

## **Pursiseuran ravintolan brändi-identiteetin yhteiskehittäminen**

Sara Sirkiä



<b>Tekijä(t)</b> Sara Sirkiä	
<b>Koulutusohjelma</b> Palveluliiketoiminnan johtaminen ja kehittäminen	
<b>Raportin/Opinnäytetyön nimi</b> Pursiseuran ravintolan brändi-identiteetin yhteiskehittäminen	<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 93 + 3
<p>Perinteisesti brändi-identiteetti on ollut yrityksen sisäisen kehittämisen tulos ja sitä on pidetty muuttumattomana. Nykykäsityksen mukaan brändi-identiteetti on jatkuvassa muutoksessa oleva kokonaisuus, johon eri sidosryhmät aktiivisesti vaikuttavat. Johdon tehtävänä on edelleen määritellä brändin identiteetti, mutta brändin dynaamisesta luonteesta johtuen organisaatio ei voi hallita sitä. Yrityksen onkin tunnistettava tärkeimmät sidosryhmänsä ja otettava heidät mukaan kehittämiseen.</p> <p>Tässä opinnäytetyössä tutkittiin Helsingin Työväen Pursiseura ry:n omistaman Ravintola Pyysaaren brändi-identiteettiä yhteiskehittämisen näkökulmasta. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää ravintolan tarkoitettu identiteetti (intended identity) ja hyväksyty identiteetti (enacted identity) ja muodostaa käsitys ravintolan yhteiskehittetystä brändi-identiteetistä. Tarkoitettu identiteetti on johdon suunnitelmallisesti kehittämä kuvaus brändin identiteetistä, hyväksyty identiteetti muodostuu sidosryhmien sosiaalisessa vuoropuhelussa. Tutkimuksen tarkoituksena oli tunnistaa ravintolan ideologia, eli missio, visio ja yhteisesti jaetut arvot sekä kartoittaa millaisia mielleyhtymiä ja merkityksiä yrityksen sisäiset sidosryhmät ravintolan brändiin liittävät. Tutkimuksessa sisäisiin sidosryhmiin kuuluivat työntekijöiden ja ravintolatoimintaa ohjaavan ravintolatoimikunnan lisäksi pursiseuran jäsenet.</p> <p>Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tapaustutkimuksena. Pääasiallisena aineistonkeruumenetelmänä oli puolistrukturoidut yksilö- ja ryhmähaastattelut, jotka järjestettiin helmikuun 2022 aikana ja joihin osallistui yhteensä 19 henkilöä. Lisäksi järjestettiin kaksi osallistavaa työpajaa, joihin osallistui yhteensä 11 henkilöä. Tutkimuksessa ravintolatoimikunta edusti yrityksen johtoa eli tarkoitettua identiteettiä. Pursiseuran jäsenten ja työntekijöiden muodostamat tulkinnat tarkoitettua identiteetistä kuvastivat hyväksytyä identiteettiä.</p> <p>Tutkimusaineisto analysoitiin teoriaohjaavalla sisällönanalyysillä. Tulosten perusteella ravintolan työntekijät ja pursiseuran jäsenet tulkitsivat tarkoitettua identiteettiä melko yhdenmukaisesti. Ideologiassa ilmeni täsmennettävää yrityksen missiossa ja visiossa. Sekä tarkoitettua että hyväksytyssä identiteetissä keskiössä oli yhteisesti tunnistetut arvot, joista tärkeimmiksi nousivat yhteisöllisyys, tasa-arvoisuus ja perinteiden arvostaminen. Palvelubrändin vahvimmat ulottuvuudet olivat palvelumaisemaan liittyvä elämyksellisyys sekä prosessi-identiteetti, mikä välittyi henkilökunnan palveluasenteessa.</p> <p>Sidosryhmät tulkitsivat brändin identiteettiä omista lähtökohdistaan käsin ja näkemykset olivat osittain yhtenäisiä muiden sidosryhmien kesken. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että brändi-identiteetistä voi esiintyä samanaikaisesti monia rinnakkaisia tulkintoja, joista yhteiskehitetty brändi-identiteetti muodostuu. Jatkotutkimusaiheena olisi mielenkiintoista selvittää, millaisia mielleyhtymiä ja merkityksiä ulkoiset sidosryhmät ravintolaan liittävät, ja mikä vaikutus niillä on brändi-identiteettiin.</p>	
<b>Asiasanat</b> Brändi-identiteetti, brändin johtaminen, brändi-identiteetin yhteiskehittäminen	

## Sisällys

1	Johdanto.....	1
1.1	Kohdeyritys .....	2
1.2	Tavoite ja tutkimuskysymykset.....	4
1.3	Näkökulma ja rajaukset .....	5
2	Brändi .....	7
2.1	Brändi-identiteetti.....	11
2.2	Brändi-imago.....	19
2.3	Palvelubrändi .....	20
2.4	Brändipääoma.....	25
3	Brändin kehittäminen.....	29
3.1	Brändin johtaminen.....	29
3.2	Yhteiskehittäminen .....	32
3.3	Brändi-identiteetin yhteiskehittäminen.....	34
4	Tutkimus .....	42
4.1	Tutkimusstrategia.....	42
4.2	Tutkimusmenetelmät .....	43
4.3	Aineistonkeruumenetelmät.....	44
4.4	Aineiston analyysimenetelmät.....	47
4.5	Tutkimuksen toteutus.....	49
5	Tutkimuksen tulokset.....	55
5.1	Ravintolan ideologia .....	55
5.1.1	Ravintolatoimikunta .....	55
5.1.2	Jäsenet .....	57
5.1.3	Työntekijät .....	58
5.1.4	Arvotyöpajojen yhteenveto.....	59
5.2	Ravintolan brändiin liitettävät miellelyhtymät ja merkitykset.....	60
5.2.1	Ravintolatoimikunta .....	60
5.2.2	Jäsenet .....	63
5.2.3	Työntekijät .....	67
5.3	Tarkoitettu ja hyväksyty identiteetti .....	70
5.4	Ravintolan yhteiskeitetty brändi-identiteetti.....	73
6	Pohdinta .....	77
6.1	Tulosten tarkastelu .....	77
6.2	Johtopäätökset ja jatkotutkimusehdotukset .....	85
6.3	Kehittämisehdotukset .....	86
6.4	Tutkimuksen luotettavuus ja eettiset näkökohdat .....	89
6.5	Opinnäytetyön ja oman oppimisen pohdinta .....	92

Lähteet .....	94
Liitteet.....	100
Liite 1. Haastattelukysymykset.....	100
Liite 2. Tutkimuskutsu pурсiseuran jäsenille .....	101
Liite 3. Ravintolan brändiin liitettävät mielleyhtymät ja merkitykset .....	102

# 1 Johdanto

Brändien johtaminen on parin viime vuosikymmenen aikana kehittynyt kohti uudenlaista näkökulmaa, jossa brändin ajatellaan muodostuvan useiden eri sidosryhmien välisissä sosiaalisissa prosesseissa (Iglesias, Ind & Alfaro 2013, 670). Pitkään vallalla ollut yrityskeskeinen käsitys brändistä ja sen identiteetistä on joutunut antamaan tilaa kokonaisvaltaisemmalle brändiajattelulle, jossa tunnistetaan sidosryhmien merkitys ja valta brändin muodostumisessa (Ind 2015, 734). Erityisesti internetin kehitys ja sosiaalisen median kanavat ovat avanneet asiakkaille mahdollisuuden olla suoraan yhteydessä brändeihin ja jakaa ajatuksiaan erilaisissa brändiyhteisöissä, mikä on pienentänyt yritysten mahdollisuutta yksipuolisesti hallita brändiään (Ind & Schmidt 2019, 16). Käynnissä oleva muutos edellyttää perinteisten brändin johtamismallien uudelleenarviointia ja uusien toimintamallien omaksumista (Iglesias ym. 2013, 670).

Yhteiskehittäminen on nousemassa perinteisen organisaatiokeskeisen brändin kehittämisen rinnalle (Ind 2015, 734). Sidoryhmiä ei enää nähdä passiivisina viestinnän kohteina, vaan aktiivisina toimijoina, jotka yhdessä organisaation kanssa osallistuvat brändin arvonluontiprosessiin (Ind & Schmidt 2019, 1; Mertz, He & Vargo 2009, 341). Yrityksen on tunnistettava tärkeimmät sidoryhmänsä ja otettava heidät mukaan brändin kehittämiseen. Samalla johdon on kyettävä luopumaan kontrollista ja omaksuttava avoin ja osallistava ote brändin kehittämisprosessissa. (Iglesias ym. 2013, 681, 684.) Brändeistä on tullut jatkuvassa muutoksessa olevia kokonaisuuksia, jotka muotoutuvat sisäisten ja ulkoisten sidoryhmien välisessä vuorovaikutuksessa (Ind, Fuller & Trevail 2012, 22).

Perinteisesti brändi-identiteettiä on pidetty yrityksen sisäisen kehittämisen tuloksena. Yhteiskehittämisen näkemyksen mukaan sidoryhmät vaikuttavat aktiivisesti myös brändi-identiteetin muodostumiseen ja brändin merkityksen määrittelemiseen. (Ind & Schmidt 2019, 38.) Johto on edelleen vastuussa brändi-identiteetin määrittelemisestä, mutta brändien monimuotoisuudesta johtuen sille voi muodostua useita samanaikaisia identiteettejä eri sidoryhmien tulkintoina (Ind & Schmidt 2019, 115, 171). Brändi-identiteetin rakentumiseen osallistuvat sidoryhmät luovat samalla myös omaa identiteettiään (von Wallpach, Voyer, Kastanakis & Muhlbacher 2017, 396).

Tarkoitettu identiteetti (intended identity) ja hyväksytty identiteetti (enacted identity) ovat kaksi eri näkökulmaa brändi-identiteettiin. Tarkoitettu identiteetti on johdon suunnitelmallisesti kehittämä kuvaus brändin identiteetistä, hyväksytty identiteetti taas muodostuu sidoryhmien sosiaalisessa vuoropuhelussa. (Kornum, Gyrd-Jones, Al Zagir & Brandis 2017, 433.) Johdon määrittelemä tarkoitettu identiteetti voi siten olla hyvinkin

erilainen kuin miten sidosryhmät sen kokevat ja miten hyväksytyt identiteetti toteutuu (Ind & Schmidt 2019, 171).

Sidosryhmät rikastuttavat ja elävöittävät brändin identiteettiä, mutta johdon on silti pidettävä huoli sen ydinolemuksesta. Kehittämisessä brändin historian ymmärtäminen vahvistaa brändin aitoutta ja luo pohjaa tulevaisuuden suunnittelulle. Brändille ominaisimmat piirteet, jotka kumpuavat menneisyydestä ja jotka kantavat tulevaisuuteen tulisi tunnistaa ja nostaa esiin. (Ind & Schmidt 2019, 115, 128, 171.) Johdon haasteena on sovittaa yhteen brändin perintö ja keskeiset arvot sidosryhmiltä tulleen palautteen ja ehdotusten kanssa (Iglesias & Ind 2020, 712).

Tässä työssä tarkastellaan Helsingin Työväen Pursiseuran omistuksessa olevan ravintolan, Ravintola Pyysaaren brändi-identiteettiä yhteiskehittämisen näkökulmasta. Laadullisen tapaustutkimuksen tavoitteena on tunnistaa ravintolan tarkoitettu identiteetti (intended identity) ja hyväksytyt identiteetti (enacted identity) ja saada vastaus kysymykseen: millainen on Ravintola Pyysaaren yhteiskehitetty brändi-identiteetti?

## **1.1 Kohdeyritys**

Tutkimuksen kohdeyritys on Helsingin Työväen Pursiseuran kerhoravintola, Ravintola Pyysaari. Ravintola aloitti toimintansa vuonna 1952, kun valmistauduttiin Helsingissä järjestettäviin kesäolympialaisiin ja kaupunkiin saapuvien kisavieraiden kestitsemiseen. Alun perin ravintolalle myönnetty anniskelulupa salli klubiravintolatoiminnan harjoittamisen ja jäsenten palveluiden järjestämisen, mutta myöhemmin alkoholilain uudistuksen myötä vuonna 1969 paikka avautui kaikille kävijöille. (Ek & Sirkiä 2014, 11, 24.) Ravintola on ollut toiminnassa yhtäjaksoisesti jo seitsemänkymmenen vuoden ajan ja on edelleen pursiseuran omistuksessa.

Helsingin Työväen Pursiseura ry on aatteellinen yhdistys, joka toimintansa rahoittamiseksi harjoittaa ravintolatoimintaa omistamassaan kiinteistössä. Ulkopuoliset asiakkaat voivat normaalisti käyttää ravintolan palveluja ja halutessaan tutustua pursiseuratoimintaan ja veneilyyn. Ravintolatoiminnan tarkoitus on kirjattuna ravintolaohjesääntöön (Ravintolaohjesääntö 2009).

Helsingin Työväen Pursiseura ry harjoittaa Pyysaarella kesäravintolatoimintaa seuran toiminnan rahoittamiseksi ja jäsenistön palvelemiseksi. Ravintola on avoin kaikille tarjoten siten myös seuraan kuulumattomille tilaisuuden tutustua veneilyyn ja pursiseuratoimintaan.

Pursiseuralle ravintolasta saatava tuotto on merkittävä osa seuratoiminnan rahoitusta. Ravintolan operatiivisesta toiminnasta vastaa pursiseuran palkkaama ravintolanhoitaja, joka yhdessä jäsenistöstä koostuvan ravintolatoimikunnan kanssa ohjaa ja suunnittelee toimintaa seuran tarpeiden mukaisesti (Helsingin Työväen Pursiseura 2021a). Pursiseura tukee aktiivisesti ravintolatoimintaa eri toimikuntien kautta. Kiinteistötoimikunnan vastuulla on ravintolan kunnostukseen ja kiinteistöön liittyvät asiat. Tiedotustoimikunta suunnittelee ja toteuttaa ravintolan markkinointia ja viestintää yhdessä ravintolahoitajan kanssa.

Helsingin Työväen pursiseuran kotisatama sijaitsee Helsingin Laajasalossa, Pyysaarella, missä myös ravintola toimii. Pyysaarella sijaitsee myös pursiseuran telakka-alue ja veneiden laituripaikat. (Helsingin Työväen Pursiseura 2021b.) Lähialueelle on rakentumassa kokonaan uusi Kruunuvuorenrannan kaupunginosa, jonne vuoteen 2030 mennessä odotetaan muuttavan 13 000 asukasta. Lisäksi alueelle arvioidaan tulevan 800 uutta työpaikkaa. (Helsinki 2021.) Kantakaupungin ja Laajasalon yhdistävä Kruunusiltojen liikennehanke on aloitettu syksyllä 2021 ja sen arvioitu valmistumisaika on vuonna 2027. Silta avaa raitiotien ja kevyen liikenteen väylän suoraan kantakaupunkiin (Helsinki 2022a), jolloin alueella liikkuvien kävijöiden määrä tulee kasvamaan.

Toimintaympäristössä käynnissä olevat muutokset näkyvät jo tällä hetkellä Ravintola Pyysaarella asiakasmäärien kasvuna ja asiakaskunnan monipuolistumisena. Ulkoisten tekijöiden aiheuttama lisäpaine on vahvistanut brändin kehittämisen tärkeyttä muuttuvassa toimintaympäristössä.

Ravintola Pyysaari toimii viime vuosisadan alun huvilarakennuksessa, jonka julkisivu on suojeltu asemakaavassa vuonna 1999 kulttuurihistoriallisesti arvokkaana rakennuksena. Pursiseura osti rakennuksen vuonna 1930, kun seuran kotisatama siirtyi Pyysaareen. (Ek & Sirkiä 2013, 6, 58.)

Ravintola Pyysaari on profiloitunut merelliseksi kesäravintolaksi, joka henkii menneen ajan tunnelmaa. Myös ruokalista on säilynyt perinteisenä. (Helsinki 2022b.) Ravintolan värikäs historia ja paikan lempinimi Palma de Pyy luovat mielikuvaa mutkattomasta tunnelmasta, joka ei nojaa uusimpiin trendeihin (Sirén, J. 2019).

Ravintola on avoinna veneilykauden ajan, toukokuun alusta syyskuun loppuun. Ravintolan sisätiloissa on 82 ja ulkotarjoilualueella 100 asiakaspaikkaa (Aluehallintovirasto 2020). Ravintolasalia on kunnostettu vuosien varrella tarpeen mukaan, pyrkien säilyttämään vanhan ajan tunnelmaa. Sisustuksessa on näkyvissä eri aikakausien kerrostumia, ja osa sisustuselementeistä on säilynyt 1950-luvulta. Mittavin viimeaikainen uudistus on ollut

keittiön täysremontti vuonna 2016, jolloin työskentely- ja ruuanvalmistustilat uusittiin. Terassi kunnostettiin kesäkaudelle 2019, jolloin ulkotarjoilutiloihin saatiin 20 asiakaspaikkaa lisää.

Ravintolan asiakaskunta koostuu pääasiassa pursiseuran jäsenistä, muista veneilijöistä ja lähialueen asukkaista. Pursiseuran jäsenille on ravintolassa jäsenetuja ja oma kantapöytä. Kauden aikana ravintolassa työskentelee toistakymmentä työntekijää, joista ravintolanhoitajan lisäksi neljä on kokoaikaisia ja muut osa-aikaisia sekä töihin tarvittaessa kutsuttavia. Suurin osa työntekijöistä on työskennellyt useamman kesäkauden ravintolassa.

## 1.2 Tavoite ja tutkimuskysymykset

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tutkia Ravintola Pyysaaren brändi-identiteettiä yhteiskehittämisen näkökulmasta ja selvittää, miten eri sidosryhmät näkevät ravintolan brändi-identiteetin. Tarkoituksena on kartoittaa millaisia mielleyhtymiä ja merkityksiä ravintolan brändi-identiteettiin liitetään. Kartoituksen pohjalta pyritään tunnistamaan ravintolan tavoiteltu ja hyväksytty identiteetti. Tarkoituksena on myös tunnistaa brändin ideologia, mikä käsittää ravintolan mission, vision ja yhteisesti jaetut arvot. Kartoituksessa hyödynnetään haastattelujen lisäksi osallistavaa työpajatyöskentelyä.

Opinnäytetyön tarkoituksena on nykytilan analyysin pohjalta tehdä ehdotuksia brändin kehittämisen tueksi ja yhdessä tärkeimpien sidosryhmien kanssa kehittää ravintolan brändi-identiteettiä vastaamaan tulevaisuuden haasteita.

Opinnäytetyön päätutkimuskysymys on: *Millainen on Ravintola Pyysaaren yhteiskehitetty brändi-identiteetti?*

Päätutkimuskysymykseen pyritään vastamaan selvittämällä:

- 1) Mikä on ravintola Pyysaaren ideologia (missio, visio, yhteisesti jaetut arvot)?
- 2) Millaisia mielleyhtymiä ja merkityksiä eri sidosryhmät liittävät ravintolan brändiin?
- 3) Millainen on ravintolan tarkoitettu identiteetti (intended identity)?
- 4) Millainen on ravintolan hyväksytty identiteetti (enacted identity)?



Tekstissä esiintyvät termit ”intended identity” ja enacted identity” ovat tämän opinnäytetyön kirjoittajan omia käännöksiä.

Brändi-identiteetin yhteiskehittämisen tavoitteena on lisätä työntekijöiden ymmärrystä ravintolan brändistä ja oman roolin merkityksestä ravintolan brändin muodostumisessa. Brändin sisäistäminen ohjaa henkilökuntaa yhtenäiseen ja johdonmukaiseen toimintaan, mikä heijastuu positiivisesti asiakaskokemukseen.

Pursiseuran ravintolatoimikunnalle tutkimuksen tulokset antavat työkaluja liiketoiminnan suunnitteluun ja johtamiseen. Ravintolan markkinoinnista ja viestinnästä vastaavalle tiedotustoimikunnalle kehittämistyön tulokset toimivat materiaalina markkinointiviestinnän suunnitteluun ja toteutukseen.

Jäsenistölle kehittämistyön tärkein merkitys on aineettoman pääoman kasvattaminen. Yhteiskehittäminen nähdään hyvänä keinona sitouttaa jäseniä ravintolaan. Yhteiskehittämisen avulla jäsenet voivat tuoda oman näkökulmansa ravintolan toimintaan ja osallistua sen kehittämiseen. Ravintolan tuotto on osa pursiseuran varainhankintaa, millä rahoitetaan yhdistyksen ydintoimintoja. Mikäli liiketoiminnan toivotaan kasvavan ja kehittyvän muuttuvassa toimintaympäristössä, vaatii se jäsenistön vahvan tuen.

### **1.3 Näkökulma ja rajaukset**

Yhteiskehittämisen keskeisin ajatus on arvon luominen yhdessä (Ind ym. 2012, 15). Yrityksen on tunnistettava tärkeimmät sidosryhmänsä, ja kutsuttava heidät mukaan kehittämiseen (Iglesias ym. 2013, 684). Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan ravintolan brändi-identiteettiä ravintolan sisäisten sidosryhmien näkökulmasta. Käytettävissä olevan ajan ja muiden resurssien puitteissa ravintolan ulkoiset asiakkaat ja yhteistyökumppanit rajataan tämän tutkimuksen ulkopuolelle. Myös yhteiskehittämisprosessi rajataan tämän tutkimuksen ulkopuolelle. Työssä ei myöskään käsitellä yhteiskehittämistä tai brändin johtamista laajemmassa kontekstissa.

Tässä työssä sisäisillä sidosryhmillä tarkoitetaan ravintolatoimikuntaa, ravintolan työntekijöitä ja pursiseuran jäseniä. Ravintolatoimikunta edustaa yrityksen johtoa, sillä se ohjaa ja suunnittelee ravintolan toimintaa seuran tarpeiden mukaisesti. Ravintolatoimikuntaan kuuluu yhdistyksen puheenjohtajan ja taloudenhoitajan lisäksi kahdesta kolmeen pursiseuran jäsentä. Ravintolanhoitaja osallistuu toimikunnan kokouksiin. (Helsingin Työväen Pursiseura 2021a.) Ravintolatoimikunnan näkemys

edustaa tässä tutkimuksessa jäljempänä käsiteltävää tarkoitettua identiteettiä (intended identity).

Jäsenten rooli on ravintolan näkökulmasta kahtalainen – käyttämällä ravintolan palveluja he ovat muiden kävijöiden tapaan ulkoisia asiakkaita, mutta jos asiaa tarkastellaan yhdistystoiminnan valossa, jäsenet ovat sisäinen sidosryhmä. Ravintolatoiminta on osa pursiseuran varainhankintaa, joten ravintolan tulos vaikuttaa suoraan seuratoiminnan rahoitukseen ja tukee jäsenten veneilyharrastusta. Jäsenistöllä on siten erityinen intressi ravintolatoiminnan kannattavuuteen. Tässä tutkimuksessa jäljempänä käsiteltävää hyväksytyä identiteettiä (enacted identity) tarkastellaan jäsenten ohella työntekijöiden näkökulmasta.

Ravintola Pyysaari perustettiin vuonna 1952 pursiseuran jäsenten aktiivisen työn tuloksena. Seuran aatteellinen tausta työväestön purjehdusharrastuksen mahdollistajana ohjasi tuolloin vielä toimintaa ja yhteishenki eli vahvana seuratoiminnan kehittämisessä. Nykyisin jäsenyys ei edellytä aatteellista taustaa, mutta yhdessä tekeminen ja viihtyminen ovat edelleen seuralle tärkeitä arvoja (Helsingin Työväen Pursiseura 2021c). Jäsenet antavat oman panoksensa seuratoiminnan hyväksi toimimalla eri toimikunnissa ja osallistumalla talkoisiin. Perinteet elävät purjehduskauden aikana järjestettävissä kilpailuissa ja tapahtumissa. Yhteiskehittäminen on tässä mielessä luonteva lähestymistapa ravintolan toiminnan kehittämiseen.

Ravintola ei tähän mennessä ole tietoisesti kehittänyt brändiään, eikä sidosryhmien näkemyksiä brändistä ole aikaisemmin tutkittu. Ravintola ei ole määritellyt omia arvojaan, mutta niiden katsotaan nivoutuvan seuran arvoihin ja tavoitteisiin. Yhteisestä linjasta huolimatta ravintolan arvot olisi hyvä kirkastaa.

## 2 Brändi

Tässä luvussa tehdään alkuun katsaus perinteisiin brändin käsitteisiin ja esitellään yhteiskehittämisen näkökulma brändiin. Seuraavaksi perehdytään brändi-identiteettiin ja brändi-imagoon sekä palvelubrändin ja brändipääoman käsitteisiin, mikä johdattaa lukijan syvemmälle brändin eri ulottuvuuksiin.

Tänä päivänä brändit ovat kaikkialla ja lähes mistä tahansa voidaan puhua brändinä - tavaroista, palveluista, paikoista, organisaatioista ja jopa ihmisistä (Ind & Schmidt 2019, 7). Yli sadan vuoden aikana brändin käsite on käynyt läpi monta vaihetta kehittymällä tavallisesta hyödykkeestä tuotteeksi ja myöhemmin kokemukseksi sekä asiakkaan ja yrityksen väliseksi suhteeksi. Nykykäsityksen mukaan brändi on kokonaisuus, johon monet eri sidosryhmät vaikuttavat. Se on myös väline, jonka kautta eri sidosryhmät voivat olla keskinäisessä vuorovaikutuksessa. (Ind 2005, 23.)

Käsitteenä brändi on moniselitteinen ja kirjallisuudessa brändille on annettu useita eri määritelmiä. Vaihtelevat näkemykset kertovat aiheen monimuotoisuudesta ja laajuudesta, mutta myös brändin käsitteen kehityksestä eri aikakausina.

Perinteisesti brändi on nähty ominaisuutena, jonka avulla yritys erottautuu muista toimijoista ja kilpailijoista (Heding, Knudtzen & Bjerre 2020, 299). American Marketing Associationin (AMA) määritelmän mukaan *”brändi on nimi, termi, malli, symboli tai mikä tahansa muu ominaisuus, joka erottaa yhden myyjän tavarat tai palvelut muiden myyjien tavaroista tai palveluista”*. Kansainvälinen ISO standardisointijärjestö on täydentänyt AMA:n alkuperäistä määritelmää ja linjaa, että *”brändi on aineeton omaisuus, jonka tarkoituksena on luoda erottelevia mielikuvia ja assosiaatioita sidosryhmien mielissä, mikä tuottaa taloudellista hyötyä ja arvoa”* (American Marketing Association 2021).

Tutkijoilla on toisistaan hyvinkin eriäviä näkemyksiä brändistä. Aaker (teoksessa Beverland 2021, 79) määrittelee brändin erottuvaksi mielikuvaksi tai logoksi, jonka tarkoituksena on auttaa tunnistamaan yhden toimijan tuotteet tai palvelut kilpailijoiden vastaavasta tarjonnasta. Aaker (1996, 95–101) väittää myös, että brändi tarjoaa toiminnallisia, emotionaalisia ja persoonallisuutta ilmaisevia etuja. Myös Keller & Swaminathan (2020, 33) kuvailevat brändiä keinoksi, jonka avulla voidaan tunnistaa saman tarpeen tyydyttävät tuotteet toisistaan. de Chernatony (2010, 17) taas katsoo brändin olevan *”toiminnallisten ja emotionaalisten arvojen ryhmittymä, joka antaa lupauksen ainutlaatuisesta ja tervetulleesta kokemuksesta”*. Määritelmissä kiteytyy hyvin

brändin käsite, mutta samalla ne kuvastavat vakiintunutta ajatusta siitä, että yritys yksin on vastuussa brändin luomisesta (Ind 2015, 734).

Toisin kuin Aaker (1996) Grönroos (2015, 285) linjaa brändin käsitteenä *mielikuvaksi*, joka muodostuu asiakkaan mielessä kaikista hänen vastaanottamistaan ja kokemistaan brändiviesteistä. Grönroosin (2015, 283) mukaan perinteinen käsitys brändistä on tuotokeskeisen ja painottaa liikaa termejä ja symboleja. Brändi on muutakin kuin nimi tai merkki. Perinteinen (AMA) määritelmä ohittaa erityisesti palvelubrändin kannalta kaksi oleellista tekijää: asiakkaat ja palvelujen prosessinomaisen luonteen. (Grönroos 2015, 283.)

Myös Beverland (2021, 6) pitää Grönroosin (2015) tavoin perinteistä (AMA) brändin määritelmää ohuena, sillä se ei sisällä ulkoisia käyttäjiä eli asiakkaita. Määritelmä korostaa materiaalisia merkkejä, mutta tosiasiaassa itse merkit eivät luo brändiä, vaan niiden sisältämät *merkitykset*. Lisäksi perinteinen määritelmä antaa olettaa, että yritys yksin luo brändin, mikä nykyään on kyseenalaistettu. (Beverland 2021, 6; Ind, 2019, 734; Grönroos 2015, 338.)

Kapferer (2012, 12) määrittelee brändin *”nimeksi, joka symboloi pitkäaikaista sitoutumista ainutlaatuisiin arvoihin, jotka on upotettu tuotteisiin, palveluihin ja käyttäytymiseen ja jotka saavat organisaation, henkilön tai tuotteen erottumaan muista”*. Kapfererin (2014, 7) mukaan brändin määritelmään vaikuttaa näkökulma, mistä käsin sitä tarkastellaan. Asiakasnäkökulmassa painottuu asiakkaan henkilökohtainen suhde brändiin. Yrityksen näkökulmassa taas korostuu brändistä saatava taloudellinen hyöty. Brändit ovat yrityksille merkittävä aineeton omaisuus, jonka avulla voidaan saavuttaa taloudellisia tavoitteita. (Kapferer 2014, 7.) Asiakkaita puhuttelevan brändin avulla yrityksen on mahdollista kasvattaa asiakasvolyyymiä ja lisätä asiakasuskollisuutta, mikä johtaa useampiin toistuviin ostoihin. Yritykselle vahva brändi antaa mahdollisuuden pyytää tuotteista tai palveluista korkeampaa hintaa ja siten kasvattaa kassavirtaa. (ISO 2021.)

Lindberg–Repo (2005, 16) toteaa, että asiakkaalle brändi on aineeton hyödyke, joka muodostuu tiettyyn tuotteeseen tai palveluun liittyvien tietojen, mielikuvien ja kokemusten perusteella. Brändin tarkoituksena on erottautua muista kilpailijoista ja luoda arvoa niin yritykselle kuin asiakkaalle (Lindberg-repo 2005, 15, 16). Myös Ruokolainen (2020, 41, 43) katsoo brändin tehtäväksi herättää luottamusta asiakkaassa ja saada yrityksen tuotteet tai palvelut erottumaan kilpailijoista. Jokainen asiakas kokee brändin yksinäisesti ja tekee siitä oman tulkintansa. Näkemykseen vaikuttaa asiakkaan omat uskomukset ja

tunteet, jotka johtavat lojaalisuuteen tai välinpitämättömyyteen brändiä kohtaan. (Ruokolainen 2020, 18–19.)

Ind & Schmidt (2019, 7) toteavat brändiin liitettävän niin paljon erilaisia ominaisuuksia, että käsitteenä brändi jää helposti epäselväksi. Brändi voidaan nähdä lupauksena tai tarjouksena, eräänlaisena vakuutena, joka helpottaa ostopäätöstä. Se voidaan ymmärtää myös joukkona merkityksiä tai yritystä koossa pitävänä tekijänä. Pelkistetysti brändi toimii polkuna yrityksen ja asiakkaiden välillä. (Ind & Schmidt 2019, 7,10.) Ind & Schmidt (2019, 25) painottavat brändin merkitystä ja sosiaalista aspektia väittämällä, että ”*jokainen brändi muodostaa suhteellisen vankan merkitysverkoston episodisessa muistissa, jota vahvistaa tai muuttaa monien havaittujen yksityiskohtien yhdistelmä, toistuvien brändikokemusten vertailu omaan elämäkokemukseen ja lopulta sosiaalisiin ja yhteiskunnallisiin keskusteluihin*”.

Ind (2007, 24) katsoo, että brändi on jotakin, joka syntyy asiakkaan mielessä. Yritys ei siten voi omistaa brändiä, mutta se voi pyrkiä vaikuttamaan mielikuvan syntymiseen määrittelemällä oman ideologiansa (Ind ym. 2012, 23). Brändi itsessään on aineeton, mutta se toimii tuotteen tai palvelun välittäjänä luomalla arvoa kuluttajalle (Ind, 2005, 3). Parhaat brändit ovat asiakaskeskeisiä ja ne kykenevät luomaan merkityksellisiä suhteita sidosryhmiinsä. Brändit voivat nostattaa voimakkaita tunteita ja muistoja, mikä usein vahvistaa lojaalisuutta brändiä kohtaan. Asiakasuskollisuus taas antaa yritykselle puskuria mahdollisiin kriiseihin ja kantaa vaikeidenkin aikojen yli. (Ind & Schmidt 2019, 10.)

Viime vuosikymmenien aikana kehittynyt käsitys brändistä nostaa esiin sen yhteistoiminnallisen ulottuvuuden. Yrityksillä ei enää ole yksinoikeutta brändeihin (Kotler, Kartajaya & Setiawan 2011, 67), vaan monet eri sidosryhmät vaikuttavat niiden muodostumiseen. Tähän liittyy olennaisesti yhteiskehittämisen näkökulma, joka auttaa ymmärtämään brändin prosessimaista luonnetta ja sitä, miten brändi muodostuu monenlaisissa kohtaamisissa useiden eri sidosryhmien välillä (Ind & Schmidt 2019, 43).

Yhteiskehittämisen näkökulma kiteytyy Michael Beverlandin (2020, 11) brändimääritelmään, jossa hän toteaa brändin olevan ”*aineeton ja symbolinen markkinapaikkaresurssi, johon sisältyy eri sidosryhmien ja laajemman yleisön sille antamat merkitykset ja jonka avulla käyttäjät voivat heijastaa yhdelle tai useammalle yleisölle omia identiteettitavoitteitaan*”. Beverlandin määritelmässä korostuu brändin merkitys, johon eri sidosryhmät vaikuttavat. Siinä nousee esiin myös identiteettinäkökulma, jossa brändin muodostumiseen osallistuvat sidosryhmät samalla ilmentävät omaa identiteettiään (von Wallpach ym. 2017, 396).

Brändit herättävät myös paljon kritiikkiä ja vastustusta. Niiden ajatellaan palvelevan ainoastaan kaupallisia tavoitteita ja manipuloivan ihmisiä (Ind & Schmidt 2019, 8). Näkökulmista huolimatta brändit ovat osa arkeamme ja monella tavalla määrittelevät keitä olemme ja mitä edustamme (Beverland 2020, 5).

Taulukko 1. Yhteenveto brändin käsitteistä

American Marketing Association & ISO (2021)	”Nimi, termi, malli, symboli tai mikä tahansa muu ominaisuus, joka erottaa yhden myyjän tavarat tai palvelut muiden myyjien tavaroista tai palveluista. Aineeton omaisuus, jonka tarkoituksena on luoda erottelevia mielikuvia ja assosiaatioita sidosryhmien mielissä, mikä tuottaa taloudellista hyötyä ja arvoa”.
Aaker, D. (1996)	Erottuva mielikuva tai logo, jonka tarkoituksena on auttaa tunnistamaan yhden toimijan tuotteet tai palvelut kilpailijoiden vastaavasta tarjonnasta.
Beverland, M. (2020)	”Aineeton ja symbolinen markkinapaikkaresurssi, johon sisältyy eri sidosryhmien ja laajemman yleisön sille antamat merkitykset ja jonka avulla käyttäjät voivat heijastaa yhdelle tai useammalle yleisölle omia identiteettitavoitteitaan”.
De Chernatony, L. (2010)	”Toiminnallisten ja emotionaalisten arvojen ryhmittymä, joka antaa lupauksen ainutlaatuisesta ja tervetulleesta kokemuksesta”.
Grönroos, G. (2015)	Mielikuva, joka muodostuu asiakkaan mielessä kaikista hänen vastaanottamistaan ja kokemistaan brändiviesteistä
Ind, N & Schmidt, H.J. (2019)	”Merkitysverkosto episodisessa muistissa, jota vahvistaa tai muuttaa

	monien havaittujen yksityiskohtien yhdistelmä, toistuvien brändikokemusten vertailu omaan elämäkokemukseen ja lopulta sosiaalisiin ja yhteiskunnallisiin keskusteluihin”.
Kapferer, J-N. (2012)	”Nimi, joka symboloi pitkäaikaista sitoutumista ainutlaatuisiin arvoihin, jotka on upotettu tuotteisiin, palveluihin ja käyttäytymiseen ja jotka saavat organisaation, henkilön tai tuotteen erottumaan muista”.
Keller, L.K. & Swaminathan, V. (2020)	Keino, jonka avulla voidaan tunnistaa saman tarpeen tyydyttävät tuotteet toisistaan.
Lindberg-Repo, K. (2005)	Aineeton hyödyke, joka muodostuu tiettyyn tuotteeseen tai palveluun liittyvien tietojen, mielikuvien ja kokemusten perusteella

## 2.1 Brändi-identiteetti

Tutkimuskirjallisuudessa brändi-identiteettiä ovat käsitelleet muun muassa David Aaker (1996), Leslie de Chernatony (2012) ja Jean-Noël Kapferer (2012). Perinteisissä malleissa ja viitekehyksissä näkökulma on melko tuotokeskeinen, ja niissä korostuu johdon rooli brändi-identiteetin luomisessa. Sellaisenaan ne eivät enää vastaa nykyistä ajattelutapaa, jossa tunnistetaan eri sidosryhmät keskeisinä osallistujina brändin kehittämisessä. (Pareek & Harrison 2020, 601.) Tässä kappaleessa esiintyviä malleja ei suoraan sovelleta opinnäytetyössä, mutta ne sisältävät keskeisiä brändi-identiteettiin liitettäviä elementtejä, jotka auttavat ymmärtämään, mistä tekijöistä brändi-identiteetti koostuu ja joita myös yhteiskehittämisen yhteydessä käytetään.

Brändin identiteettiä on verrattu ihmisen identiteettiin – se vastaa kysymyksiin omista arvoista, siitä mitä edustaa ja kuinka haluaa tulla nähdyksi (Aaker 1996, 68). Aaker (1996, 68) määrittelee brändi-identiteetin ainutlaatuiseksi kokonaisuudeksi brändiin liittyviä mielle yhtymiä, joista välittyy se, mitä brändi edustaa. Kapfererin (2012, 149) mukaan brändi-identiteetti on keskeinen ajatus brändistä ja sen ydinarvoista. Brändin identiteettiin kiteytyy brändin syvin olemus, sen juuret ja perintö. Brändi-identiteetin avulla voidaan

määritellä brändin ominaisuuksia ja tuoda esiin sen arvoa ja ainutlaatuisuutta. (Kapferer 2012, 150, 154.)

Brändi-identiteettiä tarkastellaan usein yhdessä brändi-imagon kanssa ja tavallaan ne ovatkin kolikon kaksi eri puolta – brändi-identiteetti voidaan nähdä lähettäjän puolelta ja brändi-imago vastaanottajan puolelta (Kapferer 2012, 151). Brändi-identiteettiin tiivistyy yritykselle tärkeät arvot, merkitykset ja sisältö, joista se haluaa viestiä ulospäin. Brändi-identiteetissä kehittämisen näkökulma on sisältö ulospäin, brändi-imago taas kertoo, miten kuluttajat brändin näkevät (Burmam, Hegner & Riley 2009, 113). Aakerin (1996, 68, 70) mukaan brändi-identiteetti sisältää brändin tarkoituksen ja tavoitteen, joten se on dynaaminen, tulevaisuuteen katsova strateginen työkalu. Brändi-imago taas on vastaanottajan mielessä muodostuva tulkinta lähettäjän brändi-identiteetistä, eli yrityksen tavoittelemasta mielikuvasta (Lindberg-Repo 2005, 68), joten se on passiivinen ja katsoo menneisyyteen (Aaker 1996, 80).

Aaker & Joachimsthaler (2000, 40) pitävät tärkeänä, että jokaisella yrityksellä on selkeästi määritelty ja vahva brändi-identiteetti. Kuvauksen tulisi olla mahdollisimman runsas ja syvä, sillä brändi-identiteetti toimii koko brändin perustana (Aaker & Joachimsthaler 2000, 43). Hyvin määritelty brändi-identiteetti puhuttelee niin sisäisiä kuin ulkoisia sidosryhmiä ja auttaa erottautumaan kilpailijoista (Aaker 2014, 20). Brändi-identiteetti helpottaa myös suhteen luomista asiakkaaseen ja auttaa toimivan arvolupauksen muodostamisessa (Aaker & Joachimsthaler 2000, 43).

