

Opinnäytetyö (YAMK)

Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutus

2020

Sara Pietilä

# BRÄNDIN RAKENTAMINEN JA BRÄNDIARKKITEHTUURI KORKEAKOULUSSA

– case: Turun AMK:n Master School

OPINNÄYTETYÖ (YAMK) | TIIVISTELMÄ

TURUN AMMATTIKORKEAKOULU

Koulutus: Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutus

2020 | 113 sivua

Sara Pietilä

# BRÄNDIN RAKENTAMINEN JA BRÄNDIARKKITEHTUURI KORKEAKOULUSSA

- case: Turun AMK:n Master School

Tämä opinnäytetyö on toteutettu kehittämistyönä Turun AMK:n Viestintäpalveluiden toimeksiannosta. Opinnäytetyön tavoitteena oli tuottaa selkeyttä Turun AMK:n brändinhallinnan ja -arkkitehtuurin nykytilanteeseen, ja tarjota ratkaisuna kehittämisehdotus brändin hallintaan ja johtamiseen.

Opinnäytetyö toteutettiin tapaustutkimuksena, jonka kohteena oli Turun AMK:n ylempien AMK-tutkintojen imagon ja tunnettuuden kasvattamiseen tähtäävä projekti, Turun AMK:n Master Schoolin rakentaminen. Tutkimus toteutettiin sisällönanalyysinä, ja aineistona käytettiin Turun AMK:n toiminnasta kertynyttä dokumentaatiota sekä aiempia tutkimuksia. Sisällönanalyysi tehtiin teemoitellen ja teorialähtöisesti.

Tutkimusongelmia, mitä brändi Turun AMK:n toiminnassa tarkoittaa, millaisia hyviä ja yleistettäviä käytänteitä brändinrakennukseen on löydettävissä sekä miten Turun AMK:n brändihierarkia- tai arkkitehtuuri rakentuu, ja miten sitä voidaan hallita, tutkittiin kolmen tutkittavaan tapaukseen linkittyvän tutkimuskysymyksen avulla: Millainen on Turun AMK:n Master Schoolin brändi? Miten Master Schoolin brändi on rakennettu? Miten Master School sijoittuu Turun AMK:n brändihierarkiaan?

Master Schoolin brändiä analysointiin monipuolisesti brändipääomaan, -imagoon, -identiteettiin ja -arkkitehtuuriin liittyvien teoreettisen mallien avulla. Tutkimuksen tuloksena esitetään, että Turun AMK:n Master School ei teorian valossa ole itsenäinen tai alabrändi, vaan Turun AMK:n pääbrändin alle sijoittuva markkinointikonsepti. Vaikka kyse ei ole brändistä, Turun AMK:n Master Schoolin lanseeraus oli onnistunut projekti, jonka tavoitteet toteutuivat ja jonka perusteella voidaan tunnistaa yleistettäviä hyviä käytänteitä.

Tutkimuksen tuloksena todettiin myös, että Turun AMK:n nykyinen logolinjaus ei täytä brändiarkkitehtuurin kriteereitä. Ratkaisu- ja kehittämisehdotuksena opinnäytetyössä esitetään nelivaiheinen prosessi brändiarkkitehtuurin rakentamisen tueksi sekä kaksi erilaista työkalua brändinhallintaan.

ASIASANAT:

YAMK-koulutus, korkeakoulujen markkinointi, brändi, brändin rakentaminen, brändi-identiteetti, brändiarkkitehtuuri

MASTER'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Degree programme: Master's Degree Programme in Entrepreneurship and Business Competence

2020 | 113 pages

Sara Pietilä

# BRAND BUILDING AND BRAND ARCHITECTURE IN A HIGHER EDUCATION INSTITUTE

- case: TUAS Master School

This Master's thesis has been carried out as a development project for the Communication Services of the Turku University of Applied Sciences (TUAS). The objective of the study was to provide clarity for the present state of the brand architecture and controlling brands at TUAS and to offer a development proposal for brand management.

The thesis was carried out as a case study. The research subject was the development of TUAS Master School which was the outcome of a project that focused on branding and increasing awareness of TUAS Master studies. The research was conducted as content analysis and the research data comprised accumulated documents about TUAS' activities as well as prior research data. The data was analysed with themes based on theory.

The research problem was to clarify what brand means in TUAS' context, what kind of good practices can be found for the brand building and how the TUAS' brand architecture has been built and can be managed. To solve the research problems three research questions concerning the studied case were formed: What is the TUAS Master School's brand like? How has the brand of TUAS Master School been built? Where is TUAS Master School placed within the TUAS' brand architecture?

Several theoretical models of brand equity, image, identity, and architecture were used with analysing the research data. The outcome of the study was that TUAS' Master School isn't actually a brand or a sub-brand of TUAS but a marketing concept for a product line or category of TUAS master brand. Even though Master School wasn't a brand the project and launch of the marketing concept was successful and several good practices can be identified.

As an outcome, it also became clear that the current TUAS' instructions for logos don't qualify as a brand architecture. Therefore, a four-step process for building the brand architecture, as well as two tools for brand management, were introduced as suggestions to develop TUAS' brand management.

KEYWORDS:

Master studies, marketing in HEIs, brand, brand building, brand identity, brand architecture

# SISÄLTÖ

<b>1 JOHDANTO</b>	<b>7</b>
1.1 Työn taustaa	7
1.2 Työn tavoitteet, tutkimusongelma ja rajaukset	9
1.3 Työssä käytettävät menetelmät	11
1.4 Kohdeorganisaatio	13
<b>2 BRÄNDIN RAKENTAMINEN JA JOHTAMINEN</b>	<b>16</b>
2.1 Brändin määritelmiä ja bränditeorian kehitys	16
2.2 Brändipääoma	19
2.3 Brändi-imago ja -identiteetti	24
2.3.1 Brändi-imago	25
2.3.2 Brändi-identiteetti	26
2.4 Brändiarkkitehtuuri	37
2.4.1 Brändiarkkitehtuuristrategiat	37
2.4.2 Brändiarkkitehtuuristrategian valitseminen	43
2.4.3 Brändiarkkitehtuurin rakentaminen	45
2.5 Yhteenveto teoreettisesta viitekehyksestä	51
<b>3 TURUN AMK:N BRÄNDI JA YAMK-KOULUTUS</b>	<b>54</b>
3.1 Turun AMK:n brändi	54
3.1.1 Turun AMK:n brändin kehitys	54
3.1.2 Turun AMK:n brändi-identiteetti, -imago ja -hierarkia	55
3.2 Ylemmät ammattikorkeakoulututkinnot	62
3.2.1 Ylempien AMK-tutkintojen taustaa	63
3.2.2 Ylempien AMK-tutkintojen vahvuudet ja kehittämistarpeet	64
3.2.3 Ylemmät AMK-tutkinnot Turun ammattikorkeakoulussa	67
3.2.4 Turun AMK:n Master School	68
<b>4 CASE: TURUN AMK:N MASTER SCHOOL</b>	<b>71</b>
4.1 Sisällönanalyysi teorialähtöisesti ja teemoitellen	71
4.1.1 Millainen Turun AMK:n Master School brändi on?	72
4.1.2 Miten Master Schoolin brändi rakennettiin?	74
4.1.3 Miten Master School sijoittuu Turun AMK:n brändihierarkiaan?	81
4.2 Keskeisimmät tulokset	87

4.2.1 Master School ei ole itsenäinen brändi	88
4.2.2 Turun AMK:n Master Schoolille rakennettiin markkinointikonsepti	89
4.2.3 Turun AMK:lla ei ole brändiarkkitehtuuria tai -hierarkiaa	92
4.2.4 Yhteenveto tuloksista	94
4.3 Kehittämisehdotuksia ja suosituksia brändiarkkitehtuurin rakentamiseen ja brändinhallintaan	95
4.3.1 Neljä vaihetta brändiarkkitehtuurin rakentamiseen	96
4.3.2 Työkaluja brändien ja brändiarkkitehtuurin hallintaan	98
4.4 Luotettavuuden tarkastelu	100
<b>5 YHTEENVETO</b>	<b>105</b>
<b>LÄHTEET</b>	<b>109</b>

## KUVAT

Kuva 1. Turun ammattikorkeakoulun organisaatio (Turun ammattikorkeakoulu 2020d).	14
Kuva 2. Turun ammattikorkeakoulun brändi-identiteetti (Viestintäpalvelut 2020b.)	56
Kuva 3. Turun AMK:n eri toimintojen omia logoja (Hartemo 2017).	58
Kuva 4. Korkeakoulujen duaalimalli (Turun ammattikorkeakoulu 2020d).	63
Kuva 5. Turun AMK:n Master Schoolin sisäinen organisaatio ja asiakkaan näkökulma (Master School -päälliköt 4.6.2018).	72
Kuva 6. Esimerkkejä Master Schoolin luovasta toteutuksesta 2018 - 2019 (Avidly ja Turun ammattikorkeakoulu).	79
Kuva 7. Esimerkki nimilogosta.	96

## KUVIOT

Kuvio 1. Teorialähtöinen sisällönanalyysi teemoitellen.	13
Kuvio 2. Brändipääoman tuottama arvo (Aaker 2010, 9).	20
Kuvio 3. Brändipääoman rakentuminen (Rosenbaum-Elliott ym. 2015, 106).	21
Kuvio 4. Asiakaslähtöinen brändipääomamalli (Keller 2001).	23
Kuvio 5. Brändi-identiteetti ja -imago (Kapferer 2008, 174).	24
Kuvio 6. Bränditietämyksen ulottuvuudet (Keller 1993).	25
Kuvio 7. Brändi-identiteetin suunnittelumalli (Aaker 2010, 79).	28
Kuvio 8. Brändi-identiteettiprisma (Kapferer 2008, 183).	31
Kuvio 9. Esimerkki brändialustasta (Kapferer 2008, 199.)	33
Kuvio 10. Brändi-identiteetin osat ja identiteetti-mainen -kuilumalli brändien johtamiseen (de Chernatony 1999).	34
Kuvio 11. Esimerkit yhteis- ja erillisbrändistrategioista (Gillum 2018).	38

Kuvio 12. Brändisuhteiden spektri (Aaker & Joachimsthaler 2000).	40
Kuvio 13. Kuusi brändiarkkitehtuurin päätyyppiä (Kapferer 2008, 354).	41
Kuvio 14. Brändistrategian valintaan liittyviä kysymyksiä (Aaker & Joachimsthaler 2000).	44
Kuvio 15. 3M:n brändikysymykset (Kapferer 2008, 376).	49
Kuvio 16. Puuhierarkiamalli (Aaker 2004, 30).	50
Kuvio 17. Verkostomalli (Aaker 2004, 31).	51
Kuvio 18. Turun ammattikorkeakoulun tuoteportfolio ydintoimintojen näkökulmasta.	82
Kuvio 19. Esimerkki Turun AMK:n tuotetarjoomasta kohderyhmien näkökulmasta.	83
Kuvio 20. Esimerkki erilaisista Turun AMK:n tuotteiden, palveluiden ja toimintojen loigoista ja graafisista elementeistä.	84

## TAULUKOT

Taulukko 1. TOP 5 -listaus YAMK-koulutuksien opiskelija-, hakija- ja valmistuneiden määristä vuosina 2019 - 2020. (Vipunen 2020a, Vipunen 2020b.)	68
Taulukko 2. Turun ammattikorkeakoulun YAMK-koulutuksiin hakeneet kevään yhteishauissa 2018 - 2020 (Vipunen 2020a.)	81
Taulukko 3. Kolmen palvelukokonaisuuden ominaisuuksien vertailu suhteessa Turun AMK:n brändi-identiteettiin. (Arene ry. 2016; Turku Game Lab 2020; Turun ammattikorkeakoulu 2020l, 2020m.)	86

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Työn taustaa

Korkeakoulujen markkinointia ja brändejä on tutkittu kansainvälisesti melko laajalti ja erilaisista näkökulmista. Tutkimuksissa on osoitettu, että yritysmaailmaan kehitetyt markkinoinnin teoreettiset mallit ovat joiltain osilta soveltuvia myös korkeakoulujen markkinointiin, mutta korkeakouluilla on myös erityisiä piirteitä, jotka luovat haasteita markkinointiin ja brändin rakennukseen. Korkeakoulujen markkinointiin liittyvä kirjallisuus ja tutkimus ovat vielä alkutekijöissään ja järjestäytymätöntä sekä erityisesti korkeakoulumaailmaan soveltuvista teoreettisista malleista on puutetta. (Hemsley-Brown & Oplatka 2006.)

Kansainvälisissä tutkimuksissa erityispiirteenä on nostettu esiin muun muassa asiakkaan ja työntekijän (brändin edustajan) suhde, joka on huomattavasti pitkäkestoisempi kuin perinteisissä palveluissa (opinnot kestävät vuosia). Siten työntekijöiden rooli brändin esittäjinä korostuu ja brändin sisäisen markkinoinnin merkitys on suuri, joten työntekijöiden on hyväksyttävä, omaksuttava ja "elettävä" brändiä. (Dean ym. 2016.)

Korkeakouluille ominaisena markkinoinnin haasteena voidaan nähdä myös korkeakoulujen monimutkainen brändiarkkitehtuuri, joka muodostuu muun muassa erilaisista yksiköistä, tiedekunnista ja kampuksista. Brändiarkkitehtuureihin tarvitaan johdonmukaisuutta ja harmoniaa, mutta käytännön tasolla sen muodostaminen voi osoittautua vaikeaksi. Erilaisilla tiedekunnilla ja kouluilla voi olla pitkät perinteet, omat identiteetit ja intressit, minkä vuoksi yhdenmukaisuutta tai edes johdonmukaisuutta voi olla hankala saavuttaa. Tässä haasteessa henkilöstö ja sisäinen markkinointi nousee merkittävään rooliin. (Hemsley-Brown & Goonawardana 2007.)

Asiakasnäkökulmasta suurin osa korkeakouluihin liittyvistä tutkimuksista keskittyy uusien opiskelijoiden rekrytointiin. Erityisesti suomalaisille ammattikorkeakouluille merkittävää työ- ja elinkeinoelämän asiakasnäkökulmaa on tutkittu vähän. (Merisalo 2019.) Esimerkiksi muutamat brändipääomaan ja -identiteettiin kehitetyt teoreettiset mallit keskittyvät nimenomaan potentiaalisten ja nykyisten opiskelijoiden kokemuksiin ja mielikuviin (Rauschnabel ym. 2016; Mourad ym. 2010).

Suomessa erityisesti ammattikorkeakoulujen brändeihin ja markkinointiin liittyvä tutkimus on melko vähäistä. Suomalaisten korkeakoulujen brändiä ja imagoa tutkitaan vuosittain kaupallisten tutkimuslaitosten toteuttamilla tutkimuksilla, jotka tarjoavat kvantitatiivista aineistoa brändin kehityksen seurantaan. Suurin osa muista tutkimuksista keskittyy laajempien kokonaisuuksien ja ilmiöiden sijaan yksittäisten koulutuksien, toimipisteiden tai toimintojen imagoon tai brändinrakentamiseen tietyn välineen, kuten sosiaalisen median kautta (Saarinen 2016, 41).

Turun ammattikorkeakoulun (Turun AMK) brändiin ja markkinointiin liittyvissä aiemmissa tutkimuksissa on myös keskitytty pääasiassa suppeisiin kokonaisuuksiin, usein tarkoituksenmukaisestikin. Osa tutkimuksista on tuottanut laajemmin hyödynnettävää tietoa niin Turun AMK:n toimintaan kuin yleisesti suomalaiseen korkeakoulumaailmaan, mutta osassa yleistettävyyks on ollut melko heikolla tasolla. Usein Turun AMK:n brändi on kokonaisuutena jäänyt huomioimatta ja siten tutkimustuloksia on ollut haastava soveltaa käytäntöön, koska ne ovat saattaneet olla ristiriidassa organisaation yleisen linjan kanssa.

Ylempien ammattikorkeakoulututkintojen (ylempi AMK / YAMK) brändiin ja markkinointiin liittyvä tutkimus on niin ikään melko vähäistä, ja tutkimukset keskittyvät useimmiten yksittäisen koulutuksen markkinointiin. YAMK-tutkintoihin liittyvän markkinointitutkimuksen vähäisyys selittyy sillä, että tutkinnot vakinaistettiin vasta vuonna 2005 ja ovat siten verrattain uusia korkeakoulukentässä. Lisäksi suomalaiset ylempät ammattikorkeakoulututkinnot ovat tietyiltä ominaispiirteiltään ainutlaatuisia kansainvälisessä mittakaavassa (Arene ry. 2016), minkä vuoksi kansainväliset maisteritason tutkintoihin keskittyvät tutkimukset eivät välttämättä ole suoraan sovellettavissa suomalaisten YAMK-tutkintojen kontekstiin.

Yksi merkittävimmistä YAMK-tutkintojen asemaan ja tunnettuuteen, ja siten myös brändiin liittyvistä aiemmista tutkimuksista on Kristiina Ojalan väitöstutkimus (2017) ylempien ammattikorkeakoulututkintojen asemasta työmarkkinoilla ja korkeakoulujärjestelmässä. Tutkimuksen tuottaman tiedon avulla voidaan arvioida muun muassa ylempien AMK-tutkintojen brändi-imagoa ja -identiteettiä.

## 1.2 Työn tavoitteet, tutkimusongelma ja rajaukset

Turun ammattikorkeakoulun brändiä uudistetaan vuonna 2020 alkaneessa kehitysprojektissa. Tätä aiemmin Turun AMK:n brändiä ei ole systemaattisesti rakennettu, joskin joitain brändinhallintaan keskittyviä toimenpiteitä ja linjauksia on tehty ja brändin olemassaolo on tunnustettu. Jo ennen brändin viilausprojektin alkamista on kiinnitetty huomiota siihen, että Turun AMK:n toiminnassa on käytössä useita erilaisia logoja ja monia toimintoja on mielletty brändeiksi tai alabrändeiksi.

Tilanne on koettu haasteelliseksi erityisesti viestintää ja markkinointia Turun AMK:ssa työkseen tekevien keskuudessa. Turun AMK:n organisaatiossa Viestintäpalvelut -yksikön toimenkuvaan liittyy pääasiassa markkinointiviestinnän suunnittelu, kehittäminen ja toteuttaminen. Muut markkinoinnin osa-alueet, kuten jakelu, tuotekehitys ja palvelukoh- taamiset, ovat muiden yksiköiden vastuulla, ja siksi ne eivät ole tässä opinnäytetyössä pääosassa. Epäjohdonmukainen brändi- ja logohierarkia sekä puuttuvat ohjeistukset hankaloittavat arkipäivän työskentelyä, kun selkeää toimintamallia ei ole ja linjauksia on jouduttu luomaan ad hoc- toimintoina ilman varmuutta kokonaiskuvasta. Tässä tutkimuk- sessa pyritään luomaan selkeyttä tilanteeseen ja tarjoamaan ratkaisuja, joilla Turun AMK:n brändiarkkitehtuurin kokonaiskuvaa voidaan kirkastaa sekä luoda tarvittavia uu- sia linjauksia, ohjeistuksia ja toimintamalleja.

Opinnäytetyön tavoitteena on kehittää Turun AMK:n brändin rakentamista ja brändiark- kitehtuuria. Tarkoituksena on selvittää, mitä brändi Turun AMK:n toiminnassa tarkoittaa, millaisia hyviä ja yleistettäviä käytänteitä brändinrakennukseen on löydettävissä, sekä miten Turun AMK:n brändihierarkia- tai arkkitehtuuri rakentuu, ja miten sitä voidaan hal- lita. Työn tuloksena on kehittämissuositus, joka auttaa brändin johtamista ja kehittämistä Turun AMK:ssa.

Opinnäytetyössä tutkimusongelmia voidaan selvittää kolmen tutkimuskysymyksen avulla: Millainen on Turun AMK:n Master Schoolin brändi? Miten Master Schoolin brändi rakennetaan? Miten Master School sijoittuu Turun AMK:n brändihierarkiaan?

Tutkimuskysymyksissä keskitytään tapauksena Turun AMK:n Master Schoolin brändiin, jonka oletetaan olevan Turun AMK:n brändiarkkitehtuurin kuuluva itsenäinen tai ala- brändi. Tavoitteena on löytää tutkimuskysymysten avulla vastauksia, jotka ovat yleistet- tävissä koko Turun ammattikorkeakoulun toimintaan ja vastata siten tutkimusongelmiin.

Turun AMK:n Master School valikoitui tutkimuksen kohteeksi, koska uudistus on hiljattain toteutettu ja siten esimerkiksi siinä hyödynnetyt toimintamallit ovat edelleen sovellettavissa organisaation toimintaan. Master School keskittyy myös yhteen Turun AMK:n perustoiminnoista, tutkintoon johtavan koulutukseen.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tarjota ratkaisu käytännön työelämän ongelmaan Turun AMK:n brändin johtamiseen ja hallintaan liittyen. Erityisesti tutkimuskysymystä ”Miten Turun AMK:n Master Schoolin brändi on rakennettu?” käsitellään toimintatutkimukselle ominaisin menetelmin, ratkaisemalla ongelma ja arvioimalla toiminnan tuloksia. Opinnäytetyön muiden tutkimuskysymysten ratkaisuja tai työn lopputuloksena syntyvää kehittämis ehdotusta ei testata käytännössä osana tätä opinnäytetyötä.

Ammattikorkeakoulujen tehtäviin kuuluu tutkintoon johtavien koulutusten ohella muun muassa aluekehitystä tukeva tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoiminta (TKI-toiminta) sekä jatkuvaan oppimiseen liittyviä palveluita, kuten avoin ammattikorkeakoulu ja työelämälle tarjottavat asiantuntija- ja koulutuspalvelut. Koska Turun AMK:n, kuten muidenkin ammattikorkeakoulujen, toiminta on laaja-alaista ja monipuolista, koettiin, että brändin rakentumista ja brändiarkkitehtuuria on hyvä tutkia enemmän yksittäisen tapauksen näkökulmasta kuin kokonaisuutena, ja pyrkiä tapaustutkimuksen avulla tuottamaan koko organisaation toimintaan yleistettävää tietoa.

Organisaation toimintaan yleistettäviä käytänteitä pyritään löytämään vuonna 2017 alkaneen Turun AMK:n ylempien ammattikorkeakoulututkintojen imagon kohotus- ja brändäysprojektin vaiheita ja tuotoksia tutkimalla. Projektin tuloksena oli Turun AMK:n Master School, ylempien AMK-tutkintojen markkinointiin rakennettu kokonaisuus, joka lanseerattiin henkilöstölle ja ulkoisille sidosryhmille vuosien 2018 – 2019 aikana.

Koska korkeakoulujen markkinointiin liittyvä tutkimus on kansainvälisestikin vielä muotoutumassa ja laajalti tunnustettuja teoreettisia malleja ei ole, tämän opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä hyödynnetään pääasiassa perinteisiä liike-elämään tuotettuja bränditeorioita ja sovelletaan niitä korkeakoulujen kontekstiin. Suomalaisen korkeakoulutuksen erityispiirteitä käsittelevää tutkimusta hyödynnetään erityisesti tutkimusaineistona.

Tutkimuksen vähäisyys antaa perusteita myös tämän tutkimuksen tarpeelle. Vaikka tapaustutkimuksen tulokset eivät välttämättä ole yleistettävissä laajemmin muiden korkeakoulujen toimintaan, tutkimuksella testataan edelleen liike-elämän bränditeorioiden soveltuvuutta korkeakoulukontekstiin, erityisesti brändiarkkitehtuurin näkökulmasta.

### 1.3 Työssä käytettävät menetelmät

Tämän opinnäytetyön tutkimusstrategiana on tapaustutkimus, joka luetaan monimenetelmäiseksi tutkimukseksi (Kananen 2017, 42). Tapaustutkimuksessa tutkimuskohteena on yksittäinen tai suppea kokonaisuus. Tapaustutkimuksen tavoitteena ei ole tuottaa yleistettävää tietoa, vaan keskittyä tuottamaan valitusta kohteesta yksityiskohtaista, syvällistä tietoa ja tulkita sitä omassa kontekstissaan. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Vaikka tapaustutkimuksen tavoitteena ei ole tuottaa yleistettävää tietoa, tulokset voivat olla muualla hyödynnettävissä. Yksittäisen tapauksen tutkimustuloksia voidaan käyttää apuna esimerkiksi toista vastaavaa tai laajempaa tutkimusta toteutettaessa tai niitä voidaan soveltaa jossain muualla. (Jyväskylän yliopisto 2015.)

Tässä opinnäytetyössä on myös toimintatutkimuksen piirteitä. Toimintatutkimuksen tavoitteena on saada aikaan muutos ja ratkaista erilaisia käytännön ongelmia tutkimuksen kohteena olevassa yhteisössä. Toimintatutkimus keskittyy usein käytännön työelämän ongelmiin. Erona tapaustutkimukseen on, että toimintatutkimuksessa tutkija on aktiivisessa roolissa ja osallistuu tutkittavan ilmiön toimintaan. Tapaustutkimuksessa tutkija on ulkopuolinen havainnoija. Lisäksi toimintatutkimukseen liittyy aina interventio, eli ratkaisun testaaminen käytännössä ja tulosten arviointi, toisin kuin tapaustutkimukseen. (Kananen 2014, 11, 28.)

Tapaustutkimukselle ominaista on myös monimenetelmäisyys, eli siinä voidaan soveltaa niin laadullisen kuin määrällisen tutkimuksen menetelmiä (Kananen 2017, 42). Tässä opinnäytetyössä käytetään laadullisen tutkimuksen aineistonkeruu-, analysointi- ja luottavuusmenetelmiä. Laadullisella tutkimuksella tarkoitetaan tutkimusta, jossa tilastojen ja numeroiden tulkitsemisen sijaan (määrällinen tutkimus), pyritään ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä ja siihen liittyviä merkityksiä (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006).

Tutkimuksen aineistona käytetään kohdeorganisaation toiminnasta kertyneitä dokumentteja, kuten kokousmuistioita ja esityksiä sekä aiheeseen liittyviä tutkimuksia ja muita aineistoja. Koska tutkija on osallistunut työssä kuvattavan toiminnan kehittämiseen, on saatavilla olevasta aineistosta ennakkokäsitys ja siten oletus, että toiminnasta kertyneet dokumentit sekä muut saatavilla olevat aineistot muodostavat tutkimukseen tarvittavan aineiston. Aineistoa kerätään ja analysoidaan samanaikaisesti, kunnes aineisto kyllään-

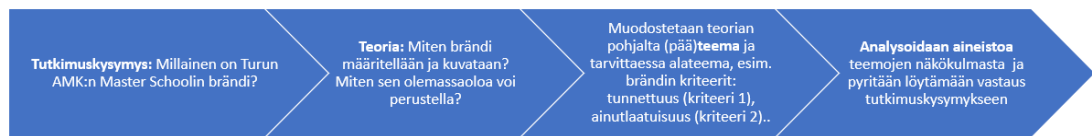
tyy ja/tai kunnes tutkimuskysymykseen saadaan vastaus. Tarvittaessa dokumenttiaineistoa täydennetään harkinnanvaraisesti valituille kohdeorganisaation henkilöstön edustajille toteutettavin teemahaastatteluin.

Aineiston analysointimenetelmänä käytetään sisällönanalyysiä. Sisällönanalyysin yhteydessä voidaan puhua myös sisällön erittelystä. Ensin mainitulla tarkoitetaan tapaa, jossa analysoidaan nimenomaan dokumenttien sisältöä laadullisesti, jälkimmäisellä eritellään dokumentin sisältöä määrällisesti ja analysoidaan sitä kvantitatiivisin keinoin, esimerkiksi tutkimalla tietyn sanan esiintymistiheyttä aineistossa. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Sisällönanalyysi voidaan tehdä aineistolähtöisesti, teoriaohjaavasti tai teorialähtöisesti. Aineistolähtöisessä analyysissä teoria ja muu aikaisempi tieto pyritään pitämään irrallaan tutkittavan ilmiön analysoinnista ja esimerkiksi analysoinnissa käytetyt luokitukset muodostuvat aineiston pohjalta. Teorialähtöisessä analyysissä aineistoa tulkitaan suhteessa teoriaan ja luokitukset voidaan muodostaa teorian pohjalta. Teoriaohjaava analyysi sijoittuu näiden kahden välille. Teoriaohjaava analyysi alkaa kuitenkin yleensä aineistolähtöisesti, ja siihen aletaan soveltaa teoriaa analyysin edetessä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 81 – 83.)

Tässä opinnäytetyössä sisällönanalyysi toteutetaan teorialähtöisesti ja teemoitellen. Sisällön analysoinnissa aineisto käydään ensin läpi, ja siitä erotetaan, merkitään ja lopuksi kerätään yhteen kiinnostavat asiat. Nämä aineistosta erilleen nostetut asiat luokitellaan, teemoitellaan, tyypitellään tai järjestellään muilla tavoin, riippuen siitä, minkälaista tietoa aineistosta etsitään. Teemoittelussa aineistoa pilkotaan erilaisten aihepiirien mukaan ja etsitään tiettyä teemaa kuvaavia näkemyksiä. Teorialähtöisessä analyysissä teemoittelu perustuu teoriaan, esimerkiksi tiettyyn malliin tai käsitejärjestelmään. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 78 – 80, 95 – 96.)

Tässä opinnäytetyössä teemat pohjautuvat tutkimusongelmaan ja tutkimuskysymyksiin. Tutkimuskysymyksiä tarkastellaan ensin teorian näkökulmasta ja teoriaan pohjautuen pyritään löytämään teemat, joiden avulla aineistoa analysoidaan, ja joihin liittyviä sisältöjä aineistosta pyritään löytämään. Löydöksiä avulla voidaan löytää vastaus tutkimuskysymykseen. Prosessi on kuvattu alla esitettyssä kuviossa 1.



Kuvio 1. Teorialähtöinen sisällönanalyysi teemoitellen.

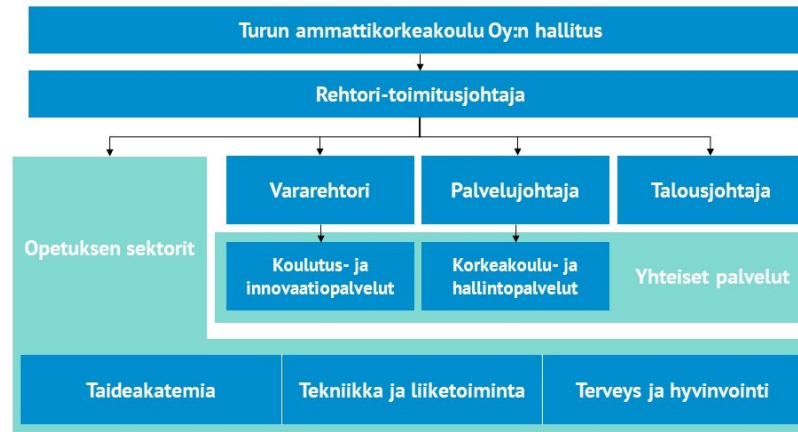
#### 1.4 Kohdeorganisaatio

Turun ammattikorkeakoulu on yksi Suomen suurimmista ammattikorkeakouluista. Turun AMK:ssa on opiskelijoita noin 9300 ja henkilökunnan jäseniä noin 700. Koulutusta tarjotaan neljällä eri alalla: kulttuurialalla, tekniikan ja liikenteen alalla, sosiaali- ja terveystieteiden alalla sekä yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon alalla. (Turun ammattikorkeakoulu 2020a.)

Turun AMK:n perustehtävänä on tarjota AMK- ja ylempään AMK-tutkintoon johtavaa koulutusta. Tämän perustehtävän ohella koulutustarjontaan kuuluu myös muun muassa avoimia ammattikorkeakouluopintoja sekä erilaisia täydennys- ja erikoistumiskoulutuksia. Lisäksi Turun AMK tarjoaa työelämälle suunnattuja koulutus-, asiantuntija- ja tutkimuspalveluita ja toteuttaa myös omaa tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoimintaa. (Turun ammattikorkeakoulu 2020b; Turun ammattikorkeakoulu 2020c.)

Turun AMK:n organisaatio on jaettu kolmeen opetuksen sektoriin: Tekniikka ja liiketoiminta, Terveys ja hyvinvointi sekä Taideakatemia. Näiden lisäksi Turun AMK:n organisaatioon kuuluu Yhteisten palveluiden sektori, johon sijoittuvat koko organisaatiolle yhteiset tuki- ja kehittämistoiminnot, kuten taloushallinto, HR-palvelut sekä viestintä ja markkinointi. (Turun ammattikorkeakoulu 2020d.)

## Organisaatio



Kuva 1. Turun ammattikorkeakoulun organisaatio (Turun ammattikorkeakoulu 2020d).

Opetuksen sektorit jakautuvat osaamisalueisiin, jotka pitävät sisällään tietyn erityisalan koulutuksen ja tutkimustoiminnan. Erityisalakohtaisten osaamisalueiden lisäksi jokaisella sektorilla toimii myös oma Master School -osaamisalueensa, joka vastaa kyseisen sektorin ylempään AMK-tutkintoon johtavasta koulutuksesta. Hallinnollisesti ylempien AMK-koulutusten opiskelijat ja henkilökunta sijoittuvat oman alansa opetuksen sektorille, Master School -osaamisalueeseen. Osaamisaluetta johtaa koulutus- ja tutkimuspäällikkö. (Turun ammattikorkeakoulu 2020e.)

Jokainen opetuksen sektori ja osaamisalue suunnittelee itse oman koulutustarjontansa, Opetus- ja kulttuuriministeriön antamien koulutusvastuiden puitteissa, ja niiden sijoittelun yhteishakuihin, koulutuksien opetussuunnitelmat ja opiskelijoiden valintatavat. Tukea ja linjauksia suunnitteluun antavat muun muassa Yhteisten palveluiden Koulutuksen kehittämisen ja Opiskelijapalveluiden yksiköt. Lopulliset päätökset tekee rehtori-toimitusjohtaja ammattikorkeakoulun johtoryhmässä käsitellyn esityksen mukaisesti. (Turun ammattikorkeakoulun 2020f.)

Viestintä ja markkinointi sijoittuvat organisaatiossa Yhteisten palveluiden Viestintäpalvelut -yksikköön. Viestintäpalveluiden tehtävänä on vastata koko Turun AMK:n brändistä, viestinnän ja markkinoinnin linjauksista sekä toteuttaa organisaatiotason viestintää ja markkinointia. Yksikkö tarjoaa tukea ja työvälineitä niin henkilöstön kuin opiskelijoiden työskentelyn tueksi. Lisäksi Viestintäpalveluiden tehtäväkenttään kuuluvat myös Turun

AMK:n julkaisutoiminta ja kielenhuolto- ja käännöspalvelut. Markkinoinnin suunnittelusta ja kehittämisestä Viestintäpalveluissa vastaa kaksi markkinointisuunnittelijaa, graafinen suunnittelija sekä yksikön esimies Brand Manager. (Turun ammattikorkeakoulu 2020g.)

## 2 BRÄNDIN RAKENTAMINEN JA JOHTAMINEN

### 2.1 Brändin määritelmiä ja bränditeorian kehitys

Brändien historia juontaa juurensa joidenkin lähteiden mukaan jopa pronssikaudelle. Alun perin brändit tai tuotemerkit auttoivat hallinnoimaan tuotteita, ne kertoivat pakkauksen sisällöstä, tuotteen alkuperästä, omistajasta tai laadusta. Teollisen vallankumouksen myötä, niin pakkausmateriaalien ja -tekniikan kehittyttyä kuin tarjonnan ylitettyä kysynnän, brändit alkoivat vähitellen muistuttaa nykyisenkaltaisia brändejä. Hallinnollisen ja informatiivisen näkökulman lisäksi brändien tavoitteena oli auttaa erottamaan tuote joukosta luomalla asiakkaalle lisäarvoa. (Rosenbaum-Elliot ym. 2015, 4.)

Edelleen brändi on nimi, symboli tai muu elementti, joka erottaa tietyn organisaation tuotteet tai palvelut toisien organisaatioiden tarjonnasta, ja tämä nimi, symboli tai niistä muodostettu logo on tunnetuin ja tunnistetuin brändäyksen muoto. Brändi on kuitenkin paljon muuta kuin pelkkä tuote, palvelu tai logo. Parhaimmillaan brändit rakentavat tunnesiteen asiakkaaseen. (Solomon ym. 2015, 286 – 287.)

Nykyaikana brändi tarkoittaa sitä kaikkea, mitä tietty tuote tai palvelu merkitsee asiakkaalle. Brändi on itsessään arvokasta omaisuutta yritykselle. Vaikka yritys menettäisi kaiken fyysisen omaisuutensa, brändi jää jäljelle. Jos se on tarpeeksi vahva, voi brändi kantaa yrityksen kriisin läpi. (Kotler ym. 2017, 243.)

Brändin vahvuus ja pääoma määrittyy muun muassa niiden mielikuvien perusteella, joita kuluttajilla brändistä on. Mielikuvia voidaan luoda ja hallita brändi-identiteetin avulla. Identiteetti auttaa muodostamaan arvolupaukset, jotka kuvaavat erilaisia brändistä asiakkaalle koituvia hyötyjä. (Aaker 2010, 25, 68.) Brändin voidaankin todeta olevan ryhmä erilaisia asiakkaan brändistä muodostamia mielikuvia tai mielleyhtymiä, jotka lisäävät tuotteen tai palvelun arvoa. Näiden mielikuvien tulisi olla ainutlaatuisia, vahvoja ja positiivisia. (Kapferer 2008, 10; Keller 1993.)

Bränditeoriat ovat kehittyneet nopeasti viime vuosikymmeninä. Brändeihin liittyvä tutkimus ja kirjallisuus on lisääntynyt erityisesti 1980-luvulta alkaen, ja monet samanaikaiset, mutta erisuuntaiset tutkintalinjat ovat synnyttäneet erilaisia näkemyksiä ja malleja brän-

diteoriaan. Bränditeorioita on tutkittu erillään toisistaan, minkä vuoksi niiden välisiä yhteyksiä, mikä teoria on vaikuttanut mihinkin, on hankala tunnistaa. (Hampf & Lindberg-Repo 2011, 1, 5- 6.)

Modernin markkinoinnin aikakaudella, aina 1950-luvulta nykypäivään on löydettävissä tiettyjä virstanpylväitä, jotka ovat muuttaneet käsitystä brändeistä. Ensimmäisiä tällaisia merkittäviä löydöksiä olivat ennen 1970-lukua yleisesti brändien merkityksen tunnistaminen ja brändiuskollisuuden konsepti. Myös muut laajemmin markkinoinnin teoriaan liittyvät konseptit, kuten segmentointi ja markkinointimix vaikuttivat bränditutkimuksen kehitykseen. (Hampf & Lindberg-Repo 2011, 12)

1980-luvulla merkittävä virstanpylväs oli brändipääoman tunnistaminen. Tarve brändipääoman määrittämiselle nousi esiin erityisesti amerikkalaisten PR-yritysten tarpeesta kuvata asiakkailensa brändiin liittyvien investointien kannattavuutta taloudellisesta näkökulmasta. Brändipääoman tutkimusta rahoitettiin laajalti, ja siten myös erilaisia tutkimustalinjoja ja niiden mukaisia näkemyksiä syntyi useita. (Hampf & Lindberg-Repo 2011, 6.) Vielä tänäkään päivänä ei ole yhteisymmärrystä siitä, miten brändipääoma määritellään. Tunnistettavissa on ainakin kaksi erilaista lähestymistapaa: taloudellisen arvon mittaaminen sekä asiakasnäkökulmaan perustuva brändipääoma. (Kapferer 2008, 9; Hampf & Lindberg-Repo 2011, 7.)

1990-luvulla lanseerattiin brändi-identiteetin konsepti. Ensimmäisten joukossa oman mallinsa esittelivät Kapferer ja de Chernatony. (Hampf & Lindberg-Repo 2011, 9, 12.) Brändi-identiteetin määrittelyllä ja sen rakentamiseen tarjottavilla malleilla on haluttu ohjata yrityksiä keskittymään brändi-imagon tarkkailun sijaan halutun identiteetin määrittämiseen. (Aaker 2010; de Chernatony 1999; Kapferer 2008, 189; Urde 2016, 27).

