



Open your mind. LUT.
Lappeenranta University of Technology

LUT School of Business and Management
Kansainvälinen liiketoiminta
Kandidaatintutkielma

Sisäinen brändin rakentaminen ja sen toteutuminen organisaation eri tasoilla
Inner brand building and it's fulfillment at different levels of the organization

Niko Seppänen

Ohjaaja: Hanna Salojärvi

Opponentti: Chris Kuusisto

TIIVISTELMÄ

Tekijä ja opiskelijanumero: Niko Seppänen 0420462

Akateeminen yksikkö: LUT School of Business and Management

Koulutusohjelma: Kansainvälinen liiketoiminta

Ohjaaja: Hanna Salojärvi

Tässä tutkimuksessa tutkitaan sisäisen brändin rakentamista ja sen erilaisia osa-alueita, jotka ovat keskeisiä sisäisen brändin rakentamisessa. Teoriaosuudessa lähdetään liikkeelle brändi-identiteetin ja brändi-imagon käsitteistä, jotka luovat pohjan yrityksen brändille. Brändi-identiteetti yhdistetään yrityksen strategiaan ja yhteiseen näkemykseen, minkä takia jokaisen työntekijän on ymmärrettävä nämä asiat. Brändi-identiteetillä tavoitellaan haluttua brändi-imagoa, joka on kuitenkin lopulta kuluttajien luoma mielikuva yrityksestä ja sen tuotteista. Tämän jälkeen teoriaosuudessa keskitytään itse sisäiseen brändin rakentamiseen. Aluksi brändin rakentamista käsitellään yleisellä tasolla, jonka jälkeen tutkimuksessa tutkitaan tarkemmin niitä tekijöitä, jotka pitää ottaa huomioon sisäisessä brändäyksessä. Näitä tekijöitä ovat muun muassa yrityksen sisäinen sekä jatkuva viestintä ja johtajien rooli, kun brändi-identiteettiä viedään alaspäin organisaatiossa.

Empiriaosuudessa tutkitaan tutkimuksen Case-yrityksen Forever Living Productsin sisäisen brändin rakentamista ja sen alaspäin viemistä organisaatiossa. Tutkimuksessa haastatellaan yrityksen Skandinavian konttorin viestintävastaavaa sekä kolmea yrityksen jälleenmyyjää ja kaikille esitetään samat puolistrukturoidut haastattelukysymykset. Kaikkien haastateltavien vastaukset ovat suurimmaksi osaksi samanlaisia ja kaikilla on yhteinen käsitys siitä, miten yrityksen sisäinen brändin rakentaminen muodostuu. Kuitenkin muutamia poikkeuksia on havaittavissa, mutta nämä eivät ole kriittisiä, koska yleiset arvot ja periaatteet säilyvät kaikkien vastauksissa.

Johtopäätöksissä huomataan, että brändin rakentaminen yrityksessä toteutuu todella hyvin. Kaikki työntekijät ymmärtävät yrityksen arvot ja periaatteet. Kuitenkin jokaiselle on jätetty tilaa viedä brändi-identiteettiä alaspäin omilla koulutusmetodeilla, jotka soveltuvat parhaiten työntekijän työskentelyyn.

SUMMARY

Author and student number: Niko Seppänen 0420463

Faculty: LUT School of Business and Management

Study Program: International Business

Instructor: Hanna Salojärvi

The topic of this bachelor's thesis is about inner brand building and its different areas, which are most important in inner brand building. Theoretical part starts with the surveys of brand identity and brand image, which are creating the basis for corporate brand. Brand identity is linked to company's strategy and common vision, which why employees need to know these values and goals. With brand identity, company tries to achieve the right brand image, which in the end is created by consumers in their mind. Brand image is how customers see company and its products. After this the main focus in theoretical part is in inner brand building. At first, brand building is viewed in common ways and after this the focus is on most important parts of inner brand building. These parts are for example company's internal and continuous communication and the roles of leaders, when certain brand identity is implemented in organisation.

In empirical part thesis examines the case company called Forever Living Products inner brand building and its implementation process. The research method is qualitative and used data collecting method was interviewing. Four employees were interviewed for this thesis. One person is head of communication at subsidiary of Forever Living Products in Scandinavia and three are people are private retailers of the company. All the interviewees had in most parts the same answers and perceptions about the inner brand building process in the organisation. There are few exceptions in the answers, but they are not critically different. The most important values and principles can be seen in the interviews even though they are slightly different. In conclusions it can be seen that brand building process and its implementation is fulfilled in good way, because all the employees understand the most important values and principles of the company. Still employees can use in some points their own inner brand building methods at the implementation process.

Sisällysluettelo

1 Johdanto	1
1.1 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelmat	1
1.2 Teoreettinen viitekehys	2
1.3 Tutkimusmenetelmä	3
1.4 Kirjallisuuskatsaus	5
1.5 Käsitelmäärittelyt	6
1.6 Rajaukset	8
1.7 Tutkimuksen rakenne	8
2 Brändin rakentaminen	10
2.1 Brändi-identiteetti	11
2.2 Brändi-imago	12
2.3 Brändipääoma	13
2.4 Yritysbrändi	16
2.4.1 Arvot yritysbrändin lähtökohtana	17
2.4.2 Ihmiset yritysbrändin keskiössä	19
2.5 Sisäinen brändäys	19
2.5.1 Yrityksen sisäisen viestinnän merkitys sisäisessä brändäyksessä	22
2.5.2 Johtajien rooli yrityksen sisäisessä brändäyksessä	24
2.6 Brändijohtaminen	25
2.7 Työnantajabrändi	26
2.8 Työntekijäbrändi	28
3 Forever Living Products: Sisäisen brändin rakentaminen verkostomarkkinointiyrityksessä	31
3.1 Yrityksen brändi-identiteetti ja brändi-imago	33
3.2 Sisäisen brändin rakentaminen yrityksessä	35
3.3 Työntekijöiden ja työnantajien roolit	37
4 Yhteenveto ja johtopäätökset	40
4.1 Jatkotutkimusaiheet	43
LÄHDELUETTELO	45
LIITELUETTELO	51

KUVIOLUETTELO

Kuvio 1. Teoreettinen viitekehys.

Kuvio 2. Mangold & Miles (2007) Organisaation viestintä.

Kuvio 3. Foster, Punjaisri & Cheng (2010) Suhde sisäisen-, työnantaja- ja yritysbrändin välillä.

Kuvio 4. Mangold & Miles (2007) Tiedon ja ymmärryksen jatkumo.

LIITELUETTELO

Liite 1. Haastattelukysymykset Forever Living Productsin jälleenmyyjille

Liite 2. Haastattelukysymykset Forever Living Productsin Skandinaavian konttorin viestintävastaalle

1 Johdanto

Brändi on yritykselle nykyisin erittäin merkittävä asia. Brändiuskollisuus ilmenee todella monen kuluttajan käyttäytymisessä. Normaalisti brändiä rakennetaan yrityksissä erilaisilla mainonnan keinoilla, kuten muun muassa yleisten tv-mainosten, lehtimainosten, koulutuksen sekä radiomainonnan kautta. Brändiä ei mielletä nykyisin pelkäksi käsitteeksi yrityksessä, vaan se on kokonaisuus, joka kulkee aina yrityksen ruohonjuuritasolta ylimpään johtoportaaseen. Kuitenkin palveluyrityksissä ja erityisesti verkostomarkkinointiyrityksissä tuote tulee asiakkaan tietoon vasta siinä vaiheessa, kun potentiaalinen asiakas kohtaa yrityksen edustajan. Verkostomarkkinointiyritykset eivät tee minkäänlaista mainontaa tuotteilleen, vaan tuotteiden esittely, mainonta ja oikean kuvan antaminen yrityksestä on täysin organisaatiossa olevien jälleenmyyjien vastuulla. Tämä tuo oman haasteensa verkostomarkkinointiyritysten brändin hallintaan ja rakentamiseen.

Brändin rakentaminen on huomattavasti erilaisempi prosessi muun muassa palveluiden brändäämisessä kuin tuotteiden brändäyksessä. Palveluiden brändäyksessä näkökulma on asiakaskeisempi ja tämän lisäksi myös työntekijöihin kohdistetaan enemmän huomiota, toisin kuin tuotebrändäyksessä (Grönroos 2001, 312). Työntekijöiden on tiedostettava yrityksen brändi-identiteetti, jotta he voivat toteuttaa ja ilmaista tätä haluttua identiteettiä asiakkaille ja muille sidosryhmille. Tämän takia uudet työkalut ja johtamismenetelmät, kuten sisäinen brändäys ja sisäinen brändijohtaminen nousevat suureen arvoon.

1.1 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelmat

Tutkimuksen kohteena on yrityksen sisäisen brändin rakentaminen ja sen toteutuminen organisaation eri tasoilla. Case-yrityksenä tutkimuksessa toimii kansainvälinen verkostomarkkinointiyritys Forever Living Products ja sen keinot brändin rakentamisessa. Brändi onkin yritykselle yksi tärkeimmistä aineettomista resursseista, sillä hyvin luodun brändin avulla yrityksen on mahdollista luoda tehokas segmentointi sekä hinnoittelu (Keller 2008, 9). Tutkimuksessa pyritään brändin erilaisten teorioiden ja empirian avulla selventämään yrityksen sisäisen brändin

muodostumista yrityksen brändiosaston, korkeamman tason jälleenmyyjien ja alemman tason jälleenmyyjien välillä.

Käytännössä tarkoituksena on selvittää, minkälaisia sisäisen brändäyksen keinoja verkostomarkkinointiyrityksellä on brändin rakentamisessa ja miten se niitä hyödyntää brändiprosessin eri vaiheissa. Toiseksi tutkimuksessa pyritään selvittämään, miten eri tason jälleenmyyjät omaksuvat yrityksen brändin ja tavoitellun brändi-identiteetin. Tutkimuksessa keskitytään sisäisen brändäyksen keinoihin ja tätä näkökulmaa tukee brändi-identiteetti, brändi-imago sekä työntekijöiden brändäys.

Tutkimuksen pääongelma on:

”Miten verkostomarkkinointiyritys pystyy rakentamaan brändiään sisäisen brändäyksen näkökulmasta”.

Tutkimuksen alaongelmat ovat:

”Mistä sisäinen brändin rakentaminen muodostuu?”

”Miten työntekijöiden mielikuvat yrityksen brändi-imagosta eroavat toisistaan?”

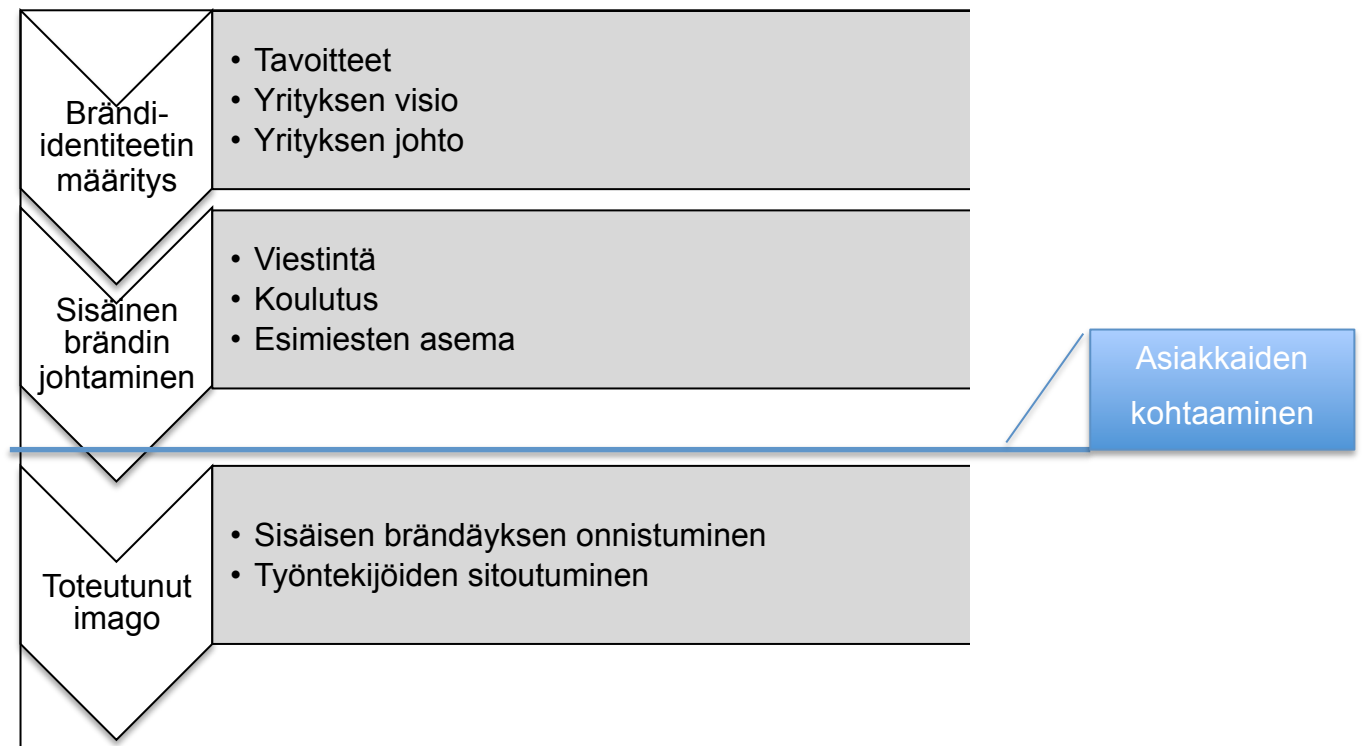
”Miten rakentaa brändiä työntekijöiden avulla?”

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten verkostomarkkinointiyritys rakentaa omaa brändiään asiakkaidensa suuntaan työntekijöiden välityksellä. Tarkoituksena on saada selville kokonaisuus siitä, miten case-yritys rakentaa brändikuvaa itsestään ja miten tämä brändikuva näkyy yrityksen muilla tasoilla. Tarkoituksena on tutkia brändikuvan yhteneväisyyttä koko case-yrityksen tasolla ylhäältä alas eli johdon tavoittelemaa brändi-identiteettiä sekä henkilökunnan vastaanottamaa brändi-imagoa. Tämän lisäksi otetaan huomioon myös se, miten henkilökunta välittää saamaansa sisäistä brändi-imagoa eteenpäin.

1.2 Teoreettinen viitekehys

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys on kuvattu kuviossa 1. Kuvio pyrkii tuomaan esiin yrityksen sisäisen brändin rakentamisen eri vaiheet. Kaikki alkaa brändi-identiteetin määrittämisestä, jonka yrityksen johto luo. Tämän jälkeen haluttua brändi-identiteettiä tuodaan esiin organisaation sisällä kaikille toimijoille, koska johto ei toimi

lopulta brändin lähettiläänä, vaan tämä tehtävä jää lopulta työntekijöille. Viimeisenä katsotaan, miten brändin rakentaminen onnistutaan jalkauttamaan ja miten jalkautus on käytännössä onnistunut koko prosessin aikana. Tarkoituksena on saada selville, onko brändi pysynyt yhtenäisenä viestinä ja käsityksenä koko sisäisen brändäyksen prosessin ajan vai onko käsite yrityksen brändistä muuttunut prosessin aikana.



Kuvio 1. Teoreettinen viitekehys

1.3 Tutkimusmenetelmä

Tutkimusmenetelmä on tutkimuksessa laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus. Tutkimus pyrkii selvittämään, mitä keinoja verkostomarkkinointiyrityksellä on oman brändinsä luomisessa ja miten yrityksessä saadaan toteutettua brändin rakentaminen näillä olennaisilla työkaluilla. Vastauksia tähän ongelmaan pyritään etsimään haastatteluiden avulla, jotka saadaan case-yrityksen viestintäosaston johtajan

mielipiteitä ja kokemuksia tulkitsemalla. Lisätukea brändin rakentamiseen ja tulkintaan pyritään myös tuomaan sillä, että haastatteluihin otetaan mukaan vielä yrityksen kolme jälleenmyyjää. Sopivaksi tutkimusstrategiaksi, tulkitsemaan toiminnan merkityksiä, valittiin tapaustutkimus case-yrityksen takia (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010, 166).