Aakerin (1996, 68, 79) brändi-identiteettimalli (kuviokuva 1) muodostuu *ydinidentiteetistä* (core identity) ja *lavennetusta identiteetistä* (extended identity). Myöhemmin malliin lisätty brändin *olemus* (brand essence) on vielä ydinidentiteettiäkin syvempi taso, lähes filosofinen ajatus, jota kuvataan brändin ”sieluksi” ja joka parhaimmillaan voi olla kaikkia brändin toimintoja ohjaava tekijä. Brändin olemus voidaan kiteyttää muutamalla sanalla, ja sen tarkoitus on viestiä identiteetistä nimenomaan sisäisille sidosryhmille. Se eroaa brändin iskulauseesta, jolla puhutellaan ulkoisia sidosryhmiä. (Aaker & Joachimsthaler



2000, 45, 47.)



Kuvio 1. Brändi-identiteettimalli (mukaihen Aaker & Joachimsthaler 2000, 44)

Ydinidentiteetti on sanamukaisesti brändi-identiteetin ydin, sen ajaton olemus, joka kestää aikaa ja pysyy yleensä muuttumattomana. Ydinidentiteetissä kiteytyy brändin syvin olemus, sen arvot ja uskomukset. Sen tulisikin välittää brändin arvoa ja ainutlaatuisuutta. Ydinidentiteetti ohjaa myös arvolupauksen muodostumista. (Aaker 1996, 68, 87.)

Ydinidentiteetti on harvoin tarpeeksi yksityiskohtainen ilmentääkseen kaikkia brändi-identiteetin osa-alueita, joten lavennettu identiteetti täydentää ja rikastaa sitä.

Lavennetussa identiteetissä voi olla brändi-identiteetin kannalta tärkeitä tekijöitä, mutta ne eivät ole ydinidentiteetin tavoin kantavia elementtejä. (Aaker 1996, 87–88.)

Aakerin brändi-identiteettimallissa on neljä näkökulmaa, jotka sisältävät yhteensä kaksitoista ulottuvuutta. Brändiä tulisi tarkastella *tuotteena*, *organisaationa*, *persoonana* ja *symbolina*. Näkökulmat auttavat tarkastelemaan brändin eri elementtejä ja tukevat brändin erottautumista kilpailijoista. Jokaista näkökulmaa ei ole tarpeen sisällyttää brändi-identiteettiin, joskus yksikin voi olla riittävä. (Aaker 1996, 68–69, 78–79.)

*Tuotenäkökulma* on Aakerin (1996, 78) näkemyksen mukaan lähes aina oleellinen osa brändi-identiteettiä, sillä tuotteisiin liittyvät mielleyhtymät ohjaavat asiakasta brändin valintaan. Mielleyhtymät voivat liittyä tuotteen kategoriaan, ostotapahtumaan, laatuun, käyttötilanteeseen, käyttäjiin tai alkuperään. *Organisaationäkökulma* liittyy yrityksen ominaisuuksiin, kuten innovointiin ja vastuullisuuteen. Yrityksen kulttuuri, sen työntekijät ja arvot muodostavat organisaation brändin ja siihen liitettävät ominaisuudet ovat tuotteita kestävämpiä. Niitä on myös vaikeampi kopioida. Mielleyhtymät asiakaskeksisyydestä tai ympäristövastuusta voivat olla arvolupaukseen vaikuttavia ominaisuuksia. *Persoon* tuo brändi-identiteettiin eloa ja kiinnostavuutta. Brändiin liitettävät piirteet, kuten luotettavuus tai nuorekkuus voivat ohjata asiakasta ilmaisemaan omaa persoonallisuuttaan.

Persoonaan liittyvät mielikuvat voivat toimia asiakkaan ja brändin välisen suhteen muodostumisessa. Tuotteiden ominaisuuksista on myös helppo viestiä, jos niissä on persoonallisuuden piirteitä. *Symbolit* toimivat brändin tunnistamisessa. Symboli voi olla mikä tahansa brändiin liitettävä tunniste, kuten kuva, metafora tai brändin alkuperään viittaava piirre, joka kuvailee yritystä ja jonka kautta se voi viestiä identiteettiään. (Aaker 1996, 78–79.)

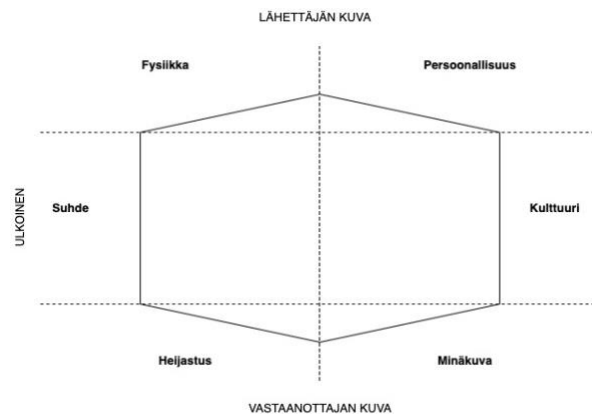
Brändi-identiteetin määrittelemisen tavoitteena on muodostaa arvolupaus, jossa tiivistyy brändin asiakkaalle tarjoama toiminnallinen, tunnepohjainen ja itseään ilmaiseva lisäarvo (Aaker 1996, 95–101). Lupauksen on oltava rehellinen kuvaus yrityksen tarjoamasta lisäarvosta ja niistä aineettomista ja konkreettisista eduista, joita asiakas yritykseltä saa (Mäkinen, Kahri & Kahri 2010, 39). Arvolupaus kertoo, mitä hyötyä yrityksestä on asiakkaalle ja mikä erottaa sen kilpailijoista. Arvolupaus toimii työntekijöille suunnannäyttäjänä ja muistuttaa samalla työn tärkeydestä. Keskittymällä omiin vahvuuksiin yrityksen on mahdollista asemoida itsensä onnistuneesti markkinoilla ja olla asiakkaalle aidosti tärkeä. (Ruokolainen 2020, 96–97.)

Toiminnallinen etu on yhteydessä yrityksen tuote- tai palvelutarjoamaan, millä on suora vaikutus asiakkaan ostopäätökseen. Hyvä tuote tai palvelu ei yksinään riitä, vaan vahvan brändin on kyettävä koskettamaan asiakkaiden tunteita. Tunnepohjainen etu syntyy, kun asiakas kokee positiivisia tunteita brändin parissa. Asiakkaat voivat käyttää brändiä myös itseilmaisun välineenä, jolloin asiakkaan suhde brändiin yleensä vahvistuu. (Aaker 1996, 95–101.)

Kapfererin (2012, 154) mukaan brändi-identiteetti sisältää brändin aineettomat ja aineelliset ominaisuudet – kaiken sen, mitä brändi tosiasiallisesti on ja mikä tekee siitä ainutlaatuisen. Kapferer (2012, 151) tarkastelee brändi-identiteettiä suhteessa brändin imagoon ja kuvaa identiteettiä lähettäjän puoleksi eli yrityksen näkemykseksi brändistä. Imago taas on asiakkaan käsitys yrityksen välittämästä brändistä ja edustaa vastaanottajan puolta. Yrityksen vastuulla on täsmentää brändin merkitys, tarkoitus ja kutsumus, toisin sanoen määritellä brändin identiteetti, joka edeltää aina imagoa. (Kapferer 2012, 151.)

Kapferer (2012, 158) on esittänyt näkemyksensä brändi-identiteetistä prisman muodossa (kuvio 2). Brändi-identiteettiprisma muodostuu kuudesta ulottuvuudesta, jotka edustavat brändi-identiteetin eri puolia. Prisma on jakaantunut sisäisten ja ulkoisten ominaisuuksien lisäksi lähettäjän ja vastaanottajan näkökulmiin.

Prisman vasemmalla puolella olevat *brändin fysiikka, suhde ja heijastus*, muodostavat brändin ulospäin näkyvän osan. Prisman oikealla puolella ovat *persoonallisuus, kulttuuri ja minäkuva*, jotka kuvastavat brändin sisäistä puolta ja ilmentävät sen henkeä. (Kapferer 2012, 163.)



Kuvio 2. Brändi-identiteettiprisma (mukaillen Kapferer 2012, 158)

Brändi-identiteettiprisman yläosassa olevat fysiikka ja persoonallisuus piirtävät mielikuvan viestin lähettäjistä. Alaosassa on vastaanottajan puoli eli heijastus ja minäkuva, jotka määrittelevät viestin vastaanottajaa eli asiakasta. Molemmat tasot helpottavat brändin viestintää, sillä ne hahmottelevat kuvaa oletetusta viestijästä ja vastaanottajasta. Prisman keskelle väliin jäävät ulottuvuudet, eli suhteet ja kulttuuri, toimivat polkuna lähettäjän ja vastaanottajan välillä. (Kapferer 2012, 163.)

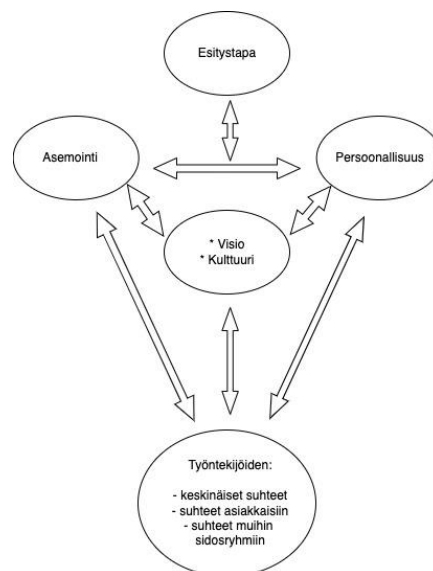
Brändi-identiteettiprisman ensimmäinen ulottuvuus on brändin *fysiikka*, joka on brändin tukiranka sekä sen konkreettinen lisäarvo. Brändin fyysisen puolen määrittelemisen on brändin kehittämisen ensimmäinen askel, sillä se kertoo mitä brändi tekee ja miltä se näyttää. Fysiikka sisältää ne brändin ominaisuudet, mistä se tunnetaan ja mitä ensimmäisenä tulee mieleen brändiä ajatellessa. *Persoonallisuuden* avulla brändi viestii luonteestaan. Persoonallisuus antaa brändille oman äänensävyn. Brändin tapa kommunikoida kuvastaa sitä, millainen brändi olisi, jos se olisi ihminen. Tähän perustuu kuvitteellisten tai oikeiden ihmisten käyttö brändin edustajana. Kuluttajat voivat joko samaistua brändin persoonaan tai heijastaa omaa mielensisältöään siihen. (Kapferer 2012, 158–159.)

Kapferer (2012, 159) väittää, että kuudesta brändiprisman ulottuvuudesta *kulttuuri* on tärkein. Se selkeyttää brändi-identiteettiä ja auttaa näkemään eron muihin brändeihin. Kulttuuri on voimakas elementti ja vahvimmat brändit voidaan nähdä jopa maailmankuvana, mikä vetoaa ihmisiin enemmän kuin brändistä saatava hyöty tai sen persoona. Jokaisen brändin tavoitteena on olla jollekin ryhmälle tärkein. Yhteisöä ei voi

luoda pelkästään tuotteen ominaisuuden ympärille, vaan se edellyttää jotakin syvempää ajatusmaailmaa, johon ihmiset voivat samaistua. Kulttuuri ilmentää brändin arvoja ja ihanteita, mitkä puhuttelevat ihmisiä. (Kapferer 2012, 159–160.)

*Suhde* määrittelee, miten brändi toimii suhteessa asiakkaisiinsa. Se on brändin tapa käyttäytyä. Suhdenäkökulma on erityisen tärkeä palvelubrändeille, sillä palvelu perustuu vuorovaikutukseen. *Heijastus* ilmentää, kuinka asiakas toivoisi itsensä nähtävän käyttäessään brändiä. Heijastuksen kautta kuluttajat ilmentävät omaa identiteettiään. Heijastusta ei tule sekoittaa kohderyhmään, joka kuvastaa brändin mahdollisia käyttäjiä. *Minäkuva* kuvastaa vastaanottajan sisäistä maailmaa, kun hän on kosketuksissa brändiin. Se kertoo, millainen hän kokee olevansa käyttäessään brändiä, ei kuka hän todellisuudessa on. Käyttämällä brändiä asiakas antaa sille tukensa ja samalla muodostuu lupaus asiakkaan ja brändin välisestä siteestä. Minäkuvan ja brändin samankaltaisuus helpottaa viestintää. (Kapferer 2012, 162.)

Kapfererin (2012) tavoin myös de Chernatony (1999, 157) korostaa yrityksen kulttuuria ja erityisesti työntekijöiden roolia brändi-identiteetin muodostumisessa. De Chernatony (2012, 54) mukaan yhtenäinen brändi-identiteetti koostuu viidestä tekijästä (kuvio 3), joista keskeisin on brändin *visio*, joka määrittelee brändin suunnan ja merkityksen. Organisaatiokulttuurista ja työntekijöiden sitoutumisesta brändin arvoihin riippuu, kuinka brändin visio saavutetaan (de Chernatony 2012, 53).



Kuvio 3. Brändi-identiteetin osatekijät (mukaillen de Chernatony 2012, 54)

Kulttuuri käsittää brändin näkyvät ominaisuudet, työntekijöiden ja johdon jakamat arvot sekä brändin rakentamiseen osallistuvien henkilöiden ajatusmallit. Oleellista on tunnistaa, mitkä arvot ovat yrityksen pysyviä ydinarvoja ja mitkä herkemmin muuttuvia, kulloistakin aikaa heijastavia arvoja. (de Chernatony 1999, 167.)

Brändi-identiteetin muut tekijät ovat *asemointi, persoonallisuus, suhteet ja esitystapa* (de Chernatony 2012, 54). Asemointi ja persoonallisuus ilmentävät brändin toiminnallisia ja tunneperäisiä arvoja. Asemointiin liittyy brändin näkyvät ominaisuudet, joiden välityksellä asiakas voi arvioida brändin suorituskykyä. Tämä vastaa Kapfererin brändi-identiteettiprisman fysiikkaa, joka ohjaa asiakkaan mielikuvaa brändistä. Persoonallisuus taas kuvaa brändin tunnepohjaisia ydinarvoja. Henkilömetaforan avulla helpotetaan brändin ydinarvojen tunnistamista. Työntekijöiden sisäistämistä arvot heijastuvat asiakassuhteiden lisäksi myös työntekijöiden keskinäiseen kanssakäymiseen ja vaikuttavat siihen, miten brändi muille näyttäytyy. Henkilöstö on avainasemassa brändin esitystavassa, joten yhtenäisen brändi-identiteetin saavuttaminen edellyttääkin aktiivista vuoropuhelua työntekijöiden kanssa. Brändin yhdenmukainen esitystapa voi kuitenkin olla haastavaa, sillä eri sidosryhmät kohtaavat brändin eri kosketuspisteissä. Brändin tulisi puhutella eri sidosryhmien minäkuvaa, sillä brändit ovat kuluttajille myös itseilmaisun välineitä, joiden avulla voidaan kuvailla itseä muille. (de Chernatony 1999, 168–169.)

Brändi-identiteetti tukee brändin strategista johtamista ja vahvistaa brändin asemaa kilpailijoihin verrattuna (de Chernatony 2012, 53–54). de Chernatony (2012, 55) mukaan on lyhytnäköistä tarkastella brändi-identiteettiä suhteessa sen imagoon, sillä se kertoo asiakkaan näkemyksen vain tietyllä yksittäisellä hetkellä. Brändi-identiteettiä tulisi tarkastella suhteessa brändin maineeseen, joka kehittyy pitkällä aikavälillä ja tarjoaa siten kestävämmän asiakasnäkökulman. Mainetta tarkastelemalla huomioidaan myös asiakkaita laajempi sidosryhmäjoukko, mikä antaa kattavamman kuvan brändin ulkoisesta kuvasta. Brändiä voidaan kehittää vahvemmaksi kuromalla umpeen brändi-identiteetin ja maineen välillä olevaa kuilua. (de Chernatony 1999, 157, 170.)

Burmann ym. (2009, 113–114) näkökulmassa brändiä tarkastellaan kaksiulotteisesti sekä sisäisten sidosryhmien että ulkoisten kohderyhmien, lähinnä asiakkaiden perspektiivistä käsin.

Brändi rakentuu ”sisältä-ulospäin” brändin omistajien luoman ja hallinnoiman identiteetin pohjalle, mutta samalla siihen vaikuttaa ulkopuolisten muodostama mielikuva brändistä (”outside-in”). Sisäisillä ja ulkoisilla sidosryhmillä on erilaiset intressit brändiin nähden. Ulkoisille sidosryhmille brändi on väline itsensä toteuttamiseen, kun taas sisäisten

sidosryhmien (työntekijät, omistajat) tavoitteet liittyvät yleensä työsuhdetta koskeviin kysymyksiin ja yrityksen tuottotavoitteisiin. Brändin identiteetti ilmenee sisäisten sidosryhmien yhteisten arvojen, osaamisen, alkuperän, vision, viestintätavan ja käyttäytymisen välityksellä ja se nähdään eräänlaisena ryhmäidentiteetin muotona. Sisäiset sidosryhmät luovat brändin sisällön, jonka muodostumiseen ulkoiset asiakkaat jossain määrin osallistuvat. (Burmam ym. 2009, 115.)

Brändin toinen ulottuvuus on ulkoisten sidosryhmien käsitys brändistä, eli brändi-imago, joka muodostuu sisäisten sidosryhmien välittämien viestien käsittelyn tuloksena. Brändi-imagoon sisältyy brändiin yhdistettävien ominaisuuksien lisäksi brändin toiminnallinen ja symbolinen arvo asiakkaalle. Brändilupaus kiteyttää brändin identiteetin ja sen välittäminen asiakkaille johtaa brändin asemointiin. Brändin antama lupaus herättää ulkoisissa sidosryhmissä odotuksia, joiden lunastaminen asiakkaan brändikokemuksen toteutumiseksi edellyttää työntekijöiden johdonmukaista käyttäytymistä kaikissa brändin kosketuspisteissä. (Burmam ym. 2009, 116.) Burmam ym. (2009, 116) toteavat, että identiteettiin pohjautuvaa brändin johtamisen mallia ei tulisi tarkastella kahden osatekijän muodostamana muuttumattomana konseptina, vaan ennemminkin jatkuvasti kehittyvänä, iteratiivisena prosessina.

Taulukko 2. Yhteenveto brändi-identiteetin määritelmistä

Tutkija	Määritelmä	Koostumus
Aaker, D. (1996)	"Ainutlaatuinen joukko brändimielleyhtymiä, joita brändistrategi pyrkii luomaan tai ylläpitämään. Nämä mielleyhtymät kertovat, mitä brändi edustaa ja välittävät lupauksen organisaatiolta asiakkaalle"	Neljä näkökulmaa, jotka sisältävät yhteensä kaksitoista ulottuvuutta: <ul style="list-style-type: none"> <li>• brändi tuotteena</li> <li>• brändi organisaationa</li> <li>• brändi persoonana</li> <li>• brändi symbolina</li> </ul>
Burmam, C., Hegner, S. & Riley, N. (2009)	"Eräänlainen ryhmäidentiteetti, joka ilmaistaan useilla eri tavoilla, kuten osaamisen, alkuperän, vision, kommunikointityylin ja käyttäytymisen kautta"	Sisäinen sidosryhmä: <ul style="list-style-type: none"> <li>• brändilupaus</li> <li>• käyttäytyminen</li> </ul> Ulkoinen sidosryhmä: <ul style="list-style-type: none"> <li>• brändikokemus</li> <li>• brändiodotukset</li> </ul>

De Chernatony, L. (2012)	"Brändin erottuva tai keskeinen idea ja kuinka brändi viestii tämän idean sidosryhmilleen"	<ul style="list-style-type: none"> <li>• visio</li> <li>• kulttuuri</li> <li>• asemointi</li> <li>• persoonallisuus</li> <li>• suhteet</li> <li>• esitystapa</li> </ul>
Kapferer, J-N. (2012)	"Visio, joka ohjaa tuotteiden ja palveluiden luomista brändin nimellä. Keskeinen näkemys brändin ydinarvoista"	<p>Kuusikulmainen prisma:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• fysiikka</li> <li>• persoonallisuus</li> <li>• kulttuuri</li> <li>• minäkuva</li> <li>• heijastus</li> <li>• suhde</li> </ul>

Yhteiskehittämisen näkökulmaan nojaavia käsityksiä brändi-identiteetistä käsitellään myöhemmin brändin yhteiskehittämistä esittelevässä luvussa.

## 2.2 Brändi-imago

Kuten brändi-identiteetin määritelmän yhteydessä todettiin, brändi-imago on identiteetin toinen puoli, eli asiakkaan näkemys yrityksestä ja sen viestinnästä (Lindberg-Repo 2005, 67). Asiakkaan näkemys brändi-identiteetistä ei välttämättä vastaa yrityksen tavoittelemaa kuvaa identiteetistä (de Chernatony 2012, 55).

Imagon suomenkielinen käänös *mielikuva* tarkoittaa sisäistä kuvaa jostakin, mieleen jäänyttä vaikutelmaa tai kuvitelmaa. Mielikuvat ohjaavat käyttäytymistämme ja ajatuksiamme ja niillä on voimakas vaikutus valintoihimme. Mielikuvat ovat osa ihmisen omaa sisäistä maailmaa ja ne ovat aina henkilökohtaisia. Niiden syntyyn vaikuttaa monet tekijät, kuten yksilön arvot ja asenteet sekä erilaiset kokemukset, ennakkoluulot ja havainnot. (Isohookana 2007, 19–20.)

Keller & Swaminathan (2020, 71) määrittelevät brändi-imagon joukoksi miellelyhtymiä, joista muodostuu asiakkaan mielikuva, eli näkemys brändistä. Monet näistä miellelyhtymistä voivat olla samanlaisia eri ihmisen kesken, jolloin on mahdollista puhua yhtenäisestä brändi-imagosta. Toisinaan eri kuluttajaryhmillä voi olla hyvinkin toisistaan eroavia mielikuvia, jolloin imago vaihtelee. Positiivinen brändi-imago saavutetaan vahvistamalla ainutlaatuisia miellelyhtymiä, joista brändi muistetaan. Mielleyhtymät voivat liittyä joko brändin ominaisuuksiin tai asiakkaan kokemaan hyötyyn. Brändin

ominaisuuksiin liittyvät mielleyhtymät nousevat itse tuotteesta tai palvelusta.

Hyötynäkökulma taas on asiakkaan brändiin yhdistämä kokemus henkilökohtaisesta lisäarvosta tai merkityksestä. Mielleyhtymien tulee olla vahvoja, suosittuja ja uniikkeja, jotta ne voivat kasvattaa brändipääomaa asiakasnäkökulmasta katsottuna. (Keller & Swaminathan 2020, 71, 76–77.)

Kapfererin (2015, 151) mukaan brändi-imagon muodostuminen edellyttää selkeästi määriteltyä brändi-identiteettiä. Lähettäjän puolta edustavan brändi-identiteetin tavoite ja tarkoitus on oltava tiedossa, ennen kuin on mahdollista viestittää haluttua kuvaa. Brändi-imago muodostuu brändin ominaisuuksista sekä sen toiminnallisesta ja symbolisesta arvosta vastaanottajalle (Burmam ym. 2009, 116). Imago muodostuu vasta sitten, kun vastaanottaja on käsitellyt viestin liittyvät tiedot ja tulkinnut siihen sisältyvät merkit ja merkityksen (Burmam ym. 2009, 115–116; Kapferer 2015, 151). Brändi-imago on siis vastaanottajan tulkinta brändi-identiteetistä, tietynlainen yhteenveto kaikista niistä viesteistä, joita brändi lähettää (Kapferer 2015, 151).

Grönroosin mukaan (2015, 386) brändi-imago on mielikuva, joka muodostuu asiakkaan mielessä tuotteesta tai palvelusta. Hän väittää, että brändi ja brändi-imago ovat käytännössä sama asia, sillä brändi itsessään on jo mielikuva ja siten synonyymi brändi-imagolle. Käsitteiden erottaminen toisistaan antaa olettaa, että asiakasta ei tarvittaisi brändin luomiseen, vaikka asiakas on se, joka todellisuudessa rakentaa brändin. (Grönroos 2015, 386.) Grönroos (2015, 398) painottaa imagon merkitystä jokaiselle yritykselle, sillä se vaikuttaa vahvasti asiakkaan näkemykseen yrityksen toiminnasta. Viestityn imagon tulee vastata todellisuutta. Etenkin palveluyrityksen brändi-imagoon vaikuttaa palveluprosessit, joita voidaan tukea markkinointiviestinnällä. Brändin puitteet on oltava kunnossa, muuten tavoiteltu brändi-identiteetti eli imago ei toteudu. Imago välittää ihmisille niitä arvoja, joita organisaatioon yhdistetään. (Grönroos 2015, 386, 396, 400.)

### **2.3 Palvelubrändi**

Palvelut ovat merkittävä osa maailmantaloutta – ne muodostavat kaksi kolmasosaa koko maailman bruttokansantuotteesta ja ovat globaalisti eniten työllistävä sektori (OECD 2021). Palveluiden kysynnän voimakas kasvu on vauhdittanut siirtymistä tuotelähtöisestä liiketoimintalogiikasta (goods dominant logic) kohti palvelulähtöistä liiketoimintalogiikkaa (service dominant logic). Kyseessä on ajattelutavan muutos, jossa painottuu aineettomat resurssit, kuten tieto ja taidot sekä arvon yhteisluonti (value co-creation). Ajattelumallissa arvon katsotaan syntyvän asiakkaan ja yrityksen välisessä vuorovaikutuksessa, kun aiemmin arvon ajateltiin olevan tuotteessa itsessään. (Vargo & Lush 2004, 1, 11, 15.)



Asiakkaalla on aktiivinen rooli arvon muodostumisessa ja hyödynsaajana hän myös määrittelee arvon yksilöllisesti oman kokemuksensa kautta (Vargo & Lush 2008, 9). Vargo & Lusch (2004, 10) väittävät myös, että viime kädessä kaikki taloudet perustuvat palveluun ja siten jokainen yritys on käytännössä palveluyritys.

Palvelut ovat kokonaan tai osin *aineettomia*, eikä niitä voi tuotteiden tavoin koskettaa tai muuten aistia, mikä tekee niiden arvioinnista hankalaa (de Chernatony ym. 2011, 208). Ravintolapalveluja ei voida pitää täysin aineettomina, sillä ruoka- ja juomatuote on osa palvelua (Lindberg-Repo 2005, 145). Brändillä onkin erityisen tärkeä rooli palveluliiketoiminnassa, sillä se helpottaa hahmottamaan aineetonta tuotetta ja luo ennakkokäsitystä ennen ostopäätöstä (Berry 2000, 128). Konkreettisten ominaisuuksien ohella tai niiden puuttuessa kokonaan, asiakkaat arvioivat palvelusuoritusta ja palveluun sisältyviä niin sanottuja palveluvihjeitä, joiden perusteella he muodostavat kokonaiskäsityksen palvelukokemuksesta (Berry, Wall & Carbone 2006, 43).

Palveluvihjeet ovat käytännössä mitä tahansa palveluprosessin aikana asiakkaan havaitsemia ja aistimia asioita, jotka auttavat arvioimaan palvelua ja siihen liittyviä odotuksia. Niiden avulla voidaan puhutella asiakasta myös tunnetasolla. Palveluvihjeet välittyvät tavaroiden ja esineiden lisäksi ihmisten toiminnan kautta ja sisältävät myös eri aistein havaittavia elementtejä. Fyysinen tila, missä palvelu tapahtuu, sisältää yleensä paljon palveluvihjeitä, joita henkilökunnan eleet ja tapa puhua täydentävät. (Berry ym. 2002, 86.) Asiakaskokemuksen kannalta ristiriitaiset tai poisjätetyt vihjeet ovat myös merkityksellisiä. Väärät vihjeet voivat vaikuttaa haitallisesti kokonaiskokemukseen ja aiheuttaa pettymyksen tunteen asiakkaassa. (Pine & Gilmore 2020, 82–83.)

Palvelujen muodostumiseen tarvitaan aina jonkinlaista vuorovaikutusta palveluntarjoajan ja asiakkaan välillä (Grönroos 2015, 77), mikä tekee niistä *heterogeenisiä* (de Chernatony ym. 2011, 213). Vuorovaikutus ei välttämättä edellytä kasvokkain tapahtuvaa kohtaamista (Grönroos 2015, 77), mutta etenkin ravintolapalveluihin liittyy olennaisesti asiakkaan ja henkilökunnan välinen kontakti. Ihmisten erilaisuudesta johtuen jokainen palvelutapahtuma on ainutkertainen ja siihen vaikuttaa henkilökunnan käyttäytymisen lisäksi myös asiakkaan henkilökohtaiset odotukset ja tarpeet (de Chernatony ym. 2011, 213). Näennäisesti sama palvelu on jokaiselle asiakkaalle erilainen riippuen siihen osallistuvien henkilöiden keskinäisestä vuorovaikutuksesta. Palveluihin liittyvä inhimillinen ulottuvuus aiheuttaa herkästi epätasaisuutta asiakkaalle tarjotun ja hänen kokemansa laadun välille. (Grönroos 2015, 81–82.) Tästä johtuen henkilökunnan toiminta on Berryn (2000, 130) mukaan oleellisin elementti palvelubrändin rakentumisessa. de Chernatony (2012, 14) painottaa, että henkilöstön toiminta on yhdenmukaisempaa, jos työntekijät

kokevat yrityksen arvot omikseen. de Chernatony (2012, 101) väittää myös, että se, *miten* asiakas kohdataan, on vähintäänkin yhtä tärkeää kuin se, *mitä* asiakkaalle tarjotaan. Jokainen palvelukohtaaminen vaikuttaa asiakkaan mielikuvaan palvelubrändistä (de Chernatony & Cottam 2006, 616).

Palvelut ovat *katoavaisia* ja syntyvät samanaikaisesti, kun niitä kulutetaan, eikä niitä ole mahdollista tuottaa etukäteen tai varastoida myöhempää käyttöä varten (de Chernatony ym. 2011, 206, 208). Grönroosin (2015, 79) mukaan palvelut muodostuvat toimintojen sarjana, joten ne ovat *prosesseja*, joissa asiakas luo palvelua yhdessä palveluntuottajan kanssa.

de Chernatony & Cottam (2006, 612) määrittelevät menestyvän palvelubrändin *kokonaisvaltaiseksi kokemukseksi*, mikä edellyttää erinomaista ja henkilökohtaista palvelua. Pelkkä palveluista saatava hyöty ei nykyisin enää riitä, vaan asiakkaat odottavat myös entistä yksilöidympiä kokemuksia ja elämyksiä (Koivisto, Säynäjäkangas & Forsberg 2019, 23). Tämä heijastaa de Chernatony'n näkemystä brändistä, joka on *"lupaus odotetusta ja ainutlaatuisesta kokemuksesta, jossa yhdistyy brändin toiminnalliset ja tunneperäiset arvot"* (de Chernatony & Cottam 2006, 616). Yrityksen kulttuuri ja henkilöstö vaikuttavat siihen, miten arvot välittyvät eri sidosryhmille ja siksi on tärkeä, että organisaation jäsenet sisäistävät brändin (de Chernatony 2012, 13). Viestinnällisesti voidaan hyödyntää tarinoita, joiden avulla on mahdollista kertoa kiinnostavassa muodossa yrityksen historiasta, sen arvoista ja tarkoituksesta. Asiakkaiden lisäksi tarinoilla voidaan tavoittaa myös potentiaalisia työntekijöitä. (Ruokolainen 2020, 108.)

Brändin merkitys syntyy työntekijöiden ja asiakkaiden välisessä vuorovaikutuksessa, joten yritys itsessään on palveluliiketoiminnassa ensisijainen brändi (Berry 2000, 128; de Chernatony, McDonald, & Wallace 2011, 208). Brändin tehtävänä on myös yhdistää työntekijöitä, asiakkaita ja muita sidosryhmiä yhteiseen arvonluontiin (de Chernatony ym. 2011, 208).

Palveluiden ominaispiirteistä johtuen brändi on palveluyrityksille erityisen tärkeä aineeton resurssi, jonka avulla voidaan viestiä yrityksen arvoista ja erottautua kilpailijoista (de Chernatony ym. 2011, 208). Asiakkaan on helpompi sitoutua sellaiseen yritykseen, jonka arvot vastaavat heidän omia henkilökohtaisia arvojansa (Koivisto ym. 2019, 23).

Pareek & Harrison (2020, 609) tarkastelevat brändi-identiteettiä palveluiden kontekstissa ja tunnistavat viisi osatekijää, jotka yhdessä määrittelevät brändin ja tekevät siitä tunnistettavan: *prosessit, organisaatio, symbolit, palvelumaisema ja viestintä*. Kaksi

osatekijää, prosessit ja palvelumaisema, täydentävät aikaisempia brändi-identiteettimalleja ja ovat liitettävissä nimenomaan palveluihin (Pareek & Harrison 2020, 609).

*Prosessi-identiteetti* sisältää palveluntuottamisen tavan sekä työntekijöiden vuorovaikutuksen asiakkaiden kanssa (Pareek & Harrison 2020, 609). Tähän liittyy aiemmin esitetyt näkemykset (Berry 2000; de Chernatony 2012; Grönroos 2015) henkilöstön toiminnan merkityksestä brändin ilmentymisen ja asiakaskokemuksen kannalta. Myös niin sanottujen työntekijälähettiläiden rooli brändin sisäisen viestinnän vahvistamisesta nousee esiin (Pareek & Harrison 2020, 609).

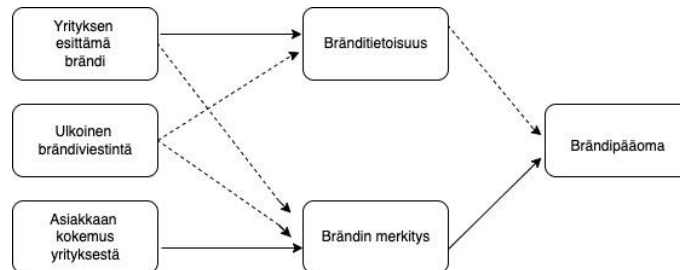
*Organisaation identiteetti* viittaa palvelubrändin tunnistettavuuteen strategisella tasolla, ja siihen liittyy muun muassa yrityksen arvot ja visio, joita brändi edustaa. Arvojen tunnistaminen ja niiden vaaliminen on avainasemassa palvelubrändin menestymisen kannalta. Brändin identiteetin tulisi olla linjassa yrityksen vision kanssa, sillä epä johdonmukaisuus näiden kesken voi aiheuttaa hämmennystä kuluttajissa ja heikentää brändin identiteettiä. (Pareek & Harrison 2020, 609.)

*Symbolinen identiteetti* kattaa kaikki brändiin liitettävät ulkoiset tunnusmerkit kuten logon, nimen ja brändiin yhdistettävän värimaailman. Myös brändin alkuperämaan on todettu vaikuttavan koettuun laatuun, mikä heijastuu brändi-identiteettiin. (Pareek & Harrison 2020, 609.)

*Palvelumaiseman identiteetti* viittaa palveluympäristön ilmapiiriin ja tunnelmaan, mikä vaikuttaa asiakkaan arvioon palvelun laadusta ja yrityksen kyvykkyydestä. Palvelumaisema sisältää aiemmin mainittuja palveluvihjeitä, jotka helpottavat asiakasta tulkitsemaan palveluyrityksen identiteettiä ja arvioimaan yrityksen tarkoitusta. Palvelumaisema voi vaikuttaa vahvasti asiakkaan kokonaiskokemukseen ja asiakasuskollisuuteen, sillä sen avulla voidaan konkretisoida aineetonta palvelua ja luoda mielikuvia asiakkaan mielessä. Palvelumaisemaan voi kuulua fyysisten tilojen lisäksi myös verkkoympäristö, jotka molemmat vaikuttavat kokonaisvaltaiseen asiakaskokemukseen. (Pareek & Harrison 2020, 609.)

*Viestintäidentiteetti* tarkoittaa brändin tapaa viestiä identiteetistään eri viestintäkanavissa. Viestin sisällöstä riippumatta brändi-identiteettiin vaikuttaa erityisesti viestinnän luonne. (Pareek & Harrison 2020, 609.)

Berryn (2000, 129) mukaan asiakkaan näkökulmasta katsottuna palvelubrändissä yhdistyy yrityksen oma näkemys brändistään, se mitä muut brändistä sanovat ja miten yrityksen palvelu ulospäin näyttäytyy (Berry 2000, 129). Kuvio 4 selventää Berryn näkemystä palvelubrändin elementeistä ja palveluiden brändäyksestä. Mallissa yhtenäinen viiva ilmaisee ensisijaista vaikutusta ja katkonainen viiva toissijaista vaikutusta.



Kuvio 4. Palvelubrändäysmalli (mukaillen Berry 2000, 130)

*Yrityksen esittämä brändi* on yrityksen omaa viestintää, josta välittyy brändin identiteetti ja sen tarkoitus. Yrityksen viestintä sisältää myös palvelutilat ja henkilökunnan toiminnan. Näkyvän viestinnän ydinelementteihin kuuluu yrityksen logon ja muun visuaalisen materiaalin lisäksi myös symboliset miellelyhtymät, suunnitellut brändiviestit ja viestinnän teemat. Onnistunut näkyvä viestintä vahvistaa brändiä ja vaikuttaa *bränditietoisuuteen*, jolloin asiakas tunnistaa ja muistaa vaivatta muutamien vihjeiden avulla kyseisen brändin. *Ulkoisen brändiviestintä* on asiakkaalle yrityksestä välittyvää tietoa, johon yritys ei voi itse vaikuttaa. Asiakkaiden keskinäinen viestintä ja suositteluviestintä (word-of-mouth) sekä julkisuus ovat sellaista näkyvyyttä, jota yritys ei voi kontrolloida. Palveluiden aineettomuudesta johtuen asiakkaat tukeutuvat usein muiden arvioihin ja suositteluihin valitessaan palveluntarjoajia. (Berry 2000, 129.) Ulkoisen brändiviestinnän merkitys onkin kasvanut ja Berryn (2000, 129) väitteestä poiketen ulkoisen brändiviestintä tavoittaa nykyään jo todennäköisesti enemmän ihmisiä, kuin yrityksen oma viestintä. Etenkin sosiaalisessa mediassa ja erilaisilla julkisilla keskustelupalstoilla on helppo jakaa tietoa ja kokemuksia eri palveluntarjoajista isollekin yleisölle.

Yrityksen oma viestintä ja ulkoisen brändiviestintä vaikuttavat bränditietoisuuden lisäksi brändin *merkityksen* muodostumiseen. Brändin merkitys on asiakkaan välitön vaikutelma ja mielikuva brändistä. Brändin merkitykseen vaikuttaa viestintääkin voimakkaammin *asiakkaan kokemus yrityksestä*. Viestintä on tärkeämmässä roolissa uusien asiakkaiden kohdalla, joille ei vielä ole syntynyt kokemuseräistä käsitystä brändistä. Sekä

brändimielikuva että brändin merkitys vaikuttavat lopulta yrityksen *brändipääoman* muodostumiseen. (Berry 2000, 129–130.)

## 2.4 Brändipääoma

Pohjimmiltaan brändäyksen tavoitteena on luoda tuotteille tai palveluille brändipääomaa. Brändipääoma (brand equity) muodostuu niistä markkinoinnin vaikutuksista, jotka ovat yhdistettävissä brändiin. Toisin sanoen brändipääoma selventää kahden ominaisuuksiltaan samanlaisen tuotteen tai palvelun markkinoinnin tuloksia toisen ollessa brändätty ja toisen ei. (Keller & Swaminathan 2020, 58.)

Brändipääoma viittaa sekä yritykselle brändistä muodostuvaan lisäarvoon että asiakkaalle brändistä koituvaan arvoon. Brändipääomaa voidaankin tarkastella sekä yritys- että asiakasnäkökulmasta. Yleensä brändipääomasta puhuttaessa viitataan asiakaslähtöiseen brändiarvoon, sillä kuten Kapferer (2011, 7) toteaa, yrityksen brändipääoman kasvattamisen lähtökohtana on asiakkaalle brändistä koituva arvo. Myös tässä työssä brändipääomalla tarkoitetaan asiakaslähtöistä brändin arvoa.

Yritykselle brändipääoma tarkoittaa sille brändistä muodostuvaa taloudellista lisäarvoa. Käytännössä tällä tarkoitetaan sitä osaa yrityksen kassavirrasta, joka perustuu asiakkaan haluun valita brändi, vaikka kilpailijan tarjoama tuote tai palvelu olisi edullisempi. Tämä on yleensä seurausta onnistuneesta markkinointiviestinnästä, jonka ansiosta asiakkaalle on ajan myötä muodostunut positiivinen käsitys brändistä. (Kapferer 2011, 7.)

