



Vaasan yliopisto  
UNIVERSITY OF VAASA

Sarianna Kallio-Könnö

# **Voittoa tavoittelemattoman organisaation bränditarkoitus**

Case Suomen Museoliitto ry

Markkinoinnin ja viestinnän akateeminen yksikkö  
Markkinoinnin pro gradu -tutkielma  
Markkinoinnin johtamisen maisteriohjelma

Vaasa 2024

---

**VAASAN YLIOPISTO****Markkinoinnin ja viestinnän akateeminen yksikkö**

<b>Tekijä:</b>	Sarianna Kallio-Könnö		
<b>Tutkielman nimi:</b>	Voittoa tavoittelemattoman organisaation bränditarkoitus : Case Suomen Museoliitto ry		
<b>Tutkinto:</b>	Kauppätieteiden maisteri		
<b>Oppiaine:</b>	Markkinoinnin johtamisen maisteriohjelma		
<b>Työn ohjaaja:</b>	Harri Luomala		
<b>Valmistumisvuosi:</b>	2024	<b>Sivumäärä:</b>	137

---

**TIIVISTELMÄ:**

Kilpailu kuluttajien huomiosta on yhä tiiviimpää ja tiedon tulvassa brändin voi olla haastavaa erottua edukseen. Tämä haaste korostuu erityisesti voittoa tavoittelemattomissa organisaatioissa, joissa brändääminen ei tyypillisesti ole saanut kovin suurta painoarvoa. Yleishyödyllisillä yhteisöillä on kuitenkin potentiaalia korostaa brändäyksessä bränditarkoitustaan: toiminnan filosofista, arvoihin pohjautuvaa ydintä.

Tämän tutkimuksen tarkoitus on perehtyä voittoa tavoittelemattoman organisaation brändi-identiteetin ja -tarkoituksen muodostumiseen sekä liikkeenjohdon että kohderyhmän näkökulmasta. Ensimmäisenä tavoitteena on saada selville, mikä rooli bränditarkoituksella on voittoa tavoittelemattoman organisaation brändi-identiteetissä. Toinen tavoite liittyy bränditarkoituksen ulottuvuuksien selvittämiseen. Tämän tavoitteen lähestymisessä hyödynnetään Mirzaein ja muiden (2021) bränditarkoituksen jaottelua muutoksen tekemisen, tukemisen, taistelemisen ja voimaannuttamisen ulottuvuuksiin. Tutkimus pohjautuu brändi-identiteettiä, -persoonaa, -imagoa ja -tarkoitusta käsittelevään kirjallisuuteen.

Tutkimus on luonteeltaan kvalitatiivinen ja se noudattaa fenomenologis-hermeneuttista tieteenfilosofiaa. Kyseessä on yksittäistapaustutkimus, jossa tutkimuksen kohteena on Suomen museoliitto ry:n toivottu ja havaittu brändi-identiteetti ja -tarkoitus. Tutkimusaineisto kerättiin toteuttamalla kahdeksan puolistrukturoitua teemahaastattelua. Haastatteluihin osallistui neljä Museoliiton edustajaa ja neljä kohderyhmän edustajaa, eli museonjohtajaa. Haastattelujen ohella organisaation objektiivisista piirteistä kerättiin aineistoa havainnoinnin keinoin. Haastatteluaineisto analysoidaan teoriaohjaavan sisällönanalyysin menetelmän avulla.

Tutkimuksen tuloksena on Museoliiton bränditarkoituksulottuvuuksien timanttikuvio, joka laadittiin yhdistämällä liikkeenjohdon ja kohderyhmän edustajien näkemykset. Kuvio kuvastaa bränditarkoituksulottuvuuksien sisältöä ja niiden painoarvoja toisiinsa suhteutettuna. Muutoksen tekeminen valittiin aineiston analyysin pohjalta ensisijaiseksi ulottuvuudeksi, jonka toteutumiseen tukemisen, taistelemisen ja voimaannuttamisen toiminnalla pyritään. Kuvio tarjoaa Museoliiton liikkeenjohdolle selkeämmän näkemyksen organisaation bränditarkoituksesta. Sitä voidaan hyödyntää brändi- ja viestintästrategian laatimisen tukena sekä organisaation toiminnan kategorisoinnissa ja arvioinnissa. Tutkimushaastattelut avarsivat myös toivotun ja havaitun brändi-identiteetin välisiä kuiluja, joihin puuttumalla voidaan pyrkiä edistämään Museoliiton brändi-imagoa. Museoliiton tulee myös pyrkiä varmistamaan, että organisaation sisällä näkemykset brändistä ja sen identiteetistä ovat mahdollisimman selkeät ja yhtenäiset.

---

**AVAINSANAT:** bränditarkoitus, brändi-identiteetti, brändipersona, brändi-imago, voittoa tavoittelematon organisaatio

## Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet	8
1.2	Tutkimusote ja lähestymistapa	9
1.3	Tutkielman rakenne	11
2	Brändi-identiteetti ja -tarkoitus	14
2.1	Brändi-identiteetti	15
2.2	Brändi-imago	24
2.3	Voittoa tavoittelemattoman organisaation brändi	25
2.4	Bränditarkoitus ja sen ulottuvuudet	29
2.4.1	Muutoksen tekeminen	31
2.4.2	Tukeminen	32
2.4.3	Taisteleminen	33
2.4.4	Voimaannuttaminen	33
2.5	Teoreettinen viitekehys	34
3	Tutkimuksen metodologia	38
3.1	Tutkimusmenetelmän ja lähestymistavan kuvaus	38
3.2	Suomen Museoliitto ry	40
3.3	Aineistonkeruumenetelmät	41
3.4	Tutkimusprosessin kuvaus	44
3.5	Tutkimukseen osallistuvat museot	48
3.6	Aineiston analyysi	50
3.7	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi	55
4	Tulokset	59
4.1	Museoliiton brändi-identiteetti	59
4.1.1	Toivottu brändi-identiteetti	59
4.1.2	Havaittu brändi-identiteetti	70
4.1.3	Toivottu vs. havaittu brändi-identiteetti	75
4.2	Museoliiton bränditarkoitus	79

4.2.1	Toivottu bränditarkoitus	79
4.2.2	Havaittu bränditarkoitus	88
4.2.3	Toivottu vs. havaittu bränditarkoitus	95
4.3	Museoliiton bränditarkoitusulottuvuudet	101
5	Johtopäätökset	105
5.1	Keskeisten tulosten yhteenveto	105
5.2	Liikkeenjohdolliset kehitysehdotukset	107
5.3	Tutkimuksen rajoitteet ja jatkotutkimusehdotukset	112
	Lähteet	115
	Liitteet	134
	Liite 1. Museoliiton haastattelurunko	134
	Liite 2. Museonjohtajien haastattelurunko	136

## Kuvat

<b>Kuva 1.</b>	Kuvakaappaus Museoliiton Instagram -tililtä: Museoliiton uusi logo. ....	47
<b>Kuva 2.</b>	Museoliiton uusi logo. ....	64
<b>Kuva 3.</b>	Museoliiton vanha logo. ....	64
<b>Kuva 4.</b>	Kuvakaappaus Museoliiton Instagram -tililtä: kulttuuriperintöstrategia....	83

## Kuviot

<b>Kuvio 1.</b>	Tutkimuksen rakenne. ....	12
<b>Kuvio 2.</b>	Lewin brändiviitekehys (mukaillen Robichaud ja muut, 2012). ....	17
<b>Kuvio 3.</b>	Brändi-identiteetti-prisma (Kapferer, 2012). ....	19
<b>Kuvio 4.</b>	Tutkimuksen teoreettinen viitekehys. ....	35
<b>Kuvio 5.</b>	Haastatteluun osallistuvat museot kartalla. ....	48
<b>Kuvio 6.</b>	Timanttikuvio Museoliiton bränditarkoituksulottuvuuksista. ....	101

## Taulukot

<b>Taulukko 1.</b>	Haastattelun osallistajat. ....	45
<b>Taulukko 2.</b>	Esimerkki aineiston analyysin toteutuksesta. ....	53
<b>Taulukko 3.</b>	Museoliiton toivottu ja havaittu brändi-identiteetti. ....	76
<b>Taulukko 4.</b>	Museoliiton toivottu ja havaittu bränditarkoitus. ....	96

# 1 Johdanto

Liiketoiminnassa on tapahtunut merkittäviä muutoksia digitalisaation ja globalisaation mullistaessa aiemmin itsestäänselvyytenä pidetyt toimintatavat ja ajatusmallit. Perinteiset yhdensuuntaisen markkinointiviestinnän keinot ovat saaneet rinnalleen sosiaalisen median monelta monelle suuntautuvan dialogin, jossa valta on siirtynyt yhtiöiltä kuluttajille (Berthon ja muut, 2012). Viestinnän teknologinen kehitys onkin luonut organisaatioille uusia mahdollisuuksia kohderyhmien tavoittamiseen ja bränditietoisuuden lisäämiseen. Markkinointiviestinnän pyrkimys on kuitenkin yhä sama kuin perinteisen offline median aikakautena: positiivisten brändimielikuvien tuottaminen (Yan, 2011).

Näiden muutosten mukana myös brändäämisen toimenpiteet ovat vaatineet uudelleenarviointia nyky maailman kontekstissa, jossa ihmiset ovat entistä kytkeytyneempiä toisiinsa internetin välityksellä. Kuluttajien tavat olla vuorovaikutuksessa brändien kanssa ovat muuttuneet, ja kilpailu brändinäkyvyydestä ja kuluttajien huomiosta on kiristynyt huomattavasti. Kuluttajilla on saatavillaan ennennäkemätön määrä tietoa, jonka seasta heidän tulee löytää itselleen merkityksellinen sisältö. Jotta tästä tietotulvasta kykenee erottumaan edukseen ja tavoittamaan oikeat kuluttajat, tarvitaan vahva brändistrategia.

Brändääminen on laaja prosessi, johon liittyy mm. markkinointiviestintä, organisaatiokulttuuri, tuote- tai palvelutarjooma sekä visuaalinen identiteetti. Näiden toimenpiteiden avulla pyritään luomaan tietty brändi, mutta brändi ei kuitenkaan ole pelkästään sisäisen työn tulos, vaan se muodostuu kuluttajien mielikuvien myötä. Näihin mielikuviiin pyritään brändäämisellä vaikuttamaan. Brändäämisellä on useita hyötyjä organisaatiolle, sillä se vaikuttaa positiivisesti mielikuviiin tuotteen tai palvelun laadusta ja luo yhtenäisen identiteetin, joka viestii ainutlaatuisuudesta (Leek & Christodoulides, 2011). Brändääminen on tärkeää myös differoinnin kannalta, sillä brändin erottuminen muista kilpailijoista vaikuttaa myönteisesti brändin menestykseen (Lee ja muut, 2017). Ilman sopivaa brändistrategiaa on haastavaa menestyä nykyajan markkinoilla, joilla kilpaillaan markkinaosuuden ja voittojen kasvattamisen lisäksi entistä enemmän kuluttajien huomiosta.

Viime vuosien aikana brändäämisen merkitys on yleistynyt kaupallisten yritysten lisäksi myös voittoa tavoittelemattomissa organisaatioissa (lyhennettynä VTO), joissa brändääminen on usein jäänyt taka-alalle. VTO:t ovat rakentaneet identiteettiään mm. hyödyllisyyden, tehokkuuden ja dynaamisuuden kautta (Michel & Rieunier, 2012). VTO:illa on kuitenkin potentiaalia ylittää pelkkä brändipersonallisuuden rakentaminen hyödyntämällä brändäyksessä yhteiskunnallista päämääräänsä, eli toisin sanoen bränditarkoitustaan (Mirzaei ja muut, 2021).

Markkinoinnin alan tutkimuksissa on jo useamman vuosikymmenen ajan ollut käytössä erilaisia käsitteitä, jotka pohjautuvat yhteiskunnallisten tarkoitusten hyödyntämiseen yritysten markkinoinnissa. Yksi tunnetuimmista käsitteistä on yrityksen yhteiskuntavastuu (*engl. corporate social responsibility, CSR*), jonka YK:n teollisen kehityksen järjestö UNIDO määrittelee sosiaalisten ja ympäristöön liittyvien teemojen integroimisena osaksi yrityksen liiketoimintoja ja sidosryhmävuorovaikutusta (UNIDO, 2023). Yksi yrityksen yhteiskuntavastuun toteuttamisen tavoista on puolestaan kansallisjärjestöjen yritys yhteistyö (*engl. cause-related marketing, CRM*), jossa palvelua tai tuotetta tarjoava kaupallinen toimija toimii yhteistyössä VTO:n kanssa molemminpuolisen hyödyn saavuttamiseksi (Demetriou ja muut, 2010). Käsitteelle ”tarkoitus” on akateemisessa kirjallisuudessa annettu useita määritelmiä niin sosiaalisten tavoitteiden kuin moraalisten velvoitteiden kannalta (Gartenberg ja muut, 2019), mutta sen syvällisempi tutkiminen on aiempina vuosina jäänyt vähälle (Mirzaei ja muut, 2021).

Bränditarkoituksessa kyse ei ole pelkistä iskulauseista tai mainoskampanjoista, vaan se on koko organisaation toimintaa ohjaava, arvoihin perustuva tapa toteuttaa liiketoimintaa (Johnson ja muut, 2019). Bränditarkoitus edustaa toiminnan ja pyrkimysten perimmäisiä syitä ja määrittelee yhteiskunnalle ja maailmalle annetun panoksen, oli sitten kyse muutoksen tekemisestä, elämän kohentamisesta tai haittavaikutusten vähentämisestä (Rey ja muut, 2019, s. 4). Aidon ja yhtenäisen bränditarkoituksen kehittäminen on äärimmäisen tärkeää organisaation legitimitetin ja hyvän maineen saavuttamiseksi (Fontán

ja muut, 2019) etenkin nykyajan epävakailta markkinoilla, joilla yhä suurempi osa kuluttajista vaatii brändeiltä autenttisuutta (Bianchi ja muut, 2020).

Bränditarkoitus on löytänyt tiensä myös kaupallisten yritysten strategioihin, vaikka niiden tavoitteena onkin perinteisesti ollut voittojen maksimointi (Rey & Ricart, 2019, s. 47). Bränditarkoitus voi nimittäin mm. edistää työntekijöiden motivaatiota, lisätä asiakastyytyväisyyttä sekä ylläpitää pitkän aikavälin sijoittamista (Gartenberg ja muut, 2019). Toisaalta kuluttajat ovat usein skeptisiä kaupallisten yritysten bränditarkoitusta kohtaan, sillä se saatetaan nähdä pelkkänä markkinointikeinona (Mirzaei ja muut, 2021). VTO:illa tarkoitus on sitä vastoin usein jo valmiiksi toiminnan ytimessä, minkä vuoksi ne ovat enimmäkseen suojassa autenttisuuden kohdistuvilta epäilyiltä ja näin ollen parhaassa asemassa valjastaa käyttöönsä bränditarkoituksen positiiviset vaikutukset (Mirzaei ja muut, 2021). Ottamalla bränditarkoitus kiinteäksi ja tietoiseksi osaksi brändistrategiaa voidaan saavuttaa laajempi yleisö ja vedota paremmin erityisesti nuoremman sukupolven edustajiin (Mirzaei ja muut, 2021).

## 1.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet

Tämän pro gradu -tutkielman tarkoituksena on *selvittää, miten voittoa tavoittelemattoman organisaation brändi-identiteetti ja -tarkoitus muotoutuvat sekä liikkeenjohdon että kohderyhmän jäsenten näkökulmasta*. Gradun päämääränä on siis analysoida, millaisena kohderyhmän jäsenet hahmottavat organisaation brändin verrattuna siihen, millaiseksi organisaatio pyrkii itsensä brändäämään. Tämän kautta pyritään ymmärtämään, millaisia mahdollisia suuntaviivoja nämä erot tarjoavat brändin vahvistamiseksi, ja miten näiden kahden näkemyksen välistä kuilua voidaan pyrkiä kuroma.

Tutkimuksen tarkoituksen toteutumiseen tähdätään kahden tavoitteen kautta. Ensimmäisenä tavoitteena on selvittää, *mikä on bränditarkoituksen rooli osana voittoa tavoittelemattoman organisaation brändi-identiteettiä*. Tätä tavoitetta lähestytään perehtymällä aiempaan tutkimustietoon brändi-identiteetin, -imagon ja -tarkoituksen osalta,

esitellen ja jäsenellen kirjallisuudesta saatavaa tietoa. Pyrkimyksenä on luoda kattava ja syvä ymmärrys näistä käsitteistä ja niiden keskinäisistä suhteista. Lisäksi teoreettisessa osuudessa perehdytään voittoon tavoittelemattomien organisaatioiden brändäykseen liittyviin erityispiirteisiin.

Toisena tavoitteena on selvittää, *miten bränditarkoituksen eri ulottuvuudet nousevat esille sekä yhdistyksen edustajien että sen kohderyhmän näkökulmasta*. Tämän tavoitteen osalta on siis oleellista kartoittaa brändi-identiteetin, -imagon ja -tarkoituksen yhtäläisyyksiä ja eroja kohderyhmän ja organisaation johdon välillä. Empiirisessä osuudessa pyritään erityisesti saamaan selville, mitkä bränditarkoituksen ulottuvuudet korostuvat erityisen merkityksellisinä sekä kohderyhmän että organisaation johdon haastatteluissa, ja minkä ulottuvuuksien osalta on puolestaan havaittavissa poikkeamia.

Tutkimuksen viitekehys pohjautuu sekä Kapfererin (2012) brändi-identiteettiprismaan että Lewin brändiviitekehukseen Robichaudia ja muita (2012) mukailleen, jossa brändin kuvataan rakentuvan toivotusta identiteetistä, havaitusta identiteetistä sekä objektiivisista piirteistä. Bränditarkoituksen teoreettinen tausta muodostuu Mirzaein ja muiden (2021) tutkimuksessa määritellyistä bränditarkoituksen ulottuvuuksista, joita ovat *muutoksen tekeminen, tukeminen, taisteleminen sekä voimaannuttaminen*. Bränditarkoituksen ulottuvuuksiin ja tutkimustuloksiin perustuen tarjotaan case-organisaatiolle brändin johtamiseen liittyviä kehitysehdotuksia.

## **1.2 Tutkimusote ja lähestymistapa**

Tämä pro gradu -tutkielma toteutetaan kvalitatiivisen tutkimuksen menetelmin. Tutkimus noudattaa fenomenologis-hermeneuttista tutkimusperinnettä, jossa tarkastelun kohteena ovat ihmisten kokemukset ja niiden merkitykset (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 40). Tutkimuksen lähestymistavaksi valittiin tapaustutkimus, jolle tyypillistä on tietyn ajankohtaisen ilmiön syvä ja kontekstisidonnainen tarkastelu (Puusa & Juuti, 2020). Tarkemmin tutkimusta voidaan luonnehtia yksittäistapaustutkimukseksi, sillä

tutkimuksen kohde on rajautunut vain yhteen organisaatioon. Puusa ja Juuti (2020) niimeävät yksittäistapaustutkimuksen pyrkimykseksi mahdollisimman kokonaisvaltaisen ja runsaan kuvauksen muodostamisen tutkittavasta tapauksesta. Heidän mukaansa tämä pyrkimys voidaan toteuttaa perehtymällä toimijoiden kokemuksiin ja niihin merkityksiin, joita toimijat kokemuksilleen antavat.

Tutkimusaineiston keräämiseen käytetään puolistrukturoitua teemahaastattelua, joissa perehdytään organisaation brändi-identiteettiin, -persoonaan, -imagoon ja -tarkoitukseen sekä organisaation arvoihin, visioon, missioon ja yhteisluonnin keinoihin. Puusan (2020) mukaan teemahaastattelulle tyypillistä on se, että etukäteen valitut teemat käydään läpi jokaisessa suoritettavassa haastattelussa, mutta haastattelun annetaan silti edetä joustavasti kannustaen haastateltavaa puhumaan käsitellyistä aiheista mahdollisimman vapaasti. Hänen mukaansa teemahaastattelun kysymykset ovat myös pääasiassa avoimia, ja haastateltava saa vastata niihin omin sanoin.

Tuomi ja Sarajärvi (2018, s. 88) toteavat teemahaastattelun eduksi sen, että haastattelutyyppi mahdollistaa tarkentavien ja syventävien kysymysten esittämisen haastateltaville. Puusan (2020) mukaan se mahdollistaa ennalta-arvaamattomien asioiden esille tulon kuitenkin varmistaen sen, että tutkimuksen avulla saadaan muodostettua kokonaiskuva tutkimukselle oleellisista aiheista. Hirsjärvi ja Hurme (2022) tuovat esille myös, että teemahaastattelussa voidaan ottaa huomioon erilaiset merkitykset ja tulkinnat, joita haastateltavilla saattaa olla. Teemahaastattelu soveltuu tämän tutkielman tutkimusmenetelmäksi, sillä aihetta voidaan tutkia valittujen teemojen kautta kuitenkin mahdollistaen monenlaisten mielipiteiden käsittelyn.

Tutkimukseen osallistui kahdeksan haastateltavaa videopuhelun välityksellä. Koska tutkimuksessa haluttiin perehtyä organisaation toivotun ja havaitun brändi-identiteetin ja bränditarkoitukseen, valittiin osallistujiksi sekä case-organisaation edustajia että kohde-ryhmään kuuluvia jäseniä. Näin ollen tutkimuksen haastattelutyyppiä voidaan luonnehtia asiantuntijahaastatteluna, sillä he omaavat alaan ja aiheeseen liittyvää,

arkitietämyksestä poikkeavaa tietoa (Bogner & Menz, 2009). Haastattelun ohella tutkimuksen toissijaisena aineistonkeruumenetelmänä hyödynnetään havainnointia ilman osallistumista, jonka kohteena oli organisaation verkkosivut sekä Instagram-tili.

Aineisto analysoitiin sisällönanalyysin avulla. Sisällönanalyysi on perustavanlaatuinen laadullisen aineiston analyysimenetelmä, jota voidaan hyödyntää monenlaisissa tutkimuksissa (Tuomi & Sarajarvi, 2018). Puusa ja Juuti (2020) kuvailevat sisällönanalyysiä tulkintoihin ja päättelyyn kietoutuvana metodisena viitekehyksenä, jonka avulla tavoitellaan käsitteellistä ymmärrystä tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä. Heidän mukaansa sisällönanalyysi pitää sisällään useita vaiheita analyysiyksikön valinnasta aineistoon tutustumiseen, edeten aineiston pelkistämiseen, kategorisointiin, teemoitteluun ja tulkintaan. Tämä tutkimus noudattaa Eskolan ja Suorannan (1998) kuvailemaa sisällönanalyysin toteutustapaa, jossa aineisto puretaan ja koodataan samanaikaisesti. Vasta tämän jälkeen edetään aineiston analysointiin.

### **1.3 Tutkielman rakenne**

Tässä tutkielmassa perehdytään voittoja tavoittelemattoman organisaation brändi-identiteettiin ja -tarkoitukseen sekä niiden muodostumiseen liikkeenjohdon ja kohderyhmän jäsenten näkökulmista. Tutkielma rakentuu viiden pääluvun varaan (ks. kuvio 1) ja noudattaa opinnäytetöille tyypillistä rakennetta. Kniivilä ja muut (2017) kertovat vakiintuneen tutkielmarakenteen koostuvan johdannosta, teoriaosasta, metodologian esittelystä, tuloksista ja pohdinnasta. Tutkielma alkaa johdantoluvulla, jossa lukijalle esitellään tutkimuksen aihe sekä sitä ympäröivä, laajempi liiketaloudellinen konteksti. Tässä kappaleessa määritellään myös tutkimuksen tarkoitus, tavoitteet, tutkimusote ja lähestymistapa. Lisäksi johdantokappaleessa perehdytään tutkielman rakenteeseen.



**Kuvio 1.** Tutkimuksen rakenne.

Toisessa luvussa syvennytään tutkielman teoreettiseen taustaan kirjallisuuskatsauksen muodossa. Teorialuvussa esitellään alan aiempaa tutkimustietoa ja käydään läpi tutkielman pääkäsitteet, joita ovat brändi-identiteetti, -imago ja -tarkoitus. Lähdemateriaalina käytetään pääasiassa tieteellisiä tutkimuksia, joiden välille pyritään rakentamaan synteesiä. Kappaleessa 2.3 näkökulma rajautuu koskemaan VTO:iden brändiä. Kappaleen lopussa esitellään tutkimuksen teoreettinen viitekehys.

Tutkimuksen kolmas luku keskittyy metodologisten valintojen esittelyyn. Luvussa käydään läpi laadullisen tutkimuksen piirteet sekä valitun analysointimetodin, sisällönanalyysin, vaiheet. Luvussa myös esitellään tutkimuksen case-organisaatio ja haastatteluun osallistuvat yksilöt sekä eritellään, millä keinoilla tutkimusaineisto kerättiin ja analysoitiin. Metodologiaa käsittelevä luku päättyy tutkimuksen luotettavuuden arviointiin, jossa perehdytään tutkimuseettiseen käytäntöön ja sen toteutumiseen tämän tutkielman osalta.

Neljännessä käydään läpi haastattelujen aineisto ja nostetaan esille merkittäviä havaintoja tutkimuksen teoreettiseen taustaan nojaten. Luku jakautuu kolmeen osioon. Ensimmäisessä osiossa käsitellään organisaation brändi-identiteettiä, toisessa organisaation bränditarkoitusta ja kolmannessa luodaan viitekehys organisaation

bränditarkoituksulottuvuuksista. Aineisto kootaan kahteen taulukkoon, joissa vertaillaan tutkimuksen case-organisaation liikkeenjohdon näkemyksiä kohderyhmän näkemyksiin.

Ensimmäisen osion taulukossa vertaillaan toivottua ja havaittua brändi-identiteettiä ja toisen osion taulukossa toivottua ja havaittua bränditarkoitusta. Kolmannessa osiossa esitellään viitekehys, joka havainnollistaa case-organisaation bränditarkoituksen ulottuvuuksia Mirzaein ja muiden (2021) tutkimukseen pohjautuen. Viidennessä luvussa kootaan yhteen tutkimuksen keskeiset tulokset ja esitellään merkittävimmät johtopäätökset. Tässä luvussa tuodaan esille myös liikkeenjohdolle osoitetut kehitysehdotukset, tutkimuksen rajoitteet sekä mahdollisia aiheita jatkotutkimuksille.

## 2 Brändi-identiteetti ja -tarkoitus

Ghodeswarin (2008) mukaan brändi on erottuva nimi tai symboli, jonka tarkoitus on parantaa tietyn organisaation tuotteen tai palvelun tunnistettavuutta sekä erottaa tämä tarjonta kilpailijoiden tarjonnasta. Tuotteen ja palvelun lisäksi brändi voi olla myös henkilö tai jokin paikka (Ghodeswar, 2008), kuten museo, kaupunki tai valtio (Kapferer, 2012, s. 12). Iglesias ja Bonet (2012) näkevät brändin useiden eri merkityksien ja kokemusten akkumulaationa, jotka muodostuvat eri sidosryhmien yhteisluonnin ja tulkinnan lopputuloksena. Markkinoiden kasvaessa ja kuluttajien vaatimusten kiristyessä brändin rooli muuttuu yksinomaan tuotetta identifioivasta tekijästä moniulotteiseksi, kuluttajalle osoitetuksi arvolupaukseksi (Goodyear, 1996). Onnistunut brändi voi tuottaa organisaatiolle useita etuja, kuten asiakastyytyvää suuressa markkinaosuutta sekä useammin toistuvia myyntejä, mutta sen rakentaminen vaatii asiakkaiden uskomusten, kulutuskäyttäytymisen sekä kilpailutilanteen syvällistä ymmärrystä (Ghodeswar, 2008).

Brändäämisen strateginen tärkeys kestävän kilpailuedun saavuttamiseksi on laajalti käsitelty aihe markkinoinnin akateemisessa kirjallisuudessa (Aaker, 1989; de Chernatony, 1993; Collins & Porras, 2008; Keller, 2013; Calder, 2022). Brändin johtamisesta onkin vuosikymmenten saatossa tullut yhä merkittävämpi keino hyödyntää organisaation vahvuuksia ja tuottaa lisäarvoa brändeihin allokoituista investoinneista (Pappu ja muut, 2005). Perinteisesti brändin johtaminen on perustunut tuote- ja yrityskeskeiseen näkökulmaan, jossa kuluttajat ovat passiivisessa roolissa (Iglesias & Bonet, 2012), mutta digitaalisten kanavien ja älylaitteiden nousukausi on avannut uusia mahdollisuuksia brändien ja kuluttajien väliselle, aktiiviselle vuorovaikutukselle (Swaminathan ja muut, 2020).

Tästä kehityksestä huolimatta tutkijoiden näkemykset siitä, miten brändejä tulisi johtaa, vaihtelevat yhä huomattavasti. Collins ja Porras (2008) korostavat yhtenäisen vision merkitystä, kun taas Iglesias ja Bonet (2012) näkevät brändäämisen sekä sisäisten että ulkoisten sidosryhmien suostutteluna. Calder (2022) tuo puolestaan esille vaihtoehtoisen brändi-investointinäkökulman, jossa brändin elinikää pyritään pidentämään elämäntavoitteisiin ja arvoihin perustuvan brändäyksen avulla. Kirjallisuudessa kuitenkin toistuu

tasaisesti yksi teema: brändi-identiteetin merkitys. Sekä tutkijat että alan harjoittajat näkevät brändi-identiteetin merkittävänä työkaluna markkinointiviestinnän suunnitteluun (Masiello ja muut, 2020), brändien differointiin ja hallintaan (da Silveira ja muut, 2013) sekä luottamuksen lisäämiseen (Ghodeswar, 2008). Vahva brändi voi myös auttaa ohjaamaan sisäistä organisaatiokulttuuria toimimaan yhtenäisemmin kohti organisaation tavoitteita (Demetriou ja muut, 2010). Vankka brändi-identiteetti onkin tehokkaan brändistrategian ydin, mutta sen saavuttaminen on yhä vaikeampaa nykyajan pirstaloituneessa ja monialustaisessa liiketoimintaympäristössä (Ward, 2020).

Brändi-identiteettiä on käsitelty kirjallisuudessa kattavasti, mutta aikaisemmat tutkimukset ovat kuitenkin painottuneet vahvasti voittoa tavoittelevan yritystoiminnan puolelle non profit -organisaatioiden sijaan. VTO:ille on siitä huolimatta paljon hyötyä kaupalliselle sektorille suunniteltujen brändimallien käyttöön ottamisesta, sillä niiden avulla voidaan lisätä sidosryhmien luottamusta sekä erottua massasta (Sepulcri ja muut, 2020). Tässä luvussa perehdytään brändi-identiteetin käsitteen aikaisempaan kirjallisuuteen perustuen, jonka jälkeen sitä tarkastellaan erityisesti voittoa tavoittelemattoman organisaation brändistrategian näkökulmasta.

## **2.1 Brändi-identiteetti**

Brändin tapaan myös brändi-identiteetille on tarjottu kirjallisuudessa useita eri näkökulmia, määritelmiä sekä viitekehyksiä. Perinteisten näkemysten mukaan brändi-identiteettiä pidetään brändin uniikkiutta ja sen toiminnan takana olevaa, olennaista ajatusta (da Silveira ja muut, 2013). Nandanin (2005) mukaan brändi-identiteetti on lähtöisin organisaation johdosta ja sen välityksellä organisaatio pyrkii viestimään yksilöllisyydestään ja erottuvaisuudestaan kaikille olennaisille yleisöille. Ghodeswarin (2008) näkemykset ovat yhteneväiset: hän määrittelee brändi-identiteetin yksilöllisenä joukkona brändimiellehtymisiä, jotka välittävät asiakkaalle lupauksen. Hänen mukaansa brändi-identiteetin on perustuttava niihin tekijöihin, jotka erottavat organisaation muista ja tarjoavat sille kestävä kilpailuetua. Da Silveira ja muut (2013) kuitenkin korostavat kuluttajien panoksen

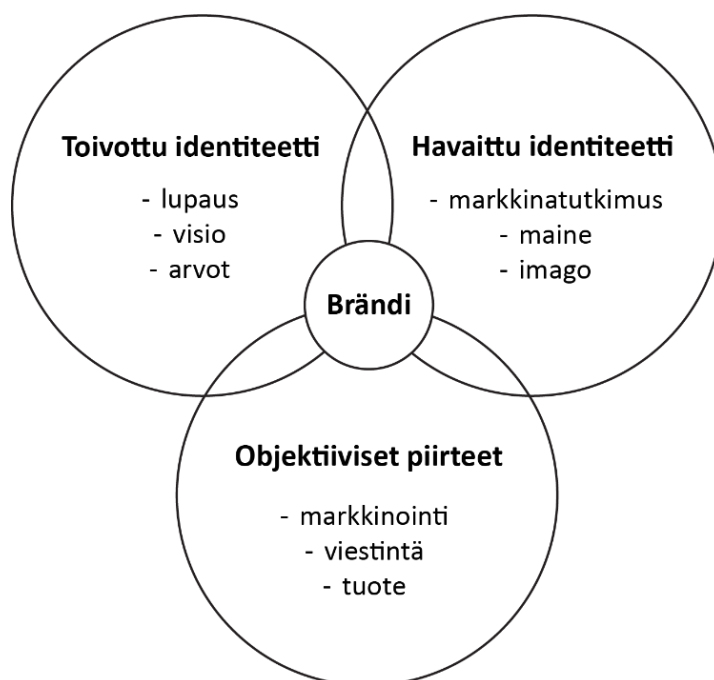
merkitystä brändi-identiteetin rakentumisessa ja peräänkuuluttavat tämän näkökulman esille tuontia myös brändi-identiteetin määritelmässä.

Kapferer (2012, s. 150) lähestyy brändi-identiteetin määrittelyä seitsemän kysymyksen kautta, joiden avulla pyritään selvittämään, mikä on brändin visio ja päämäärä, mikä tekee brändistä erilaisen, minkä tarpeen brändi täyttää, mikä on brändin pysyvä tarkoitus, mitkä ovat brändin arvot, mikä on brändin pätevyysala ja uskottavuus ja mitkä merkit tekevät brändistä tunnistettavan. Keller (2013, s. 107) puolestaan näkee brändi-identiteetin vastaavan yksinkertaiseen kysymykseen: kuka sinä olet? Hänen mukaansa vahvan brändin rakentamisessa tulee lähteä liikkeelle identiteetistä edeten tarkoitukseen, reaktioihin ja suhteisiin.

Myös brändi-identiteetin rakenteesta on olemassa useita näkemyksiä. Ghodeswar (2008) ja Aaker (2010) näkevät brändi-identiteetin rakenteen koostuvan ydinidentiteetistä, joka on brändin keskeinen ja muuttumaton olemus, sekä laajennetusta identiteetistä, joka keskittyy brändin persoonallisuuteen, suhteisiin sekä vahvoihin symbolisiin mielleyhtymiin. Brändin ydinidentiteetti pysyy samana huolimatta brändin markkina-alueen ja tuotteiden muutoksista, ja laajennetun identiteetin tehtävä on täydentää brändiä (Aaker, 2010 s. 68–69). Tämän näkemyksen mukaan brändi-identiteetti on staattinen, kiinteä, muuttumaton ja riippumaton ympäröivästä kontekstista (da Silveira ja muut, 2013).

Urde (2013) huomauttaa, että vaikka brändin ydinidentiteetin ja laajennetun identiteetin tarkastelu on hyödyllinen teoreettisen yleiskatsauksen kannalta, se ei kuitenkaan tarjoa liikkeenjohdollista viitekehystä yrityksen brändäämiseen. Hänen kehittämänsä brändi-identiteettimatriisin tarkoitus onkin vastata brändijohtajien tarpeeseen määrittellä ja linjata yrityksen brändi-identiteettiä. Urden (2013) matriisissa brändi-identiteetti jaetaan sisäisiin, ulkoisiin ja näitä yhdistäviin ulottuvuuksiin. Matriisin sisäisiä ulottuvuuksia ovat missio ja visio, kulttuuri sekä kyvykkyydet, kun taas ulkoisiksi luokitellaan arvolupaus, suhteet sekä asema. Sekä sisäisiä että ulkoisia ulottuvuuksia ovat ilmaisu, ydin sekä persoona (Urde, 2013).

Robichaud ja muut (2012) käsittelevät brändi-identiteettiä Lewin brändiviitekehukseen pohjautuen (kuvio 2), jonka mukaan brändi-identiteetti on toivotun identiteetin, havaitun identiteetin sekä objektiivisten piirteiden välisen jatkuvan jännitteen lopputulema. Yhtäläisyyksiä tähän kehykseen löytyy myös Balmerin (2012) artikkelista, jossa hän jakaa yrityksen brändi-identiteetin seitsemään tyyppiin: todelliseen, viestittyyn, käsitettyyn, luvattuun, kulttuuriseen, ideaaliseen sekä toivottuun. Toivottu identiteetti on liikkeenjohdollinen näkemys brändin identiteetistä (Balmer, 2012), ja siihen kuuluu mm. brändin lupaus, visio ja arvot (Robichaud ja muut, 2012). Brändin imagoon ja tunnettuuteen liittyvä havaittu identiteetti syntyy näin ollen toivotun identiteetin pohjalta (Robichaud ja muut, 2012). Viitekehyksessä objektiivisiksi piirteiksi luetellaan itse tuote ja siihen liittyvä markkinointiviestintä. Robichaud ja muut (2012) korostavat, että objektiivisten piirteiden on oltava yhtenäiset toivotun identiteetin kanssa. He lisäävät, että niitä mukauttamalla voidaan tarvittaessa vastata toivotun ja havaitun identiteetin välisiin jännitteisiin.



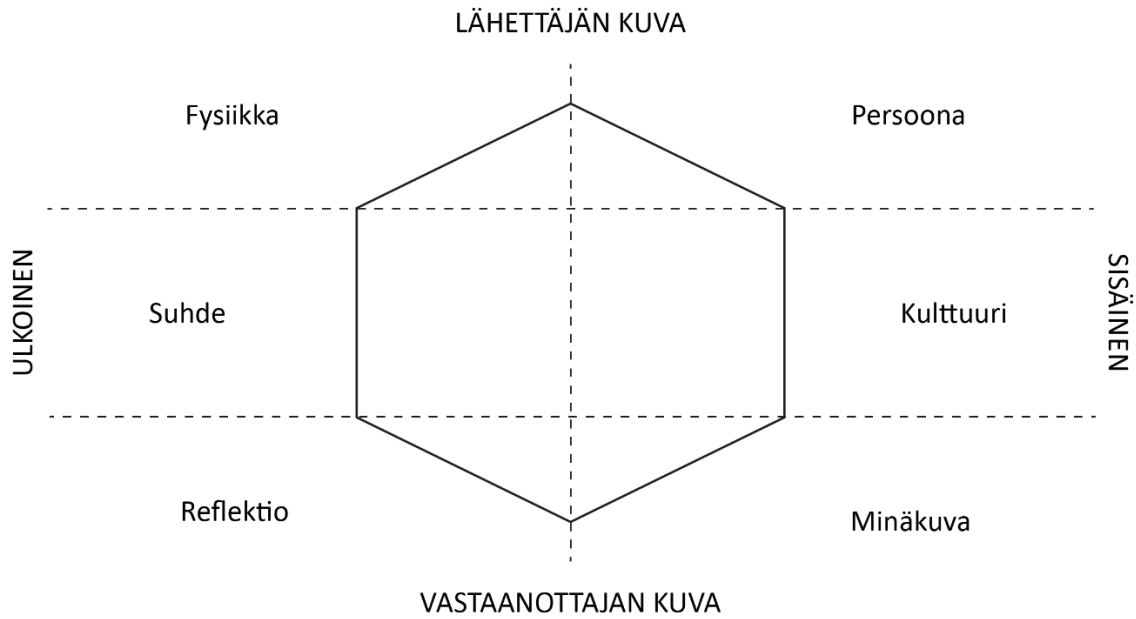
**Kuvio 2.** Lewin brändiviitekehys (mukaillen Robichaud ja muut, 2012).

Myös da Silveira ja muut (2013) tuovat esille brändi-identiteetin moniulotteisuuden. Vastoin Ghodeswarin (2008) ja Aakerin (2010) näkemyksiä, brändi-identiteetti on heidän

mukaansa dynaaminen prosessi, joka kehittyy ajan mittaan liikkeenjohdon ja muiden sidosryhmien molemminpuolisen vuorovaikutuksen, eli yhteisluonnin kautta. Heidän lisäksi myös Kennedy ja Guzmán (2016) käsittelevät brändi-identiteetin yhteisluontia sekä organisaation että kuluttajan näkökulmasta. Essamri ja muut (2019) syventävät brändi-identiteetin yhteisluonnin näkökulmaa tutkimalla, miten liikkeenjohto kykenee vaikuttamaan yrityksen brändi-identiteetin yhteisluontiin yhdessä brändiyhteisön jäsenten kanssa. Myös he näkevät brändi-identiteetin yhteisluonnin olevan prosessi, johon liittyy liikkeenjohdon ohella muitakin sidosryhmiä.

Nykyajan kuvien ja videoiden kyllästämillä markkinoilla myös visuaalisuudella on oleellinen rooli brändi-identiteetin rakentumisessa. Phillips ja muut (2014) kuvailevat visuaalista brändi-identiteettiä brändien kasvoina, jotka muodostuvat visuaalisista elementeistä, logosta, typografiasta, väristä ja asettelusta. Abratt ja Kleyn (2012) lisäävät visuaaliseen identiteettiin myös sloganin, kun taas Melewar ja muut (2006) tuovat visuaalisen identiteetin ohella esiin organisaation fyysisen sijainnin. Ward (2020) mainitsee visuaalisina elementteinä edellä mainittujen ohella myös animoidun brändihahmon, pakkauksen, pakkauskuvan sekä tuotteen ulkomuodon. Toisaalta brändi-identiteetti voi olla havaittavissa näön ohella myös muiden aistien avulla hyödyntämällä ääntä, tuoksua, makua tai tekstuuria (Bartholmé & Melewar, 2011).

Koska brändien voidaan nähdä puhuvan tuotteistaan ja palveluistaan, on niitä aiheellista tarkastella viestintäteorian näkökulmasta. Kapfererin (2012, s. 158) brändi-identiteetti-prisma (kuvio 3) perustuu konstruktivisen koulukunnan viestintäteoriaan, jonka mukaan vuorovaikutuksessa rakentuu kuva sekä puhujasta että vastaanottajasta sekä viestinnän näiden välille rakentamasta suhteesta. Hänen mukaansa brändi-identiteetti tulisi esittää kuusikulmaisen prisman muodossa, jonka osa-alueet vaihtelevat sisäisestä ulkoiseen ja lähettäjistä vastaanottajiin. Prismän kuusi ulottuvuutta ovat *fysiikka*, *persoona*, *suhde*, *kulttuuri*, *reflektio* sekä *minäkuva*. Mallia on sovellettu mm. olutbrändin suosion syiden selvittämiseen (Bech-Larsen ja muut, 2007), poliittiseen brändäykseen (Pich & Dean, 2015) sekä luksusviinien segmentointiin (Galli ja muut, 2019).



