



Open your mind. LUT.
Lappeenranta University of Technology

LUT School of Business and Management

Kansainvälinen liiketoiminta

Kandidaatintutkielma

Sisäinen brändin johtaminen ja työntekijöiden brändiorientaation kasvattamisen
haasteet myyntiyksiköissä

Marjukka Muukkonen

Ohjaaja: Anssi Tarkiainen

Opponentti: Eija Kemppinen

TIIVISTELMÄ

Tekijä: Marjukka Muukkonen

Akateeminen yksikkö: LUT School of Business and Management

Koulutusohjelma: Kansainvälinen liiketoiminta

Ohjaaja: Anssi Tarkiainen

Tämä kandidaatintutkielma käsittelee sisäistä brändijohtamista ja sen toteutumista myyntiyksiköissä. Tutkimuksessa selvitetään, miten yrityksen työntekijöiden brändiuskollisuus ja tulostavoitteet vaikuttavat toisiinsa. Teoriaosiossa käsitellään sisäisen brändijohtamisen tutkimuksen nykytilaa sekä myyjän rooliristiriidan teoriaa. Sisäisen brändijohtamisen päämääränä ovat organisaatiotasoinen brändiorientaatio sekä yksilön kokemus uskollisuus brändiä kohtaan. Näitä tavoitteita lähestytään brändikeskeisen sisäisen viestinnän, brändikeskeisen johtamisen sekä brändikeskeisen henkilöstöjohtamisen työkaluilla. Uutena aiheena sisäisen brändijohtamisen tutkimukseen tuodaan brändiuskollisuuden ja myyjän rooliristiriita, joka syntyy asiakkaan vaatiessa asiakaspalvelua ja esimiehen vaatiessa uutta myyntiä.

Empiirisenä aineistona käytetään nimettömän tapausyrityksen myyjien ja myymäläpäällikön haastatteluja. Vaikka haastateltavat eivät osanneet kuvailla brändiä tai sen arvoja johdon määrittelemällä tavalla, toimivat he työssään brändin mukaisesti ja yrityksen arvoja noudattaen. Haastatteluissa ilmeni kehittämistarpeita kaikissa sisäisen brändijohtamisen osa-alueissa. Haastateltavat toivoivat muun muassa esimerkiksi johtamista, lisäkoulutuksia sekä kannustinjärjestelmän kehittämistä. Tulokset esittävät hypoteesin vastaisesti, että brändin mukaisella käytöksellä ja tuloksellisuudella ei olisi ristiriitaa. Johtopäätöksenä todetaan, että hyvin toteutettu sisäinen brändijohtaminen on mahdollinen ratkaisu myyjän rooliristiriidan purkamiseksi. Työntekijän brändiuskollisuuden vahvistaminen inspiroivalla henkilökohtaisella esimiestyöllä johtaa asiakaskeskeiseen myyntityöhön sekä työntekijöiden työtyytyväisyyteen.

SUMMARY

Author & student number: Marjukka Muukkonen 0421608

Faculty: LUT School of Business and Management

Study program: International Business

Instructor: Anssi Tarkiainen

This bachelor thesis discusses internal brand management and its fulfillment in sales units. The study finds out how employees' brand loyalty and sales outcome affect each other. In the theory section, we conclude the current state of internal brand management research and present the theory salesperson role conflict. Internal brand management aims to organizational brand orientation and personal brand commitment. These goals are achieved by brand oriented internal communications, brand oriented leadership and brand oriented HR activities. As a new topic to internal brand management, we add salesperson's role conflict that occur when customer demands service from the salesperson and supervisor demands commercial result.

As an empirical data, we use interviews of six salespersons and their supervisor from an anonymous sales unit. Even though the interviewees couldn't describe the brand or brand values as the management has defined, all performed their job in a brand enhancing way and with the values of the company. During the interviews, need for development came up in all the areas of internal brand management. The interviewees wished for leading by setting an example, more training and developing the bonus system. The results present against the hypothesis that brand enhancing behavior and role conflict do not exclude each other. In conclusion, well implemented internal brand management can be a possible solution for breaking the salespersons role conflict. Supporting employees' brand loyalty by inspirational leadership leads to customer oriented sales and employee satisfaction.

TUTKIELMAN SISÄLLYSLUETTELO

1	JOHDANTO	1
1.1	Kirjallisuuskatsaus ja käsitelmärittelyt	2
1.2	Tutkimusmenetelmä ja teoreettinen viitekehys.....	3
1.3	Tutkimuksen tavoite ja tutkimusongelmat	5
1.4	Tutkimuksen rajaukset	6
2	SISÄINEN BRÄNDIJOHTAMINEN.....	8
2.1	Brändiorientaatio ja brändiuskollisuus.....	11
2.2	Sisäisen brändijohtamisen elementit.....	13
2.2.1	Brändikeskeinen sisäinen viestintä ja yrityskulttuuri	13
2.2.2	Brändikeskeinen johtaminen.....	16
2.2.3	Brändikeskeinen henkilöstöjohtaminen.....	18
2.3	Sisäisen brändijohtamisen haasteet myyntiyksiköissä	21
3	TAPAUSYRITYS X: SISÄINEN BRÄNDIJOHTAMINEN MYYNTIYKSIKÖSSÄ	26
3.1	Tapausyrityksen sisäinen brändijohtaminen	27
3.2	Brändiorientaatio ja rooliristiriita tapausyrityksessä.....	29
4	ANALYYSI JA JOHTOPÄÄTÖKSET	33
	LÄHTEET	36
	LIITTEET	43

KUVIOLUETTELO

Kuvio 1. Teoreettinen viitekehys

Kuvio 2. Brändiarvon rakentuminen (Brodie, Glynn & Little 2006)

Kuvio 3. Brändin vahvistuminen sisäisellä brändijohtamisella (Burmamann & Zeplin 2005)

Kuvio 4. Sisäisen viestinnän muodot (Burmamann & Zeplin 2005)

Kuvio 5. Sisäisen ja ulkoisen brändin rakentuminen (Foster, Punjaiski & Cheng 2010)

Kuvio 6. Teoreettisen viitekehysten synteesi

Taulukko 1. Haastateltavien taustatiedot

LIITELUETTELO

Liite 1. Haastattelukysymykset

1 JOHDANTO

Tässä kandidaatin tutkielmassa tarkastellaan yrityksen sisällä vallitsevan brändikäsitteen johtamista ja sen vaikutuksia asiakaskohtaamisiin. Vahva brändi on tehokas työkalu erityisesti uusien asiakkaiden hankinnassa, sillä asiakas todennäköisemmin ostaa itselleen tutun tuotteen tai palvelun (Shabbir, Khan & Khan 2017). Jotta asiakas kuitenkin pysyisi yrityksen asiakkaana ja jakaisi kokemuksiaan muille kuluttajille, on hänen saatava käyttämistään tuotteista ja palveluista positiivisia kokemuksia. Kokemukseen vaikuttaa myös yrityksen reagointi tilanteissa, joissa asiakas on saanut viallisen tuotteen tai on tyytymätön saamansa palveluun. Siinä missä viestintäyksikön ulkoisen markkinoinnin toiminnot ovat hyviä uusasiakashankinnan työkaluja, koko organisaatio on vastuussa saatujen asiakkaiden säilyttämisestä. Työntekijöiden ja asiakkaan vuorovaikutus vaikuttaa asiakkaan mielikuvaan brändistä enemmän kuin markkinointi ja suosittelu (Tosti & Stotz 2001). Yrityksen asiakasrajapinnan työntekijät ovatkin avain asemassa yrityksen brändin rakentamisessa ja asiakkaiden brändiuskollisuuden kasvattamisessa.

Sisäinen brändijohtaminen vastasi aikoinaan tarpeeseen kasvattaa asiakasrajapinnan tietoisuutta brändistä. Useissa tapauksissa ne työntekijät, jotka ovat asiakkaiden kanssa suorassa kontaktissa, eivät ole tekemisissä brändistä vastaavien työntekijöiden kanssa. Jotta yritys viestisi samoja arvoja ulkoisille sidosryhmille, tarvitaan organisaatiossa sisäistä brändin hallintaa. Työntekijöiden yhtenäinen mielikuva yrityksensä brändistä ei ainoastaan vahvista yrityksen brändiä vaan edistää työntekijöiden työssä viihtymistä ja näin ollen tehokkuutta (Jaramillo, Mulki & Boles 2013).

Tässä tutkimuksessa selvitetään, miten myyntityössä toimivan työntekijän luoma brändikäsite vaikuttaa työhön sitoutumiseen ja myynnin toteutumiseen. Kiinnostuksen kohteena on, miten omaksuttu brändikäsite vaikuttaa työntekijän toimintaan asiakaskohtaamisissa ja viestiikö asiakasrajapinta brändiä sekä sen arvoja

johdon tavoittelemalla tavalla. Useimmat sisäisen brändijohtamisen tutkimukset keskittyvät tutkimaan asiakaspalvelijoiden roolia brändin muodostajina. Tämä tutkimus keskittyy myyjinä toimiviin asiakasrajapinnan työntekijöihin, joiden vastuulla on asiakastyytyvyyden lisäksi tuloksen tekeminen. Koska myyjällä on myös omat taloudelliset motiivinsa myyntitilanteissa, tutkimuksessa selvitetään lisäksi onko brändin mukaisella toiminnalla ja tulosten tekemisellä ristiriitaa keskenään. Tämän kysymyksen taustalla on teoria myyjän rooliristiriidasta, joka syntyy myyjän kahdesta roolista; asiakkaan haluamasta asiakaspalvelijasta ja esimiehen haluamasta tuloksen tekijästä (Morhart, Herzog & Tomczak 2009). Tutkimusaihe nousi kirjoittajan omista empiirisistä havainnoista myyntityössä ja kiinnostuksesta kokonaisvaltaista brändin hallintaa kohtaan.

1.1 Kirjallisuuskatsaus ja käsitelmäärittelyt

Sisäistä brändijohtamista on käsitelty palveluiden, strategisen markkinoinnin ja kokonaisvaltaisen laatujohtamisen tutkimuksessa (Manhert & Torres 2007), mutta sen toteutumista myyntiorganisaatioissa on tutkittu tuskin lainkaan. Tämä johtunee pitkälti siitä, että sisäistä brändijohtamista on tutkittu palveluliiketoiminnan ja palvelunlaadun viitekehyksessä. Sisäistä brändijohtamista ovat tutkineet 2000-luvun alkupuolelta lähtien muun muassa Tosti ja Stotz (2001), Harris ja de Chernatony (2001) sekä Vallaster (2004). Muun muassa Foreman ja Money (1995) sekä Grönroos (2006) puhuvat sisäisestä markkinoinnista (eng. internal marketing). Viime vuosien tutkimuksessa sisäisen markkinoinnin termi on kuitenkin vaihtunut sananmukaisesti sisäiseksi brändäykseksi (eng. internal branding) tai akateemisemmin ilmaistuna sisäiseksi brändijohtamiseksi. Tässä tutkimuksessa puhutaankin sisäisestä brändijohtamisesta. Myyjän rooliristiriidan teoriaa on tutkittu jo kauan ennen sisäistä brändijohtamista. Aihetta ovat tutkineet muun muassa Kahn ym. (1964), Kandry & Arnold (1999) sekä Jaramillo, Mulki & Boles (2013). Tutkimuksen lukemisen helpottamiseksi muutamia käsitteitä avataan jo tässä vaiheessa.

Sisäinen brändijohtaminen tarkoittaa niitä toimenpiteitä, joilla yritys viestii, kouluttaa ja perehdyttää henkilöstöään toimimaan brändistrategian mukaisella tavalla (Harris & de Chernatony 2001). Sisäisen brändijohtamisen tavoite on saada kaikki yrityksen työntekijät tietoiseksi brändiviestistä ja brändin edustamista arvoista sekä omaksumaan ne omaan työhönsä.

Brändiorientaatio on yrityksen brändikeskeinen strategia tai työntekijöiden keskuudessa vallitseva brändiuskollinen ilmapiiri. Onnistunut sisäinen brändijohtaminen toteutuu brändiorientaationa organisaatiossa (Schmidt & Baumgarth 2015).

Brändiuskollisuus tarkoittaa työntekijän henkilökohtaista sitoutumista yrityksen brändilupaukseen ja yrityksen arvoihin (Fram & McCarthy 2003). Brändiuskollinen työntekijä toimii brändin mukaisella tavalla työssään ja viestii brändiä positiivisesti myös työnsä ulkopuolella.

Myyjän rooliristiiri on tilanne, jossa asiakas vaatii myyjää toimimaan asiakaspalvelijana, kun taas esimies vaatii häneltä myynnillistä tulosta. (Kahn ym. 1964)

Myyntiyksiköillä tarkoitetaan tässä tutkimuksessa palveluyrityksen asiakasrajapinnan myyntikanavia, jotka toteuttavat sekä asiakaspalvelua että tulostavoitteellista myyntiä.