Myös Grönroos (2015, 389) painottaa brändin arvoa asiakkaalle, sillä siihen perustuu yrityksen myynti ja sitä kautta arvonluonti yritykselle. Asiakkaan käsitys tietyn palvelun tai tuotteen arvosta verrattuna muihin vaihtoehtoihin ohjaa asiakkaan valintoja. Jos asiakas kokee brändin arvokkaaksi, se todennäköisesti lisää asiakasuskollisuutta ja kasvattaa yrityksen myyntejä. Vastaavasti heikko brändi voi ajaa asiakkaan harkitsemaan muita vaihtoehtoja. (Grönroos 2015, 389.)

Tunnetuimmat asiakaslähtöisen brändipääoman määritelmistä ovat Aakerin (1991) brändipääoman malli ja Kellerin (1993) asiakaslähtöinen brändipääoman malli (Customer-Based-Brand-Equity, CBBE).

Aakerin (1996, 8) mukaan brändipääoma on brändin nimeen ja symboliin yhdistettävää omaisuutta, joka kasvattaa tai heikentää tuotteen tai palvelun arvoa. Aakerin brändipääoman mallissa on neljä osatekijää, jotka luovat arvoa sekä yritykselle että

asiakkaalle: *brändiuskollisuus, bränditietoisuus, brändiin liittyvät mielleyhtymät sekä koettu laatu*. Brändipääoma luo asiakkaalle arvoa helpottamalla brändiin liittyvän tiedon tulkitsemista ja vahvistamalla luottamusta brändiä kohtaan. (Aaker 1996, 8–9.)

*Brändiuskollisuus* auttaa yritystä ennakoimaan tulevia myyntejään, sillä brändiin sitoutunut asiakkaan ostohalukkuuteen voidaan jossain määrin luottaa. Brändiuskollisilla asiakkailla on vaikutusta myös markkinointikustannuksiin, sillä nykyisten asiakassuhteiden ylläpitäminen on yleensä edullisempaa, kuin uusasiakashankinta. (Aaker 1996, 21.)

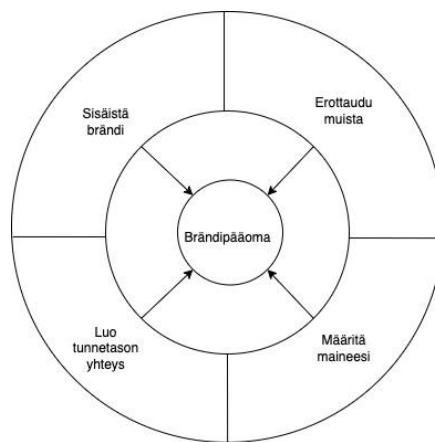
*Bränditietoisuus* tarkoittaa brändin tunnettuutta, eli kuinka hyvin kuluttaja tunnistaa brändin. Bränditietoisuuteen ei välttämättä liity syvällistä brändin tuntemista, ja tunnistamisen taso voikin vaihdella kuluttajalle täysin tuntemattomasta brändistä tietyn tuoteryhmän tai toimialan tunnetuimpaan brändiin. Paras tunnettuus on brändillä, joka mainitaan ainoana omassa viitekehysessä. (Aaker 1996, 10.) *Brändiin liittyvät mielleyhtymät* ovat kuluttajan brändiin liittämiä ominaisuuksia, jotka kumpuavat brändi-identiteetistä. Mielleyhtymät voivat liittyä tuotteeseen, brändiin yhdistettävään henkilöön tai visuaaliseen ilmeeseen. (Aaker 1996, 25.) Aakerin (1996, 68) mukaan mielleyhtymät ovat brändin ”sydän ja sielu” ja ne ovat yksi brändipääoman muodostumiseen vaikuttava osatekijä. *Koettu laatu* on brändiin liittyvä mielleyhtymä, joka ohjaa muita brändistä tehtäviä havaintoja ja vaikuttaa asiakkaan yleiseen näkemykseen brändistä. Koettu laatu liittyy yleensä brändin ydintuotteeseen tai -palveluun, joten se on vahvasti yhteydessä brändi-identiteettiin. (Aaker 1996, 17, 19.)

Kellerin & Swaminathanin (2020, 69) mukaan asiakaslähtöinen brändipääoma on bränditietämykseen vaikuttava erilaistava tekijä, joka ilmenee asiakkaan reaktion brändin markkinointiin. Positiivinen asiakasbrändipääoma muodostuu silloin, kun asiakas suhtautuu myönteisesti yrityksen brändiin ja sen markkinointiin, mutta samaa reaktiota ei syntyisi brändin ollessa asiakkaalle tuntematon (Keller & Swaminathan 2020, 69).

Kellerin asiakaslähtöinen brändipääomamalli sisältää kolme elementtiä, jotka ovat *erilaistava tekijä, bränditietämys ja asiakkaan reagointi markkinointiin*. *Erilaistavalla tekijällä* tarkoitetaan asiakkaiden erilaisia reaktioita, jotka vaikuttavat brändipääoman syntyyn. Mikäli eroja ei olisi, palvelua tai tuotetta voitaisiin pitää pelkkänä hyödykkeenä ja kilpailua käytäisiin ainoastaan hinnoilla. Asiakkaiden reaktioihin vaikuttaa *bränditietämys*, joka perustuu siihen, mitä asiakkaat ovat ajan myötä brändistä nähneet, kuulleet ja tunteneet. Toisin sanoen markkinointitoimenpiteistä huolimatta brändipääoma on riippuvainen nykyisten ja potentiaalisten asiakkaiden brändiä kohtaan osoittamista ajatuksista ja tunteista. Bränditietämyksen hyötynä yritykselle on se, että asiakas on valmis maksamaan korkeampaa hintaa hänelle ennestään tutusta brändistä.

Bränditietämystä pidetään vahvan brändin perustana. Kolmantena tekijänä on *asiakkaan reagointi markkinointiin*, missä asiakkaiden erilaiset reaktiot heijastuvat käsityksissä ja mieltymyksissä liittyen brändimarkkinoinnin näkökohtiin. (Keller & Swaminathan 2020, 69.)

Berry (2000) on kehittänyt erityisesti palvelubrändeille suunnatun brändipääoman kasvattamisen mallin (kuvio 5), jossa painottuu brändistä asiakkaalle koituva arvo. Berryn (2000, 129) mukaan palvelubrändi on käytännössä ”*lupaus tulevasta tyytyväisyydestä*”. Lupauksen lunastamiseksi palvelubrändin on erotuttava muista ja sen on hoidettava ydintoimintonsa hyvin. Viestinnän tulee olla johdonmukaista ja vahvistaa luottamusta asiakkaassa. Järkiperäisten ominaisuuksien lisäksi brändin on puhuteltava asiakkaita myös tunnetasolla. (Berry 2000, 130–131.)



Kuvio 5. Palvelubrändipääoman kehittämismalli (mukaillen Berry 2000, 131)

Berryn mallissa on neljä näkökulmaa, jotka vaikuttavat vahvan palvelubrändin muodostumiseen. Yrityksen tulisi 1) *erottautua muista* 2) *määrittää oma maineensa* 3) *luoda tunnetason yhteys* ja 4) *sisäistää brändi*. (Berry 2000, 131.)

Mallin ensimmäinen osio ”*erottaudu muista*” kannustaa rohkeaan ajatteluun ja oman tien kulkemiseen. Tavoitteena on luoda täysin omanlainen palvelukokemus ja brändin esitystapa. Tilasuunnittelu, brändin ilme, ydinpalvelut sekä viestinnän tyyli ja kanavat ovat tärkeitä työkaluja brändin identiteetin ilmentämisessä ja joiden avulla erottaudutaan kilpailijoista. Markkinoinnissa brändin eri elementit on huomioitu kokonaisvaltaisesti. Huolellisesti mietitty brändin persoonallisuus on myös vahva keino erottautua kilpailijoista. (Berry 2000, 131–132.)

Berryn mallin toinen osio, ”*määritä maineesi*”, tarkoittaa käytännössä palvelubrändin erityistä merkitystä tietyille kohderyhmälle. Asiakaskokemus vahvistuu, kun brändi

kykenee ratkaisemaan asiakkaan ongelman tai tarpeen kilpailijoita paremmin. Vahvan brändipääoman omaavat yritykset pystyvät tarjoamaan sellaisia palveluja, joita asiakkaat todella arvostavat ja joita heidän on kokemuksensa perusteella helppo suositella eteenpäin. Brändin kautta välittyy yrityksen olemassaolon tarkoitus ja se, mistä se haluaa tulla tunnetuksi. (Berry 2000, 132.)

Mallin kolmas osio "*luo tunneside*" ilmentää palvelubrändin kykyä luoda tunnetason yhteys asiakkaaseen. Brändit ovat sekoitus järkeä ja tunnetta ja muodostamalla kiintymyksen ja luottamuksen tunteita, voidaan koskettaa järkisyytä syvemmälle. Tunteisiin vetoavat brändit koetaan aitoina ja syvimmällä tasolla ne heijastavat asiakkaan ydinarvoja. Palvelubrändin arvot ilmenevät asiakaskokemuksessa, joten niitä on mahdotonta teeskennellä tai keinotekoisesti luoda markkinoinnin avulla. (Berry 2000, 134.)

Mallin neljäs osio "*sisäistä brändi*" korostaa työntekijöiden merkitystä brändipääoman ja brändin merkityksen rakentumisessa. Henkilöstöllä on mahdollisuus omalla toiminnallaan edistää tai jarruttaa brändin kehitystä. Palvelun aikana brändin lupaus joko lunastetaan tai se jää toteutumatta. Onnistunutta brändikokemusta on kilpailijoiden vaikea kopioida ja vastaavasti mikään markkinointiponnistus ei voi kompensoida asiakkaan huonoa kokemusta. Tästä syystä yrityksen tulisi panostaa sisäiseen viestintään ja brändin "markkinoimiseen" myös työntekijöilleen. Brändin identiteetin ja sen ydinarvojen selkeä viestiminen sisäisesti tukee brändin ulkoista viestintää. Työntekijöiden ottaminen mukaan brändin kehittämiseen vahvistaa brändin sisäistämistä ja siihen sitoutumista. (Berry 2000, 135.)



### 3 Brändin kehittäminen

Tässä luvussa tehdään lyhyt katsaus erilaisiin brändin johtamisen lähestymistapoihin ja tarkastellaan yhteiskehittämistä brändi-identiteetin näkökulmasta. Lopuksi esitellään tämän opinnäytetyön viitekehys.

#### 3.1 Brändin johtaminen

Bränditutkijat ovat yksimielisiä siitä, että brändi on yritykselle merkittävä aineeton omaisuus (Aaker 1996, 7–8; Kapferer 2015, 79; Keller & Swaminathan 2020, 21). Hyvin hoidettuna brändi tuottaa lisäetuja liiketoiminnalle (Kapferer 2015, 79) ja kasvattaa yrityksen brändipääomaa (Keller & Swaminathan 2020, 21). Pelkistetyksi brändin johtamisen keskeisenä ajatuksena on arvon luominen ja yritykselle sopivan lähestymistavan valinta tavoitteiden saavuttamiseksi (Heding ym. 2020, 21). Tässä kohtaa näkemykset lähtevät eri suuntiin ja kirjallisuudessa on esitetty useita lähestymiskulmia ja teorioita brändin johtamiseen. Yksittäisiin teorioihin perehtyminen ei tässä opinnäytetyössä ole tarkoituksenmukaista, mutta katsaus brändien johtamisen yleiseen kehitykseen auttaa ymmärtämään, mihin tällä hetkellä tutkijoita kiinnostava yhteiskehittämisen näkökulma perustuu ja mitä annettavaa eri näkökulmilla on yhteiskehittämiseen.

Brändit ovat moniulotteisia kokonaisuuksia, jotka heijastavat omaa aikaansa ja muuttuvat ajan, ihmisten ja kulttuurin mukana. Samalla myös brändien johtaminen mukautuu ajan tuomiin muutoksiin. Monenlaisia näkökulmia, viitekehyksiä ja malleja on esitetty läpi vuosikymmenten ja erityisesti kahdeksankymmentäluvun puolivälin jälkeinen aika on ollut brändin johtamiseen liittyvien teorioiden kulta-aikaa. Uudet teoriat syntyvät yleensä edellisten heikkouksien seurauksena, mutta se ei tarkoita, että vanhat näkemykset hylätään kokonaan. Kaikki teoriat sisältävät jotakin arvokasta, ne jatkavat kehittymistään ja ovat edelleen tunnistettavissa uusien mallien rinnalla. (Heding ym. 2020, 3.)

Brändin johtamisen lähestymistapaan vaikuttaa tutkijoiden oletukset siitä, mitkä tekijät vaikuttavat kuluttajien valintoihin (Beverland 2020, 37). Heding ym. (2020, 39) ja Beverland (2020, 37) ovat tunnistaneet yhteensä kahdeksan lähestymistapaa brändin johtamiseen:

- taloudellinen (economic)
- identiteetti (identity)
- kuluttajalähtöinen (consumer-based)
- persoona (personality)
- suhdesidonnainen (relational)

- yhteisöllinen (community)
- kulttuurinen (cultural)
- kokemuksellinen (experiential) / aistillinen (sensory)

*Taloudellinen* lähestymistapa on tuotepainotteista, yritykseltä asiakkaalle suunnattu markkinointia, jossa helpotetaan asiakkaan ostopäätöstä vetoamalla järkiperäisiin perusteluihin. Asiakkaalla on yleensä lyhyitä kontakteja brändiin, eikä hän osallistu brändin merkityksen luomiseen. (Beverland 2020, 38.)

*Identiteetti*-lähestymistapa on edelleen tärkeässä asemassa palvelu- ja yritysbrändien johtamisessa. Siinä korostuu asiakkaan polku ja niin sanotut ”totuuden hetket”, jolloin yritys lunastaa arvolupauksensa. Johtamiseen kuuluu säännölliset auditoinnit, joissa yritys varmistaa, että asiakaskokemus ja yrityksen visio ovat linjassa keskenään. Myös tavoitellun identiteetin, organisaatiokulttuurin ja käyttäjäkokemuksen yhdenmukaisuus nähdään tärkeänä. (Beverland 2020, 38, 41.) Näkökulmaan liittyy myös työntekijäbrändi, millä tarkoitetaan työntekijöiden sisäistämää brändi-imagoa, ja sen välittämistä muille sidosryhmille (Mangold & Miles 2007, 424).

*Kuluttajälhtöinen* lähestymistapa vastaa käytännössä Kevin Kellerin vuonna 1993 kehittämää asiakaskeskeistä brändipääomamallia (CBBE), jossa asiakas ”omistaa” brändin (Heding ym. 2020, 14). Lähestymistapa nojaa siihen käsitykseen, että brändi sijaitsee asiakkaan mielessä (Beverland 2020, 41). Mallissa painottuu asiakkaan brändistä muodostama näkemys, johon markkinoija pyrkii aktiivisesti vaikuttamaan. Kuluttajälhtöinen lähestymistapa on edelleen suosittu brändien johtamisessa, etenkin Yhdysvalloissa. (Heding 2020, 14.)

*Persoon*-lähestymistavassa ajatellaan, että asiakas liittää brändiin ja sen käyttäjiin inhimillisiä piirteitä. Brändin identiteetti ja sen herättämät tunteet vaikuttavat brändin valintaan. Asiakas luo melko aktiivisesti brändin merkitystä ja voi kokea brändin jopa jonkinlaisena itsensä jatkeena tai tavoitellun minäkuvan ilmentymänä. (Beverland 2020, 41–42.) Kuluttajalle voi syntyä dialoginomainen suhde brändiin, jolle hän on antanut persoonallisuuden piirteitä (Heding ym. 2020, 14). Persoonaa pidetään vaikuttavana työkaluna, johon kuuluu myös ulkoinen ilme, ”tone of voice”, eli tyyli, jolla brändi ilmaisee itseään (Beverland 2020, 42, 153).

*Suhdesidonnainen* lähestymistavan kimmokkeena on ollut 1990-luvulla suosittu suhdemarkkinointi. Asiakas osallistuu aktiivisesti brändin merkityksen luomiseen ja tarkastelee brändejä erilaisten suhdekuvausten kautta (ystävä, naapuri, tiimikaveri jne.). Kun asiakkaan tavoitteet tai elämäntilanne muuttuu, myös suhde brändiin muuttuu, mihin

markkinoija ei juurikaan voi vaikuttaa. Kuluttajan ja brändin vahva side tukee brändipääoman rakentumisen malleja. (Beverland 2020, 43.)

*Yhteisöllinen* lähestymistapa painottaa nimensä mukaisesti yhteisöllistä näkökulmaa brändisuhteessa. Malli on ollut pohjana brändiyhteisöille ja myöhemmin ”brändiheimoille”. Mallissa korostuu brändin ja kuluttajan välisen vuorovaikutuksen ohella kuluttajien keskinäinen kanssakäyminen, joka voi olla jopa painavampi tekijä asiakkaan arvonluonnissa. Kuluttajat luovat keskenään vahvan siteen, mikä vahvistaa suosittelua ja lojaalisuutta brändiä kohtaan. Mallissa voidaan nähdä vertaisryhmien kesken tapahtuvaa yhteiskehittämistä. (Beverland 2020, 45.)

*Kulttuurinen* lähestymistapa keskittyy siihen, miten brändit ja kulttuuri vaikuttavat toinen toisiinsa. Ikoniset brändit ja toisaalta myös brändäystä kritisoivat vastakulttuuriset liikkeet ovat kulttuurisen lähestymistavan keskiössä. Brändi toimii eräänlaisena kulttuurisena rakennelmana laajentaen kulutuskulttuurin tarkastelua yksilötasoa laajempaan yhteyteen. Brändiin pyritään liittämään kulttuurisia merkityksiä, jolloin sillä on mahdollisuus olla aktiivisessa roolissa kuluttajakulttuurissa. (Heding ym. 2020, 224.)

*Kokemuksellinen* näkökulma painottaa elämyksiä ja kokemuksia brändin merkityksen muodostumisessa (Beverland 2020, 43). Lähestymistavassa näkyy Pine & Gilmoren (1999) esittelemä ajatus elämystaloudesta, jossa kuluttajien kiinnostus on siirtymässä tavaroista ja palveluista kohti elämyksiä ja kokemuksia. Kokemuksellinen näkökulma liittyy *aistilliseen lähestymistapaan*, missä kuluttajan ajatellaan havainnoivan ympäristöään kaikilla viidellä aistilla. Panostamalla eri aisteilla havaittaviin brändin elementteihin voidaan tyydyttää kuluttajien yksilöllisiä kokemuspohjaisia tarpeita ja samalla vahvistaa brändin ja kuluttajan välistä yhteyttä. Moniaistinen brändikokemus on seurausta kokemuksellisesta ja vuorovaikutteisesta arvon yhteisluontiprosessista ja muodostuu kuluttajan reaktioista erilaisiin brändiärsykkeisiin. (Heding ym. 2020, 262, 270, 274.)

Myös Ind & Schmidt (2019, 16–17) toteavat brändin johtamiseen olevan useita lähestymistapoja, joista he ovat määritelleet viisi koulukuntaa: *imago* (image), *behavioristinen* (behavioral), *identiteetti* (identity), *strateginen* (strategic) ja *yhteiskehittäminen* (co-creational). Näistä kolme merkityksellisintä lähestymistapaa yhteiskehittämisen näkökulmasta ovat identiteetti, imago ja yhteiskehittämisen koulukunta (Ind & Schmidt 2019, 17).

*Identiteetti-koulukunta* lähestyy brändin kehittämistä sisältä ulospäin. Lähtökohtana on tunnistaa brändin ydinvahvuudet ja muista erottavat tekijät. Brändi ei muodostu ainoastaan onnistuneesta markkinointiviestinnästä ja se on muutakin kuin pelkkä logo tai brändin ilme. Näkemys painottaa asiakaslupausta, mikä lunastetaan yrityksen ydintuotteiden ja -palvelujen kehittämisellä. Yrityksen arvot ja niiden toteutuminen niin sisäisten kuin ulkoisten sidosryhmien keskuudessa on tärkeää. (Ind & Schmidt 2019, 17–18.)

*Brändi-imago* edustava koulukunta nostaa yrityksen ulkoiset asiakkaat brändin kehittämisen keskiöön. Ajatuksena on, että yritys voi luoda asiakasta puhuttelevan idean ja istuttaa sen kuluttajan mieleen. Kehittämisen lähtökohtana on asiakkaan tarpeiden tunnistaminen ja niihin vastaaminen. Brändin kehittämisessä painotetaan onnistunutta markkinointiviestintää ja brändiä pyritään kehittämään ulkoisista elementeistä käsin. (Ind & Schmidt 2019, 17.)

*Yhteiskehittämisen-koulukunta* yhdistää molempia edellä esitettyjä näkemyksiä. Kehittämisessä painotetaan brändin *merkitystä*, joka heijastaa sisäisten ja ulkoisten sidosryhmien muodostamaa käsitystä brändistä. Brändiä ei siis voi luoda kokonaan sisältä käsin, vaan siihen vaikuttaa eri sidosryhmien muodostamat tulkinnat brändin lähettämistä viesteistä ja niiden merkityksestä. Brändi on jatkuvassa muutoksessa ja pyrkii tasapainottelemaan yrityksen ja sen sidosryhmien siitä muodostaman näkemyksen kanssa. Yritys ei siten voi hallita brändiä, mutta se voi pyrkiä osoittamaan suuntaa. (Ind & Schmidt 2019, 18–19.)

Tässä opinnäytetyössä sovelletaan yhteiskehittämisen koulukunnan näkemystä brändin johtamisesta. Brändin merkitys eri sidosryhmille on keskeinen tekijä pursiseuran omistaman ravintolan kehittämisessä ja sitä ei voi yhteiskehittämisen koulukunnan näkemyksen mukaan yksipuolisesti sisältä käsin luoda.

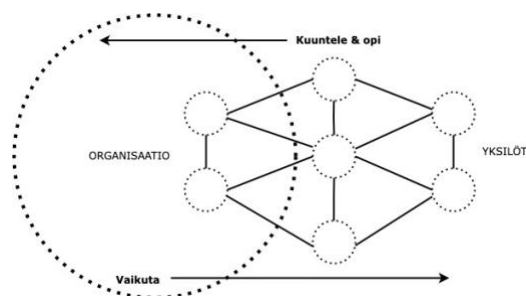
### **3.2 Yhteiskehittäminen**

Ind ym. (2012, 7) määrittelevät yhteiskehittämisen ihmisten väliseksi vuorovaikutukseksi, jossa tarkoituksena on yhteisesti kehittää ja luoda jotakin uutta. Perinteinen organisaatiokeskeinen näkemys yrityksestä arvon määrittäjänä on siirtymässä kohti osallistuvampaa näkökulmaa, jossa merkitystä luodaan yhdessä organisaation ja ihmisten kesken (Ind & Coates 2103, 86). Internetin ja sosiaalisten kanavien kehittyminen sekä liiketoimintamallien suuntautuminen kohti palveluja ja elämyksiä on lisännyt yritysten kiinnostusta yhteiskehittämiseen (Ind & Coates 2013, 91).

Yhteiskehittäminen ei ole uusi ilmiö, mutta Prahalad & Ramaswamyn vuonna 2004 julkaisema artikkeli arvon yhteiskehittämisestä on vauhdittanut aiheen tutkimusta ja käytännön toteutusta. Prahalad & Ramaswamy (2004, 5) tunnistivat, että arvonmuodostus on suuntautumassa yhä enemmän kohti yksilöllisiä kuluttajakokemuksia, joiden luomiseen kuluttajat itse aktiivisesti osallistuvat yritysten kanssa. Arvon siirtyessä kokemuksiin, oleelliseksi tekijäksi nousee yritysten ja kuluttajien sekä heidän muodostamien yhteisöjen välinen vuorovaikutus. Vuoropuhelussa yrityksen on osoitettava avoimuutta, sillä yhteiskehittäminen perustuu läpinäkyvyyteen ja tiedon jakamiseen. Tiedon saavutettavuus voidaan varmistaa luomalla vuorovaikutusta tukevia rakenteita, joihin kuuluu tietoteknisten ratkaisujen lisäksi myös johtamiseen liittyvät käytännöt. Yhteiskehittämiseen liittyy myös molemminpuolista hyödyn ja riskin arviointia. (Pralhad & Ramaswamy 2004, 5–14.) Yhteiskehittämisen edellyttämä avoimuus ja tiedon jakaminen suljetullekin ryhmälle voi aiheuttaa tilanteen, missä yrityssalaisuuksia vuotaa kilpailijoiden tietoon (Ind ym. 2017, 312).

Perinteisesti kehittäminen on ollut yhdensuuntaista, yritykseltä asiakkaalle suunnattua toimintaa. Yhteiskehittämisen lähtökohta on kaksisuuntainen – yritys osoittaa avoimuutta sekä sisäisille että ulkoisille sidosryhmilleen ja pyrkii vuoropuhelun avulla ylläpitämään jatkuvaa kehittämisprosessia. Tämä edellyttää yritykseltä nöyryyttä tunnustaa parhaiden ideoiden syntyvän yhdessä. (Ind, Fuller & Trevail 2012, 11.) Suurin osa yrityksistä käyttää yhteiskehittämistä taktisena työkaluna, jonka avulla syvennetään asiakasymmärrystä ja hiotaan yhdessä yrityksen tuottamia ideoita. Strategisen lähestymistavan yhteiskehittämiseen omaksuneet yritykset ottavat asiakkaat kokonaisvaltaisemmin mukaan kehittämisen jokaiseen vaiheeseen. (Ind, Iglesias & Markovic 2017, 311.)

Kuvio 6 havainnollistaa organisaation ja yksilöiden välistä vuorovaikutusta yhteiskehittämisen näkökulmasta.



Kuvio 6. Kuinka organisaatiot ja yksilöt ovat vuorovaikutuksessa (mukaillen Ind & Schmidt 2019, 44)

Yhteiskehittämisessä yrityksen ja sen sidosryhmien välinen raja on joustava ja mahdollistaa ajatusten liikkumisen suuntaan ja toiseen. Jokaisella yksilöllä on oma kokemuksensa brändistä, mutta johdonmukainen brändiviestintä edesauttaa yhtenäisen brändikäsityksen muodostumista. Tapa, jolla yritys kommunikoi sidosryhmiensä kanssa on ratkaiseva. Avoin ja vastaanottavainen organisaatio pyrkii oppimaan vuorovaikutuksesta ja sallii myös muille mahdollisuuden kehittää brändiä. Yhteiskehittämisen näkökulmasta brändi ei ole muuttumaton, vaan se on jatkuvassa liikkeessä. (Ind & Schmidt 2019, 43–44.)

Yhteiskehittämisen omaksuneet yritykset ovat hyväksyneet sen, että nykyisessä verkottuneessa maailmassa yritykset eivät enää yksin voi toimia kehittäjinä, vaan niiden on tehtävä yhteistyötä sidosryhmiensä kanssa (Kotler ym. 2011, 27). Yritysten on kyettävä aidosti kuuntelemaan sidosryhmiään ja otettava huomioon heidän näkemyksiään. Pisimmälle vietyinä kuluttajat ovat osallisina yrityksen tuotteiden ja palvelujen kehittämisessä. (Kotler ym. 2011, 25.) Yhteiskehittäminen on asioiden kehittämisen ohella myös merkityksen muodostamista ja tulkintaa (Ind 2013, 87), joten osapuolten tulisi jakaa yhteisiä arvoja ja tavoitteita (Kotler ym. 2011, 27).

### **3.3 Brändi-identiteetin yhteiskehittäminen**

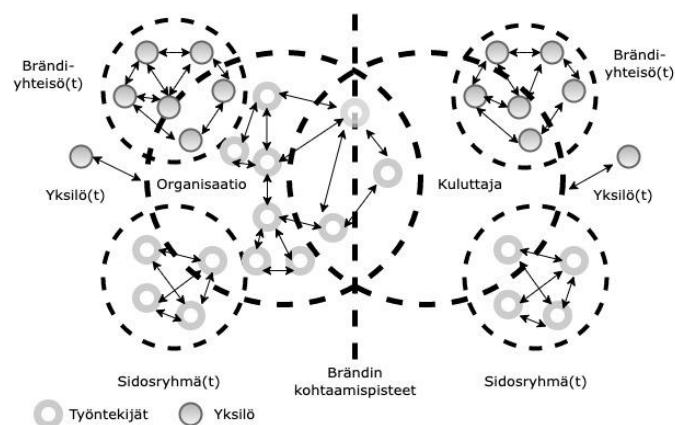
Brändin yhteiskehittäminen on tarkoituksellista vuorovaikutusta yhden tai useamman brändiin vaikuttavan tahon kesken (Sarasvuo, Rindell & Kovalchuk 2022, 544). Brändin yhteiskehittämistä voidaan tarkastella yrityksen tai sidosryhmien näkökulmasta. Kehittäminen voi olla yrityksestä lähtevää, jolloin tavoitteena on sidosryhmien osallistaminen brändin toimintoihin, tai se voi olla sidosryhmien välillä tapahtuvaa vuorovaikutusta ja vaikuttamista, johon yritys ei ole osallisena. Kolmas vaihtoehto on yrityksen ohjaamana tapahtuva sidosryhmien keskinäisen vuorovaikutuksen vahvistaminen esimerkiksi yrityksen luomien brändiyhteisöjen kautta. (Saraniemi ym. 2022, 550.) Tämän työn näkökulma on yrityksen ja sidosryhmien välisen kanssakäymisen kautta tapahtuva brändin yhteiskehittäminen.

Brändin yhteiskehittämisen perusajatuksena on arvon luominen yhdessä (Ind ym. 2012, 15). Eri sidosryhmät osallistuvat yhteiskehittämisen menetelmiä hyödyntäen tulevaisuuden ratkaisujen suunnittelemiseen. Sidosryhmät eivät siis ainoastaan jaa ajatuksiaan perinteisten kyselyjen tai haastatteluiden kautta, vaan osallistuvat aktiivisina toimijoina uusien ideoiden kehittämiseen yhdessä yrityksen edustajien kanssa. Mielipiteiden esittämistä tärkeämpää ovat luovuus ja osallistuminen, mikä edellyttää

vahvaa sitoutumista kehitettävään asiaan ja yritykseen, jonka on vastavuoroisesti kyettävä luovuttamaan osan vallastaan osallistujille. Brändi muovautuu yrityksen ja sidosryhmien vuoropuhelussa ja siitä tulee virtaava. (Ind ym. 2012, 15.) Vaikka joustava ja moniulotteinen brändi on vaikeasti hallittavissa, on johdon silti kyettävä luopumaan kontrollista ja halusta manipuloida brändiä (Ind 2015, 741). Molempien osapuolten näkemykset arvonluonnista on otettava huomioon (Ind & Schmidt 2019, 50).

Yritykset hyötyvät yhteiskehittämisestä saamalla uusia oivalluksia brändin kehittämiseen (Ind & Schmidt 2019, 48). Vastavuoroisesti yhteiskehittämiseen osallistuvat sidosryhmät kokevat saavansa panokselleen vastinetta parempien palvelujen ja tuotteiden muodossa (Ind & Coates 2013, 91).

Yhteiskehittäminen ei kuitenkaan poista yrityksen vastuuta brändistä. Johdon on edelleen tehtävä ratkaisuja ja ohjattava toimintoja, mutta näkökulman on oltava joustava, sillä brändin merkitys kehittyy jatkuvasti kokemusten myötä. (Ind 2015, 741.) Perinteinen lineaarisesti etenevä brändin kehittämismalli ei sovellu yhteiskehittämiseen, sillä yhteiskehittämisen näkökulmasta katsottuna brändi on orgaaninen ja jatkuvassa muutoksessa oleva kokonaisuus (Iglesias ym. 2013, 671), joka muodostuu sidosryhmien ja yrityksen keskinäisen vuorovaikutuksen lisäksi myös sidosryhmien välisessä kanssakäymisessä, johon yritys ei voi vaikuttaa (Ind & Schmidt 2019, 52). Iglesias ym. (2013) esittämä orgaaninen näkemys brändistä (kuvio 7) selventää brändin arvon yhteiskehittämistä.



Kuvio 7. Orgaaninen näkemys brändistä (mukaillen Iglesias ym. 2013, 678)

Kuviota tarkastellaan kokonaisuutena lintuperspektiivistä käsin, ei vasemmalta oikealle etenevänä, organisaatiolta kuluttajan suuntaan kohdistuvana toimintana. Iglesias ym. (2013, 678) katsovat, että brändin arvo muodostuu organisaation ja yksilön välille

syntyvässä keskusteleavassa tilassa, jossa osapuolet ovat vuorovaikutuksessa keskenään. Tässä keskusteleavassa tilassa vuorovaikutus tapahtuu brändin kohtaamispisteiden ja asiakasrajapinnassa työskentelevän henkilöstön kautta ja se voi olla suunniteltua tai spontaania. Brändin kohtaamispisteillä tarkoitetaan kaikkia sellaisia kuluttajan kohtaamisia brändin kanssa, joihin ei liity inhimillistä ulottuvuutta, mutta jotka oleellisesti vaikuttavat brändin arvon muodostumiseen. Tuote tai pakkaus, brändin visuaalinen ilme ja toimitilat muun muassa ovat niitä elementtejä, joiden kautta kuluttaja on vuorovaikutuksessa brändiin ja samalla vastaanottaa sen muodostamia lupauksia. Brändin kohtaamispisteiden tulisi myös täyttää lupauksia, sillä siten vahvistetaan brändin arvon yhteiskehittämistä. Jokainen yksilö muodostaa brändistä oman käsityksensä, mihin vaikuttaa yksilölliset kokemukset ja havainnot. Organisaatio voi omaksua vuorovaikutuksesta syntyneitä tietoja ja jakaa sitä muille brändin kehittämiseen osallistuville tahoille. Myös kuluttajat voivat jakaa kokemuksiaan muille sidosryhmille ja liittyä luonnollisesti brändin ympärille syntyneisiin yhteisöihin, joihin organisaatio ei voi suoraan vaikuttaa. (Iglesias ym. 2013, 677–679.)

Vaikka yritys ei omista brändiä, on sen silti pyrittävä määrittelemään oma ideologiansa. Kaikki kirjoittamattomat tai sanoitetut ajatukset, joita organisaation jäsenillä on brändistä, määrittelevät brändin tai sen mitä sen toivottaisiin olevan. Ideologiasta käytetään ylevoimalla kuulostavia sanoja kuten missio, visio, arvot ja periaatteet, mutta joiden tarkoitus on olla juuri sellaisia – inspiroivia ja käsitteellisiäkin ihanteita, joihin työntekijät voivat pitkällä tähtäimellä sitoutua ja jotka toimivat suunnannäyttäjinä jokapäiväisessä toiminnassa. (Ind ym. 2012, 23–24.)

Muiden sidosryhmien näkökulmasta toiminnan ja viestinnän kautta selkeästi ilmaistu brändin ideologia luo brändille erottuvan imagon (Ind ym. 2012, 25). Ideologian voi muotoilla tarinan muotoon, mitä Aaker (2022) pitää vaikuttavana keinona viestiä yrityksen strategiasta. Sisäisille sidosryhmille strategiasta viestiminen luo merkitystä työlle, ulkoiset asiakkaat taas sitoutuvat vahvemmin sellaiseen yritykseen, jonka arvot vastaavat heidän omaa arvomaailmaansa. Yrityksen arvojen, kulttuurin ja vision kertominen tarinan muodossa on strateginen työkalu, joka eroaa taktisesta lyhyen aikavälin markkinointiviestinnästä. (Aaker 2022.)

Yhteiskehittämisen näkökulmasta katsottuna myös brändin identiteetti on joustava ja jatkuvasti sidosryhmien vaikutuksesta uudelleen muotoutuva kokonaisuus. Työntekijät, asiakkaat ja muut sidosryhmät tulkitsevat ja välittävät brändi-identiteettiä ja siten yhteisesti kehittävät brändin merkitystä. (Ind & Schmidt 2019, 170.)



Ind & Schmidt (2019, 170) tarkastelevat brändi-identiteettiä yhteiskehittämisen näkökulmasta ja määrittelevät sen seuraavasti:

Brändin identiteetti on jatkuvasti kehittyvä miellelyhtymä, jonka juuret ovat historiassa, filosofiassa, käytännöissä ja tavoitteissa, mutta joka on jatkuvan välityksen ja uudelleentulkinnan alainen, sillä brändin merkityksen luovat yhdessä sen sidosryhmät.

Yllä oleva määritelmä vastaa sitä, miten brändi-identiteetti tässä opinnäyteyössä ymmärretään. Brändin identiteetti nähdään muuttuvana ja joustavana, kun perinteisesti identiteettiä on pidetty muuttumattomana ja kestäväenä. Johdon vastuulla on muotoilla brändin identiteetti, jonka kehittymiseen sidosryhmät osallistuvat. Brändi-identiteetti nähdään kehämäisenä prosessina siten, että sidosryhmät tulkitsevat ja välittävät johdon määrittelemän identiteetin, jonka organisaatio uudelleen omaksuu ja jonka se taas välittää takaisin sidosryhmille. Kehä havainnollista, kuinka johdon määrittelemä identiteetti on vain näennäinen kuvaus siihen asti, kunnes sidosryhmät reagoivat siihen. Samoin sidosryhmien odotukset toteutuvat vasta kokemuksen kautta. (Ind & Schmidt 2019, 170.)

Ind & Schmidt (2019, 171) painottavat brändi-identiteetin kehittämisessä johdon ymmärrystä yrityksen omasta brändi-identiteetistä. Huolimatta siitä, onko johto tietoisesti määrittelyt identiteetin tai ei, se on olemassa brändiä määrittävissä oletuksissa ja uskomuksissa. Ilman selkeää käsitystä brändi-identiteetin perusteista kehityksen suuntaa voi olla vaikea hallita. Brändi-identiteetti sisältää brändin tärkeimmät merkitykset ja ohjaa sisäistä kuvaa brändistä. (Ind & Schmidt 2019, 79, 171.)

Brändi-identiteetin määrittelemisen perustana on tietää mistä brändi on saanut alkunsa, tuntea sen perintö ja tunnistaa brändiin liittyvät arvot ja käsitykset. Brändin merkityksen ymmärtäminen edellyttää sisäistä tutkiskelua ja näennäisten olettamusten kyseenalaistamista. Brändien monimuotoisuudesta johtuen brändillä ei välttämättä ole yhtä ainoaa identiteettiä, vaan eri sidosryhmien tulkintana voi muodostua useita samanaikaisia identiteettejä. Tavoitteena on nostaa esiin brändin ominaisimmat piirteet, jotka nivoutuvat sen menneisyyteen ja kantavat tulevaisuuteen. (Ind & Schmidt 2019, 115.)

Johto on vastuussa brändi-identiteetin määrittelemisestä, mutta brändin orgaanisesta luonteesta johtuen sen identiteetti muovautuu eri sidosryhmien välisissä vuoropuheluissa ja siten brändille voi muodostua useita erilaisia identiteettejä (Ind & Schmidt 2019, 171). Brändin orgaanista luonnetta kuvaa hyvin se, että identiteetti on ennemminkin jotakin, mitä tehdään, kuin jotakin, mikä on (von Wallpach ym. 2017, 397). Johdon tarkoittama

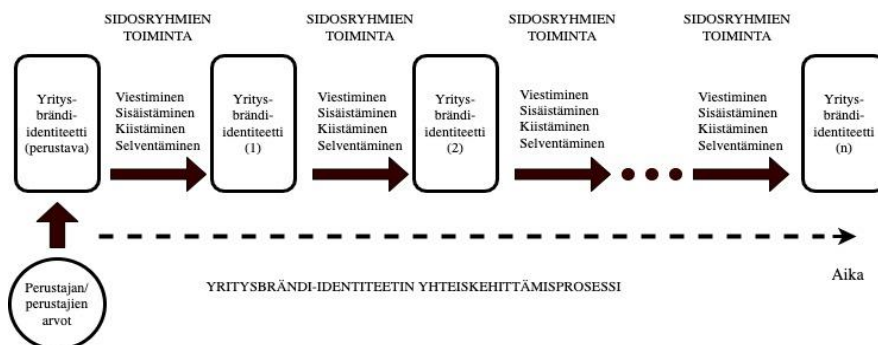
identiteetti (intended identity) voi siten olla hyvinkin erilainen kuin miten se koetaan ja miten se toteutuu (enacted identity). Sidosryhmät rikastuttavat ja elävöittävät brändin identiteettiä, mutta johdon on silti pidettävä huoli sen ydinolemuksesta (Ind & Schmidt 2019, 171).