**Kuvio 3.** Brändi-identiteettiprisma (Kapferer, 2012).

Kapferer (2012, s. 163) jakaa prismansa vaakasuunnassa kolmeen osaan, jossa ylimmät elementit edustavat lähettäjä, eli brändin liikkeenjohtoa, ja alarivi puolestaan vastaanottajaa, eli kuluttajaa. Keskimmäiset osiot vuorostaan yhdistävät kumpaakin osapuolta. Lähettäjän kuva viittaa siis brändistä luotuun vaikutelmaan ja vastaanottajan kuva puolestaan siihen, millä tavoin brändi olettaa todellisen tai kuvitellun kohdeyleisönsä heijastuvan brändiin (Galli ja muut, 2019). Pystysuunnassa Kapfererin (2012, s. 163) prisma on jaettu kahteen osaan, jolloin kuvion vasen puoli kuvastaa ulottuvuuksien ulkoisuutta ja oikea puoli niiden sisäisyyttä. Näin ollen brändi-identiteettiprisma luo kuvan brändi-identiteetin olennaisimmista elementeistä (Azoulay & Kapferer, 2003).

Fysiikka viittaa brändin fyysisiin piirteisiin, joiden määrittely onkin Kapfererin (2012, s. 158) mukaan brändäämisen ensimmäinen vaihe. Fysiikkaan voi hänen mukaansa liittyä objektiivisia, päällimmäisenä mieleen tulevia piirteitä, jotka nousevat ensimmäisenä esille esim. brändiin liittyvissä kyselytutkimuksissa. Toisaalta nämä piirteet saattavat olla vasta nousemassa esiin (Kapferer, 2012 s. 158). Fyysinen ulkoasu on myös oleellinen ja sitä voidaan havaita usean eri aistin välityksellä. Esimerkiksi Galli ja muut (2019) nimeävät viinin fyysisiksi piirteiksi värin, maun, ulkonäön, tuoksun, korkin äänen sekä pullon

tuntuman. Ulkoasu ei kuitenkaan ole kaikki kaikessa, vaan sen ohella tulee määritellä brändin konkreettinen olemus ja tarkoitus (Kapferer, 2012 s. 158). Soveltaessaan brändi-identiteettiprismaa poliittiseen brändäykseen Pich ja Dean (2015) luokittelevat brändin fyysisiksi piirteiksi logon ja ulkoasun ohella puolueen poliittisen linjauksen ja viestin.

Persoonaa kuvastaa sitä, millainen henkilö brändi olisi ihmisenä (Kapferer, 2012, s. 159). Kapfererin (2012 s. 159) mukaan persoonaa tulee esille brändin tavassa puhua tuotteistaan ja palveluistaan. Persoonaa selittää myös sen, miksi julkisuuden henkilöiden hyödyntäminen markkinoinnissa on niin yleistä. Julkisuuden henkilöt tarjoavat brändeille laajan joukon kulttuurisia merkityksiä, jotka välittyvät edelleen kuluttajalle, joka käyttää brändiä pyrkiäkseen kohti ihanteellista, julkisuuden henkilön kaltaista minäkuvaa (Pradhan ja muut, 2016). Kapferer (2012, s. 159) painottaa, että persoonalla ei viitata brändin fyysisiin ominaisuuksiin, kuten jäätelötuotteen aistillisuuteen tai energiajuoman herättävyyteen, vaan sen sijaan brändipersoonalla on psykologinen funktio, jonka avulla kuluttaja kykenee samaistumaan brändiin.

Brändi-identiteettiprisman suhdeulottuvuus määrittelee brändin pääasiallisen toimintatavan ja vaikuttaa mm. siihen, miten brändi toimii ja mitä yhtymäkohtia brändin ja asiakkaan välillä on (Kapferer, 2012 s. 162). Pich ja Dean (2015) kuitenkin kritisoivat mallia, sillä se ei ota huomioon suhde-elementin moniulotteisuutta, kuten brändin suhteita sisäisiin sidosryhmiin. Sidosryhmäsuhteiden merkitystä korostavat myös Roy ja Banerjee (2014), joiden mukaan brändin ja sen sidosryhmien välinen suhde käynnistyy brändi-identiteetin viestinnästä. Sidosryhmäsuhteisiin syventyvät myös Galli ja muut (2019), jotka käsittelevät tutkimuksessaan suhdetyyppien kirjoa. Heidän mukaansa suhde voi olla esim. yksityinen, henkilökohtainen tai eksklusiivinen kokemus.

Kapferer (2012, s. 159) nimeää kulttuurin brändi-identiteetin tärkeimmäksi elementiksi, sillä se on brändin ideologinen liima, joka sitoo kaiken yhteen pitkäkestoisella tavalla. Jokainen brändi pyöriikin yksilöllisen, arvopohjaisen kulttuurinsa ympärillä (Roy & Banerjee, 2014). Pichin ja Deanin (2015) mukaan kulttuuri pitää sisällään brändin

ydinarvot ja perinnön. Kapfererin (2012, s. 160) mukaan tuoteattribuutit eivät yksinomaan riitä luomaan yhteisöllisyyttä, vaan sen sijaan ihmiset kerääntyvät herkemmin aatteiden, ideoiden, ihanteiden ja arvojen ympärille. Kulttuuriulottuvuus vaikuttaa merkittävästi kaikkiin prisman muihin ulottuvuuksiin (Barros ja muut, 2016), ja sen avulla brändi voi luoda merkityksellisyyttä ja vastata näin ollen kuuluttajien syvällisempiin tarpeisiin (Kapferer, 2012, s. 160). Kulttuuri voi tarjota brändille myös huomattavaa kilpailuetua. Bech-Larsen ja muut (2007) kartoittavat tanskalaisen olutbrändin yllättävää menestystä brittiläisten afro-karibialaisyhteisöjen keskuudessa ja toteavat vahvan kulttuurisen ja perhelähtöisen yhteyden olevan merkittävässä roolissa brändin suosioon. Tämänkaltaisen kulttisuosio onkin tavoite, johon moni brändi pyrkii (Kapferer, 2012, s. 159).

Reflektiolla tarkoitetaan sitä mielikuvaa, joka heijastuu brändin oletetusta asiakkaasta (Kapferer, 2012, s. 162). Reflektio on siis odotettu tai kuviteltu brändin kannattaja sisäisten sidosryhmien näkökulmasta (Pich & Dean, 2015). Se ei kuitenkaan merkitse vain deskriptiivistä selostusta brändin kohdeyleisöstä, vaan viittaa siihen, millaisena asiakas toivoisi tulevansa nähdyksi brändiä käyttäessään (Kapferer, 2012, s. 162). Gallin ja muiden (2019) mukaan todelliset kuluttajat saattavat poiketa täysin tästä brändin luomasta illuusiosta, mutta siitä huolimatta se vetää heitä puoleensa luomalla mielikuvan sellaisesta henkilöstä, millainen he haluaisivat olla.

Minäkuva on puolestaan ikään kuin kohdeyleisön sisäinen peili, joka kuvastaa sitä, millainen kuluttaja kokee itse olevansa (Kapferer, 2012, s. 162). Galli ja muut (2019) jakavat minäkuvan sisäiseen ja ulkoiseen aspektiin. Sisäinen viittaa siihen, millaiseksi brändi saa kuluttajan tuntemaan olonsa, ja ulkoinen siihen, mitä brändi saa kuluttajan ajattelemaan siitä, miten muut näkevät hänet. Nykyinen markkinoinnin tutkimus näkeekin brändien olevan tärkeässä roolissa yksilön identiteetin rakentumiselle (Bech-Larsen ja muut, 2007). Kapfererin (2012, s. 162) mukaan asenteet brändejä kohtaan rakentavat yksilön sisäistä suhdetta itseensä.

Kapferer (2012, s. 164) kertoo kehittäneensä brändiprisman hajautuneen päätöksenteon tueksi ja auttaakseen brändien parissa työskenteleviä ihmisiä ymmärtämään, mikä tekee brändistä erityisen kussakin ulottuvuudessaan. Barros ja muut (2016) toteavatkin, että brändi-identiteettiprisma on yksi kehittyneimmistä ja viitatuimmista teoreettisista viitekehyksistä brändikirjallisuuden saralla. Hyvän brändi-identiteettiprisman laatimisen tueksi Kapferer (2012, s. 164) luettelee kolme kriteeriä: ytimekkyys, kuvastavuus ja vahvuus. Hänen mukaansa onnistuneessa brändi-identiteettiprismassa kukin ulottuvuus on kuvailtu mahdollisimman lyhyesti. Eri ulottuvuuksia tulee kuitenkin hänen mukaansa kuvailla eri sanoin, ja itse sanojen tulee olla vahvoja ja auttaa brändiä erottumaan.

Sekä Urden (2013) että Kapfererin (2012) esille nostama *brändipersona* on yksi merkittävimmistä brändi-identiteetin komponenteista (Geuens ja muut, 2009). Aaker (1997) määrittelee brändipersonan joukkona inhimillisiä luonteenpiirteitä, jotka voidaan jakaa kuuteen ulottuvuuteen: vilpittömyys, jännitys, pätevyys, hienostuneisuus sekä rosoisuus. Azoulay ja Kapferer (2003) lisäävät tähän määritelmään tarkennuksen siitä, että näiden luonteenpiirteiden on oltava sekä soveltuvia että oleellisia brändille. Pradhan ja muut (2016) toteavat, että liikkeenjohdon viestimän brändipersonan tulisi olla samankaltainen tavoitellun kohdeyleisön persoonan kanssa. Kim ja Lehto (2013) huomauttavat, että brändipersonasta on luotava mahdollisimman yhtenäinen kuva sekä sisäisessä että ulkoisessa viestinnässä. Yksi brändi-identiteettiviestinnän tavoitteista onkin se, että kuluttajan havaitsema brändipersona vastaa liikkeenjohdon tavoittelemaa brändipersonaa (Masiello ja muut, 2020). Malär ja muut (2012) osoittavat, että tässä tavoitteessa onnistuminen johtaa vuorostaan brändiuskollisuuden lisääntymiseen.

Brändille luotu ilmaisu, jonka tarkoituksena on viestiä brändi-identiteetistä, usein muotoutuu ja määrittyy uudelleen kohderyhmän ottaessa sen käyttöönsä (Robichaud ja muut, 2012). Nykypäivänä organisaatiot pyrkivätkin yhä enemmän yhteistyöhön kuluttajien kanssa ja hyödyntämään näiltä saatavaa palautetta brändi-identiteettiensä luomiseksi ja vahvistamiseksi (Kennedy & Guzmán, 2016). Kuluttajien voidaan siis nähdä osallistuvan *brändi-identiteetin yhteisluontiin* (da Silveira ja muut, 2013). Tämä

yhteisluonnin näkemys perustuu Vargon ja Luschin (2008) palvelukeskeiseen logiikkaan, jossa rajat tuottajan ja kuluttajan roolien välillä ovat häilyvät ja arvoa tuotetaan aina yhteisesti ja vuorovaikutteisesti, molempia osapuolia hyödyttävällä tavalla.

Essamri ja muut (2019) luettelevat kolme yhteisluontiprosessin ulottuvuutta: brändi-intohimon vaaliminen, sovittelu sekä kumppanuus. Brändi-intohimon vaaliminen liittyy brändiperheen ja brändikokemusten luomiseen, sovittelulla tarkoitetaan brändi-identiteetistä neuvottelua ja sen legitimoitua, ja kumppanuus puolestaan viittaa yhteistyössä tuotettuun markkinointiin ja tiedon jakamiseen (Essamri ja muut, 2019). Kennedy ja Guzmán (2016) käsittelevät sen sijaan brändi-identiteetin yhteisluonnin hyötyjä niin organisaatioiden kuin kuluttajien ja muiden sidosryhmien näkökulmasta. Heidän mukaansa brändin yhteisluonti voi onnistuessaan kasvattaa brändilojaaliutta ja -tietoutta, parantaa brändikokemuksen laatua sekä parantaa organisaation erottumista markkinoilla. Kuluttajat ja muut sidosryhmät ovat sen sijaan halukkaita osallistumaan brändin yhteisluontiin, jos he kokevat saavansa siitä henkilökohtaista hyötyä liittyen esim. sosiaaliseen statukseen, viihteellisyyteen tai arvoihin (Kennedy & Guzmán, 2016).

Swaminathan ja muut (2020) perehtyvät puolestaan brändikokemuksen yhteisluonnin rajoihin. Yhteisluonnissa liikkeenjohdon tulee luovuttaa brändi-identiteetin hallinta osittain kuluttajalle saavuttaakseen yhteisluonnin mahdollistamat hyödyt (Kennedy & Guzmán, 2016). Swaminathan ja muut (2020) kuitenkin painottavat, että liikkeenjohdon on tärkeää ymmärtää, kuinka paljon valtaa organisaation tulisi luovuttaa yhteisluonnin kautta säilyttäen yhä toivotut mielle yhtymät. He herättävät kysymyksen myös siitä, kutsutaanko brändin yhteisluonnin prosesseihin kaikki kiinnostuneet kuluttajat vai vain ne segmentit, jotka kykenevät tuottamaan organisaatiolle parhaan tuloksen. Sarasvuo ja muut (2022) varoittavatkin markkinointijohtajia liiallisesta optimismista brändin yhteisluonnin hyötyjen suhteen ja kehottavat sen sijaan näkemään sen työkaluna markkinoijan ja sidosryhmien välisten suhteiden vahvistamiseksi.

## 2.2 Brändi-imago

Kapfererin brändi-identiteettiprisma heijastaa aikaisemmin mainittua Robichaud'n ja muiden (2012) näkemystä brändi-identiteetin viestinnästä. Heidän näkökulmansa pohjautuu Lewin brändiviitekehukseen (kuviokuva 2), jonka mukaan brändi koostuu liikkeenjohdon näkemykseen pohjautuvasta, toivotusta identiteetistä, brändin kohderyhmän jäsenten näkemysten pohjalta muodostuvasta, havaitusta identiteetistä sekä objektiivisista piirteistä. Havaittua identiteettiä, eli kuluttajan omaa käsitystä brändistä ja siihen liittyvistä sekä positiivisista että negatiivisista mielikuvista, kutsutaan myös brändi-imagoksi (Ghodeswar, 2008; Nandan, 2005; Aaker, 2010, s. 69; Robichaud ja muut, 2012).

Martínez ja Pina (2003) näkevät, että brändimielikuvia voi syntyä kolmella eri tavalla: kokemuksen, viestinnän sekä päätelmien kautta. Kokemuksella he viittaavat kuluttajan omakohtaisiin havaintoihin tuotteesta tai palvelusta, viestinnällä joko organisaation, muiden kaupallisten lähteiden tai suusanallisen viestinnän välittämään informaatioon ja päätelmillä kuluttajan tekemiin arvioihin olemassa olevien, organisaatiota koskevien miellejhtymien mukaan. Abratt ja Kleyn (2012) tulkitsevat asian samankaltaisesti: he näkevät brändi-imagon rakentuvan brändikokemuksen, brändisuhteiden sekä brändiyhteisöjen pohjalta. Brändikokemus, jonka Brakus ja muut (2009) määrittelevät subjektiivisina reaktioina brändin muotoiluun, identiteettiin, pakkaukseen, viestintään ja ympäristöön, herättää kuluttajassa aistimuksia, tunteita, kognitioita sekä käyttäytymistäpoja. Brändisuhteet puolestaan viittaavat brändin ja kuluttajan välillä tapahtuvaan vuorovaikutukseen ja brändiyhteisöt brändin ympärille muodostuneisiin, arvopohjaisiin ja maantieteellisesti rajoittamattomiin ihmisryhmiin (Abratt & Kleyn, 2012).

Brändi-imagon muodostumiseen liittyy siis laaja kirjo kokemuksellisia, viestinnällisiä ja suhdetehjaisia tekijöitä, joihin liikkeenjohdon ei aina ole mahdollista vaikuttaa. Liikkeenjohdon luoma brändi-identiteetti ei aina välity kuluttajille tarkoitetulla tavalla (Nandan, 2005), sillä brändi-identiteetin ja -imagon välille on viestinnän monimuotoisuuden vuoksi vaikeaa saavuttaa täydellistä yhdenmukaisuutta (Madhavaram ja muut, 2005). Tämä voi johtaa brändi-identiteetin ja brändi-imagon väliseen kuiluun, joka Royn ja

Banerjeen (2014) mukaan voi olla yksi syy brändin epäonnistumiselle. Heidän toteuttamansa tutkimus pohjautuu Kapfererin brändi-identiteettiprismaan, jonka avulla he pyrkivät tunnistamaan, minkä ulottuvuuksien osalta toivottu brändi-identiteetti poikkeaa kohderyhmän havaitsemasta brändi-identiteetistä, eli brändi-imagosta. Kun kuilu on tunnistettu ja mitattu, sitä voidaan pyrkiä paikkaamaan tilanteeseen sopivilla toimenpiteillä, kuten promootiobudjetin kasvattamisella, sisäisillä koulutuksilla tai sidosryhmien välisen viestinnän lisäämisellä (Roy & Banerjee, 2014). Abratt ja Kleyn (2012) korostavat myös brändilupausta ja sen toteutumisen merkitystä, sillä heidän mukaansa positiivinen brändi-imago muodostuu vain, jos sidosryhmien odottama brändilupaus toteutuu.

### **2.3 Voittoa tavoittelemattoman organisaation brändi**

Monet VTO:t alihyödyntävät brändien potentiaalia (Voeth & Herbst, 2008). Tämä käy ilmi myös työ- ja elinkeinoministeriön vuonna 2020 toteuttamasta selvityksestä (s. 26), jonka mukaan ”yhteiskunnallisen yritystoiminnan liiketoimintamallin tunnettavuus on heikkoa”. Ratkaisuksi tunnistamisen, tunnettuuden ja näkyvyyden lisäämiseen selvityksessä ehdotetaan brändin kehittämistä yhteistyössä eri sidosryhmien, kuten hankkijoiden, kuluttajien ja muiden liikeyritysten kanssa. Brändäys voikin olla vähintään yhtä hyödyllistä VTO:lle kuin voittoa tavoittelevallekin liiketoiminnan sektorille (Voeth & Herbst, 2008). Akateemisen tutkimuksen tulisi siis keskittyä käytännöllisiin, liikkeenjohdollisiin suosituksiin ja korostaa, miten VTO:n brändistrategiaan sijoittamisesta saadaan parhaiten hyötyä (Sepulcri ja muut, 2020).

VTO:n brändäyksestä on tullut yhä oleellisempaa toimintaympäristön kilpailun kiihtyessä (Shehu ja muut, 2016). Brändäyksen roolin ja kuluttajien mielikuvien ymmärtäminen on tärkeää, mikäli VTO:t haluavat muovata kuluttajakäyttäytymistä oman etunsa mukaiseksi (Michaelidou ja muut, 2015). Tyypillisesti VTO:t toimivat lahjoittajien ja lahjoituksen saajien välikätenä, mutta lahjoittajan kontrolli siitä, mihin VTO lahjoituksen käyttää, on kuitenkin rajallinen (Shehu ja muut, 2016). Tämän vuoksi luottamus on ensisijaisen tärkeää lahjoittajan ja VTO:n välille muodostuvassa suhteessa (Venable ja muut, 2005;

Michaelidou ja muut, 2015; Shehu ja muut, 2016). Brändäyksen avulla VTO:t voivat luoda tunnistettavuutta, erottua kilpailullisessa ympäristössä ja vahvistaa sidosryhmien luottamusta VTO:n toimintaa kohtaan (Voeth & Herbst, 2008).

VTO:ille arvot ovat sekä toiminnan perusta että eteen vievä voima (Lee, 2013; Allison & Kaye, 2015; Mirzaei ja muut, 2021). Collins ja Porras (2008) kuvailevat ydinarvoja ja uskomuksia organisaation perusohjeina, joiden mukaan ne toimivat. Nämä ydinarvot ohjaavat organisaation käsitystä siitä, mikä on tärkeää sekä liiketoiminnassa että elämässä, ja mikä rooli organisaatiolla yhteiskunnassa on (Collins & Porras, 2008). Chen ja muut (2013) näkevät arvojen ja organisaatioita ympäröivän yhteiskunnan välillä olevan molemminpuolinen yhteys: arvot muovaavat yhteiskuntaa, joka vastavuoroisesti muovaavat arvoja. Arvot yhdessä mission ja vision kanssa kertovat, miksi organisaatio on olemassa, miltä sen menestys voi näyttää ja minkä puolesta se seisoo (Allison & Kaye, 2015). Kestävän ja kilpailullisen strategian kehittämisessä VTO:n tulee osoittaa, miten se voi arvonsa kautta saavuttaa paremman lopputuloksen edunsaajilleen (Frumkin & Andre-Clark, 2000).

VTO:ista puhuttaessa voidaan brändi-identiteetin ohella käyttää termiä organisaatioidentiteetti. Golden-Biddle ja Rao (1997) määrittelevät organisaatioidentiteetin organisaation jäsenten näkemyksenä siitä, mitkä ovat organisaation keskeiset, kestävät ja erottuvat piirteet. VTO:n identiteetti pohjautuu usein ideologiaan, yhteiskunnalliseen toimintaan ja myötätuntoon (Lee & Bourne, 2017), minkä vuoksi missio onkin VTO:n identiteetin ytimessä (Levine Daniel & Galasso, 2019). Organisaatioidentiteetti ei myöskään aina ole monoliittinen, vaan siihen voi sisältyä useampia, keskenään ristiriidassa olevia ulottuvuuksia (Golden-Biddle & Rao, 1997). Esimerkiksi VTO:n resurssien hankinnan voidaan nähdä toimivan itse missiota vastaan (Levine Daniel & Galasso, 2019).

Tähän dilemmaan pohjautuen Lee ja Bourne (2017) jakavat VTO:n identiteetin normatiiviseen, missiolähtöiseen identiteettiin sekä utilitaristiseen, liiketoimintalähtöiseen identiteettiin. Heidän mukaansa utilitaristisessa identiteetissä korostuu markkina-asema,

tuloja tuottava toiminta sekä potentiaaliset kumppanuudet, kun taas normatiivisen identiteetin painopiste on perinnön, tarkoituksen, ydinarvojen ja -uskomusten sekä sidosryhmien puolella. Leen ja Bournen (2017) mukaan hybridi-identiteetin jännitteet nousevat esille etenkin VTO:n uudelleenbrändäyksessä. VTO:n liikkeenjohdon tulisikin olla avoin viestimään avoimesti ja läpinäkyvästi muutoksesta ja ottaa huomioon, miten brändiuudistus saattaa vaikuttaa eri sidosryhmiin (Lee, 2013).

Kaupallisten kuluttajatuotteiden brändipersonan tutkimus tarjoaa tärkeän lähtökohdan myös VTO:n brändipersonan ymmärtämiselle (Venable ja muut, 2005). Sekä Venable ja muut (2005) että Voeth ja Herbst (2008) ottavat Aakerin (1997) brändipersonan ulottuvuuksien jaottelun tarkasteluunsa selvittäessään VTO:n brändipersonan piirteitä. Venable ja muut (2005) saapuvat neliulotteiseen luokitteluun, jonka mukaan VTO:n brändipersonan ulottuvuuksia ovat rehellisyys, hienostuneisuus, rosoisuus sekä hoivaaminen. Kaksi näistä elementeistä, hienostuneisuus ja rosoisuus, ovat läsnä myös Aakerin (1997) jaottelussa, kun taas rehellisyys ja hoivaaminen nousivat tutkimuksessa esille erityisesti VTO:ihin liittyvinä elementteinä. Rehellisyys kuvastaa heidän mukaansa sitoutumisen, luotettavuuden ja positiivisen yhteiskunnallisen vaikutuksen merkitystä, ja hoivaaminen puolestaan sosiaalisia etuja, joita nykyiset ja potentiaaliset lahjoittajat hakevat VTO:ilta (Voeth & Herbst, 2008).

Koska Aakerin (1997) tutkimus on kehitetty Yhdysvaltojen kontekstissa, Voeth ja Herbst (2008) huomauttavat, että sen soveltaminen sellaisenaan monikulttuurisessa kontekstissa on vaikeaa. Tätäkin suurempana rajoitteena he näkevät kuitenkin tutkimuksen kuluttajamarkkinafokuksen, minkä vuoksi sekä yritysmarkkinat että VTO:t jäävät huomiomatta. Heidän mukaansa Aakerin mallista puuttuvat luotettavuuteen, sosiaaliseen kyvykkyyteen, ihmisyyteen, idealismiin ja solidaarisuuteen liittyvät piirteet, jotka VTO:ihin usein liitetään. Voeth ja Herbst (2008) luettelevat tutkimuksensa pohjalta VTO:n brändipersonan ulottuvuuksiksi sosiaalisen kyvykkyyden ja luottamuksen, tunteen ja itsevarmuuden sekä hienostuneisuuden.

VTO:iden markkinaorientoitumisen myötä myös imagon hallinta on tullut merkittäväksi huolenaiheeksi (Bennett & Gabriel, 2003). Waters ja Jones (2011) korostavat massamedian ja sosiaalisen median vaikutusta organisaatiosta kuluttajien keskuudessa muodostuvaan mielikuvaan. Heidän mukaansa sosiaalisen median ja videosisällön hyödyntäminen osana VTO:n brändistrategiaa auttaa vahvistamaan organisaation identiteettiä ja brändiä, lisäämään näkyvyyttä sekä luomaan kestävän imagon yleisön keskuudessa. Bennett ja Gabriel (2003) kuvailevat onnistuneen VTO:n imagon perustuvan huolenpitoon ja sympaattisuuteen, poliittiseen sitoutumattomuuteen, dynaamisuuteen sekä resurssien omistamiseen edunsaajille hallinnon sijaan. Michel ja Rieunier (2012) tiivistävät brändi-imagon ulottuvuudet hyödyllisyyteen, tehokkuuteen, kiintymykseen ja dynaamisuuteen ja toteavat brändi-imagon vaikuttavan oleellisesti lahjoittajien anteliaisuuteen. Michaelidou ja muut (2015) puolestaan lisäävät joukkoon luotettavuuden ja eettisyyden.

Mikäli VTO:lla on positiivinen imago, voidaan sitä pitää yhtenä sen merkittävimmistä voimavaroista. Tämä ilmenee mm. voittoa tavoittelevien yritysten pyrkimyksistä yhteistyöhön VTO:n kanssa (Mirzaei ja muut, 2021), sillä brändin linkittäminen tuttuun ja nimekkääseen VTO:on auttaa positiivisten mielikuvien siirtymistä VTO:lta voittoa tavoittelevalle organisaatiolle (Baghi & Gabrielli, 2012). VTO:ita pidetäänkin yleisesti luotettavampina ja sosiaalisesti kyvykkäämpinä kaupallista liiketoimintaa harjoittaviin yrityksiin verrattuna (Voeth & Herbst, 2008). VTO:n brändi-imagon tulisi korostaa organisaation keskeisiä arvoja, luotettavuutta, humanisuutta sekä idealismia (Voeth & Herbst, 2008). Michaelidou ja muut (2015) toteavat, että positiivisen imagon saavuttaakseen VTO:n tulee viestiä sidosryhmilleen myös hyödyllisyydestään, tehokkuudestaan, pidettävyydestään, dynaamisuudestaan sekä eettisyydestään (Michaelidou ja muut, 2015).

Nykyajan verkostoituneilla sidosryhmillä on vapaa pääsy organisaatioita koskevaan informaatioon, ja he pyrkivät aktiivisesti vaikuttamaan organisaation toimintaan ja brändäykseen (Kennedy & Guzmán, 2016; Vallaster & Wallpach, 2018). Organisaation on siis tänä päivänä oltava entistä dynaamisempi, vuorovaikutteisempi, läpinäkyvämpi ja saavutettavampi, jotta se kykenee houkuttelemaan ja sitouttamaan sidosryhmiään (Vallaster &

Wallpach, 2018). Tämä pätee eritoten VTO:iden kontekstissa, jotka vaativat sidosryhmiltä huomattavan määrän kiinnostusta sekä vapaaehtoista osallistumista (Vallaster & Wallpach, 2018). VTO:n brändi-identiteetti muodostuu näin ollen yhteisluonnin kautta vuorovaikutuksessa useiden eri sidosryhmien kanssa (Kennedy & Guzmán, 2016).

Kennedy ja Guzmán (2016) toteavat yhteisluonnin hyödyttävän sekä organisaatiota itseään että sen sidosryhmiä. VTO toteuttaa yhteisluontia mm. osallistamalla sidosryhmänsä brändistrategian kehittämiseen yhteisen ideoinnin, vuorovaikutuksen ja toiminnan kehittämisen kautta (Vallaster & Wallpach, 2018). Yhteisluonnin hyötyihin VTO:lle kuuluvat mm. positiivinen suusanallinen viestintä vapaaehtoisten keskuudessa, brändi-intohimon lisääminen sekä sitoutuneisuuden edistäminen (Matos & Fernandes, 2021). Sidosryhmät puolestaan osallistuvat yhteisluontiin vain, jos he kokevat saavansa subjektiivista arvoa brändikokemuksista (Vallaster & Wallpach, 2018). Yksilön halu osallistua VTO:n brändin yhteisluontiin voi perustua tiettyjen sosiaalisten etujen tavoitteluun (Matos & Fernandes, 2021), kuten halun kokea olevansa ”hyvä kansalainen” (Klafke & Didonet, 2022). Tässä tapauksessa yksilön voidaan nähdä rakentavan omaa imagoaan VTO:n toimintaan ja yhteisluontiin osallistumisen kautta. Muita sosiaalisia etuja ovat mm. tunne yhteisöön kuulumisesta sekä kokemus voimaantumisesta (Matos & Fernandes, 2021).

## **2.4 Bränditarkoitus ja sen ulottuvuudet**

Bränditarkoitus on osa organisaation toimintaa ohjaavaa, arvoihin pohjautuvaa filosofiaa (Collins & Porras, 2008), ja sitä on tutkittu niin kaupallisten yritysten (Gartenberg ja muut, 2019; Calder, 2022) kuin VTO:iden näkökulmasta (Mirzaei ja muut, 2021). Bränditarkoitus on brändi-identiteetin ytimessä (Mirzaei ja muut, 2021) ja kertoo organisaation toiminnan syvällisemmistä motivaatioista (Collins & Porras, 2008). Se kasvaa organisaation arvojen ja uskomusten pohjalta (Collins & Porras, 2008) ja linkittyy vahvasti brändin kulttuuriin (Mirzaei ja muut, 2021). Calder (2022) jakaa bränditarkoituksen kahteen tyyppiin, joista toinen liittyy elämäntavoitteisiin ja henkilökohtaisiin arvoihin, ja toinen yhteiskunnallisiin tavoitteisiin, joihin pyritään yhteishyvän nimissä.

Collinsin ja Porrasin (2008) mukaan missio ja tarkoitus nähdään ajoittain limittäisinä tai jopa päällekkäisinä käsitteinä, minkä vuoksi ne saattavat aiheuttaa hämmennystä. Tämä hämmennys on huomattavissa myös organisaatiostrategian kirjallisuudessa (Collins & Porras, 2008). Esimerkiksi Allison ja Kaye (2015, s. 6) toteavat VTO:n strategisen suunnittelun käsikirjassaan mission olevan yhtä kuin tarkoitus. Collins ja Porras (2008) kuitenkin kritisoivat näiden käsitteiden yhteensulautumista. Heidän mukaansa organisaatio ajautuisi kriisiin, mikäli se saavuttaisi tavoitteensa eikä sen taustalla olisi laajempaa ja kestäväää tarkoitusta, josta uusi missio voitaisiin johtaa. Collinsin ja Porrasin (2008) jakoon perustuen mission nähdään tässä tutkielmassa vastaavan siihen, mikä on organisaation tavoite, ja tarkoituksen siihen, miksi organisaatio tähän tavoitteeseen pyrkii.

Organisaatiot laativat missiostaan usein lausuntoja, joiden kautta ne julistavat arvojaan (Chen ja muut, 2013), selkeyttävät tavoitteitaan ja tehostavat suhdetoimintaansa (Pandey ja muut, 2017). Tarkoitus nähdään usein osana missiota yhdessä arvojen, strategian ja käyttäytymisstandardien kanssa (Macedo ja muut, 2016; Pandey ja muut, 2017; Fyall ja muut, 2018). Collins ja Porras (2008) tuovat kuitenkin esille erillisen tarkoituuslausunnon laatimisen tärkeyden. He kuvailevat hyvää tarkoituuslausuntoa perustavanlaatuisena, inspiroivana ja kestäväänä lauseena tai lauseparina, joka tuotannon tai kohderyhmän kuvailun sijaan vangitsee organisaation sielun.

Mission kanssa yhteneväisestä bränditarkoituksesta viestiminen tehokkaalla ja johdonmukaisella tavalla tulisi olla etusijalla VTO:n asemoinnissa ja pitkäkestoisten suhteiden luomisessa kohdeyleisön kanssa (Mirzaei ja muut, 2021). Bränditarkoituksestaan viestimällä VTO:t voivat korostaa toimivansa oikean asian puolesta (Michaelidou ja muut, 2015). Organisaation on kuitenkin aidosti sitouduttava tarkoitukseensa ja yhteiskunnan edistämiseen (Johnson ja muut, 2019).

Mirzaei ja muut (2021) tutkivat, millä tavalla bränditarkoituksesta viestitään voittoa tavoittelemattomalla sektorilla. He tarkastelevat tutkimuksessaan tunnettuja VTO:ita viidestä kategoriasta: yhteisön kehittäminen, koulutus ja lapset, kansainvälinen, kulttuuri

sekä ympäristö. Analysoimalla näihin kategorioihin kuuluvien organisaatioiden Facebook-tekstejä tutkijat jakavat bränditarkoituksen neljään ulottuvuuteen, joita ovat *muutoksen tekeminen, tukeminen, taistelemisen* sekä *voimaannuttaminen*.

Mirzaei ja muut (2021) nostavat esille kaksi eriävää strategista suuntausta: keskittäminen ja hajauttaminen. Keskittämisessä organisaatio fokusoi strategiansa yhden ulottuvuuden ympärille, kun taas diversifikaatiossa organisaatio hyödyntää strategisesti useampaa bränditarkoituksen ulottuvuutta. Moniulotteisen bränditarkoituksen toteuttamisen tulee kuitenkin suhtautua strategisesti, jotta voidaan välttää bränditarkoituksen laimeneminen ja kohderyhmän hämmentäminen.

#### **2.4.1 Muutoksen tekeminen**

Muutoksen tekeminen on olennainen osa VTO:n viestintää (Guo & Saxton, 2014). Bränditarkoituksen osalta tämä ulottuvuus pitää sisällään vaikuttamisen, toivon antamisen, asioiden parantamisen sekä elämän pelastamisen (Mirzaei ja muut, 2021). Muutoksen tekeminen voi liittyä myös käytökseen, sillä kohdeyleisön odotetaan usein osallistuvan organisaation toimintaan (Mirzaei ja muut, 2021) ja yleisön käytökseen vaikuttaminen voi auttaa VTO:ta missionsa toteuttamisessa (Bünzli & Eppler, 2019). Mirzaein ja muiden (2021) tutkimuksessa muutoksen tekeminen oli yleinen tarkoitus etenkin kansainvälisessä sekä yhteisön kehittämisen kategoriassa.

Guo ja Saxton (2014) jakavat organisaation toimintaan liittyvät kehotukset kannatus- ja strategiapohjaisiin viesteihin. Kannatuspohjaisissa viesteissä organisaatio pyytää seuraajiaan osallistumaan organisaation tukitoimintoihin, kun taas strategiapohjaisissa, missioon keskittyvissä viesteissä kehottavat seuraajia organisaation puolesta puhumiseen ja toimimiseen (Guo & Saxton, 2014). Kohdeyleisö voi osallistua organisaation toimintaan esim. ryhtymällä vapaaehtoiseksi, lahjoittamalla, ostamalla tuotteita tai kannustamalla muita aatteen tai yhteiskunnallisen ongelman pariin (Mirzaei ja muut, 2021). Bünzli ja Eppler (2019) tunnistavat puolestaan neljä julkisten kampanjoiden viestinnän

lähestymistapaa, joiden kautta käytökseen pyritään vaikuttamaan: ohjaaminen, alustan tarjoaminen, mobilisointi sekä osallistaminen. Ohjaaminen liittyy yleisön opettamiseen, alustan tarjoaminen yleisön mahdollisuuteen tuoda esiin omia huolenaiheitaan, mobilisointi yleisön toiminnan ohjaamiseen voimaannuttamisen kautta ja osallistaminen yhteistyön tekemiseen yhdessä yhteisön kanssa (Bünzli & Eppler, 2019).

#### **2.4.2 Tukeminen**

Kokemus tuetuksi tulemisesta auttaa kohdeyleisöä sitoutumaan VTO:n tarkoitukseen (Bünzli & Eppler, 2019). Tukemista voidaan kuvailla tietoisuutena tai kokemuksena huolenpidosta, arvostuksesta ja sosiaaliseen verkostoon kuulumisesta (Oliveira ja muut, 2021). Tukemisen bränditarkoituksellisuutta kuvaavatkin avustus, huolenpito ja tarjoaminen (Mirzaei ja muut, 2021). Ihmisen psykologian kannalta tuen saaminen edesauttaa merkittävästi vastoinkäymisistä selviämistä ja stressin vähentämistä (Oliveira ja muut, 2021). Tukeminen voi näkyä esim. taloudellisena tukena samoja arvoja edustaville organisaatioille (Vredenburg ja muut, 2020). Bünzlin ja Epplerin (2019) mukaan tukea ei välttämättä aina ilmaista eksplisiittisellä tavalla, vaan se voidaan myös ilmaista myös epäsuorasti eleiden, ilmeiden ja roolimallina toimimisen kautta. Mirzaei ja muut (2021) toteavat tukemisen näkyvän etenkin koulutukseen ja lapsiin liittyvissä VTO:issa.

Narayanan & Das (2022) mainitsevat esimerkkinä tukemisesta jäätelöbrändi Magnumin, jonka bränditarkoituksena on nautinnollisten suklaajäätelötuotteiden tarjoamisen ohella maanviljelijöiden elämän kohentaminen. Magnum käyttää tuotannossaan Rainforest Alliance -sertifioituja kaakaopapuja, jonka avulla pyritään takaamaan metsien ja ilmaston suojele sekä ihmisoikeuksien ja maaseutuyhteisöjen elannon takaaminen (Rainforest Alliance, 2015; Rainforest Alliance, 2020). Tämän lisäksi Magnum on lanseerannut AWA-hankkeen, jonka tarkoituksena on tukea Norsunluurannikon kaakaota tuottavien yhteisöjen naisia sekä rahoituksen että koulutuksen keinoin (Unilever, 2022).

### 2.4.3 Taisteleminen

VTO:n kuvaillaan usein taistelevan jotakin vastaan tai jonkin puolesta, oli sitten kyse maahanmuuton lakiuudistuksesta (Wilson, 2011), köyhyydestä (Oliveira ja muut, 2021) tai ympäristönsuojelusta (Clegg, 2018). Taistelemisen bränditarkoituksulottuvuuteen liittyy olennaisesti kamppailu, pysäyttäminen, suojeleminen, toimiminen ja puolustaminen (Mirzaei ja muut 2021). Wilson (2011) näkee erityisen tärkeäksi sen, ettei VTO tyydy toimivaan vain kohderyhmänsä puolestapuhujana, vaan ajaa yhteisiä tavoitteita myös poliittisesti.

Mirzaein ja muiden (2021) mukaan etenkin ympäristönsuojeluun liittyvät VTO:t painottavat usein bränditarkoituksessaan taistelemista esim. metsien tuhoutumista ja eläinlajien sukupuuttoa vastaan. Taistelemiseen liittyviä bränditarkoituksia voidaan löytää myös koulutukseen ja lapsiin liittyvältä sektorilta, jolla toimivat VTO:t voivat pyrkiä taistelemaan pahoinpitelyä ja hyväksikäyttöä vastaan (Mirzaei ja muut, 2021). Esimerkkinä poliittisesta ja lainsäädännöllisestä taistelusta Klostermann ja muut (2022) mainitsevat mm. Yhdysvaltain Kansallisen kivääriyhdistyksen eli NRA:n (*engl. National Rifle Association*), joka on taistellut aseenkanto-oikeutta rajoittavia lakiehdotuksia vastaan. Taisteleminen voikin näkyä hyvin polarisoivana poliittisena kannanottona, joka saa yleisössä aikaan sekä positiivisia että negatiivisia reaktioita (Klostermann ja muut, 2022).

### 2.4.4 Voimaannuttaminen

Hajdas & Kleczek (2021) kuvailevat voimaantumista ihmisen sisäisenä, vuorovaikutuksellisenä ja käyttäytymiseen liittyvänä prosessina, jonka myötä yksilö voi muuttaa sosiaalisia käytäntöjään. Mirzaei ja muut (2021) puolestaan kuvaavat voimaannuttamista mahdollisuuden, opettamisen, oppimisen, inspiroinnin ja haasteen käsitteiden kautta. Bünzlin ja Epplerin (2019) määritelmän mukaan voimaannuttamisen avulla pyritään luomaan edellytyksiä rakentaa kohderyhmän valmiuksia ja osaamista sekä vahvistaa heidän motivaatiotaan. Hardina (2006) puolestaan näkee voimaannuttamisen onnistuvan yhteisön osallistamisen avulla.