Tiedonkeruu toteutetaan haastatteleamalla ensin case-yrityksen Skandinavian alueen pääkonttorin viestinnän johtajaa. Tässä tarkoituksena on saada yleinen katsaus siihen, miten yritys toimii sekä miten yrityksen brändi nähdään ylemmän johdon tasolla. Toinen näkökulma saadaan yrityksestä alemmalta hierarkian tasolta ja tarkoituksena on haastatella kolmea yrityksen jälleenmyyjää, jotta pystytään yhdistämään yrityksen ylemmän ja alemman tason näkökulmat toisiinsa. Hirsjärven & Hurmeen (2001, 34) mielestä haastattelun etuna on muun muassa sen joustavuus. Hirsjärvi & Hurme (2001, 34) jatkavatkin, että haastattelua on mahdollista muokata itse haastattelutilanteen yhteydessä ja tämän takia se onkin hyvä tiedokeruumenetelmä. Lisäksi haastattelun yhteydessä on mahdollista esittää tarkentavia kysymyksiä, mikäli haastateltavalta ei tule aluksi tarpeeksi kattavia vastauksia. Tarkoituksena on selvittää, miten jälleenmyyjä koulutetaan yrityksen tuotteisiin sekä arvoihin liittyen. Haastattelut tulevat olemaan rakenteeltaan puolistrukturoituja haastatteluita eli haastatteluissa on olemassa tietty looginen suunta, johon edetään. Haastattelurunkojen rakenteen takia on kuitenkin mahdollisuus kysyä täsmentäviä kysymyksiä haastateltaville, mikäli haastattelun yhteydessä ei saada täysin oikeanlaisia ja järkeviä vastauksia. Haastattelut on myös tarkoitus tehdä videohaastatteluilla, jotta kaikki tarpeellinen data saadaan talteen ja ylipäänsä, jotta dataa saadaan enemmän.

Tutkimus koostuu teoria- ja empiriaosioista. Teoriaosiossa määritetään avainkäsitteet sisäiselle brändin rakentamiselle ja tässä osiossa on tarkoitus pyrkiä myös valikoimaan ajankohtaisimmat teoriat. Teoriaa etsitään tieteellisistä artikkeleista sekä aiheeseen liittyvistä kirjoista. Empiriassa tullaan yhdistämään teoria case-yrityksen tämän hetken tilanteeseen ja saamaan kuva siitä, miten brändin rakentaminen

yrityksessä muodostuu työntekijöiden mielestä. Tarkoituksena on selvittää esiintyykö tutkimuksessa esitelty teoria myös yrityksen toiminnassa ja jos esiintyy, niin millä tasolla. Teorian ja empirian yhdistelmän avulla pyritään saamaan vastaus myös asetettuihin tutkimuskysymyksiin.

1.4 Kirjallisuuskatsaus

Brändiä on itsessään tutkittu todella pitkään markkinoinnissa ja sen tutkimuskohteet ovat vaihdelleet ajan myötä. Kirjallisuutta on löydettävissä jo 1900-luvun alusta alkaen. Kotler, Kartajaya & Setiawan (2011) tuovat esiin, että 1990-luvulta lähtien on korostettu brändin hallintaa ja sen tärkeyttä yrityksen menestykselle. Muun muassa Kotler & Keller (2012, 263) ovat tutkineet lähivuosina brändin strategista johtamista, joka on heidän mielestään yrityksille tärkeä hallittava toimenpide. Tähän näkemykseen perustuu myös brändipääoma, jolla tarkoitetaan brändin rahallista arvoa. Tätä kyseistä aluetta ovat tutkineet muun muassa Cobb-Walgren, Beal & Donthu (1995), Aaker & Jacobson (1994) sekä Yoo & Donthu (2001).

Halutun brändi-imagon saavuttamisen myötä yrityksen brändi-identiteetti on noussut yhdeksi mielenkiinnon kohteeksi, koska yrityksen brändi-identiteetin avulla tavoitellaan haluttua brändi-imagoa. Brändi-identiteetin luominen tapahtuu organisaation sisällä, joten se kuuluu sisäisen brändäyksen keinoihin. Sisäisestä brändäyksestä voidaan myös käyttää nimitystä sisäinen brändijohtaminen. Tätä aluetta ovat tutkineet esimerkiksi Tosti ja Stotz (2001).

Brändiä on tutkittu todella pitkään vain tuotteiden näkökulmasta. Kuitenkin viime vuosina yritysten on täytynyt alkaa kiinnittämään huomiota omaan brändiinsä eli yritysbrändiin. Tähän tarkoitukseen on alettu tutkia tuotebrändin sijaan yritysbrändiä sekä sen eroavaisuuksia tuotebrändiin ja yksi tämän alan tutkijoista on ollut Aaker (2004).

Sisäisen brändin rakentaminen on nykyisin todella tärkeää ja se vaikuttaa oleellisesti siihen, miten kaikki organisaation työntekijät ymmärtävät yrityksen brändi-identiteetin,

jolla yritys pyrkii tavoittelemaan haluamaansa brändi-imagoa. Tähän yritys pystyy vaikuttamaan sisäisellä brändin rakentamisella. Sisäistä brändin rakentamista on pidetty tärkeänä tekijänä vahvan yritysbrändin rakentamisessa. Tähän on tarvitaan ensin työntekijöiden yhteinen ymmärrys brändi-identiteetistä, mutta samalla myös johtajia, jotka huolehtivat oikean brändi-identiteetin toteutumisesta yrityksen sisällä. Tätä aihetta ovat tutkineet muun muassa Tosti & Stotz (2001), Harris & de Chernatony (2001) sekä Vallaster (2004).

Verkostomarkkinointia ei ole tutkittu läheskään yhtä paljon kuin brändiä. Tämä johtuu luultavasti osittain siitä, että se on käsitteenä suhteellisen uusi brändiin verrattuna. Verkostomarkkinointi on kuitenkin herättänyt tutkijoiden kiinnostusta viime vuosikymmeninä. Tutkimukset ovat kuitenkin hajautuneet useille erilaisille osa-alueille. Hunt, Madhavaram & Arnett (2006) sekä Constantin (2009) ovat keskittyneet tutkimuksissaan ihmissuhteiden tärkeyteen verkostomarkkinoinnissa. Sen sijaan muun muassa Gonzales (2008) sekä Poe (1999) ovat selvittäneet verkostomarkkinoinnin kokonaisuutta ja sen rakennetta.

1.5 Käsitelmäärittelyt

Brändi liitetään usein muun muassa yrityksen nimeen, logoon tai sloganiin, jotka kuluttaja tunnistaa ja tätä kautta onnistuu yhdistämään ne oikeaan yritykseen (American Marketing Association 2015). Brändi ei kuitenkaan koostu vain yhdestä ominaisuudesta, vaan yleensä se sisältää kaikkia näitä aiemmin mainittuja ominaisuuksia. Tämän takia yritykset joutuvat keskittymään huolellisesti omaan brändäykseensä, koska brändi on kokonaisvaltainen käsite. Brändi voidaan liittää yritykseen tai myös yksittäiseen tuotteeseen tai jopa henkilöön.

Brändipääomalla tarkoitetaan varallisuutta, joka liitetään brändin nimeen ja symboliin, jolla voidaan parantaa sekä kuluttajan, että yrityksen näkökulmasta tuotteen tai palvelun arvoa, joita yritys tarjoaa (Aaker 1996a). Brändipääoma on se ylimääräinen rahavirta, joka saadaan, kun brändi liitetään yhteen tuotteen tai palvelun kanssa, mutta se voidaan myös nähdä lisäarvona, jonka tuote saa brändin

liittämisen myötä (Rosenbaum-Elliot, Percy & Pervan, 2011, 89-90). Brändipääoma perustuu siis siihen, että kuluttajat ovat valmiita maksamaan hyvän brändin palveluista tai tuotteista ylimääräistä, koska he tunnistavat kyseisen brändin hyväksi.

Brändi-identiteetti on yrityksen tavoittelema brändi-imago, jonka yritys pyrkii saavuttamaan asiakaskohtaamisessa (Grönroos 2001, 287). Nämä kaksi käsitettä eivät kuitenkaan ole suorassa yhteydessä toisiinsa, sillä kuluttaja muodostaa viime kädessä kuvansa yrityksestä. Brändi-identiteettiä tulee viestiä organisaation sisällä mahdollisimman hyvin, jotta brändi-identiteetti ja brändi-imago vastaavat toisiaan jollain tasolla.

Brändi-imago on se kuva, jota yritykset pyrkivät kuluttajien silmissä luomaan. Brändi-imago ei kuitenkaan ole yrityksen hallinnassa, koska loppujen lopuksi kuluttajat luovat tietyn brändi-imagon yrityksestä (Grönroos 2001, 287). Brändi-imago muodostuu useiden muuttujien kautta ja näitä ovat muun muassa asiakkaan kokemus yrityksestä ja kyseisen yrityksen tuotteista sekä keskustelut muiden ihmisten kanssa (Aaltonen & Heikkilä 2003, 83). Yritykset voivat siis vain hyvin rakennetun brändi-identiteetin avulla ohjata kuluttajien saamaa imagoa haluamaansa suuntaan.

Sisäinen brändijohtaminen yhdistetään sellaisiin yrityksen toimintoihin, joiden avulla yritys pyrkii jalkauttamaan haluttua brändi-identiteettiä organisaation sisällä. Onnistuneeseen sisäisen brändäyksen rakentamiseen johtajien tarvitsee vahvistaa yrityksen rakenteita, kuten kulttuuria ja kommunikointia. Tämä vaikuttaa yhtenäiseen ja jatkuvaan brändin viestintään henkilöstön suuntaan. Onnistunut sisäinen brändäys on strategisen vision, kulttuurin ja yrityksen identiteetin yhteistulos. (Vallaster & de Chernatony 2006) On myös huomattu, että koko organisaation sitouttaminen halutun brändi-identiteetin tavoitteluun, johtaa onnistuneeseen brändäykseen (De Chernatony ja Cottam 2006). Yrityksen henkilöstöllä on siis suuri vaikutus brändin rakentamisessa.

Yritysbrändi käsittää koko organisaatiota koskevaa brändiä eli toisin sanoen se on brändikuva koko yrityksestä, kun taas tuotebrändillä tarkoitetaan yrityksen yhden tuotteen brändiä ja siihen kohdistuvia mielipiteitä (Aaker 2004). Toisin sanoen Nike on yritysbrändi, kun taas tämän yrityksen magista-merkkiset jalkapallokengät ovat tuotebrändi.

1.6 Rajaukset

Tässä tutkimuksessa sisäisen brändin rakentamista koskevat rajaukset on tehty niin, että brändin rakentamista tutkitaan vain yrityksen näkökulmasta. Yrityksen johdon ja työntekijöiden näkökulmat ovat tutkimuksessa mukana, mutta yrityksen ulkopuolisten sidosryhmien näkökulmat brändiä koskien on jätetty tutkimuksesta pois. Ensisijaisesti tutkimuksessa keskitytään yrityksen antamaan koulutukseen, sisäiseen viestintään sekä yrityskulttuuriin. Brändin rakentaminen keskittyy vain nykyiseen henkilökuntaan ja heidän käsitykseensä brändistä. Tutkimuksen teoria keskittyy myös brändin rakentamiseen yrityksen sisäisestä näkökulmasta. Tätä tietoa etsitään kirjallisuudesta sekä erilaisista tieteellisistä artikkeleista. Tämän lisäksi tarkoituksena on keskittyä jo alkuvaiheessa niihin mahdollisiin brändäyksen keinoihin, joita verkostomarkkinointiyrityksessä on mahdollista käyttää ja mitkä teoriat ovat tämän tyyppiselle yritykselle olennaisia. Teorian pääpaino on sisäisessä brändäyksessä sekä siihen liittyvissä muissa bränditeorioissa. Tutkittua teoriaa hyödynnetään myös empiriassa, joten tarkoituksena ei siis ole etsiä uusia keinoja sisäiseen brändäykseen. Aiempaa teoriakirjallisuutta on tarkoitus peilata yrityksen toimintaan ja tutkia, mitä keinoja yritys käyttää brändin rakentamisessa.

1.7 Tutkimuksen rakenne

Tutkimus koostuu teoria- sekä empiriaosiesta. Teoriaosuudessa tarkoituksena on selittää tutkimuksen kannalta keskeisiä avainkäsitteitä, kuten brändiä, brändi-identiteettiä, brändi-imagoa, sisäistä brändäystä sekä brändijohtamista. Empiriaosuudessa mietitään ja analysoidaan, miten teoriat näkyvät case-yrityksessä ja miten käsitteet ylipäänsä pitää ottaa kyseisessä yrityksessä huomioon. Toisin

sanoen tarkoitus on lisätä yleistä käsitystä brändin rakentamisesta verkostomarkkinointiyrityksen kontekstissa.

Tämä tutkimus on jaettu viiteen eri osaan. Ensimmäinen luku esittelee sen, mitä tässä työssä tullaan tutkimaan ja miten se tullaan toteuttamaan. Asiaa avaa tutkimuksen aihe, teoreettinen viitekehys sekä tutkimuksen pääongelma sekä osaongelmat. Tämän lisäksi ensimmäisessä luvussa esitellään aiempaa kirjallisuutta, jota kyseisestä aiheesta on tehty. Tässä luvussa esitellään myös tutkimusmetodologia, jota hyödynnetään empiriaosiossa ja lopuksi luvussa määritellään työn kannalta keskeisimmät käsitteet. Toinen luku käsittelee pelkästään teoriaa, joka tulee tukemaan tutkimuksen etenemistä ja muita päätöksiä työn loppuvaiheissa. Empiriaosuus alkaa kolmannessa luvussa, jossa pyritään selvittämään case-yrityksen sisäisen brändin rakentamista ja sen toteutumista. Tähän pyritään löytämään vastauksia tutkimuksen haastatteluista, jotka tehdään yrityksen kahdella eri organisaation tasoilla oleville henkilöille. Yksi haastattelu tehdään yrityksen ylimmän johdon henkilölle ja loput kolme haastattelua eri tasolla oleville yrityksen jälleenmyyjille. Neljännessä luvussa tuodaan esiin tehdyt havainnot case-yrityksen toiminnasta brändin rakentamisessa ja yhdistetään nämä havainnot parhaalla mahdollisella tavalla aiempaan teoriaosuuteen. Tässä luvussa tehdään myös johtopäätökset siitä, miten case-yritys onnistuu linkittämään toimintaansa tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen.

2 Brändin rakentaminen

Vahvan brändin uskotaan olevan johtamisen näkökulmasta hyvä voimavara, koska sillä voi kehittää jakelukanavia, vakuuttaa kuluttajat paremmin uusista tuotteista sekä sillä voi vahvistaa myös hinnan joustavuutta (Kay 2006). Aakerin (1996a) mukaan vahvan brändin kehittäminen ei kuitenkaan ole helppoa. Brändin kirjallisuudessa tulee esille, että kasvava mainostuksen määrä ei välttämättä vahvista brändiä. Tällaisia tilanteita ovat esimerkiksi, kun brändi on positioitu huonosti, kuluttajakäyttäytyminen on muuttumassa tai brändi on mahdollisesti inferiorinen hyödyke (Kay 2006). Brändin johtamista on korostettu viime aikoina kriittisenä johtamisen työkaluna ja tämä nähdään olennaisena, jos halutaan onnistuneesti saavuttaa vahvan brändin strategia (Kay 2006). Brändi toimii organisaation ja asiakkaiden välisenä sopimuksena ja tämän takia brändin antama lupaus on ymmärrettävä sisäisesti ja koko organisaation on sitouduttava toimimaan sen mukaisesti (Foster, Punjaisri & Cheng 2010).

Vahvan brändin rakentaminen on todella haastavaa varsinkin, kun sillä halutaan tuoda esiin positiivisia asiakaskokemuksia sekä asiakasuskollisuutta, jotka nähdäänkin erittäin tärkeinä kilpailuedun lähteinä (Özcelik & Findıklı 2014). Nandanin (2005) mukaan brändi ei kuitenkaan ole aineellista pääomaa. Sillä ei myöskään ole fyysistä olemusta ja tämän takia sen arvoa ei voi määrittää, josta voitaisiin odottaa jonkinlaista liiketoiminnan transaktioita. Brändin ollessa siis aineetonta pääomaa, sen kontrollointi ja esille tuominen on todella haastava tehtävä yrityksille.

