

# **Punaisena lankana brändi**

**Brändijohtamisen merkityksiä pienissä suomalaisissa sosiaali- ja terveysalan järjestöissä**

LAB-ammattikorkeakoulu

Sosionomi (YAMK)

2024

Satu Lekola

## Tiivistelmä

Tekijä Satu Lekola	Julkaisun laji Opinnäytetyö, YAMK Sivumäärä 88	Valmistumisaika 2024
Työn nimi <b>Punaisena lankana brändi</b> Brändijohtamisen merkityksiä pienissä suomalaisissa sosiaali- ja terveysalan järjestöissä		
Tutkinto ja koulutusala Sosionomi (YAMK), Asiakaslähtöisten palveluprosessien kehittäjä		
Toimeksiantajaorganisaatio Kohtaus ry		
Tiivistelmä <p>Tarve tutkimukselle nousi kolmannen sektorin toimintaympäristön muutoksista, aikaisemmista tutkimuksista ja sosiaali- ja terveysalan järjestötyöhön liittyvistä havainnoista. Lisäksi tarve liittyi toimeksiantajan, Kohtaus ry:n, omaan strategiseen kehittämistarpeeseen.</p> <p>Tutkimuksen tavoitteena oli lisätä tietoisuutta ja ymmärrystä pienten suomalaisten sosiaali- ja terveysalan järjestöjen brändityön tilanteesta. Tarkoituksena oli selvittää ja kuvata järjestöjen brändityön nykytilaa sekä siihen liittyviä hyötyjä ja haasteita. Saadun tiedon pohjalta arveltiin kehitettävän erityisesti pienille järjestöille sopivaa brändityötä.</p> <p>Tutkimus toteutettiin soveltavana laadullisena tutkimuksena. Menetelmänä käytettiin fokusryhmä- ja teemahaastattelun yhdistelmää. Fokusryhmät koostuivat pienten suomalaisten sosiaali- ja terveysalalla toimivien järjestöjen toiminnanjohtajista (N=9). Teemahaastattelulla loppuvuodesta 2023 kerätty aineisto analysoitiin aineistolähtöisen sisällönanalyysin keinoin.</p> <p>Tutkimus toi esille brändin käsitteen laajuuden ja monitulkintaisuuden, vaikkakin se todettiin järjestötyön käytänteissä vieraaksi. Johdon kuvailtiin tekevän brändityötä sekä operatiivisella että strategisella tasolla, mutta systemaattisesta brändijohtamisesta ei vielä voitu puhua. Brändityöhön liitettiin lukuisia sitä hidastavia tai estäviä haasteita, kuten esimerkiksi resurssien puute. Hyötyjä nimettiin myös melko monipuolisesti eli brändityön arvoksi koettiin esimerkiksi vaikuttavan järjestötyön toteuttaminen.</p> <p>Järjestöjen brändijohtamista kehitettäessä on hyödyllistä huomioida brändin käsitteen selkeyttäminen, arvon ymmärtäminen, tavoitteellistaminen ja järjestöerityisten menetelmien haltuunottaminen. Näistä osa-aluista koostuu tutkimukseen perustuva uusi Brändiperhonen- malli eli keskeiset periaatteet brändijohtamisen kehittämiseen pienissä järjestöissä.</p>		
Asiasanat Laadullinen tutkimus, kolmas sektori, järjestö, brändi, brändijohtaminen, kehittäminen		

## Abstract

Author	Type of Publication	Published
Satu Lekola	Master's Thesis	2024
	Number of Pages	
	88	
Title of Publication <b>Brand as a common thread</b> The meanings of brand management in small Finnish healthcare and social welfare NGOs		
Degree, Field of Study Master of Social Services, Developer of Customer-Oriented Service Processes		
Organisation of the client Kohtaus ry		
Abstract <p>The need for research was based on changes in the operating environment of the third sector. In addition, former research on NGO brand management and observations of working life were affecting the choice of the research topic. Also, the client organization Kohtaus' views of brand as a strategic asset were heard.</p> <p>The objective of the research was to increase knowledge and understanding of the brand work of small Finnish healthcare and social welfare NGOs. The purpose was to clarify and describe the current state of brand work in NGOs as well as the related challenges and benefits. Based on the information received, it was thought to develop brand management especially suitable for small NGOs.</p> <p>The research was done as an applied qualitative study. The used method was a semi-structured focused group interview. The focus groups consisted of executive directors (N=9) of small Finnish NGOs operating in the field of healthcare and social welfare. The data collected in the interviews was analyzed using data-based content analysis.</p> <p>The results brought up the scope and ambiguity of the concept of brand, although it was found to be unknown in the NGO's practices. The management was described as doing brand work on both an operative and a strategic level, but the work wasn't systematic. Brand work was associated with numerous challenges such as lack of resources. The benefits of brand management were also named quite diversely i.e. enabling NGOs' social impact.</p> <p>When developing brand management in NGOs it's useful to clarify the concept of brand, to understand the value of brand management, to set goals, and to adopt brand management methods designed especially for NGOs. These areas comprise the Brand Butterfly, a new model consisting of the central principles for developing brand management in small NGOs.</p>		
Keywords Qualitative Research, Third Sector, NGO, Brand, Brand Management, Development		

## Sisällys

1	Johdanto.....	1
2	Tutkimuksen lähtökohdat .....	4
2.1	Kuvaus aikaisemmasta tutkimuksesta nousevasta tarpeesta.....	4
2.2	Yhteistyökumppanina Kohtaus ry .....	4
2.3	Tavoite, tarkoitus ja tutkimuskysymykset.....	5
3	Kolmannen sektorin järjestötoiminta .....	6
3.1	Kolmannen sektorin ja järjestön määritelmä .....	6
3.2	Järjestötoiminnan monimuotoisuus.....	7
3.2.1	Järjestötoiminnan rooli sosiaali- ja terveysalalla .....	8
3.2.2	Suomalaisen sosiaali- ja terveysalan järjestötoiminnan erityispiirteitä.....	9
4	Brändi ja brändijohtaminen.....	11
4.1	Brändin käsitteen moniulotteisuus ja monimutkaisuus .....	11
4.2	Brändijohtamisen määritelmä .....	14
4.3	Brändijohtamisen sisältöjä .....	15
5	Brändin ja brändijohtamisen piirteitä järjestöissä .....	18
5.1	Kokonaisvaltaisia järjestöjen brändijohtamisen malleja .....	19
5.2	Brändipääoman luominen järjestöjen varainhankinnassa.....	20
5.3	Brändin arvon luominen järjestöissä .....	21
5.4	Järjestöjen kritiikki brändiä ja brändijohtamista kohtaan.....	23
6	Menetelmälliset lähtökohdat.....	24
6.1	Soveltava laadullinen tutkimus.....	24
6.2	Haastattelumenetelmät .....	27
6.3	Tiedonkeruun toteuttaminen .....	30
6.4	Sisällönanalyysi .....	33
7	Tulokset.....	36
7.1	Johtotason määritelmiä brändistä .....	36
7.1.1	Ulkoinen käsitys organisaatiosta tai sen toiminnasta.....	36
7.1.2	Sisäinen käsitys organisaatiosta tai sen toiminnasta.....	41
7.2	Brändin näyttäytyminen johtotason työssä .....	44
7.2.1	Brändi operatiivisen tason johtamistyössä.....	45
7.2.2	Brändi strategisen tason johtamistyössä .....	47
7.3	Haasteet brändityössä tai -johtamisessa .....	49
7.3.1	Brändi- termin vieraus järjestöjen sisällä .....	49
7.3.2	Puutteelliset sisäiset resurssit brändityölle .....	50

7.3.3	Johtamisen epäselvät käytänteet ja roolit .....	53
7.3.4	Ihmisten kielteiset asenteet ja arvostiriidat .....	57
7.3.5	Kilpailu pienten järjestöjen ja niiden brändien olemassaolosta.....	59
7.4	Brändin tai brändijohtamisen hyötyjä .....	62
7.4.1	Taloudellisen toimintaresurssien hankkiminen .....	63
7.4.2	Tuloksellisen ja vaikuttavan järjestötyön saavuttaminen .....	64
7.4.3	Hyödyt asiakkaille .....	66
7.4.4	Hyödyt järjestöjen sisäiselle johtamiselle.....	67
7.4.5	Järjestöjen tunnettuuden lisääminen .....	68
8	Yhteenveto ja pohdinta.....	70
8.1	Yhteenveto.....	70
8.2	Tulosten tarkastelu.....	71
8.3	Johtopäätökset ja kehittämissuositukset.....	77
8.4	Jatkotutkimusaiheet .....	81
8.5	Eettisyys.....	81
8.6	Luotettavuus .....	84

Liite 1. Saatekirje

Liite 2. Suostumuslomake

Liite 3. Tietosuojailmoitus

Liite 4. Haastattelun teemarunko

## 1 Johdanto

Elämme epävarmaa aikaa, jossa näyttäytyvät erilaiset geopoliittiset vaikutukset, kuten esimerkiksi vakavat jännitteet valtioiden välillä, maailmantalouden epävarmuus ja suhtautuminen ilmastonmuutokseen. Kolmannen sektorin kiivasta kasvua on todistettu viime vuosikymmeninä maailmanlaajuisesti. Kasvun syyksi nähdään lisääntyneet sosiaaliset ja taloudelliset kriisit, joista selviytymisessä ovat keskeisessä roolissa terveyttä, sosiaalista tukea ja kasvatusta edistävät yleishyödylliset järjestöt. (Paco ym. 2014, 11.) Sektorin paisuminen on johtanut kiihtyvään kilpailuun rajallisista resursseista, jotka ovat tavallisimmin rahallisia eli avustuksia ja lahjoituksia. Resurssit voivat olla myös maksutonta työvoimaa eli vapaaehtoistyöntekijöitä tai yrityskumppaneita. (Iwankiewicz-Rak & Mróz-Gorgoń 2017, 126.)

Kansalliseen toimintaympäristöömme vaikuttavat keskeisesti taloudelliset tekijät. Pääministeri Petteri Orpon hallitusohjelman (2023) mukaan suomalaisen hyvinvointiyhteiskunnan toimintakyky on uhattuna maan julkisen talouden heikon tilanteen vuoksi. Julkisen sektorin menot ovat kasvaneet nopeammin kuin tulot, mikä on johtanut talouden alijäämäisyyteen. Yhä kasvavien menojen syiksi on mainittu väestön ikääntyminen, kohonnut korkotaso ja turvallisuuteen liittyvät hankinnat. On arvioitu, että tulevista kriiseistä ei tulla selviytymään ilman merkittäviä toimia. (Valtioneuvosto 2023, 10.) Orpon hallitusohjelmassa mainitaan kiirehdittävistä sosiaali- ja terveysalan palveluiden kehittämistoimista, joilla on suunniteltu vahvistettavan muun muassa heikoimmassa asemassa olevien tilannetta. Uudistettavista palveluista vastaavat vuoden 2023 alusta toimintansa aloittaneet hyvinvointialueet. Hallitusohjelman tavoitteeksi on asetettu muun muassa painopisteen siirto korjaavista palveluista kohti ennaltaehkäisyä. (Valtioneuvosto 2023, 22, 29.) Ihmislähtöisistä tavoitteistaan huolimatta taloudellisten leikkausten vaikutukset kohdistuvat voimakkaimmin jo valmiiksi pienituloisiin ja heikommassa asemassa oleviin. Tämä lisää eriarvoisuutta väestöryhmien sisällä. (Hiilamo ym. 2023, 1.)

Kolmannella sektorilla on kohdattu rahoitushaasteita, jotka liittyvät valtion avustusten heikentymiseen ja lahjoittajien vähentyneeseen haluun tai kykyyn lahjoittaa varoja (Sepulcri ym. 2020, 655). Suomessa järjestöjen taloudellista avustamista on mahdollistettu pitkään erityislaatuksella tavalla rahapelien tuotoilla. Aluksi avustustoimintaa fasilitoi noin 90 vuoden ajan Raha-automaattiyhdistys eli RAY (Jalava ym. 2017, 16–17) ja sittemmin peliyhtiö Veikkaus Oy:n tuottoja on ohjattu järjestöille sosiaali- ja terveysministeriön yhteydessä toimivan Sosiaali- ja terveysjärjestöjen avustuskeskuksen eli STEA:n kautta. Vuoden 2024 alusta tilanne kuitenkin muuttui: Veikkauksen tuotot ohjataan tästä vuodesta lähtien valtion talousarvion mukaisiin menoihin ilman kohdennusta kolmannen sektorin järjestöille

(Sosiaali- ja terveysministeriö 2023). Järjestöjen rahoitusta leikattiin jo vuonna 2024 ja tuoreimpien uutisten mukaan suuria leikkauksia aikaistetaan vuodesta 2027 vuoteen 2025 (Helsingin Sanomat 2024).

Valtionavustusten leikkaukset tulevat koskettamaan lukuisia avustusvaroin toimivia järjestöjä ja heidän edunsaajiaan. Suomessa sosiaali- ja terveysalalla toimii noin 11 000 eri kokoista järjestöä, jotka ylläpitävät useimmiten heikoimmassa asemassa olevien ihmisten hyvinvointia tukevaa matalankynnyksen toimintaa. Suurin osa järjestöistä toimii vapaaehtoisvoimin, mutta osa toteuttaa ammattimaista toimintaa. (SOSTE 2020.) Vuonna 2024 yhteensä 789 järjestöä tai säätiötä saa sosiaali- ja terveysministeriön kautta valtionavustusta terveyden ja sosiaalisen hyvinvoinnin edistämiseen (Sosiaali- ja terveysministeriö 2024).

Vaikka järjestöjen toimintaympäristöön ei ole perinteisesti kuulunut kilpailu, on nykytilanne ajanut kolmatta sektoria kohti kilpailullisempaa asemaa. Tämän vuoksi kilpailuedun löytäminen ja esimerkiksi brändin käyttäminen erottautumisen keinona ovat tulleet järjestöissä ajankohtaisemmiksi. (Iwankiewicz-Rak & Mróz-Gorgoń 2017, 126.) Tutkimusten mukaan yhä ammattimaisemmat johtamisen tavat on nähty tarpeellisemmiksi varsinkin, jos halutaan kehittää varainhankintaa. Toisaalta järjestöillä on todettu olevan rajalliset resurssit kehittämistyöhön, jonka vuoksi paremman tiedon saaminen brändityön sovellettavuudesta on koettu tärkeäksi. (Paco ym. 2014, 12.) Tietoa ja keinoja on lähdetty etsimään liiketalouden teorioista ja malleista. Brändiin liittyvät markkinoinnin konseptit on nähty tehokkaiksi työvälineiksi erityisesti järjestöjen varainhankinnassa. Sen lisäksi brändiosaaminen koetaan hyödylliseksi strategisessa työskentelyssä, jolloin voidaan rakentaa esimerkiksi luottamusta järjestöä kohtaan. (Sepulcri ym. 2020, 655.) Järjestöille on kehitetty teoriaan pohjaavia brändijohtamisen malleja, jotta kokonaisvaltaisempi brändijohtaminen olisi mahdollista. Näissä tavoitteena on muun muassa yhteiskunnallisen vaikuttavuuden vahvistaminen brändijohtamisen avulla (Laidler-Kylander & Shepard Stenzel 2014, 24). Brändityöhön suhtaudutaan järjestöissä kuitenkin tutkimusten mukaan ristiriitaisesti. Järjestöissä kritisoidaan muun muassa yritysmaailman kovia arvoja ja kilpailun korostamista. Tämän vuoksi useat kokevat muutosvastarintaa brändityötä kohtaan. (Hand ym. 2021, 577.)

Tämän soveltavan laadullisen tutkimuksen toimeksiantaja on pieni sosiaali- ja terveysalalla toimiva järjestö Kohtaus ry, jonka omana strategisena tavoitteena on muun muassa kehittää asiantuntijabrändiään (Kohtaus 2022). Tutkimuksen avulla halutaan lisätä tietoisuutta ja ymmärrystä pienten suomalaisten sosiaali- ja terveysalan järjestöjen brändityön tilanteesta. Tarkoituksena on selvittää ja kuvata järjestöjen brändityön nykytilaa sekä siihen liittyviä

hyötyjä ja haasteita. Tutkimuksesta saadun tiedon pohjalta voidaan mahdollisesti suunnitella järjestöjen brändityön kehittämistä ja siihen liittyvää yhteistyötä.

Tutkimuskysymyksiä on neljä, joista ensimmäinen selvittää, miten pienten sosiaali- ja terveysalan järjestöjen johtotasolla määritellään brändin käsitettä. Toisen avulla saadaan tietoa siitä, miten brändijohtaminen näyttäytyy pienten järjestöjen johtotason työssä. Kolmantena kartoitetaan brändijohtamisen haasteita. Neljäs kysymys selvittää, millaista hyötyä koetaan brändistä ja brändijohtamisesta olevan pienille sosiaali- ja terveysalan järjestöille. Tutkimus on toteutettu fokusryhmä- ja teemahaastattelun yhdistelmänä. Aineisto on analysoitu systemaattisesti aineistolähtöisen sisällönanalyysin keinoin. Tutkimustuloksista saadaan uutta tietoa pienten suomalaisten järjestöjen brändijohtamisen nykytilasta. Lisäksi niiden pohjalta esitetään uusi pienten järjestöjen brändijohtamisen kehittämismalli.



## 2 Tutkimuksen lähtökohdat

### 2.1 Kuvaus aikaisemmasta tutkimuksesta nousevasta tarpeesta

Sosiaali- ja terveysalan järjestöjen toimintaympäristö on ollut viime vuosikymmeninä voimakkaassa muutostilassa. Erilaiset kriisit sekä julkisten palveluiden riittämättömyys vastata ihmisten moninaisen avuntarpeeseen on nähty syiksi järjestötoiminnan kasvulle. Samalla valtion ja yritysten tuet järjestötoiminnalle ovat vähentyneet, mikä on johtanut kilpailuun niin julkisista avustuksista kuin yksityisistäkin lahjoituksista tai muusta rahoituksesta. Tämä on ajanut järjestöt uusien haasteiden äärelle, jolloin osittain amatöörimäistäkin johtamista on pitänyt kehittää uudelle ammattimaisemmalle tasolle. (Paco ym. 2014, 11–12.)

Vaikka brändiä ja brändijohtamista on tutkittu myös järjestöjen näkökulmasta, on aiheeseen liittyvä tutkimus vielä melko vähäistä. Järjestöjen brändityötä 2020- luvulla tutkineet Hand ym. (2021, 590) ovat tuoneet esiin tarpeen tutkia brändin tarkoitusta järjestöissä sekä selvittää eri kokoisten järjestöjen brändin käsitteellistämistä ja brändityön soveltamista. He ovat myös todenneet, että on tärkeää ymmärtää tarkemmin, miten järjestöjen brändit eroavat muista brändeistä. Sepulcrin ym. (2020, 660) mukaan järjestöjen brändijohtamista on viimeisen kahden vuosikymmenen aikana käsitelty tutkimuksissa aluksi enimmäkseen kommunikaation ja maineen näkökulmista jatkaen liiketalouden oppien soveltamiseen. Myös brändityötä suhteessa kumppanuuksien luomiseen ja varainhankintaan on tutkittu. Aikaisemman tutkimuksen mukaan pienten järjestöjen brändityötä ei kuitenkaan ole liiemmin tutkittu ja sille nähdään tulevaisuudessa tarvetta (Sepulcri ym. 2020, 663).

### 2.2 Yhteistyökumppanina Kohtaus ry

Tutkimuksen tilaajana toimii vuonna 2014 perustettu sosiaalialan järjestö Kohtaus ry. Viimeisimmässä strategiassaan (2022) järjestö kuvailee visionaan tavoittelevansa sosiaalisesti esteetöntä yhteiskuntaa, *jossa kaikkien on mahdollista toimia ja kohdata toisia omana itsenä, tasavertaisesti sekä ilman pelkoa syrjinnästä ja ulkopuolelle jäämisestä.* Järjestö on olemassa purkaakseen syrjiviä rakenteita ja toimintatapoja. Toiminnallaan Kohtaus ry lisää ihmisten sosiaalista hyvinvointia ja tarjoaa asiantuntemusta merkitykselliseen kohtaamiseen. (Kohtaus ry 2022.)

Kohtaus ry:n hallituksen, toiminnanjohtajan ja henkilöstön yhteistyönä koottu strategia toimii työvälineenä ja suunnannäyttäjänä kaikille ja kaikelle järjestön toimintaan liittyvälle. Strategia sisältää muun muassa yhteisesti määritellyt arvot, tavoitteet mikro-, meso- ja makrotasoilla, keskeisimmät menestystekijät ja arvioinnin pääperiaatteet. Yhdeksi Kohtaus

ry:n strategiseksi menestystekijäksi on määritelty järjestön asiantuntijabrändin kehittäminen. (Kohtaus ry 2022.)

Kohtaus ry tilasi tämän kehittämistyön selvittääkseen, miten brändityötä sovelletaan pienissä järjestöissä. Toisaalta haluttiin tietää, miten työtä voitaisi kehittää, jotta järjestöt onnistuisivat entistä paremmin saavuttamaan tavoitteitaan niin yksilön, organisaation kuin yhteiskunnankin tasolla. Koska Kohtaus ry toimii aktiivisesti muun muassa sosiaali- ja nuorisotyön verkostoissa ja etsii jatkuvasti uusia yhteistyön mahdollisuuksia, syntyi ajatus tutkimuksesta, josta myös muut järjestöt voisivat hyötyä.

### 2.3 Tavoite, tarkoitus ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tavoitteena on lisätä tietoisuutta ja ymmärrystä pienten suomalaisten sosiaali- ja terveysalan järjestöjen brändityön tilanteesta. Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää ja kuvata pienten suomalaisten sosiaali- ja terveysalan järjestöjen brändityön nykytilaa sekä siihen liittyviä hyötyjä ja haasteita. Tutkimuksesta saadun tiedon pohjalta voidaan suunnitella järjestöjen brändityön kehittämistä ja siihen liittyvää yhteistyötä.

Tutkimuskysymykset ovat seuraavat:

1. Miten brändin käsitettä määritellään pienten sosiaali- ja terveysalan järjestöjen johtotasolla?
2. Miten brändijohtaminen näyttäytyy pienten sosiaali- ja terveysalan järjestöjen johtotason työssä?
3. Millaisia haasteita esiintyy pienten sosiaali- ja terveysalan järjestöjen brändijohtamisessa?
4. Millaista hyötyä koetaan brändistä ja brändijohtamisesta olevan pienille sosiaali- ja terveysalan järjestöille?

### 3 Kolmannen sektorin järjestötoiminta

#### 3.1 Kolmannen sektorin ja järjestön määritelmä

Kolmannen sektorin toiminta tapahtuu markkinatalouden, valtion ja kotitalouksien ulkopuolella. Toimintaa voidaan määritellä kolmella piirteellä: yksityisyys, julkinen tarkoitus ja vapaa valinta. Toisin sanoen toiminta on valtion hallinnon ja valvonnan ulkopuolella, voittoa tavoittelematonta ja siihen voi osallistua vapaaehtoisesti. (Salamon & Sokolowski 2016, 1518.) Jalava kumppaneineen (2017, 16) jakaa Salamonin ja Sokolowskin käsityksen kolmannen sektorin toimintalogiikasta. Lisäksi he tuovat esiin, että Suomessa kolmannen sektorin toiminta nähdään julkisia palveluita tukevana ja sen yhteiskunnallinen merkitys näyttäytyy erityisesti ennaltaehkäisyssä, resilienssin kasvattamisessa ja turvallisuuden vahvistamisessa. Kolmas sektori nähdään Suomen kokonaisturvallisuuden edistäjänä. (Jalava, Raisio, Norri-Sederholm, Lahtinen & Puustinen 2017, 16–19.)

Kolmas sektori kattaa monimuotoisen joukon toimijoita, joita voidaan kutsua esimerkiksi järjestöiksi tai säätiöiksi. Lisäksi sektorin toimintaan liitetään tyypillisesti toimintatapoja, kuten esimerkiksi vapaaehtoistyö ja kansalaistoiminta. (Salamon & Sokolowski 2016, 1518.) Myös toimijat, kuten ammattiliitot ja yhteiskunnalliset liikkeet nähdään osaksi kansalaisyhteiskuntaa, joka ajaa sosiaalisen oikeudenmukaisuuden, muutoksen ja voimaantumisen tavoitteita. Omaleimaiset piirteensä on myös kehitysyhteistyöjärjestöillä, jotka tavallisesti toimivat kansainvälisesti. (Banks ym. 2014, 708.)

Englanninkielisessä kirjallisuudessa järjestöjä kutsutaan useilla eri termeillä, joita voidaan tulkita eri tavoin. Useimmiten järjestöistä puhutaan merkityksiltään melko samoilla termeillä Non-Profit Organization (NPO) eli voittoa tavoittelematon tai Non-Governmental Organization (NGO) eli valtiosta riippumaton organisaatio. NGO määrittellään Maailman pankin (1995) toimesta *yksityisiksi organisaatioiksi, jotka tarjoavat toimintaa helpottaakseen ihmisten kärsimystä, suojellakseen köyhien intressejä, suojellakseen ympäristöä, tarjotakseen sosiaalipalveluita tai kehittääkseen yhteisöllisyyttä* (Hand ym. 2021, 576-577). NPO on määritelty voittoa tavoittelemattomaksi toiminnaksi, jolla puututaan eriarvoisuuteen ja edunsaajien heikkoon asemaan. Usein NPO toiminnalla tarkoitetaan kansalaistoimintaa. (Chu & Luke 2023, 75–76.) Euroopan komissio (2017) määrittelee valtiosta riippumattomat toimijat hyväntekeväisyysjärjestöiksi, joiden tavoitteet liittyvät köyhyyden torjumiseen, terveydenhuollon parantamiseen sekä ympäristöön ja syrjäytymiseen liittyvien ongelmien ratkaisemiseen (Euroopan komissio 2017). World Association of Non-Governmental Organizations eli WANGO puolestaan määrittelee NGO:n toimijaksi, joka ei ole valtion perustama, siitä riippuvainen tai sen valvonnan alainen. NGO:n toiminta on voittoa

tavoittelematonta eli tarkoituksena ei ole liiketoiminnan harjoittaminen. Toisaalta voidaan käyttää osuvampaa termiä *voittoa tavoittelematon jakaminen*, jolla tarkoitetaan mahdollisesti syntyvän ylijäämän käyttämistä järjestön tehtävän ja tavoitteen täyttämiseksi. (WANGO 2010.) Hieman tuntemattomampi on termi MBO, joka muodostuu sanoista Membership Based Organization, joka suomentuu jäsenpohjaiseksi organisaatioksi. Tällaiset toimijat ovat perinteisempiä ruohonjuuritason toimijoita ja voivat olla esimerkiksi sosiaalisia liikkeitä. (Banks ym. 2014, 709.) Myös termiä CSO eli Civil Society Organization käytetään puhuttaessa kansalaisjärjestöjen toiminnasta. Esimerkiksi Suomen ulkoministeriö käytti termiä CSO, eli kansalaisyhteiskuntatoiminta, vuoden 2017 kehityspoliittisessa kansalaisyhteiskuntalinjauksessaan (Ministry of Foreign Affairs of Finland 2017).

Suomessa voittoa tavoittelematon kansalaistoiminta toteutetaan tyypillisesti yhdistysmuotoisena. Tärkeät yhteiskunnalliset liikkeet ovat tavallisimmin järjestäytyneet juridisesti yhdistyksiksi ja mukauttaneet toimintansa yhdistyslain vaatimuksiin. (Jalava ym. 2017, 16.) Yhdistysmuotoisista toimijoista käytetään yleisesti sanaa järjestö (SOSTE 2020). Järjestöistä puolestaan voidaan käyttää sanaa kolmas sektori (Jalava ym. 2017, 16). Termit tulkitaan usein samaa tarkoittaviksi ja ne ovat suhteessa toisiinsa. Tässä tutkimuksessa käytetään sanaa järjestö, kun tarkoitetaan voittoa tavoittelematonta yhdistysmuotoista toimijaa, joka toimii kolmannella sektorilla.

### 3.2 Järjestötoiminnan monimuotoisuus

Järjestöjen toimintaa voidaan toteuttaa hyvin monimuotoisesti riippuen järjestöjen tarkoituksista. Jotkut järjestöt vastaavat yhteiskunnan palveluaukkoihin toteuttamalla ammattimaisesti tuotettuja palveluita. Toisaalta järjestöt voivat toteuttaa ruohonjuuritason kansalaistoimintaa, jolla muun muassa puututaan epätasa-arvoon ja tavoitellaan muutosta ihmisten hyväksi. Usein järjestöjen tehtävä on näiden yhdistelmä, vaikkakin tavallisesti järjestöjen missiot ja visiot painottavat jälkimmäistä. (Banks ym. 2014, 710.) Jalavan ym. (2017, 16) mukaan järjestöt eivät kuitenkaan jaa yhteisiä toimintaperiaatteita yhteiskunnallisten ongelmien ratkaisemiseksi, vaikka niiden toimintalogiikka on sama.

Jiangin (2020, 851, 855) tapaustutkimuksen mukaan erityisesti pienen järjestön toiminnan etuina on nähty tehokkuus, joustavuus ja kyky reagoida nopeasti. Tutkimuksessa kuvataan pienen kanadalaisen järjestön nopeaa aktivoitumista Covid-19 pandemian aikana: järjestö sai liikekannalle lukuisia vapaaehtoisia, jotka valmistsivat suojavaatteita terveydenhuollon henkilöstölle tilanteessa, joita niitä ei ollut muuten saatavilla. Ross (2013, 44) kuvailee pienen järjestön toimintaa Afrikassa ja toteaa pienen toimijan tuottavan parempaa vastinetta rahalle. Tuloksellisuuden mahdollistaa Rossin (2013, 44) mukaan alhaisten

kokonaiskustannusten lisäksi henkilökohtaisten suhteiden luominen, mikä lisää luottamusta järjestön toimintaa kohtaan. STEA (2021) mainitsee, ettei suomalaisten sosiaali- ja terveysjärjestöjen saama avustuksen määrä ole suhteessa järjestön tuloksellisuuteen. Toisin sanoen pienten järjestöjen voidaan tulkita olevan vähintään yhtä tuloksellisia kuin suurten tai paljon avustusta saavien.

Riippumatta järjestön toiminnan muodosta tai koosta, tarvitaan sen toteuttamiseksi taloudellisia resursseja. Useat järjestöt ovat riippuvaisia julkisista avustuksista, mikä aiheuttaa kilpailua järjestöjen välillä (Jalava ym. 2017, 16). Kilpailun lisääntyessä vaaditaan järjestöiltä yhä ammattimaisempia keinoja, jotta ne selviytyisivät kilpailusta. Banks ym. (2014, 708–709) tuovat esiin huolensa liittyen kilpailuun: vain ammattimaiset järjestöt voivat täyttää tiukat vastuullisuusveloitteet suhteessa julkisia avustuksia jakaviin tahoihin. Lisäksi edellytyksenä järjestötoiminnan ylläpitämiselle ja kehittämiselle nähdään lahjoitusten kerääminen. Lisääntyneestä kilpailusta selvitäkseen järjestöjen tulee löytää erottautumiskeinoja ja vahvistaa siteitä mahdollisiin lahjoittajiin esimerkiksi helpottamalla lahjoittajien sitoutumista järjestöjen sosiaaliin tavoitteisiin. (Rios Romero ym. 2023, 453.) Lahjoituksiin perustuva varainhankinta nähdään toisaalta ongelmallisena. Se voi heikentää järjestön varsinaisten edunsaajien asemaa, jos edunsaajiksi kohdentuvat vääristyneesti itse lahjoittajat. Lisäksi lahjoitusvaroin tehdyn työn heikkous on, että se voi jäädä irralliseksi syvemmistä poliittisista, taloudellisista ja yhteiskunnan rakenteisiin liittyvistä prosesseista (Banks ym. 2014, 708–709).

Menestyksellisen järjestötoiminnan edellytyksenä pidetään yhteistyötä. Järjestöjen eri sektorirajat ylittävän yhteistyön on todettu lisääntyneen viime vuosikymmeninä. Tämän on arvioitu johtuvan järjestöjen ymmärryksen lisääntymisestä siitä, että ne eivät pysty yksin ratkomaan yhteiskunnallisia tavoitteitaan. Myös rahoittajat vaativat usein yhteistyötä muiden toimijoiden kanssa. (Laidler-Kylander & Shepard Stenzel 2014, 21.)

### 3.2.1 Järjestötoiminnan rooli sosiaali- ja terveysalalla

Maailmanlaajuista järjestöjen määrän kasvua viime vuosikymmenten aikana on kuvailtu räjähdysmäiseksi: joissakin Afrikan maissa järjestöjen määrä on kasvanut muutamassa vuosikymmenessä sadoista tuhansiin ja pelkästään Yhdysvalloissa perustetaan yli 1000 järjestöä vuosittain. Myös järjestöjä koskeva tutkimus on lisääntynyt. (Brass ym. 2018, 136.) Järjestöjen toiminnan kohteena olevia edunsaajia todetaan olevan maailmanlaajuisesti miljoonia ja lisäksi järjestöt työllistävät lukuisia työntekijöitä ja osallistavat vapaaehtoistyöntekijöitä (Rios Romero ym. 2023, 452).

Järjestöillä on maailmanlaajuisesti keskeinen rooli sosiaali- ja terveyspalveluiden toteuttamisessa. Banks ym. (2014, 708) nostavat esiin globaalin kehityksen, jossa julkisen, yksityisen ja kolmannen sektorin rooleja ja suhteita on korostettu kulloinkin vallalla olevan agendan mukaisesti. Julkisen sektorin palveluiden leikkaukset ja toisaalta myös ihmisten tyytymättömyys epäonnistuneesti järjestettyihin julkisiin palveluihin ovat luoneet kasvupohjaa kolmannen sektorin toiminnalle. Maailman terveysjärjestö, World Health Organization eli WHO, tuo esiin valtion ulkopuolisten toimijoiden globaalin roolin terveydenhuollon ja kansanterveyden suojelemisessa ja kehittämisessä. (WHO 2016, 4–8.) Brass kumppaneineen (2018, 136) mainitsee järjestöjen mahdollisuudet demokratian vahvistamiseen kansalaistoiminnan kautta varsinkin silloin, kun valtion hallituksella ei ole taloudellisia resursseja tai poliittista halua palveluiden tuottamiseen. Banks (2014, 707) toteaa, että järjestöjen pitkäkestoisten sosiaaliseen oikeudenmukaisuuteen liittyviä tavoitteita on haastavaa saavuttaa ajassa, jossa keskitytään nopeisiin tuloksiin ja siihen, että rahalle saadaan pikaista vastinetta.

### 3.2.2 Suomalaisen sosiaali- ja terveysalan järjestötoiminnan erityispiirteitä

Järjestötoiminnalla on Suomessa pitkä historia. Järjestöjen kaltaiset toimijat, joista käytettiin useimmiten nimitystä yhdistys tai liike, tekivät jo 1800-luvulla vapaaehtoisuuteen perustuvaa auttamistyötä ja kulttuuritoimintaa. Toiminnalle oli tyypillistä aatteellisuus ja yleishyödyllisyys. (Jalava ym. 2017, 16.) Nykyisin Suomessa on runsaasti järjestötoimijoita: Suomen sosiaali- ja terveys ry SOSTE:n mukaan yhdistysmuotoista toimijoita on 106 000, joista yli 11 000 toimii sosiaali- ja terveysalalla. Mukaan mahtuu sekä vapaaehtoisten ylläpitämää toimintaa että ammattimaisesti tuotettuja palveluita, jotka työllistävät kymmeniä tuhansia ihmisiä. Järjestöt voivat olla kansallisia, alueellisia tai paikallisia. Osa tuottaa vain voittoa tavoittelematonta toimintaa, jotkut tarjoavat myös maksullista palvelutoimintaa. (SOSTE 2020.) Kaikkien sosiaali- ja terveysalan järjestöjen toiminnan tavoite on jokseenkin sama: hyvinvoinnin, terveyden ja turvallisuuden edistäminen ja vahvistaminen. Tätä tehdään esimerkiksi lisäämällä ihmisten osallisuutta ja antamalla vaikuttamismahdollisuuksia myös heille, jotka muuten jäävät helposti syrjään. (Sote-uudistus.)

Suomalaisen sosiaali- ja terveysalan järjestötoiminnan kasvuun ja kehitykseen on vaikuttanut merkittävästi toiminnan mahdollistava rahoitus. Ensimmäiset rahapelit saapuivat Suomeen 1900-luvulla ja hieman myöhemmin niiden ylläpito kohdentui hyväntekeväisyysjärjestöille. Tätä toimintaa organisoimaan syntyi 1930-luvulla Raha-automaattiyhdistys eli RAY, jonka kautta pelivarat ohjattiin kansanterveyden edistämiseen. (Jalava ym. 2017, 16–17.) Nykyisin järjestöt toimivat eri kokoisten taloudellisten resurssien

varassa. Kansallisten järjestöjen budjetit ovat usein suuria ja henkilöstöä on palkattu paljon ja monialaisesti. Toisia järjestöjä puolestaan ylläpidetään pienin varoin ja vapaaehtoisvoimin. (SOSTE 2020.) Vaikka RAY:n toiminta päättyi, jatkettiin rahapelien tuottojen ohjaamista järjestöille. Sosiaali- ja terveystieteiden avustuskeskus STEA valmisteli rahapeliyhtiö Veikkauksen tuotot järjestöjen avustuksiksi oman strategiansa mukaisesti vuoden 2023 loppuun saakka. Vuodesta 2024 lähtien järjestöjen avustukset siirtyvät kokonaan osaksi valtion budjettirahoitusta. Keskeisessä roolissa on tulevaisuudessa valtion julkisen talouden suunnitelma. (STEA 2023a.) Suomessa sosiaali- ja terveysalan järjestöjen rahoitus siirtyy siis yhä vahvemmin valtion hallinnoimaksi ja valvomaksi.

Julkiset avustukset ovat vain osa sosiaali- ja terveysalan järjestöjen rahoituspohjaa. Muita rahoitustapoja ovat esimerkiksi varainhankinta ja maksullinen palvelutoiminta. STEA:n tuloksellisuusselvityksen (2021) mukaan STEA-avustusten osuus järjestöjen kokonaisrahoituksissa oli 19 %, palvelutuotannon 37 %, varainhankinnan 8 %, muiden julkisten avustuksien 19 % ja muiden tuottojen osuus 17 % (STEA 2021). Varainhankinnan vähyyteen vaikuttanee se, ettei avustuksia saa STEA:n avustusehtojen (STEA 2023b, 25) mukaan käyttää lainkaan varainhankinnan kustannuksiin.

Suomalaisten järjestöjen toimintaa määrittää myös suuri muutos sosiaali- ja terveysalan palvelurakenteessa. Vuoden 2023 alussa sosiaali- ja terveydenhuolto sekä pelastuslaitos siirtyivät hyvinvointialueiden hallinnon alaisiksi. Sote-uudistuksessa järjestöt koetaan julkisia palveluita tukeviksi ja merkittäväksi osaksi ihmisten hyvinvoinnin, terveyden ja turvallisuuden edistämiseksi kaikilla hyvinvointialueilla. Kumppanuuksiin kannustetaan ja hyvinvointialueilla on perustettu erilaisia verkostoja, joiden tarkoituksena on yhteisistä tavoitteista, toimenpiteistä ja seurannasta sopiminen julkisen ja kolmannen sektorin kesken. (Sote-uudistus.) Innokylän (2023) tilannekuvaraportti kertoo, että hyvinvointialueiden ja sosiaali- ja terveysalan järjestöjen yhteistyö on käynnistynyt. Osalla alueista kuitenkin vasta etsitään yhteyksiä, eikä toimenpiteitä ole vielä päästy aloittamaan.

## 4 Brändi ja brändijohtaminen

### 4.1 Brändin käsitteen moniulotteisuus ja monimutkaisuus

Brändi on moniulotteinen ilmiö, eikä sen määrittely ole yksiselitteistä. Vaikka brändin käsitettä on pohdittu akateemisesti paljon, ei yhteneväistä merkitystä ole pystytty määrittelemään. Kullakin brändiasiantuntijalla vaikuttaisi olevan omanlaisensa käsitys brändistä, mikä lisää brändin tulkinnan monimutkaisuutta. (Maurya & Mishra 2012, 122.) Monipuolinen ja epäselvä brändin käsitteiden käyttö niin teoriassa kuin käytännössäkin kaipaa teoreetikoiden mukaan korjaamista. Jos yleisesti hyväksytyä määritelmää brändistä ja sen rakenteesta ei onnistuta luomaan, pysyy brändin käsite teoreettisesti hatarana. (Gaski 2020, 517.) Myös Avis ja Henderson (2022, 351) nostavat esiin bränditeoreetikkojen huolen brändin epäselvistä määritelmistä ja sitä kautta brändiä koskevan tieteellisen tutkimuksen epäjohdonmukaisuudesta.

Brändin käsitteen määritelmä on vielä 2020- luvulla sekava, vaikka sitä on yritetty määritellä monilla eri tavoilla jo vuosikymmenten ajan. Brändin käsitettä määriteltäessä törmää lähes aina niin akateemisissa kuin käytännönläheisissä julkaisuissa American Marketing Associationin eli AMA:n 1940- luvulla kirjaamaan brändin määritelmään, joka kuvailee *brändin nimeksi, termiksi, merkiksi, symboliksi, designiksi tai niiden yhdistelmäksi, joiden avulla palvelun tuottaja tai ryhmä tuottajia saavat tuotteet tai palvelunsa erottautumaan kilpailijoiden tuotteista tai palveluista* (Avis & Henderson 2022, 354, suom. S.L). Nykyisin AMA (2024, suom. S.L) määrittelee kotisivuillaan brändin hieman lyhyemmin *miksi tahansa erottuvaksi piirteeksi, kuten nimeksi, termiksi, designiksi tai symboliksi, josta tuotteet tai palvelut voi tunnistaa*.