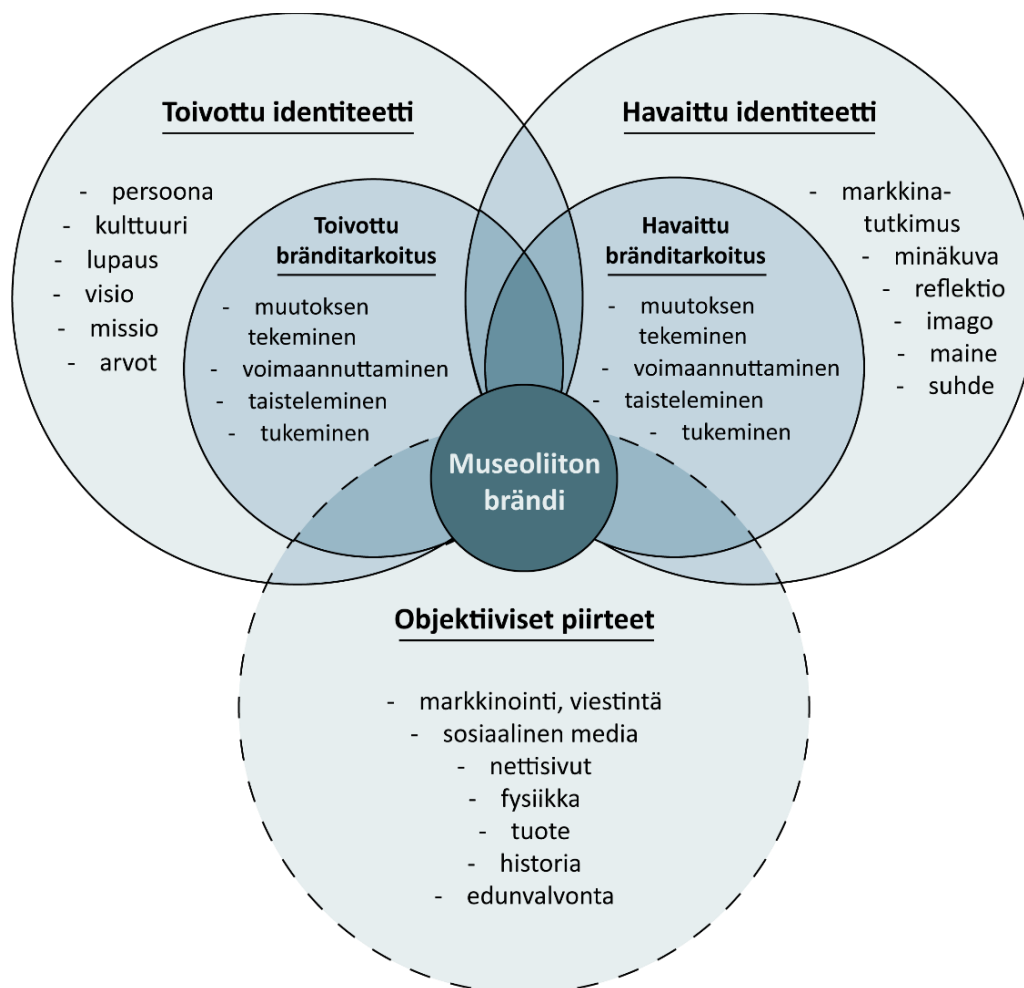
Organisaation on tarjottava kohderyhmälleen resursseja, kuten työkaluja, materiaalia, infrastruktuuria sekä tietoa voimaantumisen aikaansaamiseksi (Hajdas & Kleczek, 2021). Allen ja muut (2018) kutsuvat tätä strukturaaliseksi voimaannuttamiseksi. Heidän mukaansa strukturaalinen voimaannuttaminen on polku psykologiseen voimaantumiseen, jossa yksilön kokemukset omasta merkityksellisyydestään sekä oman työnsä hallinnasta lisääntyvät. Nämä psykologisen voimaantumisen ulottuvuudet puolestaan lisäävät yksilön tunnetta siitä, että hänellä on kyky vaikuttaa organisaation toimintaan (Allen ja muut, 2018). Mirzaein ja muiden (2021) mukaan voimaannuttaminen liittyy etenkin yhteisön kehittämisen sekä koulutuksen ja lasten organisaatiokategorioissa.

Hardinan (2006) mukaan voimaannuttamiseen orientoituneiden organisaatioiden tavoite on usein osallistaa henkilökuntansa jäsenet organisaation päätöksentekoon. Artikkelissaan hän luettelee eri keinoja, joiden avulla organisaatio voi voimaannuttaa yhteisönsä jäseniä ottamalla heidät mukaan toiminnan kehittämiseen. Näihin keinoihin kuuluvat mm. kulttuurisen tietouden ja tasa-arvon edistäminen organisaation sisällä, epävirallisten yhteisöverkostojen ylläpitäminen sekä sidosryhmien osallistaminen toiminnan arviointiin. Voimaannuttaminen voidaan nähdä myös seurauksena muista bränditarkoituksen ulottuvuuksiin liittyvistä toimista. Esimerkiksi Magnumin AWA -hankkeen tavoitteena on Norsunluurannikon kaakaota tuottavien yhteisöjen naisten voimaannuttaminen rahallisen ja koulutuksellisen tukemisen kautta (Unilever, 2022). Voimaannuttamista voi tapahtua myös organisaation sisällä. Allen ja muut (2018) toteavat, että VTO:n työntekijöiden ja vapaaehtoisten voimaannuttaminen informaation, resurssien, tuen ja mahdollisuuksien avulla auttaa heitä tuntemaan työnsä merkitykselliseksi ja vaikuttavaksi.

## **2.5 Teoreettinen viitekehys**

Tutkielman teoreettinen viitekehys (kuvio 4) on koostettu Robichaud'n ja muiden (2012) mukauttamaa Lewin brändiviitekehystä, Kapfererin (2012) brändi-identiteettiprismaa sekä Mirzaein ja muiden (2021) bränditarkoituksen ulottuvuuksia mukaillen. Viitekehyksessä on myös otettu huomioon tutkielman kirjallisuuskatsauksen muu lähdeaineisto

sekä case-organisaation, Suomen Museoliitto ry:n, konteksti. Viitekehysten keskiössä on Museoliiton brändi, joka muodostuu toivotun identiteetin ja bränditarkoituksen, havaitun identiteetin ja bränditarkoituksen sekä objektiivisten piirteiden pohjalta.



**Kuvio 4.** Tutkimuksen teoreettinen viitekehys.

Toivottu identiteetti kuvastaa organisaation sisäistä näkemystä organisaation brändistä eli sitä, miltä liikkeenjohto toivoo brändin vaikuttavan (Balmer, 2012). Robichaud'n ja muiden (2012) luettelemien lupauksen, vision ja arvojen lisäksi tähän kategoriaan on lisätty Kapfererin (2012) brändi-identiteettiprismasta persoona ja kulttuuri. Kapfererin persoona viittaa brändipersoonaan, eli millaisia inhimillisiä luonteenpiirteitä brändillä koetaan olevan (Aaker, 1997). Tässä viitekehyksessä persoona on lisätty toivotun

identiteetin osioon, vaikka liikkeenjohdolla ja kohderyhmällä on usein omat näkemyksensä brändipersonasta (Robichaud ja muut, 2012; Pradhan ja muut, 2016). Havaitun identiteetin puolella näkemys brändipersonasta nähdään tässä tutkielmassa kuuluvan imagon käsitteen alle. Kulttuurilla viitataan brändin arvopohjaan (Roy & Banerjee, 2014), aatteisiin ja ihanteisiin (Kapferer, 2012, s. 160), mitkä ovat puolestaan olennaisia bränditarkoituksen muodostumisessa (Collins & Porras, 2008). Tähän osioon on lisätty myös missio, joka nousee esille mm. Urden (2013) brändi-identiteettimatriisissa.

Havaittu identiteetti muodostuu toivotun identiteetin pohjalta kohderyhmän näkemysten mukaan (Robichaud ja muut, 2012). Markkinatutkimuksen, imagon ja maineen (Robichaud ja muut, 2012) ohella tähän osioon on tuotu Kapfererin (2012) brändiprismasta minäkuva, reflektio ja suhde. Minäkuva liittyy kohderyhmän jäsenen kokemukseen siitä, millainen tämä on (Kapferer, 2012, s. 162). Reflektio puolestaan viittaa siihen, millainen kohderyhmän jäsen haluaisi olla ja millaisena hän toivoo tulevansa nähdyksi (Kapferer, 2012 s. 162; Galli ja muut, 2019). Suhde puolestaan viittaa brändin toimintaan ja yhtymäkohtiin kohderyhmän kanssa (Kapferer, 2012 s. 162). Suhteen käsite on lisätty havaitun identiteetin osioon, sillä tässä tutkimuksessa erityisenä kiinnostuksen kohteena on kohderyhmän jäsenten kokema suhde organisaatiota ja sen brändiä kohtaan.

Toivottu ja havaittu identiteetti pitävät sisällään omat näkemyksensä organisaation bränditarkoituksesta. Sekä toivotun että havaitun bränditarkoituksen osalta tarkastellaan Mirzaein ja muiden (2021) bränditarkoituksen ulottuvuuksia: muutoksen tekeminen, tukeminen, taisteleminen ja voimaannuttaminen. Bränditarkoitus on kuvattu identiteetin sisällä, sillä Mirzaei ja muut (2021) kuvailevat bränditarkoitusta identiteetin ytimenä.

Brändin muodostumiseen vaikuttavat myös objektiiviset piirteet. Lewin brändiviitekehyyksen (Robichaud ja muut, 2012) mainitsemien markkinoinnin, viestinnän ja tuotteen ohella tähän kategoriaan on lisätty myös sosiaalinen media ja nettisivut, jotka ovat tässä tutkielmassa myös tarkastelun kohteena. Kapfererin (2012) brändi-identiteetti-prismasta tähän osioon on lisätty fysiikka, jolla viitataan brändin fyysisiin piirteisiin, kuten tuotteen

ominaisuuksiin, logoon ja viestiin. Museoliiton kontekstiin liittyen tähän osioon on otettu mukaan myös organisaation historia sekä edunvalvonnan todelliset ja havaittavat tulokset. Näitä aspekteja voidaan myös tarkastella objektiivisesti ulkopuolisin silmin. Tässä tutkielmassa keskiössä ovat kuitenkin toivotun brändi-identiteetin ja -tarkoituksen sekä havaitun brändi-identiteetin ja -tarkoituksen tarkastelu, minkä myötä objektiivisten piirteiden tutkiminen jää pienempään rooliin.

Robichaud'n ja muiden (2012) soveltaman Lewin brändiviitekehyyksen, Kapfererin (2012) brändi-identiteettiprisman sekä Mirzaein ja muiden (2021) bränditarkoituksen ulottuvuudet yhdistämällä saatiin aikaan kokonaisvaltainen työkalu case-organisaation brändin tutkimista varten. Ympyröiden päällekkäisyys kuvastaa sitä, miten eri osiot vaikuttavat toinen toisiinsa: liikkeenjohdon kehittämä identiteetti lähetetään kohderyhmälle, joka vastaanottaa sen ja muodostaa omien kokemustensa pohjalta omat näkemyksensä. Tässä tutkimuksessa pyritään selvittämään toivotun ja havaitun bränditarkoituksen ris-teysaluetta.

Viitekehyyksen avulla pyritään ymmärtämään, miten brändi muodostuu sekä organisaation sisäisestä että kohderyhmän näkökulmasta, ja mikä vaikutus objektiivisilla piirteillä on tässä prosessissa. Nämä näkökulmat tarjoavat arvokasta tietoa brändin nykytilasta ja antavat lähtökohtia sille, miten brändiä voidaan vahvistaa ja kehittää vastaamaan tulevaisuudessa entistä paremmin sekä organisaation liikkeenjohdon toiveisiin että kohderyhmän tarpeisiin.

### 3 Tutkimuksen metodologia

Kolmannessa luvussa tarkastellaan tutkimuksen metodologisia valintoja. Ensin esitellään valittu tutkimusmenetelmä sekä lähestymistapa, jonka jälkeen perehdytään aineistonkeruumenetelmiin. Luvussa esitellään ensin laadullinen tutkimus ja fenomenologis-hermeneuttinen näkökulma. Tämän jälkeen perehdytään tapaustutkimukseen tutkimusasetelmana sekä asiantuntijahaastatteluun aineistonkeruumenetelmänä. Näiden menetelmien soveltuvuutta tämän tutkimuksen kontekstissa analysoidaan myös tässä luvussa. Seuraavaksi esitellään tutkimusprosessi sekä haastattelujen osallistujat. Lopuksi tarkastellaan sisällönanalyysiä tutkimuksen aineiston analysoinnin keinona sekä arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta.

#### 3.1 Tutkimusmenetelmän ja lähestymistavan kuvaus

Tutkimuksen toteuttamiseen on käytetty kvalitatiivista eli laadullista menetelmää. Laadullisessa tutkimuksessa pyrkimyksenä on tyypillisesti ymmärtää tutkittavaa ilmiötä tutkimukseen osallistuvien henkilöiden kokemusten, ajatusten, tunteiden sekä niiden merkitysten näkökulmasta (Puusa & Juuti, 2020). Laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on tuottaa syvällistä ja yksityiskohtaista tietoa tutkittavasta ilmiöstä, ja tätä tietoa pyritään hankkimaan luonnollisissa ympäristöissään toimivilta ihmisiltä (Puusa & Juuti, 2020). Tässä pro gradu -tutkielmassa tarkastellaan Suomen museoliitto ry:n brändi-identiteettiä ja bränditarkoitusta sekä liikkeenjohdon että kohderyhmän jäsenten näkökulmasta. Laadullista tutkimusta voidaan pitää soveltuvana lähestymistapana tälle tutkimukselle, sillä toteuttamalla yksityiskohtaiset haastattelut sekä yhdistyksen henkilökunnan että museonjohtajien kanssa voidaan luoda Museoliiton brändistä kattava kokonaiskuva.

Tutkimus asettuu fenomenologis-hermeneuttisen tutkimusperinteen piiriin. Fenomenologisessa tutkimuksessa kiinnostuksen kohteena ovat ihmisten kokemukset heitä ympäröivistä ilmiöistä sekä niiden merkitykset (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 40). Hermeneutiikassa olennaista on kulttuuristen ja sosiaalisten merkitysten etsiminen esiintyvistä

ilmiöistä sekä näiden ymmärtäminen ja tulkinta (Judén-Tupakka, 2007 s. 64). Hermeneuttista ymmärrystä kuvataan usein hermeneuttisena kehänä, joka etenee taustalla olevien tulkintojen ja merkityskokonaisuuksien muodostamasta esiymmärryksestä spiraalina kohti syvällisempää ymmärrystä ja parempia tulkintoja tutkimuksen kohteesta (Judén-Tupakka, 2007 s. 64; Eriksson & Kovalainen, 2008 s. 34).

Tuomi ja Sarajärvi (2018, s. 34) kuvailevat ymmärtämiseen liittyvää aikomuksellisuutta Georg Henrik von Wrightin vuonna 1970 esittämän esimerkin avulla, jonka mukaan ymmärtämisen tavoitteena on tietyn merkityksen, kuten esim. koulun tarkoituksen ymmärtäminen. Tämä esimerkki valaisee sitä, miksi tämän tutkimuksen voidaan nähdä noudattavan fenomenologis-hermeneuttista suuntausta: tutkimuksen tavoitteena on VTO:n bränditarkoituksen ymmärtäminen. Lisäksi tähän tieteenfilosofiseen suuntaukseen nojaavan tutkimuksen pyrkimyksenä on selvittää, miten ihmiset joko yksilöinä tai ryhmänä tulkitsevat ja ymmärtävät kokemuksia (Eriksson & Kovalainen, 2008 s. 20). Myös tämä pyrkimys soveltuu tutkimukseen, sillä sen pohjana on kahden ryhmän, VTO:n liikkeenjohdon sekä kohderyhmän, kokemukset ja tulkinnat organisaation brändistä.

Tutkimuksen lähestymistapana on käytetty tapaustutkimusta. Tapaustutkimus on empiirisen tutkimuksen muoto, jossa syvällisen ja kontekstisidonnaisen tarkastelun kohteena on tietty ajankohtainen ilmiö (Puusa & Juuti, 2020). Laine ja muut (2007, s. 10) luettelevat tapaustutkimuksen piirteiksi kokonaisvaltaisen analyysin, kiinnostuksen sosiaalisia prosesseja kohtaan, aineistojen ja menetelmien monipuolisuuden, aikaisemman tutkimustiedon hyödyntämisen sekä tapauksen ja kontekstin rajan hämärtyminen. Tämä tutkimus on luonteeltaan yksittäistapaustutkimus, sillä tutkimuksen kohteena on vain yksi organisaatio, Suomen museoliitto ry, jonka toimintaan syvennytään. Erityisesti kauppateieteiden alalla enemmistö tutkijoista suosii monitapaustutkimuksen toteuttamista (Puusa & Juuti, 2020). Museoliittoa voidaan kuitenkin pitää toimintakentällään hyvin ainutlaatuisena ja vertaansa vailla olevana toimijana, joten yksittäistapaustutkimuksen toteuttaminen on perusteltua.

### 3.2 Suomen Museoliitto ry

Suomen museoliitto ry on vuonna 1923 perustettu voittoa tavoittelematon yhdistys, jonka tehtävänä on tehostaa museoiden keskinäistä yhteydenpitoa, tarjota alan koulutusta ja edistää museoiden rahoitusta (Suomen museoliitto, 2024a). Museoliiton toimintaan kuuluu edunvalvonta-, viestintä-, koulutus- ja kehittämispalvelut sekä museokohdtaisten Plussapalveluiden tuottaminen (Suomen museoliitto, 2020). Tämän lisäksi Museoliitto omistaa Museokortti-palvelua tuottavan FMA Creations Oy:n, joka yhdessä John Nurmisen säätiön kanssa omistaa Digimuseo.fi -alustaan liittyviä palveluita tuottavan Yhteinen Perintö Oy:n (Suomen museoliitto, 2024a).

Museoliiton jäsenistöön kuuluu 215 yhteisöä, jotka hallitsevat yli 400 museokohdetta (Suomen museoliitto, 2024a). Museoliiton toiminta rahoitetaan mm. jäsenmaksujen, varainhankinnan, koulutusten osallistumismaksujen, hankeavustusten sekä valtiollisen yleisavustuksen avulla (Suomen museoliitto, 2020). Vuonna 2023 satavuotista taivaltaan juhlineen Museoliiton visiona on olla vaikuttaja, osaamisen kehittäjä sekä alansa edelläkävijä koko Euroopan mittakaavassa (Suomen museoliitto, 2021).

Suuri osa Museoliiton sisäisestä ja ulkoisesta viestinnästä toteutetaan internetin välityksellä. Sosiaalisen median kanavista Museoliiton käytössä on Facebook, Twitter, Instagram sekä YouTube. Näiden kanavien ohella Museoliitto ylläpitää Museoposti- ja Näyttelyposti-sähköpostipalveluja, MuseoPro-verkkojulkaisua sekä Julius-uutiskirjettä (Suomen museoliitto, 2018; Suomen museoliitto, 2022). Tämän lisäksi Museoliitto julkaisee MUSEO-lehteä, jossa esitellään ajankohtaisia aiheita sekä kotimaiselta että kansainväliseltä museokentältä. Lehden viimeinen printtiversio julkaistiin 15. syyskuuta 2023, ja vuodesta 2024 eteenpäin lehden julkaisu siirrettiin verkkoon. (Suomen museoliitto 2022.)

Museoliiton strategiakaudella 2018–2023 toiminnalle keskeistä on museobrändin ohjelmallinen kirkastaminen, museoalan näkyvyyden ja kiinnostavuuden kasvattaminen sekä ajankohtaisen informaation jakaminen museoiden käyttöön (Suomen museoliitto, 2018). Vuoden 2021 toimintasuunnitelmassa (Suomen museoliitto, 2020) tuodaan esiin

erityisesti edunvalvonta- ja viestintäpalvelut keinona tämän päämäärän saavuttamiseen. Niiden avulla Museoliitto pyrkii nostamaan esille museoalan kehityssuuntia, varmistamaan alan sisäisen tiedonsaannin sekä vahvistamaan museoalan kokonaisvaltaista brändiä. Palveluiden pääasiallinen tehtävä on museoiden innostaminen oman toimintansa kehittämiseen ja aktiiviseen toimintaan omissa yhteisöissään (Suomen museoliitto, 2020).

Tähän pro gradu -tutkielmaan osallistunut Museoliiton konserniviestinnän päällikkö Miisa Pulkkinen kertoi haastattelussaan, että Museoliitolla aloitettiin brändiuudistus vuoden 2022 lopussa. Brändiuudistuksen suunnittelutyö tehtiin hänen mukaansa marras-joulukuussa, ja tammikuussa 2023 julkaistiin Museoliiton uusi visuaalinen identiteetti. Museoliitto vietti vuonna 2023 100-vuotisjuhlavuottaan, jonka vuoksi visuaaliset uudistukset haluttiin Pulkkinen mukaan tuoda julki heti juhlavuoden alussa. Brändiuudistuksen seuraavia vaiheita ovat verkkosivujen uudistaminen, visuaalisen identiteetin toteuttaminen viestinnän kanavissa sekä strategian viimeistely.

Museoliiton brändiuudistuksen toimeenpanon osuessa tämän tutkielman kanssa samaan ajankohtaan tarjoaa mielenkiintoisen mahdollisuuden tarkastella sitä, millaista mielikuvaa Museoliitosta organisaation liikkeenjohto tavoittelee, ja millaiseksi kohderyhmä sen tosiasiaassa havaitsee. Samalla tutkielma voi tarjota konkreettisia suosituksia brändistrategian tueksi sekä arvokkaita näkökulmia siihen, miten bränditarkoitus voidaan integroida osaksi uudistettua brändi-identiteettiä. Näiden ehdotusten avulla Museoliitto voi pyrkiä toteuttamaan vakuuttavaa viestintää, joka vetoaa kohderyhmiin.

### **3.3 Aineistonkeruumenetelmät**

Laadullista tutkimusta varten kerätty empirinen aineisto voidaan jakaa lähteen perusteella kahteen luokkaan: primääriseen ja sekundääriseen aineistoon (Eriksson & Kovalainen, 2008 s. 82). Primäärinen aineisto viittaa tutkijan itsensä keräämään dataan mm. haastattelujen ja havainnoinnin muodossa, kun taas sekundäärisellä aineistolla

tarkoitetaan olemassa olevia aineistoja, kuten julkaisuja, elokuvia, vuosiraportteja, videoita ja kuvia (Eriksson & Kovalainen, 2008 s. 82). Tässä tutkimuksessa hyödynnetään pääasiassa primääristä aineistoa, eli toteutettuja tutkimushaastatteluita. Primääristä aineistoa tuetaan keräämällä sekundääristä aineistoa, joka koostuu organisaation verkkosivujen ja sosiaalisen median julkaisujen havainnoinnista.

Yleisimpiä laadullisessa tutkimuksen aineistonkeruumenetelmiä ovat haastattelu, kysely, havainnointi sekä erinäisistä dokumenteista koostettava tieto (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Näistä menetelmistä haastattelua voidaan pitää eniten käytettynä laadullisen tutkimuksen aineistonkeruun metodina (Puusa & Juuti, 2020). Puusa ja Juuti (2020) luettelevat haastattelun lajeiksi strukturoidun ja puolistrukturoidun haastattelun, teemahaastattelun, avoimen haastattelun, syvähaastattelun, refleksiivisen haastattelun sekä ryhmähaastattelun. Pääasiallisena erona haastattelumuotojen välillä on haastattelun pohjana oleva kysely, ja haastattelumuodon valinta riippuukin tutkimuksen toteutuksen strukturoinnin asteesta (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Tämän tutkimuksen haastattelumetodiksi valikoitui teemahaastattelu, jossa käydään läpi etukäteen valitut teemat tarkentavien kysymysten avulla (Puusa & Juuti, 2020).

Koska tutkimuksen osallistujat ovat joko Museoliiton työntekijöitä tai jonkin Suomen museon johtajia, kyseessä on asiantuntijahaastattelu. Alastalo ja Åkerman (2010) kuvailevat asiantuntijahaastattelua tilanteena, jossa haastateltavalta pyritään saamaan tietoa tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä tai prosessista. Bogner ja Menz (2009) korostavat asiantuntijan määrittelyn merkitystä, sillä termiä käyttöä saatetaan helposti laajentaa siinä määrin, että jokainen voidaan nähdä vähintään oman elämänsä asiantuntijana. Siksi he määrittelevätkin asiantuntijan henkilönä, joka omaa arkitietämyksestä ja mallisjärjestä poikkeavaa tietoa. Tämä tieto ei heidän mukaansa ole välttämättä yksinomaan haastateltavan tiedossa, mutta se ei kuitenkaan ole saatavilla kenelle tahansa tutkittavan ilmiön tai toiminnan kentällä.

Asiantuntijahaastattelussa kiinnostuksen kohteena ei siis ole ensisijaisesti asiantuntija itse, vaan se tieto, jonka asiantuntija kykenee haastattelussa välittämään (Alastalo & Åkerman, 2010). Viime kädessä asiantuntijuuden määrittely on kuitenkin tutkimuksen toteuttajan vastuulla, mutta haastateltavien valinnalle tulisi aina olla selkeät kriteerit (Bogner & Menz, 2009). Asiantuntijahaastattelun osallistujien valintaan vaikuttaa pääasiassa henkilöiden institutionaalinen asema tai muu osallisuus tutkimuksen kohteena olevaan prosessiin (Alastalo & Åkerman, 2010). Haastateltavaa voidaan pitää asiantuntijana, mikäli tällä on institutionaalista auktoriteettia sekä mahdollisuus vaikuttaa johtavassa asemassa tietyllä alalla ja tietyssä organisationaalisessa tai käytännöllisessä kontekstissa (Bogner & Menz, 2009).

Alastalo ja Åkerman (2010) täsmentävät kulttuurisen tutkimuksen sekä ilmiökuvausten tutkimusten eroja. Siinä missä kulttuuritutkimuksen piirissä hankittavan tiedon lähtökohtina ovat kulttuuriset merkitykset, kokemukset sekä vuorovaikutus, asiantuntijahaastattelun keskiössä ovat tutkittavat ilmiöt, prosessit, käytännöt sekä faktat. Asiantuntijahaastattelun toteuttaminen ja käyttö eroaa kulttuuristen ilmiöiden tutkimuksesta heidän mukaansa myös siten, että kulttuurisen ilmiön tutkimuksen haastateltavaksi kelpaa kuka tahansa kulttuurin jäsenistä, kun taas asiantuntijahaastatteluun osallistuva henkilö on vain harvoin korvattavissa. Asiantuntijahaastattelussa haastateltavalla onkin kaksijakoinen rooli sekä tutkittavan aiheen erityisosaajana että tutkimuskohteena (Alastalo & Åkerman, 2010).

Havainnointi on toinen usein käytetty laadullisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmä, joka soveltuu erityisen hyvin muiden aineistonkeruumenetelmien täydentämiseen (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Vilkan (2018) mukaan havaintoja kerätään aistinvaraisesti eri kohteista, kuten ihmisestä, puheesta, tekstistä, tilanteesta tai verkosta. Tieteellisessä havainnoinnissa tutkija kerää systemaattisesti tietoa tutkimuksen kohteesta joko osana tutkittavaa ilmiötä, osallistuvana havainnoijana tai täysin ulkopuolisena (Puusa & Juuti, 2020). Tuomi ja Sarajärvi (2018) luettelevat havainnoinnin muodoiksi

havainnoinnin ilman osallistumista, osallistuvan havainnoinnin, piilohavainnoinnin sekä osallistavan havainnoinnin.

Havainnoinnissa ilman osallistumista tutkija voidaan nähdä ulkopuolisena tarkkailijana, joka voi esim. havainnoida videokuvan perusteella tilanteita (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Osallistuvassa havainnoinnissa tutkija osallistuu tutkimuksen kohteena olevan henkilön toimintaan (Vilka, 2018). Piilohavainnoinnissa tutkija on soluttautunut tutkittavien joukkoon ilman, että he tietävät hänen olevan osa ryhmää tutkimustarkoituksessa (Tuomi & Sarajärvi, 2018; Vilka, 2018). Osallistavan havainnoinnin tarkoituksena on osallistaa tutkimuskohteet projektiin eri menetelmin, jotta sen liikkeellepanema toiminta voisi jatkua myös varsinaisen tutkimuksen päätyttyä (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Tässä tutkimuksessa havainnointi suoritetaan ilman osallistumista. Havainnointi suoritettiin ulkopuolelta käsin haastattelujen suorittamisen ohella ja sen kohteena oli organisaation Instagram -julkaisut ja verkkosivut.

### **3.4 Tutkimusprosessin kuvaus**

Tutkimusta varten suoritettavat haastattelut jaettiin kahteen ryhmään, joista ensimmäinen koostui neljästä Museoliiton henkilökunnan jäsenestä ja toinen neljästä Museoliiton jäsenmuseon johtoasemassa olevasta henkilöstä. Haastateltavat on esitelty taulukossa 1. Taulukkoon on kirjattu Museoliiton edustajien nimet ja tittelit sekä kohderyhmään kuuluvien henkilöiden nimet ja museot, joissa he ovat töissä. Museoliiton edustajat toimivat eri tehtävissä Museoliiton sisällä, joten haastattelujen avulla saadaan laaja käsitys Museoliiton toivotusta brändi-identiteetistä ja -tarkoituksesta. Kohderyhmän jäsenistä Ranninen-Siiskonen ja Kyläniemi toimivat museonjohtajina, Bonelius museotoimenjohtajana sekä Mertanen museopalvelujohtajana. Haastatteleamalla sekä Museoliiton työntekijöitä että Museoliiton palveluja hyödyntävien organisaatioiden johdossa olevia henkilöitä voidaan saavuttaa kattava kokonaiskäsitys sekä organisaation sisäisistä että ulkoisista näkemysistä Museoliiton brändiin ja sen tarkoitukseen liittyen.

**Taulukko 1.** Haastattelun osallistajat.

<b>Ryhmä 1 - Museoliitto</b>	<b>Ryhmä 2 – Kohderyhmä</b>
Petra Havu, toimitusjohtaja	Tiina Mertanen, Suomen kansallismuseo
Miisa Pulkkinen, projektipäällikkö	Elina Bonelius, Vaasan kaupungin museot
Pekka Impiö, liiketoimintajohtaja	Tarja Raninen-Siiskonen, Joensuun museot
Aino-Marja Miettinen, Museokortti	Hanna Kyläniemi, Lapin maakuntamuseo

Ensimmäisen ryhmän asiantuntijahaastattelujen pohjalta saatiin luotua syvälinen ymmärrys VTO:n brändiuudistukseen haasteista ja mahdollisuuksista sekä kartoitettua, miten bränditarkoitus ja sen merkityksellisyys koetaan organisaation sisällä. Näiden haastattelujen toteuttamisen jälkeen suoritettiin toiseen ryhmään kuuluvien henkilöiden haastattelut, joiden avulla saatiin merkittävää tietoa Museoliiton brändin nykytilanteesta kohderyhmän keskuudessa sekä kerättyä mielipiteitä bränditarkoitukseen liittyen. Eriyisen kiinnostuneita tutkimuksessa ollaan selvittämään, nousevatko samat brändi-identiteetin piirteet ja bränditarkoituksen ulottuvuudet esiin yhtä merkityksellisinä molempien tutkimusryhmien haastatteluissa.

Haastattelujen toteuttamistavaksi valittiin videopuhelu Teams -alustan välityksellä. Eskola ja muut (2018) toteavat, että matkustaminen haastattelua varten on sekä ajankäytön että talouden kannalta kuluttavaa. Pitkien maantieteellisten välimatkojen vuoksi haastattelujen toteuttaminen verkon välityksellä osoittautuikin parhaaksi vaihtoehdoksi. Eskola ja muut (2018) kuitenkin muistuttavat, että toteuttamalla haastattelut videopuhelujen välityksellä joudutaan tinkimään elekielen havainnoinnista sekä varautumaan mahdollisiin verkkoyhteyksien ongelmiin. Koska tässä tutkimuksessa perehdytään pääasiassa asiantuntijoiden puheen sisällön analysointiin heidän eleidensä sijaan, videopuhelun mahdollistamat hyödyt nähtiin voittavan tämän haastattelumetodin puutteet.

Teams -alustan hyödyntäminen mahdollisti myös haastattelujen helpon nauhoittamisen, johon jokainen haastateltava antoi luvan. Ryhmän 1 jäsenet haastateltiin erikseen Teams -videopuhelujen välityksellä aikavälillä 2.2.2023–24.2.2023, ja ryhmän 2 jäsenet

aikavälillä 27.4.2023–2.6.2023. Haastattelujen keskimääräinen kesto oli 48 minuuttia. Kaikki haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin. Ensimmäisen ryhmän haastatteluja käytettiin taustatietojen keräämiseen sekä organisaation johdon tavoitteleman brändi-identiteetin selvittämiseksi. Näissä haastatteluissa kertyneitä tietoja käytettiin myös hyödyksi toisen ryhmän haastattelurungon kehittämisessä. Alastalo ja Åkerman (2010) toteavatkin, että asiantuntijahaastattelua voidaan käyttää taustatiedon keräämiseen muita tutkimushaastatteluja varten. Toisen ryhmän haastatteluista saatiin kerättyä organisaation kohderyhmään kuuluvien jäsenten näkemyksiä sekä kehitysehdotuksia.

Tuomi ja Sarajärvi (2018) toteavat, että tutkimusraportissa kannattaa hyödyntää suoria lainauksia, mikäli ne ovat tarpeellisia tekstin täydentämisen, tutkijan tulkinnan todeksi todistamisen tai tulkinnan pohjustamisen kannalta. Tämän vuoksi tulososiossa on nostettu esille tiettyjä poimintoja haastatteluista suorien lainausten muodossa, jotta voidaan mahdollistaa tutkimuksen analyysin läpinäkyvyys sekä lukijan omat tulkinnat ja uudelleenanalyysit (Nikander, 2010).

Ruusuvuoren (2010) mukaan tutkimusongelma ja lähestymistapa määrittävät sen, kuinka tarkkaan litterointi tulee tehdä. Hänen mukaansa esim. vuorovaikutusta tutkittaessa on tarpeellista sisällyttää litterointiin mm. puheenvuorojen välisten taukojen pituudet, haastateltavien itsekorjaukset ja muut puhumiseen liittyvät yksityiskohdat. Tässä tutkimuksessa haastattelun asiasisältö voidaan kuitenkin nähdä vuorovaikutustilannetta ja haastateltavien puhetyyliä tärkeämpänä, minkä vuoksi haastateltavien puhetta on yksinkertaistettu lukemisen sujuvoittamiseksi. Haastateltavilta myös pyydettiin suorien sitaattien hyväksyntää ennen tutkielman julkistamista, ja tiettyjen sitaattien kieliasua on muutettu heidän toivomallaan tavalla. Sitaatit pyrittiin kuitenkin pitämään mahdollisimman lähellä haastateltavien alkuperäistä ilmaisua aineiston läpinäkyvyyden ja puheen sisällön säilymisen varmistamiseksi.

Havainnointi toteutettiin tutkielman kirjoitusprosessin yhteydessä aikavälillä 20.1.–28.6.2023 seuraamalla Museoliiton Instagram -tiliä (@museoliitto) sekä

verkkosivuja. Museoliiton uusi logo julkaistiin tammikuussa 2023, ja siitä ensimmäinen havainto tapahtui 20. tammikuuta 2023 Museoliiton Instagram -tilin julkaisun myötä (kuva 1). Kuvakaappauksessa on esillä julkaistun kuvakarusellin kolmas kuva, jossa näkyy Museoliiton uusi symbolimerkki (M-kirjain) osana Museoliiton logotyyppiä.



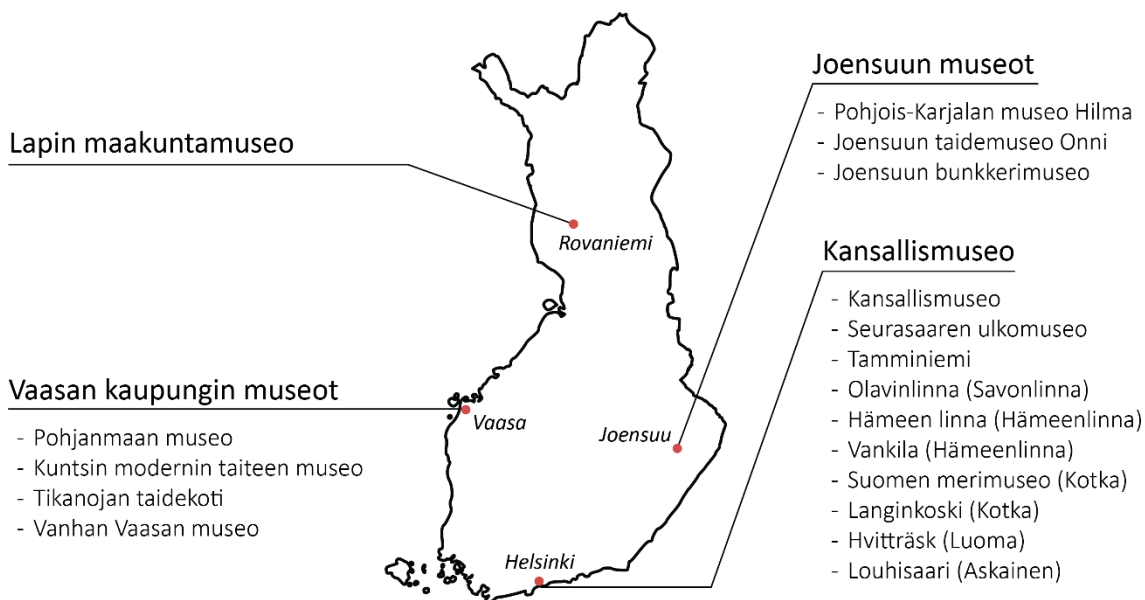

**Kuva 1.** Kuvakaappaus Museoliiton Instagram -tililtä: Museoliiton uusi logo.

Verkkosivujen uudistus havaittiin kesällä 2023. Tarkemmin ottaen sen voidaan varmistaa tapahtuneen 28. kesäkuuta käyttämällä Wayback Machinea, joka on Internet -sivustojen digitaalinen arkisto (Internet Archive, 2023). Wayback Machinen avulla pystyy tarkastelemaan sivustojen aikaisempia versioita ja havaitsemaan, millaisia muutoksia niissä on tapahtunut ja milloin muutokset ovat tapahtuneet. Tutkimalla Museoliiton verkkosivuja Wayback Machinen avulla voidaan havaita, että verkkosivut uudistuivat 28. kesäkuuta 2023 kello 10:58:37 ja 18:41:27 välillä. Museoliiton vanhaa ja uutta logoa vertaillaan tarkemmin kappaleessa 4.1.1. Logon lisäksi tutkimuksessa havainnoitiin myös yhden Instagram -julkaisun sisältöä, jota käsitellään kappaleessa 4.2.1.

### 3.5 Tutkimukseen osallistuvat museot

Tutkimuksen toisen haastatteluryhmän osallistujiksi valittiin museonjohtajia eri puolilta Suomea. Osallistujat on tässä tutkimuksessa jaettu ilmansuuntien mukaan Etelä-Suomen, Länsi-Suomen, Itä-Suomen ja Pohjois-Suomen edustajiksi. Tavoitteena oli saada mahdollisimman monipuolinen otos suomalaisten museoiden johtajien näkemyksiä museoalan tämänhetkisestä tilanteesta ja sen tulevaisuudesta sekä kartoittaa ympäri Suomea sijaitsevien museo-organisaatioiden suhteita Museoliittoon.

Jokaisella alueella museotoimintaan vaikuttaa omat taloudelliset, kulttuuriset ja maantieteelliset tekijänsä, minkä vuoksi haastatteluvastausten perusteella pystyttiin myös havaitsemaan eri alueiden välisiä yhtäläisyyksiä ja eroja. Maantieteellisesti hajautettu otanta mahdollisti kokonaisvaltaisemman kuvan muodostamisen museo-organisaatioiden johtamisesta Suomessa sekä niiden yhteistyöstä Museoliiton kanssa. Tutkimukseen osallistuvien museoiden sijainnit sekä niiden alaisuudessa toimivat museokohteet esitellään kuviossa 5.



**Kuvio 5.** Haastatteluun osallistuvat museot kartalla.

Etelä-Suomen museoita edustaa Suomen kansallismuseo, joka hallinnoi kansallista kulttuurihistorian kokoelmaa (Suomen kansallismuseo, 2023). Suomen kansallismuseo on kulttuurihistorian valtakunnallinen museo, joka tuottaa ohjelmisto- ja kävijäpalveluita kahdeksassa museossa ja kahdessa keskiaikaisessa linnassa (OKM, 2018; Suomen kansallismuseo, 2023). Länsi-Suomesta osallistujaksi valittiin Vaasan kaupungin museot, jonka toimipisteet kattavat sekä kulttuurihistoriallisia museoita että taidemuseoita (Vaasan kaupungin museot, 2023).

Itä-Suomen edustajaksi valikoitui Joensuun museot, johon kuuluu Pohjois-Karjalan ja Laatokan Karjalan alueiden historiaa ja kansankulttuuria esittelevä maakuntamuseo, talvisodan aikaisen linnoitusketjun ympärille rakennettu bunkkerimuseo sekä taidemuseo (Pohjois-Karjalan museo, 2023). Pohjois-Suomea tutkimuksessa edustaa Rovaniemellä sijaitseva Lapin maakuntamuseo, joka toimii museo ja tiedekeskus Arktikumin yhteydessä (Arktikum, 2023). Näiden neljän museo-organisaation toimipisteet keräsivät vuonna 2022 yhteensä yli 700 000 kävijää (Museotilasto, 2023).

Länsi-, Itä- ja Pohjois-Suomen edustajat toimivat kukin myös alueellisena vastuumuseona: Vaasan kaupungin museot Pohjanmaalla, Pohjois-Karjalan museo Pohjois-Karjalassa sekä Lapin maakuntamuseo Lapissa. Alueellisen vastuumuseon toiminnasta on kirjattu Museolaissa (314/2019), jonka mukaan alueellisen vastuumuseon tehtäviin kuuluu mm. kulttuuriperinnön, kulttuuriympäristön ja taiteen asiantuntijana toiminen sekä museotoiminnan ja toimialan yhteistyön edistäminen toimialueellaan.

Vastuumuseon toimialueena on maakunta, lukuun ottamatta Lapin ja Uudenmaan maakuntia, joissa alueellisina vastuumuseoina toimii useampia museoita (Museovirasto, 2023). Alueelliset vastuumuseot mm. koordinoivat alueellista taidemuseotyötä, osallistuvat viranomaisneuvotteluihin ja tarjoavat neuvontaa esim. maankäytönsuunnittelun kulttuuriympäristöasioissa (Pohjois-Karjalan museo, 2023; Museovirasto, 2023). Ne työskentelevät myös aktiivisesti kulttuuriympäristön vaalimisen, museoalan yhteistyön sekä kulttuuriympäristötiedon digitoinnin ja saavutettavuuden puolesta (Museovirasto, 2023).

### 3.6 Aineiston analyysi

Aineiston analyysin tavoitteena on tutkimuksen kohteena olevan ilmiön kuvailu, tulkinta ja ymmärtäminen (Puusa & Juuti, 2020). Laadullisessa analyysissä tärkeitä ovat eri ihmisten tai havaintoyksiköiden väliset erot (Alasuutari, 1999, s. 43). Tässä tutkimuksessa perehdytäänkin sekä kahden eri ryhmän vastausten välisiin eroihin. Tutkimuksen analyysimenetelmäksi valittiin sisällönanalyysi, joka soveltuu monenlaisen aineiston systemaattiseen ja objektiiviseen analysointiin (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 117).

Tuomi ja Sarajärvi (2018, s. 107) toteavat, että laadullisen tutkimuksen piirissä yleisimpiä päättelyn logiikoita ovat induktiivinen ja deduktiivinen päättely. Induktiivinen päättely on heidän mukaansa aineistolähteistä ja etenee yksittäisestä kohti yleistä, kun taas deduktiivisella päättelyllä he viittaavat teorialähtöiseen, yleisestä yksittäistä kohti etenevää päättelyä. Heidän mukaansa tästä jaottelusta unohdetaan usein kolmas tieteellisen päättelylogiikan muoto, eli abduktiivinen päättely. Abduktiivisessa päättelyssä havaintojen tekemisessä on taustalla joitain teoreettisia johtoaajatuksia, jotka mahdollistavat teorianmuodostuksen ja joita aineiston avulla pyritään todistamaan (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 107; Hirsjärvi & Hurme, 2022). Abduktiivinen päättelyn logiikka soveltuu tähän tutkimukseen, sillä aineiston analyysin taustalla on Mirzaein ja muiden (2021) laatima teoria bränditarkoituksesta ja niiden ulottuvuuksista.