Tärkein yleisö brändiä rakentaessa on omat työntekijät. Jos työntekijät eivät usko yrityksen brändistrategiaan, niin eivät usko muutkaan. Joka kerta, kun yrityksen ulkopuolinen henkilö on vuorovaikutuksessa työntekijän kanssa, brändiä on mahdollista rakentaa tai se voidaan myös tuhota. Työntekijän hierarkisella asemalla ei ole asiakaskohtaisissa mitään merkitystä. (Lamons 2005, 21-22)

Työntekijöiden brändin tunnistaminen on yhdistetty tiettyihin käyttäytymisen piirteisiin, jotka eivät ole pakotettuja tai palkittuja toimenpiteitä organisaation toimesta (Asha &

Jyothi, 2013). Työntekijöiden on ensin sisäistettävä brändin arvot, jotta he voivat jatkuvasti toimittaa brändilupausta kaikissa eri tapaamistilanteissa yrityksen ja sidosryhmien välillä. (Asha & Jyothi, 2013; Özcelik & Fındıklı 2014). Työntekijöiden on siis ensin sisäistettävä brändi ja sen arvot ennen kuin he voivat tarjota asiakkaille parasta mahdollista kohtelua ja tyytyväisyyttä (Miles and Mangold, 2004).

2.1 Brändi-identiteetti

Brändi-identiteetti tarjoaa suunnan, tarkoituksen ja merkityksen brändille. Se on keskeinen asia brändin strategisessa visiossa. Brändi-identiteetti on ainutlaatuinen asetelma brändiassosiaatioita, jota brändistrategistit pyrkivät luomaan tai ylläpitämään. Nämä assosiaatiot edustavat sitä, mitä brändi on ja millaisen lupauksen se asiakkaille antaa organisaation työntekijöiden kautta. (Aaker 1996a, 68)

Yritys tunnustetaan brändi-identiteetistään. Brändi-identiteetin jatkuvuus muodostetaan muun muassa kulttuurin, vision, persoonallisuuden, asemoinnin, esitysten, suhteiden ja useiden muiden tekijöiden kautta. Eräs määritelmä ja käsitteellisyys brändille, joka yhdistää brändi-identiteetin brändi-imagoon on se, että brändin ei ole pakko olla tuote. Se on kuitenkin tuotteen ydin, tarkoitus, suunta ja se määrittää myös sen identiteetin. Brändit mielletään liian usein niiden komponenttien mukaan, kuten nimen, logon, suunnittelun ja pakkauksen tai mainonnan mukaan. Tämä ei ole kuitenkaan riittävä määritelmä. Todellinen brändin rakentaminen alkaa paljon aiemmin strategialla ja yhteisellä näkemyksellä. Tässä on keskipisteessä brändi-identiteetti eikä brändi-imago. (Mindrut, Manolica & Roman 2015)

Myöhemmin brändi-identiteetti muutetaan yhteen tai useampaan muotoon, joilla tavoitellaan tiettyä brändi-imagoa. Näitä ovat muun muassa logo, vaatetus, viestit ja toiminnot, tuotteet ja pakkaukset sekä tunteet. Nämä ovat myös niitä komponentteja, jotka johtavat tiettyyn brändi-imagoon. Brändi-identiteetti on suunta, johon pyritään menemään, jolla toivotaan tiettyä saavutettua tulosta. Brändi-identiteetti välittyy tehokkaasti, kun se on mieleen jäävä, tarkoin kohdennettu ja motivoiva. Jos identiteetti on kuvattu liian niukasti, niin se ei välttämättä pysty täyttämään sille

suunnattuja ohjaustehtäviä. (Mindrut et al. 2015; Aaker & Joachimsthaler 2005, 134-139)

Brändi-identiteetin laadinnasta siirryttäessä suoraan viestintään voi tämän seurauksena syntyä strategiasta irrallisia ohjelmia, joilla ei ole mitään tekemistä brändi-identiteetin kanssa. Brändi-identiteetin keskeinen osa onkin sen viestiminen organisaation kaikille jäsenille ja kumppaneille. Viestintä on tehokasta, kun se saa huomiota ja ymmärrystä. Viestintää voi tehdä esimerkiksi brändivastuuhenkilöiden esitysten kautta, työryhmissä tai erilaisilla kirjoilla ja oppailla. (Aaker & Joachimsthaler 2005, 134-139) Yrityksille on yleistä käyttää erilaisia strategioita brändäykseen, joilla ne pyrkivät tuomaan esille tiettyä kuvaa ja arvoa itsestään asiakkaille ja apuna heillä on brändiin erikoistuneet osastot tai ulkoiset toimistot, jotka välittävät ja kehittävät oikeanlaisen strategian brändi-identiteetille (Mindrut et al. 2015).

2.2 Brändi-imago

Aakerin (1996a) mukaan vahva brändi-imago auttaa kuluttajia kehittämään positiivisia mielikuvia ja tunteita sekä siirtämään nämä tunteet parantamaan brändin arvoa, joka taas nostaa kuluttajien saamaa arvoa. Tämän takia brändi-imago olisi muun muassa edistävää asia brändipääoman kasvamisessa (Chen, Chen & Huang 2012). Organisaatioissa, joissa on korkea tieto ja ymmärrys, haluttu brändi-imago on selkeästi määritelty yrityksen missioiden ja arvojen kautta. (Mangold & Miles 2007)

Yleisesti oletetaan, että vahva brändi-identiteetti antaa kestävän eroavaisuuden ja auttaa kuluttajia tunnistamaan brändin helpommin. Tälle ajattelutavalle tyypillistä on yksilöllisyys sekä yrityksen sisäisen brändi-identiteetin ja ulkoisen brändi-imagon yhteensopivuus. Kuluttajan mielessä luotu tietty brändi-imago on peräisin identiteetistä, jonka brändin omistaja on luonut. (Baumgarth & Schmidt 2010)

Brändit ovat aineetonta pääomaa yrityksille. Yritysten pitäisi käyttää tätä hyödykseen, varsinkin kun markkinat ovat nykyisin todella kilpailullisia ja intensiivisiä. Asiakkaiden

asenteet brändiä kohtaan vaikuttavat brändin markkina-arvoon. Yrityksen rakennettua tietty brändi-imago, voi mikä tahansa negatiivinen vaikutus kuluttajien mielissä tuoda organisaatiolle suuria kuluja, kun se yrittää palauttaa haluttua imagoa takaisin kuluttajien ajatuksiin. (Chen et al. 2012) Mangoldin & Milesin (2007) mukaan haluttu brändi-imago pitää integroida prosesseihin ja viesteihin, jotka siihen liittyy. He jatkavatkin, että jos tätä ei tehdä, työntekijöille voi jäädä epäselväksi se, millaista käytöstä heiltä oletetaan. Vajaan informaation takia he voivat tehdä omia johtopäätöksiä käyttäytymisen suhteen, jota he käyttävät jatkossa.

2.3 Brändipääoma

Brändipääomalla on todella monta erilaista määritettä ja todella monimutkaisia käsitteitä (Lamons 2005, 63). Kellerin (1993) mukaan yksi yleisimmistä brändipääoman malleista työntää bränditietoisuuden arvoa luovaan asemaan ja asiakkaan käyttäytyminen riippuu merkittävästi siitä, miten hyvin he tuntevat brändin. Aaker (1991, 15) määrittelee kognitiivisen psykologian näkökulmasta brändipääoman brändin varoiksi ja luotettavuuksiksi, jotka liitetään brändiin ja näitä ovat esimerkiksi nimi ja symboli, jotka lisäävät tai vähentävät tuotteen tai palvelun arvoa yritykselle tai asiakkaalle. Brändipääoman varoja ovat bränditietoisuus, saatu laatu, brändiassosiaatiot, brändiuskollisuus sekä muut omistaja-arvot. Keller (1993) antaa toisen näkökulman ja määrittää asiakaslähtöisen brändipääoman eräänlaisena bränditietoisuuden vaikutuksena, joka tulee kuluttajille markkinoidun brändin tuloksena.

Brändipääoman tutkimukset ovat yleensä tutkineet yhdestä kahteen asiaa. Toisaalta asiakkaiden kognitiivisia ja affektiivisia vastauksia brändiä kohtaan ja toisaalta taas erilaisia brändin mittaamisen keinoja, kuten brändin omistajan taloudellista suoritusta. Brändipääoman käsitettä voidaan käyttää myös yrityksen sisäiseen näkemykseen, kuten työntekijöihin. Erityisesti johtajat tarvitsevat erilaisia kykyjä ymmärtämään, määrittämään ja johtamaan sisäistä brändipääomaa. Työntekijöiden ja kuluttajien välistä keskustelua on vaikea hallita tietyillä säännöillä tai keskinäisen johtamisen keinoilla, joten työntekijöiden on tärkeää ymmärtää brändistrategian tärkeys ulkoisen

kommunikoinnin aikana. Heidän pitää myös ymmärtää, että he ovat vastuussa sen toteutumisesta. (Baumgarth & Schmidt 2010)

Edelliset tutkimukset ovat löytäneet merkittävän yhteyden työntekijöiden positiivisen mielikuvan ja yritysbrändin välillä sekä heidän aikomuksellaan pysyä yrityksessä. Yksi mitattava sisäisen brändipääoman ilmeneminen on aikomus pysyä uskollisena brändille ja yhtiölle. Sisäisen brändipääoman kannalta työntekijöiden bränditietoisuuden tasot vaikuttavat siihen, miten he käyttäytyvät yrityksen haluttuun brändi-identiteettiin verrattuna. Tämä sen sijaan riippuu sisäisistä ja ulkoisista brändin kommunikoinnista, arvoista ja eduista. (Baumgarth & Schmidt 2010)

Keskittyessä suoriin vaikutuksiin, joita brändipääoman ulottuvuuksilla voi olla koko brändipääomaan, suurimpien vaikutusten uskotaan tulevan havaitusta laadusta, brändiassosiaatioista ja brändiuskollisuudesta. Brändipääoman kokonaisuus riippuu saadusta laadusta, koska sen on tärkeää kehittää positiivinen kuva brändistä kuluttajien mielissä. (Buil, Martinez & De Chernatony 2013)

Brändipääoma luo arvoa yritykselle kuudella eri tavalla. Ensinnäkin se luo tehokkuutta yrityksen erilaisiin markkinointiohjelmiin. Toiseksi se luo uskollisuutta asiakkaiden suunnalta brändiä kohtaan. Kolmanneksi se antaa mahdollisuuden hinnoitella tuotteet ja tätä kautta mainonta taas ei vaadi niin suuria investointeja. Neljänneksi brändipääoma antaa mahdollisuuden yritykselle laajentua ja luoda uusia brändejä. Viidenneksi vahva brändipääoma luo paremmat suhteet jakelijoiden kanssa. Kun brändi on tunnettu niin luotto yritystä kohtaan on suurempi, jopa eri jakeluketjujen kannalta. Viimeisenä brändipääoma tarjoaa yritykselle edun asiakkaiden kannalta, koska vahvan brändipääoman myötä asiakkaat eivät vaihda kilpailijan tuotteisiin yhtä suurella todennäköisyydellä. (Aaker 1992)

Brändipääoma on erinomainen ennustaja kuluttajien positiivisista vastaanotoista brändiä kohtaan. Tämän takia sen vahvistaminen on tärkeä strategia yrityksille, jotta ne voivat parantaa asemaansa markkinoilla. Brändipääoman rakentamisen pitäisi

luoda enemmän arvoa yrityksille, koska kuluttajien suosiollisempi vastaus voi olla tulosta positiivisesta brändipääomasta. (Buil et al. 2013)

Brändin arvo yritykselle syntyy asiakasuskollisuuden kautta, jota se hallitsee. Toiseksi kun uskollisuutta pidetään voimavarana, se rohkaisee ja oikeuttaa tekemään tiettyjä uskollisuuden rakentamiseen liittyviä ohjelmia, jotka auttavat luomaan ja parantamaan brändipääomaa. Brändiuskollisuus on avain, kun brändille asetetaan arvoa. (Aaker 1996a, 21)

Bränditietoisuus on ensimmäinen vaihe brändipääomaa luodessa. Tämä ulottuvuus viittaa siihen voivatko kuluttajat muistaa tai tunnistaa brändiä, joka taas liittyy brändin vahvuuteen kuluttajien mielessä. Bränditietoisuus siis selittää, miten vahvasti brändi on asiakkaan mielessä. Tietoisuutta mitataan eri tavoilla sen mukaan, miten kuluttajat muistavat brändin. Tällaisessa mittauksessa käytetään niin sanottuja tunnistamista (ollut aiemmin tekemisissä) sekä muistamista (mitä tämän tuotekategorian brändejä muistat). Kolmas vaihtoehto on dominoiva (ainoa brändi jonka muistaa) (Aaker 1996a, 10; Aaker, 1996b)

Saatu laatu on yhteydessä taloudelliseen suoritukseen ja se on yleensä strateginen päätekijä liiketoiminnassa. Tämän lisäksi saatu laatu ohjaa myös muita piirteitä sen mukaan, miten brändi vastaanotetaan. Monien yritysten mielestä laatu on niiden pääarvo, minkä seurauksena laatu näkyy yrityksen missioissa. Laatu on mukana usein asemoinnissa yritysbrändeille ja muille brändeille, jotka toimivat eri tuotekategorioissa. Saadun laadun parantuessa, yleensä myös muut asiakkaan saadut oletukset brändistä paranevat. (Aaker 1996a, 17-19)

Brändiassosiaatiot tukevat vahvasti brändipääomaa. Assosiaatiot ovat niitä asioita, joita kuluttajat odottavat brändiltä. Assosiaatioita voivat olla esimerkiksi tuoteominaisuudet tai tietty symbolisuus. Brändiassosiaatioita ajaa brändi-identiteetti, joka taas tarkoittaa sitä, miten yritys haluaa asiakkaiden näkevän heidän brändinsä. (Aaker 1996a, 25) Lamonsin (2005) mukaan brändiassosiaatiot ovat mitä

tahansa, joka yhdistää asiakkaan brändiin ja näitä ovat esimerkiksi käyttötilanteet, brändin persoonallisuus tai organisationaaliset assosiaatiot (Lamons 2005, 67).

2.4 Yritysbrändi

Yritysbrändin voidaan nähdä pelaavan tärkeämpää roolia brändiportfoliossa. Yritysbrändi määrittää yrityksen, joka seisoo tarjontansa takana ja jonka tarjontaa asiakkaat ostavat ja käyttävät. Tämän brändin edustaessa koko organisaatiota se voi myös toimia tunteellisella tasolla tarjoten arvostettuja suhteita tämän arvostetun organisaation suuntaan. Yritysbrändillä on osittain vauras perintö, pääomat ja mahdollisuudet, ihmiset, arvot ja päätavoitteet, lokaalit ja globaalit toimintatavat sekä ohjelmia omille työntekijöilleen. (Aaker 2004)

Yritysbrändi on todella hyödyllinen, koska se esittää samalla organisaatiota sekä sen tuotteita. Ollessa ohjaajan roolissa, sillä on erilaisia piirteitä ja ohjelmia, jotka auttavat brändin rakentamisessa. Ensinnäkin yritysbrändi voi löytää erilaisuuksia organisaatioiden välillä ja tämä on todella tärkeä asia, koska tuotteet ja palvelut ovat kokoajan enemmän samanlaisia. Organisaatiot pystyvät siis erilaistumaan toisistaan yritysbrändin avulla ja tätä kautta luomaan kilpailuetua. Toiseksi yritysbrändi voi kehittää organisaatioon ohjelmia, jotka tarjoavat lisäarvoa tuotebrändeille. Kolmanneksi yritysbrändin assosiaatiot voivat luoda uskottavuutta. Tätä vahvistavat muun muassa asenteita tutkineet tutkimukset, joissa on todettu uskottavuuden ja vakuuttavuuden kasvaneen, kun puhujan on huomattu olevan luotettava, pidetty ja ammattimainen. Luotettavien organisaatioiden maine johtuu niiden työntekijöistä ja tällaiset yritykset nähdään yleensä kilpailullisina sekä tuotteiden myynnissä, että niiden tekemisessä. Luotettavuus on tärkeä ominaisuus ja se onkin helpompaa luoda organisaatioille kuin tuotteelle. (Aaker 2004)