1.2 Tutkimusmenetelmä ja teoreettinen viitekehys

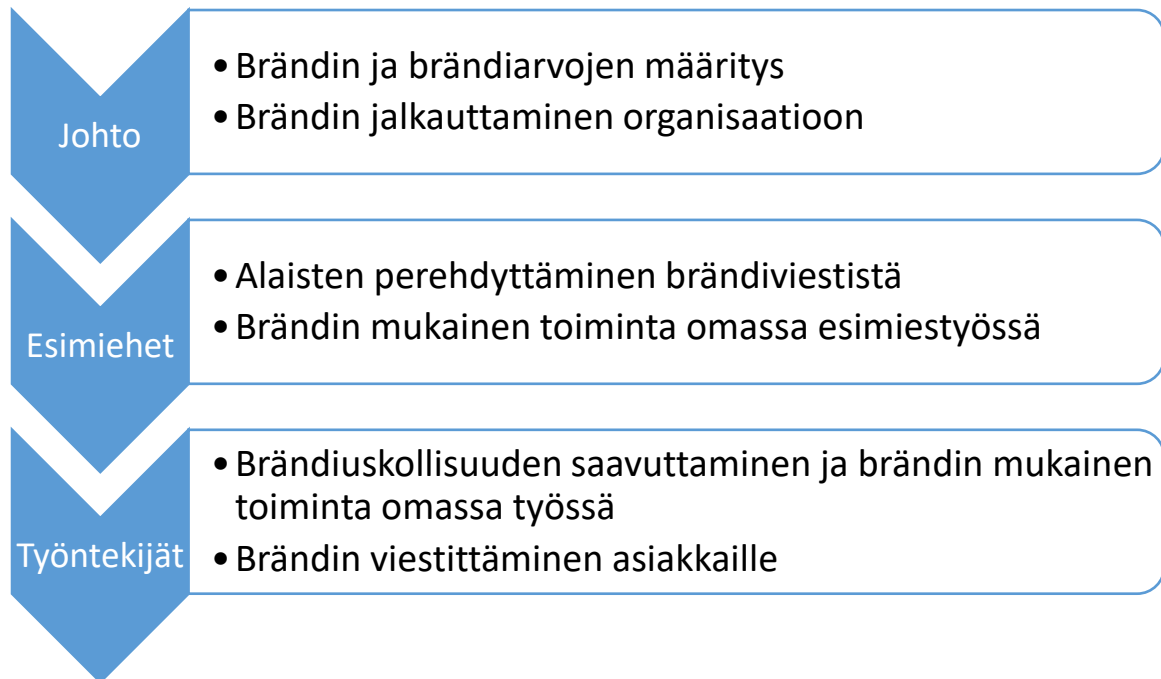
Tämä kandidaatin tutkielma on toteutettu laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena. Tutkimus on tapaustutkimus, jonka kautta pyritään ymmärtämään tapausyrityksen sisäistä brändijohtamisen työkaluja ja mahdollisia ongelmakohtia. Empiirinen aineisto on kerätty ICT -alalla toimivan tapausyrityksen myyjien ja myymäläpäällikön haastatteluista sekä yrityksen julkisesta ja sisäisestä brändiohjeistuksesta. Yrityksen toiveesta tapausyrityksen nimeä ei mainita tutkimuksessa, vaan sitä käsitellään nimellä Yritys X.

Tapaustutkimus on toteutettu puolistrukturoituina teemahaastatteluina. Teemahaastattelun avulla uskottiin saatavan laaja kokonaiskuva yrityksen brändiorientaation tilasta ja avoimia kehitysideoita haastateltavilta. Haastattelututkimuksella etsittiin monipuolista tietoa yrityksen työntekijöiden sitoutumisesta työhönsä ja siitä, onko yrityksen brändijohtaminen strategisesti modernilla tasolla. Haastateltavat vastasivat samoihin kysymyksiin muun muassa Yritys X:n brändiarvoista, omasta uskollisuudestaan brändille ja brändiorientaation toteutumisesta asiakaskohtaamisissa. Tavoitteena oli selvittää, esiintyykö Yritys X:n työntekijöiden ja johdon brändikäsityksissä eroavaisuuksia ja jos esiintyy, miten tätä eroa voitaisiin kaventaa. Haastateltavat eivät tienneet kysymyksiä etukäteen ja keskustelua johdettiin vastausten mukaan. Haastattelukysymykset löytyvät liitteestä 1.

Kuten tapaustutkimuksen luonteeseen kuuluu, tulokset kuvaavat yksittäistä ilmiötä (Metsämuuronen 2001, 90), eikä aineiston tulokset ole yleistettävissä muihin organisaatioihin. Voimme kuitenkin olettaa tutkimustulosten olevan verrattavissa muihin Yritys X:n myymälöihin ja tällä tavalla tapaustutkimus saa myös yleistettävää arvoa. Tulokset toimivat myös tapausesimerkkinä suomalaisen myyntiorganisaation sisäisestä brändijohtamisesta. Tutkimusta varten haastateltiin kuutta myymälämyyjää sekä myymäläpäällikköä. Työntekijöiden kokemusvuodet vaihtelivat nollasta yhdeksään, minkä ansiosta saatiin tietoa sekä vanhojen työntekijöiden kouluttamisesta että uusien perehdyttämisestä nykyisellä brändilupauksella.

Teoreettinen viitekehys on esitetty kuvassa 1. Viitekehys keskittyy sisäisen brändijohtamisen kulkua yrityksen sisällä. Yrityksen johto määrittää strategiassaan, millaista brändi-imagoa yritys lähtee brändijohtamisen kautta tavoittelemaan. Johdon näkemys jalkautetaan esimiehille, jotka jalkauttavat sen asiakaspalvelijoiden asiakaskohtaamisiin päivittäisessä myynti- ja asiakaspalvelutyössä. Johdon tehtäviin lukeutuu yritysbrändin ja sen arvojen määrittäminen, muutosjohtaminen sekä alemman tason johtajien perehdyttäminen yritysbrändiin ja sen lupauksiin. Esimiesten tehtävänä on taas kouluttaa nykyiset työntekijät ja perehdyttää uudet yritysbrändin ja sen arvojen valossa. Asiakasrajapinnan työntekijät sitoutuvat toteuttamaan ylemmän

tason ohjeita asiakaskohtaamisissa ja toimimaan brändin ja sen arvojen lunastajina. Jos yrityksen sisäinen viestintä tai johtaminen ei ole aukotonta yritys lähettää ristiriitaisia viestejä asiakaskontakteissa ja markkinoinnissa (de Chernatony & Segal-Horn 2003).



Kuvio 1: Teoreettinen viitekehys

1.3 Tutkimuksen tavoite ja tutkimusongelmat

Tutkimuksessa tarkastellaan sisäisen brändijohtamisen tutkimuksen nykytilaa ja selvitetään, miten brändiorientaatio ja tulostavoitteet toteutuvat myyntiorganisaatioissa. Tavoitteena on selvittää tapaustutkimuksen avulla, aiheuttavatko tulostavoitteet ja yritysbrändin mukainen toiminta ristiriidan yrityksen työntekijöille. Empiirisenä aineistona käytetään ITC-alalla toimivaa Yritys X:ää, joka harjoittaa myynnillistä asiakaspalvelua myymälöissä, sosiaalisen median kanavissa sekä asiakaspalvelupuhelimessa. Yritys X on palveluyritys, joka toimii omaa palvelumyyntiä edistääkseen myös laitteiden jälleenmyyjänä. Myyjät myyvät useita

tuotteita, joista vain osa on tavoitteellisia. Tarkoitus olisi selvittää, miten yrityksen brändijohtaminen on onnistunut ja toimiiko myyjä ensisijaisesti yrityksen etua ajatellen vai laittaako hän oman rahallisen etunsa yrityksen edun edelle. Jälkimmäisessä tapauksessa pyritään selvittämään, miten myyjien brändiorientaatiota voitaisiin kasvattaa, jotta he palvelisivat yrityksen etua.

Tutkimus vastaa seuraavaan ongelmaan;

Mitkä tekijät vaikuttavat yrityksen sisäisen brändin rakentumiseen ja brändiorientaation tasoon?

Tutkimuksen alaongelmat ovat;

1. Miten brändiorientaatiota voitaisiin kasvattaa myyntiorganisaatioissa?

2. Asettavatko brändiuskollisuus ja tulostavoitteet ristiriidan myyntityössä?

Tutkimuskysymyksiin vastataan olemassa olevan kirjallisuuden ja haastattelututkimuksen vastausten perusteella. Haastattelututkimuksen vastauksia verrataan sisäisiin ohjeisiin ja strategiseen määrittelyyn organisaation brändistä.

1.4 Tutkimuksen rajaukset

Tutkimus on rajattu käsittelemään sisäistä brändijohtamista ja sen haasteita myyntiyksiköissä. Tutkimuksessa selvitetään, kuinka sitoutuneita asiakasrajapinnan työntekijät ovat yrityksen brändilupaukseen ja viestivätkö he asiakkaille samaa brändi-imagoa, mitä yrityksen johto tavoittelee. Empiirinen aineisto on kerätty myyjien ja myymäläpäällikön kokemuksista, joten asiakkaan näkökulmaa ei käsitellä tässä tutkimuksessa. Koska myyjät toimivat suoraan vuorovaikutuksessa asiakkaisiin ja saavat suoraa palautetta heiltä, asiakkaan näkökulman mukaan ottamista ei koettu tässä tilanteessa tarpeelliseksi. Haastatteluita verrataan yrityksen sisäiseen brändiohjeistukseen ja strategiaan arvoihin. Näin ollen hierarkiatasolla ei menty

operatiivisen toiminnan esimiestä korkeammalle ja aikaa jäi useamman asiakasrajapinnan työntekijän haastatteluun.

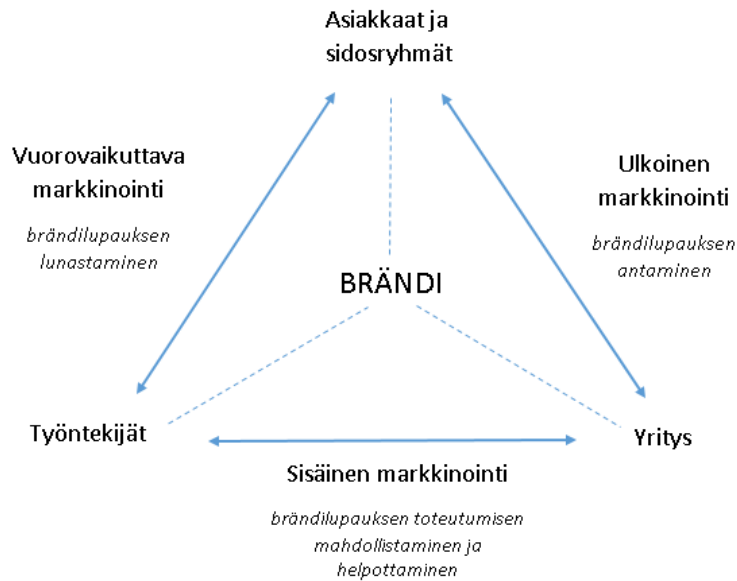
Tutkimuksen taustalla on oletamus, että kohdeyrityksen asiakasrajapinnan työntekijät eivät koe brändiä samalla tavalla kuin yrityksen johto. Tutkimuksessa etsitään vastauksia teemahaastattelujen perusteella. Kyselylomake olisi toinen vaihtoehto, mutta tähän tutkimusmenetelmään päädyttiin sen vuoksi, että emotionaalisten tekijöiden syitä ja parannusehdotuksia olisi vaikea löytää ja tulkita kyselylomakkeen avulla. Myös aikataulu sekä aiempien kyselyiden vastausprosentti, ja sen vuoksi validiteetti, vaikuttivat tutkimusmenetelmän valintaan. Näistä syistä tämä tutkimus keskitetään vain yhteen myymälään ja sen sisällä rakentuvaan dynamiikkaan johdon näkemyksen, myymäläpäällikön näkemyksen ja myyjien näkemyksen välillä. Tutkimus on lisäksi rajattu käsittelemään vain henkilöasiakasmyyntiin, vaikka tapausyrityksemme toimii myös B2B-sektorilla.

2 SISÄINEN BRÄNDIJOHTAMINEN

Brändijohtamisen tarkoitus on saavuttaa suosiollinen ja positiivinen maine organisaation kohderyhmän silmissä. Positiivisen maineen rakentamiseksi yrityksen on johdettava yhdenmukaisesti organisaation käyttäytymistä, viestintää sekä visuaalista ilmettä. (Einwiller & Will 2002) Käyttäytymisen johtamisella viitataan työntekijöiden käytökseen asiakkaiden kanssa, jolloin heidän olisi tarkoitus käyttäytyä brändin mukaisella tavalla. Brändi voidaan mieltää lupauksena palvelusta tai tuotteesta yrityksen sekä sen nykyisten ja potentiaalisten asiakkaiden välillä. Tämä lupaus lunastetaan vasta vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa, joten koko organisaation täytyy olla tietoinen ja sitoutunut yrityksen brändiin ja brändilupaukseen. (Tilley 1999) Sisäinen brändijohtaminen on brändijohtamisen työkalu, jonka tarkoitus on saada työntekijät sisäistämään yrityksen brändilupaus ja toimimaan sen mukaisesti omassa työssään (Foster ym. 2010).

Sisäisen brändijohtamisen tutkimuksen taustalla vaikuttavat palveluliiketoiminnan tutkimus ja palveluiden laadun kehitys. Sisäinen brändijohtaminen onkin erityisesti palveluyritysten käyttämä työkalu, sillä toisin kuin tuotteiden myynnissä brändilupaus lunastetaan vasta palvelutilanteissa. Koska asiakaskohtaamiset eivät ole koskaan täysin toistettavissa, tasaisen laadun hallinta on haastavampaa kuin tuotteiden kohdalla. (Foreman & Money 1995) Tosin muun muassa Grönroosin (2006) mukaan tuotekeskeinen ajattelu tulisi hylätä liiketoiminnan alasta riippumatta, sillä palveluliiketoiminnan elementit kuten myynti, asiakaspalvelu ja reklamaatioiden käsittely kuuluvat myös tuotteisiin keskittyville yrityksille.

Ennen sisäisen brändijohtamisen termin vakiintumista, kirjallisuudessa puhuttiin sisäisestä markkinoinnista. Kuviossa 1. esitetään Brodien ym. (2006) malli brändiarvon rakentumisesta. Mallia ovat käyttäneet tutkimuksissaan muun muassa Bitner (1995) ja Grönroos (1996, 2006).