Tuomi ja Sarajärvi (2018, s. 108–111) siteeraavat Eskolan (2001, s. 136) esittämää jaottelua aineiston eri analyysitavoista, joita ovat aineistolähtöinen, teorialähtöinen ja teoriaohjaava analyysi. Tuomi ja Sarajärvi (2018, s. 108) kuvailevat aineistolähtöistä analyysiä metodina, jonka pyrkimyksenä on luoda teoreettinen kokonaisuus tutkimusaineiston pohjalta. Teorialähtöisen analyysin he toteavat olevan yleisempää luonnontieteellisen tutkimuksen parissa, sillä siinä pyrkimyksenä on testata jotakin olemassa olevaa teoriaa tai mallia uudessa kontekstissa.

Eskola (2001, s. 137) kuvailee teoriaohjaavan analyysin sisältävän teoreettisia kytkeitä pohjautumatta kuitenkaan täysin teoriaan. Tuomi ja Sarajärvi (2018, s. 109) toteavat

teoriaohjaavan analyysin alkavan aineistolähtöisesti, mutta etenevän analyysin loppuvaiheessa esim. tietyn teoreettisen viitekehyksen mukaan. Tässä tutkimuksessa noudatetaan teoriaohjaavaa analyysiä. Havainnot poimittiin aineistolähtöisesti, mutta tutkimuksen analyysin pääluokkien jako perustuu Mirzaein ja muiden (2021) bränditarkoituksen ulottuvuuksiin.

Tutkimuksen aineisto analysoidaan teoriaohjaavan sisällönanalyysin menetelmällä. Tuomi ja Sarajärvi (2018, s. 117–122) kuvailevat sisällönanalyysiä tekstianalyysinä, jonka avulla voidaan analysoida monenlaisia aineistoja järjestelmällisellä ja objektiivisellä tavalla ja luoda kiinnostavaa tietoa tutkimuksen aiheesta. He toteavat, että sisällönanalyysiä voidaan käyttää myös menetelmänä aineiston kvantifiointiin. Tässä tutkimuksessa toteutettu sisällönanalyysi on tyypiltään laadullinen, eikä määrällisten tulosten tuottamiseen pyritä. Teoriaohjaavan sisällönanalyysin Tuomi ja Sarajärvi (2018, s. 133) kuvailevat linkittyvän olemassa oleviin teoreettisiin viitekehyksiin, kun taas aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä teoria luodaan aineiston pohjalta.

Ruusuvuori ja muut (2010, s. 21) varoittavat laadullisen sisällönanalyysin jäävän helposti aineiston luokittelun tasolle. He muistuttavat, että analyysin tehtävänä on päästä aineiston kautta suoria lainauksia syvällisempiin tulkintoihin. Tuomi ja Sarajärvi (2018, s. 117) tunnistavat myös tämän sisällönanalyysiin kohdistuvan kritiikin. He toteavat, että kerätty aineisto saadaan sisällönanalyysin avulla järjestettyä helposti analysoitavaan muotoon, mutta järjestettyä aineistoa ei tule esittää sellaisenaan tutkimuksen tuloksina.

Eskola ja Suoranta (1998) esittävät haastatteluaineiston analyysille kolme tapaa. Ensimmäisessä tavassa tutkija etenee aineiston analysointiin suoraan aineiston purkamisen jälkeen pitkälti intuition varassa. Toisessa tavassa tutkija purkaa aineiston, etenee aineiston koodaamiseen ja lopulta analysointiin. Kolmannessa tavassa aineiston purkaminen ja koodaaminen yhdistetään, jonka jälkeen siirrytään analysointiin. Aineiston purkamisella tutkijat viittaavat aineiston siirtämistä nauhoilta kirjalliseen muotoon ja koodaamisella aineiston tutkimustapaan soveltuvaa ryhmittelyä.

Tässä tutkimuksessa on noudatettu Eskolan ja Suorannan (1998) kuvailemaa kolmatta tapaa, jossa aineiston purkamisen ja koodaaminen tapahtuu yhtäaikaaisesti ennen aineiston analysointia. Hermeneuttiselle tutkimukselle ominaiseen tapaan aineiston analysointi alkoi jo haastattelujen toteuttamisen yhteydessä, jolloin pyrittiin huomioimaan merkittäviä havaintoja ja löytämään haastattelujen välillä eroja ja yhtäläisyyksiä. Haastattelujen toteuttamisen jälkeen aineistot litteroitiin ja haastateltavien vastaukset tiivistettiin omiin taulukoihinsa. Aineistosta pyrittiin valitsemaan merkityksellisin sisältö analyysiyksiköiksi. Tämä vaihe edustaa aineiston purkamista, jonka yhteydessä aineistoa alettiin koodata. Koodaaminen tapahtui sisällön teemoittelulla, eli käytännössä sanojen, lauseiden ja tekstikappaleiden korostamisella eri värein. Samaa aihetta käsittelevät katkelmat korostettiin samalla värillä, jolloin niistä muodostui teemoja. Näin aineistosta oli helppo löytää katkelmat, joissa haastateltavat puhuivat samasta aiheesta.

Eskola ja Suoranta (1998) luettelevat koodimerkkien viisi tärkeää tehtävää. He kuvailevat koodimerkkejä tekstin yhteyteen kirjoitettuina muistiinpanoina. Niiden tulee jäsentää tulkintoja, jotta nähdään tutkijan näkemys siitä, mitä aineisto käsittelee. Koodimerkkien tulee myös toimia apuna tekstin kuvailulle, ja ne toimivat myös aineiston jäsenyyksen toimivuuden testausvälineenä. Näiden lisäksi koodit toimivat osoitteena, joiden avulla voidaan etsiä seuraavat analysoitavat kohdat. Alasuutari (1999, s. 43) muistuttaa, että aineiston erottelussa ja tyypittelyssä kannattaa pyrkiä pelkistämään havainnot mahdollisimman suppeaksi joukoksi, jotta päätelmien muodostaminen on mielekkäämpää.

Taulukko 2 esittelee haastatteluaineiston koodaamista. Litteroidusta aineistosta poimittiin alkuperäisiä lainauksia analyysiyksiköiksi, jotka jaettiin teemoihin niiden sisällön perusteella. Muodostettuja teemoja ovat *museoala, asiakkaat, kulttuuriperintö, yhteiskunta, koulutus, palvelut, verkostoituminen, talous sekä edunvalvonta, osallisuus, inspirointi ja mahdollisuus*. Teemojen pohjalta havainnot jaettiin Mirzaein ja muiden (2021) bränditarkoituksen ulottuvuuksien mukaisesti neljään pääluokkaan: *muutoksen tekeminen, tukeminen, voimaannuttaminen sekä taisteleminen*.

**Taulukko 2.** Esimerkki aineiston analyysin toteutuksesta.

Alkuperäinen lainaus	Teema	Pääluokka
<i>"Jos museot menestyy, niin ne ovat iloksi ja hyödyksi itselleen. Siellä on mukava tehdä töitä ja edistää niitä asioita, joita museoiden tulee edistää."</i>	Museoala	Muutoksen tekeminen
<i>"...semmoiset henkilöt, jotka ei tällä hetkellä museoissa ehkä käy, tai muuten museopalveluita käytä, pikkuhiljaa oppivat tuntemaan museot semmoisina paikkoina ja toimijoina, [– –] josta voi tiettyjä palveluita kysyä ja joita pidetään merkityksellisenä."</i>	Asiakkaat	Muutoksen tekeminen
<i>"...ollaan nähty se, mitä miehittäjä tekee, kun se tulee paikalle. Se tekee selvää kulttuuriperinnöstä. Siinä näkyy se, että miten tärkeä asia se on meidän oman identiteetin kannalta."</i>	Kulttuuriperintö	Muutoksen tekeminen
<i>"...se tuottaa iloa yhteiskunnalle siinä ympärillä ja se myöskin sitten voi tuottaa rahaakin."</i>	Yhteiskunta	Muutoksen tekeminen
<i>"Suoraan museoalallehan ei nyt kovinkaan paljon lopulta ole räätälöityjä koulutuksia muilla kuin Suomen Museoliitolla."</i>	Koulutus	Tukeminen
<i>"Museokortti nyt on hyvä esimerkki siitä, että kyllä [Museoliitto] on konkreettisesti parantanut museoiden tilannetta antamalla ihan huikeata näkyvyyttä ja tuonut uusia kävijöitä."</i>	Palvelut	Tukeminen
<i>"Kyllä meidänkin työntekijät todella tärkeänä pitää juuri sitä, että ne [tapahtumat] on niitä paikkoja, joissa voi tavata kollegoja ja verkostoitua."</i>	Verkostoituminen	Tukeminen
<i>"Kuitenkin se museotoimi ei ole ainoa, jolle jaetaan julkista rahaa, niin sehän on oikeesti aikamoista kamppailua vuosittain."</i>	Talous	Taisteleminen
<i>"Ei olla hiljaa, eli pidetään esillä museoiden asiaa ja pidetään esillä sitä, mikä on se museoiden ydin."</i>	Edunvalvonta	Taisteleminen
<i>"Eihän me tällä hetkellä pystytä vaikuttamaan lainkaan, että siinä pitäisi olla mukana siinä hallitus-työskentelyssä, silloin pystyy vaikuttamaan siihen Museoliiton päätöksentekoon paljon enemmän."</i>	Osallisuus	Voimaannuttaminen
<i>"...koulutuksissa, teemapäivissä, Museopäivän yhteydessä tapaamiset. Siellähän sitä inspiraatiota, keskustelua ja muuta luodaan."</i>	Inspiraatio	Voimaannuttaminen
<i>"Museoliiton yks mahdollisuus on tarjota sidosryhmille myös sitä keskinäistä kontaktia ja keskinäistä vuorovaikutusta."</i>	Mahdollisuus	Voimaannuttaminen

Aineistosta poimituista analyysiyksiköistä pyrittiin selvittämään, mitä merkityksiä haastateltavat antoivat Museoliitolle. Luodut teemat perustuvat merkitysten toistuvuuteen aineistossa. Uusia teemoja luotiin, kunnes kaikki analyysiyksiköt sopivat johonkin luoduista teemoista. Näin päädyttiin kymmeneen teemaan, joista kukin käsittelee omaa aihealuettaan.

Museoalan teema pitää sisällään alan edellytyksiin, mahdollisuuksiin ja uhkakuviin liittyviä ajatuksia. Asiakkaiden teemaan kuuluu museoiden asiakkaisiin ja museon tarjoamiin palveluihin liittyviä havaintoja. Kulttuuriperinnön teemassa käsitellään museoiden ydintehtävän tärkeyttä ja näkyvyyttä. Yhteiskunnan teema pitää sisällään monenlaisia arvioita museoiden yhteiskunnallisesta vaikutuksesta. Nämä neljä teemaa asetettiin muutoksen tekemisen pääluokkaan, sillä ne kaikki viittaavat aktiiviseen muutokseen ja kehitykseen, jota Museoliitto voi olla edistämässä.

Koulutuksen ja palveluiden teemat liittyvät Museoliiton tarjoamiin koulutuksiin ja palveluihin, joiden tarkoitus on antaa museoille parempia valmiuksia ja työkaluja toteuttaa toimintaansa. Verkostoituminen viittaa Museoliiton tarjoamiin mahdollisuuksiin, joissa museoalan työntekijät voivat tavata toisiaan. Nämä teemat jaettiin tukemisen pääluokkaan, sillä niiden kautta Museoliitto voi tukea ja edistää museoiden toimintaa.

Talouden teemaan liittyy museoalan rahoitukseen ja tuottavuuteen liittyviä tekijöitä, kun taas edunvalvonnan teema liittyy museoiden menestymiselle tärkeiden asioiden ajamiseen. Nämä teemat liitettiin taistelemisen pääluokkaan, sillä ne heijastavat jatkuvaa pyrkimystä kamppailla haasteita vastaan ja puolustaa museoiden etuja, mikä on olennaista Museoliiton roolissa edunvalvojana. Osallisuuden teemassa käsitellään tapoja, joilla Museoliitto voi osallistaa kohderyhmän jäsenet Museoliiton toimintaan mukaan. Inspiraation teema liittyy tapoihin, joilla Museoliitto voi innostaa kohderyhmiään. Mahdollisuuden teema viittaa esim. tiedon jakamiseen, sidosryhmien vuorovaikutukseen ja museoiden yhteiseen markkinointiin. Nämä teemat asetettiin voimaannuttamisen pääluokkaan, sillä ne voidaan nähdä museoille voimaantumisen lähteinä.

### 3.7 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Erikssonin ja Kovalaisen (2008, s. 305) mukaan yksi kvalitatiivisen tutkimuksen toteuttamisen haasteita on lukijan vakuuttaminen tutkimuksen tieteellisestä luonteesta, laadukkuudesta ja luotettavuudesta. Tutkimuksen läpinäkyvyyden takaamiseksi he suosittelevat tiettyjen arviointikriteerien hyödyntämisestä jatkuvana osana tutkimusprosessia. Tieteellisen tutkimuksen arvioinnin peruskriteereiksi tutkijat mainitsevat reliabiliteetin (*reliability*), validiteetin (*validity*) sekä yleistettävyyden (*generalizability*).

Reliabiliteetilla viitataan tutkimuksen johdonmukaisuuteen ja tutkimustulosten toistettavuuteen (Eriksson & Kovalainen, 2008, s. 305; Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 160). Käytännössä reliabiliteetin voidaan nähdä toteutuvan, mikäli toinen tutkija kykenee toteuttamaan saman tutkimuksen ja saavuttamaan samankaltaisia tuloksia (Eriksson & Kovalainen, 2008, s. 305). Validiteetti puolestaan tarkoittaa, että tutkimuksessa tehdyt johtopäätökset ovat todenmukaisia (Eriksson & Kovalainen, 2008, s. 306) ja vastaavat sitä, mitä tutkimuksessa on luvattu tutkia (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 160). Yleistettävyydellä Eriksson & Kovalainen (2008, s. 307) viittaavat siihen, että tutkimuksen tuloksia voidaan laajentaa koskemaan suurempaa kontekstia.

Sekä Eriksson ja Kovalainen (2008, s. 308) että Tuomi ja Sarajärvi (2018, s. 160) toteavat, että nämä metodikirjallisuudessa esiintyvät, klassiset arviointikriteerit vastaavat pääasiassa kvantitatiivisen tutkimuksen tarpeisiin, minkä vuoksi niiden sovellettavuus laadulliseen tutkimukseen ei ole yhtä mielekästä. Molemmat tutkijaparit viittaavat Lincolnin ja Guban vuonna 1985 laatimaan luokitukseen ja nimeävät siihen pohjautuen neljäksi laadullisen tutkimuksen arvioinnin kriteeriksi uskottavuuden (*credibility*), siirrettävyyden (*transferability*), luotettavuuden (*dependability*) ja vakiintuneisuuden (*conformability*). Tuomi ja Sarajärvi (2018, s. 163) huomauttavat käsitteiden suomentamisen vaikeudesta ja toteavat, että eri kirjoittajat painottavat tulkinnoissaan usein eri aspekteja. Heidän huomionsa pohjautuvat neljään suomenkielisen lähteeseen ja niissä esiteltyihin määritelmiin laadullisen tutkimuksen arvioinnin kriteerien termeille.

Uskottavuudella Eriksson ja Kovalainen (2008, s. 308) viittaavat tutkijan perehtyneisyyteen, datan riittävyteen ja havaintojen perusteltavuuteen. Heidän mukaansa laadullisen tutkimuksen luotettavuutta arvioidessa on tärkeää selvittää, kuinka hyvin tutkija on tutustunut tutkimaansa aiheeseen ja riittääkö kerätty data väitteiden esittämiseen. Tämän lisäksi havaintojen ja luokitusten välillä on heidän mukaansa oltava vahvat, loogiset yhteydet. Eriksson ja Kovalainen (2008, s. 308) korostavat myös tutkimustulosten toistettavuutta eli sitä, että toisen tutkijan olisi samaan materiaaliin perustuen tullava suhteellisen lähelle samoja tulkintoja. Tuomi ja Sarajärvi (2018, s. 162) tuovat esille tutkimuksen totuusarvon, sovellettavuuden, pysyvyyden ja neutraaliuden. He toteavat myös, että tutkijan toteuttaman käsitteellistämisen ja tulkintojen on vastattava tutkittavien käsitystä aiheesta.

Tämän tutkimuksen uskottavuuden osalta tutkijan perehtyneisyyttä aiheeseen tukee tutkijan kuuden vuoden osa-aikainen työkokemus museotalta. Työkokemuksen ansiosta tutkija on päässyt tutustumaan erityisesti museon yleisötyöhön toimimalla mm. asiakaspalvelijana, museo-oppaana, näyttelytilojen valvojana sekä työpajojen ohjaajana. Työnsä ohella tutkija on myös perehtynyt Museoliiton toimintaan ja erityisesti sen tarjoamaan Museokortti -palveluun. Läpinäkyvyyden nimissä on tuotava esiin, että tutkijan työpaikkana toimiva organisaatio, Vaasan kaupungin museot, on osallistunut tähän tutkimukseen. Tutkijan työhistoria Vaasan kaupungin museoilla ei kuitenkaan vaikuta tutkimuksen uskottavuuteen heikentävällä tavalla. Kaikki museonjohtajien tutkimushaastattelut toteutettiin saman kysymysrunгон pohjalta, mikä mahdollisti vastausten vertailun ja johtopäätösten tekemisen.

Tutkimuksen luotettavuutta tulee tarkastella myös aineiston riittävyyden osalta. Kahdeksaa haastattelua voidaan pitää suhteellisen pienenä mutta riittävänä otantana. Laadullisessa tutkimuksessa pyrkimyksenä on tietyn ilmiön kuvaaminen tilastollisten yleistyksien tuottamisen sijaan (Tuomi & Sarajärvi, 2018 s. 98), minkä vuoksi pienempikin haastattelujen määrä voi riittää tutkimuksen tavoitteiden saavuttamiseen. Tämän lisäksi yleisen näkemyksen mukaan aineisto on riittävää silloin, kun se on saavuttanut saturaation, eli

alkaa toistaa itseään (Vilkka, 2018; Tuomi & Sarajärvi, 2018 s. 99). Tässä aineistomäärässä toistoa oli havaittavissa eri haasteltavien vastausten välillä. Tätä tutkimusta varten suurempaa otantaa ei myöskään pidetty mahdollisena pro gradu -tutkielmalle realististen aikataulun toteutumisen vuoksi.

Tutkimuksen uskottavuutta tukee se, että tutkimukseen valittiin sellaiset osallistujat, joita voidaan perustellusti pitää tutkimuksen kohteena olevan ilmiön asiantuntijoina. Aineiston riittävyttä tukee myös se, että haastatellut museonjohtajat edustavat eri kaupunkien museoita ympäri Suomea. Tästä huolimatta on todettava, että mikäli haluttaisiin saavuttaa vielä laajempi kokonaiskuva Suomen museokentältä ja Museoliiton brändimielikuvista, tulisi haastattelujen määrää myös lisätä.

Siirrettävyys viittaa Erikssonin ja Kovalaisen (2008, s. 308) mukaan tutkimuksen tai sen osien yhteyksiin muun tutkimustiedon kanssa. He toteavat, että siirrettävyydessä on kyse samankaltaisuuksien löytymisestä muissa tutkimuskonteksteissa. Tuomi ja Sarajärvi (2018, s. 162) kuvailevat siirrettävyyttä kykynä soveltaa tutkimuksen tulosten uuteen kontekstiin. He kuitenkin tuovat esiin tämän riippuvan oleellisesti siitä, kuinka samankaltainen tutkittu ympäristö on sen ympäristön kanssa, joihin tuloksia ollaan soveltamassa. Vaikka Museoliitto on toimijana varsin ainutlaatuinen VTO:iden kentällä, voidaan tämän tutkimuksen tuloksia kuitenkin hyödyntää myös muissa konteksteissa. Tutkimuksessa on hyödynnetty Mirzaein ja muiden (2021) bränditarkoituksulottuvuuksia, joiden pohjalta luodaan case-organisaatiolle bränditarkoituksen viitekehys. Tätä mallia voidaan hyödyntää niin kaupallisten yritysten kuin VTO:iden bränditarkoitusta kartoittaessa.

Luotettavuuden osalta Eriksson ja Kovalainen (2008, s. 308) korostavat tutkijan vastuuta tiedon tarjoamisessa lukijalle. Heidän mukaansa tutkijan on varmistettava, että tutkimus toteutetaan loogisella, jäljitettävällä ja dokumentoidulla tavalla. Tuomi ja Sarajärvi (2018, s. 162) lisäävät luotettavuuden aspektiin tutkimuksen ulkopuolisen tarkastuksen sekä erilaisten vaihtelua aiheuttavien tekijöiden vaikutuksen. Vaihtelu saattaa heidän mukaansa johtua itse tutkimuksesta, tutkittavasta ilmiöstä, ulkoisista tai täysin

ennustamattomista tekijöistä, joista kaikkiin on varauduttava mahdollisuuksien mukaan. Vakiintuneisuutta Eriksson ja Kovalainen (2008, s. 308) kuvailevat tulosten ja tulkintojen linkittymisenä dataan helposti ymmärrettävällä tavalla. He huomauttavat, että datan ja tulkintojen ei tule olla mielikuvituksen varassa. Tuomi ja Sarajärvi (2018, s. 162) puolestaan tuovat esiin tutkimuksen aineiston, löydösten ja tulkintojen ulkopuolisen arvioinnin.

Tutkimuksen luotettavuuden varmistamiseksi tämä tutkimus on toteutettu pro gradu - tutkielmille asetettuja ohjeistuksia noudattaen. Tässä luvussa on esitelty yksityiskohtaisesti tutkimusprosessin eteneminen sekä aineiston analyysin metodit, jotta tutkimuksen toteutustavat tulevat lukijalle mahdollisimman selkeiksi. Lisäksi molempien haastateltavien ryhmien haastattelurungot on lisätty tutkielman liitteisiin, jotta haastattelukysymysten ja aineiston välinen yhteys voidaan varmistaa. Tutkielman tarkastuksessa noudetaan Vaasan yliopiston protokollaa tutkimuksen arviointiin ja plagiaatintunnistukseen (Vaasan yliopisto, 2024), mikä osoittaa tutkimuksen luotettavuutta ja vakiintuneisuutta. Vakiintuneisuuden toteutumiseksi tutkimuksessa on pyritty luomaan selkeät ja argumentoidut yhteydet aineiston löydösten ja niistä tehtyjen tulkintojen välille.

## 4 Tulokset

Neljännessä luvussa esitellään empiirisen aineiston analyysin tulokset. Tulokappaleen alaluvut on jaettu Lewin brändiviitekehukseen (Robichaud ja muut, 2012) pohjautuvan näkemyksen mukaan toivottuun ja havaittuun identiteettiin, sekä Mirzaeita ja muita (2021) mukailleen toivottuun ja havaittuun bränditarkoitukseen. Tutkimuksessa havainnoidut objektiiviset piirteet koostuvat organisaation visuaalisesta identiteetistä ja sosiaalisen median viestinnästä. Niiden tarkastelu on tuotu osaksi toivotun brändi-identiteetin ja -tarkoituksen analyysiä. Kuva Museoliiton toivotusta identiteetistä ja bränditarkoituksesta muodostuu Museoliiton työntekijöiden haastattelujen pohjalta, kuvastaen organisaation liikkeenjohdon näkemyksiä. Havaitun identiteetin muodostavat kohderyhmän jäsenten, eli museonjohtajien haastattelut. Viimeisessä kappaleessa esitellään tutkimuksen tulosten pohjalta luotu kuvio Museoliiton bränditarkoituksen ulottuvuuksista.

### 4.1 Museoliiton brändi-identiteetti

Ensimmäisissä alaluvuissa käydään läpi Museoliiton brändi-identiteettiä haastatteluihin pohjautuen. Ensin hahmotellaan Museoliiton toivottua brändi-identiteettiä käymällä läpi Museoliiton edustajien haastatteluaineistoa. Tämän jälkeen esitellään, minkälainen kuva museonjohtajilla on Museoliiton brändi-identiteetistä. Näiden aineistojen tärkeimpiä eroja ja yhtäläisyyksiä vertaillaan toisiinsa alaluvussa 4.1.3 esitellyssä taulukossa.

#### 4.1.1 Toivottu brändi-identiteetti

Museoliiton työntekijöiden haastatteluissa pureuduttiin ensimmäisenä Museoliiton brändin tämänhetkiseen tilaan. Museoliiton johtaja Petra Havu kertoi Museoliiton brändimielikuvan olevan tutkimusten mukaan positiivinen. Brändimielikuvan kerrottiin haastatteluissa olevan vahva, perinteinen ja luotettu erityisesti museokohderyhmän keskuudessa. Brändin nykytilan koettiin kuitenkin olevan hyvin erilainen museoissa verrattuna

muihin sidosryhmiin. Perinteisen Museoliiton koettiin edustavan museoita ja olevan fokusoitu alan toimijoille, mutta brändin tunnettuus ulospäin nähtiin paljon vaatimattomampana. Museokorttia pidettiin puolestaan hyvin selkeänä ja erillisenä brändinä, joka on tunnettu kuluttaja-asiakkaiden keskuudessa. Liiketoimintajohtaja Pekka Impiö totesi, että Museoliiton tunnettuuteen pyritään jatkossa vaikuttamaan.

Museoliiton brändiuudistus aloitettiin vuoden 2022 loppusyksyllä, ja uusi visuaalinen identiteetti julkaistiin tammikuussa 2023. Brändiuudistuksen pyrkimyksenä on selkeyttää ja kirkastaa Museoliiton brändiä. Liiketoimintapäällikkö Aino-Marja Miettisen mukaan konsernin alla on pitkään toiminut useita erillisiä brändejä, joilla on omat visuaaliset identiteettinsä, ja näitä on uudistuksessa lähdetty karsimaan. Konserniviestinnän uudistuksen yhteydessä on myös tehty identiteettiin, persoonaan ja imagoon liittyvää työtä.

Yhtenä brändin haasteena nostettiin esille kohderyhmien näkemykset Museoliiton toiminnan painopisteestä. Nykytilanteessa Museoliiton palvelutuotannon rooli on kasvussa. Impiö toteaa, että edunvalvojan rooli on kuitenkin Museoliitolle ensisijainen tehtävä, jonka jälkeen tulevat palvelut. Museoliiton brändin ongelmaksi nousee Havun mukaan myös se, että yleisö ei tiedä Museoliiton omistavan sekä Museokortin että Digimuseon palvelut. Museoliiton brändin selkeyttämisen tavoitteena on siis tuoda esiin, että Museokortin takana ei ole yksityinen voittoa tavoitteleva yritys, vaan voittoa tavoittelematon organisaatio. Täten kuluttajatkin voivat paremmin ymmärtää ja arvostaa Museoliiton roolia suomalaisen museokentän tukijana ja kehittäjänä.

Brändiuudistuksen toivottiin selkeyttävän Museoliiton toimintaa museoiden ja museonjohtajien silmissä ja helpottavan viestintää. Museoliiton portfolioon kuuluu tuotteita, joilla on vahva brändi, ja Museoliiton haluttiinkin pääsevän näiden tuotteiden tasolle. Esiin haluttiin tuoda erityisesti Museoliiton innovatiivisuutta ja mahdollisia kehityshankkeita. Uudistuksen toivottiin antavan myös puhtia edunvalvontaan, jotta näkemys Museoliitosta muuttuisi vaikuttavaksi, parrasvaloissa olevaksi tahoksi, jolta kysytään mieltäpidettä museoalan asioihin.

Haasteina brändiuudistukselle pidettiin sidosryhmien mahdollista haikeutta vanhan ilmeen poistumisesta, mutta brändin ilmeestä käyty keskustelu on kuitenkin tähän mennessä ollut pääosin positiivista. Toisena haasteena tuotiin esiin uuden ilmeen yhteensovittaminen Museoliiton alaisuudessa toimiviin brändeihin. Digimuseon ja Museokortin tunnettuja, vakiintuneita ja arvokkaita brändejä ei brändiuudistuksessa lähdetty muuttamaan. Yleisenä haasteena on kuitenkin se, miten Museoliiton uusi brändi ja ilme tehdään tunnetuksi kohderyhmille ja verkostoille.

Haastatteluissa korostui Museoliiton rooli museoiden edunvalvojana sekä museoiden merkitys Museoliiton tärkeimpänä kohderyhmänä. Museot eivät kuitenkaan varsinaisesti ole Museoliiton jäseniä, vaan jäseniä ovat museoiden toimintaa ylläpitävät kunnat, kaupungit, säätiöt ja muut yksityiset omistajayhteisöt. Edunvalvontatehtävissään Museoliitto suuntaa viestinsä ulkoisiin sidosryhmiin, erityisesti valtionhallintoon, kuntiin ja laajempaan kulttuurisektoriin. Palveluiden osalta Museokortti on puolestaan suunnattu kuluttajille. Konsernin palvelutarjonnan todettiin jakautuvan vahvasti kahteen toimintalinjaan: kuluttajille suunnattuihin ja museoille suunnattuihin palveluihin.

*Kyllähän museot on meidän kaikkien toimintojen ja kaiken tekemisen tärkein kohderyhmä, mutta esim. edunvalvonnassa meidän täytyy myös saada niitä tuloksia aikaan, niin sinänsä ne ulkoiset kohderyhmät on tosi tärkeitä siinä. (Pulkkinen)*

*Museokortille on tärkeää museoasiakasyhteyden lisäksi kuluttaja-asiakkaat, ja sitä kautta olemme läsnä kulttuurin toimintakentällä laajemmin. Kulttuurielämysten ja [--] vapaa-ajan vieton toimintakenttä tulee Digimuseon ja Museokortin kautta Museoliitto-konsernin toimintaan mukaan. (Miettinen)*

Haastateltavat kertoivat Museoliiton olevan tiiviisti vuorovaikutuksessa sidosryhmiensä kanssa. Päivittäistä vuorovaikutusta tapahtuu museoiden kanssa mm. Museoposti -sähköpostilistan ja sosiaalisen median kanavien välityksellä. Museokortin tiimoilta vuorovaikutusta tapahtuu sekä museoiden että kuluttaja-asiakkaiden suuntaan. Vuorovaikutusta Museoliiton ja kuluttaja-asiakkaiden välillä ei sen sijaan pidetty merkittävänä. Museokävijöille suunnattu Museo-printtilehti päätettiin muuttaa verkkomediaksi, koska katsottiin, että konsernin tasolla kohderyhmä tavoitetaan paremmin Museokortin viestinnän ja

markkinoinnin avulla. Sidosryhmäpalautetta Museoliiton kerrottiin saavan etenkin sosiaalisessa mediassa ja koulutusten palautekyselyiden kautta. Uuden visuaalisen identiteetin kerrottiin saaneen sosiaalisessa mediassa Museoliiton hallituksen puheenjohtaja Pekka Saurin Twitter -tilillä sekä myönteistä että kielteistä palautetta.

Yhteydenpito päättäjiin ja puolueisiin on tiivistynyt vaalikevään 2023 aikana, mutta yhteistyötä valtionhallintaan päin pidettiin yleisesti säännöllisenä. Museoliiton kerrottiin kuitenkin pyrkivän lisäämään yhteyksiä kuntiin ja niiden päättäjiin. Maantieteellisten etäisyyksien ei koettu vaikuttavan merkittäväällä tavalla vuorovaikutuksen määrään tai laatuun Museoliiton ja museoiden välillä. Tämän tilanteen kerrottiin kuitenkin edistyneen viime vuosina merkittävästi korona-ajan vaikutuksesta.

*Musta tuntuu et se [yhteistyö ja vuorovaikutus] on tasottunut hirveesti näitten videopaltsujen myötä, et me pidetään Helsingin sisälläkin Teamseja. Se on tuonu selasta maantieteellistä tasa-arvoa siihen. Mä en näe, et siinä hirveesti ois mitään eriarvoisuutta kohderyhmien välillä, et jotkut ois paitsiossa tai niit ois vaikee ta-voittaa. (Pulkkinen)*

*Museokortille on alusta ollut tärkeää, että käydään tapaamassa muuallakin kuin kolmessa isossa kaupungissa museoita, ja järjestetään tapahtumia muuallakin. (Miettinen)*

Museoliiton uskottavuuteen nähtiin vaikuttavan organisaation pitkä historia museoiden puolestapuhujana. Museoliittoa kuvailtiin tuttuna, helposti lähestyttävissä olevana toimijana, johon museot voivat luottaa. Museoliitto on myös pitkään tarjonnut museoille alan koulutusta, edistäen näin alan asiantuntemusta. Edunvalvonnan kannalta Museoliitto vaikuttaa alan kehitykseen antamalla lausuntoja ja kannanottoja, tuoden esille museoiden merkitystä yhteiskunnalle ja kuntien aluetaloudelle. Uskottavuutta lisäävänä tekijänä nähtiin myös Museoliiton aktiivinen osallisuus tutkimus- ja kehittämistyöhön ja projekteihin, jotka tuottavat uutta tietoa hyödyntäen sitä edunvalvonnassa ja alan kehittämisessä. Tätä tietoa voidaan käyttää hyödyksi edunvalvonnassa sekä alan kehittämisessä. Museokortin tilastotiedot ja volyyymi vahvistavat Museoliiton asemaa museoiden ja museokävijöiden välittäjänä ja edunvalvojana.

Haastateltavat kokivat Museoliiton vastaavan monipuolisesti Suomen museoalan tarpeisiin. Keskeisinä osa-alueina nähtiin edunvalvonta, palveluntarjonta, taloudellinen hyöty museoille, viestintä sekä museoalan kehittäminen. Edunvalvonnan rooli nousi esiin kaikissa haastateltavien vastauksissa, ja sen nähtiin olevan erityisesti museonjohtajille syynä kuulua Museoliiton jäsenistöön. Edunvalvonnan toimenpiteiksi luettiin mm. lobbauksia, eli päätöksentekijöihin vaikuttaminen Museoliiton päämäärien saavuttamiseksi.

*...jos me halutaan avata sitä museoiden merkitystä yhteiskunnalle ja kuntien aluetaloudelle esimerkiksi, niin tavallaan sitä täytyy pystyä tuomaan esiin. (Havu)*

Museoliitto pyrkii vastaamaan Suomen museoalan tarpeisiin myös kehittämällä erilaisia palveluita. Museokortti ja Digimuseo ovat esimerkkejä kuluttaja-asiakkaille suunnatuista palveluista, joita toteutetaan yhteistyössä museoiden kanssa. Kookos -kokoelmanhallintajärjestelmä on puolestaan museotyöhön suunnattu palvelu museoiden kokoelmiin kuuluvien objektien luettelointiin ja tallennukseen (Suomen museoliitto, 2023a). Museoalan taloudellisiin tarpeisiin vastaaminen liittyy kiinteästi sekä edunvalvontaan että palveluntarjontaan. Moni museo toimii kuntien alaisuudessa, jolloin niiden talouteen vaikuttavat kuntien taloutta koskevat kysymykset. Edunvalvonnassaan Museoliitto pyrkii tuomaan esille museoiden merkitystä sekä yhteiskunnalle että kunnan aluetaloudelle.

Palveluiden osalta Museokortti nimettiin museoiden taloutta hyödyntäväksi tekijäksi. Viestinnän kautta Museoliitto pyrkii tuomaan museoita esiin ja osoittamaan, mitä museoiden toimintaan kuuluu. Toisaalta haastatteluissa nousi esiin, että yksittäisen museon omalla viestinnällä on todennäköisesti suurempi vaikutus sen näkyvyyteen ja brändiin verrattuna Museoliiton yhtenäiseen viestintään. Alan kehittämisen osalta esiin nostettiin mm. Museoliiton tarjoamat koulutukset ja erilaiset museoalan projektit.

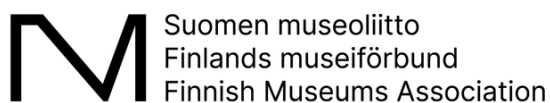
Pohtiessaan asioita, jotka tekevät Museoliitosta ainutlaatuisen, haastateltavat totesivat Museoliiton olevan uniikki toimija Suomen museokentällä. Tämän ohella haastateltavat nostivat esiin jäsenistön, aktiivisuuden, pitkän historian sekä uskottavuuden. Museoliitto kokoaa yhteen yli 200 organisaatiota, ja sen jäsenistö koostuu niin kaupunkien ja kuntien

ylläpitämistä museoista kuin yksityisten säätiöiden ja yhteisöjen omistamista museoista. Aktiivisuus, vakaus ja pitkäaikainen toiminta nähtiin tärkeinä Museoliiton ominaisuuksina, jotka edistävät Museoliiton uskottavuutta. Uskottavuus liitettiin myös erityisesti Museoliiton tarjoamiin koulutuksiin.

*Museoliitto voi puhua suomalaisten museoiden suulla, koska ei ole toista tahoa, jossa museot olisi itse omaa asiaansa ajamassa. (Pulkkinen)*

Museoliiton tunnistettavuuden keskeisiksi tekijöiksi todettiin sekä Museoliiton oma logo että Museokortin logo. Brändiuudistuksen myötä Museoliitolle laadittiin uusi liikemerkki (kuva 2), joka korvasi vuonna 1997 käyttöön otetun atrainta esittävän logon (kuva 3). Uuden, kulmikkaan logon kerrottiin viittaavan laajemmin museoissa tehtävään työhön siinä, missä vanhan logon koettiin viittaavan pääasiassa kulttuurihistoriallisiin museoihin. Yleisellä tasolla Museoliiton tunnettuuden arvioitiin olevan suuri erityisesti museokentällä, mutta uuden ilmeen tunnettuuden todettiin haastatteluissa olevan kuitenkin vielä alkutekijöissään.

*... otettiin käyttöön tää uus logo ja merkki, jossa on sellainen, nähtävissä sellainen kulma, kolmioelementti, joka viittaa esim. valokuvien kulmissa käytettäviin suojiin ja muihin tällaisiin museoalan tavallaan työkaluihin ja välineisiin. (Pulkkinen)*



**Kuva 2.** Museoliiton uusi logo.



**Kuva 3.** Museoliiton vanha logo.

Museokortin arvioitiin haastatteluissa olevan tunnistettavin Museoliiton alaisuudessa toimiva brändi. Museokorttia pidettiin kuitenkin hyvin erillisenä brändinä, joka ei kuluttajien silmissä välttämättä yhdisty suoraan Museoliittoon. Mielenpitoet erosivat sen osalta, kuinka oleellista on viestiä siitä, että Museoliitto omistaa Museokortin.

*...me halutaan tuoda sitä esiin, että Museoliitto omistaa Museokortin, ja sitä kautta siinä ei ole mikään yksityinen yritys takana, tai tällainen, vaan että se on näiden suomalaisten museoiden omistajatahojen omistama yhtiö. (Havu)*

*En usko, että sitä on koettu tarpeelliseksi. Jos markkinoit tuotetta kuluttajalle, niin hänelle ei välttämättä näy yritys tuotteen takana. Tietenkin on poikkeuksia, mutta tärkein asia kuluttajalle on tuote itse. (Miettinen)*

Museoliiton keskeisiksi arvoiksi nousivat haastatteluissa yhteistyö, asiantuntemus ja rohkeus. Arvojen kehitystyön todettiin kuitenkin olevan vielä vaiheessa uuden strategian osalta. Museoliiton konsernin arvoissa todettiin myös olevan tiettyä sekavuutta, sillä konsernin sisällä oli kirjattuna useita eri arvokokonaisuuksia, mm. strategiset arvot, Museoliiton toimiston arvot sekä Museokortin arvot. Vaikka arvot Museoliiton sisällä nähtiinkin yhdenmukaisina, yhteisten arvojen puute nähtiin hankaloittavan konsernin yhtenäisyyttä. Brändiuudistuksen myötä myös uuden vision rakentaminen oli vaiheessa. Edunvalvonnan aspekti kuitenkin nousi vision kuvailussa tärkeään asemaan.

*Meidän toiminnassa on havaittu se, että edunvalvontaan pitää ottaa paljon vahvempi ote, koska meidän ollaan edunvalvontajärjestö. Se tulee nyt tuohon visioon varmaan jollain tavalla heijastumaan. (Havu)*

*Museoliitto nähdään tulevaisuudessa vielä enemmän edunvalvontaorganisaationa. Aiemmin se on ollut aika pitkälti palveluorganisaatio. (Impiö)*

Missiota kuvattiin Museoliiton sloganilla, ”Autamme museoita menestymään”, joka tuli esille jokaisessa haastattelussa. Tämä nähtiin koko konsernin toimintaa ohjaavana tausta-ajatuksena niin edunvalvonnassa, koulutuksissa ja viestinnässä kuin tytäryritysten toiminnassa. Esimerkiksi Museokortti nähtiin työkaluna museoiden menestymiseen, sillä sen tavoitteena on lisätä museokävijöiden määrää ja tuottaa museoille taloudellista

hyötyä. Tämä slogan on kuitenkin brändiuudistuksen myötä tarkastuksen alla, mutta suuria muutoksia tähän sloganiin ei ollut haastattelujen perusteella odotettavissa.

*...sitäkin [missiota] tarkastetaan tällä hetkellä, mutta siitä henkilökunta on sanonut, että ne toivoo, että se pysyisi ennallaan, että se on hyvä. Korkeintaan täytyy nyt mieltä, että täytyykö sitä jotenkin sanoittaa vähän, mutta mä luulen että se tulee pysymään aika samanlaisena. (Havu)*

Museoliiton tavoitteet jakoutuivat haastatteluissa edunvalvontaan, alan kehitykseen sekä palveluiden kehittämiseen. Pitkäkestoisemmista edunvalvonnan poliittisista tavoitteista mainittiin museoiden valtionosuusrahoituksen (VOS) ja sen kehityksen turvaaminen, museoiden tukeminen digitalisaatiossa sekä kulttuuriperintöstrategian kehittäminen Suomessa. Museoalan kehittämisen osalta tärkeänä pidettiin sitä, että alan koulutusta ja tutkimusta kehitetään jatkossakin, jotta museoille riittää osaavaa henkilökuntaa ja suomalainen museokenttä säilyy vahvana ja ammattitaitoisesti hoidettuna.

Nämä tavoitteet heijastuivat myös näkemyksiin Museoliiton tulevaisuudesta. Museoalan toivottiin kehittyvän suuntaan, jossa ihmiset yhä vahvemmin viettävät vapaa-aikaa museoissa. Tämänkaltainen kehitys onkin edistynyt merkittävästi Museokortin myötä. Edunvalvontatehtävien todettiin jääneen taka-alalle, ja sen parissa Museoliiton toivottiin vahvistavan asemaansa seuraavien 10 vuoden sisällä. Edunvalvonnan haluttiin ulottuvan kotimaan kulttuurialaa koskevista keskusteluista aina EU-tason kulttuuripolitiikkaan asti. Palveluiden osalta haastatteluissa nousi esiin eriäviä mielipiteitä siitä, tuleeko uusien palveluiden kehittämistä lisätä vai rajoittaa.