Brändi-identiteetti on konseptina onnistunut yhdistämään aiempia teorioita ja lisäksi siihen voidaan yhdistää myös myöhemmin kehitettyjä näkökulmia. Brändi-identiteetillä on yhteys niin persoonallisuuden, positioinnin, brändipääoman ja alkuperämaan konsepteihin kuin brändisuhteisiin, yrityksen vastuullisuuteen ja brändiyhteisöihin sekä alakulttuurisiin. (Hampf & Lindberg-Repo 2011, 18)

Yrityksen vastuullisuus (corporate social responsibility), yrityksen alkuperämaa sekä brändiyhteisöt ja alakulttuurit voidaan nähdä 2000-luvun bränditeoriaa määrittävinä näkökulmina. Näistä erityisesti vastuullisuuden voidaan ajatella olevan myös 2010-luvulla ja sen jälkeen merkittävä näkökulma brändin rakentamisessa: markkinoinnin kehitykseen vaikuttaa yhteiskunnan kehitys, ja länsimaalaisessa yhteiskunnassa tunnistettu

trendejä ovat olleet erilaiset kuluttajien ja kansalaisten oikeuksiin keskittyvät liikkeet, yritysten sitoumusten tarkkailu sekä nopeutuva tiedonkulku. Näiden kehityskulkujen myötä myös yritysten ja organisaatioiden on tarkkailtava niiden vaikutuksia yhteiskuntaan ja ympäristöön. Yritysten voidaan ajatella pyrkivän kohti kansalaisbrändistatusta, jossa ne keskittyvät yritysvastuuseen liittyviin teorioihin toiminnassaan ja korostavat viestinnässään niitä tekoja, joilla ne auttavat koko yhteiskuntaa. (Hampf & Lindberg-Repo 2011, 12, 19-20)

Vuonna 2020 yritysvastuu nostetaan edelleen merkitykselliseksi markkinointiin ja brändiin liittyväksi trendiksi, ja siihen liittyen on noussut esiin myös uusia näkökulmia, kuten yksilön tietojenkäsittelyyn liittyvä vastuullisuus (GDPR-lainsäädäntö) ja ilmastokriisi, joka ei sinällään ole uusi vastuullisuuden näkökulma, mutta nousi erittäin merkittäväksi aiheeksi mm. laajasti noteeratun IPCC:n vuoden 2018 ilmastoraportin myötä. Myös vuotta 2020 leimaava COVID-19 -pandemia vahvistanee vastuullisuuden merkitystä, niin terveyden kuin yhteisöllisyyden ja lähimmäisen auttamisen näkökulmista. (Colon & Kikimova 2020; Wordbank 2020.)

Muita eri lähteissä ja medioissa toistuvia, sekä 2010-luvun markkinointia määrittäneitä, että 2020-lukuun oletettavasti vaikuttavia, trendejä ovat esimerkiksi median ja mediakäyttäytymisen muutokset (jokaisella yksilöllä on mahdollisuus tuottaa sisältöä, perinteisen median pirstaloituminen tv:stä, radiosta ja printistä erilaisiin suoratoistopalveluihin ja sovelluksiin), helppouden korostaminen (Googlen muuttuminen hakukoneesta vastauskoneeksi, elämää helpottavat palvelut ja sovellukset) sekä entistä vahvempi personointi ja yksilöllisyyden korostaminen (itsensä kehittämiseen liittyvät sovellukset, informaatio-ähkyn aiheuttama tarve entistä hyödyllisemmille ja personoidummille viesteille, teknologian avulla entistä pidemmälle viedyt yksilölliset asiakaskokemukset). (Colon & Kikimova 2020; Lukkari 2020; Nuutinen 2020; Wordbank 2020.)

Jos tarkastellaan brändien kehitystä kuluttajien näkökulmasta, vielä 1960-luvun alkupuolelle asti brändien roolina oli määritellä ja ohjata kuluttajien elämää. Yhteiskunta oli muillakin osin hyvin kontrolloitua, kun uskonnot, media ja pienet elinpiirit mahdollistivat ja muodostivat kuluttajille ns. ylhäältä määritellyn identiteetin, mitä myös brändit ja markkinointi vahvistivat esimerkiksi kertoen, miten kannattaa siivota tai miksi käyttää tiettyä elintarviketta. (Rosenbaum-Elliot ym. 2015, 62.)

1960- ja 70-luvuilla nousi vastakulttuuri ohjaavaa yhteiskuntaa kohtaan, kun kuluttajat kokivat menettävänsä yksilöllisyytensä liian kontrollin alla. Markkinoijat ja brändit vastasivat tähän haasteeseen, ja alkoivat tarjota erilaisille kohderyhmille erilaisia tuotteita vastaten näin erilaisten yksilöiden tarpeisiin. Yhteiskunta alkoi monimuotoistua kulttuurisesti, ja vahvasti kulttuuria ja käyttäytymistä ohjaavat instituutiot, myös suuret brändit, menettivät merkitystään. (Rosenbaum-Elliot ym. 2015, 62.)

Brändien merkitys ei kuitenkaan ole vähentynyt, vaan kasvanut entisestään: brändit nähdään nykyään työkaluna oman identiteetin esille tuomisessa. Sen sijaan, että brändien haluttaisiin tai annettaisiin ohjata omaa identiteettiä, brändejä käytetään oman identiteetin muodostamisen välineinä. (Rosenbaum-Elliot ym. 2015, 62.) Tämä muutos kuluttajien käyttäytymisessä tukee myös bränditeorian kehityskulkua ja nykyisiä trendejä: yhteiskunnalliset brändit voidaan nähdä tiettyjen arvojen edustajana, ja niiden käyttäminen viestii myös yksilön omista arvoista ja identiteetistä. Erilaisia brändejä käyttämällä, kuluttaja muodostaa omaa arvomaailmaansa edustavan brändikokoelman.

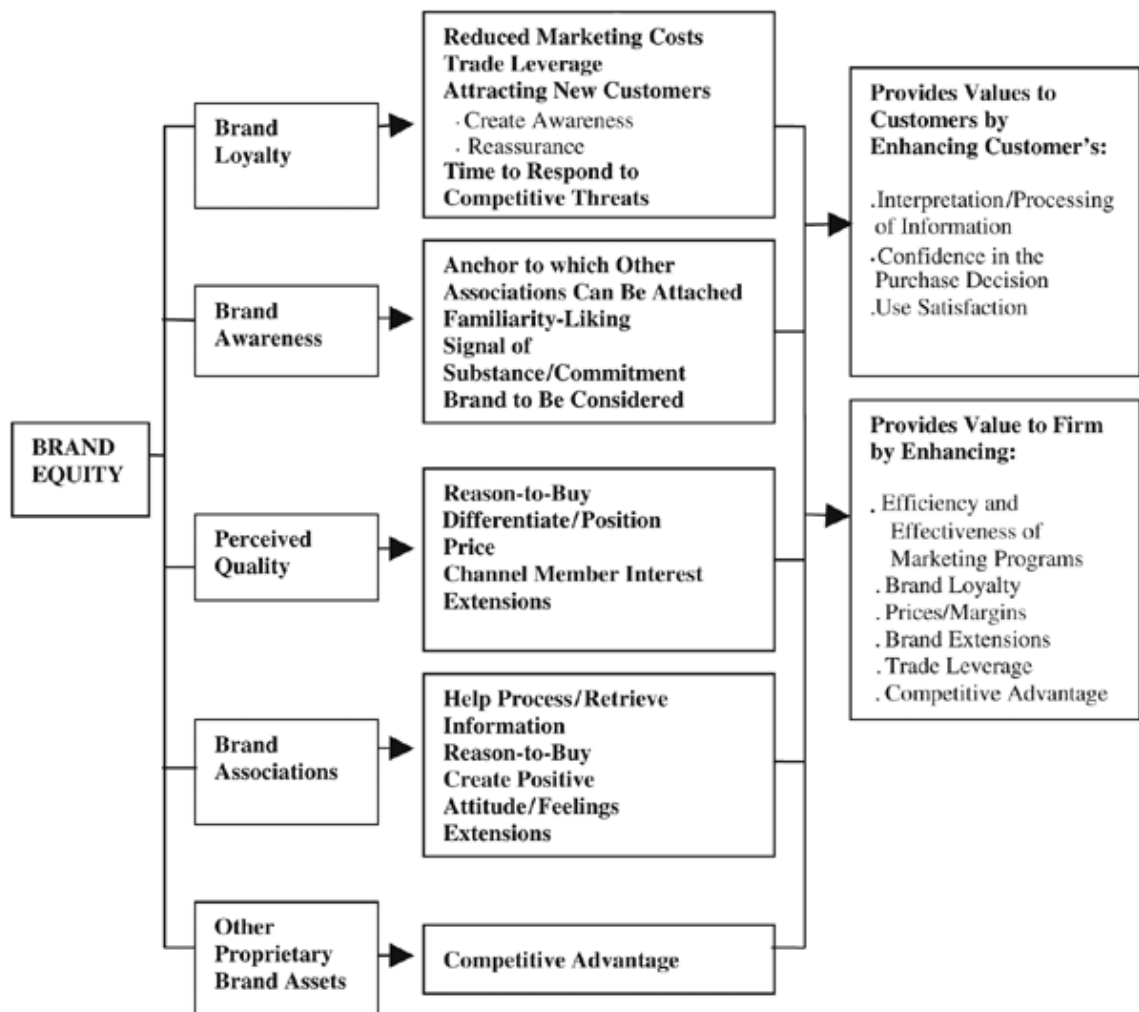
## 2.2 Brändipääoma

Brändi on arvokasta omaisuutta yritykselle. Brändipääoma (brand equity) tarkoittaa sitä erottavaa tekijää, jonka asiakas tunnistaa ja kokee vertaillessaan brändin tuotetta vastaavaan generiseen tai brändittömään tuotteeseen. Brändipääoma voi olla positiivinen tai negatiivinen, riippuen siitä, kokeeko asiakas brändin tuotteen paremmaksi vai huonommaksi kuin brändittömän tuotteen. Brändin arvo (brand value) taas tarkoittaa brändin taloudellista arvoa. Brändejä listataan usein suosittuusjärjestykseen taloudellisen arvon perusteella, mutta todellisen rahallisen arvon mittaaminen on haastavaa. (Kotler ym. 2017, 243 – 244.)

Aaker (2010, 8) määrittelee brändipääoman taloushallinnosta tutuin termein korostaakseen sen merkitystä yhtenä organisaation arvonluojana. Hänen määritelmänsä ja mallin näkökulmana on ajatus siitä, että brändi on strateginen kilpailuetu organisaatiolle ja siksi sitä tulee johtaa pitkäjänteisesti. Hänen mukaansa brändipääoma rakentuu joukosta varoja ja vastuita (assets and liabilities), jotka linkittyvät organisaation nimeen ja tunnukseseen, ja jotka lisäävät tai vähentävät sitä arvoa, jonka tuote tai palvelu yritykselle tai sen asiakkaille tuottaa. (Aaker 2010, 8 – 9.) Brändipääoman varat jaotellaan neljään kategoriaan:

1. Brändin tunnettuus (brand awarness)
2. Brändiuskollisuus (brand loyalty)
3. Koettu laatu (perceived quality)
4. Brändimielleyhtymät (brand associations)  
(Aaker 2010, 8 – 9.)

Neljän pääkategorian ohelle Aaker (2010, 8 – 9) lisää myös viidenneksi kohdaksi muut patentoidut tai yksinoikeudelliset brändin varat. Neljä pääkategoriaa sisältävät laajan valikoiman erilaisia tapoja, joilla brändi tuottaa arvoa niin yritykselle kuin sen asiakkaalle. (Aaker 2010, 8 – 9.)



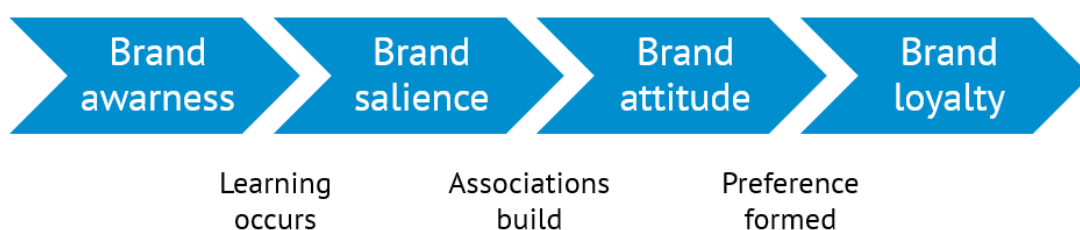
Kuvio 2. Brändipääoman tuottama arvo (Aaker 2010, 9).

Kuviossa 2 Aaker (2010, 9) esittää brändipääoman tuottavan arvoa sekä kuluttajalle että yritykselle. Kuluttajan näkökulmasta brändin tuottamia arvoja ovat helppous ja tehokkuus ostopäätöstä tehdessä (informaation käsittelyn tehostuminen ja luottamus) sekä hyvä

käyttökokemus. Yritykselle tuotettuja arvoja ovat taas esimerkiksi tehokkuus markkinoinnissa, brändiuskollisuus ja kilpailuetu. (Aaker 2010, 9.)

Rosenbaum-Elliot ym. (2015, 101) mukaan brändipääomaa ja sen rakentumista tulisi tarkastella ennemmin kuluttajanäkökulmasta, sillä kuluttajan tunne saadusta lisäarvosta vaikuttaa tietyn brändin suosimiseen. He nostavat myös esille, että positiivisella brändipääomalla on taloudellisia seurauksia. Taloudellisesta näkökulmasta vahva ja positiivinen brändipääoma muun muassa takaa yritykselle todennäköisemmin laajemman markkinaosuuden ja siten enemmän tuottoa, vähentää riskejä tuotevalikoimaa laajennettaessa sekä karkottaa potentiaalisia kilpailijoita markkinoilta. (Rosenbaum-Elliot ym. 2015, 101 – 103.)

Kuluttajanäkökulmasta brändipääoma muotoutuu tunnettuudesta, joka johtaa bränditietoisuuteen, sen myötä positiiviseen kokemukseen ja asenteeseen brändistä, mahdollisena lopputulemana brändiuskollisuus. Brändipääoma tai -uskollisuus ei rakennu hetkessä, vaan kuluttajan positiiviset mielikuvat brändiä kohtaan syntyvät pitkällä aikavälillä kokemuksen ja brändiin tutustumisen myötä. (Rosenbaum-Elliot ym. 2015, 104 – 105.)



Kuvio 3. Brändipääoman rakentuminen (Rosenbaum-Elliot ym. 2015, 106).

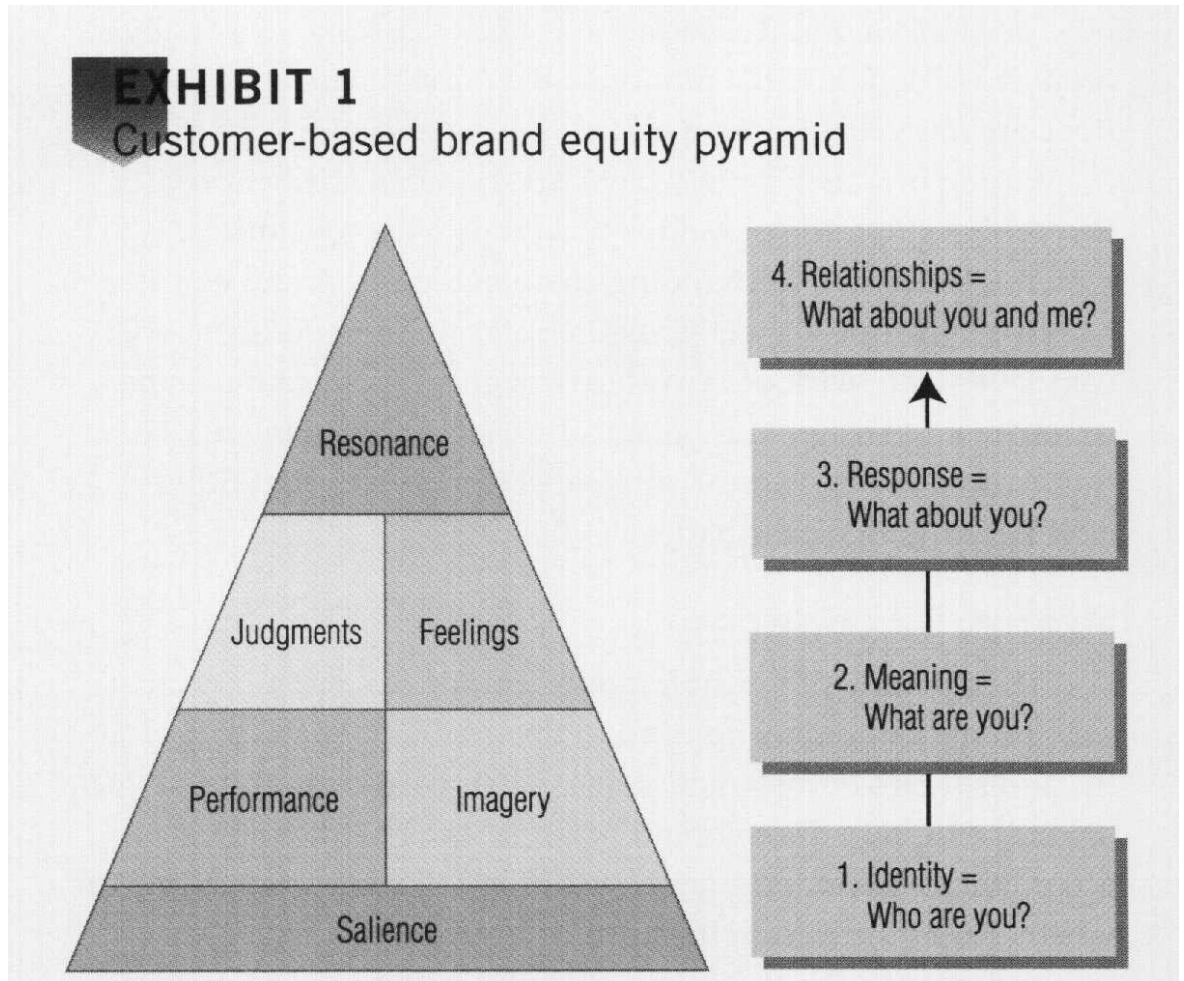
Kuvion 3 mukaisesti brändipääoma rakentuu siis prosessina, jossa ensimmäinen askel on brändin tunnettuus (brand awareness), mikä on kaiken lähtökohta: jos brändiä ei tunneta ollenkaan, ei sille oletettavasti rakennu pääomaakaan. Kun asiakas tietää tai tuntee brändin, hän voi alkaa yhdistää siihen mielikuvia, joiden myötä tapahtuu oppimista, ja vähitellen rakentuu brändin huomattavuus tai keskeisyys (salience). Mitä keskeisempi ja tutumpi brändi on kuluttajan mielessä, sitä todennäköisemmin hän suosii sitä ostopäätöstä tehdessään. (Rosenbaum-Elliot ym. 2015, 105-106.)

Kun brändi on keskeinen ja tuttu (salient) kuluttajan mielessä, hän voi alkaa yhdistää siihen vielä vahvempia mielikuvia, joista rakentuu aikanaan asenteita brändiä kohtaan.

Asenteita rakentavat mielikuvat muodostuvat kaikista kuluttajan ja brändin kohtaamisista, niin markkinointiviesteistä, käyttökokemuksesta kuin tilanteista, joissa brändiä käytetään. Tavoitteena on synnyttää vahva, positiivinen asenne brändiä kohtaan, mikä puolestaan johtaa positiiviseen pääomaan. (Rosenbaum-Elliot ym. 2015, 106.)

Prosessin viimeisenä kohtana on brändiuskollisuus, mikä on todennäköinen seuraus vahvasta positiivisesta brändiasenteesta, jonka myötä kuluttaja on alkanut suosia brändiä, ja olla sille uskollinen. Brändiuskollisuus ei niinkään merkitse vahvinta mahdollista pääomaa, vaan on vahvan positiivisen brändipääoman seuraus ja sillä on myös taloudellisia vaikutuksia. Huomioitavaa on, että tietyn brändin tuotteen suosiminen ei aina kuitenkaan tarkoita vahvaa brändiuskollisuutta, vaan kyse voi olla esimerkiksi vakiintuneesta tavasta. Tällöin tuotteen suosiminen, ja uskollisuutta muistuttava toiminta, ei varsinaisesti vaikuta tai ”kerrytä varoja” brändipääomaan. Sen sijaan vahva brändipääoma voi ylläpitää vakiintunutta tapaa. (Rosenbaum-Elliot ym. 2015, 110.)

Myös Keller (2001) rakentaa brändipääoman asiakaspohjaiselle näkemykselle. Kellerin asiakaslähtöinen brändipääomamalli (customer-based brand equity model) muodostuu neljästä brändin rakentamisen askeleesta ja kuudesta ”rakennuspalikasta”, jotka on kuvattu kuviossa 4.



Kuvio 4. Asiakaslähtöinen brändipääomamalli (Keller 2001).

Kellerin (2001) mallin mukaan brändipääoma rakennetaan järjestyksessä: ensimmäisessä askeleessa muodostetaan brändin identiteetti ja vastataan asiakkaan kysymykseen "kuka sinä olet?". Jotta oikeanlainen brändi-identiteetti saavutetaan, tarvitaan näkyvyyttä tai huomattavuutta (saliency) kuluttajien keskuudessa. (Keller 2001.)

Toisessa askeleessa vastataan kysymykseen "mikä sinä olet?" ja annetaan brändille tarkoitus. Tämä tapahtuu muodostamalla brändi-imago, joka koostuu brändin suoriutumista (performance) ja brändikuvasta (imagery). Brändin suoriutumiseen vaikuttavat monet tekijät aina tuotteen ominaisuuksista ja laadusta, palveluun ja hintaan. Brändikuvaan liitetyt tekijät ovat erilaisia mielikuvia, joita liitetään esimerkiksi niin itse brändiin kuin sen käyttäjiin, saatavuuteen ja käyttötilanteisiin. (Keller 2001.)

Kolmas askel tarkastelee asiakkaiden vastakaikua brändiä ja sen markkinointitoimenpiteitä kohtaan kahden rakennuspalikan, arvioinnin (judgements) ja tunteiden (feelings),

näkökulmasta. Arviointi keskittyy niin sanotusti järjellä perusteltaviin asioihin, kuten tuotteen laatuun ja luotettavuuteen, kun taas tunnetasolla tarkastellaan esimerkiksi brändin lämminhenkisyttä, hauskuutta ja innostavuutta sekä sen tuottamaa turvallisuuden tunnetta, sosiaalista hyväksyntää tai itsetunnon kohotusta. (Keller 2001.)

Viimeisessä askeleessa keskitytään asiakkaan ja brändin suhteeseen. Brändin merkitys (resonance) näkyy asiakkaan uskollisuudessa brändiä kohtaan: millainen psykologinen side asiakkaalla on brändiin ja kuinka paljon asiakas on valmis tekemään brändin eteen. (Keller 2001.)

### 2.3 Brändi-imago ja -identiteetti

Brändi-identiteetti on organisaation näkemys brändistä. Brändi-imago on taas vastaanottajan, asiakkaan tai muun yleisön, muodostama mielikuva brändistä. Imagon muodostumiseen vaikuttavat identiteetin ohella muut äänet ja häiriötekijät (noise). (Kapferer 2008, 174.) Kapfererin (2008, 174 – 175) mukaan näitä häiriötekijöitä voivat olla sekä organisaation sisäiset tekijät, jotka horjuttavat identiteettiä, että viestin välityksen yhteydessä vastaanottajaan kohdistuvat kilpailijoiden viestit ja muut häiriötekijät.

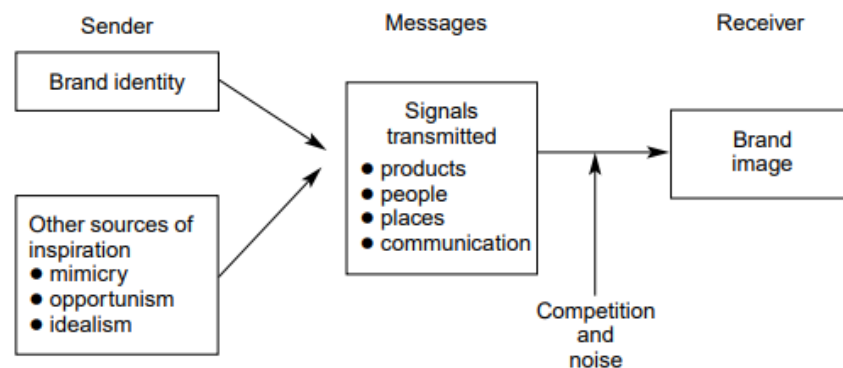


Figure 7.1 Identity and image

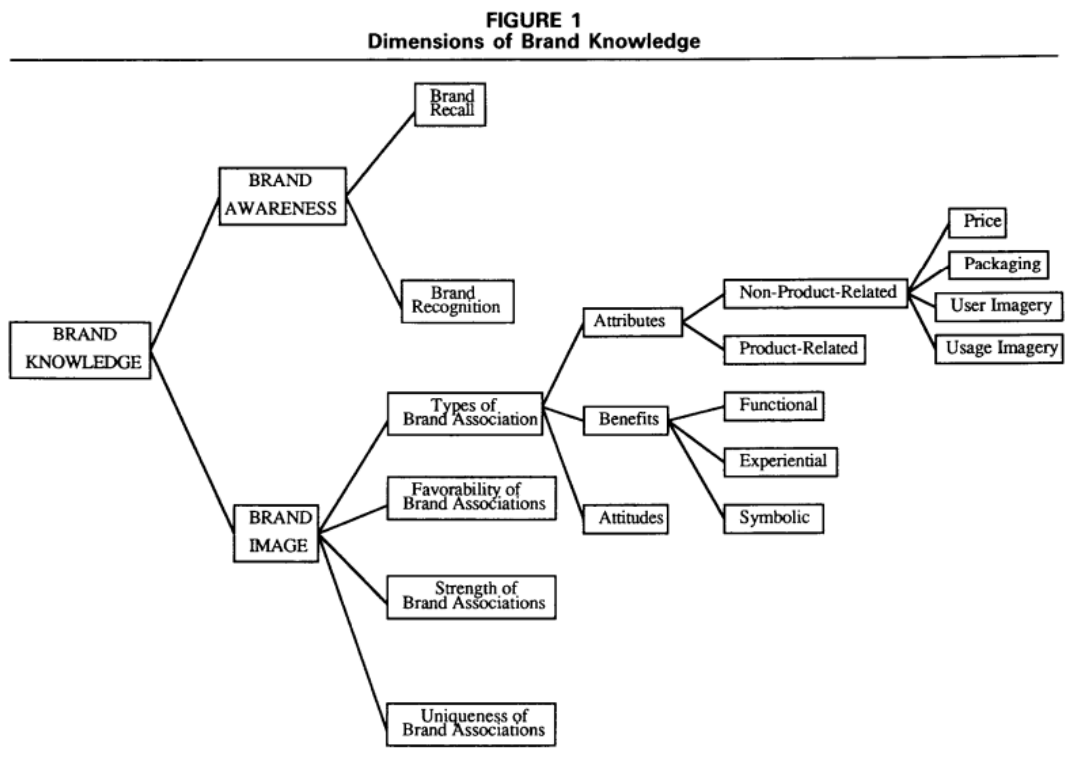
Kuvio 5. Brändi-identiteetti ja -imago (Kapferer 2008, 174).

Brändi-identiteettiä horjuttavina tekijöinä kuviossa 5 mainitaan kilpailijoiden mimikointi, opportunismi ja idealismi. Opportunismilla tarkoitetaan tilannetta, jossa organisaatio pyrkii miellyttämään kaikkia segmenttejä ja tavoittelemaan niiden toivomaa ideaalia, unohtaen oman identiteettinsä. Idealismi häiriötekijänä tarkoittaa taas tilannetta, jossa

organisaatio viestiikin omasta ideaalista, fantasioidusta identiteetistään, joka ei ole realistinen ja kytköksissä oikeaan identiteettiin. Vastaanottajan saamaa viestiä häiritsevät niin kilpailijoiden viestit kuin muut häiriöt, jolloin lopputuloksena brändin imago muodostuu vain pienestä osasta viestejä, joita organisaatio identiteetistään välittää. (Kapferer 2008, 174 – 175.)

### 2.3.1 Brändi-imago

Brändi-imago on asiakkaiden ja muun yleisön mielikuva brändistä. Kapferer (2008, 174) näkee brändi-imagon syntyvän brändi-identiteettiin liittyvien viestien ja muiden häiriötekijöiden summana tai erotuksena. Kellerin (1993) mukaan se on asiakkaan kokemus brändistä, mihin hän peilaa kaikkia muistissaan olevia miellelyhtymiä brändistä. Brändi-imago on osa laajempaa bränditietämystä (brand knowledge), joka muodostuu bränditietoisuudesta (brand awareness) ja brändi-imagosta (brand image).



Kuvio 6. Bränditietämyksen ulottuvuudet (Keller 1993).

Kuviossa 6 esitelty brändi-imago muodostuu erilaisista brändiin liitetyistä miellelyhtymistä. Mielleyhtymät voidaan jakaa eri tyyppieihin: tuotteeseen liittyviin tai liittymättömiin ominaisuuksiin, toiminnallisiin, kokemuksellisiin ja symbolisiin hyötyihin sekä brändiin kohdistuviin asenteisiin. Nämä miellelyhtymät ja niiden merkitys vaihtelevat sen mukaan, miten suotuisiksi, vahvoiksi tai yksilöllisiksi ne koetaan. (Keller 1993.)

Tärkeää on miellelyhtymien yhdenmukaisuus, sillä mitä yhdenmukaisemmat mielikuvat, sitä yhtenäisempi brändi-imago asiakkaalle muodostuu. Yhtenäinen brändi-imago edesauttaa kokonaisvaltaisen kokemuksen syntymistä asiakkaalle ja siten vahvistaa brändin asemaa asiakkaan mielessä. Hajanainen imago taas aiheuttaa helposti monia haasteita markkinointiin: kun miellelyhtymät eivät ole yhdenmukaisia, asiakas ei osaa yhdistää niitä kokonaisuudeksi muistissaan. Silloin uudet, syntyvät mielikuvat jäävät heikoiksi ja mahdollisesti epäsuotuisiksi. Heikko miellelyhtymäkokonaisuus on myös alttiimpi vaikutuksille ja kilpaileville vaihtoehdoille. (Keller 1993.)

Keller (2001) nostaa brändi-imagon tärkeäksi osaksi brändipääomaa ja yhdeksi vaiheeksi sen rakentamisessa, kun taas Aaker (2010, 70) pitää brändi-imagoa vain yhtenä nykytilanteen määrittämisen työkaluna brändi-identiteetin luomisessa, joskin tärkeänä sellaisena. Hänen mukaansa brändi-imago on usein taktinen ja passiivinen työkalu, jossa on katse menneisyyteen. Asiakkaiden mielikuvan ei tulisi määritellä sitä, mitä brändi pyrkii olemaan tulevaisuudessa. (Aaker 2010, 70.)

Samoin de Chernatony (1999) pitää brändi-imagoa liian suppeana työkaluna brändin tilanteen määrittämisessä. Hän esittää imagon sijaan tutkintakohteeksi mainetta (reputation), sillä imago kohdistuu vain viimeaikaisiin kokemuksiin brändistä ja kertoo tilanteesta lyhyellä aikavälillä. Maine sen sijaan heijastaa brändimielikuvia pitkällä aikavälillä, ja on siten vakaampi mittari. (de Chernatony 1999.)

### 2.3.2 Brändi-identiteetti

Brändi-identiteetillä tarkoitetaan organisaation omaa näkemystä brändistä ja sillä määritellään brändin tarkoitus, aikomus ja tehtävä (Kapferer 2008, 174). Brändi-identiteetti on ainutlaatuinen joukko brändiin liitettäviä miellelyhtymiä, joita organisaation brändiä strategisesti rakentavat henkilöt pyrkivät ylläpitämään tai luomaan (Aaker 2010, 68).

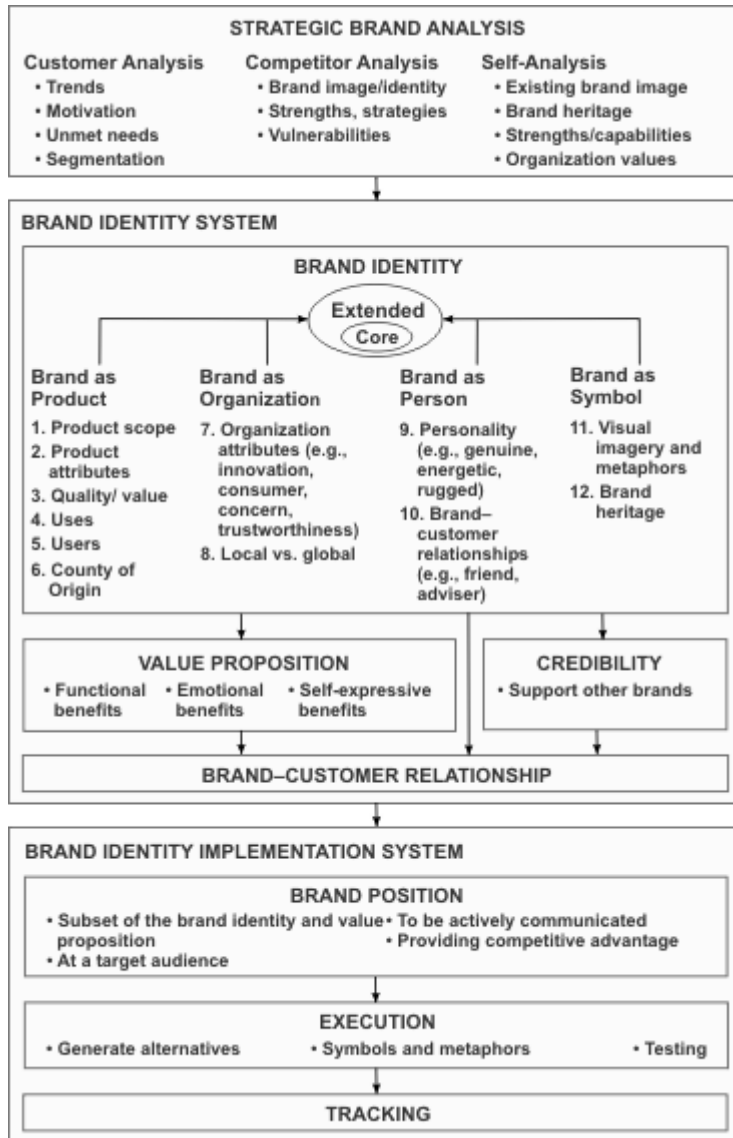
## Aakerin brändi-identiteettimalli

Aakerin (2010, 68) mukaan brändi-identiteetti on tärkeä osa strategista brändivisiota ja merkittävä ohjaava tekijä yhdessä brändipääoman tärkeimmässä ulottuvuudessa, brändimielleyhtymissä, jotka ovat brändin sydän ja sielu. Brändi-identiteetti auttaa luomaan suhteen brändin ja asiakkaan välille muodostaen arvolupauksen brändin tuottamista hyödyistä (value proposition). (Aaker 2010, 68.)

Aakerin mallin mukainen brändi-identiteetti muodostuu 12 ulottuvuudesta, jotka on koottu neljän näkökulman alle:

- brändi tuotteena (brand-as-product)
  - brändi organisaationa (brand-as-organisation)
  - brändi persoonana tai henkilönä (brand-as-person)
  - brändi symbolina (brand-as-symbol)
- (Aaker 2010, 78 – 79.)

Kaikkia ulottuvuuksia tai edes näkökulmia ei tarvita jokaiseen brändiin, vaan organisaatio valitsee näistä itselleen sopivan kombinaation. Identiteetti jaetaan myös ydinidentiteettiin ja laajennettuun identiteettiin, missä ydin muodostuu pysyvistä elementeistä, jotka eivät muutu esimerkiksi uusien tuotelinjojen myötä. Laajennettu identiteetti sisältää ydinidentiteettiä täydentävät elementit, jotka auttavat esimerkiksi markkinointiviestien rakentamisessa. (Aaker 2010, 78, 85 – 86.)



Kuvio 7. Brändi-identiteetin suunnittelumalli (Aaker 2010, 79).

Kuvion 7 mukaisesti, ennen brändi-identiteetin muodostamista, organisaation tulee kerätä ja analysoida tietoa niin asiakkaiden, kilpailijoiden kuin oman toimintansa näkökulmasta (strategic brand analysis). Yhtenä analysointikohteena voi olla nykyinen brändi-imago. Analyysin pohjalta lähdetään muodostamaan brändi-identiteettiä, jonka pohjalta syntyy asiakkaan ja brändin välinen suhde (brand identity system). Vaikkei lopullisessa brändi-identiteetissä käyttäisi kaikkia kuviossa esiteltyjä näkökulmia ja ominaisuuksia, kannattaa identiteettiä pohtia kuitenkin kaikkien niiden kautta ennen valinnan tekoa. Kolmannessa vaiheessa (brand identity implementation system) brändi-identiteetti vietään käytäntöön. (Aaker 2010, 78 – 79.)

Brändi tuotteena -näkökulmassa tarkastellaan brändin tuotteita ja niihin liitetyjä ominaisuuksia. Vaikka tuotteet eivät saa olla liian ohjaavana tekijänä identiteetin rakentumisessa, niiden rooli osana brändiä voi kuitenkin olla merkittävä. Tuotteeseen liittyviä brändi-identiteetin ulottuvuuksia ovat tuotevalikoima tai toiminta-ala, tuotteeseen liitetyt ominaisuudet, joista laatu ja arvo on nostettu erilleen niiden tärkeyden vuoksi, käyttötarkoitus, käyttäjät sekä alkuperämaa. (Aaker 2010, 78 – 82.)

Organisaatio -näkökulmassa esille on nostettu organisaation toimintaan liitetyjä tekijöitä, kuten innovatiivisuus, asiakkaista huolehtiminen ja luotettavuus, sekä toiminnan laajuus maantieteellisesti: onko yritys paikallinen vai kansainvälinen? Brändi persoonana -näkökulmassa brändiä tarkastellaan yleensä ihmisiin liitettyjen ominaisuuksien kautta: millainen brändi olisi, jos se olisi ihminen? Ominaisuuksien ja ”luonteenpiirteiden” ohella tarkastellaan myös brändin ja asiakkaan suhdetta: onko brändi esimerkiksi enemmän asiakkaan kumppani eräretkellä vaiko luotettava neuvonantaja tietoteknisissä haasteissa? (Aaker 2010, 82 – 84.)

Brändi symbolina -näkökulmassa pohditaan, onko brändillä käytössä sellaisia symboleita, jotka määrittävät sen identiteettiä. Symbolina voi toimia tunnistettava ja tunnettu logo, esimerkiksi McDonaldsin kaaret, tai tunnettu tuote, esimerkiksi Volkswagenin Beetle eli kuplavalokkari. Parhaimmillaan symboli sisältää lisäksi jonkinlaisen metaforan, kuten Michael Jordanin loikat kertovat Niken suorituskyvystä. Lisäksi brändillä voi olla taustallaan pitkä historia tai tietty perintö, mikä voi olla merkittävä osa identiteettiä. (Aaker 2010, 84 – 85.)

Kun brändin identiteetti on määritelty, sen pohjalta muotoillaan arvolupaukset asiakkaille. Arvolupaukset kertovat asiakkaan saamista hyödyistä ja ne voivat olla toiminnallisuuden, tunteisiin tai itsensä ilmaisuun perustuvia. Jos kyseessä olisi esimerkiksi kellobrändi, toiminnallisiin hyötyihin perustuva arvolupaus voisi olla, että kello on veden- ja liankestävä. (Aaker 2010, 95 – 96.)

Tunteisiin ja itseilmaisuun perustuvia hyötyjä voi olla toisinaan vaikea erottaa toisistaan. Itsensä ilmaisuun perustuvat hyödyt ja arvolupaukset liittyvät kuitenkin aina enemmän käyttäjään kuin tuotteeseen, ja linkittyvät tuotteen käyttöön, eikä siitä myöhemmin saataviin hyötyihin. Kelloesimerkissä ero voisi olla se, että tunteisiin vetoavassa arvolupauksessa kello esitellään urheilullisena muotoilunsa tai toimintansa puolesta, kun taas itsensä ilmaisuun perustuva hyöty lupaa käyttäjän näyttävästi urheilullisena käyttäessään kelloa. (Aaker 2010, 97 – 101.)

Brändi ei aina liity suoraan tiettyyn tuotteeseen, vaan sen tarkoitus voi olla toimia niin sanotusti suosittelijana. Tällöin on kyse yleensä taustayhtiön brändistä, joka liitetään yhtiön tuotteeseen, esimerkiksi elintarvikevalmistaja ja sen elintarviketuote, kuten Kellogg ja Kellogg's Corn Flakes. Kummallakin on oma brändi-identiteettinsä, ja Kelloggin identiteettiin kuuluu luotettavuuden tai uskottavuuden (credibility) lisääminen tuotteelle ja siten sen tehtävänä on tukea tuotteen brändiä. (Aaker 2010, 103.)

Edellä mainitut elementit, brändi-identiteetti ja sen ominaisuudet sekä arvolupaukset, muodostavat pohjan ja sisällön brändin ja asiakkaan väliseen suhteeseen. Useimmiten brändin ja asiakkaan välinen suhde tulee esiin, kun brändi mielletään organisaatioksi tai henkilöksi, eikä vain tuotteeksi. Esimerkiksi koko organisaation toimintaan kohdistuva identiteettiin tai arvolupauksen liitetty miellelyhtymä ympäristöystävällisyydestä voi muoutua asiakkaan mielessä arvostukseksi, joka luo pohjan suhteelle. (Aaker 2010, 103.)

Aakerin (1996, 176 – 178) mallin mukaisesti identiteetti viedään käytäntöön, kun identiteetti ja arvolupaukset ovat valmiit. Ensimmäinen vaihe on brändin position määrittäminen (brand position), joka tarkoittaa tässä mallissa sitä, mitä ja kenelle identiteetistä ja arvolupauksista viestitään. Identiteetin ja arvolupauksien ei tarvitse olla sellaisenaan viestittävässä muodossa, sillä "positio" muodostaa sen viestin, joka valituille kohderyhmille viestitään ja joka esittää brändin tuomat edut suhteessa kilpaileviin brändeihin. (Aaker 2010, 176 – 178.)