AMA:n brändimääritelmään verrattuna brändin käsite on saanut lisää merkityksiä vuosien varrella. Käsitteeseen liitettiin 1990- luvulla asiakaslähtöisyys. Merkitykselliseksi koettiin asiakkaan saama tarvelähtöinen ja ainutlaatuinen arvo tuotteesta tai palvelusta. (Avis & Henderson 2022, 354.) De Chernatony ja Dall’Olmo Riley (1998, 418–424) kävivät 1990- luvulla systemaattisesti läpi lukuisia brändiin liittyviä artikkeleita ja kokosivat luokittelun brändin käsitteen selkeyttämiseksi. Luokittelussa huomioidaan laaja-alaisesti brändin 12 eri osa-aluetta. Määrittely alkaa omistajuudesta ja visuaalisista tunnusmerkeistä edeten muun muassa brändiin liittyviin syvempiin tunteisiin ja mielikuviin sekä brändin arvoon liittyviin tekijöihin. Alla olevassa taulukossa 1 on esitelty De Chernatony ja Dall’Olmo Rileyn (1998, 418–424) kokoamat kaksitoista brändin näkökulmaa.



<b>1. Brändi juridisena välineenä</b>	Laillinen omistajuus, tavaramerkki.
<b>2. Brändi logona</b>	Logo ja muut visuaaliset tunnuspiirteet.
<b>3. Brändi yrityksenä</b>	Tunnistettava yrityksen identiteetti.
<b>4. Brändi lyhenneltynä tekstinä</b>	Lyhyet tuote- tai palvelukuvaukset.
<b>5. Brändi riskin vähentäjänä</b>	Teot asiakkaiden luottavaisuuden lisäämiseksi.
<b>6. Brändi identiteettinä (Brand Identity)</b>	Kulttuuri, persoonallisuus, fyysisyys, psykologinen projektio ja reflektio, (ihmis)suhde.
<b>7. Brändi mielikuvana (Brand Image)</b>	Ihmisten mielikuvat (käytännön ja psykologisten tekijöiden määrittämät), kaikki brändiin liittyvät ajatukset, idea brändistä.
<b>8. Brändi arvoina (Values)</b>	Ihmisten henkilökohtaiset ja kulttuuriset arvot suhteessa brändiin (minkälaisien asioiden puolestapuhuja brändi on).
<b>9. Brändi persoonallisuutena (Brand Personality)</b>	Piirteet, joilla kuvaillaan brändin inhimillisiä ominaisuuksia. Voidaan arvostaa enemmän kuin toiminnallisia ominaisuuksia.
<b>10. Brändi suhteena (Brand Relationship)</b>	Jatke brändipersonalle. Asiakkaan suhde brändipersonaan kanssa (parhaimmillaan vahva ja jatkuva).
<b>11. Brändi arvon lisääjänä (Added Value)</b>	Brändin tuomia hyötyä: erottautuminen, kilpailuetu, hinnan määrittely (premium price). Lisätty arvo on myös: toiminnallista ja käytännöllistä hyödyistä poikkeavia etuja/merkityksiä, asiakkaiden erityinen kokemus tarpeisiin vastaamisesta.
<b>12. Brändi kehittyvänä kokonaisuutena (Entity)</b>	Brändin evoluutio. Brändin persoonalliset piirteet mielletään asiakkaan omiksi piirteiksi.

Taulukko 1: Brändin määrittelyn osa-alueita (De Chernatony & Dall’Olmo Riley 1998, 418–424, suom. S.L)

Vaikka De Chernatony ja Dall’Olmo Rileyn luokittelu määrittelee brändiä aikaisempaa laajemmin, ei se De Chernatony itsensä mukaan pysty yhdistämään käsitettä rajatuksi kokonaisuudeksi (Avis & Henderson 2022, 356). Kyseistä luokittelua on kuitenkin käytetty vielä 2010- luvulla kuvaamaan brändin piirteitä. Esimerkiksi Mayrya ja Mishra (2012, 128) käyttävät sitä brändiä käsittelevän artikkelinsa rakenteena. He muistuttavat kuitenkin, että luokittelussa on päällekkäisyyksiä, eikä yksittäisillä selityksillä voida antaa tyhjentävää kuvaa brändin merkityksestä. On myös syytä huomioida, että samoilla termeillä

on usein erilaisia tulkintoja riippuen siitä, kuka asiaa käsittelee. (Mayrya & Mishra 2012, 128.)

Brändiin liitettiin 2000- luvulla Avis ja Hendersonin (2022, 354) artikkelin mukaan kilpailuedun saavuttamisen ja asiakastyytyväisyyden näkökulmia. AMA:n brändimääritelmä sai osakseen kritiikkiä sen yksipuolisuuden vuoksi. Esimerkiksi Grönroos (2009, 385) piti brändimääritelmää liian tuotokeskeisenä, koska se ei huomioinut tarpeeksi asiakasnäkökulmaa. Grönroosin (2009, 835) mukaan palveluissa painottuu aina asiakkaiden kokema prosessi, jossa he toimivat aktiivisina toimijoina. Palveluprosessit ja niiden onnistuminen rakentavat palvelulle myönteistä brändiä. Asiakkaiden aktiivinen osallisuus näyttäytyy myös brändin muokkautuvuudessa eli toisin sanoen asiakkaat ovat itse mukana luomassa brändiä. Brändi on Grönroosin mukaan aina käsitteenä mielikuva, joka elää asiakkaiden mielissä. (Grönroos 2009, 385–386). Ajan myötä brändi on nähty yhä monimuotoisempana käsitteenä. Conejo ja Woolisgroft (2014, 291) tuovat artikkelissaan esiin brändiympäristön muutoksen monimutkaisemmaksi. Heidän mukaansa AMA:n vanha brändin määritelmä on vanhentunut. Sen sisällöistä poiketen painotetaan enemmän brändin merkityksiä, riippumattomuutta, laajuutta ja yhteiskehittämistä. Brändi nähdään yhteisiä merkityksiä luovana markkinointijärjestelmänä, joka tuottaa hyötyä asiakkaille, suuremmille joukoille ja koko yhteiskunnalle. (Conejo & Woolisgroft 2014, 291.)

Vaikka alkuperäistä AMA:n brändin käsitteen määritelmää on laajalti kritisoitu lähinnä sen suppeuden vuoksi, on toisaalta esitetty myös näkökulmia siihen palaamiseksi. Avis ja Henderson (2022, 366) perustelevat paluutaan brändin määrittelyn alkulähteille juurisyöllä eli sillä, ettei brändin käsitettä ole lähtökohtaisesti määritelty perusteellisesti. Saavuttaakseen rajatun brändin käsitteen määritelmän, Avis ja Hendersson (2022, 366) ehdottavat brändin termin jakamista kahdeksi eri osioksi, jotka ovat suhteessa toisiinsa. Ensimmäinen osio määrittelee brändin tuotteen tai yrityksen tunnistamisen mahdollistavaksi merkiksi tai logoksi, jonka käyttö voi olla rajoitettua esimerkiksi lain vuoksi. Toinen osio määrittelee erikseen brändiassosiaatiot. Ne ovat ihmisen mielissä heräviä asioita, kun he ovat tekemisissä brändin nimen tai logon kanssa. Myös Gaski (2020, 526) puoltaa brändin tiukkaa teoreettista määrittelyä käsitteen selventämiseksi, vaikkakin toteaa uuden määrittelyn todennäköisesti aiheuttavan vaikeuksia käytännön brändityössä. Yleisesti markkinointialalla brändin termiä käytetään moniselitteisesti ja käytännöt ovat epävakaita. Usein käsitteellistäminen on heikkoa ja sekavaa, esimerkiksi brändiä pidetään laajalti synonyyminä tuotteelle, vaikkakin osuvampi termi olisi ”tuotteen brändi”. (Gaski 2020, 526.)

## 4.2 Brändijohtamisen määritelmä

Englanninkielisiä brändijohtamiseen liittyviä termejä Brand Leadership ja Brand Management käytetään hieman sekavastikin kuvaamaan brändijohtamista, vaikka ne eroavat merkityksiltään. Brändijohtamisen guruna pidetty David A. Aaker yhdessä Erich Joachimsthalerin kanssa selkeyttää termejä kuvaillen management- tyyppistä johtamista taktiseksi työksi, jossa keskitytään muun muassa ongelmien ratkaisemiseen, teknisten ratkaisujen löytämiseen ja markkinointityön organisoimiseen. Siten asiat saadaan konkreettisesti tapahtumaan ja pysytään myös aikatauluissa. Brand Leadership on kokonaisvaltaista strategista ja visionääristä työtä, joka tapahtuu pidemmällä aikavälillä kuin taktinen työ. (Aaker & Joachimsthaler 2009, 7–8.) Durmaz ja Yazar (2016, 53) toteavat, että johtotasolla tehdyt brändistrategiat ovat pohja pitkäkestoisille suunnitelmille, joiden avulla voidaan saavuttaa esimerkiksi taloudellista voittoa, oikeussuojaa ja brändiuskollisuutta. Punjaisri, Evanschitzky ja Rudd (2013, 982) kuvaavat leadership-tyyppistä johtamista kokonaisvaltaisena johtamistyönä, joka edistää organisaation arvoja. Johtamisella voidaan rakentaa organisaation kulttuuria, sosiaalisia rakenteita ja arvojärjestelmiä. Brändijohtamisen kautta brändi tavallaan liitetään organisaation arvoihin, tarkoitukseen ja visioon. Käytännössä ylin johto on vastuussa organisaatiokulttuurin ja strategian luomisesta, jotka sekä taktisen tason johtajat että operatiivisen tason työntekijät omaksuvat ja joita he heijastavat työssään. Johtajuus työntekijöiden brändiä tukevan käyttäytymisen edistäjänä on erityisen tärkeää silloin, kun kyseessä ovat palvelut. (Punjaisri ym. 2013, 982.)

Käytännössä brändijohtamista on usein pidetty taktisena ja reaktiivisena toimintana, jolla pyritään tuotteen tai palvelun imagon (Brand Image) luomiseen (Aaker & Joachimsthaler 2009, 7–8). Vahtola (2021) toteaa, että suomalaisessakin liiketoiminnassa brändityö on käsitetty usein vain markkinoinnin yksittäisenä tekona tai visuaalisen ilmeen toteutuksena (Vierula 2021, 179). Brändi sijoittuu kuitenkin vahvasti organisaatioiden strategiseen työhön eli johtamiseen. Kun organisaation toiminta perustuu kilpailuedun kautta määriteltyyn malliin, asettuu brändi mallin ja asiakkaiden väliin. Liiketalouden näkökulmasta brändijohtamisen tärkein tehtävä on tuottaa asiakkaille arvoa eli hyötyä. (Vierula 2021, 179.)

Neuvonen (2016, 197) liittää brändijohtamiseen brändisuuntautuneisuuden (Brand Orientation). Brändisuuntautuneisuus heijastuu Urden (2013) mukaan organisaation kulttuurista ja tavoista ajatella (Neuvonen 2016, 197). Suuntautuneisuutta voidaan mitata sillä, pidetäänkö brändiä arvokkaana voimavarana ja olennaisena osana organisaation strategiaa (Reijonen ym. 2012, Neuvosen 2016, 198 mukaan). Tutkimusten mukaan brändisuuntautuneessa organisaatiossa rakennetaan tietoisesti brändiä luomalla

brändipääomaa yhdessä niin sisäisten kuin ulkoistenkin sidosryhmien kanssa. Brändijohtaminen nähdään ydinosaamisena ja sen rakentaminen keskeisenä osana kehittämistyötä ja menestymistä. Brändisuuntautumiseen keskittyvät johtamismallit pohjaavat aina organisaation arvoihin. (Gromark 2020, 412.)

#### 4.3 Brändijohtamisen sisältöjä

Brändijohtamiseen (Brand Leadership) kuuluu brändipääoman (Brand Equity) luominen. Brändipääomalla tarkoitetaan brändin nimeen tai symboliin liitettyjä ominaisuuksia, jotka lisäävät tai vähentävät tuotteen tai palvelun kiinnostavuutta asiakkaiden silmissä. (Aaker & Joachimpsthaler 2009, 8, 17.) Kellerin (1993, 8–9) mukaan brändipääomaa on olemassa, kun brändi on asiakkaalle tuttu ja hän liittyy siihen joitain myönteisiä ja ainutlaatuisia ominaisuuksia. Keller painottaa brändin tunnettuuden merkitystä brändin menestymiselle. Tunnettuus liitettynä positiiviseen brändikuvaan vahvistaa brändin kilpailuasemaa suhteessa vastaaviin tuotteisiin tai palveluihin. (Keller 1993, 8–9.) Toisaalta Shariq (2019, 49) mainitsee brändiuskollisuuden merkittävimpana ja kokonaisvaltaisimpana vaikuttajana suhteessa brändipääoman kehittymiseen ja kehottaa fokusoimaan brändijohtamisessa asiakasuskollisuuden kasvattamiseen.

Sekä kaupalliset yritykset että voittoa tavoittelemattomat järjestöt voivat tavoitella johtamistyössään brändipääoman lisäämistä. Brändipääomaa kehitettäessä voidaan kiinnittää huomiota tiettyihin teemoihin, jotka näillä kahdella sektorilla eroavat toisistaan. Alla olevassa taulukossa 2 on kuvattu rinnakkain Aakerin ja Joachimsthalerin (2009, 17) luetteloimat teemat liiketalouden näkökulmasta ja Laidler-Kylanderin ja Shepard Stenzelin (2014, 44–46) esittämät teemat järjestötyössä.

<b>Brändipääoman johtaminen - liiketalous</b>	<b>Brändipääoman johtaminen- järjestöt</b>
1. Bränditietoisuus	1. Luottamus
2. Havaittu laatu	2. Kumppanuudet
3. Brändimiellytykset	3. Johdonmukaisuus
4. Brändiuskollisuus	4. Fokus

Taulukko 2. Brändipääoman johtamiseen, kehittämiseen ja mittaamiseen liittyvät tekijät liiketaloudessa ja järjestötyössä (Aakerin & Joachimsthaler 2009, 17, Laidler-Kylanderin & Shepard Stenzelin 2014, 44–46, suom. S.L)

Taulukon 2 tekijöistä ei löydy yhteneväisyyksiä: siinä missä liiketaloudessa painotetaan tunnettavuutta asiakkaiden valintojen lähtökohtana (Aaker & Joachimsthaler 2009, 17), korostaa yleishyödylliseen toiminnan brändipääomaan keskittyvä Brand IDEA- malli (Laidler-Kylander & Shepard Stenzel 2014, 44–46) asiakkaiden kokemaa luottamusta järjestöjä kohtaan. Toisaalta liiketaloudessa keskitytään pääoman rakentamiseen asiakkaan kokemukseen perustuvan tuote- tai palvelulaadun kautta (Aaker & Joachimsthaler 2009, 17). Järjestöissä puolestaan keskitytään luomaan yhteistyötä muun muassa yritysten, valtion ja muiden järjestöjen kanssa (Laidler-Kylander & Shepard Stenzel 2014, 44–46). Liiketalouden painottamat miellelyhtymät ovat kaikkea, ajatuksia ja mielikuvia, jotka yhdistävät tuotteen tai palvelun asiakkaaseen. Pienenkin asiakasjoukon brändiuskollisuus eli sitoutuminen brändiä kohtaan todetaan tuovan organisaatiolle merkittävää pääomaa. (Aaker & Joachimsthaler 2009, 17.) Järjestöt painottavat johdonmukaisuutta, jolla tarkoitetaan brändin pysyvyyttä yhdenmukaisena monenlaisissa tilanteissa ja kohderyhmissä niin sisäisesti kuin ulkoisestikin. Lisäksi fokuksella tarkoitetaan järjestön erikoistumista ja pitäytymistä toimissa, jotka edistävät sen mission toteutumista. Fokuksen on todettu selkeyttävän järjestön toimintaa. (Laidler-Kylander & Shepard Stenzel 2014, 44–46.) Huomattakoon, että Brand IDEA- mallin järjestöihin liittyvää brändipääoman kehittämistä käsitellään organisaatiobrändin, eikä esimerkiksi palveluiden näkökulmasta (Laidler-Kylander & Shepard Stenzel 2014, 23). Brändipääoman luomisella on keskeinen rooli erityisesti järjestöjen varainhankinnassa, jonka kehittämiseksi on luotu liitetaloudesta sovellettuja malleja. Niihin syvennyttään luvussa 5.2.

Brändin arvolla tarkoitetaan joko organisaation tai asiakkaiden tuotteesta tai palvelusta saamaa hyötyä. Aakerin ja Joachimsthalerin (2009, 16) mukaan brändin arvo (Brand Value) on brändin taloudellista arvoa yritykselle, toisin sanoen arvoa mitataan tällöin rahassa. Grönroos (2009, 389) painottaa, että asiakkaan kokema brändin arvo luo perustan sille, miten brändi luo arvoa yritykselle itselleen. Delgado-Ballester ja Fernandez Sabote (2014, 1859) jakavat asiakkaiden brändistä saaman arvon sekä toiminnalliseksi että kokemukselliseksi hyödyksi. Toiminnallista hyötyä pidetään perinteisempänä ja siihen on liitetty usein näkökulmia laadusta ja käyttöominaisuuksista. Uudempi kokemuksellinen näkökulma pitää sisällään esimerkiksi psykologisia ja symbolisia brändin ominaisuuksia. (Delgado-Ballester & Fernandez Sabote 2014, 1859.)

Strategisen markkinoinnin teoria selkeyttää hieman johtamisen prosessia, johon brändi keskeisesti liittyy. Vierula (2021, 69–70) kuvaa kirjassaan Kotlerin prosessin, jossa tarkkaillaan arvon tuottamisen vaiheita. Prosessi käynnistyy asiakkaalle keskeisen ja ainutlaatuisen hyödyn havaitsemisesta. Kyseessä on kilpailuedun löytäminen. Seuraavassa vaiheessa idea tuotteistetaan ja luodaan brändi muotoon, jossa tuotteen tai palvelun toimittaminen

asiakkaalle mahdollistuu. Kolmannessa vaiheessa tuote tai palvelu viedään markkinoille viestinnän avulla eli kyseessä on arvon viestiminen. Neljännessä vaiheessa asiakkaan saama arvo lunastetaan eli käytännössä asiakas saa sen hyödyn, jonka yritys hänelle lupaa. (Vierula 2021, 69–70). Prosessi tuo esiin sekä strategisen että operatiivisen brändityöskentelyn. Siitä jää kuitenkin puuttumaan arvioinnin näkökulma.

Grönroos esittelee kirjassaan Brodien (2006) palvelubrändin kolmiomallin, joka selkeyttää osaltaan brändin arvon muodostumista. Prosessi alkaa organisaation asiakkailleen antamista arvolupauksista jatkuen organisaation sisäisiin toimenpiteisiin lupauksen toteuttamiseksi. Annettujen lupauksen tulee olla aitoja ja yhteneväisiä organisaation strategisten arvojen kanssa. Palveluprosessin aikainen toiminta ja vuorovaikutus rakentavat asiakkaille merkityksiä ja kokemuksia, joista brändikokemus rakentuu. Brändiarvoa syntyy vain, jos palveluprosessi suunnitellaan huolella. (Grönroos 2009, 394–395.)

Arvon tuottamisella on liiketaloudessa ja järjestötoiminnassa sekä yhteneviä että eroavia piirteitä. Tutkimukseen perustuvan järjestöerityisen brändijohtamisen mallin eli Breakthrough Nonprofit Brand eli BNB mallin (Daw & Cone 2010, 32), kuten myös aikaisemmin esitellyn Kotlerin strategisen markkinoinnin teorian (Vierula 2021, 69–70) mukaan arvon tuottaminen alkaa fokusoidun, muista erottuvan ja kohderyhmälle tarpeellisen toimintaidean löytämisestä. Järjestöerityisiä piirteitä tuovat esiin Daw ja Cone (2010, 21), jotka jakavat kehittämässään mallissa arvon tuottamisen järjestön edunsaajille kolmeen osaan: 1. pää, 2. sydän ja 3. kädet. Päällä tarkoitetaan ihmisten ymmärryksen kehittymistä järjestön olemassaoloa ja toimintaa kohtaan. Tuotettu arvo on tällöin merkityksellisyyden kokemus. Sydämellä tarkoitetaan järjestön korkeamman tarkoituksen ymmärrystä, joka koskettaa sydämen tasolla eli vahvasti tunnepohjaisesti. Käsillä tarkoitetaan sitoutumisen keinoja järjestön toimintaan eli järjestön tarjoamia mahdollisuuksia liittyä yhteisöön. Arvoksi muodostuu tällöin kuuluminen. (Daw & Cone 2010, 20–21.) Arvon tuottaminen edunsaajille on yksi brändijohtamisen keskeisimmistä piirteistä kolmannen sektorin toiminnassa. Siihen liittyviä tekijöitä käsitellään tarkemmin seuraavassa luvussa.

## 5 Brändin ja brändijohtamisen piirteitä järjestöissä

Aikaisemmissa tutkimuksissa on todettu, että brändi ja brändijohtaminen eivät ole järjestöille täysin vieraita asioita, joskaan ne eivät ole yleisiääkään. Vaikka brändin keskeiset kulmakivet, luottamus ja maine, ovat lähtökohtaisesti olleet järjestötyön keskiössä, on kolmas sektori ollut hidas ottamaan käyttöön liiketalouden ja markkinoinnin sanastoa ja käytänteitä, jotka liittyvät brändiin. (Hand ym. 2021, 577.) Järjestötoiminnan maailmanlaajuinen kasvu on kuitenkin sysännyt järjestöt tekemään enemmän strategista brändityötä, jotta ne pärjäisivät keskinäisessä kilpailussaan. Brändijohtamisen avulla pyritään saavuttamaan myös yhä vahvempaa yhteiskunnallista vaikuttavuutta. (Rios Romero ym. 2023, 452.)

Brändin käsitteen määritelmät ovat melko yhteneväisiä oli kyseessä sitten kaupallinen tai yleishyödyllinen toimija (Laidler-Kylander & Shepard Stenzel 2014, 36). Kirjallisuudessa nostetaan kuitenkin esiin joitain brändin piirteitä, jotka ovat ominaisia erityisesti järjestötyössä. Järjestöissä brändi liitetään vahvasti asiakkaiden kokemuksiin. Daw ja Cone (2010, 31) kuvailevat brändiä järjestönäkökulmasta kokoelmaksi ihmislähtöisiä organisaatiosta tehtyjä havaintoja, jotka muodostuvat kaikessa vuorovaikutuksessa ja kontaktipisteissä. Brändi on kaikkea, mitä ihmiset kollektiivisesti sanovat, tuntevat ja ajattelevat organisaation toiminnasta. Siihen liittyy myös järjestön maine ja persoona. (Daw & Cone 2010, 32.) Piirteet poikkeavat luvussa 4.1 käsitellystä AMA:n brändimääritelmästä, mutta ovat melko yhtenäisiä esimerkiksi Grönroosin (2009) asiakaslähtöisten näkökulmien kanssa. Cuesta (2003) vahvistaa osaltaan ajatusta brändistä tunneperäisenä kokemuksena: erityisesti järjestöissä brändillä tarkoitetaan ihmisten jaettuina emotionaalisia käsityksiä, joita osallistujat ja tukijat kokevat liittyen järjestön tarjoamiin palveluihin (Laidler-Kylander & Shepard Stenzel 2014, 36).

Vahvan brändin hyödyt ovat samankaltaisia sekä järjestöissä että yrityksissä. Brändi auttaa hankkimaan muun muassa taloudellisia, sosiaalisia ja henkilöstöön liittyviä resursseja sekä helpottaa kumppanuuksien solmimista. Lisäksi vahva brändi viestii vaikutusvaltaa, luotettavuutta ja kyvykkyyttä. (Laidler-Kylander & Shepard Stenzel 2014, 37.) Järjestöissä brändin roolia pidetään monimuotoisempana. Quelchin ja Laidler-Kylanderin (2005) mukaan se merkitsee työn pysyvyyden turvaamista henkilöstölle, sisäisen yhteenkuuluvuuden lisäämistä ja yhteistyön mahdollistamista. Lisäksi brändi on organisaation mission käytäntöönpanon väline. (Laidler-Kylander & Shepard Stenzel 2014, 37). Daw ja Cone (2010, 20) tuovat esiin järjestöerityisenä brändin tarkoituksena hyvän tekemisen kohderyhmille ja yhteisölle. Tosin sanoen brändin rooli voidaan nähdä suhteessa toiminnan missioon ja yhteiskunnalliseen vaikuttavuuteen.

Liiketalouden johtamiskäytänteet eivät täysin sellaisinaan sovi järjestöille, koska toimintojen periaatteet, tavoitteet ja tarkoitukset ovat erilaiset. (Laidler-Kylander & Shepard Stenzel 2014, 35, 38.) Brändityö vaatii järjestöiltä osaamista ja aktiivisuutta työn eri tasoilla. Järjestöt eivät voi suoraan kopioida kaupallisia menetelmiä vaan niiden tulee mukauttaa toimintaansa sopivia brändityön tapoja. (Paco ym. 2014, 13.) Tämä ei kuitenkaan ole ollut helppoa. Brändijohtamista on laiminlyöty järjestöissä ja työ on nähty suppeasti vain varainkeruuseen liittyvänä markkinointitoimintana. Lisäksi brändijohtamisen heikkouteen on voinut vaikuttaa sekä ymmärtämättömyys brändin strategisesta luonteesta että puute järjestöille suunnatuista brändiohjeistuksista ja johtamismalleista. (Laidler-Kylander & Shepard Stenzel 2014, 40–41.)

### 5.1 Kokonaisvaltaisia järjestöjen brändijohtamisen malleja

Järjestöjen brändijohtamisen avuksi on viime vuosikymmeninä kehitetty muutamia malleja. Perinteisiä varainhankintaan liittyviä järjestöerityisiä malleja kuvaillaan myöhemmin luvussa 5.2. Kokonaisvaltaisempaa lähestymistä järjestöjen brändijohtamiseen tarjoilevat Laidler-Kylander ja Shepard Stenzel, jotka kehittivät tutkimukseensa perustuvan järjestöerityisen brändijohtamisen Brand IDEA- mallin. Se keskittyy järjestön mission toteuttamiseen, toiminnan selkeyttämiseen ja yhteistyön tukemiseen. (Laidler-Kylander & Shepard Stenzel 2014, 42.) Alla olevassa taulukossa 3 kuvataan Brand IDEA- mallin keskeiset sisällöt.

Tekijä	Kuvaus	Tulos
<b>Brändin yhteneväisyys (Brand Integrity)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Brändi-identiteetin, mission, strategian ja arvojen rakenteellinen yhdistäminen</li> <li>- Sisäisen brändi-identiteetin ja ulkoisen brändikuvan (Image) rakenteellinen yhdistäminen</li> </ul>	Organisaation yhteneväisyys ja luottamus
<b>Brändidemokratia (Brand Democracy)</b>	Sisäisten ja ulkoisten sidosryhmien sitouttamisen osallistuva prosessi brändin määrittelemiseksi ja kommunikoimiseksi sen kanssa	Luo brändilähettiläitä ja vähentää brändin kontrolloimisen tarvetta
<b>Brändikiintymys (Brand Affinity)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vipuvarsi brändin kannatukseen, kumppanuuksiin ja yhteistyöhön</li> <li>- Brändin ja sen vahvuuksien käyttö jaettujen yhteiskunnallisten tavoitteiden saavuttamiseksi</li> </ul>	Ajaa suuremman tehtävän toteuttamista ja yhteiskunnallista vaikuttavuutta

Taulukko 3. Brand IDEA- mallin peruseriaatteet järjestöjen brändijohtamisen kehittämiseksi (Laidler-Kylander & Shepard Stenzel 2014, 24, suom. S.L)



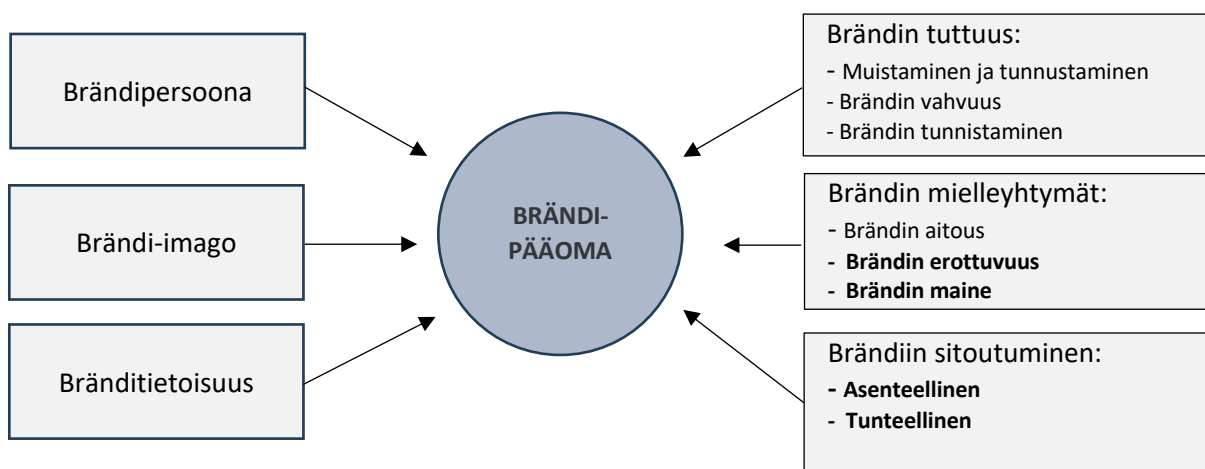
Brand IDEA- mallin mukainen brändin yhteneväisyys (Brand Integrity) rakentuu, kun organisaation missio ja arvot linjataan suhteessa brändi-identiteettiin, joka puolestaan linjataan suhteessa ulkoiseen brändi-imagoon. Näin saadaan aikaiseksi organisaatiosta välittyvä selkeä, erottuva, johdonmukainen ja uskottava kuva sekä järjestöjen sisällä että niiden ulkopuolella. Brändidemokratialla tarkoitetaan kaikkien järjestön sidosryhmien ottamista mukaan brändi-identiteetin määrittelemiseen, jalostamiseen ja vuoropuheluun brändin kanssa. Näin osallistujat saavat selkeän käsityksen järjestön perusidentiteetistä ja voivat sen vuoksi toimia tehokkaasti järjestön puolestapuhujina. Brändikiintymyksellä (Brand Affirmation) tarkoitetaan brändijohtamisen lähestymistapaa, jolla pyritään ratkaisemaan monimutkaisia yhteiskunnallisia kysymyksiä. Useiden eri toimijoiden välisten kumppanuuksien ja brändiyhteistyön avulla tavoitetaan missioita ja maksimoidaan yhteiskunnallista vaikuttavuutta. (Laidler-Kylander & Shepard Stenzel 2014, 23–25.)

Melko samankaltaisista lähtökohdista käsin rakentuu myös Dawn ja Conen kehittämä järjestöjen brändijohtamisen ohjeistus Breakthrough Non Profit Branding- malli eli BNB. Myös tämän mallin peruseriaatteiden mukaista on brändin autenttisen merkityksen ymmärtäminen sisäisesti ja merkityksen jakaminen sidosryhmille erilaisten kommunikaatiokeinojen avulla. Yhteisesti luotu brändikulttuuri luo brändilähettiläitä, jotka toimivat järjestön puolestapuhujina. Brand IDEA- mallista poiketen BNB- malli mainitsee periaatteekseen brändin käyttämisen vipuvartena vaihtoehtoisten tuottojen ja etujen saavuttamiseksi. Keinona nähdään esimerkiksi yrittäjyyden, palveluiden tuottamisen, markkinoinnin ja varainkeruun sekoittaminen luovasti. Innovatiivisten ratkaisujen ansiosta järjestöt voivat kehittää palveluitaan, saada uusia rahoitusmuotoja ja lisätä järjestön tunnettuutta. (Daw & Cone 2010, 40–41.)

## 5.2 Brändipääoman luominen järjestöjen varainhankinnassa

Järjestöjen brändipääoman saavuttamiseksi kehitetyt mallit pohjautuvat teoreettisessa kirjallisuuden pitkälti liiketalouden oppeihin. Brändipääoman kehittäminen on nähty merkitykselliseksi sekä kerätessä lahjoituksia että rekrytoitaessa vapaaehtoistyöntekijöitä. (Rios Romero ym. 2023, 454.) Fairclothin (2005, 3) luoman klassisen brändipääomamallin eli Nonprofit Brand Equity Conceptual Model:in mukaan järjestöjen brändipääomaa voidaan kasvattaa kiinnittämällä huomiota brändipersoonaan (Brand Personality), brändi-imagoon (Brand Image) ja bränditietoisuuteen (Brand Awareness). Tavoitteena pääoman luomiselle on saavuttaa lahjoittajien huomio ja kerätä varoja. (Faircloth 2005, 3.) Faircloth kuitenkin huomasi, ettei malli toimi täysin aukottomasti bränditietoisuuden osalta: brändin tunnistaminen tai muistaminen ei auta rakentamaan brändipääomaa, jos brändin imago on huono (Rios Romero ym. 2023, 454).

Rios Romero ym. (2023, 454) ehdottavat muutoksia Fairclothin (2005) klassiseen brändipääomamalliin. Heidän mukaansa bränditietoisuuden käsitteelle tulisi etsiä laajempaa ulottuvuutta ja pohtia brändin tuttuuden käsitettä (Brand Familiarity). Brändipääomalle nähdään merkitykselliseksi se, miten syvästi lahjoittajat tuntevat järjestön toimintaa ja hyväksyvät sen moraalisen tehtävän. Lisäksi järjestöjen brändipääoman kehittymiselle nähdään oleellisena brändiin kohdistettavat miellelyhtymät (Brand Associations), joiden syntymiseen liittyy keskeisesti kolme brändin piirrettä: aitous, erottuminen ja maine. Rios Romero ym. (2023, 456) esittävät myös brändisitoutumisen (Brand Commitment) käsitteen liitettäväksi järjestökeskeiseen pääomamalliin, koska se kuvastaa lahjoittajien arvoihin pohjautuvaa asennesitoutumista. Sitoutumista tapahtuu siis vain, jos lahjoittajat kokevat järjestön toiminnan arvoilla olevan yhtymäkohtia heidän omaan arvomaailmaansa. Alla olevassa kuviossa 1 esitetään vasemmalla Fairclothin (2005, 3) klassinen ja oikealla Rios Romero ym. (2023, 457) päivitetty malli järjestöjen brändipääoman syntymisestä. Kuviossa lihavoitujen kohtien teemat vaikuttavat Rios Romero ym. tutkimuksen mukaan parhaiten lahjoittajapohjaisen brändipääoman syntymiseen (Rios Romero ym. 2023, 464).

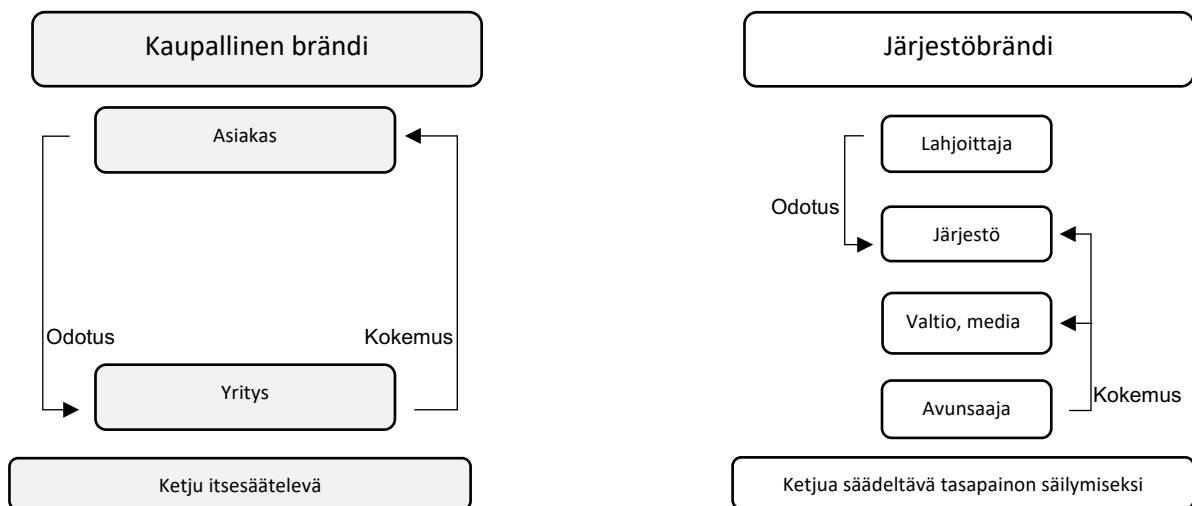


Kuvio 1. Varainkeruun kaksi brändipääomamallia yhdistettynä (Faircloth 2005, 3, Rios Romero ym. 2023, 457, suom. S.L)

### 5.3 Brändin arvon luominen järjestöissä

Järjestötoiminnan brändin arvon muodostamisessa on nähtävissä omaleimaisia piirteitä. Vertaaminen kaupallisen brändin arvon muodostukseen selkeyttää järjestöbrändin arvon luomisen prosessia. Hand ym. (2021, 578) mukaan siinä missä kaupallisen brändin

suoraviivainen arvoketju käsittää yksinkertaistetusti vain yrityksen ja asiakkaan, on järjestötoimijan arvoketju monimutkaisempi sisältäen vähintään kaksi eri ”asiakasta” eli sekä varsinaisen avunsaajan että lahjoittajan, jolta saadaan taloudellisia resursseja palveluiden tuottamiseen. Myös Paco ym. (2014, 13) määrittää järjestöjen asiakaskunnaksi palveluiden käyttäjät ja lahjoittajat. On mahdollista, että näiden tahojen välinen arvovaihto ei onnistu keskinäisellä säätelyllä niin, että molemmat osapuolet saavat haluamaansa hyötyä. Jotta voidaan varmistaa terve tasapaino avunsaajien kokemuksen ja lahjoittajien odotusten välille, tarvitaan järjestöjen, mutta mahdollisesti myös ulkopuolisten tahojen, kuten valtion tai tiedotusvälineiden osallistumista. (Hand ym. 2021, 578.) Alla olevassa kuviossa 2 havainnollistetaan kaupallisen ja järjestöpohjaisen brändin arvoketjun erilaisia periaatteita. Se on mukaelma Hand ym. tutkimusartikkelin (2021, 578) kuviosta.



Kuvio 2: Kaupallisen brändin ja järjestöbrändin erilaiset arvoketjut (mukaelma Hand ym. 2021, 578, suom. S.L)

Järjestöjen brändin arvoketjun perimmäinen ajatus on tuottaa arvoa eli hyötyä avunsaajalle. Ketjua on kuitenkin kritisoitu ja nostettu esiin huoli siitä, kohtaavatko avunsaajien todelliset tarpeet ja lahjoittajien subjektiiviset käsitykset siitä, mihin apua tarvitaan. On myönnetty, että järjestöjen brändiarvon prosessi, jossa eri kohderyhmille luodaan yhteisesti arvoa, ei välttämättä pysty korjaamaan tai oikaisemaan rakenteellisten valtasuhteiden epätasapainoa. (Hand 2021, 579.) Voisi siis todeta, että järjestöjen brändityössä kohdataan moraalisia haasteita. Moraali on nostettu myös tärkeäksi arvon tuottamisen näkökulmaksi järjestöissä. Teoreetikot ovat tuoneet esiin, että taloudellista ja sosiaalista pääomaa

keskeisempää järjestöille on keskittyä kohderyhmiensä arvon tuottamiseen moraalisen pääoman näkökulmasta. (Hand ym. 2021, 589.)

#### 5.4 Järjestöjen kritiikki brändiä ja brändijohtamista kohtaan

Brändiin ja brändijohtamiseen suhtaudutaan järjestöissä tutkimusten mukaan ristiriitaisesti. Vaikka kansainväliset tutkimukset ovat näyttäneet toteen brändin merkityksen järjestöjen kilpailuetuna, ovat useat järjestösektorin edustajat kokeneet tunnetason ristiriitaa brändiajattelua kohtaan. Kritiikkiä on esitetty ylikaupallisuutta, edunsaajien hyväksikäyttöä, johtajuuden turhamaisuutta ja liiallista kilpailua vastaan. Lisäksi on ilmaistu yleistä muutosvastarintaa. (Hand ym. 2021, 577.)

Laidler-Kylander ja Shepard Stenzel tuovat esiin seikkoja, jotka ovat hidastaneet brändityön käyttöönottoa järjestöissä. Kaupallisuus ja rahan kerääminen koetaan ristiriitaisena suhteessa järjestöjen arvopohjaan. Usein taustalla on brändi- sanan vierastaminen tai termin suppea ymmärtäminen eli määrittely vain mainonnaksi tai myynniksi. Brändiä ei ymmärretä osana strategista johtamista järjestöjen mission saavuttamiseksi. Toisaalta brändi voidaan käsittää väärin PR- työksi, jossa kohderyhmän julkisuuteen tuominen esimerkiksi kurjissa elämäntilanteissa nähdään eettisesti vääräksi. Brändi voidaan käsittää tai sitä käyttää väärin järjestöjen johdon egosentrisenä toimintana, jolloin se ei aja tarkoitustaan. Brändijohtamista kritisoidaan myös liian voimallisten ja dominoivien järjestöbrändien luomisesta, jolloin pienemmät järjestöt jäävät varjoon, vaikka yhteistyötä tähtäisikin. Tällöin vaaraksi koetaan myös yhdenvertaisen yhteistyön epäonnistuminen tai toisaalta kaoottinen järjestöbrändien sekamelska. (Laidler-Kylander & Shepard Stenzel 2014, 59–60.)