Kuvio 2. Brändiarvon rakentuminen (Brodie, Glynn & Little 2006)

Malli kuvaa brändiarvon ja -mielikuvan muodostumista brändilupauksen kautta (Balmer & Grey 2003). Yrityksen ja asiakkaat yhdistävä *ulkoisen markkinointi* antaa asiakkaalle lupauksen palvelusta tai tuotteesta ja luo asiakkaan mieleen alustavan mielikuvan brändistä (Brodie ym. 2006). Vaikka mainonta olisi oikeanlaista ja oikein kohdennettua, ei se riitä kuin asiakkaan bränditietoisuuden kasvattamiseen. Brändiluottamuksen tai jopa brändiuskollisuuden muodostuminen tapahtuu vasta, kun asiakkaalle tehdyt lupaukset lunastetaan. (Burmamann & Zeplin 2005) Tällainen työntekijöiden ja asiakkaiden välinen *vuorovaikuttava markkinointi* lunastaa ulkoisen markkinoinnin brändilupauksen. Vuorovaikuttavaa markkinointia ovat myyntitilanteet ja asiakaspalvelukohtaukset, joissa asiakas on suoraan yhteydessä yrityksen työntekijään. (Brodie ym. 2006) *Sisäinen markkinointi* mahdollistaa brändilupauksen lunastamisen. Sisäisellä markkinoinnilla tarkoitetaan tässä mallissa kaikkia niitä toimintoja ja prosesseja, jotka mahdollistavat ja edesauttavat työntekijöitä omaksumaansa organisaation brändilupauksen (Brodie ym. 2006). Jos sisäinen viestintä ei ole kunnossa ja työntekijä ei toimi brändilupauksen mukaisesti, asiakas pettyy saamaansa palvelulupaukseen (Burmamann & Zeplin 2005).

Sisäisen markkinoinnin tutkimus on saanut aikanaan myös kritiikkiä osakseen, mutta tuolloin kirjallisuus oli enemmän keskittynyt ajattelemaan työntekijöitä yrityksen asiakkaina. Muun muassa Batesonin (1991) mukaan sisäisellä markkinoinnilla ei olisi eroa hyvin toteutetun henkilöstöjohtamisen kanssa, sillä molempien tavoitteena on rekrytoida, kouluttaa ja motivoida työntekijöitä yrityksen menestymiseksi. Ristiriidasta huolimatta sisäinen markkinointi tunnustettiin tärkeäksi aiheeksi palvelujen markkinoinnin kirjallisuudessa (Fisk, Brown & Bitner 1993). Grönroosin (1981) mukaan kaikilla organisaatioissa on palveltavia asiakkaita ja Berry (1981) korostaa, että ”palvelu on myytävä sisäisille asiakkaille, jotta he olisivat onnellisia työssään ennen kuin he voivat palvella asiakasta tehokkaasti”. Sisäisen markkinoinnin taustalla on ajatus markkinoinnin työkalujen hyödyntämisestä yhtä lailla yrityksen työntekijöihin kuin sen ulkoisiin asiakkaisiin (Foreman & Money 1995).

2000-luvun kirjallisuudessa sisäisen markkinoinnin ajatusmalli työntekijästä asiakkaana muuttui työntekijän valjastaminen yrityksen brändilähettilääksi (eng. brand ambassador) (Henkel ym. 2007, Burmann & Zeplin 2005). Brändilähettiläs on työntekijä, joka tekee työtään jatkuvalla intohimolla ja jakaa sitä myös muille työnsä ulkopuolella. Brändilähettiläitä täynnä olevan yrityksen oletetaan saavuttavan parempia tuloksia ja uskollisimpia asiakassuhteita. (Fram & McCarthy 2003) Myös termi sisäinen brändijohtaminen (eng. internal brand management) ja sisäinen brändin rakentaminen (eng. internal branding) ovat korvanneet sisäisen markkinoinnin (eng. internal marketing) termin (Vallaster 2004).

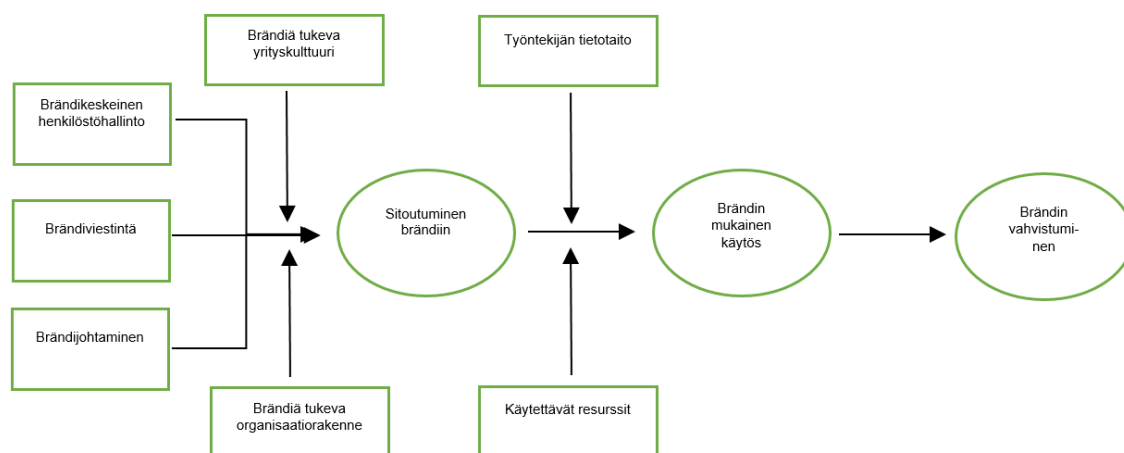
Koska sisäinen brändin johtaminen vaikuttaa työntekijöiden tapaan viestiä työpaikastaan, sillä on merkittävä vaikutus myös yrityksen ulkoiseen brändiin (Devasagayam ym. 2010). Tämä eritoten, jos työntekijä on töissä asiakasrajapinnassa, mutta myös viestiessään työympäristöstään työnsä ulkopuolella. Sisäinen brändijohtaminen on myös kestävä tapa luoda kilpailuetua varmistamalla, että työntekijät lunastava asiakaskohtaamisissa ulkoisen markkinoinnin kautta annettua brändilupausta (Punjaisri & Wilson 2011). Työntekijöillä on näissä tilanteissa valta vahvistaa tai hajottaa asiakkaan brändikäsitys (Ind 1998). LePla ja Parker (2002, 21) painottavatkin, että yhteisen brändin luominen on jokaisen organisaation jäsenen

tehtävä ja että yhteinen brändi johtaa viestinnän kehitystä ja toimintaa kaikkialla yrityksessä. Baumgarth & Schmidt (2010) toteavat tutkimuksensa nojalla, että yrityksen tulisi tutkia yrityksen sisällä hallitsevaa käsitystä brändistä yhtä lailla kuin ulkoista käsitystä.

2.1 Brändiorientaatio ja brändiuskollisuus

Onnistunut sisäinen brändijohtaminen konkretisoituu brändiorientaationa (eng. brand orientation) eli työntekijöiden positiivisena ja aktiivisena suhtautumisella brändiin. Brändiorientaatiolla voidaan myös tarkoittaa organisaatiossa vallitsevaa brändiuskollisuuden tasoa tai liiketoiminnan brändikeskeistä johtamistapaa (Schmidt & Baumgart, 2015). Urden (1999) määrittelyn mukaan brändiorientaatio on "lähestymistapa, jossa organisaation kaikki prosessit keskittyvät luomaan, kehittämään ja suojelemaan yrityksen brändi-identiteettiä asiakaskohtaamisissa ja luomaan sen avulla yrityksen brändille pitkäkestoista kilpailuetua". Brändiorientaatio on siis niin ikään yhteinen tahtotila yritykselle, joka tavoittelee kokonaisvaltaista brändinhallintaa ja vahvempaa brändiä.

Burmannin ja Zeplinin laatima kuvio brändiorientaatiosta toimii sisäisen brändijohtamisen työkaluna (Kuvio 3). Kun henkilöstöhallinto, johtaminen sekä sisäinen viestintä on toteutettu brändikeskeisesti, työntekijä sitoutuu yrityksen brändiin. Yrityskulttuurin ja organisaation on kuitenkin tuettava brändin rakentumista. Brändiin sitoutunut työntekijä voi oman ammattitaitonsa ja työnantajan tarjoamien resurssien puitteissa toimia brändin mukaisella tavalla työssään. Brändin mukainen käytös vahvistaa työntekijän omaa uskoa brändiin. Samalla hän vahvistaa yrityksen ulkoista brändiä viestiessään sitä asiakkaille ja muulle lähipiirilleen. (Burmann & Zeplin 2005).



Kuvio 3. Brändin vahvistuminen sisäisellä brändijohtamisella (Burmamann & Zeplin 2005)

Sisäisen brändijohtamisen on todettu vaikuttavan positiivisesti työntekijän brändiuskollisuuteen (Shibber, Khan & Khan 2017, Punjaisri & Wilson 2011). Fram ja McCarthy (2003) huomasivat tutkiessaan työntekijöiden brändiuskollisuutta, että ne työntekijät, jotka myös itse käyttivät yrityksen tuotteita ja palveluita, olivat myös työssään uskollisempia yrityksen brändille. Nämä työntekijät tekivät myös parempia myyntituloksia. Brändiuskollisuuden tasoon vaikuttaa vahvasti myös työntekijän sitoutuminen omaan työnantajaansa. Harterin ym. (2002) toteuttamassa meta-analyysissä selvisi, että työntekijöiden työhön sitoutumisella on positiivinen vaikutus asiakastyytyväisyyteen, asiakkaan uskollisuuteen yritykselle sekä tuottavuuteen ja tuloksiin. Sitoutuminen vähensi myös työntekijöiden irtisanoutumisia. Yrityksen tulisi keskittyä palkkaamaan brändiin ja yritykseen sitoutuneita työntekijöitä sekä tulosten että työntekijöiden työurien kannalta.

Punjaisrin ja Wilsonin (2011) tutkiessa tarkemmin brändiuskollisuuteen vaikuttavia tekijöitä ja he huomasivat henkilökohtaisten ominaisuuksien kuten iän, palvelusajan ja koulutustaustan vaikuttavan uskollisuuteen brändiä kohtaan. Yli 30-vuotiaat työntekijät ilmaisivat selkeimmin sitoutuneisuutensa. Samoin pitkään yrityksen palveluksessa olleilla työntekijöillä oli emotionaalinen side työpaikkaansa ja sen brändiin. Sitä vastoin korkeammin koulutetut tai koulutautuvat työntekijät mielsivät asiakaspalveluammattin ponnahduslaudaksi tulevalle uralle, eivätkä olleet sitoutuneita työtehtävään pitkällä

tähtäimellä. Punjaisri ja Wilson tekivätkin mielenkiintoisen huomion; vaikka uudet työntekijät olisi helpompaa saada omaksuman yrityksen brändi-identiteetti, vanhojen työntekijöiden kouluttaminen on pitkällä aikavälillä kannattavampaa heidän emotionaalisen sitoutuneisuutensa vuoksi. (Punjaisri & Wilson 2011)

Baumgarthin ym. (2013) mukaan Apple on hyvä esimerkki brändiorientoituneesta yrityksestä. Applen brändi-identiteetti - jota yritys itse kuvailee muun muassa sanoilla käyttäjäystävällisyys, muotoilu ja elämäntapa - on valmis pohja mille tahansa uudelle yritystoiminnalle. Applen kuluttajat ja työntekijät ovat niin uskollisia yritykselleen, että ei ole enää väliä valmistaako Apple tietokoneen vai jääkaapin – sitä myytäisiin silti. Vastakohtana Baumgarth esittää Applen tavoin tietokoneita valmistavan Dellin. Dell toteuttaa massatuotantoon keskittynyttä liiketoimintaa, jota voisi kuvailla brändiorientaation sijaan markkina- tai asiakasorientoituneeksi. Dell julkaisi vuonna 2006 mp3-soittimen, joka jäi kuitenkin Applen iPodin varjoon, osittain siitä syystä, että kuluttajat eivät mieltäneet Delliä musiikkisoittimien valmistajaksi. (Baumgarth 2013)

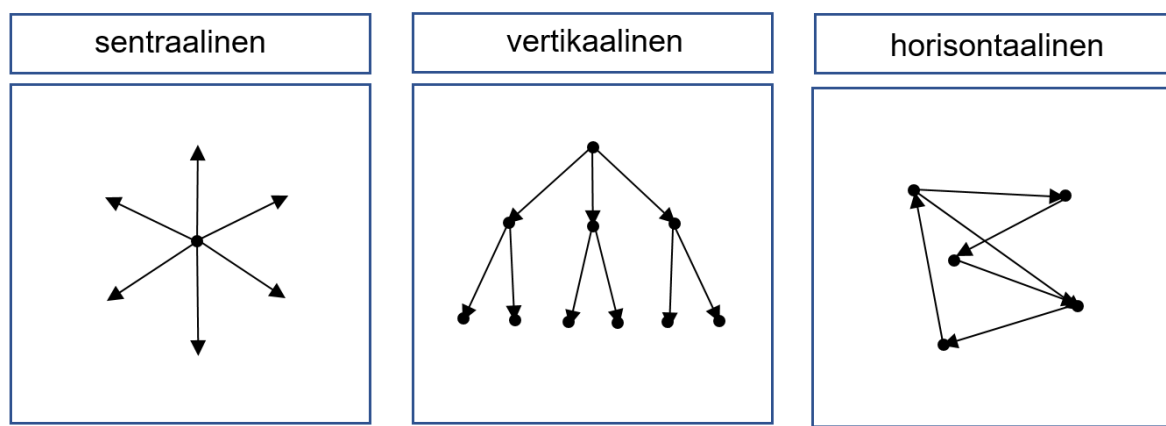
2.2 Sisäisen brändijohtamisen elementit

Burmannin ja Zeplinin (2005) mukaan brändiorientaatioon tähtäävä sisäinen brändijohtaminen jakautuu kolmeen elementtiin; brändikeskeiseen sisäiseen viestintään, brändikeskeiseen johtamiseen sekä brändikeskeiseen henkilöstöhallintoon. Samankaltaista mallia esittivät jo Foreman ja Money (1995) puhuessaan sisäisen markkinoinnin tärkeimmistä elementeistä. Näiksi he nimesivät henkilöstön kehittämisen, henkilöstön palkitsemisen ja vision luomisen.