Tarkoitettu identiteetti (intended identity) ja hyväksyty identiteetti (enacted identity) ovat brändi-identiteetin kaksi eri puolta. Tarkoitettu identiteetti on suunnitelmallisesti kehitetty kuvaus brändi-identiteetistä, kun taas hyväksyty identiteetti muodostuu sidosryhmien sosiaalisessa vuoropuhelussa. (Kornum ym. 2017, 433.)

Tarkoitettu identiteetti voi olla hyvinkin tarkkaan määritelty, mutta sidosryhmillä on silti mahdollisuus tehdä siitä omia tulkintoja eli sen merkitystä ei ole ennakkoon päätetty. Brändi-identiteetti perustuu usein perustajan tai perustajien arvoihin ja lähtee kehittymään sisäisesti työntekijöiden toiminnan ja viestinnän kautta. Ulkoiset sidosryhmät voivat luoda brändin ympärille omia suhteita ja yhteisöjä, joihin organisaatio ei voi vaikuttaa, mutta joiden toiminta heijastuu brändi-identiteettiin. (Ind & Schmidt 2019, 191.)

Tutkimuskirjallisuudessa brändi-identiteettiä on tarkasteltu tuotenäkökulman lisäksi yritys- ja palvelubrändien näkökulmasta. Kuten palvelubrändiä käsittelevässä luvussa todettiin, Berryn (2000, 128) mukaan palveluiden kohdalla yritys on ensisijainen brändi, joten yritysbrändiin liitettyjä teorioita voidaan hyvin soveltaa myös palvelubrändin kehittämiseen. Aihetta on tutkittu myös yritysten keskinäisessä (b2b) ja yrityksen ja asiakkaan (b2c) kontekstissa.

Iglesias, Landgraf, Ind, Markovic & Koporcic (2020) esittivät artikkelissaan yritysbrändi-identiteetin yhteiskehittämisen prosessimallin (kuvio 8), joka perustuu b2b-yrityksille tehtyyn tutkimukseen.



Kuvio 8. Yritysbrändi-identiteetin yhteiskehittämisen prosessi (mukailen Iglesias, Landgraf, Ind, Markovic & Koporcic 2020, 40)

Tutkimustulokset osoittivat, että yritysbrändin identiteetti muodostuu jatkuvana prosessina eri sidosryhmien osallistuessa siihen neljällä, toisiinsa liittyvällä tavalla: *viestiminen, sisäistäminen, kiistäminen ja selventäminen* (Iglesias ym. 2020, 41). Tutkimuksessa todettiin, että brändin alkuvaiheessa perustajien omat arvot ja henkilökohtaiset identiteetit vaikuttavat yritysbrändin identiteettiin, mutta myöhemmin brändi-identiteetti on jatkuvassa muutoksessa, kun sidosryhmät tekevät sitä omia tulkintojaan ja muokkaavat sen merkitystä. Toisin sanoen brändi-identiteetti muotoutuu jatkuvana prosessina sisäisten ja ulkoisten sidosryhmien vaikuttaessa siihen ja muuttuu ajan kanssa. (Iglesias ym. 2020, 37, 40.)

*Viestiminen* on yritysbrändin identiteetin välittämistä kaikille brändin sidosryhmille eri kanavissa ja yhteyksissä. Brändin identiteetti välittyy vahvasti etenkin perustajien ja päälliköiden esimerkin välityksellä. Toisaalta myös työntekijät ja muut sidosryhmät tukevat yritysbrändin identiteettiä viestimällä siitä omissa sosiaalisissa kontakteissaan. (Iglesias ym. 2020, 38.)

*Sisäistämisellä* viitataan brändi-identiteetin ”todeksi elämiseen”, mikä ilmenee työntekijöiden käytöksessä ja jokapäiväisissä rutiineissa. Työntekijöiden perehdytys on tehtävä huolellisesti, sillä muuten heidän voi olla vaikea ymmärtää, mistä brändi-identiteetissä on kyse, jolloin myös tulkinnat ja toimintatavat voivat olla kirjavia. Työntekijöiden koulutuksella on erityisen iso merkitys arvojen sisäistämisessä. Johdonmukainen käyttäytyminen on mahdollista ainoastaan silloin, kun työntekijöiden omat arvot kohtaavat yrityksen brändi-identiteetin kanssa. Tähän olisi hyvä kiinnittää huomiota jo rekrytointivaiheessa. Lopulta sisäistäminen tapahtuu uuteen työyhteisöön sopeutuessa, päivittäisten tehtävien ja niihin liittyvien sosiaalisten suhteiden kehittyessä. (Iglesias ym. 2020, 38–39.)

*Kiistäminen* on vertaileva prosessi, jossa sidosryhmät asettavat vastakkain yritysbrändin identiteetin ja oman käsityksensä brändin identiteetistä, toisin sanoen brändi-imagon. Kiistämisessä sidosryhmät vertailevat omaa näkemystään muiden käsitykseen brändistä ja myös kilpailijoiden brändi-imagoa voidaan verrata yritysbrändin identiteettiin. Kiistäminen voi johtaa brändin identiteetin vahvistumiseen tai sen haastamiseen, etenkin jos tavoitellun identiteetin ja hyväksytyyn identiteetin välillä on merkittävä kuilu. Tämä voi luonnollisesti aiheuttaa jännitteitä yhteisluontiprosessiin, mutta samalla toimia myös kehitystä aidosti eteenpäin vievänä voimana. (Iglesias ym. 2020, 39.)

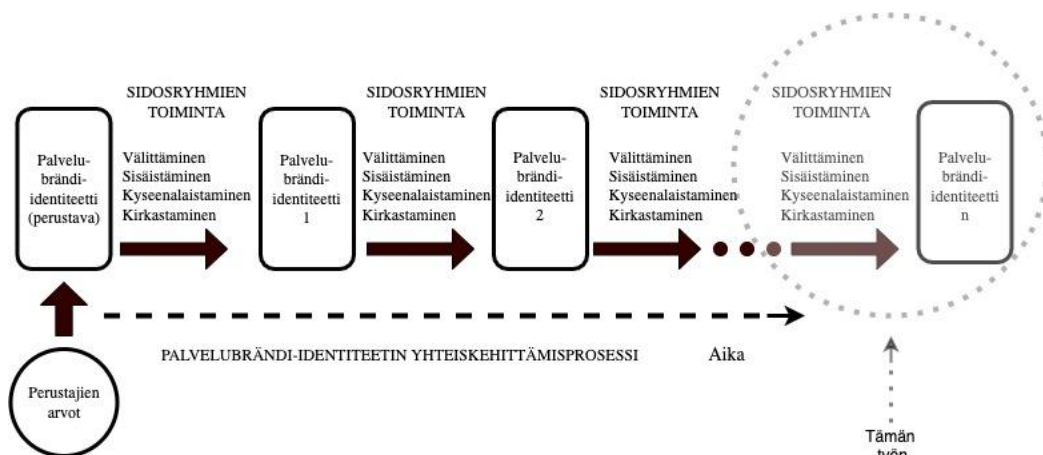
*Selventäminen* on brändin identiteettiä selkiyttävä ja rikastuttava prosessi, jossa pyritään aktiivisen vuoropuhelun avulla sovittamaan yhteen erilaisia tulkintoja ja käsityksiä

yritysbrändin identiteetistä ja muodostamaan siitä yhteinen näkemys. Asiakkaat ja työntekijät ovat tässä avainasemassa. Kyse on tavallaan palautteenannosta, jossa sidosryhmillä on mahdollisuus tuoda esiin omia ehdotuksiaan brändin identiteetin kehittämiseen. Johdolla on usein luontainen taipumus suojella brändin identiteettiä, kun taas sidosryhmät aktiivisemmin pyrkivät edistämään brändi-identiteetin vaihtoehtoisia merkityksiä. Tämä luo positiivista painetta kehittää brändin merkityksiä vastaamaan etenkin asiakkaiden odotuksia. (Iglesias ym. 2020, 40.)

Ravintola Pyysaaren brändi-identiteetin voidaan ajatella kehittyneen pitkällä ajalla perustajien arvomaailman pohjalta ja muotoutuneen ajan myötä vuorovaikutuksessa eri sidosryhmien välisissä sosiaalisissa prosesseissa. Ind & Schmidt (2019, 128) painottavat kehittämistyössä brändin historian ymmärtämistä, mikä vahvistaa brändin aitoutta ja voi toimia inspiraationa tulevaisuuden suunnittelulle. Tutkimuksen viitekehys nostaa esiin brändi-identiteetin dynaamisen luonteen, mutta huomioi myös sen perinnön.

Alkuperäinen Iglesias ym. (2020) malli kuvastaa yritysbrändi-identiteetin yhteiskehittämisen prosessia b2b-kontekstissa. Iglesias ym. (2020, 42) kehottavat jatkotutkimusehdotuksena tarkastelemaan yhteiskehittämisen prosessia myös b2c-yritysbrändeissä. Linda Kaukonen (2021) on omassa opinnäytetyössään soveltanut viitekehystä b2c-yritysbrändiin Hailuodon Panimosta tekemässään tutkimuksessa, mikä toimi kimmokkeena tälle opinnäytetyölle.

Ravintola Pyysaaren liiketoiminta perustuu pääasiassa yritykseltä asiakkaalle suunnattuihin palveluihin, joten mallia sovelletaan tätä tutkimusta varten koskemaan b2c-palvelubrändiä. Kuvio 9 havainnollistaa palvelubrändi-identiteetin yhteiskehittämisen prosessin viitekehysten. Mallissa sovelletaan Pareek & Harrisonin (2020) näkemystä palvelubrändi-identiteetistä yhdistettynä Iglesias ym. (2020) yritysbrändi-identiteetin kehittämisprosessiin.



Kuvio 9. Palvelubrändi-identiteetin yhteiskehittämisprosessi (mukaillen Iglesias, Landgraf, Ind, Markovic & Koporcic 2020, 40)

Yritysbrändi-identiteetin kehittämisprosessissa käytettyjä termejä on muokattu vastaamaan näkemystäni palvelubrändi-identiteetin yhteiskehittämiseen luontevammin sopivista termeistä, kuitenkin niiden merkitykseen puuttumatta.

Tämän opinnäytetyön fokus on tunnistaa yhteiskehittämisen myötä muodostunut palvelubrändi-identiteetti, johon sisäiset sidosryhmät vaikuttavat. Ind & Schmidt (2019, 114) toteavat brändi-identiteetin usein syntyvän perustajien arvojen ja käsitysten pohjalle, ja ajan myötä muovautuvan eri sidosryhmien tulkitsessa ja haastaessa brändiä. Tämä on hienovarainen prosessi, joka johtaa brändin tarkentumiseen ja kirkastumiseen. (Ind & Schmidt 2019, 114).

Tässä tutkimuksessa tarkoitettulla identiteetillä ei tarkoiteta perustajien arvoihin tai käsityksiin perustuvaa brändi-identiteettiä, sillä toiminta on ollut käynnissä jo vuodesta 1952 lähtien ja kyseisiä asioita on mahdoton selvittää. Toisin sanoen oletuksena on, että brändin identiteetti on ajan kuluessa moneen kertaan hioutunut ja muuttunut erilaisissa sosiaalisissa prosesseissa. Tässä työssä tarkoitettu identiteetti on yrityksen johdon tämänhetkinen käsitys ravintolan tavoitellusta identiteetistä. Hyväksyty identiteetti on työntekijöiden ja jäsenten mielikuva ja tulkinta tarkoitettusta identiteetistä. Yhdessä nämä muodostavat Ravintola Pyysaaren yhteiskehitetyn brändi-identiteetin.

## 4 Tutkimus

Tässä luvussa esitän ensin opinnäytetyöni tutkimusstrategian ja -menetelmän. Seuraavaksi kerron aineiston keruu- ja analyysimenetelmistä. Lopuksi kuvaan tutkimukseni etenemisen ja aineiston analyysin.

Opinnäytetyön ja tutkimuksen aikajänne tutkimussuunnitelmasta työn valmistumiseen oli noin vuosi. Tutkimusprosessi ei käynnistynyt heti tutkimussuunnitelman laatimisen jälkeen kesäkuussa 2021, vaan aktiivinen työskentely alkoi vasta syys- lokakuun vaihteessa sekundääriseen aineistoon tutustumisella. Aiheesta kirjoitettuun teoriaan ja aiempiin tutkimuksiin paneuduin loka- joulukuun aikana. Tarkensin samaan aikaan myös tutkimussuunnitelmaani, johon oli tullut muutoksia aikataulun sekä tutkimusstrategian osalta. Tietoperustan kirjoittamisen aloitin lähes samanaikaisesti kirjallisuuskatsauksen kanssa. Viitekehyksen valmistuessa helmikuussa 2022 aloitin tutkimushaastattelut ja järjestin työpajat, minkä jälkeen analysoin kerätyn aineiston ja kirjoitin empiirisen osion. Raportin viimeistely ja valmiin työn jättäminen arvioitavaksi on toukokuussa 2022. Taulukko 3 tiivistää opinnäytetyöprosessin ja tutkimuksen vaiheet.

Taulukko 3. Tutkimuksen eteneminen

Vaihe	Ajankohta
Tutkimussuunnitelma	06/21
Sekundääriseen aineistoon tutustuminen	10/21
Tutkimussuunnitelman tarkentaminen	10/21
Kirjallisuuskatsaus	10/21–12/21
Tietoperustan kirjoittaminen	11/21–02/22
Puolistrukturoidut haastattelut & työpajat	02/22
Aineiston analysointi	03/22
Tutkimuksen raportointi	03/22–05/22
Raportin viimeistely ja työn jättäminen arvioitavaksi	05/22

### 4.1 Tutkimusstrategia

Tämän opinnäytetyön tutkimusstrategiana on liiketaloustieteissä suosittu tapaustutkimus, missä tavoitteena on syvällisen ja yksityiskohtaisen tiedon tuottaminen tutkittavasta kohteesta. Kehittämistyöhön tapaustutkimus sopii hyvin silloin, kun halutaan tuottaa ehdotuksia ja ideoita kehittämiseen. Tutkittavan ilmiön monimuotoisuudelle annetaan tilaa, eikä sitä pyritä liikaa yksinkertaistamaan. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 37, 52.)

Tapaustutkimuksessa pureudutaan tiettyyn, yksilölliseen tapaukseen, joten sen tarkoituksena ei ole tuottaa yleistettävää tietoa. Tuloksia voidaan kuitenkin pohtia isommassa mittakaavassa ja arvioida, miten tutkimusta on mahdollista soveltaa muissa yhteyksissä tai vastaavissa tutkimuksissa. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Tutkimusstrategian valintaan vaikutti tutkimuksen tavoite, eli mitä sillä haluttiin saavuttaa. Opinnäytetyöni tavoitteena ei ole pyrkiä konkreettiseen muutokseen, vaan tarkastella kohdeyrityksen eli Ravintola Pyysaaren brändi-identiteettiä yhteiskehittämisen näkökulmasta. Tutkijana olen ensisijaisesti kiinnostunut eri sidosryhmien näkemyksistä ravintolan brändi-identiteetistä ja pyrin ymmärtämään tutkittavan ilmiön taustalla olevia tekijöitä. Koska tavoitteena on tuottaa tietoa brändin kehittämiseen, on tapaustutkimus perusteltu tutkimusstrategia.

## **4.2 Tutkimusmenetelmät**

Tutkimusmenetelmän valintaan vaikuttaa ensisijaisesti tutkimuksen tarkoitus (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara (2010, 137). Menetelmää valittaessa on hyvä pohtia, mihin kysymyksiin tutkimuksella etsitään vastauksia. Mikäli tavoitteena on kuvailla tutkittavaa kohdetta yleisesti tai tuottaa helposti mitattavissa tai testattavissa olevaa aineistoa, on määrällinen eli kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä oikea valinta. Laadullisella eli kvalitatiivisella tutkimusmenetelmällä taas pyritään ymmärtämään ihmisen toiminnan taustalla olevia merkityksiä, jotka nousevat tutkimuksessa esiin erilaisissa käsityksissä ja uskomuksissa sekä arvoissa ja ihanteissa. (Vilkkä 2021b, 55.) Hirsjärvi ym. (2010, 138) puoltavat laadullisen tutkimusmenetelmän valintaa, kun tavoitteena on kartoittaa tapahtumia tai löytää tuoreita näkökulmia tutkittavasta kohteesta. Laadullinen tutkimus oli selkeä valinta tämän opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi, sillä tavoitteena oli ymmärtää kohdeyrityksen brändi-identiteetin muodostumiseen liittyviä tekijöitä.

Aineiston kokoamisessa voidaan yhdistää sekä määrällisessä että laadullisessa tutkimuksessa käytettyjä menetelmiä. Tämä menetelmätriangulaatioksi kutsuttu monimetodinen lähestymistapa voi tuoda syvyyttä tulkintaan ja lisätä ymmärrystä tutkimuskysymyksestä, mutta sen käyttöä tulee huolella pohtia. Menetelmien yhdistäminen edellyttää molempien lähestymistapojen ominaisuuksien ja erojen ymmärtämistä ja yhdistelmän tuoma lisähyöty tutkimuksen kannalta tulee olla hyvin perusteltu. (Vilkkä 2021a, 70.)

Aineistotriangulaatio eli erilaisten aineistojen yhdistäminen sopii hyvin tapaustutkimukseen, jossa tavoitteena on muodostaa mahdollisimman syvä ja

monipuolinen käsitys tutkittavasta kohteesta. Aineistoina voidaan käyttää tutkittavasta kohteesta valmiina olevia tallenteita ja dokumentteja ja yhdistää niitä itse tehtyihin haastatteluihin ja havainnointiin. (Vilka 2021a, 70.)

Tapaustutkimus ei sisällä oletusta aineistonkeruuseen tai -analysointiin liittyvistä tavoista (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006), mutta yleensä käytetään laadullisia menetelmiä (Ojasalo ym. 2015, 55). Tässä opinnäytetyössä sovelletaan laadullisen tutkimuksen menetelmiä aineiston keräämisessä ja sen analysoinnissa. Määrällisellä lähestymistavalla en olisi saavuttanut riittävän syvällistä ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä. Menetelmien yhdistäminen ei olisi tuonut tutkimukseen merkittävää lisäarvoa, mutta erilaisten aineistojen yhdistämisen katsoin hyväksi lähestymistavaksi ilmiön tutkimiseen.

Laadulliseen tutkimukseen liittyy aina tietynlainen subjektiivisuus. Tutkija lähestyy tutkittavaa ilmiötä omista arvolähtökohdistaan käsin, mikä vaikuttaa tutkittavan ilmiön ymmärtämiseen. Täyttä objektiivisuutta ei ole mahdollista saavuttaa. (Hirsjärvi ym. 2010, 161.) Vilkan (2021b, 94) mukaan tutkija tekee tutkimusta ja tulkitsee tutkittavaa kohdetta omaan kokemukseensa ja ymmärrykseensä nojaten. Fenomenologis-hermeneuttisen perinteen mukaisesti tutkijan tulisi tiedostaa oma esiyymmärryksensä tutkittavasta kohteesta. Tutkija voi esimerkiksi kirjoittaa auki oman käsityksensä tutkimuskohteesta ja siten nostaa esiin osin tiedostamatontakin tietoa. Myös teoriaan tutustuminen on osa esiyymmärryksen muodostumista. Oleellista on tiedostaa omat lähtökohdat ja tunnistaa, miten esiyymmärrys heijastuu tutkimukseen. (Moilanen & Rähä 2018, 46.) Olen työskennellyt kohdeyrityksessä ravintolanhoitajana usean vuoden ajan, joten esiyymmärrystä tutkimuskohteesta on kertynyt paljon. Ymmärtämällä oman lähtökohtani ja tunnistamalla ennakkokäsitykseni olen voinut suhtautua siihen tietoisesti tutkimuksen aikana.

### **4.3 Aineistonkeruumenetelmät**

Laadullisessa tutkimuksessa aihetta lähestytään kokonaisvaltaisesti ja aineistoa kerätään luonnollisessa ympäristössä. Tiedon keräämisessä ihminen on ensisijainen väline ja tutkija luottaa vahvemmin ihmisten kanssa vuorovaikutuksessa syntyviin havaintoihinsa, kuin eri mittausvälineillä tuotettuun tietoon. (Hirsjärvi ym. 2010, 164; Puusa & Juuti 2020, 82.) Laadulliseen tutkimukseen liittyy oleellisesti joustavuus, mikä määrittelee myös tutkimuksen etenemistä. Aineistoa kerätessä voi eteen tulla sellaista tietoa, joka heijastuu alkuperäiseen tutkimussuunnitelmaan. Valmis tutkimus ei välttämättä vastaa tutkimussuunnitelmaa, mikä on luonnollista laadullisessa tutkimuksessa, eikä tarkoita



tutkijan epäonnistumista, vaan kykyä reagoida avoimesti kulloiseenkin tilanteeseen. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 58–59.)

Laadullisella tutkimusmenetelmällä tehdyssä tutkimuksessa aineistoa kerätään pääosin tekemällä haastatteluja, mutta myös erilaiset dokumentoidut kuva- ja äänimateriaalit, lehdet tai mainokset soveltuvat tutkimusaineistoksi (Vilkkä 2021b, 99). Tässä tutkimuksessa keräsin ensisijaisen eli primäärisen aineiston yksilö- ja ryhmähaastatteluilla. Tutkimuksen teemaan liittyen halusin tuoda mukaan osallistavan elementin, joten keräsin aineistoa haastattelujen lisäksi työpajatyöskentelyllä. Fasilitoinnissa on kyse neutraalista ryhmäprosessin ohjaamisesta, missä ryhmä tuottaa sisällön (Kantojärvi 2011, 11). Tutkimukseeni liittyvien arvotyöpajojen tarkoituksena ei ollut innovoida ravintolan arvoja, vaan lähestyä käsitteellistä aihetta luovan ongelmanratkaisun menetelmiä hyödyntäen ja helpottaa arvojen tunnistamista.

Toissijaista eli sekundääristä materiaalia hyödynsin pääasiassa esiyymmärryksen syventämiseen tutkittavasta aiheesta. Toissijainen aineisto sisälsi yrityksen sisäistä materiaalia, kuten tiedotteita, vuosijulkaisuja, jäsen- ja henkilöstökyselyjä sekä sisäiseen markkinointiin liittyvää aineistoa. Luin myös ravintolasta kirjoitettuja lehtiartikkeleita ja julkisia arvosteluja sekä seurasin sosiaalisessa mediassa käytäviä keskusteluja.

Haastateltavien valintaan ja määrään vaikuttaa tutkimusongelma ja se, millaista tietoa tutkimukseen tarvitaan. Haastateltavaksi valitaan tarkoituksenmukainen joukko satunnaisotoksen sijasta. Muutamakin haastattelu voi tuottaa rikkaan aineiston, jonka perusteella tutkijan on mahdollista tarkastella ilmiötä yksityiskohtaisesti. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 58–59, 164.) Haastateltavien määrää ei voida ennakkoon tarkkaan määritellä. Tutkijan on itse arvioitava, millainen määrä haastatteluja on riittävästi, jotta asia on mahdollista esittää uskottavasti. (Hyvärinen 2020, 9.) Tutkimukseni rajaus sisäisiin sidosryhmiin ja aineiston kerääminen ryhmähaastatteluilla ohjasi haastateltavien valintaa ja määrää. Jokaiseen ryhmään oli tavoitteena saada vähintään kuusi henkeä, mikä Ojasalo ym. (2015, 111) mukaan on ryhmähaastatteluun sopiva määrä osallistujia.

Tutkimushaastatteluja voidaan tehdä lomakehaastatteluna, teemahaastatteluna tai avoimena haastatteluna (Vilkkä 2021b, 99). Lomakehaastattelu on strukturoiduin ja se voidaan rinnastaa kyselyyn, jossa vastausvaihtoehdot on etukäteen määritetty. Kyselyä käytetään yleensä kvantitatiivisen tutkimuksen tiedonkeruumenetelmänä. (Kananen 2017, 88.) Avoimessa haastattelussa, eli syvähaastattelussa kysymykset eivät rakennu ennakkoon määriteltujen teemojen ympärille. Haastateltava voi kertoa aiheesta itse

valitsemistaan näkökulmista lähtien, joten haastattelu etenee haastateltavan ehdoilla. (Vilkkä 2021b, 100.)

Teemahaastattelu on suosituin kvalitatiivisen tutkimuksen haastattelumuoto. Siinä tutkija seuraa etukäteen mietittyjä teemoja ja haastattelu etenee keskustelunomaisesti haastateltavien kanssa. (Kananen 2017, 88.) Teemahaastattelua kutsutaan myös puolistrukturoiduksi haastatteluksi. Tavoitteena on käydä läpi haastateltavan kanssa tutkimusongelman kannalta oleellisimpia asioita, joihin haastateltava antaa omat kuvauksensa. (Vilkkä 2012b, 99.) Puolistrukturoidussa haastattelussa tutkija laatii ennalta kysymyksiä, joita ei tarvitse esittää täsmälleen samassa järjestyksessä tai sanamuodoltaan samanlaisina eri haastateltaville. Haastattelu on vuorovaikutuksellinen ja joustava tilanne, jossa haastattelija voi harkintansa mukaan jättää joitakin kysymyksiä esittämättä tai esittää uusia kysymyksiä haastattelussa esiin nousseista, tutkimuksen kannalta mielenkiintoisista aiheista. (Ojasalo ym. 2015, 108.)

Tutkimushaastatteluja tehdään sekä yksilö- että ryhmähaastatteluina. Yksilöhaastatteluja suositetaan, sillä ne koetaan helpoksi toteuttaa. Ryhmähaastattelussa on mahdollista kerätä suhteellisen nopeasti isommalta joukolta paljon tietoa, mikä tuo lisätua ajankäytöllisesti. Ryhmähaastatteluissa haastattelijan tehtävänä on varmistaa, että keskustelu ei lähde rönsyilemään sovitun teeman ulkopuolelle ja että kaikki osallistujat voivat liittyä keskusteluun. Ryhmähaastattelujen ongelmaksi muodostuu usein haastateltavien poisjääminen ja ryhmän dynamiikkaan liittyvät tekijät. Äänekkäämmät osallistujat voivat dominoida keskustelua, jolloin hiljaisempien näkemykset eivät tule esille. Hyvä haastattelija ohjaa keskustelua osoittamalla kysymyksiä kaikille osallistujille. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 61–63.) Tässä tutkimuksessa tutkittavien näkemysten vertailua varten oli tärkeää, että suunnilleen samat asiat käsiteltiin jokaisen sidosryhmän kesken, joten toteutin haastattelut puolistrukturoituina ryhmähaastatteluina. Yksilöhaastattelut järjestettiin ryhmähaastattelusta poisjääneille, joten ne eivät olleet alkuperäisen tutkimussuunnitelman mukaisia.

Tutkimushaastattelut taltioidaan aina ääni- tai kuvatallenteena. Ennen kuin taltioitua aineistoa voidaan tutkia, se muutetaan tekstimuotoon eli litteroidaan. Tarkoituksena on helpottaa tutkimusaineiston jäsentelyä analyysin tekoa varten. Litterointivaihe on työläs, mutta samalla se antaa tutkijalle mahdollisuuden jäsenellä mielessään kerättyä aineistoa. (Vilkkä 2021b, 110.) Litteroinnin tarkkuus riippuu tutkimuksen tavoitteista ja analyysimenetelmästä. Tutkijan tulee päättää, riittääkö pelkkä pääsisällön purkaminen tekstimuotoon vai edellyttääkö tutkimus esimerkiksi puheen yksityiskohtien ja tutkittavien välisen vuorovaikutuksen huomioimista. Koko aineiston litterointi ei ole välttämätöntä, jos

tarkoituksena on analysoida ainoastaan puheen sisältöä. (Ruusu vuori & Nikander 2017, 367, 394.) Tämän tutkimuksen tutkimushaastattelut järjestettiin Zoom-verkkokokouspalvelussa ja tapaamiset taltioitiin. Aineiston litteroinnissa sovelsin perustason litterointia, sillä tutkimuksessa ei ollut tarkoituksena havainnoida osallistujien välistä vuorovaikutusta, vaan keskittyä haastattelujen sisältöön.

#### **4.4 Aineiston analyysimenetelmät**

Sisällönanalyysi on laadullisen tutkimusaineiston perusanalyysimenetelmä. Laadullisen tutkimuksen aineistoa kerätään monessa eri vaiheessa ja eri menetelmiä hyödyntäen, joten aineisto on yleensä varsin monipuolinen. Sisällönanalyysin tarkoituksena on luoda tutkimusaineistosta selkeä kokonaisuus tulkintaa ja johtopäätösten muodostamista varten. Sisällönanalyysissä aineisto pilkotaan, tiivistetään ja jäsennetään uudelleen, mikä helpottaa tulkinnan tekemistä. Systemaattinen analyysi vahvistaa tulkinnan luotettavuutta ja auttaa lukijaa seuraamaan, miten tulkintaan on päädytty. (Puusa 2020, 141.)

Hirsjärven ym. (2010, 164) mukaan laadullisen tutkimuksen lähtökohtana ei ole testata tiettyä teoriaa tai hypoteesia, joten tulkinnassa sovelletaan induktiivista, eli aineistolähtöistä analyysia. Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä teoria ikään kuin rakentuu aineistosta käsin, jolloin tutkija analysoi aineistoa yksittäisten havaintojen pohjalta kohti yleisempiä väitteitä, ilman ennalta määriteltyjä analyysiyksiköitä (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä tutkija voi itse määrittellä tutkimuksessa käytettävät analyysiyksiköt, jotka poimitaan aineistosta. Analyysiyksikkönä voi olla yksittäisen sanan tai lauseen lisäksi useita lauseita sisältävä ajatuskokonaisuus. Aineistolähtöistä sisällönanalyysia ei sidota mihinkään aiempaan teoriaan tai malliin, vaan tutkijan päättely ja tulkinta perustuu aineiston käsitteellistämisen eli abstrahoinnin kautta saavutettavaan ymmärrykseen tutkittavasta ilmiöstä. (Tuomi & Sarajärvi 2015, 108, 122, 125.)

Puhtaasti induktiivinen päättely on kyseenalaistettu, sillä havaintojakin ohjaa aina jonkinlainen tutkijan ennakkokäsitys ja teoria, joka sisältää myös tutkittavaan aiheeseen liittyvät käsitteet. Sisällönanalyysiä voidaan laadullisessa tutkimuksessa tehdä myös teorialähtöisesti, jolloin päättelyn logiikassa sovelletaan yleisestä yksittäiseen etenevää deduktiivista päättelyä. (Tuomi & Sarajärvi 2015, 107–109, 121.) Teorialähtöinen sisällönanalyysi perustuu aiempaan teoriaan tai käsitejärjestelmään, josta käsin ilmiötä tarkastellaan ja jonka pohjalta aineistoa luokitellaan ja analysoidaan. Tutkittavaa ilmiötä lähestytään tiedossa olevan teorian tai mallin pohjalta, ja myös analyysiyksiköt ovat valmiiksi määriteltynä. Tavoitteena on yleensä testata aikaisempaa tietoa uudessa

yhteydessä. Aiemman tiedon perusteella luotu malli tai teoria ohjaa aineiston analyysia ja tulokset joko vahvistavat tai kyseenalaistavat olemassa olevaa teoriaa. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 110–111, 127.)

Kolmas sisällönanalyysimuoto on teoriasidonnainen analyysi, jota pidetään aineistolähtöisen ja teorialähtöisen analyysin välimuotona (Saaranen & Puusniekka 2006). Tätä abduktiivisen päättelyn logiikkaa kutsutaan myös teoriaohjaavaksi analyysiksi, jossa aiempi tutkimustieto toimii tutkijan ajattelun ja päättelyn tukena, mutta analyysiä ei johdeta suoraan aikaisemmasta teoriasta. Tarkoituksena ei ole aikaisempien teorioiden testaaminen. Teoriaohjaava päättelyn logiikka antaa tutkijalle mahdollisuuden lähestyä aineistoa yksittäisestä yleiseen aineistolähtöisesti, mutta toisin kuin puhtaasti induktiivisessa päättelyssä, teoreettiset käsitteet tuodaan abstrahointivaiheessa mukaan tukemaan analyysia. Tutkijan ajatteluprosessissa kulkee siten mukana aineistolähtöinen päättely ja valmiit mallit, joita yhdistelemällä analyysi muodostuu. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 109–110, 112–113.)

Tein tutkimusaineistoni sisällönanalyysin teoriaohjaavasti, eli sovelsin aineiston analyysissä abduktiivista päättelyä. Käytännössä teoriaohjaava sisällönanalyysi etenee kolmivaiheisesti aineiston pelkistämisestä ryhmittelyn kautta teoreettisten käsitteiden muodostamiseen (Tuomi & Sarajärvi 2018, 122). Aloitin analyysin Tuomi & Sarajärven (2018, 123) ohjeistuksen mukaisesti aineistolähtöisesti lukemalla aineiston moneen kertaan läpi ja perehdyin sen sisältöön. Kun kokonaiskuva oli hahmottunut, ryhdyin pilkkomaan aineistoa osiin yksityiskohtaisempaa tarkastelua varten. Yleinen tapa aloittaa analyysi on etsiä aineistosta tutkimustehtävään liittyviä ilmaisuja, jotka voivat olla sanoja, lauseita tai ajatuskokonaisuuksia. Aineiston hahmottamisessa auttaa koodaus, jonka voi tehdä luomalla esimerkiksi omat väritunnisteet samaa tarkoittaville ilmaisuille. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 122–124.) Etsin samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia ja otsikoin niitä kuvaavat yksiköt. Analyysiyksiköt olivat pääasiassa kokonaisia lauseita ja asiakokonaisuuksia. Koodaamisessa käytin word-ohjelman värikynätoimintoa. Käsittelin koko analyysin aikana jokaisen sidosryhmän aineistoa erillisinä kokonaisuuksina ja loin uusia word-tiedostoja sitä mukaa, kun aineisto tiivistyi.

Seuraavaksi ryhmittelin aineistoa Tuomi & Sarajärven (2018, 123) ohjeesta poiketen listaamalla alkuperäisilmaisut pelkistämättä niitä, minkä jälkeen yhdistelin ja muokkasin koodeja omiksi luokikseen samankaltaisen sisällön mukaan. Osa analyysiyksiköistä ryhmittyi useamman luokan alle, mikäli ilmaisut olivat monimerkityksisiä. Ryhmittelyssä aineisto tiivistyy ja sitä jatketaan yhdistämällä aiemmin muodostuneita alaluokkia yläluokiksi ja edelleen pääluokiksi, jotka kuvaavat aineistosta nousevaa ilmiötä (Tuomi &

Sarajärvi 2018, 123–124). Eri sidosryhmien aineistoissa painottui hieman eri asiat, mutta alaluokkien muodostamisen jälkeen samanlaisia aihealueita toistui aineistoissa. Tässä vaiheessa loin yläluokat nojaten aiempaan teoriaan. Muodostin yläluokat soveltaen Pareek & Harrisonin (2020) palvelubrändi-identiteettiasteikkoa ja Iglesias ym. (2020) brändi-identiteetin yhteiskehittämissprosessikuvausta. Yläluokista johdin kaksi pääluokkaa, jotka yhdistämällä muodostui kunkin sidosryhmän osalta tarkoitettu tai hyväksytty identiteetti eli yhdistävä luokka. Taulukko 4 havainnollistaa esimerkinomaisesti luokkien muodostumisen.

Aineistoa voidaan järjestää luokittelemalla, teemoittelemalla tai tyyppitelemällä. Luokittelussa lasketaan aineistosta määriteltyjen luokkien esiintymistiheyttä, jolloin aineisto voidaan taulukoida. Teemoittelussa aineistoa järjestellään aihepiirien mukaan, eikä ilmaisujen lukumäärällä välttämättä ole merkitystä. Tyyppittelystä pyritään muodostamaan tyyppiesimerkki teemojen sisältä löytyvistä yhteisistä ominaisuuksista. (Tuomi & Sarajärvi 2018 105–107.) Järjestin aineiston asiasisällön mukaisesti eli teemoittelemalla ja sovitin sisällön yhteen aiemman teorian kanssa.

Taulukko 4. Esimerkki pääluokan muodostumisesta luokkia yhdistelemällä

Alkuperäinen ilmaisu	Alaluokka	Yläluokka	Pääluokka
Perinteisenä sitä pidin ja aika lyhyenä	Ruokatuote/menu	Tarjooma	Palvelubrändi-identiteetti
Aika lailla asianmukainen kaikin puolin. Se on teemaan sopiva, sopivasti kaikkea.	Juomatuote		
Hintataso on semmoinen aika normaali. Se ei tunnu korkealta mutta ei halvaltakkaan.	Hintataso		
Koko kansan lähestyttävä ruokaravintola, laadukas ruokaravintola.	Laatu		
Ruuhkainen koska siinä on aika usein jonoja.	Palveluprosessit	Prosessi-identiteetti	
Erittäin hyvä! Erittäin ystävällinen. Aina autetaan.	Palveluasenne		
Tykkään siitä ja arvostan sitä, että se ei ole tehty superhienoksi, koska se semmoinen kesämökki Helsingissä.	Miljöö	Palvelumaisema	
Kun tulin Pyysaareen silloin muutama vuosi sitten niin sekä koko saari että ravintola oli sellainen täydellinen muun maailman taakse jättäminen.	Ilmapiiri		

#### 4.5 Tutkimuksen toteutus

Ensisijaisen tutkimusaineiston kerääminen alkoi haastattelukutsujen lähettämällä ja haastattelurungon laatimisella. Tätä ennen olin muodostanut esiyymmärrystä perehtymällä

aiheesta kirjoitettuun teoriaan ja tutustumalla sekundäärisiin lähteisiin. Muodostin haastattelurungon (liite 1.) palvelubrändi-identiteettiin ja brändi-identiteetin yhteiskehittämiseen liittyvän teoreettisen tiedon pohjalle. Erityisesti Pareek & Harrisonin (2020) palvelubrändi-identiteettiasteikko sekä Iglesias ym. (2020, 41) yritysbrändi-identiteetin kehittämisprosessimalliin liittyvät kysymykset toimivat pohjana haastattelukysymysten laatimisessa. Lisäsin Pareek & Harrisonin (2020) palvelubrändi-identiteettiasteikkoon yhdeksi osioksi tarjoaman, sillä koin ydintuotteen tärkeäksi elementiksi mielleyhtymien ja merkitysten kartoituksessa.

Haastattelut oli tarkoitus järjestää ryhmähaastatteluina Teams-verkkokokouspalvelussa, joten pyrin pitämään haastattelurungon mahdollisimman yksinkertaisena. Myös työpaja oli tarkoitus järjestää virtuaalisesti. Tapaamiset toteutettiin lopulta Zoom-kokouspalvelussa Teamsissä ilmenneen taltiointiongelman takia.

Lähetin tutkimuskutsut ravintolatoimikunnalle ja edellisen kauden työntekijöille sähköpostitse tammikuun 2022 lopulla. Ravintolatoimikunnan haastattelu oli perusteltua tehdä ensimmäisenä, sillä se edusti tutkimuksessani johdon näkemystä eli tarkoitettua identiteettiä. Jäsenten ja työntekijöiden haastattelut ajoitin seuraavalle viikolle. Ryhmähaastattelut järjestettiin 1.2.22, 7.2.22. ja 10.2.22. Suunnittelin ryhmien haastattelu-aikataulun niin, että aineiston litteroinnille jäi tarpeeksi aikaa haastattelujen välillä. Työpajan ajoitin haastattelujen jälkeen 17.2.22.

Jäseniä lähestyttiin sosiaalisen median kautta ja sähköpostitse. Ravintolatoimikunnan jäsen jakoi tutkimuskutsun pursiseuran sisäiseen Facebook-ryhmään ja tiedostustoimikunnan vetäjä lähetti jäsenrekisterissä oleviin sähköpostiosoitteisiin saman kutsun (liite 2). Jäsenten sisäisessä Facebook-ryhmässä oli yhteydenottohetkellä 139 jäsentä ja sähköpostilistalla oli 411 osoitetta. Kiitoksena osallistumisesta luvattiin jäsenannos ravintolassa seuraavana kesänä. Kutsujen liitteenä oli Google Forms-kyselylomake, millä ilmoittautumiset kerättiin. Vaihtoehtoina oli osallistua joko haastatteluun tai työpajaan tai halutessaan molempiin. Rajasin ryhmähaastattelujen osallistujamääräksi kahdeksan henkilöä, jotta etäyhteydellä pidetyssä tapaamisessa säilyisi rento ja keskusteluun kannustava tunnelma. Kaikille ryhmille yhteisen työpajan osallistujamäärän rajasin noin kahteentoista henkilöön, eli jokaisesta sidosryhmästä olisi voinut osallistua noin neljä henkilöä. Kaikille ilmoittautuneille lähetettiin sähköpostitse kokouslinkki ja samalla kerättiin haastatteluun osallistuvien taustatiedot Google Forms-kyselylomakkeella.