### **Kapfererin brändi-identiteetti-prisma**

Kapferer (2008, 182) esittää brändi-identiteetin prismaa, jota tarkastellaan kahdesta ulottuvuudesta: lähettäjän kuva vs. vastaanottajan kuva sekä ulkoinen vs. sisäinen. Ulottuvuudet kuvataan näkökulmina prisman kuudella sivulla. Vahvat brändit osaavat punoa nämä kaikki näkökulmat yhdeksi kokonaisuudeksi, josta muodostuu yhdenmukainen, selkeä ja vetovoimainen brändi-identiteetti. (Kapferer 2008, 182-183, 187.)

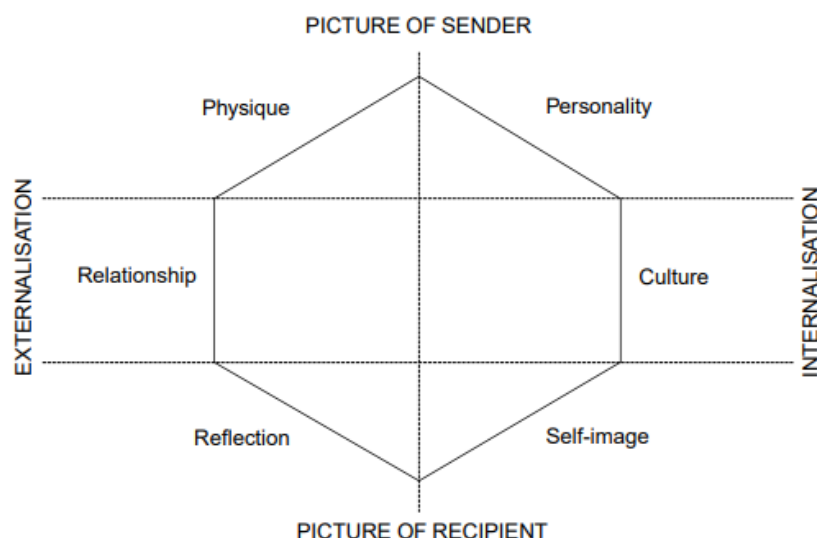


Figure 7.4 Brand identity prism

Kuvio 8. Brändi-identiteettiprisma (Kapferer 2008, 183).

Hyvin esitetty brändi voidaan nähdä sekä henkilönä eli lähettäjän kuvana, että stereotyyppisenä käyttäjänä eli vastaanottajan kuvana. Lähettäjän kuva muodostuu brändin fyysisestä olemuksesta ja persoonallisuudesta, vastaanottajan kuva taas heijastumasta ja omakuvasta. Brändillä on myös sosiaalinen tai näkyvä puoli, ulkoinen ulottuvuus, sekä brändiin itseensä liitettävä sisäinen ulottuvuus, ns. brändin henki. Ulkoinen ulottuvuus koostuu fyysisestä olemuksesta, suhteesta (asiakkaaseen) sekä (asiakkaan) heijastumista. Sisäinen ulottuvuus muodostuu persoonallisuudesta, kulttuurista ja (asiakkaan kokemasta) omakuvasta. (Kapferer 2008, 187.)

Fyysinen olemus (physique) sisältää brändin fyysiset elementit, jotka kuluttajalle tulee mieleen brändin nimen kuullessaan, kuten tuotteen tai brändin ulkonäkö ja käyttötarkoitus. Brändin persoonallisuus (personality) näkyy esimerkiksi kirjoitusasussa ja graafisessa ilmeessä. Tyyli, jolla brändi viestii asiakkaalle, ja tapa, jolla se puhuu tuotteistaan, luo kuvaa hahmosta tai henkilöstä, jollainen brändi olisi ihmisenä. (Kapferer 2008, 182 – 183.)

Kulttuuri (culture) kertoo brändin taustalla olevista arvoista ja toimintamalleista. Tämä näkökulma yhdistää brändin sen taustalla toimivaan organisaatioon sekä mahdollisesti alkuperämaahan. Suhde-näkökulmassa (relationship) tarkastellaan brändin ja asiakkaan välistä suhdetta ja toimintatapoja, jotka määrittävät brändin. Suhde-näkökulma painottuu erityisesti palvelualan yritysten toiminnassa, sillä palvelu itsessään on suhde.

Suhde-näkökulmaan liittyy muun muassa miten brändi toimii, toimittaa palveluaan ja suhtautuu asiakkaaseen. (Kapferer 2008, 184 – 186.)

Heijastuma (reflection) kuvaa brändin kuviteltua stereotyyppistä käyttäjää. Se ei kuitenkaan tarkoita brändin kohderyhmää. Stereotyyppisenä käyttäjänä voidaan nähdä esimerkiksi seikkailunhaluinen nuori, mutta todellisuudessa kohderyhmä onkin paljon tätä laajempi. Omakuva (self-image) kertoo taas, miten brändin käyttäjä näkee itsensä käyttäessään brändin tuotteita. Esimerkiksi tietyn luksusbrändin käyttäjä voi kokea, että hänet nähdään laatutietoisena ja hyvin toimeentulevana brändin ansioista. (Kapferer 2008, 186 – 187.)

Brändi-identiteetti luo pohjan brändin positioinnille. Positiointissa määritellään, mikä erottaa brändin muista kilpailevista tuotteista tai brändeistä, ja miten se näyttäytyy houkuttelevana kuluttajille. (Kapferer 2008, 171, 175.) Positio voidaan määrittää neljän kysymyksen avulla:

1. Kenelle (for whom)? Mikä on brändin kohderyhmä?
2. Miksi (why)? Mitkä ovat brändin käytöstä asiakkaan saamat hyödyt?
3. Milloin (when)? Missä tilanteissa brändiä käytetään?
4. Ketä vastaan (against whom)? Ketkä ovat tärkeimmät kilpailijat, ketä vastaan brändi ”taistelee” ja millä markkinoilla?

(Kapferer 2008, 175-176, 180.)

Vastaukset näihin neljään kysymykseen muodostavat brändin ainutlaatuisen myyntiväitteen (unique selling proposition, USP). Tätä väitettä voi halutessaan tukea perustelulla (reason to believe), mutta se ei Kapfererin mukaan ole välttämätöntä. Erilaisia vaihtoehtoisia positiointistrategioita voi myös löytyä monia, ja tällöin brändin tulee valita, minkä se niistä ottaa käyttöön. (Kapferer 2008, 176 – 177, 180 – 181.)

Ero positiointin ja identiteetin välillä, ja syy miksi molempia tarvitaan, on se, että positiointi keskittyy kilpailuun ja usein yhden tuotteen tai markkinan näkökulmaan. Pelkkä positiointi ei kerro, miten brändin tulisi puhua ja se ei tuo yhtenäisyyttä tai pysyvyyttä brändille, toisin kuin identiteetti. Positiointi voi vaihtua sen mukaan, millä markkinoilla toimitaan ja mikä tuote on kyseessä. Kun positiointi muuttuu, identiteetti pysyy ja pitää siten brändin yhdenmukaisena ja tunnistettavana sen laajentuessa tai ajan kuluessa. (Kapferer 2008, 178 – 182.)

Identiteetti ja positiointi muodostavat brändialustan (brand platform), joka kokoaa yhteen brändin kannalta oleelliset elementit identiteetistä sekä positioinnista. Kuvion 9 esimerkissä identiteetistä on nostettu esille fyysiset ominaisuudet, kulttuuri ja persoonallisuus, jotka muodostavat brändin ytimen (essence). Posiointin lähtökohtana on kuluttajien näkemys markkinoista tai vastaavista tuotteista (consumer insight). Posiointissa on nostettu esille, kenelle brändi tai tuote on tarkoitettu, mitkä sen kilpailijat ovat sekä perustelut kilpailuedulle, jotka muodostavat brändin tai tuotteen ainutlaatuisen myyntiväittämän, USP:n. (Kapferer 2008, 197 – 199, 204 – 205.)

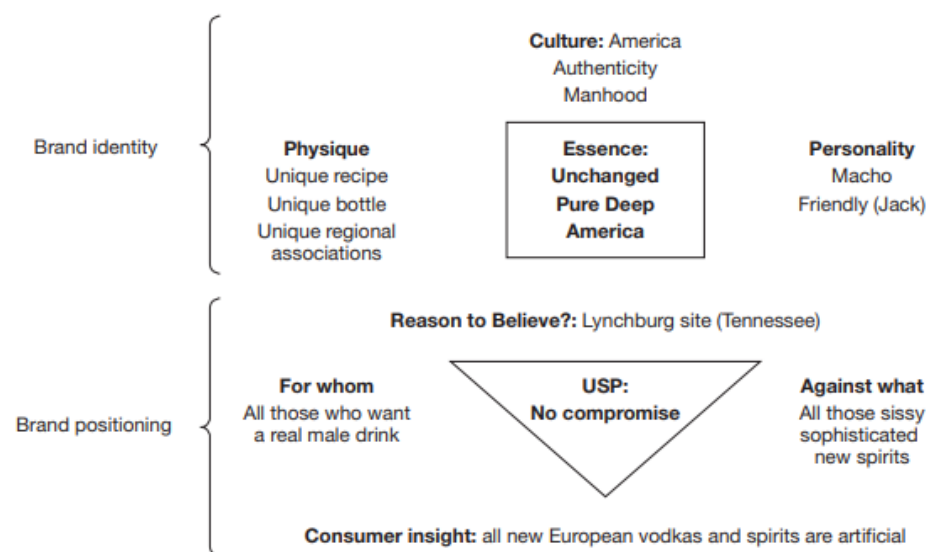


Figure 7.6 Example of brand platform: Jack Daniel's

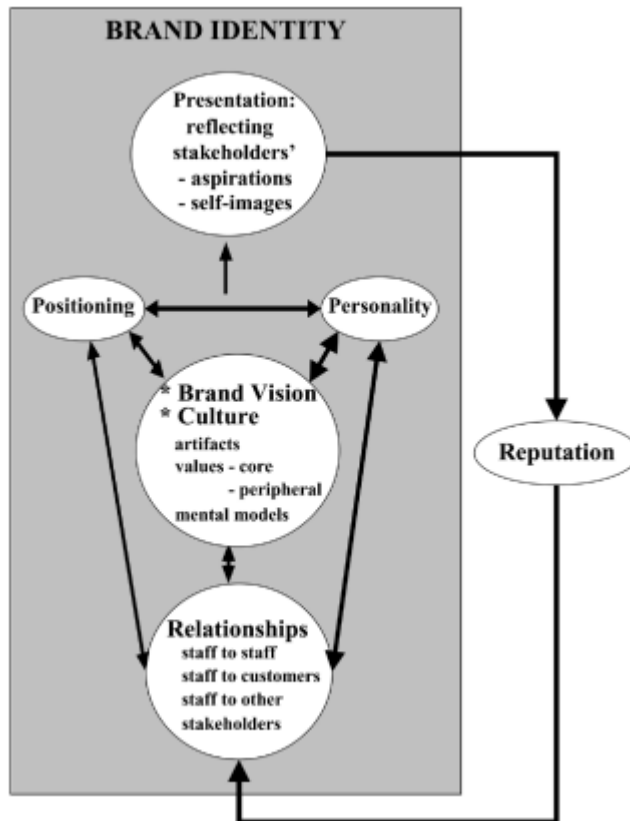
Kuvio 9. Esimerkki brändialustasta (Kapferer 2008, 199.)

### de Chernatonyn brändi-identiteettimalli

de Chernatony (1999) painottaa brändi-identiteettimallissaan erityisesti organisaatiokulttuuria, organisaation sisäistä yhteistyötä ja yhteisymmärrystä brändistä onnistuneen identiteetin luonnissa. Hänen malliaan voidaan käyttää myös kuiluanalyysityökaluna, kun brändin identiteettiä verrataan brändin maineeseen. (de Chernatony 1999.)

Identiteettimallin keskiössä on brändivisio ja kulttuuri. Visio näyttää brändille suunnan: se visioi tulevaisuuden ympäristön ja kertoo, miten brändi parantaa tätä tulevaisuuden

maailmaa. Kulttuuri sisältää näkyvät artefaktit, jotka vastaavat osin Kapfererin mallin fyysistä olemusta, työntekijöiden ja johtajien arvot sekä brändin rakentamiseen liittyvien henkilöiden ajatusmallit. Arvot jaetaan pysyviin ydinarvoihin sekä oheisarvoihin, jotka voivat muuttua ajan myötä. Sekä kulttuurin muodostavien tekijöiden että brändivision tulee tukea toisiaan ja olla yhteneväisiä, jotta identiteetti olisi toimiva ja yhtenäinen. (de Chernatony 1999.)



Kuvio 10. Brändi-identiteetin osat ja identiteetti–maine -kuilumalli brändien johtamiseen (de Chernatony 1999).

Yhteydessä brändivisioon ja kulttuurin ovat positiointi, persoonallisuus ja erilaiset suhteet. Nämä kaikki vaikuttavat toisiinsa. Positointia tarkastellessa verrataan brändin suunniteltua positiota markkinoilla brändivisioon ja ydinarvoihin, joiden tulisi kuvata brändin erilaistavia tekijöitä. Positointia vahvistavat artefaktit, jotka kertovat sidosryhmille brändin suorituskyvystä. Positointi auttaa sidosryhmiä ymmärtämään brändin erottavat tekijät suhteessa kilpailijoihin, kun taas persoonallisuus auttaa sidosryhmiä omaksu-

maan brändin arvot helpommin henkilömetaforan kautta. de Chernatony (1999) muistuttaa mallissaan, että positioinnin ja persoonan tulee olla myös toistensa kanssa yhteneväisiä, ei ainoastaan brändivision ja kulttuurin kanssa. (de Chernatony 1999.)

Viimeisenä tarkastelukohteena on erilaiset suhteet sekä henkilökunnan jäsenten välillä, että henkilökunnan, asiakkaiden ja muiden sidosryhmien välillä. Suhteet määrittyvät arvojen ja persoonallisuuden perusteella, mutta toteutuvat kohtaamisissa ja vuorovaikutuksessa. Esimiesten tehtävänä on varmistaa, että työntekijät tunnistavat arvot, jotka luovat perustan vuorovaikutukselle. Suhteita ja niiden toteutumista tulisi arvioida säännöllisin väliajoin. (de Chernatony 1999.)

Kun identiteetti on määritelty yhteistyönä organisaatiossa, viimeisenä tunnistetaan sen esitystavat. Esitystapoja tarkastellaan sidosryhmien toivottujen ominaisuuksien (aspirations) sekä omakuvien kautta. Toivotut ominaisuudet vastaavat Kapfererin mallin heijastumia, eli brändin stereotyyppisten käyttäjien ominaisuuksia. Omakuvalla tarkoitetaan, kuten Kapfererin mallissakin, sidosryhmien kokemusta brändin vaikutuksesta omakuvaan. (de Chernatony 1999.)

### **Rosenbaum-Elliot, Percy & Pervan: toiminnallinen ja tunteellinen brändi**

Rosenbaum-Elliot ym. (2015, 5) mukaan brändi voidaan jakaa toiminnalliseen ja tunteelliseen piiriin. Toiminnallisessa piirissä brändin tärkein ominaisuus on täyttää tuotteen toimintaan liittyvät lupaukset. Asiakkaan näkökulmasta tällaisen brändin käyttäminen on helppo vaihtoehto. Se luo tietynlaista varmuutta epävarmaan maailmaan ja tyydyttää tarpeen joka kerta. Esimerkki toiminnallisuuden piiristä voisi olla tiskiaine: asiakas tietää tuotteen toimivan tietyllä tavalla ja voi luottaa siihen, jolloin hänen on helppoa ja nopeaa tehdä valinta kaupassa ilman laajempaa vertailua. (Rosenbaum-Elliot ym. 2015, 5 – 6.)

Tunteelliseen piiriin kuuluvat asiakkaan näkökulmasta suuremman riskin tuotteet, ja helpon valinnan sijaan asiakas pohtii ennemmin turvallista valintaa. Brändin tulee siis luoda asiakkaaseen luottamussuhde vetoamalla tunteisiin ja vakuuttamalla asiakas tuotteen ominaisuuksista. Pidemmälle vietyinä tunteellisessa piirissä brändin ominaisuuksiin liitetään persoonallisuus, ainutkertaisuus ja jopa symbolinen merkitys. Tällaiset brändit luovat asiakkaalle mahdollisuuden laajentaa tuotekokemusta ja ilmaista itseään brändin kautta. Mitä edemmäs tunteellisessa piirissä edetään, sitä suuremmaksi myös asiakkaan sitoutuneisuus brändiin kasvaa. (Rosenbaum-Elliot ym. 2015, 5 – 6.)

Kaikilla brändeillä on toiminnallinen elementti, ja osa brändeistä voi kilpailla pelkästään toiminnallisilla ominaisuuksillaan. Ellei brändi ole täysin ylivertainen toiminnallisuudessaan, kilpailuasema ei ole kovin vahva. Siksi myös matalan sitoutumisasteen tuotteet pyrkivät luomaan itselleen tunteelliseen piiriin asettuvaa brändiä. Asiakkaaseen luotu tunneside on vahvempi ja vaikeammin kilpailijoiden kopioitavissa kuin toiminnalliset ominaisuudet, ja siten se luo brändille vahvemman kilpailuaseman. (Rosenbaum-Elliot ym. 2015, 7.)

Rosenbaum-Elliot ym. teoria ei ole niinkään brändi-identiteettimalli ja teoksessaan he eivät varsinaisesti mainitse brändi-identiteettiä tai siihen liittyvää pysyvää brändin ydinolemusta. He näkevät brändin rakentamisen pohjautuvan brändipääoman rakentamiseen ja muodostamiseen (ks. luku 2.2), mikä saadaan aikaan erilaisilla markkinointiviestinnän strategioilla (Rosenbaum-Elliot 2015, 125). Nämä strategiat muistuttavat eri brändi-identiteettimallien ulottuvuuksia.

Markkinointistrategiat ovat erilaisia, riippuen siitä, kilpaillaanko toiminnallisessa vai tunteellisessa piirissä ja tavoitteleeko brändi siten matalan sitoutumisen asemaa vai symbolisen brändin asemaa. Matalan sitoutumisasteen brändien markkinointistrategioissa tavoitteena on muun muassa ns. top-of-mind -tilan saavuttaminen ja positiivisten mielleyhtymien yhdistäminen brändiin. Symbolisen brändin strategiavalikoimaan kuuluvat taas henkilökohtaisiin merkityksiin sekä sosiaaliseen asemaan liitettyjen mielikuvien vahvistaminen. (Rosenbaum-Elliot ym. 2015, 195-197, 217.)

Vaikka Rosenbaum-Elliot ym. teoria ei olekaan brändi-identiteettimalli, se ottaa huomioon erilaisissa brändi-identiteettimalleissa tunnistetut identiteetin ominaisuudet osana brändin rakentamista. Lisäksi se tarjoaa tärkeän näkökulman brändin rakentamiseen, mikä monissa edellä esitetyissä malleissa unohtuu: kaikkien brändien ei tarvitse tavoitella vahvoihin tunteisiin perustuvaa suhdetta asiakkaaseen tai symbolista asemaa markkinoilla. Organisaatio ei välttämättä voi edes itse määrittää, asettuuko brändi toiminnalliseen vai tunteelliseen piiriin, sillä lähtökohtana on aina kuluttajan käyttäytymismallit ja näkemys siitä, miten merkittäviä kyseisen kategorian tuotteet hänelle ovat. Sen sijaan, tämä kuluttajan sitoutumisaste voidaan tunnistaa ja siten valita oikeanlainen brändi- tai markkinointistrategia tuotteelle. Toisin sanottuna, brändin olemusta ei määrittele organisaatio vaan kuluttaja. (Rosenbaum-Elliot 2015, 6, 12.)

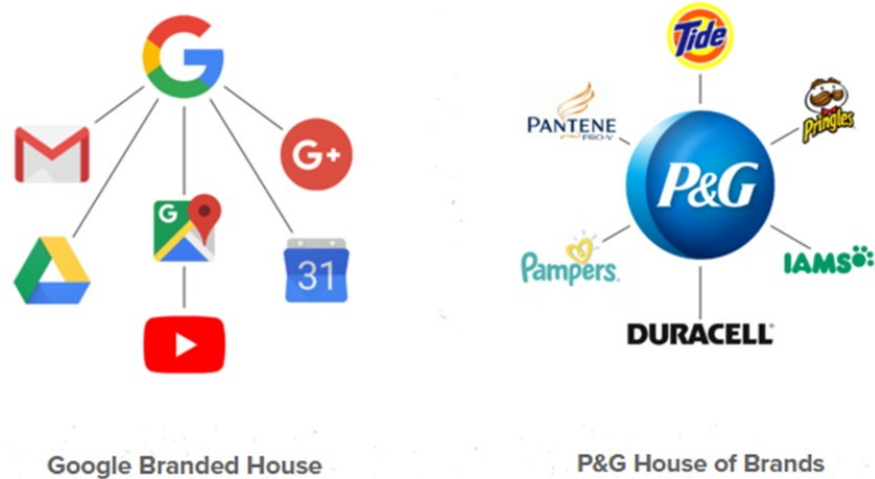
## 2.4 Brändiarkkitehtuuri

Brändiarkkitehtuurilla tarkoitetaan mallia tai rakennetta, jonka perusteella organisaation brändit on jaoteltu tai eroteltu kokonaisuuksiksi. Se määrittää, miten esimerkiksi uudet tuotteet nimetään sekä millaisia logoja ja muita elementtejä niiden yhteydessä käytetään. Hyvin rakennettu brändiarkkitehtuuri auttaa asiakkaita hahmottamaan, mitä tuotteita ja palveluita organisaatio tarjoaa. Lisäksi sen avulla voidaan maksimoida brändipääoman hyödyt siirtämällä brändin tuottamat mielikuvat tiettyyn tuotteeseen tai päinvastoin yksittäisen tuotteen brändin mielikuvat koko organisaatioon tai sen muihin tuotteisiin, ja siten lisätä tuotteiden myyntiä. (Keller 2014.)

Aaker ja Joachimsthaler (2000) määrittelevät brändiarkkitehtuurin rakenteeksi, jolla voidaan järjestää organisaation brändiportfolio ja määritellä eri brändien väliset suhteet. Tarve arkkitehtuurille tai arkkitehtuuristrategialle syntyy useimmiten, kun organisaation toimintaa ollaan laajentamassa esimerkiksi tuotteita tai palveluita lisäämällä, kun liiketoiminta tarvitsee uutta sysäystä esimerkiksi vastatakseen muuttuviin markkinoihin tai erotuakseen paremmin, tai kun brändiportfolio on kasvanut liian monimutkaiseksi näyttäytyen sekavana niin asiakkaille kuin henkilöstöllekin. Tarve voi syntyä myös brändistä vastaavan henkilöstön tarpeesta, kun he eivät enää kykene hallitsemaan laajaa tuote-tarjontaa, erilaisia segmenttejä ja monimutkaisia jakeluteitä. (Aaker 2004.)

### 2.4.1 Brändiarkkitehtuuristrategiat

Brändiarkkitehtuuristrategioissa voidaan tunnistaa kaksi ääripäätä: Branded House (yhteisbrändi, kattobrändi) tai House of Brands (erillisbrändit). Yhteisbrändistrategiassa kaikki organisaation tuotteet ovat saman pääbrändin (master brand) alla, ja tuotteen nimeä käytetään kuvailevana nimenä. Erillisbrändistrategiassa taas jokaisella tuotteella on oma brändinsä, ja taustaorganisaation brändi, tai yhteys siihen, ei näy tuotteiden markkinoinnissa. (Aaker & Joachimsthaler 2000.) Kuviossa 11 on esimerkit kummastakin strategiasta, jossa Google edustaa yhteisbrändistrategiaa ja P&G erillisbrändistrategiaa.



Kuvio 11. Esimerkit yhteis- ja erillisbrändistrategioista (Gillum 2018).

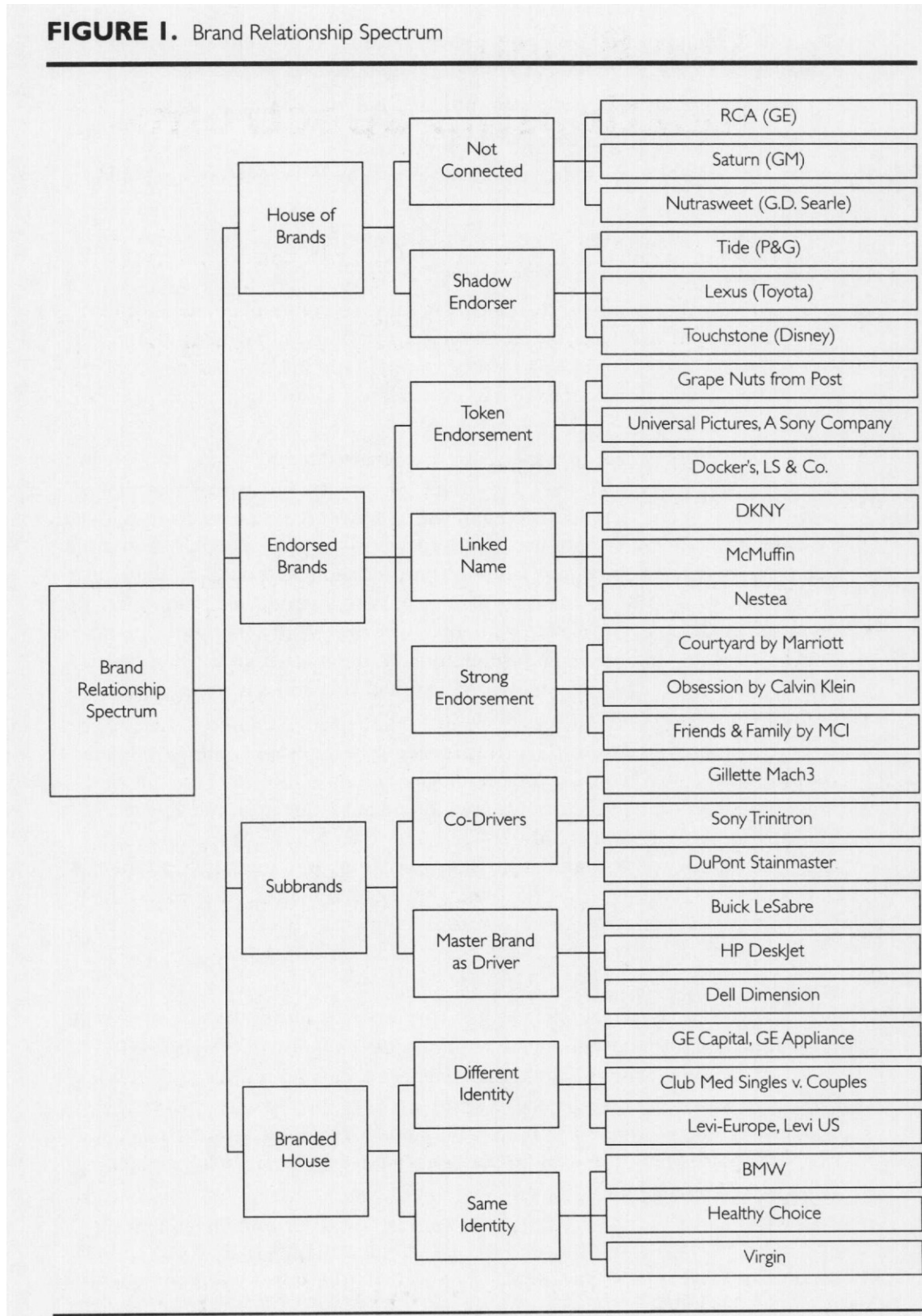
Useimmiten organisaatioiden strategiat ovat joitain näiden kahden ääripään väliltä (Keller 2014). Aaker (2004, 46) esittää niiden välille kahta pääasiallista välimuotoa: suosittelubrändit (endorser brands) ja alabrändit (sub-brands). Lähempänä erillisbrändistrategiaa olevassa suosittelubrändistrategiassa taustalla oleva pääbrändi toimii suosittelijana tuotebrändille, esimerkiksi Kellogg's Corn Flakes, mutta sen ohjaava rooli on pieni. Suosittelijan tehtävänä on vaikuttaa asiakkaan mielikuvaan tuotteesta, viestien esimerkiksi pääbrändiin liitetystä laadusta. Sekä suositteleva että suositeltava brändi ovat kuitenkin selkeästi toisistaan erillisiä ja niihin voidaan liittää vahvojakin omia mielikuvia. (Aaker 2004, 46, 52 – 53.)

Suosittelijabrändistrategia voidaan jakaa vielä kolmeen varianttiin, vahvaan suositukseen, linkitettyyn nimeen sekä suositusmerkkiin (token). Vahvan suosituksen variantissa pääbrändi vaikuttaa vahvasti suositeltavaan brändiin ja näkyy selkeästi myös tuotteen nimessä, esimerkiksi Post-It by 3M. Linkitetyn nimen variantissa pääbrändin ja suositeltavan brändin nimissä on selkeä yhteys, mutta kummallakin voi olla oma identiteetti ja persoona, esimerkiksi McDonald's ja BigMac tai Nestlé ja Nescafe. Suositelumerkki -variantissa suositteleva brändi on hyvin pienessä roolissa, esimerkiksi luotettavuuden tuojana, kuten Nestlén laatutakuumerkki Maggi-tuoteryhmän pakkauksissa. (Aaker 2004, 52 – 57.)

Yhteisbrändinäkökulmaa lähempänä olevassa alabrändistrategiassa pääbrändi on näkyvämpi ja sen ohjaava rooli suurempi kuin suosittelubrändistrategiassa. Alabrändi voi

esimerkiksi vahvistaa pääbrändin identiteettiä tietyssä mielikuvassa, lisätä sille ominaisuuksia tai jopa laajentaa pääbrändiä uudelle markkina-alueelle tai tuotesektorille. (Aaker 2004, 57 – 58.)

Aaker (2004, 69 - 60) jakaa myös alabrändistrategiat kahteen varianttiin, riippuen siitä, kuinka suuri ohjaava rooli pää- tai alabrändillä on: ohjaavana brändinä on joko pääbrändi (master brand as driver) tai molemmat yhtä suuressa roolissa (co-drivers). Esimerkiksi Toyota Camry -automallissa pääbrändi Toyotalla on suurempi rooli, ja asiakkaan mielikuvat yhdistyvät vahvasti Toyotaan, mutta myös Camryn brändillä on vaikutus ostopäätökseen. Sony Walkman -tuotteissa taas sekä Sonyn että Walkmanin brändien roolien voidaan ajatella olevan yhtä vahvoja, Sonyyn yhdistetään mielikuvia pitkästä kokemuksesta ja siten luotettavuudesta elektroniikka-alalla, kun taas Walkman edusti aikanaan uusinta teknologiaa. (Aaker 2004, 58 – 60.)

**FIGURE I.** Brand Relationship Spectrum

Kuvio 12. Brändisuhteiden spektri (Aaker &amp; Joachimsthaler 2000).

Kapferer (2008, 354) jaottelee brändiarkkitehtuuristrategiat kuuteen päätyyppiin sen mukaan, miten yhtenäinen brändiarkkitehtuuri strategiassa on, sekä sen mukaan, onko brändäyksen tasoja yksi vai kaksi. Mallissa yhden brändäystason strategioita ovat tuotebrändit, sateenvarjobrändi sekä päätason brändi (Masterbrand). Kahden bränditason strategioissa erotetaan valmistajan merkki- (Maker's mark), suosittelubrändi- ja lähdebrändistrategiat. (Kapferer 2008, 354.)

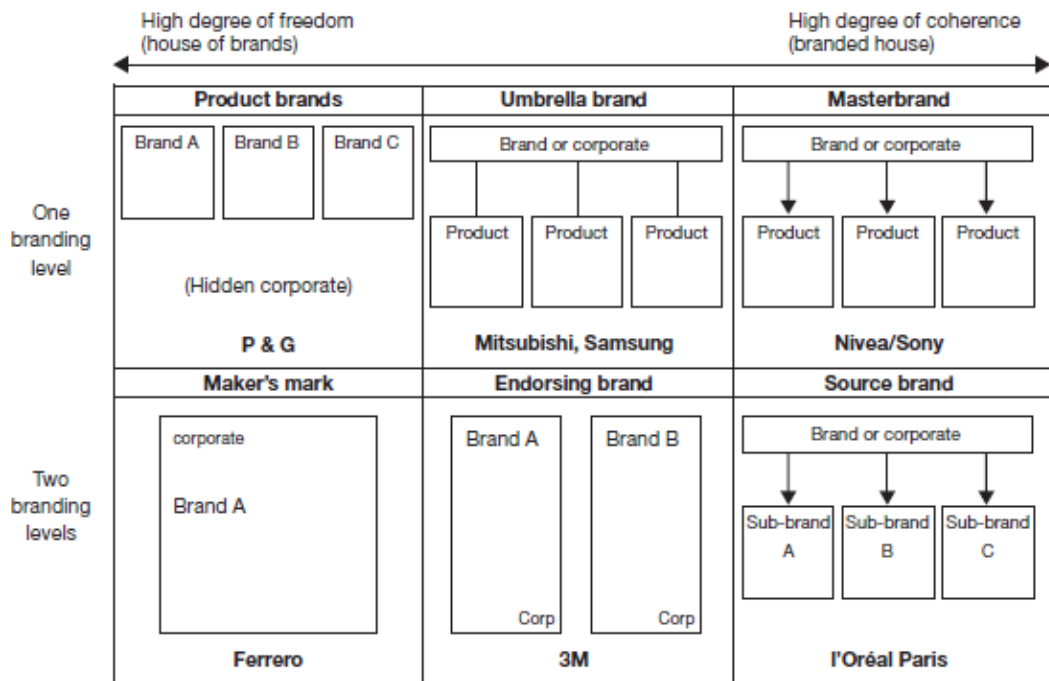


Figure 13.2 The six main brand architectures

Kuvio 13. Kuusi brändiarkkitehtuurin päätyyppiä (Kapferer 2008, 354).

Kapfererin (2008, 354) mallissa tuotebrändistrategia on lähinnä erillisbrändistrategiaa. Siinä yksittäiset tuotteet voidaan brändätä vapaasti ja toisistaan riippumatta, ja organisaation brändi on näkymätön. Yksittäisten tuotteiden itsenäisten brändien ohella tuotebrändistrategiaan kuuluvat myös linja- ja valikoimavariantit. (Kapferer 2008, 354, 356.)

Tuotelinjabränditstrategiassa saman brändin alla voi esiintyä useampia tuotteita, jotka kuuluvat samaan tarkkaan rajattuun tuotelinjaan, esimerkiksi kauneudenhoitotuotteissa samaan linjabrändiin voisi kuulua tiettyä innovaatiota hyödyntävä ripsiväri ja sitä täydentämään markkinoille tuotu rajauskynä tai muu silmämeikkituote. Tuotevalikoimabrän-

distrategiassa samaan tuotevalikoimaan kuuluvia tuotteita markkinoidaan yhden brändinimen ja -lupauksen alla, ja tuotteen nimi on vain tuotetta kuvaileva elementti, esimerkiksi Knorrin valmisateriavalikoima. (Kapferer 2008, 359 – 361.)

Pääbrändistrategia on tuotebrändistrategian vastakohta, ja vastaa yhteisbrändistrategiaa. Siinä yksittäisillä tuotteilla ei ole omaa brändiään, vaan kaikkia tuotteita markkinoidaan organisaation pääbrändillä. (Kapferer 2008, 354.)

Kapferer (2008, 366) nimittää pääbrändistrategiaa myös linjaavaksi sateenvarjobrändistrategiaksi: tuotteet ovat sateenvarjonomaisesti yhden pääbrändin alla, mutta pääbrändi linjaa hyvin vahvasti niihin liittyvän brändiviestinnän ja -identiteetin. Kuviossa 13 ylärivin keskiosassa olevaa sateenvarjobrändistrategiaa hän kutsuu myös joustavaksi sateenvarjostrategiaksi. Samoin kuin pääbrändistrategiassa, kaikki tuotteet käyttävät organisaation pääbrändin mukaista nimeä ja ulkoasua, mutta yksittäisten tuotteiden tai tuoteryhmien viestintä tai toimintamallit eivät ole yhtä lailla linjassa pääbrändin tai toistensa kanssa. (Kapferer 2008, 364 – 367.)

Kahden brändäystason strategiat jakautuvat niin ikään vapaamman ja yhdenmukaisemman brändäyksen mukaan. Valmistajan merkki -strategiassa tuotteella on oma brändi, joka voi olla hyvinkin itsenäinen, mutta sen yhteydessä käytetään myös organisaation brändiä kertomassa tuotteen valmistajasta tai alkuperästä. Organisaation brändillä, eli valmistajan merkillä, ei ole kuitenkaan tarkoitus välttämättä muokata vahvasti kuluttajien mielikuvaa tuotteesta, vaan se viestii hienoisesti tuotteen paremmuudesta tai luotettavuudesta. (Kapferer 2008, 362.)

Suosittelubrändistrategiassa organisaation brändi näkyy vahvemmin tuotebrändin yhteydessä, ja tässä strategiassa organisaatiobrändin on tarkoitus muokata tai lisätä kuluttajan mielikuvia tuotteen brändiin liittyen. Jokaisella tuotteella on kuitenkin myös oma vahva brändi, ja mahdollisuus kehittää sitä melko vapaasti. (Kapferer 2008, 362 – 363.)

Lähdebrändistrategiassa vapauden määrä on taas pienempi ja se lähentyy malliltaan sateenvarjostrategioita. Tuotteet voidaan sijoittaa sateenvarjonomaisesti organisaation pääbrändin alle, mutta erona aiemmin esiteltyihin yhden brändäystason strategioihin, tässä jokaisella tuotteella tai tuoteryhmällä on myös oma alabrändinsä. Organisaation pääbrändi ohjaa kuitenkin vahvasti alabrändejä, ja niiden identiteetit sekä mahdollisesti viestit ja nimetkin ovat selkeästi yhteydessä toisiinsa. (Kapferer 2008, 367 – 368.)

Edellä esitellyt strategiat ovat tyypillisiä malliesimerkkejä brändiarkkitehtuureista. Käytännön tasolla organisaatioilla voi olla hyvinkin monimutkaisia yhdistelmiä kaikista edellä mainituista. Esimerkiksi l'Oréal on huulipunilleen tuotevalikoimabrändi, mutta lähdebrändi Studio-tuotebrändilleen. 3M taas käyttää organisaatiobrändiään ainoana brändinä tietyissä lääketieteellisissä tuotteissa ja suosittelijana tai valmistajan merkinä Post It -tuotteen brändissä sekä erillisen Scotch-kuluttajabrändin yhteydessä. (Kapferer 2008, 370 – 372.)

#### 2.4.2 Brändiarkkitehtuuristrategian valitseminen

Yhtä oikeaa vastausta siihen, millainen arkkitehtuuristrategia organisaation tulisi tietyille tuotteelle tai tietyillä markkinoilla valita, ei ole (Kapferer 2008, 372). Brändiarkkitehtuurin on tärkeä toisaalta luoda ohjeita ja sääntöjä, joiden avulla saavutetaan yhdenmukaisuutta, ja toisaalta jättää tilaa joustavuudelle ja luovuudelle. Tietyn organisaation sisällä voi eri tuotteille olla erilaisia strategioita, eivätkä brändihierarkiat ole välttämättä symmetrisiä. (Keller 2014.)

Kapfererin (2008, 372) mukaan brändiarkkitehtuuristrategian valintaan vaikuttavat organisaation strategia, liiketoimintamalli, kulttuuri, innovointitahti sekä brändin tuoma lisäarvo. Jos organisaation strategiana on tietyn toimialan dominointi, voi tiiviimpi yhteisbrändityylinen strategia auttaa luomaan kuvaa vahvasta toimijasta kyseisellä alalla. Jos taas tavoitteena on toimia monialaisesti eri alojen asiantuntijana, voi useamman asiantuntijabrändin luominen tulla kyseeseen. Samoin valittu liiketoimintamalli, esimerkiksi tietyt asiakassegmentit tai jakelutapa, vaikuttaa siihen, millainen brändistrategia valitaan. (Kapferer 2008, 372 – 374.)