Myös Dawn ja Conen mukaan brändiin suhtaudutaan järjestöissä epäilevästi. Brändityöhön investoimista pelätään, koska kehittämistyön kustannukset arvioidaan suuriksi. Toisaalta brändiä on kritisoitu vain lahjoittajiin kohdistuneena manipulointina tai pidetty jonkinlaisena lyhytkestoisena trendinä. (Daw & Cone 2010, 37.)

## 6 Menetelmälliset lähtökohdat

### 6.1 Soveltava laadullinen tutkimus

Miettinen ja Tuunainen (2010, 9) tuovat perustutkimusta ja soveltavaa tutkimusta käsittelevässä artikkelissaan esiin Donald Stokesin 1990-luvulla määrittämiä soveltavan tutkimuksen piirteitä, joita ovat: jo tiedetyn tiedon soveltaminen ja jatkotyöstäminen, mahdollisen muuttaminen todelliseksi, tieteen muuttaminen toteutettavaksi ja vaihtoehtoisten tapojen tutkiminen käytännön päämäärien toteuttamiseksi. Vilka (2021, 15) mainitsee soveltavan tutkimuksen olevan käytännönläheistä ja -lähtöistä tutkimusta. Soveltavaa tutkimusta ohjaa tutkimustiedon sovellettavuus käytäntöön, uusien käytännönläheisten sovellusten tuottaminen tai jo olemassa olevan tiedon ja käytännön yhdistäminen. Soveltavan tutkimuksen tavoitteena on *teorian, kokemuksen ja ammattikäytäntöjen yhdistäminen* (Vilka 2021, 15).

Vilkan (2021, 15) mukaan soveltava tutkimus liittyy läheisesti työelämään, jonka ajankohtaisista ja käytännönläheisistä tilanteista syntyy tarve tutkimukselle. Sen tutkimuskohteina ovat usein asiat, jotka kaipaavat ylläpitämistä, jonkinlaista muutosta tai täysin uudenlaisten käytänteiden kehittämistä. Kehittämisen kohteena voivat olla esimerkiksi toimialan asiakastyön käytännöt tai palvelut. Kehittämistyötä varten saatetaan tarvita uutta tutkimustietoa esimerkiksi toimialan palvelurakenteista, osaamisesta, toimintatavoista tai palveluiden tarpeesta. Toisaalta työelämään liittyvän tutkimuksen tavoite voi olla yhteisten käsitteiden ja keskustelukulttuurin luominen. (Vilka 2021, 15–16.) Miettinen (2006, 95–96) puolestaan pohtii tieteen käytäntösuhdetta, vaikka ei suoranaisesti puhukaan soveltavasta tutkimuksesta vaan enemmänkin käytännön innoittamasta perustutkimuksesta. Hän toteaa tieteellisellä tutkimuksella olevan käytännöllisiä ja taloudellisia tarkoituksia ainakin joillain tieteenaloilla. Tästä Miettinen mainitsee esimerkkinä informaatiotieteet, jossa tieteellistä tutkimusta käytetään uusien teknologisten sovellusten luomiseksi. (Miettinen 2006, 96.)

Laadullinen eli kvalitatiivisen tutkimus on tutkimustyyppiltään empiiristä tutkimusta. Sen vastakohtana pidetään teoreettista tutkimusta, vaikka myös empiirinen tutkimus on luonteeltaan teoreettista. Empiirisessä tutkimuksessa korostuu aineiston keräämisen ja analysoinnin menetelmät, joiden kuvailu on oleellinen osa tutkimuksen uskottavuutta. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 19, 21.) Laadullisen tutkimuksen määrittelyssä esiintyy myös toisenlainen vertailuasetelma eli sen suhde määrälliseen eli kvantitatiiviseen tutkimukseen. Vertailua on tehty eri vastakkainasetteluilla, kuten esimerkiksi kuvaamalla laadullista tutkimusta subjektiiviseksi ja määrällistä tutkimusta objektiiviseksi lähestymistavaksi. (Eskola &

Suoranta 1998, 11–12.) Laadullinen ja määrällinen tutkimusote eivät kuitenkaan ole toisiaan poissulkevia. Tärkeää on, että ne ymmärretään välineiksi tutkimuksen tekemiselle ja että niistä osataan valita se, joka auttaa parhaiten ratkaisemaan tutkittavan ilmiön tai ongelman. (Puusa & Juuti 2020, 73.) Laadullisen tutkimusotteen on todettu soveltuvan sellaisten ilmiöiden tutkimiseen, jotka perustuvat ihmisten tajuntaan, vuorovaikutukseen tai kieleen. Tutkimuksella voi olla useanlaisia tavoitteita, kuten esimerkiksi uuden tiedon hankinta, ilmiön kuvaaminen tai ymmärryksen syventäminen. (Puusa & Juuti 2020, 74–75.)

Hirsjärvi ja Hurme (2022, 25) toteavat, että tutkimusongelmat määräävät sen, valitaanko laadullinen vai määrällinen tutkimusote. Laadullinen tapa tuo esiin esimerkiksi tutkimukseen osallistuvien havaintoja ja näkemyksiä. Määrällinen tapa keskittyy enemmän ilmiöiden laajuuteen tai voimakkuuteen. Laadullinen ja määrällinen tutkimusote voidaan myös yhdistää samassa tutkimuksessa, jos tutkimusongelmat niin vaativat. (Hirsjärvi & Hurme 2022, 25.) Juuti ja Puusa (2020, 9–10) kuvailevat laadulliselle tutkimukselle luonteenomaiseksi, että sillä pyritään tuottamaan rikasta ja perinpohjaista tietoa vastaukseksi asetettuun tutkimusongelmaan. Tutkittavaa aihetta tarkastellaan niiden ihmisten näkökulmista, joita tutkimus koskee. Tällöin ollaan kiinnostuneita tutkimukseen osallistuvien subjektiivisista kokemuksista sekä merkityksistä, joita he antavat tutkittavalle asialle. Vilka (2021, 94) täsmentää, että tutkimusongelmia ja laadullisen tutkimuksen tavoitteita asetettaessa on tärkeää määritellä, millaisia merkityksiä tutkitaan. On hyvä päättää, tutkitaanko esimerkiksi ihmisten kokemuksiin vai käsityksiin liittyviä merkityksiä. Kokemukset ovat Vilkan mukaan aina henkilökohtaisia, mutta käsityksiin liittyy ulkoisia, esimerkiksi yhteisön tyypillisiä tapoja ajatella.

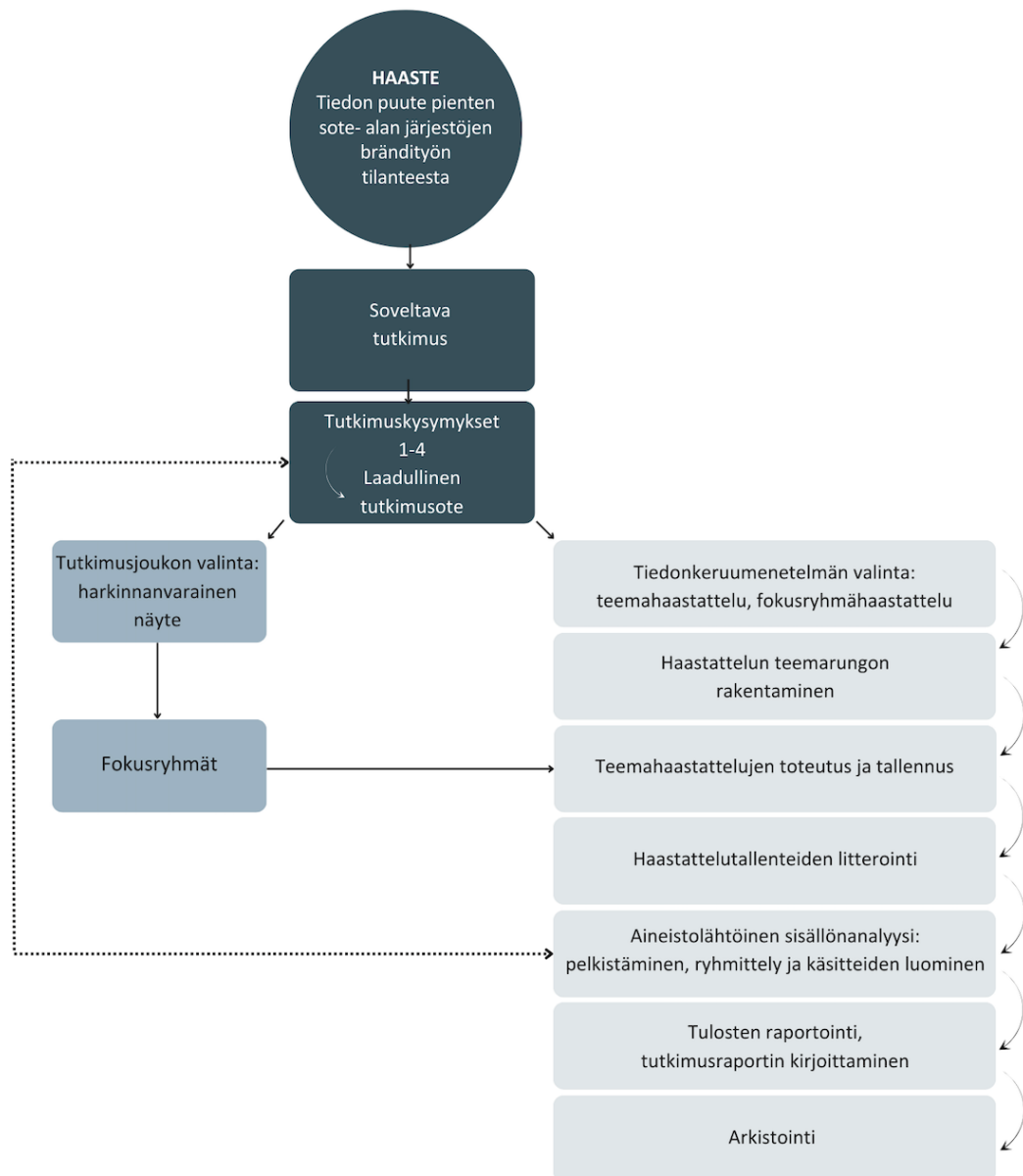
Laadullisessa tutkimuksessa tutkijalla on vuorovaikutteinen rooli ja hän on lähellä tutkimuskohdettaan. Tutkimuksella pyritään saavuttamaan ymmärrystä, joka on yhdistelmä tutkittavien ja tutkijan tutkimuksen kohdeilmioille antamista merkityksistä. Jotta tällainen ymmärrys voitaisi saavuttaa, tulee tutkijan päästä tutkittavien omakohtaisten kokemusten ja näkemysten äärelle. (Puusa & Juuti 2020, 79.) Myös Hirsjärvi ja Hurme (2022, 21) mainitsevat, että laadullisessa tutkimuksessa tutkija on mukana luomassa tutkittavaa kohdetta, esimerkiksi kaikki tutkimushaastattelut ovat aina haastateltavien ja haastattelijoiden yhteisiä tuotoksia, koska haastattelut ovat vuorovaikutteisia. Vilka (2021, 94) puolestaan toteaa, etteivät tutkimuksen kohteena olevan kokemukset voi tulla kokonaan ymmärretyiksi. Myöskään Puusan ja Juutin (2020, 79) mainitsema tutkijan ja tutkimuksen kohteen saavuttama yhdistetty ymmärrys ei Vilkan (2021, 94–95) mukaan voi toteutua, vaan ymmärryshorisontit pysyvät aina erillisinä. Tämä johtuu siitä, että tutkija tulkitsee tutkimuskohdetta omasta kontekstistaan käsin, eikä voi tyhjentävästi ymmärtää

tutkittaviaan. Tämä ymmärryshorisontin ero aiheuttaa tulkintaongelmia, jotka vaativat tutkijalta herkkyyttä ja kykyä etsiä vaihtoehtoisia tulkintoja. (Vilka 2021, 94–95.)

Tämä tutkimus on toteutettu soveltavana laadullisena tutkimuksena, koska sen tarve nousi työelämästä. Tutkimuksen tavoitteena on lisätä tietoisuutta ja ymmärrystä brändityön tilanteesta sosiaali- ja terveystalouden järjestöissä. Tutkimukseen perustuvan uuden tiedon kautta voidaan mahdollisesti tehdä pienten järjestöjen toimintaa tukevia kehittämisohjelmia. Tutkimuksen kautta haluttiin kerätä siihen osallistuvien subjektiivisia, vaikkakin ammatillisia, kokemuksia järjestöjen brändityöstä. Tutkimuskysymykset vastaavat kysymyksiin *miten?* ja *millainen?* ja niiden avulla saadaan laadulliselle tutkimukselle tyypillistä kuvailevaa tietoa.

Laadullisella aineistolla voidaan yksinkertaistetusti tarkoittaa aineistoa, joka koostuu teksteistä. Tutkija on voinut olla joko osallisena tekstin tuottamisessa esimerkiksi haastatteleamalla tutkittavia tai teksti voi olla jonkinlaista valmista kirjallista materiaalia, kuten esimerkiksi päiväkirjoja. (Eskola & Suoranta 1998, 12.) Toisaalta tutkimusaineisto voi koostua myös esimerkiksi esineistä, valokuvista tai kuvanauhoitteista (Vilka 2021, 98). Tämän tutkimuksen aineisto koostuu tutkimushaastatteluista litteroidusta tekstistä, jota on yhteensä 121 Word lehteä (Calibri 11, riviväli 1). Kerättyä aineistoa kuvaa hyvin Puusan (2020, 99) toteamus subjektiivisuudesta: aineisto on haastateltavien oma tulkinta tutkittavasta aiheesta. Lisäksi haastatteluista kertyi haastateltavien kirjoittamia sähköiselle valkotaululle tehtyjä koosteja yhteensä 6 sivua sekä haastattelijan tekemiä omia muistiinpanoja haastattelun kulusta.

Laadullisen tutkimuksen tutkimusasetelma on tyypillisesti joustava. Vaikka tutkija valitsisi lähestymistavat ja teoreettiset viitekehykset, voidaan tutkimuksen edetessä, esimerkiksi aineiston keräämisen jälkeen, palata tarkentamaan tutkimuskysymyksiä. Tällainen tutkimusasetelman muovailtavuus ja avoimuus ovat ehtoja laadullisen tutkimuksen hengen toteutumiselle. (Puusa & Juuti 2020, 75–78.) Eskola ja Suoranta (1998, 12–13) mainitsevat tutkimuksen vaiheiden kietoutuvan toisiinsa. Aineiston tulkinta jakautuu koko tutkimusprosessiin, eikä prosessia ole aina helppo jakaa selkeästi vaiheisiin. Tutkimussuunnitelmaa tai tutkimuskysymyksiä saattaa joutua tarkistamaan aineistonkeruun yhteydessä. (Eskola & Suoranta 1998, 13.) Seuraava kuviossa avataan tämän tutkimuksen tutkimusasetelma vaihe vaiheelta. Katkoviivalla on kuvattu tutkimusasetelman joustavuutta eli mahdollisuutta tarkistaa tutkimuskysymyksiä, vaikka tutkimusprosessi olisi edennyt aineistonanalyysiin saakka.



Kuvio 3. Tämän soveltavan laadullisen tutkimuksen tutkimusasetelma

## 6.2 Haastattelumenetelmät

Laadullisessa tutkimuksessa käytetään tiedonkeruumenetelmänä useimmiten haastattelua. Haastattelu on tavoitteellinen tutkijan johdattama vuorovaikutteinen tilanne, jossa osallistujat vaikuttavat aina toisiinsa. (Puusa 2020, 99.) Hirsjärvi ja Hurme (2022, 32) toteavat, että haastattelu on joustava menetelmä, joka sopii useiden eri asioiden tutkimiseen. Puusa (2020, 101) puolestaan mainitsee, että haastattelu sopii hyvin abstraktien asioiden ja ilmiöiden tutkimiseen. Haastattelulla on useita etuja, joista monet liittyvät monipuolisen, syvällisen ja yllättävänkin tiedon saamiseen haastateltavilta.



Toisaalta haastattelun on todettu olevan työläs ja taitoa vaativa menetelmä, johon sisältyy myös virhelähteiden mahdollisuus. (Hirsjärvi & Hurme 2022, 31–33.)

Haastatteluja voidaan toteuttaa useilla eri tavoilla. Keskeistä on valita tutkimuksen tavoitteita palveleva ja tilanteeseen sopiva haastattelumuoto. Haastattelut eroavat lähinnä sen mukaan, miten tiukasti ne on strukturoitu eli toisin sanoen, miten vapaasti haastatteluissa voidaan edetä. (Puusa 2020, 106.) Haastattelutermit on hieman sekava ja osittain samoista menetelmistä puhutaan samoilla nimillä. Haastattelut voidaan kuitenkin jakaa strukturoituihin, puolistrukturoituihin ja strukturoimattomiin haastatteluihin (Hirsjärvi & Hurme 2022, 42–43). Strukturoitu haastattelu nimetään toisinaan lomakehaastatteluksi, jossa kysymysten muoto ja järjestys on ennalta päätetty. Puolistrukturoiduksi haastatteluksi kutsutaan usein teemahaastattelua, jossa haastattelulle välttämättömät teemat on päätetty, mutta etenemisjärjestys voi vaihdella. Strukturoimattomaksi haastatteluksi sanotaan tavallisesti avointa haastattelua tai syvähaastattelua, joiden aiheita ei ole etukäteen määritetty. (Vilka 2021, 99–103.) Haastattelut voivat olla joko yksilö- tai ryhmähaastatteluja ja ne voidaan toteuttaa joko kasvokkain tai esimerkiksi sähköisten viestintäkanavien avulla. (Puusa 2020, 106.)

Tässä tutkimuksessa on käytetty tiedonkeruumenetelmänä puolistrukturoidun teemahaastattelun ja fokusryhmähaastattelun yhdistelmää. Molempia menetelmiä käsitellään seuraavaksi teoreettisesta näkökulmasta. Menetelmien perustelu ja käytännön toteutus avataan myöhemmin luvussa 6.3.

### **Fokusryhmähaastattelu**

Fokusryhmähaastattelu (Focus Group Interview) on Hirsjärven ja Hurmeen (2022, 63) toimesta suomennettu täsmäryhmähaastatteluksi. Anttila (1996) käyttää siitä myös nimityksiä ryhmähaastattelu ja asiantuntijahaastattelu (Vilka 2021, 100). Fokusryhmähaastattelussa haastateltava ryhmä koostuu pienestä joukosta ihmisiä, tavallisesti 6–8 henkilöstä, jotka valitaan kohdennetusti. He voivat olla esimerkiksi jonkin alan asiantuntijoita tai muita henkilöitä, joiden näkemyksillä on vaikutusta tutkittavaan asiaan. (Hirsjärvi & Hurme 2022, 62–63.)

Fokusryhmähaastattelussa ryhmälle asetetaan usein tavoite, joka voi liittyä tarpeiden tai haastateltavien asenteiden paljastamiseen, palveluiden ideoimiseen tai muuhun kehittämistoimintaan (Vilka 2021, 100). Hirsjärvi ja Hurme (2022, 63–64) tuovat esiin, että ryhmän toiminnalle voidaan määritellä erityinen teema, joka voi olla kuvaileva tai demonstroiva. Kuvaileva teema voi tuoda esiin haastateltavien näkemyksiä esimerkiksi palveluista. Demonstroiva teema puolestaan voi lisätä haastateltavien ymmärrystä esimerkiksi uudesta toimintatavasta suhteessa heidän tarpeisiinsa. Vilka (2021, 101)

mainitsee laadullisen tutkimuksen tärkeäksi tehtäväksi emansipatorisuuden toteutumisen eli haastateltavien ymmärryksen lisääntymisen tutkimusaiheesta. Tämä näyttäytyy Vilkan mukaan fokusryhmähaastattelun vahvuutena erityisesti silloin, kun kyseessä on työelämään liittyvä tutkimusperustainen kehittäminen. Haastateltavat voivat luoda haastattelun aikana yhteisiä kantoja keskusteltavista teemoista. Parhaimmillaan emansipatorinen haastattelu hyödyttää kaikkia: haastateltavat saavat uusia oivalluksia ja haastattelija saa kootuksi rikkaan haastatteluaineiston. (Vilka 2021,101.)

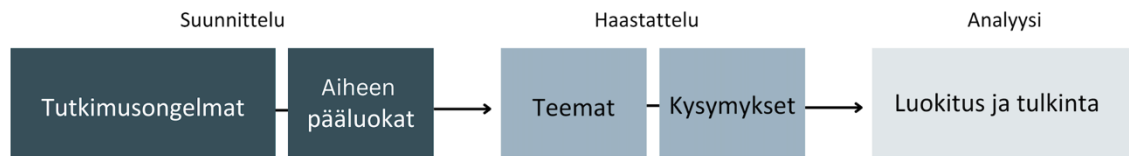
Fokusryhmähaastattelun hyötyinä pidetään sen nopeutta, taloudellisuutta ja sitä, että tietoa saadaan samalla kertaa paljon. Joillekin kohderyhmille se voi myös olla helpompi tapa osallistua haastatteluun, kun ryhmä kannustaa ja innostaa puhumaan. Haittana pidetään, etteivät haastatteluun kutsutut lopulta osallistukaan tilaisuuteen. Jotkut ihmiset voivat myös olla vastahakoisia osallistumaan ryhmähaastatteluun. Haasteeksi saattaa nousta myös ryhmädynamiikka varsinkin, jos joku ryhmän jäsen dominoi keskustelua liikaa. (Hirsjärvi & Hurme 2022, 64.)

### **Teemahaastattelu**

Teemahaastattelun ja puolistrukturoidun haastattelun määritelmät eivät ole yksiselitteisiä. Ainakin Hirsjärvi ja Hurme sekä Puusa määrittelevät teemahaastattelua osittain eri tavoin. Hirsjärven ja Hurmeen (2022, 46) mukaan puolistrukturoiduksi haastatteluksi määritellään tiukasti strukturoidun ja vapaan strukturoimattoman haastattelun välimuoto, jota he kutsuvat teemahaastatteluksi. Puusan (2020, 107) mukaan teemahaastattelu ei välttämättä tarkoita samaa kuin puolistrukturoitu haastattelu: puolistrukturoidun haastattelun kysymysten asettelu ja niiden esittämisjärjestys ovat tarkemmin määritellyt kuin teemahaastattelun. Lisäksi Puusa pitää teemahaastattelua puolistrukturoitua haastattelua vapaampana ja joustavampana haastattelutapana. Puolistrukturoidun ja teemahaastattelun eron voi ymmärtää erottamalla toisistaan yksittäisen kysymyksen ja laajemman teeman. (Puusa 2020, 106–107.)

Tutkittavat ilmiöt, niihin liittyvä aikaisempi tutkimus ja teoreettiset peruskäsitteet luovat rungon teemahaastattelulle. Teemat voivat olla esimerkiksi teoreettisten yläkäsitteiden alakäsitteitä tai -luokkia. (Hirsjärvi & Hurme 2022, 67.) Toisaalta Vilkan (2021, 100) mukaan teemahaastattelu linkittyy tutkimuskysymyksiin, joista poimitaan haastattelulle keskeiset teemat. Teemoja käsittelemällä saadaan vastaukset tutkimuskysymyksiin. Haastattelussa teemojen järjestys voi vaihdella. Keskeistä on, että haastateltavat voivat puhua teemoista heille luontevassa järjestyksessä. (Vilka 2021, 100.) Usein teemat ovat pelkistettyjä aihealueita, joiden sisään sijoitetaan varsinaisia haastattelukysymyksiä. Teemahaastattelulle on tyypillistä, että sekä haastattelija että haastateltavat voivat

tarvittaessa tarkentaa kysymyksiä. (Hirsjärvi & Hurme 2022, 67.) Alla olevassa kuviossa 4 on havainnollistettu teemahaastattelua osana tutkimusprosessia.



Kuvio 4. Kuvaus tutkimuskokonaisuudesta (mukaillen Hirsjärvi & Hurme 2022, 68)

Teema-alueiden pohjalta haastattelua voi jatkaa niin pitkään kuin tutkimusintressit vaativat. Teemahaastattelun etu onkin, että sen avulla voi saada kerättyä rikkaan aineiston, joka kuvailee tutkittavaa todellisuutta monipuolisesti. (Hirsjärvi & Hurme 2022, 67–68.)

### 6.3 Tiedonkeruun toteuttaminen

Tähän tutkimukseen soveltui fokusryhmähaastattelun ja puolistrukturoidun teemahaastattelun yhdistelmä. Fokusryhmähaastattelu soveltui menetelmäksi, koska haluttiin kerätä tietoa tietyltä ammattiryhmältä, jolla ennakko-oletuksen mukaisesti oli kokemuksia ja näkemyksiä tutkittavasta aiheesta. Teemahaastattelu sopi menetelmäksi, koska haluttiin varmistua tutkimuskysymyksille oleellisten vastausten saaminen ennalta määrättyjen teemojen kautta. Toisaalta haastateltaville haluttiin antaa mahdollisuus keskustella teemoista vapaasti, jotta myös yllättävien näkökulmien esiin tuleminen mahdollistui. Myös tarkentavien kysymysten esittämistä pidettiin tärkeänä, jotta haastateltavien käsitykset tulisivat ymmärretyiksi mahdollisimman hyvin.

#### **Fokusryhmähaastattelun soveltaminen käytännössä**

Laadullisessa tutkimusprosessissa puhutaan useimmiten haastateltavien valinnan kohdalla otoksen sijaan harkinnanvaraisesta näytteestä. Näytteen avulla pyritään esimerkiksi ymmärtämään jotakin asiaa syvällisemmin tai etsimään uusia teoreettisia näkökulmia ilmiöihin. (Hirsjärvi & Hurme 2022, 58–59.) Harkinnanvaraisuudella tarkoitetaan, että tutkija käyttää omaa harkintaansa siitä, keneltä tietoa kerätään eli ketkä sopivat parhaiten haastateltaviksi. Ohjeena voidaan kuitenkin pitää, että laadullisessa tutkimuksessa kannattaa valita haastateltaviksi ihmisiä, jotka tietävät mahdollisimman paljon tutkittavasta ilmiöstä tai heillä on siitä kokemusta. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 73.) Tutkijan pitää aina perustella näytteen valinta uskottavasti. Näytteen valintakriteerin toimivuutta arvioidaan sen mukaan, miten hyvin se vastaa tutkimusongelmaan ja tutkimuksen tavoitteisiin. (Vilka

2021, 122). Tämän tutkimuksen tavoite, tarkoitus ja tutkimuskysymykset määrittivät, keitä harkinnanvaraiseen näytteeseen valittiin. Lisäksi tiedonkeruumenetelmäksi samoista syistä valikoitunut fokusryhmähaastattelu määritteli osaltaan, keitä haastatteluun kutsuttiin. Kuten Hirsjärvi ja Hurme (2022, 62–63) toteavat, voi fokusryhmä koostua alan asiantuntijoista tai muista henkilöistä, joilla arvellaan olevan näkemyksiä tai kokemuksia tutkittavista asioista.

Tutkimuksen haastatteluihin kutsuttiin harkinnanvaraisena näytteenä yhteensä 65 pienten sosiaali- ja terveysalan järjestöjen toiminnanjohtajaa ympäri Suomea. Valinta tehtiin Sosiaali- ja terveysalan järjestöjen avustuskeskuksen eli STEA:n avustusta saavien järjestöjen julkiselta listalta, joka oli saatavissa STEA:n verkkosivuilta. Koska haluttiin tavoittaa pieniä järjestöjä, asetettiin kriteeriksi ensinnäkin alle miljoonan euron avustussumma STEA:lta, jonka avustustauksesta tieto saatiin. Toiseksi käytiin läpi pieniksi arvelujen järjestöjen verkkosivuilta järjestöjen palkkaaman henkilöstön määrä. Järjestö määriteltiin pieneksi, jos se työllisti enintään 20 henkilöä. Jos kriteerit täyttyivät, lisättiin kyseisen järjestön toiminnanjohtaja kutsuttavien listalle. Yhteystiedot saatiin järjestöjen verkkosivuilta. Kutsuna lähetetyn saatekirjeen (liite 1) yhteydessä annettiin tietoa tutkimuksen tarkoituksesta ja tavoitteista. Kiinnostuksensa ilmaiselle 11 henkilölle lähetettiin lisätietoa haastattelujen etenemisestä sekä suostumuslomakkeet (liite 2) ja tietosuojailmoitukset (liite 3). Osallistujakatoa tapahtui, kun kaksi haastateltavaa jäi pois haastatteluista viime hetkellä.

Lopullisiin haastatteluihin osallistui yhdeksän toiminnanjohtajaa (N=9) eri puolilta Suomea. Toteutuneet fokusryhmät olivat pieniä ja kuhunkin ryhmään osallistui 2–4 henkilöä. Käytännössä haastattelut toteutuivat etäyhteyden välityksellä loka-marraskuussa 2023 kolmena eri kertana, joista jokainen kesti noin 90 minuuttia. Haastattelut tallennettiin verkkoviestintäpalvelun kautta, jonka ansioista sekä kuva että ääni oli mahdollista taltioida. Lisäksi tehtiin varatoimenpiteenä pelkän äänen tallennus käyttäen apuna matkapuhelimen äänitystoimintoa.

Fokusryhmän avulla selvitettiin osallistujien käsityksiä ja ammatillisia kokemuksia brändistä ja järjestöissä tehtävästä brändityöstä. Fokusryhmillä oli tutkimuksessa myös Hirsjärven ja Hurmeen (2022, 64) mainitsema demonstroiva tai Vilkan mukainen (2021, 101) emansipatorinen tehtävä, sillä haastatteluiden kautta osallistujien ymmärrys brändiin ja brändityöhön suhteessa järjestöjen tarpeisiin saattoi lisääntyä.

### **Teemahaastattelun toteuttaminen käytännössä**

Tämän tutkimuksen teemahaastattelulle rakennettiin aluksi teemarunko (liite 4), joka perustuu teoreettisesta tietoperustasta (ks. luvut 3–5) johdettuihin tutkimuskysymyksiin (ks.

luku 2.3). Teemaluettelo, joka lähetettiin fokusryhmälle viikkoa ennen haastattelua, koostui neljästä teemasta:

1. Brändin käsitteen määrittely
2. Brändityön näyttäytyminen järjestöissä
3. Brändityön haasteet
4. Brändityön hyödyt

**Ensimmäinen teema** liittyi brändin käsitteeseen. Teeman muodostumiseen vaikutti tämän tutkimuksen brändin määrittelyä koskeva tietoperusta (ks. luku 4.1), jossa todetaan brändin olevan moniulotteinen ilmiö, jonka määrittely ei ole yksiselitteistä. Maurya ja Mishra (2012, 122) toteavat brändiasiantuntijoilla olevan eri käsitykset brändistä, mikä lisää käsitteen tulkinnan monimutkaisuutta. Brändin eri näkökulmia on koottu esimerkiksi De Chenatonyn ja Dall'Olmo Rileyn (1998, 418–424) toimesta, mutta luokittelussa on päällekkäisyyksiä, eikä brändille saada tyhjentäviä selityksiä. Lisäksi brändille on löydetty joitain järjestöerityisiä piirteitä (ks. luku 5). Teemalla haluttiin saada esiin haastateltavien subjektiiviset käsitykset brändin käsitteestä.

**Toinen teema** liittyi brändityön näyttäytymiseen järjestöjen johtotasolla. Tietoperustassa, johon teema nojaa, esitetään lähestymistapoja brändijohtamiseen (ks. luku 4.3). Esimerkiksi Aaker ja Joachimpsthaler (2009, 7–8) tuovat esiin liiketalouden näkökulmaa strategiseen brändijohtamiseen. Lisäksi avataan järjestöerityisiä brändijohtamisen tapoja (ks. luku 5.1). Teemalla haluttiin saada esiin haastateltavien tapoja tehdä brändityötä.

**Kolmas teema** avasi brändijohtamiseen liittyviä haasteita järjestöissä. Handin ym. (2021, 577) mukaan haasteita järjestöjen brändityössä on aiheuttanut muun muassa ristiriitainen suhtautuminen brändiä kohtaan. Järjestöjen on myös todettu kritisoivan brändiä esimerkiksi sen ylikaupallisuuden ja edunsaajien hyväksikäytön vuoksi (ks. luku 5.4). Teeman avulla haluttiin kuulla haastateltavien esiin tuomia brändityön haasteita erityisesti pienissä järjestöissä.

**Neljäs teema** liittyi brändijohtamisen koettuihin hyötyihin järjestöissä. Teema perustui teoriapohjaan, josta saadaan tietoa brändijohtamisen sisällöistä ja hyödyistä sekä liiketalouden että järjestökentän näkökulmista (ks. luku 4.3 & 5). Esimerkiksi Laidler-Kylander ja Shepard Stenzel (2014, 37) tuovat esiin järjestöjen brändityön hyötyjä taloudellisten, sosiaalisten tai henkilöstöön liittyvien resurssien lisäämiseen. Teeman avulla haluttiin selvittää, millaisia hyötyjä haastateltavat kokivat brändistä ja brändityöstä olevan.

Haastattelut alkoivat haastateltavien lyhyellä esittelyllä ja haastattelijan puheenvuorolla haastattelun etenemisestä. Varsinainen haastattelu alkoi ensimmäisestä teemasta, jota haastateltavat lähestyivät aluksi pohtimalla itsenäisesti ja kirjaamalla ajatuksensa viestintäpalvelun sähköiselle valkotaululle. Kirjatut muistiinpanot purettiin ryhmässä keskustellen, jonka jälkeen keskustelu jatkui muihin teemoihin. Jokaisessa ryhmässä käytiin läpi kaikki suunnitellut teemat, mutta ne painottuivat eri tavoin sen mukaan, miten ryhmä innostui keskustelemaan eri teemoista. Haastattelijat kysyi ajoittain tarkentavia tai muita spontaaneja kysymyksiä ymmärtääkseen paremmin haastateltavien ajatuksia. Haastattelijat teki myös muistiinpanoja haastattelujen sisällöistä ja yleisestä toteutumisesta. Lopuksi teema 4 vedettiin yhteen kirjaamalla kootut ajatukset sähköiselle valkotaululle. Valkotaulujen koonneista otettiin kuvakaappaukset ja ne tallennettiin.

Hirsjärvi ja Hurme (2022, 63) kuvailevat hyvin toimivan haastattelutilanteen ilmapiiriä mukavaksi ja rentouttavaksi. Haastattelijan tehtävänä on toimia keskustelun fasilitoijana. Tutkija ei selitä keskustelun sisältöjä, mutta esimerkiksi huolehtii, että kaikki saavat puheenvuoron. (Hirsjärvi & Hurme 2022, 63.) Tässä tutkimuksessa haastattelutilanteista pyrittiin pitämään epämuodollisina, jotta niissä olisi mahdollisimman helppo keskustella. Haastateltavien välinen keskustelu oli pääosin vilkasta ja ajoittain rönsyilevää. Ilmapiiri oli kaikissa haastatteluissa myönteinen, avoin ja aktiivinen. Haastattelijat puuttui keskustelun kulkuun erityisesti ajanhallinnan ja tutkimukselle oleellisessa aiheessa pysymisen näkökulmista.

Haastatteluaineistoa kertyi kolmesta haastattelusta yhteensä 254 minuuttia sisältäen alun esittelykierron ja kuvauksen haastattelun etenemisestä. Haastattelujen aikana seurattiin aineiston riittävyttä eli sen saturaatiota. Tällä tarkoitetaan tilannetta, jossa haastattelut eivät tuota enää tutkimusongelmien kannalta uutta tietoa (Tuomi & Sarajärvi 2018, 74). Vaikka saturaatiota ei täysin voitu määrittellä toteutuneeksi, arvioitiin haastatteluaineistoa kertyneen riittävästi, jotta siitä saatiin vastaukset tutkimuskysymyksiin.

#### 6.4 Sisällönanalyysi

Tuomen ja Sarajärven (2018, 80) mukaan aineistolähtöisessä analyysissä kerätystä aineistosta pyritään luomaan teoreettinen kokonaisuus. Ydinajatuksena on, että analysoitavat yksiköt valitaan niin, että ne vastaavat tutkimuksen tarkoitukseen ja antavat vastaukset tutkimuskysymyksiin. Periaatteessa aineistolähtöistä analyysiä voivat ohjata pelkästään teoriat, jotka liittyvät itse analyysin toteuttamiseen. Sellaisen jo olemassa olevan teoreettisen tiedon, joka liittyy varsinaiseen tutkittavaan ilmiöön, ei puolestaan tulisi vaikuttaa analyysin tekemiseen. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 80.) Vilkan (2021, 132) mukaan aineistolähtöisen sisällönanalyysin tavoitteena on löytää tutkimusaineistosta logiikka tai

tyyppikertomus. Ennen analyysin aloittamista tulee päättää, mistä tyyppikertomusta etsitään (Vilkkä 2021, 132). Tuomen ja Sarajärven (2018, 91) mukaan analyysiä edeltävä päätös liittyy analysoitavan yksikön määrittämiseen: se voi olla esimerkiksi sana, lause tai ajatuskokonaisuus.

Tuomi ja Sarajärvi (2018, 91) jakavat analyysin karkeasti kolmeen osaan: aineiston pelkistäminen eli redusointi, aineiston ryhmittely eli klusterointi ja aineiston teoreettisten käsitteiden luominen eli abstrahointi. Vilkan (2021, 132–133.) mukaan pelkistämävaiheessa tutkimusaineistosta karsitaan pois epäolennainen ja säilytetään tärkeä tieto. Ryhmittelyssä aineisto kootaan johdonmukaiseksi kokonaisuudeksi. Ryhmittelyn tuloksena luodaan uusia käsitteitä, luokitteluja tai teoreettisia malleja. (Vilkkä 2021, 132–133.)

Aineistolähtöinen sisällönanalyysi valittiin tämän tutkimuksen analysointimenetelmäksi, koska melko runsaasta haastatteluaineistosta haluttiin koota looginen teoreettinen kokonaisuus. Systemaattisesti ja huolellisesti toteutetun sisällönanalyysin avulla arveltiin aineiston olevan valjastettavissa muotoon, joka mahdollistaa tutkimuskysymyksiin vastaamisen ja sitä kautta mahdollisimman luotettavat tutkimustulokset.

Tutkimuksen sisällönanalyysi toteutettiin Tuomen ja Sarajärven (2018, 91–92) mallia mukailleen:

- Haastattelutallenteiden litteroiminen ja kuunteleminen (tarkistus)
- Aineiston sisältöön perehtyminen
- Alkuperäisten ilmausten koodaaminen yliviivaamalla ja listaaminen
- Valittujen alkuperäisten ilmausten pelkistäminen ja listaaminen
- Samankaltaisuuksien etsiminen pelkistetyistä ilmauksista
- Pelkistettyjen ilmauksien yhdistäminen alaluokiksi
- Alaluokkien yhdistäminen yläluokiksi
- Yläluokkien yhdistäminen pääluokiksi ja kokoavien käsitteiden luominen

Haastatteluaineiston purkamisessa käytettiin koneellista litterointiohjelmaa. Litteroinnin jälkeen aineisto tarkistettiin kuuntelemalla, jotta voitiin varmistua sen vastaavan tallennetta. Tekstiaineistoa kertyi yhteensä 121 Word lehteä (Calibri 11, riviväli 1).

Analysoitavaksi yksiköksi päätettiin joko lause tai ajatuskokonaisuus. Aineisto käytiin läpi tutkimuskysymys kerrallaan. Aluksi aineistosta yliviivattiin kohtia, jotka vastasivat tutkimuskysymyksiin. Koodatut ilmaisut taulukoitiin jokaisen tutkimuskysymyksen ja ryhmän osalta. Osa alkuperäisistä ilmaisuista sopi vastauksiksi useisiin eri tutkimuskysymyksiin, joten ne listattiin useiden eri kysymysten taulukoihin. Taulukoiduissa alkuperäisissä

ilmaisuissa haastateltavista käytettiin tunnustetta P eli puhuja. Lisäksi merkittiin, mihin ryhmään puhuja kuului eli merkintä oli esimerkiksi puhuja 2 ryhmästä 1 eli P2/R1. Numerointi tehtiin haastateltavien anonymiteetin suojaamiseksi. Lisäksi samasta syystä alkuperäisistä ilmaisuista poistettiin osia, joista haastateltavat tai heidän edustamansa organisaatio voitaisi tunnistaa. Nämä kohdat merkittiin aineistoon kirjaimella x.

Redusoinnin vaiheessa alkuperäiset ilmaisut muokattiin pelkistettyjen ilmausten muotoihin ja listattiin alkuperäisten ilmausten kanssa samaan taulukkoon, omaan sarakkeeseensa. Tämä selkeytti analyysia, koska alkuperäiset ilmaukset olivat osittain pitkiä ja vaikeaselkoisia. Keskeistä oli ymmärtää ja tulkita, mitä haastateltavat halusivat puheenvuoroissaan ilmaista. Klusterointivaiheessa etsittiin pelkistetyistä ilmauksista samankaltaisuuksia, joiden perusteella ilmaisut ryhmiteltiin alaluokiksi. Alaluokkia muodostettiin 322.