Ravintolatoimikunnan kuudesta jäsenestä kaikki ilmoittautuivat haastatteluun ja viisi jäsentä ilmoittautui työpajaan. Toimikunnan jäsenten profiilien (taulukko 5) perusteella kaikki ovat pursiseuran pitkäaikaisia jäseniä. Neljä toimikunnan jäsentä on ollut pursiseuran jäsenenä yli 20 vuotta ja kaksi 11–20 vuotta. Yksi jäsenistä ilmoitti toimineensa ravintolatoimikunnassa 6–10 vuotta, muut viisi ovat kuuluneet toimikuntaan alle viisi vuotta.

Taulukko 5. Ravintolatoimikunnan jäsenten profiilit

	Ikä (v.)		Pursiseuran jäsenenä (v.)		Ravintolatoimikunnassa (v.)	
	45–60	61–79	11–20	yli 20	alle 5	6–10
1	•			•	•	
2	•			•		•
3		•		•	•	
4	•		•		•	
5	•		•		•	
6	•			•	•	

Pursiseuran jäseniä ilmoittautui tutkimukseen yhteensä kymmenen, joista viisi halusi osallistua sekä haastatteluun että työpajaan, kolme ainoastaan haastatteluun ja kaksi työpajaan. Jäsenistön taustatietokysely lähetettiin vain haastatteluun osallistuneille. Kahdelta ei saatu vastausta, mutta näistä toinen ei myöskään lopulta osallistunut haastatteluun. Vastaukset saatiin siis yhteensä kuudelta haastatteluun osallistuneelta, joten yhden tutkimukseen osallistuneen tiedot puuttuvat. Taustatiedoissa kysyttiin vastaajan ikäryhmää, pursiseuran jäsenyyttä vuosissa, kuinka usein käyttää ravintolan palveluja kesän aikana ja käynnin pääasiallista tarkoitusta. Taulukko 6 kuvaa ryhmähaastatteluun osallistuneiden jäsenten profiilit.

Taulukko 6. Haastatteluun osallistuneiden jäsenten profiilit

	Ikä (v.)			Pursiseuran jäsenenä (v.)				Kerhoravintolan käyttötiheys		
	30–44	45–60	61–79	1–2	3–5	6–10	yli 10	viikoittain	2 x kuussa	2 x kesässä
1		•		•						•
2	•			•					•	
3			•			•				•
4	•						•	•		
5			•		•				•	
6		•		•						•

Haastatteluun osallistuneet olivat kaikki yli 30-vuotiaita, ja kaikista sitä vanhemmista ikäryhmistä oli tasaisesti osallistujia yli 60-vuotiaisiin asti. Neljä haastatelluista oli ollut jäsenenä alle viisi vuotta, yhden jäsenyys oli kestänyt yli viisi, mutta alle kymmenen vuotta

ja yhdellä oli takanaan yli kymmenen vuoden jäsenyys. Ravintolan käyttöiheydellä ei näyttänyt olevan yhteyttä jäsenyyden keston kanssa. Pääasiallisesti jäsenet kertoivat käyvänsä ravintolassa syömässä (5) sekä kahvilla tai lasillisella (5). Kaksi vastaaja kertoi käyvänsä ravintolassa myös oman toimikuntansa tehtävien yhteydessä. Kukaan vastaajista ei maininnut käyvänsä ravintolassa purjehduskisojen yhteydessä tai tapaamassa muita seuratovereita. Vastaajat saivat valita edellä mainituista vaihtoehdoista useamman kuin yhden vaihtoehdon tai kertoa omin sanoin ravintolan käytöstään.

Edellisen kauden 21 työntekijästä ryhmähaastatteluun ilmoittautui kuusi henkilöä. Tutkimukseen osallistuneiden työntekijöiden tunnistettavuuden suojaamiseksi henkilökunnan profiileja ei tarkemmin tässä yhteydessä avata.

Aloitin ryhmähaastattelut lyhyellä alustuksella aiheeseen ja kerroin työn tavoitteen. Kertasin aineiston käsittelyyn ja osallistujien anonymiteetin suojaamiseen liittyvät asiat ja kysyin luvan tapaamisen taltiointiin. Kerroin säilyttäväni aineiston tutkimuksen ajan, minkä jälkeen se hävitetään. Ennen ryhmähaastattelujen aloitusta pyysin osallistujia kertomaan adjektiiveilla omia mielikuviansa ravintolasta ja kirjaamaan niitä sli.do-applikaatiolla muodostettavaan reaaliaikaiseen sanapilveen. Tarkoituksena oli kerätä nopeita assosiaatioita ja keventää tunnelmaa virittäytymällä tulevaan haastatteluun.

Ravintolatoimikunnan haastattelu aloitettiin keskustelemalla ravintolan ohjesäännöstä ja sen ajantasaisuudesta. Toimikunta totesi ravintolaohjesäännön vastaavan ravintolan missiota eikä sitä nähty tarvetta päivittää. Ravintolatoimikunnan haastattelun jälkeen tein haastattelurunkoon pieniä korjauksia tekemieni havaintojen perusteella. Huomasin, että kysymykseen ravintolan visuaalisesta ilmeestä olisi ollut helpompi vastata, jos haastateltaville olisi näytetty kuvia, joita he olisivat voineet kommentoida. Tein seuraaviin haastatteluihin koosteen ravintolan visuaalisesta materiaalista. Ravintolatoimikunnan haastattelussa nousi esiin ravintolan hintataso, mikä ei ollut alkuperäisessä haastattelurungossa, mutta vaikutti tärkeältä teemalta. Lisäsin kysymyksen jäsenten ja työntekijöiden haastatteluihin.

Jäsenten ryhmähaastatteluun oli ilmoittautunut kahdeksan henkilöä, joista etätapaamiseen tuli paikalle kolme. Poisjääneiden kanssa sovittiin yksilöhaastattelut sähköpostitse. Yksi ryhmähaastatteluun ilmoittautuneista ei vastannut yhteydenottoon, joten tutkimukseen haastateltiin yhteensä seitsemän jäsentä. Yksilöhaastattelut tehtiin viikon sisällä ryhmähaastattelun jälkeen. Työntekijöistä ryhmähaastatteluun osallistui kuuden ilmoittautuneen sijasta viisi, ja poisjääneiden kanssa sovittiin yksilöhaastattelu seuraavalle päivälle.



Taltioutua haastatteluaineistoa kertyi seitsemästä yksilö- ja ryhmähaastattelusta yhteensä 8,6 tuntia. Lyhin haastattelu oli 31 minuuttia, pisin kesti tunnin ja 42 minuuttia. Aiheen alustusta tai haastattelun jälkeistä yleistä keskustelua ei taltioitu. Yksilöhaastattelut olivat ryhmähaastatteluja lyhyempiä, mutta tutkimuksen etenemisen kannalta ylimääräisinä järjestettyjen yksilöhaastattelujen järjestämiseen kului ennakoitua enemmän aikaa.

Pyrin litteroimaan haastattelutaltioinnit mahdollisimman pian haastattelujen jälkeen, mutta aikataulumuutosten takia litterointiin varattu aika venyi ja aineistoa kasautui odottamaan käsittelyä. Litteroin aineiston puhetarkkuudella ja annoin jokaiselle puhujalle oman tunnisteiden anonyymiteetin suojaamiseksi ja aineiston jatkokäsittelyä varten.

Aineistonkeruuvaiheen viimeisenä osiona oli tarkoitus järjestää kaikille ryhmille yhteinen työpaja 17.2.22., mutta työntekijöistä ei saatu yhtään osallistujaa. Otin työntekijöihin uudelleen yhteyttä ja ehdotin vaihtoehtoista päivää ainoastaan henkilökunnan pajalle ja se pidettiin 18.2.22.

17.2.22 järjestettyyn etätyöpajaan osallistui ravintolatoimikunnasta kolme henkilöä ja jäsenistöstä viisi. Paja aloitettiin lyhyellä osallistujien esittelykierroksella, missä tutustumisen lisäksi tarkoituksena oli rennon ilmapiirin luominen. Kertasin työpajan tavoitteen ja selvensin oman roolini työskentelyn ohjaajana, minkä jälkeen pidin pienen alustuksen illan teemasta. Jäsenille lähetetyssä tutkimuskutsussa olin kertonut työpajan tavoitteeksi vision ja arvojen tunnistamisen, mutta jo työpajaa suunnitellessani huomasin, että yksi tapaamiskerta ei riittäisi molempien teemojen työstämiseen. Olin varautunut keskittymään työpajassa ainoastaan arvojen tunnistamiseen ja lopulta ravintolan ohjesäännöstä käydyn keskustelun jälkeen päätin jättää vision määrittelemisen pois. Olin arvioinut pajan kestoksi noin kaksi tuntia ja yhteensä alustuksineen ja loppukeskusteluineen paja kesti 2,2 tuntia.

Olin suunnitellut työpajan mahdollisimman yksinkertaiseksi ja sovelsin työskentelyssä Kantojärven (2011, 54) esittelemää, koko ryhmän tasapuoliseen aktivointiin sopivaa Me-we-us-menetelmää. Työskentelyalustana oli helppokäyttöinen virtuaalinen Flinga-valkotaulu. Jaoin osallistujat Zoomissa pienryhmiin, ja pyysin jokaista miettimään ensin yksin hiljaisuudessa ravintolan arvoja ja kirjaamaan niitä Flingaan. Ravintolatoimikunta kirjasi ajatuksiaan lilan värisille lapuille ja jäsenet keltaisille. Laput sijoiteltiin oman ryhmän kanssa samaan kohtaan valkotaulua. Kun osallistujat olivat kirjanneet omat ajatuksensa, pyysin molempia ryhmiä käymään niistä keskenään keskustelua ja valitsemaan yhdessä ryhmänä kymmenen tärkeintä arvoa. Seuraavaksi ohjeistin molempia ryhmiä siirtämään

valitsemansa arvot valkotalun keskelle ja toin ryhmät takaisin yhteiseen keskusteluun. Luin arvot yksitellen ääneen ja pyysin osallistujia kommentoimaan niitä. Tämän jälkeen ohjeistin osallistujia ryhmittelemään saman sisältöisiä lappuja yhteen. Hiljaisen työskentelyn päätteeksi osallistujat keskustelivat ryhmittelyn tuloksesta ja pyrkivät tunnistamaan esiin nousseita teemoja, jotka otsikoitiin. Lopuksi tein yhteenvedon koko ryhmän muodostamista arvoteemoista ja kirjasin ne ylös. Työpaja päätettiin yhteisesti tunnistettujen arvojen hyväksymisellä.

Työntekijöiden pajaan osallistui lopulta kolme henkilöä. Työskentely eteni jäsenten ja ravintolatoimikunnan edellisenä päivänä pidetyn työpajan mukaisesti. En kertonut työntekijöille edellisen pajan tunnistamia arvoja, jotta työskentelyssä säilyisi aidosti oma näkökulma. Vasta siinä vaiheessa, kun ryhmä oli valinnut jokaisen yksitellen tunnistamista arvoista yhteisesti jatkoon työstettävät kymmenen arvoa, toin edellisen pajan nostamat arvot nähtäväksi. Tässä vaiheessa työntekijät näkivät omien arvojensa lisäksi muiden sidostyhmien kirjaamat arvot ja yhteensä esillä oli kolmekymmentä lappua. Pyysin työntekijöitä ensin keskustelemaan esillä olevista arvoista ja sen jälkeen hiljaisena työskentelynä ryhmittelemään niitä oman näkemyksensä mukaisesti mielekkäisiin ryhmiin. Ryhmittelyn jälkeen työntekijät keskustelivat esiin nousseista teemoista ja löysivät neljä keskeistä teemaa, joista tehtiin yhteenveto. Työpajan lopuksi varmistin, että pajaan osallistuneet työntekijät kokivat arvot omikseen ja katsoivat voivansa sitoutua yhdessä muodostettuihin arvoteemoihin. Työpajan kesto oli 1,48 minuuttia.

Tein muistiinpanoja molempien työpajojen aikana ja taltioin eri työvaiheita ottamalla näyttökuvia. En litteroinut työpajojen keskustelua, mutta tarkistin taltioinnista jälkeempään muutaman kohdan raportointia varten.

## 5 Tutkimuksen tulokset

Tässä luvussa kerron tutkimuksen keskeisimmät tulokset ensin jokaisen sidosryhmän osalta erikseen. Kuvaan aineiston perusteella muodostuneen käsityksen ravintolan ideologiasta, ja kerron mitä miellejhtymiä ja merkityksiä sidosryhmät ravintolan brändiin liittävät. Tarkastelen ryhmien välillä havaittavia yhtäläisyyksiä ja eroja esittämällä tarkoitettua identiteettiä ja hyväksytyä identiteettiä. Lopuksi tarkastelen ravintolan brändi-identiteettiä yhteiskehittämisen näkökulmasta.

Tulkintojen havainnollistamista varten aineistosta poimitut alkuperäiset ilmaisut on osittain muokattu yleiskielelle, jotta työntekijöiden ja ravintolatoimikunnan jäsenten käyttämästä puhetyylistä ei ole mahdollista tunnistaa puhujaa. Myös jäsenten haastatteluista valittuja ilmaisuja on osin pelkistetty niiden asiasisältöön puuttumatta. Hirsjärvi & Hurme (2015, 194) pitävät lainausten toimittamista sallittuna, kun niiden merkityksiä ei muuteta.

Haastattelulainaukset on merkitty tunnisteilla, joiden perusteella ilmaisut voidaan kohdistaa oikeaan lausajaan. Ravintolatoimikunnan tunnisteet on ilmaistu lyhenteellä RTK1–6, missä kirjainlyhenne viittaa toimikuntaan ja numero kuhunkin vastaajaan. Samaa logiikkaa sovelletaan muiden ryhmien tunnisteissa. Jäsenten ryhmä- ja yksilöhaastatteluissa kukin vastaaja on saanut tunnisteena J1–7. Työntekijöiden tunnisteina on merkintä TT1–6.

### 5.1 Ravintolan ideologia

Ravintolan ideologiaa, eli missiota, visiota ja arvoja koskevat näkemykset nousivat esiin Pareek & Harrisonin palvelubrändi-identiteettiasteikon (2020) organisaatioidentiteettiä koskevissa kysymyksissä ja arvotyöpajojen keskusteluissa. Työpajatyöskentelyn yhteenveto tiivistää ryhmien käsityksen ravintolan ydinarvoista.

#### 5.1.1 Ravintolatoimikunta

Ravintolatoimikunnan haastattelussa ravintolaohjesäännön katsottiin vastaavan yrityksen missiota. Ohjesäännöstä keskusteltaessa sen todettiin huomioivan sekä jäsenet että ulkoiset asiakkaat. Ravintolan ensisijaisena tarkoituksena nähtiin jäsenistön palvelemisen lisäksi seuran ydintoimintojen rahoittaminen. Toisena tekijänä nostettiin esiin ulkopuolisille asiakkaille tarjotut palvelut ja mahdollisuus tutustua veneilyyn ja pursiseuratoimintaan. Ravintolatoimikunta ei nähnyt tarvetta päivittää ohjesääntöä, mutta keskustelussa pohdittiin osatekijöiden painotusta. Jäsenten näkökulmaa pidettiin tärkeänä, toisaalta

ulkoisten asiakkaiden kasvaneen määrän heijastuminen ohjesääntöön puhututti toimikuntaa. Ulkoisiin asiakkaisiin kohdistuvan viestinnän merkitys tunnistettiin ja sen tehostamisen ajateltiin lisäävän ymmärrystä ravintolan toimintaa kohtaan. Pursiseuran toiminnasta viestiminen ravintolan kautta nähtiin mahdollisuutena uusjäsenhankinnassa. Myös sisäisen viestinnän ja tiedonkulun kehittämistä pidettiin tärkeänä.

Ravintolatoimikunnan visiossa ravintola nähtiin tulevaisuudessa vilkkaana pursiseuran kesäravintolana, vihreän asuinalueen vieressä. Toiminnan ajateltiin kasvavan viiden vuoden aikajänteellä. Lähialueelle rakentuvan Kruunuvuorenrannan kaupunginosan ja Kruunusilltojen valmistumisen uskottiin lisäävän asiakasmääriä ja tuovan toimintaan uutta virtaa. Toimikunnan visiona oli asiakasmäärien kasvusta huolimatta pyrkiä säilyttämään nykyinen tavoiteltu mielikuva, mutta monipuolisempaa. Huippusesongin ulkopuolelle jäävän hiljaisen ajan haasteiden ajateltiin helpottuvan kasvaneiden asiakasmäärien myötä ja samalla lisäävän vakituisen henkilökunnan määrää. Toimikunta näki ravintolalla tilaisuuden tulla uuden asuinalueen asukkaiden yhteiseksi kokoontumispaikaksi, missä on mahdollista järjestää erilaisia tapaamisia. Yksi vastaaja asetti ravintolan tavoitteeksi olla sillan valmistumisen jälkeen kaikkien kaupungin rantaravintoloiden pahin kilpailija.

Ravintolatoimikunta peilasi ravintolan arvoja pursiseuran arvoihin ja haki niistä yhtymäkohtia. Tarkastelussa todettiin kuitenkin, että ravintolan ja pursiseuran näkökulmat eivät kaikilta osin ole yhteneväisiä. Ravintolatoimikunta näki ravintolan arvomaailman suvaitsevaisena ja tasa-arvoisena. Asiakaslähtöisyyden ajateltiin näkyvän konkreettisesti henkilökunnan käytöksessä. Ympäristötietoisuuden todettiin olevan seuralle tärkeä arvo ja sen nähtiin toteutuvan ravintolan toiminnassa esimerkiksi saaren omien kompostien käytössä. Yhdessä tekemisen nähtiin välittyvän myös henkilökunnan tekemisessä tietynlaisena ”talkoohenkenä”, millä tarkoitettiin matalaa hierarkiaa ja toisten auttamista. Miljööön säilyminen ja perinteiden ylläpitäminen koettiin tärkeinä arvoina.

Mäkin ajattelen jotenkin niin, että tää menneen tuulahdus on monelle kävijälle sellainen arvo, josta meidän ei kannata ihan heppoisin perustein luopua. RTK2.

Muuttumattomuuden käsitettä tarkasteltiin arvojen näkökulmasta ja todettiin, että tavoitemielikuva ei tarkoita menneen maailman vanhentuneiden käyttäytymismallien tai puheiden hyväksymistä ja tässä kohtaa arvojen tulee elää ajassa. Asiallisen kasvisruuan tarjoaminen ja juomatapojen siistiytyminen nähtiin arvoina, joissa muutos oli konkreettisesti nähtävissä.

### 5.1.2 Jäsenet

Ravintolan ohjesääntö herätti keskustelua jäsenistössä. Sen nähtiin toisaalta kiteyttävän hyvin ravintolatoiminnan tarkoituksen, mutta osa jäsenistä ei kokenut sen varsinaisesti vastaavan missiota. Ohjesäännön sisältämä kohta seuratoiminnan rahoittamisesta jakoi mielipiteitä ja osa katsoi sen olevan liiketoiminnassa itsestään selvyyttä, mitä ei pitäisi missiossa mainita. Toisaalta ohjesäännön ajateltiin selittävän ulkopuoliselle toiminnan luonteen paremmin. Työpajakeskustelussa yksi jäsenistä havaitsi, että varainhankinta ei näkynyt tunnistetuissa arvoissa ja piti sitä ristiriitaisena ohjesäännön valossa.

Arvojen nähtiin olevan toimintatapoja, jotka ohjaavat toimintaa ja joiden kautta missio toteutuu. Osa ajatteli, että mission voisi muotoilla uudelleen ja siitä tulisi ilmetä, millä keinoin asiakkaita houkutellaan tutustumaan ravintolaan ja sitä kautta pursiseuran toimintaan. Arvojen nostaminen missioon asti auttaisi kertomaan, minkä tyyppinen ravintola on ja kirkastaisi sen tarkoituksen myös ulkopuolisille kävijöille. Jäsenet näkivät ravintolan historian ja miljöön muodostavan uniikin kokonaisuuden, mikä tulisi nostaa omaksi arvoksi ja tuoda esiin myös missiossa. Kohderyhmien tunnistaminen nähtiin oleellisena tekijänä arvojen tunnistamisen ja mission muotoilun kannalta.

Jäsenet näkivät ravintolan toiminnan viiden vuoden aikajänteellä kasvavan, mutta muuten isoja linjamuutoksia ei oletettu tapahtuvan. Lähialueen asukkaiden tavoittaminen nähtiin tärkeänä juuri nyt, ennen kuin alueella kilpailu kasvaa, jotta tulevaisuus saataisiin turvattu. Markkinoinnin ja näkyvyyden lisäämistä alueella pidettiin tärkeänä. Jäsenet näkivät asiakasmäärien kasvussa mahdollisuuksien lisäksi myös uhkia. Kapasiteetin kasvattaminen nykyisillä resursseilla arveltiin vaikeaksi toteuttaa. Aineistosta ilmeni jäsenten huoli toiminnan kasvun mahdollisesti aiheuttamasta levottomasta ilmapiiristä ja ulkopuolisista kulkijoista telakka-alueella. Uhkana nähtiin myös mahdollisuus jäädä uusien toimijoiden jalkoihin, mutta toisaalta uskottiin tietynlaisten ihmisten, etenkin veneilijöiden hakeutuvan ravintolaan. Hallitsematon kasvu nähtiin erityisen huolestuttavana, mikä pahimmillaan voisi heijastua palveluprosessien heikkenemiseen ja sitä kautta asiakaskatoon.

Sanoisin että se tulee tuomaan joko kilpailijoita tai ongelmia Pyysaarelle, kun ei ole resursseja pyörittää isommalle porukalle tällä hetkellä. Siihen pitäisi sijoittaa, että se pystyisi vastaanottamaan enemmän ihmisiä tulevaisuudessa, jos se on se ajatus. J4

Jäsenet näkivät ravintolan arvomaailman yhteisöllisenä ja perinteitä arvostavana. Ravintolan koettiin arvostavan veneilijöiden maailmaa ja sen nähtiin olevan vahvasti pursiseuran jäsenten oma paikka, mikä kantaa yhteisöllisyyttä ja yhdessä tekemistä.

Ravintolan arvoihin liitettiin myös avoimuus, tuttavallisuus, ammattimaisuus sekä turvallisuus. Saaren omat kompostit yhdistettiin ekologisuuteen ja kierrätykseen, joita pidettiin myös pursiseuralle tärkeinä arvoina. Ravintolan toivottiin olevan keskeisessä roolissa pursiseuran kansanveneyhteisön ja purjehdusperinteen vaalimisessa.

### 5.1.3 Työntekijät

Työntekijät totesivat ravintolan ohjesäännön selittävän hyvin ravintolan tarkoituksen, mutta pitivät sitä sisäisenä ohjeistuksena. Ulospäin viestittynä se herätti ristiriitaisia ajatuksia ja pohdintaa tarkemmasta muotoilusta. Työntekijät eivät mieltäneet seuratoiminnan rahoittamisen olevan osa ulospäin näkyvää missiota. Työntekijät tunnistivat asiakasmäärien lisääntymisen aiheuttaman muutospaineen ravintolan toiminnassa ja ajattelivat, että ulkoiset asiakkaat tulisi huomioida ohjesäännössä selkeämmin. Työntekijät pohtivat jäsenten ja ulkopuolisten asiakkaiden tarpeiden erilaisuutta ja niiden yhteensovittamista. Ulkopuolisten asiakkaiden ei nähty käyvän ravintolassa tutustuakseen pursiseuraan tai veneilyyn vaan motiivina pidettiin kiinnostusta itse ravintolaa kohtaan.

Työntekijöiden mukaan ajattomuuden ja pysähtyneisyyden nostaminen missioon nähtiin keinona korostaa paikan uniikkia luonnetta ja auttaisi uusiakin työntekijöitä ymmärtämään ravintolan erityispiirteet. Ravintolakäyntiä kuvattiin kokonaiskokemukseksi, missä miljöö, ympäröivä luonto ja perinteet olivat vahvoja tekijöitä, ja ne tulisi mainita myös missiossa.

Työntekijät näkivät asiakaskunnan muutoksen ohella henkilökunnan pysyvyyden tai sen vaihtuvuuden vaikuttavan oleellisesti ravintolan tulevaan kehitykseen ja ilmeeseen. Ravintolanhoitajalla koettiin olevan erityisen vahva vaikutus ravintolan toimintaan. Asiakasmäärien odotettiin lisääntyvän, mutta toisaalta kävijämäärän ei nähty voivan kasvaa nykyisissä puitteissa. Vastauksissa pohdittiin, mitkä ovat kasvun rajat.

On tietty määrä mitä me voidaan handlata asiakkaita, että se ei voi paisua loputtomiin. Jossain tulee raja vastaan, että nyt niin kuin seinät on tässä, niin tähän ei vaan enempää mahdu. Niin mä en tiedä, että mitä kehittää lisää, vaan kun joskus tulee se raja vastaan, että nyt riittää, nyt me ei tarvita enempää myyntiä, eikä enempää asiakkaita vaan me pärjätään tällä mitä nyt on. TT3

Työntekijät näkivät ravintolan arvomaailman tasa-arvoisena ja inhimillisenä. Ravintola nähtiin helposti lähestyttävänä, mikä yhdistettiin vieraanvaraisuuteen. Arvojen nähtiin näkyvän arjessa yhdenvertaisuuden kunnioittamisessa, niin työntekijöiden kesken kuin asiakkaiden kohtaamisessa. Työntekijät kokivat, että asiakkaiden ja työntekijöiden välillä ei ollut isoa kuilua. Kaikkien ajateltiin olevan paikalla eri syistä ja kuitenkin tasavertaisia huolimatta siitä, kuka on töissä tienaamassa rahaa ja kuka asiakkaana käyttämässä sitä.

Huomiolla viitattiin toisinaan palveluammateissa ilmenevään tilanteeseen, missä työntekijä on ikään kuin alemmassa asemassa asiakkaaseen nähden. Tasavertaisuuden nähtiin toteutuvan myös asiakaskunnassa, kun ”duunarit ja johtajat istuvat samassa pöydässä”. Tällä viitattiin myös siihen, että ravintola nähtiin kaikkien paikkana. Työntekijät kokivat myös, että jokaista asiakasta pidetään yhtä tärkeänä yhteiskunnallisesta statuksesta huolimatta. Yhteisöllisyyden ja perinteiden arvostamisen nähtiin liittyvän koko saaren toimintaan.

Just myös se perinteikkyyks on selkeä arvo siellä. Tavallaan ei tarvitse hienostella, olla trendikäs, kun me ollaan kaikki täällä nyt. Me ollaan vieraanvaraisia ja ollaan kivoja toisille eikä tarvitse kenenkään pönöttää. TT4

#### **5.1.4 Arvotyöpajojen yhteenveto**

Ravintolatoimikunnan ja jäsenten työpajassa esiin nousi neljä keskeistä teemaa, jotka muodostuivat useista yksityiskohtaisemmin määritellyistä arvoista.

Ravintolatoimikunnan tunnistamissa arvoissa nousi esiin ravintolan päivittäiseen toimintaan liittyviä konkreettisia arvoja, kuten viihtyisyydestä ja siisteydestä huolehtiminen sekä kodikkaan tunnelman luominen. Ruokaan liittyvät tekijät nähtiin tärkeänä arvona hyvän mielen tuottamisessa. Yleisinä arvoina mainittiin ekologisuus ja yhteisöllisyys. Myös toimintatapoihin yhdistettävät arvot kuten suvaitsevaisuus, ystävällisyys ja rentous nousivat esiin. Perinteiden ja trendien yhdistäminen nähtiin ravintolan toimintaan oleellisesti liitettävänä arvoina. Arvojen ajateltiin kuvaavan ravintolan luonnetta ja millaisena se näyttäytyy.

Jäsenten näkökulmassa oli nähtävissä arvoja, jotka liittyvät yleisesti arvostavaan ja myönteiseen tapaan kohdata toisia ihmisiä, mutta myös palvelukulttuuriin liittyviä arvoja kuten myynti- ja palveluhenkisyys sekä asiakaslähtöisyys. Rento, reipas ja hienostelematon kuvasivat sekä tapaa olla että ravintolan yleistä tunnelmaa. Muina yleisinä arvoina tunnistettiin kunnioitus ja vastuunkanto. Laajempina arvoina mainittiin meriluonnon ja kaupunkikulttuurin välinen vuorovaikutus sekä merellisen Helsingin ja purjehduskulttuurin arvostaminen. Jäsenet näkivät yhteisöllisyyden ja perinteiden kunnioittamisen ajan ilmiöitä seuraten sekä elämyksellisyyden ravintolalle tärkeinä arvoina.

Yhteenvetona jäsenet ja ravintolatoimikunta muodostivat arvoista neljä teemaa

- arvostava ja myönteinen kohtaaminen
- perinteiden vaaliminen ajassa eläen
- kunnioitus ja vastuullisuus (ihmisten, historian ja luonnon kunnioitus)

- yhteisöllisyys ja rentous

Työntekijöiden esiin nostamissa arvoissa näkyi vahvasti työn tekemiseen ja sisäisiin prosesseihin liittyviä arvoja, kuten joustaminen, kehitysmahdollisuus ja työn arvostaminen. Työpaikan vakaus ja työstä saatava korvaus mainittiin tärkeinä arvoina, mitkä yhdistettiin luotettavaan työnantajaan. Yleisinä ja työyhteisöä tukevinä arvoina tunnistettiin nöyryys ja läpinäkyvyys sekä inhimillisyys. Hyvät välit kollegoihin ja keskinäinen hyvä yhteishenki yhdistettiin voimavaroihin ja työssä jaksamiseen. Tärkeimmäksi arvoksi nostettiin tasa-arvo, jonka nähtiin linkittyvän kaikkiin muihin arvoihin.

Kukaan työntekijöistä ei ollut nostanut arvoksi perinteiden kunnioitusta, mutta jäsenten ja ravintolatoimikunnan arvojen esittelyn jälkeen kaikki totesivat sen olevan keskeinen arvo. Työntekijät ajattelivat perinteiden vaalimisen olevan niin itsestään selvä asia, ettei sen tunnistaminen arvoksi ollut tullut mieleen. Perinteiden ja historian esiin tuominen nähtiin oleellisena osana uuden työntekijän perehdytystä. Työntekijät muodostivat yhteenvedon kaikkien sidosryhmien tunnistamista arvoista ja niistä syntyi neljä teemaa

- tasa-arvoinen, lämminhenkinen, inhimillinen, rento, kestävä ja uniikki
- särmä toimintamalli
- yhteisöllisyys ja vuorovaikutteisuus
- perinteiden kunnioittaminen, palvelukulttuurin ajassa eläminen

## **5.2 Ravintolan brändiin liitettävät mielleyhtymät ja merkitykset**

Ravintolan brändiin liitettävät mielleyhtymät nousivat esiin palvelubrändin eri ulottuvuuksia kuvaavissa ilmaisuissa. Vastaukset olivat osin polveilevia, eikä samaa tarkoittavaa asiaa välttämättä kuvailtu täsmälleen samoilla sanoilla. Odotettavissa oli, että kuvailuissa ilmenisi ristiriitaisuuksia ja toisistaan poikkeavia näkemyksiä. Aineistosta ei ollut tarkoituksena tehdä yleistyksiä, vaan nostaa esiin eri sidosryhmien ja vastaajien näkemyksiä ravintolan brändi-identiteetistä.

Mielleyhtymiä ja merkityksiä käydään läpi mukailien Pareek & Harrisonin (2020) palvelubrändi-identiteettiasteikkoa lukuun ottamatta organisaatioidentiteettiä, joka esitettiin edellisessä kappaleessa ravintolan ideologian yhteydessä. Tiivistelmä (liite 3) kokoaa yhteen sidosryhmien mielleyhtymiä.

### **5.2.1 Ravintolatoimikunta**

Ravintolatoimikunta kuvasi ravintolan tavoitemielikuvan perinteikkäänä ja tietyllä tavalla muuttumattomana. Historia ja pysähtyneisyyden vaikutelma nähtiin pääasiassa



vahvuutena, mutta samalla tiedostettiin brändin johtamiseen liittyvä jatkuva kehittymisen tarve ja tasapainottelu perinteiden ja uudistumisen välillä. Ravintolan tavoitemielikuvaa peilattiin myös julkiseen keskusteluun.

Mitä ravintolasta puhutaan tai mitä siitä kirjoitetaan julkisuudessa ja mitä ihmiset kertoo siitä, niin ikään kuin just se tietty muuttumattomuus ja ajan pysähtyminen ja tietty retromeininki on selvästikin se mitä odotetaan. RTK4

Perinteikkyyks ja muuttumattomuus näkyi ravintolatoimikunnan mielestä erityisesti ruokalistassa, jota pidettiin puitteisiin sopivana. Samalla pohdittiin, mikä on riittävän retroa ja mihin ajan ilmiöihin tulisi kyetä vastamaan. Erityisesti kasvis- ja vegaaniruokavalion katsottiin olevan sellainen trendi, mihin perinteisen tarjonnan lisäksi olisi reagoitava vahvemmin. Tähän liittyi pohdinta uuden asuinalueen läheisyydestä ja sen vaikutuksesta asiakaskuntaan. Merellisen miljööön sitominen ruokalistaan nähtiin myös tärkeänä tekijänä, mikä tuli esiin tavoitteena laajentaa kalavaihtoehtoja. Ravintolakäyntiin nähtiin liittyvän vahva kokemuksellinen elementti ja kesään kiinnittymisen ajateltiin olevan keskeisempää, kuin itse ruoka- tai juomatarjonnan.

Ruokalista on ikään kuin suora ja yksinkertainen ja semmoinen perinteinen. Ja että se näyttäytyy muuttumattomana, on musta ikään kuin hyvä juttu vaikkei se oikeasti sellainen olisi. Mutta se että siitä puhutaan sellaisena, se on musta osa sitä brändiä. RTK4

Ravintolatoimikunta piti hintatasoa korkeana, mistä johtuen tasalaatuisuuden vaatimusta painotettiin. Hinnoittelua pohdittiin erityisesti jäsenistön näkökulmasta, mutta hintoja tarkasteltiin myös ulkopuolisten silmin. Jäsenannoksen ajateltiin olevan kätevä, mutta muuten hintojen ajateltiin rajoittavan jäsenten ravintolassa käyntiä.

Kun nyt ei puhuta jäsenannoksesta, niin onhan ne ravintola annokset aika kalliita kuitenkin. Silloin toivoo siihen, että meillä säilyisi sellainen tasalaatuisuus siinä, että sä tiedät, että sä saat aina siihen hintaasi nähden laadukkaan wieninleikkeen lisukkeineen ja että tiedät että sä voit luottaa siihen. RTK3

Ravintolatoimikunta kuvasi ravintolan palvelua ystävälliseksi ja rennoksi. Henkilökunnan asennetta pidettiin välittömänä ja asiakkaan huomioivana. Erityisesti huomioitiin poikkeusajan aiheuttama kuormitus ja todettiin palvelun siitäkin huolimatta säilyneen ystävällisenä ja hymyilevänä. Työntekijöiden nähtiin olevan hyvin erilaisia, omia persoonia, mikä ei kuitenkaan vaikuttanut palvelun näyttäytymiseen yhdenmukaisena.

Miljööön katsottiin säilyneen samanlaisena pitkään, minkä nähtiin olevan arvo sinänsä, ja asia mihin ei kannata koskea. Mielikuva miljööön ennallaan säilymisestä vahvistivat erilaiset artefaktit, joiden katsottiin kuuluvan oleellisesti ravintolaan. Osa miljööseen

yhdistetyistä asioista liittyi perinteisiin, kuten vuosittain vaihtuvaan taidenäyttelyyn. Asiakkaiden näkökulmasta paikan ajateltiin näyttävätyvän historiallisena, hyvin säilyneenä miljööna, joka kiinnostaa kävijöitä. Mahdollisten uudistusten ei toivottu muuttavan ravintolan miljöötä tai tunnelmaa. Ravintolan yleistä ilmapiiriä luonnehdittiin rennoksi, vapautuneeksi ja maanläheiseksi. Ravintolaa pidettiin helposti lähestyttävänä ja tunnelmaa hienostelemattomana. Ulkopuolisten terassiasiakkaiden ja mereltä saapuvien raavaiden veneilijöiden muodostamaa kontrastia pidettiin mielekkäänä ja kiinnostavana. Ravintolakäynnin ajateltiin olevan pienimuotoista elämysmatkailua sekä veneilijöille, että maitse saapuville.

Joku tämmönen vapautuneisuus kuuluu tähän, jos pitää jollain yhdellä sanalla kuvata. Ja luulen et se on näille kesävieraille elämys, että siellä on ihmisiä sekä kesämekossa että telakkahaalarissa. RTK2

Ravintolan viestintää pidettiin äänensävyltään letkeän lähestyttävänä ja ilahduttavana. Viestinnän ajateltiin noudattavan ravintolan tavoittelemaa perinteistä mielikuvaa ja historian esiin tuomisen toivottiin jatkossa olevan vieläkin vahvempaa. Viestinnässä trendikkyuden vastapainona ajateltiin ”ei-trendikkyuden” saattavan olla jopa kiinnostavampaa.

Me eletään vähän eri ajassa... tätä on hyppy johonkin toiseen todellisuuteen ja se tekee tästä kiinnostavan kävijöiden silmissä ainakin näin mä uskon. Niitä pastaravintoloita on ihan riittävästi tarjolla, että siihen kisaan on turha lähteä myöskään viestinnällisesti. RTK2

Ulkoisen viestinnän todettiin olevan asiallista, mutta siinä nähtiin kehittämisen tarvetta. Viestinnän ajateltiin sisältävän muutakin, kuin markkinointia, esimerkiksi pursiseuran toimintaan liittyvää tiedottamista ravintolan kautta. Myös sisäisen viestinnän ja tiedonkulun tehostamiseen todettiin olevan tarvetta. Viestinnässä nähtiin potentiaalia tarttua ravintolaohjesäännön kohtaan, missä tavoitteena on tarjota seuraan kuulumattomille mahdollisuus tutustua veneilyyn ja pursiseuratoimintaan.

Ravintolan visuaalista ilmettä pidettiin osin vielä hiomattomana ja epäselvänä. Ilmeestä puhuttaessa nousi esiin käsitys muuttumattomuudesta, ja pohdittiin, mistä alkaen ravintolan ajatellaan olleen muuttumaton. Asiakkaiden iän ja taustan ajateltiin vaikuttavan jokaisen omaan mielikuvaan siitä, mikä on ravintolan alkuperäinen ilme ja mihin sitä verrataan. Ravintolan ilmeen suunnittelu pitkään toiminnassa olleelle ravintolalle koettiin haastavaksi. Ilmeen kehittämisessä noin kymmenen vuotta sitten oli huomioitu paikan historia, mikä ohjasi suunnittelua. Tavoitteena oli mahdollisimman tutun ja turvallisen

tuntuinen ilme, joka ei olisi liian moderni tai näyttäytyisi liian uutena. Ohjenuorana oli luoda ilme ”joka pyrkii olemaan semmoinen, että se melkein ei ole”.

Ravintolan nimiasiaasta puhuttaessa todettiin, että ilme on suunniteltu nimenomaan Ravintola Pyysaarelle, ei Palma de Pyylle ja ratkaisua pidettiin onnistuneena. Kahden nimen käyttöä ei yleisesti nähty ristiriitaisena, sillä lempinimen ajateltiin näyttävävän sisäpiirivitsinä tai eräänlaisena ”tietäjät tietää”- tyyppisenä asiana. Lempinimi kuitenkin jakoi mielipiteitä ravintolatoimikunnan keskuudessa. Yksi yhdisti sen oman lapsuuden aikaisiin Keihäsmatkoihin ja tyyliin seitsemänkymmentälukuun. Toinen piti sitä hauskana lempinimenä rakkaalle paikalle.