2.2.1 Brändikeskeinen sisäinen viestintä ja yrityskulttuuri

Perinteisesti brändiviestinnän kohteena ovat yrityksen ulkoiset sidosryhmät, kuten asiakkaat, yhteistyökumppanit ja sijoittajat. Jotta yritys voisi varmistua brändiviestin eheästä välittymisestä näille sidosryhmille, on sen varmistettava, että sisäinen

viestintä toimii tehokkaasti. Sisäinen brändiviestintä sisältää kaiken suullisen, kuvallisen ja kirjoitetun viestinnän, joka liittyy brändiin ja organisaatioon ja joka kohdistuu työntekijöille (Lynch & de Chernatony 2004). Yritysten täytyy siis määrittää, mitä he viestivät ja mitä kautta he välittävät viestinsä organisaation sisällä (Burmamann & Zeplin 2005). Kuviossa 4 on esitetty erilaisia tapoja, miten bränditietoisuutta voidaan levittää organisaation sisällä. Burmannin ja Zeplinin (2005) mallin mukaan sisäisen brändijohtamisen viestintää on kolmen laista; sentraalista, vertikaalista ja horisontaalista viestintää.



Kuvio 4. Sisäisen viestinnän muodot (Burmamann & Zeplin 2005)

Sentraalinen viestintä (eng. central communication) on yrityksen tiedottavan yksikön, useimmissa tapauksissa viestintäyksikön, tuottama koko organisaatiolle tarkoitettu informaatio yrityksessä tapahtuvista asioista. Yleensä viestintäyksikkö toteuttaa sekä uutiskirjeiden ja -lehtien kaltaista tiedottavaa viestintää että tarpeeseen haettavaa informaatiota, jonka työntekijä löytää tarvittaessa esimerkiksi yrityksen intranetistä. Jotkut yritykset toteuttavat tasaisin väliajoin henkilöstön viestintätapahtumia, joissa käydään läpi ajan kohtaisia markkinointiin ja brändihallintaan liittyviä asioita. Tapahtumat ovat tehokkaita, sillä ne yhdenmukaistavat henkilöstön käsitystä brändistä ja työntekijä sisäistää viestin todennäköisemmin kuin lukiessaan saman informaation uutiskirjeestä. Koko henkilöstön tapahtumat voivat tosin tulla isoissa yrityksissä kalliiksi. (Burmamann & Zeplin 2005)

Vertikaalinen viestintä (eng. cascade communication) on taas organisaation ylemmiltä tasoilta alaspäin suuntautuvaa ohjeistusta ja tiedottamista. (Burmamann & Zeplin 2005)

Vertikaalinen viestintä toimii myös alhaalta ylöspäin, kun yrityksen tuloksia ja kehitysehdotuksia raportoidaan ylemmille tahoille (Meade 2010). Vertikaalinen viestintä sopii myös tiedon levittämiseen, mutta se vie enemmän aikaa kuin sentraalinen viestintä. Vertikaalisen viestinnän vahvuutena on sen henkilökohtaisuus; kriitikoiden on helpompi hyväksyä uudet toimintamallit ja muutokset, kun asiasta voi keskustella suoraan oman esimiehen kanssa (Burmamann & Zeplin 2005).

Horisontaalinen viestintä (eng. lateral communication) on epävirallista viestintää työntekijöiden välillä. Horisontaalinen viestintä on tehokkain kolmesta viestinnän muodosta, sillä työtoverilta tullut informaatio muistetaan pisimpään ja sen mukaisesti todennäköisimmin myös toimitaan. Horisontaalisen viestinnän ongelma on sen hallinta. (Burmamann & Zeplin 2005) Yksi lupaava lähestymistapa on ”organisaation tarinan kerronta”, jonka tarkoituksena on levittää informaatiota tilanteista, joissa yritys on toiminut brändiarvojen mukaisesti. tarinat voivat liittyä työntekijöiden tai asiakkaiden palkitsemiseen, liiketoiminnan kehittämisen saavutuksiin tai kilpailuaseman saavuttamiseen. Tällaista tarinan kerrontaa voi harjoittaa myös systemaattisesti sentraalisen viestinnän kautta, mutta tavoitetilanne olisi saada tarinat leviämään työyhteisössä. (Shein 1985)

Jokaisella organisaatiolla on oma tapansa toteuttaa viestintää ja mallit eivät ole absoluuttisia toimimaan missä tahansa organisaatiossa. Hankalinta sisäisen viestinnän johtamisessa on yhdistää jo olemassa oleva viestintäkulttuuri johdon tavoitteleman viestintäkulttuurin kanssa. (Meade 2010) Henkelin ym. (2007) tutkimusten perusteella esimiesten on tehokkaampaa keskustella brändiin liittyvistä asioista suoraan työntekijöiden kanssa kuin antaa esimerkiksi kirjallisia ohjeita, jotka markkinointiyksikkö on tuottanut. Selkeät, aina saatavilla olevat ohjeistukset kuitenkin tukevat brändin mukaista toimintaa, mikäli ohjeet ovat ajan tasalla.

Hyvin johdettu sisäinen brändiviestintä edistää työntekijän yritysarvojen mukaista käyttäytymistä (de Chernatony & Segal-Horn 2003) ja kasvattaa henkilöstön uskollisuutta sekä sitoutuneisuutta organisaation arvoihin ja tavoitteisiin (Sharma & Kamalanabhan 2012). Myös vahvan yrityskulttuurin on todettu vaikuttavan positiivisesti yrityksen brändin menestymiseen. Esimerkiksi Wilson (2001) kirjoittaa,

että kulttuuri voi vaikuttaa ulkoisiin sidosryhmiin käytösmallien ja asenteiden kautta yhtä paljon kuin virallinen viestintä ja visuaalinen identiteetti. Syynä voi olla työntekijöiden suurempi sitoutuminen työhönsä ja paremman motivaation synnyttämät tulokset (Flamholtz 2001). Tämä kuitenkin vaatii sitä, että organisaation kulttuuri ei ole ristiriidassa organisaation brändi-identiteetin kanssa (de Chernatony 2001).

Tilanteessa, jossa yrityskulttuuri ei ole brändin mukainen, on kaksi erilaista tapaa lähteä kehittämään tilannetta; brändin mukauttaminen yrityskulttuuria vastaavaksi tai yrityskulttuurin mukauttaminen brändiä vastaavaksi (Shwartz & Davis 1981). Useimmissa tilanteissa ensimmäinen vaihtoehto on yksinkertaisempi vaihtoehto, sillä yleensä yrityskulttuuri heijastaa yrityksen historiaa, tavoitteita ja arvoja, jotka ovat luonnollisia lähtökohtia brändin rakentamiseen (Burmamann & Zeplin 2005). Yrityskulttuurin muuttaminen on sen sijaan erityisen vaikeaa, koska se koostuu sosiaalisista vuorovaikutuksista ja niiden kontrolloiminen on miltei mahdotonta. Yrityskulttuuria ei voi johtaa, mutta siihen voi vaikuttaa (Lundberg 1985). Organisaation rakenne on yksi kulttuuriin suoraan vaikuttava tekijä. Organisaation palkitsemisjärjestelmällä voidaan ohjata työntekijöitä brändin mukaiseen käyttäytymiseen (Burmamann & Zeplin 2005).

2.2.2 Brändikeskeinen johtaminen

Pelkän tiedon tarjoaminen ei riitä synnyttämään positiivista mielikuvaa yrityksen brändistä, vaan esimiehen täytyy toimia brändin mukaisesti (King & Grace 2010). Johtaminen helpottaa sisäisen brändin rakentamista ja kannustaa myös brändin mukaiseen käytökseen (Vallaster & de Chernatony 2005). Burmann ja Zeplin (2005) jakavat johtajuuden mikro ja makro tason johtamiseen. Makrotasolla toimitusjohtaja ja muu johtoryhmä edustavat yrityksen näkyvää johtoa. Heidän tulisi omaksua yrityksen brändiviesti ja brändilupaus, jotta oikea viesti välittyisi sisäisille ja ulkoisille sidosryhmille. Mikrotasolla esimiesten tulisi taas toimia roolimalleina alaisilleen ja inspiroida heitä työskentelemään brändiä edistävällä tavalla. McWilliam ja Dumas

(1997) korostavat että brändi muodostuu yhteisestä kokonaisuudesta - jokaisen johtajan tulisi työskennellä yhdessä brändin kehittämisen edistämiseksi.

Yksi viimeaikojen johtamistrendeistä on transformatiivinen johtamistyyli. Muun muassa Morhart ym. (2009) ja Dvir ym. (2002) ovat esittäneet tutkimuksissaan todisteita, että juuri transformatiivinen johtajuus on avain asemassa työntekijöiden brändiorientaation kasvattamisessa. Brändikeskeinen transformatiivinen johtajuus on esimiehen tapa motivoida työntekijöitään toimimaan brändiuskollisella tavalla vetoamalla heidän henkilökohtaisiin arvoihinsa. Johtamistavan tavoitteena on edesauttaa brändiorientaation syntyä ja yhdistää työntekijän oma arvomaailma yrityksen arvoja vastaaviksi. Näin työntekijä ei tunne työskentelevänsä organisaation ylemmän tason määräysten mukaisesti vaan oman organisaationsa etua ajaen. (Morhart ym. 2009)

Buil, Martinés ja Matute (2016) huomasivat tutkiessaan hotellityöntekijöiden käyttäytymistä, että inspiroiva johtaminen edisti sekä työntekijöiden sitoutumista brändiin ja yritykseen että työntekijöiden tyytyväisyyttä työhönsä. Sen sijaan sisäisillä brändikoulutuksilla ja viestinnällä oli tuskin lainkaan vaikutusta sitoutumisen tasoon. Karismaattiset johtajat välittävät tehokkaasti intohimoaan alaisilleen, mikä edesauttaa työntekijöiden positiivista suhtautumista ja sitoutumista työhönsä (Dvir ym. 2002 ja Wang ym. 2014). On siis mahdollista, että juuri inspiroiva johtaminen on tärkein sisäisen brändijohtamisen työkaluista.

Muutoksien johtaminen on taas yksi sisäisen brändijohtamisen kompastuskivistä. Organisaatioita uudistetaan tänä päivänä enemmän kuin koskaan ja jopa seitsemänkymmentä prosenttia näistä muutoksista epäonnistuu huonon johtamisen takia. (Truss, Mankin & Kelliher 2012) Sisäisen brändijohtamisen kannalta onnistunut muutosjohtaminen on erityisen tärkeää, sillä kuten jo aiemmin todettiin, jokaisen organisaation jäsenen tulisi olla tietoinen yrityksen strategiasta, brändi-imagosta sekä yhteisistä arvoista. Muutosjohtaminen tulee käsille myös niissä tilanteissa, kun

brändiorientaatiota yritetään kasvattaa yrityksen sisällä. Työntekijälle voi olla haastavaa säilyttää brändin mukaista käyttäytymistään, jos brändi- ja toimintamallimuutokset eivät ole perusteltuja tai yrityksen arvomaailmaan sopivia. Collins ja Porras (1996) esittävät artikkelissaan tarkastelun arvoisen huomion siitä, että useimmilla pitkään menestyneillä yrityksillä on edelleen sama arvomaailma talouden ja teknologian muutoksista huolimatta. Näitä ydinarvoja ei ole luotu yrityksen asiakkaille vaan sen työntekijöille, eikä arvoilla välttämättä ole mitään tekemistä asiakaskeksisyyden, palvelulaadun tai tuloksellisuuden kanssa. Ydinarvojen lisäksi yrityksellä on ydintarkoitus, jonka vuoksi yritys on olemassa. Menestyneillä yrityksillä ydintarkoitus ei ole arvon tuottaminen sijoittajille tai tuotteiden valmistaminen vaan se on suurempi päämäärä, joka kestäisi, vaikka yritys olisi olemassa 100 vuotta. (Collins & Porras 1996)

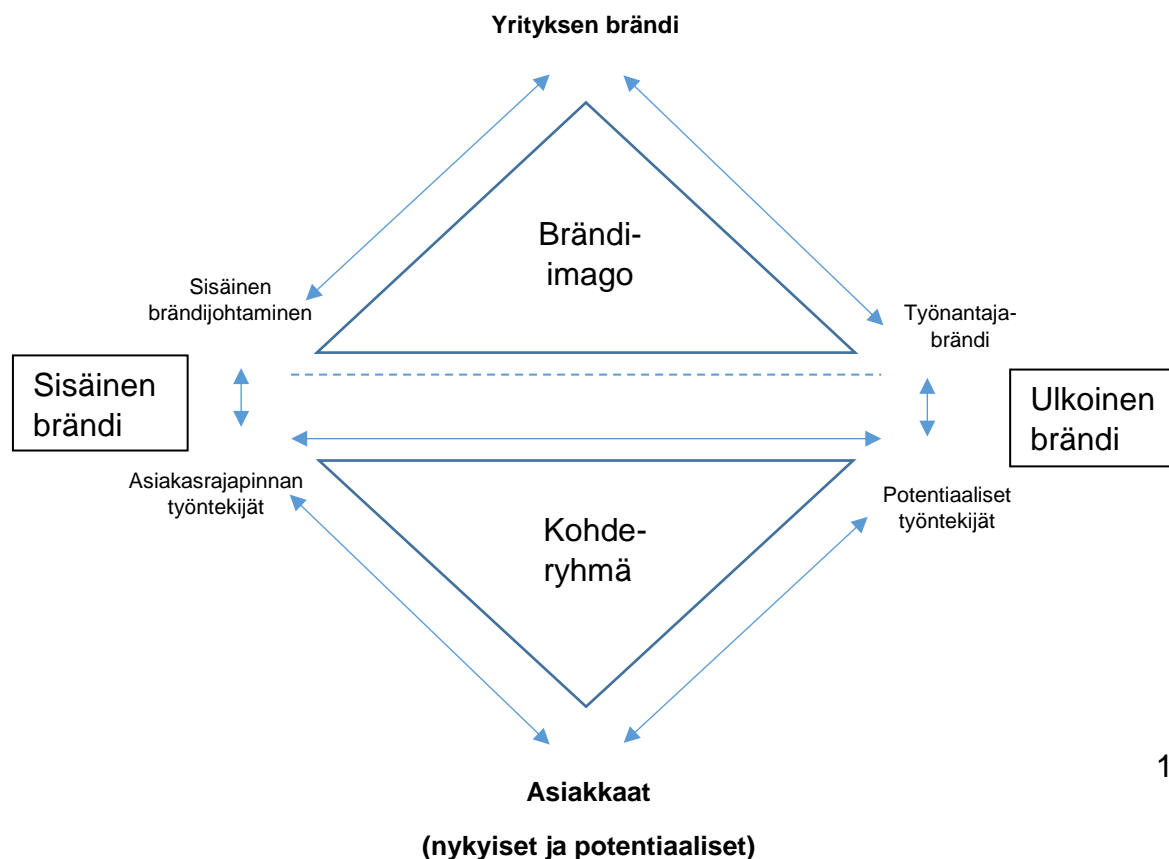
Collinsin ja Porrasin lisäksi yrityksen ydintarkoitusta on käsitelty myös Sinek (2009, 50), jonka mukaan yritykset ajattelevat liian usein tuotekeskeisesti. Sinekin mukaan menestyvillä yrityksillä on ydintarkoitus, joka välittyy myös asiakkaille. Menestyvän organisaation jokainen jäsen tietää, miksi yritys on olemassa eikä vain sen, mitä yritys tekee. Tällöin yritys voi myydä mitä tahansa tuotetta brändinsä vahvistamana ilman kyseenalaistamista. Myös työntekijät on helpompi saada tällaisten inspiroivien päämäärien ja arvojen taakse. (Sinek 2009, 50) Kunde (2000) kutsuu tätä päämäärää ”yrityksen uskonnoksi”. Onnistuneen sisäisen brändinhallinnan kannalta olisi edullista tarkastaa kestävätkö yrityksen arvot markkinatilanteiden muutoksia ja onko yhteinen visio tarpeeksi vahva yhteisen uskonnon muodostamiseksi.