Neljänneksi yritysbrändin luominen tuotteiden ja markkinoiden ohelle tekee brändin johtamisesta helpompaa ja tehokkaampaa. Ei-brändiä koskevat ohjelmat sekä muut kannustimet tulevat paremmin esille, kun yritysbrändi luodaan koskemaan koko organisaatiota. Viidenneksi, yritysbrändin kääntäminen yrityksen sisälle sen

työntekijöille, täytyy tapahtua yhdessä missioiden, tavoitteiden, arvojen ja organisaation kulttuurin tukemana. Työntekijöiden on tärkeää ymmärtää organisaation arvot ja ohjelmat. Yritysbrändi toimii linkkinä organisaation ja asiakkaan välillä. Se voi myös toimia pääroolissa, kun se määrittää oikeita elementtejä työntekijöille, joiden täytyy ymmärtää yritysbrändin arvot ja tavoitteet, jotka he taas välittävät asiakkaille. Kuudenneksi yritysbrändi tarjoaa viestin asiakassuhteisiin, joka voi olla huomattavasti erilaisempi kuin tuotebrändi. Lopuksi yritysbrändi tuo yhteen kaikki organisaation brändit ja luo näiden pohjalta yhden kokonaisen brändin. Tämä brändin muoto toimii parhaiten, kun se luo funktionaalista hyötyä. Tämä hyöty voi pohjautua strategiaan tai yrityksen arvoihin. Yritys, jolla on hyvä maine laadukkaista tuotteista, saa tämän avulla suojaa huonojen asiakaskokemusten yhteydessä. (Aaker 2004)

Yritysbrändin mukana tulee myös useita haasteita. Näitä haasteita ovat muun muassa oleellisena pysyminen, negatiivisten asioiden käsittely, yritysbrändin sopeuttaminen eri konteksteihin ja itse yritysbrändin identiteetin jalkauttaminen. Oleellisuus määritellään myös liiketoiminnan strategiassa. Kun se kehittyy tai muuttuu niin myös yritysbrändi itsessään tarvitsee muutosta ja tällaisen tehtävän suorittaminen nähdään yleensä todella haasteellisena. Yritysbrändi vaatii kokonaisvaltaista lähestymistä brändijohtamiseen, jossa kaikki organisaation jäsenet käyttäytyvät halutun brändi-identiteetin mukaisesti. (Aaker 2004; Harris & de Chernatony 2001)

2.4.1 Arvot yritysbrändin lähtökohtana

Yrityksen tärkein olemus on sen arvot ja päätavoitteet, joita pidetään yrityksen kannalta tärkeimpinä. Yhdistettynä arvot ja päätavoitteet tarjoavat pohjan liiketoiminnan strategialle. Jotkut yritykset saattavat esimerkiksi keskittyä täydellisiin asiakaskokemuksiin. Innovaatio, laatu ja asiakkaista huolehtiminen ovat ne kolme arvoa ja pääkohtaa, joihin kannattaa kiinnittää huomiota, koska nämä kolme tekijää nähdään todella usein yritysbrändin ohjaajina. Brändin tunteelliset arvot välittyvät

mainonnan lisäksi myös työntekijöiden ja eri sidosryhmien vuorovaikutuksessa. (Aaker 2004; Harris & De Chernatony 2001)

Työntekijät toimivat information lähteinä asiakkaille ja tähän on tärkeää kiinnittää huomiota, jotta organisaatio toimii ylemmän johdon asettamien tavoitteiden mukaisesti. Johtajien on ensin määriteltävä brändin arvot ja tämän jälkeen varmistettava, että työntekijöiden arvot ja käytös ovat linjassa yrityksen brändin kanssa. Yritysbrändin ja henkilökunnan tärkeiden roolien myötä on huomioitava, että nämä asiat pitää liittää organisaation sisäisiin keskusteluihin, kun brändin arvoja määritetään. Yritysbrändin kannalta on tärkeää, että brändin ja organisaation arvot ovat yhtenevät. Jaetut arvot ovat tärkeässä asemassa, kun brändin käsityksiä ja oikeita toimintoja johdetaan bränditiimeissä ja koko organisaatiossa. Vahvasti jaetut organisaation arvot, jotka ovat sopeutuvia ja täsmällisiä, yhdistetään positiivisesti erinomaiseen brändin suoritukseen. On tärkeää myös ilmaista sisäisesti organisaatiossa brändin ydinarvot, koska nämä arvot ohjaavat työntekijöiden käyttäytymistä. Ylimmän johdon vastuulla on edelleen prosessin liikkeelle laittaminen, mutta henkilökunta kannattaa ottaa myös mukaan keskusteluihin, kun brändin arvoja määritetään. On siksi tärkeää katsoa organisaation sisälle ja miettiä, miten työntekijöiden arvot ja käytös saadaan linjaan brändin haluttujen arvojen kanssa. (Aaker 2004; Harris & de Chernatony 2001)

Johtajien pitää olla tarkkaavaisia heidän organisaation kulttuurista ja sen linjasta brändin arvoihin, koska tämä voi johtaa epäjohdonmukaiseen käytökseen ja vaikuttaa haitallisesti sidosryhmien käsitykseen brändistä. Tehokas yritysbrändäys vaatii jatkuvia viestejä brändin identiteetistä. Mitä yleisempää keskustelu bränditiimin jäsenten välillä on, sitä yhtenäisempi heidän käsitys on brändin luonteesta. Kun kaikki organisaation jäsenet ymmärtävät brändi-identiteetin, he pystyvät toimimaan oikeilla tavoilla, jotka tukevat yrityksen brändi-identiteettiä ja tätä kautta myös työntekijöiden toiminta on enemmän linjassa tämän halutun brändi-identiteetin kanssa. (Harris & De Chernatony 2001)

2.4.2 Ihmiset yritysbrändin keskiössä

Yritysbrändi vaatii suuria panostuksia organisaation sisäisiin tekijöihin ja erityisesti keskittymistä työntekijöiden rooliin brändin rakentamisen prosessissa. Organisaation työntekijät ja erityisesti palveluyritysten työntekijät tekevät pohjan yrityksen brändi-imagolle. Jos työntekijät ovat osallistuvia, kiinnostuneita asiakkaista, vastuullisia ja kilpailullisia, yritysbrändi voi luoda suurta kunnioitusta, pidettävyyttä ja parhaimmassa tapauksessa lojaalisuutta yritystä kohtaan. On tärkeää tietää millaisia ihmisiä ja arvoja on yritysbrändin takana. Ihmiset ja organisaatiot suosivat liiketoiminnan tekemistä sellaisten kanssa, joita he arvostavat ja kunnioittavat. Näkyvä kansalaisuuden ulottuvuus riippuu ympäristöstä. Kansalaisuuden ulottuvuutta voi myös parantaa, jos yritys saa kasattua ja brändättyä sen. (Aaker 2004; Harris & de Chernatony 2001)

Jotta työntekijät sitoutuvat brändi-identiteettiin, on tärkeää järjestää henkilökunnalle ohjelmia, jossa he voivat kommunikoida keskenään. Sisäisen organisaation kommunikointi on kriittistä informaation tarjonnalle, oikean tiedon saavuttamiselle sekä työntekijöiden sitouttamiselle ja ymmärrykselle. (Harris & De Chernatony 2001) Bränditiimin pitää varmistaa, että kaikki kommunikointi brändiä koskien on linjassa brändi-identiteetin kanssa ja että työntekijöiden oletukset brändistä perustuvat bränditiimin ohjeistusten lisäksi myös heidän omiin kokemuksiinsa brändistä (Gilly and Woolfinbarger 1998).

2.5 Sisäinen brändäys

Sisäinen brändäys on myös nähty positiivisena vaikuttajana työntekijöiden asenteisiin ja käyttäytymiseen, kun brändilupausta on jalkautettu (Asha & Jyothi, 2013). Asha & Jyothi (2013) jatkavatkin, että kun työntekijöillä on omistautumista brändille, niin he pystyvät toimittamaan sekä sitoutumaan paremmin yrityksen brändilupaukselle. Sisäinen brändäys auttaa rakentamaan brändin omistajuutta ja ohjaa työntekijöitä käyttäytymään organisaation haluamien tapojen mukaisesti (Asha & Jyothi, 2013). Sisäisen brändin rakentamisen yksi tavoite onkin asettaa yksilöiden käytökset linjaan brändin omaksutun identiteetin kanssa (Tosti and Stotz, 2001).

Sisäinen brändäys on suhteellisen uusi lähestymistapa, joka antaa yrityksille mahdollisuuden keskittyä visioihin, missioihin ja arvoihin. Organisaatiot jatkavat omien niche markkinoidensa etsimistä tämän päivän kilpailullisilla markkinoilla. Vahvan brändin luominen ja palvelun toimittamisen laatu asiakkaille ovat työntekijöiden taidoista kiinni. Sisäinen brändäys on monitieteellinen harjoitus ja se on avaintekijä liiketoiminnassa ja brändin menestyksessä, koska se yhdistää liiketoiminnan strategian ja sen toteutuksen. Työntekijä on todella oleellinen asia näiden kahden komponentin välillä. On tarpeellista ymmärtää, mikä on työntekijöille tärkeää heidän osallistumisen ja ymmärtämisen kannalta. On myös tärkeää ymmärtää tavat, joilla kehitetään ja ylläpidetään sisäisen brändin aloitteellisuutta. Tämä luo linjauksen sille, mitä työntekijät uskovat organisaation tarjoavan ja mitä oikeasti ymmärretään toimituksen aikana. (Harris and de Chernatony, 2001)

Sisäinen brändin rakentamisprosessi tulee monimutkaisemmaksi, kun globaalit organisaatiot työllistävät enemmän monikulttuurista työvoimaa. Johtamisen tutkimukset ja harjoitteet ovat näyttäneet, että kulttuurit eroavat huomattavasti toisistaan esimerkiksi siltä osin, miten ihmiset ajattelevat tai kesksutelevat keskenään, mikä voi estää yhteisen brändin ymmärryksen kehittymisen. Ymmärrys siitä, miten sisäinen brändin rakentaminen pitäisi toteuttaa, jotta saavutettaisiin yhteinen käsitys työntekijöiden joukossa kulttuuritaustoista riippumatta, on todella puutteellinen. (Vallaster 2004)

Johtajien on nähty olevan tärkeässä asemassa, kun yhteistä brändimielikuvaa on pyritty onnistuneesti rakentamaan. Monikansallisten ryhmien johtajat toimivat eräänlaisina puolueettomina rakentajina, jotka parantavat ryhmän yhteenkuuluvuutta, selittämällä interaktiivisia prosesseja ja samalla auttavat kehittämään ihmistenvälisiä suhteita (Mühlbacher and Vallaster, 2002). Menestyneet johtajat yrittävät nostaa ryhmän jäsenten itseluottamusta ja sitoutumista avoimen keskustelun kautta (Vallaster 2004).

Palvelu- ja yritysbrändäyksen kirjallisuudessa on tunnistettu, että henkilökunta vaikuttaa asiakkaiden ja muiden sidosryhmien käsitykseen yrityksen brändistä, jota henkilökunta välittää heille käytännöllisillä ja emotionaalisilla arvoilla (de Chernatony, 2002). Siksi sisäistä brändäystä pidetään tärkeänä kilpailullisen edun saavuttamisessa, ihmisten ollessa sen keskiössä, minkä takia tätä kautta rakennettua kilpailuetua on vaikeaa kopioida (Jacobs, 2003). Olemassa olevan henkilöstön ja sisäisen brändäyksen tärkeyttä korostetaan saavutettaessa yhtenäistä yritysbrändiä. Sisäistä brändäystä tulisi myös johtaa ja implementoida yhdessä yrityksen brändistrategian kanssa. (Foster, Punjaisri & Cheng 2010)

Vallasterin & de Chernatony (2006) mielestä brändin mukainen käyttäytyminen tukee yhtenäisen brändi-imagon kehittämistä ja tätä pidetään yhtenä yrityksen brändijohtamisen tärkeänä menestymistekijänä. He jatkavatkin, että vaikka yksilöiden käyttäytyminen voidaan saada yhdenmukaiseksi yrityksen brändi-identiteetin kanssa tiettyjen rakenteiden avulla, niin vääränlaisia tulkintoja voi silti tulla yksilöiden erilaisten näkemysten takia. Siksi myös Ortmann & Sydow (2001) ottavat esiin, että yrityksen brändäysrakenteet eivät voi välttämättä johtaa yhtenäiseen yksilölliseen brändin mukaiseen käyttäytymiseen. Kysymys kuuluukin, että miten saadaan yhdistettyä yksilölliset käytökset halutun brändi-identiteetin mukaiseksi.

Johtajat läpi organisaation ovat tärkeässä roolissa kahdelta osalta: Ensinnäkin heidän vastuulla on johdonmukaisesti ja jatkuvasti määritellä brändi-identiteettiä ja ohjata sitä. Toiseksi johtajat toimivat organisaation rakenteiden ja yksilöiden välillä. Tällä tavalla johtajuus johdattaa sisäisen brändin rakentamisen osallistamalla ja puolueettomasti ohjaamalla käyttäytymisen muutoksia jatkuvasti kohti haluttua brändi-identiteettiä. Syvähaastattelut Vallasterin & de Chernatony (2006) tutkimuksessa kuitenkin paljastivat, että yrityksen johdon päätösten ja henkilöstön sisäistämisen välillä on eroja. Sisäisen brändin rakentamisen keinoja ei saatu toteutettua kunnolla, koska kommunikointi ei ollut vakuuttavaa. Jotta sisäinen brändin rakentaminen toimisi, ulkoisten sidosryhmien suunnasta on tultava myös informaatiota ylöspäin johdolle. Tämä on tärkeää, jotta saadaan tietää miten haluttu

brändi-identiteetti lähentyy saadun brändi-imagon kanssa. Näiden kahden asian välillä on oltava jatkuva kaksisuuntainen yhteys. (Vallaster & de Chernatony 2006)

Kuitenkin, koska yritysbrändin lupaus on riippuvainen yksittäisistä työntekijöistä, jokainen palvelukohtaaminen voi vaikuttaa vaihtelevasti koettuun yritysbrändiin. Tämä ei koske ainoastaan vuorovaikutusta asiakkaiden ja etulinjan henkilöstön välillä, vaan myös asiakkaiden kanssa tekemisissä olevan henkilöstön sekä ei-vuorovaikutuksessa olevan henkilöstön välillä. Oletuksena on, että yksittäisen henkilön pitää tarjota ja vastaanottaa hyvää palvelua varmistaakseen parhaan mahdollisen palvelun asiakkaille. Tämä johtaa tehokkaan sisäisen brändäyksen huomioimiseen, joka viittaa sekä asiakaskentässä olevan henkilöstön, että taustalla toimivan henkilöstön tärkeyttä oikean brändilupauksen toimittamisessa. Tällä tarkoitetaan, että jokaisen organisaation työntekijän täytyy ymmärtää yritysbrändin arvot. (Foster, Punjaisri & Cheng 2010)

Vallaster ja de Chernatony (2006) määrittelevät yritysbrändin rakenteet sääntöinä ja resursseina, joiden avulla työntekijät ymmärtävät oikean tavan toimia, jotta he tukevat haluttua brändiajattelua. Organisaation yrityskulttuuri määrittää yrityksen brändi-identiteetin ja normit yksilöiden käytökselle. Onnistuneen sisäisen brändäyksen rakentamiseen johtajien tarvitsee vahvistaa yrityksen rakenteita, kuten kulttuuria ja kommunikointia. Tämä vaikuttaa yhtenäiseen ja jatkuvaan brändin viestintään henkilöstön suuntaan. Onnistunut sisäinen brändäys on strategisen vision, kulttuurin ja yrityksen identiteetin yhteistulos. (Vallaster & de Chernatony 2006)

2.5.1 Yrityksen sisäisen viestinnän merkitys sisäisessä brändäyksessä

Potentiaaliset työntekijät tekevät arvioita siitä, että mitä heidän pitää organisaatiolle antaa saavuttaakseen ne asiat, joita he odottavat saavansa. He muodostavat psykologisia sopimuksia sen mukaan, mitä heille on luvattu ja ylläpitävät näitä sopimuksia, jos lupaukset pitävät paikkansa ja ovat oikeanlaisia työllistämisen jälkeen. Pohjimmiltaan kommunikoinnin johdonmukaisuus yrityksen viestinnässä

antaa mahdollisille työntekijöille mahdollisuuden muodostaa realistisen psykologisen sopimuksen ja yritykselle keinot hallita näitä sopimuksia. (Mangold & Miles 2007)

Tärkeintä viestien jatkuvuuden ja johdonmukaisuuden toteuttamisessa on listata arvot, jotka ovat tärkeitä halutulle brändi-imagolle. Mangold & Miles (2007) nostavat esiin (kuvio 2) yrityksen sisäisessä viestinnässä tärkeiksi asioiksi muun muassa kollegojen käytöksen, organisaation kulttuurin sekä johtajuuden. Ne organisaatiot, jotka onnistuvat oma-aloitteisesti omassa henkilöstön brändäyksessä, muodostavat vahvoja työntekijäbrändejä hahmottelemalla jatkuvasti koulutusta ja kehittämällä haluttua brändi-imagon jalkauttamista. Esimerkiksi työntekijöille opetetaan usein, että millaista käytöstä heiltä odotetaan antamalla tarkkoja esimerkkejä, miten toimia muun muassa hankalan asiakkaan kanssa. Näissä esimerkeissä opetetaan, miten toimia parhaiten organisaation haluaman brändi-imagon mukaisesti. (Mangold & Miles 2007)

Tiimityöskentelyn ollessa keskiössä on todella tärkeää, että yritys keskittyy kouluttamaan työntekijät toimimaan tiiminä. Tätä tulee juuri painottaa sisäisen viestinnän eri osa-alueilla, kuten rekrytoinnissa, valinnoissa, koulutuksessa ja johtamisessa. Muodollista viestintää, kuten mainostusta ja julkista viestintää on helpompi hallita, toisin kuin epämuodollista kommunikointia, jota organisaation on vaikeampaa kontrolloida. (Mangold & Miles 2007)

Organizational message systems

External Audiences	Word-of-Mouth	Advertising directed to external constituents Public relations directed to external constituents
Internal Audiences	Customer feedback Co-worker influence Organizational culture Organizational leadership & management	Human resource management systems: <ul style="list-style-type: none"> • Recruitment & staffing • Training & development • Compensation • Performance management Public relations directed toward employees Advertising directed toward employees
	Informal Sources	Formal Sources

Kuvio 2. Mangold & Miles (2007) Organisaation viestintä.