Ryhmittelyn jatkuessa yhdistettiin yläluokiksi aluksi sellaiset alaluokat, joiden sisällöt olivat tulkittavissa saman suuntaisiksi. Alaluokat, jotka eivät olleet selkeästi saman suuntaisia kirjattiin sähköisille liimalapuille, jotta niiden ryhmittely onnistui paremmin. Yläluokkia ryhmiteltiin 55. Pääluokkien esiin saamiseksi yläluokat kirjoitettiin liimalapuille ja yhdisteltiin samankaltaisuuteen perustuen pääluokiksi. Pääluokkia muodostui 14, joiden perusteella luotiin käsitteellinen luokitus. Alla olevassa kuviossa 5 on nähtävillä esimerkki aineistolähtöisen sisällönanalyysin toteutuksesta.

Tutkimuskysymys 1: Miten brändin käsitettä määritellään pienten sosiaali- ja terveysalan järjestöjen johtotasolla?				
Alkuperäinen ilmaus	Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Yläluokka	Pääluokka
P3/R2 Ja asiantuntijuus, jonkun alan perehtyneisyys... ja asiantuntijuus on semmoista, minkä mä näkisin, että jos mä nään jonkun yhdistyksen, semmoisen, missä on hyvä brändi, niinkun, että he on luonut siitä vahvan... ja mulla on heti niinku mielikuva siitä, niin mä ajattelen, että tuolla tiedetään tuosta asiasta valtavan paljon. Ja ne on nää ihmiset, jotka siellä työskentelee, niin on tuon alan erityisasiantuntijoita kyllä.	Yhdistyksen hyvä ja vahva brändi näyttättyy itselleni mielikuvana siitä, että kyseisessä yhdistyksessä tiedetään jostain asiasta paljon ja he ovat alan erityisasiantuntijoita.	Brändi on organisaation ulkopuolisen tahon muodostama mielikuva organisaation asiantuntijuudesta	Ulkopuolinen mielikuva	Ulkoinen käsitys organisaatiosta tai sen toiminnasta

Kuvio 5. Esimerkki tutkimuksen aineistolähtöisen sisällönanalyysin vaiheista

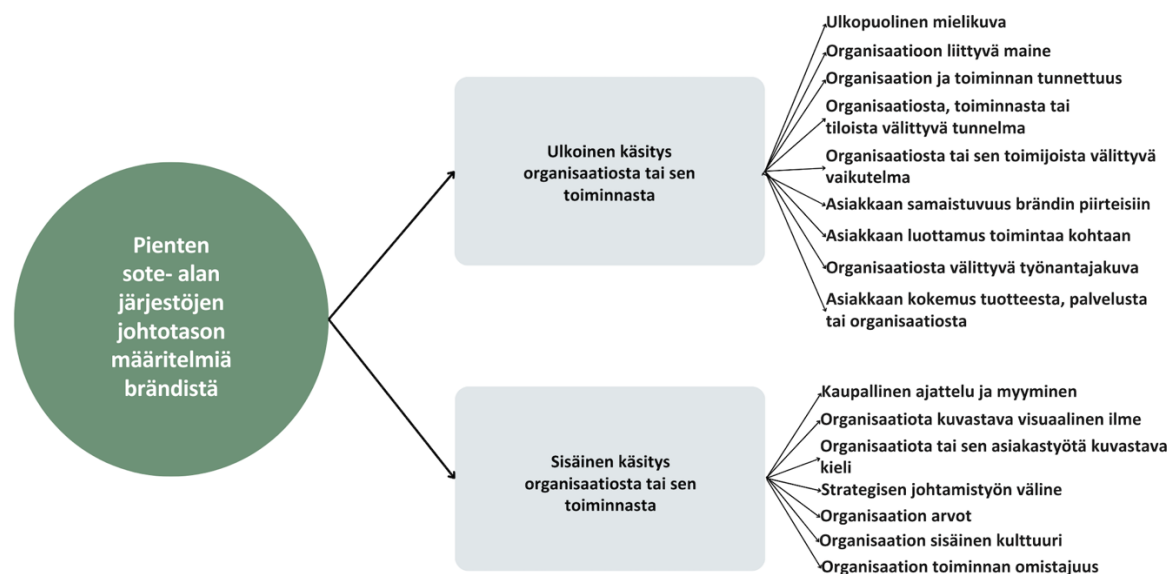
Saadut tulokset on raportoitu niin, että pääotsikot on johdettu tutkimuskysymyksistä. Yläotsikot on muodostettu pääluokkien mukaan. Numeroimattomat alaotsikot on muodostettu yläluokkien perusteella. Jokaisen luvun alussa on kuvio, josta selviää tutkimuskysymys, pääluokat ja yläluokat. Tutkimukseen osallistuneita fokusryhmän jäseniä kutsutaan tulosten raportoinnissa haastateltaviksi.



## 7 Tulokset

### 7.1 Johtotason määritelmiä brändistä

Kerätystä aineistosta nousi esiin brändin määritelmiä, jotka liittyvät joko organisaation ulkoisiin tai sisäisiin tekijöihin. Yläluokat kuvaavat yksityiskohtaisemmin pienten sosiaali- ja terveysalan järjestöjen johtotason määritelmiä brändistä. Kuviossa 6 kuvataan pääluokkien ja yläluokkien hierarkia.



Kuvio 6. Brändin määritelmän pääluokka – yläluokka- hierarkia

Ensimmäinen pääluokka kuvaa brändiä ihmisten ajatuksiin, kokemuksiin ja tunteisiin perustuvana ulkoisena kokemuksena organisaatiosta tai sen toiminnasta. Pääluokka koostuu yhdeksästä yläluokasta. Toinen pääluokka kuvaa brändiä sisäisenä käsityksenä eli ajatteluna tai toimintana liittyen muun muassa viestintään, myyntiin, henkilöstöön tai organisaation strategiseen johtamiseen. Tämä pääluokka koostuu seitsemästä yläluokasta.

#### 7.1.1 Ulkoinen käsitys organisaatiosta tai sen toiminnasta

##### Ulkopuolinen mielikuva

Useat haastateltavat määrittivät brändin mielikuvaksi. Eräs haastateltava mainitsi mielikuvan liittyvän organisaation asiantuntijuuteen. Toinen haastateltava listasi mielikuvan syntyvän organisaatiosta, asiasta, tuotteesta tai ihmisestä.

*No mulla tuli tämmöinen ekana mieleen se, että sehän on niinku mielikuva, joka on jostakin organisaatiosta tai asiasta tai tuotteesta tai... Niinku nykyäänhän puhutaan niinku ihmistenki henkilöbrändäyksestä. Ihminenki voi olla brändi. (P4/R3)*

Mielikuvalle keskeiseksi piirteeksi mainittiin, että vaikka sitä yritettäisi rakentaa sisäisesti, syntyy se lopulta organisaation ulkopuolella. Asiakkaiden ajatukset ja kokemukset luovat mielikuvia, jotka voivat olla hyviä tai huonoja.

### **Organisaatioon liittyvä maine**

Maineen koettiin liittyvän tiiviisti brändiin. Osa haastateltavista mainitsi puhuvansa maineesta, mutta tarkoitti sillä samaa kuin brändi.

*Ja tietysti mä ajattelen tälleen johdon edustajana itse, että sitä niin jotenkin sitä brändiä... tai jotenkin mä ehkä näen niinku sen vähän synonyyminä... synonyyminä niinku maineelle. (P4/R3)*

*Hallituksessa ei ole puhuttu brändistä tai brändin rakentamisesta vaan juurikin ehkä maineesta. Että se ehkä se brändi on vähän tommoinen anglikaani. Mutta että se tulee tuolta niinku vieraista kielistä. (P4/R1)*

Mielikuvan tapaan maineen koettiin olevan joko hyvä tai huono. Hyvän maineen säilyttämisen merkitystä korostettiin.

### **Organisaation ja toiminnan tunnettuus**

Tunnettuus määriteltiin keskeiseksi brändin piirteeksi. Haastateltavat käyttivät puhuessaan sekä sanaa tunnettuus että tunnettavuus. Sanojen tarkoitusten erot eivät olleet haastateltaville selkeät.

*No mä laitoin tota (valkotaululle) tunnettavuuden tai tunnettuus. Mä en tiedä, mikä on se suomenkielinen sana, mutta tämmöinen että millainen niinku. Miten niinku brändin kautta yritys tai toimija tunnetaan. (P3/R2)*

Kielitoimiston sanakirjan (2022a) mukaan tunnettuus tarkoittaa sitä, että joku tai jokin tunnetaan tai on tunnettu. Koska tunnettuuden termi sopi tutkimusaineiston tulkintaan paremmin, käytettiin sitä aineiston analyysissä.

*Miten niinku brändin kautta yritys tai toimija tunnetaan. Ja miten se näkyvyys katukuvassa, oli mulla kanssa siellä, että miten ihmiset tietää sen ja osaa sijoittaa sen johonkin tiettyyn kenttään. Tai heti näkemällä jo kulman jostain mainoksesta tai lausahduksesta, tai tai tai väreistä tai mistä ikinä, niin niin he se mielikuva mikä syntyy*

*niin kun, että se kohdistuu johonkin tiettyyn tekijään elikkä se brändi on niin kun vahva.  
(P3/R2)*

Tunnettuus määriteltiin siis asioiksi tai ominaisuuksiksi, joista toimijat tunnetaan. Brändiin liittyvää tunnettuutta kuvailtiin näkyvyydeksi esimerkiksi sosiaalisessa mediassa tai katukuvassa. Näkyvyys ja tunnistettavuus nostettiin osaksi tunnettuutta ja sen muodostumista.

### **Organisaatiosta, toiminnasta tai tiloista välittyvä tunnelma**

Haastateltavat kuvailivat brändiä tunnelmaksi, joka voi välittyä joko organisaatiosta, sen toiminnasta tai tiloista. Eräs haastateltava toi puheenvuorossaan esiin asiakkaan näkökulman toiminnasta välittyvästä tunnelmasta.

*Kun hää (asiakas) ensimmäisen jotenkin painotti sitä, että se, että se se mein toiminta vaikuttaa niinku rennolta. Ja sitten hää puhu yhteisöstä ja sitten hää puhuu sellaisesta, että niinku turvallinen yhteisö ja yhteisöllisyys. (P5/R1)*

Brändin koettiin liittyvän myös asiakastilojen tunnelman luomiseen. Haastateltava kertoi tilojen sisustamisesta kodikkaiksi, jotta ne olisivat brändin mukaisia. Toinen haastateltava mainitsi toiminnassa ylläpidettävästä rouheasta tunnelmasta.

### **Organisaatiosta tai sen toimijoista välittyvä vaikutelma**

Haastateltavat määrittelivät brändin asiakkaille tai muille henkilöille muodostuviksi vaikutelmiksi, jotka voivat välittyä erilaisten tekijöiden kautta. Tekijöitä voivat olla esimerkiksi henkilöstön olemisen, puhumisen tai pukeutumisen tavat. Useat haastateltavat puhuivat henkilöstöstä organisaation ja sen toiminnan kasvoina eli jonkinlaisina brändiä edustavina lähettiläinä.

*Että jotenkin se oli kiva ajatus, että että työntekijät on brändilähettiläitä. Niin me ollaan puhuttu tästä aiheesta, että te olette meidän kasvot myös niin kun (yhdistyksen) ulkopuolella ja ryhmäläisille te olette myös kasvot ja ja niinku näin. (P4/R1)*

Toiminnanjohtaja nähtiin myös vaikutelman muodostajana esimerkiksi sen kautta, millaista henkilöbrändiä hän itsestään rakentaa. Sosiaalinen media mainittiin tässä keskeisenä väylänä.

Eräs haastateltava mainitsi brändiä määritellessään sanan imago. Vaikutelman ja imagon käsitteet ovat lähellä toisiaan. Kielitoimiston sanakirja (2022b) määrittelee vaikutelman havainnon, tapahtuman tai muun sellaisen aiheuttamaksi välittömäksi tuntemukseksi, elämykseksi tai vaistomaiseksi käsitykseksi. Imago puolestaan määrittellään henkilön, yrityksen tai muun sellaisen tietoisesti itsestään antamaksi kuvaksi (Kielitoimiston sanakirja

2022c). Molemmat sanat sopivat aineiston kuvaamiseen. Tuloksissa on käytetty sanaa vaikutelma.

### **Asiakkaan samaistuvuus brändin piirteisiin**

Samaistuvuus määriteltiin haastatteluissa brändin piirteeksi. Sillä tarkoitetaan brändin ominaisuuksia, joihin asiakkaat haluavat joko tietoisesti tai tiedostamatta samaistua. Tätä haastateltavat pohtivat sekä liiketalouden että edustamiensa järjestöjen näkökulmista. Liiketaloudessa tuotteeseen liittyvien lupauksen todettiin tuovan asiakkaalle hänen toivomiaan ominaisuuksia, kuten esimerkiksi urheilullisuutta.

*Mä ajattelin, että tokihan se lupaus, mitä luvataan, niin se riippuu siitä, että mistä brändistä on niinku kysymys. Että sitten, jos ollaan jo kaupallisel puolella, niin sitten varmaan niinku Nike lupaa sulle jotain sporttista elämää, kun sä ostat sen tuotteen, niin se tekee susta. Ja ehkä jotain laatua ja niinku sitten tavallaan, että se lupaus voi olla niinku erilainen riippuen tietysti siitä, mistä brändistä on kysymys. (P4/R3)*

Järjestöjen näkökulmasta brändin samaistuvuus sai syvemmän näkökulman. Haastateltavat kokivat samaistuvuuden tarkoittavan asiakkaan omaksumia järjestön brändin ominaisuuksia, jotka parantavat asiakkaan sisäistä kokemusta tai käsitystä hänestä itsestään.

*Toinen puoli on, kun puhuit just siitä, että ollaan niinku ihmisten hyvinvoinnin tukemisen äärellä, niin miust se meidän toiminnan brändi toimii myös heille. Toiminta aiheuttaa mielikuvan ihmisissä tietynlaisista asiakkaista, jotka ovat ongelmallisia, jotka ovat päihteidenkäyttäjiä, mitä tahansa. Siis siellä on paljon negatiivisia mielikuvia. Niin sitten se, että meidän (järjestön) brändi on positiivinen. Siellä on semmoinen niin kun tekemisen meininki, niin mie haluan uskoa, et asiakas voi eri mielellä sanoa, et mie oon ollut tällaisessa toiminnassa mukana. Kun se kertookin sille kuulijalle vähän enemmän kuin vaan sen, että se on päihteidenkäyttäjä tai ongelmatyyppi. Että se niinku se mein brändi jo tukee sitä sen asiakkaan niin kun olemista, että se ei ole täysin läpeensä paha. (P5/R1)*

Samaistuvuutta pohdittiin myös suhteessa järjestöjen ulkopuolisten tahojen käsityksiin esimerkiksi ongelmallisesta tai ulkopuolelle jääneestä asiakasryhmästä. Näiden tahojen käsitysten koettiin muuttuvan brändin vaikutuksesta.

### **Asiakkaan luottamus toimintaa kohtaan**

Haastateltavat määrittivät brändin piirteeksi myös luottamuksen. Siihen liittyvät keskeisesti organisaation antamat lupaukset asiakkaille. Haastateltavat pohtivat lupauksen

edistävän luottamuksen syntymistä. Lupaukset voivat kytkeytyä brändin ominaisuuksiin tai laatuun, toimintaan ja organisaation tapaan kohdella asiakkaita. Luottamusta pidettiin erityisen tärkeänä puhuttaessa järjestöjen brändistä.

*No kyllä mulla tulee ensimmäisenä mieleen (järjestöjen brändistä) se jonkin näköinen luottamus. Että tavallaan, että se herättelisi vähän. Ja sitten tietenkin se, että mitä luvataan. (P3/R3)*

Haastateltavat keskustelivat myös brändien arvoista ja eettisyydestä. He totesivat eettisen vastuun toteutuminen lisäävän asiakkaan luottamusta toimintaa kohtaan. Toteutumattomuus puolestaan vähentää luottamusta. Eräs haastateltava nosti esiin ristiriitaisen ajatuksen joidenkin kaupallisten brändien menestymisestä, vaikka tuotteen tai palvelun eettisyys ei olisi kestävällä tasolla. Saman ilmiön todettiin näyttäytyvän myös kolmannella sektorilla.

### **Organisaatiosta välittyvä työnantajakuva**

Organisaatiosta välittyvä työnantajakuva liittyy läheisesti käsitykseen brändistä mielikuvana. Tuloksissa nämä kaksi on eroteltu, koska työnantajakuva on tarkemmin määritelty mielikuva tilanteissa, joissa organisaatiolle hankitaan uusia työntekijöitä.

*Ja sitten tietty niinku henkilöstön, niinku henkilöstön ehkä saatavuus ehkä lähivuosina vaan vaikeutuu. Tietysti järjestöt on ehkä vähän paremmassa asemassa kun toi julkinen sektori, mutta että. Mä ajattelin, että tottakai se on niinku henkilöstöllekin semmoinen niinku vetovoimatekijä, että jos brändi on kiinnostava. (P4/R3)*

Kiinnostavaksi koetun brändin koettiin olevan vetovoimatekijä henkilöstölle. Yksi haastateltavista käytti brändistä sanaa houkute pohtiessaan henkilöstön rekrytointia sekä myös perehdyttämisprosessia.

### **Asiakkaan kokemus tuotteesta, palvelusta tai organisaatiosta**

Haastateltavien mukaan brändiin liitetään asiakkaiden kokemukset, joilla tarkoitetaan esimerkiksi palvelun laatua ja saavutettavuutta. Kun asiakaskokemukset ovat hyviä, on todennäköistä, että asiakas suosittelee tuotetta tai palvelua myös muille. Suositus linkitettiin osaksi brändiä.

*Että kaikkeen ei voi niinku vaikuttaa ja sitten lähdin jatkamaan sitä ajatusta, että se voi just olla suositus osallistuu meidän toimintaan, että meillehän asiakkaat löytää parhaiten kaverin suosituksen perusteella. Ja siinä se brändi on hyvä asia. (P4/R1)*

Lisäksi pohdittiin asiakkaiden ja organisaation keskinäistä vuoropuhelua. Yksi haastateltava määritteli brändin asiakkaan ja myyjän yhteisymmärrykseksi tuotteesta tai toiminnasta.

## 7.1.2 Sisäinen käsitys organisaatiosta tai sen toiminnasta

### **Kaupallinen ajattelu ja myyminen**

Brändi kaupallisena ajatteluna ja myymisenä nousi erittäin yleisesti esiin haastateltavien puheenvuoroissa. Brändiä pidettiin hieman vieraanakin liiketalouden terminä, jota ei ollut järjestöissä juurikaan käytetty.

*Mutta tota brändi sanaa ei ole kyllä... se jotenkin ehkä on semmoinen kauhean laaja ja semmoinen. Sitten myöskin semmoinen, että se mulla tulee just niinku yritysmaailma ehkä ja tällöinen myynninedistäminen niinku siinä mieleen. Vaikkakin se ihan samalla tavalla, kun tässä nyt on puhuttu, niin samalla tavalla sitten sitä tota brändityötä myöskin yhdistyksissä pitää tehdä, mutta ehkä sitä terminä ei niin ole käytetty. Meillä ei ainakaan. (P3/R2)*

Tuote liitettiin osaksi brändiä. Tuotteeseen puolestaan liitettiin myynti. Haastateltavat nostivat esiin myös palvelut ja niiden myymisen.

*Bisnesmaailmassa on helppo jotenkin ajatella, että mikä se brändi on. Mutta sitten yhdistyspuolella... kun kun me tehdään niin paljon.....ja ehkä niin... mä saan nyt kiinni omasta ajatuksesta... Siis kun meidän työssä me halutaan edistää ihmisten osallisuutta, yhdenvertaisuutta ja hyvinvointia. Niin miten sen myy jollekin? (P4/R1)*

Brändin todettiin olevan paremmin ymmärrettävissä kaupallisissa yrityksissä, joissa tuotteet ja palvelut ovat selkeämmin myytävissä. Brändin koettiin melko yksiselitteisesti tarkoittavan myytävyyttä.

### **Organisaatiota kuvastava visuaalinen ilme**

Haastateltavat liittivät brändiin yksimielisesti organisaatiota, palvelua tai tuotetta kuvaavan visuaalisen ilmeen. Ilmeeseen listattiin liittyvän visuaaliset tunnisteet, kuten logo, brändivärit ja muut graafiset ohjeistukset. Osa haastateltavista toi esiin, että visuaaliset elementit linkittyivät järjestöjen strategiaan.

*Onhan meillä strategiassa sanottu, että meidän brändi on x, x, x ja x (luettelee ominaisuuksia, joista organisaation voi tunnistaa). Ja tähän on sitten haettu sitä värimaailmaa. (P4/R3)*

Visuaaliseen ilmeeseen liitettiin myös valokuvat, joilla haluttiin kuvastaa organisaation asiakkaita positiivisesta kulmasta. Asiakkaita ei haluttu esittää esimerkiksi heikkoina tai pärjäämättöminä. Valokuvilla haluttiin myös välittää brändin mukaista viestiä organisaation toiminnasta.

## Organisaatiota tai sen asiakastyötä kuvastava kieli

Haastateltavat määrittivät brändin sanoiksi, joita käytetään esittelemään organisaatiota ja sen palveluita. Eräs haastateltavat mainitsi sanallisena esittelynä hissipuheet eli lyhyet tuote- tai palvelukuvaukset. Haastateltavat mainitsivat myös brändin yhteydessä sanan slogan, jonka Kielitoimiston sanakirja (2022d) määrittelee mainos- tai iskulauseeksi. Yksi haastateltava mainitsi organisaationsa miettineen sloganin toiminnalleen osana brändityötä.

Eräs haastateltava nosti esiin tärkeyden puhua kullekin kohderyhmälle sopivalla tavalla. Puhumisen tavoista oli myös haastateltavan mukaan käyty keskusteluja työpaikalla.

*Niin, että siinähan se pitää just ajatella, ja se ei just, että se niinku pitää niin kun tietyllä tapaa puhua sitä kieltä, kenelle puhutaan. Siis se, että niinku jotenkin ymmärtää se, että jos mie puhun asiakkaalle, niinku mie puhun ihan eri tavalla, kun sitten mie meen just niinku sitten taas viemään sitä viestiä jonnekin niinku rahoittajalle. (P5/R1)*

Lisäksi brändiin liitettiin ilmaisut, joita asiakkaista käytetään. Koettiin merkitykselliseksi, että puhutaan mieluummin esimerkiksi arjen supersankareista kuin heikoista ja pärjäämättömistä ihmisistä. Toisaalta koettiin merkitykselliseksi ne sanat, joilla asiakkaat kuvaavat toimintaa organisaation ulkopuolella.

## Strategisen johtamistyön väline

Haastateltavat nostivat monisanaisesti esiin brändin suhteessa strategiseen johtamistyöhön. Brändi nähtiin johtamisen työvälineenä, joka ohjaa ja hyödyttää toimintaa. Toisaalta brändi koettiin ajattelutapana johtamiseen. Kaksi haastateltava totesi, että brändi on kiteytys organisaation tarkoituksesta. Brändiin liitettiin myös organisaation arvot ja identiteetti. Yhden haastateltavan mukaan brändi liittyi toiminnan keskittämiseen ja jämäköittämiseen, toinen pohti sitä toiminnan sisäisenä ja ulkoisena selkeyttämisenä. Brändin todettiin olevan toiminnan *punainen lanka*, johon nivoutuu koko organisaation toiminta.

*Joo, tuli kans ihan samalla tavalla mieleen, että kyllä se sen brändin rakentaminen ja sisäistäminen, että mikä se meidän brändi on ja mihin suuntaan sitä viedään, niin se ohjaa sitä meidän toimintaa. Että se on tavallaan se punainen lanka. Mitä sitten ihan kaikki, että mihin toimintoihin mennään mukaan, millaisissa yhteistöissä toimitaan ja kenen kanssa. Just, että minkä väriset hupparit on päällä. (P3/R2)*

Brändi nähtiin myös keinoksi saavuttaa tavoitteita ja tehdä vaikuttavaa työtä. Toisaalta se liitettiin strategisen viestintätöön välineeksi. Lisäksi eräs haastateltava mainitsi, että brändi tarkoitti hänelle avoimuutta yhteistyöhön.

### **Organisaation arvot**

Brändiä määritellessä haastateltavat puhuivat myös arvoista ja arvolähtöisyydestä. Arvot liitettiin sekä toiminnan strategiseen määrittelyyn että niiden näkyvyyteen operatiivisessa työssä. Arvojen läsnäolo ilmeni esimerkiksi toiminnanjohtajien käydessä brändiin liittyviä keskusteluita henkilöstön kanssa. Arvojen korostuminen nähtiin keskeisenä erityisesti järjestöjen brändille.

*Mutta tuohon, kun kysyit, että millä tavalla se niinku tähän non profit- toimintaan juurikin niinku niin erottuu, tai millä tavalla se on erilainen, niin tää niinkun tää arvojen esiintuominen. Kyllä siinä semmoinen niinku... ja sitten se, että siellä niinku arvomaailma on vahva, että siinä se mun mielestä poikkeaa just tämmöisestä kaupallisesta brändäyksestä vahvasti. (P3/R2)*

Järjestöissä arvot näyttäytyivät osana brändiä esimerkiksi korostuvana ihmislähtöisyytenä. Myös yhteiskuntavastuu nähtiin järjestöille tyypillisenä ja kaupallisista toimijoista erottavana piirteenä.

### **Organisaation sisäinen kulttuuri**

Brändiä käsiteltiin haastatteluissa lyhyesti suhteessa organisaation sisäiseen kulttuuriin. Henkilöstön kesken jaettua sisäistä brändiymmärrystä pidettiin tärkeänä.

*Ja miltä näyttäydytään, miten kohdataan asiakas, kun se tulee ovesta ja miten koko henkilökunta niinkun samalla tavalla siihen samaan suuntaan menee. Eliikkä kyllä se niinkun tämmöisenä koko työtä ja kokonaisuutta ohjaava asia on se, että sisäistää sen, että mikä meidän brändi on. (P3/R2)*

Brändi koettiin henkilöstön yhtenäisenä tapana tehdä asiakastyötä. Myös yhteinen päämäärätietoisuus, suunta, koettiin osaksi brändityötä.

### **Organisaation toiminnan omistajuus**

Haastateltavat toivat esiin brändin omistajuuteen ja sen säilyttämiseen liittyviä seikkoja. Keskustelua käytiin kiinnostavien ja menestyvien brändien kopioimisesta tai varastamisesta.

*Tuli mieleen, jos on hyvä brändi eli on hyvä juttu mitä tekee, niin sitten se herkästi myös vähän niinku varastetaan tai niinku en mä tiedä. Varastaminen on ehkä väärä*

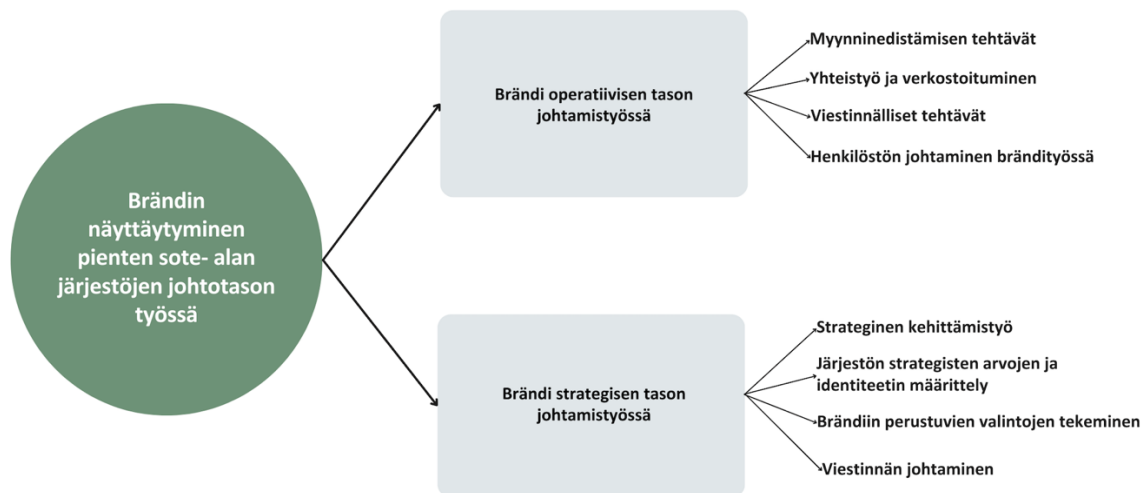


*termi. Mutta tietyllä tavalla, että se, että jos joku kopioi sen, mitä me tehdään, niin sehän itse asiassa kertoo, että tämä on oikeasti mielenkiintoinen brändi. Eli ne tekee piraattikopion. (P4/R1)*

Brändin omistajuus koettiin ajankohtaiseksi aiheeksi myös kolmannella sektorilla. Eräs haastateltava koki julkisen sektorin varastavan järjestöjen palveluita, toinen kertoi järjestöjen keskinäisestä kilpailusta palveluidensa toteuttamisessa. Vaikka kiinnostavan brändin uhkana nähtiin sen kopioiminen, todettiin kuitenkin, että laadukas toiminta edistää brändin omistajuuden säilyttämistä.

## 7.2 Brändin näyttäytyminen johtotason työssä

Tutkimusaineistosta nousi esiin pienten sosiaali- ja terveysalan järjestöjen johtajien kuvaamia työtilanteita, joissa he ovat olleet tekemisissä brändin kanssa. Nämä tilanteet liittyvät joko operatiiviselle tai strategiselle johtamistyön tasolle. Kuviossa 7 esitellään teeman pääluokat ja niihin liittyvät yläluokat.



Kuvio 7. Brändi järjestöjen johtotason työssä pääluokka – yläluokka- hierarkia

Ensimmäinen pääluokka kuvaa operatiivista johtamistyötä, jolla tarkoitetaan järjestöjen toiminnanjohtajien tekemään jokapäiväistä konkreettista johtamistyötä. Tähän liittyviä yläluokkia on neljä. Toinen pääluokka kertoo brändistä strategisen tason johtamistyössä, jolla tarkoitetaan sekä järjestön hallituksen että toiminnanjohtajan tekemää päämäärätietoista ja suunnitelmallista johtamistyötä. Pääluokka sisältää neljä yläluokkaa.

## 7.2.1 Brändi operatiivisen tason johtamistyössä

### Myynninedistämisen tehtävät

Haastateltavat kertoivat brändin näyttäytyvän heidän tekemässään myynti- ja markkinointityössä. Brändiä koettiin myytävän esimerkiksi koulutusten, asiantuntijatyön ja asiakastoiminnan muodoissa. Eräs haastateltava kertoi myyvänsä jatkuvasti järjestöään ja sen toimintaa, vaikka ei varsinaisesti ollut hahmottanut myyvänsä brändiä. Toinen mainitsi pitchauksesta eli pitämästään myyntipuheesta osana toiminnanjohtajan työtä.

*Kerran rakensin siis tämmöisessä tapahtumassa pitchausta ja tietyllä tavalla sitten vaikeus siinä oli se, että mikä on se minkä mitä mä niinku myyn. Kun kuuntelijat eivät olleet niitä meidän varsinaisia asiakkaita. Et heille mä pystyn myymään tän jutun hyvin, mut sitten kun siellä kuuntelijoina oli muut järjestötoimijat, niin niinku, mikä on se mitä mä heille niinku myyn? Niin niin niin se oli jotenkin mulle vaikeata. Että kun brändi on se, mitä sä niinku myyt. (P4/R1)*

Yksi haastateltava kertoi tekemästään asiantuntijuuden tuotteistamistyöstä. Järjestön asiantuntijuutta oli palvelumuotoiltu ja brändätty. Brändi näyttäytyi myös järjestöjen toiminnan myymisessä rahoittajille. Järjestön hyvää brändiä kuvailtiin astinkiveksi avustuksia haettaessa.

### Yhteistyö ja verkostoituminen

Muutama haastateltava kertoi brändin näkyvän heidän työssään yhteistyön tekemisenä tai verkostojen luomisena. Yhden järjestön toimintaa oli kehitetty aloittamalla yhteistyö toisen järjestön kanssa, jonka palvelubrändiä alettiin soveltaa kehittämishankkeessa.

*Mie oon reilusti varastanut järjestö x:n luoman mallin, joka sitten ollaan niinku tänne maakuntaan saatu kyllä niinku toimimaan ihan älyttömän hienosti. Että, kyllä niinku tota... ja minä sitä mietin aina, että se jotenkin just se, että sen hyvän idean varastaminen on yksi asia, mutta minusta se on myöskin niinku brändiä... Brändin rakentamista siinä mielessä, että mä niinku huomaan itse monessa paikassa puhuvani siitä, että ei nää ole mitään salaisuuksia. Me tehdään niinku yhteisen hyvän eteen työtä ja se, että jos joku asia toimii, niin jaetaan sitä. (P5/R1)*

Yksi haastateltava kertoi laajasta verkostoitumisestaan ja positiivisesta tavastaan tehdä yhteistyötä monien tahojen kanssa. Tämän hän koki tärkeäksi brändityön kannata, sillä koki brändin rakentuvan näkyvillä olemisesta.

## Viestinnälliset tehtävät

Brändi näyttäytyi haastateltavien toiminnanjohtajien tekemässä viestintätyössä. Melko yleinen tehtävä oli ulkoisen viestinnän ideointi brändin mukaisesti. Toiminnanjohtajat olivat mukana ideoimassa esimerkiksi kotisivujen sisältöjä, kuvavalintoja, hissipuheita ja sloganeita.

*Ja on nyt laadittu kaikkia hissipuheita... jota en kyllä itsekään ihan... et se ei ole ehkä istunut omaan suuhun. Tai mietitty niinku sloganit. Ja siis semmoiset- x, x ja x eli slogan ja niinku. Että, ehkä siinä mielessä. Ja visuaaliseen ilmeeseen on panostettu. Että, onhan meillä niinku semmoista brändityötä niinku tietyllä tavalla kyllä tehty aika paljon. (P4/R3)*

Eräs haastateltava mainitsi olevansa tarkka graafisen ohjeistuksen käytöstä viestinnän materiaaleissa sekä painottavansa logonäkyvyyttä. Haastateltavat kertoivat myös muistuttavansa henkilöstöä puhumisen ja pukeutumisen tavoista eri työtilanteissa.

## Henkilöstön johtaminen brändityössä

Brändi näyttäytyy myös haastateltavien tekemässä henkilöstön johtamistyössä. Useat toiminnanjohtajat mainitsivat opastaneensa ja valmentaneensa henkilöstöä, jotta yhteinen käsitys ja ymmärrys järjestön brändin mukaisesta toiminnasta saavutettaisi. Eräs haastateltava mainitsi muistuttavansa henkilöstöä järjestön olemassaolon tarkoituksesta ja pyrkivänsä laajentamaan henkilöstön suppeaa käsitystä brändistä. Toinen kertoi muistuttavansa siitä, että on koko henkilöstön tehtävä viedä brändiä eteenpäin. Kolmas sanoi muistuttavansa henkilöstöä heidän roolistaan järjestön kasvoina sekä painotti positiivista suhtautumista muihin toimijoihin.

*Että jotenkin, kun mä niinku puhun tosi paljon niinku, henkilöstöä aina muistuttelen siitä, että jokainen on niinku meidän yhdistyksen kasvot aina kun me mennään johonkin. Että, muistakaa se, että aina niinku suhtaudutaan myönteisesti niinku muihin toimijoihin ja ajetaan sitä niinku yhteistä. Se on niinku sitten, että ehkä siinä mielessä mä puhun siitä brändistä aika paljon, että niinku että me ollaan niinku kaikki sitten tavallaan se yhdistyksen brändi. (P4/R3)*

Brändi näyttäytyi haastateltavien työssä myös henkilöstölle suunnattujen koulutusten suunnittelussa ja toteuttamisessa. Eräs haastateltava oli hankkinut henkilöstölle viestintään liittyvää koulutusta, johon oli kuulunut myös järjestön brändin kirkastamista. Toinen oli ottanut kehityskeskusteluissa puheeksi työntekijän lisäkoulutautumisen markkinointiin ja brändityöhön.

## 7.2.2 Brändi strategisen tason johtamistyössä

### Strateginen kehittämistyö

Vaikka tutkimustulokset kertovat, ettei brändi ole monillekaan järjestöjen hallituksille tuttu asia, oli joissakin haastateltavien edustamissa järjestöissä tehty brändin kehittämistyötä hallituksen toimesta. Yhdessä järjestössä hallitus oli suunnitellut brändin kasvattamista tulevaisuudessa. Hallitus oli aloittanut visionäärisen kehittämistyön, joka aiheutti myös ristiriitaisia ajatuksia järjestön sisällä.

*Mutta että hallitushan lähtee vähän niinku seuraavalle tasolle ideoimaan ja miettimään sitä brändiä ja että mitä kannattaisi tehdä. Visioimaan niinku paljon siihen suuntaan. Mutta sitten se herkästi toiminnanjohtajaa siinä niinku välissä, ja sitten toisaalta tätä työyhteisöä, vähän niinku ehkä ahdistakaan. Että kädet ei riitä kaikkeen niinku siihen brändin oikein semmoiseen rakennukseen, vaikka totta kai olisi hirveän tärkeitä, jos sitä haluaa kehittää. (P4/R1)*

Yksi haastateltava toiminnanjohtaja mainitsi hallituksen sisäisen brändiajattelun kehittämisestä toiminnanjohtajan tuella ja kuvasi brändiymmärryksen paranemista vuosien varrella. Toinen haastateltava pohti järjestötyön yleistä kehitystä ammatillisempaan suuntaan, johon arveli liittyvän myös brändityön kehittämisen tehtävät järjestöissä.

Toiminnanjohtajien strategisessa johtamistyössä brändi näyttäytyi järjestön brändiosaamisen kehittämistarpeisiin vastaamisena. Lisäksi mainittiin järjestön huonon maineen korjaamiseen liittyvästä työstä.

### Järjestön strategisten arvojen ja identiteetin määrittely

Arvojen ja identiteetin määrittely osana brändiä liitettiin osaltaan järjestön strategiseen työhön. Näiden määrittelemisen nähtiin pohjana, jonka varaan brändi ja brändityö rakentuu.

*Meillä uudistettiin nyt arvot tai laitettiin ne vähän... määriteltiin uusiksi vanhoja arvoja. Ja sitten tavallaan semmoista niinku puhetta identiteetistä... mutta sitten... että jotenkin semmoinen puhe on aika vahva. Semmonen sisäinen näky siitä, että mikä me ollaan, on jo näin hyvä brändin pohja. (P3/R1)*

Yhden järjestön strategiatyössä oli myös sanallisesti määritelty järjestön identiteettiin liittyviä ominaisuuksia. Haastatteluissa nousi esiin toisaalta myös toiminnanjohtajan käynnistämät arvopohdinnat yhdessä henkilöstön kanssa järjestössä, jossa hallitus ei toiminut aktiivisessa strategisessa roolissa.

## Brändiin perustuvien valintojen tekeminen

Brändi näyttäytyi haastateltavien puheissa valintoja ohjaavana tekijänä. Yhden järjestön johtotasolla oli mietitty järjestön näkyvillä olemisen tapoja ja paikkoja eri kohderyhmille. Suunnitelmien toimeenpano oli kuitenkin vielä jäänyt epäselväksi.

*Mutta on me silleen aika paljon niinku ehkä tehty siinä mielessä sitä brändäystä, että olemme tosi paljon niinku mietitty, että missä me halutaan näkyä ja millaisena me halutaan näkyä niinku eri eri niinku kohdeyleisölle. Että sitten tietysti se haaste on niinku sitten käytännön niinku operatiivisessa toiminnassa. Niinku sitten näiden hienojen suunnitelmien niinku toimeenpano pienillä resursseilla. (P4/R3)*

Myös toinen haastateltava mainitsi tekevänsä omassa toiminnanjohtajan työssään osallistumisvalintoja tapahtumiin tai muihin sellaisiin tilanteisiin, jotka mahdollistavat järjestön näkyvyyden edistämisen.

Brändiin liittyvät valinnat nousivat aineistosta esiin hieman epäsuorasti suhteessa järjestön hallituksen työhön. Eräässä hallituksessa oli tehty strateginen valinta lisätä järjestön tunnettavuutta. Koska tunnettavuus tai tunnettuus nousi esiin brändin käsitteen määrittelyssä, otettiin haastateltavan kommentti mukaan tähän yläluokkaan. Toinen haastateltava puhui järjestön johdon tekemistä valinnoista liittyen sen uudistuvaan rooliin palvelukentällä. Hän liitti puheenvuorossaan roolin termin tiiviisti brändin termiin ja pohti niiden samankaltaisuutta.