2.2.3 Brändikeskeinen henkilöstöjohtaminen

Brändiorientaation toteutumisen ensimmäinen edellytys on, että yrityksen työntekijät ovat tietoisia yrityksen brändilupauksesta ja brändin asemasta organisaation toiminnassa. On oleellista, että työntekijät uskovat itse yrityksen brändilupaukseen lähtien siitä hetkestä, kun heidät palkataan yritykseen. (Aurand, Gorchels & Bishop 2005) Sisäisen brändijohtamisen yksi tärkeimmistä askelista onkin oikeiden ihmisten palkkaaminen ja pitäminen organisaatiossa (Grönroos 2007, 342). On luonnollisesti

helpompaa rekrytoida henkilö, joka on jo valmiiksi brändiuskollinen tai kykenevä omaksumaan uskollisuuden nopeasti. Työntekijältä on siis haettava samoja arvoja, joita organisaatio on strategiassaan määrittänyt. Tällainen rekrytointi edellyttää, että koko henkilöstöhallinto on sitoutunut ja osaa toimia brändiarvojen mukaisesti (Gotsi & Wilson, 2001) Rekrytointi, koulutus, viestintä sekä henkilöstön motivointi ja kannustimet tulisivat olla samassa linjassa yrityksen brändin ja arvojen kanssa. (Aurand, Gorchels & Bishop 2005)

Henkilöstöhallinnon ja markkinoinnin strateginen yhteistyö on tärkeää, mikäli yrityksen sisäinen brändi halutaan yhtenäistää. Foster, Punjaiski & Cheng (2010) esittävät mallin, jossa henkilöstöjohtamisen ja brändijohtamisen toiminnot yhdistetään yhteisen sisäisen brändijohtamisen ja työntekijäbrändin rakentamisen kautta. Foster ym. (2010) mukaan asiakkaiden joukossa olevat potentiaaliset työntekijät vuorovaikuttavat asiakasrajapinnan työntekijöiden kanssa ja näin ollen muodostavat kuvan yrityksestä työpaikkana. Uutena työntekijänä he osallistuvat sisäisen brändin hallinnan toimenpiteisiin ja mahdollisesti tulevat itse toimimaan asiakasrajapinnassa brändin viestijöinä. Yhteys työnantaja-brändin rakentamisen ja yritysbrändin rakentamisen väliltä puuttuu kokonaan sisäisen brändijohtamisen tutkimuksesta. Tämä yhteys on esitetty kuviossa 5. katkoviivalla.



Kuvio 5. Sisäisen ja ulkoisen brändin rakentuminen (Foster, Punjaiski & Cheng 2010)

Fosterin ym. (2010) malli on vielä vaille käytännön testausta, mutta vastaava ajatus poikkitoiminnollisesta yhteistyöstä yhteisen brändin edistämiseksi tulee esille esimerkiksi Veloutsoun ja Panigyrasin (2001) artikkelissa. Myös de Chernatony ja Cottam (2006) havaitsivat omassa tutkimuksessaan, että vähemmän menestyksekkäiden brändien organisaatioissa oli myös vähemmän sisäistä yhteistyötä osastojen välillä. Useimmissa organisaatioissa sisäisen brändin hallinta on henkilöstöyksikön vastuulla ja ulkoisen brändin hallinta markkinointiyksikön harteilla (Burmamann & Zeplin 2005). de Chernatony ja Cottam löysivät lisäksi positiivisen yhteyden menestyksekkäiden brändien ja asiakaspalvelun laadun välillä. Näiden menestyvien brändien työntekijät olivat enemmän tietoisia brändilupauksesta ja yrityksen arvoista. (de Chernatony & Cottam 2006)

Jo 1980-luvulla esitettiin ajatuksia markkinoinnin työkalujen käyttämisestä henkilöstöhallinnossa työntekijöiden työtyytyväisyyden kasvattamiseksi ja irtisanoutumisien vähentämiseksi. Esimerkiksi Berry (1981) esitti tutkimuksessaan, että yrityksen tulisi ajatella työpaikkoja myytävänä tuotteina ja sekä nykyisiä että potentiaalisia työntekijöitä asiakkaina. Sisäisen brändijohtamisen tutkimus on edelleen yhtenäisesti sitä mieltä, että yrityksen tulee toimia vahvasti osastojen välisessä yhteistyössä brändiorientoituneen organisaation ja vahvan ulkoisen brändin rakentamiseksi.

Brändikeskeiseen henkilöstöjohtamiseen liittyy myös työnantajabrändin luominen. Työnantajabrändin on oltava houkutteleva, jotta yritys saisi rekrytoitua parhaita tekijöitä. Vielä tärkeämpää on, että työnantajabrändi vetoaa niihin osaajiin, jotka

pystyvät omaksumaan yrityksen brändi-identiteetin. Yrityksen työnantajabrändi perustuu työntekijöiden jakamaan tietoon ja palautteeseen sekä henkilökohtaiseen kanssakäymiseen yrityksen kanssa. Hyvä työnantajabrändi houkuttelee yritykseen sopivia osaajia ja säilyttää arvokkaat työntekijät organisaation palveluksessa. (Mokina 2014) Työnantajabrändi helpottaa sisäistä brändin hallintaa ja edesauttaa työntekijöiden brändin mukaista toimintaa. Työntekijät kykenevät viestittämään brändin arvoja asiakkaille, jos arvot ovat samassa linjassa henkilökohtaisten arvojen kanssa. Täten kokiessaan työnantajabrändin positiivisesti, työntekijä luo myös asiakkaalle positiivisen kokemuksen yrityksestä. (Mosley 2007)

2.3 Sisäisen brändijohtamisen haasteet myyntiyksiköissä

Sisäinen brändijohtaminen ja brändiorientaation saavuttaminen ovat erityisen tärkeitä myyntiyksiköissä, sillä myyjän on uskottava myymäänsä tuotteeseen. Työntekijöiden tuloksien parantaminen ja työntekijöiden vaihtuvuuden alentaminen ovat kaksi myyntiorganisaatiojohtajan isointa ongelmaa (Jaramillo, Mulki & Boles 2013). Myyntiyksiköille ominaista on tiukka lukujen seuranta ja tulostavoitteiden saavuttamisen paine. Tuloksien parantaminen tuo johdolle haastetta sisäisen brändijohtamisen saralla, sillä työntekijöitä on motivoitava sekä tuloksellisella että asiakassuhteita ylläpitävällä tavalla. Myyjä ei saisi siis tehdä kauppvoja vain oman rahallisen kannusteen toivossa, jos se ei hyödytä pitkäkestoista asiakassuhdetta ja edesauta asiakkaan tyytyväisyyttä brändiin. (Evans ym. 2012)

Myynnillisten tavoitteiden saavuttamiseksi myyjän on oltava sitoutunut työhönsä. Kun Jaramillo, Mulki & Boles (2013) tutkivat työhön sitoutuneisuutta myyntiorganisaatioissa ja he huomasivat, että työn merkityksellisyyden kokemus vaikutti vahvasti sekä työntekijöiden suorituksiin että halukkuuteen pysyä yrityksen palveluksessa. Työn merkityksellisyyden kokemukseen vaikuttivat onnistumisen kokemukset ja työpaikan eettinen ilmapiiri. Myyjän eettinen toiminta on kriittinen tekijä pitkäkestoisen molempia hyödyttävän asiakassuhteen rakentamiseksi (Evans ym. 2012). Epäeettistä myyntiä voi olla yritykselle haitallista esimerkiksi tilanteessa, jossa myyjä esittää todelliseksi hinnaksi korkeamman summan, jotta kauppahinta vaikuttaisi

alennukselta (Deconinck 1992). Eettisten ohjeistuksen olemassaolo hyödyttää myös myyjän hyvinvointia, sillä ohjeiden avulla työntekijän on helpompi ylläpitää henkilökohtaisia arvojaan työssä ja näin ollen luoda työnteolle merkityksellisyyttä. Selkeä ja yhtenäinen ohjeistus helpottaa myyjää puolustamaan yrityksen toimintaa tilanteissa, joissa asiakas vaatii mahdottomia. (Jaramillo ym. 2013)

Organisaatiotutkimuksessa on esitetty, että taitavan työntekijän kohdalla haastavat asiakkaat motivoivat myyjää etsimään ratkaisua ja kehittämään omaa ammattitaitoaan ratkaisemalla käytännön ongelmia (Yeo & Marquardt 2010). Teoria pitää varmasti osittain paikkansa, sillä Jaramillon ym. (2013) tutkimuksessa yritykseensä sitoutuneet myyjät kokivat vaikeat asiakaskohtaamiset vähemmän stressaaviksi. Vaikeasta tilanteesta selviytyminen tuo myyjälle onnistumisen kokemuksen ja kohottaa ammatillista itsetuntoa. Siehlin (1992) mukaan juuri vaikeat asiakaskohtaamiset ovat kriittisiä brändin rakentamisen kannalta, sillä näissä vaikeissa tilanteissa tarjottu hyvä asiakaspalvelu saa yrityksen erottumaan positiivisella tavalla kilpailukentällä.

Usein luonnollinen reaktio näissä tilanteissa asiakaspalvelijalta tai myyjältä on etäyttää itsensä tilanteesta ja ajatella, että toisen aiheuttama ongelma ei ole hänen vastuullaan ratkaista. Myyjä voi lisäksi helposti ajautua ajattelemaan, että tilanne, jossa ei voi tehdä uutta kauppaa, ei ole työpanoksen arvoinen. Myyjien koulutuksessa tulisi purkaa tämä käyttäytymismalli valistamalla myyjiä vaativien asiakkaiden palvelun hyödyistä ja asiakkaan ongelman eteenpäin ajamisesta. Lisäksi yksi mahdollinen lopputulema asiakkaan ongelman ratkaisemiseksi voi olla paremman palvelukokonaisuuden myyminen. (Shiel 1992)

Johtajat voivat vaikuttaa työn merkityksellisyyden kokemukseen työn suunnittelulla, vastuun jakamisella sekä tuotteiden ja palveluiden jatkuvalla kehittämisellä (Sue-Chang & Ong, 2002). Esimiesten tulee myös palkita alaisia hyvästä suoriutumisesta, sillä onnistumisen tunteet vaikuttavat myyjän itsetuntoon ja suoriutumiseen (Jaramillo ym. 2013). Tavoitteet tulisi tästä syystä asettaa realistisiksi. De Chernatony ja Cottam (2006) tekivät havainnon, että liian korkeat myyntitavoitteet ovat pitkällä aikavälillä

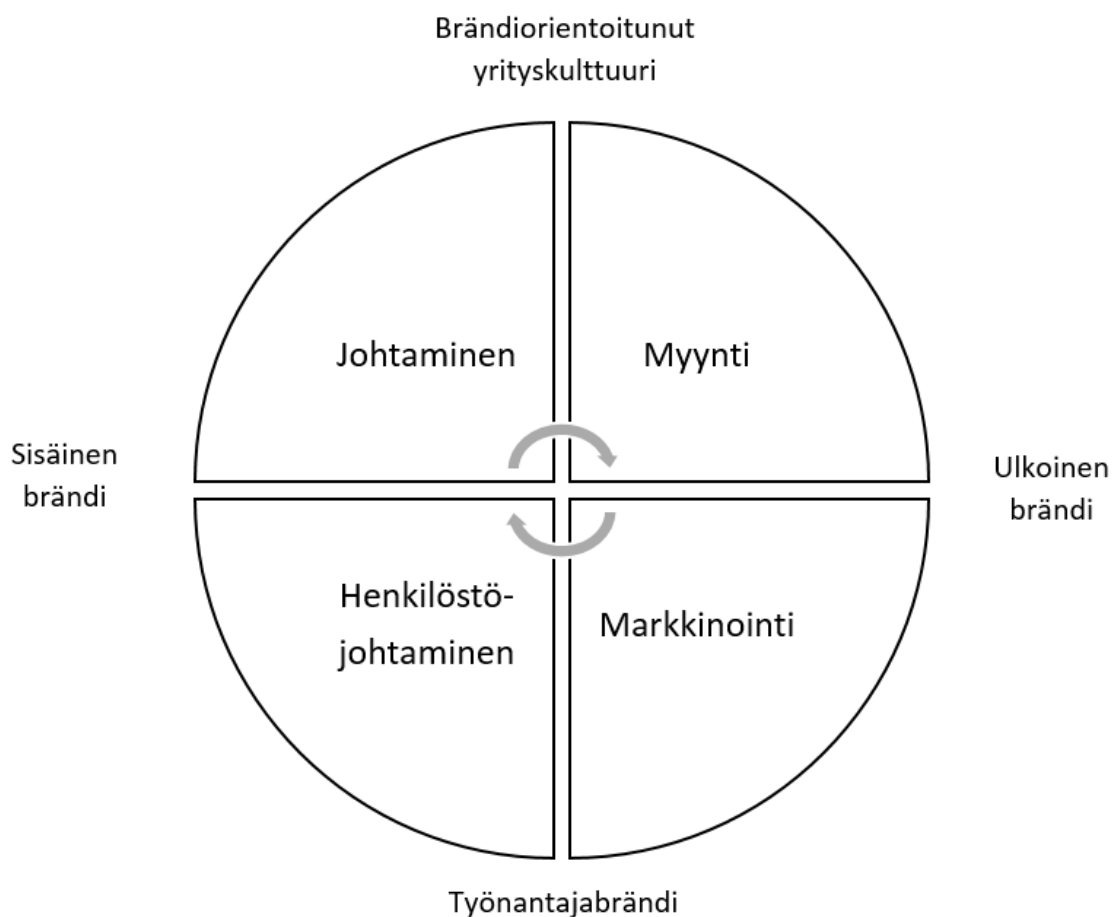
haitallisia työntekijöiden brändiorientaatiolle ja tämän vuoksi myyntitiimillä olisi syytä olla pitkän ja lyhyen aikavälin tavoitteita.