2.5.2 Johtajien rooli yrityksen sisäisessä brändäyksessä

Johtajille on tärkeää, että he jatkuvasti kommunikoivat ja vahvistavat organisaation missiota, arvoja ja haluttua brändi-imagoa. Työntekijöille pitää antaa selkeä kuva siitä, mitä he voivat yritykseltä saada ja mitä heiltä odotetaan vastineeksi. Työntekijöiden ymmärrystä ja tietoa voidaan parantaa hyödyntämällä suoritus- ja palkitsemisjärjestelmiä. Tärkeää on myös tehdä halutun brändi-imagon toimituksesta koulutuksen ja kehityksen fokus. Johtajille on todella tärkeää johtaa omalla esimerkillä, koska johtajan käytös kuvastaa myös yrityksen kulttuuria, joka on yhteydessä taas missioon, arvoihin ja haluttuun brändi-imagoon. Työntekijöiden kyky ymmärtää haluttu brändi-imago on sitä parempi, mitä enemmän haluttua brändi-imagoa, arvoja ja missiota tuodaan esille useasti. (Mangold & Miles 2007)

Myös kielenkäyttö on tärkeä johtajien toiminnassa. Niin sanotussa motivoivassa kielenkäytössä on kolme elementtiä. Nämä ovat suunnan näyttäminen, tarkoituksien muodostaminen ja empaattisuus. Suunnan näyttämällä johtajat kommunikoivat työtehtäviä ja tulostavoitteita. Tarkoituksien muodostamisella tarkoitetaan yrityksen kulttuuristen normien ja odotusten esille tuomista alaisille. Empatia taas tarkoittaa,

että johtajat luovat syvempiä, työelämän ulkopuolelle ulottuvia suhteita alaisiin. (Mayfield & Mayfield 2004) Johtajat tarvitsevat myös verbaalisen kommunikaation rinnalle ei verbaalista kommunikaatiota, joka tuo esiin johdon vastuullisuuden brändistä ja esimerkiksi pukeutuminen ja alaisten huomiointi voivat tuoda organisaation rakenteita ja yksilöitä lähemmäs toisiaan (Vallaster & de Chernatony 2006).

2.6 Brändijohtaminen

Brändin ajattelutavoissa on siirrytty uudenlaisen logiikan käyttöön, jonka mukaan brändin arvo luodaan yhdessä yrityksen ja sen sidosryhmien välillä. Tämän takia brändin arvo nähdään eräänlaisena prosessorientoituneena menetelmänä, joka ottaa huomioon kaikki sidosryhmät arvon luonnissa. (Merz, He & Vargo 2009) De Chernatony (2001) nostaa esiin työntekijöiden tärkeyden brändin arvon luonnissa. Kun työntekijät kohtaavat asiakkaita suorissa sekä epäsuorissa tilanteissa niin he kommunikoivat tätä kautta tiettyä brändi-imagoa jokaisessa tilanteessa ja ovat siksi tärkeitä kilpailuedun luonnissa. Berry (2000) nostaa myös esiin työntekijöiden tärkeyden, sillä tuotteiden sijaan yrityksen työntekijät ovat suuremmassa asemassa, kun asiakasarvoa määritetään, koska palveluliiketoiminnassa ihmisten suoritukset ovat tärkeimmässä roolissa brändin rakentamisessa.

Brändien johtamisessa ollaan siirrytty hiljalleen vanhasta mallista uudenlaiseen johtamismenetelmään. Vanha johtamismalli oli taktinen ja reagoiva ja tämän lisäksi, sillä oli lyhyehkö aikaperspektiivi. Uudenlaisessa brändin johtamismallissa keskitytetään strategiaan sekä visioiden luontiin. Myös käsitteellinen lähtökohta on muuttunut brändikuvasta brändipääomaan ja keskeinen huomion kohde on siirtynyt lyhytaikaisten taloudellisten mittarien tutkimisesta brändipääoman mittareihin. Yritysten strategiaa ohjaava tekijä on siirtynyt liikevaihdon ja osakkeen tuotosta brändi-identiteettiin. Toisin sanoen ollaan siirrytty taktisesta johtamisesta strategiseen johtamiseen. (Aaker & Joachimsthaler 2000, 22-23)

Brändilupaus nostaa esiin sen, että työntekijät nähdään sisäisinä asiakkaina, jotka ovat todella tärkeitä brändin arvon luonnissa. Brändin arvon luonti nähdään nykyisin jatkuvana prosessina, joka sisältää sosiaalista, dynaamista ja interaktiivista toimintaa yrityksen, brändin ja muiden sidosryhmien välillä. Tutkijat ovat nostaneet esiin sekä sisäisten, että ulkoisten asiakkaiden tärkeyden brändin arvon luonnissa ja ennen kaikkea juuri yrityksen omat työntekijät nähdään tärkeinä tässä toimenpiteessä. Tämän takia johtajien tulee ottaa huomioon yrityksen asiakkaiden lisäksi myös heidän oma henkilökunta. Brändin rakentaminen ei voi olla enää pelkästään johdon tehtävä, vaan se on prosessi, johon osallistuu johtajat, työntekijät, asiakkaat ja muut sidosryhmät. Brändi nähdään siis nykyisin dynaamisena ja sosiaalisena prosessina ja brändin arvo taas määräytyy kaikkien sidosryhmien summana. (Merz et al 2009)

2.7 Työnantajabrändi

Sisäisen brändäyksen kirjallisuus keskittyy olemassa olevien työntekijöiden vaikuttamiseen toimitettaessa brändilupausta, mutta se ei kerro miten organisaatio pystyy rekrytoimaan oikeat henkilöt, joiden arvot sopivat organisaation arvoihin. (Foster, Punjaisri & Cheng 2010) Tämä tullaan saavuttamaan kehittämällä työnantajabrändi, joka luo käsityksen organisaatiosta haluttunua työpaikkana työskennellä ulkoisilla työntekijämarkkinoilla (Sullivan, 2004).

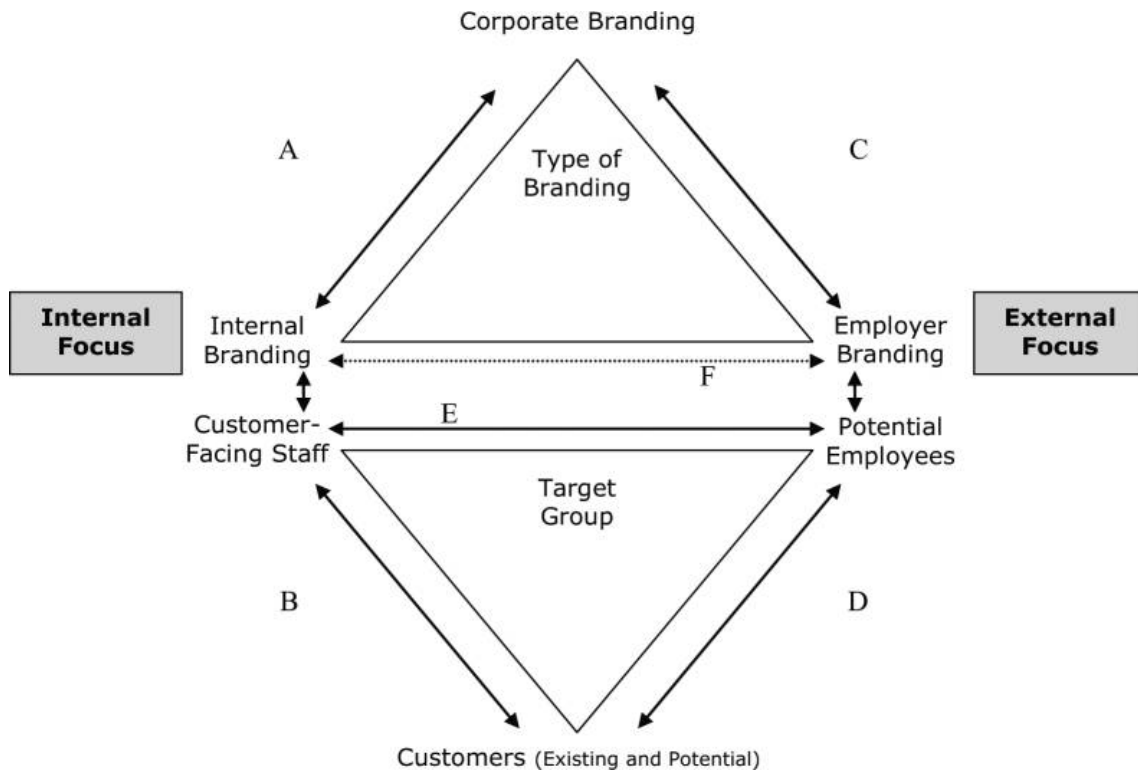
Pääpaino työnantajabrändin kirjallisuudessa keskittyy siihen, miten yritys kommunikoi ulkoisesti brändiään potentiaalisille uusille työntekijöille sen sijaan, että keskityttäisiin oikeanlaiseen viestintään sisäisesti nykyiselle henkilöstölle. Samoin myös sisäisen brändäyksen kirjallisuus keskittyy olemassa oleviin työntekijöihin, mutta ei ota huomioon, miten nämä työntekijät saadaan rekrytoitua työmarkkinoilta. (Foster, Punjaisri & Cheng 2010) Työnantajabrändäys antaa yritykselle mahdollisuuden erilaistaa itsensä muista työnantajista, jotka kilpailevat työvoiman taidoista ja jotka omaavat oikeanlaisia arvoja organisaation kanssa (Backhaus and Tikoo, 2004). Muita samankaltaisuuksia yritysbrändin ja työnantajabrändin välillä voi havaita, kun tutkitaan lupauksia organisaation ja sidosryhmien välillä (Foster, Punjaisri & Cheng 2010).

Johtajat voivat vaikuttaa siihen, että yksilöiden käytökset saadaan yhdistettyä haluttuun brändi-identiteettiin. Vallasterin ja de Chernatony (2006) mukaan on olemassa kaksi keinoa vaikuttaa tähän. Johtajien on ensinnäkin ymmärrettävästi ja jatkuvasti itse määriteltävä ja ajettava brändin identiteettiä yrityksessä. Toiseksi, johtajien tulee toimia organisaation rakenteiden ja yksilöiden välissä. Tämän avulla voidaan johtaa ja ohjata yksilöiden muuttuvaa käytöstä ja ajattelua halutun brändi-identiteetin suuntaan. (Vallaster & de Chernatony 2006)

Jos työnantaja epäonnistuu toimittamaan brändilupauksen uudelle henkilökunnalle, työntekijöiden myöhäisempi suoriutuminen on vahingoittunut negatiivisesti ja tämä voi vaikuttaa esimerkiksi henkilökunnan vaihdokseen (Backhaus and Tikoo, 2004). Tämän takia on tärkeää tuoda esiin tarkat brändiviestit mahdollisille ehdokkaille yrityksen kulttuurista, identiteetistä ja arvoista, jotka sitovat työntekijöitä toimimaan niiden mukaisesti kokoajan. Yritysbrändin ja työnantajabrändin yhdistäminen on tärkeää myös sidosryhmien monimutkaisuuden takia, sillä niillä on tietty vaikutus yrityksen brändin johtamiseen (Foster, Punjaisri & Cheng 2010). Yrityksen asiakkaat voivat myös olla potentiaalisia ehdokkaita ja yrityksen johtamisessa molempia pidetään ulkoisten sidosryhmien avainkohteina (Knox and Freeman, 2006).

Kuvio 3 näyttää, että yritysbrändillä pyritään täyttämään tietty lupaus sidosryhmien suuntaan, kun taas sisäinen brändäys ja työnantajabrändäys tukevat tätä brändilupauksen toimittamista, mutta eri näkökulmista. Sisäinen brändäys keskittyy nimenomaan yrityksen sisäiseen näkökulmaan ja työnantajabrändi ulkoisiin yhtenäisyyksiin, kuten potentiaalisiin työntekijöihin, jotka tosin voivat olla myös asiakkaita. Organisaation nykyisten ja potentiaalisten asiakkaiden ollessa vuorovaikutuksessa henkilökunnan kanssa (B), he muodostavat erilaisia käsityksiä siitä, millaista on työskennellä organisaatiossa. Tämän pohjalta työnantajabrändi voi vaikuttaa siihen, liittyykö potentiaalinen henkilö yritykseen vai ei (E). Kun uusi työntekijä on mukana, hänestä voi tulla asiakaskentässä toimiva työntekijä ja hän osallistuu tätä kautta sisäisen brändäyksen toimintoihin (E). Tämän takia työnantajabrändin ja sisäisen brändin toiminnot ovat samanlaisia ja määrittävät

tarkalleen, mitä organisaatio voi tarjota sen kulttuurin ja arvojen kautta työntekijöilleen ja asiakkailleen. (Foster, Punjaisri & Cheng 2010)



Kuvio 3. Foster, Punjaisri & Cheng (2010) Suhde sisäisen-, työnantaja- ja yritysbrändin välillä

2.8 Työntekijäbrändi

Nykyisten työntekijöiden tärkeys on noussut esiin kirjallisuudessa palveluaikakauden myötä. Koska työntekijät ovat yritysbrändin johtamisen keskiössä, sisäinen brändäys ja työnantajabrändäys ovat tulleet mukaan brändikirjallisuuteen. Sisäinen brändäys keskittyy brändin omaksumiseen organisaation sisällä ja siihen, että työntekijät toimittavat oikeaa brändilupausta ulkoisille sidosryhmille. Sen sijaan työnantajabrändäys keskittyy siihen, että organisaatio rekrytoi oikeat työntekijät. Näiden kolmen tekijän välistä yhteyttä ei kuitenkaan ole vielä tutkittu paljon yritysbrändin kirjallisuudessa. (Foster, Punjaisri & Cheng 2010)