## Viestinnän johtaminen

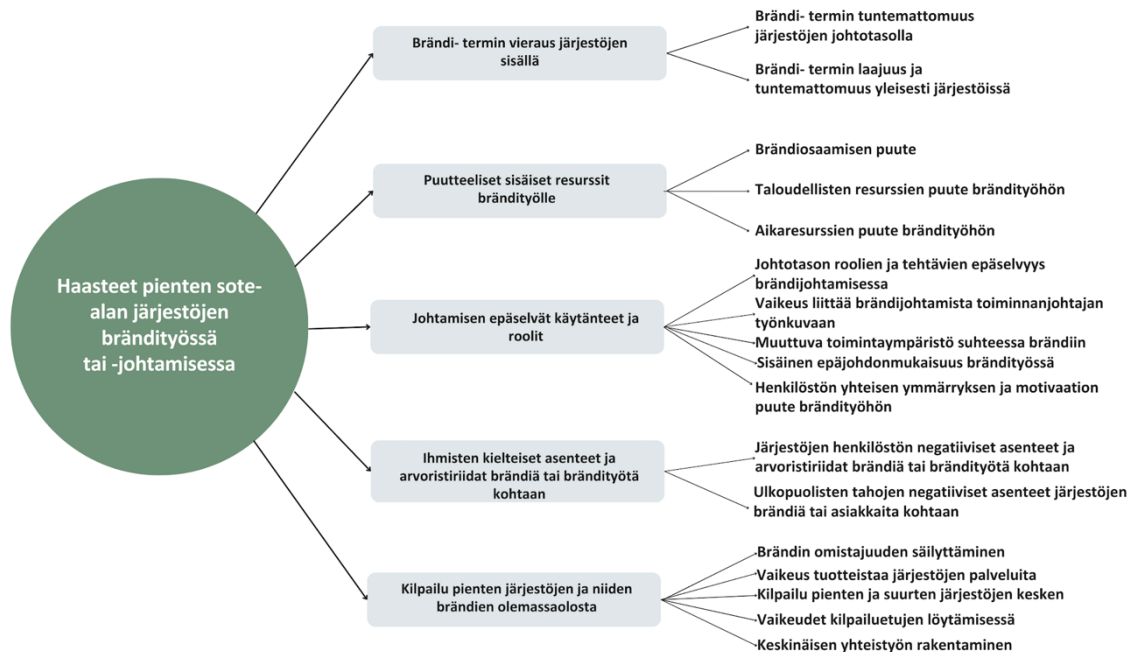
Haastateltavan mainitsivat lyhyesti viestinnän johtamiseen liittyvistä tehtävistään. Brändiin liittyviä asioita oli pohdittu ja liitetty osaksi viestintästrategiaa. Järjestössä oli määritelty esimerkiksi tapoja puhutella asiakkaita.

*Joo ja siis. On hyvinkin niinku kolmen vuoden aikana siis niinku viestintään panostettu ihan valtavasti. Ja niinku sitä määrittelyä just tehty, että miten me halutaan niinku puhutella ihmisiä. Että halutaan olla lempeitä ja toivoa luovia... ja ja niin kun jotenkin tuoda laajasti esiin niitä hyvinvointiin liittyviä... et tavallaan niinku sitä kautta ehkä semmoista brändityötä on niinku kyllä tehty. (P4/R3)*

Toisessa järjestössä johtoryhmä oli pohtinut erilaisia viestinnällisiä keinoja tavoittaa toisistaan poikkeavia kohderyhmiä. Eri palveluille haluttiin löytää asiakkaita innostava ja houkutteleva markkinointityyli. Brändi näyttäytyi tässä puheenvuorossa epäsuorasti, mutta koska sen tulkittiin liittyvän asiaan keskeisesti, valikoitui puheenvuoro osaksi viestinnän johtamista kuvaavaa yläluokkaa.

### 7.3 Haasteet brändityössä tai -johtamisessa

Aineistosta nousi esiin pienissä sosiaali- ja terveystalan järjestöissä tehtävään brändityöhön ja brändijohtamiseen liittyviä haasteita. Kuviossa 8 on esitelty haasteisiin liittyvät pääluokat ja yläluokat.



Kuvio 8. Brändityön haasteet pääluokka – yläluokka- hierarkia

Pääluokkia on viisi. Kolme ensimmäistä pääluokkaa kuvaavat järjestöjen brändityöhön liittyviä sisäisiä haasteita eli brändin termin vierautta, resurssien puutteita ja johtamisen epäselviä käytänteitä. Neljäs pääluokka kertoo ihmisten negatiivisista asenteista brändiä kohtaan niin sisäisesti kuin ulkoisestikin. Viimeinen pääluokka kuvaa kilpailua järjestöjen olemassaolosta. Pääluokat koostuvat yhteensä seitsemäntoista yläluokasta.

#### 7.3.1 Brändi-termin vieraus järjestöjen sisällä

##### Termin tuntemattomuus järjestöjen johtotasolla

Useat haastattelut kertoivat, että brändin termiä ei ollut heidän edustamassaan järjestössä käytetty lainkaan. Järjestöjen hallituksissa oli puhuttu tai järjestöjen strategioissa oli kuitenkin joissakin tapauksissa mainittu asioita, jotka toiminnanjohtajat haastattelutilanteissa yhdistivät brändiin. Tällaisia olivat esimerkiksi tunnettuus ja työantajakuva. Myös strategisesta viestinnästä oli ollut puhetta ja sen linkittymistä brändiin pohdittiin haastattelujen aikana.

*No ei ole (ollut puhe brändistä). Siitä viestinnästä, joo, ollaan puhuttu ja viestintästrategiasta ja sellaisesta. Mutta että joo, ei olla kyllä niinkun brändi-sanaa niin ei olla kyllä käytetty. Mäkin rupesin miettimään, että miksi. Että onko siinä sitten ollut joku semmoinen mukamas kaupallinen klangi tai joku... mutta että ei joo. (P3/R3)*

Osa haastateltavista pohti yrityspuolen termistön, kuten brändin, käyttämisen hankaluutta ja sovellettavuutta kolmannella sektorilla. Eräs haastateltava kertoi järjestönsä hallituksen käyttävän termiä rooli, jonka yhteneväisyyttä brändiin haastateltava alkoi pohtia haastattelutilanteessa.

### **Termin laajuus ja tuntemattomuus yleisesti järjestöissä**

Haastateltavat mainitsivat, että brändin termi koetaan järjestöissä vieraaksi myös muuten kuin johtotasolla. Termiä pidettiin laajana ja järjestöissä toimiville ihmisille vieraana.

*Niinku brändit on... on ehkä sellainen sananakin jotenkin vähän... se ei ole ihmisille niin tuttu. (P3/R1)*

Yksi haastateltava pohti brändin termin merkitystä pienissä järjestöissä. Lisäksi hän pohti laajemmin brändin käytettävyyttä järjestössä.

*Mitä brändi tämmöisille pikkujärjestöille tarkoittaa, niin tavallaan se semmoinen, että mitä hyötyä siitä sitten on... niin mä niinku... Semmoinen jotenkin... se on vähän silleen vieras, vaikka sitten niinku tavallaan tavallaan niinku ihan ymmärrettävää. Mutta jotenkin niinku semmoinen, että tarvitseeko sitä sitten ja onko se tavallaan liian iso? Se konsepti tuntuu vähän liian isolta niinku meille, vaikka se on myöskin niinku meidän kontekstissa. Ja miten tätä voisi tehdä silleen pienesti..? (P3/R1)*

Termi osattiin käsitteellistää eli sille luotiin merkityksiä: sisältöjä ja brändin tarkoituksia ymmärrettiin. Toisaalta termi liitettiin vahvasti liiketalouteen ja oli epäselvää, miten brändi käytännössä linkittyi järjestötoimintaan.

### **7.3.2 Puutteelliset sisäiset resurssit brändityölle**

#### **Brändiosaamisen puute**

Haastatteluissa selkeästi mainituin haaste järjestöissä tehdylle brändityölle oli aiheeseen liittyvän osaamisen puute. Jokaisen fokusryhmän haastateltavat nostivat näitä puutteita esiin. Haasteeksi koettiin, ettei pienissä järjestöissä ole taloudellisesti mahdollista palkata brändiosaamiseen erikoistunutta henkilöstöä. Koettiin myös, että brändiin liittyvä osaaminen on hyvin satunnaista järjestöjen sisällä.

*Mutta pienemmissä (järjestöissä) varmaan konkretisoituu just siihen, että kun henkilöstöä on vähän ja aika kortilla, että kuka panostaa ja kenen ajasta panostetaan siihen, että miten sitä (brändityötä) saadaan tehtyä. Että ei ole omaa ihmistä pelkästään tämmöiseen (brändityöhön). (P3/R2)*

Haastateltavat kokivat, että järjestöjen henkilöstö, heidät itsensä mukaan lukien, ovat kokemattomia brändityössä. Brändi käsitetään henkilöstön kesken melko suppeasti ja sen rakentamisen keinoja ei juurikaan ole tiedossa. Toiminnanjohtajien henkilöbrändin vaikutus järjestön brändityöhön pohditutti muutamaa haastateltavaa. Sen rakentaminen koettiin vaikeaksi.

Brändiosaamisen lisääminen koettiin myös haasteelliseksi. Tämän todettiin liittyvän niin toiminnanjohtajan kuin henkilöstönkin ammattitaidon kehittämiseen. Haastatteluissa kävi ilmi, että järjestöjen toiminnanjohtajien ja henkilöstöjen työnkuvat ovat niin laajat, että uuden osaamisen lisääminen voi tästä syystä olla vaikeaa. Haastateltavat totesivat, että vaaditaan paljon motivoimista ja innostamista, jotta brändin kehittämistyö voi käynnistyä.

Joissain järjestöissä kerrottiin olevan viestintätöihin palkattua henkilöstöä. Haastateltavien kokemuksen mukaan jotkut viestinnän parissa järjestötyötä tekevät kokevat jonkinlaista vastarintaa brändityötä kohtaan.

*Sitten mä just meidän viestintävastaavan kanssa yritin puhua kehityskeskustelussa, että haluaisitko markkinointikoulutukseen. Niin hän ei niinku oikein innostunut siitä. Että jotenkin ehkä, vaikka hän on ihan taitava niinku viestijä, mutta jotenkin ehkä sitten tälle järjestöpuolelle niinku hakeudutaan ikään kuin vähän toisista syistä töihin... niin sitten ehkä... Ehkä se on niinku yks, että sekin (brändityö) vaatii sitten semmoista omanlaista innostumista ja osaamista. (P4/R3)*

Vaikka viestintään löytyisi osaamista, ajoittain viestintäsisältöjen koettiin voivan olla brändin vastaisia, jos brändiajattelua ei ollut sisäistetty. Eräs haastateltava kertoi järjestönsä julkaisemasta blogitekstistä, joka oli ristiriidassa järjestön brändin kanssa. Toisessa puheenvuorossa mainittiin pienille järjestöille tyypillisestä amatöörimäisestä visuaalisesta viestinnästä, jonka koettiin vesittävän järjestöjen uskottavuutta. Painetta brändiosaamisen lisäämiseen koettiin olevan, mutta koulutuksen hankkiminen koettiin haasteeksi joko puutteellisten resurssien tai sopivien kouluttajatahojen löytämisen vaikeuden vuoksi.

### **Taloudellisten resurssien puute brändityöhön**

Haastateltavat toivat esiin, että taloudellisten resurssien puute brändityöhön on erityisesti pienten järjestöjen haaste. Markkinointityön budjettien kerrottiin olevan pieniä tai lähes



olemattomia. Pienten järjestöjen toimintaedellytyksiä peilattiin yritysten tai suurten järjestöjen tilanteisiin.

*Mitä niinku yritykset laittaa siihen markkinointiin ja brändin rakentamiseen. Niin sitä mä oon miettinyt, että niinku aika minimaalinen meidänkin markkinointibudjetti on, vaikka meillä niinku kärsitään myös osallistujapulasta. Mutta tavallaan se, että minkälaiset summat ne yrityksetkin laittaa sitten siihen brändinsä rakentamiseen, niin ei semmoista sitten taas niinku... se ei sitten sovi tämmöiselle sote (järjestölle). No siis jotkut sote- järjestöthän tekee sitä (brändityötä). On näitä isoja sote- järjestöjä, jotka todellakin laittaa miljoonia siihen markkinointiin. On se vähä kakspiippunen juttu, että onks se sitte rahaa pois jostain työstä. (P3/R1)*

Taloudellisten resurssien, kuten avustusten, koettiin kohdentuvan järjestömaailmassa enemmän suurille järjestöille, jotka onnistuvat sen vuoksi rakentamaan myös brändiään aktiivisemmin. Suurten järjestöjen koettiin hyötyvän paremmista resursseista myös varainhankinnassa, jonka avulla he voivat saada jälleen uusia varoja muun muassa brändityön toteuttamiseksi. Yksi haastateltava totesi, ettei heidän pienessä järjestössängä ole yksinkertaisesti varaa varainhankintaan, koska rahoittajan avustusehdot kieltävät sen toteuttamisen, eikä muita rahoituslähteitä ole. Näin ollen lisäresursseja brändityöhönkään ei saada.

### **Aikaresurssien puute brändityöhön**

Osa haastateltavista koki oman toiminnanjohtajan tehtävän olevan niin laaja ja aikaa vievä, että brändityön liittäminen siihen olisi ajallisestikin haastavaa. Yksi haastateltava pohti tarvitsevänsä aikaa, jotta järjestön brändityö inspiroisi ja lähtisi hahmottumaan paremmin.

*Mä mietin, että niistä se brändi lähtee niinku tavallaan ehkä kehittymään just, kun olisi aikaa niihin syötteisiin ja rönsyihin niinku oikeasti. Niin, että lähtisi sieltä tavallaan niinku analysoimaan sitä ja sitten siinä olisi se hyvä... Mutta kun me ollaan niissä hakemuksissa kiinni, niin kyllä mäkin joka vuosi useeseen otteeseen sanon, että joo olisi kiva tehdä, mutta kun me ollaan luvattu nää muut asiat. (P4/R2)*

Toinen haastateltava nosti esiin aikapaineen suhteessa strategian laatimiseen ja brändityöhön. Tähän todettiin vaikuttavan myös rahoittajan asettamat avustusehdot, jotka rajoittavat ajankäyttöä erinäisiin työtehtäviin. Hankkeisiin saadun rahoituksen ei koettu riittävän hallinnolliseen työhön ja enemmän mahdollistavaa yleisavustusta ei pienessä järjestössä vielä ollut saatu. Toisaalta koettiin myös, ettei järjestössä ollut edes tarpeeksi henkilöstöä, jotta brändityöhön voitaisi ajallisesti panostaa tarpeeksi.

### 7.3.3 Johtamisen epäselvät käytänteet ja roolit

#### **Johtotason roolien ja tehtävien epäselvyys brändijohtamisessa**

Haastateltavat toivat esiin useita eri näkökulmia johtotason haasteista suhteessa brändijohtamiseen. Johtotasolla tarkoitetaan tässä yhteydessä järjestöjen hallituksia. Osa haastateltavista totesi, ettei järjestön hallitus ollut juurikaan osallistunut strategisen tason brändityöhön. Työn koettiin jääneen joko kokonaan toiminnanjohtajan tehtäväksi tai vahvasti toiminnanjohtajavetoiseksi. Hallituksen rooli koettiin siis lähes olemattomaksi.

*Siis en osaa tuohon (johtotason osallistumiseen) hirveästi sanoa. On siinäkin mielessä tosi tota... tai on edelleen vähän meille ehkä huono tilanne siitä, että yhdistyksen hallitus on sellainen, että, tota, sieltä ei hirveästi tule niinku juuta eikä jaata niinku asioihin. Että sitten sitä on niinku itse joutunut niinku pähkäilemään ja sitten tietysti työyhteisössä niinku puhuttu arvoista ja siitä miten näyttään. (P5/R1)*

Järjestöjen hallitusten strategisen tason työn sisältöjen ja merkitysten ymmärtäminen koettiin myös haasteelliseksi. Yksi haastateltava kertoi hallituksen keskittyvän enemmän operatiivisen tason arkisiin ongelmatilanteisiin kuin strategisiin linjauksiin. Hallituksen roolin koettiin olevan kateissa, vaikkakin sen todettiin hieman selkiytyneen viime vuosien aikana. Selkiytymistä oli edesauttanut toiminnanjohtajan vahva työpanos strategisen työn aloittamiseksi hallituksessa. Toiminnanjohtajan vahvaa roolia toi esiin myös haastateltava, joka totesi hallituksen kyllä luovan strategisia linjauksia, mutta epäonnistuvan työnjaossa niiden toteuttamiseksi. Toiminnanjohtaja jäi yksin edistämään linjausten toteuttamista.

Aktiivisempien hallitusten työtavoissa koettiin myös haasteita. Kolme haastateltavaa nosti esiin huolen strategisen tason päätösten vaikutuksista henkilöstön työtehtäviin ja mahdolliseen kuormittumiseen. Eräsi haastateltava kertoi hallituksen visioivan järjestön brändin kehittämistä ja kasvattamista, mikä koettiin toiminnanjohtajan ja henkilöstön osalta arveluttavana lähinnä resurssien riittämättömyyden vuoksi.

*Hallitus näkee, että on potentiaalia kasvattaa sitä brändiä, että tulla jotenkin isommaksi ja näkyvämmäksi ja kuuluvammaksi. Mutta hallitushan ei välttämättä näe sitä, että me ollaan täysin työllistetty ja tuntuu niinku, että resurssit ei riitä siihen. Toki he ymmärtävät, kun heille sanoo, niin he on silleen, että se on ymmärrettävää, ettei ehdi kaikkea. (P4/R1)*

Hallituksen strategisten päätösten ja operatiivisen työn kohtaamattomuuden koettiin aiheuttavan paineen tunnetta toiminnanjohtajassa ja henkilöstössä, vaikka brändin kehittäminen koettiin tärkeäksi. Eräs haastateltava pohti strategisen brändiajattelun

juurruttamisen tapoja henkilöstölle niin, etteivät tiimit kuormittuisi liikaa. Tässä tärkeäksi koettiin esimerkiksi sopivien ja ymmärrettävien termien käyttäminen.

### **Vaikeus liittää brändijohtamista toiminnanjohtajan työnkuvaan**

Haastateltavat nostivat useissa puheenvuoroissaan esiin haasteet brändijohtamisen liittämisessä omaan toiminnanjohtajan työnkuvaansa. Monet näkökulmat liittyvät aikaresursseihin, joita jo aikaisemmin tuloksissa avattiin. Kyse on kuitenkin myös muista seikoista, joita tässä tulosten kohdassa avataan tarkemmin.

Haastatteluissa kävi ilmi, että pienten järjestöjen toiminnanjohtajien työnkuva on erityisen laaja. Eräs haastateltava kuvaili olevansa samanaikaisesti järjestön talous-, henkilöstö-, strategia- ja toimitusjohtaja. Toinen kuvaili olevansa kuin suurperheen äiti useine eri tehtävineen.

*Niin tää on vähän kuin ison perheen äitinä, että joutuu oleen niin multitaskaaja joka puolella. Joo no, niinku pitää olla, että sun pitää nähdä se kokonaiskuva ja sitten sun pitää nähdä niitä pieniä juttuja. (P6/R2)*

Ajatus brändityön liittämisestä jo valmiiksi laajaan työnkuvaan nostatti haastateltavissa uhan tunnetta liiasta kuormittumisesta. Brändityö ja -johtaminen koettiin jälleen uudeksi vaatimukseksi toiminnanjohtajan työlle.

*Niin ehkä tohon, jos saa jatkaa, niin just tuntuu mitä aikaisemmin oli puhetta, niin tää tuntuu niinkun tietyllä tavalla taas uudelta vaatimukselta toiminnanjohtajalle, että se on ehkä se niinku ensimmäinen tunne, joka tulee. Että totta kai tärkeätä. Totta kai mä haluan, että meillä on hyvä brändi, mutta tämäkin vielä, niin se tässä tuntuu niinku vähän silleen kuormittavalta. (P4/R1)*

Haasteelliseksi koettiin myös brändityön liittämisen tavat toiminnanjohtajan työhön. Eräs haastateltavista kuvaili kaoottista työympäristöään, johon on vaikea sopeuttaa uusia brändityön vaatimuksia tai hyvin soljuvia käytänteitä. Useampi haastateltava kertoi jääneensä yksin johtamistyön kanssa. Haasteeksi muodostui strategisen työn kasaantuminen toiminnanjohtajille. Toisaalta haasteena oli myös tuen ja avun puute brändijohtamiseen tai johtamiseen yleisemmällä tasolla.

### **Muuttuva toimintaympäristö suhteessa brändiin**

Haastateltavat toivat esiin myös muutokseen liittyviä asioita, jotka vaikuttavat järjestöjen brändiin tai brändityöhön. Osa näistä haasteista liittyy tulevaisuuden muutoksiin järjestöjen toimintaympäristöissä ja toinen puoli arvailuihin ammatillisemman brändityön vaikutuksista järjestötyöhön.

Haasteeksi koettiin vahvan brändin luominen rahoitusten saamiseksi ja siten järjestötoiminnan jatkumiseksi muuttuvassa toimintaympäristössä. Sosiaali- ja terveysjärjestöjen avustuskeskus STEA:n avustussummien laskun koettiin tuovan uusia haasteita järjestöille ja painetta myös brändiosaamisen lisäämiseen. Järjestömaailmassa koettiin elettävän murroskautta kohti ammatillisempaa työtettä. Haasteeksi nousi myös brändin eläminen ajassa ja muutosten huomioiminen tulevaisuudessa.

*Mutta kyllä varmaan niinku tässä aikaisemminkin tuli sitten brändistä esiin se, että kyllä mun mielestä niinku brändinkin kohdalla pitää niinku nähdä joskus se muutos tai kuole. Eli se, että kyllä niinku brändiäkin pitää niinku seurata. Ja jos on vähän niinku vähän kun strategiaakin tietyllä tavalla, että vähän niinku aina joutuu varmaan niinku mieltii, että onko nää enää meidän niinku juttuja. Joo, menikö nyt rönsyilyyn taas... (P6/R2)*

Haastateltavia pohdituttivat myös Suomen hallituksen viimeaikaiset poliittiset päätökset. Nykyhallituksen poliittisten linjausten ei koettu tukevan järjestöjen kohderyhmien tilanteita tai helpottavan järjestöjen työtä. Brändityölle koettiin olevan tilausta, jotta heikoimmassa asemassa olevien suomalaisten ääni saataisi järjestöjen kautta kuuluville.

Haastateltavat visioivat ammattimaisemman brändityön vaikutuksia järjestöissä. Haasteeksi nousi ristiriita pienten järjestöjen erityisyyden katoamisesta, jos ammattimainen brändityö tulevaisuudessa lisääntyy. Koko järjestötoiminnan pohjan pelättiin muuttuvan. Haastateltavat pohtivat toiminnan tärkeän ytimen katoamista pinnallisen brändityön tuloksena. Toisaalta puntaroiitiin, onko edes mahdollista, että pienillä järjestöillä voi olla laajasti tunnettu brändi. Haasteeksi nousi paradoksi pienestä ja tunnetusta brändistä järjestömaailmassa.

Haasteeksi koettiin myös joidenkin yritys- ja järjestöbrändien eettisesti arveluttava toiminta. Yksi haasteltava kuvaili taitavasti rakennettua ja menestyvää brändiä, jonka arvopohja ei kuitenkaan ole kestävä. Tämänkaltaisen brändiin liittyvän ilmiön koettiin rantautuneen myös kolmannelle sektorille.

### **Sisäinen epäjohtomukaisuus brändityössä**

Haastatteluissa nousi esiin muutamia sisäisiä epäjohtomukaisuuksia, jotka aiheuttavat haasteita järjestöjen brändityölle. Usea haastateltava mainitsi yhteisen ymmärryksen puutteen järjestön olemassaolon tarkoituksesta. Brändin rakentaminen koettiin vaikeaksi, jos jaettu ymmärrys puuttuu.

*Yksi mikä varmaan vaikuttaa kanssakin tuohon niinku, mikä on itse asiassa aika tärkeäkin juttu varmaan, niinku tähän brändäykseen, että ymmärretäänkö me aina*

*järjestöt itsekään, ja muistetaanko me tavallaan sitä, että ketä varten ja mitä varten me ollaan? Että täällä on niin helppo lähteä rönsyilemään ja sitten tavallaan, että se toimintakin voi niin niinku lähteä jo semmoiselle sivuraiteelle. Että sitten eihän niinku voi... jos ei me itsekään oikein niinku ymmärretä ja muisteta, mitä varten me ollaan, niin miten se voi ulkopuoliselle näyttäytyä, että se olisi jotenkin niin linjassa jonkin brändin kanssa, tai että meillä on niinku nyt tällöinen. (P5/R2)*

Toinen haastateltava pohti pienten järjestöjen toiminnan rajaamattomuutta. Järjestöjen toimintaa kuvailtiin reaktiiviseksi yksittäisiin syötteisiin vastaamiseksi, jolloin toiminta ja sen tarkoitus eivät hahmotu. Toisaalta pohdittiin keskittymistä vain järjestön pinnallisen brändin rakentamiseen ilman varsinaista sisältöä. Haasteeksi nousi tällöin järjestön brändin ydinsisällön puuttuminen.

*Se niinku yksin meidän (kolmannella) sektorilla vaan, että me aletaan hirveän hyvä brändi, mutta sitten ei tehdä mitään. Niin no on tietenkin välillä tuntuu, että joskus jotkut vähän saattaa ollakin semmoisia mutta tota... että moni kakku päältä kaunis, mutta onko siellä sitten ihan sitä oikeata tavaraa sisällä? (P3/R1)*

Haastatteluissa nousi esiin myös järjestön sisäisen ymmärryksen puute brändityön merkityksistä. Yksi haastateltava pohti erityisesti pienten järjestöjen sisäisen ymmärryksen puutetta mielikuvien rakentamisen tarkoituksesta. Mielikuvat liittyivät pohdinnoissa asiantuntijuuteen, toiminnan uskottavuuteen ja myytävyyteen. Toisen järjestön toiminnanjohtaja kuvaili haastattelussa järjestönsä brändihierarkian epäselvyyttä. Tällä tarkoitettiin usean eri toiminnan tai hankkeen logoja, jotka muodostivat hajanaisen kokonaisuuden, jonka hyödyt ja haitat olivat epäselviä.

Sisäiseksi epä johdonmukaisuudeksi tulkitaan tuloksissa myös järjestön brändin henkilöityminen yhteen työntekijään. Eräs haastateltava nosti selkeästi esiin toiminnan ja sen laadun henkilöitymisen vain järjestön toiminnanjohtajaan.

### **Henkilöstön yhteisen ymmärryksen ja motivaation puute brändityöhön**

Haastatteluissa tuotiin esiin erilaisia henkilöstön ajatteluun ja asennoitumiseen liittyviä tekijöitä, jotka koettiin haasteelliseksi suhteessa järjestöjen tekemään brändityöhön. Käsitusten brändityön merkityksistä koettiin vaihtelevan henkilöstön sisällä. Yksi haastateltava kuvasi henkilöstön erilaisen koulutustaustan ja muiden ominaisuuksien vaikuttavan paljon siihen, miten he suhtautuvat brändityöhön.

*Meillä on eri ammattiryhmiä, niin mä en tiedä mikä muiden kokemus on niin... no näkyy tosi paljon se koulutuksen tuoma ajattelutapa. Että tota niinku eri ammattiryhmien kanssa, no, vähän niinku saa vääntää eri asioista. Että tota ja mun*

*mielestä se vaikuttaa just niinku brändiin, että ne ihmiset, jotka on tosi semmoisia niinku käytännön ja kädet savessa tyypejä, niin ne on vähän sillai, että minkä takia mun täytyy tätä brändiä miettiä. Ja sitten taas toiseen suuntaan saattaa olla sellainen porukka, että mä sanon, että nyt te olette pannut ihan tarpeeksi aikaa tähän, että nyt raja. Siis että ainakin tällainen niinku näkyy sen yhteisen ymmärryksen tuottamisessa. (P4/R2)*

Useat haastateltavat mainitsivat myös haasteeksi henkilöstön erilaisen motivaation brändityötä kohtaan, joka kuvastuu osaltaan myös edellisestä sitaatista. Haastateltavat puhuivat henkilöstön motivoinnin, innostamisen ja kannustamisen tärkeydestä. Yksi haastateltava kertoi ehdottaneensa myös brändiin liittyvää koulutusta henkilöstön edustajalle, mutta hän ei tästä ollut innostunut. Syyksi haastateltava pohti järjestötyön ja brändityön jonkinlaista arvoriitaa. Motivoitumiseen saattaa haastateltavien mukaan vaikuttaa myös henkilöstön työnkuvien ja työmäärän laajuus, jolloin brändityö koetaan liian kuormittavaksi.

#### 7.3.4 Ihmisten kielteiset asenteet ja arvoriitit

##### **Järjestöjen henkilöstön negatiiviset asenteet ja arvoriitit brändiä tai brändityötä kohtaan**

Haastateltavat toivat esiin järjestöjen henkilöstöjen negatiivisia asenteita brändityötä kohtaan. Brändityö mielletään usein kaupalliseksi toiminnaksi, joka koetaan ristiriitaisena suhteessa voittoa tavoittelemattomaan järjestötyöhön.

*Niin varmaan niinku semmoista, että miksi mä en saa tehdä rauhassa sitä mitä mä oon tullut tekemään. Pitääkö lähteä brändäämään tai jotenkin niinku just niinku sä hyvin sanoit, että ne ajatukset menee sinne kaupalliselle puolelle. Mikä niinku tuntuu, että se on täällä järjestöpuolella, kun se on ihmisistä niinku tosi jotenkin kauhea ajatus. Itselleni se nyt ei ole niin kauhea, mutta niinku osalle se on. (P4/R3)*

Osa haastateltavista kertoi henkilöstön suhtautuvan brändityöhön ajanhaaskauksena. Sen koettiin häiritsevän henkilöstön ydintehtävien toteuttamista. Toisaalta osa työntekijöistä pelkäsi brändityön lisäävän työtehtävien määrää.

Arvojen ristiriitaa toi esiin myös haastateltava, joka kuvaili henkilöstön ajatuksia brändityöstä sekä sielun myymiseksi kaupalliselle puolelle että kapitalismin rattaisiin hyppäämiseksi. Eräs haastateltava puolestaan pohti näiden eri arvomaailmojen yhdistämisen haasteita ja visioi kultaisen keskitien löytämistä.

## Ulkopuolisten tahojen negatiiviset asenteet järjestöjen brändiä tai asiakkaita kohtaan

Haastateltavat pohtivat monisanaisesti järjestöjen ulkopuolisten ihmisten, kuten esimerkiksi päättäjien asenteita suhteessa järjestöjen toimintaan. Kolmannen sektorin järjestöjen brändin rasitteeksi koettiin mielikuva järjestöjen toiminnasta puuhasteluna. Sana puuhastelu toistui usein eri ryhmien keskusteluissa.

*Mä jäin miettimään, mutta siis yksi mikä mun mielestä järjestöjen brändiä jossain määrin rasittaa, on yleinen järjestöjen... niinkun sellainen asenne järjestöihin kuten esimerkiksi, että järjestöt puuhastelee. Sehän on, joka nyt hallitustyöskentelyssäkin tulee esille. Siis puhun Suomen hallituksesta, en oman yhdistyksen hallituksesta, onneksi, että. (P4/R2)*

Suomen hallituksen asenne pohditutti haastateltavia laajemminkin. Eräs haastateltava nosti haasteeksi järjestöjen brändityön lisäämisen poliittisessa päätöksenteossa sorrettujen kohderyhmien asian edistämiseksi. Toisaalta järjestöjen yleisen brändin koettiin olevan hieman kyseenalainen suhteessa muihin sektoreihin. Yksi haastateltava kuvaili mielikuvaa järjestöistä seuraavalla tavalla.

*Ja sitten mun mielestä niinku ehkä tässä niinku, että kun julkisella sektorilla on se tietty rooli ja yksityisellä sektorilla on se tietty rooli, niin sitten järjestöille on ehkä niinku, että järjestöt helposti jotenkin nähdään, että no, ne on ne hörhöt, ne ne maailmanparantajahörhöt, jotka siellä niinku. Että ne ei.. niillä ei ole mitään virkavastuuta ja ne ei tuota mitään niinku. (P4/R3)*

Haastateltavat kokivat selkeäksi haasteeksi mielikuvan järjestöistä merkityksettöminä puuhastelijoina sosiaali- ja terveysalan palvelukokonaisuudessa. Tästä mielikuvasta haastateltavat halusivat päästä eroon.

*Että tota, että mutta mä en tiedä, miten te muut koette, mutta mulla se herättää kyllä kiukkua se puuhastelu sana. Että mutta mä mä en tiedä kuinka paljon niinku toiminnanjohtajat sitä niinku miettii, että se on sellainen sana. Mä koen, että meidän pitäisi niin sanotusti, kun sanoit että avoimesti puhutaan, niin tappaa se, jos mä nyt sanon tosi vahvasti. (P4/R2)*

Toinen haastateltava kuvasi puuhastelun mielikuvaa viitaksi, josta järjestöjen on päästävä eroon. Tämän maineen parantamiseen pohjaavaan brändityöhön koettiin olevan järjestöissä painetta.

### 7.3.5 Kilpailu pienten järjestöjen ja niiden brändien olemassaolosta

#### **Brändin omistajuuden säilyttäminen**

Yhdessä fokusryhmässä käytiin vilkasta keskustelua brändin omistajuuden haasteista. Haastateltavat jakoivat kokemuksiaan järjestöjensä toiminnan luvattomasta kopioimisesta. Toisaalta kopioiminen nähtiin merkiksi siitä, että oli onnistuttu luomaan onnistunut brändi.

Yksi haastateltava kertoi oman järjestönsä palvelukonseptin varastamisesta ja menestyksekkästä toteuttamisesta toisessa järjestössä. Toinen kuvaili haasteeksi julkisen sektorin taipumusta kopioida järjestöjen kehittämiä palveluita.

*On (kopioiminen) hyvä palaute, mutta juuri kun kilpaillaan samoista resursseista, niin sit se on vähän silleen. Koska meilläkin meinaa käydä sitä, ja sitä meinaa käydä vielä niinku julkisen sektorin kanssa, että kun ne ei selkeästi handlaa sitä hommaa, ja siksi me ollaan ylipäätään olemassa, kun ne ei hoida sitä hommaansa hyvin, mut sit ne yrittää ja tekee niinku väärällä tavalla. (P4/R1)*

Haasteeksi määriteltiin kilpailu brändien omistajuudesta. Lisäksi haastateltavat kokivat ongelmalliseksi ”varastettujen palveluiden” eettisen kestävyys. Huoleksi nostettiin erityisesti varastettujen palveluiden laadun heikkeneminen.

#### **Vaikeus tuotteistaa järjestöjen palveluita**

Haastateltavat nostivat esiin haasteita järjestöjensä palveluiden tuotteistamisessa, jotta brändityö ja palveluiden myyminen voisi toteutua. Usea haastateltava puhui vaikeudesta ymmärtää, mitä edustamansa järjestö myy. Järjestömaailman abstraktien asioiden, kuten osallisuuden, yhdenvertaisuuden ja hyvinvoinnin myyminen koettiin haasteelliseksi. Myös esimerkiksi kokemusasiantuntijuuden brändin luominen koettiin mutkikkaaksi. Vaikeaksi koettiin myös oikeiden myyntikeinojen löytäminen eri kohderyhmille.

Järjestön tarjoamien palveluiden tuotteistamista oli ainakin yhdessä järjestössä aloitettu. Haastateltava toi esiin asiantuntijapalveluiden paketoimisen ja brändin rakentamisen prosesseihin liittyviä asioita.

*Ja meillä on puhuttu myös tosi paljon niinku tuotteistamisesta. Ihan siis ajatellen niinku meidän koulutuskonsepteja, että täytyy niinku tuotteistaa ja palvelumuotoilla. Ja sitten täytyy niinku rohkeasti STEA rahat erotella ja työaika erottaa ja sitten yrittää lähteä niinku myymään niinku palveluita... että ikään kuin brändätä sitä meidän asiantuntemusta ja jotenkin paketoita se ymmärrettävään muotoon. On meillä niinku kanssa niinku kesken, mutta sitä on aloitettu. (P4/R3)*



Eräs haasteltava koki haasteeksi järjestönsä hyvin laajan palvelutarjonnan, jonka avaaminen asiakkaille koettiin monimutkaiseksi. Tämän ratkaisemiseksi haastateltava mainitsi palveluiden tiivistämisen ja tuotteistamisen.

### **Kilpailu pienten ja suurten järjestöjen kesken**

Pienten ja suuren järjestöjen ominaisuudet ja erot risteilivät usein haastateltavien puheissa. Kilpailuasetelma nousi esiin varsinkin, kun haastateltavat puhuivat eri kokoisten järjestöjen taloudellisista resursseista. Resurssikeskustelussa painottui erityisesti avustusten suuren määrän kohdentuminen suurille järjestöille. Haasteeksi koettiin myös kilpailu varainhankinnassa eli toisin sanoen huomion saamisesta laajalta yleisöltä lahjoitusten keräämiseksi. Taloudelliset resurssit nähtiin edellytyksenä brändityölle, jonka vuoksi tuloksissa tulkittiin kilpailun resursseista vaikuttavan brändityön mahdollisuuksiin järjestöissä.

Haastateltavat mainitsivat haasteeksi myös sen, ettei suurissa järjestöissä heidän kokemuksiensa mukaan ymmärretä pienten järjestöjen maailmaa eli esimerkiksi pienten resurssien asettamia rajoitteita työlle. Tästä esimerkkinä eräs haastateltava kertoi koulutuskokemuksestaan valtakunnallisessa järjestössä, jossa pienille järjestöille tarjottiin varainhankinnan kehittämiseksi suurten järjestöjen keinoja.

Vaikka kilpailuasemaa käsiteltiin haastatteluissa yleisemmin varainhankinnan näkökulmasta, voitiin se linkittää brändityöhön myös verkostotyön näkökulmasta. Eräs haastateltava tiivistä haasteeksi rajalliset verkostot, mikä johti kilpailuun huomiosta.

*Kirjoitin tuohon (valkotaululle) just rajalliset verkostot. Tavallaan sitten mikä voi olla olla esteenä että haaste brändäämiseen itselleen. Ei sitä niinku tai auttaa se se itseäkin, mutta että tehdään... Sitähän tehdään sitä brändäämistä, että me tehdään sitä omaa tutuksi ulkopuolelle. Että kyllä sillä lailla pienellä toimijalla on ihan erilaiset mahdollisuudet siihen, kun jollain valtakunnallisella isolla toimijalla. (P5/R2)*

Usea haastateltava nosti esiin huolen suurten järjestöjen dominoivasta asemasta järjestökentällä. Eräs puhui suurten järjestöjen etuoikeuksista.

*Toisaalta mä nään tietysti sen, että jos on hirveän isoja yrityksiä tai yhdistyksiä niinku justiinsa vaikka just Mieli ry ja Mielenterveyden keskusliittokin, kun ne ovat. Heidän työtään en millään tavalla halua kritisoida, mutta se, että käykö siinä sitten, että alkaa tulemaan näistä isoista järjestöistä myös vähän niinku valtioita siellä? Että ne määrää sitten suunnan ja kaikki rahat? Tai saatteko te kiinni? Mun mielestä pienissä on kuitenkin se ilmiöpohja, joka olisi niinku tosi tärkeää, että sillä tavalla ehkä voisi*

*ajatellakin, että pienten yhdistyksen olisi hyvä jollain tavalla ryhmänä tulla esiin.  
(P6/R2)*

Suuri suomalainen mielenterveysjärjestö nostettiin jokaisessa fokusryhmässä esimerkiksi järjestöstä, jonka brändi on pitkäikäinen, tunnettu ja näkyvä. Suurten järjestöjen määräävästä asemasta järjestökentällä oltiin huolissaan, koska pienten toimijoiden ihmistä lähellä olevien palveluiden ja brändien pelättiin jäävän varjoon.

### **Vaikeudet kilpailuetujen löytämisessä**

Haastatteluista nousi esiin pienten järjestöjen haasteita löytää kilpailuetuja, joiden varaan brändi rakentuu. Eräs haastettava toi vahvasti esiin järjestöjen vaikeuksia esitellä toimintojaan niin, että ne erottautuisivat muiden toimijoiden palveluista. Järjestöjen palvelut koetaan keskenään hyvin samankaltaisiksi ja niitä markkinoidaan samoilla keinoilla. Haasteeksi koettiin, ettei omalaatuisia kilpailuetuja osata tuoda esiin.

*... ja meillä on vertaistukea ja meillä on vapaaehtoistoiminta ja meillä on kokemusasiantuntijoita... niin me niinku niillä samoilla hokemilla koko ajan... Mä en tiedä tunnistatteko te tän ilmiön järjestöesittelyissä? Ja sitten ei päästä siitä kuplasta niinku ulos... että mä oon niinku... että mulle se on vähän jopa niin, että "Hei, toi on se peruspohja! Toi teillä pitää olla! Älä mainosta sitä, vaan mainosta, vaikka että: Tajuttiin, että jotenkin suomalainen yhteiskunta tätä kohderyhmää blaa, blaa blaa ja kehitettiin sitten tällainen". Niinhän se yrityskin tavallaan tekee. Siinä mä koen, että me ollaan jotenki. Mutta se on se mantra, kun tulee joka kerta. Mun tekisi mieli sanoa, että "Hei, mä tiedän, että te osaatte. Mä tiedän, että teillä on kokemustoimijoita. Mutta mikä teidän kokemustoimijoiden juju on? Missä ne on hyviä?". Siis, että tää on se mihin mä haluaisin, että mentäis. Jolloin päästäisi musta sinne brändiin paremminkin. Niin se on vähän mun mielestä niinku iPhone, että me tehdään tosi hyviä puhelimia. No niin tekee Samsung ja Huaweikin... ja siis saatteko kiinni? (P4/R2)*

Haastateltavat pohtivat myös erottautumistapojen kehittämisen haasteellisuutta esimerkiksi asiantuntijatyössä ja erityisesti silloin, jos saman toimialan asiantuntijoita on kentällä paljon. Eräs haastateltava nosti tästä esimerkiksi oman paikan löytämisen laajalta mielenterveystyön kentältä. Toinen haastateltava puolestaan kuvasi ongelmalliseksi tilannetta, jossa useampi alueen organisaatio on päätenyt toteuttamaan hyvin samankaltaista toimintaa. Haastateltavan mukaan tällöin brändi katoaa.