Musta se Palma de Pyy on vähän pöhkö nimi ja se tuo mulle mieleen keihäsmatkat ja sellasen tyyliin seitsemänkymmentälukuun. Sellasille ihmisille, jotka oli silloin seururan aktiivisuuden kukoistuksessa nuoria aikuisia, niin se Palma de Pyy voi merkitä eri asioita, mut sellaselle joka oli seitsemänkymmentälukuun alussa lapsi, se ei assosioitu ihan samoihin. RTK4

Ravintolan kilpailijoina nähtiin muut kesäiset paikat, mihin mennään osana viikonloppu- ulkoilua. Lähialueella toimivan ravintolan todettiin houkuttelevan alueen asukkaita. Veneellä liikkuvien ajateltiin käyvän lyhyellä säteellä sijaitsevissa saman hintaluokan ja profiilin ravintoloissa. Ravintoloiden ohella kilpailijaksi miellettiin myös sää, minkä nähtiin määrittävän kävijöiden vierailuintoa. Lähiöpitseriat nähtiin kilpailijoina Pyysaaren haastavan sijainnin takia.

Muihin kesä- ja merenrantaravintoloihin erottavana tekijänä nähtiin ravintolan tietynlainen arkisuus ja tietoinen jättäytyminen pois nopeasti vaihtuvien trendien seuraamisesta. Ravintolan todettiin erottuvan yleisesti pursiseurojen ravintoloihin stereotyyppisesti liitettävästä juhlavasta mielikuvasta.

### **5.2.2 Jäsenet**

Jäsenten mielikuva ravintolasta oli historiallinen, kodikas ja aurinkoinen. Ravintolan tavoittelema mielikuva nähtiin muuttumattomana ja perinteisenä, mikä jäsenten mukaan näkyy erityisesti ruokalistassa ja miljöössä. Aineiston perusteella jäsenet arvostivat ravintolan toimintaa ja olivat ylpeitä ”omasta ravintolasta”. Ravintolan historiaa pidettiin puhuttelevana ja se sidottiin vahvasti pursiseuran toimintaan ja Helsingin merelliseen historiaan.

Terassia pidettiin kantavana voimana ja mahdollisuus kokoontua yhteen muiden purjehtijoiden kanssa viikkokisojen jälkeen koettiin merkityksellisenä. Yhteisöllisyys kävi ilmi useista vastauksista eri yhteyksissä. Jäsenannos, oma kantapöytä ja henkilökunta

mainittiin omaleimaisina ja tärkeinä tekijöinä. Ravintolaa pidettiin hyvin suomalaisena ja piirrettä arvostettiin. Pyysaarta ja ravintolaa kuvattiin paikkana, missä muun maailman murheet unohtuvat. Ravintola koettiin tuttuna ja turvallisena, mikä liittyi jatkuvuuden tunteeseen. Ravintolan nähtiin olevan vahvasti osa kaupunkikulttuuria

On semmoista jatkuvuutta ja sitten henkilökohtaisesti mä tykkään siitä, että se on semmoinen muuttumaton. Joku tässä maailmassa pysyy samana, tietää mitä saa ja näin. J6

Jäsenten vastauksissa korostui jäsenannoksen merkitys. Yleisesti ruokalistaa kuvailtiin lyhyeksi, supisuomalaiseksi, nostalgiseksi ja teemaan sopivaksi. Ruokatarjontaa pidettiin perinteisenä ja pysyvänä, mikä samalla vaikutti mielikuvaan raskaista ja osittain menneisyyteen kuuluvista annoksista. Juomatarjontaa pidettiin asianmukaisena ja riittävän monipuolisena. Myös jäsenet pohtivat listan muuttumattomuutta sekä perinteisen tarjonnan ja tämän päivän trendien välistä tasapainoa. Osa toivoi suppean tarjonnan rinnalle lisää vaihtuvuutta ja kevyempiä annoksia, toiset kokivat valikoiman sopivaksi.

Se on hyvin perinteinen, minusta vähän jälkeenjäänytkin. Perintö ja historia on hyvä asia mutta siinä voisi olla modernimpiakin piirteitä. J5

Ravintolan yleistä hintatasoa pidettiin kohtuullisena ja etenkin jäsenannokseen oltiin tyytyväisiä. Yksi vastaajista koki hintatason jäsenannosta lukuun ottamatta itselleen korkeaksi ja kaksi totesi, ettei listahinnoilla olisi joka päivä mahdollista käydä ravintolassa. Sesonkiluonteisuuden ja sijainnin ymmärrettiin vaikuttavan hinnoitteluun. Ravintolan työväentaustainen perintö nousi esiin kolmessa vastauksessa. Kaksi vastaajista koki hintatason olevan tavallisen työntekijän saavutettavissa. Hintatasoa korkeana pitävä jäsen näki ulkopuolisen asiakaskunnan muuttumisen keskiluokkaiseksi heijastuvan hintatasoon ja vaikuttavan brändin asemointiin. Yhteisöllisyyden vähenemisen nähtiin olevan yhteydessä juomatapojen muutokseen ja ravintolassa järjestettävien jäsentapahtumien merkityksen koettiin pienentyneen. Yleinen kokemus laadusta oli hyvä, yksi vastaajista koki laadun vaihtelevan.

Taas päästään siihen, että kyseessä on työväen pursiseura, niin siellä on työväelle mahdollisuus käydä syömässä vähän hienommin aina silloin tällöin niin se on iso asia mun näkökulmasta. J1

Jäsenet pitivät henkilökunnan palveluasennetta ystävällisenä ja rentona. Palvelua kuvattiin ihmisläheiseksi ja ammattitaitoiseksi. Kaksi vastaajaa katsoi sen ylittävän odotukset, yksi kertoi saaneensa peruspalvelua, josta puuttuu tuttavallisuus. Yksi vastaajista piti positiivisena asiana, että palvelua saa suomeksi. Palvelussa arvostettiin ravintolaperinteiden noudattamista.

Huomaan, että henkilökunta noudattaa tällaisia tietynlaisia ravintolaperinteitä, mitkä ei ole enää itsestäänselvyksiä monissa ravintoloissa. Sellaista palvelun laadullisesti näkyviä asioita. J1

Palveluprosessissa nähtiin ongelmia ja ostotapahtuman todettiin kestävän pitkään. Palvelukokemus kuvattiin ruuhkaiseksi ja jonojen muodostumisen koettiin heijastuvan negatiivisesti asiakaskokemukseen. Yksi vastaajista ajatteli ruuhkaisuuden olevan normaali ilmiö sesonkiravintolassa, eikä katsonut sen vaikuttavan käyntikokemukseen. Palveluprosessiin liittyvät heikkoudet eivät kuitenkaan vaikuttaneet negatiivisesti jäsenten näkemukseen henkilökunnan palveluasenteesta.

Palveluasenne on ihan hyvä. En ole koskaan nähnyt sitä ongelmaksi. Eikä ne jonot johdu siitä, että siinä palvelu jotenkin mättäisi, vaan se on varmaan se järjestely siinä. J7

Jäsenten miljöötä ja ilmapiiriä kuvaavissa vastauksissa nousi esiin vahvasti elämyksellisyys. Ravintolan historian ajateltiin näkyvän nimenomaan miljöössä ja itse rakennuksessa. Miljöön katsottiin olevan vetovoimatekijä, joka houkuttelee kävijöitä ihmettelemään paikkaa. Ympäristön nähtiin huokuvan alkuperäistä tarkoitustaan ja sen toivottiin säilyvän ennallaan. Etenkin terassin sijaintia ja sen tunnelmaa arvostettiin. Yhdelle terassi merkitsi ilta-aurinkoa, toiselle purjehduskavereiden kohtaamista kisojen jälkeen.

Palveluympäristöä pidettiin tutuna ja turvallisena, eikä sen toivottu olevan liian loppuun asti harkittu. Ilmapiiri koettiin hienostelemattomaksi ja helposti lähestyttäväksi. Tunnelmaa kuvattiin työväenluokkaiseksi, mutta toisaalta veneilyharrastuksen kasvun johdosta ulkopuolisen asiakaskunnan nähtiin tuoneen yläluokkaista vivahdetta. Telakan läheisyyden koettiin luovan ravintolaan inhimillistä ja omaperäistä tunnelmaa, mitä muissa paikoissa ei ole. Myös saarella olevat kansanveneet ja niihin liittyvä yhteisö nostettiin osaksi ravintolan ilmapiiriä. Yksi vastaajista kuvasi miljöötä siistiksi ja selkeäksi, mutta näki vanhojen materiaalien luovan mielikuvaa menneisyyteen unohtumisesta ja piti ympäristöä viimeistelemättömänä.

Toisaalta kun siinä on se telakka lähellä ja sieltä ihmiset tulee haalarit päällä välillä sieltä veneen alta huseeraamasta, niin sehän on sellainen mitä muilla paikoilla ei ole ja joka tekee siitä jotenkin pykälää inhimillisemmän ja mukavamman. Että myös sitten niistä pöydistä kuuluu..vaihdetaan kokemuksia ja vinkkejä ja kaikkea muuta sel-laista. Se on musta ollut upeeta ja todella että sinne tullaan sitten ne työkampeet päällä ja sitten lähdetään takaisin jatkamaan touhuja niin se antaa siihen sellaisen oman mukavan kotoisan leiman. J2

Ravintolan sijainti ja osittain hankala saavutettavuus nähtiin sekä vahvuutena että heikkoutena. Maitse tullessa puistoalueen läpi kävelyn katsottiin olevan osa kokonaiskokemusta ja toisaalta paikan ajateltiin olevan niin syrjässä, ettei se tavoita satunnaisia kävijöitä. Moni vastaajista kertoi tuovansa ystäviä tutustumaan Pyysaareen ja ravintolaan nimenomaan tunnelman ja ympäristön takia.

Se tunnelma on ihan eri, kun se on vähän puskassa. Mikään muu ei ole puskassa. Ja semmoseen suomalaiseen mieleen se on kyllä. Ja se on itse asiassa kyllä kiva paikka tuoda vieraita. Siis ulkomaalaisia vieraita. Koska ne on sitten ihan että TÄH! Mikä paikka tää on? J6

Jäsenet pitivät ravintolan viestintää hillittynä ja vaatimattomana. Osalle ei ollut muodostunut minkäänlaista mielikuvaa viestinnästä. Viestintäkanavista Facebook painottui vastauksissa, toisaalta kaksi vastaajaa kertoi olevansa sosiaalisen median ulkopuolella ja jäävänsä paitsi siellä tapahtuvasta viestinnästä ja keskusteluista. Kaksi alle viisi vuotta jäsenenä ollutta ei tiennyt ravintolan olevan osa pursiseuran varainhankintaa ja kumpikaan ei ollut tietoinen jäseneduista. Ravintolan historia ja kaikille avoin konsepti ei välittänyt jäsenten mielestä viestinnässä tarpeeksi vahvasti. Alueelle suunnatun markkinointiviestinnän todettiin puuttuvan kokonaan. Ravintolan ajateltiin olevan monelle tuntematon, mutta toisaalta viidakkorummun koettiin toimivan hyvin.

Ajattelisin että sitä historiaa voisi informoida ja luoda sen varaan enemmän brändiä. Se tulee esille, mutta se ei välttämättä näy tarpeeksi. J5

Visuaalinen ilme koettiin sekavana ja siinä nähtiin olevan monenlaisia elementtejä. Yhden mielestä ilmeestä puuttui merellisyys ja keskeisin sisältötuote eli ruoka. Miljöötä ja kesää vahvistavat mielleyhtymät nähtiin sopivina visuaalisen markkinoinnin keinoina. Logoa pidettiin selkeänä ja ilmettä yhdistävänä elementtinä. Osa kuvasi logoa haarukaksi, toiset näkivät siinä atraimen, mikä viestii hyvin merellistä ilmettä. Visuaalisen ilmeen nähtiin sekavuudesta huolimatta ilmentävän paikan henkeä.

Nämä ihan hyvin tavallaan sitä brändiä...näkee, että niihin on laitettu jonkin asteen vaivaa designin puolesta, mut sit kuitenkin ei ole menty sellaiseen överi fiiniyteen mikä sitten mätsää luonnollisesti sen konseptin kanssa, että on tällöinen työläisravintola tai työmiehen annokset. J4

Ravintolan slogan ”Klassikko vuodesta 1952” miellettiin pääasiallisesti toimivana. Sen katsottiin kertovan hyvin paikan iän, mutta samalla ajateltiin, että sitä ei ymmärrä tietämättä paikan historiaa. Kytös olympialaisiin jäi vastaajien mielestä epäselväksi. Historian ja ravintolaan liittyvien tarinoiden esiin tuominen nähtiin tärkeänä keinona kertoa paikasta ulkopuolisille. Yksi vastaajista koki, että vastaavanlaista slogania käytetään paljon muuallakin ja että paikan historia näkyy muutenkin miljöössä.

Kaikki jäsenet pitivät Ravintola Pyysaarta virallisena nimenä ja Palma de Pyytä selkeästi lempinimenä. Kahden nimen käyttöä ei koettu epäjohdonmukaisena, sillä lempinimi miellettiin jäsenten antamaksi nimeksi tai sisäpiirivitsiksi. Yhtä vastaajaa lukuun ottamatta lempinimi herätti positiivisia mielleyhtymiä ja nimeen liittyvää tarinaa pidettiin mainiona. Palma de Pyy nimenä vaikutti yhdestä vastaajasta menneisyyden jutulta, mikä ei puhuttele enää tämän päivän kävijöitä. Yksi vastaaja piti lempinimeä konseptiin sopivana ja yhdisti sen työväenluokkaisuuteen ja pursiseuran edustamaan ajatusmaailmaan.

Ravintolan historian nähtiin erottavan sen muista kesäravintoloista. Muita pursiseurojen ravintoloita taas pidettiin hienompina puitteiltaan ja sulkeutuneemmilta tunnelmaltaan.

Jos sä menet noihin Espoon jahtiklubeihin, niin nehän on semmoisia hyvin laitettuja, moderneja. Niiden kanssa ei kannata lähteä kilpailemaan, koska se on vaan sitten, että laittaa rahaa mihinkä? Kun siitä ei saakaan sellaista, niin ratsastetaan sillä mikä se on. J6

Ravintolan identiteetti ei yhden vastaajan mielestä ollut niin vahvasti sidottu pursiseuraan, että se tekisi siitä liian sisäänpäin lämpiävän. Ravintola nähtiin hyvin erilaisena ja erikoisena paikkana, vahvasti oman itsensä näköisenä, mikä koettiin kiinnostavana. Aineiston perusteella jäsenten oli vaikea nimetä ravintolan kilpailijoita. Niitä haettiin lähialueen muista ravintoloista tai veneellä saavutettavista paikoista, joiden todettiin kuitenkin olevan konseptiltaan täysin erilaisia. Yksi vastaajista nimesi pahimmaksi kilpailijaksi käytettävissä olevan ajan.

### **5.2.3 Työntekijät**

Työntekijät yhdistivät ravintolan kesään ja kesäiseen elämäntapaan. Monella oli ravintolasta omia lapsuusmuistoja, joihin liittyi kokemuksellisuutta ja moniaistisuutta. Aineistossa nousi esiin työntekijöiden vahva sitoutuminen ravintolaan ja työyhteisön sosiaalinen merkitys.

Kesää. Semmoista toisenlaista perhettä ja turvapaikkaa. Ajatus kesästä se koko tunnelma sitten ne kaikki tuoksut ja sä menet sinne saareen. TT3

Työntekijät näkivät ravintolan tavoittelevan mielikuvaa perinteisenä ja helposti lähestyttävänä paikkana, jossa on pyritty säilyttämään palvelukulttuuriin ja tarjontaan liittyviä elementtejä. Ravintolaa kuvailtiin hyvällä tavalla vaatimattomaksi ja hienostelemattomaksi ”kaiken kansan kuppilaksi”. Tiettyjen asioiden nähtiin pysyneen ennallaan, mutta samalla tunnistettiin kehityksen mukana tulleet uudistukset. Ravintolaa

verrattiin muihin perinteisiin paikkoihin ja vertailukohteita nähtiin myös ulkomaisissa ravintoloissa, joissa historia on säilynyt ja joihin voi kuka vain piipahtaa.

Just semmonen koko kansan ja perinteikäs. Tulee mieleen, kun menee jossain ulkomailta, vaikka jossain Tsekeissä, niin siellä on niitä sellaisia ravintoloita jotka on siinä aallonharjalla, mutta sitten siellä on niitä semmoisia.. sä eksyt vähän johonkin kellariin ja se onkin se koko kansan kuppila, joka on ollut saman näköinen sen 100 vuotta ja siellä on ne parhaat bileet. Sinne voi mennä kuka tahansa ja tavallaan silleen se Pyysaarikin jotenkin näyttäytyy, että sinne voi vaan mennä ja nauttia miljööstä ja ruuasta. TT4

Työntekijät kuvailivat ruokatuotetta perinteiseksi ja yksinkertaiseksi. Jatkuvuus ja tiettyjen klassikkoannosten säilyttäminen listalla koettiin tärkeäksi. Kursaillemattomuus ja konstailemattomuus nähtiin osana suomalaista ruokaperinnettä ja ronskit annokset yhdistettiin purjehduksen jälkeiseen hetkeen, kun mereltä tulijat ovat nälkäisiä. Listaa pidettiin hyvällä tavalla suppeana, mutta silti tarjoomassa nähtiin olevan moneen hetkeen sopivia annoksia. Työntekijät pohtivat ruokalistan kehittämistä nopeiden kokeilujen kautta, jotta muodostuisi käsitys asiakkaiden tämän hetken toiveista. Juomavalikoimaa kuvattiin suppeaksi, silti sijaintiin ja konseptiin sopivaksi. Juomatarjonnan nähtiin seuraavan ruokatuotetta enemmän yleisiä trendejä.

Työntekijät pitivät ravintolan hintatasoa normaalina, juomatuotteiden hinnoittelua osin jopa edullisena. Ravintolan sijainti ja sen saavutettavuus yhdistettynä sesonkiluonteisuuteen ja annoskokoihin nähtiin perusteluina hinnoittelulle. Ravintolakäynnin ajateltiin olevan moniaistinen kokemus, missä ruoka ei välttämättä ole pääroolissa. Hinnoista puhuttaessa työntekijät ajattelivat paikan sijainnin ja ainutlaatuisuuden vaikuttavan hintatasoon ja kokivat vertailun muiden paikkojen hintatasoon ongelmalliseksi.

Joo samaa mieltä et se hinta on perusteltu myös, että ei voi niin kuin verrata siihen että ”voi voi voi, kun tuolta Kalliosta tai Sörnäisistä saa pihvin ja muusin kymppillä”. Pitää tietää myös missä me ollaan ja siihen se hinta perustuu. TT4

Työntekijät pitivät palvelua rentona ja ammattitaitoisena. Yksi vastaajista koki ammattimaisuuden itsestäänselvyytenä, mitä ei edes erikseen pitäisi mainita. Erityisesti tilaisuuksien järjestämisessä todettiin palveluperinteiden ylläpitäminen. Työntekijöiden nähtiin olevan vahvasti omia persoonallisuuksia ja jokainen koki saavansa olla oma itsensä, mitä pidettiin työyhteisön vahvuutena. Huumori mainittiin kantavana voimana hektisessä työympäristössä.

Pyysaaren palvelussa parasta on se, että se on persoonallista ja ammattitaitoista. Vaikka se ammattilainen sana on ärsyttävä ja persoonallinen on ärsyttävä sana mutta joo.. jotakin semmoista huumorintajuista. TT6



Työntekijät tunnistivat ongelmia palveluprosesseissa ja yhdistivät ne poikkeusajan ja uuden asuinalueen aiheuttamaan asiakasmäärien kasvuun. Aineistosta kävi ilmi, että työntekijät kokivat tilan asettavan rajoituksia palvelutapahtuman sujuvuudelle. Asiakasmäärien ei nähty enää voivan kasvaa nykyisissä puitteissa.

Työntekijät pitivät ravintolan miljöötä hyvin omalaisenaan ja ei ihan tyyppillisenä ravintolalle. Aineiston perusteella telakka-alueen läheisyyden ajateltiin luovan konstailematonta tunnelmaa ja vaikuttavan myös asiakkaiden käyntikokemukseen. Ympäristön muodostama kontrasti perinteiseen mielikuvaan kesäravintolasta koettiin kiinnostavana. Miljöötä pidettiin yleisesti ottaen perinteisenä ja patinoituneena.

Joo perinteikäs ja eikse ole hyvällä tavalla patinoitunut tunnelma mun mielestä. Semmoinen niin kuin sanotaan, että joku nahkasohva on kauniimpi kuin se on vähän patinoitunut niin sama pätee tohon Pyy'n koko siihen miljööseen. TT4

Ravintolasalia ja yleistä ilmapiiriä kuvailtiin sympaattiseksi ja mutkattomaksi. Palvelumaisemaa pidettiin pysyvyyden käsitteeseen liittyen turvallisena ja salin katsottiin huokuvan inhimillistä läheisyyttä. Aineiston perusteella työntekijät kokivat miljöön ja ilmapiirin erityisen vahvoina tekijöinä ravintolalle

Työntekijät kuvasivat ravintolan viestintää minimalistiseksi ja paikan henkeen sopivaksi. Nettisivuja pidettiin selkeinä ja informatiivisina. Sivut nähtiin tyylikkäänä ja erilaisina muiden ravintoloiden yleisesti käyttämään ulkoasuun verrattuna. Sivujen suomenkielisyyteen kiinnitettiin erityistä huomiota. Sivujen yksinkertaisuus herätti myös kysymyksiä niiden ajantasaisuudesta. Monikanavaisuuden todettiin olevan tätä päivää ja suppean viestinnän katsottiin olevan valtavirrasta poikkeavaa. Sähköisen pöytävaraussysteemin puuttumista ei pidetty ongelmana, ennemminkin sen ajateltiin olevan ristiriidassa ravintolan konseptin kanssa. Perinteisten yhteydenottotapojen ajateltiin sopivan paikan luonteeseen. Sosiaalinen media nähtiin käteväenä kanavana asioiden tiedottamiseen, mutta sen merkitystä ei muuten pidetty tärkeänä ravintolalle. Toisaalta yhteisöllisyyden nähtiin heijastuvan asiakkaiden jakamissa julkaisuissa.

Nykyään viestintä on niin monikanavaista ja kaikki on kaikkialla ja sä saat heti kai-ken tiedon, niin siihen nähden tämä on aika suppea. Että sun pitää soittaa sinne pu-helimeen, ennen kuin saa suunnilleen selville onko tänään auki, että onhan se eri-laista. Sanotaan että se on omalaatuista. TT5

Ravintolan visuaalista viestintää ja ilmettä kuvattiin sekalaiseksi. Modernin ja perinteisen ilmeen välillä ei kuitenkaan nähty olevan häiritsevää ristiriitaa. Logo yhdistettiin Ravintola Pyysaareen ja se välitti pääasiassa mielikuvaa merellisestä ravintolasta. Työntekijät

samaistuivat perinteiseen ilmeeseen modernia vahvemmin. Valokuvat talosta ja sitä ympäröivästä miljööstä kuvasivat työntekijöiden mielestä hyvin paikan henkeä ja välittivät kesäistä tunnelmaa. Työntekijät kokivat ravintolan ja asiakkaiden sosiaalisessa mediassa julkaisemat kuvat aitoina ja kaunistelemattomina. Kuvien välittämää viestiä pidettiin rehellisenä ja ravintolan nähtiin näyttäytyvän juuri sellaisena, kuin se on. Ravintolan slogania pidettiin perustoimivana. Yksi työntekijä piti sitä liian tavallisena ravintolalle, joka muuten on hyvin erilainen.

Työntekijät kokivat ravintolan kahden nimen luontevana osana paikan ilmettä, eikä niiden käyttö rinnakkain tuntunut harhaanjohtavalta. Nimien nähtiin kertovan ravintolan pitkästä historiasta. Kaikki pitivät Palma de Pyytä lempinimenä, ja siihen liittyvän tarinan ajateltiin kiinnostavan ihmisiä. Ravintola Pyysaari nähtiin arjessa käytettävänä nimenä ja lempinimi ”tietäjät tietää”-tyyppisenä asiana.

Tuommoinen pieni mysteeri on mun mielestä aina hyvä. Ravintola Pyysaari on hyvä ja selkeä, mutta se on kiva, että toi Palma de Pyy on vaikka just noissa tietyissä tuotteissa tai jutuissa. Se kuvastaa ehkä sitä historiaa paremmin ja miten ollaan tultu jostakin ja mitä ollaan nyt. Niin mikä estää, että ne ei voisi olla yhdessä olemassa. TT2.

Työntekijät eivät nähneet ravintolalla varteen otettavia kilpailijoita. Alueella sijaitseva toinen ravintola mainittiin, muita toimijoita ei nimetty. Kilpailijoina pidettiin yleisesti kesäaktiiviteettien yhteydessä toimivia, mutta lounasaikaan avoinna olevia ravintoloita. Ravintolan arki- ja aukioloajan rajoittuminen iltaan nähtiin etuna muille paikoille. Kolme työntekijää piti muiden kilpailijoiden tunnistamisen sijasta säätä toimintaan oleellisesti vaikuttavana tekijä.

Tärkeimpänä erottavana tekijänä muihin kesäravintoloihin verrattuna pidettiin paikan historiaa ja pursiseuran toimintaa. Sijainti ja ravintolan läheisyydessä olevan telakka-alueen vaikutus yleiseen ilmapäiriin nähtiin erottavina tekijöinä. Perinteet ja jatkuvuus koettiin erona muihin kesäravintoloihin ja uusimpien trendien seuraamista ei nähty ravintolalle ominaisena.

Me ollaan myöskin kestäviä siinä, että me ollaan tässä ja meidät löytää aina ja me ollaan täällä aina semmoisina melkein samanlaisina. Joka vuosi ollaan vuosi vanhempia ja kurtuisempia, mutta täällä me ollaan, meillä on katkarapuvoileipä. TT6

### **5.3 Tarkoitettu ja hyväksytty identiteetti**

Ravintolan tarkoitettu ja hyväksytty identiteetti ilmeni pääasiassa ideologian ja miellejohdosten kuvauksissa. Eroja ja yhtäläisyyksiä on kuvattu edellisessä kappaleessa.

Ryhmät tunnistivat melko yhdenmukaisesti samoja ravintolan brändiin liittyviä ominaisuuksia. Tarkoitettu ja hyväksyty identiteetti paljastui myös sellaisissa kommentteissa, joissa ravintolan brändiä verrattiin muihin brändeihin tai joissa omaa kokemusta verrattiin muiden käsityksiin ravintolasta. Jokaisen ryhmän vastauksissa oli toisin sanoen tunnistettavissa brändin yhteiskehittämisen prosessiin liittyviä eri vaiheita. Brändi-identiteetin yhteiskehittämisen prosessi oli rajattu tämän tutkimuksen ulkopuolelle, mutta vaiheiden tunnistaminen auttoi tarkoitettua ja hyväksytyn identiteetin tunnistamisessa. Yhteenvedossa vertaillaan ravintolatoimikunnan näkemystä eli tarkoitettua identiteettiä jäsenten ja työntekijöiden tulkintaan brändi-identiteetistä eli hyväksytyyn identiteettiin.

Aineiston perusteella jäsenten ja työntekijöiden tulkinta ravintolan identiteetistä vastasi pääpiirteittäin ravintolatoimikunnan kuvausta tarkoitettua identiteetistä. Kaikki kuvailivat ravintolan tavoittelemaa mielikuvaa perinteiseksi. Jäsenet jakoivat ravintolatoimikunnan näkemyksen muuttumattomuudesta, työntekijät tulkitsivat tavoitellun mielikuvan hieman joustavammin pysyvänä ja hitaasti mukautuvana. Nopeassa sanapilviassosioinnissa tarkoitettua identiteetissä esiin nousevia adjektiveja olivat kesäinen, perinteinen, rento ja merellinen. Jäsenten ja työntekijöiden yhdistetyt assosiaatiot olivat aurinkoinen, perinteikäs, kodikas, merellinen, historiallinen, tunnelmallinen, uniikki, ja turvallinen.

Ravintolatoimikunta kuvaili ravintolan tarjoamaa puitteisiin sopivana. Jäsenet kuvasivat listaa teemaan sopivaksi ja työntekijät moneen hetkeen sopivaksi. Ravintolatoimikunnan vastauksissa pohdittiin korkeaa hintatasoa, mikä voidaan tulkita kyseenalaistamiseksi. Hintakeskustelussa verrattiin omaa kokemusta muiden käsityksiin ravintolan hinnoista. Jäsenten tulkinnassa yhtä vastausta lukuun ottamatta hintatasoa pidettiin normaalina, joskin jokapäiväiseen käyttöön korkeana. Työntekijöiden näkemyksissä hintatasoa pidettiin paikan sijaintiin ja erityisyyteen nähden perusteltuna ja asiakkaiden ajateltiin saavan rahalle vastinetta.

Tarkoitettua identiteetissä tarjoamaan liittyvää brändi-identiteetin kirkastamista tuli esiin keskustelussa kasvis- ja kalaruokien tarjonnan lisäämisestä. Uuden asuinalueen nähtiin vaikuttavan asiakasprofiileihin ja tarjonnan monipuolistamisen vaikutusta brändin imagoon pohdittiin.

Tarkoitan nimenomaan tätä safkapuolta, niin tasapainoilu sen kanssa, mikä on riittävän retroa ja mikä olisi sopivasti tätä päivää, niin se olisi varmaan sellainen keskustelu mitä olisi syytä käydä jatkuvasti. RTK2

Jäsenten ja työntekijöiden tulkinta ruokalistan retrohenkisyudesta vastasi tarkoitettua identiteettiä ja molemmissa ryhmissä tunnistettiin myös ajan ilmiöiden seuraamisen merkitys. Jäsenten näkemyksissä aineistosta nousi kyseenalaistamista ruoan laadun ja tarjonnan monipuolisuuden kohdalla. Tarjoomaa verrattiin sekä omakohtaisiin kokemuksiin muissa ravintoloissa että mielikuvaan muiden ravintoloiden tarjonnasta. Myös muiden jäsenten käsityksiä tarjoomasta verrattiin omaan kokemukseen. Työntekijät näkivät listan hyvällä tavalla suppeana ja johdonmukaisena.

Ravintolan tarkoitetussa identiteetissä palvelua kuvattiin ystävälliseksi, rennoksi ja persoonalliseksi. Hyväksytyssä identiteetissä ystävällinen ja rento olivat yhteisesti jaettuja miellelyhtymiä. Työntekijät pitivät palvelua myös persoonallisena. Hyväksytyssä identiteetissä molemmissa sidosryhmissä tunnistettiin palveluperinteiden ylläpitäminen, mikä ei esiintynyt tarkoitetussa identiteetissä. Vastauksissa palvelua verrattiin kokemuksiin muiden paikkojen palvelukulttuurista. Ravintolatoimikunta ei kommentoinut palveluprosesseja, mutta jäsenet ja henkilökunta toivat esiin siinä ilmenevät ongelmat. Molemmat ryhmät näkivät heikkouksien liittyvän ennemminkin toimitilojen asettamiin rajoitteisiin, kuin palveluasenteeseen.

Miljöötä kuvattiin yhdenmukaisesti historialliseksi ja ilmapiiriä rennoksi. Ravintolatoimikunta nosti elämyksellisyyden keskiöön, sama toistui jäsenten vastauksissa. Työntekijät tarkoittivat samaa asiaa kuvailemalla käyntiä moniaistiseksi kokemukseksi. Kaikki totesivat läheisen telakka-alueen tuovan ravintolan ilmapiiriin omaperäistä tunnelmaa. Palvelumaiseman kuvaukset olivat kaikista palvelubrändin ulottuvuuksista monipuolisimpia ja samalla yhdenmukaisimpia.

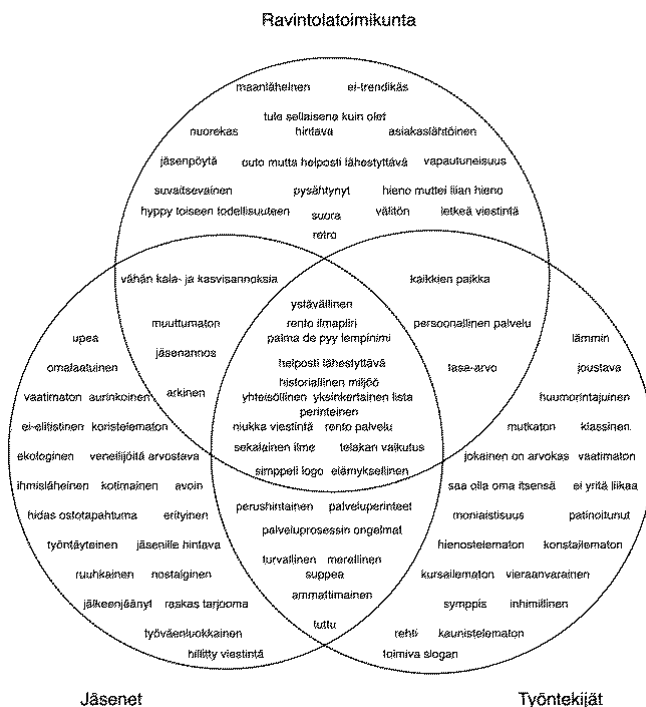
Organisaatioidentiteetti oli yhtenäinen arvojen osalta, mutta jäsenet ja työntekijät kyseenalaistivat ravintolaohjesäännön eivätkä katsoneet sen kaikilta osin vastaavan missiota. Yhteisesti jaettuihin arvoihin kuuluivat yhteisöllisyys ja helppo lähestyttävyyys. Ravintolatoimikunta ja työntekijät mainitsivat tasa-arvon keskeisenä arvona. Jäsenet ja työntekijät jakoivat käsityksen perinteiden arvostamisesta, mikä ilmeni epäsuorasti myös ravintolatoimikunnan vastauksissa. Kaikki näkivät ravintolan toiminnan kasvavan viiden vuoden aikajänteellä.

Viestintäidentiteetti oli kaikissa ryhmissä epäselvä. Viestinnän osalta vastauksissa oli kyseenalaistamista ja myös kirkastamiseen viittaavaa pohdintaa. Kaikki vastaajat kertoivat puhuvansa ravintolasta omassa sosiaalisissa kontakteissaan, mutta ravintolan omassa viestinnässä nähtiin kehittämisen tarvetta. Symbolinen identiteetti nähtiin yksinkertaisena ja muuta visuaalista aineistoa pidettiin sekalaisena. Ravintolan käyttämää kahta nimeä ei

koettu ristiriitaisena ja ravintolan symbolinen ilme yhdistettiin viralliseen nimeen. Lempinimeen liittyi kaikissa ryhmissä sekä kiintymystä että torjuntaa.

#### 5.4 Ravintolan yhteiskehitetty brändi-identiteetti

Ravintolan yhteiskehitetty brändi-identiteetti nousi esiin tarkoitetun ja hyväksytyt identiteetin pohjalta muodostetusta yhteenvedosta. Yhteiskehitetyssä brändi-identiteetissä on huomioitu miellelyhtymien ja merkitysten lisäksi myös vastaajien ravintolasta muodostaman oman mielikuvan muutos sekä brändin kehittämiseen liittyvät vastaukset. Kuvio 10 havainnollistaa ravintolan yhteiskehitetyn brändi-identiteetin. Ympyrän keskellä oleva lohko sisältää kaikkien sidosryhmien jakamat käsitykset ravintolan brändistä. Ytimen ympärillä olevat lohkot, jotka muodostuvat ympyröiden yhtymäkohdissa esittävät käsityksiä, joita esimerkiksi vain jäsenet ja työntekijät jakoivat keskenään. Yksittäinen ympyrä tiivistää jokaisen sidosryhmän erilliset näkemykset.



Kuvio 10. Ravintolan yhteiskehitetty brändi-identiteetti

Vastaajien mielikuva ravintolasta oli pysynyt osittain samanlaisena jäsenyyden, toimikuntaan kuulumisen tai ravintolassa työskentelyn aikana. Ravintolatoimikunnan jäsenet kertoivat, että heidän oma henkilökohtainen mielikuvansa ravintolasta ei ollut muuttunut toimikuntaan kuulumisen aikana, mutta ravintolatoimintaan vaikuttavien tekijöiden seuraamista ”kulussien takana” pidettiin valaisevana. Toiminnan tarkasteleminen eri roolissa oli kasvattanut ymmärrystä kaikesta siitä, mitä ravintolaliiketoiminta pitää sisällään. Ravintolan brändin katsottiin kehittyneen ilman tietoista brändityötä, mutta sen kirkastaminen jatkossa nähtiin hyvänä ajatuksena.

Brändiähän voi vähän kirkastaa ja miettiä mitä me halutaan korostaa tässä. Mutta se että me ollaan kyllä mun mielestä onnistuttu Ravintola Pyysaaresta luomaan sellanen brändi.. vähän niin kuin tahtomattamme..tai niin kuin tiedostamatta..joka nyt elää ihan omaa elämäänsä tuolla. Sitähän ei rahalla saa ja se on juuri kaikki nää lehtiartikkelit ja puheet eli miten meistä puhutaan ulkopuolella. RTK5

Jäsenistössä oman mielikuvan kerrottiin pysyneen pääosin samanlaisena pursiseuraan kuulumisen aikana. Yksi vastaajista koki yhteisten tapahtumien merkityksen ja yhteisöllisyyden vähentyneen parinkymmenen vuoden aikana. Asiakaskunnan nähtiin nykyään olevan pääasiassa seuran ulkopuolisia, mikä oli vaikuttanut mielikuvan muutokseen. Myös ravintolanhoitajan vaihtumisen nähtiin heijastuneen ravintolan luonteeseen. Kahden työntekijän mielikuva ravintolasta oli muuttunut työsuhteen aikana. Molemmissa vastauksissa ennakkokäsitys ravintolasta oli ollut jämähtänyt ja kaavoihin kangistunut, etenkin palvelukulttuurin osalta. Ravintolassa työskentely oli muuttanut käsityksen.

Se mulla oli mielikuva kyllä Pyysaaresta, että se on hyvin jämähtänyt. Ajattelin, että se on jämähtänyt vähän silleen ihanalla tavalla jonnekin, mutta ajattelin myös koko ajan, että se on jämähtänyt sen palvelukulttuurin myötä. Ja sitten se olikin ihan erilainen. TT6

Ravintolatoimikunta lähestyi kehittämistä ensisijaisesti ruokalistaan panostamisen kautta. Ravintolatoimikunta näki omana roolinaan toimia vuoropuhelun ylläpitäjänä ravintolan ja jäsenistön välillä. Jäsenten ajateltiin voivan vaikuttaa ravintolan kehittämiseen jäsenkyselyjen ja palautteen keräämisen kautta. Palautteen käsitteleminen ja yksittäisten toiveiden suodattaminen nähtiin toimikunnan ydintehtäväksi. Palautteen antaminen nähtiin myös ulkopuolisten asiakkaiden keinona osallistua brändin kehittämiseen. Henkilökunnan merkitys brändin kehittämisen ja ilmenemisen kannalta koettiin tärkeäksi. Henkilökunnan perehdyttäminen ravintolatoiminnan lisäksi myös pursiseuran toimintaan nähtiin tärkeänä, jotta kaikilla olisi yhtenäinen käsitys toiminnan luonteesta. Myös henkilökunta toivoi perehdytystä pursiseuran toimintaan ja sen kytkeytymiseen ravintolaan.

Kyllähän työntekijät on tämän toiminnan keskiössä sillä tavalla että heidän kautta myös tällainen brändin mielikuva välittyy ehkä tän miljöön ohella ja siihen liittyvän tarjoaman ohella eniten, ja siten heidän kehitysideansa on ihan kriittinen työkalu. RTK2.

Myös työntekijät itse kokivat olevansa keskeisessä roolissa siinä, millaiseksi asiakaskokemus muodostuu ja kuinka brändi asiakkaille välittyy. Yhdessä vastauksessa oma rooli koettiin niin vahvana, että uusien asiakkaiden tuomat muutospaineet nähtiin jopa uhkana toiminnan luonteelle.

Mehän niille asiakkaille näytetään sitä suuntaa miten täällä toimitaan ja mikä tämä mesta on, ettei ne asiakkaat muuta sitä meidän paikkaa, vaan ne tulee opettelemaan sitä meidän meininkiä mitä siellä tapahtuu. TT3

Jäsenten vastauksissa korostui jokaisen oma henkilökohtainen suhde ravintolaan. Ravintolan historiaa ja sen merkitystä pursiseuratoiminnalle arvostettiin ja ravintola koettiin vahvasti jäsenten omaksi paikaksi. Yhdelle vastaajista ravintola oli osa kansanveneisiin liittyvää yhteisöä, toiselle merellisen kaupunkikulttuurin ilmentymä. Kehittämisehdotuksia tuli runsaasti ja osa niistä oli hyvin yksityiskohtaisia. Myös jäsenet näkivät palautteen antamisen parhaimpana keinona kehittää ravintolaa. Yksi vastaajista piti tärkeänä, ettei jokaiseen yksittäiseen huutoon vastata ja korosti ravintolatoimikunnan roolia kehittämisessä. Vastaaja ajatteli, että jäsenistöltä tulevien ehdotusten tulisi olla rakentavia ja toteutettavissa olevia, mikä edellyttäisi kokemusta ravintolatoiminnasta. Jäsenten ja ravintolan lähentäminen nähtiin hyvänä asiana, mutta käytännön toteutusta pohdittiin. Ulkopuolisten asiakkaiden vaikutusmahdollisuutena nähtiin palautteenanto ja sosiaalisessa mediassa käytävä keskustelu. Palautteen kerääminen nähtiin eleenä, millä voidaan viestiä asiakkaiden mielipiteen arvostamista. Yksi jäsenistä ehdotti palveluprosessien hiomiseen työntekijöille pidettävää työpajaa.