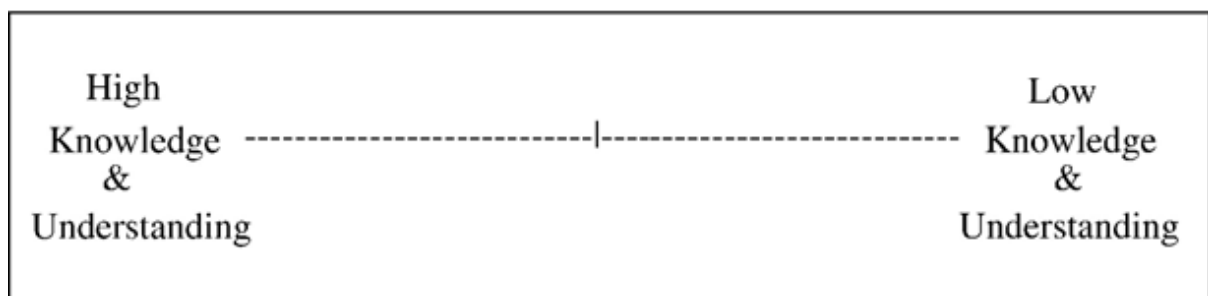
Työntekijäbrändi määritellään organisaation asiakkaiden ja muiden sidosryhmien saamaksi kuvaksi, jonka he saavat organisaatiosta sen työntekijöiden kautta. Yritysten hyvinvoinnin kannalta on todella tärkeää se, että luovatko työntekijät yrityksestä joko positiivisen vai negatiivisen kuvan. Tämän takia tutkijat ovat keskittyneet pääsääntöisesti työntekijöiden brändäysprosessiin sekä positiivisiin tuloksiin, jotka luultavasti toteutuvat, kun yritys onnistuu prosessin johtamisessa menestyneesti. (Mangold & Miles 2007) Työntekijöiden ymmärrys brändistä ja siitä, mitä se tarkoittaa heidän roolissaan, on välttämätöntä organisaation aikomusten ja brändilupauksen yhtenäistämiseen. (Xiong, King & Piehler 2013)

Kaksi asiaa ovat erittäin kriittisiä, kun määritetään sitä, välittääkö työntekijä organisaation haluttua brändi-imagoa ja sitä onko se linjassa kuluttajien ja muiden henkilöiden kanssa samassa asemassa. Ensinnäkin, tietävätkö työntekijät millaista kuvaa heidän pitäisi heijastaa yrityksestä? Toiseksi, osaavatko he hahmottaa sen, millaista kuvaa he oikeasti heijastavat? Nämä kaksi tekijää sen sijaan ovat riippuvaisia siitä, miten yhdenmukaisia organisaation viestit ovat organisaation sisällä ja miten hyvin ne ovat linjassa yrityksen mission, arvojen ja halutun brändi-imagon kanssa. Työntekijöiden tietoa ja ymmärrystä haluttua brändi-imagoa kohtaan voi kehittää erilaisten tietolähteiden kautta. Esimerkiksi siihen voi vaikuttaa paljon viesteillä, jotka kantautuvat organisaation mainonnasta tai tiedotus- ja suhdetoiminnasta.. (Mangold & Miles 2007)

Näin työntekijän brändäyksen osa keskittyy käsittämään haluttua brändi-imagoa sekä ymmärtämään olemassa olevaa arvomaailmaa. Tietoa ja ymmärrystä ohjataan halutun brändi-imagon ja arvojen laajuudella, sen mukaan miten usein niitä kommunikoidaan ja vahvistetaan organisaation läpikulkevan viestin kautta. Mitä toistuvampi ja jatkuva viesti on, sitä parempi työntekijöiden tieto ja ymmärrys asiaa kohtaan oletettavasti on. Toisin taas, kun viestejä on vähemmän ja niitä vahvistetaan harvemmin, on myös työntekijöiden tieto ja ymmärrys odotettavasti alhaisempi. Tiedon ja ymmärryksen ulottuvuudet voidaan nähdä jatkumona, jossa korkea tieto on toisessa päässä ja toisessa taas alhainen tieto (kuvio 4). Tällöin imago on jatkuvasti

ja usein välitetty organisaation virallisten ja epävirallisten kanavien kautta. Korkean tietoisuuden omaavissa yrityksissä työntekijät tietävät, mitä heidän työnantajat yrittävät saavuttaa. He myös tietävät ja ymmärtävät millaista käyttäytymistä tarvitaan halutun brändi-imagon toimittamiseen organisaation muihin osiin. Alhainen tiedon ja ymmärryksen taso voi ilmetä, kun organisaatiot eivät saa onnistuneesti yhdistettyä haluttua brändi-imagoa yrityksen missioihin ja arvoihin. Yritys voi esimerkiksi korostaa asiakaspalvelun tärkeyttä, mutta ei tarjoa ohjausta siihen, millä tavalla kyseistä asiaa pitäisi toteuttaa. Tällöin työntekijöille jää itse päätettäväksi millaisella käytöksellä palvelu toimitetaan, joita voivat olla esimerkiksi humoristinen tai asiallinen käytös. (Mangold & Miles 2007)

Knowledge & understanding continuum



Kuvio 4. Mangold & Miles (2007) Tiedon ja ymmärryksen jatkumo.

3 Forever Living Products: Sisäisen brändin rakentaminen verkostomarkkinointiyrityksessä

Tutkimuksen empiriaosuudessa tutkitaan yrityksen sisäisen brändäyksen ja brändijohtamisen toteutumista Forever Living Products nimisessä yrityksessä. Forever Living Products on pohjois-amerikkalainen verkostomarkkinointiyritys, joka perustettiin vuonna 1978 Scottsdalessa Arizonassa yrityksen toimitusjohtajan Rex Maughanin toimesta. Yritys toimii tällä hetkellä 150 maassa ja työllistää yhteensä yli kymmenen miljoonaa jälleenmyyjää, joita kutsutaan Forever Business Ownereiksi. Yritys valmistaa aloe vera kasvista useita erilaisia kauneus ja terveystuotteita. Tuotteita ovat muun muassa erilaiset juomat, ihonhoitotuotteet, meikit ja ravinteet ja näitä satoja erilaisia tuotteita myydään jälleenmyyjien toimesta eri puolilla maailmaa. (Forever Living Products 2015)

Forever Living Products on myös suurin aloe veran kasvattaja, valmistaja sekä toimittaja. Yrityksen liiketoiminta on poikkeavaa verrattuna muihin tavallisiin yrityksiin ja samojen tuotteiden valmistajiin. Yrityksen perustaja Rex Maughn halusi toimittaa laadukkaita tuotteita kuluttajille ja tämän takia yritys ei käytä ollenkaan kolmannen osapuolen toimittajia. Yritys kasvattaa, valmistaa, pakkaa ja varastoi omat tuotteensa itsenäisesti. Tämän avulla yritys pystyy pitämään tuotteidensa laadun korkeana. (Forever Living Products 2015) Suurin ero tuotteiden myynnissä on siinä, että sen hoitavat yrityksessä aloittaneet jälleenmyyjät, jotka suorittavat myyntiä kasvotusten asiakkaan kanssa. Täten tuotteisiin kohdistuva mainonta ja promoaminen on täysin jälleenmyyjien vastuulla. Forever Living Products valikoitui tutkimuksen case-yritykseksi sen suuren koon, sekä sen monikansallisuuden takia. Toiminta 150 maassa on todella haasteellista ja tämä luo myös omat vaikeudet ja haasteet yhteinäisen ja selkeän brändin rakentamiselle. Sisäinen brändijohtaminen ja työntekijöiden brändäys korostuu entisestään myös sen takia, että jälleenmyyjät ovat tässä organisaatiossa ainoat henkilöt, jotka luovat asiakkaille mielikuvaa yrityksen brändistä.

Tutkimuksessa haastateltiin neljää eri henkilöä, joista jokainen toimii Forever Living Productsin eri tasoilla ja tämän lisäksi haastateltavat henkilöt ovat myös tulleet organisaatioon eri aikaan. Kolme henkilöä ovat Forever Business Ownereita (FBO) eli organisaation jälleenmyyjä. Kokenein henkilö on ollut yrityksessä reilut 16 vuotta. Toinen on ollut organisaatiossa kolme ja puoli vuotta ja viimeinen haastateltava on ollut mukana yrityksessä kolme vuotta. Neljäs haastateltava on yrityksen Skandinavian konttorin viestintävastaava ja hän on työskennellyt yrityksessä viisi ja puoli vuotta. Kyseinen henkilö aloitti yrityksessä brändi- ja kommunikointipäällikkönä, josta hän on siirtynyt johtamaan Forever Scandinavian viestinnän osastoa. Tutkimuksen otannassa oli käytetty harkinnanvaraisuutta, koska tarkoituksena on tutkia brändi-identiteetin muodostamista, sekä sisäistä brändijohtamista. Tällä tavalla on helpompaa tutkia brändi-identiteetin muutosta ylhäältä alas. Kolme jälleenmyyjää ovat sellaisia, jotka tuntevat toisensa ja kommunikoivat myös toistensa kanssa toisinaan. Tämän lisäksi jälleenmyyjät ovat myös eri tasolla organisaatiossa, joten hierarkian erot tulevat myös tässä esille vertikaalisesti. Neljäs haastateltava oli tärkeää saada kommunikoinnin osastolta, jotta tutkimuksessa on mahdollista nähdä mahdolliset erilaisuudet brändin muodostumisessa. Myös tutkimuskysymysten takia haastatteluun oli tärkeää saada sellaisia ihmisiä, jotka ovat vuorovaikutuksessa keskenään.

Haastattelut suoritettiin puolistrukturoituina haastatteluina. Tämä niin sanottu teemahaastattelu otettiin tutkimukseen sen takia, koska se käy hyvin henkilökohtaisten tuntojen ja arvostusten ilmaisemiseen (Metsämuuronen 2001, 42). Haastatteluista kaksi tehtiin kasvotusten ja kaksi tehtiin Skypea välityksellä. Haastattelun runko oli kaikille samanlainen, joka oli ennalta suunniteltu. Joissakin kysymyksissä oli tarkentavia kysymyksiä, jotta haastatteluista pystyttiin tuomaan esille mahdollisia eroavaisuuksia. Haastattelut keskittyvät vain Skandinavian alueeseen sekä erityisesti Suomeen ja suomalaisten käsitykseen yrityksen brändistä. Tällä tavalla pystytään saamaan yleistä kuvaa Forever Living Productsin brändijohtamisesta.

3.1 Yrityksen brändi-identiteetti ja brändi-imago

Viestintävastaavan haastattelussa nousi esille, että yritys pyrkii viestimään brändi-identiteettiä, joka antaa ihmisille mahdollisuuden elää terveellistä ja onnelista elämää Foreverin avulla. Asiakkaiden hyvinvointi on hänen mukaan yrityksessä etusijalla, jolla hän viittaa kaikkiin Forever Business Ownereihin sekä pelkästään tuotteita käyttäviin asiakkaisiin, jotka eivät ole tulleet mukaan yrityksen liiketoimintaan. Kaikki Forever Business Ownerit nostivat myös esille hyvinvoinnin, jota yritys pyrkii tarjoamaan asiakkailleen. Kaikilla jälleenmyyjillä ei kuitenkaan ollut täysin yhtenäistä vastausta, kun heidän käsitystään yrityksen brändi-identiteetistä kysyttiin. Kuitenkin pääpiirteet olivat samanlaiset. Kaksi jälleenmyyjää toivat esille yrityksen sloganin ”look better, feel better” sekä ”Forever forcen”, joka käsittelee yrityksen perusajatuksia brändistä. Kolmas jälleenmyyjä toi haastattelussaan esiin puhtauden, jota yritys pyrkii tuomaan esille laadukkaiden tuotteiden avulla.

Kaikki neljä haastateltavaa toivat esille myös toisista huolehtimisen. Viestintävastaavan mielestä yrityksen tytäryhtiö Skandinaviassa ja koko organisaatio yleensä, pyrkivät auttamaan asiakkaitaan ja Business Ownereita ylipäänsä saavuttamaan heidän tavoitteensa ja elämään onnelista elämää Foreverin kautta. Kaikki FBO:t ovat myös omaksuneet käsitteen siitä, että muita pitää auttaa, jos haluaa menestyä myös itse. Yksi FBO mainitsi haastattelun yhteydessä, että tällä hetkellä yrityksen julkaisuissa yksi painopiste on ollut ihmisistä huolehtiminen. Kaksi muuta Forever Business Owneria tuovat haastattelussa esille sen, että he ovat siitä vastuussa, miten heidän linjansa jälleenmyyjät omaksuvat yrityksen brändi-identiteetin ja miten jäsenet tulevat menestymään. Tämän takia myös heidän mielestä ryhmän jäsenten auttaminen on todella tärkeää. Kaikki kolme FBO:ta kuvailivat myös itseään tiimin valmentajina sekä konsultteina, jotka auttavat oman ryhmänsä jäseniä eteenpäin sekä heitä toimimaan oikein yrityksen arvojen mukaisesti. Kaikki kolme linkittivät itsensä myös asiakaspalvelijoiksi.

Hyvinvoinnin ja muiden tukemisen lisäksi kaikki kolme FBO:ta toivat esiin myös laadukkaan liiketoimintamallin, jonka he linkittävät yrityksen brändi-identiteettiin. Yksi

jälleenmyyjä sanoi haastattelun yhteydessä, että Forever ei toimi niin kuin muut verkostomarkkinointiyrietykset, joilla on rajoitteita rekrytointien määrässä. Hän jatkaakin, että yrityksessä ei ole rajoja palkkioiden eikä etenemisen suhteen, minkä ansiosta on mahdollista päästä todella suurin ansiotuloihin. Toinen jälleenmyyjä puhuu myös liiketoiminnan tarjoamista vapauksista sekä liiketoimintamallista, joka on helppo ja yksinkertainen. Pisimpään yrityksessä ollut jälleenmyyjä mainitsee liiketoiminnan tarjoamien etujen lisäksi myös sen, että jokaisen henkilökohtainen eteneminen yrityksessä riippuu omista asenteista ja tavoitteista. Viestintävastaava toi esille haastattelussaan sen, että organisaation yksi tärkeimmistä arvoista on tehdä sellaisia päätöksiä, jotka auttavat heidän jälleenmyyjä kasvattamaan liiketoimintaansa mahdollisimman yksinkertaisesti.

Teoriaosuudessa tuotiin esille Harrisin ja de Chernatony'n (2001) toimesta, että laatu ja asiakkaista huolehtiminen ovat tärkeitä arvoja, koska ne ohjaavat yrityksen brändiä. Foreverin tapauksessa laatu on liitetty yrityksen tuotteisiin ja tätä kautta taas pyritään luomaan kuvaa laadukkaasta yrityksestä, joka seisoo tuotteidensa takana. Samalla myös laadukas liiketoimintamalli ja palkitsemisjärjestelmä auttaa sitouttamaan Forever Business Ownerit yrityksen arvoihin sekä yrityksen haluamaan brändi-identiteettiin. Yritys ajattelee omia jälleenmyyjänsä kuin asiakkaitaan, joille se tarjoaa laadukkaan liiketoimintamallin. Samalla yritys pitää myös huolta omista Forever Business Ownereistaan ja tämän ajattelutavan myötä myös FBO:t siirtävät kyseistä ajattelumallia heidän omille ryhmilleen.

Yrityksen tuotteiden laadusta kertoo muun muassa se, että Forever antaa tuotteilleen viestintävastaavan mukaan 90 päivän palautustakuun, jonka seurauksena asiakas voi saada rahat takaisin tai vaihtaa tuotetta. Tällä menetelmällä yrityksen johto pyrkii luomaan kuvaa laadukkaasta brändistä niin tuote- ja yritystasolla. Buil et al (2013) nostivat esiin, että brändipääoman kokonaisuus riippuu saadusta laadusta, koska laatu kehittää brändistä positiivista kuvaa. Foreverin laadukas liiketoimintamalli sekä tuotteet voidaan taas Aakerin (2004) mukaan yhdistää yritysbrändiin, koska se esittää sekä organisaatiota, että tuotetta. Aaker (2004) jatkaa, että laadukas

yritysbrändi taas voidaan yhdistää luotettavuuteen, mikä taas on on peräisin organisaation työntekijöistä. Forever Business Ownereiden positiivista sitoutumista ja luotettavuutta yritystä ja sen brändiä kohtaan voidaan heijastaa Baumgarthin & Schmidtin (2010) havaintoihin, jonka mukaan tämä uskollisuus johtuu yrityksen sisäisestä brändipääomasta. Baumgarth & Schmidt (2010) kuitenkin jatkavat, että työntekijöiden bränditietoisuuden tasot vaikuttavat heidän käyttökseen haluttua brändi-identiteettiä kohtaan, joka taas on riippuvainen sisäisestä brändin kommunikoinnista sekä arvoista ja eduista.