Haastateltavat kokivat pienten järjestöjen haasteeksi niiden erityisominaisuuksien näkyviin saamisen jonkinlaisena yhteisenä kokonaisuutena. Tätä haluttiin nostaa esiin varsinkin, jotta toimintaedellytykset ja näkyvyys suurten järjestöjen rinnalla voitaisi paremmin turvata.

## Keskinäisen yhteistyön rakentaminen

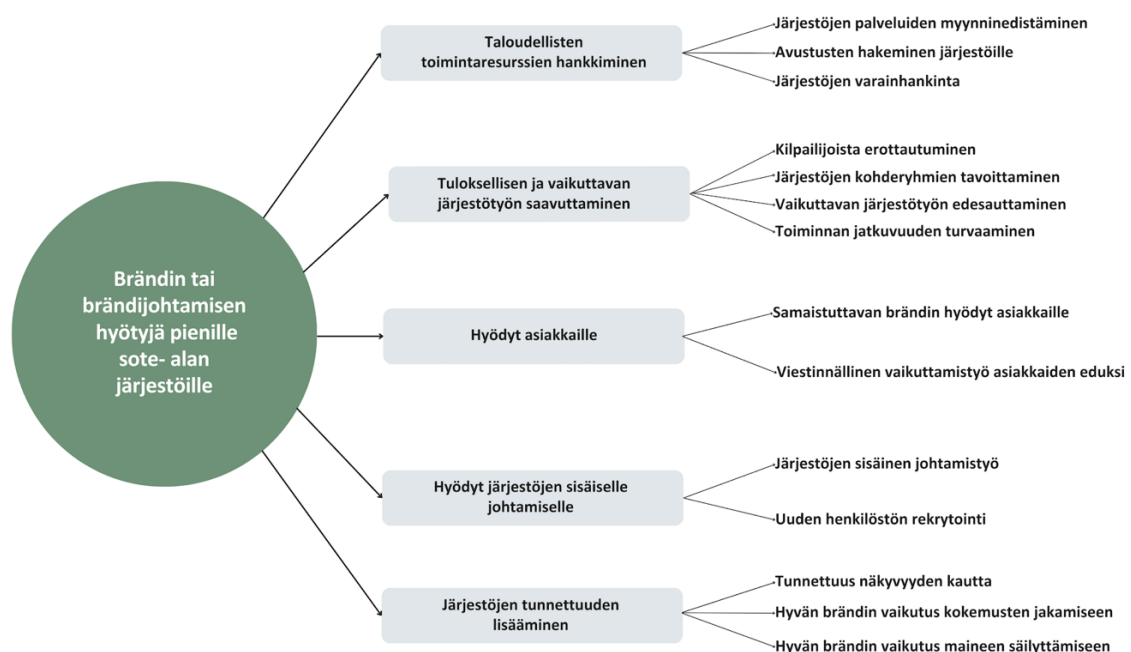
Viimeiseksi haasteeksi haastateltavat nostivat esiin pienten järjestöjen keskinäisen yhteistyön rakentamisen järjestöjen brändien ja brändityön kehittämiseksi. Haasteet koskivat joko yhteistyön toimimattomuutta kattojärjestöjen kanssa tai järjestöjen välisen yhteistyön rakentamista yleisemmin. Kattojärjestöjen suhteen haasteeksi koettiin, etteivät ne tehneet yhteistä brändityötä alueyhdistystensä kanssa.

*Mua on aina kummastuttanut ihan hirveästi meidän oma kattojärjestö, että miksei se ota meitä ja sen yhdistyksiä, meitä alueellisia yhdistyksiä, mukaan. Miks meillä ei ole brändätty yhteistä ilmettä, jota me jaettaisiin täällä maakunnissa, vaan miksi jokainen tekee ja askartelea mitä tekee? (P5/R2)*

Pienten järjestöjen haasteeksi nähtiin rajalliset mahdollisuudet verkostoitua. Toisaalta koettiin yhteistuumin tarpeelliseksi, joskin myös haasteelliseksi, yhdistää pieniä järjestöjä valtakunnalliseksi kokonaisuudeksi, jolla voitaisi luoda järjestöille yhteistä brändiä ihmisten ja yhteiskunnan hyödyksi. Yhteistyön rakentaminen voidaan toisaalta nähdä myös mahdollisuutena pienten järjestöjen brändityölle.

### 7.4 Brändin tai brändijohtamisen hyötyjä

Tutkimusaineistosta nousi esiin brändiin tai brändijohtamiseen liittyviä hyötyjä pienille sosiaali- ja terveysalan järjestöille. Kuviossa 9 on esitelty hyötyihin liittyvät pääluokat ja yläluokat.



Kuvio 9. Brändin hyötyjen pääluokka – yläluokka- hierarkia

Pääluokkia on viisi. Niistä ensimmäiset kuvaavat brändin hyötyjä järjestöjen toimintaedellytysten ja tuloksellisuuden saavuttamiseksi. Kolmas pääluokka nostaa esiin asiakkaiden saaman hyödyn. Viimeiset kaksi pääluokkaa kuvaavat brändin hyötyjä järjestön sisäiselle johtamiselle ja tunnettuuden lisäämiselle. Pääluokat koostuvat yhteensä neljästätoista yläluokasta.

#### 7.4.1 Taloudellisen toimintaresurssien hankkiminen

##### **Järjestöjen palveluiden myynninedistäminen**

Haastateltavien mukaan brändistä on hyötyä järjestön toiminnan myymisessä ulospäin. Järjestöstä välittyvän mielikuvan koettiin edistävän myymistä. Brändistä koettiin olevan hyötyä myytäessä palveluita, kuten järjestöjen asiantuntijuuteen perustuvia koulutuksia.

*Meillä on myös toinen puoli tehdä tätä työtä just se semmoinen edunvalvontatyö ja siihen liittyvä niinku koulutus, niin niitten koulutusten markkinointi. Niin se, että meidät nähdään, nähdään sen asiantuntijoina, mitä työtä tehdään. Niin se, että meiltä sitten tilattaisiin niitä koulutuksia ammattilaisille. Siinä on yksi paikka, että sitä pitää niinku... että meillä ehkä on aika hyvä brändi. X (järjestö) niinku tunnetaan juurikin niinkun tällöisen ryhmätoiminnan järjestäjänä. Mutta sitten se semmoinen asiantuntijuus, niin sekään ei synny vaan että me kerrotaan, että me ollaan asiantuntijoita, vaan se samalla tavalla syntyy niinku ulkopuolelta tunnistettuna... niin siinä ehkä sitä pitää tehdä. (P4/R1)*

Yksi haastateltava mainitsi brändin auttavan järjestöjä markkinoimaan ja myymään palveluitaan eri kohderyhmille sopivilla tavoilla. Haastateltava käytti esimerkkinä kohderyhmälle osuvan puhutavan valitsemista ja kertoi markkinoivansa järjestönsä toimintaa eri sanoin esimerkiksi kävijöille ja rahoittajille.

##### **Avustusten hakeminen järjestöille**

Haastatteluista nousi esiin, että järjestöjen vahva brändi koetaan hyödylliseksi toiminta-avustuksia haettaessa. Rahoitusten saantia edesauttavaa brändiä kuvailtiin laadukkaaseen työhön pohjautuvaksi ja siitä puhuttiin jonkinlaisena astinkivenä avustusten haussa.

*Ja se, että niin kun joo... on se sellainen niinku brändi siellä taustalla siitä, että nää tekee laadukasta työtä, niin se on niinkuin miulle tärkeä niinku astinkivi siinä kohtaa, kun sitten lähtee niinku hakemaan sitä rahaa. Ja sen on huomannut, että sillä (brändillä) on oikeasti vaikutusta tai siis se helpottaa asiaa. (P5/R1)*

Toinen haastateltava puhui vahvan brändin hyödyistä järjestötyössä. Ne koettiin tärkeiksi erityisesti, jos järjestöillä on tarvetta etsiä uusia rahoittajia pitääkseen toimintansa käynnissä.

### **Järjestöjen varainhankinta**

Haastattelut osoittivat, että brändistä koetaan olevan hyötyä varainhankinnan toteuttamisessa. Varainhankinnalla tarkoitetaan tässä kohdin lahjoitusten hankkimista järjestön toiminnan mahdollistamiseksi.

*Se (brändi) toimii rahoittajien ja muiden suuntaan, mutta ehkä mä mietin sellaista suurta yleisöä, että mitä heille voidaan ikään kuin myydä? Ja sitten se voisi varainhankinnassa niinkun jotenkin brändi siellä toimia. (P4/R1)*

Brändin koettiin parhaimmillaan houkuttelevan suurta yleisöä, joka ei ole järjestön välitöntä kohderyhmää, lahjoittamaan rahaa järjestölle. Brändityöhön panostaminen nähtiin edellytyksenä onnistuneelle varainhankinnalle.

#### **7.4.2 Tuloksellisen ja vaikuttavan järjestötyön saavuttaminen**

### **Kilpailijoista erottautuminen**

Haastateltavat nostivat esiin brändin hyödyt muista toimijoista erottautumisessa. Myönteisestä brändistä koettiin olevan hyötyä kilpailutilanteissa.

*Mutta kyllä mä jotenkin ajattelin sitä, että kun me eletään tämmöisessä huomiotaloudessa ja niinku kamppaillaan siitä, että näkeekö ihmiset meidät ja tunteeko ne meidät, ja rahoituksesta kamppaillaan, ja kaikkea tämmöistä, niin semmoisessa sen tiedostaminen jotenkin, että olisi joku nimi, joku brändi, joka tunnettaisi ja siitä syntyisi joku positiivinen mielikuva. (P3/R1)*

Erottautuminen nähtiin erityisen tärkeäksi, jos järjestöjen alueella on paljon toimijoita. Brändin koettiin auttavan järjestöjä löytämään paikkansa toiminta-alueella. Brändin koettiin myös kirkastavan järjestöjen kilpailuetuja. Eräs haastateltava koki, että brändityön avulla he voivat paremmin nähdä toimintansa ulkopuolisin silmin ja siten löytää myös erottautumiskeinoja. Lisäksi haastatteluista nousi esiin, että mielikuvan luominen järjestön osaamisesta ja erityisasiantuntijuudesta auttaa järjestöjä erottautumaan asiantuntijakentällä.

### **Järjestöjen kohderyhmien tavoittaminen**

Haastateltavien mukaan järjestön brändi auttaa tavoittamaan eri kohderyhmiä, kuten asiakkaita ja lahjoittajia. Asiakasohjautuvuudesta puhuttiin melko paljon. Hyvän brändin

koettiin vaikuttavan asiakkaiden osallistumiseen. Asiakkaiden antamat suositukset toiminnasta koettiin hyvän brändin ansioksi.

*Että kaikkeen ei voi niinku vaikuttaa, ja sitten lähdin jatkamaan sitä ajatusta, että se voi just olla suositus osallistuu meidän toimintaan. Että meillehän asiakkaat löytää parhaiten kaverin suosituksen perusteella. Ja siinä se brändi on hyvä asia. (P4/R1)*

Eräs haastateltava painotti sitä, että brändi auttaa tavoittamaan toiminnalle sopivaa kohderyhmää. Järjestön selkeän brändihierarkian, jossa eri kohderyhmille suunnatuille toiminnoille on luotu omat brändit logoineen, arveltiin edesauttavan ihmisten tavoittamista. Tärkeimmäksi brändin hyödyksi kiteytettiin, että apua tarvitsevat asiakkaat löytävät oikeat järjestötoimijat.

### **Vaikuttavan järjestötyön edesauttaminen**

Järjestöjen toiminnan vaikuttavuuteen liittyvät asiat tulivat jossain määrin esiin haastateltavien puheenvuoroissa. Brändin koettiin liittyvän oikeiden kohderyhmien tavoittamiseen, kuten jo edellisessä kappaleessa tuotiin esiin. Tämä seikka yhdistettiin myös tulokselliseen ja vaikuttavaan toimintaan.

*Työ voi olla jotenki niinku vaikuttavampaa ja tuloksellisempaa sillä, että sä oot tavottanu...no meille ei tulla lähetteellä vaan suoraan... Niin tavallaan hyvällä brändillä sä oot tavoittanut enemmän ihmisiä, tavoittanut oikeita ihmisiä. Niinku sun (toisen haastateltavan) tapauksessa, niin ne (asiakkaat) tulee paremmalla (fiiliksellä). Niin sä pystyt heti menemään... tavallaan tekemään sitä työtapaa. Ehkä se tuottaa paremman tuloksen, kun ei tartte sitä alkukankeutta niinku niin paljon tai jotenkin vähän edistää sitä, että tämmöistä. (P3/R1)*

Brändin toivottiin voivan tuoda ytimekkäästi esiin järjestön toiminnan vaikuttavuuden, joksi käsitettiin tässä yhteydessä toiminnan merkityksellisyys, järjestön olemassaolon tarkoitus ja toiminnan tarvelähtöisyys. Eräs haastateltava mainitsi, että brändi on järjestön keino saavuttaa tavoitteitaan. Yhteiskunnallisen vaikuttavuuden teema heijastui keskusteluista: brändistä koettiin olevan hyötyä järjestöjen yhteisen hyvän rakentamisessa.

### **Toiminnan jatkuvuuden turvaaminen**

Haastateltavat kokivat järjestöjen toimintaympäristön epävakana ja muuttavana. Brändin koettiin auttavan luomaan paremmat tulevaisuudennäkymät järjestöille. Järjestöjen hyvän brändin koettiin auttavan selviytymään muuttuvassa toimintaympäristössä. Tämä nousi esiin esimerkiksi suhteessa rahoituksen saamiseen.

*Meillä pitää olla toleranssia siihen epäjatkuvuuteen tai semmoiseen sekoiluun, että se on niinku läsnä jotenkin koko ajan. Hyvällä brändillä olisi paremmat tulevaisuudennäkymät ehkä tässä muuttuvassa maailmassa. Kun tää joulukuu taas lähestyy ja STEA:n ehdotukset tulee ja niinku muutoksia on niinkun nyt kuntien hyvinvointialueiden ja kaikkien rahoituksessa, niin koko aika ollaan semmoisessa epävarmuudessa. Ja ollaan oltu jo useampi vuosi. Että kyllä hyvällä ja vahvalla brändillä on paremmat tulevaisuudennäkymät myös yhdistyksenä, niin varmaan bisneksenäkin. Mutta silleen tulee ekana mieleen, että sitä ainakin itse kaipaisi ja siksi sitä hyvää brändiä kannattaisi rakentaa ihan tietoisesti. (P4/R1)*

Haastateltavat nostivat esiin myös järjestöjen yhteisen vahvan brändin kehittämisen. Pienten järjestöjen yhteisen brändin koettiin turvaavan järjestöjen toiminnan jatkuvuutta.

### 7.4.3 Hyödyt asiakkaille

#### **Samaistuttavan brändin hyöty asiakkaille**

Haastateltavien kokemusten mukaan samaistuttavasta myönteisestä brändistä on hyötyä asiakkaille. Asiakkaiden hyötyjä kuvailtiin melko syvällisinä sisäisinä kokemuksina, kuten omanarvontunnon paranemisena tai hyväksytyksi tulemisen kokemuksina. Näissä brändi oli toiminut positiivisena vaikuttajana.

*Joo ja mä niinku mietin, että itse asiassa just niinku meidän asiakkaiden näkökulmasta jo tietyllä tavalla se, että he ovat osa tätä meidän yhteisöä ja osittain myös meidän brändiä, niin jollain tavalla joo, että heillekin tulee paikka tässä yhteiskunnassa. Et he ovat tietyllä tavalla osa ja sillä tavalla ikään kuin hyväksytyt. (P4/R1)*

Asiakkaiden kokemusmaailmaan voi haastateltavien mukaan vaikuttaa myös se, jos suurempi yleisö näkee heidät niin sanotusti paremmassa valossa toimintaan osallistumisen myötä. Järjestöjen *hyvän brändin valumista* asiakkaiden hyödyksi pidettiin yleisesti positiivisena ja hyvinvointia lisäävänä asiana.

#### **Viestinnällinen vaikuttamistyö asiakkaiden eduksi**

Haastattelussa todettiin, että brändistä on apua tehtäessä viestinnällistä vaikuttamistyötä järjestöjen asiakkaiden eduksi. Viestinnällisen työn ajateltiin kohdistuvan tässä yhteydessä enimmäkseen päättäjiin. Haastateltavat kokivat, että järjestöjen brändityö edesauttaa asiakkaiden äänen kuuluviin saamista päättäjille. Tämän koettiin olevan erityisen ajankohtaista Suomen poliittisessa tilanteessa.

*Että tää nykyhallitus on ehkä vähän meidän niinku kaikken kohderyhmien tilannetta kyllä... ei ainakaan helpommaksi ole tehnyt. Kyllähän siinäkin niinku tietyllä tapaa semmoinen niinku brändityön paikka on, että millä tapaa me on nostetaan niinkun näiden ihmisten ääni esiin... sen niinku sen meidän toiminnan ja sen brändin kautta... jotka ei pysty sitten itse sitä ääntään tarpeeksi kovasti niinku tuottamaan. (P5/R1)*

Järjestöjen asiakkaiden koettiin olevan brändin keskiössä. Asiakkaiden puolesta puhuminen ja heidän etunsa ajaminen päättäjien suuntaan koettiin tärkeäksi tehtäväksi.

#### 7.4.4 Hyödyt järjestöjen sisäiselle johtamiselle

##### **Järjestöjen sisäinen johtamistyö**

Brändin koettiin auttavan järjestöjä niiden johtamistyössä. Sen koettiin selkeyttävän toimintaa sekä järjestöjen omista että asiakkaiden näkökulmista. Kuten jo aikaisemmin tutkimuksen tuloksissa todettiin, brändi auttaa järjestöä saavuttamaan tavoitteitaan ja siten tekemään tuloksellista työtä. Se on näin ollen yksi johtamisen työväline.

*Joo ihan sama siis (jatkaa toisen haastateltavan kommenttiin) ... lisää ehkä niinku... selkeys ja tota kyllähän se olisi niinku niinku meidän näkökulmasta minusta johtamisen työväline, että ohjaa ja hyödyttää. Ja sitten hyvä brändi on keino saavuttaa tavoitteita. (P4/R2)*

Eräs haastateltava kuvaili brändiä järjestön työtä ja sen kokonaisuutta ohjaavana asiana. Hän listasi brändin ja sen sisäistämisen hyödyiksi valintojen tekemisen helpottumisen, yhtenäisten toimintatapojen löytämisen suhteessa asiakastyöhön ja henkilöstön yhteisen suunnan löytämisen.

##### **Uuden henkilöstön rekrytointi**

Haastateltavat kokivat brändin auttavan järjestöjen työnantajakuvaan rakentamisessa. Kiinnostava ja hyvämaineinen työnantajabrändi koettiin houkuttelevaksi vetovoimatekijäksi uutta henkilöstöä rekrytoitaessa. Tämä koettiin tärkeäksi erityisesti tilanteissa, joissa henkilöstöstä joudutaan kilpailemaan.

*Ja sitten tietty niinku henkilöstön, niinku henkilöstön ehkä saatavuus ehkä lähivuosina vaan vaikeutuu. Tietysti järjestöt on ehkä vähän paremmassa asemassa kun toi julkinen sektori, mutta että. Mä ajattelen, että tottakai se on niinku henkilöstöllekin semmoinen niinku vetovoimatekijä, että jos brändi on kiinnostava. (P4/R3)*



Eräs haasteltava kuvaili kokemuksiaan vapaaehtoistoimijoiden rekrytoinnista. Hän oli huomannut, että järjestön ydintoimintojen selkeys ja brändin tiedostaminen helpottivat valintojen tekemistä rekrytointiprosessin aikana.

#### 7.4.5 Järjestöjen tunnettuuden lisääminen

##### **Tunnettuus näkyvyyden kautta**

Haastateltavat pohtivat brändiä ja brändityötä suhteessa järjestön tunnettuuteen. Brändin todettiin olevan väline tunnettuuden lisäämiseksi. Näkyvyyden koettiin liittyvän tunnettuuteen eli lisäävän sitä. Seuraavassa sitaatissa haastateltava kuvailee järjestönsä brändin näkyvyyden hyötyä sekä heille itselleen että jäsenjärjestöilleen.

*Ehkä se oli niinku just sitä näkyvyyden lisäämistä niinku niille tahoille, ketkä niinku koetaan... Tai no yleisestikin, että katukuvassa tiedetään ... Että että... Mitä me tehdään täällä, että mitä noiden ovien ja ikkunoiden takana tapahtuu, että mikä toi on toi X (järjestö), että mitä ne touhuaa tuolla. Ettei ihmisillä olisi niinku semmoinen, että: ”No, en mä tiedä, mikä se on” vaan, että: ”Ai jaa, että siellä ne potilasjärjestöt kokoontuu noissa tiloissa”. Ja että kun saataisiin sitä omaa näkyvyyttä kasvatettua... Joka taas sitten edistäisi tietty meidän jäsenyhdistysten asiaa. Että heistä oltaisiin myös kiinnostuneempia ja heidän toiminnan pariin ohjautuisi niitä asiakkaita ja mahdollisesti juuri diagnoosin saaneita potilaita tai muita, jotka vertaistukee kaipaava. Eliikkä tavallaan me omalla tunnettavuutemme lisäämisellä autettaisiin niitä jäsenyhdistyksiä myös. (P3/R2)*

Toinen haastateltava kuvaili järjestön palveluiden näkyviin saamista tärkeäksi, koska muuten tärkeä toiminta jää piiloon. Onnistuneesta brändityöstä kertoi haastateltavan mukaan esimerkiksi tunnettuuden lisääntyminen sosiaalisen median näkyvyyden kautta.

##### **Hyvän brändin vaikutus kokemusten jakamiseen**

Haastateltavat toivat esiin sen, miten hyvä brändi vaikuttaa myönteisten kokemusten jakamiseen järjestötoimijoista. Eräs haastateltava kertoi ulkopuolisista sanansaattajista, jotka kertoivat eri kohderyhmille järjestön palveluista. He vahvistivat myönteistä mielikuvaa ja lisäsivät samalla järjestön tunnettuutta.

*Onhan meillä siis se, että kun on niinku (tietyn palvelun) puolella, niin siellähän on ohjaavat tahot. Että se hyvä brändi siellä sitten taas on se, että meillä on niinku sanansaattajia niinku meidän työntekijöiden ja vaikka miun ulkopuolella, jotka puhuu hyvää... jotka niinku vahvistaa sitä mielikuvaa siitä, että tää on hyvä paikka, tänne*

*kannattaa mennä, tätä kannattaa kokeilla, tästä voi olla sinulle hyötyä. Että kyllä se silleen niinku valuu ulospäin. (P5/R1)*

Järjestön asiakkaiden brändimielikuvan todettiin vaikuttavan heidän tapaansa puhua toiminnasta ulospäin. Puheen sisällöillä ja tavoilla koettiin olevan suuri merkitys. Hyvillä kokemuksilla vahvistettiin mielikuvaa järjestöstä. Toisaalta kriittisen puheen koettiin pahimmillaan olevan kova kolaus järjestön brändille. Eräs haastateltava pohti asiakkaiden osallistamista järjestön markkinointiviestintään. Tämän toteuttamiseksi vaadittaisi haastateltavan mukaan avointa keskustelua asiakkaiden kanssa.

### **Hyvän brändin vaikutus maineen säilyttämiseen**

Muutama haastateltava pohti brändin ja maineen suhdetta toisiinsa. Hyvän brändin koettiin pystyvän vaalimaan järjestön mainetta. Toisaalta brändin ja maineen koettiin tarkoittavan samaa. Jos maineen menetettäisi, menetettäisi myös brändin.

*Ja tietysti mä ajattelen tälleen johdon edustajana itse, että sitä niin jotenkin sitä brändiä... tai jotenkin mä ehkä näen niinku sen vähän synonyyminä niinku maineelle. Et sitä täytyy miettiä, et se olis kauheeta, jos menettäisi sen brändin. Niin sehän on tosi vaikeata saada sitten takaisin. Niin kun nyt ollaan aina aika ajoin lehdestä luettu, että jos joku organisaatio vaikka on vähän käyttänyt rahoja väärin tai milloin mitään tullut esille niin... Joo, ehkä se on myös brändi. Hyvä brändi on myös niinku omat vakuudet tai sanotaan näin. Ja niinku haluaa niinku vaalia sitä. En nyt pelkästään brändiä vaan hyvää hallintoa. (P4/R3)*

Eräs haastateltava pohti enemmänkin brändityön merkitystä järjestön hyvän maineen ylläpitämiseksi. Myös hän toi esiin, että pilalle mennyttä mainetta, tai brändiä, on vaikea saada takaisin.

## 8 Yhteenveto ja pohdinta

### 8.1 Yhteenveto

Tämän soveltavan laadullisen tutkimuksen tavoitteena oli lisätä tietoisuutta ja ymmärrystä pienten suomalaisten sosiaali- ja terveysalan järjestöjen brändityön tilanteesta. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää ja kuvata järjestöjen brändityön nykytilaa sekä siihen liittyviä koettuja hyötyjä ja haasteita. Tutkimuksesta saadun tiedon pohjalta arveltiin suunniteltavan järjestöjen brändityön kehittämistä ja siihen liittyvää yhteistyötä.

Tutkimusmenetelmänä käytettiin fokusryhmähaastattelun ja teemahaastattelun yhdistelmää. Haastatteluihin, jotka toteutuivat videotapaamisina loka-marraskuussa 2023, osallistui yhteensä yhdeksän (N=9) pienen suomalaisen sosiaali- ja terveysalan järjestön toiminnanjohtajaa. Haastateltavat vastasivat puolistrukturoidun teemahaastattelun kysymysrungon mukaisiin kysymyksiin vapaasti keskustellen. Haastatteluaineisto litteroitiin ja käsiteltiin aineistolähtöisen sisällönanalyysin keinoin.

Tutkimus sisälsi neljä tutkimuskysymystä. Ensimmäisen kysymyksen avulla selvitettiin brändin käsitteen määrittelyä järjestöjen johtotasolla. Toinen kysymys avasi, miten brändi näyttäytyy pienten sosiaali- ja terveysalan järjestöjen johtotason työssä. Kolmas tutkimuskysymys selvensi, millaisia haasteita esiintyy pienten järjestöjen brändityössä ja -johtamisessa. Neljäs tutkimuskysymys toi esiin brändin ja brändijohtamisen hyötyjä pienille sosiaali- ja terveysalan järjestöille. Tutkimuskysymykset pysyivät sisällöllisesti samoina koko tutkimusprosessin ajan. Kerätyn tutkimusaineiston avulla saatiin vastaukset kaikkiin tutkimuskysymyksiin.

Tämän tutkimuksen tulosten mukaan brändi määritellään sisäisiksi ja ulkoisiksi käsityksiksi organisaatiosta tai sen toiminnasta. Brändi näyttäytyy järjestöjen johtamistyössä sekä operatiivisella että strategisella tasolla. Brändijohtamiseen liittyy tutkimuksen mukaan useita eri haasteita, kuten esimerkiksi brändin termin vieraus, resurssien puute ja johtamisen epäselvät käytänteet. Brändistä koetaan olevan järjestöille hyötyä, jollaiseksi mainitaan esimerkiksi vaikuttavan järjestötyön mahdollistaminen. Tulosten pohjalta luotiin pienten järjestöjen brändijohtamista tukeva kehittämismalli eli Brändiperhonen. Jatkotutkimusaiheeksi nousi esimerkiksi brändin tarkastelu osana vaikutusketjua.

## 8.2 Tulosten tarkastelu

### **Brändin laaja ja monitulkintainen määrittely**

Tutkimuksen ensimmäisessä kysymyksessä selvitettiin, miten pienten sosiaali- ja terveysalan järjestöjen johtotasolla määritellään brändin käsitettä. Tulokset kertovat, että pienten sosiaali- ja terveysalan järjestöjen johtajien brändin käsitteen kuvailu heijastaa sen teoreettisen määrittelyn monitulkintaisuutta. Tutkimuksen tietopohja (ks. luku 4.1) osoittaa, ettei brändin käsitteelle ole onnistuttu yrityksistä huolimatta luomaan kattavaa ja pysyvää teoreettista määritelmää. Aikaisemmasta tutkimuksesta selviää kuitenkin, että brändin käsitteen olemassa olevat määritelmät ovat yhteneväisiä kaupallisessa ja yleishyödyllisessä toiminnassa (Laidler-Kylander & Shepard Stenzel 2014, 36), mutta on olemassa myös järjestöerityistä käsitteen kuvailua (ks. luku 5). Järjestöjen johtajat tulkitsevat brändin käsitettä monipuolisesti ja hieman sekavasti, eikä yksiselitteistä määritelmää voida muodostaa. He myös määrittelevät käsitettä sekä järjestöerityisten että liiketalouteen liittyvien brändin piirteiden mukaisesti. Huomionarvoista lienee, että tämän tutkimuksen mukaiset brändin käsitteen määritelmät linkittyvät De Chernatonyin ja Dall’Olmo Rileyn (1998) monipuoliseen brändin piirteiden luokitteluun (ks. luku 4.1). Lähes jokainen ominaisuus kahdentoista kohdan brändimääritelmästä nousee esiin tuloksista. Käsitteen määrittely voi kyseisen luokittelun avulla vaikuttaa kuitenkin todellista yksinkertaisemmalta. Tyhjentävän brändin määrittelyn on todettu olevan vaikeaa ja tulee muistaa, että myös teoreettisessa luokittelussa on päällekkäisyyksiä (Mayrya & Misha 2012, 128). Tässä tutkimuksessa selkeän brändimääritelmän saavuttamista tärkeämpää oli kuitenkin saada käsitys siitä, mistä järjestöjen johtotasolla puhutaan, kun aiheena on brändi.

Tulosten mukaan järjestöjen johtajat liittävät brändin käsitteen sisällöt pääasiallisesti organisaatioon tai sen toimintaan, joita voidaan havainnoida joko ulkoisesti tai sisäisesti. Ulkopuolelta tarkasteltuna käsite määritellään ihmislähtöisiksi ajatuksiksi, kokemuksiksi ja tunteiksi. Brändillä tarkoitetaan johtajien mukaan mielikuvaa, joka sisäisistä rakennusyrityksistä huolimatta syntyy organisaation ulkopuolisten ihmisten ajatuksissa. Käsitys noudattaa selkeästi Grönroosin (2009) teoreettista näkökulmaa: brändi on käsitteenä aina mielikuva, joka elää ihmisten mielissä (Grönroos 2009, 385–386). Brändi määritellään tulosten mukaan myös tunnelmaksi, vaikutelmaksi, luottamukseksi ja maineeksi. Nämä piirteet heijastavat Dawn ja Conen (2010, 32) järjestöerityistä määritelmää (ks. luku 5). Järjestöjen johtajat liittävät brändin käsitteeseen myös tunnettuuden, johon yhdistetään markkinointiviestinnän kautta saavutettu tunnistettavuus ja näkyvyys esimerkiksi katukuvassa ja sosiaalisessa mediassa. Tämä heijastaa

perinteisempää brändikäsitystä, jossa keskeistä on erottautuminen muista toimijoista esimerkiksi visuaalisten tai sanallisten tunnisteiden avulla (ks. AMA 2024).

Tulokset osoittavat, että järjestöjen johtajat liittävät brändin käsitteeseen myös piirteitä, jotka liittyvät organisaation sisäiseen ajatteluun ja toimintaan. Nämä saattavat osittain liittyä enemmän brändin tehtävään ja rooliin kuin selkeästi käsitteeseen. Tuloksissa on kuitenkin tulkittu, että piirteistä saadaan selville, mitä johtajat tarkoittavat puhuessaan brändistä käsitteellisellä tasolla. Sisäinen brändiajattelu linkittyy erityisesti myyntiin ja johtamiseen. Johtajat yhdistävät brändin kaupalliseksi ajatteluksi ja sen koetaan melko yksiselitteisesti tarkoittavan myytävyyttä. Vaikka brändin käsitettä ei suoranaisesti tutkimuksen tietoperustassa määritellä myynniksi tai myytävyydeksi, liittyy se keskeisesti myyntiin ja markkinointiin (ks. luku 4.1). Myynnin lisäksi brändi liitetään tulosten mukaan johtamisen työvälineeksi tai tavaksi ajatella, jolloin puhutaan ehkä enemmänkin brändin roolista kuin puhtaasti käsitteen merkityksestä. Aikaisemmassa tutkimuksessa brändi liitetään organisaation arvoihin, tarkoitukseen ja visioon (Punjaisri ym. 2013, 982). Tällöin voidaan puhua brändisuuntatuneisuudesta. Tulokset heijastavat tältä osin brändijohtamisen tietoperustaa: brändin käsite yhdistetään ainakin ajatuksen tasolla organisaation arvoihin, kulttuuriin ja toimintatapoihin. Brändi mainitaan organisaation tarkoituksen kiteyttäjänä tai jonkinlaisena *punaisena lankana*. Lisäksi järjestöjen johtajat nimeävät brändin keinoksi saavuttaa tavoitteita ja tehdä vaikuttavaa työtä. Teoreettisessa ajattelussa järjestöerityisenä brändiin ja brändijohtamiseen liittyvänä piirteenä pidetään hyvän tekemistä kohderyhmille ja yhteisölle. Brändi linkitetään yhteiskunnalliseen vaikuttavuuteen. (Daw & Cone 2010, 20.) Tältäkin osin tulokset ilmentävät tietoperustaa.

Tämän tutkimuksen tietoperustasta (ks. luku 4.1) voi havaita brändin käsitteen muuttuvan luonteen. Määrittelyn lukuisat variaatiot voivat selittyä sillä, ettei jyrkää pohjateoriaa ole olemassa. Muutos saattoi näyttäytyä myös tuloksissa. Tuloksiin saattoi vaikuttaa fokusryhmähaastatteluille tyypillinen emansipatorisuus (ks. luku 6.4) eli haastateltavien ymmärryksen lisääntyminen tutkimusaiheesta. Tämä näyttäytyi niin, että haastateltavat saivat ryhmän keskinäisen vuorovaikutuksen kautta uusia oivalluksia ja loivat yhteistä määritelmää brändin käsitteestä.

### **Brändijohtamisen nykytila**

Toisessa tutkimuskysymyksessä selvitettiin, miten brändityö toteutuu pienten sosiaali- ja terveysalan järjestöjen johtotasolla. Aikaisempi tutkimus osoittaa, ettei brändijohtaminen ole järjestötyössä täysin vierasta, mutta toisaalta se ei ole yleistäkään. Järjestösektorin on todettu olevan hidas ottamaan käyttöön brändiin liittyvää sanastoa ja käytänteitä. (Hand ym. 2021, 577.) Tulosten mukaan järjestöissä tapahtuu brändijohtamisen kaltaista toimintaa,

mutta se on useimmiten melko tiedostamatonta ja jäsentymätöntä. Johtotason rooleissa ja vastuissa on nähtävissä rikkonaisuutta ja johtamisen strategisissa sisällöissä keskeneräisyyttä. Brändin käsitteen liittäminen strategiseen johtamiseen on harvinaista, vaikka tulosten mukaan sekä strategisessa että operatiivisessa työssä näyttäytyy brändiin liittyviä piirteitä.

Strategisen tason brändijohtamisella tarkoitetaan tässä tutkimuksessa järjestön johtotason tekemää päämäärätietoista ja suunnitelmallista johtamistyötä. Punjaisirin ym. (2013, 982) mukaan ylin johto on käytännössä vastuussa organisaatiokulttuurista ja strategiasta, joita johtajat ja työntekijät omaksuvat ja joita he heijastavat operatiivisen tason työssään. Tulosten perusteella brändi näyttäytyy järjestöjen korkeimman johdon eli hallituksen strategisen toiminnan tasolla vain harvoissa tapauksissa. Neuvosen (2016) esittämän brändisuuntatuneisuuden koettiin kuitenkin kehittyneen vuosien varrella ainakin erään järjestön hallituksen toiminnassa. Strategiseen johtamiseen liitetään joissain järjestöissä arvojen ja identiteetin määrittelyä, mikä nähdään pohjaksi brändityölle. Nämä brändijohtamisen tavat ovat lähellä kokonaisvaltaista leadership- tyyppistä johtamista, jolla voidaan esimerkiksi edistää järjestön arvoja ja rakentaa organisaation kulttuuria (Punjaisri ym. 2013, 982).

Operatiivisella brändijohtamisella tarkoitetaan tässä tutkimuksessa järjestöjen toiminnanjohtajien tekemään jokapäiväistä konkreettista johtamistyötä suhteessa brändiin. Tulosten mukaan brändi näyttäytyy käytännössä yleisimmin viestinnällisissä tehtävissä ja henkilöstöjohtamisessa, jotka liittyvät myös osittain toisiinsa. Järjestöjen brändin mukainen viestintä suhteessa asiakkaisiin nähdään tärkeänä ja siihen liittyvä henkilöstön opastaminen ja valmentaminen näyttäytyy keskeisesti johtamistyössä. Lisäksi brändi liitetään melko yleisesti myynnin suunnitteluun eli esimerkiksi järjestön asiantuntijuuden myymiseen. Nämä brändijohtamisen tavat liittyvät liiketaloudesta tuttuun management-tyyppiseen brändijohtamiseen, jossa keskitytään esimerkiksi käytännön ongelmien ratkaisemiseen, teknisten ratkaisujen löytämiseen ja markkinointityön organisoimiseen. Johtamisen tarkoituksena on saada asiat tapahtumaan ja pysyä aikatauluissa. (Aaker & Joachimpsthaler 2009, 7–8.) Tulokset osoittavat toiminnanjohtajien olevan avainhenkilöitä pienten järjestöjen brändijohtamisessa. He vastaavat useimmissa tapauksissa sekä strategisista että operatiivisista toimista.

Tutkimuksessa ilmenee ristiriitaa ensimmäisen ja toisen tutkimuskysymyksen tulosten välillä. Paradoksaalisesti brändi määritellään johtajien toimesta laaja-alaisesti ja myös liitetään ajatuksen tasolla brändijohtamiseen, mutta käytännön työssä brändin käsite on järjestöissä vieras, eikä sitä juurikaan käytetä. Tietoperusta kertoo, että liiketalouden

mukaisten brändijohtamisen käytänteiden on todettu olevan sellaisinaan sopimattomia järjestöille, koska toimintojen periaatteet, tavoitteet ja tarkoitukset ovat erilaiset (Laidler-Kylander & Shepard Stenzel 2014, 35, 38). Tuloksista on havaittavissa, että järjestöissä on kuitenkin sovellettu liiketalouden oppien kaltaisia menetelmiä brändityöhön. Se voi olla tarkoituksenmukaista varsinkin, jos halutaan myydä ja markkinoida palveluita. Järjestöille on viime vuosikymmenten aikana kehitetty tutkimukseen pohjautuvia brändijohtamisen malleja, kuten esimerkiksi Brand IDEA- malli (ks. luku 5.1). Mallin mukaan järjestöjen brändijohtamiselle keskeistä on mission toteuttaminen, toiminnan selkeyttäminen ja yhteistyön tukeminen (Laidler-Kylander & Shepard Stenzel 2014, 42). Tämän kaltaisesta johtamistyöstä oli tulosten mukaan olemassa merkkejä, vaikka siihen ei brändiä terminä yhdistettykään.

### **Lukuisat haasteet**

Kolmannen tutkimuskysymyksen kautta selvitettiin, millaisia haasteita brändityölle koetaan olevan pienissä sosiaali- ja terveysalan järjestöissä. Tulokset osoittavat, että järjestöjen brändityöhön ja -johtamiseen liitetään lukuisia haasteita. Ensinnäkin haasteeksi koetaan jo aikaisemmin tulosten tarkastelussa mainittu brändin käsitteen vaikeaselkoisuus. Käsitettä ei tunneta järjestöjen johtotasolla, eikä yleisesti järjestöjen sisällä eli esimerkiksi henkilöstön toimesta tarpeeksi hyvin. Lisäksi keskeisiksi haasteiksi nostettiin brändityöhön kohdistettujen taloudellisten ja osaamiseen liittyvien resurssien puute, kilpailu suurten järjestöjen kanssa, asenteet ja johtamisen käytänteiden sekä työnkuvien epäselvyys.

Eri järjestöt toimivat hyvin eri kokoisten taloudellisten resurssien varassa: jotkut pyörittävät toimintaansa vapaaehtoisten varassa, toiset ammattimaisesti suurten henkilöstöresurssien voimin (SOSTE 2020). Tähän tutkimukseen osallistuneet pienet järjestöt asettuvat kansallisten suurjärjestöjen ja vapaaehtoistoimijoiden väliin. Tulosten mukaan markkinoinnin ja viestinnän budjetit ovat pienissä järjestöissä hyvin vaatimattomia. Avustusten koetaan kohdentuvan enemmän suurille järjestöille, jotka onnistuvat sen vuoksi toteuttamaan markkinointiviestintää ja rakentamaan myös brändiään aktiivisemmin. Avustusten lisäksi järjestöt kilpailevat lahjoittajien huomiosta. Suurten järjestöjen koetaan hyötyvän paremmista resursseista myös varainhankinnassa, jonka avulla he voivat saada uusia varoja. Pienten järjestöjen haasteeksi koetaan, että rahoittaja on asettanut avustusten käytölle ehtoja, jotka rajoittavat varainhankintaa. Ristiriita on selkeä: lisärahoitusta tarvitaan kipeästi, mutta avustussääntöjen mukaan varainhankintaa ei saa tehdä avustusvaroin.