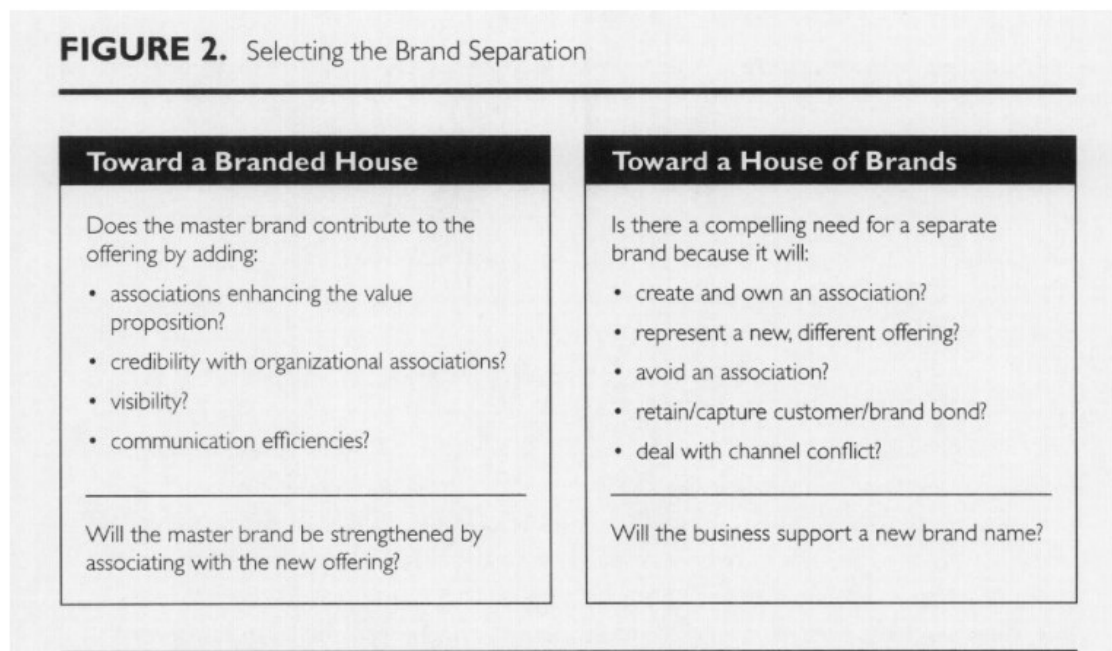
Markkina-alueen tai organisaation alkuperämaan kulttuurilla on myös merkitystä: Yhdysvaltojen markkinoilla on pitkät perinteet erillisbrändistrategialle, kun taas esimerkiksi Euroopassa erilaiset sateenvarjobrändit ovat usein suosituimpia. Japanin markkinoilla korostuu organisaatio ja siihen liitetyt mielikuvat. (Kapferer 2008, 372 – 373.)

Organisaation innovointitahdilla tarkoitetaan sitä, kuinka usein organisaatio tuottaa uusia tuotteita markkinoille. Jos uusia tuotteita lanseerataan usein, voi tuotebrändistrategia olla liian raskas organisaatiolle ja tällöin on parempi keskittyä tiiviimpään brändistrategiaan. Strategian valintaan vaikuttaa myös se, millaista lisäarvoa brändiltä markkinoilla odotetaan: jos lisäarvo liittyy brändin maineeseen, alkuperään tai asiakkaan vakuuttamiseen

ostopäätöksestään, organisaatiobrändiä esiintuovat yhteis-, sateenvarjo- tai lähdebrändit voivat olla parempia. Kun taas lisäarvoa odotetaan personoinnista tai huippulaadusta hyvin pirstaloituneilla markkinoilla, tuotebrändit ja suosittelubrändit nousevat arvoonsa. (Kapferer 2008, 374.)

Edellä mainittujen viiden tekijän lisäksi merkittävä vaikutus brändiarkkitehtuuristrategian valintaan on resursseilla. Jos resurssit ovat pienet, on usein kannattavampi keskittyä yhteen brändiin ja pyrkiä ylittämään näkyvyyssynnys sen kanssa. (Kapferer 2008, 374.)

Aaker ja Joachimsthaler (2000) esittävät listan kysymyksiä, joiden avulla voidaan valita, onko brändiarkkitehtuuristrategia enemmän yhteis- vai erillisbrändityylinen. Mitä enemmän positiivisia vastauksia jommankumman otsikon alle tulee, sen tyylistä strategiaa tulisi tavoitella. Nämä kysymykset on esitetty alla kuviossa 14.



Kuvio 14. Brändistrategian valintaan liittyviä kysymyksiä (Aaker & Joachimsthaler 2000).

Yhteisbrändityylinen strategia tulee kyseeseen, jos pääbrändi tehostaa tai parantaa uuden tuotteen arvolupausta, uskottavuutta, näkyvyyttä tai viestintään liittyvää tehokkuutta. Lisäksi tulee pohtia, vahvistuvatko pääbrändiin liitetyt mielikuvat uudella tuotteella. Erillisbrändityylinen strategia voi taas olla parempi vaihtoehto, jos tarve on erilliselle brändille, joka luo omia mielikuvia; kyseessä on täysin uusi tuote tai tarjooma; tavoitteena on välttää tiettyjä pääbrändiin tai uuteen brändiin liitettäviä mielikuvia; halutaan pitää yllä vanhoja tai luoda uusia asiakassiteitä; tai välttää jakeluun liittyviä ristiriitoja. Ja lopuksi

tulee miettiä, riittääkö liiketoiminta brändin rakentamiseen: jos liiketoiminta on pientä tai oletettavasti lyhytikäistä, resurssit eivät välttämättä riitä pitkäjänteiseen brändin rakentamiseen. (Aaker & Joachimsthaler 2000.)

### 2.4.3 Brändiarkkitehtuurin rakentaminen

Edellisissä kappaleissa on kuvattu, miten erilaisia brändiarkkitehtuuristrategioita voidaan luokitella ja kuvata, miten ne eroavat toisistaan ja miten eri strategioiden välillä voidaan tehdä valintaa. Kuten edellä todettu, organisaation brändiarkkitehtuuri voi sisältää yhden tai useampia brändejä, joilla on omat identiteettinsä. Usein brändiarkkitehtuuri on jonkinlainen hybridimalli, siinä voi olla erilaisia tasoja ja hierarkioita.

Tässä kappaleessa keskitytään kuvaamaan teorian näkökulmasta sitä, miten tällaisissa hybridimalleissa arkkitehtuuria voidaan rakentaa, erityisesti tilanteissa, joissa brändiä ei rakenneta ns. tyhjästä, vaan kehitetään olemassa olevaa organisaatiota ja sen brändiarkkitehtuuria: Milloin on kyse uuden tuotteen lanseerauksesta, milloin uuden brändin lanseerauksesta? Miten brändiä laajennetaan? Ja millaisia käytännön työkaluja brändiarkkitehtuurin rakentamisessa voisi soveltaa?

#### **Tuote vai brändi?**

Brändin tulee muuttua ja pysyä liikkeessä kasvaakseen ja pysyäkseen hengissä. Modernit markkinat odottavat brändeiltä yllätyksellisyyttä ja uusia kokemuksia, mutta samalla myös luotettavuutta ja vakuuttelua. Modernin brändin johtaminen on tasapainottelua näiden kahden odotuksen, muutoksen ja pysyvyyden, välillä. (Kapferer 2008, 269, 271.)

Brändi tarvitsee rajat, jotka määrittävät sen olemuksen ja toimintatavat. Nämä ominaisuudet kuvataan brändi-identiteetissä. Erityisesti brändistä tulee tietää, mikä on sen ydin, joka pysyy muuttumattomana. (Kapferer 2008, 271.) Brändin ydinidentiteetti (core identity) ja ydinolemus (essence) on esitetty edellisissä luvuissa kuvioissa 7 ja 9. Kapferer (2008, 271) puhuu myös tässä yhteydessä ydinarvoista (kernel value), jotka niin ikään kuvaavat brändin muuttumattomaa osaa, sitä, joka tekee brändistä ja sen tuotteista tai toiminnasta sen, mitä brändi on.

Ydinolemuksen, -arvojen tai -identiteetin ohella brändillä voi olla oheisarvoja (peripheral values) tai laajennettu identiteetti (extended identity). Ne sisältävät brändin ominaisuuksia, jotka voivat muuttua ajan myötä tai joiden ei ole välttämätöntä olla läsnä jokaisessa tuotteessa. Nämä oheiselementit auttavat brändiä muutoksessa ja pysymään liikkeessä. Ajan myötä, jokin niistä voi vakiintua myös brändin ytimeen. (Kapferer 2008, 272.)

Brändin ydin, joka toistuu kaikessa brändin tekemisessä, muodostaa johdonmukaisuuden ja yhtenäisyyden (coherence) brändille. Johdonmukaisuus on välttämätöntä vahvan brändin rakentamisessa. Kuluttajan mielikuva brändistä rakentuu vähitellen erilaisissa kohtaamisissa brändin kanssa, niin esimerkiksi osto-, kulutus- tai asiakaspalvelutilanteissa kuin viestinnän ja mainonnan kautta. Jollei näistä kohtaamisista välity (brändin ytimen tuoma) johdonmukaisuus, ei kuluttajalle synny toivottua, yhtenäistä brändimielikuvaa. (Kapferer 2008, 279 – 280.) Myös esimerkiksi Keller (2003) painottaa yhdenmukaisuutta brändi-imagon rakentamisessa, sillä se vahvistaa brändin asemaa asiakkaan mielessä.

Näin ollen, brändin kaikkien tuotteiden tulee ilmentää brändin ydinolemusta: tuotteeseen liitettyjen mielikuvien tai sen arvojen tulee olla yhteneväisiä brändin mielikuvien tai arvojen kanssa. Brändin ydinidentiteetin ja tuotteiden välillä voidaan tunnistaa neljä eri suhdetta:

1. Tyypillinen esimerkki -suhde (typical example), jossa brändin ydinidentiteetin elementit ilmenevät myös tuotteessa ja ovat tuotteen erottavia tekijöitä, samoin kuin brändin.
2. Samankaltaisuus-suhde (similarity), jossa brändin ydinidentiteetin elementit ja tuotteen olemus ovat samat, mutta tuotteella voi olla lisäksi muita erottavia tekijöitä.
3. Muutos-suhde (transformation), jossa jokin brändin ydinidentiteetin elementeistä ei ilmene tuotteessa.
4. Ristiriita-suhde (contradiction), jossa sen lisäksi, että jokin brändin ydinidentiteetin tekijöistä ei näy tuotteessa, jokin tuotteen omista ominaisuuksista on myös ristiriidassa sen kanssa. (Kapferer 2008, 284.)

Kun uusi tuote lanseerataan, sitä voidaan tarkastella edellä mainittujen suhteiden näkökulmasta. Mitä enemmän yhtäläisyyksiä brändillä ja tuotteella on, eli mitä lähempänä se on tyypillinen esimerkki -suhdetta, sitä paremmin tuote sopii pääbrändin alaiseksi tuot-

teeksi, esimerkiksi jo olemassa oleman tuotevalikoiman laajentamiseen. Jos taas tuotteen ja brändin suhde on ristiriidassa, on jonkinlainen alabrändistrategia perustellumpi vaihtoehto. (Kapferer 2008, 287 – 288.)

### **Brändin laajentaminen**

Jos uusi tuote eroaa brändin aiemmista tuotteista merkittävästi, voi kyseeseen tulla myös brändin laajentaminen (brand extension). Brändin laajentaminen eroaa tuotevalikoiman tai -tarjooman laajentamisesta siten, että laajentuessaan brändi laajenee samalla nimellä ja brändillä täysin uusille markkinoille. Tuotevalikoiman laajentaminen tapahtuu usein samojen markkinoiden, ja mahdollisesti saman tuotekategorian sisällä. Perinteisesti uusille markkinoille laajentuessa on käytetty uutta brändiä (erillisbrändistrategia). (Kapferer 2008, 295, 300 – 302.)

Päätökseen siitä, laajentaako organisaatio toimintaansa uusille markkinoille, vaikuttaa monet eri tekijät, ja riskejä ja hyötyjä on hyvä analysoida erilaisten mallien avulla. Brändin näkökulmasta laajentamisen kannattavuutta voi tarkastella sekä brändin että tuotteen saamien hyötyjen avulla: parantaako laajennuksen mukainen tuotevalikoima brändiä? Entä parantaako brändi tuotevalikoimaa? (Aaker 2004, 201.)

Brändin näkökulmasta ainoa rajoite brändin laajentamiselle on se, pystyykö brändi jättämään jälkensä uusille markkinoille: tunnistavatko kuluttajat brändin tuoman lisäarvon myös uusilla markkinoilla ja näkevätkö he logiikan laajentumisen takana? Tässä identiteetti on tärkeässä roolissa. Jos brändi pystyy säilyttämään ydinidentiteettinsä ja laajentamaan sen merkitykset myös uusille markkinoille, on laajennuksella mahdollisuudet onnistua. (Kapferer 2008, 301, 332.)

Laajentamisessa brändi-identiteetin oheiselementit tai laajennettu identiteetti nostavat merkitystään, sillä laajentuminen voi olla helpompaa niiden avulla. Uusilla markkinoilla esimerkiksi jokin oheiselementeistä voi saada suuremman roolin kuin aiemmin, ja tällaisen, jo brändiin aiemminkin liitetyn elementin, ymmärtäminen ja hyväksyminen voi olla kuluttajille helpompaa. (Kapferer 2008, 333.)

Aaker (2004, 218) ehdottaa erityisesti monimuotoisissa kategorioissa ja markkinoilla toimiville brändeille valikoimabrändistrategiaa (range brand). Tässä ajattelumallissa, ohjaavana brändinä toimivan valikoimabrändin identiteetti rakennetaan jo alun alkaen siten,

että se tukee monimuotoista tuotevalikoimaa. Toisin sanottuna, brändi-identiteetin ytimessä olevat elementit ja erottavat tekijät eivät voi olla vain tiettyyn tuotteeseen tai markkinaan liitettyjä ominaisuuksia ja mielikuvia, vaan niiden tulee tukea nykyistä ja tulevaa mahdollista tuotevalikoimaa. (Aaker 2004, 218 – 220.)

Valikoimabrändi luo organisaation koko tarjoomalle ns. brändialustan (platform), jonka pohjalle brändihierarkia rakennetaan joko alabrändi- tai suosittelubrändistrategian mukaisesti. Haasteena tässä mallissa on se, että brändinrakentajan tulisi kuitenkin jo brändin rakennusvaiheessa osata määrittellä potentiaaliset laajenemismahdollisuudet ja -suunnat, jotta valikoimabrändi tukee kaikkia mahdollisia tulevaisuuden laajenemisia. (Aaker 2004, 219.)

### **Työkaluja brändiarkkitehtuurin ylläpitoon**

Kapferer (2008, 376) esittelee teoksessaan 3M:n itselleen tekemän mallin, jonka avulla yrityksen työntekijät voivat helpommin määrittää, onko uutta tuotetta lanseerattaessa tarve myös uudelle brändille. 3M:n valikoima käsittää kymmeniä tuhansia eri tuotteita monilla eri markkinoilla. Ajan saatossa yritykselle oli muodostunut myös satoja erilaisia brändejä ja tuotemerkkejä. Helpottaakseen brändinhallintaa, yritys päätti rajata käytettävien brändien ja tuotemerkkien määrää ja loi samalla neljän kohdan kysymyspatterin, jolla bränditarvetta voidaan määrittää. (Kapferer 2008, 375 – 376.) Tämä on esitelty alla kuviossa 15.

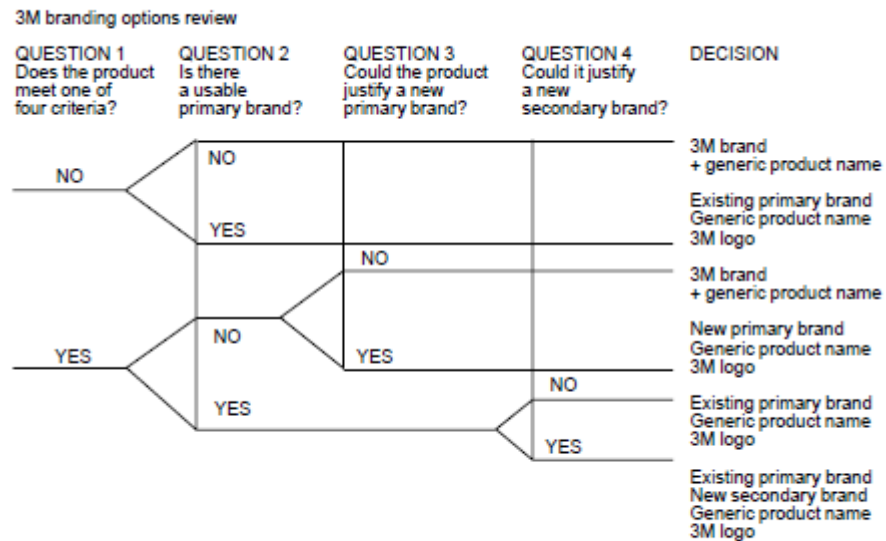
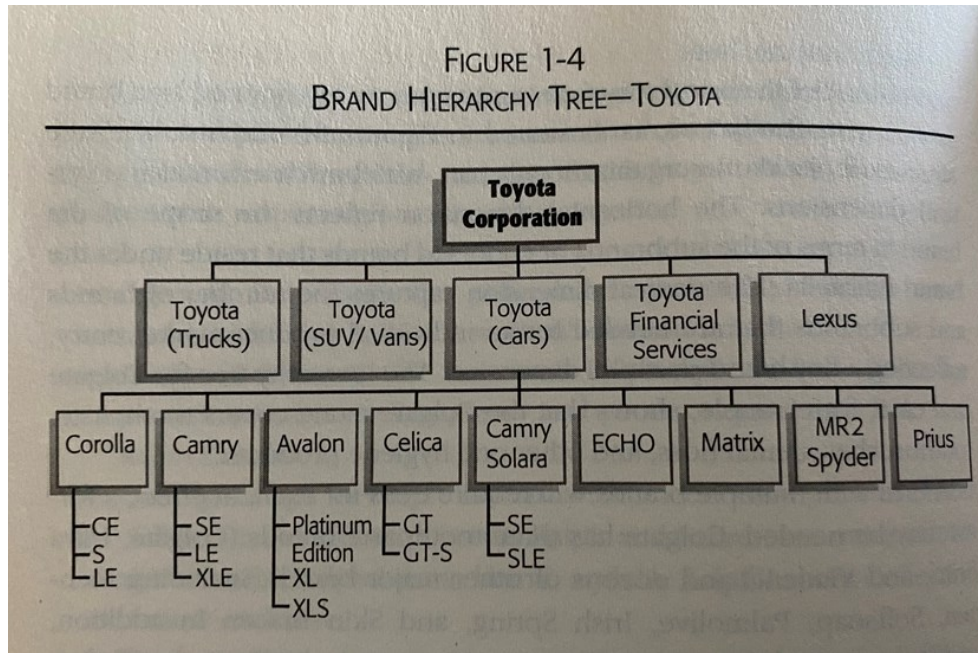


Figure 13.10 3M branding options review

Kuvio 15. 3M:n brändikysymykset (Kapferer 2008, 376).

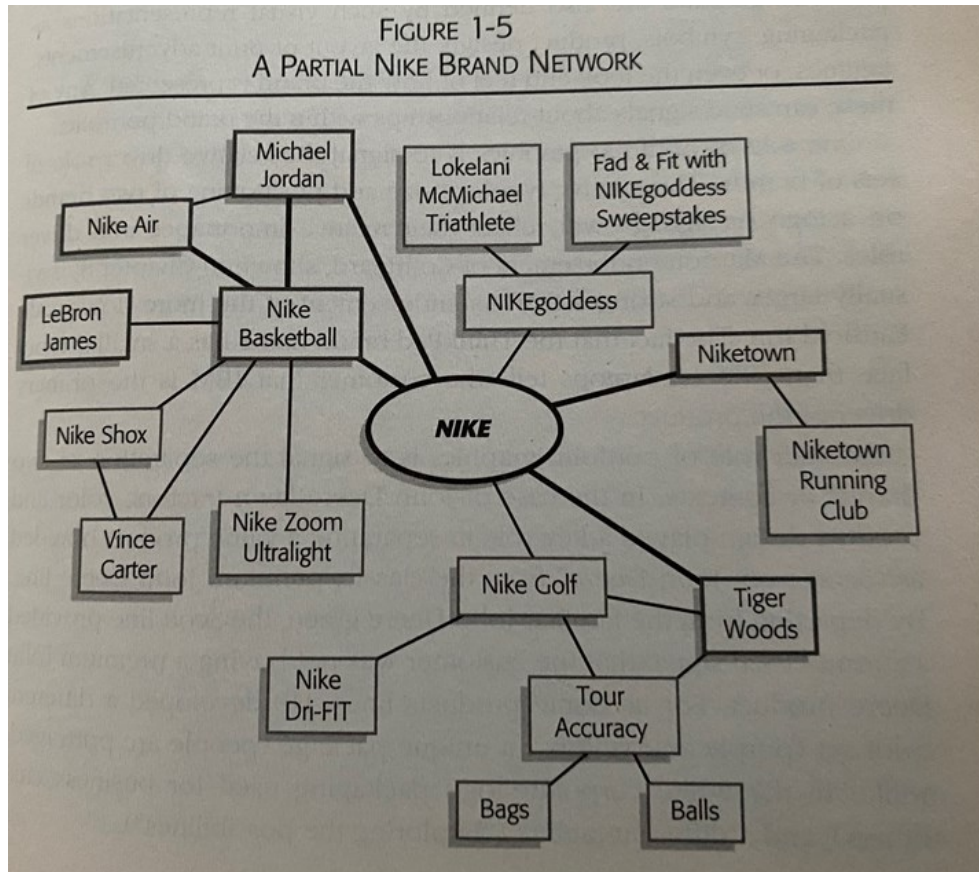
Ensimmäisessä kohdassa arvioidaan, täyttääkö uusi tuote jonkin yrityksen määrittämästä neljästä kriteeristä. Kriteerit ovat: Onko tuote ylimmän prioriteetin innovaatio? Synnyttääkö se uuden hinta-laatu-suhteen? Luoko se uuden tuotekategorian, jota ei ole aiemmin ollut? Onko tuote perua yrityskaupasta? Seuraavissa kohdissa selvitetään, olisiko tuotteelle sopivaa ensisijaista brändiä jo olemassa ja jollei, voisiko tuotteelle olla tarpeen luoda oma ensisijainen tai toissijainen brändi. Vastauksien perusteella tuotteelle suositellaan erilaisia vaihtoehtoja geneerisestä tuotenimestä omaan ensisijaiseen brändiin. Jokaiseen vaihtoehtoon liitetään kuitenkin aina myös 3M:n brändi mukaan. (Kapferer 2008, 376.)

Koko organisaation brändiportfolio on helpointa hahmottaa ja ymmärtää, jos sen voi kuvata loogisesti ja tiiviisti. Organisaation brändirakenteen ja eri brändien välisten suhteiden kuvaaminen auttaa myös brändin johtamista, päätöksentekoa ja analysointia. (Aaker 2004, 27.) Rakennetta voidaan kuvata eri tavoin, joista esimerkkinä on esitelty alla olevissa kuvioissa 16 ja 17 puuhierarkia- sekä verkostomalli.



Kuvio 16. Puuhierarkiamalli (Aaker 2004, 30).

Puuhierarkiassa brändit esitellään hierarkiansa mukaan: vaaka-akselilla näkyy eri brändit tai alabrändit esimerkiksi tuotekategorioittain, ja pystyakselilla kuvataan niiden alaiset alabrändit tai tuotteet. Puuhierarkia auttaa erityisesti organisaation brändiportfolion arvioinnissa. Sen avulla on helppo nähdä, ovatko eri hierarkian tasot yhteismitallisia toistensa kanssa ja näyttäytykö organisaation brändiarkkitehtuuri siten selkeänä niin asiakkaille kuin omalle henkilöstölle. (Aaker 2004, 28 – 30.)



Kuvio 17. Verkostomalli (Aaker 2004, 31).

Toinen malli on verkosto, jossa kuvataan organisaation brändien suhdetta pääbrändiin tai pääbrändeihin asiakkaan ostopäätöksen näkökulmasta, eli mitkä eri brändit vaikuttavat asiakkaan ostopäätökseen kyseisen (pää)brändin tuotekategoriassa. Viivan paksuudella voidaan kuvata suhteen merkittävyyttä. Verkostomalliin voidaan ottaa myös mukaan organisaation brändien ulkopuolisia brändejä, kuten kuviossa 17 on nostettu esille kuuluisia urheilijoita, joiden sponsori Nike on. Myös heidän henkilöbrändeillään on vaikutus Niken tuotteiden ostopäätöksiin. (Aaker 2004, 30 – 31.)

## 2.5 Yhteenveto teoreettisesta viitekehystä

Edellä esitellyt brändipääoma, -identiteetti ja -imagomallit tarjoavat erilaisia näkökulmia brändin rakentamiseen ja johtamiseen. Kuten luvussa 2.1 todettiin, brändeihin liittyvä teoria on rakentunut ajan saatossa toisistaan erillään ja siksi eri tutkijoiden käyttämät termit, teoreettiset mallit ja näkemykset eroavat toisistaan. Tästä johtuen yhtä ”oikeaa”,

tunnustettua mallia brändin määrittelyyn tai rakentamiseen ei ole, ja siksi on tärkeä tarkastella brändeihin liittyvää teoriaa monimuotoisesti ja eri näkökulmista.

Aakerin (2010) brändipääomamallilla voidaan tarkastella olemassa olevaa brändipääomaa: brändin suoriutumista asiakkaan näkökulmasta ja markkinoilla. Se ei kuitenkaan tarjoa varsinaista käytännön työkalua uuden brändin rakentamiseen. Kellerin (2001) asiakaslähtöinen brändipääomamalli sen sijaan tarjoaa vaihe vaiheelta -ohjeen brändin rakentamiseen. Mallissa keskitytään kuitenkin nimenmukaisesti asiakkaan näkökulmaan, ja organisaation ja henkilöstön omaa roolia brändin rakentamisessa ei ole huomioitu.

Aaker (2010) tarjoaa brändin rakentamiseen enemmän brändi-identiteettinäkökulmaa. Brändi-identiteettimallin avulla on mahdollista niin rakentaa uutta brändiä kuin kirkastaa olemassa olevan brändin olemusta. Myös Kapferer (2008) keskittyy brändin rakentamisessa identiteettiin. Hänen brändi-identiteettiprismansa sekä siihen liitetty positiointi, jotka muodostavat brändialusta-kokonaisuuden, on Aakerin malliin verrattuna yksinkertaisempi. de Chernatony (1999) brändi-identiteettimalli on ottanut vaikutteita Kapfererin brändi-identiteettiprismasta. Hänen mallissaan painottuu taas erityisesti eri osa-alueiden suhteet ja näiden suhteiden välisten kuilujen hallinta brändin johtamisessa. (de Chernatony 1999.)

Kaikissa näissä malleissa korostuu se, että bränditeoriassa käytetään hyvin eriäviä termejä samoista asioista. Brändin olemassaolon kriteerinä voidaan nähdä brändin määrittelyn toteutuminen: brändillä tulee olla kuluttajien siihen liittämiä mielikuvia tai miellelyhtymiä, jotka tuottavat lisäarvoa (Solomon ym. 2015; Kotler ym. 2017; Aaker 2010; Kapferer 2008; Keller 1993). Näitä miellelyhtymiä ja niiden vahvuutta voidaan kuvata ja mitata eri tavoin, esimerkiksi brändi-imagon ulottuvuuksien kautta (Keller 1993) tai brändipääomamallien avulla (Aaker 2010; Rosenbaum-Elliott ym. 2015).

Yhdistävinä tekijöinä edellisissä luvuissa esitellyistä teorioista voidaan myös nostaa esille ajatus siitä, että brändillä on identiteetti tai jonkinlainen muu ydinolemus, ja sen määrittäminen on brändin rakentamisen ja johtamisen kannalta erittäin tärkeää. Tämä näkyy myös laajemmissa kirjallisuuskatsauksissa (Urde 2016). Identiteetti tai muu määritelty ydinolemus on se tekijä, johon esimerkiksi brändiarkkitehtuuri nojaa.

Rosenbaum-Elliott ym. (2015) eivät korosta omassa mallissaan identiteettiä tai muuta määriteltyä ydinolemusta, mutta eivät myöskään poissulje sen tarvetta. Heidän mallis-

saan huomioitavia näkemyksiä ovat vahva kuluttajanäkökulma, brändi rakentuu aina kuluttajan mielessä, sekä se, että kaikkien brändien ei ole tarkoituksenmukaista tavoitella symbolista asemaa kuluttajien mielessä.

Niin ikään brändiarkkitehtuuristrategioissa on löydettävissä monia erilaisia näkemyksiä siitä, millaisia strategioita organisaatiolla voi olla yhteis- ja erillisbrändien muodostamien ääripäiden välillä. Myös näiden määritelmässä käytetään hyvin erilaisia, jopa päällekkäisiä termejä kirjoittajasta riippuen. Oikeaa vastausta siihen, miten brändiarkkitehtuuri tulisi rakentaa ja millainen strategia tietylle organisaatiolle sopii, ei ole, vaan brändiarkkitehtuurin muotoutuminen on aina organisaation oma päätös. Yhdistävä tekijä arkkitehtuuristrategioille sekä niiden valinnalle ja rakentamiselle on johdonmukaisuus ja yhtenäisyys. Tämä johdonmukaisuus ja yhtenäisyys, koherenssi, nousee esille myös brändi-identiteettiin ja -pääomaan liittyvissä teorioissa.

Koska erilaisia teorioita, näkökulmia ja termejä on monia erilaisia, voi käytännön työssä päätös siitä, minkä mallin mukaan oman organisaation brändiä lähtee rakentamaan, olla vaikea. Tästä huolimatta olennaista ja miltei kaikille teorioille yhtenäistä, on se, että brändille tulee rakentaa identiteetti tai muu ydinolemus, oli se minkä mallin mukainen hyvänsä, ja pääbrändin (ydin)identiteetti toimii vertailukohtana arkkitehtuuria rakennettaessa.

## 3 TURUN AMK:N BRÄNDI JA YAMK-KOULUTUS

### 3.1 Turun AMK:n brändi

#### 3.1.1 Turun AMK:n brändin kehitys

Turun AMK:n brändiä on lähdetty systemaattisesti rakentamaan vasta vuonna 2020. Brändin rakentaminen ja hallinta on tiedostettu osana markkinointia ja koko organisaation toimintaa jo aiemminkin, mutta brändin identiteettiä ja muita elementtejä, graafinen ilme pois lukien, ei ole aiemmin tarkemmin määritelty. Jo ennen vuotta 2020 graafisen ohjeiston rinnalle on alettu kokoamaan mm. puhetyyliä määrittäviä ohjeita. Myös logojen käyttöön on ollut ohjeistuksia, mutta niitä ei ole kuvattu brändiarkkitehtuurina tai -hierarkiana. (Turun ammattikorkeakoulu 2020h; Turun ammattikorkeakoulu 2009.)

Vaikka brändiä ei ole systemaattisesti rakennettu, on Turun AMK:n brändi ollut olemassa. Se on rakentunut aiemmin pitkälti yhdenmukaisen graafisen ilmeen sekä yksittäisten markkinointikampanjoiden ja -konseptien kautta, eli markkinointiviestintää tekemällä. Henkilöstölle ja opiskelijoille tehdyistä yksittäisistä kyselyistä on voitu tunnistaa myös yhtenäisiä identiteettitekijöitä, kuten tiettyjä brändin persoonallisuuteen liitettäviä elementtejä ja näistä on muodostettu brändiin liittyvää ohjeistoa. (Turun ammattikorkeakoulu 2020h.) Myös esimerkiksi vuosittain toteutettavan korkeakoulujen imago tutkimuksen aineistosta on nähtävissä, että kuluttajilla on mielikuvia Turun AMK:sta ja siten jonkinlainen käsitys Turun AMK:n olemuksesta ja brändistä (Taloustutkimus 2020).

Keväällä 2020 käynnistyneen brändin viilausprojektin tavoitteena on ollut kirkastaa Turun AMK:n brändin olemusta ja kuvata siihen liittyviä elementtejä ja ohjeistoja tarkemmin. Tämän projektin yhteydessä myös Turun AMK:n visuaalista ilmettä päivitetään. Lopputuotoksena on brand book, brändin ohjekirja, joka kokoaa nämä ohjeistot yhteen. (Hartemo 2020.)

Projektin tuotoksena syntyvä ohjeisto ja siinä määritelty brändi-identiteetti on rakennettu pitkälti jo olemassa olevien aineistojen pohjalta: Turun AMK:n strategian, arvojen, aiempien brändiohjeistojen sekä erilaisten asiakas- ja henkilöstökyselytutkimuksien pohjalta. Lisäksi suunnittelutyössä on kuultu Turun AMK:n ylintä johtoa, yksiköiden päälliköitä,

opiskelijoita sekä alueneuvottelukuntaa, joka koostuu työelämän edustajista. (Hartemo 2020.)

Brändiviilausprojektin arvioitu valmistumisaika on elo-syyskuussa 2020, mutta osa projektin tuotoksista on tätä opinnäytetyötä tehtäessä jo valmistunut ja hyväksytty, kuten brändi-identiteetti, logo-ohjeiston suuret linjaukset sekä visuaalinen ilme. Muun muassa puhuttelutyylin (tone of voice), yksittäisten brändi-ilmeen sovellutusten sekä tarkempien identiteettiin liittyvien ohjeistojen työstö on vielä kesken. (Viestintäpalvelut 2020a; Hartemo 2020.)

### 3.1.2 Turun AMK:n brändi-identiteetti, -imago ja -hierarkia

Turun AMK:n brändi-identiteetin ytimessä on organisaation keskeinen arvo, osaamisen jakaminen. Osaamisen jakaminen luo kehyksen kaikelle Turun AMK:n toiminnalle. Organisaatiolla on myös muita arvoja ja eettisiä ohjeita, jotka ohjaavat toimintaa. Muut arvot ja eettiset ohjeet liittyvät kuitenkin aina yksilön omiin asenteisiin, käyttötilanteisiin ja -kohteisiin. Lisäksi ne voivat muuttua ajan myötä, esimerkiksi ammattikorkeakoulujen toimintaa ohjaavan lainsäädännön muuttuessa. Tästä syystä osaamisen jakaminen on ainoa pysyvä arvo, joka ohjaa Turun AMK:n toimintaa niin lainsäädännön, strategiakauden, hallitusten, henkilöstön sekä tuotevalikoiman muuttuessa, ja siten se on nostettu brändin pysyväksi, muuttumattomaksi ytimeksi. (Viestintäpalvelut 2020b.)

Osaamisen jakamisen ohella, brändin ytimeen kuuluu ns. muuttuva ydin. Muuttuva ydin muodostuu Turun AMK:n Excellence in Action -strategian pääkohdista (strategiakausi 2019 – 2031), jotka ovat:

Me toteutamme tehtäväämme synnyttämällä

- Teknillisen innovaatiokorkeakoulun sekä
- Hyvää elämää älykkäässä yhteiskunnassa.

Olemme

- Yhteisesti kehittämäämme Innopedaä käyttävä
- Innostava yhteisö.

(Turun ammattikorkeakoulu 2020b; Viestintäpalvelut 2020b.)

Muuttuvaan ytimeen kuuluvat strategiaelementit ovat yhtä lailla osa brändi-identiteetin ydintä kuin osaamisen jakaminen: ne ohjaavat kaikkea Turun AMK:n toimintaa ja niiden



deryhmästä, myös markkinat ovat erilaiset: kun kyse on ensimmäistä korkeakoulututkintoon suorittavista nuorista, kilpailukenttä voidaan nähdä hieman suppeampana, käsittäen esimerkiksi vain suomalaiset korkeakoulut ja mahdollisesti ulkomaisetkin. Pitkään työelämässä olleita aikuisia tavoiteltaessa, kilpailukenttä laajenee myös muihin koulutuksen tarjoajiin, niin julkisella kuin yksityisellä sektorilla toimiviin koulutusorganisaatioihin. (Viestintäpalvelut 2020b.)

Tästä johtuen Turun AMK:n yksittäisillä tuotteilla tai laajemmilla palvelukokonaisuuksilla voi olla myös omia kilpailukeinoja ja erottavia tekijöitä markkinoilla (Viestintäpalvelut 2020b). Sitä, muodostavatko nämä tarjoomat brändin tai alabrändin, ei kuitenkaan ole linjattu. Käytännön tasolla kysymys kulminoituu useimmiten logoihin: saako tietty tuote, palvelu, yksikkö tai muu toimintokokonaisuus oman logonsa vai ei?

Logoista ja Turun AMK:n ilmeen käytöstä on linjattu seuraavaa:

Kaikessa toiminnassa käytetään pääsääntöisesti Turun AMK:n logoa ja graafista ilmettä.

Tarvittaessa projektioppimisympäristöille, tutkimusryhmille, Turun AMK:n omille projekteille, yksityisille ja yrityksille myytävälle Turun AMK:n palveluille tai tuotteille sekä palvelupisteille, jolla on fyysinen tila ja oma asiakaskunta, voidaan tehdä Turun AMK:n ilmeeseen pohjautuva nimilogo. Nimilogoja ei tehdä yksiköille, koulutuksille, kursseille, tapahtumille, kampuksille, rakennuksille, yksittäisille tiloille tai kampanjoille.

Kansallisille ja kansainvälisille projekteille, joissa on Turun AMK:n lisäksi mukana muita organisaatioita, sekä itsenäisinä yrityksinä toimiville opiskelijaosuuskunnille on mahdollista tehdä oma logo ja visuaalinen ilme.

(Johtoryhmä 2.6.2020.)

Logojen käyttöä on siis rajattu ja sen perusteella muodostettu brändihierarkia, mutta muun kuin ulkoasun, esimerkiksi brändi-identiteetin näkökulmasta, brändihierarkiaa tai -arkkitehtuuria ei ole ohjeistuksessa tarkasteltu. Usein oma logo mielletään kuitenkin osoitukseksi omasta brändistä, ja sen varjolla pyritään poikkeamaan yhteisistä linjauksista. Tästä syystä logolinjauksien ohella olisi tärkeää määritellä myös jonkinlaiset kriteerit ”brändistatukselle”. Kuvassa 3 näkyy Turun AMK:n toiminnoissa käytössä olevia logoja.



Kuva 3. Turun AMK:n eri toimintojen omia logoja (Hartemo 2017).

Turun AMK:lla on ollut brändi jo ennen sen tarkempaa määrittämistä, joten brändi-ima-  
goa voidaan tarkastella. Suomalaisten korkeakoulujen brändiä tutkitaan muun muassa  
Taloustutkimuksen vuosittain tekemällä korkeakoulujen bränditutkimuksella. Tutkimuk-  
sessa keskitytään nimenomaan korkeakoulujen brändiin koulutuksen näkökulmasta ja  
tutkimuksen kohderyhmänä ovat potentiaaliset opiskelijat, niin nuoret kuin aikuiset. (Ta-  
loustutkimus Oy 2020a; Taloustutkimus Oy 2020b.)

Vuonna 2020 tehdyssä Korkeakoulujen bränditutkimuksessa Turun AMK sijoittuu nuor-  
ten vastaajien (16 – 29-vuotiaat) mielikuvissa toiseksi kiinnostavimmaksi ja viidenneksi  
arvostetuimmaksi ammattikorkeakouluksi. Tunnettuudessa Turun AMK sijoittuu 23 am-  
mattikorkeakoulua vertaillessa sijalle 9. Aikuisten vastaajien (25 – 64-vuotiaat) mieliku-  
vissa Turun AMK:n sijoitukset suhteessa muihin ammattikorkeakouluihin ovat hieman  
heikompia: kiinnostavuudessa Turun AMK on sijalla 5, arvostuksessa sijalla 13 ja tun-  
nettuudessa sijalla 11. (Taloustutkimus Oy 2020a; Taloustutkimus Oy 2020b.)

Bränditutkimuksen mukaan sekä nuoret että aikuiset pitävät tärkeimpinä korkeakoulun  
valintaan liittyvänä tekijöinä koulutusalojen kiinnostavuutta, sijaintipaikkakunnan houkut-  
televuutta, opetuksen tasoa, mainetta opiskelupaikkana sekä tutkinnon arvostusta työ-  
markkinoilla. Muita valintaan vaikuttavia tekijöitä on muun muassa kansainvälistymis-  
mahdollisuudet, erottuminen edukseen muista korkeakouluista, opiskelijakulttuuri sekä  
se, että korkeakoulu on tuttu ja korkeakoulun www-sivuilta löytyy hyödyllistä tietoa. Nuor-  
ret arvostavat kansainvälistymismahdollisuuksia ja opiskelijakulttuuria korkeammalle

kuin aikuiset, ja aikuisten vastauksissa korostuu taas nuoria enemmän korkeakoulun tutuus. (Taloustutkimus Oy 2020a; Taloustutkimus Oy 2020b.)

Kun vertaillaan korkeakouluja keskenään edellä mainituissa tekijöissä, Turun AMK sijoittuu hyvin sekä koulutusalojen kiinnostavuudessa että sijaintipaikkakunnan houkuttelevuudessa: sekä nuorten että aikuisten kohderyhmissä Turun AMK pääsee näissä parhaimman viiden joukkoon. Sen sijaan, kolmanneksi tärkeimmässä opiskelupaikan valintakriteerissä, opetuksen tasossa, Turun AMK sijoittuu heikosti niin nuorten kuin aikuisten vastauksissa: nuorilla sijalle 14 ja aikuisilla sijalle 20. Tästä huolimatta Turun AMK:n mainetta pidetään kuitenkin melko hyvänä, nuorilla sijoitus on viides ja aikuisilla kahdeksas. (Taloustutkimus Oy 2020a; Taloustutkimus Oy 2020b.)