3.2 Sisäisen brändin rakentaminen yrityksessä

Viestintävastaava nosti esiin haastattelussa, että yrityksen brändistä ja sen arvoista puhutaan henkilökunnan kesken useasti. Brändin rakentaminen perustuu siihen, että tukitoimintojen osasto vastaa kysymyksiin, jotka tulevat asiakkailta ja Business Ownerilta. Vastaukset ovat yhteneväisiä ongelmiin liittyen ja uuden ongelman ilmentyessä asiasta keskustellaan koko osaston kanssa. Lakisääteinen osasto pitää taas huolen siitä, että väärin tehdyt asiat FBO:iden toimesta, korjataan vastaamaan yrityksen brändin mukaisia arvoja. Näiden asioiden lisäksi viestintävastaava mainitsi erilaiset markkinointimateriaalit, kuten yrityksen oman lehden, joita jaetaan säännöllisesti jälleenmyyjille. Brändi-identiteetistä puhutaan erilaisissa tapaamisissa, joita järjestetään ylimmän johdon sekä jälleenmyyjien kanssa.

Kaikki kolme FBO:ta ovat sitä mieltä, että brändin johtaminen yrityksen ylimmässä johdossa tapahtuu hyvin ja samalla he myös nostavat esiin sopimus- ja toimintaohjeet, jotka myös viestintävastaava mainitsi. Tämän lisäksi yksi FBO sanoi brändin rakentamisen olevan armeijatyylisiä ylhäältä alas, mutta toisinaan brändiä johdetaan ylimmällä tasolla todella huomaamattomasti ja tämän takia toisen FBO:n mukaan joskus voi kuitenkin esiintyä pientä sekaannusta esimerkiksi vasta aloittaneille henkilöille siitä, että mitkä ovat yrityksen brändiin liittyvää asiaa. Kaikki kolme FBO:ta nostavat esiin yrityksen luomat koulutukset ja tapaamiset eri tason jälleenmyyjille, joissa keskustellaan liiketoiminnasta, yrityksen arvoista sekä tuotteista. Tärkeintä on kuitenkin huomata, että kaikki tiedostavat sen, että se on

heistä itsestään kiinni, miten brändin rakentaminen jatkuu tästä eteenpäin alaspäin omalle ryhmälle.

Kaikki kolme Forever Business Owneria kertoivat, että oman tiimin kouluttaminen on tärkein asia, kun brändiä jalkautetaan alaspäin organisaatiossa. Kaikki nostavat myös esiin ”Hands on”-periaatteen, jolla kaikki tarkoittavat tiimiläisten opastusta kädestä pitäen. Oman tiimin sisäiset koulutukset ja ulkoiset infot asiakkaille auttavat brändin jalkauttamisessa yhden jälleenmyyjän mukaan ja tähän yhtyvät myös kaksi muuta jälleenmyyjää. Kaikki käyttävät koulutuksessa apunaan yrityksen kirjoja, tiimipalavereita, sosiaalista mediaa, koulutusvideoita sekä keskusteluja kasvotusten. Brändin jalkautumista varten ei ole annettuna mitään työkaluja, vaan kaikkien Forever Business Ownereiden on seurattava brändi-identiteetin toteutumista keskustelemalla ja olemalla aktiivisessa vuorovaikutuksessa omien ryhmäläisten kanssa ja neuvottava heitä, jos he toimivat väärin. Kolme ja puoli vuotta yrityksessä ollut FBO sanoo, että ohjeet tulevat konttorilta, jos jotain tehdään väärin ja sen jälkeen keskustellaan siitä, miten tulee toimia. Sääntöjen rikkomista ja täten brändi-identiteetin ja arvojen laiminlyöntiä vähentää kaikkien mielestä jossain määrin yrityksen säännökset, jotka pahimmassa tapauksessa voivat johtaa jälleenmyyjäoikeuksien menettämiseen sääntöjen rikkomisen myötä. Kaikki kolme ovat sitä mieltä, että yrityksen brändi kärsii silloin, kun yksi ihminen ei noudata sääntöjä.

Tosti & Stotz (2001) sekä Gilly & Woolfinbarger (1998) korostavat, että sisäisen brändin rakentamisen tavoitteena on asettaa yksilöiden käytökset linjaan omaksutun brändi-identiteetin kanssa, jonka bränditiimi tai yritys on määrittänyt. Tässä johtajilla on todella suuri merkitys. Harrisin & de Chernatony (2001) mukaan johtajien pitää olla tarkkaavaisia heidän organisaation kulttuurista ja sen linjasta brändin arvoihin, joka vaatii jatkuvaa ja yleistä viestintää brändin identiteetistä. Vallaster (2004) tuo esiin tutkimuksessaan, että menestyneet johtajat käyttävät avointa keskustelua jäsenten sitouttamiseksi. Harris & de Chernatony (2001) painottavat, että kun kaikki yrityksen henkilöt ymmärtävät brändi-identiteetin, niin he pystyvät toimimaan brändi-

identiteetin mukaisilla tavoilla. Foreverin toiminnassa tämä näkyy sekä Skandinavian konttorin ajattelutavassa sekä Forever Business Ownereiden ajattelumallissa. Ongelmana kuitenkin on se, että ihmiset ovat yksilöitä ja kaikki omaksuvat asiat eri tavoilla. Tämän nostaa haastatteluissa esiin kaikki kolme FBO:ta, joiden mielestä ihmiset luovat erilaisia kuvia yrityksestä. Tähän vaikuttaa myös se, miten Forever Business Owner on omaksunut brändin identiteetin ja arvot. Vallasterin & de Chernatonyn (2006) mukaan johtajat ovat tämän takia tärkeässä roolissa kahdesta syystä. Ensinnäkin heidän pitää jatkuvasti määritellä ja ohjata brändi-identiteettiä alaisilleen ja toiseksi he toimivat organisaation rakenteiden ja yksilöiden välillä ja ovat siksi tärkeä osa brändin rakentamisessa.

3.3 Työntekijöiden ja työnantajien roolit

Kysyttäessä sitä toimivatko henkilöt omasta mielestään yrityksen brändin arvojen mukaisesti kaikki vastasivat toimivansa todella vahvasti arvojen mukaisesti. Viestintävastaava vastasi, että arvot ovat hänelle todella tärkeitä ja totesi, että työskentely Foreverissä vaatii arvojen noudattamista. Lisäksi hän nosti esille, että Forever on enemmän kuin pelkkä työ. Kaikki kolme FBO:ta ilmoittivat myös, että arvojen noudattaminen on heillä tärkeää. Kaikilla nousi yhteisiksi tekijöiksi se, että arvojen noudattaminen auttaa parantamaan omaa liiketoimintaa. Samalla pääsee myös auttamaan muita ihmisiä ja kasvattamaan heidän liiketoimintaansa. Brändin arvojen omaksumisen myötä kaikki neljä haastateltavaa sanoivat myös, että heidän mielestään brändillä on vahva vaikutus yrityksen taloudelliseen arvoon. Tämä heijastuu brändin tunnettuuden myötä, joka taas vaikuttaa liiketoiminnan kasvuun.

Kysyttäessä sitä, miten yrityksen brändi näkyy asiakastilanteessa, viestintävastaava sanoi, että sitä on vaikeaa sanoa hänen näkökulmasta, koska aiheesta ei olla tehty tutkimusta lähivuosina. Ainoana asiana hän osasi mainita, että nuoremmat ihmiset ovat olleet kiinnostuneita tuotteista ja yrityksestä. Tämän takia on tärkeää, että jälleenmyyjät tuntevat yrityksen brändi-identiteetin ja brändin arvot. Kaikki kolme haastateltavaa sanoivat, että heidän esimiehensä eivät tuo brändiä täysin esille. Suurin tieto brändin rakentamisesta ja arvoista tulee Skandinavian osaston ylimmältä

johdolta koulutusten yhteydessä, joten haastateltavien vastuulle on jäänyt osittain itse selvittää brändin jalkauttaminen ja sen rakentaminen ja soveltaa saatuja arvoja ja neuvoja omaan toimintaan. Tietoa tulee kyllä ylälinjan Business Ownereilta, mutta tieto on kaikkien mukaan osittain vaihtelevaa ja se riippuu siitä, kauanko tietoa antava henkilö on ollut yrityksessä mukana. Kaikki haastateltavat sanoivat, että yleensä asiakas ei tiedä tuotteista paljoa. Kuitenkin viime vuosina on tullut vastaan yhä enemmän ihmisiä, jotka ovat kuulleet tuotteista tai yrityksestä jollain tavalla. Tämän takia jälleenmyyjät ovat tärkeitä henkilöitä yritykselle, sillä he antavat asiakkaalle tietyn kuvan yrityksestä ja sen tuotteista ollessaan vuorovaikutuksessa heidän kanssa.

Xiong et al. (2013) nostivat tutkimuksessaan tärkeäksi työntekijöiden ymmärryksen yrityksen brändistä ja sen, mitä se tarkoittaa heidän asemassa, jotta organisaatio voi yhdistää tavoitteensa ja brändilupauksensa. Forever Living Productsin tapauksessa tietoa brändistä tulee ylimmältä johdolta, mutta vain osittain. Tähän voidaan peilata Mangoldin & Milesin (2007) kehittämää tiedon ja ymmärryksen jatkumoa, jossa Foreverin jälleenmyyjät sijoittuvat mittarin keskivaiheille. Kaikki kolme FBO:ta sanoivat tietävänsä yrityksen perusarvot ja identiteetin, mutta tämän lisäksi kaikki kolme haastateltavaa ovat luoneet perusarvojen ja brändin kylkeen omia menetelmiä ja käytäntöjä, jotka sopivat omaan työskentelyyn. Mangold & Miles (2007) jatkavatkin, että tärkeintä on listata ne arvot, jotka ovat tärkeitä yrityksen brändi-imagolle. Tämän pohjalta voidaan olettaa, että Forever Living Products jättää jälleenmyyjilleen tilaa toteuttaa itseään brändi-identiteetin ja brändin arvojen rajoissa. Vallaster & de Chernatony (2006) toivat artikkelissaan esille myös ei-verbaalisen kommunikaation, jota johtajien kannattaa käyttää ilmaistessaan työntekijän vastuullisuutta brändistä. Kaikki FBO:t sanoivat muun muassa, että käyttävät säännöllisesti yrityksen tuotteita. Tämän lisäksi kaikki sanoivat, että he pyrkivät omalla toiminnallaan olemaan esimerkkinä omalle ryhmälleen.

Keller (1993) sanoi tutkimuksessaan, että brändipääoman tehokkuus riippuu siitä, miten hyvin asiakas tuntee brändin. Buil et al (2013) totesivat taas tutkimuksessaan,

että brändipääoma luo lisäarvoa yritykselle kuluttajien positiivisten vastausten myötä. Kaikki haastateltavat uskoivat, että brändillä on vaikutusta yrityksen taloudelliseen arvoon. Backhaus & Tikoo (2004) painottivat tutkimuksessaan työnantajabrändäyksen tärkeyttä, koska se erilaistaa yrityksen muista työnantajista potentiaalisten työntekijöiden silmissä. Yksi Forever Business Owner sanoi haastattelussa, että Foreverin liiketoimintamallissa ei ole rajoituksia rekrytoitavien ihmisten määrälle. Tämän takia työnantajabrändiin keskittyminen on todella tärkeää yritykselle, jotta se voi luoda itsestään kuvan luotettavana ja ainutlaatuisena yrityksenä. Tämän avulla yrityksellä on mahdollisuus kasvattaa taloudellista arvoaan uusien työntekijöiden myötä.

4 Yhteenveto ja johtopäätökset

Huomio yritysbrändiin ja sisäiseen brändäykseen on kasvanut eri konteksteissa yritysten samankaltaisten liiketoimintamallien ja tuotteiden myötä. Sisäinen brändäys ja yritysbrändi ovat sellaisia ominaisuuksia, joita kilpailijat eivät voi kopioida yhtä helposti kuin tuotteita ja liiketoimintaideoita. Tämän takia yritysten on kiinnitettävä niihin suurempaa huomiota. Yritysbrändi on yrityksessä linjatun brändi-identiteetin ja toteutuneen brändi-imagon summa. Panostus työntekijöihin nousee kuitenkin suureen rooliin tässä aihepiirissä. Yrityksen brändi-identiteetti ja sen avulla tavoiteltu brändi-imago vastaavat paremmin toisiaan, kun työntekijät tietävät millainen yrityksen brändi on ja miten sen pitää näkyä asiakkaille.

Tutkielmassa tutkittiin Forever Living Products nimisen verkostomarkkinointiyrityksen brändin ja sisäisen brändäyksen toteutumista. Tämän lisäksi tutkittiin sitä, miten yritys toteuttaa brändi-identiteetin jalkauttamista Skandinavian alueella. Työntekijät ovat yritykselle tärkeässä asemassa ja kaikista tärkeimmässä asemassa ovat yrityksen itsenäiset jälleenmyyjät eli Forever Business Ownerit.

Teoriaosuus painottui tutkimaan brändiin ja sisäiseen brändäykseen liittyviä käsitteitä, jotka ovat oleellisia sisäisessä brändäyksessä sekä brändijohtamisessa. Empiriaosuus keskittyi tutkimaan sitä, miten sisäisen brändäyksen työkalut ovat esillä yrityksen toiminnassa. Lisäksi pyrittiin hahmottamaan sitä, miten sisäinen brändijohtaminen ja sisäisen brändi-identiteetin viestintä toteutetaan organisaatiossa. Sisäinen viestintä oli todella tärkeässä asemassa yrityksen toiminnassa. Yrityksen tytäryhtiö Skandinaviassa panosti todella paljon viestintään, jotta FBO:t ymmärtävät yrityksen ydinarvot. Tässä kuitenkin johto oli käyttänyt harkinnanvaraisuutta ja viestittänyt vain yritykselle ja sen liiketoiminnalle oleellisia arvoja, jättäen FBO:lle mahdollisuuden tuoda parhaimmat puolensa mukaan brändin viemisessä eteenpäin. Mangold & Miles (2004) nostivat tämän myös tutkimuksessaan esille. Heidän mielestään tärkeintä viestien jatkuvuudelle ja johdonmukaisuudelle oli listata ne arvot, jotka ovat tärkeitä halutulle brändi-imagolle. Yrityksen sisäisessä viestinnässä

he näkivät tärkeimmiksi asioiksi kuviossa 2 esitetyt kollegojen käytöksen, organisaation kulttuurin sekä johtajuuden. Heidän mukaansa johtajille on todella tärkeää johtaa omalla esimerkillä, koska johtajan käytös kuvastaa myös yrityksen kulttuuria. Nämä tekijät nousivat esille myös haastateltavien vastauksissa. Kaikki haastateltavat ilmoittivat toimivansa esimerkkinä alaisilleen sekä kollegoilleen, jotta he toteuttavat yrityksen haluamaa brändi-identiteettiä.

Tämän lisäksi yrityksessä oli todella tärkeässä roolissa muiden auttaminen. Tämä kuvastaa hyvin sitä, että organisaatioon on muodostunut vahva kulttuuri, jonka keskipisteessä on auttaa muita saavuttamaan tavoitteensa. Auttaminen ja oman ryhmän onnistuminen sitoutuu myös vahvasti jälleenmyyjien ansaintamahdollisuuksiin. Kaikki FBO:t ilmaisivat, että yksi syy, mikä saa heidät sitoutumaan yrityksen arvoihin, on Foreverin tarjoama ansaintamalli. Muiden onnistumisten myötä myös oma tulos paranee. Palkkiojärjestelmän ja sen tarjoamien mahdollisuuksien avulla Foreverin johto on saanut luotua kulttuurin, jossa muiden jatkuva tukeminen ja auttaminen, on perusta jälleenmyyjien onnistuneelle liiketoiminnalle. Tämän avulla yritys pystyy paremmin sitouttamaan jälleenmyyjä toimimaan yrityksen perusarvojen ja brändi-identiteetin mukaisesti.

Aakerin (2004) mukaan ylin johto on edelleen vastuussa sisäisen brändäyksen prosessin liikkeellelaittamisesta. Hän kuitenkin korostaa, että tähän prosessiin on tärkeää sitouttaa myös henkilökunta, kun brändin arvoja määritetään. Aaker jatkaa, että brändi-identiteetille on keskeistä sen viestiminen kaikille jäsenille ja kumppaneille. Viestintää voi toteuttaa erilaisten esitysten kautta, työryhmissä, koulutuksissa ja kirjojen ja oppaiden kautta. Nämä viestinnän menetelmät olivat havaittavissa myös yrityksessä niin ylimmän johdon kuin Forever Business Ownereiden toiminnassa. Viestintävastaava kertoi yrityksen käyttävän erilaisia menetelmiä sisäisessä brändäyksessä ja arvojen määrittämisessä. Myös jälleenmyyjät myönsivät käyttävänsä näitä menetelmiä, kun he jalkauttivat yrityksen brändi-identiteettiä omalle alalinjalleen. Jokainen kuitenkin käytti jokseenkin erilaisia menetelmiä.