*Mä uskon, et meillä on ehkä vielä enemmän palveluita, kun meillä on tällä hetkellä. Et me ollaan tunnistettu lisää tarpeita museokentässä tarjota – tai sit me kumppanuuksien kautta palvellaan museoita tässä asiassa. Et kun meillä on jo näitä menestyviä palveluyrityksiä, niin aattelen, et ehkä niit tulee lisääkin. (Pulkkinen)*

*Seuraavan 10 vuoden aikana toivoisin, että vahvistettaisiin edunvalvontapuolta. [– –] Uusia aluevaltauksia ei ehkä tarvita nyt. Keskityttäisiin siihen, että saadaan nämä nykyiset hyvin hoidettua. Niiden kehittämiseen ja niiden tukemiseen. (Miettinen)*

Haastateltavien näkemyksissä Museoliiton arvolupauksista korostuivat museoiden menestyminen, kumppanuus ja palvelut. Museoliiton nähtiin lupaavan museoille luotettavaa tietoa sekä enemmän museokävijöitä. Museokortin kautta kävijälukuja ja lipunmyyntituloja onkin saatu nostettua (STT, 2023a), ja tämän kehityksen jatkuminen nähtiin yhtenä lupauksena. Kuluttaja-asiakkaille suunnattuja lupauksia olivat aina vain kiinnostavamman museosisällön tarjoaminen ja mahdollisimman hyvän museokokemuksen tavoittelemineen. Nykyhetken mennessä Museoliiton perintönä pidettiin sen 100-vuotista taivalta museoiden yhdistämisessä, museoalan kehittämisessä ja edunvalvonnassa sekä kulttuuriperinnon säilymisen edistämässä. Tärkeänä tekijänä pidettiin erityisesti Museokorttia ja sitä kehitystä, jonka se museoalalla mahdollisti:

*Museoliitto oli se tavallaan toimija, joka todella teki suomalaisista museokansaa Museokortin myötä. Et se nosti – on nostanut nyt jo kävijämääriä niin paljon, että... Uskon, että, ja jotenkin toivon, että se muistettas. (Pulkkinen)*

*Museokortti on innostanut hyvin monet ihmiset käymään museoissa ja käymään museoissa useammin. Museoista on Museokortin kautta tullut hyvin monelle osa arkea. Koska kortin omistajan ei tarvitse ostaa joka kerta yksittäislippua, hän voi käydä useammin, jolloin museoista tulee arjen ilo. Se siis, että on onnistunut rikastuttamaan satojen tuhansien ihmisten elämää kulttuurielämyksillä. (Miettinen)*

Museoliiton brändipersonan työstäminen on ollut osa visuaalisen identiteetin uudistusta. Uudistuksen yhteydessä on pohdittu niitä attribuutteja, joita Museoliittoon toivotaisiin liitettävän. Organisaation sisällä mielikuva Museoliiton brändipersonasta oli maskuliininen, vanha ja perinteinen. Sukupuoleen liittyvä mielikuva nousi esille kahdessa haastattelussa:

*Museoliitto on enemmän maskuliininen kuin feminiininen, näin me sitä mietittiin. [– –] vanhempi ja vakaampi herrasmies, joka on kyllä sivistynyt, mutta voi siellä ehkä vähän harmaatakin jo olla, mutta että ihan ehdottomasti aika nuorekkaana säilynyt. (Havu)*

Brändipersonaa käsiteltäessä haastatteluissa nousi esille vastakkainasettelu perinteikkyyden ja nykyaikaisuuden välillä. Pitkän historiansa ansiosta Museoliittoa verrattiin

iäkkääseen henkilöön, jonka toimintaan liittyy museo- ja tutkimustyön tapaan harkintaa ja hitautta. Tämän ohella haastateltavat nostivat kuitenkin esille rohkeuden, uudistumiskyvyn ja kokeilunhalun tärkeinä Museoliiton ominaisuuksina.

*...ei aivan perinteinen, mutta ei täysin uudenaikainenkaan. Ehkä moderni, perinteitä kunnioittaen. Sit sellainen, haluttiin sitä kykyä uudistua ja kehittyä ja olla tässä ajassa. (Pulkkinen)*

*...mikä yhdistää, on tietynlainen rohkeus. Olemme tehneet uusia avauksia, uusia aloitteita. Esimerkiksi juuri Museokortti ja Digimuseo. [––] Rohkeus ja halu kokeilla uutta. (Miettinen)*

Asiantuntijan rooli ja siihen liitettävät ominaisuudet todettiin myös tärkeiksi. Museoliittoa kuvailtiin sivistyneenä, vakaana, luotettavana ja uskottavana toimijana, joka tietää, mitä tapahtuu, ja jolla on auktoriteettia toimia alan asiantuntijana. Miettinen toi esille Museokortin ja Museoliiton viestintätyylien eroavaisuudet. Kuluttajille suunnatun, kulttuurielämyksiä tarjoavan Museokortin viestinnässä on hyödynnetty iloisuutta ja leikkisyyttä, jotka eivät välttämättä sovellu Museoliiton vakavampaan edunvalvojan rooliin.

*Museoliitto -konsernin osana on esim. edunvalvontarooli, jota en ehkä lähtisi leikkisästi tekemään. Kyllä sekin on keino, jota siihen voi hieman tuoda mukaan, mutta edunvalvonnan kohdalla vakaus, luotettavuus ja tietynlainen auktoriteetti asiantuntijana on se, mitä tarvitaan. (Miettinen)*

Haastatteluissa todettiin, että vaikka brändipersonaa onkin jo ehditty työstää, siitä ei vielä ole muodostunut selkeää näkemystä organisaation sisällä. Näkemyksen koettiin olevan selkeämpi brändiuudistusprosessissa kiinteästi mukana olevan tiimin jäsenien keskuudessa, mutta epäselvempi muun henkilökunnan keskuudessa.

*Minulla on selkeä näkemys, kun mä olin sitä tekemässä niin tiiviisti, mutta miten muitten, niin se on tosi kiinnostavaa. (Pulkkinen)*

*...tässä muutoksen alla ei ainakaan itselläni ole selkeää näkemystä brändipersonasta. Voi olla, että Miisalla ja Petralla on, ja Museoliiton tiimin sisällä. Itse teen Museokorttia, joten en ole ollut mukana brändityöryhmässä. (Miettinen)*

Brändin ollessa murrosvaiheessa on tavanomaista, että organisaation sisäiset näkemykset brändipersonasta eivät välttämättä ole täysin selkeitä. Uudistusprosessi saattaa synnyttää epävarmuutta siitä, mitkä osat vanhasta identiteetistä pysyvät ennallaan, ja mitä uusia ominaisuuksia pyritään tuomaan esiin. Kuten Kim ja Lehto (2013) kuitenkin toteavat, brändipersonasta on oltava mahdollisimman yhtenäinen kuva sekä sisäisesti että ulkoisesti.

Museoliiton toivottiin herättävän museonjohtajien kohderyhmän keskuudessa mielikuva nykyaikaisesta museoiden puolestapuhujasta, joka vastaa alan tarpeisiin ja tarjoaa edustuksellista, viestinnällistä ja taloudellista hyötyä. Museoliiton rooli palveluntarjoajana arvioitiin tärkeäksi. Kohderyhmän toivottiin tunnistavan Museokortin tarjoama markkinoinnillinen ja taloudellinen hyöty museoille tapana tehdä myyntiä lisääntyneiden museokäyntien kautta. Edunvalvonnan kannalta haastateltavat pitivät tärkeänä sitä, että on olemassa museoita yhdistävä organisaatio, joka voi tuoda museoiden yhteisen äänen julkiseen keskusteluun. Museoliiton toivottiin näyttävävän myös tiedonjakajana.

*Suhteessa museonjohtajiin, toivotaan että Museoliitto näyttäytyy nykyaikaisena organisaationa, sellaisena, joka kehittyy ja on tässä ajassa, palvelee museoita ja kuuntelee, ymmärtää museoiden tarpeita ja alan kehitystä. [– –] tuo tietoa ja näkemyksiä päätöksentekijöiltä, ja ehkä sitten myös yritysmaailmasta. (Pulkkinen)*

*Museokortista on museoille markkinointihyötyä ja taloudellista hyötyä. Me olemme markkinointikanava ja tapa tehdä museokäyntien myyntiä. Haluamme pitää museot ihmisten mielissä tapana viettää vapaa-aikaa. (Miettinen)*

*Museoliitto on aktiivinen ja se on toimijana tunnistettava ja sitä pidetään uskottavana. [– –] Minkälainen mielikuva me toivotaan, että Museoliitto antaisi, niin kyllä me ajatellaan, että se antaisi, että... Asiantunteva ja vakaa. (Havu)*

Kohderyhmää laajemman yleisön keskuudessa Museoliiton tunnettuuden arvioitiin olevan vaatimattomampi. Museoliiton näkyvyyttä kuluttaja-asiakkaille ei pidetty ensisijaisen tärkeänä, mutta poliittisten vaikuttajien ja muiden kulttuurialan sidosryhmien kannalta brändin ja ilmeen kehittämistä pidettiin oleellisena. Laajemmalle yleisölle Museoliiton haluttiin kuitenkin näyttävävän asiantuntevana, uudistuvana ja dynaamisena

organisaationa, jonka 100-vuotinen taival edustaa vakautta ja uskottavuutta. Museokortin menestyksen toivottiin näyttävän, että Museoliitto ymmärtää alan ajankohtaisia tarpeita ja pyrkii kehittämään liiketoimintaa jatkossakin.

#### 4.1.2 Havaittu brändi-identiteetti

Museoliiton havaitun identiteetin selvittämiseksi haastateltiin neljää museonjohtajaa eri puolilta Suomea. Tutkimushaastattelut aloitettiin kartoittamalla museoiden ja Museoliiton yhteistyön tilannetta, joka osoittautui vaihtelevaksi. Tiina Mertanen kertoi Kansallismuseon ja Museoliiton välisen yhteistyön olevan tiivistä. Koska Kansallismuseo on osa Museovirastoa, sen asema Museoliittoon nähden kuitenkin poikkeaa muista museoista. Vaasan, Joensuun ja Lapin museoiden johtajat sen sijaan totesivat yhteistyön olevan vähemmän aktiivista. Vaasan museoiden Elina Boneliuksen mukaan yhteistyötä tehdään säännöllisen epäsäännöllisesti mm. koulutuksiin osallistumisen muodossa. Joensuun museoiden johtaja Tarja Raninen-Siiskonen kertoi olleensa Museoliiton hallituksessa vuosina 2008–2013, mutta tällä hetkellä yhteistyötä ei juurikaan ole. Lapin maakuntamuseon museonjohtaja Hanna Kyläniemi totesi, että Museoliiton kanssa ei ole jatkuvaa, aktiivista ja vuorovaikutteista yhteistyötä.

Yhteistyöhön liittyen Mertanen uskoi, että toiminta jatkuu vähintään yhtä tiiviinä jatkossakin. Hän totesi Kansallismuseon käyttävän paljon Museoliiton palveluita ja myös osallistuvan osittain niiden tuottamiseen. Sen sijaan Vaasan, Joensuun ja Lapin museoiden johtajista kaikki kokivat, että Museoliiton toiminta keskittyy pääasiassa pääkaupunkiseudulle. Yhteyksiä maakuntiin toivottiin edistettävän. Bonelius kertoi, että vuonna 2022 oli kehitteillä Pohjanmaan alueellisten vastuumuseoiden yhteinen markkinoinnin kehittämisen projekti, jonka toteuttaminen jäi henkilövaihdosten myötä kesken. Myös Raninen-Siiskonen ja Kyläniemi toivoivat Museoliitolta aktiivisempaa yhteistyötä.

*Koska me ollaan maantieteellisesti täällä kuitenkin sen verran kaukana niin, että meiltä edellytettäisiin aina sitten sitä matkustamista sinne Helsinkiin, jotta me saataisiin äänemme kuuluviin. (Kyläniemi, Lapin maakuntamuseo)*

*Museoliiton pitäisi myöskin jalkautua, niin kuin Museovirastonkin pitäisi jalkautua, museoiden pariin ja myöskin maakuntiin. (Raninen-Siiskonen, Joensuun museot)*

*Voi olla näillä muillakin Helsingistä kauempana olevilla alueilla, sellainen ajatus, että tätä yhteistyötä voisi jotenkin kehittää. (Bonelius, Vaasan kaupungin museot)*

Sekä Bonelius että Kyläniemi totesivat, että maakunnissa sijaitsevat museot voisivat tiedottaa Museoliittoa eri alueiden näkökulmasta. Museoliiton toivottiin kysyvän museoilta useammin, onko olemassa suurempia tai pienempiä ongelmia, jotka edunvalvonnassa voitaisiin nostaa esille. Museoiden resurssien lähettää henkilökuntaa Helsinkiin osallistumaan koulutuksiin, kokouksiin tai seminaareihin todettiin olevan rajallisia. Tämän vuoksi Museoliiton edustajilta toivottiin yhteydenottoja joko etäyhteyksien tai paikan päällä vierailujen välityksellä. Yhteydenpito nähtiin kuitenkin kahdensuuntaisena ja sen todettiin vaativan myös museoiden puolelta aktiivisuutta.

Jokainen haastateltu museonjohtaja oli huomannut, että Museoliitolla on meneillään brändiuudistus. Etenkin havainto logon ja kirjoitusasun muuttumisesta sai museonjohtajat havahtumaan siihen, että muutoksia on tapahtumassa. Brändiuudistus herätti museonjohtajissa myönteisiä ajatuksia, ja sen etenemistä seurattiin mielenkiinnolla. Uusi brändi-ilme todettiin raikkaammaksi, kirkkaammaksi ja nykyaikaisemmaksi. Kokonaisuudessaan brändiuudistus nähtiin muutoksena parempaan suuntaan. Museonjohtajat kertoivat seuraavansa Museoliiton viestintää pääasiassa sähköpostin uutiskirjeiden, verkkosivujen ja sosiaalisen median kautta.

Museoliiton tunnistettavuuteen ja ainutlaatuisuuteen koettiin vaikuttavan erityisesti sen asema museoalan edustajana ja vaikuttajana. Museoliiton nähtiin kasvattaneen yhteiskunnallista uskottavuuttaan ja tulleen viime vuosina yhä näkyvämmäksi yhteiskunnallisessa keskustelussa ja politiikassa. Uskottavuuttaan Museoliiton koettiin osoittavan edunvalvonnan kautta osallistumalla kulttuuripoliittisiin keskusteluihin, tekemällä aloitteita ja antamalla lausuntoja. Museoliiton koettiin myös tuoneen museoille näkyvyyttä, ja nykyisten viestintäkanavien koettiin tavoittavan erilaisia kohderyhmiä. Valtakunnallisesti Museoliitolla nähtiin olevan arvostettu status.

Museoliiton arvojen arveltiin olevan yhdensuuntaisia museoiden toiminnan arvojen kanssa. Museoille tärkeinä arvoina nähtiin luotettavuus, pitkäaikainen vaikuttavuus ja yhteisöllisyys. Myös innostavuuden ja innovatiivisuuden merkityksen nähtiin korostuneen erityisesti nykypäivänä. Esille nostettiin myös museoiden taloudellinen merkitys, museoiden tarjoama pedagoginen kasvatus, museoiden merkitys sosiaalisina kohtaamispaikkoina sekä ihmisten kokema henkisen hyvinvoinnin kasvu museovierailun jälkeen. Päälimmäisenä haastateltavat kuitenkin korostivat museoiden tehtävää kulttuuriperinnön säilyttäjinä.

*Kulttuurin olemassaolon säilyttämisen, esille tuomisen itseisarvoisuus on se asia, joka on siellä pohjalla. (Bonelius, Vaasan kaupungin museot)*

*Museoiden ja kulttuuriperinnön fundamentaalinen rooli, yhteiskunnan resilienssi. (Mertanen, Suomen kansallismuseo)*

Kysyttäessä, mikä on Museoliiton tärkein tehtävä, kaksi neljästä haastateltavasta toisti Museoliiton sloganin, ”auttaa museoita menestymään”. Myös muissa vastauksissa heijastui museoiden edun ajaminen ja alan äänitorvena toimiminen. Yksi haastateltavista toi esille mahdollisen vastakkainasettelun Museoliiton tehtävänkuvassa: onko museoliiton tärkein tehtävä ajaa museoiden etua, antaa museoille koulutusta ja toimia museoita yhdistävänä toimijana, vai viestiä tästä kaikesta ulospäin suurelle yleisölle. Molemmat suunnat nähtiin tärkeinä, mutta museoiden edun ajaminen koettiin Museoliiton ydintehdäväksi, johon tulisi panostaa ulkoista tiedottamista enemmän.

Museoalan tulevaisuuden haasteiksi nimettiin vallitseva maailmantilanne, digitalisaatio sekä palvelut. Yhteiskunnan todettiin olevan murroksessa, ja tämän pelättiin pahimmillaan johtavan näkemykseen siitä, että museot eivät ole tarpeellisia. Toisaalta parhaassa skenaariossa museoiden arvo kansallisen kulttuurin kehittäjänä, esille tuojana ja säilyttäjänä nousisi uuteen arvoon. Museoissa todettiin alkavan tiukka taloudellinen kausi, johon toivottiin Museoliiton edunvalvonnan panosta. Haastateltavat peräänkuuluttivat yhä Museoliiton aktiivisuutta ja jalkautumista maakuntiin.

Seuraavan 10 vuoden aikana Museoliiton rooli museoiden digitalisaation tukemisessa koettiin myös merkittävänä. Tulevaisuuden tarpeisiin uskottiin kuuluvan digitaalisten palveluiden kehittäminen ja virtuaalisessa maailmassa toimiminen menestyvällä tavalla. Nykyisten palveluiden osalta Museokortin koettiin antaneen myös pienemmille museoille paljon näkyvyyttä ja mahdollisuuksia, mutta Digimuseon toiminnan arveltiin olevan vielä museokävijöille tuntemattomampaa.

Yhteisluonnin osalta museoiden ja Museoliiton välisessä vuorovaikutuksessa oli haastattelujen perusteella havaittavissa alueellisia eroja. Kansallismuseolla yhteys Museoliittoon koettiin olevan erityisen tiiviinä ja kaksisuuntaisena erityisesti Museoviraston ja Museoliiton säännöllisten tapaamisten ja yhteisten projektien vuoksi. Muualla maakunnissa sijaitsevien museoiden osalta Museoliittoon ei sen sijaan koettu olevan suoraa yhteyttä. Tämän ohella yksikään haastatelluista museonjohtajista ei todennut antaneensa Museoliitolle palautetta Museoliiton brändiin liittyen. Esille nousi kuitenkin Museoliiton kyselyihin vastaaminen sekä palautteen antaminen koulutuksista.

Museoliiton brändipersonasta heräsi museonjohtajien keskuudessa erilaisia mutta kuitenkin yhdenmukaisia määritelmiä. Mertanen kuvaili Museoliiton brändipersonaa yhteiskunnallisesti aktiivisena ja luotettavana henkilönä, joka tarvittaessa nousee barrikaadeille. Boneliukselle Museoliitto näyttäytyi asiallisen ystävällisenä henkilönä. Raninen-Siiskonen koki Museoliiton akateemisena, hieman varauksellisena henkilönä, jonka omat piirit ovat Helsingissä. Kyläniemi kuvaili Museoliittoa keski-ään ylittäneenä, rauhallisena mieshenkilönä, jolla on siisti puku päällä.

*Uskottava ja hyvin siististi pukeutunut ja muuta. [– –] ei välttämättä mitenkään pirskahteleva tai sillä lailla semmoinen persoona, joka ensimmäisenä jäisi mieleen. (Kyläniemi, Lapin maakuntamuseo)*

Museoliiton imago museonjohtajien keskuudessa vaihteli neutraalista positiiviseen. Osa haastateltavista näki Museoliiton käytännönläheisenä ja tarpeellisena etu- ja kouluttajajärjestönä, joka ei kuitenkaan herätä vahvoja mielipiteitä suuntaan tai toiseen. Toisaalta

Museoliitto sai kehuja palveluistaan, koulutuksistaan, viestinnästään ja aktiivisuudestaan. Koulutukset nähtiin merkittävinä osana Museoliiton toimintaa, sillä niiden koettiin tarjoavan ajankohtaista osaamista, työhyvinvointia ja mielekkyyttä työtehtäviin. Erityistä kiitosta museonjohtajat antoivat esimies- ja liiketaloudellisista koulutuksista.

*Suoraan museoalallehan ei nyt kovinkaan paljon lopulta ole räätälöityjä koulutuksia muilla kuin Suomen museoliitolla. Niin se on ollut tosi tärkeää. Ja se, että niitä on ollut myös aika laajasti [– –] museon sisällä eri ammattikunnille erilaista koulutusta, ja myös semmoista laajempaakin amatillista koulutusta. (Kyläniemi, Lapin maakuntamuseo)*

*[Koulutuksista] ihmiset saa myös hyviä amatillisia verkostoja ja tutustuvat eri puolelta Suomea tuleviin ihmisiin. (Mertanen, Suomen kansallismuseo)*

Koulutusten osalta Raninen-Siiskonen ja Kyläniemi huomauttivat jälleen pääkaupunkiseudun ulkopuolella sijaitsevien museokohteiden haasteista osallistua Helsingissä järjestettäviin koulutuksiin. Maakunnista lähdettäessä matkustuskustannukset, majoitus ja päivärahat nostavat koulutuskustannuksia ja näin ollen koulutuksiin osallistumisen kynnystä. Mahdollisuutta osallistua koulutuksiin etäyhteyksien kautta pidettiin hyödyllisenä. Vaikka museoita tiedostettiin olevan tiheämmin Etelä-Suomessa, haluttiin muissa kaupungeissa sijaitsevien museoiden merkitystä tuoda esille.

*...sanotaan esimerkiksi Joensuussakin, että kun Joensuu on niin kaukana. No, ihan yhtä kaukana meiltä se Helsinki on. (Raninen-Siiskonen, Joensuun museot)*

*Meidän myös, tavallaan se vastuu näistä tehtävistä täällä pohjoisessa, niin se korostuu. Se on itse asiassa monessa määrin paljon tärkeämpi, jopa kuin Etelä-Suomen joillakin paikkakunnilla. Kaikki museot tekee hyvää työtä, mutta täällä se joutuu siitä, että täällä ei myöskään ole niitä muita kulttuuritoimijoita läheskään kaikissa kunnissa. Museo oikeasti edustaa tosi monella paikkakunnalla niinku mekin, varsinkin tuolla Itä-Lapissa. (Kyläniemi, Lapin maakuntamuseo)*

Bonelius ja Raninen-Siiskonen nostivat haastatteluissaan esille Museoliiton henkilöstömuutokset ja miten ne saattavat vaikuttaa Museoliiton imagoon ja toimintaan:

*Johtaja on vaihtunut joku aika sitten, niin se aina aiheuttaa semmoisen pienen odo-  
tuksen kannan siihen. [– –] odotellaan, että minkälaiseksi se toiminta sitten muo-  
toutuu, kun aina se johtaja jonkun verran vaikuttaa siihen, että minkälaista imagoa  
siinä alkaa syntyä, vaikka ei tietenkään yksin. Aina siinä pientä viilausta tulee suun-  
taa tai toiseen. (Bonelius, Vaasan kaupungin museot)*

*Nythän on tää Petra Havu, jota mä en ole oikeastaan tavannutkaan. Ja mitä on  
sivusta seurannut, niin Museoliittohan on hyvin paljon laajentunut, on tullut lisää  
henkilökuntaa ja kaikkea muuta. (Raninen-Siiskonen, Joensuun museot)*

Museoliiton tarjoamat palvelut nähtiin tärkeänä hyötynä museoille. Kaikki haastateltavat nostivat esiin Museokortin, joka oli yksimielisesti onnistunut innovaatio. Museokortin nähtiin hyödyttävän asiakkaita, tuovan museoille lisää näkyvyyttä ja lisänneen museo-  
käyntejä. Taloudellista hyötyä ei Museokortin osalta nähty yhtä merkittävänä. Tämä saat-  
taa johtua siitä, että yksittäisestä Museokortti -käynnistä saatava provisio lasketaan nor-  
maalin aikuisen pääsymaksuun perustuen tietyllä maksuprosentilla (Museokortti, 2020),  
kun taas suorasta lipunmyynnistä museo saa pitää kaikki tulot. Tärkeämpänä hyötynä  
nähtiin se, että Museokortti on madaltanut museossa käymisen kynnyksiä ja tuonut mu-  
seoille lisää kävijöitä.

#### **4.1.3 Toivottu vs. havaittu brändi-identiteetti**

Taulukkoon 3 on koottu sekä Museoliiton edustajien että museonjohtajien näkemykset  
Museoliiton brändi-identiteettiin liittyen. Taulukko on jaettu neljään osioon: brändi-  
identiteetti ja persoona, brändi-imago, arvot, visio ja missio sekä yhteisluonti. Jokaisessa  
osiossa käydään läpi merkittävimmät huomioidut sekä Museoliiton että museonjohtajien  
haastatteluista ja pureudutaan erityisesti näiden kahden ryhmän näkemysten yhtäläi-  
syyksiin ja eroihin.

**Taulukko 3.** Museoliiton toivottu ja havaittu brändi-identiteetti.

	TOIVOTTU BRÄNDI-IDENTITEETTI	HAVAITTU BRÄNDI-IDENTITEETTI
BRÄNDI-IDENTITEETTI JA -PERSONA	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Uniikki toimija Suomen museo- kentällä, pitkä historia museoiden puolestapuhujana</li> <li>- Tuttu, luotettava ja helposti lähes- tyttävä toimija</li> <li>- Maskuliininen, sivistynyt ja vakaa</li> <li>- Vanha, mutta nuorekas</li> <li>- Perinteinen, mutta uudistuva</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Valtakunnallisesti arvostettu mu- seoalan edustaja ja vaikuttaja</li> <li>- Aktiivinen ja luotettava, tarvittaessa barrikadeille nouseva</li> <li>- Asiallinen ja ystävällinen</li> <li>- Akateeminen, hieman varauksel- linen</li> <li>- Keski-ään ylittänyt, siististi pukeu- tunut, rauhallinen mieshenkilö</li> </ul>
BRÄNDI-IMAGO	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nykyaikainen museoiden puolesta- puhujana, joka vastaa alan tarpeisiin</li> <li>- Poliittisesti vaikutusvaltainen</li> <li>- Tarjoaa koulutusta, edunvalvontaa ja palveluita</li> <li>- Tarjoaa taloudellista ja viestinnäl- listä hyötyä</li> <li>- Aktiivinen asiantuntija</li> <li>- Osallistuu tutkimus- ja kehittämis- työhön</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Käytännönläheinen ja tarpeellinen etu- ja kouluttajajärjestö</li> <li>- Kasvattanut yhteiskunnallista uskot- tavuuttaan ja näkyvyyttään</li> <li>- Museokortti onnistunut palveluin- novaatio (enemmän näkyvyyden kuin talouden kannalta)</li> <li>- Peräänkuulutettiin aktiivisuutta ja maakuntiin jalkautumista</li> <li>- Henkilöstömuutoksia</li> </ul>
ARVOT, VISIO JA MISSIO	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Arvoja yhteistyö, asiantuntemus ja rohkeus</li> <li>- Missiona auttaa museoita me- nestymään edunvalvonnan, alan kehittämisen ja palveluiden tar- joamisen kautta</li> <li>- Visio: museoista entistä merkittä- vämpiä vapaa-ajan vieton keskuksia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Arvot yhtenäisiä museoiden arvojen kanssa: luotettavuus, pitkäaikainen vaikuttavuus ja yhteisöllisyys</li> <li>- Missiona auttaa museoita me- nestymään ajamalla museoiden etuja ja toimimalla alan äänitorvena</li> <li>- Visio: tukee museoita tulevaisuuden haasteissa (maailman tilanne, digi- talisatio ja palvelut)</li> </ul>
YHTEISLUONTI	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tiivis vuorovaikutus (sähköpostilista Museoposti, sosiaalinen media)</li> <li>- Tasapuolinen yhteys eri museoihin ympäri Suomea</li> <li>- Palautetta vastaanotettu sosiaali- sessa mediassa ja palautekyselyissä</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Yhteistyö tiiviimpää pääkaupunki- seudulla, maakuntiin ei suoraa yhteyttä</li> <li>- Museoilta ei ole annettu palautetta Museoliiton brändiin liittyen</li> <li>- Palautetta annettu vastaamalla Museoliiton kyselyihin mm. koulu- tusten yhteydessä</li> </ul>

Sekä toivotulle että havaitulle brändi-identiteetille yhtenäisiä piirteitä ovat luotettavuus, arvokkuus ja iäkkyys. Tärkeänä piirteenä sekä Museoliiton edustajien että museonjohtajien keskuudessa nousi esiin myös Museoliiton valtakunnallinen asema museoiden edustajana. Myös tuttuus oli molemmille ryhmille huomionarvoinen piirre. Toivotusta identiteetistä paljastui ajatus siitä, että Museoliitto on helposti lähestyttävä toimija. Nämä piirteet näkyivät myös havaitussa brändipersonassa, sillä Museoliittoa kuvailtiin ystävällisenä ja asiallisena. Tuttuuden osalta toivotussa ja havaitussa persoonassa oli kuitenkin havaittavissa myös poikkeamia. Havaittuun brändipersonaan nähtiin kuuluvan tietynasteinen varauksellisuus, joka viittaa heikompaan lähestymiskykyyn.

Molemmat ryhmät kokivat Museoliiton persoonan enemmän maskuliinisena ja kuvailivat Museoliittoa samankaltaisin sanoin vakaana ja rauhallisena, akateemisena ja sivistyneenä. Museoliiton edustajien haastatteluista muodostui perinteikäs kuva Museoliiton toivotusta brändi-identiteetistä ja -persoonasta, mutta näiden ohella korostettiin myös nuorekkuutta ja uudistumiskykyä. Havaitun identiteetin ja -persoonan osalta museonjohtajat korostivat Museoliiton aktiivista roolia museoiden edunvalvojana ja vaikuttajana, joka nousee tarpeen vaatiessa vastarintaan museoiden yhteisen asian puolesta.

Brändi-imagon osalta molemmat ryhmät nostivat esiin Museoliiton roolin museoiden edunvalvontaa toteuttavana järjestönä. Alan tarpeisiin vastaaminen toivottiin olevan osa Museoliiton imagoa, ja tarpeellisuus nousikin esille myös havaitussa brändi-imagossa. Myös toivotun brändi-imagon mielikuva poliittisesta vaikutusvallasta toteutui havaitussa imagossa. Kohderyhmän voidaan siis nähdä uskovan Museoliiton kykyyn vaikuttaa poliittisella kentällä museoalaan ja täten edistää museoiden toimintaa. Muut toteutuneet toivotun brändi-imagon piirteet liittyvät koulutusten ja viestinnällisten hyötyjen tarjoamiseen. Toivottuun brändi-imagoon liitettiin lisäksi myös nykyaikaisuuden piirre. Havaitussa brändi-imagossa nykyaikaisuus huomioitiin palveluinnovaatioiden, kuten Museokortin, kehittämisen kautta.

Nykyaikaisuutta enemmän Museoliiton havaitussa brändi-imagossa korostui käytännönläheisyys. Taloudellisen hyödyn tarjoaminen mm. Museokortti -palvelun kautta oli tärkeä osa toivottua brändi-imagoa, mutta sitä ei kuitenkaan koettu kohderyhmän keskuudessa yhtä merkittäväksi. Toivottuun brändi-imagoon kuului myös ajatus Museoliitosta aktiivisena asiantuntijana, joka osallistuu alan tutkimus- ja kehittämistyöhön. Havaitussa brändi-imagossa kuitenkin korostui toive Museoliiton aktiivisemmasta roolista erityisesti pääkaupunkiseudun ulkopuolella sijaitsevien museoiden tukemisessa. Kohderyhmän jäsenet olivat havainneet Museoliitossa tapahtuneet henkilöstömuutokset ja odottivat kiinnostuneena, miten nämä muutokset tulevat vaikuttamaan Museoliiton toimintaan tulevaisuudessa.

Arvojen osalta toivottu ja havaittu brändi-identiteetti olivat hyvin yhdenmukaiset. Toivotun brändi-identiteetin arvoiksi nimettiin yhteistyö, asiantuntemus ja rohkeus, kun taas havaitun brändi-identiteetin arvoja oli yhteisöllisyys, luotettavuus ja pitkäaikainen vaikuttavuus. Myös Museoliiton missio auttaa museoita menestymään oli tuttu kohderyhmän jäsenille. Sekä toivotussa että havaitussa brändi-identiteetissä missioon yhdistettiin vahvasti museoiden edunvalvonta ja palveluiden tarjoaminen. Eroja oli nähtävillä kuitenkin vision osalta. Toivottuun brändi-identiteettiin kuului visio, jossa museot ovat tulevaisuudessa yhä merkittävämpiä vapaa-ajanvieton kohteita. Kilpailu kuluttajien vapaa-ajasta nousi esille myös kohderyhmän haastatteluissa. Tämä heijastui kohderyhmän näkemykseen Museoliiton visiosta museoiden tukemisessa tulevaisuuden haasteissa. Museoilla on siis huolia museotoiminnan tulevaisuudesta, joihin Museoliiton tulee reagoida.

Näkemykset yhteisluonnin tilasta olivat erilaisia toivotussa ja havaitussa brändi-identiteetissä. Toivotun identiteetin näkemys tiiviistä vuorovaikutuksesta ja tasapuolisesta yhteydenpidosta ympäri Suomea sijaitseviin museoihin ei toistunut havaitussa identiteetissä. Yhteistyö koettiin tiiviimmäksi pääkaupunkiseuduilla, ja maakuntiin ei koettu olevan suoraa yhteyttä. Molemmat ryhmät tunnistivat palautteen antamisen mahdolliseksi erilaisten palautekyselyiden välityksellä, mutta brändiin ja sen uudistamiseen liittyen kohderyhmä ei ollut aiemmin antanut mielipiteitään.

## 4.2 Museoliiton bränditarkoitus

Seuraavat alaluvut käsittelevät Museoliiton toivottua ja havaittua bränditarkoitusta. Ensin muodostetaan kuva Museoliiton toivotusta bränditarkoituksesta Museoliiton edustajien haastatteluihin pohjautuen. Seuraavaksi nostetaan esille museonjohtajien näkemykset siitä, minkälainen mielikuva heillä on Museoliiton bränditarkoituksesta. Huomattavimmat erot ja yhtäläisyydet on koottu alaluvussa 4.2.3 esiteltävään taulukkoon.

### 4.2.1 Toivottu bränditarkoitus

Museoliiton toiminnan perimmäisiä aatteita, ideoita ja ihanteita pohdittaessa haastateltavat nostivat esiin sivistyksen ja museotoiminnan yhteiskunnallisen merkityksen kulttuuriperinnön ja historiallisen tiedon keräämisessä, säilyttämisessä, esittämisessä ja tulkitsemisessä. Museoliiton aatteiden nähtiin kietoutuvan museotoiminnan ideologiaan ja käytäntöihin, jotka perustuvat puolestaan Museolakiin (314/2019) kirjattuihin viiteen museotoiminnan tarkoitukseen:

- 1) kulttuuri- ja luonnonperinnön sekä taiteen tallentaminen ja säilyttäminen;
- 2) aineistoja ja muita sisältöjä koskevan tutkimuksen edistäminen ja hyödyntäminen;
- 3) aineistojen ja tiedon saatavuuden, saavutettavuuden ja käytön edistäminen;
- 4) kulttuuri- ja luonnonperinnön sekä taiteen esittäminen ja elämysten tarjoaminen;
- 5) yleisötyö, vuorovaikutus sekä opetuksen ja kasvatuksen edistäminen. (2 §)

Museoliiton tarkoituksen kerrottiin olevan kirjattuna Museoliiton sääntöihin. Yhdenmukaisuus viestinnässä ja toiminnassa toteutettavan ja sääntöihin kirjatun tarkoituksen välillä koettiin tärkeänä. Mikäli toteutettava tarkoitus poikkeaisi sääntöihin kirjatusta tarkoituksesta, tulisi jompaakumpaa muuttaa. Museoliiton tarkoitusta kuvaillaan säännöissä (Suomen museoliitto, 2024b) seuraavasti:

Suomen museoliiton tarkoituksena on toimia museoita omistavien tai ylläpitävien yhteisöjen museotoimintaa tukevana, yhteisiä tehtäviä hoitavana ja

museoiden etuja valvovana yhdistyksenä. Liitto edistää museolaitoksen yleistä kehitystä ja tunnetuksi tekemistä sekä toimii jäsentensä yhteistyöelimenä. (2 §)

Haastateltavat näkivät tarkoituksen toimintaa ohjaavana aatteena, jossa korostuu jäsenyhteisöjen tukeminen, yhteisten tehtävien hoitaminen ja etujen valvominen. Edunvalvonnan todettiin jälleen jääneen taka-alalle liiketoiminta-ajattelun myötä, mutta sen vahvistaminen ja museoiden aluepoliittisen merkityksen korostaminen todettiin tärkeänä tulevaisuuden suuntana. Museoliiton toiminnalla toivottiin olevan positiivinen vaikutus siihen, että museot ja museoissa tehtävä työ koettaisiin arvokkaana ja hyödyllisenä. Museoammattilaisten merkitys esitettävän tiedon tulkinnassa nähtiin olennaisena.

*Ymmärretään, että museoilla on paljon yhteiskunnallisempi merkitys esimerkiksi aluepolitiikan, tai [–] alueellisen elinkeinotoiminnan näkökulmasta. (Impiö)*

*...museoitan antaa paljon perspektiiviä ja syvyyttä ihmisten elämään sillä toiminnallaan. [–] Esineet ei puhu ilman että joku tulkitsee, [–] mistä ne esineet meille kertoo ja sitten tavallaan tuottaa sen informaation semmoiseen muotoon, että se on meille tässä ajassa relevantti. (Havu)*

Haastatteluissa tuotiin esille museoiden kyky tarjota ihmisille sivistystä, merkityksellisiä kulttuurielämyksiä ja perspektiiviä yhteiskunnallisiin haasteisiin. Museoita kuvailtiin paikkana, jossa ihmiset voivat reflektoida nykyhetkeä menneisyyden tiedon välityksellä. Nykyhetkeä leimaa monenlaiset epävarmuudet, kuten koronapandemia, ilmastokriisi, ihmisoikeuskysymykset ja kansainväliset konfliktit, joihin museoiden uskottiin pystyvän tarjoamaan näkökulmia. Haastatteluissa nousi esiin museoiden rooli muistiorganisaatioina, jotka tallentavat ja säilyttävät yhteiskunnan historiaa ja kulttuuriperintöä. Museoita kuvailtiin "kansakunnan muistina", joka pitää huolen siitä, että tulevat sukupolvet voivat oppia menneisyyden tarinoista.

*Museoilla on se tieto historiasta ja menneisyydestä ja ne voi tuoda sitä... auttaa refleктоimaan tätä hetkeä sitä vasten, et miten aiemmin näitä asioita on käsitelty ja ratkottu, ja et minkälaista historiaa meillä on ilmastokysymyksissä, tai vaikka seksuaali- ja sukupuolivähemmistöjen historiaa. (Pulkkinen)*

*...auttaa myös näkemään tulevaisuuteen, että me saadaan niin iso perspektiivi ja ymmärrys siihen omaan ajatteluun, museoiden kautta. [–] sivistävä ajatus, mutta ei sivistävää silleen kuivassa mielessä, että semmoinenhan on museoista selkeästi nyt lähtenyt. Että se on sitä tarkoitusta. (Havu)*

Museoliiton tarkoitukseen liittyvää, museoalalle kohdistettua viestintää ei koettu olevan vielä vahvasti esillä, mutta Museoliiton sloganin, ”Autamme museoita menestymään”, arveltiin olevan hyvin tuttu museoille. Museoliiton tarkoitukseen liittyvän viestinnän todettiin kuitenkin olevan osa juhluvuodelle suunniteltua sisältöä. Suunnitteilla oli mm. podcast, jossa käsiteltäisiin museoalaa koskevia, ajankohtaisia asioita. Museoliiton uuden strategian valmistuminen nähtiin edellytyksenä tarkoitukseen liittyvän viestinnän suunnittelulle ja toteuttamiselle.

### **Muutoksen tekeminen**

Haastatteluissa selvitettiin Museoliiton bränditarkoitusta Mirzaein ja muiden (2021) neljän bränditarkoituksen ulottuvuuteen (*muutoksen tekeminen, tukeminen, taisteleminen ja voimaannuttaminen*) perustuen. Vastatessaan muutoksen tekemisen ulottuvuutta koskeviin haastattelukysymyksiin, kaikkien Museoliiton edustajien vastauksissa korostui ensisijaisesti edunvalvonta. Museoliiton roolia museoiden edunvalvontajärjestönä korostettiin, ja esille nostettiin Museoliiton slogan, ”Autamme museoita menestymään”.

Museoliitto pyrkii vaikuttamaan valtakunnalliseen päätöksentekoon, lainsäädäntöön ja erilaiseen ohjelmatyöhön. Valtion budjettiin ja museoalan rahoitukseen vaikuttaminen nostettiin esille erityisen tärkeänä esimerkkinä erityisesti talouden kannalta haastavana aikana. Poliittisiin tavoitteisiin liittyen tärkeiksi tavoitteiksi nimettiin VOS-rahoituksen turvaaminen, kulttuuriperintöstrategian jalkauttaminen sekä humanistisen koulutuksen ja tutkimuksen kehittämisen. Näitä tavoitteita Museoliitto on pyrkinyt ajamaan etenkin vuoden 2023 vaalikeväänä. Lainsäädäntöön ja rahoitukseen vaikuttamisen kautta Museoliitto pystyy näin parantamaan sidosryhmiensä tilannetta ja varmistamaan, että museotoiminnalle on suotuisat olosuhteet ja riittävästi resursseja esim. palkata museoihin ammattitaitoisia työntekijöitä ja pitää lippuhinnat mahdollisimman edullisina.