Muissa opiskelupaikan valintaan vaikuttavissa kriteereissä Turun AMK sijoittuu pääasiassa keskitasolle. Bränditutkimuksen valossa Turun AMK:n vahvuuksia ovat siis sijaintipaikkakunta ja kiinnostavat koulutusalat. Kriittinen kehityskohde ja brändi-imagoa mahdollisesti heikentävä mielikuva on koulutuksen taso. Muissa kriteereissä Turun AMK ei erityisesti erotu, ja erottuminen edukseen onkin nostettu tutkimuksessa yhdeksi kehityskohteeksi, joskaan ei tärkeäksi, sillä sen vaikutus opiskelupaikan valintaan ei ole merkittävä. (Taloustutkimus Oy 2020a; Taloustutkimus Oy 2020b.)

Turun AMK:lla, kuten muillakin korkeakouluilla, on kuitenkin koulutuksen ohella muita tuotteita, palveluita ja toimintaa, joissa kohderyhmänä on laajemmin esimerkiksi alueen yritykset ja elinkeinoelämä tai muut oppilaitokset, korkeakoulut ja tiedeyhteisö. Turun AMK:n brändi-imagoa näiden kohderyhmien näkökulmasta ei ole tutkittu laajasti tai säännöllisesti, mutta yksittäisiä tutkimusaineistoja löytyy.

Laura Koskinen (2020, 56 – 57) on tutkinut opinnäytetyössään Turun AMK:n imagoa kansainvälisten TKI-kumppanien näkökulmasta. Kumppanit ovat pääasiassa ulkomaisien korkeakoulujen edustajia. Turun AMK nähdään luotettavana, vakaana ja innovatiivisena kumppanina. Myös Turun AMK:n projektiosaaminen nähtiin erinomaisena. Tutkimuksen kohteena olevat henkilöt muodostivat näkemyksensä pääasiassa henkilökohtaisten kokemusten perusteella, ei niinkään markkinointiviestinnän perusteella. Vastajat eivät myöskään tunteneet esimerkiksi Turun AMK:n arvoja tai toiminnan laajuutta, vaan ainoastaan sen osan organisaatiosta, jonka kanssa olivat olleet henkilökohtaisesti tekemisissä. (Koskinen 2020, 56-57.)

Koskinen (2020, 57 – 58) toteaa opinnäytetyössään, että Turun AMK:n sisäisen ja ulkoisen imagon välillä näyttäisi olevan kuilu, jota tulisi kuroa umpeen. Tähän hän ehdottaa

työssään useita toimenpiteitä markkinointiviestinnän tehostamiseksi aina ydinviestien muodostamisesta tiettyjen viestintäkanavien tehokkaampaan hyödyntämiseen (Koskinen 2020, 58 – 61).

Sanna Merisalo (2019) on tutkinut pro gradu -tutkielmassaan ammattikorkeakoulun työelämäpalveluja käyttävän organisaation kokemaa arvoa. Tutkimus kohdistui nimenomaan Turun AMK:n työelämäpalveluiden asiakkaisiin. Työelämäpalveluiden palvelutuotteita ovat muun muassa opiskelijatyöt, asiakkaalle räätälöivät koulutukset ja muut asiantuntijapalvelut. (Merisalo 2019, 40 – 41.)

Tutkimuksen tuloksissa esitetään, että Turun AMK:lla on vahva imago työelämälähtöisten palveluiden tuottajana ja asiakkaat arvostavat henkilöstön työelämäkokemusta. Turun AMK:n erityispiirteinä nähtiin myös laaja palveluvalikoima, joka mahdollistaa pitkäaikaisen kumppanuuden. Erityisesti opiskelijoiden työn tuloksien koettiin ylittäneen odotukset. (Merisalo 2018, 69 – 70.) Nämä eivät kuitenkaan ole välttämättä selkeitä erottavia tekijöitä suhteessa muihin ammattikorkeakouluihin, sillä työelämälähtöisyys ja opiskelijat ovat osa muidenkin ammattikorkeakoulujen ydintoimintaa.

Kehittämiskohteina ja mahdollisesti jopa heikkouksina tutkimuksessa mainittiin proaktiivisuuden puute yhteydenpidossa asiakkaisiin, tarpeiden määrittämisessä ja palveluiden kehittämisessä. Näissä yksityisten palveluntarjoajien koettiin olevan aktiivisempia. Turun AMK:lta kaivataan myös vahvempaa roolia edelläkävijänä ja työelämän kehityksen osoittajana. (Merisalo 2019, 49, 58, 70.)

Korkeakoulun imagoon vaikuttaa myös nykyisten ja valmistuneiden opiskelijoiden kokemukset opinnoista. Heidän välittämänsä tieto esimerkiksi opetuksen laadusta voi vaikuttaa tässä hetkessä potentiaalisten opiskelijoiden mielipiteisiin. Lisäksi he ovat myös potentiaalisia muiden palveluiden asiakkaita tulevaisuudessa, yritysten ja elinkeinoelämän edustajina.

Nykyisten tutkinto-opiskelijoiden tyytyväisyyttä tutkitaan Turun AMK:ssa muun muassa vuosittain toteutettavalla opiskelijabarometrillä. Valmistuneiden opiskelijoiden kokemuksia tutkitaan valmistumisvaiheen AVOP-palautekyselyllä ja viisi vuotta valmistumisen jälkeen toteutettavalla uraseurannalla. (Turun ammattikorkeakoulu 2020i; Vipunen 2020c; Vipunen 2020d.)

Opiskelijabarometrin mukaan Turun AMK:n opiskelijat ovat pääsääntöisesti melko tyytyväisiä opintoihinsa. Opiskelijatyytyväisyyttä mitataan viisiportaisella asteikolla, jossa 1

on huonoin ja 5 paras arvosana. Kaikkien opiskelijoiden vastausten keskiarvo on pysynyt melko tasaisena vuosina 2015-2020, ollen 3,57 vuonna 2020. Opiskelijat kokevat koulutuksen myös vastanneen odotuksiinsa melko hyvin, vuonna 2020 keskiarvolla 3,55. Vastauksissa on nähtävissä pieniä koulutus- ja alakohtaisia eroja, mutta ei erityisen merkittäviä. (Turun ammattikorkeakoulu 2020i.)

Opiskelijabarometrilla tutkitaan opiskelijatyytyväisyyden ohella myös muun muassa opintojen sujuvuutta, opiskelijahyvinvointia, opintojen ohjausta ja oppimisympäristöjen käyttöä erilaisilla väittämillä. Muussa barometrin kvantitatiivisessa aineistossa ei ole löydettävissä selkeitä vahvuuksia tai heikkouksia. Vastausten keskiarvo vaihtelee aiheesta riippumatta välillä 3-4. (Turun ammattikorkeakoulu 2020i.)

Kvalitatiivisesta aineistosta on nostettu kolmeksi merkittävimmäksi onnistumisen teemaksi asiantuntevat opettajat, hyvä opetus sekä tilat, kalusto, ruoka ja kirjasto. Ehkä hieman yllättäen samat teemat ovat nostettu myös kehittämisen teemoiksi. Koska käytössä ei ole tarkempia laadullisen tutkimuksen aineistoja, on mahdoton tulkita, millaisia tarkempia aiheita näiden teemojen alla on käsitelty. (Turun ammattikorkeakoulu 2020i.)

Samankaltainen trendi on nähtävillä myös sekä AVOP-kyselyn että uraseurannan tuloksissa. AVOP-kysely toteutuu kaikille ammattikorkeakouluille valmistuville samanlaisena ja eri ammattikorkeakoulujen tuloksia voidaan siten verrata keskenään. Kyselyssä arvioidaan erilaisten väittämien avulla tyytyväisyyttä opintoihin seitsemänportaisella asteikolla, jossa 1 on huonoin ja 7 on paras. Vuosien 2016 – 2019 tuloksissa kaikkien väittämien keskiarvon osalta Turun AMK (keskiarvo 4,93) jää hieman valtakunnallisen keskiarvon (5,03) alle. Yksittäisien väittämien tuloksissa ja niitä vertailtaessa muihin ammattikorkeakouluihin, eivät Turun AMK:n tulokset nouse missään aihepiirissä selkeästi muita korkeammalle, mutta eivät sijoitu myöskään muita huonommin. (Vipunen 2020c.)

Uraseurantakysely toteutetaan kaikille ammattikorkeakouluista valmistuneille samanlaisena viisi vuotta valmistumisen jälkeen. Kyselyssä selvitetään valmistuneiden sijoittumista työelämään sekä tyytyväisyyttä opintoihin eri näkökulmista. Vuosina 2018 – 2019 toteutettujen kyselyiden tuloksia vertaillen, ammattikorkeakoulujen väliset erot ovat hyvin pieniä. Yleisesti ammattikorkeakouluista valmistuneet ovat melko tyytyväisiä opintoihinsa kaikista näkökulmista. Kun arvioidaan kokonaistyytyväisyyttä opintoihin, Turun AMK saa keskiarvon 4,3 (asteikko on kuusiportainen, jossa 1 on huonoin ja 6 paras). Kaikkien ammattikorkeakoulujen keskiarvo on 4,4 (paras tulos on 4,7 ja heikoin 4,1). (Vipunen 2020d.)

Opiskelijoiden ja valmistuneiden tuloksien voi ajatella vastaavan melko hyvin myös bränditutkimuksen tuloksia: Turun AMK ei erotu selkeästi muiden korkeakoulujen joukosta erityisillä vahvuuksilla tai heikkouksilla, mutta siitä huolimatta imago ja maine ovat melko hyvät. Ainoat selkeästi esille nousevat vahvuudet ovat bränditutkimuksessa koulutusalojen kiinnostavuus ja sijaintipaikkakunta.

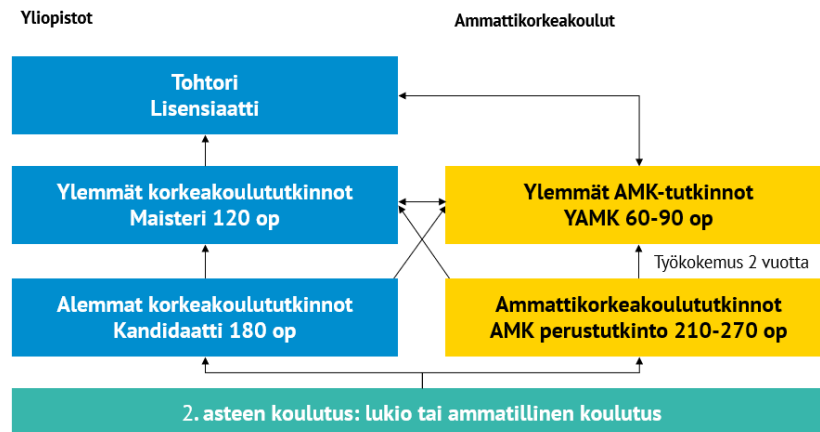
Heikkoutena bränditutkimuksessa nousee esille mielikuva huonosta opetuksen laadusta, ja tämä nousee esille myös kehittämiskohteena opiskelijabarometrissa. Tästä huolimatta moni opiskelijoista kokee opetuksen laadun myös hyväksi. Oletettavasti tätä paradoksia selittää laaja koulutustarjonta ja sen myötä moninaiset opiskelijakokemukset. Koska negatiiviset kokemukset leviävät usein nopeammin ja laajemmalle, ovat joidenkin opiskelijoiden kokemukset saattaneet vaikuttaa myös bränditutkimuksessa näkyviin mielikuviin, mutta ne eivät kuitenkaan kerro koko totuutta.

Näiden tutkimustuloksien perusteella voidaan todeta, että Turun AMK:lla on jonkinlainen brändi-imago eri sidosryhmien keskuudessa. Yleisesti imago on melko positiivinen, mutta ei ehkä kovin vahva tai mieleenpainuva, sillä selkeitä erottavia tekijöitä suhteessa muihin ammattikorkeakouluihin ei ole.

### 3.2 Ylemmät ammattikorkeakoulututkinnot

Suomen korkeakoulujärjestelmä perustuu nk. duaalimalliin, jossa korkeakoulutasoista koulutusta antavat ammattikorkeakoulut ja yliopistot (Opetushallitus 2019a). Bolognan prosessiin (EHEA 1999) perustuvan tutkintorakenteen mukaisesti korkeakoulututkinnot ovat jaettu kolmeen sykliin: alempiin (taso 6) ja ylempiin (taso 7) korkeakoulututkintoihin sekä jatkotutkintoihin (taso 8), joista viimeiseksi mainittuja tarjoavat ainoastaan yliopistot (Nieminen ym. 2010, 22 – 26; Opetushallitus 2019b). Ammattikorkeakouluissa ja yliopistoissa suoritettavat alemmat ja ylemmät korkeakoulututkinnot ovat toisiinsa rinnastettavissa ja tarjoavat asetuksessa (426/2015) määritellysti muun muassa saman pätevyyden julkisiin virkoihin ja tehtäviin.

## Suomen korkeakoulujärjestelmä perustuu duaalimalliin



Kuva 4. Korkeakoulujen duaalimalli (Turun ammattikorkeakoulu 2020d).

### 3.2.1 Ylempien AMK-tutkintojen taustaa

Ylempään ammattikorkeakoulututkintoon johtava koulutus vakinaistettiin Suomen korkeakoulukenttään vuonna 2005 annetulla lailla ylempistä ammattikorkeakoulututkinnoista (Ammattikorkeakoululaki 411/2015). Vakinaistamista edelsi vuonna 2002 alkanut ammattikorkeakoulujen jatkotutkintokokeilu. Jo jatkotutkintokokeiluvaiheessa ylempiä ammattikorkeakoulututkintoja määritteli vahva kytkeytyminen työelämään, tutkintoa edeltävä työkokemusvaatimus ja kehittämistyönä toteutettava opinnäytetyö. (Salminen 2003, 9, 11 – 12.) Nämä luetaan edelleen ylempien ammattikorkeakoulututkintojen erityispiirteiksi. Työkokemusvaatimuksen on esitetty olevan jopa suomalainen korkeakouluinnovaatio. (Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvosto Arene ry. 2016, 9, 11.)

Ylempiä AMK-tutkintoja, kuten muutakin korkeakouluopiskelua, säädellään lailla ja asetuksilla. Esimerkiksi tutkintonimikkeet, laajuus, tutkinnon sisältö ja hakukelpoisuus säädetään ammattikorkeakoululaissa (932/2014) ja valtioneuvoston asetuksessa (1129/2014). Ammattikorkeakoulut voivat itse määrittellä muun muassa koulutuksien nimet ja tarkemman opetussuunnitelman. Ylemmät ammattikorkeakoulututkinnot ovat laajuudeltaan 60 – 90 opintopistettä ja työn ohessa suoritettuna opintojen suunniteltu kesto on 1,5 – 2 vuotta. Opinnöt sisältävät syventäviä ja vapaasti valittavia opintoja sekä opinnäytetyön. (A 1129/2014; Arene 2016, 9.)

Vuonna 2018 Suomen 23 ammattikorkeakoulussa (pl. Poliisiammattikorkeakoulu ja Högskolan på Åland) ylempään AMK-tutkintoon johtavia koulutuksia oli tarjolla yhteishauissa yhteensä n. 250 (Vipunen 2020a). YAMK-tutkintojen perustamisesta alkaen, vuoteen 2018 mennessä ylempään AMK-tutkintoon oli valmistunut yli 21 000 opiskelijaa. Valmistuneiden määrä on kasvanut vuosittain, esimerkiksi vuonna 2009 valmistuneita oli vielä alle 1 000 (941 opiskelijaa) vuodessa, kun taas vuonna 2014 määrä oli jo 2 115 ja vuonna 2019 ylempään AMK-tutkintoon valmistui 3 324 opiskelijaa. (Suomen virallinen tilasto 2019; Vipunen 2020b.)

### 3.2.2 Ylempien AMK-tutkintojen vahvuudet ja kehittämistarpeet

Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvosto Arene ry:n (2016, 5) toteuttamassa ylempien AMK-tutkintojen rakenteellisessa selvityksessä YAMK-koulutuksien vahvuuksiksi ja erityispiirteiksi esitetään erilaisia asioita niin yksilön, työ- ja elinkeinoelämän kuin yhteiskunnan näkökulmasta. Yksilön näkökulmasta koulutus edistää hyvin urakehitystä ja työllistymistä. Lisäksi sen toteutustavat edistävät monialaista verkostoitumista, ja työelämä-  
lähtöisyys takaa tarkoituksenmukaisen osaamisperustan. (Arene ry. 2016, 10.)

Työ- ja elinkeinoelämän näkökulmasta vahvuuksiksi nostetaan muun muassa se, että työelämässä oleva opiskelija kehittää koulutuksen aikana oman osaamisensa ohella myös omaa työyhteisöään kehittämistehtävien avulla. Lisäksi koulutukset pohjautuvat vahvasti alueen ja työelämän osaamistarpeisiin, ja siten uudistavat työelämää nopeastikin ja vahvistavat alueen osaamiskeskittyviä. (Arene ry. 2016, 10.)

Yhteiskunnan näkökulmasta YAMK-koulutuksia voidaan kutsua jopa suomalaiseksi koulutusinnovaatioksi. Erityisesti koulutusta edeltävä työkokemusvaatimus ja sen tuoma mahdollisuus kytkeä opiskelijoiden koulutus osaksi ammattikorkeakoulun monialaista TKI-toimintaa on suomalaisten YAMK-koulutusten ainutlaatuinen erityispiirre. Myös edellä mainitut nopea valmistuneiden työelämään sijoittuminen, osaamistarpeisiin vastaaminen ja alueellisen osaamisen vahvistaminen ovat yhteiskunnallisesti merkittäviä hyötyjä. (Arene ry. 2016, 10-13.)

Arene ry:n (2016, 15) rakenteellisen selvityksen perusteella YAMK-koulutukset voidaan jakaa kahteen erilaiseen profiiliin, monialaiseen YAMK-koulutukseen ja syventävään YAMK-koulutukseen. Näistä ensin mainitussa painottuu nimenmukaisesti monialainen

työskentely: uuden tiedon tuottaminen, osaamisen jakaminen ja asiantuntijuuden kehittyminen monialaisissa verkostoissa, eri alojen rajapinnoilla. Monialaisen YAMK-koulutuksen lopputuloksena syntyy osaamista, jota ei tuota mikään muu perinteinen koulutus Suomessa. Syventävässä YAMK-koulutuksessa painottuu vahva yhteys työelämässä tarvittavaan ja työelämää uudistavaan TKI-toimintaan ja osaamisen kehittämiseen. (Arene ry. 2016, 15.)

Ylemmän AMK-koulutuksen kehityskohteiksi Arene ry. (2016, 5) nostaa koulutusten sisältöjen profiloinnin sekä koulutuksen tuottaman osaamisen tunnettuuden vahvistamisen ja kelpoisuuden tunnustamisen. Koulutuspoliittisina kannanottoina Arene ry. (2016, 5) esittääkin tutkintonimikkeiden yhdenmukaistamista muotoon maisteri (AMK). Nykyisellään ylempään AMK-tutkintoon johtavasta koulutuksesta valmistutaan yleensä aiemman AMK-perustutkinnon nimikettä vastaavaan tutkintonimikkeeseen, jota täsmennetään ylempi AMK-lisäyksellä, esimerkiksi insinööri (ylempi AMK) (L 932/2014; A 1129/2014).

Yhtenäisen tutkintonimikkeen koetaan vastaavan tutkinnon tunnettuuteen ja tunnustamiseen liittyviin haasteisiin, sillä nykyisellään monimuotoiset tutkintonimikkeet saatetaan yhdistää perustason (AMK / Bachelor) tutkintoihin ja siten YAMK-tutkintoja ei välttämättä aina tunnusteta rekrytointitilanteissa ylemmiksi korkeakoulututkinnoiksi. Myös koulutuksen edellä mainittuja vahvuuksia, kuten työelämälähtöisiä erityispiirteitä, ei tunneta laajasti ja niiden tunnettuuden kehittäminen koetaan tärkeäksi. (Arene ry. 2016, 24.)

Kristiina Ojalan (2017, 187) väitöskirjassa nostetaan esille myös yhtenäisen tutkintonimikkeen merkitys. Erityisesti maisteri (AMK) -nimikettä kannattavat tutkintoon valmistuneet, jotka kokevat sen parantavan tutkinnon arvoa ja statusta työmarkkinoilla, ja antavan valmistuneille tasapuolisemman kilpailuaseman työmarkkinoilla suhteessa yliopistossa maisteritutkinnon suorittaneille. Tuloksissa todetaan, että vaikka nimenomaan maisteri-nimike ei vakiintuisi YAMK-tutkintoihin, on olemassa tarve nykyisten nimikkeiden selkeyttämiselle ja muuntamiselle informatiivisempaan suuntaan. Nimikkeen tulisi olla erottuva, selkeä, helposti ymmärrettävä ja tutkinnon tasoa kuvaava. (Ojala 2017, 187.)

Tärkeimpiä syitä YAMK-koulutukseen hakeutumiseen ovat osaamisen ja itsensä kehittäminen, kilpailukyvyn ja työmarkkina-aseman vahvistaminen, mahdollisuus suorittaa tutkinto ammattikorkeakoulussa sekä työuhat ja -vaatimukset. Näistä kaikkein tärkeimmäksi on nostettu ensin mainittu osaamisen ja itsensä kehittäminen, joka korostuu kai-

killä koulutusaloilla. Kilpailukyvyyn ja työmarkkina-aseman vahvistaminen nousevat vahvemmin esiin aloilla, joissa työmarkkinat ovat kilpaillut, ja työuhkiin ja -vaatimuksiin liittyvät tekijät aloilla, joilla työmarkkinat ovat epävarmat. (Ojala 2017, 90.)

Koulutuksen tuottamiksi hyödyiksi valmistuneiden oman arvion mukaan nousivat työpaikkakohtaisen osaamisen kasvu sekä yleisten valmiuksien, kuten elinikäiseen oppimiseen ja asiantuntijatyöhön liittyvien valmiuksien, kasvu. Nämä koetut hyödyt vastaavat myös Arene ry:n selvityksessä (2016) esiin nostettuja YAMK-koulutuksen tunnistettuja erityispiirteitä ja hyötyjä. Sen sijaan, uralla etenemiseen ja työmarkkinoilla kilpailuun saavat hyödyt koettiin vähäisemmiksi. (Ojala 2017, 92, 183 – 184.) Tämä on siis osin ristiriidassa odotettujen hyötyjen kanssa.

Ylempään AMK-tutkintoon valmistuneet suhtautuivat kuitenkin melko kriittisesti koulutuksesta saamiinsa työelämävalmiuksiin. Esimerkiksi tietotekniset taidot ja digitaalinen osaaminen, kyky toimia muutostilanteissa, vuorovaikutus- ja verkostoitumistaidot sekä oman alan asiantuntija- / sisältöosaaminen koettiin tärkeiksi omassa työssä, mutta YAMK-tutkinnon ei koettu tarjonneen näihin vaatimuksiin riittävää osaamista. Tutkimuksellisen osaamisen koettiin kehittyneen tutkinnon aikana enemmän kuin työtehtävät vaativat. Yksi syy näille kokemuksille saattaa olla liialliset odotukset koulutukselle, mihin myös markkinointi vaikuttaa. (Ojala 2017, 189 – 190.)

Työnantajat suhtautuivat koulutuksen tuottamaan osaamiseen ja sen suhteutumiseen työelämän vaatimuksiin valmistuneita lempeämmin. Esimerkiksi tietoteknisten taitojen ja oman alan asiantuntija- / sisältöosaamisen koettiin vastaavan koulutuksen jälkeen hyvin työelämän tarpeita. Ylemmän AMK-tutkinnon lisäarvona työnantajat pitivät erityisesti tutkinnon käytännön- ja työelämäläheisyyttä, ja niiden roolin toivotaan tutkinnossa pysyvän ennallaan tai kasvavan. Lisäksi eduksi koettiin koulutuksen tuottama erityisosaaminen ja vaihtoehtoinen koulutusväylä. (Ojala 2017, 192 – 193.)

Ylempien AMK-tutkintojen koetaan rekrytointitilanteissa häviävän kilpailussa maisteritutkinnoille sekä valmistuneiden että työnantajien mielestä. Vaikka työnantajat kokevat YAMK-koulutuksen tuottamien taitojen vastaavan hyvin työelämän osaamistarpeisiin, suhtaudutaan YAMK-tutkintojen kilpailukykyyn ja tutkinnon tuottamaan osaamiseen epäillen. Tämä johtuu siitä, että työnantajat eivät tunne YAMK-tutkintoja riittävän hyvin, eivätkä ole tietoisia tutkinnon tuottamasta osaamisesta ja siitä, millaisiin työtehtäviin YAMK-koulutuksista valmistuneet soveltuvat. Tutkinnon kilpailukykyyn vaikuttaa myös

se, että työnantajat suosivat usein työnhakijoita, joilla on omaa koulutustaastaansa vastaava tutkinto. Työmarkkinoilla maistereiden osuus työnantajista on suuri, ja siten maisteritutkinnon suorittaneilla myös vahvempi asema kilpailussa. (Ojala 2017, 190 – 192.)

Rekrytoinneissa arvostetaan tutkinnon ohella myös muita ominaisuuksia, erityisesti työkokemusta. Ylempien AMK-tutkintojen työkokemusvaatimus saattaa siten olla työmarkkinoilla YAMK-tutkinnon suorittaneille työnhakijoille myös eduksi, etenkin verrattuna vastavalmistuneisiin maistereihin. (Ojala 2017, 191.)

Ojalan väitöstutkimuksessa YAMK-tutkintojen tärkeiksi kehittämistarpeiksi nostetaan esille tunnettuuden, statuksen ja arvostuksen kohottaminen. Nämä vahvistaisivat niin tutkinnosta saatavia hyötyjä, tutkinnon asemaa korkeakoulukentällä ja työmarkkinoilla kuin työntajien antamaa tunnustusta tutkinnoille. Myös YAMK-tutkinnosta saatavista hyödyistä, valmistuneiden sijoittumisesta työelämään ja eroista suhteessa maisterikoulutukseen tulisi viestiä enemmän. (Ojala 2017, 185, 187, 192.)

### 3.2.3 Ylemmät AMK-tutkinnot Turun ammattikorkeakoulussa

Turun ammattikorkeakoulussa ensimmäinen YAMK-koulutusta vastaava koulutus alkoi jo vuonna 2002 jatkotutkintokokeilun yhteydessä. Tuolloin ikääntyneiden ja pitkäaikaisten potilaiden hoito -koulutusohjelmassa aloitti 8 opiskelijaa. (Okkonen 2003.) Kun ylemmät AMK-tutkinnot vakinaistettiin lailla vuonna 2005, ensimmäinen koulutuslupa saatiin myös sosiaali- ja terveysalalle, terveyden edistämisen koulutusohjelmaan. (Ahonen & Antikainen 2019.)

Seuraavina vuosina koulutuslupia saatiin myös muille aloille: vuonna 2006 alkoi matkailu-, ravitsemus- ja talousalalla palveluliiketoiminnan koulutus ja tekniikan alalla ympäristötekniikan koulutus. Vuonna 2007 alkoivat liiketalouden ja sosiaalialan YAMK-koulutukset ja viimeisenä koulutuslupana mukaan tulivat kulttuurialan koulutukset vuonna 2015. (Ahonen & Antikainen 2019.)

Vuonna 2020 Turun ammattikorkeakoulussa ylempään AMK-tutkintoon johtavia koulutuksia oli tarjolla yhteensä 31, neljällä alalla: tekniikan ja liiketalouden aloilla sekä sosiaali- ja terveysalalla ja kulttuurialalla. (Turun ammattikorkeakoulu 2020j.) Turun AMK on Suomessa yksi suurimpia YAMK-kouluttajia niin hakija-, opiskelija- kuin valmistuneiden määrää mitattaessa. Näitä tilastoja on esitelty taulukossa 1.

Taulukko 1. TOP 5 -listaus YAMK-koulutuksien opiskelija-, hakija- ja valmistuneiden määristä vuosina 2019 - 2020. (Vipunen 2020a, Vipunen 2020b.)

<b>YAMK-opiskelijoiden määrä vuonna 2019</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Metropolia Ammattikorkeakoulu 1 689</li> <li>2. Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu 1 158</li> <li>3. Jyväskylän ammattikorkeakoulu 1 107</li> <li>4. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu 1 059</li> <li>5. Turun ammattikorkeakoulu 1 056</li> </ol>
<b>YAMK-koulutuksiin ensisijaisesti hakeneiden määrä, vuonna 2020 alkavat koulutukset</b> (ensisijaiset hakijat syksyn yhteishaussa 2019 ja kevään yhteishaussa 2020)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Laurea-ammattikorkeakoulu 2 047</li> <li>2. Metropolia Ammattikorkeakoulu 1 538</li> <li>3. Turun ammattikorkeakoulu 1 309</li> <li>4. Jyväskylän ammattikorkeakoulu 1 107</li> <li>5. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu 1 009</li> </ol>
<b>YAMK-koulutuksista valmistuneet vuonna 2019</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Metropolia Ammattikorkeakoulu 447</li> <li>2. Tampereen ammattikorkeakoulu 264 ja Laurea-ammattikorkeakoulu 264</li> <li>3. Turun ammattikorkeakoulu 243</li> <li>4. Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu 234</li> <li>5. Jyväskylän ammattikorkeakoulu 222</li> </ol>

### 3.2.4 Turun AMK:n Master School

Turun AMK:n Master Schoolia (myöh. myös Master School) alettiin kehittää erityisesti luvussa 3.2.2 esiteltyjen Arene ry:n rakenteellisen selvityksen sekä Kristiina Ojalan väitöstutkimuksen jälkeen, tavoitteena vastata muun muassa niissä esitettyihin haasteisiin. Uusi Turun AMK:n Master School lanseerattiin henkilöstölle ja opiskelijoille syksyllä 2018 (Master School -päälliköt 4.6.2018).

Master School kokoaa yhteen kaikki Turun AMK:n YAMK-koulutukset ja niitä markkinoidaan tämän yhteisen nimen alla. Organisaation näkökulmasta, koulutukset sijoittuvat kolmen alakohtaisen opetuksen sektorin alle: Tekniikan ja liiketoiminnan, Terveiden ja

hyvinvoinnin sekä Taideakatemia -sektoreille, joiden yksiköissä henkilöstö ja opiskelijat työskentelevät ja opiskelevat. Kyse ei siis ole itsenäisestä organisaatioyksiköstä tai sektorista vaan viestinnällisestä yhteisnimityksestä koulutuskokonaisuudelle. (Master School -päälliköt 4.6.2018.)

Markkinoinnin ja viestinnän näkökulmasta keskeisessä roolissa Master Schoolin kehittämisessä oli nimenomaan Master-sanan esilletuominen. AMK-Maisteri tai maisteri (AMK) -tutkintonimikkeen vakiinnuttamista on pidetty YAMK-koulutuksen tunnettuuden lisäämisessä merkittävänä tekijänä (Arene ry. 2016, Ojala 2017), mutta sen ottaminen käyttöön ei ole yksittäisen ammattikorkeakoulun päätettävissä. Ammattikorkeakoulujen myöntämiä tutkintonimikkeitä säädellään ammattikorkeakoululailla (932/2014) ja tarkemmin valtioneuvoston asetuksella (1129/2014), joiden mukaan on käytettävä tutkintonimikettä, jota täsmennetään tarvittaessa ”ylempi AMK”, esimerkiksi insinööri (ylempi AMK) ja tutkintojen englanninkielinen käännös on Master, esimerkiksi Master of Engineering.

Tutkintojen englanninkielinen käännös mahdollistaa siten Master-termin käytön ylempistä AMK-koulutuksista puhuttaessa. Koska käännös on sama kuin yliopistossa suoritettujen maisteritutkintojen, voi mielikuva samantasoisesta tutkinnosta vahvistua. Turun AMK:ssa Master -termiä käytetään Master School -nimen ohella myös yleisesti tutkinnoista ja koulutuksesta puhuttaessa, esimerkiksi: ”Master-tutkinto antaa opiskelijalle mahdollisuuden kehittyä johtajana ja syventää osaamista yhdessä työelämän kanssa” tai ”Master-koulutukseen haetaan opiskelemaan yhteishaussa”. (Master School -päälliköt 4.6.2018.)

Terminologian ohella uudistettiin myös koulutustarjontaa ja koulutukset koottiin kahden koulutuspolun, Leadership Excellence ja Professional Excellence, alle. (Master School -päälliköt 4.6.2018.) Koulutuspolut vastaavat Arene ry:n (2016) rakenteellisessa selvityksessä kuvattua jakoa YAMK-koulutuksien sisällöistä. Leadership Excellence -polun koulutukset keskittyvät esimies- ja johtamiskoulutukseen ja niissä painottuu monialaisuus, sillä useimpiin polun koulutuksiin voi hakeutua eri alojen asiantuntijat pohjakoulutuksen alasta riippumatta. Professional Excellence -polun koulutuksissa taas keskitytään asiantuntijuuden syventämiseen. (Turun ammattikorkeakoulu 2020k.)

Koulutustarjontaa uudistettiin vastaamaan edelleen paremmin työelämän tarpeisiin, esimerkiksi aloittamalla uusia asiantuntijuutta syventäviä koulutuksia ja muokkaamalla aiempien koulutuksien valintaperusteita, jotta ne vastaisivat paremmin Leadership Ex-

cellence -polun ajatukseen monialaisista koulutuksista. Vuonna 2019 Professional Excellence -koulutustarjontaan lisättiin muun muassa ICT ja ohjelmistotekniikan, gerontologisen asiantuntijuuden ja kulttuurihyvinvoinnin koulutukset, ja esimerkiksi aiemmin vain insinööreille ja tradenomeille suunnattu projektijohtamisen koulutus avattiin kaikkien alojen asiantuntijoille.

Master Schoolin koulutuksia kehitettiin myös oppimissuunnitelmia uudistamalla, jonka myötä muun muassa tutkintojen oppimissuunnitelmien rakenteita yhtenäistettiin sekä mahdollisuuksia yhteisiin opintoihin ja siten laaja-alaisempaan verkostoitumiseen lisättiin. (Master School -päälliköt 4.6.2018.) Kaikilla näillä toimenpiteillä vahvistettiin Arenen ry:n (2016) rakenteellisessa selvityksessä esille nostettuja YAMK-koulutuksen hyötyjä ja erityispiirteitä myös Turun AMK:n koulutustarjonnassa.

## 4 CASE: TURUN AMK:N MASTER SCHOOL

### 4.1 Sisällönanalyysi teorialähtöisesti ja teemoitellen

Aineiston sisällönanalyysi toteutettiin teorialähtöisten teemojen avulla. Teemat muodostettiin tutkimuskysymyksiä avulla, tarkastellen niitä teoriaa vasten. Seuraavissa alaluvuissa esitellään aineistoa tarkemmin näiden teemojen näkökulmasta.

Ensimmäiselle tutkimuskysymykselle ”Millainen Turun AMK:n Master Schoolin brändi on?” muodostettiin teoreettiset vastineet: ”Miten brändi määritellään ja kuvataan?” ja ”Miten brändin olemassaoloa voi perustella?”. Brändin määritelmässä sekä brändi-imagoa ja -pääomaa kuvaavissa malleissa keskeiseksi brändin olemassaoloa kuvaavaksi teemaksi nousi ”brändiin kohdistetut ainutlaatuiset, positiiviset ja vahvat mielleyhtymät”. Luvussa 4.1.1 on esitelty tähän teemaan liittyviä sisältöjä, jotka kuvaavat niin tarkastelun kohteena olevaa brändiä tuotteena kuin siihen liitettyjä mielleyhtymiä.

Toisen tutkimuskysymyksen ”Miten Turun AMK:n Master Schoolin brändi on rakennettu?” teoreettinen vastine oli ”Miten brändi rakennetaan?”. Teorian näkökulmasta brändin rakentamiseen on tarjolla monia erilaisia malleja, ja niille yhtenäistä on se, että brändille määritellään (ydin)identiteetti tai jokin muu ydinolemus. Lisäksi useimmissa teoreettisissa malleissa painottui näkemys siitä, että brändi todella rakennetaan organisaation toimesta, eli se ei muodostu itsestään. Näin ollen teemoiksi valittiin ”brändin (ydin)identiteetti” sekä ”brändin rakentaminen”. Jälkimmäiseen teemaan liittyvää aineisto on kuvattu luvussa 4.1.2 tiivistetysti toimintatutkimukselle ominaiseen tapaan ongelman määrittämisenä, ratkaisuna, toteutuksena ja arviointina – samalla nostoen esille ensin mainittuun teemaan liittyviä näkökulmia.

Kolmas tutkimuskysymys ”Miten Master School sijoittuu Turun AMK:n brändihierarkiaan tai -arkkitehtuuriin?” sai teoreettiseksi vastineekseen kysymyksen ”Miten brändiarkkitehtuuri muodostuu ja miten se rakennetaan?”. Brändiarkkitehtuurin rakentamiseen liittyy monia erilaisia näkökulmia arkkitehtuuristrategian valinnasta brändin laajentamiseen, mutta koska tässä tutkimuskysymyksessä haluttiin selvittää arkkitehtuurin tai hierarkian olemusta, ei sen laajentamismahdollisuuksia, valittiin teemoiksi ”brändiarkkitehtuurin tai -hierarkian kuvaus” ja ”brändeihin liittyvä ohjeistus”. Näihin teemoihin liittyvää aineistoa on esitelty luvussa 4.1.3.

#### 4.1.1 Millainen Turun AMK:n Master School brändi on?

Turun AMK:n Master School koostuu useasta koulutuksesta, joita voidaan ajatella tuotteina tai palveluina. Master School on siis tuote- tai palvelutarjooman nimi ja se kokoaa yhteen laajan kattauksen erilaisia koulutuksia. Se ei ole esimerkiksi organisaation itsenäinen yksikkö tai yliopistomaailmasta tuttu tiedekunta, vaan se kokoaa yhteen Turun AMK:n kolmella eri opetuksen sektorilla tarjottavat YAMK-koulutukset. (Master School -päälliköt 4.6.2018.)

Master Schoolin koulutustarjonta koostuu ylempään AMK-tutkintoon johtavista koulutuksista, joihin haetaan yhteishaussa, erillishaussa tai avoimen AMK:n väylän kautta. Sen tarjooma ei sisällä ei-tutkintoon johtavia koulutuksia, esimerkiksi erilaisia lyhyitä täydennyskoulutuksia tai erikoistumiskoulutuksia. (Turun ammattikorkeakoulu 2020k.)

Koulutukset jaetaan vielä tarkemmin kahden erillisen polun alle: Leadership Excellence ja Professional Excellence -koulutuksiin. Ensin mainitun polun koulutukset sisältävät erityisesti esimies- ja johtotehtäviin valmentavaa koulutusta, ja jälkimmäisissä syvennetään osaamista tietyllä asiantuntijuusalueella. (Turun ammattikorkeakoulu 2020k.) Master Schoolin koulutustarjontaa ja organisaatorakennetta on kuvattu alla kuvassa 5.



Kuva 5. Turun AMK:n Master Schoolin sisäinen organisaatio ja asiakkaan näkökulma (Master School -päälliköt 4.6.2018).

Master Schoolin koulutustarjonta on alakohtaisesti tarkasteltuna laaja ja monimuotoinen, koulutuksia on aina kulttuurihyvinvoinnista kone- ja meritekniikkaan. Koulutuksilla on kuitenkin useampia yhdistäviä tekijöitä, jotka myös erottavat ne yliopistojen maisteritutkinnoista, AMK-perustutkinnoista sekä muista työelämän edustajille tarkoitetuista täydennyskoulutuksista:

- koulutuksen taso (NQF 7) eli ylempi korkeakoulututkinto
- koulutuksen kesto, laajuus ja rakenteen pääpiirteet sekä hakukelpoisuusehdot, jotka on määritelty ammattikorkeakoululaissa ja valtioneuvoston esityksessä
- YAMK-koulutuksen erityispiirteet, kuten vahva työelämäyhteys ja kytkeytyminen ammattikorkeakoulujen TKI-toimintaan

Edellä mainitut yhdistävät tekijät ovat yhteisiä kaikille Suomessa tarjottaville YAMK-koulutuksille, ei ainoastaan Turun AMK:n Master Schoolin koulutustarjonnalle. Turun AMK:n Master Schoolin koulutustarjonnan erityispiirteitä ovat tietyt koulutukset tai koulutuksien painopisteet, joita ei muissa ammattikorkeakouluissa ole tarjolla, esim. Media- ja kulttuuriryrittäjyyden koulutus. Lisäksi esimerkiksi Turun AMK:n Master Schoolia yhdistävissä toimintatavoissa, kuten yhteisissä opinnoissa ja seminaareissa, voi olla erityispiirteitä, jotka ovat ainutlaatuisia tai harvinaisia verrattuna muihin ammattikorkeakouluihin, mutta näitä ei ole tarkemmin tutkittu.

Ylempään AMK-tutkintoon johtavaan koulutukseen voi hakea, kun on suorittanut soveltuvan korkeakoulututkinnon, esim. AMK-tutkinnon. Vuodesta 2020 alkaen hakukelpoisuuteen on voinut, koulutuksesta riippuen, riittää myös vanha opistoasteen tai ammatillisen korkea-asteen tutkinto. Nämä tutkinnot ovat kuuluneet suomalaiseen koulujärjestelmään ennen ammattikorkeakoulujen vakinaistamista. Lisäksi hakijalla tulee olla kerrytettynä vähintään kaksi vuotta työkokemusta, joko asianomaiselta alalta tai yleistä työkokemusta, hakukelpoisuuden antavan tutkinnon suorittamisen jälkeen. (Turun ammattikorkeakoulu 2020k.)

