bickerton, D. (2003). The six conventions of corporate branding. *European Journal of Marketing*, 37(7/8), 998–1016. doi:10.1108/03090560310477636
- Kramer, M. (2017). Brand purpose: The navigational code for growth. *Journal of Brand Strategy*, 6(1), 46–54. Haettu osoitteesta <http://search.ebscohost.com.pc124152.oulu.fi:8080/login.aspx?direct=true&db=bsu&AN=123948640&site=ehost-live>
- Kuusela, S. (2015). *Organisaatioelämää: Kulttuurin voima ja vaikutus*. Haettu osoitteesta [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.pc124152.oulu.fi:9443/teos/CAXBBAUFGG#kohta:Organisaatioel\(\(e4\)m\(\(e4\)\)\(\(e4\)\)\(\(20\)/piste:b0](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.pc124152.oulu.fi:9443/teos/CAXBBAUFGG#kohta:Organisaatioel((e4)m((e4))((e4))((20)/piste:b0)
- Luukka, P. (2019). *Yrityskulttuuri on kuningas: Mikä, miksi, miten?* Helsinki: Alma Talent.
- Papasolomou, I. & Vrontis, D. (2006). Using internal marketing to ignite the corporate brand: The case of the UK retail bank industry. *Journal of Brand Management*, 14(1/2), 177–195. doi:10.1057/palgrave.bm.2550059
- Puusa, A., Reijonen, H., Juuti, P. & Laukkanen, T. (2014). *Akatemiasta markkinapaikalle: Johtaminen ja markkinointi aikansa kuvina* (4. uud. painos). Haettu osoitteesta <https://www.ellibslibrary.com/book/9789521424588>
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4. painos). Haettu osoitteesta <http://search.ebscohost.com.pc124152.oulu.fi:8080/login.aspx?direct=true&db=e000xww&AN=335269&site=ehost-live>

- Schultz, D. E. (2003). Live the brand. *Marketing Management*, 12(4), 8–9. Haettu osoitteesta <http://search.ebscohost.com.pc124152.oulu.fi:8080/login.aspx?direct=true&db=bsu&AN=10449325&site=ehost-live>
- Törmälä, M. (päivitetty 29.9.2016). Brändi ei ole logo – se on hyvä tarina. *Science with Arctic Attitude blog*. Haettu osoitteesta <https://www.oulu.fi/blogs/node/42508>
- Urde, M. (2013). The corporate brand identity matrix. *Journal of Brand Management*, 20(9), 742–761. doi:10.1057/bm.2013.12