*Valtiontalous, kuntatalous, ei ne ainakaan tästä hirveästi vahvistu, niin se on se syy, miksi halutaan voimakkaasti vaikuttaa tähän Museoliiton brändiin. (Impiö)*

*Kyllähän me lainsäädäntöön ja erilaiseen ohjelmatyöhön valtakunnalliseen päätöksentekoon paljonkin pyritään vaikuttamaan. [– –] et ne museot ois mahdollisimman saavutettavia ja helposti lähestyttäviä kaikille kansalaisille. [– –] et sitä rahoitustakin ois sen verran, että pääsylippuja voitais pitää sen verran halpoina, et se ei ois kynnyskysymys sille, että siel museossa voi käydä. (Pulkkinen)*

Haastatteluissa mainittiin myös Museoliiton kyky tuoda esille museoiden taloudellista vaikutusta. Museoliitto esim. tilaa tutkimuksia aiheeseen liittyen, joita voidaan käyttää osana edunvalvontaviestintää. Vuonna 2013 Vaasan yliopiston Levón-instituutti toteutti Museoliiton tilaaman tutkimukseen, jossa tutkittiin museoiden taloudellista vaikuttavuutta. Piekkolan ja muiden (2013) tutkimuskyselyyn vastanneista 22 % ilmoitti museokäynnin olevan tärkein matkapäätökseen vaikuttava tekijä. Museoiden taloudellisen kokonaisvaikutuksen he arvioivat olevan n. 400–500 miljoonaa euroa vuosittain.

Vuonna 2023 tutkittiin puolestaan museokäynnin hyvinvointivaikutuksia, ja tutkimuksen mukaan museovierailu tuottaa museokävijälle keskimäärin 864 euron arvosta myönteisiä hyvinvointivaikutuksia (STT, 2023b). Taloudellisista vaikutuskeinoista esille nousi myös Museokortti, joka kasvattaa museoiden kävijämääriä ja tuloja. Museoliiton kerrottiin avaavan museoille uusia keinoja ja kanavia esim. tarjoamalla museoita yhteistyökumppaneiksi hyvinvointialueiden toimintaan.

Museoliiton toiminnan nähtiin kytkeytyvän suurempiin, yhteiskunnallisiin teemoihin. Vallitsevat megatrendit, kuten ilmastokriisi, hyvinvointi, sota ja digitalisaatio nähtiin aiheina, joihin liittyen museot tuottavat tietoa. Tästä huolimatta Museoliiton ei todettu ottavan herkästi kantaa sellaisiin yhteiskunnallisiin asioihin, jotka eivät suoraan liity sen toimintaan. Aiempaa herkempi kannanottaminen ja keskusteluihin osallistuminen nähtiin kuitenkin osana Museoliiton uutta strategiaa.

*Ei me nyt oteta hirveästi kantaa sellaisiin, jotka ei liity suoraan meidän tehtäviin. [– –] se meidän uusi strategia kietoutuu siihen, että tietysti me keskustellaan siitä,*

*mikä on sivistyksen merkitys. Hyvinvointi, ihmisten hyvinvointi, sehän on tosi, tape-  
tilla. (Havu)*

*Kyl mä nään, et tollanen kannanottaminen ja keskusteluihin osallistuminen on yhä  
vahvemmin Museoliiton agendalla. (Pulkinen)*

Vuoden 2023 eduskuntavaalien alla Museoliiton voitiin nähdä ottavan kantaa erityisesti kulttuuriperintöstrategian toimeenpanoon ja tärkeyteen liittyen. Museoliitto jatkoi 22. maaliskuuta 2023 Instagram -tilillään julkaisun (kuva 4), jossa viitattiin ajankohtaiseen kulttuurikeskusteluun ja vedottiin sekä päättäjiin että kansalaisiin kulttuuriperinnön arvokkuuden tiedostamiseksi ja tarvittavien resurssien varmistamiseksi. Sosiaalisen median kanavat voivatkin olla Museoliitolle tehokas keino yhteiskunnallisen vaikuttamisen toteuttamiseen ja näkyvyyden saavuttamiseen sekä päättäjien, museoiden että suuren yleisön keskuudessa.



**Kuva 4.** Kuvakaappaus Museoliiton Instagram -tililtä: kulttuuriperintöstrategia.

## Tukeminen

Myös tukemisen ulottuvuuden osalta edunvalvonnan rooli nousi haastateltavien vastauksissa esille. Tukeminen näkyy esim. edunvalvonnan kehityksen monitorointina ja museoiden ajankohtaisten tarpeiden selvittämisenä. Museoliitolla kerrottiin esim. olevan meneillään kartoitus energiakriisin vaikutuksista museoissa. Näiden selvitysten tulosten perusteella avulla Museoliito voi paremmin ajaa museoiden asiaa ja vaikuttaa tilanteen parantamiseksi. Tukemisen avulla pyritään helpottamaan museoarkea ja muistuttamaan päättäjiä museoiden tärkeästä roolista.

*Me tietysti halutaan sitä, että ne [päättäjät] tietää, mitä museoissa tapahtuu, ne tietää mikä potentiaali museoissa on. Ne muistaa museot, näe päättäjät, ne muistaa, et museot on tärkeä verkosto, ne on tärkeä valtakunnallinen verkosto ja ne on tärkeä kulttuuriperinnön säilyttäjä ja ne on tärkeä vapaa ajan elämysten tuottaja ihmisille. (Havu)*

Edunvalvonnan ohella Museoliiton tarjoamat koulutukset nähtiin oleellisena keinona tukea museoalaa. Koulutusten avulla Museoliitto tukee alan ammattitaitoa ja tuo alalle tuoreita näkemyksiä. Museoliitto tukee museoita myös sitoutumalla erilaisiin projekteihin. Museoliitto on ollut mukana edistämässä opetus- ja kulttuuriministeriön Kulttuuriperintöstrategiaa, jonka tavoitteena vaalia, kehittää ja hyödyntää monimuotoista kulttuuriperintöä (OKM, 2021). Museoliitto on myös ollut osana Taidekokoelmat verkkoon -sopimusta, joka antaa museoille mahdollisuuden esittää kokoelmiinsa kuuluvia taideteoksia verkossa ilman tekijänoikeuskorvauksia, tehden teosten esittämisestä ja digitalisoinnista edullisempaa ja helpompaa museoille, minkä ansiosta ne ovat myös saavutettavampia suurelle yleisölle (Suomen museoliitto, 2023b).

Suoria taloudellisia avustuksia Museoliitto ei tyypillisesti tarjoa museoille, vaan rahallinen avustus tulee pääasiassa valtiolta, kunnilta ja museoita ylläpitäviltä säätiöiltä. Museoliiton kerrottiin kuitenkin avanneen hiljattain tukihankkeen, jonka avulla museot voivat tuottaa näyttelyihinsä ukrainankielisiä audio-opastuksia. Museokortti-järjestelmän sijaan tuo rahallista hyötyä museoille, sillä museot saavat sen kautta tuloja Museokorttikäynneistä ja Museokortin myyntituloista (Museokortti, 2023).

Muina tukemisen keinoina nimettiin tapahtumat, palkitseminen, palveluntarjonta ja viestintä. Museoliitto järjestää jäsenistölleen useita erilaisia tapahtumia ja tapaamisia. Yksi näistä tapahtumista on Valtakunnalliset museopäivät, joiden aikana Museoliitto jakaa yhdessä Kansainvälisen museoneuvoston (ICOM) kanssa vuosittain Vuoden museon palkinnon ja vuorovuosittain Vuoden museojulkaisun ja Vuoden viestintäteon palkintoja (Suomen museoliitto, 2023c).

*Meil on paljon tällasii vuotuisii tapahtumii, meil on Museopäivät, meil on Taidemuseopäivät, Museojohtajapäivät ja eri ammatillisille ryhmille omia tällasia teemapäiviä, jotka on sellasia kohtaamisen paikkoja, verkostoitumisen paikkoja. (Pulkkinen)*

Palveluntarjonnan kehittäminen museoalan tarpeiden mukaan nähtiin myös tukevan sidosryhmiä. Uusin kehitetyistä palveluista on Digimuseo, jonka toiminnan taustalla on ollut museoiden tarve luoda digitaalisia alustoja niille asiakasryhmille, jotka eivät pysty tai halua saapua museoon paikan päälle. Viestintä nähtiin tärkeänä tukitoimintona sekä museoalalle, poliittisille päättäjille että kuluttaja-asiakkaille. Eri sidosryhmille kohdistuvan viestinnän painopisteet kuitenkin poikkeavat toisistaan. Museoalalle viestitään mm. koulutuksista ja edunvalvontaan liittyvistä aiheista, päättäjille viestitään museoiden tilanteesta ja kuulumisista. Kuluttaja-asiakkaisiin suuntautuvia, museoiden näkyvyyttä edistäviä yhteyksiä hoitaa ensisijaisesti Museokortti.

## **Taisteleminen**

Taistelemisen ulottuvuuteen nähtiin kuuluvan oleellisesti edunvalvonta. Valtiontaloudessa todettiin olevan merkittäviä säästöpaineita, ja julkista rahaa tulisi kuitenkin riittää usealle yhteiskunnan eri osa-alueelle. Tämän takia Museoliitto ylläpitää tiiviitä suhteita päättäjiin, jotka museoalan avustuksia jakavat. Kun Museoliitto kuulee rahoitukseen liittyvistä suunnitelmista ja näkee mahdollisia vaikuttamisen paikkoja, tilanteeseen pyritään vaikuttamaan kärkkäästi ja nopeasti. Erityisesti vaalikevättä 2023 varten Museoliitto laati eduskuntavaalitavoitteet, joita ajetaan seuraavat neljä vuotta kestävä istuntokauden ajan. Museoilla on museolakiin kirjattu tehtävä, jonka toteuttaminen vaatii

rahoitusta, mutta ainoastaan lakiin pohjautuvien perusteiden ei koettu riittävän. Tämän vuoksi apuna edunvalvonnassa voidaan käyttää teetettyjä selvityksiä ja tutkimuksia, jotka puhuvat museoalan vaikuttavuuden puolesta.

*Kuitenkin se museotoimi ei ole ainoa, jolle jaetaan julkista rahaa, niin sehän on oikeesti aikamoista kamppailua vuosittain. Kaikki uudet näkökulmat, tutkimukset siinä edunvalvonnassa auttavat. (Impiö)*

*Vaikka tää energiakriisi on ihan sellanen hyvä esimerkki, et kerätään ihan toki sitä tietoa, ihan sen takii, että pystytään refleктоimaan alan kehitystä, mut et toisaalta myös siis edunvalvonnan välineeks, et jos tiedetään, et on museoita, jotka on to-della vaikeuksissa näitten kans, näitten kulujen kanssa, niin puolustetaan heitä ja pyritään avaamaan niitä kanavia, et he pystyisivät hakemaan avustuksia siihen toimintaansa. (Pulkinen)*

Poliittisten keinojen ohella Museoliiton taistelu sidosryhmiensä etujen puolesta näkyy myös viestinnässä. Nostamalla viestinnässä esiin tärkeitä aiheita ja lähtemällä mukaan keskusteluihin Museoliitto voi nostaa museoalaa paremmin esille julkisuudessa ja vaikuttaa yleiseen mielipiteeseen. Viestinnässään Museoliitto korostaa myös museoiden suosion kasvua.

Taistelemalla museoiden etujen puolesta Museoliitto pyrkii pysäyttämään VOS-rahoituksen heikentämisen ja indeksien jäädyttämisen, jonka pohjalle museotyö perustuu. Korona-aikana Museoliitto pyrki myös pysäyttämään museoihin kohdistuvia sulkuja ja mahdollistamaan museoiden avoinnapidon pandemian sallimissa rajoissa. MuseoPro -verkkosivustolla elokuussa 2021 julkaistussa kirjoituksessa Museoliiton entinen toimitusjohtaja Kimmo Levä antoi museoille ohjeita toiminnan ylläpitämiseen koronapandemian aikana ja vetosi viranomaisiin, jotta museot huomioitaisiin kulttuuritoimintaa ja julkisia tiloja koskevilla sulkemispäätöksissä erikseen (Levä, 2021).

Museoliitto pyrkii siis suojelemaan museoalan toiminnan edellytyksiä, jotta museot pystyisivät toteuttamaan perustehtävänsä kulttuuriperinnön ja kokoelmien säilyttäjänä, ja jotta museoiden aineisto olisi suuren yleisön nähtävissä ja käytettävissä. Kokoelmien

olemassaolo nähtiin haavoittuvana, sillä museot ja Museoliitto ovat niiden ainoita puolestapuhujia. Kulttuuriperinnön tallentaminen nähtiin yhteiskunnan kehityskaareen ja sivistykseen liittyvänä arvovalintana.

*Muistetaan, et se kulttuuriperintö vaatii hoitamista ja vaalimista ja hyviä olosuhteita, jotta se on sit käytettävissä myös tuleville sukupolville. (Pulkkinen)*

*Että museoiden toimintaedellytykset pysyisivät hyvinä, ja toimintaympäristö sellaisena, että museot pystyvät toteuttamaan tarkoitustaan. Säilyttää, tallentaa ja asettaa esille tietoa, taidetta ja historiaa. (Miettinen)*

### **Voimaannuttaminen**

Voimaannuttamisen ulottuvuuden osalta sidosryhmien mahdollisuus osallistua organisaation päätöksentekoon on tärkeässä asemassa. Museoliiton päätöksentekoon ja koko konsernin ohjaukseen osallistuu Museoliiton hallitus, joka koostuu 13 jäsenmuseon edustajasta. Päätöksiä tehdään vuosikokouksessa, johon kaikki Museoliiton jäsenet voivat osallistua. Jäsenistölle tarjotaan myös mahdollisuuksia osallistua erilaisiin työryhmiin ja projekteihin. Museonjohtajien osallistaminen osaksi Museoliiton toimintaa ja päätöksentekoa nähdään tärkeänä, ja sen merkitystä uskotaan jatkossa korostettavan yhä enemmän brändiuudistuksen myötä.

*Tähän uuteen brändiin liittyy voimakkaasti edunvalvonta ja oleminen parrasvaloissa. Se ei tapahdu muutaman ihmisen voimin, vaan ideana on se, että otetaan mukaan museonjohtajat sieltä alueita kumppaneiksi viemään edunvalvontaviestiä. (Impiö)*

Museoliiton tarjoamat mahdollisuudet liittyvät erityisesti tiedon jakamiseen, palveluiden tarjoamiseen ja talouden edistämiseen. Museoliitto tiedottaa jäsenmuseoitaan haettavissa olevista rahoituksista ja mahdollisista yhteistyöprojekteista. Yhtenä esimerkkinä mainittiin Poliitikon museoharjoittelu -kampanja, jossa museoita kehoitetaan kutsuun paikallisia poliitikoita seuraamaan museoissa tapahtuvaa työtä. Museokortti nähtiin onnistuneena, museoiden tarpeiden pohjalta syntyneenä palveluna, joka tarjoaa

museoille sekä markkinoinnillisia että taloudellisia hyötyjä. Museokortin käynti- ja myyntikorvausten ohella Museokortin todettiin tarjoavan museoille myös välillisiä tuloja.

*Aina, kun kävijä museossa käy, hän yleensä tekee ostoksia museon kahvilassa ja museokaupoissa. Sitä kautta tulee myös lisätuloa museoille. (Miettinen)*

Voimaannuttamiseen liitettävä opettaminen yhdistettiin Museoliiton tarjoamiin koulutuksiin. Koulutukset tarjoavat mahdollisuuden vertaisoppimiselle ja vuorovaikutukselle, ja niissä esitellään usein onnistuneita esimerkkejä museoalan toimijoilta sekä Suomesta että maailmalta. Kansainvälinen yhteistyö nähtiinkin myös tärkeänä keinona vertaistiedon välittämiseen ja jakamiseen. Museoliiton koettiin inspiroivan sidosryhmiään pääasiassa viestinnän keinoin. Viestintä nähtiin tehokkaana työkaluna tiedon jakamiseen, uusien sisältöjen esiin tuomiseen ja Museokortin osalta ihmisten houkutteluun käymään museoissa. Myös koulutustarjonnan, tutkimusten ja tilastojen kautta saatavan datan uskottiin inspiroivan museokohderyhmää.

*Viestintä on pitkälti sitä, että kerrotaan niitä mahdollisuuksista ja välitetään tietoa, niin viestintä on ihan keskeisessä roolissa siinä. [– –] tällä konsernilla on samat arvot ja samat päämäärät. [– –] Kaikkien tehtävä on auttaa museoita menestymään. (Havu)*

#### **4.2.2 Havaittu bränditarkoitus**

Pohtiessaan museoiden menestymisen tärkeyttä, haastatteluissa nostettiin esiin taloudellisia, yhteiskunnallisia ja kulttuurillisia aspekteja. Museotoiminnan todettiin olevan Suomessa vahvasti julkisrahoitteista, ja sen menestystä mitataan politiikassa usein kävijämäärien ja tuottavuuden perusteella. Museoiden taloudellinen menestyminen nähtiin siis tärkeänä, jotta päättäjät näkevät museoiden ylläpitämisen järkevänä valintana. Myös museoiden alueellista merkitystä korostettiin.

*Museot on paikkakunnilleen todella merkittäviä matkailukohteita ja sitä kautta nää monenlaiset vaikuttavuusasiat, myös taloudelliset, niin onhan ne tärkeitä myös sen rahoittajan näkökulmasta. (Mertanen, Suomen kansallismuseo)*

*Se on [kaupungeille] myös identiteettikysymys, historiakysymys, että on semmoinen museo, jonka ihmiset kokevat tärkeäksi. (Raninen-Siiskonen, Joensuun museot)*

Yhteiskunnallisen merkityksen nähtiin olevan lähtöisin asiakkaista ja yleisötyöstä. Julkisrahoitteisen luonteensa vuoksi museoiden tärkeänä tehtävänä nähtiin asiakkaiden tarvitsemien palveluiden tuottaminen, ja menestyessään museot pystyvät palvelemaan asiakkaitaan entistä paremmin. Museoiden nähtiin myös tuottavan yhteiskunnalle iloa monin eri tavoin, mm. kulttuurikasvatuksen kautta. Museot tarjoavat mahdollisuuden oppia ja kokea suomalaista kulttuuria jo lapsuusajoista alkaen, ja tämä kulttuurinen kasvatus vaikuttaa myönteisesti yksilöiden suhteeseen museoihin myös myöhemmin elämässä. Museoiden menestymisen toivottiin vaikuttavat myös siihen osaan väestöstä, joka ei museoissa tällä hetkellä käy. Menestymisen myötä museot opittaisiin tuntemaan merkityksellisinä paikkoina ja toimijoina, jotka tarjoavat palveluita ja tietoa. Näin museoiden rooli ei rajoitu pelkästään fyysiseen käyntiin, vaan se laajentuu ja monimuotoistuu. Museoiden menestyminen nähtiin tärkeänä myös itse museoalan toiminnan vuoksi.

*Jos museot menestyy, niin ne ovat iloksi ja hyödyksi itselleen. Siellä on mukava tehdä töitä ja edistää niitä asioita, joita museoiden tulee edistää, ja se tuottaa iloa yhteiskunnalle siinä ympärillä. Ja se myös voi tuottaa rahaakin. (Bonelius, Vaasan kaupungin museot)*

Kulttuurin näkökulmasta museot ovat keskeisessä asemassa. Museot edistävät suomalaisen kulttuuriperinnön säilyttämistä ja esittämistä, mikä on merkittävä asia kansallisen identiteetin elinvoiman kannalta. Erilaiset kansainväliset konfliktit ja muut merkittävät maailmantapahtumat ovat korostaneet kulttuurin ja kulttuuriperinnön merkitystä kansakunnalle. Tässä kontekstissa museot ovat tärkeitä toimijoita.

Museoliitolla nähtiin olevan merkittävä rooli museoalan menestymisen kannalta. Erityisesti edunvalvonnan merkitystä korostettiin. Museoliitto nähtiin museoalan äänitorvena, joka tuo museoita yhteen, ylläpitää museoiden kansallista tasoa ja tuo esille museotoiminnan tärkeyttä. Ilman Museoliiton kaltaista kattojärjestöä museot toimisivat kukin omalla tahollaan, jolloin vaikuttaminen alaa koskeviin asioihin olisi hajautuneempaa.

Tämän ohella Museoliitto tarjoaa konkreettisia palveluja, kuten Museokortti -palvelun, joita yksittäisten museoiden olisi vaikea toteuttaa. Museoliittoa kehoitettiin pohtimaan, mitkä ovat nykyaikana museoiden menestyksen avaimia ja miten se voi parhaiten auttaa museoita menestymään.

### **Muutoksen tekeminen**

Palveluiden kehittäminen ja edunvalvonta nousivat haastatteluissa esiin keinoina, joiden avulla Museoliitto voi parantaa museoiden tilannetta. Museokortti -palvelu nähtiin konkreettisenä keinona museoiden tilanteen parantamiseksi, sillä sen avulla museot ovat saaneet näkyvyyttä ja lisää museokävijöitä. Edunvalvonnan osalta Museoliiton tärkeinä tehtävinä nähtiin museoiden esillä pitäminen ja museoiden tilanteesta kertominen. Museoiden filosofisen ytimen, eli kulttuuriperinnön säilyttämisen, korostamista julkisessa keskustelussa pidettiin tärkeänä. Haastateltavat myös näkivät sekä kansainvälisellä että kotimaan politiikan kentällä tapahtuvan merkittäviä muutoksia, joiden mahdollisten vaikutusten takia Museoliiton toivottiin panostavan entistä enemmän edunvalvontaan.

*Nyt kun käydään sotaa Ukrainassa, niin ollaan nähty se, mitä miehittäjä tekee, kun se tulee paikalle. Se tekee selvää kulttuuriperinnöstä. Siinä näkyy se, että miten tärkeä asia se on meidän oman identiteetin kannalta. (Bonelius, Vaasan kaupungin museot)*

*...kääntäisin katsetta pikkuisen enemmän edunvalvontaan [– –] kun ei voi myöskään täysin tietää, mitä tulevaisuus tuo tullessaan. Viittaa nyt ihan poliittiseen tilanteeseen Suomessa, uuteen hallitukseen, uusiin mahdollisiin tietynlaisiin musiikkiin pilviin, jotka kuitenkin taivaalle on kerääntyneet. (Kyläniemi, Lapin museot)*

Muutoksen tekeminen yhteiskunnallisella tasolla liitettiin vahvasti edunvalvontaan.

Haastateltavat nostivat esille mm. Museoliiton tavoitteet hallitusohjelmaan liittyen ja kulttuuripoliittiseen keskusteluun osallistumisen riittävän näkyvällä tavalla. Hallitusohjelman tavoitteiden osalta museoiden rahoituksen turvaaminen nähtiin tärkeänä. Museoliiton ja muiden kulttuurialan organisaatioiden perustaman Kulttuuri- ja taidealan keskusjärjestö KULTA ry:n (STT, 2018) toimintaa keuhuttiin.

Haastateltavat luettelivat useita yhteiskunnallisia teemoja ja ilmiöitä, joihin Museoliitto voisi ottaa kantaa. Näihin teemoihin kuuluivat turvallisuus, ilmastonmuutos, kuntien talous sekä museoiden tilanne. Turvallisuuden osalta nostettiin esille mm. kulttuuriperinnön rooli suomalaisessa turvallisuusajattelussa ja sen suojaaminen mahdollisissa kriisitilanteissa, informaatiovaikuttaminen, hybridiuhat sekä pandemian vaikutukset. Museoiden tilanteeseen nähtiin vaikuttavan mm. museoiden näkyvyys ja asemointi kulttuurikentällä sekä museoalan ammattilaisten rekrytoinnin haasteet. Kysymys siitä, kuinka herkästi Museoliiton tulisi ottaa kantaa yhteiskunnallisiin teemoihin, herätti haastateltavissa kuitenkin erilaisia ajatuksia.

*Hyvinkin herkästi pitäisi ottaa kantaa. Tämä ajan henkikin on ehkä semmoinen, että sitä jotenkin odotetaan ja edellytetäänkin, että asioihin otetaan kantaa varsin herkästi ja ollaan myös koko ajan kuulolla siitä, mitä tapahtuu. (Kyläniemi, Lapin maakuntamuseo)*

*Missä kohtaa tulee se raja, että Museoliitto ajaa kestävästä kehitystä eikä museoiden asioita? (Bonelius, Vaasan kaupungin museot)*

## **Tukeminen**

Keskeisinä tukemisen keinoina nähtiin edunvalvonta, palvelut, koulutus sekä verkostoitumisen mahdollisuudet. Edunvalvonnan ja palveluiden osalta haastateltavat nostivat esiin samoja asioita kuin muutoksen tekemisen ulottuvuudessa: poliittisen vaikuttamisen, museoalan näkyvyyden lisäämisen ja palveluiden, etenkin Museokortin, tuottamisen. Tukemisen ulottuvuudessa korostuivat kuitenkin koulutus sekä verkostoitumisen mahdollisuudet. Museoliiton nähtiin pitävän huolen siitä, että alaa varten toteutetaan ajantasaista koulutusta, jota ei muualta saa. Verkostoitumisen osalta mainittiin erilaiset tapaamiset, tapahtumat ja niiden yhteydessä järjestettävät kilpailut. Puheeksi nousi mm. Museopäivät ja Vuoden museo -palkinnon myöntäminen.

*Kyllä meidänkin työntekijät todella tärkeänä pitää juuri sitä, että ne [tapahtumat] on niitä paikkoja, joissa voi tavata kollegoja ja verkostoitua. Siellä se sosiaalinen funktio on myös erittäin iso. Ja gaalat ja kilpailut on aina kutkuttavia. (Mertanen, Suomen kansallismuseo)*

*On totta kai [tärkeää], että näkee niitä kollegoja ja muuta. Ja olen nyt tämän vuoden museovalinnasta ihan tyytyväinen, että se meni Savonlinnan ja pienempään museoon, koska aiemmin nämä palkitut museot on olleet niitä suuria museoita, että juurikaan niitä pienten museoiden tekemää työtä ei ole, tuntuu, että ei ole huomioitu. [– –] ehkä se innostaa sitten muita pienempiäkin museoita osallistumaan siihen kisaan. (Raninen-Siiskonen, Joensuun museot)*

Tukemisen tavoitteena oli haastateltavien mukaan kehittää museotyön laatua. Tärkeänä pyrkimyksenä nähtiin se, että kaikki museot voivat olla mahdollisimman aktiivisia toimijoita, joiden tiedot ja koulutus ovat ajan tasalla. Haastatteluissa nousi kuitenkin esille tiettyjä asioita, joita haastateltavat peräänkuuluttivat Museoliiton toiminnassa. Museoliiton toivottiin edistävän museoiden asemaa alati kiristyvässä kilpailussa ihmisten vapaa-ajasta ja tuoda museoita esiin vapaa-ajanvieton keskuksina. Myös toivomus Museoliiton jalkautumisesta maakuntiin toistettiin. Tällä tavoin Museoliitto voisi paremmin kerätä jäsenmuseoidensa kuulumisia, mielipiteitä ja tilannekuvia, mikä edistäisi jäsenyhteisöjen näkymistä. Näiden lisäksi Vuoden museo -kilpailuun toivottiin useampia palkintoluokkia, jotta myös Suomen museokentän pienimmillä museoilla olisi enemmän mahdollisuuksia saada tunnustusta työstään.

### **Taisteleminen**

Taistelemisen osalta Museoliiton toimien voidaan nähdä jakautuvan kahteen kategoriaan: mitä uhkia pyritään pysäyttämään, ja mitä arvokkaita asioita pyritään suojelemaan. Uhkien osalta haastateltavat mainitsivat kulttuurisen välinpitämättömyyden, museoiden näkymättömyyden, julkisen rahoituksen heikentämisen ja eriarvoisuuden. Yhteiskunnan laaja-alainen ymmärryksen puute kulttuurin merkityksestä saattaa johtaa juurettomuuteen ja identiteetin puutteeseen, ja lopulta kokonaisen kansakunnan historia voi olla vaarassa hävitä. Julkisen rahoituksen heikentyminen nähtiin uhkana museotoiminnan ylläpitämiselle. Näiden asioiden vuoksi pidettiin tärkeänä, että Museoliitto taistelee edunvalvonnan eteen, jotta päättäjät toimivat kulttuurin puolesta. Myös Museoliiton mahdollisuuksia ottaa kantaa yksittäisten museoiden tai kuntien tapahtumiin pohdittiin.

*...onhan tässä tämänkin kevään aikana varmasti aika monessa museossa tehty aika suuriakin ratkaisuja, niin eihän niissä Museoliitto ole sitten lausunut kantansa tai tehnyt julkilausumaa asiasta. (Raninen-Siiskonen, Joensuun museot)*

Haastateltavat kokivat, että Museoliiton pyrkimyksenä on suojella niitä vakuuksia, joita museo- ja kulttuuriperintöalan toimiminen vaatii. Suojeltavia asioita pohdittaessa esiin nostettiin VOS-rahoitus, museoalan arvot, museoiden kokoelmat ja suomalainen kulttuuriperintö. Kokoelmien vaaliminen ja niiden eteen töiden tekeminen nähtiin tärkeänä asiakkaiden palvelun kannalta. Haastatteluissa myös pohdittiin, mitä tapahtuisi, mikäli museot lakkautettaisiin.

*Siinä kyllä katoaa sitten kansakunnan muisti. Jäähän meille kirjastot ja kirjallisuus, mutta meille ei jää mitään fyysistä evidenssiä sitten mistään. Tai sitten ne makaa jossain suljettujen ovien takana ja siellä on ehkä jokaisessa museossa joku talonmies palkattu sinne käymään kerran kuussa katsomaan, että onko tönö vielä pysyissä. (Bonelius, Vaasan kaupungin museot)*

Vaikka suomalaisen kulttuuriperinnön suojeleminen nähtiinkin ensiarvoisen tärkeänä, sen ei tulisi johtaa muiden kulttuurien suvaitsemattomuuteen. Haastatteluissa todettiin, että kulttuuriperintöä sanan laajassa merkityksessä on tarpeen suojella. Haastateltavat korostivatkin ulkomaisten kulttuurien arvostamista sekä eriarvoisuuteen puuttumista.

*...kun tulee paljon maahanmuuttajia, niin ymmärtäisimme sitten arvostaa myöskin heidän kulttuuriperintöä, että ei suojeltaisi liikaa sitten sitä suomalaista ja ei suvaita sitten jotain ulkomaista kulttuuriperintöä, esimerkiksi nää Pride -liput, tai jotain muuta vastaavaa. [– –] Museoliiton [toiminnan] pitäisi olla myöskin vakaasti sitä suojelemista. Ja, että sitä kulttuuriperintöä muidenkin kulttuuriperintöä pitää arvostaa. (Raninen-Siiskonen, Joensuun museot)*

*Jos Museoliitto pystyy niihin ottamaan tarpeen vaatiessa kantaa ja jollain lailla myös ehkä pysäyttämään semmoisen tietynlaisen myös pahimmillaan eriarvoistamisenkin, niin joo, kyllä minusta siinä pitää olla kuulolla ja tehdä sitten museonäkökulmasta sen eteen töitä. Ja pitää huolta siitä toisaalta myös, että museoiden brändi pysyisi mahdollisimman, ei vain tosiaan yhteisöllisenä vaan myös inklusiivisena ja tasa-arvoisena, tasavertaisena, kaikille ihmisille ja kaikille ihmisryhmille. (Kyläniemi, Lapin maakuntamuseo)*

## Voimaannuttaminen

Voimaannuttamisen osalta haastatteluissa perehdyttiin päätöksentekoon osallistumiseen, Museoliiton tarjoamiin mahdollisuuksiin sekä Museoliiton keinoihin inspiroida kohderyhmäänsä. Museoliiton päätöksentekoon osallistumisen taso vaihteli jäsenmuseoittain. Kansallismuseo osallistuu aktiivisemmin yhteistyön ja verkoston kautta ajatusten kehittelyyn ja linjojen hakemiseen, kun taas muiden museoiden osalta osallistuminen rajoittui lähinnä vuosikokoukseen. Kansallismuseo on myös museoista ainoa, joka kuuluu tutkimuksen toteuttamisen ajankohtana Museoliiton hallitukseen. Päätöksentekoon osallistumisen edellytyksenä nähtiinkin jäsenyys Museoliiton hallituksessa. Tästä huolimatta haastateltavat eivät kokeneet merkittävää tarvetta vaikuttaa päätöksentekoon ja totesivat viestintäväylien olevan tarpeen tullen avoimena Museoliittoon päin.

*Eihän me tällä hetkellä pystytä vaikuttamaan lainkaan, että siinä pitäisi olla mukana siinä hallitustyöskentelyssä, silloin pystyy vaikuttamaan siihen Museoliiton päätöksentekoon paljon enemmän. (Raninen-Siiskonen, Joensuun museot)*

*...jos semmoista tarvetta [vaikuttaa] olisi, niin sittenhän se vaatisi itseltä, tai meiltä täältä, aktiivisuutta pyrkiä siihen esimerkiksi Museoliiton hallitustyöskentelyyn. Mutta ei ole semmoista aktiivista tarvetta kuitenkaan siihen ollut. (Kyläniemi, Lapin maakuntamuseo)*

*Mä oikeastaan kyllä uskon siihen, että kun valitaan ihmiset niinku demokratiassa on tapana, [– –] niin sitten ne saa tehdä rauhassa päätöksiä. [– –] jos esimerkiksi mulle tulee joku idea, josta mä ajattelen, että no nyt Museoliiton täytyy saada tämä tietää, niin mä kerron sinne sitten sen. (Bonelius, Vaasan kaupungin museot)*

Museoliiton tarjoamien mahdollisuuksien osalta esiin nostettiin edunvalvonnan aikaansaama poliittinen näkyvyys ja museoiden äänitorvena toimiminen. Museoliiton rooli museoiden yhteenliittymänä nähtiin myös tärkeänä, sillä se mahdollistaa museoiden verkostoitumisen ja vuorovaikutuksen. Museoliitto koettiin myös tahona, johon museot voivat tarvittaessa ottaa yhteyttä. Palveluiden osalta Museokortin koettiin mahdollistaneen paljon uudenlaista näkyvyyttä sekä asiakasdataa, josta museot hyötyvät. Tämän lisäksi tuotiin esille mahdollisuus hankkia Museoliiton kautta tärkeää kirjallisuutta museotyön tueksi.

Haastatteluissa nostettiin esille monia eri tapoja, joilla Museoliitto voi inspiroida kohde-ryhmiään. Yhtenä inspiroivana tekijänä nähtiin positiivinen yhteiskunnallinen vaikuttaminen ja alan näkyvyyden edistäminen. Näiden ohella yhteisten keskustelut ja tilaisuudet koettiin inspiroivana.

*Koulutuksissa, teemapäivissä, Museopäivän yhteydessä tapaamiset. Siellähän sitä inspiraatiota, keskustelua ja muuta luodaan. [– –] Että kyllähän se tapaaminen aina inspiroi jotain uutta jotain ideaa. (Raninen-Siiskonen, Joensuun museot)*

Inspiraatiota löydettiin myös Museoliiton julkaisuista, kuten Museo-lehdestä ja blogikirjoituksista. Haastateltavat arvostivat blogitekstejä, sillä ne ovat tarjonneet kiinnostavia ja provosoivia kysymyksiä ja luoneet tilaa ideoiden esittämiselle. Myös museotyöntekijöiden mahdollisuus esittää ehdotuksia lehtinumeroiden teemoiksi koettiin inspiroivana. Museoliitolta kuitenkin kaivattiin enemmän eurooppalaista ja kansainvälistä näkökulmaa sekä vahvempaa roolia ideoiden välittäjänä museoiden toimintaan liittyvissä asioissa.

#### **4.2.3 Toivottu vs. havaittu bränditarkoitus**

Taulukkoon 4 on koottu Museoliiton edustajien ja museonjohtajien näkemykset Museoliiton bränditarkoitukseen liittyen. Taulukko on jaettu neljään osioon Mirzaein ja muiden (2021) bränditarkoituselottuvuuksien mukaan: muutoksen tekeminen, tukeminen, taiteileminen ja voimaannuttaminen. Toivottu bränditarkoitus edustaa Museoliiton edustajien näkemyksiä ja havaittu bränditarkoitus museonjohtajien näkemyksiä. Jokaisessa osiossa käydään läpi näiden näkemysten huomattavimmat erot ja yhtäläisyydet.

Taulukko 4. Museoliiton toivottu ja havaittu bränditarkoitus.

	TOIVOTTU BRÄNDITARKOITUS	HAVAITTU BRÄNDITARKOITUS
MUUTOKSEN TEKEMINEN	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Museoala:</b> poliittiseen päätöksentekoon vaikuttaminen, taloudellisten edellytysten varmistaminen</li> <li>- <b>Asiakkaat:</b> museot vapaa-ajan vieton kohteina, kävijämäärien ja tulojen lisääminen (Museokortti)</li> <li>- <b>Kulttuuriperintö:</b> kulttuuriperintö-strategian edistäminen</li> <li>- <b>Yhteiskunta:</b> ihmisten, eläinten ja luonnon hyvinvointi, museoiden aluetaloudellinen merkitys</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Museoala:</b> tavoitteet hallitusohjelmaan liittyen, museoiden esillä pitäminen, museoiden ja maailman tilanteen silmällä pitäminen</li> <li>- <b>Asiakkaat:</b> museon kävijämäärien ja näkyvyyden lisääminen (Museokortti)</li> <li>- <b>Kulttuuriperintö:</b> museoiden ydin tehtävän tärkeyden korostaminen, kulttuuriperinnön säilyttäminen ja sen korostaminen julkisessa keskustelussa</li> <li>- <b>Yhteiskunta:</b> ilmastonmuutos, kuntien talous, turvallisuustilanne</li> </ul>
TUKEMINEN	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Koulutus:</b> ammatillinen koulutus, kehittämistoiminta, neuvonta</li> <li>- <b>Palvelut:</b> palvelujen kehittäminen museoiden tarpeiden mukaan (Museokortti, Kookos, Digimuseo)</li> <li>- <b>Verkostoituminen:</b> Museopäivät, Vuoden museo -palkinto, tapaamiset, eri sidosryhmiin kohdistuva viestintä</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Koulutus:</b> ajantasaisen koulutuksen tarjoaminen</li> <li>- <b>Palvelut:</b> Museokortti</li> <li>- <b>Verkostoituminen:</b> Museopäivät, Vuoden museo -palkinto, tapaamiset</li> <li>- <b>Avun tarpeet:</b> Museoliiton jalkautuminen maakuntiin, useampia palkinto- luokkia Vuoden museo -kilpailuun</li> </ul>
TAISTELEMINEN	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Edunvalvonta:</b> tiiviit suhteet päätöksentekijöihin, Museoliiton vaalitavoitteet, museoalan näkemysten tarjoaminen päättäjille, museoalan tärkeiden aiheiden esiintuominen, keskusteluihin osallistuminen, tiedon ja datan kerääminen, museoiden rooli kulttuuriperinnön ja kokoelmien säilyttäjänä</li> <li>- <b>Talous:</b> museoalan rahoituksen ja toimitaedlytysten turvaaminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Edunvalvonta:</b> kulttuurisen välinpitämättömyyden, museoiden näkyvyyden ja eriarvoisuuden estäminen, museoalan arvojen, museoiden kokoelmien, suomalaisen kulttuuriperinnön suojeleminen, muiden kulttuurien arvostaminen</li> <li>- <b>Talous:</b> museoalan rahoitus ja toiminnan edellytykset, uhkana julkisen rahoituksen heikentäminen</li> </ul>
VOIMAANNUTTAMINEN	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Osallistaminen:</b> Museoliiton hallitus, vuosikokous, työryhmät, projektit</li> <li>- <b>Mahdollisuudet:</b> tiedon jakaminen, markkinointi, museoiden talouden edistäminen, kumppanuussuhteet sidosryhmien välillä</li> <li>- <b>Inspiroiminen:</b> koulutus, inspirointi ja tiedon jakaminen viestinnän kautta, kansainvälinen yhteistyö</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Osallistaminen:</b> Museoliiton hallitus, vuosikokous, suora yhteys</li> <li>- <b>Mahdollisuudet:</b> asiakasdatan kerääminen, näkyvyys, yhteyden pitäminen, sidosryhmien vuorovaikutus</li> <li>- <b>Inspiroituminen:</b> yhteiskunnallinen vaikuttaminen, alan näkyvyyden edistäminen, Museoliiton julkaisut ja niiden sisältöön vaikuttaminen, enemmän eurooppalaista ja kansainvälistä ideoiden välittäjän roolia</li> </ul>

Muutoksen tekemisen ulottuvuudessa käsiteltiin museoalan, asiakkaiden, kulttuuriperinnön ja yhteiskunnan teemoihin liittyviä aiheita. Toivotussa bränditarkoituksessa Museoliiton uskottiin voivan saada aikaan muutoksia poliittisen vaikuttamisen kautta, mihin kuuluu oleellisesti museoalan rahoituksen varmistaminen. Myös havaitussa bränditarkoituksessa huomioitiin Museoliiton hallitusohjelmaan liittyvät tavoitteet ja museoiden esillä pitäminen. Museoliiton rooli nähtiin tarkkailijana, joka pitää silmällä museoiden ja maailman tilannetta ja toimii havaitessaan museoiden toimintaa vaikeuttavia asioita.

Asiakkaiden osalta sekä toivottuun että havaittuun bränditarkoitukseen liitettiin positiivisia kokemuksia Museokortin aikaansaamasta kävijämäärien kasvusta. Toivotussa bränditarkoituksessa Museokortti nähtiin myös tärkeänä museoiden talouden kannalta, mutta kohderyhmässä Museokortin edistämä näkyvyys koettiin taloudellisia hyötyjä merkittävämmäksi. Museot eivät siis välttämättä koe saavansa suoraa taloudellista hyötyä Museokortista.

Toivotussa bränditarkoituksessa viitattu taloudellinen hyöty perustuu toissijaisiin tulonlähteisiin Museokorttikäyntien ja -myynnin ohella. Museokortti on tunnetusti lisännyt museoiden kävijämääriä, ja asiakkaiden lisääntyneen määrän uskotaan tuovan museoille lisää tuloja mm. myymälä- ja kahvilamyynnin kautta. Kohderyhmä ei kuitenkaan haastattelujen perusteella arvioinut tätä hyötyä merkittäväksi. Museoliiton tulisi siis todistaa Museokortin tarjoama taloudellinen etu kohderyhmänsä jäsenille, mikäli taloudellista hyötyä halutaan käyttää osana bränditarkoitusta muutoksen tekemisen ulottuvuudessa. Tämä voidaan toteuttaa esim. tarjoamalla museoille dataa Museokortin taloudellisista vaikutuksista ja tutkimalla asiakkaiden kulutuskäyttäytymistä museokontekstissa.

Kulttuuriperinnön teemaa pidettiin tärkeänä muutoksen tekemisen kannalta sekä toivotussa että havaitussa bränditarkoituksessa. Toivotussa identiteetissä todettiin, että Museoliiton tarkoituksena on edistää kulttuuriperintöstrategiaa, ja havaitussa identiteetissä nostettiin esille museoiden ydintehtävä kulttuuriperinnön tallentajana, säilyttäjänä ja esittäjänä. Museoliiton tulee tuoda esille museoiden ydintehtävän tärkeyttä ja varmistaa,

että sille on parhaat mahdolliset edellytykset. Yhteiskunnan teeman osalta molemmat ryhmät nostivat myös esiin yhteneviä näkemyksiä. Ilmastonmuutoksen aiheuttamat vaikutukset saavat yhteiskunnassa aikaan laajoja muutoksia, jotka koskettavat myös museoita. Museoliiton tulee pitää silmällä eri keinoja, joilla museot voivat olla mukana muutoksen tekemisessä ilmastokysymyksiin liittyen.