Yksi myyntiorganisaatioiden haasteista on myyjien kokema *rooliristiriita* (eng. role conflict), jota ovat tutkineet muun muassa Kahn (1964), Menguc (1996) sekä Kandry ja Arnold (1999). Rooliristiriita syntyy myyntitilanteissa, kun asiakas haluaa myyjän asettuvan asiakaspalvelijan rooliin samalla, kun esimies odottaa myyjältä kaupallisia tuloksia (Kahn 1964). Rooliristiriitaan liittyy läheisesti *roolin monitulkintaisuus* (eng. role ambiguity), joka viittaa epätietoisuuteen siitä, miten omaa työtehtävää tulisi toteuttaa (Dubinski & Mattson 1979). Monitulkintaisuus ilmenee erityisesti myyntityössä, jossa myyjä voi ansaita rahapalkkion myynnistä, joka on toteutettu epäeettisesti tai vastoin yrityksen etua. Rooliristiriita ja roolin monitulkintaisuus ovatkin tiukasti toisiinsa sitoutuneita käsitteitä.

Rooliristiriidan ja roolin monitulkintaisuuden on todettu vaikuttavan negatiivisesti työntekijöiden työtyytyväisyyteen, aiheuttavan työstressiä, alentavan työpanosta sekä lyhentävän työsuhteiden kestoja (Kandry & Arnold 1999). Lisäksi rooliristiriidan ja työntekijän tuloksellisuuden välillä on havaittu välillinen yhteys, sillä työpanos vaikuttaa positiivisesti työn tuloksellisuuteen (Menguc 1996). On todennäköistä, että myyjä kokee roolissaan ristiriitaa myyntityön luonteen vuoksi. Erityisesti myymälämyyjät, jotka asiakkaat mieltävät asiakaspalvelijoiksi, kokevat asiakkaan, johdon ja esimiehen ristiriitaista painostusta (Dubinski & Mattson 1979). Roolin monitulkintaisuus on yleinen ongelma erityisesti niillä myyntityöntekijöillä, jotka oppivat työnsä käytännössä. (Menguc 1996).

Rooliristiriitaa ruokitaan roolikannustimilla ja -sanktioilla, joita myyjä saa esimiehen toivoman suoriutumisen mukaan. Roolikannustin voi olla esimerkiksi rahallinen palkkio, jonka myyjä saa tehdyistä kaupoista. Roolisanktio taas voi ilmetä tilanteessa, jossa myyjä kykenee tekemään valtuuksiensa puolesta asiakkaalle edullisemman ratkaisun, mutta kokee siitä itse taloudellisen menetyksen. Toinen esimerkki on paremman tarjouksen sopiminen kilpailijaa harkitsevan asiakkaan kanssa, josta myyjä saa harvemmin taloudellista hyötyä, vaikka asiakkaiden säilyttäminen olisikin yritykselle tärkeää. (Kandry & Arnold 1999)

Sisäisen brändijohtamisen vaikutusta rooliristiriitaan ja roolin monitulkintaisuuteen ei ole tutkittu, vaikka brändiuskollisuus vaikuttaa positiivisesti samoihin tekijöihin, joihin rooliristiriidalla on negatiivinen vaikutus. Edellä käsitellyn teorian varjolla myyntiorganisaatioiden sisäistä brändijohtamista olisi syytä lähestyä laajemman osastojen välisen yhteistyön kautta. Kuvassa 5 esitetty synteesi teorian muokkaamasta viitekehyksestä osoittaa, että brändiorientoitunut myyntityö tarvitsee tuekseen henkilöstöhallinnon ja myynnin johdon lisäksi syvempää yhteistyötä markkinointiyksikön kanssa.



Kuvio 6. Teoreettisen viitekehyksen synteesi

Teoreettisen viitekehyksen synteessissä esitetään muokattua mallia Fosterin, Punjaisrin ja Chengin (2010) henkilöstöjohtamisen ja sisäisen brändijohtamisen

toimintojen yhdistämisestä. Synteesi esittää myynnin yhdeksi komponentiksi malliin, sillä markkinointi ja myyntityö ovat yhdessä luomassa yrityksen ulkoista brändiä. Myyntiyksikön työntekijät viestivät brändiä sen ohjeistuksen mukaan, joka heille on sisäisen brändijohtamisen toiminnoilla jalkautettu. Kuviossa brändiviesti ja brändin mukainen toimintaohjeistus välittyvät työntekijälle markkinoinnin, henkilöstöjohtamisen ja johtamisen toimintojen kautta. Työnantajabrändi syntyy markkinoinnin toimien, henkilöstöyksikön rekrytointiprosessien sekä työntekijöiden suosittelun kautta. Työnantajabrändiin vaikuttaa vahvasti sisäinen brändi, jota hallitaan rekrytoinnin ja muokataan johtamisen kautta. Sisäisen brändijohtamisen yhtäläiset toiminnot luovat ympäristön brändiorientoituneen yrityskulttuurin syntymiselle.

3 TAPAUSTRITYYS X: SISÄINEN BRÄNDIJOHTAMINEN MYYNTIYKSIKÖSSÄ

Tutkielman empiriaosiossa tutkitaan sisäisen brändijohtamisen haasteita tapausyrityksen myyntiyksikössä. Yritys X on suomalainen ITC-alan yritys, joka on muutama vuosi sitten toteuttanut kattavan visuaalisen ja arvollisen brändimuutoksen. Tapausyritys on omalla toiminta-alueellaan markkinajohtajan asemassa, mikä on osittain myös kiihdyttänyt strategisen muutoksen tarvetta uusasiakashankinnasta kestävien asiakassuhteiden ylläpitämiseen. Brändimuutoksen aikana myös toimintamalleja uudistettiin ja niiden toteuttamista asiakasrajapinnassa valvottiin tarkemmin. Yritys X:n strategisiksi arvoiksi on määritetty asiakaskeskeisyys, vastuullisuus, uusiutuminen, tuloksellisuus ja yhteistyö.

Tapausyrityksessä käytetään sekä osa-aikaista vuokra- että kuukausipalkkaista vakituista työvoimaa. Haastateltavien joukkoon valittiin vuokratyöntekijöitä ja vakituksia työntekijöitä. Vuokratyöntekijöiden ja vakituisten työntekijöiden johtamistavoissa ei ole eroa yhteisen yrityskulttuurin, sisäisen viestinnän ja johtamisen saralla. Selkeäksi erottavaksi toimintatavaksi ilmeni kuukausipalkkalaisten paremmat henkilöstöedut esimerkiksi lounassetelit ja vuokratyöntekijöiden joustavammat työtunnit. Vuokratyöntekijöiden kohdalla myyntitulokset vaikuttavat työtuntien määrään. Useimmat myyjät aloittavat vuokratyöläisinä, kunnes siirtyvät 1-2 vuoden jälkeen kuukausipalkkaisiksi vakituksiksi työntekijöiksi. Moni myyjä tekee kuitenkin töitä opintojen ohella, joten Yritys X:llä on myös pitkäaikaisia vuokratyöntekijöitä.

Haastatteluihin osallistui kyseisen myymälän myymäläpäällikkö ja kuusi myyjää. Haastattelut toteutettiin puolistrukturoituina teemahaastatteluina. Teemahaastattelut sopivat tutkimukseen, jossa on tarkoitus havainnoida haastateltavan arvoja ja henkilökohtaisia tuntemuksia aihepiiriä kohtaan (Metsämuuronen 2001, 42). Haastattelut toteutettiin haastateltavien työpaikalla yhtä haastattelua lukuun ottamatta, joka käytiin puhelimitse. Haastattelujen lisäksi tietoa kerättiin toimintatapojen

havainnoinnin ja yleisen ohjeistuksen tulkinnan kautta. Taulukossa 1. on esitetty haastateltavien taustatiedot yrityksessä toimimisen ajalta.

M = Myyjä, MP = Myymäläpäällikkö

M1	Kaksi vuotta kokoaikaisena vuokratyöntekijänä, myös muissa myymälöissä
M2	3 kuukautta vakituisena työntekijänä, jota ennen 3 vuotta vuokratyöntekijänä, myös myyntipisteillä ja muissa myymälöissä
M3	Vuosi kokoaikaisena vuokratyöntekijänä
M4	Puoli vuotta vuokratyöntekijänä myyntipisteellä, kaksi vuotta vakituisena työntekijänä, kaksi kuukautta myymälässä
M5	3 vuotta osa-aikaisena vuokratyöntekijänä
M6	7 kuukautta osa-aikaisena vuokratyöntekijänä
MP	5 vuotta myymäläpäällikkönä, 2 vuotta myymälässä ja 3 vuotta vuokratyöntekijänä asiakaspalvelussa

Taulukko 1: Haastateltavien taustatiedot

3.1 Tapausyrityksen sisäinen brändijohtaminen

Yritys X:n myyntiyksiköissä ei ole käytössä selkeää toimintasuunnitelmaa sisäisestä brändijohtamisesta, vaan asiakasrajapinnan toimintaa johdetaan yleisen myyntitavan ja myymälätoiminnan ohjeistuksilla. Toimintatavat ovat yksityiskohtaisesti laadittuja, tosin myymäläpäällikön mukaan tuskin kaikki hänenkään myyjänsä toimivat täysin mallin mukaisesti asiakaskohtauksissa. Jos toimintatapoihin tulee muutoksia, näistä asioista suoritetaan kysely verkkokoulutustyökalun kautta. Verkkokursseja tehdään myös muista asioista, kuten lainsäädännöstä ja myyntitavoista. Myymäläpäällikkö valvoo verkkokurssien suorittamista. Myyjien haastatteluissa kuitenkin ilmeni, että kurssit suoritetaan laiskasti eikä sisältöä omaksuta. Kritiikkiä nousi esimerkiksi puuduttavista materiaaleista sekä siitä, että kurssit tulee suorittaa omatoimisesti kiireisen työvuoron lomassa. Lisäksi kurssi on mahdollista läpäistä arpomalla vastauksensa tai yrittämällä muutaman kerran väärin menneitä vastauksia.

Myymäläpäällikkö tiedosti itsekin omassa haastattelussaan ongelman siitä, että kurssit voi päästä läpi omaksumatta tarvittavia asioita. Myös myymäläpäälliköille järjestetään kerran viikossa verkkoseminaareja, mutta näihin myymäläpäälliköllä on harvemmin aikaa osallistua. Myymäläpäällikön rajallinen aika ilmeni myös muista johtamisen osa-alueista keskustellessa. Esimerkiksi päivittäiseen johtamistyöhön hän ei päässyt käyttämään yhtä paljon aikaa kuin haluaisi.

Verkkokoulutusten lisäksi myyjät saavat tietoa toimintamalleista, kampanjoista ja muiden yksiköiden asioista yhteisen intranetin kautta. Koko myyntiyksikköä, johon kuuluvat myös myymälän ulkopuolella uusiasiakashankintaa toteuttavat myyjät, informoidaan viikoittain sähköpostilla asiakasrajapintaa koskevista asioista. Sisäisen viestinnän suhteen usea haastateltava vastasi, ettei saa mistään tietoa yrityksen brändistä, vaan ainoa yrityksen tarjoama tieto on myyntiohjeistus ja kuluttajamainonta. Kaksi haastateltavista kritisoi vahvasti intranettiä sen sekavuuden ja huonon hakujärjestelmän takia. Kaikissa tilanteissa osaavan kollegan tai esimiehen apua ei ole saatavilla, joten myyjät joutuvat käyttämään useita järjestelmiä samanaikaisesti etsiessään tietoa oikeasta toimintamallista.