Työntekijät pohtivat kehittämistä siitä näkökulmasta, mihin suuntaan toimintaa halutaan viedä. Työntekijät näkivät toimenpiteiden riippuvan siitä, onko tavoitteena kasvattaa kävijämääriä vai keskittyä nykyisiin asiakkaisiin ja syventää asiakaskokemusta. Palveluprosessin ja ostotapahtuman nopeuttaminen koettiin ensisijaisena kehittämiskohteena. Asiakkaan kuuntelu ja nopeat kokeilut nähtiin hyvinä keinoina lähestyä ruokatarjonnan kehittämistä. Jäsenten osallistumisen kehittämiseen ajateltiin tapahtuvan kiinnostuksen kautta. Työntekijät kokivat, että vuoropuhelua vahvistamalla olisi mahdollista kehittää tarjontaa jäsenten tarpeita ja toiveita vastaavaksi.

Ehkä jos ne ottaa jonkun systeemin mitä ne haluaa tehdä vaikka sen jäsenannoksen suhteen, on jotain niitä leimattavia asioita tai juttuja, niin se että suuri sitoutuminen siihen seuran tasolla. Sitten sillä pystyy ajamaan läpikin niitä heitä hyödyttäviä uudistuksia koska sitä varten ne varmaan onkin olemassa. Ehkä se, että ne kiinnostuisi enemmän. Tai seurassa olisi kiinnostusta enemmän ravintolan toiminnasta. Silloin se olisi helpointa kehittää ja saada meidän palvelut vastaamaan heidän tarpeitaan. Kun on se ruokailu ja juoma siinä, että minkälaisia vaikka seuran väen etuja on syytä ylläpitää tai kehittää, niin sehän riippuu sitten siitä, että mikä on niiden tarve ja parhaimman kuvan saa silloin, jos siellä jengi osallistuu siihen keskusteluun tai toimintaan. TT2

Työntekijät kokivat, että pursiseura ja jäsenet voisivat osallistua ravintolan kehittämiseen huolehtimalla sellaisista asioista, jotka heijastuvat ravintolan toimintaan, mutta joihin

ravintola ei omalla toiminnallaan voi vaikuttaa. Kiinteistön kunnostukseen ja ympäristön hoitoon liittyvät asiat, jotka vaikuttavat ravintolan viihtyvyyteen nousivat erityisesti esiin. Yksi työntekijöistä katsoi viestinnän ja kommunikaation kehittämisen tärkeimmäksi asiaksi, ja näki pursiseuran toimintaan tutustumisen oleellisena osana perehdytystä. Ulkopuolisten asiakkaiden vaikutus kehittämiseen nähtiin tapahtuvan pääasiassa palautteen antamisella ja siihen asiallisesti reagoimalla. Yksi työntekijä koki asiakkaan esittämän kiitoksen tärkeimmäksi tekijäksi kehittämisessä, sillä hyvää palautetta ei välttämättä aina anneta tai se jää korjaavan palautteen varjoon.

Kaikki ryhmät kertoivat puhuvansa ravintolasta omissa sidosryhmissään, osa jopa päivittäin. Perinteinen viidakkorumpu (word of mouth) koettiin toimivaksi tavaksi viestiä ravintolasta, ja etenkin kasvokkain tapahtuva viestintä painottui vastauksissa. Sosiaalista mediaa ei pidetty merkittävänä kanavana vuoropuhelun kannalta, vaan se koettiin alustana, mistä voi hakea ajantasaista tietoa ravintolan tapahtumista. Kaksi jäsentä katsoi jäävänsä ulkopuolelle pursiseuran sisäisistä keskusteluista ja tiedottamisesta, sillä he eivät käyttäneet sosiaalista mediaa. Ravintolan asiakkaiden sosiaalisessa mediassa jakamien kuvien ajateltiin kertovan ravintolasta rehellisesti ja kaunistelemattomasti, loppuun harkittujen markkinointikuvien sijasta.

Tiivistettynä Ravintola Pyysaaren yhteiskehitetty brändi-identiteetti on kuvion 10 mukaisesti ideologialtaan tasa-arvoinen, perinteinen ja yhteisöllinen. Mielleyhtymiltään ravintola koetaan historiallisessa miljöössä toimivana paikkana, joka ilmentää perinteistä mielikuvaa erityisesti ruokalistan osalta. Palvelukulttuurissa näkyy ravintolaperinteiden vaaliminen rennolla ja ystävällisellä otteella. Ydintuotteen, eli ruoka- ja juomatarjooman rinnalla elämyksellisyys ja moniaistisuus ovat keskeinen osa yhteiskehitettyä brändi-identiteettiä. Viestintäidentiteetti on suppea, mutta sävyiltään letkeä. Symbolinen identiteetti koetaan yksinkertaisena, mutta samaan aikaan sekalaisena ja monimerkityksisenä kahden käytössä olevan nimen osalta.



## 6 Pohdinta

Tässä luvussa tarkastelen tutkimuksen päätuloksia peilaten niitä aiemmin aiheesta esitettyyn teoriaan. Tulosten tarkastelussa tuon esiin tekemiäni havaintoja ja pyrin vastaamaan asettamiini tutkimuskysymyksiin. Tulosten perusteella teen johtopäätökset tutkimuksessa esiin nousseista teemoista, joiden pohjalta esitän jatkotutkimusehdotuksia ja teen ehdotuksia brändi-identiteetin yhteiskehittämiseen kohdeyrityksessä. Lopuksi arvioin tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä sekä pohdin oman oppimiseni lisäksi opinnäytetyöprosessia kokonaisuutena.

### 6.1 Tulosten tarkastelu

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, millainen on Ravintola Pyysaaren yhteiskehitetty brändi-identiteetti. Päättökysymykseen pyrittiin vastaamaan selvittämällä 1) ravintolan ideologia 2) millaisia mielleyhtymiä ja merkityksiä eri sidosryhmät liittävät ravintolan brändiin 3) millainen on ravintolan tavoiteltu identiteetti ja 4) millainen on ravintolan hyväksytty identiteetti.

Tutkimuksessa oli tarkoitus kartoittaa eri sidosryhmien näkemyksiä ravintolan brändi-identiteettiin liittyen, joten tutkimusmenetelmäksi valittiin laadullinen tutkimus. Tutkimusaineisto kerättiin yksilö- ja ryhmähaastattelujen lisäksi osallistavissa työpajoissa. Tulosten tarkastelussa vastataan tutkimuskysymyksiin ja vertaillaan tuloksia aiempiin aiheesta tehtyihin tutkimuksiin ja niiden tuloksiin.

Tutkimustulosten perusteella voidaan todeta ravintolan ideologian, eli mission, vision ja arvojen olevan osittain ravintolan eri sidosryhmien tunnistamia ja yhteisesti jakamia. Ind ym. (2012, 23) toteavat, että yritys ei voi omistaa brändiään, mutta määrittelemällä oman ideologiansa, eli mission, vision ja arvot, se voi pyrkiä vaikuttamaan siitä syntyvän mielikuvan muodostumiseen. Indin (2012) kuvaama ideologia ei kaikilta osin ollut täysin selvä. Arvot olivat yhdenmukaisia, mutta ravintolaohjeääntö, minkä katsottiin edustavan ravintolan missiota, kyseenalaistettiin jäsenten ja työntekijöiden keskuudessa. Ravintolan visiossa asiakasmäärien nähtiin viiden vuoden aikajänteellä yhdenmukaisesti kasvavan, mutta vastauksissa tuli esiin myös pohdintaa kasvun rajoista ja muutoksen edellyttämistä resursseista. Pareek & Harrison (2020, 609) toteavat epä johdonmukaisuuden brändin identiteetin ja vision välillä aiheuttavan hämmennystä sidosryhmissä ja heikentävän brändin identiteettiä. Tuloksista voidaan tulkita epäselvän vision aiheuttavan huolta jäsenistössä ja työntekijöissä, mikä heijastuu brändin identiteettiin.

Eri sidosryhmät jakoivat yhteisen näkemyksen ravintolan arvoista, mitä voidaan pitää hyvänä lähtökohtana brändi-identiteetin kehittämiseksi. Etenkin henkilökunta oli sisäistänyt brändin ydinarvot, mikä de Chernatyn (2012, 13) mukaan on edellytyksenä arvojen välittymisessä sidosryhmille ja auttaa erottautumaan kilpailijoista (de Chernatyn ym. 2011, 208). Työntekijät tunnistivat itse oman roolinsa brändin välittymisessä, mikä on tärkeä oivallus brändin kehittämistä ajatellen. Iglesias ym. (2020, 38–39) pitävät brändi-identiteetin yhteiskehittämiskuvauksessaan tärkeänä työntekijöiden omien arvojen kohtaamista yrityksen brändi-identiteetin kanssa. Sisäistäminen tapahtuu lopulta arjessa päivittäisissä tehtävissä ja sosiaalisessa kanssakäymisessä muiden kanssa, mutta huolellisella perehdytyksellä voidaan helpottaa brändin ymmärtämistä ja yhdenmukaista käytöstä. (Iglesias ym. 2020, 38–39.) Tulosten perusteella henkilöstön vahva keskinäinen side ja usean kesäkauden yli kestäneet työsuhteet vahvistivat brändin sisäistämistä ja siihen sitoutumista. Työntekijät katsoivat henkilökunnan pysyvyyden tai toisaalta vaihtuvuuden vaikuttavan ravintolan ilmeeseen ja kehitykseen, mikä kertoo brändin sisäistämisestä keskinäisen sosiaalisen kanssakäymisen tuloksena.

Koivisto ym. (2019, 23) mukaan myös asiakkaalle yritykseen sitoutuminen on helpompaa, jos omat henkilökohtaiset arvot ovat yhdenmukaisia yrityksen arvojen kanssa. Tulosten perusteella oli nähtävissä jäsenten vahvaa sitoutumista ravintolaan ja etenkin työpajojen arvokeskustelu oli hedelmällistä. Tulevaisuuden ratkaisujen suunnittelussa yhteinen arvomaailma on keskeinen tekijä. Jäsenet ilmaisivat kiinnostuksensa osallistua jatkossakin vastaavanlaisiin kehittämispajoihin ja kokivat yhdessä asioiden pohtimisen mielekkäänä. Mielenkiintoisena havaintona voidaan pitää jäsenten arvotyöpajassa esiin nostamia arvoehdotuksia, joissa varsinaisten ydinarvojen ohella oli nähtävissä visiointia ”meriluonnon ja kaupunkikulttuurin pirskahtelevasta vuorovaikutuksesta”. De Chernatyn (1999, 167) kehottaa tunnistamaan eron yrityksen pysyvien ydinarvojen ja kulloistakin aikaa heijastavien arvojen välillä. Vaikka työpajassa ei ehditty työstää ravintolan visiota, osa arvoehdotuksista heijasteli tässä ajassa eläviä ihanteita, joita on mahdollista hyödyntää mission ja etenkin vision määrittelyssä.

Ind & Schmidt (2020, 115) pitävät brändi-identiteetin määrittelemisen perustana brändin perinnön tuntemista. Johdon on tärkeä tietää, mistä brändi on saanut alkunsa ja mitä käsityksiä ja arvoja brändiin liittyy. Tuloksissa kaikille sidosryhmille ravintolan historia oli tiedossa ja sitä arvostettiin. Seuran aatteellinen tausta työväenluokan purjehdusharrastuksen mahdollistajana ei nykyisin enää ohjaa seuran tai ravintolan toimintaa, mutta silti vastauksissa perintö oli havaittavissa sanavalinnoissa, kun esimerkiksi todettiin ravintolan hintatason antavan työväenluokalle mahdollisuuden toisinaan käydä syömässä ravintolassa tai kun kuvattiin annoksia ”työmiehen annoksiksi”.

Ind ym. (2012, 23–24) mukaan mission, vision ja arvojen tehtävänä on toimia työntekijöille ihanteina, joihin he voivat sitoutua, ja jotka antavat päivittäiselle toiminnalle merkitystä. Ravintolatoimikunta näki ohjesäännön selittävän hyvin ravintolan tarkoituksen, mutta jäsenet ja työntekijät kokivat siitä puuttuvan ulkoisen asiakkaan näkökulman ja ajattelivat, että missio olisi hyvä määritellä selvemmin. Molemmat ryhmät katsoivat, ettei seuratoiminnan rahoittamisen mainitseminen kuulu missioon. Työntekijät näkivät ravintolaohjesäännön sisäisenä ohjeistuksena, mutta eivät kokeneet sitä omalle työlleen merkitystä antavana ilmaisuna. Työntekijät pitivät tuloksen tekemistä itsestään selvytenä liiketoiminnassa, ja näkivät ihanteellisen merkityksen olevan jotakin muuta. He eivät tunnistanee ohjesääntöön kirjattua kohtaa ulkopuolisten asiakkaiden mahdollisuudesta tutustua veneilyyn ja pursiseuratoimintaan toteutuvan, sillä heidän ajateltiin käyvän ravintolassa muista syistä. Jäsenet taas ajattelivat, että mission tulisi sisältää myös keinon, millä asiakkaita houkutellessa käymään ravintolassa ja mitä kautta heitä saataisiin tutustumaan pursiseuran toimintaan. Ulospäin viestittynä ideologia luo Indin ym. (2012, 25) mukaan erottuvan imagon, ja tähän jäsenet ja työntekijät tulosten valossa toivoivat tarkennusta. Ravintola on osa pursiseuran varainhankintaa, mutta ulkopuolisille asiakkaille asia ei välttämättä ole tiedossa eikä seuratoiminnalla kenties muutenkaan ole merkitystä oman ravintolakäynnin kannalta. Näkökulman huomioiminen auttaa selventämään ravintolan tarkoitusta ja mission määrittelyä.

Ravintolatoimikunnan visiossa ravintola nähtiin vilkkaana, uuden vihreän asuinalueen asukkaiden kokoontumispaikkana. Toiminnan nähtiin monipuolistuvan ja kasvavan, perinteistä tavoitemielikuvaa rikkomatta. Ruokolainen (2020, 74) toteaa vision olevan kunnianhimoisen unelma, mikä kirittää kaikkia yrittämään parhaansa ja tavoittelemaan ihanteellista asemaa markkinassa. Ravintolatoimikunnassa esitettiin tavoitteeksi olla tulevaisuudessa muiden rantaravintoloiden pahin kilpailija, mitä voidaan pitää korkealle asetettuna tavoitteena.

Jokaisen ryhmän vastauksissa toistui uuden asuinalueen vaikutus ravintolan toimintaan ja sen mukanaan tuoma asiakasmäärien kasvu, mutta selkeästi itse asetetun tavoitteen sijaan kasvun ajateltiin väistämättä vain tapahtuvan. Jäsenten ja työntekijöiden vastauksissa nousi esiin huolta hallitsemattomasta kasvusta ja resurssien ei nähty riittävän isomman toiminnan pyörittämiseen. Haasteita oli jo nähtävissä palveluprosesseissa, mikä aiheutti turhautumista molemmissa sidosryhmissä. Yhteiskehittämisen näkökulmasta tarkasteltuna vastauksissa oli ravintolan ideologiaan liittyen nähtävissä Iglesias ym. (2020) yhteiskehittämisprosessikuvauksen mukaisesti kyseenalaistamisen ohella brändin kirkastamiseen liittyvää pohdintaa. Iglesias ym. (2020, 40) toteavat, että kirkastaminen ilmenee sidosryhmien asettamissa brändin identiteettiä

kohdistuvissa muutostoiveissa. Sidosryhmät voivat luoda positiivista painetta brändin identiteetin muovautumiseen tuomalla esiin omia ehdotuksiaan identiteetin kehittämiseen. Etenkin asiakkaat ovat keskeisessä roolissa identiteetin kirkastamisessa. Aktiivisen vuoropuhelun kautta on mahdollista sovittaa yhteen erilaisia tulkintoja ja muodostaa yhteinen näkemys brändin identiteetistä. (Iglesias ym. 2020, 40.) Arvotyöpajassa käyty keskustelu missiosta selvensi ravintolatoimikunnalle jäsenten näkemystä ja herätti pohdinnan sen uudelleenmäärittelyn tarpeesta. Keskustelu vahvisti yhteiskehittämisen perusajatuksena olevan vuoropuhelun tärkeyden merkitystä.

Tutkimuksen toinen alatutkimuskysymys, jossa pyrittiin selvittämään sidosryhmien brändiin liittämiä mielleyhtymiä ja merkityksiä, oli tulosten osalta antoisin ja selvensi parhaiten ravintolan brändi-identiteettiä. Mielleyhtymien ja merkitysten selvittämisessä hyödynnettiin pääasiassa Pareek & Harrisonin (2020) palvelubrändi-identiteettiasteikkoa, minkä avulla muuten laajaan aineistoon saatiin struktuuria. Runsaasta aineistosta nousi esiin sekä yhtäläisyyksiä että eroavaisuuksia eri sidosryhmien kesken, mikä oli odotettavissa.

Keskeisenä havaintona vahvistui ennako-oletuksen mukaisesti se, että jokainen tulkitsee brändin identiteettiä vahvasti omasta kokemuksestaan käsin. Kahta täysin samanlaista näkemystä ei ole. Myös ravintolatoimikunnan jäsenten vastauksissa tuli esiin jokaisen oma henkilökohtainen tulkinta ravintolan brändistä. Tulokset vahvistivat Vargo & Lushin (2008, 9) esittelemän palvelulähtöisen liiketoimintalogiikan (service dominant logic) mukaista käsitystä asiakkaan aktiivisesta osallistumisesta arvon yhteisluontiin, missä hän yksilöllisesti oman kokemuksensa kautta määrittelee arvon. Ind & Schmidtin (2019, 115) mukaan brändien monimuotoisuudesta johtuen yhtä ainoaa identiteettiä ei välttämättä muodostu, vaan eri sidosryhmien tulkinnasta johtuen samanaikaisesti voi esiintyä useitakin identiteettejä. Tämä oli tunnistettavissa ravintolan yhteiskehitetyn brändi-identiteetin muodostumisessa.

Isohookanan (2007, 19–20) mukaan mielikuvat ovat osa ihmisen omaa sisäistä maailmaa ja muodostuvat erilaisten asenteiden, arvojen ja kokemusten pohjalta. Keller & Swaminathan (2020, 71) toteavat brändin ominaisuuksiin liitettävien mielleyhtymien nousevan yleensä itse tuotteesta tai palvelusta, ja voivat liittyä myös asiakkaan kokemaan henkilökohtaiseen lisäarvoon tai merkitykseen. Myös Aaker (1996, 78) pitää tuotenäkökulmaa oleellisimpana osana brändi-identiteettiä. Asiakkaan brändin valintaa ohjaa tuotteisiin liittyvät mielleyhtymät, jotka voivat liittyä tuotteen kategoriaan, ostotapahtumaan, laatuun, käyttötilanteeseen, käyttäjiin tai alkuperään. Vaikka Aakerin malli on vahvasti tuotelähtöinen, siitä voidaan vetää yhtymäkohtia palvelubrändiin.

Ravintola Pyysaaren palvelun suomenkielisyyden huomioiminen ja sen arvostaminen tuli ilmi useammassa vastauksessa ja myös ravintolapalvelujen käyttäjiin liittyviä miellelyhtymiä nousi esiin. Palvelujen aineettomuudesta johtuen niiden arvioiminen on hankalaa (de Chernatony ym. 2011, 208), mutta koska ravintolapalveluissa ruoka- ja juomatuote on keskeinen osa palvelua, niitä voidaan pitää vain osin aineettomina (Lindberg-Repo 2005, 145). Ennako-oletuksena olikin, että ydintuote eli ruoka- ja juomatarjoama on keskeinen tekijä miellelyhtymien muodostumisessa, joten Pareek & Harrisonin (2020) brändi-identiteettiasteikkoa täydennettiin tutkimuskysymyksissä ja tulosten tulkinnassa tarjoaman lisäksi hintatason osalta.

Aakerin brändipääomamallin (1996, 17, 19) mukaisesti koettu laatu on yksi tärkeimmistä brändiin liitettävistä miellelyhtymistä, mikä heijastuu muihin brändistä tehtäviin havaintoihin ja asiakkaan yleiseen käsitykseen brändistä. Tämä näkyi selkeästi ravintolatoimikunnan ja jäsenten vastauksissa, missä brändiä arvioitiin ruoka- ja juomatuotteen sekä palvelun osalta. Kokemus epätasaisesta annosten laadusta tai ostotapahtuman hitaus vaikuttivat haitallisesti kokonaiskokemukseen ja arvioon ravintolan brändistä yleisesti. Yksi jäsenistä totesi palveluprosessissa ilmenevän heikkouden olevan niin häiritsevä, että se heijastuu negatiivisesti koko käyntikokemukseen, mitä muut osatekijät eivät pysty kompensoimaan. Vastaavasti positiiviset kokemukset palveluasenteessa ja ruokailuhetkissä vahvistivat myönteistä kokonaismielikuvaa brändistä, jolloin esimerkiksi viestintään liittyviin heikkouksiin ei niin paljon kiinnitetty huomioita.

Yksittäisten vastaajien esittämät miellelyhtymät ja merkitykset olivat osin yhteneväisiä oman sidosryhmän kesken ja päällekkäisiä muiden sidosryhmien näkemysten kanssa. Ind & Schmidtin (2019, 43–44) mukaan onnistunut brändiviestintä auttaa yhtenäisen brändikäsityksen muodostumista, joten tuloksista päätellen ravintolan voidaan katsoa onnistuneen brändiviestinnässään. Tulosta voidaan pitää yllättävänä, sillä ravintolan viestintäidentiteetti koettiin muuten sekalaiseksi ja jäsentymättömäksi. On mahdollista, että organisaatorakenteesta johtuen ravintolan ja jäsenten välinen raja on valmiiksi joustava, jolloin ajatukset ja ideat liikkuvat luontevasti molempiin suuntiin, mitä Ind & Schmidt (2019, 43) pitävät virtaavan brändin yhtenä ominaisuutena. Toisaalta palvelubrändissä miellelyhtymät muodostuvat myös palveluvihjeiden välityksellä. Berry ym. (2002, 86) mukaan palveluvihjeet auttavat asiakasta arvioimaan aineetonta palvelua ja tulkitsemaan eri aistein havaittavia elementtejä, mitä henkilöstön käytös täydentää. Tulosten perusteella jäsenistön miellelyhtymien muodostumiseen vaikutti henkilökunnan toiminnan lisäksi ruokalista ja fyysinen miljöö, joiden katsottiin välittävän perinteistä mielikuvaa.

Prosessi-identiteetti eli se, miten henkilökunta brändiä ilmentää, nousi toiseksi keskeiseksi tekijäksi yhteiskehitetyn brändi-identiteetin muodostumisessa. Ainoastaan yksi vastaajista koki palveluasenteesta puuttuvan tuttavallisuutta, mikä poikkesi muista esiin tulleista palveluun liittyvistä kuvauksista. Pareek & Harrisonin (2020) prosessi-identiteetti linkittyy Iglesias ym. (2020) tunnistamaan brändin sisäistämiseen liittyvään vaiheeseen, mutta myös de Chernatyn ym. (2011, 213) käsitykseen palvelujen heterogeenisyydestä ja Grönroosiin (2015, 77) näkemykseen palvelubrändiä määrittävästä vuorovaikutuksesta. Palveluihin liittyvä inhimillinen ulottuvuus ja erilaiset kohtaamiset ihmisten kesken voi herkästi johtaa epätasaisuuteen asiakkaan kokeman ja hänelle tarjotun laadun välille (Grönroos 2015, 81–82). de Chernatyn (2012, 101) mukaan tapa, miten asiakas kohdataan, on vähintäänkin yhtä tärkeä tekijä kuin se, mitä asiakkaalle tarjotaan. Tulokset vahvistavat palvelubrändiin liittyvää tilannesidonnaisuutta ja sitä, kuinka jokaisen oma henkilökohtainen kokemus on omanlainen ja ainutkertainen. Tuloksissa nousi esiin arvoihin liittyen asiakkaan ja työntekijän välinen yhdenvertaisuus, mitä erityisesti työntekijät pitivät tärkeänä elementtinä asiakaskohtaamisissa. Tasa-arvoisuuden ajatuksesta johtuen työntekijät kokivat saavansa olla omia persooniaan, ja voivansa olla palvelutilanteessa aidosti oma itsensä. Jäsenet ja ravintolatoimikunta tunnistivat tämän kuvailemalla palvelua rennoksi, tuttavalliseksi ja persoonalliseksi.

Iglesias ym. (2020) nostivat tutkimuksessaan esiin perehdytyksen merkityksen uuden työntekijän sitoutumisessa brändiin. Perehdys ei noussut aineistossa esiin, mutta työntekijöiden vastauksissa ilmeni toiveita pursiseuran toimintaan tutustumisesta ja ravintolatoiminnan linkittymisestä seuran toimintoihin kuten purjehduskisoihin ja eri toimikuntien järjestämiin koulutuksiin. Muiden käytännön asioiden, kuten vierasvenemaksujen ja vierailuun liittyvien palvelujen osalta oli epätietoisuutta. Pursiseura eli ravintolan omistaja koettiin hieman kasvottomaksi ja vastauksissa toivottiin vahvempaa vuorovaikutusta ravintolan ja seuran välillä. Vastauksista voidaan tulkita perehdytyksessä olevan heikkouksia, joihin reagoiminen vahvistaisi brändiin kiinnittymistä. Johdon eli ravintolatoimikunnan rooli oli jäänyt epäselväksi. Ravintolahoitajan tehtävänä ei ajateltu olevan pursiseuran toimintoihin liittyvän informaation välittäminen, vaan sen nähtiin olevan seuran tai ravintolatoimikunnan vastuulla.

Palvelumaisema oli tulosten perusteella jokaisen sidosryhmän mielestä brändin identiteettiä vahvasti määrittävä tekijä. Palvelumaiseman vaikutus brändi-identiteetin muodostumisessa on yhteydessä aiemmin mainittuihin palveluvihjeisiin, joiden perusteella asiakas arvioi palvelun ja tarjoaman laadun lisäksi yrityksen identiteettiä ja tarkoitusta. Ravintolan palvelumaisemaan liitetty hienostelemattomuus ja perinteikkyyks tukevat tulosten perusteella ravintolan tavoittelemaa perinteistä mielikuvaa ja voidaan tulkita

onnistuneiksi palveluvihjeiksi. Vastauksissa korostui telakan läheisyys, mikä koettiin omaleimaisena ja ravintolan ilmapiiriin vaikuttavana tekijänä. Mielenkiintoisena huomiona jäsenten ja ravintolatoimikunnan vastauksissa oli havaittavissa erottautumista muista kävijöistä nimenomaan telakkaan liittyen, kun ravintolassa tullaan käymään kesken veneenkunnostuksen työvaatteissa. Tämä voidaan tulkita von Wallpach ym. (2017, 396) tunnistamaan ilmiöön, missä brändin yhteiskehittämiseen osallistuvat sidosryhmät luovat samalla omaa identiteettiään.

Palvelumaiseman on todettu vaikuttavan myös asiakasuskollisuuteen ja asiakkaan kokonaiskokemukseen yrityksestä (Pareek & Harrison 2020, 609). Kuvailut purjehduksen jälkeisistä hetkistä terassilla tai ilta-auringosta nauttiminen loivat merkityksiä, jotka eivät liittyneet tarjoamaan. Palvelumaisemaan vaikuttaa miljöön lisäksi ilmapiiri, joka yhteiskehittämisen näkökulmasta ajateltuna muodostuu asiakkaiden ja työntekijöiden välisenä kanssakäymisenä sekä yhteisenä arvonluontina. Palvelumaisema herätti kaikissa sidosryhmissä vahvoja tunteita ja siihen liitettiin moniaistisuutta ja elämyksellisyyttä. Osa vastaajista koki palvelumaiseman ja ”kesään kiinnittymisen” jopa ydintuotetta olennaisempaan ulottuvuutena, mikä vahvistaa Pine & Gilmoren (2020) esittämää ajatusta elämystaloudesta, missä palveluiden sijasta kuluttajien kiinnostus on siirtymässä kohti elämyksiä ja kokemuksia. Heding ym. (2020, 274) mukaan moniaistinen brändikokemus syntyy vuorovaikutteisena arvonluontiprosessina, missä kuluttaja havainnoi ympäristöään kaikilla viidellä aistilla ja reagoi erilaisiin brändiärsykkeisiin.

Ravintolan viestintä koettiin jokaisessa sidosryhmässä jäsentymättömänä. Osalle vastaajista ei ollut muodostunut minkäänlaista mielikuvaa ravintolan markkinoinnista. Heikosta viestintäidentiteetistä huolimatta eri sidosryhmien brändiin liittämät mielleyhtymät olivat melko yhtenäisiä, mikä tukee Berryn (2000, 130) palvelubrändysmallin mukaista näkemystä yrityksen omasta viestinnästä, jossa brändin identiteetti välittyy myös palvelutilojen ja henkilökunnan toiminnan kautta ja joka sisältää lisäksi symboliset mielleyhtymät. Berryn (2000, 130) mallissa yhdistyykin Pareek & Harrisonin (2020) palvelubrändi-identiteettiasteikon palvelumaisema sekä viestintä- ja symbolinen identiteetti. Kiinnostavana ilmiönä tulosten perusteella voidaan pitää sosiaalisen median ja julkisten keskustelupalstojen verrattain vähäistä merkitystä ravintolan brändi-identiteetin muodostumisessa, mikä on ristiriidassa Ind & Schmidtin (2019, 16) näkemyksen kanssa, missä nimenomaan sosiaalisen median kanavat nähdään merkittävänä kanavana brändi-identiteetin yhteiskehittämisessä sidosryhmien julkisesti käymissä keskusteluissa.

Kolmanteen ja neljänteen alakysymykseen, joilla pyrittiin selvittämään ravintolan tarkoitettu identiteetti ja hyväksyty identiteetti saatiin vastaukset mielleyhtymien ja

merkitysten sekä ideologian kartoituksen lisäksi nostamalla esiin brändin yhteiskehittämisprosessiin yhdistettäviä kuvauksia. Tulosten perusteella jäsenet ja työntekijät tulkitsevat tarkoitettua identiteettiä eli ravintolatoimikunnan kuvausta ravintolan brändi-identiteetistä melko yhdenmukaisesti. Jokainen tulkitsee ravintolan brändiä yksilöllisesti ja myös ravintolatoimikunnan vastauksissa ilmeni jokaisen oma näkemys ravintolan brändistä. Ind & Schmidin (2019, 191) mukaan yhteiskehitetty brändi-identiteetti muodostuu sidosryhmien brändille antamissa merkityksissä, vaikka identiteetti olisikin tarkkaan määritelty. Tulosten tarkastelussa on hyvä huomioida, että ravintolatoimikunta ei ole tarkkaan määritellyt ravintolan brändi-identiteettiä, vaan sen on annettu muotoutua omanlaisekseen ajan myötä. Ind & Schmidt (2019, 79) toteavat brändi-identiteetin muodostuvan joka tapauksessa brändiä määrittävissä oletuksissa ja uskomuksissa, oli identiteetti määritelty tai ei. Ind & Schmidt (2019, 193) väittävät myös yhteiskehittämisen lähentävän tarkoitettua ja hyväksytyä identiteettiä. Tulosten valossa voidaankin pohtia, onko ravintolan tarkoitettu ja hyväksyty identiteetti yhdenmukainen siitä huolimatta, että identiteettiä ei ole tarkkaan määritelty, vai kenties juuri siitä johtuen? Jälkimmäinen oletus tukisi Ind & Schmidin (2019, 43) näkemystä avoimesta ja vastaanottavasta organisaatiosta, missä yritys pyrkii oppimaan keskinäisestä vuorovaikutuksesta ja sallii sidosryhmiensä osallistua brändin kehittämiseen.

Tämän tutkimuksen päätutkimuskysymys oli *”millainen on Ravintola Pyysaaren yhteiskehitetty brändi-identiteetti?”* Päätutkimuskysymykseen on saatu vastaus selvittämällä vastaukset alatutkimuskysymyksiin. Iglesias ym. (2020) yritysbrändi-identiteetin yhteiskehittämisprosessikuvauksesta johdettu palvelubrändi-identiteetin yhteiskehittämisen prosessimalli, mikä sidottiin Pareek & Harrisonin (2020) palvelubrändi-identiteettiasteikkoon tukee päätutkimuskysymykseen saatua vastausta.

Ravintola Pyysaaren yhteiskehitetty brändi-identiteetti on sisäisten sidosryhmien tämänhetkinen kuvaus ja tulkinta ravintolan brändi-identiteetistä. Ravintolan johto ei ole tietoisesti kehittänyt brändin identiteettiä, vaan sen on annettu muodostua ajan myötä omanlaisekseen. Ravintolan yhteiskehitetty brändi-identiteetti vastaa käytännössä hyväksytyä identiteettiä ja on jatkuvassa muutoksessa. Yhteiskehitetyn brändi-identiteetin keskiössä on yhteisesti tunnistetut arvot, joissa voidaan nähdä yhteys pursiseuran historiasta kumpuavaan aatteelliseen taustaan, missä painottuu yhteisöllisyys, yhdenvertaisuus ja perinteiden vaaliminen. Jokainen sidosryhmä tulkitsee ydinarvoja omasta näkökulmastaan käsin, ja eri sidosryhmien brändiin liittämät mielleyhtymät ja merkitykset rikastuttavat brändin identiteettiä.



## 6.2 Johtopäätökset ja jatkotutkimusehdotukset

Tämän tutkimuksen keskeisimpänä johtopäätöksenä voidaan esittää, että brändi-identiteetti ei ole yksi yhtenäinen näkemys, vaan siitä voi olla olemassa useita rinnakkaisia identiteettejä, joista yhteiskehitetty brändi-identiteetti muodostuu. Sidosryhmät tulkitsevat brändin identiteettiä omista lähtökohdistaan käsin ja näkemykset voivat olla osittain yhdenmukaisia muiden sidosryhmien kesken.

Tämän tutkimuksen tulokset vahvistivat Ind & Schmidtin (2020, 170) näkemystä yhteiskehitetystä brändi-identiteetistä, jossa brändin identiteetti nähdään muuttuvana ja joustavana ja joka muodostuu kehämäisenä prosessina sidosryhmien jatkuvan tulkinnan tuloksena.

Brändin identiteetti on jatkuvasti kehittyvä miellelyhtymä, jonka juuret ovat historiassa, filosofiassa, käytännöissä ja tavoitteissa, mutta joka on jatkuvan välityksen ja uudelleentulkinnan alainen, sillä brändin merkityksen luovat yhdessä sen sidosryhmät.

Yhteiskehittämisprosessi tarkastelu oli rajattu tämän tutkimuksen ulkopuolelle, mutta tulokset vahvistivat yhteiskehitetyn brändi-identiteetin muodostuvan iteratiivisena prosessina ja sidosryhmien jatkuvan tulkinnan tuloksena. Tutkimuksen viitekehyksenä sovelletussa Iglesias ym. (2020) yhteiskehittämisprosessimallissa prosessi esitetään suoraviivaisesti etenevänä, mutta tämän tutkimuksen tulokset osoittivat, että identiteetistä tehdyt tulkinnat voivat olla limittäisiä ja osin päällekkäisiä ja vastaavat siten enemmän Ind & Schmidtin (2020) kehämäistä prosessikuvausta, missä tarkoitetun ja hyväksytyt identiteetin välillä on jatkuvaa vuoropuhelua. Iglesias ym. (2020) tutkimuksessaan esiin nostamat brändi-identiteettiin vaikuttavat samanaikaisesti ilmenevät vaiheet (välittäminen, sisäistäminen, kyseenalaistaminen ja kirkastaminen) olivat tunnistettavissa tämän tutkimuksen tulosten perusteella osana yhteiskehitetyn brändi-identiteetin muodostumista.

Yhteiskehityksessä brändi-identiteetissä brändin kyseenalaistaminen ja kirkastaminen ovat perinteiseen brändi-identiteettiajatteluun verrattuna oleellinen osa brändi-identiteetin muodostumista ja voidaan tulkita brändin kehittämistä tukevaksi tekijäksi. Vuoropuhelun vahvistaminen sidosryhmien kesken lisää ymmärrystä brändistä ja on edellytys brändi-identiteetin yhteiskehittämiselle.

Palvelubrändin keskeinen sisältötuote (ravintolapalveluissa ruoka- ja juomatarjooma) määrittelee edelleen vahvasti kokonaiskäsitystä brändin identiteetistä. Tämän ohella palvelubrändiin liittyvä elämyksellisyys ja moniaistisuus muodostuu palvelumaiseman ja

henkilökunnan toiminnan tuloksena ja vaikuttaa kokonaisvaltaiseen brändikokemukseen. Etenkin työntekijöillä on keskeinen rooli brändi-identiteetin välittymisessä sidosryhmille. Tämä tutkimus oli rajattu koskemaan ravintolan sisäisiä sidosryhmiä ja siinä tarkasteltiin brändi-identiteetin yhteiskehittämistä yrityksen sisäisten sosiaalisten prosessien näkökulmasta. Jatkotutkimusaiheena olisi mielenkiintoista selvittää millaisia mielleyhtymiä ja merkityksiä ulkoiset asiakkaat ravintolan brändiin liittävät ja miten heidän näkemyksensä heijastuvat ravintolan yhteiskehitettyyn brändi-identiteettiin. Tutkimuksessa voitaisiin selvittää, välittykö sisäisten sidosryhmien tunnistamat arvot samalla tavalla ulkoisille asiakkaille ja kokevatko uudet asiakkaat ravintolan perinnön yhtä merkityksellisenä, kuin sisäiset sidosryhmät.

Toisena jatkotutkimusaiheena voisi paneutua itse yhteiskehittämiseen ja tutkia, *miten* ravintolan yhteiskehitetty brändi-identiteetti muodostuu. Työn rajaaminen laajempaan sidosryhmäjoukkoon voisi tuoda kiinnostavia näkökulmia brändi-identiteetin yhteiskehittämiseen ja sen eri ulottuvuuksiin. Yhteiskehittämiseen tarkasteleva tutkimus olisi mahdollista toteuttaa myös jossakin toisessa organisaatiossa.

### 6.3 Kehittämisehdotukset

Ravintola Pyysaaren brändi-identiteetin kehittämisehdotuksissa pääpaino on tutkimuksen näkökulman mukaisesti yhteiskehittämisessä. Kehittämisehdotukset perustuvat tutkimuksessa tehtyihin havaintoihin ja niissä on hyödynnetty haastateltavilta tulleita ideoita. Kehittämisehdotukset on osoitettu ravintolatoiminnasta vastaavalle ravintolatoimikunnalle ja ravintolanhoitajalle, eli tämän tutkimuksen tekijälle. Selkeyden vuoksi ehdotukset esitetään muusta raportointityylistä poiketen luettelomaisesti.

- 1. Mission ja vision kirkastaminen.** Brändi-identiteetin kehittämisessä ensimmäinen askel on yrityksen strategiaprosessin käynnistäminen. Brändin kehittäminen on sidottava yhteen strategian kanssa, joten ravintolan missio ja visio tulisi kirkastaa. Ravintolaohjesääntö voi jäädä sisäiseksi ohjenuoraksi, mutta ulospäin viestittäessä missio tulisi päivittää. Työskentelyssä kannattaa hyödyntää jo aiemmin yhdessä tunnistettuja arvoja, joiden pohjalta voi pohtia ravintolan tarkoitusta ja tulevaisuuden näkymää.

Missio saa olla ihanteellinen, mutta se voi olla myös hauska ja maanläheinen. Tärkeintä on, että se on aito ja kertoo rehellisesti ravintolan olemassaolon tarkoituksen. Vision määrittelyssä voi pohtia rohkeasti tulevaisuuden maisemaa ja asettaa tavoitteet korkealle. Vision on oltava inspiroiva, jotta se kannustaa

työntekijöitä antamaan parhaimpansa ja sitoutumaan tavoitteiden saavuttamiseen. Toisaalta sen on oltava resurssien suhteen realistinen, jotta tavoitteet olisi myös mahdollista saavuttaa.