Toivotussa bränditarkoituksessa korostettiin myös museoiden aluetaloudellista merkitystä. Havaitussa identiteetissä tähän aiheeseen liittyi kuitenkin huoli museoiden toimintakyvystä kuntien taloudellisten vaikeuksien keskellä. Mikäli kunnissa museoiden aluetaloudellista merkitystä ei ymmärretä, oteta tosissaan tai pidetä tarpeeksi merkittävänä, voi museoiden toimeentulo vaikeutua huomattavasti. Tämän merkityksen korostamiseen Museoliiton tulisi siis kehittää viestinnällisiä ratkaisuja.

Tukemisen ulottuvuudessa tärkeitä tekijöitä ovat koulutus, palvelut ja verkostoituminen. Sekä toivottuun että havaittuun bränditarkoitukseen nähtiin kuuluvan ajantasaisen ammatillisen koulutuksen tarjoaminen. Kehittämistoiminta ja neuvonta ei kuitenkaan korostunut havaitussa bränditarkoituksessa yhtä paljon kuin toivotussa bränditarkoituksessa. Palveluista kohderyhmä tunnisti ensisijaisesti Museokortin tarjoaman hyödyn. Muut palvelut, kuten Kookos ja Digimuseo, jäivät vähemmälle huomiolle. Verkostoitumisen teemassa molemmat ryhmät nostivat esille Museopäivät, Vuoden museo -palkinnon jakamisen sekä tapaamiset. Tukemista voidaan siis osoittaa tarjoamalla kohtaamispaikkoja verkostoitumiseen ja jakamalla kunniainosoituksia.

Kohderyhmä nosti kuitenkin haastatteluissa esiin myös tiettyjä avun tarpeita, joihin vastaamalla Museoliitto pystyisi entistä paremmin tukemaan jäsenmuseoitaan. Museoliitolta toivottiin aktiivisempaa jalkautumista maakuntiin, sillä Museoliiton toiminnan koettiin painottuvan pääkaupunkiseudulle. Toimintaa maakunnissa voisi lisätä tarjoamalla tiettyjä koulutuksia eri kaupungeissa ympäri Suomea, tai osoittamalla maakunnissa sijaitseville museoille tietyn yhteyshenkilön, jotta kynnyksen yhteydenpitoon madaltuisi. Lisäksi toivottiin myös useampien palkintoluokkien lisääminen Vuoden museo -kilpailuun.

Näin myös pienemmillä ja suurista kaupungeista kauempana olevilla museoilla olisi mahdollisuus saada työstään tunnustusta.

Sekä Museoliiton edustajat että museonjohtajat näkivät edunvalvonnan Museoliiton tärkeimpänä tehtävänä. Edunvalvonnan voitaisiinkin nähdä liittyvän jokaiseen bränditarkoituksen ulottuvuuteen. Edunvalvonnan avulla pyritään saamaan aikaan muutoksia, sitä pyritään edistämään tukemisen kautta ja yhteisen asian ajaminen voidaan nähdä myös voimaantumisen lähteenä. Tässä analyysissä edunvalvonta on kuitenkin sijoitettu taistelemisen ulottuvuuteen, sillä siinä näkyy vahvasti kamppailun ja puolustamisen piirteitä.

Edunvalvonnan osalta molemmat ryhmät painottivat museoiden roolia kulttuuriperinnön ja kokoelmien suojelijana. Vastuu kulttuuriperinnön tallentamisesta, säilyttämisestä ja esittämisestä on pitkälti museoiden vastuulla, ja ilman museoita olisimme vaarassa menettää merkittävän osan keräämästämme aineistosta, jonka merkitys kansalliselle identiteetille ja tiedon säilymiselle sukupolvelta toiselle on mittaamaton.

Toivotussa bränditarkoituksessa edunvalvonnalla viitattiin tiiviiden suhteiden ylläpitämiseen päättäjien kanssa. Edunvalvonnan poliittisia toimia ovat mm. Museoliiton vaalivoitteiden edistäminen, lobbaus sekä julkiseen keskusteluun osallistuminen. Näiden ohella Museoliiton edustajat näkivät tutkimustiedon tuottamisen ja museoihin liittyvän datan keräämisen edunvalvonnan keinoina. Kohderyhmän näkökulmasta edunvalvontaan liittyy taistelu kulttuurista välinpitämättömyyttä, museoiden näkymättömyyttä ja eriarvoisuutta vastaan. Eriarvoisuudella viitattiin erityisesti muun kuin suomalaisen kulttuuriperinnön arvostamiseen.

Taistelemisen ulottuvuudessa korostui museoiden taloudellisen tilanteen edistäminen sekä toivotussa että havaitussa bränditarkoituksessa. Museoalan rahoitus on kiinni julkisesta rahoituksesta, ja tämän rahoituksen säilymiseen pyritäänkin edunvalvonnan kautta poliittisesti vaikuttamaan. Museoiden saaman julkisen rahoituksen säilyminen riittävän korkealla tasolla turvaa museoiden toimintaedellytykset, ja sen heikentämisellä olisi

merkittäviä vaikutuksia museoiden toimeentuloon. Kohderyhmä toivoi kuitenkin Museoliitolta entistä enemmän panosta edunvalvontaan erityisesti taloudellisesti tiukkana aikana, jotta julkista rahoitusta ei heikennettäisi.

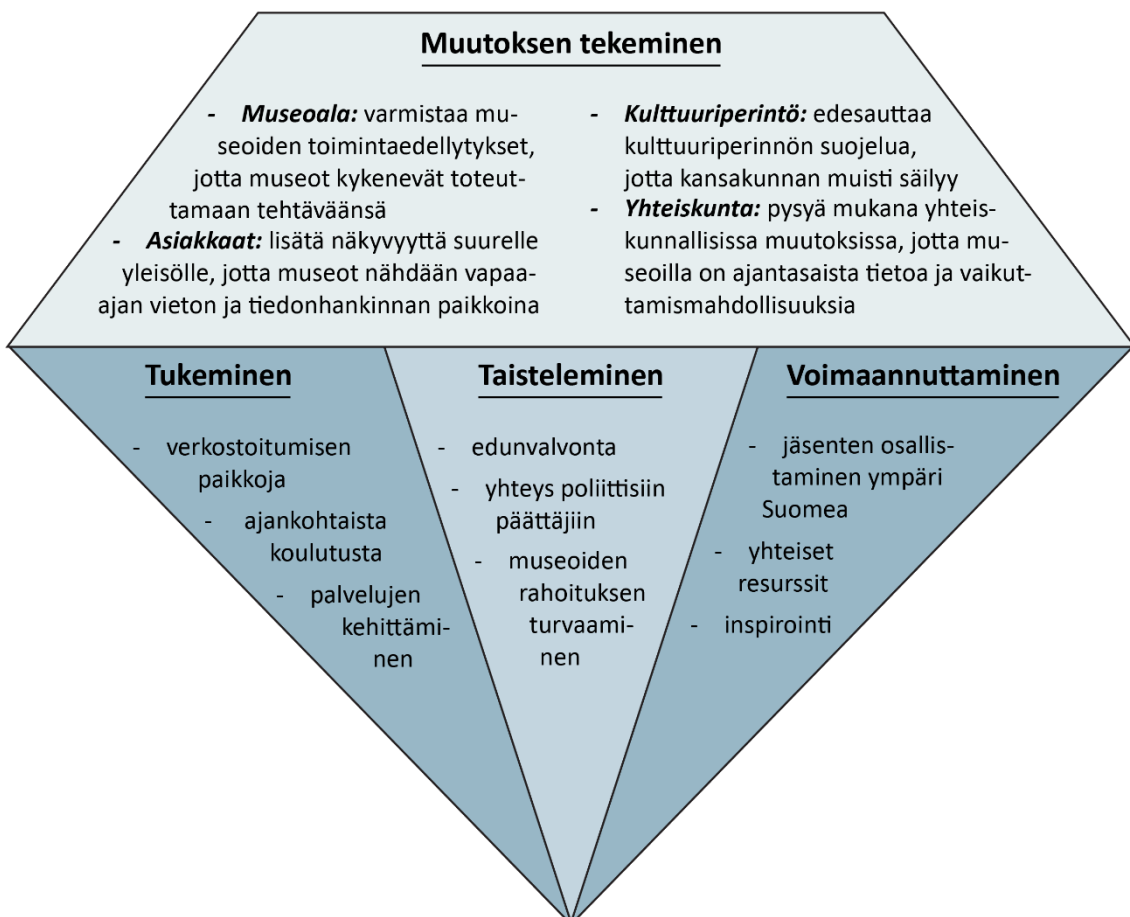
Voimaannuttamisen ulottuvuus jakautuu osallisuuden, mahdollisuuden ja inspiroinnin teemoihin. Osallisuuden ensisijaiseksi väyläksi molemmat ryhmät nimesivät vuosikoukseen osallistumisen sekä Museoliiton hallituksen, jossa Museoliiton toimintaan pääsee parhaiten vaikuttamaan. Kohderyhmä kuitenkin koki etenkin hallitustyöhön osallistumisen vaativan paljon aikaa ja resursseja. Sen sijaan suoraa yhteyttä Museoliittoon pidettiin tärkeämpänä, mikäli sille olisi tarvetta. Tämän vuoksi toivotussa bränditarkoituksessa esiin tuodut työryhmät ja projektit voisivat olla tehokkaita osallistumisen keinoja.

Toivotussa bränditarkoituksessa mahdollisuuksilla viitattiin Museoliiton keräämän tiedon jakamiseen, markkinoinnillisiin hyötyihin sekä museoiden talouden edistämiseen. Havaitussa bränditarkoituksessa tunnistettiin asiakasdatan keräämisestä ja jakamisesta saatava hyöty sekä erityisesti Museokortin mahdollistaman yhteisen markkinoinnin aikaansaama näkyvyys. Talouden edistämisen sijaan kohderyhmä nosti esiin yhteyden pitämisen ja Museoliiton roolin museoiden äänet yhteen kokoavana toimijana. Toivotussa bränditarkoituksessa korostettiin myös uusien kanavien avaamista kumppanuussuhteiden kautta, esim. ehdottamalla museoita yhteistyöhön erilaisten toimijoiden kanssa. Myös kohderyhmä tunnisti sidosryhmien välisen vuorovaikutuksen mahdollisuuden.

Inspiroinnin rooli voimaannuttamisessa näkyi molempien ryhmien osalta näkyvyyden edistämisen ja viestinnän kautta. Toivotussa bränditarkoituksessa inspiraation lähteeksi nimettiin Museoliiton tarjoamat koulutukset, kun taas kohderyhmän haastatteluissa mainittiin erityisesti yhteiskunnallisen vaikuttamisen inspiroiva voima. Havaitussa identiteetissä tuotiin myös esille Museoliiton tuottamat julkaisut ja niiden sisältöön vaikuttaminen. Kansainvälisyys nähtiin molempien ryhmien keskuudessa inspiraation lähteenä, mutta kohderyhmä korostaa tarvetta vielä aktiivisemmalle roolille eurooppalaisten ja kansainvälisten ideoiden välittämisessä.

### 4.3 Museoliiton bränditarkoituksulottuvuudet

Kuvio 6 edustaa Museoliiton bränditarkoituksen ulottuvuuksia Mirzaein ja muiden (2021) tutkimukseen perustuen. Mirzaein ja muiden tutkimuksessa kerättiin määrällistä dataa eri VTO:iden viestinnästä, jonka pohjalta muodostettiin määrällisiä kuvauksia kyseisten VTO:iden bränditarkoituksulottuvuuksien painotuksista. Tässä tutkimuksessa on käytetty laadullista menetelmää, minkä vuoksi tulosten esittäminen määrällisellä tavalla ei ole mielekäästä. Tämän vuoksi Museoliiton bränditarkoitus tiivistettiin timanttikuvioon, joka havainnollistaa Museoliiton toimintaa kuhunkin ulottuvuuteen liittyen sekä ulottuvuuksien painoarvoja toisiinsa suhteutettuna.



**Kuvio 6.** Timanttikuvio Museoliiton bränditarkoituksulottuvuuksista.

Mirzaei ja muut (2021) nostavat esille bränditarkoituksen diversifikaation, eli useamman bränditarkoituksulottuvuuden hyödyntämisen osana organisaation strategiaa. Tässä tutkimuksessa haluttiin ottaa huomioon Museoliiton bränditarkoituksen moniulotteisuus. Tästä syystä päädyttiin diversifioituun bränditarkoitukseen, jossa esillä ovat kaikki neljä ulottuvuutta. Muutoksen tekeminen on pääasiallinen bränditarkoituksen ulottuvuus, jota kolme alla olevaa ulottuvuutta tukevat. Muutoksen tekemisen teemat luovat kokonaisvaltaisen kuvan niistä alueista, joihin Museoliiton tukemisen, taistelemisen ja voimaannuttamisen toiminta kohdistuu.

Muutoksen tekemisen ulottuvuuteen liittyy neljä teemaa: museoala, asiakkaat, kulttuuriperintö ja yhteiskunta. Museoalan teemassa Museoliiton tarkoituksena on varmistaa museoiden toimintaedellytykset, jotta museoinstituutiot ja yksittäiset museotyöntekijät kykenevät tekemään arvokasta työtään. Asiakkaiden teemassa Museoliiton tarkoitus liittyy museoiden näkyvyyden kasvattamiseen, jotta museot nähdään paikkoina viihtymiselle ja oppimiselle. Kulttuuriperinnön osalta Museoliiton tarkoitus on edesauttaa kulttuuriperinnön suojelua, jotta museot kykenevät toimimaan kansakunnan muistina. Yhteiskunnan teemassa Museoliiton tarkoitus on olla yhteiskunnan muutoksissa, jotta voidaan luoda uusia vaikuttamisen paikkoja ja pitää museoiden toiminta ajan tasalla.

Taistelemisen ulottuvuus on kuvattu kuvion alaosassa keskimmäisenä, sillä se kuvastaa edunvalvonnan keskeistä roolia Museoliiton toiminnassa. Edunvalvonta on Museoliiton bränditarkoitusta vahvasti eteenpäin vievä voima, jonka kautta suuri osa muutoksista voidaan saada aikaan. Edunvalvonta näyttäytyy taisteluna, jossa oleellista on yhteydenpito ja vaikuttaminen poliittisiin päättäjiin. Edunvalvonnan tarkoituksena on näin ollen turvata museoiden taloudelliset edellytykset.

Tukeminen ja voimaannuttaminen asettuvat kuviossa taistelemisen molemmin puolin. Nämä ulottuvuudet yksinään eivät riitä Museoliiton bränditarkoitukseksi, mutta yhdessä taistelemisen kanssa ne luovat vankan pohjan muutoksen tekemiselle. Tukemisen ja voimaannuttamisen roolina on tuoda sidosryhmän jäsenet mukaan toimintaan ja tarjota

heille erilaisia mahdollisuuksia. Tukeminen näkyy verkostoitumisen paikkojen, koulutusten ja palveluiden tarjoamisena. Voimaannuttamisen ulottuvuuteen sisältyy yhteisten resurssien tarjoamat mahdollisuudet, jäsenten osallistaminen ja inspirointi, sekä tiedon ja datan kerääminen. Tukemisen ja voimaannuttamisen avulla pyritään motivoimaan sidosryhmän jäseniä toimimaan yhdessä Museoliiton kanssa kohti yhteisiä tavoitteita.

Muutoksen tekeminen valittiin Museoliiton bränditarkoituksen ensisijaiseksi ulottuvuudeksi empiirisen aineiston teemoittelun pohjalta. Myös aikaisempaa tutkimustietoa sovellettaessa voidaan havaita, että muutoksen tekeminen sopii Museoliiton tärkeimmäksi bränditarkoituksulottuvuudeksi. Mirzaei ja muut (2021) luettelevat muutoksen tekemiseen liittyviksi konsepteiksi mm. vaikuttamisen ja toivon antamisen. Näiden voidaan nähdä heijastuvan Museoliiton toimintaan, sillä Museoliitto pyrkii vaikuttamaan päättäjiin ja antamaan toivoa museoalan työntekijöille. Bünzli ja Eppler (2019) puolestaan mainitsevat ohjaamisen, alustan tarjoamisen, mobilisoinnin ja osallistamisen, jotka ovat myös olennaisia Museoliiton toiminnalle. Museoliitto toimii museoiden yhtenäisenä alustana tarjoten yleisölle tietoa museoalan tilanteesta, joka kykenee tarpeen tullen mobilisoimaan ja osallistamaan yleisöään.

Kuten Collins ja Porras (2008) ovat todenneet, organisaation on tärkeää luoda bränditarkoituksesta oma tarkoituslausuntonsa, joka on erillinen organisaation mission kuvauksesta. Tähän liittyen Mirzaei ja muut (2021) korostavat, että bränditarkoituksen tulee olla yhteneväinen mission kanssa. Tästä syystä kuvioon 6 kirjatuissa muutoksen tekemisen teemoja kuvaavissa lauseissa näkyy sekä Museoliiton missioon pohjautuva tehtävä että näiden tehtävien syvällisempi tarkoitus. Esimerkiksi museoalan osalta Museoliiton missiona on museoiden toimintaedellytysten varmistaminen, jonka tarkoituksena on taata museoiden kyky toteuttaa Museolakiin kirjattua tehtäväänsä kulttuuriperinnön tallentajana, säilyttäjänä ja esittäjänä. Tällä mission ja tarkoituksen yhteen tuomisella pyritään varmistamaan mission ja bränditarkoituksen yhtenäisyys sekä johdonmukaistamaan bränditarkoituksen viestintää.

Tukemisen, taistelemisen ja voimaannuttamisen ulottuvuuksiin on kirjattu keinoja, jotka mahdollistavat muutoksen tekemisen. Tukemisen ulottuvuudessa verkostoitumisen paikat, kuten tapahtumat ja tapaamiset, liittyvät museoalan teemaan. Ne tarjoavat museotyöntekijöille mahdollisuuden vaihtaa ajatuksia kollegoidensa kanssa. Yksi verkostoitumisen paikoista on vuosittain järjestettävät Museopäivät, joiden yhteydessä jaetaan Vuoden museo -palkinto. Hyvästä museotyöstä palkitseminen edistää alan yhteisöllisyyttä ja luo mahdollisuuden työntekijöiden välisen arvostuksen osoittamiselle. Koulutukset ovat hyvin olennainen tukemisen keino, sillä niiden avulla museoalan ammattilaiset voivat kehittää ammattitaitoaan. Palveluiden kehittäminen tukee museoalan ohella myös asiakkaita. Esimerkiksi Museokortin aikaansaama kävijämäärien nousu nähtiin positiivisena asiana sekä museoille että asiakkaille.

Taistelemisella voidaan vaikuttaa erityisesti museoalan, kulttuuriperinnön ja yhteiskunnan teemoihin. Edunvalvonnan keinona on yhteyden pitäminen poliittisiin päättäjiin, jonka avulla pyritään turvaamaan museoiden rahoitus. Yhteyttä voidaan pitää järjestämällä tapaamisia sekä kunnallisten että valtakunnallisten päättäjien kanssa sekä antamalla julkisia lausuntoja ja kannanottoja. Myös erilaiset kampanjat, kuten Poliitikon museoharjoittelu, voivat toimia yhteydenpidon keinoina. Jotta museoiden rahoituksen tilaa ei heikennetä, tulee Museoliitolla olla vakuuttavia argumentteja museoiden merkityksen puolesta. Keräämällä tilastotietoa museoiden kävijöistä ja edistämällä museoiden hyvinvointia ja aluetaloudellisia vaikutuksia tutkivia tutkimuksia Museoliitto voi saada uutta, edunvalvonnassa hyödynnettävää tietoa.

Voimaannuttamisen keinot vaikuttavat ensisijaisesti museoalaan, mutta myös asiakkaisiin ja yhteiskuntaan. Osallistamalla jäseniä ympäri Suomea mukaan Museoliiton toimintaan, voidaan kehittää museoalan toimintaa ja sitouttaa jäsenet tiiviimmin osaksi Museoliittoa. Museoliiton tarjoamat yhteiset resurssit, esim. museoiden yhteinen markkinointi, luovat yhteyden museoalan ja asiakkaiden välille. Inspiointi puolestaan yhdistää museoalan ja yhteiskunnan, sillä inspiraation lähteenä voi olla esim. positiivisten yhteiskunnallisten vaikutusten aikaansaaminen.

## 5 Johtopäätökset

Edellisessä luvussa analysoitiin tutkimuksen aineisto, joka muodostuu Museoliiton sisäisestä ja kohderyhmän jäsenten haastatteluista. Tämän luvun tarkoituksena on koota keskeisimmät tulokset yhteen ja tarkastella näiden tulosten soveltamista käytäntöön Museoliiton näkökulmasta. Tämä käytännönläheinen tarkastelu tarjoaa mahdollisuuden hahmottaa tutkimustulosten merkitystä ja hyödynnettävyyttä konkreettisissa toimintaympäristöissä. Lopuksi esitellään tutkimuksen rajoitteita ja nostetaan esille mahdollisia jatkotutkimusaiheita.

### 5.1 Keskeisten tulosten yhteenveto

Tämän pro gradu -tutkielman tarkoituksena oli *selvittää VTO:n brändi-identiteetin ja -tarkoituksen muodostumista sekä liikkeenjohdon että kohderyhmän jäsenten näkökulmasta*. Tutkimuksessa kartoitettiin Museoliiton liikkeenjohdon näkemyksistä muodostuvaa toivottua bränditarkoitusta ja selvittiin, missä määrin se poikkeaa kohderyhmän kokemasta, havaitusta bränditarkoituksesta. Bränditarkoituksen konseptin teoreettisessa taustoittamisessa hyödynnettiin brändi-identiteettiä, -persoonaa ja -imagoon sekä arvoihin, visioon, missioon ja yhteisluontiin liittyvää tutkimustietoa. Nämä käsitteet loivat kehyksen bränditarkoituksen tutkimiselle VTO:n kontekstissa.

Tutkimuksen tarkoitusta lähestyttiin kahden tavoitteen kautta, joista ensimmäinen oli *selvittää bränditarkoituksen roolia osana VTO:n brändi-identiteettiä*. Tavoitteeseen päästiin tutkielman kirjallisuuskatsauksessa, jossa perehdyttiin aiemmin toteutettuihin brändi-identiteettiä, -imagoa ja -tarkoitusta käsitteleviin tutkimuksiin. Tämän taustatiedon avulla saavutettiin kattava käsitys tutkittavasta aiheesta ja käsitteiden välisistä suhteista, mikä mahdollisti viitekehyksen (kuvio 4) luomisen toteutettavalle tutkimukselle. Robichaud'n ja muiden (2012) mukauttamaan Lewin brändiviitekehukseen, Kapfererin (2012) brändi-identiteettiprismaan sekä Mirzaein ja muiden (2021) bränditarkoituksen ulottuvuuksiin pohjautuvassa viitekehyksessä brändin koostuminen on jaettu kolmeen

osioon: toivottuun identiteettiin, havaittuun identiteettiin ja objektiivisiin piirteisiin. Toivottuun identiteettiin sisältyy toivottu bränditarkoitus, ja havaittuun identiteettiin puolestaan havaittu bränditarkoitus. Tämä kuvastaa liikkeenjohdon ja kohderyhmän näkemysten eroa sekä bränditarkoituksen roolia osana brändi-identiteettiä.

Toinen tavoite liittyi *bränditarkoituksen ulottuvuuksien esiintyvyyden ja merkityksellisyyden selvittämiseen sekä liikkeenjohdon että kohderyhmän näkökulmasta*. Case-organisaationa toimivan Museoliiton tapauksessa tätä tavoitetta lähestyttiin toteuttamalla kahdeksan puolistrukturoitua teemahaastattelua, joihin osallistui neljä Museoliiton edustajaa ja neljä kohderyhmään kuuluvaa museonjohtajaa eri museoista ympäri Suomea. Haastattelut valottivat sekä Museoliiton toivottua että havaittua identiteettiä ja muodostivat kuvan myös Museoliiton toivotusta ja havaitusta bränditarkoituksesta.

Tutkimuksen tuloksena on Museoliiton bränditarkoituksen timanttikuvio (kuvio 6), joka on visuaalinen kuvaus organisaation bränditarkoituksulottuvuuksien painotuksista sekä niiden oleellisimmista toiminnoista. Kuvion muodostamista ohjasi kirjallisuuskatsauksen pohjalta saavutettu tieto sekä tutkimukselle laadittu viitekehys, ja sen sisältö perustuu tutkimuksessa suoritettujen haastattelujen analysointiin. Tämä osoittaa, että tutkimuksen teoreettisen ja empiirisen osuuden välillä on selkeä yhteys. Kuvion laatimisessa pyrittiin löytämään kahden haastatteluryhmän väliltä ne yhtymäkohdat, joiden avulla toivotun ja havaitun bränditarkoituksen välistä kuilua voidaan pyrkiä kuroma. Lopputuloksena on neljään osaan jaettu kuvio, jossa muutoksen tekemisen pääulottuvuutta kannattelevat tukemisen, taistelemisen ja voimaannuttamisen ulottuvuudet.

Muutoksen tekemisen valintaa Museoliiton ensisijaiseksi bränditarkoituksulottuvuudeksi tukee sekä aiempi tutkimustieto että tutkimushaastattelujen analyysin tulokset. Koska muutkin ulottuvuudet nähtiin Museoliiton toiminnan kannalta merkityksellisinä, päädyttiin diversifioitun bränditarkoituskuvion luomiseen. Näin jokainen Mirzaein ja muiden (2021) bränditarkoituksulottuvuuksista on saanut oman roolinsa Museoliiton bränditarkoituksen muodostumisessa.

## 5.2 Liikkeenjohdolliset kehitysehdotukset

Museoliiton bränditarkoituksen timanttikuvion (kuvio 6) laatimisessa pyrittiin yhdistämään liikkeenjohdon ja kohderyhmän haastatteluista kerätty tieto. Kuvion avulla Museo-  
liiton johto voi kategorisoida organisaation toimintaa ja hahmottaa, miten eri toimenpi-  
teet tukevat eri teemoja. Kuvion avulla voidaan myös pyrkiä määrittelemään, mihin brän-  
ditarkoituksulottuvuuteen organisaation toiminta tällä hetkellä painottuu ja miten resurs-  
seja voidaan jakaa ulottuvuuksien oikean painosuhteen varmistamiseksi. Kuvio voi myös  
auttaa liikkeenjohtoa suunnittelemaan bränditarkoitukseen liittyvää viestintää selkeyt-  
tämällä toiminnan ytimessä olevia muutoksen tekemisen teemoja.

Kuvioon poimittiin ne näkemykset, jotka voitiin nähdä yhtenäisiksi molempien haastat-  
teluryhmien välillä, minkä vuoksi kuvio edustaa toivotun ja havaitun bränditarkoituksen  
kombinaatiota. Tämän vuoksi kuviosta ei kuitenkaan suoraan käy ilmi toivotun ja havai-  
tun brändi-identiteetin ja -tarkoituksen väliset kuilut, jotka haastatteluissa tulivat ilmi.  
Tässä kappaleessa esitellään kootusti haastattelun analyysissä havaitut huomiot, jotka  
edustavat haastatteluryhmien sisäisiä tai niiden välisiä mielipide-eroja. Ottamalla nämä  
kehitysehdotukset huomioon, Museoliitto voi kehittää toimintaansa ja brändiään.

Museoliiton edustajien haastatteluissa tiedusteltiin, kuinka selkeänä haastateltavat piti-  
vät näkemystään Museo-  
liiton brändipersonasta. Vastaukset osoittivat vaihtelevuutta:  
brändityöhön tiiviimmin osallistuvat henkilöt raportoivat omaavansa selkeämmän näke-  
myksen brändipersonasta, kun taas muissa tehtävissä toimivat henkilöt arvioivat käsi-  
tyksensä epäselkeämmäksi. On luonnollista, että brändin uudistamisprosessin keskellä ei  
välttämättä ole vielä muodostunut varmuutta siitä, millainen organisaation brändiper-  
soonasta on tai millaiseksi sitä ollaan kehittämässä.

Kim ja Lehto (2013) kuitenkin korostavat, että brändipersonasta on tärkeää muodostaa  
selkeä ja yhtenäinen kuva organisaation sisällä. Yhtenäinen ja varma näkemys brändiper-  
soonasta auttaa varmistamaan, että eri osastojen ja työntekijöiden viestintä ja toiminta  
on linjassa organisaation arvojen, identiteetin ja tavoitteiden kanssa. Kun organisaation

sisällä näkemykset brändipersonasta ovat selkeitä ja yhtenäisiä, on siitä helpompi viestiä selkeällä tavalla myös sidosryhmille.

Museoliiton edustajilla oli myös eriäviä näkemyksiä liittyen Museokortin omistajuuden painotukseen osana Museoliiton viestintästrategiaa. Osa haastateltavista argumentoi, että tiedottamalla kuluttajia Museokortin omistajuudesta ja siitä, että taustalla on kaupallisen yrityksen sijaan edunvalvontajärjestö, voitaisiin saavuttaa markkinoinnillista etua. Toisaalta esitettiin myös näkemys, jonka mukaan Museokortin kuluttaja-asiakkaalle ei loppupeleissä ole merkitystä sillä, kuka palvelun omistaa, koska asiakkaat arvioivat Museokortin sen tuottaman henkilökohtaisen hyödyn ja lisäarvon perusteella.

Molemmilla kannoilla on omat, validit perustelunsa. Organisaation toiminnan kannalta on kuitenkin ensisijaisen tärkeää, että omistajuuden viestimisestä muodostetaan selkeä linjaus ja toteutus suunnitelma, jotta eriävät näkemykset ja pyrkimykset eivät aiheuta viestinnällistä ristiriitaa. Tämän päätöksenteon tueksi voidaan toteuttaa markkinatutkimusta, jotta voidaan paremmin ymmärtää, millainen viesti kohdeyleisön kanssa resonoi ja kuinka merkityksellisinä he kokevat Museokortin omistajuuden esiin tuomisen. Markkinatutkimuksen tulosten avulla Museoliitto voi muodostaa yhtenäisen viestintästrategian, joka vastaa sekä organisaation tavoitteita että kohdeyleisön odotuksia.

Myös palveluiden kehittäminen herätti erilaisia ajatuksia. Museoliiton edustajien keskuudessa ei ollut yhtenäistä näkemystä siitä, tulisiko palvelutarjontaa laajentaa tulevaisuudessa yhä enemmän, vai tulisiko sen sijaan panostaa jo olemassa olevien palveluiden kehitykseen. Uusien palveluiden kehittämisen taustalla oleva näkemys pohjautui visioon siitä, että vuosien saatossa Museoliitto onnistuu tunnistamaan museokentällä uusia avuntarpeita ja luomaan niitä varten toimivia ratkaisuja. Toisen näkemyksen mukaan resurssit olisi puolestaan paras keskittää tehokkaasti nykyisten palveluiden parantamiseen.

Kummatkin kannat tarjoavat omat mahdollisuutensa, mutta todennäköisin linja löytynee näiden näkemysten väliltä. Museoliiton bränditarkoitukseen liittyy oleellisesti

museoiden edun ajaminen ja museoalan kehittäminen, minkä vuoksi uusien palvelutarpeiden kartoittaminen on tärkeä osa toimintaa. Resurssien rajallisuuden vuoksi Museoliiton tulee kuitenkin tarkoin harkita palvelun hyödyllisyys museoiden menestymisen kannalta etenkin, jos palveluinnovaatio vaatisi merkittäviä ajallisia tai rahallisia panostuksia. Tämä näkemys heijastui myös kohderyhmän haastatteluissa.

Organisaation sisäisten näkemyserojen ohella Museoliiton edustajien ja museonjohtajien näkemysten välillä oli myös havaittavissa tiettyjä kuiluja, jotka Museoliiton tulisi huomioida. Mahdollisesti merkittävin huomio museonjohtajien haastatteluista liittyy Museoliiton pääkaupunkikeskeisyyteen. Kaikki kolme pääkaupunkiseudun ulkopuolella toimivaa museonjohtajaa kokivat Museoliiton etäisenä toimijana. Nämä museonjohtajat toivoivat Museoliitolta entistä aktiivisempaa jalkautumista maakuntiin ja pienempienkin museoiden tarpeiden ja huolenaiheiden kuuntelemista. Mikäli museoliitto haluaa toimia valtakunnallisesti kaikkien museoiden puolestapuhujana ja osoittaa heille tukeaan, tulee ympäri Suomea sijaitsevien museoiden kanssa ylläpitää aktiivista vuorovaikutusta.

Käytännössä aktiivisempi jalkautuminen voisi toteutua tiiviimpien yhteyksien muodostamisena, joiden hoitamista varten voitaisiin nimittää esim. maakuntavastaava. Olemassa olevia yhteyksiä maakunnissa sijaitseviin museoihin tulisi ylläpitää. Etäkoulutusmahdollisuus nähtiin positiivisena, osallistumiskynnystä madaltavana tekijänä, joten niitä tulisi jatkaa myös tulevaisuudessa. Toisaalta myös lähikoulutuksia voitaisiin myös pyrkiä järjestämään yhä enemmän pääkaupunkiseudun ulkopuolella.

Museonjohtajat näkivät edunvalvonnan Museoliiton ensisijaisena tehtävänä, ja tähän toivottiin Museoliitolta entistä suurempaa panostusta. Halu ja tarve panostaa enemmän edunvalvontaan nostettiin esille myös Museoliiton haastatteluissa, joten organisaation ja kohderyhmän näkemykset voidaan nähdä yhtenäisiksi. Edunvalvontaa voi edistää tiivistämällä yhteydenpitoa sekä museoihin että päättäjiin. Myös julkisten lausuntojen, kannanottojen ja kampanjoiden avulla Museoliiton viestille voidaan saada näkyvyyttä.

Museonjohtajat näkivät, että Museoliitto voisi uskottavasti ottaa kantaa mm. turvallisuuden, ilmastonmuutoksen, kuntien talouden ja museoiden tilanteen teemoihin. Erityisesti kulttuuriperinnön suojele kriisitilanteissa sekä museoalan haasteet nähtiin tärkeinä aiheina. Museonjohtajien keskuudessa oli kuitenkin eriäviä mielipiteitä siitä, kuinka herkästi Museoliiton tulisi ottaa kantaa yhteiskunnallisesti merkittäviin teemoihin ja ilmiöihin. Osa haastateltavista piti kannanottamista oleellisena vaikuttamisen keinona. Toisaalta taas pohdittiin sitä mahdollista lopputulosta, että Museoliitto ajaa kestävän kehityksen aatteita museoiden edun sijaan. Museoliiton tulee suhtautua kannanottojen tekemiseen strategisesti – yhtäältä tulee varmistaa merkityksellisten asioiden puolesta puhuminen sekä Museoliiton ydintehtävään, eli museoiden edunvalvontaan keskittyminen.

Museonjohtajat ilmaisevat huolensa siitä, että Museoliitto ei kuitenkaan välttämättä tunnista kaikkia museotoiminnan tulevaisuuteen liittyviä haasteita. Museoliiton edustajat korostivat haastatteluissaan museoiden merkittävää aluetaloudellista roolia. Museonjohtajien haastatteluissa vallitsi huoli museoiden menestymisestä: kuntien taloudellisten vaikeuksien keskellä on riskinä, että museoiden aluetaloudellista merkitystä ei ymmärretä, oteta vakavasti tai pidetä riittävän merkittävänä. Huoli museoiden yhteiskunnallisen aseman arvostuksesta ja museoiden toimeentulosta korostaa tarvetta aktiiviselle toiminnalle taistelemisen ulottuvuuteen liittyvän edunvalvonnan saralla.

Museoliiton edustajat toivoivat kohderyhmänsä tunnistavan Museokortin tarjoaman näkyvyyden ohella sen tuomat taloudelliset edut. Museonjohtajat eivät kuitenkaan kokeneet Museokortista saatavaa taloudellista hyötyä merkittäväksi. Sen sijaan Museokorttia kehitettiin, koska se on madaltanut asiakkaiden kynnystä tulla museovierailulle, lisännyt museokävijöiden määrää ja luonut alustan museoiden yhteiselle markkinoinnille. Museoliiton tulisi korostaa viestinnässään enemmän näitä kohderyhmän havaitsemissa hyötyjä. Mikäli taloudellisesta hyödystä halutaan viestiä kohderyhmälle, tulisi se perustella vakuuttavammin tai pyrkiä löytämään uusia taloudellisen tukemisen keinoja.

Kohderyhmän haastatteluissa ei tullut esille merkittävää tarvetta vaikuttaa Museoliiton päätöksentekoon nykyistä aktiivisemmin. Haastattelujen pohjalta voidaankin tulkita, että Museoliiton toiminnassa ei havaittu sellaisia puutteita, jotka museonjohtajat olisivat kokeneet ylitsepääsemättöminä. Tästä huolimatta on huomionarvoista, että tehokkaimpana vaikuttamismahdollisuutena pidettiin Museoliiton hallituksessa toimimista. Museoliitto voisikin siis pyrkiä kehittämään jäsenmuseoilleen vaikuttamiskeinoja ja tilaisuuksia yhteisluonnille, jotka eivät ole sidottuja hallitustyöskentelyyn osallistumiseen.

Yhteisluonnin paikkoja voidaan kehittää tiiviimpien yhteyksien kautta. Kohderyhmän jäsenet kertoivat vastanneensa aikaisemmin Museoliiton kyselyihin etenkin koulutusten päätteeksi. Kyselyjä voisikin siis pyrkiä hyödyntämään laajemmin. Tämän lisäksi Museoliitto voisi pyrkiä johtamaan entistä aktiivisemmin museoiden välistä yhteistyötä, esim. edistämällä alueellisten vastuumuseoiden yhteisen markkinoinnin projekteja. Yhteisluonti ja sitä edistävät toimet näkyvät Museoliiton bränditarkoituksessa (kuviokuva 6) erityisesti voimaannuttamisen ja tukemisen ulottuvuuksissa. Verkostoitumisen paikat, palvelujen kehittäminen, yhteisten resurssien hyödyntäminen ja inspirointi ovat erinomaisia mahdollisuuksia yhteisluonnille.

Museonjohtajien haastatteluissa pohdittiin myös Museoliiton tehtäväkuvaa ja sitä, tulisiko Museoliiton panostaa enemmän viestintään suurelle yleisölle vai itse toimintaan museoiden kouluttajana ja puolestapuhujana. Ulkoisella viestinnällä nähtiin olevan omat, selkeät hyötynsä näkyvyyden ja tietoisuuden lisäämisen kannalta, mutta museoiden edun ajaminen todettiin kuitenkin vielä olennaisemmaksi. Museoliiton tuleekin pyrkiä löytämään tasapaino museoita edistävän toimintansa toteuttamisen ja siitä suurelle yleisölle viestimisen välillä.

Collinsin ja Porrasin (2008) ohjeistuksen mukaan organisaation tulee erottaa bränditarkoituksensa selkeästi missiostaan ja antaa sen kuvaukselle oma lausuntonsa. Tämän ohjeen taustalla voidaan tulkita olevan halu antaa bränditarkoitukselle sen ansaitsema huomio ja varmistaa, ettei tarkoitusta sekoiteta missioon. Tässä tutkielmassa Museoliiton

bränditarkoitusta ei kuitenkaan tiivistetä yhdeksi, toimintaa ohjaavaksi ydinajatuksiksi. Museoliitolle kehitetyn bränditarkoituksen timanttikuvion (kuvio 6) on tarkoitus toimia brändiuudistusprosessin tukena, jotta liikkeenjohto kykenee sen avulla omaksumaan bränditarkoituksen käsite osaksi toimintaansa ja viestintäänsä. Bränditarkoitukselausunnon luominen jää siis näiltä osin liikkeenjohtoon määriteltäväksi.

Tämän tutkimuksen toteutuksen aikana Museoliitto ehti edistää brändiuudistustaan ja julkaista päivitettyt verkkosivunsa (Suomen museoliitto, 2024c). Uudistetulla etusivulla esiintyy keskeisellä paikalla uusi toimintaa kuvaava lause: ”Rakennamme yhdessä museoiden menestystä”. Verrattaessa tätä aikaisempaan sloganiin, ”Autamme museoita menestymään”, voidaan sen nähdä korostavan kollaboratiivisuutta ja yhteisöllisyyttä. Uusi lause tuo yhteen konsernin eri tytäryhtiöt ja herättää mielikuvan aktiivisesta yhteistoinnista, yhdessä rakentamisesta. Bränditarkoituksen paikan voidaan löytää tämän lauseen ytimestä esittämällä kysymyksen: *miksi museoiden menestystä pitää rakentaa?* Vastaus tähän kysymykseen avartaa kulttuuriperinnön suojelun, kansallisen identiteetin, ihmisten hyvinvoinnin ja sivistyksen merkitystä yhteiskunnassamme sekä museoiden roolia näiden asioiden edistämiseksi.

### 5.3 Tutkimuksen rajoitteet ja jatkotutkimusehdotukset

Bränditarkoituksen selvittäminen on merkittävä voimavara organisaation toiminnan ja viestinnän strategiselle suunnittelulle. Kiteyttämällä arvonsa, uskomuksensa ja tavoitteensa yhtenäiseksi bränditarkoitukselausunnoksi (Collins ja Porras, 2008) organisaatio voi johdonmukaistaa viestintäänsä, lisätä henkilökunnan motivaatiota, kannustaa pitkän aikavälin sijoittajia ja kehittää pitkäkestoisia suhteita kohdeyleisönsä (Gartenberg ja muut, 2019; Mirzaei ja muut, 2021). Hyödyntämällä bränditarkoitusta strategisena keinona organisaatiot voivat osoittaa sitoutumisensa oikean asian puolesta toimimiseen (Michaelidou ja muut, 2015).

Tässä tutkimuksessa bränditarkoituksen määrittelyä ja hyödyntämistä on kartoitettu VTO:n näkökulmasta, sillä niiden parissa brändääminen jää usein vähemmälle huomiolle (Mirzaei ja muut, 2021). Brändin tarkoituksellisuus voidaan kuitenkin nähdä hyvin luontaisena osana VTO:iden toimintaa, sillä ne syntyvät usein tietyn yhteiskunnallisen syyn ympärille. VTO:iden bränditarkoituksen tutkimiseen Mirzaei ja muut (2021) kehittivät muutoksen tekemiseen, tukemiseen, taistelemiseen ja voimaannuttamiseen perustuvan bränditarkoituksulottuvuuksien luokittelun, jota tässä tutkimuksessa on hyödynnetty.

Tutkimuksen rajoitteet liittyvätkin näiden tulosten hyödyntämiseen kaupallisella sektorilla. Vaikka voittoa tavoittelevat yritykset ovatkin Mirzaein ja muiden (2021) mukaan hyödyntäneet bränditarkoitukseen perustuvaa viestintää erilaisissa mainoskampanjoissaan, heidän tutkimuksensa perehtyi vain VTO:iden viestintään. Tässä tutkimuksessa ei siis oteta kantaa siihen, pätevätkö Mirzaein ja muiden (2021) bränditarkoituksulottuvuudet myös yrityspuolella. Kaupallisessa toiminnassa kuluttajat saattavat myös olla skeptisempiä bränditarkoitukseen pohjautuvan viestin autenttisuuteen liittyen (Mirzaei ja muut, 2021), minkä vuoksi viestinnän aitoutta ja vakuuttavuutta tulisi arvioida erityisen tarkasti.