Pienissä järjestöissä koetaan kilpailua myös verkostojen huomioista. Jopa järjestöjen keskinäisen yhteistyön kehittäminen nähdään haasteelliseksi, vaikka saman aikaisesti laajempi verkostoituminen koetaan mahdollisuudeksi vahvistaa järjestöjen asemaa.

Toisaalta suurten järjestöjen asiantuntijuuden valta-asema nähdään myös kouluttautumistilanteissa: pienille järjestöille tarjotaan suurten järjestöjen resurssien mukaisia keinoja toiminnan kehittämiseksi. Kilpailuasetelma luo tulosten mukaan painetta yhä ammatillisempaan työhön ja kilpailuetujen löytämiseen. Tietoperusta vahvistaa pienten järjestöjen huolta kilpailusta: Banksin ym. (2014, 708–709) mukaan on väitetty, että vain hyvin ammattimaiset järjestöt voivat täyttää rahoittajien vaatimat velvoitteet. Lisäksi edellytyksenä järjestötoiminnan ylläpitämiselle nähdään lahjoitusten kerääminen. Lisääntyneestä kilpailusta selvittääkseen järjestöjen tulee löytää erottautumiskeinoja ja vahvistaa siteitä mahdollisiin lahjoittajiin. (Rios Romero ym. 2023, 453.)

Brändityön keskeiseksi haasteeksi nousee tulosten mukaan myös brändiosaamisen puute järjestöjen sisällä. Järjestöissä tunnistetaan, että sisäinen ymmärrys brändin käsitteestä on heikko ja että brändityön kehittämisen keinoja ei ole tiedossa. Taloudellisten resurssien puutteen vuoksi pienillä järjestöillä ei ole varaa hankkia brändiosaamista eli esimerkiksi palkata brändiin perehtynyttä erityisasiantuntijaa. Osaamisen kehittämisen ja brändityön liittämisen olemassa oleviin työkuviin arvioidaan olevan ongelmallista, koska henkilöstön työkuvat ovat jo valmiiksi hyvin laajat. Motivaation koetaan olevan heikko brändityötä kohtaan. Tulokset ovat saman suuntaisia kuin aikaisemmissa tutkimuksissa: järjestöjen brändityön heikkouteen todetaan vaikuttavan tiedon puute, ymmärtämättömyys brändin strategisesta luonteesta ja tietämättömyys järjestöille suunnatuista brändiohjeistuksista ja johtamismalleista (Laidler-Kylander & Shepard Stenzel 2014, 40–41). Haasteet liittyivät keskeisesti myös järjestön ylimmän johdon toimintaan. Hallitus koetaan useissa tapauksissa joko passiiviseksi, operatiiviseen työhön keskittyväksi tai sitä ymmärtämättömäksi. Hallituksen strategisen roolin koetaan olevan kateissa, mikä lisää toiminnanjohtajan vastuita sekä yleisesti strategisessa työssä että brändijohtamisen käytänteissä.

Tuloksissa selkeän yksimielisesti esiin tullut asenteisiin liittyvä haaste on järjestöjen ulkopuolisten tahojen mielikuva järjestöistä *puuhastelijoina*. Järjestöjen yleinen maine tai niistä heräävä mielikuva rinnastetaan näin ollen järjestöjen brändiksi. Kansainvälisesti on tunnustettu, että järjestöillä on keskeinen rooli sosiaali- ja terveyspalveluiden toteuttamisessa. Järjestöjen tärkeä tehtävä on tunnustettu erityisesti kohdatessa sosiaalisia ja taloudellisia kriisejä sekä julkisen sektorin palveluiden riittämättömyyttä. (Paco ym. 2014, 11.) Pienten järjestöjen etuina on nähty tehokkuus, joustavuus ja kyky reagoida nopeasti (Jiang 2020, 851, 855). Tulosten mukaan järjestöjen tiedostetusta roolista huolimatta erityisesti päättäjien ei koeta ottavan järjestöjä tosissaan, vaan pitävän niitä jonkinlaisina puuhastelijoina sosiaali- ja terveysalan palvelukentällä. Lisäksi Suomen hallituksen ei koeta ymmärtävän järjestöjen edunsaajien elämäntilanteita tai edistävän päätöksillään heidän



hyvinvointiaan. Myös julkisen sektorin edustajien asenne järjestöjä kohtaan koetaan kyseenalaiseksi. Järjestöjen brändi koetaan heikoksi. Varsinkin pienet järjestöt kokevat tulosten mukaan painetta päästä eroon itseensä liittyvästä *puuhastelijan viitasta*. Asenteet näyttävät järjestöjen brändityön haasteena myös toisella tapaa. Tulosten mukaan osa järjestöjen henkilöstöstä suhtautuu brändiin ajanhaaskauksena tai jonkinlaisena häiriötekijänä. Arvoristiriitaa herättää brändin liittäminen kapitalismiin, jonka perusajatus koetaan ristiriitaiseksi voittoa tavoittelemattoman järjestötoiminnan kanssa. Tunneperäinen brändityön kritisointi on mainittu teoreettisessa tietoperustassa hidasteeksi työn kehittämiseksi (ks. luku 5.4).

## Hyödyt

Neljännessä tutkimuskysymyksessä selvitettiin brändityön hyötyjä. Teoreettisen ajattelun mukaan vahvan brändin hyödyt ovat samankaltaisia sekä järjestöissä että yrityksissä (ks. luku 5). Tämän tutkimuksen tulosten mukaan brändin keskeisenä hyötynä nähdään taloudellisten resurssien hankkiminen järjestöille. Brändiä pidetään avustusten saamisen *astinkivenä*. Brändityö nähdään myös edellytyksenä onnistuneelle varainhankinnalle. Toisaalta brändin hyötynä nähdään myynninedistäminen liittyen esimerkiksi järjestön tarjoamiin maksullisiin koulutuksiin. Brändin tarkoitus ja hyöty näyttävät näin ollen liiketaloudesta tutun taloudellisen tuottavuuden näkökulmasta.

Tulosten mukaan brändin järjestöerityisenä hyötynä nähdään tuloksellisen ja vaikuttavan järjestötyön edesauttaminen. Järjestöerityisen brändijohtamisen teoreettisen näkökulman mukaan brändin tarkoituksena nähdään hyvän tekeminen kohderyhmille ja yhteisöille (Daw & Cone 2010, 20). Brändin rooli voidaan siis nähdä suhteessa toiminnan yhteiskunnalliseen vaikuttavuuteen (ks. luku 5.1). Vaikuttavuudella tarkoitetaan myönteistä kehitystä yhteiskunnassa eli yhteiskunnallista hyötyä (Heliskoski, Humala, Kopola, Tonteri & Tykkyläinen 2018, 6). Kangasharju (2002, 33) kiteyttää tuloksellisuuden tarkoittavan toiminnan tarpeiden, vaikuttavuuden ja laadun suhdetta kustannuksiin. Heliskosken ym. (2018, 6) mukaan yhteiskunnallisen hyödyn saavuttamiseksi tulee toiminnalle asettaa tarvelähtöiset tavoitteet. Vaikuttava toiminta pohjautuu tavallisesti vaikutusketjuun, jonka ohjaaman prosessin mukaan vaikuttava toiminta muodostuu. Ketju sisältää muun muassa tarpeen, tavoitteiden ja kohderyhmien määrittelyn (Tykkyläinen). Tämän tutkimuksen tulosten mukaan brändin toivotaan tuovan ytimekkäästi esiin toiminnan tarvelähtöisyyden ja merkityksen. Brändin koetaan myös olevan hyödyksi valitun kohderyhmän tavoittamisessa. Lisäksi tuloksissa nostetaan esiin brändin hyöty tavoitteiden saavuttamiseksi. Tältä osin voidaan todeta, että brändillä on paikkansa järjestöjen vaikutusketjussa, vaikka sitä ei sinne vielä osata tiedostaen sijoittaa.

Delgado-Ballester ja Fernandez Sabiote (2014, 1859) määrittelevät asiakkaiden brändistä saaman arvon toiminnalliseksi ja kokemukselliseksi hyödyksi (ks. luku 4.3). Tuloksissa painottuu kokemuksellinen hyöty: samaistuttavasta ja myönteisestä järjestön brändistä koetaan olevan psykologista hyötyä asiakkaille. Tämä näyttäytyy tulosten mukaan asiakkaan omanarvontunteen paranemisena ja hyväksytyksi tulemisen kokemuksina. Järjestöjen hyvän brändin siirtymistä asiakkaiden hyödyksi pidetään tulosten mukaan hyvinvointia lisäävänä tekijänä. Toisaalta tulokset osoittavat, että asiakkaiden hyvistä kokemuksista hyötyvät myös järjestöt itse eli tyytyväinen asiakas haluaa suositella toimintaa toisille. Grönroosin (2009, 389) mukaan asiakkaan kokema brändin arvo luo perustan sille, miten brändi luo arvoa organisaatiolle itselleen.

Sekä tämän tutkimuksen tietoperustassa että tuloksissa brändi nähdään merkityksellisenä järjestöjen henkilöstöjohtamisessa. Brändi merkitsee esimerkiksi työn pysyvyyden turvaamista henkilöstölle ja sisäisen yhteenkuuluvuuden lisäämistä (Laidler-Kylander & Shepard Stenzel 2014, 37). Tuloksissa brändin hahmottamisen ja sisäistämisen hyödyksi mainitaan valintojen tekemisen helpottuminen, yhtenäisten toimintatapojen löytäminen ja henkilöstön yhteisen suunnan löytäminen. Hyvästä brändistä koetaan olevan hyötyä myös uuden henkilöstön tai vapaaehtoistyöntekijöiden rekrytoimisessa.

### 8.3 Johtopäätökset ja kehittämissuhteet

Seuraavaksi esitellään tutkimuksen johtopäätökset. Niiden yhteyteen on liitetty kehittämissuhteet järjestöjen brändijohtamiselle. Lopuksi esitellään tähän tutkimukseen perustuva uusi malli Brändiperhonen eli 4 keskeistä peruseriaatetta brändijohtamisen kehittämiseen pienissä järjestöissä.

1. Brändin määrittely on sekä teoreettisessa ajattelussa että pienten sosiaali- ja terveysalan järjestöjen johtajien toimesta laaja-alaista. Määrittely ei kuitenkaan ole selkeää, yksinkertaista tai muuttumatonta. Juurisyy käsitteen monitulkintaisuudelle lienee, ettei brändillä ole vakaata ja yksiselitteistä pohjateoriaa. Tämän vuoksi on brändistä puhuttaessa aluksi hyvä avata, mitä käsitteellä kussakin asiayhteydessä ja tilanteessa tarkoitetaan.

Järjestöissä brändityön haasteena on käsitteen tuntemattomuus toiminnan eri tasoilla. Jos ei ymmärretä, mistä puhutaan, ei brändityö tai sen kehittäminen onnistu. Ei myöskään riitä, että yksittäinen työntekijä tai johtaja tietää, mitä käsitteellä tarkoitetaan varsinkaan, jos brändistä on tarkoitus rakentaa koko organisaation toiminnan punainen lanka. Järjestöissä brändin käsitteeseen voidaan liittää sekä liiketaloudesta lähtöisin olevia että järjestöerityisiä määritelmiä. Tämän tiedostaminen todennäköisesti helpottaa tiedonhakua ja selkeyttää

käsitteen ymmärtämistä ja käyttöä. Brändin käsitteen ymmärtäminen luo myös pohjan onnistuneelle brändijohtamiselle.

Brändityön kehittämisessä on keskeistä tiedostaa brändin käsitteen määrittelyyn liittyvät vaikeudet. Koska määritelmä vaikuttaa jopa kaoottiselta, voivat kehittämistyöhön osallistujia helpottaa yksinkertaistetut teoreettiseen ajatteluun perustuvat koonnit ja hyvien esimerkkitapausten avaaminen. Järjestöerityiset määritelmät on hyvä huomioida. Lisäksi on mahdollistettava sellaista järjestöjen sisäistä, ja parhaimmillaan välistä, keskustelua, jolla voidaan lisätä yhteisesti jaettua brändiymmärrystä. Ymmärryksen lisäämisellä voidaan todennäköisesti vaikuttaa asenteisiin, jotka estävät tai hidastavat järjestön hyväksi tehtävää brändityötä.

2. Pienissä sosiaali- ja terveysalan järjestöissä on näkyvissä konkreettisia merkkejä brändijohtamisesta, vaikka systemaattisesta tai tiedostetusta brändityöstä ei vielä tässä hetkessä voida puhua. Järjestöjen brändijohtaminen tapahtuu enimmäkseen operatiivisen tason arjen johtamisessa, mutta työ on melko satunnaista ja irrallista. Brändin tiedostettu liittäminen järjestöjen strategisen tason työhön on harvinaista, eikä järjestöjen hallituksissa ole juurikaan ymmärrystä brändijohtamisesta. Toisaalta ongelma saattaa liittyä ainakin joissain tapauksissa pienten järjestöjen hallitusten kyvyttömyyteen johtaa järjestöjä strategisella tasolla.

Tämän tutkimuksen esittämä brändityön nykytilan kuvaus on syytä tiedostaa, vaikka se ei välttämättä päde kaikkiin pieniin järjestöihin. Ensiarvoisen tärkeää on tarkistaa järjestöjen hallitusten rooli ja pohtia järjestöjen strategisen työn vallitsevaa tilannetta ja kehittämistarvetta. Arvioinnin kohteeksi kannattaa valita esimerkiksi järjestön brändisuuntautuneisuuden tilanne. Erityisen tärkeää on selvittää hallituksen tahtotila ja kyky kehittämistyöhön. Myös toiminnanjohtajan ja henkilöstön rooli tulee huomioida.

Kehittämistyö on tarkoituksenmukaista aloittaa järjestöjen johtotasolta. Jos järjestössä ei esimerkiksi ole kirjattua strategiaa, olisi ihanteellista tehdä se ennen varsinaista brändityön aloittamista. Brändin liittäminen strategiaprosessiin voi toisaalta olla hyödyllistä, jos brändin käsitteen merkitykset ja brändijohtamisen mahdollisuudet ymmärretään. Jos strategia on olemassa, voidaan pohtia, miten brändityön liittäminen sen sisältöihin onnistuu eli miten brändi ajaa tarkoitustaan. Kannattaa muistaa, että brändi elää ihmisten mielissä ilman johtamistakin, mutta sen rakentaminen kaikkien hyödyksi vaatii strategiaan pohjaavia tekoja. Brändijohtamiseen liittyvässä mahdollisessa koulutuksessa tai konsultaatiossa lienee hyödyllistä keskittyä aluksi brändijohtamisen yleisten merkitysten avaamiseen, jotta hallituksen ymmärrys lisääntyy ja brändisuuntautuminen voi kehittyä.

3. Brändityö koetaan pienissä sosiaali- ja terveysalan järjestöissä vaikeasti toteutettavaksi siihen liittyvien lukuisten haasteiden vuoksi. Osa haasteista liittyy realiteetteihin, kuten rahoittajan avustusehtoihin tai kilpailuun hupenevista taloudellisista resursseista. Toiset haasteet, kuten esimerkiksi suhtautuminen brändityöhön tai osaamisen puute, voivat puolestaan olla helpommin ratkaistavissa. Hieman erilaisena haasteena näyttäytyy järjestöjen ulkopuolisten toimijoiden, kuten päättäjien ja sosiaali- ja terveysalan julkisen sektorin negatiivisiksi koetut mielikuvat järjestöistä. Kysymykseksi nousee, miten valtion yhä vahvemmin ohjailema järjestörahoitus turvataan ja miten yhteistyö hyvinvointialueiden kanssa tullaan käytännössä toteuttamaan, jos mielikuva järjestöistä on huono?

Kehittämistoimintaa suunniteltaessa on hyvä tiedostaa järjestöjen brändityön haasteiden laajuus ja monipuolisuus. On tarpeen kartoittaa tapauskohtaisesti, millaisia esteitä tai hidasteita järjestöissä koetaan olevan brändityölle. Koska uuden kehittäminen voi tuntua kiireisessä järjestöarjessa kuormittavalta, on syytä arvostaa ihmisten kokemuksia ja tuoda esiin työtä helpottavia näkökulmia. Keskeistä on muistaa ja muistuttaa, että brändityö ei ole erillistä asiantuntijatyötä vaan se voidaan nivoa kaikkeen järjestön toimintaan ja osaksi kaikkien työtä.

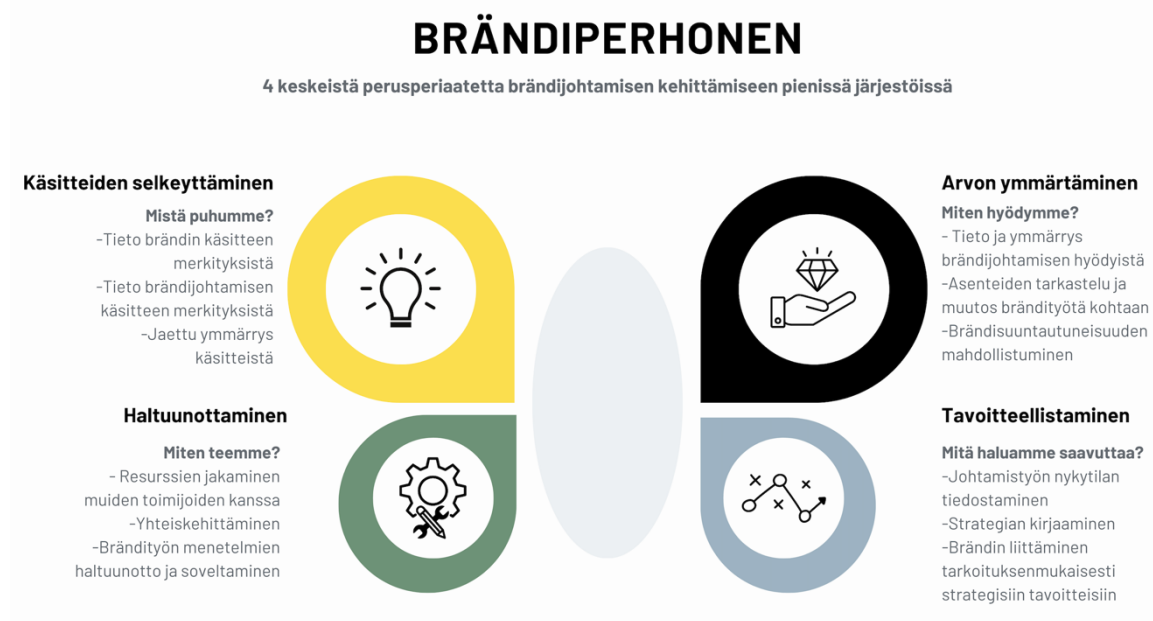
Pienten järjestöjen brändiverkoston tai jonkinlaisen kehittäjäryhmän kokoamisella ja yhteistyön lisäämisellä voitaisi saada koottua sellaisia yhteisiä resursseja, joiden avulla kehittämistyö voi mahdollistua. Kehittämistyö voisi käytännössä olla esimerkiksi yhteistä kouluttautumista tai työpajoja brändiin liittyvistä aiheista. Yhteistyön avulla voitaisi samalla pyrkiä muuttamaan järjestöjen mainetta tai mielikuvaa epäammattillisina puuhastelijoina sosiaali- ja terveysalan kentällä. Kehittämistyöhön voisi myös liittyä keskusteluja esimerkiksi julkisia rahoituksia myöntävien tahojen ja hyvinvointialueiden edustajien kanssa. Tällöin voitaisi nostaa esiin myös avustusehtojen epäkohtia liittyen esimerkiksi varainhankinnan rajoituksiin.

4. Pienissä sosiaali- ja terveysalan järjestöissä nähdään monipuolista arvoa eli hyötyä brändijohtamiselle, vaikka brändityön toteuttaminen koetaan haasteellisena. Hyödyt voidaan jakaa karkeasti kahtia eli joko taloudellisen edun tai vaikuttavan yleishyödyllisen toiminnan saavuttamiseen. Hyvän brändin merkitys tunnustetaan sekä yleishyödyllisen toiminnan ”myymisessä” rahoittajalle että maksullisten palveluiden tarjoamisessa järjestön ulkopuolisille tahoille. Brändillä nähdään olevan arvoa yleishyödyllisen toiminnan vaikutusketjun sisällä.

Keskeiset brändijohtamiseen liittyvät kehittämistyön tavoitteet voisivat olla: 1. järjestöissä ymmärretään yleisellä tasolla brändijohtamisen monipuoliset hyödyt ja 2. järjestöissä osataan määritellä, mitä brändityöllä halutaan heidän toiminnassaan saavuttaa. Näiden

pohjalta voidaan löytää eri tasoja ja keinoja toteuttaa brändijohtamista. Tähän liittyy keskeisesti jo aiemmin mainittu tavoitteellinen strateginen työ. Jos strategiseksi tavoitteeksi on valittu esimerkiksi maksullisen palvelutoiminnan kehittäminen, voidaan kehittämistoiminnassa ottaa haltuun liiketoiminnasta tuttuja brändijohtamisen malleja. Toisaalta, jos brändityöllä halutaan vahvistaa järjestön yleishyödyllistä toimintaa, voidaan valita tarkasteluun järjestöerityisiä brändijohtamisen tapoja. Brändisuuntautuneessa johtamistavassa brändi voidaan liittää kaikkeen järjestön toimintaan. Järjestöjen johtotason tietotaidon lisääminen brändijohtamisen erityisteemoihin liittyen on erittäin oleellista, jotta järjestöjen menetelmällinen brändiosaaminen voi kehittyä.

Tämän tutkimuksen tuloksiin ja johtopäätöksiin perustuva brändijohtamisen kehittämismalli eli Brändiperhonen kuvailee brändityöhön liittyvän kehittämisen peruseriaatteet pienissä järjestöissä. Järjestöissä tapahtuvan kehittämistyön ja kouluttautumisen suositellaan perustuvan kyseisiin osa-alueisiin. Alla olevassa kuviossa 10 esitellään kyseinen Brändiperhonen eli kehittämistyön neljä keskeistä peruseriaatetta.



Kuvio 10. Brändiperhonen. Peruseriaatteet brändijohtamisen kehittämiseksi pienissä sosiaali- ja terveysalan järjestöissä

## 8.4 Jatkotutkimusaiheet

Tämän tutkimuksen tulokset eivät ole yleistettävissä, koska tutkimus on laadullinen, eikä siitä saaduilla tuloksilla tavoitella yleistettävyyttä. Tulevassa tutkimuksessa on hyödyllistä selvittää esimerkiksi määrällisen tutkimuksen keinoin, vastaavatko tämän tutkimuksen tulokset laajemman joukon näkemyksiä järjestyön brändin käsitteellistämistä ja brändijohtamisesta. Mielenkiintoista olisi myös tutkia, millaisia merkityksiä brändijohtamiselle koetaan olevan suurissa järjestöissä ja mahdollisesti vertailla tuloksia pienten järjestöjen näkemyksiin.

Tuloksissa mainittiin brändin hyöty vaikuttavan järjestyön edistämässä. Tulkittiin myös merkkejä siitä, että brändi näyttäytyy järjestöjen vaikuttavuusketjuissa. Tulevaisuudessa olisi tarpeellista tutkia, miten brändin ja vaikuttavuuden käsitteet ja käytänteet linkittyvät toisiinsa ja millaista hyötyä voidaan saada brändityön liittämällä vaikuttavuusprosesseihin.

Jatkotutkimuksen aiheena voisi olla myös henkilöstön brändikäsitysten tarkempi selvittäminen. Erityisen kiinnostavaa olisi avata arvoihin ja asenteisiin liittyviä taustoja. Koska brändityötä tapahtuu kaikilla organisaation tasoilla, tiedostettiin sitä tai ei, olisi merkittävää tunnistaa sen mahdollisia tunnetason aiheuttamia haasteita tai toisaalta brändityötä edistäviä henkilöstönäkökulmia.

## 8.5 Eettisyys

Tieteellisen tutkimuksen perusarvoina pidetään rehellisyyttä, tarkkuutta ja läpinäkyvyyttä (Mustajoki & Mustajoki 2017, 42). Tutkimuseettinen neuvottelukunta TENK (2023,11) määrittelee hyvien tieteellisten käytänteiden peruseriaateiksi eurooppalaisen tutkimuseettisen ohjeistuksen mukaisesti luotettavuuden, rehellisyyden, arvostuksen ja vastuunkantamisen. Hallamaa (2002) puolestaan toteaa tieteen harjoittamisen ihanteiksi rehellisyyden, avoimuuden ja kriittisyyden (Kuula 2011, 22). Laadullisen tutkimuksen eettisyyden pohdintaan liittyy ajatus hyvän tutkimuksen toteuttamisesta. Tällöin tutkimuksen kriteereiksi määritellään sisäinen johdonmukaisuus ja eettisen kestävyys. Hyvää tutkimusta määrittää aina eettinen sitoutuminen. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 110.)

Tutkimuksen eettisyyden huomioiminen alkaa jo tutkimusaiheen valinnassa. Mäkelän (1998) mukaan tutkijalla on eettinen vastuu aiheestaan. Eettisyyden pohdintaan liittyy, kenen ehdoilla ja miksi tutkimus tehdään. Nämä asiat tulevat esiin tutkimuksen tarkoituksen kuvailussa ja tutkimuskysymyksien muotoilussa. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 113.) Mustajoen ja Mustajoen (2017, 39–40) mukaan aiheen valinnan eettisessä pohdinnassa tulee huomioida useita eri seikkoja, kuten esimerkiksi tutkimuksen hyödyt ja haitat eri

sidosryhmille sekä käytettävissä olevat resurssit. Tämän tutkimuksen aihe on työelämälähtöinen ja sen avulla arveltiin kehitettävän uusia hyviä käytänteitä. Kehittämistarve nousi aikaisemmista tutkimuksista, mutta myös toimialalta tehdyistä havainnoista. Niiden perusteella tutkimusaihe koettiin tärkeäksi ja hyödylliseksi erityisesti pienille sosiaali- ja terveysalan järjestöille. Aiheen valintaan vaikutti lisäksi tutkijan omakohtainen kokemus aiheen tarpeellisuudesta sekä kiinnostus brändijohtamisesta kolmannella sektorilla. Myös tutkijan itsensä on ollut mahdollista hyötyä tutkimuksesta eli lisätä sitä kautta aiheeseen liittyvää osaamistaan ja asiantuntijuuttaan.

Tutkimuksen eettinen ennakoarviointi tehdään tapauksissa, joissa tutkimuksesta tai sen tuloksista arvellaan olevan haittaa siihen osallistujille. Eettisessä ennakoarvioinnissa tarkastellaan tutkimussuunnitelmaa riskien näkökulmista. (TENK 2019, 14.) Koska tutkimuksen kohteena oli tasavertaisessa ammatillisessa asemassa olevat aikuiset henkilöt, ja koska tutkimuksen ei arvioitu aiheuttavan heille haittaa, ei eettiseen ennakoarviointiin koettu olleen tarvetta.

Eettisyyden toteutumista varmistetaan tutkimuksen suunnitteluvaiheessa huolehtimalla tutkimusluvista ja osallistujien suostumuksista (TENK 2023, 13). Eettisten periaatteiden mukaisesti tutkimukseen osallistuvalla on oikeus osallistua tutkimukseen vapaaehtoisesti. Henkilö voi myös milloin tahansa perua tai keskeyttää osallistumisensa ilman, että siitä koituu hänelle mitään harmia. Osallistujalla on oikeus saada selkeää kirjallista tietoa tutkimuksen sisällöistä, tietoturvasta, tavoitteista, käytänteistä ja mahdollisista riskeistä. Hänen on saatava riittävästi aikaa tehdä päätöksen osallistumisestaan. Lisäksi osallistujan on tiedettävä olevansa tutkittavana myös tilanteissa, joissa tutkijalla on olemassa myös joku toinen rooli suhteessa tutkittavaan eli esimerkiksi olemalla tutkittavan esihenkilö. (TENK 2019, 8–9.) Informoinnin perusteella tutkittava arvioi, haluaako hän antaa suostumuksensa osallistua tutkimukseen. Suostumus voidaan todentaa kirjallisena niin sanotulla suostumuslomakkeella. (Kuula 2018, 71–72.) Allekirjoitettava tutkimussuostumus on laadittava tilanteissa, joissa kerättyä aineistoa yhdistellään viranomaistietoihin tai jos arkaluoteista tunnistetietoja sisältävä aineisto halutaan säilyttää jatkotutkimuksia varten (Kuula 2018, 81). Jos tutkimus liittyy organisaatioon, haetaan tutkimuslupa yleensä sen korkeimmalta johdolta tai eettiseltä toimikunnalta. Tutkimuslupakäytännöt vaihtelevat eri toimijoilla. (Kuula 2028, 97.) Tämän tutkimuksen tutkimuslupa haettiin työn tilaajalta eli Kohtaus ry:ltä. Järjestön toimintatavan mukaisesti tutkimussuunnitelma esiteltiin järjestön hallitukselle, joka päätti luvan myöntämisestä. Tutkimukseen kutsutuilla järjestöjen toiminnanjohtajia oli mahdollisuus osallistua tutkimukseen vapaaehtoisesti. He saivat tietoa tutkimuksen tarkoituksesta, tavoitteista ja käytänteistä kirjallisesti sähköpostin kautta (liite 1). Lopullisille osallistujille lähetettiin kirjallinen suostumuslomake (liite 2), jonka avulla

varmistettiin riittävä informointi. Lomake toimi myös tutkijan ja tutkittavien välisenä sopimuksena.

Hyvien tieteellisten toimintatapojen mukaisesti ennen tutkimusaineiston keräämistä sovitaan aineiston käytöstä, käsitlemisestä ja säilyttämisestä. Aineiston avaamisesta voidaan sopia tapauskohtaisesti jatkotutkimuksen mahdollistamiseksi. Lisäksi noudatetaan sekä tietosuojalakia että salassapitoon ja luottamukseen liittyviä velvoitteita. (TENK 2023, 13–14.) Henkilötietojen käsittelyyn liittyy useita huomioitavia tekijöitä. Ensinnäkin niiden keräämiselle tulee olla laillinen peruste ja selkeä käyttötarkoitus. Tutkimusta suunniteltaessa on nimettävä, kuka ylläpitää tutkimuksessa syntyvää henkilötietorekisteriä. Lisäksi tutkittavia on informoitava selkeästi heidän henkilötietojensa käytöstä. (TENK 2019, 12.) Ennen tämän tutkimuksen aloittamista sovittiin osallistujien tietoturvaan liittyvistä seikoista. Tietosuojailmoituksessa (liite 3), joka lähetettiin sähköpostitse jokaiselle tutkittavalle hyväksyttäväksi, kerrottiin kerättävistä tiedoista, niiden käyttötarkoituksesta, keräämisperusteista ja säilyttämisestä. Tutkittavilta kerättiin henkilötietoina vain nimi, organisaatio ja sähköpostiosoite, joista muodostui pieni henkilötietorekisteri. Rekisteri on ollut vain tutkijan käytössä ja tallennettuna hänen tietokoneelleen, jonne pääsyyn tarvitaan salasana. Rekisteri poistetaan sopimuksen mukaisesti tutkimuksen valmistuttua.

Eettisten periaatteiden mukaisesti toteutetussa tutkimuksessa noudatetaan oman tieteenalan ohjeistuksia ja hyvää tutkimustapaa. Kaikkien osapuolten turvallisuus, terveys ja arvostava kohtelu huomioidaan. (TENK 2023, 13.) Tutkimuksen toteutusvaiheessa hyvään tutkimustapaan liitetään muun muassa eettisesti kestävä tiedonhankinta-, tutkimus- ja arviointimenetelmät, rehellisyys, avoimuus ja huolellisuus (Holopainen, Puusa & Juuti 2020, 254). Varsinaiseen aineistonhankintavaiheeseen ei ole olemassa kaikille tutkimusaloille yhteistä kaiken kattavaa eettistä ohjeistusta. Tutkimusasetelmiin ja -ryhmiin liittyvät erityisominaisuudet on kuitenkin hyvä tunnistaa. Eettistä pohdintaa vaaditaan varsinkin, jos tutkimukseen sisältyy tutkittavien huijaamista tai arkaluonteisten asioiden avaamista. (Kuula 2018, 92.) Keskeistä on myös, ettei tutkija syyllisty vilppiin missään tutkimuksen vaiheessa ja että hän sallii tutkimuksensa kriittisen tarkastelun. Lisäksi on tärkeää muiden tutkijoiden tunnustaminen, mikä näyttäytyy asianmukaisena lähteiden merkitsemisenä. (Holopainen ym. 2020, 254.) Tämän tutkimuksen toteutusvaiheessa tutkittavat osallistuivat haastatteluihin. Koska osa haastateltavista on tutkijalle tuttuja yhteistyökumppaneiden edustajia, huolehdittiin, että osallistujat ja tutkija ymmärsivät roolinsa koko tutkimusprosessin ajan. Eettisen näkökulman kannalta oli kuitenkin helpottavaa, että haastateltavien ja tutkijan välillä ei ollut työhön tai muuhun elämään liittyviä valtasuhteita. Tutkija pyrki pitämään haastattelutilanteissa yllä arvostavaa ja avointa ilmapiiriä. Tallennettu haastatteluaineisto purettiin tekstiksi, koodattiin ja taulukoitiin. Tässä



vaiheessa aineistosta poistettiin kaikki tunnisteet, jotka viittasivat henkilöön tai organisaatioon. Aineisto analysoitiin anonymisti, eikä tutkimuksen tuloksissa esiinny tunnistetietoja. Aineisto on säilytetty tutkimuksen ajan tutkijan tietokoneella ja se poistetaan tutkimuksen valmistumisen jälkeen sovitun mukaisesti.

Tutkimusraportin julkaisemisen keskeinen periaate on, että osallistujien yksityisyyttä suojellaan. Jos raportissa mainitaan osallistujien nimiä, huomioidaan heidän tekijänoikeutensa. Tutkittaville ei tule antaa lupausta tunnistamattomuudesta, jos sitä ei voida täysin toteuttaa. Tutkimukseen osallistuvien tietoja ei kuitenkaan tulisi lähtökohtaisesti julkaista niin, että heidät voidaan tunnistaa. (TENK 2019, 13.) Raportin kirjallisella tyyllillä on suuri merkitys eettisestä näkökulmasta tarkasteltuna. Esimerkiksi sitaattien käyttö voi mahdollistaa tutkittavien tunnistamisen. Tutkijan tulee kunnioittaa tekstissään tutkittavien ihmisarvoa. Kriittisessäkin tarkastelussa tutkija ei saa halventaa tutkittaviaan. (Kuula 2018, 142.) Tämä tutkimusraportti on kirjoitettu niin, ettei siitä tunnista tutkittavia tai heidän edustamiaan organisaatioita. Raportissa on avattu aiheeseen liittyvää tieteellistä teoriapohjaa laajasti sekä kotimaisiin että kansainvälisiin lähteisiin asianmukaisesti viitaten. Tätä tutkimusta on koskenut koko prosessin ajan opinnäytetyön tekemisen ohjeistus, jonka mukaan opinnäytteen ohjaaja vastaa siitä, että tekijä on perehtynyt eettisiin periaatteisiin, vaikkakin tekijä on itse vastuussa työnsä eettisyydestä (TENK 2019, 15). Jo opinnäyteprosessin alussa perehdyttiin eettisiin ohjeistuksiin ja arvioitiin niiden merkitystä soveltavan laadullisen tutkimuksen toteuttamiselle. Tekijä on saanut opinnäytetyön ohjaajalta opastusta kaikissa tutkimuksen vaiheissa ja ollut valmis työnsä kriittiseen tarkasteluun. Koko tutkimusprosessi on perustunut rehellisyyteen ja avoimuuteen. Pyrkimyksenä on ollut tehdä mahdollisimman huolellista työtä.

## 8.6 Luotettavuus

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden kriteerejä voidaan kuvailla useilla eri tavoilla. Puusan ja Juutin (2020, 168) mukaan kriteerit voidaan jaotella kolmeen osa-alueeseen: uskottavuuteen, luotettavuuteen ja eettisyyteen. Käytännössä tämä tarkoittaa, että tutkimusprosessin on oltava vakuuttava. Lukijalle tulee muodostua kuva siitä, että esitetyt asiat ovat todella tapahtuneet. Tutkijan tulee valita tarkoituksenmukaiset ja uskottavat menetelmät jokaisessa tutkimuksen vaiheessa ja kuvailla tarkasti koko tutkimusprosessi, jotta luotettavuus voi rakentua. Eettisesti kestävät toimintatavat (ks. luku 8.5) tukevat osaltaan luotettavuuden toteutumista. (Puusa & Juuti 2020, 168.) Varton (1992) mukaan laadullinen tutkimus on luotettava, kun tutkimuskohde ja tulkittu aineisto ovat yhteensopivia, eikä teorianmuodostukseen ole vaikuttaneet satunnaiset tekijät (Vilkkä 2021, 155). Tuomi ja Sarajärvi (2018, 122) painottavat laadullisen tutkimuksen luotettavuudessa sisäisen

johdonmukaisuuden toteutumista. Kaikkien tutkimusvaiheiden tulee olla suhteessa toisiinsa. Tutkijan tulee antaa lukijoille riittävästi tietoa tutkimuksen tekotavoista, jotta he voivat arvioida tutkimuksen tuloksia ja niiden luotettavuutta.

Validius ja reliabelius ovat tieteellisen tutkimuksen luotettavuuden keskeisiä käsitteitä. Ne perustuvat ajatukselle, että tutkija voi saavuttaa tutkimastaan aiheesta jonkinlaisen objektiivisen totuuden. Käsitteet liitetään tavallisimmin mittaamiseen eli määrälliseen tutkimukseen ja sinällään niiden käyttöarvoa laadullisessa tutkimuksessa on kyseenalaistettu. (Hirsjärvi & Hurme 2022, 190.) Laadullisessa tutkimuksessa validiuden on määritelty tarkoittavan tutkimuskohteen olevan aiheen eheyttä eli aiheen luonteessa pysymistä. Se merkitsee myös tutkimuksen päättelyketjujen yksityiskohtaista avaamista. (Aaltio & Puusa 2020, 171.) Laadullisessa tutkimuksessa reliabeliuden käsite tarkoittaa enemmän tutkijan toiminnan tarkastelua kuin esimerkiksi tutkittavien vastauksia. Reliabelius koskee tutkimusprosessin huolellista toteuttamista. On tärkeää, että tutkimustulokset kuvastavat mahdollisimman tarkasti tutkittavien kokemuksia ja näkemyksiä, vaikka ne syntyvätkin vuorovaikutuksessa tutkijan kanssa. (Hirsjärvi & Hurme 2022, 193–194.)

Luotettavuuden tarkastelussa tulee huomioida tutkijan subjektiivinen kokemus tutkimusaiheesta. Aiheen valinnassa näyttäytyy usein tutkijan oma kiinnostus, havainnot ja ennakkotiedot. Nämä ohjaavat esimerkiksi tiedon hankinnassa. Laadullisessa tutkimuksessa henkilökohtaisuus on hyväksyttävää, mutta tutkijan tulee tarkastella kriittisesti omaa suhdettaan tutkimukseen. Perusteellinen tutustuminen aiheeseen ja eri näkökulmien huomioiminen lisäävät tutkimuksen luotettavuutta. (Aaltio & Puusa 2020, 173–174.) Kuten luvussa 8.5 todettiin, on tämän tutkimuksen tekijällä oma ammatillinen suhde tutkittavaan aiheeseen. Valintaan vaikutti sekä tutkijan rooli järjestön toiminnanjohtajana että aikaisempi tieto, kokemus ja kiinnostus brändijohtamisen teemoista. Aiheen objektiivinen lähestyminen ei ollut täysin mahdollista, mutta tutkija reflektoi omaa toimintaansa koko prosessin ajan.