Sekä myymäläpäällikkö että myyjät olivat sitä mieltä, että verkkokoulutustyökalu ei ole riittävä tapa koulutusten järjestämiseksi. Yritys X järjestää satunnaisesti uusille myyjille yhteisiä koulutuksia myyntitavasta ja järjestelmistä, mutta ei lainkaan brändistä tai yritysarvoista. Haastateltavista vain uusi työntekijä M6 oli osallistunut tällaiseen koulutukseen, jonka laatua hän kommentoi huonoksi ja ”hatusta vedetyksi”. Koulutus - ja näin ollen myös brändin jalkauttaminen - on pääsääntöisesti esimiehen vastuulla, mutta näissäkin tapauksissa esimiesten into ja aika kouluttamiseen vaihtelee. Haastateltu myymäläpäällikkö oli myyjien kommenttien perusteella aktiivisimpia perehdyttäjiä. Haastateltavista M4 ei ollut saanut minkäänlaista koulutusta edellisen esimiehensä alaisuudessa, vaan oli oppinut kaiken työtä tehdessä ja kollegoiden avustuksella. Kehitysehdotuksista puhuttaessa myyjien mielestä tiedottamisen pitäisi olla henkilökohtaisempaa ja selkeämpää. Haastateltava M2 kommentoi asiaa seuraavasti: *”Meille näytettiin video brändimuutoksen aikaan, jossa kerrottiin uusista toimintatavoista ja brändilupauksesta. Vaikka kaikkea*

asiasisältöä ei jäänytkään päähän, videosta jäi mielikuva hyvästä uudistuksesta. Esimies täydensi tietoja myöhemmin. Toivoisin, että tällaisia videoita olisi enemmänkin”.

Yritys X:n operatiivisen johtamisen työkaluja ovat vuoronavaukset, myymälän viikkopalaverit ja työntekijöiden kehityskeskustelut. Näiden lisäksi myymäläpäällikkö pitää satunnaisia palavereja tukea tarvitsevien myyjien ja häntä sijaistavien vastuumyyjien kanssa. Vuoronavauksien tarkoituksena on kohentaa myyjien mielentilaa ja valmistaa heitä tulevan päivän tavoitteita varten. Viikkopalavereissa käydään läpi myymälän tilanne myyntilukujen osalta ja keskustellaan ajankohtaisista tarjouksista. Esimiehen ja myyjän kahden keskeinen aika jää puolen vuoden välein järjestettäviin palautekeskusteluihin.

Sekä myyjien että myymäläpäällikön haastatteluissa paljastui esimiestyön kehittämistarve. Myymäläpäällikkö koki oman esimiehensä antavan vähän tukea muutosjohtamiseen ja osa myyjistä toivoi myymäläpäälliköltä enemmän aikaa henkilökohtaiseen johtamiseen. Toisessa myymälässä aloittanut haastateltava M1 korosti oman perehdytyksensä ja koulutuksensa pohjautuneen yksinomaan myymäläpäällikön esimerkille. Kyseessä olleen myymäläpäällikön johtamistapaan kuului, että hän osallistui myös itse myyntityöhön ja näytti näin esimerkkiä omalle myyntitiimilleen. Myös muissa haastatteluissa nousi esille toivomus siitä, että myymäläpäällikkö osallistuisi myyntiin myös itse ja näyttäisi näin inspiroivaa esimerkkiä.

3.2 Brändiorientaatio ja rooliristiriita tapausyrityksessä

Haastattelujen perusteella tapausyrityksessä on meneillään jo useita muutosprosesseja brändiorientaation kasvattamiseksi. Positiivista oli huomata, että jokainen haastateltava oli ylpeä työpaikastaan ja viestitti siitä positiivisesti lähipiirilleen. Haastateltavat kertoivat tekevänsä kauppaa myös työajan ulkopuolella ja puhuvansa Yritys X:n puolesta saadessaan negatiivista palautetta yrityksestä. Yritys X on

selkeästi onnistunut sitouttamaan työntekijänsä toimimaan yrityksen brändin mukaisella tavalla myös työpaikan ulkopuolella. Monet myyjät käyttävät myös yrityksen tuotteita, mikä korreloi Framin ja MacCarthyn (2003) havaintojen perusteella työntekijän tuloksellisuuden ja sitoutuneisuuden kanssa. Palkkaus oli yksi haastatteluissa esille nousseista perusteista positiiviseen mielikuvaan, sillä Yritys X:n myyjät saavat keskimääräisesti parempaa palkkaa kuin kilpailijoiden työntekijät. Lisäksi Yritys X:n tarjoamat henkilöstöedut ja virkistysjuhlat sekä vuokra- että vakituisille työntekijöille olivat haastatteluissa nousseita tekijöitä positiivisen työnantajabrändin muodostumiseen. Vuokratyöntekijät kokivat myös vuokratyönantajan hyväksi työnantajaksi.

Työntekijöiden sitoutumisessa oli havaittavissa jonkun verran eroja. Voisi olettaa, että vuokratyöntekijöillä olisi alempi sitoutuminen yritykseen kuin vakituisilla työntekijöillä, mutta tätä ei ollut havaittavissa haastattelujen perusteella. Sen sijaan vaikutti siltä, että mitä kauemmin työntekijä oli ollut yrityksen palveluksessa, sitä sitoutuneempi hän oli yrityksen brändiin ja sen arvoihin. Myös pitkään yrityksessä työskennelleet vuokratyöntekijät kokivat olevansa todella sitoutuneita yritykseen. Lyhyimmän aikaa Yritys X:n palveluksessa ollut haastateltava M6 kuvaili sitoutuneisuuttaan seuraavasti: *”Koen, että teen työni täydellä teholla silloin, kun olen töissä, mutta en näe itseäni pitkällä aika välillä sitoutuneena, sillä tavoitteenani ei ole luoda uraa Yritys X:n palveluksessa”*. 10 vuotta yrityksessä ollut myymäläpäällikkö taas kertoi olevansa välillä liiankin sitoutunut työhönsä ja kokevansa itsensä tulosvastuun takia yksityisyrittäjäksi. Muiden haastateltavien vastaukset olivat näiden väliltä. Myös Punjaisri ja Wilson (2011) huomasit tutkimuksessaan, että palvelusajan pituus vaikuttaa työhön sitoutumiseen ja brändiuskollisuuden tasoon.

Haastateltavat kuvailivat brändiä muun muassa luotettavaksi, asiakaskeskeiseksi ja suomalaiseksi. Asiakaskeskeisyys oli ainoa yrityksen arvoista, jonka melkein kaikki haastateltavat muistivat. Asiakaskeskeisyys on myös myyntiohjeistuksen tärkein elementti. Asiakaskeskeisyys oli myös se brändiarvo, johon myyjät kokivat eniten sitoutuneisuutta. Toinen arvo, joka koettiin tärkeäksi, oli tuloksellisuus. Vaikka haastateltavat eivät onnistuneetkaan kertomaan kaikkia yrityksen brändiarvoja,

noudattivat he haastattelujen perusteella brändin mukaista myyntitapaa. Tämä johtunee yksityiskohtaisesta myyntiohjeistuksesta ja Yritys X:n myyntitavasta. Myyntitapa ohjeistaa myyjää yllättämään asiakkaan iloisesti, kartoittamalla kaikki asiakkaat palvelut ja mahdolliset tarpeet sekä tarjoamaan aina parempaa ratkaisua jokaiselle asiakkaalle. Myyntitavan yksi tärkeimmistä seikoista on ajatus siitä, että jokainen asiakas ansaitsee parhaimman ratkaisun tai ainakin tarjouksen siitä.

Kannustinjärjestelmä on yksi keino ohjata myyjä brändin mukaiseen käytökseen (Jaramillo ym. 2013). Yritys X:n myymälöissä seurataan päivittäin kärkituotteiden myyntitavoitteita myyjä- ja myymälätasolla. Myymälöiden suoriutumista seurataan myös alueellisella ja valtakunnallisella tasolla. Myyjän provision määrään vaikuttavat omat kaupat, mutta myös myymälän prosentuaalinen kokonaistulos, jolla lopullinen provisiosumma kerrotaan. Myyntituloksien seurannan lisäksi myymälän ja myyjän tulokseen vaikuttaa asiakaspalvelun laatu, jota seurataan Net Promoter Score (NPS)-mittarilla. Jokaisen asiakaskohtaamisen jälkeen myyjä lähettää asiakkaalle tekstiviestillä lyhyen palautekyselyn. Kaksiosainen NPS mittaa, kuinka todennäköisesti asiakas suosittelisi yritystä palvelukohtaamisen jälkeen ja selvitetiinkö hänen asiointisyynsä myymälässä asteikolla 0-10. Nämä arvosanat muodostavat myyjän NPS-tuloksen. Yhdessä Yritys X:n myymälässä on käytössä pelkästään NPS-palautteisiin perustuva kannustinmalli.

Myyjän rooliristiriitaa (Kahn 1964) oli havaittavissa myös tässä myyntiyksikössä, mutta siihen oli kehitteillä ratkaisuja. Palvelunlaadun seuranta NPS-kyselyn avulla on lähentänyt asiakkaan ja esimiehen vaatimuksia myyjän työskentelystä. NPS-kyselyn tulokset vaikuttivat myös vuokratyöntekijöiden työvuorojen määrään myyntien ohella ja näin sillä on onnistuttu motivoimaan työntekijöitä asiakaskeskeisempään lähestymistapaan. NPS:n käyttöönotto ja sen painotus esimiehen puolelta olivat muuttaneet myyjien suhtautumista asiakaskeskeisempään suuntaan. Esimerkiksi haastateltava M5 kertoi, että hän oli ollut aloittaessaan paljon kiinnostuneempi kauppojen toteutumisesta, mutta palautekyselyn myötä myös hyvällä asiakaspalvelulla oli esimiehelle merkitystä. Muidenkin haastateltavien suhtautuminen oli muuttunut työuran aikana asiakaskeskeisemmäksi ja yrityksen arvoja mukailevaksi.

Kun haastateltavilta kysyttiin, kumpi heille oli tärkeämpää oma rahallinen tulos vai asiakkaan palveleminen yrityksen arvojen mukaisesti, viisi kuudesta vastasi näiden tukevan toisiaan. Haastateltavat M1 ja M3 sanoivat, etteivät he onnistu kaupanteossa lainkaan, jos he eivät ajattele asiakkaan parasta ja palvele heitä hyvin. Haastatteluissa ilmeni, että monen myyjän mielestä asiakaspalvelun laatuun tulisi keskittyä vieläkin enemmän ja jonkinlainen rahallinen kannustin edesauttaisi prosessia. Tällainen kannustin on jo yhdessä myymälässä kokeilussa ja mahdollisesti laajenemassa muihin myymälöihin. Sen sijaan roolin monitulkintaisuutta ei ollut niin vahvasti havaittavissa, sillä myyntitapa ohjeistaa yksityiskohtaiseen toimintaan asiakaskohtaamisissa.

4 ANALYYSI JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksessa käsiteltiin hiljattain brändimuutoksen läpikäyneen ICT-alan yrityksen sisäisen brändihallinnan haasteita. Tapausyritys on onnistunut brändimuutoksessa hyvin ja muutosjohtaminen on edelleen tämän osalta käynnissä. Haasteita on kuitenkin edelleen ja haastattelujen perusteella Yritys X:n tulisi keskittyä enemmän yksittäisten myyjien henkilökohtaiseen johtamiseen. Monet haastateltavat kertoivat, etteivät olleet saaneet minkäänlaista koulutusta työhönsä tulon jälkeen ja yksi myyjä ei ollut saanut perehdytystä lainkaan.

Tapaustudkimus tukee transformatiivisen johtamisen teoriaa (Morhart ym. 2009), sillä kaikissa haastatteluissa tuli esille esimiehen esimerkin merkitys. Haastattelutulokset viittaavat myös siihen, että myyjän rooliristiriita (Kandry & Arnold 1999) on ratkaistavissa ajatusmallilla, jossa asiakaspalveluhenkinen myyntityö on koko myyntiorganisaation tavoitteena. Tällöin esimies haluaa myyjiltä asiakkaan perusteellista kartoittamista ja parhaan ratkaisun tarjoamista. Haastateltavat kokivat pystyvänsä yhdistämään teoriassa toistensa kanssa ristiriidassa olevat asiakaskeskeisyyden ja tuloksellisuuden ajattelemalla, että kaikki asiakkaat ansaitsevat mahdollisuuden parhaaseen ratkaisuun. Tulokset ovat samassa linjassa Jaramillon ym. (2013) tuloksien kanssa työn merkityksellisyyden kokemuksesta.

Kukaan haastateltava ei kokenut jäävänsä myyjän tehtäviin, mutta melkein kaikki ajattelivat voivansa toimia tapausyrityksen palveluksessa joissakin muissa tehtävissä. Myyntityöntekijöiden vaihtuvuus ei ole ongelma ainoastaan tässä yrityksessä, vaan myyntiyksiköiden yleinen haaste (Jaramillo ym. 2013). Yritys X on kuitenkin onnistunut työnantajabrändinsä rakentamisessa, sillä kaikki haastateltavat kokivat tapausyrityksen välittävän työntekijöistään. He kokivat myös pystyvänsä vaikuttamaan yrityksen toimintatapoihin ja halutessaan etenemään organisaatiossa. Sitoutumattomuus työtehtävään ei siis aina sulje pois työntekijän sitoutumista yritykseen ja sen brändiin.

Vuokratyöntekijöiden ja kuukausipalkkaisten työntekijöiden brändiorientaatiolla ei ollut suoraa eroa, mutta mitä pidempään työntekijä oli ollut yrityksessä, sitä vahvemmin hän koki olevansa sitoutunut yritykseen. Mielenkiintoista oli huomata, että vaikka yksikään haastateltavista ei osannut kertoa yrityksen arvoja, he kuitenkin muilla sanoin ilmaisivat toimivansa niiden mukaisesti. Tämä viittaisi siihen, että yrityskulttuurin ja johtamisen merkitys on brändinhallinnan kannalta suurempi, mitä aiemmat tutkimukset osoittavat. Myöskään toimintaohjeiden vaikutus oli oletettua suurempi, sillä ne vaikuttivat kaikkien haastateltavien brändin mukaiseen käytökseen. Tutkimustulokset haastavat Aurandin ym. (2005) teorian siitä, että tietoisuus brändin arvoista ja brändilupauksesta on edellytys brändiorientaation syntymiselle. Sen sijaan tulokset vahvistavat Builin ym. (2016) havaintoja siitä, että inspiroiva johtaminen ja käytännön ohjeistus ovat sisäistä viestintää tärkeämpiä brändinmukaisen toiminnan tukemiselle. Haastattelujen perusteella syy lienee siinä, että sisäinen viestintä on usein Burmanin ja Zeplinin (2005) kuvaamaa sentraalista viestintää, joka kohdistuu jokaiselle organisaation jäsenelle. Tällainen tiedottava viestintä ei pysty vetoamaan työntekijöiden tunteisiin ja muodostamaan brändiorientaatiolle tärkeää tunnesidettä yrityksen edustamiin arvoihin. Myös johtamisen painopisteillä oli selkeästi vaikutusta brändinmukaiseen toimintaan, sillä melkein kaikki vastaajat olivat keskittyneet enemmän asiakaspalvelunsa laatuun Net Promoter Score -palautekyselyn myötä.