Näin ollen ylempien AMK-tutkintojen pääkohderyhmää ovat korkeakoulututkinnon suorittaneet, työelämässä jo jonkin aikaa olleet ammattilaiset. Koska tutkintoon kuuluu vähän lähiopetusta, pääsääntöisesti kaksi päivää kuukaudessa, eivät opinnot edellytä esimerkiksi muuttoa opiskelupaikkakunnalle ja koulutuksen maantieteellinen kohderyhmä on siten laaja. Turun AMK tarjoaa YAMK-koulutusta tekniikan ja liiketalouden aloilla, kulttuurialalla ja sosiaali- ja terveysalalla, eli kohderyhmänä on erityisesti näiden alojen ammattilaiset. (Turun ammattikorkeakoulu 2020k.)

Master Schoolilla on siis markkinoinnin näkökulmasta oma erityinen kohderyhmänsä, joka eroaa esimerkiksi AMK-tutkintojen kohderyhmästä. Turun AMK tarjoaa tosin tälle samalle kohderyhmälle myös monia muita koulutus- ja palvelutuotteita, esimerkiksi lyhyempiä täydennyskoulutuksia, erikoitumiskoulutuksia ja muita asiantuntijapalveluita.

Master School -nimeä käytetään myös muissa suomalaisissa ammattikorkeakouluissa, esimerkiksi Kajaanin AMK:ssa, Seinäjoen AMK:ssa, Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu XAMK:ssa ja Lapin AMK:ssa. Näiden lisäksi esimerkiksi Metropolia, Satakunnan AMK ja Haaga-Helia käyttävät viestinnässään Master-termiä, nimeten YAMK-koulutukset Master-tutkinnoiksi.

Turun AMK:n Master Schoolia lanseerattaessa päätettiin, että sen nimessä on aina mukana Turun AMK. Tällä päätöksellä haluttiin ensisijaisesti varmistaa, että Master Schoolista muodostuu koko organisaation yhtenäinen nimi ja idea koulutustarjooman kokoa vasta "sateenvarjosta" toteutuu. Huolena oli, että ilman vahvaa ohjausta Master Schooliin alettaisiin liittää muita etuliitteitä, esimerkiksi Taideakatemian Master School tai Terveysten ja hyvinvoinnin Master School, mikä olisi horjuttanut yhtenäisen mielikuvan syntymistä. (Master School -päälliköt 4.6.2018.) Koska Master School on sittemmin yleistynyt myös muiden ammattikorkeakoulujen käyttöön, auttaa etuliite Turun AMK nykyään erottamaan sen myös muiden korkeakoulujen tarjonnasta.

Koska Turun AMK:n Master Schoolissa on mukana aina Turun AMK, yhdistyy siihen myös Turun AMK:n brändiin liitettyjä mielikuvia. Kuten luvussa 3.1.2 on esitetty, Turun AMK:n imago on melko hyvä ja mielikuvat ovat pääasiassa positiivisia, vaikkakaan mitään erityisiä erilaistavia mielikuvia Turun AMK:iin ei kohdistu, lukuun ottamatta sijaintipaikkakuntaa ja kiinnostavaa koulutustarjontaa.

#### 4.1.2 Miten Master Schoolin brändi rakennettiin?

Ensimmäiset ajatukset Turun AMK:n Master Schoolista ja ylempien AMK-tutkintojen uudelleen brändäyksestä tai imagon kohottamisesta, ovat syntyneet jo kauan ennen varsinaista Master Schoolin lanseerausta. Idea Leadership Excellence -polun mukaisista eri alojen asiantuntijoille suunnatuista Master of Business Administration -tutkintoon johtavista koulutuksista on mainittu ensimmäisen kerran YAMK-koulutusten päälliköiden kokousmuistiossa keväällä 2017. Yhtenäisen Master Schoolin rakentaminen aloitettiin loppusyksystä 2017. (YAMK-KT-päälliköt 19.5.2017; YAMK-KT-päälliköt 30.10.2017.)

Toimeksianto Master School -brändin lanseerauksesta saapui Viestintäpalveluille tammiukuussa 2018. Toiveena oli lanseerata uusi brändi jo saman kevään yhteishaun kampanjan yhteydessä helmi-maaliskuussa. Aikataulu koettiin kuitenkin liian tiukaksi ja lanseeraus päädyttiin siirtämään vasta syksylle 2018. (Mari Hartemo, sähköpostiviesti 10.1.2018; YAMK-KT-päälliköt 15.2.2018.)

Taustalla Master School -brändin rakentamisessa ja lanseerauksessa oli muun muassa YAMK-tutkintojen heikko tunnettuus sekä Turun AMK:n heikentynyt YAMK-tutkintoon valmistuneiden määrä. Master Schoolilla vastattiin myös Arene ry:n (2016) rakenteellisessa selvityksessä sekä Kristiina Ojalan (2017) väitöskirjassa esille nostettuihin haasteisiin, kuten tutkintojen heikkoon mielikuvaan työnantajien keskuudessa. Uudistuksen tavoitteena oli profiloitua voimakkaasti maisteritason korkeakouluksi, nostaa YAMK-koulutuksen imagoa kokonaisuutena suuren yleisön silmissä, tarjota entistä joustavampia mahdollisuuksia tutkintojen suorittamiseen ja tuoda esiin koulutusten kansainvälistä kilpailukykyä. (Mari Hartemo, sähköpostiviesti 10.1.2018)

Lanseerausta lähdettiin suunnittelemaan yhdessä silloisten YAMK-koulutusyksiköiden koulutus- ja tutkimuspäällikköjen kanssa. Koulutuksien nykytilannetta, tulevaisuudensuunnitelmia ja toiveita uudelle brändille käsiteltiin yhteisissä kokouksissa alkukevään 2018 aikana ja tietoa kerättiin pääasiassa kokeneilta päälliköiltä, joilla oli laaja ja kattava näkemys ylempien ammattikorkeakoulututkintojen asemasta ja tilanteesta omalla alallaan. Näiden pohjalta tilattiin mainostoimistokumppanilta ehdotus uuden brändin konseptiksi. (YAMK-KT-päälliköt 15.2.2018; YAMK-KT-päälliköt 1.3.2018; YAMK-KT-päälliköt 22.3.2018.)

Mainostoimiston ensimmäinen ehdotus oli laaja, ja se sisälsi luovan toteutuksen lisäksi myös ajatuksia asiakkaan ja brändin välisestä suhteesta, ja sitä kuvaavasta äänensävyistä (tone of voice) sekä erilaisia kohderyhmämäärittelyjä. Kohderyhmämäärittelyt ja suunnitelmat eri kohderyhmien tavoittamiseen koettiin erittäin hyväksi, mutta ehdotettu äänensävy sekä luova toteutus eivät vastanneet etenkin ylimmän johdon toiveita Master-tutkintojen asemoinnista tulevaisuudessa. (Avidly Oy 2018a; Sara Pietilä, sähköpostiviesti 24.4.2018; Vesa Taatila, sähköpostiviesti 26.4.2018.)

Samaan aikaan, kun ensimmäistä konseptiehdotusta työstettiin, aloitettiin myös uusien koulutus- ja tutkimuspäällikköjen rekrytointi. Koulutus- ja tutkimuspäällikköjen toimikaudet ovat Turun ammattikorkeakoulussa määräaikaista (4 vuotta) ja tämä rekrytointikier-

ros oli suunniteltu. Koska uudet päälliköt olivat aloittamassa tehtävissään joko alkusyksystä tai seuraavan vuoden vaihteesta, päätettiin Master Schoolin suunnittelu laittaa hetkeksi tauolle ja odottaa päällikkövalintoja. (Johtoryhmä 10.4.2018; Vesa Taatila, sähköpostiviesti 26.4.2018.)

Rekrytointien myötä kaksi kolmesta päälliköstä vaihtui. Samalla päätettiin ottaa ylempien AMK-koulutusten osalta käyttöön jo uuden, vuonna 2019 voimaan tulleen, organisatorakenteen mukainen yksikön nimitys ja uudet päälliköt nimettiin opetuksen sektoreiden Master School -osaamisalueiden koulutus- ja tutkimuspäälliköiksi. Vaikka uudet päälliköt eivät olleet vielä aloittaneet tehtävissään virallisesti, ylimmän johdon toiveesta Master School -brändin rakennusta alettiin viemään eteenpäin heidän kanssaan. (Johtoryhmä 8.5.2018.)

Rekrytoinneista ja päällikkövaihdoksista johtuvat viivästykset aiheuttivat aikatauluhaasteita brändiuudistukselle. Uusi Master School oli tarkoitus lanseerata syksyllä 2018 ja uusi ”työryhmä” saatiin kasaan vasta huhtikuussa 2018. Aikatauluhaasteita aiheutti myös yhteishakuihin tarjottavien koulutuksien päätösaikataulu: yhteishauissa mukana olevat koulutukset ja niiden aloituspaikat päätetään pääsääntöisesti jo lähes vuotta ennen yhteishaun alkamista, ja tässä kohtaa päätökset koulutustarjonnasta oli jo tehty kevään 2019 yhteishakuun asti. Näin ollen koulutustarjontaa ei voitu uudistaa uuden Master School -mallin mukaiseksi ennen kuin vasta syksyn 2019 yhteishakuun. (Master School -päälliköt 18.5.2018.)

Näistä syistä Master Schoolin lanseerausta päädyttiin vaiheistamaan: syksyllä 2018 Master School lanseerattaisiin sisäisesti henkilöstölle ja nykyisille opiskelijoille, kärkiviestinä ”YAMK-koulutus on nyt Master School”. Ja vasta keväällä 2019 toteutettaisiin lanseeraus hakijoille ja ulkoisille kohderyhmille, jolloin esiteltäisiin tarkemmin, millainen uusi Turun AMK:n Master School on. Uusien ammatillista kehittymistä ja johtamisosaamista tukevien Leadership ja Professional Excellence -polkujen lanseeraus päätettiin siirtää syksyyn 2019, jolloin koulutustarjonta olisi myös niiden mukainen. (Master School -päälliköt 18.5.2018.)

Uusien Master School -päälliköiden kanssa käytiin uudelleen brändikonseptiin, tuotteistukseen ja lanseeraukseen liittyviä toiveita läpi. Keskustelujen pohjalta määriteltiin ohjeistus Master Schooliin liittyvästä terminologiasta, kirkastettiin mistä Master Schoolissa on kyse niin opiskelijoiden kuin henkilöstön näkökulmasta ja suunniteltiin tarkemmin kaksivaiheisen lanseerauksen aikataulu ja tavoitteet. Näiden keskustelujen pohjalta tilattiin

myös mainostoimistolta uusi ehdotus brändin markkinointikonseptin luovaksi toteutukseksi. (Master School -päälliköt 18.5.2018; Master School -päälliköt 4.6.2018.)

Laajaa keskustelua käytiin Master School -uudistukseen liittyvästä terminologiasta ja kahden kielen, englannin ja suomen yhdistämisestä viesteissä. Vaikka tavoitteena oli siirtyä puhumaan pääasiassa Master-tutkinnoista ja -koulutuksesta, oli YAMK-termiä edelleen käytettävä esimerkiksi tutkintotodistuksissa. Myös muun muassa hakukonenäkyvyyden kannalta koettiin järkeväksi säilyttää YAMK / ylempi AMK -termi mukana viestinnässä. Kielikysymykset liittyivät myös hakukohteiden ja koulutusten nimeämiseen: miten englanninkielinen Master-tutkintonimike näkyy suomenkielisten koulutusten nimeämisessä? (Master School -päälliköt 18.5.2018; Master School -päälliköt 4.6.2018.) Keskustelujen pohjalta päädyttiin seuraaviin ohjeisiin:

- Kirjoitetuissa teksteissä Master Schoolista käytetään aina muotoa Turun AMK:n Master School.
- Sosiaalisessa mediassa sekä Turun AMK:n visuaaliseen ilmeeseen kuuluneessa leimaelementissä voidaan käyttää myös muotoa #MasterSchool.
- Opiskelija opiskelee ja valmistuu Turun AMK:n Master Schoolista.
- Hakukohteissa, koulutuksien nimissä ja tutkintonimikkeinä käytetään koulutuksen opetuskielen mukaista tutkintonimikettä ja tarkennetta, esimerkiksi insinööri (ylempi AMK), teknologiaosaamisen johtaminen tai Master of Business Administration, Business Management.
- Kirjoitetussa tekstissä, esimerkiksi nettisivuilla, käytetään ensisijaisesti Master-termiä ja toissijaisesti YAMK-termiä selventävänä tekijänä. Esimerkiksi: ”Master-koulutuksessa opiskelet joustavin oppimismenetelmin” tai ”Koulutuksesta valmistut Master- eli YAMK-tutkintoon”.

(Master School -päälliköt 4.6.2018.)

Keskusteluissa Master School -päälliköiden kanssa määriteltiin tarkemmin, mitä Turun AMK:n Master School tarkoittaa niin henkilöstön kuin opiskelijoiden näkökulmasta. Henkilöstön näkökulmasta muutos kiteytyi edellä esiteltyihin linjauksiin Turun AMK:n Master School -nimen käytöstä sekä sen roolista ns. koulutuksien sateenvarjomaisena markkinointikonseptina, eikä uutena organisatorisena yksikkönä. Lisäksi henkilöstölle selvennettiin käytettävää terminologiaa ja kerrottiin uusiin koulutuksiin ja oppimissuunnitelmiin sekä yhteisiin käytäntöihin ja toimintatapoihin liittyvistä tavoitteista. (Master School -päälliköt 4.6.2018.)

Opiskelijoiden ja hakijoiden osalta pohdittiin Master Schoolia asiakaslupauksien ja hyötyjen näkökulmasta. Yhdessä päälliköiden kanssa määriteltiin, kenelle Master School on tarkoitettu, mitä hyötyjä ja ominaispiirteitä Master Schoolilla on, ja mitä opiskelijan voidaan luvata saaneen, kun hän valmistuu. Erityisesti kolmas kohta on koulutusmarkkinoinnin osalta haastavaa määritellä, koska opiskelijan saavuttamaan osaamiseen vaikuttaa erittäin paljon hänen oma motivaationsa ja panoksensa opintoihin. Korkeakoulu voi luvata, että opiskelijalle annetaan mahdollisuus tai valmiudet tehdä jotain tiettyä asiaa, mutta se, että saavuttaako opiskelija nämä valmiuksiin ja mahdollisuuksiin liittyvät tavoitteet, on hänestä itsestään kiinni. (Master School -päälliköt 4.6.2018.)

Keskustelujen pohjalta, Master Schoolia kuvastaviksi periaatteiksi päätettiin seuraavat asiat:

#### **Kenelle Turun AMK:n Master School on tarkoitettu?**

- työelämässä pätevyityneille oman alansa asiantuntijoille
- aktiivisille toimijoille, jotka haluavat kehittää työelämää sekä omaa asiantuntijuuttaan

#### **Turun AMK:n Master Schoolissa**

- kehität osaamistasi johtajuudessa ja esimiestaidoissa tai asiantuntijuuttasi omalla alallasi
- opiskelet joustavasti työn ohessa, mistäpäin Suomea tahansa
- verkostoidut niin oman alasi kuin muiden alojen asiantuntijoiden kanssa
- saat Turun AMK:n Master-tasoisien kansainvälisen verkoston käyttöösi
- luentopainotteista opiskelua on vähän, oppiminen tapahtuu erilaisten kehittämistehtävien kautta
- kehität oppimistehtävien ja opinnäytetyön avulla työelämää joko omassa organisaatiossasi tai Turun AMK:n tutkimus- ja kehityshankkeissa

#### **Turun AMK:n Master Schoolista valmistuttuasi**

- sinulla on ylempi korkeakoulututkinto eli YAMK- / Master-tutkinto
- olet laajentanut verkostojasi
- olet uudistanut työelämää opinnäytetyösi kautta
- sinulla on työkalut omalla urallasi etenemiseen ja oman asiantuntijuuden kehittämiseen

(Master School -päälliköt 4.6.2018.)

Näiden määritelmien pohjalta tilattiin mainostoimistolta uusi luovan toteutuksen konsepti. Tässä kohtaa rajattiin mainostoimiston toimeksiannosta tarkoituksella laajemmat mm. äänensävyyn liittyvät määritykset pois, ja keskityttiin ainoastaan visuaaliseen ilmeeseen ja pääviestiin. Mainostoimiston ehdotus kiteytyi ns. hissipuheeseen, joka kuvaa Turun AMK:n Master Schoolin olemusta. Tätä hissipuhetta muokattiin vielä elokuussa koko

Master Schoolin henkilöstön yhteisessä seminaarissa, jotta se vastaisi yhteistä näkemystä ja koko henkilöstö voisi sitoutua siihen. (Avidly 2018b; Master School -seminaari 23.8.2018.)

Turun AMK:n Master Schoolista valmistuu asiantuntijoita ja johtajia oman alansa kehittäjiksi ja työelämän uudistajiksi. Master School tarjoaa korkeatasoista asiantuntija- ja johtajakoulutusta monialaisessa ja kansainvälisessä yhteisössä. Master tutkinto avaa ovia uudenlaiseen ammatilliseen urakehitykseen ja loistavaan uraan työelämän ammatillisena. Master tason asiantuntijoista Suomi saa lisää kilpailukykyistä osaamista. (Master School -seminaari 23.8.2018.)

Mainostoimiston ehdottamassa markkinointisloganissa ja luovassa toteutuksessa kiteytyy edellä esitellyn hissipuheen ydin. Sloganiksi valittiin ”Luo tulevaisUUTTA” ja kuva maailmassa esitellään Master Schoolin opiskelijoita ja alumneja. Henkilöt esiintyvät aina huomiota herättävän ja yllätyksellisen taustan edessä, jolla korostetaan monialaisuutta ja tulevaisuuden toimintaympäristöjä, esimerkiksi insinööri voidaan esittää luontomaiseman edessä, mikä kuvastaa energiatekniologiaa ja kiertotaloutta tai sairaanhoitaja voidaan esittää teknologisessa ympäristössä, joka taas kuvastaa sosiaali- ja terveysalan digitalisoitumista ja hyvinvointitekniologiaa. Alla on esitelty esimerkkejä luovasta toteutuksesta. (Avidly 2018b.)



Kuva 6. Esimerkkejä Master Schoolin luovasta toteutuksesta 2018 - 2019 (Avidly ja Turun ammattikorkeakoulu).

Kaksivaiheisen lanseerauksen ensimmäisessä vaiheessa syksyllä 2018 Turun AMK:n Master School esiteltiin ensin henkilöstölle ja opiskelijoille. Tavoitteena oli kertoa, että

Turun AMK:n YAMK-koulutusta kutsutaan nyt Turun AMK:n Master Schooliksi. Uudistus käytiin ensin läpi Master School -koulutusten henkilöstön kanssa, jonka jälkeen se esiteltiin uusille Master School -opiskelijoille heidän ensimmäisenä koulupäivänään. Tapah- tumassa opiskelijat toivotettiin tervetulleeksi uuteen Master Schooliin opiskelemaan. Tä- män jälkeen Turun AMK:n Master School esiteltiin koko Turun AMK:n yhteisölle lukuvuo- den avajaisissa sekä sisäisen markkinointikampanjan myötä. (Master School -päälliköt 3.9.2018; Master School -päälliköt 26.11.2018.)

Lanseerauksen ensimmäistä vaihetta varten valmisteltiin myös markkinointimateriaaleja henkilöstön käyttöön, kuten uudistetut koulutusesitteet, esittelyvideo, PowerPoint-esityk- set ja kuvituskuvia opetusmateriaaleihin. Vaikka tarkoitus ei ollut lanseerata Master Schoolia vielä ulkoisille kohderyhmille, päätettiin nettisivujen koulutusesittelyiden termi- nologia muuttaa jo Master Schoolia vastaavaksi. Lisäksi Master Schoolille tehtiin oma esittelysivusto. Näin muut markkinointimateriaalit sekä henkilöstölle ja opiskelijoille suun- nattu viestintä oli myös linjassa ulkoisen viestinnän kanssa, vaikka suurta ulostuloa ei vielä tässä vaiheessa tehty. (Master School -päälliköt 3.9.2018; Master School -päälliköt 26.11.2018.)

Lanseerauksen toisessa vaiheessa Turun AMK:n Master School esiteltiin ulkoisille koh- deryhmille. Ennen mainoskampanjan alkua, sen sisältö ja viestit esiteltiin vielä henkilös- tölle, jotta puhetyyli ja kärkiviestit olisivat yhteneväisiä. Toisen vaiheen lanseerausta var- ten tuotettiin lisää markkinointimateriaalia, kuten opiskelijoiden ja alumnien tarinavideot ja -artikkelit sekä uusi yhteinen esite. Mainoskampanjassa hyödynnettiin jo edeltävänä syksynä tuotettua esittelyvideota sekä opiskelijatarinoita, ja niille ostettiin mediatilaa mm. televisiosta, YouTubesta, Facebookista ja Instagramista. Master School näkyi myös Tu- run seudun, Uudenmaan ja Pirkanmaan ulkomainoksissa, paikallis- ja valtakunnallisissa printtimedioissa natiiviartikkeleina ja Turun AMK:n omissa kanavissa, nettisivuilla, sosi- aalisessa mediassa ja verkkojulkaisu TALKissa. (Master School -päälliköt 26.11.2018.)

Sekä sisäinen että ulkoinen lanseeraus onnistuivat hyvin: ensimmäisessä vaiheessa ta- voitteenä oli kertoa uudesta Master School -nimestä ja vakiinnuttaa se Turun AMK:n yhteisön käyttöön. Toisessa vaiheessa taas esitellä Master School ulkoiselle kohderyh- mälle, tavoittaa laajalti yleisöä ja houkutella hakijoita kevään yhteishaussa. Master School -nimen tunnettuutta henkilöstön ja opiskelijoiden keskuudessa ei tutkittu, mutta nimen vakiintuminen näkyy henkilöstön ja opiskelijoiden tuottamissa materiaaleissa, joissa nimeä käytetään: esimerkiksi intranetin uutisissa, erilaisissa esittelymateriaaleissa ja asiantuntija-artikkeleissa.

Toisessa vaiheessa tavoiteltu näkyvyys ja hakijamäärien kehitys toteutuivat myös toivotunlaisesti. Mainoskampanjalla tavoitettiin eri medioissa (mm. televisio, natiivimainonta, sosiaalinen media) yhteensä arviolta kymmeniä- ellei jopa satojatuhansia kohderyhmään kuuluvia henkilöitä (Viestintäpalvelut 2019). Myös Turun AMK:n hakijamäärät YAMK-koulutuksiin kasvoivat kevään yhteishaussa. Hakijamäärien kehitystä kevään yhteishaussa 2018 – 2020 on esitelty tarkemmin taulukossa 2.

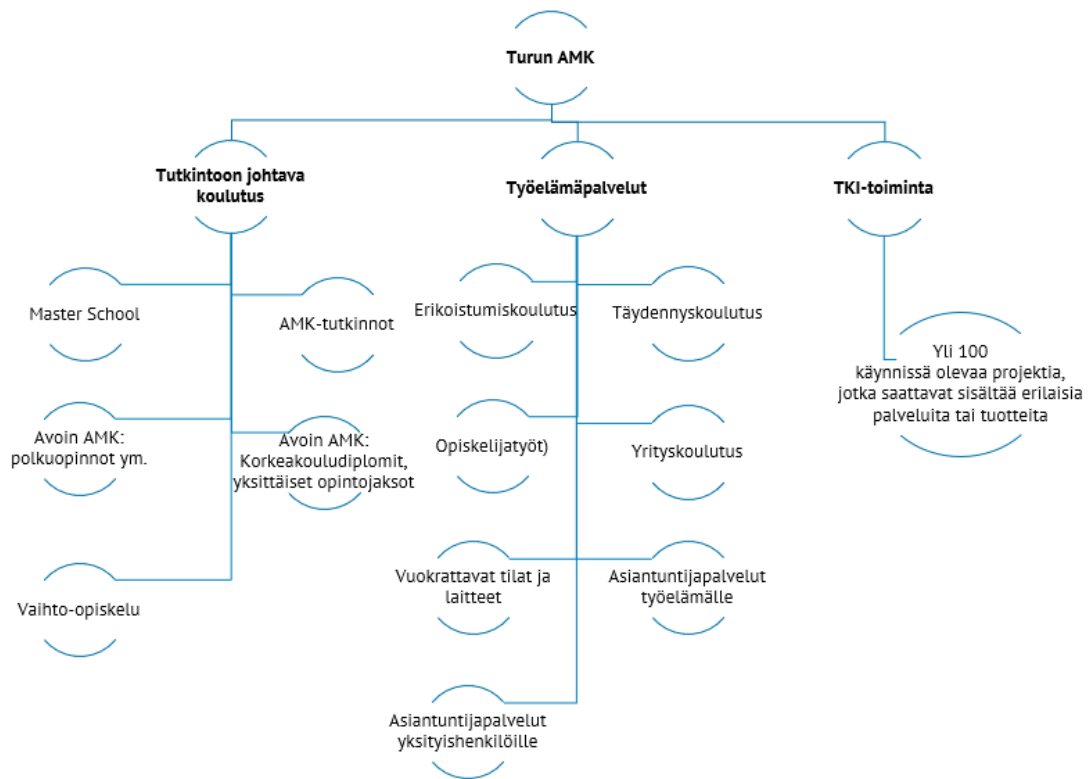
Taulukko 2. Turun ammattikorkeakoulun YAMK-koulutuksiin hakeneet kevään yhteishaussa 2018 - 2020 (Vipunen 2020a.)

	<b>Kevään yhteishaku 2018</b>	<b>Kevään yhteishaku 2019</b>	<b>Kevään yhteishaku 2020</b>
Kaikki hakijat	719	860	1187
Ensisijaiset hakijat	510	618	751
Aloituspaiikat	410	320	315
Ensisijaiset hakijat / aloituspaikka	1,24	1,93	2,38

#### 4.1.3 Miten Master School sijoittuu Turun AMK:n brändihierarkiaan?

Turun AMK:n brändihierarkia on määritelty logolinjausten kautta, mutta esimerkiksi päätöksiä arkkitehtuuristrategioista ei ole. Erilaisia logoja on syntynyt vuosien saatossa hyvin erilaisilla ilmeillä ja eritasoisille toiminnoille (ks. tarkemmin luku 3.1.2 ja kuva 3.) Organisaation puheessa brändiä ja brändäämistä käytetään usein synonyyminä konseptoinnille, tuotteistamiselle tai markkinointikampanjoille. Tämä näkyi myös Master Schoolin rakentamisessa, josta puhuttiin sisäisesti uudelleenbrändäämisellä tai brändäämisellä, kyseenalaistamatta onko brändiä, jota uudistaa, ollut aiemmin olemassa ja ollaanko projektissa todella rakentamassa brändiä vai esimerkiksi markkinointikonseptia.

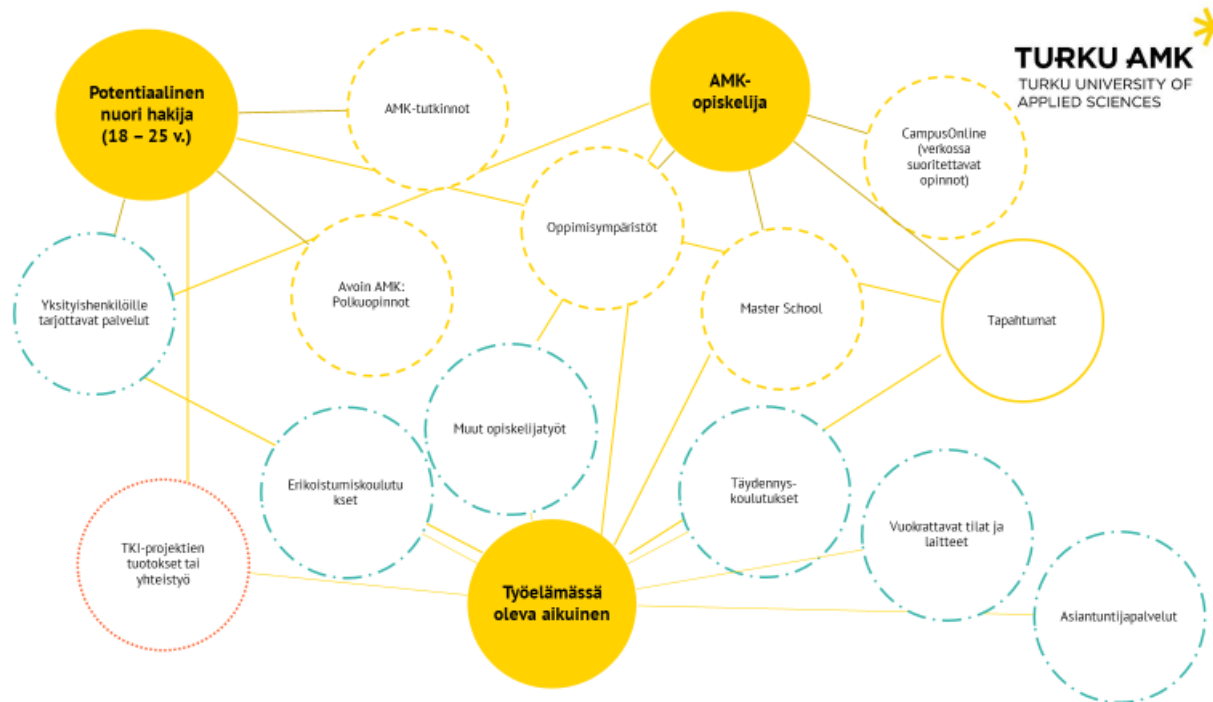
Turun AMK:n tuoteportfolioa, eli potentiaalisia brändejä, on kuvattu kuviossa 18 suurpiirteisesti. Kuviossa tuoteportfolio on kuvattu kolmen ydintoiminnon koulutuksen, työelämäpalveluiden ja TKI-toiminnan näkökulmasta (Turun ammattikorkeakoulu 2020d).



Kuvio 18. Turun ammattikorkeakoulun tuoteportfolio ydintoimintojen näkökulmasta.

Edellä kuvatussa tuoteportfoliossa yksittäiset koulutus- ja palvelutuotteet on esitetty pää-otsikkotasolla. Esimerkiksi AMK- tai YAMK-tutkintoon johtavia koulutuksia Turun AMK:ssa on vuosittain tarjolla noin 90 ja avoimen AMK:n polkuopintoja miltei yhtä paljon. Työelämäpalveluiden täydennys- ja erikoistumiskoulutuksia tai tilauksesta järjestettäviä yrityskoulutuksia on nettisivuille listattu yli 80. Ja kuten kuviossa on mainittu, erilaisia TKI-projekteja on käynnissä yli 100, ja niissä voidaan projektin sisällä lisäksi tarjota erilaisia tuotteita tai palveluita yksityishenkilöille, yhteisöille tai yrityksille. Edellä kuvattujen tuotteiden ja palveluiden ohella, Turun AMK tarjoaa myös erilaisia sisäisille kohderyhmille tarkoitettuja palveluita, kuten opiskelijoille suunnattuja oppimisympäristöjä tai tapahtumia. Tuote- ja palvelutarjoama on siis erittäin laaja, ja siten mahdollisia brändättäviä tuotteita on erittäin paljon.

Tuotetarjoomaa voidaan tarkastella myös kohderyhmien näkökulmasta, jolloin nähdään mitä erilaisia tuotteita samalle kohderyhmälle on tarjolla. Kuviossa 19 on esitelty osa Turun AMK:n tarjoomasta muutaman kohderyhmän näkökulmasta. Kohderyhmistä tarkasteluun on otettu laajat esimerkit: potentiaaliset nuoret hakijat, AMK-tutkintoon johtavan koulutuksen opiskelijat sekä työelämässä olevat aikuiset.

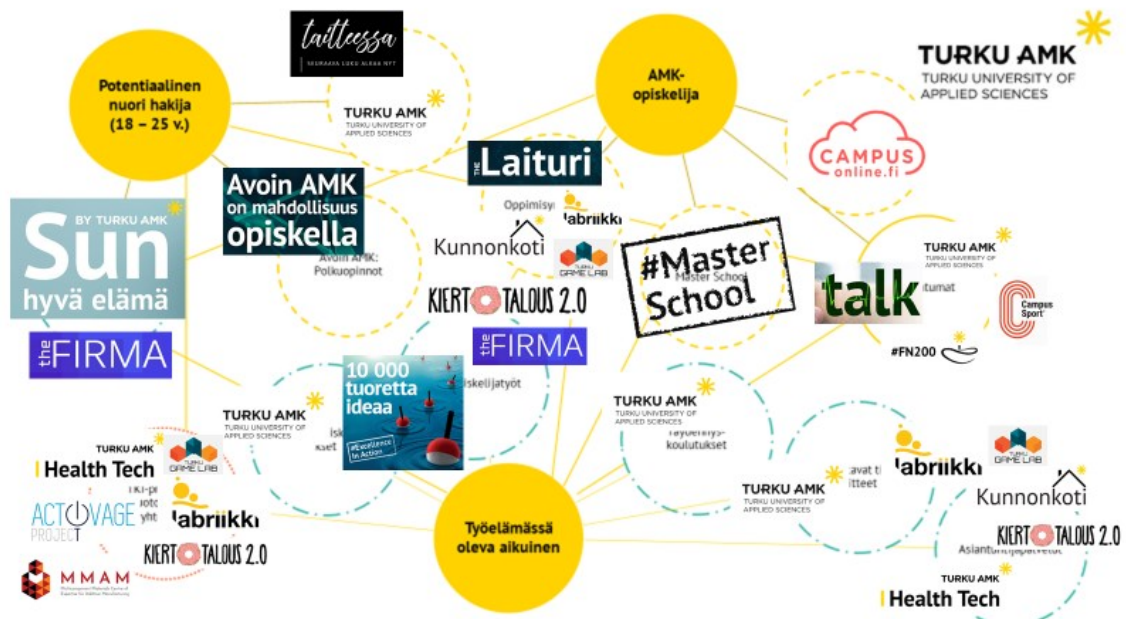


Kuvio 19. Esimerkki Turun AMK:n tuotetarjoomasta kohderyhmien näkökulmasta.

Kun Turun AMK:n tuote- ja palvelutarjoomaa tarkastellaan kohderyhmien näkökulmasta, nähdään että yksittäisille kohderyhmille on tarjolla iso määrä erilaisia tuotteita ja palveluita ja siten mahdollisia brändejä. Erityisesti työelämässä oleville aikuisille palvelutarjooma on valtava: mahdollisuus on opiskella niin tutkintoon johtavassa koulutuksessa, erilaisissa erikoistumis- tai täydennyskoulutuksissa, käyttää yksityishenkilöille suunnattuja palveluita, tai organisaatiota edustettaessa olla mukana erilaisissa TKI-projekteissa, ostaa yrityksille tarkoitettuja tilauskoulutuksia ja asiantuntijapalveluita tai oppimisympäristöjen kautta tarjottavia opiskelijatöitä, muun muassa.

Potentiaalisille hakijoille ja nykyisille AMK-opiskelijoille tarjottavia palveluita on pienempi määrä, mutta silti erilaisia vaihtoehtoja on paljon. Potentialinen hakija voi myös käyttää yksityishenkilöille suunnattuja palveluita, tai olla esimerkiksi mukana jossain TKI-projektissa yksityishenkilönä, työn tai aiempien opintojen puitteissa. Jo Turun AMK:ssa opiskelevalle opiskelijalle on tarjolla monia mahdollisuuksia suorittaa opintojaan niin Turun AMK:n sisällä erilaisissa oppimisympäristöissä, kuin esimerkiksi valtakunnallisen CampusOnline -portaalin kautta, ja lisäksi tarjolla on muita opiskeluun ja ammatilliseen kehitykseen liittyviä tuotteita ja palveluita, kuten tapahtumia tai korkeakoulujen liikuntamahdollisuuksia.

Jos kuviossa 19 esiteltyyn kohderyhmien näkökulmasta kuvattuun palvelutarjoomaan lisätään vielä eri tuotteiden ja palveluiden käyttämät logot, alkaa Turun AMK:n nykyinen brändihierarkia tai logomaailma hahmottua. Kuviossa 20 on lisätty palveluiden tilalle osa käytössä olevista logoista ja graafisista elementeistä. Logot ja graafiset elementit on valittu satunnaisesti Turun AMK:n nettisivuilta.



Kuvio 20. Esimerkki erilaisista Turun AMK:n tuotteiden, palveluiden ja toimintojen logoista ja graafisista elementeistä.

Kuten kuviossa 20 nähdään, selkeää hierarkiaa tai yhdenmukaista kuvaa tarjonnasta ei nykyisten logojen ja graafisten elementtien avulla välttämättä muodostu. Kuviossa on mukana Turun AMK:n tällä hetkellä vielä voimassa olevan graafisen ohjeiston mukaisia elementtejä, kuten Master Schoolin leimaelementti ja avoimen AMK:n ja opiskelijayhteistyön markkinoinnissa käytettävät sloganit (Avoin AMK on mahdollisuus opiskella ja 10 000 tuoretta ideaa), sekä graafisen ohjeiston pohjalta tehtyjä nimi- ja tekstilogoja, kuten HealthTech, Talk-tapahtumat ja Sun hyvä elämä -palvelukokonaisuuden tekstilogo.

Osaa tuotteista ja palveluista markkinoidaan myös vain Turun AMK:n päälogon alla, kuten joitain koulutuspalveluita. Ja osalle on käytössä joko graafista ilmettä muistuttavia logoja, kuten KunnonKoti tai Labriikki -oppimisympäristöt, ja osalla taas täysin siitä poikkeavia logoja, kuten Kiertotalous 2.0, Turku Game Lab ja The Firma -oppimisympäristöillä. Osa kuviossa 20 esitellyistä palveluista ei ole suoraan Turun AMK:n toimintaa tai mukana on muita organisaatioita, kuten Actovage ja MMAM -projektit sekä turkulaisten

korkeakoulujen yhteinen CampusSport ja ammattikorkeakoulujen yhteinen CampusOnline.

Vaikka logoja on paljon, ja hierarkia näyttäytyy epäselvänä, noudattaa kuviossa 20 esitetty näkymä pääasiassa voimassa olevaa logo-ohjeistusta (ks. tarkemmin luku 3.1.2) ja omia logoja on käytössä ohjeistuksen sallimissa rajoissa projekteilla ja muilla toiminoilla, joissa kumppanina on ulkopuolisia organisaatioita. Turun AMK:n ydintoiminnoissa on käytössä Turun AMK:n ilme, ja osalla projektioppimisympäristöistä ja tutkimusryhmistä on käytössä nimilogo, mutta ihan kaikki toiminnot eivät vielä noudata tätä linjaa.

Tämä analyysi perustuu kuitenkin vain logoihin, ja esimerkiksi brändi-identiteettiä ei ole huomioitu. Seuraavassa taulukossa on otettu kuvion 20 logojen mukaisista toiminnoista tarkempaan tarkasteluun kolme erilaista esimerkkiä ja verrattu niiden ominaispiirteitä Turun AMK:n vuonna 2020 määriteltyyn brändi-identiteettiin. Tarkempaan tarkasteluun valittiin Master School, Turku Game Lab sekä Sun Hyvä Elämä, joilla kaikilla on käytössä erilaiset logot tai elementit. Master School käyttää Turun AMK:n päälogoa ja graafisen ohjeiston mukaista leimaelementtiä, Turku Game Labilla on oma logo ja Sun Hyvä Elämä -palvelukokonaisuudella on Turun AMK:n graafista ilmettä noudatteleva tekstilogo, joka sisältää palvelun nimen ja Turun AMK:n logon.

Turku Game Lab on Turun ammattikorkeakoulun ja Turun yliopiston yhteinen oppimisympäristö, joka tarjoaa palveluita työelämälle sekä opiskelijoille mahdollisuuden suorittaa opintoja työelämälähtöisissä projekteissa (Turku Game Lab 2020). Sun Hyvä Elämä on Turun AMK:n markkinointikonsepti Terveys ja hyvinvointi -sektorin yksityishenkilöille ja erilaisille organisaatioille tarjoamille sosiaali- ja terveysalan palveluille (Turun ammattikorkeakoulu 2020).

Valittujen palveluiden ominaispiirteitä tarkastellaan suhteessa Turun AMK:n brändi-identiteetin ydinelementteihin, jotka ovat osaamisen jakaminen (arvo) ja strategiaelementit: teknillinen innovaatiokorkeakoulu, hyvää elämää älykkäässä yhteiskunnassa, Innopeda ja innostava yhteisö. Lisäksi selvitetään, onko valituilla palveluilla joitain huomioitavia erityispiirteitä, jotka eroavat tai ovat ristiriidassa brändi-identiteetin ydinelementtien kanssa, tai vaikuttavat muuten tuotteen tai palvelun arvoihin. Vertailu on esitetty taulukossa 3.

Taulukko 3. Kolmen palvelukokonaisuuden ominaisuuksien vertailu suhteessa Turun AMK:n brändi-identiteettiin. (Arene ry. 2016; Turku Game Lab 2020; Turun ammattikorkeakoulu 2020l, 2020m.)