Tämän lisäksi on huomioitava VTO:iden kirjo ja niiden toiminnan painopisteiden eroavaisuudet. Tässä tutkimuksessa on perehdytty yhteen VTO:on, Museoliittoon, jolle kehitetty bränditarkoituksen kuvaus ei välttämättä sovellu sellaisenaan muiden VTO:iden käyttöön. VTO:n liikkeenjohdon tulisikin perehtyä syvällisesti omaan toimintaansa ja sitä ohjaaviin arvoihin löytääkseen sopivimman bränditarkoituksulottuvuuden tai niiden kombinaation.

Myös Museoliitolle kehitettyyn bränditarkoituksulottuvuuksien timanttikuviioon (kuvio 6) liittyy omat haasteensa. Kuvio itsessään ei suoraan ilmaise pääulottuvuuden ja alulottuvuuksien toiminnan välistä yhteyttä ja sitä, mitkä keinot vaikuttavat mihinkin teemaan. Jatkossa tätä kuviota voisikin kehittää sellaiseksi, josta nämä suhteet ja lainalaisuuden ilmenevät selkeämmin.

Tutkimuksessa pääasiallisena aineistonkeruumenetelmänä käytettiin puolistrukturoitua teemahaastattelua, jota tuettiin havainnoinnilla. Havainnoinnin rooli tässä tutkimuksessa jäi kuitenkin verrattain vähäiseksi haastatteluaineiston analyysin rinnalla. Organisaation objektiivisten piirteiden syvällisempi havainnointi voisi kuitenkin tarjota monipuolisemman näkemyksen organisaation bränditarkoituksesta. Kuten Robichaud ja muut (2012) korostavat, objektiivisten piirteiden tulee sopia yhteen toivotun identiteetin kanssa. Jatkotutkimuksen kohteena voisikin olla objektiivisten piirteiden ja toivotun identiteetin jännitteisiin perehtyminen.

Havainnoinnin vajavuuden ohella tietyt brändäämiseen liittyvät termit jätettiin tutkimuksen ulkopuolelle aiheen rajaamiseksi. Esimerkiksi brändipääoman käsitteeseen ei tässä tutkimuksessa perehdytty. Aihe voisi tarjota kuitenkin mielenkiintoisen tutkimuskohteen. Jatkotutkimuksissa voisi esim. selvittää, mitä brändipääomaa kerryttäviä vaikutuksia bränditarkoitukseen pohjautuvalla viestinnällä on.

Tässä tutkimuksessa bränditarkoituksen hyötyjä tarkasteltiin kohderyhmäsuhteiden kautta. Bränditarkoituksella on kuitenkin myös muita tutkittuja liiketoiminnallisia hyötyjä, joihin jatkotutkimuksissa voitaisiin syventyä. Yksi mahdollisista tutkimussuunnista on selvittää bränditarkoituksen vaikutusta osaavan ja motivoituneen työvoiman rekrytointiin ja sitoutumiseen sekä henkilökunnan vaihtuvuuden vähentämiseen. Työntekijöiden integraalisesta roolista osana brändin rakentamista puhuvat mm. Iglesias ja Bonet (2012) sekä Abratt ja Kleyn (2012). Bränditarkoituksen vaikutusten laajempi kartoittaminen tarjoaakin monipuolisen tutkimuskentän, joka avaa uusia mahdollisuuksia organisaation menestyksen edistämiseen ja liiketoiminnan kehittämiseen.

## Lähteet

- Aaker, D. A. (1989). Managing Assets and Skills: The Key To a Sustainable Competitive Advantage. *California Management Review*, 31(2), 91. Retrieved from <https://www-proquest-com.proxy.uwasa.fi/scholarly-journals/managing-assets-skills-key-sustainable-compet/docview/215876563/se-2>
- Aaker, D. A. (2010). *Building strong brands*. Pocket Books, An imprint of Simon & Schuster UK Ltd. (Alun perin julkaistu 2002).
- Aaker, J. L. (1997). Dimensions of brand personality. *Journal of marketing research*, 34(3), 347-356. <https://doi.org/10.2307/3151897>
- Abratt, R., & Kleyn, N. (2012). Corporate identity, corporate branding and corporate reputations. *European Journal of Marketing*, 46(7), 1048-1063. doi:<https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1108/03090561211230197>
- Alastalo, M. & Åkerman, M. (2010). Asiantuntijahaastattelun analyysi: faktojen jäljillä. Teoksessa Ruusuvoori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. (toim.), *Haastattelun analyysi*. Vastapaino.
- Alasuutari, P. (1999). *Laadullinen tutkimus* (3. uud. p.). Vastapaino.
- Allen, S., Winston, B. E., Tatone, G. R. & Crowson, H. M. (2018). Exploring a model of servant leadership, empowerment, and commitment in nonprofit organizations. *Nonprofit management & leadership*, 29(1), 123-140. <https://doi.org/10.1002/nml.21311>
- Allison, M., & Kaye, J. (2015). *Strategic Planning for Nonprofit Organizations : A Practical Guide for Dynamic Times*, John Wiley & Sons, Incorporated, 2015. ProQuest Ebook

Central, <https://ebookcentral-proquest-com.proxy.uwasa.fi/lib/tritonia-ebooks/detail.action?docID=1895590>.

Arktikum. (2023). *Lapin maakuntamuseo*. Noudettu 29.5.2023 osoitteesta <https://www.arktikum.fi/lapin-maakuntamuseo.html>

Azoulay, A. & Kapferer, J. (2003). Do brand personality scales really measure brand personality? *The journal of brand management*, 11(2), 143-155. <https://doi.org/10.1057/palgrave.bm.2540162>

Baghi, I. & Gabrielli, V. (2012). For-profit or non-profit brands: Which are more effective in a cause-related marketing programme? *The journal of brand management*, 20(3), 218-231. <https://doi.org/10.1057/bm.2012.35>

Balmer, J. T. (2012). Strategic corporate brand alignment. *European Journal of Marketing*, 46(7), 1064-1092. doi:<https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1108/03090561211230205>

Barros, T., Martins, F. V. & Barandas, H. G. (2016). Corporate brand identity measurement -an application to the services sector. *International journal of innovation and learning*, 20(2), 214-231. <https://doi.org/10.1504/IJIL.2016.077849>

Bartholmé, R.,H., & Melewar, T. C. (2011). Remodelling the corporate visual identity construct. *Corporate Communications*, 16(1), 53-64. doi:<https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1108/13563281111100971>

Bech-Larsen, T., Esbjerg, L., Grunert, K. G., Juhl, H. J., & Brunsø, K. (2007). The Supermalt identity: How Brixton-based Afro-Caribbean consumers construct a Danish malt beer brand as one of their own. *The Journal of Product and Brand*

*Management*, 16(1), 5-15. doi:<https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1108/10610420710731115>

Bennett, R. & Gabriel, H. (2003). Image and Reputational Characteristics of UK Charitable Organizations: An Empirical Study. *Corporate reputation review*, 6(3), 276-289. <https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1540206>

Berthon, P. R., Pitt, L. F., Plangger, K., & Shapiro, D. (2012). Marketing meets Web 2.0, social media, and creative consumers: Implications for international marketing strategy. *Business horizons*, 55(3), 261-271. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2012.01.007>

Bianchi, E. C., Daponte, G. G. & Canziani, C. (2020). Consumer perceptions of B corporations, purpose-driven brands and cause-related marketing campaigns: Knowledge, acceptance and appreciation at the time of purchase. *Journal of business (Lima)*, 12(1), 3-21. <https://doi.org/10.21678/jb.2020.1413>

Bogner, A., & Menz, W. (2009). *The Theory-Generating Expert Interview: Epistemological Interest, Forms of Knowledge, Interaction*. [https://doi.org/10.1057/9780230244276\\_3](https://doi.org/10.1057/9780230244276_3)

Brakus, J. J., Schmitt, B. H. & Zarantonello, L. (2009). Brand Experience: What Is It? How Is It Measured? Does It Affect Loyalty? *Journal of marketing*, 73(3), 52-68. <https://doi.org/10.1509/jmkg.73.3.052>

Bünzli, F. & Eppler, M. J. (2019). Strategizing for social change in nonprofit contexts: A typology of communication approaches in public communication campaigns. *Nonprofit management & leadership*, 29(4), 491-508. <https://doi.org/10.1002/nml.21346>

- Calder, B. J. (2022). Customer interaction strategy, brand purpose and brand communities. *Journal of service management*. <https://doi.org/10.1108/JOSM-11-2021-0410>
- Chen, K. K., Lune, H. & Queen, E. L. (2013). How Values Shape and Are Shaped by Non-profit and Voluntary Organizations: The Current State of the Field. *Nonprofit and voluntary sector quarterly*, 42(5), 856-885. <https://doi.org/10.1177/0899764013480273>
- Clegg, A. (2018). Waging Lawfare to Save the Planet. *Stanford social innovation review*, 16(2), 11-12.
- Collins, J. C., & Porras, J. I. (2008). CMR classics: organizational vision and visionary organizations. *California management review*, 50(2), 117-137.
- da Silveira, C., Lages, C. & Simões, C. (2013). Reconceptualizing brand identity in a dynamic environment. *Journal of business research*, 66(1), 28-36. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.07.020>
- de Chernatony, L. (1993). Categorizing brands: Evolutionary processes underpinned by two key dimensions. *Journal of marketing management*, 9(2), 173-188. <https://doi.org/10.1080/0267257X.1993.9964228>
- Demetriou, M., Papasolomou, I., & Vrontis, D. (2010). Cause-related marketing: Building the corporate image while supporting worthwhile causes. *Journal of Brand Management*, 17(4), 266-278. doi:<https://doi.org/10.1057/bm.2009.9>
- Eriksson, P., & Kovalainen, A. (2008). *Qualitative Methods in Business Research*. SAGE Publications Ltd.

- Eskola, J. (2001). Laadullisen tutkimuksen juhannustaiat. Laadullisen tutkimuksen analyysi vaihe vaiheelta. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (2001). *Ikkunoita tutkimusmetodeihin II, Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*. PS-kustannus, 133–157.
- Eskola, J., & Suoranta, J. (1998). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Vastapaino.
- Eskola, J., Lätti, J. & Vastamäki, J. (2018). Teemahaastattelu: Lyhyt selviytymisopas. Teoksessa Valli, R., & Aarnos, E. (2018). *Ikkunoita tutkimusmetodeihin I, Metodien valinta ja aineistonkeruu : virikkeitä aloittelevalle tutkijalle* (5., uudistettu painos.). PS-kustannus.
- Essamri, A., McKechnie, S. & Winklhofer, H. (2019). Co-creating corporate brand identity with online brand communities: A managerial perspective. *Journal of business research*, 96, 366-375. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.07.015>
- Fontán, C., Alloza, Á. ja Rey, C. (2019). (Re)Discovering Organizational Purpose. Teoksessa C. Rey, M. Bastons, & P. Sotok (toim.), *Purpose-Driven Organizations: Management Ideas for a Better World* (s. 107-118). Palgrave Macmillan. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-17674-7>
- Frumkin, P. & Andre-Clark, A. (2000). When Missions, Markets, and Politics Collide: Values and Strategy in the Nonprofit Human Services. *Nonprofit and voluntary sector quarterly*, 29(1\_suppl), 141-163. <https://doi.org/10.1177/0899764000291S007>
- Fyall, R., Moore, M. K. & Gugerty, M. K. (2018). Beyond NTEE Codes: Opportunities to Understand Nonprofit Activity Through Mission Statement Content Coding. *Nonprofit and voluntary sector quarterly*, 47(4), 677-701. <https://doi.org/10.1177/0899764018768019>

- Galli, F., Boger, C. A. & Taylor, D. C. (2019). Rethinking luxury for segmentation and brand strategy: The semiotic square and identity prism model for fine wines. *Beverages (Basel)*, 5(1), 26. <https://doi.org/10.3390/beverages5010026>
- Gartenberg, C., Prat, A. & Serafeim, G. (2019). Corporate Purpose and Financial Performance. *Organization science (Providence, R.I.)*, 30(1), 1-18. <https://doi.org/10.1287/orsc.2018.1230>
- Geuens, M., Weijters, B. & De Wulf, K. (2009). A new measure of brand personality. *International journal of research in marketing*, 26(2), 97-107. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2008.12.002>
- Ghodeswar, (2008). Building brand identity in competitive markets: a conceptual model. *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 17 Iss 1 pp. 4 – 12. doi: 10.1108/10610420810856468
- Golden-Biddle, K. & Rao, H. (1997). Breaches in the Boardroom: Organizational Identity and Conflicts of Commitment in a Nonprofit Organization. *Organization science (Providence, R.I.)*, 8(6), 593-611. <https://doi.org/10.1287/orsc.8.6.593>
- Goodyear, M. (1996). Divided by a common language: diversity and deception in the world of global marketing. *Journal of the Market Research Society*, 38(2), 105-22.
- Guo, C. & Saxton, G. D. (2014). Tweeting Social Change: How Social Media Are Changing Nonprofit Advocacy. *Nonprofit and voluntary sector quarterly*, 43(1), 57-79. <https://doi.org/10.1177/0899764012471585>
- Hajdas, M. & Kłeczek, R. (2021). The real purpose of purpose-driven branding: Consumer empowerment and social transformations. *The journal of brand management*, 28(4), 359-373. <https://doi.org/10.1057/s41262-021-00231-z>

- Hardina, D. (2006). Strategies for citizen participation and empowerment in non-profit, community-based organizations. *Community development (Columbus, Ohio)*, 37(4), 4-17. <https://doi.org/10.1080/15575330609490192>
- Hirsjärvi, S., & Hurme, H. (2022). *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. [2. painos]. Gaudeamus.
- Iglesias, O. & Bonet, E. (2012). Persuasive brand management: How managers can influence brand meaning when they are losing control over it. *Journal of organizational change management*, 25(2), 251-264. <https://doi.org/10.1108/09534811211213937>
- Internet Archive. (2023). *About the Internet Archive*. Noudettu 2.1.2024 osoitteesta <https://archive.org/about/>
- Johnson, S. S., Spehr, M., Rowan, R., Berghoff, J., Kelley, J. & Sisodia, R. (2019). Editor's Desk: The Potential and Promise of Purpose-Driven Organizations. *American journal of health promotion*, 33(6), 958-973. <https://doi.org/10.1177/0890117119855446>
- Judén-Tupakka, S. (2007). Askelia fenomenologiseen analyysiin. Teoksessa Syrjäläinen, E., Eronen, A. ja Värri, V.-M. (toim.), *Avauksia laadullisen tutkimuksen analyysiin*. Tampere University Press.
- Kapferer, J.-N. (2012). *The New Strategic Brand Management: Advanced insights and strategic thinking* (Fifth edition.). Kogan Page.
- Keller, K. L. (2013). *Strategic brand management: Building, measuring, and managing brand equity* (4th ed. Global edition.). Pearson.

- Kennedy, E., & Guzmán, F. (2016). Co-creation of brand identities: Consumer and industry influence and motivations. *The Journal of Consumer Marketing*, 33(5), 313-323. doi:<https://doi.org/10.1108/JCM-07-2015-1500>
- Kim, S. & Lehto, X. Y. (2013). Projected and Perceived Destination Brand Personalities: The Case of South Korea. *Journal of travel research*, 52(1), 117-130. <https://doi.org/10.1177/0047287512457259>
- Klafke, R., & Didonet, S. (2022). The Yin and Yang Model of Value Co-Creation in the Non-Profit Sector. *Business perspectives and research*, 227853372211124. <https://doi.org/10.1177/22785337221112476>
- Klostermann, J., Hydock, C., & Decker, R. (2022). The effect of corporate political advocacy on brand perception: An event study analysis. *The journal of product & brand management*, 31(5), 780-797. <https://doi.org/10.1108/JPBM-03-2021-3404>
- Kniivilä, S., Lindblom-Yläne, S., & Mäntynen, A. (2017). *Tiede ja teksti: Tehoa ja taitoa tutkielman kirjoittamiseen* (Kolmas, uudistettu painos.). Gaudeamus Oy.
- Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. (2007). *Tapaustutkimuksen taito*. Gaudeamus Oy.
- Lee, W. J., O’Cass, A. & Sok, P. (2017). Unpacking brand management superiority: Examining the interplay of brand management capability, brand orientation and formalisation. *European journal of marketing*, 51(1), 177-199. <https://doi.org/10.1108/EJM-09-2015-0698>
- Lee, Z. (2013). Rebranding in brand-oriented organisations: Exploring tensions in the nonprofit sector. *Journal of marketing management*, 29(9-10), 1124-1142. <https://doi.org/10.1080/0267257X.2013.812978>

- Lee, Z. & Bourne, H. (2017). Managing Dual Identities in Nonprofit Rebranding: An Exploratory Study. *Nonprofit and voluntary sector quarterly*, 46(4), 794-816. <https://doi.org/10.1177/0899764017703705>
- Leek, S., & Christodoulides, G. (2011). Brands: Just for consumers? Introduction to the special issue on B2B branding. *Industrial marketing management*, 40(7), 1060-1062. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2011.09.019>
- Levine Daniel, J. & Galasso, M. (2019). Revenue Embeddedness and Competing Institutional Logics: How Nonprofit Leaders Connect Earned Revenue to Mission and Organizational Identity. *Journal of social entrepreneurship*, 10(1), 84–107. <https://doi.org/10.1080/19420676.2018.1541004>
- Levä, K. (2021, 6. elokuuta). *Miten kesä meni, miten menee syksy*. MuseoPro. Noudettu 12.10.2023 osoitteesta [https://www.museopro.fi/fi/miten\\_kesa\\_meni\\_miten\\_menee\\_syksy](https://www.museopro.fi/fi/miten_kesa_meni_miten_menee_syksy)
- Macedo, I. M., Pinho, J. C. & Silva, A. M. (2016). Revisiting the link between mission statements and organizational performance in the non-profit sector: The mediating effect of organizational commitment. *European management journal*, 34(1), 36-46. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2015.10.003>
- Madhavaram, S., Badrinarayanan, V. & McDonald, R. E. (2005). INTEGRATED MARKETING COMMUNICATION (IMC) AND BRAND IDENTITY AS CRITICAL COMPONENTS OF BRAND EQUITY STRATEGY: A Conceptual Framework and Research Propositions. *Journal of advertising*, 34(4), 69-80. <https://doi.org/10.1080/00913367.2005.10639213>

- Malär, L., Nyffenegger, B., Krohmer, H. & Hoyer, W. D. (2012). Implementing an intended brand personality: A dyadic perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40(5), 728-744. <https://doi.org/10.1007/s11747-011-0251-8>
- Martínez, E. & Pina, J. M. (2003). The negative impact of brand extensions on parent brand image. *The journal of product & brand management*, 12(7), 432-448. <https://doi.org/10.1108/10610420310506001>
- Masiello, B., Bonetti, E., & Izzo, F. (2020). Multiple identities of a festival: Intended, communicated and perceived brand personality in the social media environment. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(2), 749-768. doi:<https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1108/IJCHM-11-2018-0937>
- Matos, M., & Fernandes, T. (2021). Volunteer engagement: Drivers and outcomes on non-profits' co-creation of value. *International review on public and nonprofit marketing*, 18(4), 471-490. <https://doi.org/10.1007/s12208-021-00282-7>
- Melewar, T., Bassett, K. & Simões, C. (2006). The role of communication and visual identity in modern organisations. *Corporate communications*, 11(2), 138-147. <https://doi.org/10.1108/13563280610661679>
- Michaelidou, N., Micevski, M. & Cadogan, J. W. (2015). An evaluation of nonprofit brand image: Towards a better conceptualization and measurement. *Journal of business research*, 68(8), 1657-1666. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.03.024>
- Michel, G. & Rieunier, S. (2012). Nonprofit brand image and typicality influences on charitable giving. *Journal of business research*, 65(5), 701-707. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.04.002>

Mirzaei, A., Webster, C. M. & Siuki, H. (2021). Exploring brand purpose dimensions for non-profit organizations. *The journal of brand management*, 28(2), 186-198. <https://doi.org/10.1057/s41262-020-00224-4>

Museokortti. (2020, 6. helmikuuta). *Museokortti-järjestelmän sopimusehdot*. FMA Creations Oy:n hallitus. Noudettu 23.2.2024 osoitteesta [https://museoliitto.fi/wp-content/uploads/2023/06/Museokortti-jarjestelman\\_yleiset\\_sopimusehdot\\_06-02-2020.pdf](https://museoliitto.fi/wp-content/uploads/2023/06/Museokortti-jarjestelman_yleiset_sopimusehdot_06-02-2020.pdf)

Museokortti. (2023, 26. syyskuuta). *Matalalla kynnyksellä kulttuurielämyksiin – Museokortin myyntitulot jäävät museotalle*. Noudettu 12.10.2023 osoitteesta <https://museot.fi/tietoa-museokortista>

*Museolaki 15.3.2019/314*. Finlex. Noudettu 29.5.2023 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2019/20190314>

Museotilasto. (2023, 6. helmikuuta). *Museokäynnit museokohteittain 2022, alustavat tiedot*. Museotilasto, Museovirasto. CC BY 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.fi>). Noudettu 31.3.2023 osoitteesta <https://www.museotilasto.fi/stattables>

Museovirasto. (2023). *Alueelliset vastuumuseot, niiden tehtävät ja toimialueet*. Noudettu 29.5.2023 osoitteesta <https://www.museovirasto.fi/fi/kulttuuriymparisto/kulttuuriymparistopalvelut-tehtavat-ja-yhteistyö/alueelliset-vastuumuseot-niiden-tehtavat-ja-toimialueet>

Nandan, S. (2005). An exploration of the brand identity–brand image linkage: A communications perspective. *The journal of brand management*, 12(4), 264-278. <https://doi.org/10.1057/palgrave.bm.2540222>

- Narayanan, S., & Das, J. R. (2022). Can the marketing innovation of purpose branding make brands meaningful and relevant? *International journal of innovation science*, 14(3/4), 519–536. <https://doi.org/10.1108/IJIS-11-2020-0272>
- Nikander, P. (2010). Laadullisten aineistojen litterointi, kääntäminen ja validiteetti. Teoksessa Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. (toim.), *Haastattelun analyysi*. Vastapaino.
- OKM. (2018). *Mahdollisuuksien museo. Opetus- ja kulttuuriministeriön museopoliittinen ohjelma 2030*. Opetus- ja kulttuuriministeriö. Noudettu 15.4.2023 osoitteesta [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/160600/OKM\\_11\\_2018.pdf](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/160600/OKM_11_2018.pdf)
- OKM. (2021). *Kulttuuriperintöstrategia*. Opetus- ja kulttuuriministeriö. Noudettu 13.10.2023 osoitteesta <https://okm.fi/hanke?tunnus=OKM020:00/2021>
- Oliveira, M., Oliveira, J., Borges, A. P. & Lopes, J. M. (2021). Social networks in the non-profit sector: Social support practices. *International review on public and nonprofit marketing*, 18(4), 523-552. <https://doi.org/10.1007/s12208-021-00283-6>
- Pandey, S., Kim, M. & Pandey, S. K. (2017). Do Mission Statements Matter for Nonprofit Performance?: Insights from a Study of US Performing Arts Organizations. *Nonprofit management & leadership*, 27(3), 389-410. <https://doi.org/10.1002/nml.21257>
- Pappu, R., Quester, P. G., & Cooksey, R. W. (2005). Consumer-based brand equity: Improving the measurement - empirical evidence. *The Journal of Product and Brand Management*, 14(2), 143-154. doi:<https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1108/10610420510601012>

- Phillips, B. J., McQuarrie, E. F. & Griffin, W. G. (2014). The Face of the Brand: How Art Directors Understand Visual Brand Identity. *Journal of advertising*, 43(4), 318-332. <https://doi.org/10.1080/00913367.2013.867824>
- Pich, C. & Dean, D. (2015). Political branding: Sense of identity or identity crisis? An investigation of the transfer potential of the brand identity prism to the UK Conservative Party. *Journal of marketing management*, 31(11-12), 1353-1378. <https://doi.org/10.1080/0267257X.2015.1018307>
- Piekkola, H., Suojanen, O. & Vainio, A. (2013). *Museoiden taloudellinen vaikuttavuus*. Vaasan yliopisto. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-476-503-9>
- Pohjois-Karjalan museo. (2023). *Pohjois-Karjalan museo Hilma*. Noudettu 29.5.2023 osoitteesta <https://pohjoiskarjalanmuseo.fi/>
- Pradhan, D., Duraipandian, I. & Sethi, D. (2016). Celebrity endorsement: How celebrity-brand-user personality congruence affects brand attitude and purchase intention. *Journal of marketing communications*, 22(5), 456-473. <https://doi.org/10.1080/13527266.2014.914561>
- Puusa, A. & Juuti, P. (2020). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus Oy.
- Rainforest Alliance. (2015, 25. marraskuuta). *Certified product – Magnum*. Noudettu 12.1.2023 osoitteesta <https://www.rainforest-alliance.org/find-certified/magnum/>.
- Rainforest Alliance. (2020, 28. lokakuuta). *What Does “Rainforest Alliance Certified” Mean?*. Noudettu 12.1.2023 osoitteesta <https://www.rainforest-alliance.org/find-certified/magnum/>.

- Rey, C. & Ricart, J. (2019). Why Purpose Needs Strategy (and Vice Versa). Teoksessa C. Rey, M. Bastons, & P. Sotok (toim.), *Purpose-Driven Organizations: Management Ideas for a Better World* (s. 43-56). Palgrave Macmillan. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-17674-7>
- Rey, C., Velasco, J. S. C. & Almandoz, J. (2019). The New Logic of Purpose Within the Organization. Teoksessa C. Rey, M. Bastons, & P. Sotok (toim.), *Purpose-Driven Organizations: Management Ideas for a Better World* (s. 43-56). Palgrave Macmillan. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-17674-7>
- Robichaud, F., Richelieu, A., & Kozak, R. (2012). Branding as a communications strategy: A framework for desired brand identity. *Journal of Brand Management*, 19(8), 712-734. doi:<https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1057/bm.2011.61>
- Roy, D., & Banerjee, S. (2014). Identification and measurement of brand identity and image gap: A quantitative approach. *The Journal of Product and Brand Management*, 23(3), 207-219. doi:<https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1108/JPBM-01-2014-0478>
- Ruusuvuori, J. (2010). Litteroijan muistilista. Teoksessa Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. (toim.), *Haastattelun analyysi*. Vastapaino.
- Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. (2010). *Haastattelun analyysi*. Vastapaino.
- Sarasvuo, S., Rindell, A. & Kovalchuk, M. (2022). Toward a conceptual understanding of co-creation in branding. *Journal of business research*, 139, 543-563. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.09.051>

- Sepulcri, L. M. C. B., Mainardes, E. W. & Belchior, C. C. (2020). Nonprofit branding: A bibliometric analysis. *The journal of product & brand management*, 29(5), 655-673. <https://doi.org/10.1108/JPBM-05-2019-2366>
- Shehu, E., Becker, J. U., Langmaack, A., & Clement, M. (2016). The brand personality of nonprofit organizations and the influence of monetary incentives: JBE. *Journal of Business Ethics*, 138(3), 589-600. doi: <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1007/s10551-015-2595-3>
- STT. (2018, 1. lokakuuta). *Kulttuurin ja taiteen alalle uusi keskusjärjestö KULTA – pääsihteeriksi politiikan ja kulttuurin moniottelija Rosa Meriläinen*. STT Viestintäpalvelut Oy. Noudettu 14.10.2023 osoitteesta <https://www.sttinfo.fi/tiedote/69843480/kulttuurin-ja-taiteen-alalle-uusi-keskusjarjesto-kulta-paasihteeriksi-politiikan-ja-kulttuurin-moniottelija-rosa-merilainen?publisherId=65178636>
- STT. (2023a, 4. toukokuuta). *Kulttuurimatalla jo kahdeksan vuotta – näin Museokortti-ilmio on tehnyt kulttuurihistoriaa*. STT Viestintäpalvelut Oy. Noudettu 18.9.2023 osoitteesta <https://www.sttinfo.fi/tiedote/69977138/kulttuurimatalla-jo-kahdeksan-vuotta-nain-museokortti-ilmio-on-tehnyt-kulttuurihistoriaa?publisherId=65177263>
- STT. (2023b, 26. tammikuuta). *Tutkimus: Suomalaismuseoiden koetut hyvinvointivaikutukset ovat satojen miljoonien arvoiset*. STT Viestintäpalvelut Oy. Noudettu 18.9.2023 osoitteesta <https://www.sttinfo.fi/tiedote/69963585/tutkimus-suomalaismuseoiden-koetut-hyvinvointivaikutukset-ovat-satojen-miljoonien-arvoiset?publisherId=65178636>

Suomen kansallismuseo. (2023). *Suomen kansallismuseo*. Noudettu 28.4.2023 osoitteesta <https://www.kansallismuseo.fi/fi/suomen-kansallismuseo/suomen-kansallismuseo>

Swaminathan, V., Sorescu, A., Steenkamp, J. E., O'Guinn, T. C. G. & Schmitt, B. (2020). Branding in a Hyperconnected World: Refocusing Theories and Rethinking Boundaries. *Journal of marketing*, 84(2), 24–46. <https://doi.org/10.1177/0022242919899905>

Suomen museoliitto. (2018, 18. toukokuuta). *Museoliiton strategia 2018–2023 – Museo määrittäyty uudelleen*. Noudettu 18.3.2024 osoitteesta [https://web.archive.org/web/20230324125932/https://www.museoliitto.fi/doc/strategia/Museoliiton\\_strategia\\_2018\\_2023.pdf](https://web.archive.org/web/20230324125932/https://www.museoliitto.fi/doc/strategia/Museoliiton_strategia_2018_2023.pdf)

Suomen museoliitto. (2020, 3. marraskuuta). *Toimintasuunnitelma 2021*. Noudettu 18.3.2022 osoitteesta [https://web.archive.org/web/20220525005255/https://museoliitto.fi/doc/toimintakertomukset\\_ja\\_-suunnitelmat/SML,-Toimintasuunnitelma-3.11.2020.pdf](https://web.archive.org/web/20220525005255/https://museoliitto.fi/doc/toimintakertomukset_ja_-suunnitelmat/SML,-Toimintasuunnitelma-3.11.2020.pdf)

Suomen museoliitto. (2021). *Vuosikertomus 2020*. Noudettu 23.3.2022 osoitteesta [https://web.archive.org/web/20220119210451/https://museoliitto.fi/doc/Vuosikertomukset/Vuosikertomus-2020\\_Museoliitto-ry-3-Mt.pdf](https://web.archive.org/web/20220119210451/https://museoliitto.fi/doc/Vuosikertomukset/Vuosikertomus-2020_Museoliitto-ry-3-Mt.pdf)

Suomen museoliitto. (2022). *Museo-lehti*. Noudettu 25.3.2022 osoitteesta <https://museoliitto.fi/museo-lehti>

Suomen museoliitto. (2023a, 9. lokakuuta). *Kookos collection management services to be transferred to zetcom Nordics*. Noudettu 18.3.2023 osoitteesta <https://museoliitto.fi/en/news/kookos-collection-management-services-to-be-transferred-to-zetcom-nordics/>

- Suomen museoliitto. (2023b, 16. kesäkuuta). *Taidekokoelmat verkkoon*. Noudettu 12.10.2023 osoitteesta <https://museoliitto.fi/artikkelit/taidekokoelmat-verkkoon/>
- Suomen museoliitto. (2023c). *Vuoden museo -palkinnot*. Noudettu 12.10.2023 osoitteesta <https://museoliitto.fi/vuoden-museo/>
- Suomen museoliitto. (2024a). *Museoliitto-konserni vastaa kehittyvän toimialan tarpeisiin*. Noudettu 18.3.2022 osoitteesta <https://museoliitto.fi/konsernirakenne/>
- Suomen museoliitto. (2024b). *Museoliiton säännöt*. Noudettu 18.3.2024 osoitteesta <https://museoliitto.fi/saannot/>
- Suomen museoliitto. (2024c). *Etusivu – Museoliitto*. Noudettu 10.3.2024 osoitteesta <https://museoliitto.fi/>
- Tuomi, J., & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi* (Uudistettu laitos.). Kustannusosakeyhtiö Tammi. ISBN 978-952-04-0011-8 EPUB.
- Työ- ja elinkeinoministeriö. (2020). *Yhteiskunnalliset yritykset Suomessa*. Noudettu 30.8.2018 osoitteesta [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162094/TEM\\_2020\\_10.pdf](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162094/TEM_2020_10.pdf)
- UNIDO. (2023). *What is Corporate Social Responsibility (CSR)?* United Nations Industrial Development Organization. Noudettu 15.10.2023 osoitteesta <https://www.unido.org/our-focus/advancing-economic-competitiveness/competitive-trade-capacities-and-corporate-responsibility/corporate-social-responsibility-market-integration/what-csr>

- Unilever. (2022, 30. syyskuuta). *Meet AWA, Magnum's digital ambassador for its female empowerment programme*. Noudettu 12.1.2023 osoitteesta <https://www.unilever.com/news/news-search/2022/meet-awa-magnums-digital-ambassador-for-its-female-empowerment-programme/>
- Urde, M. (2013). The corporate brand identity matrix. *Journal of Brand Management*, 20(9), 742-761. doi:<https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1057/bm.2013.12>
- Vaasan kaupungin museot. (2023). *Vaasan kaupungin museot*. Noudettu 3.5.2023 osoitteesta <https://vaasankaupunginmuseot.fi/>
- Vaasan yliopisto. (2024). *Pro gradu -tutkielma, diplomityö ja tutkintotodistus*. Noudettu 21.2.2024 osoitteesta <https://www.uwasa.fi/fi/opiskelijat/valmistuvalle/pro-gradu-tutkielma-diplomityo-ja-tutkintotodistus>
- Vallaster, C., & von Wallpach, S. (2018). Brand Strategy Co-Creation in a Nonprofit Context: A Strategy-as-Practice Approach. *Nonprofit and voluntary sector quarterly*, 47(5), 984-1006. <https://doi.org/10.1177/0899764018776373>
- Vargo, S. L., Maglio, P. P. & Akaka, M. A. (2008). On value and value co-creation: A service systems and service logic perspective. *European management journal*, 26(3), 145-152. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2008.04.003>
- Venable, B. T., Rose, G. M., Bush, V. D. & Gilbert, F. W. (2005). The role of brand personality in charitable giving: An assessment and validation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 33(3), 295-312. <https://doi.org/10.1177/0092070305276147>

- Vilkka, H. (2018). Havainnot ja havainnointimenetelmät tutkimuksessa. Teoksessa Valli, R., & Aarnos, E. (2018). *Ikkunoita tutkimusmetodeihin: 1, Metodien valinta ja aineistonkeruu : virikkeitä aloittelevalle tutkijalle (5., uudistettu painos.)*. PS-kustannus.
- Voeth, M. & Herbst, U. (2008). The Concept of Brand Personality as an Instrument for Advanced Non-Profit Branding-An Empirical Analysis. *Journal of nonprofit & public sector marketing*, 19(1), 71-97. [https://doi.org/10.1300/J054v19n01\\_04](https://doi.org/10.1300/J054v19n01_04)
- Vredenburg, J., Kapitan, S., Spry, A., & Kemper, J. A. (2020). Brands Taking a Stand: Authentic Brand Activism or Woke Washing? *Journal of public policy & marketing*, 39(4), 444-460. <https://doi.org/10.1177/0743915620947359>
- Ward, E., Yang, S., Jenni, R., & Beal, V. (2020). Building a unique brand identity: Measuring the relative ownership potential of brand identity element types. *Journal of Brand Management*, 27(4), 393-407. doi:<https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1057/s41262-020-00187-6>
- Waters, R. D. & Jones, P. M. (2011). Using Video to Build an Organization's Identity and Brand: A Content Analysis of Nonprofit Organizations' YouTube Videos. *Journal of nonprofit & public sector marketing*, 23(3), 248-268. <https://doi.org/10.1080/10495142.2011.594779>
- Wilson, C. E. (2011). Immigrant Nonprofit Organizations and the Fight for Comprehensive Immigration Reform. *Nonprofit policy forum*, 2(2), . <https://doi.org/10.2202/2154-3348.1025>
- Yan, J. (2011). Social media in branding: Fulfilling a need. *The journal of brand management*, 18(9), 688-696. <https://doi.org/10.1057/bm.2011.19>

## **Liitteet**

### **Liite 1. Museoliiton haastattelurunko**

#### **1. Perustiedot**

- Haastateltavan nimi ja titteli
- Kuinka kauan olet työskennellyt Museoliitossa?
- Mitä työnkuvaasi kuuluu?

#### **2. Museoliiton brändi**

- Mikä on Museoliiton brändin tämänhetkinen tila organisaation sisällä?

##### **2.1. Brändi-identiteetti**

- Museoliiton toimintakenttä ja uskottavuus
- Museoliiton brändin tunnistettavuus (merkit & symbolit)

##### **2.2. Brändipersoona**

- Jos Museoliitto olisi ihminen, mitä luonteenpiirteitä hänellä olisi?

##### **2.3. Brändi-imago**

- Mitä Museoliiton tarjoamia hyötyjä toivot kohderyhmän ensisijaisesti tunnistavan?
- Minkälaisen mielikuvan toivot Museoliiton antavan?

##### **2.4. Brändiuudistus**

- Mistä ajatus brändiuudistukseen sai alkunsa?
- Toivotut vaikutukset, hyödyt ja haasteet

##### **2.5. Brändin arvot, visio ja missio**

- Mitkä arvot luovat pohjan Museoliiton toiminnalle?
- Mikä on Museoliiton visio ja missio?
- Millainen kuvittelet Museoliiton olevan 10 vuoden päästä?
- Minkälaisen perinnön koet Museoliiton jättävän Suomen museokentälle ja yhteiskuntaan kokonaisuudessaan?

##### **2.6. Yhteisluonti**

- Museoliiton tärkeimmät sidosryhmät ja vuorovaikutus

- Onko Museoliitto saanut palautetta sidosryhmiltään brändi-identiteettiinsä liittyen?

### 3. Bränditarkoitus

- Museoliiton aatteet, ideat sekä ihanteet
- Mikä on sinun näkemyksesi Museoliiton tarkoituksesta?

#### 3.1. Muutoksen tekeminen

- Mitä muutoksia Museoliitto voi tehdä yhteiskunnallisella tasolla?
- Millä tavoin Museoliitto voi parantaa sidosryhmiensä tilannetta?
- Onko olemassa joitakin ajankohtaisia yhteiskunnallisia teemoja, joihin Museoliitto voisi ottaa kantaa?

#### 3.2. Tukeminen

- Millä keinoin Museoliitto osoittaa huolenpitoaan ja arvostusta sidosryhmilleen?
- Millä tavoin Museoliitto voi tukea sidosryhmiensä toimintaa?
- Mitä Museoliitto pyrkii saavuttamaan tukitoimintansa avulla?

#### 3.3. Taistelevinen

- Onko jotain sellaista, minkä pysäyttämisen eteen Museoliitto pyrkii toimimaan?
- Onko jotain sellaista, minkä suojelemiseksi Museoliitto pyrkii toimimaan?
- Millä tavoin Museoliitto voi poliittisesti ajaa sidosryhmiensä etua?

#### 3.4. Voimaannuttaminen

- Missä määrin Museoliitto osallistaa sidosryhmänsä organisaation päätöksentekoon?
- Mitä mahdollisuuksia Museoliitto pyrkii tarjoamaan sidosryhmilleen?
- Millä tavoin Museoliitto voi opettaa/inspiroida sidosryhmiään?

## Liite 2. Museonjohtajien haastattelurunko

### 1. Perustiedot (nimi & titteli)

### 2. Museoliiton brändi

- Mikä on museonne ja Museoliiton yhteistyön välinen tilanne?
  - Mihin suuntaan toivoisit tämän yhteistyön kehittyvän?

#### 2.1 Brändiuudistus

- Kuinka aktiivisesti seuraat Museoliiton toimintaa? Mistä kanavista?
- Oletko huomannut ML:n brändiuudistuksen? Mitä ajatuksia se on herättänyt?

#### 2.2 Brändi-identiteetti

- Museoliiton tunnistettavuus & uskottavuus
  - Mitkä asiat tekevät Museoliitosta ainutlaatuisen ja tunnistettavan?
  - Miten Museoliitto osoittaa uskottavuutensa museokentällä?

#### 2.3 Brändipersoona

- Jos Museoliitto olisi ihminen, mitä luonteenpiirteitä hänellä olisi?

#### 2.4 Brändi-imago

- Minkälainen mielikuva sinulla on Museoliitosta?
- Mitä hyötyjä Museoliitto tarjoaa museoille?
  - Vastaako Museoliitto museoiden tarpeisiin?

#### 2.5 Museoiden & Museoliiton arvot, visio ja missio

- Mitkä arvot luovat pohjan museoiden toiminnalle?
- Näetkö näissä arvoissa yhtäläisyyksiä Museoliiton arvoihin?
- Jos hypätään ajassa eteenpäin tulevaisuuteen 10 vuoden päähän:
  - Miten hyvin uskot Museoliiton pystyneen auttamaan museoita 10 vuoden aikana?
  - Miten museoiden ja Museoliiton välinen yhteistyö on kehittynyt?

#### 2.6 Yhteisluonti

- Onko museonne antanut palautetta Museoliitolle brändi-identiteettiin tai liittyen

### 3. Bränditarkoitus

- Museoliiton tarkoituksen sanoitus: "Museoliitto auttaa museoita menestymään."
  - Miksi museoiden menestyminen on tärkeää?
  - Miksi on tärkeää, että Museoliitto pyrkii auttamaan museoita?

#### 3.1 Muutoksen tekeminen

- Millä tavoin Museoliitto voi parantaa sidosryhmiensä tilannetta?
- Entä mitä muutoksia Museoliitto voi tehdä yhteiskunnallisella tasolla?
  - Onko olemassa joitakin ajankohtaisia yhteiskunnallisia teemoja, joihin Museoliitto voisi mielestäsi ottaa kantaa?

#### 3.2 Tukeminen

- Millä tavoin Museoliitto tukee museoiden toimintaa?
- Mitä tällä tukemisella voidaan saavuttaa?
  - Koetko, että Museoliitto osoittaa arvostusta ja huolenpitoa museoille?

#### 3.3 Taistelevinen

- Onko jotain sellaista, minkä pysäyttämisen eteen Museoliiton tulisi toimia?
- Onko jotain sellaista, minkä suojelemiseksi Museoliiton tulisi toimia?

#### 3.4 Voimaannuttaminen

- Missä määrin koet, että teidän museonne osallistuu Museoliiton päätöksentekoon?
- Mitä mahdollisuuksia Museoliitto pyrkii tarjoamaan sidosryhmilleen?