Strategiaprosessin pohjatyön voi aloittaa ravintolatoimikunnassa, sillä myös yhteiskehittämisessä johdon tehtävänä on määritellä brändin identiteettiin liittyvä ideologia. Strategiaan sitoutumisen vahvistamiseksi kehittämisprosessin seuraavassa vaiheessa työntekijät ja jäsenet tulee ottaa mukaan kehittämiseen.

- 2. Tärkeimpien sidosryhmien tunnistaminen.** Strategiaan ja yhteiskehittämiseen liittyen on tärkeää tunnistaa ravintolan tärkeimmät sidosryhmät jäsenten ja työntekijöiden lisäksi. Toimintaympäristössä käynnissä olevat muutokset heijastuvat ravintolan asiakaskuntaan ja uusia asiakkaita tulee tutustumaan paikkaan. Kaikkien eri asiakasryhmien huomioiminen ei kuitenkaan ole mahdollista, joten tärkeimmät sidosryhmät on tunnistettava. Myös muiden sidosryhmien kuten yhteistyökumppaneiden vaikutus brändi-identiteetin muodostumisessa on hyvä kartoittaa. Sidosryhmien tunnistaminen auttaa brändin asemoinnissa ja kilpailijoista erottautumisessa.
- 3. Palveluprosessien yhteiskehittäminen.** Sidosryhmien tunnistamisen jälkeen heitä on mahdollista kutsua mukaan aktiiviseen kehittämistyöhön. Tutkimuksessa esiin nousseet ongelmat palveluprosessissa on yhteiskehittämiseen soveltuva teema, missä nimenomaan asiakkaiden näkökulma on tärkeä. Ravintola voi järjestää yhteisen workshopin ja hyödyntää yhteiskehittämisen työkaluja haasteen purkamiseksi. Asiakkaat tarkastelevat toimintaa ulkoapäin ja heillä on arvokasta kokemusta asiasta, mikä ei itse palvelutilanteessa välttämättä välity työntekijöille. Ravintolan johdon ja työntekijöiden näkökulma taas on sisältä ulospäin ja heillä on enemmän tietoa prosesseihin liittyvistä ”kulissien takaisista” reunaehdoista. Näkemysten yhdistäminen auttaa pureutumaan ongelman juurisyyhyn ja voi helpottaa sen ratkaisemista.
- 4. Brändin sisäistämisen vahvistaminen.** Yhteiskehittämisen näkökulmasta työntekijät ovat keskiössä brändin sisäisessä kehittämisessä ja hyväksytyin identiteetin muodostumisessa. Työntekijät ovat myös tärkeässä roolissa brändin välittymisessä ulospäin. Ravintolan brändin yksi vahvimmista ulottuvuuksista on henkilökunnan palveluasenne ja sitä tulisi jatkossa vieläkin vahvistaa. Ravintolan ydinarvot kannattaa nostaa esiin jo rekrytointivaiheessa. Uuden työntekijän huolellinen perehdytys myös brändin ja pursiseuratoiminnan osalta on hyvä tuoda

mukaan uuteen työpaikkaan tutustuessa. Ravintolatoimikunta voisi järjestää kauden alkuun pienen infotilaisuuden pursiseuran toiminnasta ja samalla työntekijöille voitaisiin tarjota mahdollisuus tutustua veneilyyn esimerkiksi päiväpurjehduksen merkeissä. Yhdessä vietetty hetki toisi omistajat ja työntekijät leppoisalla tavalla yhteen ja vahvistaisi keskinäistä sidettä.

Brändin sisäistämisestä puhuttaessa viitataan yleensä työntekijöihin. Ravintola Pyysaaren organisaatorakenteesta johtuen myös ravintolatoimikunnan jäsenet tulisi perehdyttää ravintolan brändiin ja brändi-identiteettiin. Yhtenäinen näkemys brändi-identiteetistä toimii työkaluna ravintolatoiminnan suunnitteluun ja johtamiseen. Ravintolatoimikunnan jäsenet voisivat toimia brändilähtettiläinä etenkin pursiseuran jäsenten suuntaan ja välittää brändin identiteettiä yhtenäisemmin omissa sosiaalisissa verkostoissaan.

**5. Sisäisen viestinnän ja tiedonkulun kehittäminen.** Ravintolan sisäisen viestinnän ja tiedonkulun kehittäminen tulee ulottaa työntekijöiden lisäksi pursiseuran ja ravintolan välisen kommunikaation kehittämiseen. Sujuva sisäinen viestintä helpottaa brändin sisäistämistä ja lisää molemminpuolista ymmärrystä ravintolan ja pursiseuran kiinteästä siteestä ja sen vaikutuksesta ravintolan brändiin. Sisäisen viestinnän kehittämisessä on hyvä huomioida eri kanavat, sillä pelkkä sosiaalisen median varaan rakennettu viestintä ei tavoita kaikkia. Tiedonkulun kehittäminen tukee myös ulkoista viestintää ja mahdollistaa pursiseuratoimintaan liittyvän tiedon välittämisen ravintolan kautta.

**6. Vuoropuhelun vahvistaminen.** Ravintolan sisäisten sidosryhmien eli ravintolatoimikunnan, työntekijöiden ja jäsenten välisen vuoropuhelun vahvistaminen toteutuu parhaiten, kun sisäinen viestintä ja tiedonkulku on saatu toimimaan sujuvasti.

Ravintolan ja jäsenten välistä vuoropuhelua voidaan vahvistaa perinteisen palautteen keräämisen ja siihen reagoimisen lisäksi järjestämällä aiemmin mainittuja työpajoja eri teemoihin liittyen. Fokusryhmäkeskusteluilla voidaan rakentaa keskinäistä sidettä ja saada oivalluksia brändin yhteiskehittämiseen. Myös ravintolan brändiin kriittisesti suhtautuvien näkemykset olisi hyvä saada kuuluviin, sillä kyseenalaistaminen ja kirkastaminen ovat brändi-identiteettiä rikastuttavia elementtejä ja toimivat kehitystä aidosti eteenpäin vievinä voimina.

## **7. Ravintolan historian ja pursiseuratoiminnan esiin tuominen viestinnässä.**

Ravintolan brändistä viestiminen tarinoiden avulla on voimakas tapa tavoittaa niin sisäisiä kuin ulkoisia sidosryhmiä ja herättää kiinnostusta ravintolaa kohtaan. Ravintolan värikäs historia ja pursiseururan rooli ravintolan omistajana kannattaa tuoda viestinnässä nykyistä enemmän esiin, sillä se selventää brändin identiteettiä myös uusille asiakkaille. Tarinoita voi tuoda esiin sosiaalisessa mediassa ja verkkosivuilla, mutta myös paikan päällä ravintolassa esimerkiksi ruokalistassa tai erillisissä esitteissä. Työntekijät voivat kertoa hauskoja anekdootteja ravintolasta kasvokkain tapahtuvissa asiakaskohtaamisissa. Tarinoiden avulla voidaan kertoa ravintolan tarkoituksesta, visiosta ja arvoista rennolla otteella ja helposti lähestyttävästi.

- 8. Brändikokemuksen kehittäminen.** Ravintolan brändiin yhdistettävä elämyksellisyys on elementti, mitä tulisi vahvistaa entisestään. Pyysaari miljööinä, ravintolan historia, sen persoonallisuus ja perinteinen tarjoama tarjoavat lukemattomia mahdollisuuksia kehittää kokonaisvaltaista ja moniaistista brändikokemusta. Ravintolan brändiin liitettävä käsitys muuttumattomuudesta on voimavara, joka etenkin epävarmoina aikoina voi luoda turvallisuuden tunnetta ja luottamusta siihen, että ”joku tässä maailmassa pysyy samana”. Asiakkaita aidosti koskettava brändikokemus syntyy yhteisenä arvonluontina, mikä on yhteiskehittämisen ydintä. Ravintolan perinnön tunnistaminen ja sen kirkastaminen mahdollistaa sen, että tulevaisuudessakin Ravintola Pyyasaari voi olla ”outo, mutta helposti lähestyttävä”.

### **6.4 Tutkimuksen luotettavuus ja eettiset näkökohdat**

Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (2021) mukaan hyvään tieteelliseen käytäntöön kuuluu tiedeyhteisön tunnustamien toimintatapojen noudattaminen. Tutkimustyöhön liittyvä yleinen huolellisuus ja rehellisyys sekä tarkkuus tulosten esittämisessä ja arvioinnissa ovat osa hyvää tieteellistä käytäntöä. Tutkimuksen tiedonhankintatavoissa sekä tutkimus- ja arviointimenetelmissä tulee noudattaa tieteellisen tutkimuksen kriteerejä. Tutkimuksen tulokset on julkaistava tieteellistä avoimuutta ja vastuullisuutta noudattaen. Toisten tutkijoiden työtä kunnioitetaan viittaamalla asianmukaisesti heidän laatimiinsa julkaisuihin. Tutkimukseen liittyvät olennaiset sidonnaisuudet on kerrottava ja raportoitava totuudenmukaisesti tutkimustulosten julkaisemisen yhteydessä. Tutkimuksen suunnittelu, toteutus ja raportointi tulee tehdä yksityiskohtaisesti ja sen on täytettävä tieteelliselle tiedolle asetetut vaatimukset. (Hirsjärvi ym. 2015, 23–24.)

Hyvään tutkimuskäytäntöön kuuluu tutkimuksen luotettavuuden arviointi. Keskeisiä käsitteitä tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa ovat reliabiliteetti ja validiteetti. (Aaltio & Puusa 2020, 169.) Luotettavuuden arvioinnissa reliabiliteetilla viitataan tutkimustulosten toistettavuuteen ja validiteetilla siihen, että tutkimuksessa on tutkittu sitä, mitä oli tarkoituskin (Tuomi & Sarajärvi 2015, 160). Tutkimuksen pätevyyttä arvioidaan myös pohtimalla valitun tutkimusmenetelmän sopivuutta tutkittavana olevan asian mittaamiseen (Hirsjärvi ym. 2010, 231). Laadullisen tutkimuksen arvioinnissa edellä mainittuja käsitteitä sivutaan, mutta sellaisenaan niiden soveltaminen on kyseenalaistettu, sillä yleistettävyyden ei ole laadullisen tutkimuksen tavoitteena. Laadullisessa tutkimuksessa arviointia tulisikin tapahtua koko tutkimusprosessin ajan. (Aaltio & Puusa 2020, 170.)

Tässä tutkimuksessa on pyritty noudattamaan hyvää tieteellistä käytäntöä koko tutkimusprosessin ajan. Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuutta arvioidaan tarkastelemalla tulosten toistettavuutta eri arvioijista riippumatta. Kahden eri arvioijan päätyminen samanlaiseen tulokseen tai saman tuloksen saaminen usealla eri tutkimuskerralla vahvistaa tutkimuksen luotettavuutta. (Hirsjärvi ym. 2010, 231.) Jo aihetta valitessani pohdin tutkimuksen eettisyyttä ja luotettavuutta objektiivisuuden näkökulmasta. Jonkun toisen tutkijan tekemänä tutkimus olisi ollut toisenlainen, sillä todennäköisesti olisin itse ollut tutkittavien joukossa ja tulokset olisivat erilaisia. Tässä tutkimuksessa ei tule esiin ravintolan operatiivisesta toiminnasta vastaavan osuutta brändin yhteiskehittämisessä, minkä voidaan katsoa heikentävän tutkimuksen luotettavuutta. Luotettavuutta arvioitaessa voidaan myös kyseenalaistaa esihenkilönä työntekijöille tekemäni haastattelut.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta vahvistaa mahdollisimman tarkka ja totuudenmukainen selostus tutkimuksen toteutuksen eri vaiheista. Tutkijan tekemät valinnat ja oma kriittinen arviointi tutkimuksen etenemisestä ja siihen vaikuttaneista tekijöistä kasvattaa tutkimuksen luotettavuutta. Erityisesti analyysiin vaikuttava luokittelu ja sen syntymiseen johtaneet valinnat olisi kyettävä perustelevaan. Tulosten tulkintaan vaikuttaneita päätelmiä voidaan todentaa haastatteluista poimituilla suorilla lainauksilla. (Hirsjärvi ym. 2010 231–233.)

Tutkimusraportissani olen pyrkinyt selostamaan tutkimuksen eri vaiheet tarkasti ja yksityiskohtaisesti ja perustelevaan tekemiäni valintoja. Tutkimuksessani teoriaohjaavan sisällönanalyysin analyysiyksiköt nousivat aineistosta, mutta ala- ja pääkuokkien muodostamisessa sovelsin aiheesta kirjoitettua kirjallisuutta. Oma ennakkokäsitykseni tutkimuskohteesta on voinut ohjata analyysiyksiköiden muodostumista, mutta tulosten analysointiin perustuva luokittelu on avattu raportissa niin, että toisen tutkijan on

mahdollista toistaa se uudessa tutkimuksessa, mikä Aaltio & Puusan (2020, 170) mukaan kuvastaa tutkimuksen siirrettävyyteen perustuvaa pohdintaa ja vahvistaa tutkimuksen luotettavuutta.

Tutkimuksen arvioinnissa on hyväksyttävä sen kontekstuaalisuus eli sidonnaisuus tiettyyn aikaan, paikkaan tai tutkijaan. Jokainen tutkimus on omanlaisensa versio tutkittavasta aiheesta, joten täysin objektiivista tietoa ei ole mahdollista tuottaa (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Tuomi & Sarajärvi (2015, 160) nostavat tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa esiin myös puolueettomuusnäkökulman, jolloin tutkijan ollessa itse osa tutkittavaa yhteisöä, puolueettomuuden arviointi ei ole yksiselitteistä. Myös Aaltio & Puusan (2020, 169) mukaan ihmistieteisiin liittyy tutkijan ja tutkittavan välinen vuorovaikutus, jolloin tutkijan kyky reflektoida omaa subjektiivisuuttaan on keskeinen edellytys luotettavuuden arvioinnissa. Objektiivisuutta voidaan pyrkiä lisäämään tunnistamalla oma subjektiivisuus ja tuomalla se esiin (Aaltio & Puusa 2020, 169).

Olen kertonut raportissa asemani yrityksessä ja todennut olevani tietoinen sen heijastumisesta tutkimukseen. Työhistoriani yrityksessä on voinut sekä tukea että haitata tutkimuksen toteuttamista. On mahdollista, että tutkimukseen osallistuneet henkilöt ovat vältelleet ikävien asioiden esiin tuomista, ja joku toinen tutkija olisi saanut toisenlaisia vastauksia. Toisaalta haastatteluissa oli luottamuksellinen tunnelma ja myös kriittisiä näkemyksiä tuli esiin, joten haastateltavien voidaan olettaa puhuneen totuudenmukaisesti. Ryhmähaastatteluissa ja työpajoissa toimin tilaisuuden fasilitoijana ja keskustelun ohjaajana, joten aineisto muodostui osallistujien keskinäisestä aktiivisuudesta. Yksilöhaastatteluissa pyrin säilyttämään kuuntelijan roolin ja välttämään haluani kommentoida esiin nousseita asioita, mikä olisi voinut johdatella vastauksia.

Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä oli perusteltu valinta tutkittavan ilmiön syvälliseen ymmärtämiseen. Huolellinen perehtyminen kohdeilmiöön ja aiheeseen liittyvien näkökulmien kriittinen tarkastelu lisäävät Aaltio & Puusan (2020, 173) mukaan tutkimuksen luotettavuutta. Ennen aineistonkeruuta paneuduin sekä perinteisiin brändi-identiteettimalleihin että yhteiskehittämisen tarjoamaan näkökulmaan aiheesta. Käytetyt lähteet olivat monipuolisia ja laadukkaita, ja sisälsivät useita kansainvälisiä tieteellisiä artikkeleja. Tutkimuksen luotettavuutta voidaan lisätä aineistotriangulaatiolla, missä erilaisia aineistoja yhdistetään kokonaisvaltaisemman tulkinnan muodistamiseksi (Aaltio & Puusa 2020, 173). Tutkimuksessa hyödynsin sekundäärisiä aineistoja, joita peilasin haastatteluissa kerättyyn aineistoon.

Ryhmähaastattelujen avulla oli mahdollista kerätä tietoa tehokkaasti, mutta samalla ne tukivat aiheen yhteisöllistä ulottuvuutta. Tutkimuksen kohdejoukko vastasi

tutkimusastelemaa ja tutkimusmenetelmiä voidaan pitää sopivina tutkittavaan ilmiöön ja tutkimuksen tavoitteisiin nähden.

Hyvän tieteellisen käytännön mukaisesti tutkimukseen osallistuvien ihmisarvoa tulee kunnioittaa ja jokaisella on oltava mahdollisuus päättää tutkimukseen osallistumisesta. Tutkimukseen osallistuvia tulee informoida riittävän kattavasti tutkimuksesta ja sen kulusta. (Hirsjärvi ym. 2015, 25.) Tutkimuskohteelle on kerrottava, mihin tutkimuksessa esiin tulleita tietoja käytetään ja miten aineistoa käsitellään tutkimuksen valmistuttua. Tutkittavien yksityisyydensuoja on varmistettava ja tulosten raportoinnissa on huolehdittava, että yksittäiset henkilöt eivät ole tunnistettavissa. (Vilkka 2015, 190–191.) Tähän tutkimukseen osallistuneille on kerrottu tutkimuksen tarkoitus ja aineiston käsittelyä koskevat seikat. Kaikki tutkittavat ovat osallistuneet tutkimukseen vapaaehtoisesti. Tutkimuksen eettisyyttä on vahvistettu suojaamalla haastateltavien anonymiteettiä, eikä aineistosta nostettuja sitaatteja voida yhdistää tutkimukseen osallistuneisiin yksittäisiin henkilöihin. Tutkimuksen valmistuttua tutkimusaineisto luvatusi hävitetään.

## **6.5 Opinnäytetyön ja oman oppimisen pohdinta**

Noin vuoden kestänyt opinnäytetyöprosessi on antanut paljon. Itseni johtamisen ja ajankäytön hallinnan lisäksi olen saanut kokemusta tutkimuksen suunnitteluun ja sen toteuttamiseen. Prosessin aikana olen myös löytänyt luontevan tavan etsiä ja jäsentää tietoa.

Tiedonhaku- ja prosessinhallintataitojen kehittymisen ohella ymmärrykseni opinnäytetyöni aiheesta on kasvanut merkittävästi. Sain työnantajaltani vapaat kädet aiheen valintaan ja alun perin tarkoitukseni oli tutkia yrityksen sisäistä viestintää ja markkinointia. Olin jo ehtinyt tehdä aihesuunnitelman, kun samaan aikaan alkanut Strategic Brand Management -opintojakso muutti ajatukseni ja oivalsin brändin kehittämisen olevan keskeinen teema kohdeyrityksessä. Aiheen vaihtumiseen liittyi myös halu syventää omaa käsitystäni brändeistä ja niiden johtamisesta osana liiketoiminnan suunnittelua.

Opinnäytetyön aihetta valitessani en vielä tiennyt, että näkökulmani tulisi olemaan yhteiskehittämisessä. Brändin johtamista käsittelevien teorioiden yhteydessä tutustuin myös yhteiskehittämiseen liittyvään kirjallisuuteen ja lähestymistapa tuntui heti luontevalta. Aiheeseen enemmän paneutuessani opinnäytetyön näkökulma loksautti paikalleen. Uskon yhteiskehittämisen sopivan erityisesti kohdeyrityksen brändin johtamiseen, mutta näen sen myös tulevaisuudessa enemmän tilaa saavana brändin johtamisfilosofiana, mihin on ollut mielenkiintoista perehtyä. Tutkimuksen tekeminen on avartanut ajatteluaani yleisesti johtamisesta ja tuonut oivalluksia brändin kehittämisen



lisäksi muihinkin työni osa-alueisiin. Opinnäytetyö on antanut rohkeutta ja konkreettisia työkaluja yhteiskehittämisen menetelmien soveltamiseen.

Tutkimuksen ajoittuminen kesäsesongin ulkopuolelle on antanut mahdollisuuden tarkastella ravintolan brändiä pienen etäisyyden päästä, mutta täysin objektiivista näkökulmaa ei luonnollisesti ole mahdollista saavuttaa. Olen kuitenkin koko tutkimuksen ajan pyrkinyt olemaan tietoinen omista näkemyksistäni ja kyennyt suhtautumaan avoimesti esiin nousseille asioille. Haastateltavien ajatusten äärelle pysähtyminen on ollut arvokas kokemus, sillä perustyöarjessa näin intensiiviseen kuunteluun harvoin tarjoutuu tilaisuutta. Katson, että vuoropuhelun vahvistamiseen kannattaa jatkossa panostaa.

Kokonaisuutena opinnäytetyöprosessi on edennyt muutamia käännteitä lukuun ottamatta suunnilleen odotetusti. Silti työn hidas eteneminen yllätti ja keskeneräisyyttä oli välillä hankala sietää. Aiheen vaihto ja tutkimusstrategian muuttaminen toimintatutkimuksesta tapaustutkimukseen ei osoittanut johdonmukaista otetta työskentelyyn, mutta suunnitelmien muutoksesta johtuen ehdin oppia molemmista aihepiireistä jotakin uutta.

Tutkimuksen hankalin osuus oli aineiston analyysivaihe, sillä en aiemmin ollut tutustunut sisällönanalyysiin. Jälkikäteen ajateltuna hioin hieman liian pitkään tietoperustaa, enkä keskittynyt tarpeeksi ajoissa tutkimuksen suunnitteluun. Ryhmähaastatteluihin valmistautuessani en huomannut tehdä koehaastattelua, mikä olisi auttanut kysymysten testaamisessa ja haastattelurungon tarkentamisessa. Haastattelut olisi myös voinut aloittaa aikaisemmin, jolloin analyysiin olisi jäänyt enemmän aikaa. Työpajan suunnittelussa arvioin käytettävissä olevan ajan teemojen laajuuteen nähden alakanttiin ja jouduin muuttamaan suunnitelmaa työpajan aikana, joten työskentelylle asetettu tavoite ei täyttynyt. Näissä kohdissa tein selkeät virhearvioinnit. Tutkimuksen rajaaminen sisäisiin sidosryhmiin ja valitut tutkimusmenetelmät olivat mielestäni tähän tutkimukseen sopivia ja tukivat tutkimuksen tarkoitusta.

Työ valmistuu hieman suunniteltua myöhemmin, mutta ajattelen myös hapuilun olevan osa oppimisprosessia. Kohdeyrityksen kehittämisen kannalta brändi-identiteetin selvittäminen oli tärkeää ja toimii jatkossa tukena sisäisen viestinnän ja markkinoinnin kehittämisessä, mikä oli alkuperäinen aihe suunnitelmani. Kokonaisuutta ajatellen ravintolan toiminnan kehittäminen etenee nyt mielekkäässä järjestyksessä. Tämän tutkimuksen osalta voin vain todeta tehneeni parhaani.

## Lähteet

Aaker, D. 1996. Building Strong Brands. Free Press. New York.

Aaker, D. 2014. The First Step in Building Brand. Marketing News, 48, 10, s. 20–21.

Aaker, D. & Joachimsthaler, E. 2000. Brand Leadership. The Free Press. New York.

Aaker, D. 2022. Prophet. The Story of the Book. Creating Signature Stories. Luettavissa: <https://www.prophet.com/2018/01/the-story-of-the-book-creating-signature-stories/>.  
Luettu: 13.5.2022.

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

Aluehallintovirasto. 2020. Etelä-Suomi. Peruspalvelut, oikeusturva, ja luvat -vastuualue. Päätös anniskeluluvan muuttamisesta. Etelä-Suomen aluehallintovirasto. Hämeenlinna.

American Marketing Association (AMA). 2021. Definitions of marketing. Definition of brand. Luettavissa: <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>  
Luettu: 15.11. 2021.

Beverland, M. 2020. Brand management. Co-creating meaningful brands. SAGE. Los Angeles.

Berry, L.L. 2000. Cultivating Service Brand Equity. Journal of the Academy of Marketing Science 28, 1, s. 128–137.

Berry, L.L., Wall, E.A. & Carbone, L.P. 2006. Service Clues and Customer Assessment. Lessons from Marketing. Academy of Management Perspectives 20, 2, s. 43–57.

Burmann, C., Hegner, S. & Riley, N. 2009. Towards an identity-based branding. Marketing theory, 9, 1, s. 113–118.

de Chernatony, L. 2012. From Brand Vision to Brand Evaluation. The Strategic Process of Growing and Strengthening Brands. 3<sup>rd</sup> edition. Routledge. New York.

de Chernatony, L. & Cottam, S. 2006. Internal brand factors driving successful financial services brands. *European Journal of Marketing*, 40, 5/6, s. 611–633.

de Chernatony, L., Mc Donald, M. & Wallace, E. 2011. *Creating Powerful Brands: in consumer, service and industrial markets*. 4<sup>th</sup> edition. Routledge. London.

Ek, H. & Sirkiä, S. 2014. *Palma de Pyy. Veneilevän duunarin keidas*. Helsingin Työväen Pursiseura ry. Helsinki.

Grönroos, C. 2015. *Palvelujen johtaminen ja markkinointi*. Viides painos. Hansaprint. Vantaa.

Heding, T., Knudtzen, C.F & Bjerre, M. 2020. *Brand Management. Mastering Research, Theory and Practice*. 3rd edition. Routledge. New York, NY.

Helsingin Työväen Pursiseura 2021a. Pursiseuran jäsensivut. Ravintolatoimikunta. Luettavissa: <https://https.fi/toimikunnat/ravintolatoimikunta/>. Luettu: 10.12.2021.

Helsingin Työväen Pursiseura 2021b. Satama. Luettavissa: <https://https.fi/pyysaari/>. Luettu: 15.4.2021.

Helsingin Työväen Pursiseura 2021c. Seura. Luettavissa: <https://https.fi>. Luettu: 14.12.2021.

Helsinki 2021. Uutta Helsinkiä. Kruunuvuorenranta: Luettavissa: <https://www.uuttahelsinki.fi/fi/kruunuvuorenranta> Luettu: 10.12.2021.

Helsinki 2022a. Uutta Helsinkiä. Uutiset. Kruunuvuorensillan sekä raitiotien rakentamistyöt käynnistyvät Kruunuvuorenrannassa. Luettavissa: <https://www.uuttahelsinki.fi/fi/uutiset/2022-01-17/kruunuvuorensillan-seka-raitiotien-rakentamistyot-kaynnistyvat> Luettu: 19.01.2022.

Helsinki 2022b. Perinteisiä makuja Helsingin kortteliravintoloissa. Luettavissa: <https://www.myhelsinki.fi/fi/syö-ja-juo/ravintolat/ravintola-pyysaari>. Luettu: 30.1.2022.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2015. *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Gaudeamus Helsinki University Press. Helsinki.

- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. Tutki ja kirjoita. 2010. 15.–16. painos. Kirjayhtymä Oy. Hämeenlinna.
- Hyvärinen, M. 2020. Haastattelun maailma. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.). Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus Oy.
- Iglesias, O. & Ind, N. 2020. Towards a theory of conscientious corporate brand co-creation: the next key challenge in brand management. *Journal of Brand Management*, 27 s. 710–720.
- Iglesias, O., Ind, N. & Alfaro, M. 2013. The organic view of the brand: A brand value co-creation model. *Journal of Brand Management*, 20, 8, s. 670–688.
- Iglesias, O., Landgraf, P., Ind, N. & Markovic, S., Koporcic, N. Corporate brand identity co-creation in business-to-business contexts. 2020. *Industrial Marketing Management* 85, s. 32–43.
- Ind, N. 2005. *Beyond branding. How the new values of transparency and integrity are changing the world of brands.* Kogan Page. London.
- Ind, N. 2007. *Living the brand. How to transform every member of your organization into a brand champion.* 3<sup>rd</sup> edition. Kogan Page. London.
- Ind, N. 2015. How participation is changing the practice of managing brands? *Journal of Brand Management*, 21, 9, s. 734–742.
- Ind, N., Fuller, C. & Trevail, C. 2012. *Brand Together. How co-creation generates innovation and re-energizes brands.* Kogan Page Limited. London, Philadelphia.
- Ind, N., & Coates, N. 2013. The meanings of co-creation. *European Business Review*, 25, 1, s. 86–95.
- Ind, N., Iglesias, O. & Markovic, S. 2017. The co-creation continuum: from tactical market research tool to strategic collaborative innovation method. *Journal of Brand Management*, 24, s. 310–321.
- Ind, N. & Schmidt, H.J. 2019. *Co-creating brands: Brand Management from a Co-creative Perspective.* Bloomsbury business. London.

International Organization for Standardization. Economy. What's in a Brand? Quite a bit actually. Luettavissa: <https://www.iso.org/news/ref2486.html>. Luettu: 10.12.2021.

Isohookana, H. 2007. Yrityksen markkinointiviestintä. WSOY. Helsinki.

Kananen, J. 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylä.

Kantojärvi, P. 2012. Fasilitointi luo uutta. Talentum media. Helsinki.

Kapferer, J-N. 2012. The New Strategic Brand Management. Advanced insights & Strategic Thinking. 5<sup>th</sup> edition. Kogan Page. London.

Koivisto, M., Säynäjäkangas, J. & Forsberg, S. 2019. Palvelumuotoilun bisneskirja. Alma Talent. Helsinki.

Kotler, P., Kartajaya, H. & Setiawan, I. 2011. Markkinointi 3.0. Tuotteista asiakkaisiin ja ihmiskeskeisyyteen. Talentum. Helsinki.

Korum, N., Gyrd-Jones, R., Al Zagir, N. & Brandis, K. 2017. Interplay with intended brand identities in a Nike-related brand community: Co-existing synergies and tensions in a nested system.

Lindberg-Repo, K. 2005. Asiakkaan ja brändin vuorovaikutus. Miten johtaa brändin arvoprosesseja. WS Bookwell Oy. Juva.

Mangold, W.G. & Miles, S.J. The employee brand: is yours an all-star? Business Horizons. 50, s. 423–433.

Merz, M.A., He, Y. & Vargo, S.L. 2009. The evolving brand logic: a service dominant logic perspective. Journal of the Academy of Marketing Science, 37, s. 328–344.

Moilanen, P. & Räihä, P. 2018. Teoksessa Valli, R. (toim.). Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. PS-kustannus. Jyväskylä.

Mäkinen, M., Kahri, A. & Kahri, T. Brändi kulmahuoneeseen! Ws Bookwell Oy. Porvoo.

OECD. 2021. Services Trade. Luettavissa: <https://www.oecd.org/trade/topics/services-trade/>. Luettu: 19.12.2021.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 4.–5. painos. Sanoma Pro Oy.

Pine, P. & Gilmore, J.H. 2020. The Experience Economy. Competing for Customer Attention, Time and Money. Harvard Business Review Press. Boston.

Puusa, A. 2020. Näkökulmia laadullisen aineiston analysointiin. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.). Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus Oy.

Puusa, A. & Juuti, P. 2020. Laadullisen tutkimuksen olemus. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.). Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus Oy.

Ruokolainen, P. 2020. Brändikäsikirja. Näin teet yritysbrändistä vetovoimaisen. Kauppakamari. Helsinki.

Ruusuvuori, J. & Nikander, P. 2017. Teoksessa Hyvärinen, M., Nikander, P. & Ruusuvuori, J. (toim.). Tutkimushaastattelun käsikirja. Vastapino. Tampere.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. Kvali – MOTV. Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkojulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja]. Luettavissa: <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus>. Luettu: 1.3.2022.

Sarasvuo, S., Rindell, A. & Kovalchuk, M. 2022. Toward a conceptual understanding of co-creation in branding. *Journal of Business Research*, 139, s. 543–563.

Sirén, J. Helsingin Sanomat. 2019. Helsingin edustalla on saari, jossa aika on pysähtynyt vuoteen 1952: "Emme seuraa trendejä". Luettavissa: <https://www.hs.fi/kaupunki/helsinki/art-2000006153506.html> Luettu: 30.3.2022

Vargo, L. & Lush, R. 2004. Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*, 68, s. 1–17.

Vargo, L. & Lush, R. 2008. Service-dominant-logic: continuing the evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36, s. 1–10.

Vilka, H. 2021a. Näin onnistut opinnäytetyössä. PS-kustannus. Jyväskylä.

Vilka, H. 2021b. Tutki ja kehitä. 5. painos. PS-kustannus. Jyväskylä.

Von Wallpach, S., Voyer, B., Kastanakis, M. & Muhlbacher, H. Co-creating stakeholder and brand identities: Introduction to the special section. *Journal of Business Research*, 70, s. 395–398.

## Liitteet

### Liite 1. Haastattelukysymykset

1. Mitä Ravintola Pyysaari sinulle merkitsee?
2. Miten ravintolan historia näkyy tänä päivänä sen toiminnassa?
3. Millainen on ravintolan tavoittelema mielikuva?
4. Miten kuvailisit ravintolan:
  - tarjoomaa (ruoka- ja juomatuote)
  - hintatasoa
  - tunnelmaa/miljöötä
  - palvelua
  - ilmettä (logot, nimi ym.)
  - viestintää
5. Millainen arvomaailma ravintolalla mielestäsi on?
  - Miten se ilmenee päivittäisessä toiminnassa? Onko sinulla antaa joku esimerkki?
6. Miten ravintola eroaa muista pursiseuran ravintoloista tai kesäravintoloista?
  - mitä ilman ravintola ei olisi sellainen kuin se nyt on?
7. Ketkä tai mitkä ovat ravintolan pahimmat kilpailijat?

(”mitkä”: voi olla myös jokin muu kesäinen ajanviette, minkä kanssa ravintola asiakkaiden ajasta kilpailee)
8. Miten paljon puhut ravintolasta muille ihmisille esim. veneilijöille/ uusille seuran jäsenille/ravintola-alan kollegoille/lähipiirillesi ja mitä siitä kerrot?
9. Miten mielikuvasi ravintolasta on muuttunut sinä aikana, kun olet ollut ravintolatoimikunnassa/jäsenenä/työntekijänä?
10. Miten ravintolaa tulisi mielestäsi kehittää?
11. Miten
  - jäsenet
  - työntekijät (ei kysytä jäseniltä)
  - ulkopuoliset asiakkaatmielestäsi vaikuttavat tai voisivat vaikuttaa ravintolan kehittämiseen?
12. Millaisena näet ravintolan viiden vuoden kuluttua?
13. Tuleeko vielä mieleen jotakin, mitä haluaisit sanoa?
14. Bonus: Jos ravintola olisi ihminen, millainen se olisi?



## Liite 2. Tutkimuskutsu pursiseuran jäsenille

Hyvä seuran jäsen! Olisitko kiinnostunut osallistumaan ravintolan brändin kehittämiseen?

Palveluliiketoiminnan johtamisen ja kehittämisen opintoni Haaga-Helia ammattikorkeakoulussa ovat loppusuoralla. Opinnäytetyössäni tarkastelen pursiseuran ravintolan brändiä yhteiskehittämisen näkökulmasta. Pursiseuran jäsenenä näkemyksesi ravintolan brändistä on ensiarvoisen tärkeä ja kutsunkin Sinut mukaan tutkimukseeni. Osallistuminen ei edellytä mitään erityisiä tietoja tai taitoja – positiivinen ja utelias asenne riittää.

Tutkimuksessa haastattelen erikseen ravintolan työntekijöitä, ravintolatoimikuntaa ja pursiseuran jäseniä. Haastattelut toteutetaan noin kuuden hengen ryhmähaastatteluina Teams-verkkokokouspalvelussa ja niiden kesto on noin yksi tunti. Haastattelut ovat luottamuksellisia ja tulokset esitetään nimettöminä. Haastattelut taltioidaan ja tutkimuksen valmistuttua materiaalit hävitetään. Pursiseuran jäsenten ryhmähaastattelu järjestetään maanantaina 7.2.22 klo 18 alkaen.

Tutkimukseen sisältyy myös yksi kaikille yhteinen kehittämistyöpaja, joka järjestetään torstaina 17.2.22 klo 18 alkaen. Pajan tavoitteena on määritellä ravintolan arvot ja visio. Työpajaan on hyvä varata aikaa vähintään kaksi tuntia ja myös se pidetään etätapaamisena Teamsissä. Mukaan mahtuu neljä jäsentä.

Toivottavasti pääset osallistumaan ja tapaamme kehittämisen merkeissä!

Ystävällisesti

Sara Sirkia

restonomiopiskelija (ylempi amk)

Palveluliiketoiminnan johtamisen ja kehittämisen koulutusohjelma

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

sara.sirkia@myy.haaga-helia.fi

### Liite 3. Ravintolan brändiin liitettävät miellelyhtymät ja merkitykset

Ravintolan brändiin liitettävät miellelyhtymät ja merkitykset (mukaillen SERVID, Pareek & Harrison 2020)			
	Ravintolatoimikunta	Jäsenet	Työntekijät
Tarjooma/ ruokalista	Perinteinen Yksinkertainen Puitteisiin sopiva Hintava Jäsenannos Retro Suora Pysähtynyt Kala- ja kasvisannoksia vähän	Perinteinen Lyhyt Teemaan sopiva Kohtuuhintainen Jäsenille kallis Suppea Nostalginen Jäsenannos Perisuomalainen Asianmukainen Raskas Jälkeenjäänyt Kasvisvaihtoehtoja vähän	Perinteinen Vanhan liiton klassikoita Yksinkertainen Moneen hetkeen sopiva Perushinnat Hyvällä tavalla suppea Ytimekäs Kursailematon Rehtiä ruokaa Konstailematon Hinta perusteltu sijaintiin Vastinetta rahalle
Prosessi- identiteetti	Ystävällinen Rento Persoonallinen Välitön Nuorekas	Ystävällinen Rento Ihmisläheinen Tuttavallinen Ravintolaperinteitä noudattava Ammattimainen Kotimainen Ylittää odotukset Ruuhekainen Ostotapahtuma hidas	Ystävällinen Rento Rehti Persoonallinen Ravintolaperinteitä ylläpitävä Ammattitaitoinen Konstailematon Rehti Huumorintajuinen Suorasanainen Vieraanvarainen Taipuvainen Joustava Kiireinen
Palvelumaisema- identiteetti	Rento Elämyksellinen Karvalakin (jäsenpöytä) ja terassikävijöiden välinen kontrasti Historiallinen miljöö Vapautunut Helposti lähestyttävä Maanläheinen Ei-trendikäs Arkinen "Tule sellaisena kuin olet" Hyppy toiseen todellisuuteen Hieno muttei liian hieno	Rento Elämyksellinen Telakka-alueen ja ravintolan välinen kontrasti Historiallinen miljöö Perinteinen Omalaatuinen Kotoisa Yksinkertainen Koristelematon Työväenluokkainen Ei-elitistinen Sisäpiirin paikka Tuttu ja turvallinen Erityinen Työntäyteinen	Mutkaton Moniaistinen kokemus Telakka-alueen ja pursiseuran vaikutus Epätavallinen miljöö Perinteikäs Vaatimaton Hienostelematon Symppis Ei yritä liikaa Patinoitunut Klassinen Mummola Lämmin Turvallinen
Organisaatio- identiteetti	Yhteisöllinen Helposti lähestyttävä Tasa-arvoinen Kaikkien kaveri Vahva yhteys pursiseuraan Muuttumaton Suvaitsevainen Asiakaslähtöinen	Yhteisöllinen Helposti lähestyttävä Perinteitä arvostava Veneilijöitä arvostava Ihmisläheinen Vaatimaton Tuttavallinen Avoin Ekologinen	Yhteisöllisyys Helposti lähestyttävyyys Perinteet Tasa-arvoinen Kaikkien paikka Inhimillinen Saa olla oma itsensä Jokainen on arvokas Vieraanvarainen
Viestintä- identiteetti	Letkeä Lähestyttävä Niukka Asiallinen "Ei-trendikkäin"	Luokseen kutsuva Hillitty Sekalainen Historia ei välity Vaatimaton	Nettisivut selkeät Yhteisöllisyys välitty Viestintä suomeksi Kaunistelematon Viestintä tarkoituksella suppeaa Some ei välttämätön
Symbolinen identiteetti	Yksinkertainen Ei selkeä Palma de Pyy lempinimi: "tietäjät tietää" "Matala profiili" Ilme suunniteltu Ravintola Pyysaarelle	Selkeä logo Logo selkeä muu häilyvä Slogan toimiva Palma de Pyy lempinimi: "Inside-läppä" Merellinen	Simple logo Logo monimerkityksinen Slogan toimii Palma de Pyy lempinimi: "tietäjät tietää" Kaksi nimeä lisää mielenkiintoa Visuaalinen ilme sekava Sopiva sekoitus uutta ja vanhaa Pyysaari "merge" toimii