Tutkimuksen ongelmana oli *"Mitkä tekijät vaikuttavat yrityksen sisäisen brändin rakentumiseen ja brändiorientaation tasoon?"*. Teoriaosion perusteella vastaus olisi Burmanin ja Zeplinin (2005) sisäisen brändijohtamisen elementit; brändikeskeinen sisäinen viestintä, brändikeskeinen johtaminen ja brändikeskeinen henkilöstöjohtaminen. Empiriaosiossa havaittiin, että johtaminen on näistä toiminnoista tärkein sisäisen brändin hallinnan kannalta, sillä sisäinen viestintä ei kykene välittämään informaatiota tarpeeksi henkilökohtaisella tasolla. Toisaalta osa johtamisesta on viestintää, joten sisäisen viestinnän merkitystä ei voi täysin sulkea pois. Alakysymyksen *"Miten brändiorientaatiota voitaisiin kasvattaa myyntiyksikössä?"* vastaus on osittain sama kuin pääkysymyksen, mutta myyntiyksikössä pitäisi keskittyä erityisesti myyjän rooliristiriidan purkamiseen sekä brändin mukaista toimintaa edistävään kannustinjärjestelmään. Empiriaosion haastatteluissa korostui inspiroivan johtamisen tarve sekä muutosjohtamisen tärkeys.

Tutkimuksen toinen alakysymys oli ”*Asettavatko brändiuskollisuus ja tulostavoitteet ristiriidan myyntityössä?*”. Tämä oli kenties tapaustutkimuksen mielenkiintoisin havainto, sillä brändiuskollisuus ja tulostavoitteet tukivat tapausyrityksessä toisiaan. Yrityksen arvot tuloksellisuus ja asiakaskeskeisyys olivat sidottu yhteen asiakaskeskeisellä myyntitavalla. Myyntitavan ydinajatuksena on, että jokainen asiakas ansaitsee, että hänelle tarjotaan parhaita tuotteita. Myyntitapaa tukee perusteellinen kartoitus, jotta myyjä onnistuu tarjoamaan asiakkaalle sopivimman kokonaisuuden. Asiakaskeskeisellä myyntitavalla oli onnistuttu myös purkamaan myyjän rooliristiriita, jota tapausyrityksen myyjät kokivat erittäin harvoin.

Tutkimus jättää avoimeksi useita uusia tutkimusaiheita. Asiakaspalveluhenkisen myyntityön ajatusmallia olisi syytä tutkia enemmän esimerkiksi muiden organisaation vastaavien mallien kautta tai laajemmalla kvantitatiivisella tutkimuksella. Tällaista tutkimusta rajoittaa aina kyselytutkimusten rajalliset vastaukset, eikä niistä saa välttämättä luotettavaa käsitystä myyntiorganisaatioissa vallitsevasta yrityskulttuurista tai todellisesta toiminnasta asiakaskohtaamisissa. Tämän tapaustutkimuksen rajoitteena on taas sen suppeus yhteen organisaatioon ja sen yhteen myymälään. Kvantitatiivinen tutkimus toisi kuitenkin validiteettia tapaustutkimukselle. Mielenkiintoinen tutkimusaihe olisi myös epäeettisen myyntityön ilmenemisen yleisyys vakituisten ja vuokratyöntekijöiden välillä tai vaihtelee sitoutuminen brändin mukaiseen toimintaan vakituisten työntekijöiden ja vuokratyöntekijöiden välillä.

Sisäinen brändijohtaminen on tutkittu aihe, mutta myös tämä tapaustutkimus esittää, ettei sitä ole omaksuttu vielä osaksi johtamiskulttuuria monissa yrityksissä. Sisäisen brändijohtamisen positiiviset tulokset (de Chernatony & Cottam 2006, Dvir ym. 2002) kuitenkin puhuvat sen puolesta, että työntekijöiden brändiuskollisuuden kasvattamiseen tulisi ohjata entistä enemmän esimiesten työaika. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys esittää yhden mallin siitä, miten sisäinen brändijohtaminen voisi integroida yrityksen toimintayksiköjä yhteen ja saada koko yrityksen ajamaan yhtä strategista päämäärää.

LÄHTEET

Aurand, T., Gorchels, L. & Bishop, T. 200. Human Resource Management's role in internal branding: An opportunity for cross-functional brand message synergy. *Journal of Product & Brand Management*, 14 (3), 163-169.

Bateson, J. 1991. *Managing Services Marketing*. 2 painos. Fort Worth, TX, The Dryden Press.

Baumgarth, C., & Schmidt, M. 2010. How Strong is the business-to-business brand in the workforce? An empirically-tested model of "internal brand equity" in a business-to-business setting. *Industrial Marketing Management*, vol. 39 (8). 1250-1260.

Baumgarth, C., Merrilees, B. & Urde, M. 2013. Brand orientation. *Journal of Marketing Management*, 29 (10), 973-980.

Berry, L. 1981. The employee as customer. *Journal of Retail Banking Service*, 3 (1), 25-28.

Brodie, R., Glynn, M. & Little, V. 2006. The Service Brand and the Service Dominant Logic: Missing Fundamental Premise or the Need for Stronger Theory. *Marketing Theory* 6 (3), 363-379

Burmann, C. & Zeplin, S. 2005. Building brand commitment: A behavioral approach to internal brand management. *Journal of Brand Management*, 12 (4), 279–300

de Chernatony, L. 1999. Brand management through narrowing the gap between brand identity and brand reputation. *Journal of Marketing Management*, Vol. 15 (1-3), 157-179

de Chernatony, L., Segal-Horn, S. 2003. The criteria for successful services brands. *European Journal of Marketing*, Vol. 37 (7), 1095–2118

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

de Chernatony, L. & Cottam, S. 2008. Interactions between organizational cultures and corporate brands. *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 17, Issue 1, pp. 13-24.

Collins, J. & Porras, J. 1996. Building your company's vision. *Harvard Business Review*, Vol. 74 (5), 65-77.

Devasagayam, R., Buff, C., Aurand, T. & Judson, K. 2010. Building brand community membership within organizations: A viable internal branding alternative? *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 19 (3), 210-217.

Dvir, T., Eden, D., Avolio, B. & Shamir, B. 2002. Impact of transformational leadership on follower development and performance: A field experiment. *Academy of Management Journal*, Vol. 45 (4), 735–744

Einwiller, S. & Will, M. 2002. Towards an integrated approach to corporate branding. *Corporate Communications*, Vol. 7 (2), 100-109.

Flamholtz, E. (2001), "Corporate culture and the bottom line", *European Management Journal*, Vol. 19 (3), 268-75.

Foreman, S. & Money, A. 1995. *Internal Marketing: concepts, measurement and application*. *Journal of Marketing Management*, Vol. 11 (8), 755-768.

Foster, C. Punjaiski, K. & Cheng, R. 2010. Exploring the relationship between corporate, internal and employer branding. *Journal of Product & Brand Management*, Vol.19 (6), 401–409.

Fram, E. & McCarthy, M. 2003. From employee to brand champion. *Marketing Management*, Vol. 12 (1), 24-29.

Grönroos, C. 1981, *Internal Marketing- An Integral Part of Marketing Theory*, in Donnelly, J. H. and George, W. R. (Eds.), *Marketing of Services*, Chicago, IL: American Marketing Association, 236-238.

Grönroos, C. 1996. Relationship Marketing Logic. *Asia-Australia Marketing Journal*, 4 (1), 7-18.

Grönroos, C. 2006. Adopting service logic marketing. *Marketing Theory*, 6 (3), 317-333

Grönroos, C. 2007. *Service Management and Marketing*. John Wiley & Sons, LTD, West Sussex.

Harris, F., & de Chernatony, L. 2001. *Corporate branding and corporate brand*

performance. *European Journal of marketing*, Vol. 35 (3/4), 441-456.

Harter, J., Schmidt, F. & Hayes, T. 2002. Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87, 268–279

Ind, N. 1998. An integrated approach to corporate branding. *Journal of Brand Management*. Vol. 5 (5), 323-329.

Jaramillo, F., Mulki, J. & Boles, J. 2013. Bringing meaning to the sales job: The effect of ethical climate and customer demandingness. *Journal of Business Research*, Vol. 66 (11), 2301–2307

Kandry, T. & Arnold, T. 1999. Role stressors and salesperson job stress: The importance of salesperson cognitive appraisals of expected role sanctions. *American Marketing Association*, Vol. 10, 137-144.

King, C. & Grace, D. 2010. Building and measuring employee-based brand equity. *European Journal of Marketing*, 44 (7/8), 938-971.

Kunde, J. (2000), *Corporate Religion*, Financial Times/Prentice-Hall, London.

LePla, F. & Parker, L. 2002. *Integrated branding: Becoming brand-driven through company-wide action*. London: Kogan Page Ltd.

Lynch, J. & de Chernatony, L. 2004. The power of emotion: Brand communication in business-to-business markets. *The Journal of Brand Management*, 11 (5), pp. 403–419

Manhert, K. & Torres, A. 2007. The brand inside: The factors of failure and success internal branding. *Irish Marketing Review*, 19 (1-2), 54-63

McWilliam, G. and Dumas, A. (1997), "Using metaphors in new brand design", *Journal of Marketing Management*, Vol. 13, 265-84.

Meade, J. 2010. Strategic planning for internal communication. *CPA Practice Management Forum*, Vol. 6 (1), 5-9.

Metsämuuronen, J. (2001) *Laadullisen tutkimuksen perusteet*. Helsinki: International Methelp.

Mokina, S. 2014. Place and role of employer brand in the structure of corporate brand. *Economics & Sociology*, Vol. 7(2), 136-148

Mosley, R. 2007. Customer Experience, Organizational Culture and the Employer Brand *Journal of Brand anagement*, Vol. 15,123-134.

Morhart, F., Herzog, W. & Tomczak, T. 2009. Brand-specific leadership: Turning employees into brand champions. *Journal of Marketing*, Vol. 73 (5), 122–142

Punjaisri, K. & Wilson, A. 2011. Internal branding process: Key mechanisms, outcomes and moderating factors. *European Journal of Marketing*, Vol. 45 (9/10), 1521–1537

Shabbir, M., Khan, A. & Khan, S. 2017. Brand loyalty brand Image and brand equity : The mediating role of brand awareness. *International Journal of Innovation and Applied Studies*, Vol. 19 (2), 416-423.

Sharma, N. & Kamalanabhan, T. 2012. Internal corporate communication and its impact on internal branding: Perception of Indian public sector employees. *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 17 (3), 300–322

Shein, E. 1985. *Organizational Culture and Leadership*. Washington DC: Jossey-Bass.

Shiel, C. 1992. Cultural leadership in service organizations. *International Journal of Service Industry Management*, 3(2), 17-22.

Sinek, S. 2009. *Start with why – How great leaders inspire everyone to take action*. London: Penguin group Ltd.

Sue-Chang, C. & Ong, M. 2002. Goal assignment & performance: Assessing the mediating roles of goal commitment and self-efficacy and the moderating role of power distance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 89 (2), 1140-1161.

Tilley, C. 1999. Built-in branding: how to engineer a leadership brand. *Journal of Marketing Management*, Vol. 15, 181-191.

Tosti, D. & Stotz, R. 2001. Building your brand from the inside out. *Marketing Management*, Vol. 10 (2), 27-33.

Vallaster, C. 2004. Internal brand building in multicultural organizations: a roadmap towards action research. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 7(2), 100-113.

Vallaster, C. & de Chernatony, L. 2005. Internationalisation of services brands: The role of leadership during the internal brand building process. *Journal of Marketing Management*, 21 (1/2), 181-203.

Veloutsou, C.A. and Panigyrakis, G.G. (2001), "Brand teams and the brand management structure in pharmaceutical and other fast-moving consumer goods companies", *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 9, 233-51.

Wilson, A.M. (2001), "Understanding organizational culture and the implications for corporate marketing", *European Journal of Marketing*, Vol. 35 (3), 353-367.

Yeo, R. & Marquardt, M. 2010. Problems as building blocks for organizational learning: A roadmap for experiential inquiry. *Group and Organization Management*, Vol. 35 (3), 243-275.

LIITTEET

Haastattelukysymykset

1. Taustatiedot; ikä, työtehtävä, työvuodet yrityksessä.
2. Mistä yritys X:n brändi koostuu?
3. Millä tavoin viestität brändiä omassa työssäsi?
4. Miten sinua on koulutettu/perehdytetty yrityksesi brändiviestistä?
5. Miten kuvailisit yritys x:n arvomaailmaa? Noudatatko näitä arvoja työssäsi?
6. Viestitkö yleisesti työpaikastasi positiivisesti vai negatiivisesti lähipiirillesi?
7. Kuinka sitoutunut koet olevasi työhösi?
8. Kuinka sitoutunut koet olevasi yrityksen arvoihin ja brändiin? Onko suhtautumisesi muuttunut työurasi aikana?
9. Kumpi on sinulle tärkeämpää oma rahallinen tulos vai asiakkaan palveleminen yrityksen arvojen mukaisesti?
10. Koetko, että yrityksesi sisäinen brändijohtaminen on toteutettu sinun brändiuskollisuuttasi edistävällä tavalla? Jos ei, miten uskoisit oman brändiuskollisuutesi kasvavan?