	<b>Master School</b>	<b>Turku Game Lab</b>	<b>Sun hyvä elämä</b>
Osaamisen jakaminen	Toteutuu opiskelussa eri tavoin, niin perinteisenä opetuksena kuin esimerkiksi vertaisoppimisena.	Toteutuu opiskelussa eri tavoin, erityisesti koska oppimisympäristö on kahden korkeakoulun yhteinen.	Toteutuu toiminnassa, niin opiskelijoiden kuin asiantuntijoiden tuottamissa palveluissa.
Teknillinen innovaatiokorkeakoulu	Toteutuu koulutuksien sisällöissä.	Toteutuu toiminnassa: Turku Game Lab tarjoaa uusimmat laitteet ja tilat peliteknologialle, ja monialaisen oppimisympäristön opiskelijoille.	Voi toteutua osin toiminnassa, sillä palveluita tuotetaan ajanmukaisissa ja uusinta teknologiaa hyödyntävissä opiskeluympäristöissä.
Hyvä elämä älykkäässä yhteiskunnassa	Toteutuu koulutuksien sisällöissä.	Turku Game Labin palveluihin kuuluvat myös terveys- ja hyvinvointiteknologiaan liittyvät pelit, jotka edistävät hyvää elämää.	Toteutuu toiminnassa: sosiaali- ja terveystalvuluilla edistetään hyvää elämää älykkäässä yhteiskunnassa.
Innopeda	Toteutuu opiskelutavassa.	Toteutuu opiskelutavassa. Projektimuotoinen opiskelu oppimisympäristöissä, työelämälähtöisissä projekteissa on tärkeä osa innovaatiopedagogiikkaa.	Toteutuu, sillä osa palveluista toteutetaan oppimisympäristöissä. Asiantuntijapalveluissa hyödynnetään usein myös innovaatiopedagogiikan mukaisia toimintatapoja (esim. simulaatiot).
Innostava yhteisö	Opiskelijat ja henkilökunta ovat osa Turun AMK:n innostavaa yhteisöä.	Turun AMK:n opiskelijat ja henkilöstö ovat osa Turun AMK:n innostavaa yhteisöä.	Turun AMK:n opiskelijat ja henkilöstö ovat osa Turun AMK:n innostavaa yhteisöä.
Muuta huomioitavaa	Koulutuksen toteutus tapa ja mm. opiskelijoilta vaadittava työkokemus on "suomalainen koulutusinnovatio".	Oppimisympäristö on yhteinen Turun yliopiston kanssa, eli sen toimintaan vaikuttaa myös mm. yliopiston arvot ja ohjeistukset.	Osa palveluista on AVI:n luvanvaraista toimintaa. Monissa palveluissa pääasiallinen kohderyhmä on yksityisasiakkaat.

Kaikkien taulukossa 3 esiteltyjen palvelukokonaisuuksien toiminnassa toteutuvat Turun AMK:n brändi-identiteetin ydinelementit, mutta jokaisella on myös huomioitavia erityispiirteitä. Master Schoolin osalta on mainittu suomalaisen YAMK-koulutuksen erityispiirteitä, joita voidaan nimittää jopa koulutusinnovaatioksi (Arene ry. 2016). Nämä erityispiirteet eivät kuitenkaan ole ristiriidassa Turun AMK:n brändi-identiteetin kanssa. Lisäksi ne ovat kaikkien suomalaisten ammattikorkeakoulujen YAMK-koulutusten erityispiirteitä, eivät ainoastaan Turun AMK:n Master Schoolin brändiä määrittäviä piirteitä.

Turku Game Labin toiminnassa huomioitavaa on se, että oppimisympäristö on yhteinen Turun yliopiston kanssa (Turku Game Lab 2020). Siten toimintaan voi vaikuttaa myös Turun yliopiston arvot ja brändi, jotka voivat olla ristiriidassa Turun AMK:n brändi-identiteetin kanssa.

Sun hyvä elämä -palvelukokonaisuuden erityispiirteenä voidaan nähdä tarjottavien tuotteiden luvanvaraisuus, mikä voi aiheuttaa ristiriitoja brändi-identiteetin kanssa, koska toimintaa valvoo ja ohjaa myös aluehallintovirasto. Lisäksi Sun hyvä elämä -palvelukokonaisuus eroaa monista muista Turun AMK:n oppimisympäristöistä siinä, että sen palvelut, kuten verinäytteenotto tai suuhygienistin palvelut, ovat suunnattu vahvasti yksityisasiakkaille. (Turun ammattikorkeakoulu 2020l.) Tämä ei kuitenkaan ole ristiriidassa brändi-identiteetin kanssa, vaan palvelukokonaisuudella voidaan ajatella olevan erityinen kohderyhmä ja markkinat, joilla se toimii. Myös sosiaali- ja terveyspalveluiden luonteessa voi olla itsessään ominaisuuksia, jotka eroavat Turun AMK:n brändi-identiteetistä tai muodostavat palvelukokonaisuudelle omaa identiteettiä.

#### 4.2 Keskeisimmät tulokset

Teoriaan pohjautuvien teemojen avulla aineistosta etsittiin vastauksia tutkimuskysymyksiin, ja laajemmin tutkimusongelmaan. Seuraavissa alaluvuissa on vastattu tutkimuskysymyksiin vertaamalla ja analysoimalla aineistoa suhteessa teoriassa esitettyihin malleihin ja määritelmiin. Teorialähtöisten teemojen ohella aineistosta nousi esille myös tutkimusongelmaan vastaava, aineistolähtöinen teema: hyviä käytänteitä brändin tai markkinointikonseptin rakentamiseen. Siihen liittyviä tuloksia esitellään alaluvussa 4.2.2.

#### 4.2.1 Master School ei ole itsenäinen brändi

Turun AMK:n Master Schoolia rakennettaessa päätettiin, että sen nimessä näkyy aina myös Turun AMK. Jo tämä päätös määrittää Master Schoolia brändinä: koska sen nimessä on aina mukana myös pää- tai lähdebrändin nimi, se on enintään Turun AMK - pääbrändin alabrändi.

Kapfererin (2008) ja Kellerin (1993) esittämän brändimääritelmän perusteella brändi muodostuu erilaisista asiakkaan siihen liittämistä mielikuvista, jotka lisäävät tuotteen arvoa, ja näiden mielikuvien tulisi olla uniikkeja, vahvoja ja positiivisia. Sitä, onko asiakkailla tällaisia brändiin liitettyjä mielikuvia, voidaan tutkia esimerkiksi brändipääoman näkökulmasta. Brändipääoma kertoo brändin vahvuudesta ja arvosta: tunnustavatko, tuntevatko ja suosivatko asiakkaat brändiä?

Rosenbaum-Elliot ym. (2015) brändipääomamallissa lähtökohtana, ”ensimmäisenä tasona” on brändin tunnettuus. Kun asiakas tietää tai tunnistaa brändin, hän voi alkaa liittää siihen mielikuvia, jotka johtavat ensin brändin keskeisyyteen ostopäätöksessä ja myöhemmin muodostavat tiettyjä asenteita brändiä kohtaan. Lopulta nämä mielikuvat ja asenteet saattavat johtaa brändiuskollisuuteen. Samat elementit, tunnettuus, keskeisyys, miellehtymät tai asenteet ja uskollisuus on löydettävissä myös muista brändipääomamalleista (Aaker 2010, Keller 2001).

Jos tarkastellaan kuitenkin Turun AMK:ta ja Master Schoolia erillään, Turun AMK:n voidaan todeta olevan brändi. Korkeakoulujen bränditutkimuksen tulosten perusteella Turun AMK tunnetaan melko hyvin omassa markkinassaan, eli se saavuttaa jo brändipääoman ”ensimmäisen tason”. Saman tutkimuksen perusteella Turun AMK:iin on liitetty myös positiivisia mielikuvia, joiden perusteella se huomioidaan ja nostetaan jopa keskeiseksi vaihtoehdoksi ”ostopäätöstä” tehdessä (nuorten tuloksissa 2. ja aikuisten tuloksissa 5. kiinnostavin ammattikorkeakoulu). (Taloustutkimus 2020a; Taloustutkimus 2020b.)

Selkeitä brändiasenteeseen vaikuttavia tai asennetta muodostavia vahvoja, uniikkeja mielikuvia ei kuitenkaan bränditutkimuksen (Taloustutkimus 2020) perusteella ole löydettävissä. Samankaltaisia tuloksia on tulkittavissa myös opiskelijoiden ja valmistuneiden kokemuksista (opiskelijabarometri, AVOP-kysely, uraseuranta) sekä työelämän ja TKI-kumppaneiden mielikuvia selvitettyäessä (Merisalo 2019; Koskinen 2020). Turun

AMK:lla on siis positiivinen brändipääoma, se tunnetaan ja huomioidaan ostopäätöstä tehdessä, mutta brändi ei välttämättä ole kovin vahva.

Kun tarkastellaan Master Schoolia erikseen vastaavan mallin kautta, ei samanlaisia johdopäätöksiä voida tehdä, sillä Master Schoolin tunnettuutta tai siihen liitettyjä mielikuvia ei ole tutkittu. Nimenä Master School ei ole yksinomaan Turun AMK:n käytössä, vaan sitä käyttävät myös muut korkeakoulut. Siten voidaan pitää melko todennäköisenä, että Master School ei erottuisi pelkällä nimellään muiden joukosta. Kun tuote ei erotu nimenä muiden joukosta ja on sekoitettavissa muihin samannimisiin tuotteisiin, on melko epätodennäköistä, että sille voisi syntyä edes ”ensimmäisen tason” mukaista tunnettuutta, saati toisen vaiheen huomattavuutta itsenäisenä brändinä.

Vastauksena ensimmäiseen tutkimuskysymykseen ”Onko Turun AMK:n Master School brändi?” voidaan tässä kohtaa todeta, että Master Schoolilla ei ole itsenäistä brändiä, vaan se on Turun AMK:n alabrändi tai tuote- / palvelukokonaisuus. Organisaation brändiarkkitehtuurilla voidaan määrittää ja hallinnoida sitä, millaisia brändejä organisaatiolle rakennetaan. Toisin sanottuna on organisaation itse päätettävissä, onko uusi tuote vain tuote vai rakennetaanko sille brändi.

#### 4.2.2 Turun AMK:n Master Schoolille rakennettiin markkinointikonsepti

Turun AMK:n Master Schoolin suunnittelun ja lanseerauksen yhteydessä puhuttiin sisäisesti brändäämisestä ja brändin rakentamisesta. Suunnittelun työvaiheet ja lopputulokset eivät kuitenkaan täysin vastaa yleisiä brändin rakennukseen liitettäviä vaiheita ja malleja.

Jos tarkastellaan brändin rakentamista teorian näkökulmasta, kuuluu siihen valitusta mallista riippuen brändi-identiteetin, -imagon tai -pääoman suunnittelu ja rakentaminen, arvolutapauksien muodostaminen ja positiointi. Kun kyse on alabrändin rakentamisesta olemassa olevaan brändiarkkitehtuuriin tai olemassa olevan brändin laajentaminen, verataan lisäksi uutta brändiä, sen identiteettiä ja ominaisuuksia olemassa olevan brändin identiteettiin ja ydinarvoihin, ja valinta muun muassa käytettävästä arkkitehtuuristrategiasta tehdään tämän vertailun perusteella.

Kuten brändipääoman, myös brändi-identiteetin rakentamiseen on esitetty erilaisia malleja. Kapfererin (2008) brändi-identiteettiprisma koostuu kuudesta osasta: fyysinen ole-

mus, persoonallisuus, kulttuuri, suhde asiakkaaseen, heijastuma brändin stereotyyppisestä käyttäjästä sekä brändin käyttäjän omakuva. Samoja elementtejä on myös Aakerin (2010) ja de Chernatyn (1999) brändi-identiteettimallissa, samoin kuin Kellerin (2001) asiakaslähtöisessä brändipääomamallissa.

Turun AMK:n Master Schoolin suunnitteluvaiheessa keskityttiin enimmäkseen brändi-identiteetin fyysiseen olemukseen, eli tuotteen ominaisuuksiin. Master School -päälliköiden kanssa listattiin esimerkiksi hyötyjä, joita opiskelija saa Master Schoolissa opiskellessaan, ja niiden perusteella mainostoimisto muodosti fyysiseen olemukseen liittyvän luovan toteutuksen. Keskusteluissa ja ehdotuksissa sivuttiin myös aiheita, jotka pidemmälle jalostettuna voisivat liittyä muihin brändi-identiteetin osa-alueisiin, kuten suhdetta asiakkaaseen ja stereotyyppistä käyttäjää. Näitä ei kuitenkaan määritelty tarkemmin, tai otettu vahvasti osaksi Master Schoolin viestintää ja markkinointia, vaan kokonaisuudessa haluttiin keskittyä vain ns. perinteisempiin markkinointikeinoihin.

Brändi-identiteetin sijaan, päälliköiden kanssa määritellyt asiat vastaavat ehkä enemmän brändin positiointia. Kapferer (2008) tiivistää positioinnin neljään kysymykseen: kenelle, miksi, milloin ja ketä vastaan? Päälliköiden kanssa listatut opiskelijoiden kokemat hyödyt vastaavat suoraan miksi -kysymykseen, ja suurpiirteisesti määritellyt kohderyhmät taas sekä kenelle ja milloin -kysymyksiin. Ketä vastaan -kysymys viittaa erityisesti kilpailijoihin, mutta selkeää vastakkainasettelua suhteessa kilpailijoihin ei Master Schoolin viestinnässä haluttu tuoda esiin.

Positointi on yleisesti markkinoinnissa käytetty työkalu, ei ainoastaan brändin rakentamiseen liittyvä työkalu (Kotler ym. 2017). Siten ainoastaan brändin positointiin liittyviin kysymyksiin vastaaminen, ilman identiteetin määrittelyä, ei tarkoita brändin rakentamista.

Vastauksena toiseen tutkimuskysymykseen, miten Turun AMK:n Master Schoolin brändi on rakennettu, voidaan todeta, että Turun AMK:n Master Schoolin markkinointia suunniteltaessa ei sille rakennettu varsinaisesti brändiä. Enemmän Master Schoolille määriteltiin tuotteen ominaisuuksia ja hyötyjä, ja selvitettiin sen positiota markkinoilla. Tämän pohjalta rakennettiin markkinointikonsepti ”Turun AMK:n Master School – luo tulevaisuutta”. Uusi markkinointikonsepti lanseerattiin ensin sisäisille kohderyhmille ja sen jälkeen ulkoisille kohderyhmille laajan markkinointiviestintäkampanjan muodossa.

Vaikka Turun AMK:n Master Schoolille ei teorian valossa rakennettu brändiä, on hyvä huomioida, että sisäisesti prosessi koettiin ja nimettiin brändin rakentamiseksi. Tämä voi

viestiä siitä, että asian tärkeyttä haluttiin painottaa: ei haluttu, että YAMK-koulutuksille tehdään vain lyhytaikainen tai yksittäinen mainoskampanja, vaan toiveena oli pitkäjänteinen tunnettuuden kasvattaminen ja vahvojen mielikuvien luominen.

Kun tarkastellaan koko Turun AMK:n Master Schoolin lanseerausprosessia, ei kyse ollut myöskään vain markkinointikonseptin suunnittelusta. Samalla muokattiin muun muassa koulutustarjontaa ja oppimissuunnitelmien sisältöjä, muodostettiin uusia koko organisaation kattavia yhteisiä toimintamalleja ja mietittiin yksityiskohtaisesti yhteistä tuotteita kuvaavaa terminologiaa. Markkinointikonseptin ohella tehtiin siis laajaa tuotekehitystyötä ja saavutettiin myös hyviä tuloksia: esimerkiksi suhteellinen hakijamäärää (ensisijaiset hakijat / aloituspaikka) on kasvanut lähtötilanteesta miltei kaksinkertaiseksi.

Master Schoolin suunnittelusta ja kehityksestä voisi nostaa erityisesti esille seuraavat seikat, joita voi nimittää myös hyviksi käytänteiksi:

- Projektilla oli vahva ylimmän johdon tuki ja se nähtiin strategisen tason kehittämiskohteena
- Suunnittelun taustalla oli laajaa tutkimusaineistoa (Ojalan väitöstutkimus, Arene ry:n rakenteellinen selvitys) ja siten selkeästi määritellyt kehittämistarpeet
- Kehittämiskohde oli laaja ja koko organisaatiota läpileikkaava: kaikki kolme opetuksen sektoria sekä Yhteisten palveluiden sektori tekivät yhteistyötä tavoitteen saavuttamiseksi
- Ymmärrettiin, että on tarve kehittää myös tuotetta paremmin markkinoille sopivaksi, ei ainoastaan päälle liimata vanhalle tuotteelle uusi markkinointikonsepti
- Viestintäpalvelut otettiin heti alusta asti suunnitteluun mukaan, jolloin esimerkiksi tuotteistuksessa huomioitiin myös markkinoinnin ja viestinnän näkökulmia
- Suunnittelulle ja kehitykselle annettiin aikaa: Master School saatiin lanseerata kahdessa osassa ja siten lanseerauksessa ehdittiin huomioida myös vahvasti sisäiset kohderyhmät.

Kun Turun ammattikorkeakoulussa suunnitellaan vastaavan kaltaisia markkinointikampanjoita, näitä hyviä käytänteitä voidaan hyödyntää työn tukena. Lisäksi olisi hyvä myös miettiä, miten vastaavat laajemmat markkinointikonseptit ja -kampanjat voisi esimerkiksi nimeämällä erottaa ns. tavallisista kampanjoista, ja siten painottaa sisäisesti konseptin

ja kampanjan painoarvoa. Tässä tapauksessa Master Schoolin muodostamisesta puhuttiin brändin rakentamisena, joka ei ehkä vastaa todellisuutta, mutta brändi-sanalla haluttiin painottaa asian laajuutta ja merkityksellisyyttä. Voisiko sisäisesti käyttää kuitenkin brändin tai alabrändin rakentaminen -termejä, vaikka kyse ei olisi teorian valossa brändistä? Vai olisiko parempi luokitella kampanjoita esimerkiksi jonkinlaisiksi päätason kampanjoiksi ja alatason kampanjoiksi, joissa päätason markkinointikampanjaan kuuluisi aina laaja toiminnan tarkastelu ja kehittäminen sekä pitkäjänteinen työskentely, kuten Master Schoolin kohdalla?

#### 4.2.3 Turun AMK:lla ei ole brändiarkkitehtuuria tai -hierarkiaa

Turun AMK:n brändihierarkia rakentuu nykyisellään logolinjauksen pohjalle ja periaatteena on, että Turun AMK on pääbrändi ja Turun AMK:n logoa pyritään käyttämään kaikessa toiminnassa. Tarvittaessa oppimisympäristöille, myytävillä tuotteilla ja palveluilla ja tietyille muille toiminnoille, joilla on oma asiakaskunta, voidaan tehdä Turun AMK:n graafiseen ilmeeseen pohjautuva nimilogo, jossa on myös Turun AMK:n päälogo mukana. Nimilogoja ei kuitenkaan tehdä esimerkiksi yksittäisille koulutuksille tai kampanjoille. Omaa logoa ja visuaalista ilmettä saavat käyttää muun muassa projektit, joissa on mukana myös muita organisaatioita.

Tämän logolinjauksen perusteella Turun AMK:n brändiarkkitehtuuriin voidaan ajatella sisältävän kolme erilaista arkkitehtuuristrategiaa: yhteisbrändistrategia, jokin alabrändistrategia sekä erillisbrändistrategia. Yhteisbrändistrategiaa sovelletaan mm. koulutuksiin ja kampanjoihin, alabrändejä on käytössä toiminnoilla, joilla on oma asiakaskunta, ja erillisbrändit ovat käytössä esimerkiksi projekteissa, joissa on mukana myös muita toimijoita.

Edellä kuvattu logolinjaus ei ota kantaa brändiarkkitehtuuriin esimerkiksi brändi-identiteettien näkökulmasta. Johdonmukainen brändiarkkitehtuuri rakennetaan varmistamalla, että saman brändin alla toimivien alabrändien tai tuotteiden ydinidentiteetit, -arvot tai -olemukset ovat yhdenmukaisia. Johdonmukaisuus takaa vahvemmat mielikuvat asiakkaiden ajatuksissa ja siten tekevät myös brändistä vahvan. (Kapferer 2008; Keller 1993.)

Vaikka logo on tunnistetuin brändäyksen muoto, logo ei tee tuotteesta, palvelusta tai toiminnosta brändiä. Näin ollen, logojen antaminen brändittömille tuotteille, saattaa näyt-

täytyä harhaanjohtavana niin sisäisesti kuin ulkoisesti. Turun AMK:n logolinjauksen mukaiset nimilogot näyttäytyvät arkkitehtuuristrategioiden valossa alabrändeinä. Jos näillä nimilogon saaneilla toiminnoilla ei ole määriteltyä ja tunnistettua omaa brändi-identiteettiä, joka on joko kokonaan tai osin linjassa pääbrändin kanssa, eivät ne ole vain logon ansiosta alabrändejä. Turun AMK:n nykyinen logolinjaus ei siis ole kuvaus brändihierarkiasta tai -arkkitehtuurista, vaan ennemmin kuvaus logohierarkiasta.

Kun brändiarkkitehtuuria tarkastellaan brändin identiteetin ja erityisesti brändin ydinidentiteetin näkökulmasta, verrataan tuotteen ydinidentiteettiä pääbrändin ydinidentiteettiin. Mitä lähempänä toisiaan ydinidentiteetit ovat, sitä paremmin tuote sopii joko pääbrändin alaiseksi tuotteeksi tai sen alabrändiksi, jota pääbrändi ohjaa vahvasti. Jos ydinidentiteetissä on eroja tai ristiriitoja, sitä paremmin tuotteelle sopii oma brändi tai vapaampi alabrändi. (Kapferer 2008.)

Luvussa 4.1.3 esitellyssä taulukossa 3 vertailtiin kolmea eri Turun AMK:n toimintoa, Master Schoolia, Turku Game Labia ja Sun hyvä elämä -palvelukokonaisuutta, Turun AMK:n brändi-identiteettiin. Nämä kolme toimintoa sijoittuvat edellä kuvatun logolinjauksen perusteella eri kategorioihin: Master School on Turun AMK:n brändin alainen tuote, Turku Game Lab taas Turun AMK:n ja Turun yliopiston yhteisenä oppimisympäristönä erillisbrändi ja Sun hyvä elämä -palvelukokonaisuus oman asiakaskuntansa ja myytävien palveluiden ansiosta nimilogollinen "alabrändi".

Vertailussa voitiin todeta, että kaikkien kolmen toiminnon ominaisuudet vastasivat Turun AMK:n ydinidentiteettiä. Turku Game Labilla ja Sun hyvä elämä -palvelukokonaisuudella oli tunnistettavissa myös ominaisuuksia, jotka saattavat olla ristiriidassa Turun AMK:n pääbrändin kanssa. Turku Game Labin mahdollinen ristiriita oli selkeämpi, sillä sen toimintaan voi vaikuttaa myös Turun yliopiston arvot ja brändi, jotka saattavat olla vahvasti ristiriidassa Turun AMK:n brändi-identiteetin kanssa.

Sun hyvä elämä -palvelukokonaisuuden erityispiirteensä esille nousi taas toiminnan luvanvaraisuus ja vahva viranomaisohjaus, jotka voivat määrittää toimintaa melko paljonkin, sekä yksityishenkilöt palvelun kohderyhmänä ja sosiaali- ja terveystalouden erityinen luonne. Näin ollen on mahdollista, että Sun hyvä elämä -palvelukokonaisuuden toiminnassa on tai tulee olemaan piirteitä, jotka ovat joko ristiriidassa Turun AMK:n brändin ydinidentiteetin kanssa tai tuovat toimintaan piirteitä, jotka ovat nähtävissä sen omina brändi-identiteettiin liitettävänä ydinominaisuuksina.

Tämän kevyen vertailun tuloksena voidaan todeta, että Turun AMK:n logolinjauksesta tulkittavissa olevat arkkitehtuuristrategiat voisivat soveltua näihin kolmeen toimintoon myös brändi-identiteetin näkökulmasta tarkasteltuna. Tarkastelu oli suppea katsaus satumanvaraisesti valittujen toimintojen ominaisuuksiin ja se ei ole suoraan yleistettävissä kaikkiin Turun AMK:n tuotteisiin, palveluihin ja toimintoihin. Vertailun perusteella voidaan kuitenkin ajatella, että Kapfererin (2008) esittämä tarkastelutapa tuotteen brändistatukseen määrittämiseen voisi sopia Turun AMK:n toimintaan.

Kolmannessa tutkimuskysymyksessä kysytään, miten Master School sijoittuu Turun AMK:n brändihierarkiaan. Koska Turun AMK:lla ei ole brändiarkkitehtuuria tai -hierarkiaa, ei tähän kysymykseen voida vastata. Jos tilannetta tarkastellaan olemassa olevan logolinjauksen perusteella ja ajatellaan sen määrittävän myös brändiarkkitehtuuria, Master School voidaan nähdä tuotteena, joka sijoittuu Turun AMK:n pääbrändin alle yhteisbrändistrategian mukaisesti.

Luvussa 4.2.1 todettiin vastauksena ensimmäiseen tutkimuskysymykseen, että Master School voi olla joko Turun AMK:n alabrändi tai tuote brändihierarkiasta riippuen. Tämän logolinjaukseen perustuvan määritelmän mukaisesti Master School ei ole myöskään alabrändi, vaan tuote.

#### 4.2.4 Yhteenveto tuloksista

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää mitä brändi tarkoittaa Turun AMK:n toiminnassa, miten Turun AMK:n brändihierarkia- tai arkkitehtuuri rakentuu ja millaisia hyvä ja yleistettäviä käytänteitä brändin rakennukseen on löydettävissä. Tutkimusongelmaa selvitettiin yksittäisen tapauksen, Turun AMK:n Master Schoolin brändäyksen, näkökulmasta kolmen tutkimuskysymyksen avulla.

Tutkimuskysymyksiin on vastattu edellä olevissa luvuissa, ja vastauksista käy ilmi, että Turun AMK:n Master School ei ole itsenäinen eikä Turun AMK:n alabrändi, vaan ennemmin tuote tai palvelu. Master School voidaan nähdä myös tuoteryhmän tai -valikoiman nimenä, sillä sen alle on koottu Turun AMK:n YAMK-koulutuksen johtava koulutustarjonta ja nämä koulutukset voidaan nähdä yksittäisinä tuotteina tai palveluina.

Turun AMK:n Master Schoolille ei rakennettu brändiä, vaan markkinointikonsepti. Master Schoolin sijoittumista Turun AMK:n brändihierarkiaan tai -arkkitehtuuriin ei voida tutkia,

sillä Turun AMK:lle ei ole määritelty brändiarkkitehtuuria, vaan ainoastaan logolinjaus, joka muodostaa jonkinlaisen logohierarkian.

Turun AMK:n Master Schoolin tapauksessa tulkitessa voidaan tutkimusongelmaan liittyviin kysymyksiin vastata, että brändiä tai sen merkitystä ei selkeästi ole määritelty Turun AMK:n toiminnassa ja brändiarkkitehtuuria ei ole. Koska tutkitussa tapauksessa ei rakennettu brändiä, ei myöskään hyviä käytänteitä nimenomaan brändin rakennukseen ole löydettävissä.

Vaikka niin sanottuja brändistatuksen kriteereitä (milloin tuote on brändi) tai millaisia brändejä Turun AMK:ssa on, ei ole määritelty, nousi tutkimuksessa kuitenkin esiin näkökulma brändi-sanan käyttöön Turun AMK:n toiminnassa. Brändiä ja brändäystä käytettiin synonyymina tuotteistukselle, konseptoinnille ja jopa logolle. Master Schoolin tapauksessa brändi-termillä haluttiin korostaa työn tärkeyttä, laajuutta ja pitkäjänteisyyttä sekä konseptin tulevaa statusta organisaatiossa. Näin ollen voidaan ajatella, että brändi tarkoittaa Turun AMK:n toiminnassa, ainakin toisinaan, jonkinlaista merkittävää markkinointikonseptia tai -kampanjaa, ei niinkään teorian mukaista lisäarvoa tuottavaa mielleyhtymien kokonaisuutta.

Brändin rakentamisen hyviä käytänteitä ei tutkimuksessa voitu todentaa, mutta Turun AMK:n Master Schoolin tapauksesta oli kuitenkin löydettävissä monia hyviä käytänteitä vastaavalle markkinointikonseptin ja -kampanjan rakentamiselle ja uuden tuotteen lanseeraamiselle. Näitä hyviä käytänteitä on esitelty tarkemmin luvussa 4.2.2.

#### 4.3 Kehittämisehdotuksia ja suosituksia brändiarkkitehtuurin rakentamiseen ja brändinhallintaan

Turun AMK:lle ei ole määritelty brändiarkkitehtuuria, eikä ohjeistuksia tai linjauksia siihen, mikä organisaation toiminnassa mielletään brändiksi. Tarve ohjeistuksille, linjauksille ja arkkitehtuurille kuitenkin on, mikä on se haaste, johon tässä kehittämistyössä pyritään löytämään ratkaisuja.

Brändien ja brändiarkkitehtuurin rakentamiseen on tarjolla monia erilaisia malleja, ja kehittämisehdotuksena tässä työssä pyritään tarjoamaan sekä vaihtoehtoja, jotka eivät ole sidoksissa tiettyyn malliin, että teoriasta löydettyjä hyviä käytänteitä, jotka voisivat sopia Turun AMK:n toimintaan.

#### 4.3.1 Neljä vaihetta brändiarkkitehtuurin rakentamiseen

Turun AMK:n brändinhallintaan ja brändiarkkitehtuurin rakentamiseen liittyy monia avoimia kysymyksiä. Nämä kysymykset on esitetty seuraavaksi nelivaiheisena prosessina, jonka avulla voidaan brändiohjeistuksia, -linjauksia ja arkkitehtuuria kehittää.

Brändiarkkitehtuuria rakennettaessa olennaisessa roolissa on pääbrändin identiteetti, joka toimii vertailukohtana uusille brändeille ja tuotteille (Kapferer 2008, 281). Pääbrändin identiteetin ohella, jokaiselle alabrändille tai uudelle itsenäiselle brändille tulee niin ikään määritellä oma identiteetti ja positiointi (Aaker 2010, 356). Toisaalta, vaikka tavoitteena ei olisi alabrändi, myös tuotteiden ydinominaisuudet tulee olla selvillä, jotta niitä voidaan verrata pääbrändiin (Kapferer 2008, 284).

Ensisijaisesti, Turun AMK:n toiminnassa tulisikin määritellä mikä on tuote ja mikä on brändi tai alabrändi. Miten ne eroavat toisistaan? Millaisia ominaisuuksia tuotteella voi olla ja miten ne määritellään? Millaisia ominaisuuksia brändillä on ja miten ne määritellään?

Toiseksi tulisi määritellä, millaisia brändiarkkitehtuuristrategioita Turun AMK:ssa voidaan käyttää. Asettavatko esimerkiksi organisaation strategia, resurssit tai innovointitahti rajoitteita arkkitehtuuristrategiavalinnoille? (Kapferer 2008, 372 – 374.) Mahdollisten arkkitehtuuristrategioiden valinnassa on hyvä muistaa brändiarkkitehtuurin tavoite selkeyden luojana. Arkkitehtuurin on tarkoitus luoda selkeyttä organisaation tarjoamaan niin asiakkaiden kuin henkilöstön näkökulmasta, ei monimutkaistaa sitä (Aaker 2004, 322).

Mahdolliset käytettävät brändiarkkitehtuuristrategiat ovat johdettavissa jo nykyisestä logolinjauksesta (yhteisbrändi, alabrändi ja erillisbrändi). Alabrändiin liitettäviä nimilogoja tarkastellessa voidaan todeta, että oletettavasti Turun AMK:n pääbrändi olisi melko ohjaavassa roolissa myös alabrändin identiteetissä, sillä nimilogossa on myös Turun AMK:n logo mukana.



Kuva 7. Esimerkki nimilogosta.

Nimilogon ulkoasusta päätellen, tarkempi alabrändistrategia voisi olla esimerkiksi Aakerin ja Joachimsthalerin (2000) mallin mukainen alabrändistrategia, jossa pääbrändi on ohjaavassa roolissa (master brand as driver) tai Kapfererin (2008) mallin mukainen lähdebrändistrategia, jossa niin ikään pääbrändi on merkittävässä roolissa. Pääbrändin ohjaava rooli tarkoittaa sitä, että alabrändin identiteetin tulisi olla melko vahvasti linjassa pääbrändin identiteetin kanssa (Aaker & Joachimsthaler 2000; Aaker 2004).

Kolmannessa vaiheessa tulisikin päättää, ovatko nimilogolliset tuotteet, palvelut tai toiminnot todellisuudessa alabrändejä. Ensimmäisen ja toisen vaiheen päätökset tuotteen, brändin ja brändiarkkitehtuuristrategioiden määrittelyyn liittyen antavat oletettavasti jo selkeän pohjan tämän vaiheen vastauksille. Koska logo-ohjeistus, joka sallii nimilogojen käytön myös brändittömille tuotteille ja muille toiminnoille, on jo olemassa ja viety käytäntöön, on nimilogoja ja niiden roolia hyvä tarkastella vielä erikseen.

Logosta ja brändistä puhutaan usein yhdessä ja logo mielletään brändin ilmentymäksi (Kotler ym. 2017, 234; Solomon ym. 2015, 286). Yleisin väärinkäsitys on ajatella, että logo tekee brändin, vaikka brändi muodostuu myös monesta muusta asiasta. Koska logo ja brändi eivät ole yhtä, ei brändittömän tuotteen logon käytölle pitäisi olla mitään esteitä: jos tuotteelle annetaan logo, mutta sillä ei ole brändiä, ei logoon liitetä mielleyhtymiä, jotka vaikuttaisivat sen arvoon. Siten tällaisen tuotteen logon merkitys niin kuluttajalle kuin organisaatiolle on yhdentekevä.

Logojen suunnittelu ei ole yksinkertainen prosessi, vaan logoilla on monta tehtävää ja niihin sisällytetään erilaisia viestejä aina tuotteen ominaisuuksista taustalla toimivaan brändiin (Kotler ym. 2017, 234). Siksi onkin hyvä pohtia, onko tarkoituksenmukaista nähdä vaivaa logon eteen, jos sen merkitys on yhdentekevä.

On myös hyvä muistaa, että kaikki uudet tuotteet eivät voi muodostaa omaa itsenäistä brändiään tai pääbrändin ydinidentiteetistä merkittävästi poikkeavaa alabrändiä, sillä tuotteet muodostavat pääbrändin ja ilmentävät sen olemusta ja identiteettiä (Kapferer 2008, 284). Jos brändittömät nimilogolliset tuotteet ovat pääbrändin alaisia tuotteita, mutta käyttävät viestinnässään omaa logoaan, ilmentävätkö ne todella pääbrändin olemusta ja identiteettiä?

Nimilogojen näkökulmasta tulisikin pohtia seuraavia asioita: Jos nimilogolliset tuotteet eivät ole alabrändejä, kannattaako niille antaa nimilogoja? Jos nimilogon antaminen on välttämätöntä, pitäisikö nimilogosta käyttää muuta nimeä kuin logo? Tai voisiko nimilo-

gon korvata jokin muu graafinen elementti? Pitäisikö brändittömille nimilogollisille toiminoille asettaa jotain rajauksia markkinointiviestinnän ja brändin näkökulmasta (mitä ”oikeuksia” nimilogolla saa, mitä ei; kohdellaanko sitä tuotteena vai brändinä)? Mikäli brändittömiä nimilogollisia toimintoja on, onko Turun AMK:lla kuitenkin tarve erillisille ns. oikeille alabrändeille? Ja jos tällaisia alabrändejä tarvitaan, miten ne rakennetaan ja millaisia ohjeistuksia niille annetaan?

Neljänteen vaiheeseen tultaessa brändiarkkitehtuuri ja tuotteiden ja brändien roolit ovat selkeytyneet. Turun AMK:n Master Schoolin tapausta tutkittaessa huomattiin, että rakennetusta konseptista puhuttiin sisäisesti brändin rakentamisena tai brändäyksenä, koska sen merkitystä haluttiin korostaa. Ja tutkimustuloksena esitettiin, että olisi hyvä pohtia, miten jatkossa vastaavien pääbrändien alaisten tuotteiden markkinointikonsepteja nimitään ja korostetaan tarvittaessa. Teorian valossa on kyse markkinointikonsepteista, eikä brändeistä, mutta organisaation henkilökunnan näkökulmasta kyse saattaa olla miltei yhtä merkittävästä asiasta kuin brändi. Siksi olisikin hyvä pohtia, onko tällaisille kampanjoille ja konsepteille paikkansa brändiarkkitehtuurissa, vaikka ne eivät varsinaisesti olisi (ala)brändejä? Voidaanko ne kuvata osaksi Turun AMK:n brändiarkkitehtuuria tai onko muita tapoja, joilla niiden merkitystä voidaan korostaa?

#### 4.3.2 Työkaluja brändien ja brändiarkkitehtuurin hallintaan

Aakerin (2004, 27) mukaan brändiarkkitehtuurin visuaalinen kuvaaminen on hyvä työkalu arkkitehtuurin hallintaan. Sen avulla voidaan kuvata brändien välisiä suhteita ja tarkastella arkkitehtuurin selkeyttä (Aaker 2004, 27).

Turun AMK:n tuoteportfoliota kuvattiin kuvioissa 18 ja 19 kahden eri mallin mukaisesti. Kohderyhmälähtöisessä, verkostomallisessa kuvaamistavassa huomataan, että monella Turun AMK:n palvelulla, tuotteella ja toiminnolla voi olla erilaisia kohderyhmiä ja näille eri kohderyhmille erilaisia palveluita. Esimerkiksi oppimisympäristön kohderyhmänä voivat olla toisaalta nykyiset opiskelijat, joille halutaan markkinoida mahdollisuutta suorittaa opintoja oppimisympäristössä, mutta toisaalta myös työelämän edustajat, jotka ostavat oppimisympäristöistä opiskelijoiden tuottamia palveluita.

Kuvioista 18 ja 19 voidaan todeta myös, että vaikka Turun AMK:n palvelutarjooma näytetään ehkä melko yksinkertaisena ydintoimintojen näkökulmasta, kohderyhmien näkö-

kulmasta se voi olla todella monimutkainen. Erityisesti kuviossa 20 nähdään, miten monin eri logoin, sloganein ja elementein Turun AMK voi lähestyä yksittäistä työelämän edustajaa. Tästä syystä, Turun AMK:n brändiarkkitehtuurin kuvaamiseen voisi soveltua parhaiten Aakerin (2004) esittämä verkostopohjainen malli ja vielä tarkemmin kuviossa 19 esitelty kohderyhmälähtöinen esittämistapa.

Kapferer (2008, 376) esitteli 3M:n kysymyspatteriston esimerkkinä tavasta arvioida uuden tuotteen sijoittumista brändiarkkitehtuuriin ja siten hallita brändejä ja brändiarkkitehtuuria. Kysymyspatteriston tavoitteena on auttaa selvittämään, onko uudelle tuotteelle, palvelulle tai toiminnolle tarkoituksenmukaista luoda uusi brändi tai alabrändi, vai sopisiko se jonkin olemassa olevan brändin alle tuotteeksi.

Alla on esitelty Kapfererin (2008) esittelemästä mallista muokattu versio Turun AMK:n toimintaan. Kysymyksissä on hyödynnetty Turun AMK:n voimassa olevaa logolinjausta, Turun AMK:n Master Schoolin lanseerauskampanjasta esille nousseita hyviä käytänteitä, sekä luvussa 4.1.3 testattuja Kapfererin (2008, 284) esittelemiä kysymyksiä tuotteen ja pääbrändin välisen suhteen arviointiin.

Kysymys 1: Onko kyse itsenäisenä yrityksenä toimivasta opiskelijaosuuskunnasta tai kansallisesta / kansainvälisestä projektista, jossa on mukana muita organisaatioita?

- Kyllä: Toiminnolle luodaan oma brändi, joka sisältää brändi-identiteetin määrittämisen, sekä logon ja visuaalisen ilmeen.
- Ei: Siirry kysymykseen 2.

Kysymys 2: Onko tuotteen, palvelun tai toiminnan ominaispiirteet ristiriidassa Turun AMK:n brändin ydinidentiteetin kanssa? Sisältävätkö ne erityispiirteitä, joita Turun AMK:n brändin ydinidentiteetissä ei ole huomioitu?

- Kyllä: Toiminnolle määritellään brändi-identiteetti ja positiointi, se määrittyy brändihierarkiassa Turun AMK:n alabrändiksi ja sille annetaan nimilogo.
- Ei: Siirry kysymykseen 3.

Kysymys 3: Onko tuote, toiminto tai palvelu strategisesti merkittävä? Onko sillä tunnistettu tarve pitkäjänteiselle tunnettuuden kasvattamiselle?

- Kyllä: Toiminnolle laaditaan päätason markkinointikonsepti. Se ei ole erillinen brändi, ja sille ei tehdä omaa logoa.
- Ei: Siirry kysymykseen 4.

Kysymys 4: Onko tuote, toiminto tai palvelu sijoitettavissa jonkin alabrändin tai olemassa olevan päätason konseptin alle?