Foreverin toimintaa tarkastellessa suurena kokonaisuutena, sen toiminta voidaan yhdistää Foster et al (2010) luomaan malliin (kuvio 3), joka näyttää suhteen sisäisen-, työnantaja- ja yritysbrändin välillä. Yritysbrändillä täytetään tiettyjä lupauksia, joka Foreverin liiketoiminnassa oli laadukkaiden tuotteiden tarjoaminen sekä mahdollisuus aloittaa vapaa ja itsenäinen liiketoiminta liittymällä yrityksen Forever Business Owneriksi. Sisäinen brändäys pyrkii varmistamaan, että tämä brändilupaus saadaan toimitettua oikealla tavalla erilaisten toimintojen ja menetelmien avulla, joita organisaatiossa käytetään.

Työnantajabrändin näkökulma liittyy ulkoisiin tekijöihin, mikä ei sinänsä liity tämän tutkimuksen teoriaan. Kuitenkin vuorovaikutus nykyisten työntekijöiden ja asiakkaiden välillä luo asiakkaille tietyn mielikuvan yrityksestä ja siitä, millaista siellä on työskennellä. Tämän pohjalta taas työnantajabrändi vaikutti Foster et al (2010) mukaan siihen, että asiakkaasta voi tulla yrityksen työntekijä, kun hän tajuaa yrityksen tarjoamat mahdollisuudet. Tämän pohjalta työnantajabrändi ja sisäinen brändäys nähtiin samanlaisina, jotka määrittävät, mitä organisaatio voi tarjota kulttuurin ja arvojen kautta asiakkailleen. Foreverin toiminnassa tämä voidaan linkittää siihen, kun jälleenmyyjä on kontaktissa asiakkaiden kanssa ja hän onnistuu luomaan hyvän kuvan yrityksestä ja saa tätä kautta asiakkaan liittymään yrityksen liiketoimintaan. Tähän vaikuttaa myös työntekijäbrändi, jota jälleenmyyjä toteuttaa. Aakerin (2004) mukaan luotettavien organisaatioiden maine johtuu yrityksen työntekijöistä

Yksi asia hieman huolestuttava asia, joka nousi esille kaikkien jälleenmyyjien haastatteluissa oli hieman erilaisten metodien käyttö brändin jalkauttamisessa. Tämän lisäksi jokaisella oli myös hieman erilaiset vastaukset siitä, mikä on yrityksen tavoitteleva brändi-identiteetti. Tätä tietoa voidaan peilata Mangoldin & Milesin (2007) tiedon ja ymmärryksen jatkumoon (kuvio 4). Yritys on tiedottanut tärkeimmät arvot ja tiedot jälleenmyyjille yrityksen brändiä koskien, mutta jättänyt myös brändi-identiteetin jalkauttamisen ja toteutustyylin joiltain osin jälleenmyyjien omien

tulkintojen varaan. Tässä ylemmän tason jälleenmyyjien vastuu kasvaa entisestään, kun heidän alaiset alkavat käyttämään omia menetelmiään brändi-identiteetin implementoinnissa. Tärkeimmät arvot voivat unohtua jossain kohtaa brändi-identiteetin jalkauttamisessa tai sitten niitä ei olla jossain vaiheessa kerrottu vain tarpeeksi selkeästi uusille työntekijöille. Tämän jälkeen uudet työntekijät saattavat levittää vääriä arvoja eteenpäin jolloin yrityksen imago voi kärsiä. Siksi sisäinen viestintä on Forever Living Productsin kaltaisessa yrityksessä erittäin tärkeää, jotta tietyt arvot säilyvät samoina myös yrityksen alimmalla tasolla. Sekä johdon, että vanhempien jälleenmyyjien tulee kiinnittää tähän paljon huomiota.

4.1 Jatkotutkimusaiheet

Pienet erot ja käsitykset yrityksen sisäisen brändyksen, brändin jalkauttamisen ja brändi-identiteetin menetelmistä yrityksen johdon ja Forever Business Ownereiden välillä antaa useita jatkotutkimusmahdollisuuksia. Ensinnäkin, koska tutkimuksessa tutkittiin vain neljän ihmisen mielipidettä, olisi yksi mahdollisuus jatkotutkimukselle tehdä sama tutkimus, mutta laajemmalla otannalla. Tällöin tulisi käyttää määrällistä tutkimusta, jotta saataisiin kattavampi kuva brändi-identiteetistä. Lisäksi brändiin liittyviä johtamismenetelmiä voisi tutkia myös toisessa maan osassa tai maassa ja verrata tuloksia tämän tutkimuksen tuloksiin. Forever toimii kuitenkin 150 eri maassa ja tällainen toiminta taas tuo yhdeksi mahdollisuuksi tutkia sitä, eroaako brändijohtaminen ja sisäinen brändäys eri maiden välillä ja onko eri maan kulttuureilla vaikutusta tässä prosessissa.

Toinen vaihtoehto olisi syventyä niihin viestinnän menetelmiin, joita käytetään brändijohtamisessa. Pienet erot haastateltavien vastauksissa voivat johtua erilaisista viestinnän menetelmistä, joita eri ryhmien toiminnoissa käytetään. Toinen syy voi myös olla, että eri ryhmien ylemmän tason Forever Business Ownerit suosivat erilaisia koulutusmenetelmiä, jotka taas luovat eroja yrityksen arvojen ja brändi-identiteetin omaksumisessa ryhmän alemmilla tasoilla. Johtamismenetelmiä voisi

myös tutkia, koska erilaiset johtamismenetelmät ja johtajien erilainen käyttäytyminen voivat selittää sitä, miksi pieniä eroja on havaittavissa Forever Business Ownereiden vastauksissa joissakin asioissa.

LÄHDELUETTELO

Aaker, D. A. (1992). The value of brand equity. *Journal of business strategy*, 13(4), 27-32.

Aaker, D. A. (1996a). *Building strong brands*. New York: Free Press.

Aaker, D. A. (1996b). Measuring brand equity across products and markets. *California management review*, 38(3), 103.

Aaker, D. A. 2004. Leveraging the corporate brand. *California Management Review*, Vol. 46, Issue 3, pp. 6-18.

Aaker, D. A. and Jacobson, R. (1994), "Study shows brand-building pays off for stockholders", *Advertising Age*, Vol. 65 No. 30, p. 18.

Aaker, D. A. & Joachimsthaler, E. 2000. *Brandien Johtaminen*. WSOY, Porvoo

Aaltonen M. & Heikkilä T. 2003. *Tarinoiden voima – Miten yritykset hyödyntävät tarinoita?* Helsinki: Talentum 2003.

American Marketing Association. 2013. Dictionary. [American Marketing Associationin internet sivuilla]. [Viitattu 20.12.2015] Saatavissa: <https://www.ama.org/resources/Pages/Dictionary.aspx?dLetter=B&dLetter=B>

Asha, C. S., & Jyothi, P. (2013). Internal Branding: A Determining Element of Organizational Citizenship Behaviour. *Journal of Contemporary Management Research*, 7(1).

Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career development international*, 9(5), 501-517.

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*, 39(8), 1250-1260.

Berry, L. L. (2000). Cultivating Service Brand Equity. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(1).

Buil, I., Martínez, E., & de Chernatony, L. (2013). The influence of brand equity on consumer responses. *Journal of consumer marketing*, 30(1), 62-74.

Chen, C. C., Chen, P. K., & Huang, C. E. (2012). Brands and consumer behavior. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 40(1), 105-114.

Cobb-Walgren, C.J., Beal, C. and Donthu, N. (1995), "Brand equity, brand preferences, and purchase intent", *Journal of Advertising*, Vol. 24 No. 3, pp. 25-40.

De Chernatony, L. (2001). A model for strategically building brands. *The Journal of Brand Management*, 9(1), 32-44.

De Chernatony, L. (2002). Would a brand smell any sweeter by a corporate name?. *Corporate reputation review*, 5(2-3), 114-132.

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

Forever Living Products. 2015 (Forever Living Productsin internet-sivuilla) [Viitattu 20.1.2016] Saatavilla: <http://foreverliving.com/page/home-page/usa/en>

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

Gilly, M. C., & Wolfinbarger, M. (1998). Advertising's internal audience. *The Journal of Marketing*, 69-88.

Gonzales, A.I. (2008): "Network Marketing: Viable Alternative During Economic Down Trends". [Viitattu 10.10.2016] Saatavilla: [www.prlog.org/10115002 - network - marketing – viable alternative – during– economic – down – trends. .](http://www.prlog.org/10115002-network-marketing-viable-alternative-during-economic-down-trends)

Grönroos, C. (2001) *Service Management and Marketing: A Customer Relationship Management Approach*, 2nd edition. Wiley.

Harris, F., & de Chernatony, L. (2001). Corporate branding and corporate brand performance. *European Journal of marketing*, 35(3/4), 441-456.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2001) *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Yliopistopaino

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2010) *Tutki ja kirjoita*. 15-16. painos, Helsinki: Tammi.

Jacobs, R. (2003). Turn employees into brand ambassadors. *Bank Marketing*, 35(3), 22-27.

Kay, M. J. (2006). Strong brands and corporate brands. *European Journal of Marketing*, 40(7/8), 742-760.

Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. *the Journal of Marketing*, 1-22.

Keller, K. L. (2008). *Strategic Brand Management*. New Jersey, USA: Pearson Education.

Knox, S., & Freeman, C. (2006). Measuring and managing employer brand image in the service industry. *Journal of Marketing Management*, 22(7-8), 695-716.

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

Kotler, P & Keller K.L. 2012. *Marketing Management 14th edition*. Harlow: Pearson

Lamons, B. 2005, *The Case For B2B Branding: Pulling Away from the Business- to-Business Pack*. Thomson Higher, Mason, Ohio

Mangold, W. G., & Miles, S. J. (2007). The employee brand: Is yours an all-star?. *Business Horizons*, 50(5), 423-433.

Mayfield, J., & Mayfield, M. 2004. The Effects of Leader Communication on Worker Innovation. *American Business Review* June 2004, Vol. 22, Issue 2, pp. 46-51.

Merz, M. A., He, Y., & Vargo, S. L. (2009). The evolving brand logic: a service-dominant logic perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 37(3), 328-344.

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

Mindrut, S., Manolica, A., & Roman, C. T. (2015). Building Brands Identity. *Procedia Economics and Finance*, 20, 393-403.

Mühlbacher, H., & Vallaster, C. (2002). Managing diversity in multicultural project teams. *Management in einer Welt der Globalisierung und Diversität*, hrsg. von W. Auer-Rizzi, E. Szabo und C. Innreiter-Moser, Stuttgart, 75-90.

Nandan, S. (2005). An exploration of the brand identity–brand image linkage: A communications perspective. *The Journal of Brand Management*, 12(4), 264-278.

Ortmann, G., & Sydow, J. (2001). Strukturierungstheorie als Metatheorie des strategischen Managements—zur losen Integration der Paradigmenvielfalt. In *Strategie und Strukturierung* (pp. 421-447). Gabler Verlag.

Poe, R. (1999): *WAVE 4: Network Marketing in the 21st Century*, Prima Publishing, Rocklin, CA.

Rosenbaum-Elliott, R., Percy, L., Pervan, S. 2011. *Strategic Brand Management*. 2. Painos, Oxford University Press, NY.

Tosti, D. T., & Stotz, R. D. (2001). Building your brand from the inside out. *Marketing Management*, 10(2), 28-33.

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

Vallaster, C. & de Chernatony, L. 2006. Internal brand building and structuration: The role of leadership. *European Journal of Marketing*, Vol. 40, Issue 7-8, pp. 761–784.

Xiong, L., King, C., & Piehler, R. (2013). “That's not my job”: Exploring the employee perspective in the development of brand ambassadors. *International Journal of Hospitality Management*, 35, 348-359.

Yoo, B., Donthu, N. and Lee, S. (2000), “An examination of selected marketing mix elements and brand equity”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 28 No. 2, pp. 195-211.

Özçelik, G., & Fındıklı, M. A. (2014). The Relationship between Internal Branding and Organizational Citizenship Behaviour: The Mediating Role of Person-organization Fit. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 150, 1120-1128.

LIITELUETTELO

Liite 1 Haastattelukysymykset jälleenmyyjille

Henkilökohtaiset kysymykset:

1. Haastateltavan nimi ja oma asema yrityksessä? Kerro työstäsi lyhyesti?
2. Kuinka kauan olet työskennellyt Forever Living Productsissa ja miten olet edennyt yrityksessä?
3. Voiko haastateltavan nimeä käyttää tutkimuksessa?

Kysymykset koskien Forever Living Productsia:

4. Millainen yritys on Forever Living Products omasta mielestäsi
5. Kuvaile yritystä lyhyesti ja pääpiirteittäin.
6. Millainen on Forever Living Productsin tavoitteleva brändi-identiteetti sinun mielestä?
7. Onko FLP:n brändi-identiteetti ja brändilupaus määritelty mielestäsi selkeästi yrityksen osalta?
 - Onko sinulla ja kollegoillasi oikea kuva siitä, mitä FLP:n brändi edustaa?
8. Miten brändiä johdetaan yrityksen sisällä ylimmillä tasoilla?
 - Millaisia keinoja sisäisessä brändin johtamisessa käytetään. Esimerkiksi prosessit, kannustimet, määräykset, rajoitukset ja viestintä?
9. Mikä on sinun mielestä yrityksen brändin arvo?
10. Miten jalkautatte haluamanne brändi-identiteetin alemmalle tasolle?
 - Mitä koulutuskeinoja käytetään?
 - Miten nämä koulutuskeinot saadaan jalkautettua?
11. Ymmärtävätkö kollegasi/jälleenmyyjäsi yrityksen brändin arvot
 - Toimivatko he sen mukaisesti?
12. Miten seuraat sitä, että kollegasi/jälleenmyyjäsi toimivat yrityksen haluaman brändi-identiteetin mukaisesti?

- Mitä seuraamuksia on sillä, jos kollegat/jälleenmyyjät eivät noudata yrityksen johdon haluamaa brändi-identiteettiä?
13. Toimitko itse samalla yrityksen brändin arvojen mukaisesti?
- Mikä sinua motivoi/ei motivoi toimimaan näin? (Palkkiot, ylemmän johdon tuki, vai joku muu?)
14. Miten esimiehesi tuovat brändin rakentamisen sinulle esille?
15. Onko brändillä mielestäsi vaikutusta yrityksen taloudelliseen arvoon?
16. Miten yrityksen brändi näkyy asiakaskohtaamisessa?
- Onko tavoiteltu brändi-identiteetti linjassa asiakkaan brändi-imagon kanssa?

Liite 2 Haastattelukysymykset Skandinavian konttorin viestintävastaavalle Åsa Nyvallille

Personal questions:

1. Name of the interviewee and status in the organization? Describe briefly your own work?
2. How long you have worked in Forever Living Products and how have you made progress in the organization?
3. Is it possible to use the name of interviewee and name of the company in the study?

Questions concerning Forever living products:

4. What kind of organization is Forever Living Products from your own opinion?
5. Describe the company briefly and with main points
6. What kind of brand identity is Forever Living Products pursuing from your own opinion?
7. From your opinion, is FLP's brand identity and brand promise defined clearly from company's side?
 - Do you and your colleagues have right picture about that, what FLP's brand stands for?
8. How top management, inside the organization, manages brand?

- What kinds of solutions are used in inner brand management? For example processes, incentives, regulations, limitations and communication?
9. From your opinion, what is the brand value of the company?
10. How do you implement your desired brand identity to lower levels of the company (in this case to forever business owners)
- What kinds of training programs are used?
 - How these training programs are implemented?
11. Do your colleagues understand the values of corporate brand?
- Are they acting in accordance with the values of corporate brand?
12. How do you follow that your colleagues are acting same way as company's desired brand identity?
- What sanctions there are, if your colleagues/Forever business owners don't follow company's top management's desired brand identity?
13. Are you acting according to company's brand values?
- What motivates you/doesn't motivate you to act like this? For example incentives, support of top management or something else?
14. How your superiors bring out the brand building process to you?
15. Do you think does company's brand have affect on company's financial value?
16. How company's brand is seen in customer contact?
- Is the pursued brand identity in line with brand image received by customer?