Laadullisen aineiston keräämisvaiheeseen liittyy kysymyksiä aineiston laadukkuudesta, edustavuudesta ja yleistettävyydestä. Tutkimuksen tarkoitus määrittää valittavan otoksen tai näytteen koon. Jos tulokset vaikuttavat pinnallisilta tai yleisiltä, voi kyseessä olla liian pieni aineisto. Laadullisessa tutkimuksessa puhutaan kuitenkin mieluummin aineiston laadusta kuin koosta. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2017, 110.) Tässä tutkimusprosessissa valittiin ilmiöön ja tutkimuskysymyksiin sopiva kohdejoukko. Haastatteluihin valittiin henkilöitä, joilla arveltiin työroolinsa vuoksi olevan kokemuksia ja näkemyksiä tutkittavasta aiheesta. Toteutunut harkinnanvarainen näyte oli kuitenkin

suunniteltua pienempi. Osallistumattomuuteen saattoi vaikuttaa kokemus aiheen vieraudesta, merkityksettömyydestä tai soveltamattomuudesta järjestöjen tarpeisiin. Jotkut kutsutut ilmoittivat olevansa niin kiireisiä, ettei aikaa haastatteluun ollut. Syynä saattoi olla myös järjestöjen kokema kilpailu, eikä oman järjestön asioiden avaaminen ryhmässä siksi ollut houkuttelevaa. Tutkimukseen valikoitui todennäköisesti henkilöitä, jotka kokivat aiheen mahdollisuudeksi kehittyä ja oppia uutta sekä verkostoitua muiden toiminnanjohtajien kanssa. Vaikka näytteen määrä ei vastannut odotuksia, onnistuttiin keräämään melko laaja ja rikas aineisto, mikä vahvistaa tutkimuksen luotettavuutta.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta tarkastellaan tapauskohtaisesti sen mukaan, millaisia tutkimusmenetelmiä tiedonkeruun vaiheessa on käytetty (Aaltio & Puusa 2020, 170). Kun laadullisen tutkimuksen tutkimusmenetelmänä käytetään haastatteluja, tulee huomioida, että haastattelujen laatu ja luotettavuus ovat suhteessa toisiinsa. Haastattelujen luotettavuus riippuu niiden laadusta. Laadukkuutta voidaan ennakoida suunnittelulla eli tekemällä hyvä haastattelurunko ja haastattelutaitoja lisäämällä. Haastattelun aikana laatua lisää muun muassa toimiva tekniikka, haastattelurungon seuraaminen, tarkennusten tekeminen ja muistiinpanojen kirjaaminen erilaisista havainnoista. (Hirsjärvi & Hurme 2022, 189.) Aineiston luotettavuutta varmistaa myös se, että haastattelukysymykset on muotoiltu helposti ymmärrettäviksi. Tällöin vältetään kysymysten virhetulkinnoilta. Lisäksi on tärkeää huolehtia, ettei tutkija johdattele haastateltavia liikaa, jolloin aineisto ja sitä kautta tulokset saattavat vääristyä. (Puusa 2020, 103–104.) Tämän tutkimuksen haastattelujen laatu pyrittiin varmistamaan useilla eri toimilla. Teemarunko (liite 4) muotoiltiin mahdollisimman selkeäksi ja se lähetettiin osallistujille etukäteen. Tämän vuoksi osallistujat saattoivat hakea tietoa teemoista ennen haastattelua. Jos näin tapahtui, vaikutti tiedonhaku todennäköisesti haastateltavien vastauksiin. Haastattelutilanteet suunniteltiin tarkasti etukäteen ja erilaiset epäonnistumisen riskit, kuten tekniikan toimimattomuus, huomioitiin. Tutkija valmisti itselleen ajankäyttösuunnitelman, lisäkysymyslistan, muistiinpanopohjat ja rauhallisen tilan haastatteluja varten. Haastattelutilanteet toteutettiin rennon avoimessa ilmapiirissä, vaikka haastateltavat kokivat aiheen hieman vaikeaksi. Koska haastatteluja oli yhteensä kolme, eivätkä kaikki toteutuneet täysin samalla tavalla, on mahdollista, että joissakin haastatteluissa kysymykset esitettiin selkeämmin kuin toisissa. Haastattelut sisälsivät myös joitain tutkijan esittämiä spontaaneja kysymyksiä, joilla joko tarkennettiin haastateltavien vastauksia tai saatiin laajempia-alaista tietoa keskustelussa esiin tulleista asioista. Lisäkysymyksillä pyrittiin ymmärtämään paremmin haastateltavien ajatuksia. Haastateltavien johdattelua ja heidän esittämien ajatusten kommentointia vältettiin. Ajoittain tutkija saattoi innostua kommentoimaan keskusteltavaa aihetta, koska koki sen

kiinnostavaksi. Tähän saattoi vaikuttaa sekä tutkijan oma tausta eli ammatillinen suhde tutkittavaan aiheeseen, että kokemattomuus tutkimuksellisista haastattelutilanteista.

Aineiston käsittelyvaiheessa laadukkuutta edistää mahdollisimman nopea litterointi, jonka laatua voi puolestaan lisätä useamman kuin yhden litteroijan käyttö (Hirsjärvi & Hurme 2022, 189). Tämän tutkimuksen haastatteluaineisto litteroitiin tekstimuotoon heti haastattelukertojen jälkeen litterointiohjelman avulla. Tekstit tarkistettiin vertaamalla ohjelman kirjoittamaa tekstiä ja äänitallenteita. Koska litterointiohjelma ei osannut jaksottaa kaikkia virkkeitä oikein, korjattiin ne vastaamaan äänitallennetta. Tallenteet sisälsivät runsaasti puhetta, joka hetkittäin oli sisällöllisesti tai teknisesti epäselvää, vaikka pääosin tallenteen laatu oli hyvä. Litterointivaiheessa joitain yksittäisiä sanoja tai virkkeitä saatettiin tulkita virheellisesti. Asiakokonaisuudet kuitenkin pysyivät ymmärrettävinä.

Aineiston analysointivaiheessa tutkija tulkitsee keräämäänsä aineistoa tutkimuskysymystensä, teoreettisen viitekehänsä ja oman ymmärryksensä ohjaamana. Tutkimuksen luotettavuudelle on tärkeää, että tutkija pystyy erottamaan tutkimuskohteen ja oman tematisointitapansa ja pohtimaan niiden suhdetta. Vaikka tutkija ei koskaan pysty täysin puhtaasti välittämään tutkittavien ajatuksia ja kokemuksia, vaan tekee niistä tulkintoja, tulisi tulkintojen olla tutkittavien hyväksyttävissä. (Puusa 2020, 105–106.) Tämän tutkimuksen kysymyksiin etsittiin vastauksia systemaattisen sisällönanalyysin kautta (kts. luku 6.4). Kaikista fokusryhmistä saatu aineisto käsiteltiin periaatteeltaan samalla tavalla eli pelkistäen, ryhmitellen ja käsitteitä luoden. Käytännön analysointityön vaihtelevuutta saattoi aiheuttaa tutkijan kokemattomuus, mutta myös kehittyminen prosessin aikana eli hyvien työskentelykäytänteiden oppiminen. Tulkinnan luotettavuutta vahvisti pyrkimys ymmärtää haastateltavien vastauksia mahdollisimman autenttisesti. Vaikka tulkinnat tehtiin tutkittavien vastauksia kunnioittaen, voivat ne poiketa tutkittavien käsityksistä. Tulkintojen luotettavuutta vahvisti, että ne perustuivat aineistossa toistuviin asioihin, tutkijan ymmärrykseen tutkittavasta aiheesta ja tutkimuksen tietopohjaan. Aineisto analysoitiin ja tulkinnat tehtiin laajasti koko aineistoista tutkimuskysymyksiin perustuvat teema-alueet ylittäen. Tällä tarkoitetaan sitä, että esimerkiksi ensimmäiseen teemaan ”Brändin käsitteen määrittely”- liittyviä asioita tulkittiin tulevan esiin myös muiden teemojen yhteydessä, jolloin ne huomioitiin analyysissä.

Laadullisen tutkimuksen validointitavoiksi on mainittu ainakin triangulaatio, lähteiden luotettavuus sekä tutkittavien ja tutkijan tulkintojen vastaavuus. Näistä ensimmäisellä tarkoitetaan eri lähteistä saadun tiedon vertailua tulosten vahvistamiseksi. Lähteiden luotettavuus voidaan varmistaa esimerkiksi niin, että aineisto kerätään tarkoituksenmukaisilta kohteilta. Uskottavuutta lisää, jos tutkittavat voivat tarkistaa tutkijan

tulkinnat. Raportoitaessa voidaan tuloksia validoida viittaamalla aiheeseen liittyvään kirjallisuuteen. (Hirsjärvi & Hurme 2022, 194–195.) Tämä tutkimusraportti on pyritty kirjoittamaan johdonmukaisesti, kuvailevasti ja selkeästi. Tavoite on ollut esitellä tutkimukseen osallistuneiden näkemyksiin ja kokemuksiin perustuvia systemaattisen analyysin kautta esiin saatuja tuloksia. Raportissa on tuotu esiin haastateltavien alkuperäisiä kommentteja tutkittavasta aiheesta. Haastattelijan tekemien muistiinpanojen ja haastateltavien valkotaululle keräämien koontien avulla vahvistettiin aineistosta tehtyjä tulkintoja. Lisäksi tuloksia on validoitu monipuolisen kirjallisuuden avulla. Käytetyt lähteet ovat pääosin vertaisarvioituja tutkimusartikkeleita tai tutkimukseen perustuvaa menetelmäkirjallisuutta. Myös julkaisuiden ikä on huomioitu eli käytetty mahdollisimman tuoreita lähteitä. Suuri osa tutkimuksen aiheeseen liittyvistä teoreettisista artikkeleista on ulkomaisia eli englannin kielellä kirjoitettuja julkaisuja. Tutkijan kääntäessä artikkeleita suomen kielelle, pyrittiin vieraskielisiä termejä ja niistä rakentuvia asiakokonaisuuksia ymmärtämään syvällisesti. Koska ammattimaista käännöstyötä ei ollut mahdollista tehdä, voivat jotkut tutkijan kääntämät brändiin liittyvät erityistermit poiketa mahdollisista virallisista käännöksistä. Tutkimusraportin lähdeviitteet on merkitty systemaattisesti ja lähdeluettelo on koottu opinnäyteohjeistuksen mukaisesti.

## Lähteet

Aaker, D. & Joachimsthaler, E. 2009. Brand Leadership. London: Pocketbooks. Simon & Schuster UK Ltd.

Aaltio, I. & Puusa, A. 2020. Mitä laadullisen tutkimuksen arvioinnissa tulisi ottaa huomioon? Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. E-kirja. Gaudeamus. Primo.

AMA. 2024. Branding. Viitattu 24.2. 2024. Saatavissa <https://www.ama.org/topics/branding/>

Avis, M. & Henderson, I.L. 2022. A solution to the problem of brand definition. European Journal of Marketing. Vol. 56 (2), 351–374. Viitattu 24.2. 2024. Saatavissa rajoitetusti <https://www-emerald-com.ezproxy.saimia.fi/insight/content/doi/10.1108/EJM-09-2020-0700/full/html>

Banks N., Hulme, D. & Edwards, E. 2014. NGOs, States, and Donors Revisited: Still Too Close for Comfort? World Development Vol. 66, 707–718. Viitattu 28.2. 2024. Saatavissa <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2014.09.028>

Brass, J. N., Longhover, W., Robinson, R. S. & Schnable, A. 2018. NGOs and international development: A review of thirty-five years of scholarship. World Development. Vol 122, 136–149. Viitattu 25.2. 2024. Saatavissa rajoitetusti [https://lut.primo.exlibrisgroup.com/permalink/358FIN\\_LUT/1hujjmv/cdi\\_proquest\\_journals\\_2133824122](https://lut.primo.exlibrisgroup.com/permalink/358FIN_LUT/1hujjmv/cdi_proquest_journals_2133824122)

Chu, V. & Luke, B. 2023. NPO Web-Based Accountability: How Can We Know If NPOs Are Doing Good Things? Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly. Vol. 52 (1), 75–105. Viitattu 10.3. 2024. Saatavissa rajoitetusti <https://doi-org.ezproxy.saimia.fi/10.1177/08997640211062856>

Conejo, F. & Wooliscroft., B. 2015. Brands Defined as Semiotic Marketing Systems. Journal of Macromarketing. Vol. 35 (3), 287–301. Viitattu 24.2. 2024. Saatavissa rajoitetusti <https://journals-sagepub-com.ezproxy.saimia.fi/doi/full/10.1177/0276146714531147>

Daw, J. & Cone, C. 2010. Breakthrough Nonprofit Branding: Seven Principles to Power Extraordinary Results. E-book. Newark: Wiley. Primo.

De Chernatony, L. & Dall' Olmo Riley, F. 1998. Defining A Brand: Beyond the Literature with Experts' Interpretations. Journal of Marketing Management. Vol. 14, 417–443. Viitattu 12.10. 2023. Saatavissa rajoitetusti <https://web-p-ebscohost-com.ezproxy.saimia.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=ff7cf2c0-24c5-402c-82bd-c76747a9fa0e%40redis>

- Delgado-Ballester, E. & Fernandez Sabote, E. Brand experimental value versus brand functional value: which matters more for the brand? *European Journal of Marketing*. Vol. 49 (11/12), 1857–1879. Viitattu 28.2. 2024. Saatavissa rajoitetusti <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/EJM-02-2014-0129/full/html>
- Durmaz, Y. & Yasar, H.V. 2016. Brand and Brand Strategies. *International Business Research*. Vol. 9 (5), 48–56. Viitattu 28.2. 2024. Saatavissa <http://dx.doi.org/10.5539/ibr.v9n5p48>
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. E- kirja. Tampere: Vastapaino. Primo.
- Euroopan komissio. 2017. Kansalaisjärjestöt: mitä, miksi ja missä? Viitattu 10.10. 2023. Saatavissa [https://eures.europa.eu/ngos-what-why-and-where-2017-07-03\\_fi](https://eures.europa.eu/ngos-what-why-and-where-2017-07-03_fi)
- Faircloth, J.B. 2005. Factors influencing nonprofit resource provider support decisions: applying the brand equity concept to nonprofits. *Journal of Marketing Theory and Practice*. Vol. 13 (3). Viitattu 6.3. 2024. Saatavissa [http://nclc203wagner.pbworks.com/f/santos\\_praxis+article\\_faricloth.pdf](http://nclc203wagner.pbworks.com/f/santos_praxis+article_faricloth.pdf)
- Gaski, J. F. 2020. A history of brand misdefinition – with corresponding implications for mismeasurement and incoherent brand theory. *Journal of Product & Brand Management*. No 29/4, 517-530. Viitattu 24.2. 2024. Saatavissa rajoitetusti <https://www-emerald-com.ezproxy.saimia.fi/insight/content/doi/10.1108/JPBM-11-2018-2124/full/pdf>
- Gromark, J. 2020. Brand orientation in action – A transformat learning intervention. *Journal of Business Research*. Vol. 119, 412–422. Viitattu 18.4. 2024. Saatavissa rajoitetusti <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.10.058>
- Grönroos, C. 2009. *Palveluiden johtaminen ja markkinointi*. Helsinki: WSOYPro.
- Hand, K., Murphy, R., Mac Lachlan, M. & Carr, S. C. 2021. Worlds Apart? – the Challenges of Aligning Brand Value for NGO's. *International Review on Public and Nonprofit Marketing*. Vol. 19, 575–598. Viitattu 12.10. 2023. Saatavissa <https://link.springer.com/article/10.1007/s12208-021-00312-4>
- Heliskoski, J., Humala, H., Kopola, R., Tonteri, A. & Tykkyläinen, S. 2018. Vaikuttavuuden askelmerkit. Työkaluja ja esimerkkejä palveluntuottajille. Sitran selvityksiä 130. Helsinki: Sitra. Viitattu 30.3. 2024. Saatavissa <https://www.sitra.fi/app/uploads/2018/03/vaikuttavuuden-askelmerkit.pdf>.

Helsingin Sanomat. 2024. Hallitus löytää vielä järjestösäästöt edestään. Järjestökenttä kaipaa tehostamista, mutta säästöt osuvat huonoon saumaan. Viitattu 23.4. 2024. Saatavissa rajoitetusti <https://www.hs.fi/paakirjoitukset/art-2000010368579.html>

Hiilamo, H., Kivipelto, M., Moisio, P., Munkkila, S., Nykänen, E., Ollonqvist, J., Peltoniemi J., Saikku, P., Tervola, J., Tuovinen, A-K. & Virrankari, L. 2023. Hallitusohjelman mukaisten sosiaaliturvan leikkausten vaikutukset vuoteen 2027. Työpaperi 45/2023. Helsinki: THL. Viitattu 16.4. 2024. Saatavissa [https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/147877/URN\\_ISBN\\_978-952-408-229-7.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/147877/URN_ISBN_978-952-408-229-7.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2022. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. E- kirja. Gaudeamus. Primo.

Holopainen, A., Puusa, A. & Juuti, P. 2020. Grounded Theory. Aineistolähtöinen tutkimustapa. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. E-kirja. Gaudeamus. Primo.

Innokylä. 2023. Hyvinvointialueet järjestöjen näkökulmasta. Järjestöjen sote- muutostuen tilannekuvaraportti 6/2023. Viitattu 27.2. 2024. Saatavissa [https://innokyla.fi/sites/default/files/2023-06/Hyvinvointialueet%20järjestöjen%20näkökulmasta%206\\_2023.pdf](https://innokyla.fi/sites/default/files/2023-06/Hyvinvointialueet%20järjestöjen%20näkökulmasta%206_2023.pdf)

Iwankiewicz-Rak, B. & Mróz-Gorgoń, B. 2017. The Role of Branding in the Non-profit Organizations. Handel Wewnetrzny. Vol. 2 (367), 125–134. Viitattu 12.10. 2023. Saatavissa [http://cejsh.icm.edu.pl/cejsh/element/bwmeta1.element.desklight-39453b22-908d-4b76-829b-6e5a11dd360c/c/IBRKK-handel\\_wew\\_2-2017.125-134.pdf](http://cejsh.icm.edu.pl/cejsh/element/bwmeta1.element.desklight-39453b22-908d-4b76-829b-6e5a11dd360c/c/IBRKK-handel_wew_2-2017.125-134.pdf)

Jalava, J., Raisio, H., Norri-Sederholm, T., Lahtinen, H., & Puustinen A. 2017. Kolmas sektori viranomaisten turvallisuustoiminnan tukena. Valtioneuvoston kanslia. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 76/2017. Viitattu 27.2. 2024. Saatavissa [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/160404/76\\_Loppuraportti%20kolmas%20sektori%20viranomaisten%20turvallisuustoiminnan%20tukena\\_editoitu%205122017.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/160404/76_Loppuraportti%20kolmas%20sektori%20viranomaisten%20turvallisuustoiminnan%20tukena_editoitu%205122017.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Jiang, Q. 2020. What small NGOs can deliver: A case study of a Canadian community-based project making fabric scrub caps for healthcare workers during the COVID-19 pandemic? International Social Work. Vol. 63 (6), 851–856. Viitattu 10.3. 2024. Saatavissa <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/0020872820959374>



Juuti, P. & Puusa, A. 2020. Mitä laadullisella tutkimuksella tarkoitetaan? Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. E-kirja. Gaudeamus. Primo.

Kangasharju, A. 2008. Tuottavuus osana tuloksellisuutta. Helsinki: Suomen kuntaliitto. Viitattu 30.3. 2024. Saatavissa <https://www.kuntaliitto.fi/sites/default/files/media/file/Tuottavuusopas-2008-nettiversio.pdf>

Kankkunen, P. & Vehviläinen-Julkunen, K. 2017. Tutkimus hoitotieteessä. E-kirja. Helsinki: Sanoma Pro Oy. Primo.

Keller, K.L. 1993. Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity. Journal of Marketing. Vol. 57 (1), 1–22. Viitattu 12.10. 2023. Saatavissa <https://www.proquest.com/docview/227794112/fulltextPDF/865100E8419B4410PQ/1?accountid=202350>

Kielitoimiston sanakirja. 2022a. Kotimaisten kielten keskus. Institutet för de inhemska språken. Viitattu 13.1. 2024. Saatavissa <https://www.kielitoimistonsanakirja.fi/#/tunnettuus?searchMode=all>

Kielitoimiston sanakirja. 2022b. Kotimaisten kielten keskus. Institutet för de inhemska språken. Viitattu 13.1. 2024. Saatavissa <https://www.kielitoimistonsanakirja.fi/#/vaikutelma?searchMode=all>

Kielitoimiston sanakirja. 2022c. Kotimaisten kielten keskus. Institutet för de inhemska språken. Viitattu 13.1. 2024. Saatavissa <https://www.kielitoimistonsanakirja.fi/#/imago?searchMode=all>

Kielitoimiston sanakirja. 2022d. Kotimaisten kielten keskus. Institutet för de inhemska språken. Viitattu 13.1. 2024. Saatavissa <https://www.kielitoimistonsanakirja.fi/#/slogan?searchMode=all>

Kohtaus ry. 2022. Strategia. Viitattu 10.10. 2023. Saatavissa [https://static1.squarespace.com/static/61f7b64aa3feff07fcd7caab/t/632185a40f5cbc280337d211/1663141301643/STRATEGIA2022-2026\\_KOHTAUS.pdf](https://static1.squarespace.com/static/61f7b64aa3feff07fcd7caab/t/632185a40f5cbc280337d211/1663141301643/STRATEGIA2022-2026_KOHTAUS.pdf)

Kuula, A. 2011. Tutkimusetiikka. Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. E-kirja. Tampere: Vastapaino. Primo.

Laidler-Kylander, N. & Shepard Stenzel, J. 2014. The Brand Idea. Managing Nonprofit Brands with Integrity, Democracy and Affinity. E-book. San Francisco: Jossey-Bass. A Wiley Brand. Primo.

Maurya, U.K. & Mishra, P. 2012. What is brand? A Perspective on Brand Meaning. *European Journal of Business and Management*. Vol 4. (3), 122-133. Viitattu 12.10. 2023. Saatavissa <https://core.ac.uk/download/pdf/234624169.pdf>

Miettinen, R. 2006. Tieteen teoria ja tieteen käyttösuhteen historia: informaatiotieteiden ja molekyylibiologian läpimurto. Teoksessa Miettinen, R., Tuunainen, J., Knuutila, T. & Mattila, E. *Tieteestä tuotteeksi? Yliopistotutkimus muutosten ristipaineessa*. E-kirja. Helsinki: Yliopistopaino. Primo.

Miettinen, R. & Tuunainen, J. 2010. Perus- ja soveltava tutkimus tiedepolitiikan luokittelukategorioina ja retorisisina resursseina. *Tiedepolitiikka*. Vol. 35 (3), 7–16. Viitattu 30.6. 2023. Saatavissa [https://www.academia.edu/49971229/Perus\\_ja\\_soveltava\\_tutkimus\\_tiedepolitiikan\\_luokittelukategorioina\\_ja\\_retorisina\\_resursseina](https://www.academia.edu/49971229/Perus_ja_soveltava_tutkimus_tiedepolitiikan_luokittelukategorioina_ja_retorisina_resursseina)

Ministry for Foreign Affairs of Finland. 2017. *Guidelines for Civil Society in Development Policy*. Viitattu 28.2. 2024. Saatavissa <https://um.fi/documents/35732/0/Guidelines+for+civil+society+in+development+policy.pdf/4a19a2aa-76fd-020e-224d-ecd98045206f?t=1534925676147>

Mustajoki, H. & Mustajoki, A. 2017. *A New Approach to Research Ethics. Using Guided Dialogue to Strengthen Research Communities*. New York: Routledge. Viitattu 13.4. 2024. Saatavissa [https://library.oapen.org/viewer/web/viewer.html?file=/bitstream/handle/20.500.12657/22482/9781138682214\\_text.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://library.oapen.org/viewer/web/viewer.html?file=/bitstream/handle/20.500.12657/22482/9781138682214_text.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Neuvonen, H. 2016. Towards a model of brand strategy adoption. *Journal of Brand Management*. Vol. 23 (2), 197–215. Viitattu 6.3. 2024. Saatavissa rajoitetusti <https://link.springer.com/article/10.1057/bm.2016.6>

Paco, A., Rodrigues, R.G, & Rodrigues, L. 2014. Branding in NGOs – it's Influence on the Intention to Donate. *Economics and Sociology*. Vol. 7 (3), 11–21. Viitattu 16.4.2024. Saatavissa [https://www.researchgate.net/publication/273275801\\_Branding\\_in\\_NGOs\\_-\\_its\\_Influence\\_on\\_the\\_Intention\\_to\\_Donate](https://www.researchgate.net/publication/273275801_Branding_in_NGOs_-_its_Influence_on_the_Intention_to_Donate)

Punjaisri, K., Evanschitzky, H. & Rudd, J. 2013. Aligning employee service recovery performance with brand values: The role of brand-specific leadership. *Journal of Marketing Management*. Vol. 29 (9–10), 981–1006. Viitattu 28.2. 2024. Saatavissa rajoitetusti <https://web-p-ebSCOhost-com.ezproxy.saimia.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=14281200-5f9f-4c29-8e3d-c75f6653fb21%40redis>

Puusa, A. 2020. Haastattelutyypit ja niiden metodiset ominaisuudet. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. E-kirja. Gaudeamus. Primo.

Puusa, A. & Juuti, P. 2020. Laadullisen tutkimuksen olemus. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. E-kirja. Gaudeamus. Primo.

Rios Romero, M. J., Abril, C. & Urquia-Grande, E. 2023. Insights on NGO Brand Equity: A Donor-Based Brand Equity Model. *European Journal of Management and Business Economics*. Vol. 32 (4), 452-468. Viitattu 6.3. 2024. Saatavissa <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/EJMBE-08-2022-0261/full/pdf>

Ross, E. 2013. The Role of Small NGOs. Building Quality International Education. *Harvard International Review*. Vol. 35 (1), 40–44. Viitattu 10.3. 2024. Saatavissa rajoitetusti <https://web-p-ebSCOhost-com.ezproxy.saimia.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=e43d02a1-2194-4e1a-acc2-75ee00c896b0%40redis>

Salamon, L. M. & Sokolowski, S. W. 2016. Beyond Nonprofits: Re-conceptualizing the Third Sector. *Voluntas*. Vol 27 (4), 1515–1545. Viitattu 27.2. 2024. Saatavissa rajoitetusti <https://www.proquest.com/docview/1811141800?accountid=202350&parentSessionId=BlE XaQbHy1EvcRtNJOxOLorHyRmtQI%2FviCoVLp%2BP12M%3D&sourcetype=Scholarly%20Journals>

Sepulcri, L. M. C. B, Mainardes, E. W. & Belchior, C. C. 2020. Nonprofit branding: a bibliometric analysis. *Journal of Product & Brand Management*. Vol. 29 (5), 655–673. Viitattu 16.4. 2024. Saatavissa rajoitetusti <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JPBM-05-2019-2366/full/html>

Shariq, M. 2019. A Study of Brand Equity Formation in the Fast-Moving Consumer Goods Category. *Jindal Journal of Business Research*. Vol. 8 (1), 36–50. Viitattu 12.10. 2023. Saatavissa [https://www.researchgate.net/publication/331667615\\_A\\_Study\\_of\\_Brand\\_Equity\\_Formation\\_in\\_the\\_Fast\\_Moving\\_Consumer\\_Goods\\_Category](https://www.researchgate.net/publication/331667615_A_Study_of_Brand_Equity_Formation_in_the_Fast_Moving_Consumer_Goods_Category)

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2023. Sosiaali- ja terveysjärjestöjen rahoitusmalli muuttuu 1.1. 2024 alkaen. Viitattu 16.4. 2024. Saatavissa <https://stm.fi/-/sosiaali-ja-terveysjarjestojen-rahoitusmalli-muuttuu-1.1.2024-alkaen>

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2024. Sosiaali- ja terveysalan järjestöjen toimintaan 383,59 miljoonaa euroa vuonna 2024. Viitattu 20.4. 2024. Saatavissa <https://stm.fi/-/sosiaali-ja-terveysalan-jarjestojen-toimintaan-383-59-miljoonaa-euroa-vuonna-2024>

SOSTE. 2020. Sosiaali- ja terveysjärjestöt Suomessa. Viitattu 10.10. 2023. Saatavissa <https://www.soste.fi/sosiaali-ja-terveysjarjestot-suomessa/>

Sote- uudistus. Järjestöt. Viitattu 30.6. 2023. Saatavissa <https://soteuudistus.fi/jarjestot>

STEA. 2021. Tuloksellisuuskatsaukset. Viitattu 24.2. 2024. Saatavissa <https://www.stea.fi/kaytto-ja-raportointi/tuloksellisuuskatsaukset/tuloksellisuuskatsaukset-2021/#title-1>

STEA 2023a. STEA- avustusten uusi aikakausi. Viitattu 27.2. 2024. Saatavissa <https://www.stea.fi/tietoa-steasta/ajankohtaiset-koontisivu/blogit/stea-avustusten-uusi-aikakausi/>

STEA 2023b. STEA avustusopas 2023. Viitattu 20.4. 2024. Saatavissa <https://www.stea.fi/wp-content/uploads/2022/03/STEA-avustusopas-2023.pdf>

TENK. 2019. Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2019. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuja 3/2019. Viitattu 13.8. 2023. Saatavissa [https://tenk.fi/sites/default/files/2021-01/Ihmistieteiden\\_eettisen\\_ennakoarviointin\\_ohje\\_2020.pdf](https://tenk.fi/sites/default/files/2021-01/Ihmistieteiden_eettisen_ennakoarviointin_ohje_2020.pdf)

TENK. 2023. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa 2023. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuja 2/2023. Viitattu 13.8. 2023. Saatavissa [https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje\\_2023.pdf](https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje_2023.pdf)

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. E-kirja. Helsinki: Tammi. Primo.

Tykkyläinen, S. Vaikutusten arviointikanvaasi. Vaikuttava Yritys. Viitattu 30.3. 2024. Saatavissa <https://vaikuttavayritys.fi/wp-content/uploads/2017/06/Kanvaasifill.pdf>.

Valtioneuvosto. 2023. Vahva ja välittävä Suomi. Pääministeri Petteri Orpon hallituksen ohjelma 20.6. 2023. Helsinki: Valtioneuvoston julkaisuja. Viitattu 16.4. 2024. Saatavissa <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/165042/Paaministeri-Petteri-Orpon-hallituksen-ohjelma-20062023.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Vierula, M. 2021. Löydä kilpailuetusi. Käsikirja strategian ja brändin kehittämiseen. E-kirja. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari. Primo.

Vilkka, H. 2021. Tutki ja kehitä. E-kirja. Jyväskylä: PS- kustannus. Primo.

WANGO. 2010. What is a Non-Governmental Organisation (NGO)? Viitattu 25.2. 2024. Saatavissa [https://www.wangohandbook.org/index.php/What\\_is\\_a\\_Non-Governmental\\_Organization\\_\(NGO\)%3F](https://www.wangohandbook.org/index.php/What_is_a_Non-Governmental_Organization_(NGO)%3F)

WHO. 2016. Framework of engagement of non-state actors. Viitattu 10.3. 2024. Saatavissa [https://apps.who.int/gb/ebwha/pdf\\_files/wha69/a69\\_r10-en.pdf](https://apps.who.int/gb/ebwha/pdf_files/wha69/a69_r10-en.pdf)

## Liite 1. Saatekirje

Hei järjestössä johtamistyötä tekevä!

Kohtaus ry on pieni sosiaalialan järjestö, joka haaveilee sosiaalisesti esteettömästä yhteiskunnasta. Kohtaus haluaa osaltaan murtaa rakenteita, kulttuuria ja toimintatapoja, jotka sysäävät syrjään ja jättävät selviytymään yksin. Kohtaus ry:ssä ajatellaan, ettei yksikään järjestö, varsinkaan pieni, tavoita missiotaan yksin. Yhteistyötä ja erilaisia työvälineitä tarvitaan.

Kohtaus ry:ssä halutaan nyt kehittää omaa ja muiden pienten järjestöjen tekemää brändityötä. Siihen liittyen järjestö tilasi opinnäytetyöni, soveltavan tutkimuksen, jonka tavoitteena on tuottaa tietoa pienten suomalaisten sosiaali- ja terveysjärjestöjen brändiymmärryksen ja -johtamisen tilasta. Tiedon avulla voidaan vahvistaa järjestöjen brändiosaamista ja lisätä niiden kilpailukykyä. Tietoa voidaan käyttää myös myöhemmin tapahtuvan konkreettisen brändijohtamiseen liittyvän kehittämis- ja koulutustyön pohjana.

Opinnäytetyönä tehty tutkimus liittyy LAB- ammattikorkeakoulussa suorittamaani Sosiaali- ja terveysalan asiakaslähtöisten palveluprosessien kehittäjä (YAMK)- koulutukseen.

Opinnäytetyö on soveltava tutkimus ja laadullinen aineisto kerätään fokusryhmähaastattelun keinoin. Nyt etsin haastateltavia tutkimukseeni. Olet valikoitunut kutsulistalle, koska teet johtamistyötä melko pienessä järjestössä. Edustamasi järjestö on STEA- avustusta saavien julkisella listalla ja kotisivujenne perusteella teillä työskentelee alle 20 henkilöä. Yhteystietosi sain kotisivuiltanne.

Haastatteluviikko ajoittuu loka-marraskuun vaihteeseen. Ajankohdat ovat: tiistai 31.10. klo 13–14.30, keskiviikko 1.11. klo 10.30–12.00 ja torstai 2.11. klo 13–14.30. Haastattelut toteutetaan noin 5 henkilön ryhmissä virtuaalisesti ja ne kestävät enintään 1,5 tuntia. Jos ajat eivät sovi sinulle, mutta haluaisit osallistua, kannattaa siitä ilmoittaa minulle.

Haluatko mukaan tutkimukseen? Osallistuminen on täysin vapaaehtoista ja voit milloin tahansa peruuttaa osallistumisesi ilman selitystä tai ikäviä seuraamuksia. Jos haluat mukaan, laitathan minulle sähköpostia, jossa kerrot, mikä haastattelu-aika sopii sinulle parhaiten. Tämän jälkeen kerron tarkemmin tutkimusprosessista ja lähetän sinulle suostumuslomakkeen ja tietoturvaasi liittyvän dokumentin. Lisäksi varmistan haastattelun ajankohdan.

Jos haluat kysyä jotain tutkimukseen liittyvää, olen tavoitettavissa sähköpostitse tai puhelimitse.

Ystävällisesti,

Satu Lekola

Opiskelija, Asiakaslähtöisten palveluprosessien kehittäjä (YAMK)

LAB ammattikorkeakoulu

[satu.lekola@kohtaus.info](mailto:satu.lekola@kohtaus.info)

p. 050 303 5583

## Liite 2. Suostumuslomake

### **Suostumus osallistumisesta opinnäytetyöhön**

Olen saanut kutsun osallistua opinnäytetyönä tehtävään soveltavaan tutkimukseen, jossa kerätään uutta tietoa pienten sosiaali- ja terveysalan järjestöjen brändityöstä. Opinnäytteen tilaajana on Kohtaus ry ja sen toteuttaa Satu Lekola, joka opiskelee LAB ammattikorkeakoulussa Asiakaslähtöisten palveluprosessien kehittäjä (YAMK)- tutkintoa.

Tällä lomakkeella vahvistan suostumukseni osallistua tutkimushaastatteluun.

Valitsen itse osallistua tutkimushaastatteluihin. Minulla on kuitenkin oikeus perua osallistumiseni ilman selitystä, eikä siitä aiheudu minulle seuraamuksia. Jos keskeytän osallistumiseni haastatteluun, voidaan jo antamani tietoja käyttää osana tutkimusaineistoa, mikäli aineistoin analysointivaihe on jo alkanut.

Olen saanut tarpeeksi tietoa tutkimuksesta ja minulle on tarjottu mahdollisuus tarkentaa haluamiani asioita. Olen saanut kirjallisesti sekä kuvauksen tutkimuksen toteuttamisesta että selvityksen tietoturvaani liittyen.

Allekirjoittamalla tämän lomakkeen annan suostumukseni osallistua tutkimuksessa tehtävään haastatteluun ja henkilötietojeni käsittelyyn tietoturvaselvityksen mukaisesti.

Paikka ja päivämäärä

---

Allekirjoitus ja nimenselvennys

---

### Liite 3. Tietosuojailmoitus

**OPINNÄYTETYÖTÄ KOSKEVA  
TIETOSUOJAILMOITUS**  
EU:n yleinen tietosuoja-asetus (2016/679)  
artiklat 13 ja 14 |

Laatimispäivämäärä: 22.8. 2023

#### **Mitä tarkoitusta varten henkilötietoja kerätään? / Henkilötietojen käsittelyn tarkoitus**

Tutkimuksen tarkoitus on selvittää ja kuvata pienten suomalaisten sosiaali- ja terveysalan järjestöjen brändijohtamisen nykytilaa sekä siihen liittyviä koettuja hyötyjä ja haasteita. Uuden tiedon pohjalta voidaan tulevaisuudessa tehdä kehittämis- tai koulutustyötä. Tietoa kerätään haastatteleamalla järjestöjen toiminnanjohtajia tai asiantuntijoita, jotka työskentelevät strategisella tasolla. Haastattelut toteutetaan fokusryhmissä virtuaalisella keskustelualustalla. Keskustelut taltioidaan sisällönanalyysejä varten.

#### **Mitä tietoja keräämme? / Tutkimusrekisterin tietosisältö**



Haastatteluun osallistuvat täyttävät suostumuslomakkeen, jonka allekirjoittavat omalla nimellään. Muita henkilöön liittyviä tunnistetietoja ei kerätä. Suostumuslomakkeista muodostuu henkilötietorekisteri, joka säilytetään tutkijan tietokoneella tutkimuksen teon ajan. Rekisteri hävitetään, kun tutkimus on valmis. Aineistotallenteet säilytetään tutkijan tietokoneella tutkimuksen teon ajan ja hävitetään tutkimuksen valmistuttua.

#### **Millä perusteella keräämme tietoja? / Henkilötietojen käsittelyn oikeusperuste**

Henkilötietojen keräämisperuste on tutkimukseen osallistujien oma suostumus. Oikeusperuste on tieteellinen tutkimus.

#### **Mistä kaikkialta henkilötietoja keräämme / Tietolähteet**

Henkilötietoina kerätään vain tutkimukseen vapaaehtoisesti suostuneilta. Suostumuksen he antavan allekirjoittamalla omalla nimellään suostumuslomakkeen.

#### **Kenelle tietoja siirretään? / Tietojen siirto tai luovuttaminen ulkopuolelle**

Henkilötietoja ei luovuteta ulkopuolisille tahoille.

#### **Minne tietoja siirretään? / Tietojen siirto tai luovuttaminen EU:n tai Euroopan talousalueen ulkopuolelle**

Henkilötietoja ei siirretä tai luovuteta.



### Kerättyjen tietojen turvallinen säilyttäminen / Rekisterin suojauksen periaatteet

Kerättyä aineistoa säilytetään tiedostoina opinnäytetyöntekijän tietokoneen kovalevyllä. Lisäksi siitä tallennetaan kaksi varakopiota ulkoisille kovalevyille. Tiedostot voi avata vain opinnäytetyöntekijällä omilla salasanoillaan.

### Kuinka kauan kerättyä aineistoa säilytetään? / Tutkimusaineiston käsittely tutkimuksen päättymisen jälkeen

Kerätty aineisto säilytetään opinnäytetyön tekemisen ajan. Aineisto tuhoetaan, kun opinnäyte on arvioitu ja hyväksytty. Aineistoa ei arkistoida.

### Millaista päätöksentekoa? / Automatisoitu päätöksenteko

Aineistoa käsiteltäessä ei tapahdu automaattista päätöksentekoa.

### Oikeutesi / Rekisteröidyn oikeudet

Rekisteröidyllä on oikeus peruuttaa antamansa suostumus, milloin henkilötietojen käsittely perustuu suostumukseen. Tutkimuksen keskeyttämiseen ja suostumuksen peruuttamiseen mennessä kerättyjä tietoja voidaan käyttää osana tutkimusaineistojä.

Rekisteröidyllä on oikeus tehdä valitus Tietosuojavaltuutetun toimistoon, mikäli rekisteröity katsoo, että häntä koskevien henkilötietojen käsittelyssä on rikottu voimassa olevaa tietolainsäädäntöä.

Rekisteröidyllä on seuraavat EU:n yleisen tietosuoja-asetuksen mukaiset oikeudet:

- Rekisteröidyn oikeus tarkistaa itseään koskevat tiedot.
- Rekisteröidyn oikeus tietojensa oikaisemiseen.
- Rekisteröidyn oikeus tietojensa poistamiseen. Oikeutta henkilötietojen poistamiseen ei sovelleta, jos tietojen käsittely on tarpeen yleisen edun mukaisia arkistointitarkoituksia taikka tieteellisiä tai historiallisia tutkimustarkoituksia tai tilastollisia tarkoituksia varten, jos oikeus tietojen poistamiseen estää tai suuresti vaikeuttaa henkilötietojen käsittelyä
- Rekisteröidyn oikeus tietojen rajoittamiseen.
- Rekisteröidyn oikeus siirtää tiedot toiselle rekisterinpitäjälle.

### Tutkimusrekisterin tiedot

Rekisterin tiedot:

Brändijohtamisen merkityksiä pienissä sote- alan järjestöissä Suomessa.

Kertatutkimus, joka päättyy viimeistään 31.5. 2024.

Henkilötietoina kerätään suostumuslomakkeessa vain etu- ja sukunimi, jotka tuhoetaan muun aineiston mukana viimeistään 31.5. 2024.

### Rekisterinpitäjän ja yhteyshenkilön tiedot

Satu ~~Lekola~~  
[satu.lekola@kohtaus.info](mailto:satu.lekola@kohtaus.info)  
 puh. 050 303 5583

### Tutkimuksen suorittajat

Satu ~~Lekola~~

## Liite 4. Haastattelun teemarunko

Teemahaastattelujen runko:

1. Brändi- käsitteen määrittelyä - eli mitä brändillä tarkoitetaan haastateltavien käsitysten mukaan?
2. Brändin linkittyminen johtamistyöhön - eli millä tasolla brändityötä tehdään eri järjestöissä haastateltavien kokemusten mukaan?
3. Brändityön hyödyt järjestötyössä - eli millaisia jo olemassa olevia tai tulevia hyötyjä haastateltavat tunnistavat brändistä ja sen johtamisesta olevan?
4. Brändityön haasteet - eli millaisia ongelmia tai tarpeita haastateltavat nostavat esiin suhteessa omaan brändityöhönsä/brändijohtamiseensa?