- Kyllä: Toimintoa markkinoidaan tämän alabrändin tai konseptin alla, sen omalla tuotenimellä.
- Ei: Toimintoa markkinoidaan Turun AMK:n pääbrändin alla, sen omalla tuotenimellä.

Edellä esitelty malli ei kuitenkaan ole sovellettavissa suoraan käytäntöön, sillä siinä tehdään oletuksia brändiarkkitehtuurista, jota ei ole määritelty. Oletuksena on, että nimilöllinen tuote on aina myös alabrändi, ja pääbrändin alla voi olla päätason markkinointikonsepteja, joilla ei ole varsinaista brändistatusta, kuten Master School. Edellä esiteltyä kysymyspatteristoa voi kuitenkin soveltaa pohjana Turun AMK:n brändien hallintaan.

#### 4.4 Luotettavuuden tarkastelu

Tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan validiteetin ja reliabiliteetin näkökulmista. Validiteetilla arvioidaan, onko tutkimus pätevä, onko se perusteellisesti tehty ja onko tulokset oikeita, ja laajemmassa mittakaavassa, onko tutkija tutkinut sitä aihetta, jota väittää tutkineensa. Reliabiliteetilla arvioidaan muun muassa sitä, onko tutkimustulos toistettavissa, ja laajemmin sitä, onko tutkijan käyttämä aineisto luotettavaa. (Anttila 1998; McKinnon 1988.)

Validiteetin ja reliabiliteetin käsitteet on perinteisesti yhdistetty kvantitatiivisen eli määrällisen tutkimuksen luotettavuuden arviointiin, ja niiden käytöstä laadullisen tutkimuksen arvioinnissa on eriäviä käsityksiä. Useimmiten laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa painotetaan validiteettia, mutta myös laadullisen tutkimuksen reliabiliteettia voidaan tarkastella. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Laadullisessa tutkimuksessa reliabiliteetti liittyy aineiston käsittelyn ja analyysin luotettavuuteen, ja validiteetti tutkimuksen tavoitteiden, aineiston, havaitsemisen ja ilmiön kuvaamisen sekä tulkinnan pätevyteen. (Anttila 1988.)

Laadullisen tutkimuksen validiteetin ja reliabiliteetin arviointiin on esitetty erilaisia kriteereitä (Tuomi & Sarajärvi 2018, 138 – 139). Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta, eli validiteettia ja reliabiliteettia, voidaan arvioida muun muassa seuraavin kriteerein: informantin vahvistus, tutkimuksen vahvistettavuus, arvioitavuus, tulkinnan ristiriidattomuus, saturaatio ja aikaisemmat tutkimukset (Kananen 2017, 176). Tässä opinnäytetyössä luotettavuutta pyritään vahvistamaan erityisesti tutkimuksen vahvistettavuuden, arvioitavuuden, saturaation ja aikaisempien tutkimuksien näkökulmasta.

Tässä tutkimuksessa kohteena on Turun ammattikorkeakoulun brändi ja tarkemmin tutkittavana tapauksena Turun AMK:ssa toteutettu ylempien AMK-tutkintojen brändäys, eli Turun AMK:n Master Schoolin brändin rakentaminen. Tutkimusstrategian valintaa tukee se, että tutkimuskohteena on rajattu, yksittäinen tapaus. Lisäksi tavoitteena on tutkia Turun AMK:n Master Schoolin brändiä syvällisesti eri näkökulmista ja suhteessa sen omaan kontekstiin, Turun AMK:n brändiin ja YAMK-koulutukseen Suomessa. Toimintatutkimuksen piirteistä tutkijan aktiivinen osallistuminen toimintaan on myös yksi tämän opinnäytetyön piirre.

Tutkimus on arvioitavissa, jos lukijalla on mahdollisuus seurata tutkijan päättelyn etenemistä ja esittää kritiikkiä sitä kohtaan (Anttila 1998). Toisin sanottuna, tutkimusraportin tulisi olla riittävän selkeästi ja loogisesti kirjoitettu, jotta lukija ymmärtää, mitä on tutkittu, millä menetelmin ja miten johtopäätöksiin on päädytty.

Tulkinnan ristiriidattomuutta voidaan parantaa esimerkiksi sillä, että tutkimuksen toteuttaa useampi tutkija tai että toinen tutkija käy läpi aineiston ja päätyy samoihin johtopäätöksiin (Kananen 2017, 176 - 178). Tässä tutkimuksessa ristiriidattomuutta ei ole vahvistettu edellä mainituin menetelmin.

Tutkimussuunnitelmassa todettiin, että tutkijalla on ennakkokäsitys saatavilla olevasta aineistosta ja siten aiemmin tuotettujen dokumenttien oletettiin riittävän tutkimusaineistoksi. Tarvittaessa aineistoa täydennettäisiin haastatteluin. Tutkimuksen edetessä todettiin, että haastatteluja ei tarvita ja siten luotettavuuskriteereistä informantin vahvistusta ei ole käytetty. Informantin vahvistuksella tarkoitetaan sitä, että esimerkiksi haastateltavalle tarjotaan mahdollisuus lukea litteroitu haastattelu ja siten vahvistaa sisällön paikansapitävyyttä (Kananen 2017, 176 – 178).

Tutkimuksen vahvistettavuus liittyy muun muassa käytettyihin aineistoihin: kattaako aineisto käsiteltävän ilmiön, miten se on kerätty ja millaista lähdekritiikkiä sen keräämi-

sessä on noudatettu (Anttila 1998). Tutkimusaineistona on käytetty erilaisia dokumentteja tutkimuskysymyksestä riippuen: niin kokousmuistiinpanoja ja -pöytäkirjoja, organisaation sisäisiä ohjeistuksia kuin aiempia tutkimuksia. Organisaation sisäisillä dokumenteilla pyrittiin löytämään tutkimuskohteen nykytilaa ja kehitystä kuvaavia näkökulmia, esimerkiksi, miten Turun AMK:n Master Schoolin brändi on organisaation ohjeistuksissa, ja siten henkilöstön näkökulmasta, kuvattu. Aiheeseen kohdistuvilla aiemmillä tutkimuksilla pyrittiin vahvistamaan sisäisestä dokumentaatiosta esille nousseita näkökulmia ja toisaalta tuomaan myös ulkopuolinen näkökulma tarkasteluun, esimerkiksi millainen imago YAMK-koulutuksella on valmistuneiden ja työnantajien keskuudessa.

Dokumenttianalyysin ohella tutkimuksen vahvistettavuutta olisi voitu parantaa hyödyntämällä myös muunlaisia aineistonkeruumenetelmiä ja aineistoja, esimerkiksi kyselyitä, haastatteluja ja havainnointia. Näitä ei kuitenkaan käytetty, koska aineiston saturaatio saavutettiin dokumenttianalyysillä ja ottaen huomioon tutkimusongelman laajuuden, eivät resurssit olisi riittäneet monimuotoisempaan tutkimukseen.

Aineistonkeruussa on huomioitu lähdekritiikki. Lähdekritiikissä tarkastellaan muun muassa, kuka on luonut aineiston ja mihin tarkoitukseen, ovatko ulkopuoliset tekijät vaikuttaneet aineistoon ja onko tiedontuottajalla ollut syytä kätkeä, liioitella tai muunnella tietoa (Anttila 1998). Lähdekritiikkiin pohjautuen tutkimuksesta jätettiin osa saatavilla olevasta aineistosta pois. Esimerkiksi joitain Turun AMK:n brändiin, imagoon ja tunnettuuteen liittyviä aiempia tutkimuksia ei käytetty tässä tutkimuksessa, sillä niiden luotettavuutta ei voitu arvioida dokumentoinnin puutteesta johtuen. Osan aiemmista tutkimuksista oletettiin olevan myös vanhentuneita, sillä esimerkiksi kohdeorganisaation rakenne ja toimintatavat olivat muuttuneet tutkimuksen julkaisun jälkeen, ja oli mahdollista, että tutkimusten tulokset eivät olleet enää päteviä.

Tutkija on ollut aktiivisena toimijana mukana tutkimuskohteena olleen Turun AMK:n Master Schoolin kehittämisessä ja lanseerauksessa ja lisäksi hänen työnkuvaansa liittyy Turun AMK:n brändin kehittäminen. Vaikka tutkimus on pyritty toteuttamaan dokumenttianalyysinä, jossa tutkija toimii ulkopuolisen havainnoijan roolissa ja suhtautuu aineistoon objektiivisesta näkökulmasta, on mahdollista ja jopa todennäköistä, että tutkijan tausta on vaikuttanut aineiston analysointiin. Analysoinnissa on voitu tehdä tulkintoja tai oletuksia, jotka perustuvat tutkijan tietoon tai ennakkokäsitykseen asiasta, ja siten kaikki tulokset ja oletukset eivät välttämättä ole toistettavissa sellaisenaan. Tutkijan työ ja osallistuminen tutkimuksen kohteena olevaan kehittämisprosessiin aktiivisena toimijana voidaan nähdä tutkimuksen reliabiliteettia ja objektiivisutta heikentävänä tekijänä, mutta

lähdekritiikkiä vahvistavana tekijänä. Koska tutkija on ollut prosessissa mukana ja tietää, millaista aineistoa pitäisi olla saatavilla ja mitä aineiston tulisi sisältää, hän on pystynyt arvioimaan esimerkiksi muistiinpanojen ja pöytäkirjojen sisältöä kriittisesti ja varmistaa omaan kokemukseensa pohjaten, että tietoa ei ole kätkeyty tai muunneltu. Lisäksi hän on osannut etsiä tarvittaessa täydentävää aineistoa, mikäli on kokenut, että jossain dokumentissa ei ole kaikkia näkökulmia tuotu esiin.

Tutkimuskysymykseen millainen Turun AMK:n Master Schoolin brändi on, olisi voitu etsiä vastauksia myös esimerkiksi opiskelijoille ja valmistuneille kohdistetulla kyselyllä. Kyselyllä olisi voitu selvittää kohderyhmän mielikuvia brändistä, ja siten arvioida myös brändin olemassaoloa, jos vahvoja, lisäarvoa tuottavia mielikuvia olisi löytynyt. Tässä tutkimuksessa osoitettiin, että teorian sekä aineistona käytettyjen dokumenttien näkökulmasta Turun AMK:n Master School ei ole itsenäinen tai alabrändi, koska sille ei ole rakennettu brändi-identiteettiä, eikä se ole logohierarkian näkökulmasta brändi. Lisäksi saatavilla olevat dokumentit osoittivat, että vahvojen mielikuvien olemassaolo on epätodennäköistä. Kyselyllä olisi voitu vahvistaa nykyistä päätelmää tai toisaalta osoittaa, että Master Schooliin on liitettävissä mielikuvia. Mahdolliset mielikuvat eivät kuitenkaan tarkoita välttämättä sitä, että kyse olisi sittenkin brändistä, sillä myös tuotteeseen voidaan liittää mielikuvia.

Toisen tutkimuskysymyksen, miten Master Schoolin brändi on rakennettu, aineistoa olisi voitu vahvistaa havainnoinnilla ja/tai haastatteluilla. Koska tutkimus toteutettiin Master Schoolin rakentamisen jälkeen, oli havainnointi tässä kohtaa poissuljettu vaihtoehto. Henkilökunnan haastatteluilla olisi voitu vahvistaa aineistosta tehtyjen tulkintojen paikansapitävyyttä, esimerkiksi pöytäkirjojen ja muistiinpanojen osalta. Tässäkin tapauksessa koettiin, että aineisto kylläntyi dokumentein. Haastattelut olisivat voineet tuoda uusia näkökulmia prosessin aikaisiin päätöksiin tai avata ajattelua niiden taustalla. Haastattelut eivät olisi kuitenkaan muuttaneet päätelmää siitä, että Turun AMK:n Master Schoolille ei rakennettu brändiä tai brändi-identiteettiä. Jotta brändi-identiteetti olisi olemassa, se tulisi dokumentoida ja olla myös henkilöstön saatavilla, ja tällaista dokumentaatiota ei aineistonkeruussa löydetty. Sen sijaan haastattelut olisivat voineet tuoda vahvistusta ja uusia näkökulmia tuloksina esitettyihin brändin tai markkinointikonseptin rakentamisen hyviin käytänteisiin.

Kolmannessa tutkimuskysymyksessä, miten Master School sijoittuu Turun AMK:n brändiarkkitehtuuriin tai -hierarkiaan, aineisto niin ikään kylläntyi dokumentein. Koska Turun AMK:lla ei ole dokumentoitua brändiarkkitehtuuria tai -hierarkiaa, johon Master Schoolin

voisi sijoittaa, eivät muut aineistot olisi voineet tätä tutkimustulosta muuttaa. Sen sijaan, haastatteluilla ja/tai kyselyillä olisi voitu kerätä enemmän tietoa Turku Game Labin ja Sun Hyvä Elämä -palvelukokonaisuuden arviointiin. Edellä mainittuja toimintoja vertailtiin suhteessa Turun AMK:n brändi-identiteettiin, tarkoituksena testata soveltuuko teoriassa esitelty malli tuotteen, alabrändien ja pääbrändin ominaisuuksien arvioinnista myös Turun AMK:n kontekstiin. Tämä vertailu toteutettiin tutkimuksessa hyvin suppein tiedoin ja pintapuolisesti, ja siten sen pätevyyttä Turun AMK:n kontekstissa tulisi tutkia vielä laajemmin ja tarkemmin, jotta tulosta voitaisiin pitää luotettavana.

Kokonaisuutena tutkimuksen validiteettia arvioitaessa voidaan todeta, että tutkimusongelma on ollut hyvin laaja-alainen ja Turun AMK:n brändiä on käsitelty monista eri näkökulmista. Ongelman laajuus on vaikuttanut siihen, että resurssitekijöistä johtuen kaikkia tutkimuskysymyksiä ei ole voitu tutkia yksityiskohtaisesti ja hyödyntää erilaisia aineistonkeruumenetelmiä, joilla olisi voitu saada lisätietoa aiheeseen liittyen. Käytetyillä menetelmillä on saatu riittävästi aineistoa, aineiston analysoinnissa on käytetyt teemat ovat olleet päteviä ja tutkimusongelmaan on löydetty vastaukset.

## 5 YHTEENVETO

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tarjota ratkaisuja Turun AMK:n brändin hallintaan ja -arkkitehtuuriin liittyviin haasteisiin selvittämällä mitä brändi Turun AMK:n toiminnassa tarkoittaa, millaisia hyviä ja yleistettäviä käytänteitä brändinrakennukseen on löydettävissä sekä miten Turun AMK:n brändihierarkia- tai arkkitehtuuri rakentuu, ja miten sitä voidaan hallita.

Tutkimusongelmaan etsittiin vastauksia tapaustutkimuksen avulla. Tapaustutkimuksen kohteena oli Turun AMK:n ylempien AMK-tutkintojen markkinointiin kehitetty Turun AMK:n Master School -konsepti. Tapaustutkimukseen kohdistui kolme tutkimuskysymystä: Millainen on Turun AMK:n Master Schoolin brändi? Miten Master Schoolin brändi rakennetaan? Miten Master School sijoittuu Turun AMK:n brändihierarkiaan?

Tutkimuskysymyksiin etsittiin vastauksia teorialähtöisellä sisällönanalyysillä, jossa aineiston analysoinnissa hyödynnettiin teoriasta muodostettuja teemoja. Teemat muodostuivat tutkimuskysymysten teoreettisista vastineista: Miten brändi määritellään ja kuvataan? Miten brändin olemassaoloa voi perustella? Miten brändi rakennetaan? Miten brändiarkkitehtuuri muodostuu ja miten se rakennetaan?

Teoreettisessa viitekehyksessä todettiin, että brändeihin liittyvä tutkimus on kehittynyt nopeasti viime vuosikymmeninä. Nopeasta kehityksestä johtuen brändeihin liittyviä teorioita on rakennettu samanaikaisesti, mutta toisistaan erillään ja siksi teorioita tarkastellessa on vaikea päätellä, mikä teoria on vaikuttanut mihinkin ja mikä on niin sanotusti ”kehitellyin” versio. Tunnistettavissa on tiettyjä teoreettisia löytöjä ja malleja, jotka ovat toimineet tutkimuksen kehityksen virstanpylväinä ja muuttaneet käsitystä brändeistä, kuten brändipääoman ja -identiteetin konseptit. (Hampf & Lindberg 2011.)

Kuten bränditeorioita, myös brändin määritelmiä on erilaisia tutkijasta riippuen. Ehkä yleisin määritelmä on Kellerin (1993) määritelmä, jonka mukaan brändi on ryhmä erilaisia asiakkaan brändistä muodostamia mielikuvia tai miellelyhtymiä, jotka lisäävät tuotteen tai palvelun arvoa. Ja näiden mielikuvien tulisi olla ainutlaatuisia, vahvoja ja positiivisia. (Kapferer 2008, Keller 1993.)

Brändin olemusta ja olemassaoloa voidaan arvioida brändipääomalla ja brändi-imagolla. Brändipääomalla mitataan brändiin liitettyjen mielikuvien vahvuutta joko taloudellisen tai

asiakkaan kokeman arvon näkökulmasta (Aaker 2010, Kapferer 2008). Brändi-imago taas kertoo, millaisia brändiin liitetyt mielikuvat ovat (Keller 1993).

Brändin rakentamisen työkaluina voidaan käyttää niin brändipääomaa (Keller 1993) kuin brändi-identiteettiä (Aaker 2010, Kapferer 2008). Brändi-identiteetti muodostuu erilaisista brändiin liitettävistä ominaisuuksista, jotka kuvaavat brändiä myös muusta kuin tuotteen näkökulmasta, esimerkiksi brändin persoonallisuutta, asiakkaan ja brändin välistä suhdetta tai organisaatiokulttuuria. Identiteetin keskiössä on ns. ydinidentiteetti tai olemus, jotka säilyvät muuttumattomina. Ydinidentiteetin ympärille voidaan kerätä myös laajennettu identiteetti, joka sisältää ominaisuuksia, jotka voivat muuttua ajan myötä tai joiden ei tarvitse olla läsnä kaikissa brändin alaisissa tuotteissa. Brändi-identiteetin muodostamisen jälkeen, brändi positioidaan markkinoille. Positiointi kertoo, kenelle tuote tai brändi on tarkoitettu, missä tilanteissa sitä käytetään, ketkä ovat sen kilpailijat ja millaisia hyötyjä brändi asiakkaalle tuottaa. (Aaker 2010; Kapferer 2008.)

Erityisesti brändi-identiteetti nousee tärkeään rooliin organisaation brändiarkkitehtuuria tarkastellessa. Pääbrändin (ydin)identiteetti toimii vertailukohteena, kun organisaatio lanseeraa uusia tuotteita tai brändejä. Brändiarkkitehtuurilla tarkoitetaan mallia, jonka perusteella organisaation brändit on jaoteltu kokonaisuuksiksi ja joka kuvaa eri brändien välisiä suhteita. Sen tarkoituksena on luoda selkeyttä organisaation brändiportfolion hallintaan ja edesauttaa johdonmukaista brändin rakentamista. (Aaker 2004, Keller 2014, Kapferer 2008.)

Brändiarkkitehtuurin muodostamiseen on esitetty erilaisia strategioita, joiden ääripäissä ovat yhteisbrändistrategia ja erillisbrändistrategia. Yhteisbrändistrategiassa kaikkia organisaation tuotteita markkinoidaan yhden pääbrändin alla, kun taas erillisbrändistrategiassa kaikilla tuotteilla on oma brändinsä ja taustaorganisaation brändi on useimmiten näkymätön. Näiden kahden ääripään välille sijoittuu iso joukko erilaisia alabrändistrategioita, jossa pääbrändin ohjaava rooli ja näkyvyys pienenee mitä kauemmas yhteisbrändistrategiasta ja lähemmäs erillisbrändistrategiaa liikutaan. (Aaker 2004, Kapferer 2008.)

Turun AMK:n Master Schoolia rakennettaessa päätettiin, että sen nimessä esiintyy aina myös Turun AMK. Päätöksen taustalla oli useita tekijöitä, mutta se määritteli myös brändiä: koska nimessä on mukana pääbrändi, on Master School korkeintaan Turun AMK:n alabrändi. Alabrändistatusta tuki myös se, että tutkimuksessa ei löydetty mitään määriteltyjä vahvoja tai ainutlaatuisia lisäarvoa tuottavia ominaisuuksia, jotka yhdistyisivät pelkästään Master Schooliin ilman etuliitettä.

Turun AMK:n Master Schoolin brändirakentamisprosessin vaiheita ja tuotoksia tarkasteltaessa voitiin todeta, ettei Master Schoolille rakennettu niinkään brändiä vaan markkinointikonsepti. Prosessista puuttui brändinrakennukselle tyypilliset brändi-identiteetin, -imagon tai -pääoman suunnittelun ja rakentamisen vaiheet ja arvolupauksien muodostaminen. Suunnitteluvaiheessa keskityttiin enimmäkseen tuotteen ominaisuuksiin ja asiakkaan kokemiin hyötyihin, mutta muut brändin ulottuvuudet jätettiin huomiotta.

Turun AMK:lla on käytössään logolinjaus, joka ottaa kantaa siihen, mitkä toiminnot ja yksiköt voivat saada logon. Linjaus ei kuitenkaan huomioi esimerkiksi brändi-identiteettiä ja brändien välisiä suhteita, ja näin ollen voitiinkin todeta, että Turun AMK:lla ei ole brändihierarkiaa tai -arkkitehtuuria. Master Schoolia ei siis sinällään voitu sijoittaa Turun AMK:n brändihierarkiaan, mutta logolinjauksen perusteella, Master Schoolin ollessa markkinointikonsepti ja sen tuotteena tutkintoon johtava koulutus, se sijoittuisi yhdeksi Turun AMK:n pääbrändin alaisista tuotteista. Tämä tarkoittaisi myös sitä, että Master School ei ole Turun AMK:n alabrändi.

Vastauksina tutkimuskysymyksiin todettiin, että Turun AMK:n Master School ei ole itsenäinen tai alabrändi, vaan markkinointikonsepti Turun AMK:n pääbrändin alaiselle tuotteelle tai tuotevalikoimalle. Huomioitavaa kuitenkin on, että vaikka Master Schoolin kohdalla ei ollutkaan kyse brändin lanseerauksesta, oli uuden konseptin lanseeraus ja siihen liittyneet markkinointikampanjat erittäin onnistuneita: sekä sisäisille että ulkoisille kohderyhmille asetetut tavoitteet täyttyivät, ja yhteishauissa suhteellinen hakijamäärä on kaksinkertaistunut lähtötilanteesta.

Turun AMK:n Master Schoolin rakentamisprosessista olikin siten tunnistettavissa useita hyviä käytänteitä aina johdon sitoutumisesta tuotekehitykseen ja riittävään aikatauluun, ja niitä voidaan hyödyntää myös tulevaisuudessa vastaavia markkinointikampanjoita suunniteltaessa. Tutkimustuloksissa nostettiin esille myös se, että sisäisesti Master Schoolista puhuttiin brändäyksenä tai brändin rakentamisena, synonyymina ehkä tuoteistukselle ja konseptoinnille. Oletettavasti sanavalinnoilla haluttiin korostaa projektin merkitystä: kyseessä ei ollut yksittäinen kampanja tulevaan yhteishakuun, vaan pitkäjänteinen tunnettuuden kasvattamiseen tähtäävä kampanja.

Opinnäytetyön tuloksena esitettiin kehittämissuositus Turun AMK:n brändiarkkitehtuurin rakentamiseen ja brändin hallintaan. Ehdotus koostui nelivaiheisesta prosessista, jonka avulla brändiarkkitehtuurin rakentamiseen liittyviä avoimia kysymyksiä voidaan käydä

systemaattisesti läpi sekä kahdesta suositellusta työkalusta brändihallintaan. Nelivaiheisessa prosessissa määritellään ensin mitä tuote, alabrändi ja brändi Turun AMK:n toiminnassa tarkoittavat. Tämän jälkeen valitaan Turun AMK:ssa käytettävät arkkitehtuuristrategiat. Kolmannessa vaiheessa keskitytään Turun AMK:n nykyisessä logolinjauksessa esiteltyihin nimilogoihin ja niiden rooliin brändiarkkitehtuurissa ja neljännessä vaiheessa Master Schoolin kaltaisten ”merkittävien markkinointikonseptien” rooliin osana brändiarkkitehtuuria.

Brändinhallintaan liittyvät työkaluista ensimmäinen tarjoaa mallin Turun AMK:n brändiarkkitehtuurin kuvaamiseen kohderyhmälähtöisenä verkostona. Toinen työkalu koostuu kysymyspatteristosta, jonka avulla voidaan arvioida, miten esimerkiksi uusi tuote sijoittuu Turun AMK:n brändiarkkitehtuuriin.

## LÄHTEET

- A 426/2005. Valtioneuvoston asetus korkeakoulututkintojen järjestelmästä annetun asetuksen muuttamisesta. Annettu 16.6.2005. Viitattu 17.9.2019. Saatavilla: <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2005/20050426>
- A 1129/2014. Valtioneuvoston asetus ammattikorkeakouluista. Annettu 18.12.2014. Viitattu 17.9.2019. Saatavilla: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2014/20141129>
- Aaker, D. 2010. Building Strong Brands. London: Pocket Books / Simon & Schuster.
- Aaker, D. 2004. Brand Portfolio Strategy: creating relevance, differentiation, energy, leverage, and clarity. New York: Free Press.
- Aaker, D. & Joachimsthaler, E. 2000. The brand relationship spectrum: The key to the brand architecture challenge. California Management Review. Vol. 42, Iss. 4, 8 – 23.
- Ahonen, P. & Antikainen, M. 2019. Ylempi ammattikorkeakoulututkinto lähes täysi-ikäinen – Pioneerit kehittämistyön jalanjäljissä. Turun ammattikorkeakoulun verkkojulkaisu TALK. Viitattu 15.6.2020. <https://talk.turkuamk.fi/puheenvuoroja/ylempi-ammattikorkeakoulututkinto-lahe-taysi-ikainen-pioneerit-kehittamistyon-jalanjaljissa/>
- Ammattikorkeakoululaki 411/2005. Annettu 10.6.2005. Viitattu 17.9.2019. Saatavilla: <http://finlex.fi/fi/laki/alkup/2005/20050411>
- Ammattikorkeakoululaki 932/2014. Annettu 14.11.2004. Viitattu 17.9.2019. Saatavilla: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2014/20140932>
- Anttila, P. 1998. Tutkimisen taito ja tiedonhankinta. Metodix – metoditietämystä kaikille. Viitattu 29.6.2020. <https://metodix.fi/2014/05/17/anttila-pirkko-tutkimisen-taito-ja-tiedon-hankinta/>
- Arene ry. 2016. Ammattikorkeakoulujen maisterikoulutus osaamisen uudistajana ja kansallisena koulutusinnovaationa. Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvosto Arene ry:n selvitys YAMK-tutkimusten rakenteellisesta kehittämisestä. Viitattu 7.9.2019. [http://www.arene.fi/wp-content/uploads/Raportit/2018/arene\\_ammattikorkeakoulujen-maisterikoulutus-osaamisen-uudistajana-ja-kansallisena-koulutusinnovaationa\\_koko-raportti.pdf?t=1526901027](http://www.arene.fi/wp-content/uploads/Raportit/2018/arene_ammattikorkeakoulujen-maisterikoulutus-osaamisen-uudistajana-ja-kansallisena-koulutusinnovaationa_koko-raportti.pdf?t=1526901027)
- Colon, G. & Kikimova, A. 2020. 2020 Vision: Trends to define the next decade. Blog. Microsoft Advertising. Viitattu 2.6.2020. <https://about.ads.microsoft.com/en-us/blog/post/january-2020/2020-vision-trends-to-define-the-next-decade>
- de Chernatony, L. 1999. Brand Management Through Narrowing the Gap Between Brand Identity and Brand Reputation. Journal of Marketing Management. Vol 15:1-3, 157-179.
- Dean, D.; Arroyo-Gamez, R.; Punjaisri, K. & Pich, C. 2016. Internal brand co-creation: The experiential brand meaning cycle in higher education. Vol. 69, Iss. 8, 3041 – 3048.
- EHEA – European Higher Education Area. 1999. Ministerial Conference in Bologna. Viitattu 15.6.2020. <http://www.ehea.info/page-ministerial-conference-bologna-1999>
- Gillum, B. 2018. Branded House vs. House of Brands. Blog. Willow Marketing. Viitattu 24.5.2020. <https://willowmarketing.com/2018/07/17/branded-house-vs-house-of-brands/>
- Hampf, A. & Lindberg-Repo, K. 2011. Branding: The Past, Present, and Future: A Study of the Evolution and Future of Branding. Hanken School of Economics Working Papers 556. Helsinki: Hanken School of Economics. Viitattu 2.6.2020. Saatavilla: [https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/26578/556\\_978-952-232-134-3.pdf](https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/26578/556_978-952-232-134-3.pdf)

Hartemo, M. 2017. Brand Building and Management. Esitysmateriaali. Asiakirja Turun ammattikorkeakoulun tietojärjestelmissä.

Hartemo, M. 2020. Brändityöryhmä – mitä ihmettä nyt taas? Blogi. Turun ammattikorkeakoulun intranet. Viitattu 15.6.2020.

Hemsley-Brown, J. & Goonawardana, S. 2007. Brand harmonization in the international higher education market. *Journal of Business Research*. Vol. 60, Iss. 9, 942 – 948.

Hemsley-Brown, J. & Oplatka, I. 2006. Universities in a competitive global marketplace. A systematic review of the literature on higher education marketing. *International Journal of Public Sector Management*. Vol. 19, No. 4, 316 – 338.

Jyväskylän yliopisto. 2015. Tapaustutkimus. Menetelmäpolkuja humanisteille -aineisto. Viitattu 15.6.2020. <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/tapaustutkimus>

Kananen, J. 2014. Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona. Miten kirjoitan toimintatutkimuksen opinnäytetyönä? Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 185. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 234. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kapferer, J-N. 2008. *The New Strategic Brand Management: Creating and Sustaining Brand Equity Long Term*. Fourth edition. London: Kogan Page Limited.

Keller, K. L. 1993. Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. *Journal of Marketing*; Chicago. Vol. 57, Iss. 1, 1 – 22.

Keller, K. L. 2001. Building Customer Based Brand Equity. *Marketing Management*; Chicago. Vol. 10, Iss. 2, 14 – 19.

Keller, K. L. 2014. Designing and implementing brand architecture strategies. *Journal of Brand Management*; London. Vol. 21, Iss. 9, 702 – 715.

Koskinen, L. 2020. Fostering HEI's international image and reputation through RDI activity. Master thesis. Degree programme in Communication Management. Helsinki: Haaga-Helia University of Applied Sciences. Viitattu 15.6.2020. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2020060416849>

Kotler, P.; Armstrong, G.; Harris, L. & Piercy, N. 2017. *Principles of Marketing*. Seventh European edition. Harlow: Pearson Education Limited.

Lukkari, S. 2020. Martech, trendit ja tulevaisuus – mitä lähivuosina on luvassa? Osa 1. Blogi. Dagmar. Viitattu 2.6.2020. <https://www.dagmar.fi/markkinoinnin-tekniikat/martech-trendit-ja-tulevaisuus-mita-lahivuosina-on-luvassa-osa-1/>

Merisalo, S. 2019. Ammattikorkeakoulun työelämäpalveluja käyttävän organisaation kokema arvo. Pro gradu -tutkielma. Turun kauppakorkeakoulu, markkinoinnin oppiaine. Turku: Turun yliopisto. Viitattu 15.6.2020. <http://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2019121948955>

Mourad, M.; Ennew, C. & Kortam, W. 2010. Brand equity in higher education. *Marketing Intelligence & Planning*. Vol. 29, No. 4, 403 – 420.

Niemelä, J.; Ahola, S.; Blomqvist, C.; Juusola, H.; Karjalainen, M.; Liljander, J.; Mielityinen, I.; Oikarinen, K.; Moitus, S. & Mattila, J. 2010. Tutkinonnuudistuksen arviointi 2010. Tampere: Korkeakoulujen arviointineuvosto. Viitattu 7.9.2019. Saatavilla sähköisesti osoitteessa: [https://karvi.fi/app/uploads/2014/09/KKA\\_1710.pdf](https://karvi.fi/app/uploads/2014/09/KKA_1710.pdf)

Nuutinen, H. 2020. Martech, trendit ja tulevaisuus – mitä lähivuosina on luvassa? Osa 2. blogi. Dagmar. Viitattu 2.6.2020. <https://www.dagmar.fi/markkinoinnin-teknologiat/martech-trendit-ja-tulevaisuus-mita-lahivuosina-on-luvassa-osa-2/>

Ojala, K. 2017. Ylemmät ammattikorkeakoulututkinnot työmarkkinoilla ja korkeakoulujärjestelmässä. Turun yliopiston julkaisuja – Annales Universitatis Turkuensis. Sarja – ser. C osa – tom. 437. Väitöskirja. Kasvatustieteiden tiedekunta. Kasvatustieteiden laitos. Turku: Turun yliopisto. Viitattu 7.6.2020. <https://www.utupub.fi/bitstream/handle/10024/134665/AnnalesC437Ojala.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Okkonen, E. 2003. Vireästi taidolla – ammattikorkeakoulun jatkotutkintokokeilun seurantaloksia lukuvuodelta 2002 – 2003. Julkaisussa Ammattikorkeakoulujen jatkotutkinto: lähtökohdat ja haasteet Julkaisu 1. Toim. Okkonen, E. Hämeenlinna: Hämeen ammattikorkeakoulu, 142 – 156. Viitattu 15.6.2020. <http://urn.fi/URN:ISBN:951-784-258-9>

Opetushallitus 2019a. Ammattikorkeakoulut ja yliopistot. Viitattu 7.9.2019. <https://www.oph.fi/fi/koulutus-ja-tutkinnot/ammattikorkeakoulut-ja-yliopistot>

Opetushallitus 2019b. Tutkintojen viitekehykset. Viitattu 7.9.2019. <https://www.oph.fi/fi/koulutus-ja-tutkinnot/tutkintojen-viitekehykset>

Rauschnabel, P.; Krey, N.; Babin, B. & Ivens, B. 2016. Brand management in higher education: The University Brand Personality Scale. Journal of Business Research. Vol. 69, Iss. 8, 3077 – 3086.

Rosenbaum-Elliott, R.; Percy, L. & Pervan, S. 2015. Strategic Brand Management. Third edition. New York: Oxford University Press.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Verkkojulkaisu. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 15.6.2020. <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/>

Saarin, S. 2016. Korkeakoulumarkkinointi Suomessa, Case Laurea: Yhdessä enemmän. Laurea Julkaisut 65. Viitattu 6.7.2020. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-799-437-8>

Salminen, H. 2003. Uuden tutkinnon kehittämisen tausta ja tarve. Julkaisussa Ammattikorkeakoulujen jatkotutkinto: lähtökohdat ja haasteet Julkaisu 1. Toim. Okkonen, E. Hämeenlinna: Hämeen ammattikorkeakoulu, 6 – 16. Viitattu 7.9.2019. <http://urn.fi/URN:ISBN:951-784-258-9>

Solomon, M.; Marshall, G. & Stuart, E. 2015. Marketing: Real People. Real Choices. Eighth edition, global edition. Harlow: Pearson Education Limited.

Suomen virallinen tilasto (SVT) 2019. Ammattikorkeakoulukoulutus [verkkojulkaisu]. ISSN=1799-0033. Helsinki: Tilastokeskus. Viitattu: 7.9.2019. <http://www.stat.fi/til/akop/meta.html>

Taloustutkimus Oy. 2020a. Korkeakoulujen bränditutkimus. 25-64-vuotiaat. Turun ammattikorkeakoulun tilaama tutkimusraportti. Helsinki: Taloustutkimus Oy.

Taloustutkimus Oy. 2020b. Korkeakoulujen bränditutkimus. Suomalaisnuoret. Turun ammattikorkeakoulun tilaama tutkimusraportti. Helsinki: Taloustutkimus Oy.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Turku Game Lab. 2020. About Game Lab. Viitattu 3.7.2020. [https://www.turkugamelab.fi/?page\\_id=72](https://www.turkugamelab.fi/?page_id=72)

Turun ammattikorkeakoulu 2009. Turun ammattikorkeakoulun graafinen käsikirja. Aineisto Turun ammattikorkeakoulun tietojärjestelmissä.

Turun ammattikorkeakoulu 2020a. Esittely. Turun ammattikorkeakoulu. Turun ammattikorkeakoulun nettisivut. Viitattu 15.6.2020. <https://www.turkuamk.fi/fi/turun-amk/tutu/esittely/>

Turun ammattikorkeakoulu 2020b. Arvot ja strategia. Excellence in Action: strategia 2019 – 2031. Turun ammattikorkeakoulun nettisivut. Viitattu 15.6.2020. <https://www.turkuamk.fi/fi/turun-amk/tutu/arvot-ja-strategia/>

Turun ammattikorkeakoulu 2020c. Laadunhallinta. #Excellence in Action – sujuvaa arkea. Turun ammattikorkeakoulun nettisivut. Viitattu 15.6.2020. <https://www.turkuamk.fi/fi/turun-amk/tutu/laadunhallinta/>

Turun ammattikorkeakoulu 2020d. Yleisesittely. Turun ammattikorkeakoulun esittelyyn tarkoitettu PowerPoint -esitys. Aineisto Turun ammattikorkeakoulun intranetissä. Viitattu 15.6.2020.

Turun ammattikorkeakoulu 2020e. Organisaatio, johto ja päälliköt. Johtamismallia kuvaava organisaatiokaavio. Aineisto Turun ammattikorkeakoulun intranetissä. Viitattu 15.6.2020.

Turun ammattikorkeakoulu 2020f. Koulutuksen suunnittelu. Turun ammattikorkeakoulun intranet. Viitattu 15.6.2020.

Turun ammattikorkeakoulu 2020g. Viestintä ja markkinointi. Turun ammattikorkeakoulun intranet. Viitattu 15.6.2020.

Turun ammattikorkeakoulu 2020h. Brändi. Turun ammattikorkeakoulun intranet. Viitattu 15.6.2020.

Turun ammattikorkeakoulu 2020i. Opiskelijabarometrin vertailua 2015 – 2020. Tutkimuksen tulosraportti. Asiakirja Turun ammattikorkeakoulun intranetissä.

Turun ammattikorkeakoulu 2020j. Tutkinnot. Turun ammattikorkeakoulun nettisivut. Viitattu 15.6.2020. <https://www.turkuamk.fi/fi/tutkinnot-ja-opiskelu/tutkinnot/>

Turun ammattikorkeakoulu 2020k. Master School. Turun ammattikorkeakoulun nettisivut. Viitattu 15.6.2020. <https://www.turkuamk.fi/fi/tutkinnot-ja-opiskelu/master-school/master/>

Turun ammattikorkeakoulu 2020l. Turun AMK on Sun hyvän elämän tukena – uusi terveysterveyspalvelusivu julkaistu. Viitattu 3.7.2020. <https://www.turkuamk.fi/fi/ajankohtaista/2345/turun-amk-on-sun-hyvan-elaman-tukena-uusi-terveysterveyspalvelusivu-julkaistu/>

Turun ammattikorkeakoulu 2020m. Opinto-opas. Viitattu 3.7.2020. <https://opinto-opas.turkuamk.fi/>

Urde, M. 2016. The brand core and its management over time. Journal of Product & Brand Management. Vol. 25, Iss. 1, 26 – 42.

Viestintäpalvelut 2019. Yhteishakujen 2018 kampanjatulokset. Koosteraportti mainoskampanjojen tuloksista. Asiakirja Turun AMK:n tietojärjestelmissä.

Viestintäpalvelut. 2020a. Brändiviilausprojektin aikataulu. Turun ammattikorkeakoulun Viestintäpalveluiden työdokumentti. Asiakirja Turun ammattikorkeakoulun tietojärjestelmissä.

Viestintäpalvelut 2020b. Turun ammattikorkeakoulun Brand bookin luonnos- / työversio. Turun ammattikorkeakoulun Viestintäpalveluiden työdokumentti. Asiakirja Turun ammattikorkeakoulun tietojärjestelmissä.

Vipunen – Opetushallinnon tilastopalvelu 2020a. Ammattikorkeakoulutus: Haku ja valinta. Viitattu 7.6.2020. <https://vipunen.fi/fi-fi/amk/Sivut/Hakeneet-ja-hyv%C3%A4ksytyt.aspx>

Vipunen – Opetushallinnon tilastopalvelu 2020b. Ammattikorkeakoulutus: Opiskelija ja tutkinnot. Viitattu 7.6.2020. <https://vipunen.fi/fi-fi/amk/Sivut/Opiskelijat-ja-tutkinnot.aspx>

Vipunen – Opetushallinnon tilastopalvelu 2020c. Ammattikorkeakoulutus: Opiskelijapalaute. Viitattu 15.6.2020. <https://vipunen.fi/fi-fi/amk/Sivut/Opiskelijapalaute.aspx>

Vipunen – Opetushallinnon tilastopalvelu 2020d. Ammattikorkeakoulutus: Uraseuranta. Viitattu 15.6.2020. <https://vipunen.fi/fi-fi/amk/Sivut/Uraseuranta.aspx>

Wordbank. 2020. Top global marketing trends for 2020. Blog. Viitattu 2.6.2020. <https://www.wordbank.com/us/blog/international-marketing/global-marketing-trends-2020/>