



**LUT**  
Lappeenranta  
University of Technology

**LUT School of Business and Management**

**Kansainvälinen liiketoiminta**

**Kandidaatintutkielma**

**BRÄNDIN SISÄINEN JALKAUTTAMINEN PALVELUYRITYKSESSÄ**

**Internal Brand Building in a Service Company**

8.1.2017

Tekijä: Tytti Valvisto

Ohjaaja: Sanna Sintonen

## **TIIVISTELMÄ**

**Tekijä:** Tytti Valvisto

**Akateeminen yksikkö:** LUT School of Business and Management

**Koulutusohjelma:** Kansainvälinen liiketoiminta

**Ohjaaja:** Sanna Sintonen

Tämän tutkimuksen tavoitteena on hahmottaa tekijöitä, jotka edistävät brändin sisäistä jalkautumista palveluyrityksessä ja vahvistavat halutun brändi-imagon muodostumista asiakkaille. Tutkimuksen kohdeyrityksenä toimii liikunta- ja hyvinvointialan yritys, joka toteutti brändiuudistuksen vuoden 2015 syksyllä, mutta uudistusprosessin jälkeen brändin jalkauttamisen toteutus jäi heikoksi. Tarkoituksena on tuoda esiin tekijöitä, joita kohdeyrityksen tulisi huomioida jalkauttaessaan brändiä sisäisesti työntekijöihinsä. Lisäksi kohdeyritys halusi selvittää, miten asiakkaat näkevät uuden brändin lupaukset ja arvot sekä mitkä ovat tekijät, joita asiakkaat arvostavat liikuntapalvelussa.

Kohdeyrityksen toimitusjohtajaa ja kolmea työntekijää haastateltiin teemahaastattelulla yrityksen tämän hetkisen tilanteen ja tavoitteiden selvittämiseksi, jonka jälkeen haastattelujen pohjalta rakennettiin asiakkaille suunnattu kyselytutkimus. Tuloksina voidaan todeta, että brändin lupaukset välittyvät asiakkaille todella hyvin, mutta brändin jalkauttamisessa yrityksen sisällä on vielä parannettavaa, jotta työntekijät ymmärtäisivät brändin paremmin ja toteuttaisivat brändiä myös toisilleen. Brändin toteutuminen yrityksen sisällä vahvistaa brändiä myös asiakkaille.

Tutkimuksessa esitetään malli, joka keskittyy johtamisen ja viestinnän rooliin brändin sisäisessä jalkauttamisessa. Malli korostaa työntekijöiden brändiin sitouttamista sekä brändin mukaisen käyttäytymisen edistämistä asiakkaan ja brändin välisen suhteen rakentajina. Asiakaskyselyn perusteella kohdeyrityksen asiakkaat arvostavat eniten henkilökunnalta saamaansa ammattimaista ohjausta sekä huolenpitoa, ja näihin ominaisuuksiin yrityksen kannattaa panostaa jatkossakin.

## **ABSTRACT**

**Author:** Tytti Valvisto  
**Faculty:** LUT School of Business and Management  
**Degree Program:** International Business  
**Instructor:** Sanna Sintonen

The aim of this study is to understand the factors that influence on company's internal brand building and strengthen the desired brand image formation to customers. The case company operates in health and fitness industry and carried out a brand renewal process in 2015. However, after the process the implementation of the new brand has been incomplete. The aim of this study is to highlight the factors that the case company should consider when implementing the new brand internally to their employees. In addition, the case company was willing to find out how their customers see the renewed brand promises and values and to identify the factors that customers appreciate the most.

The company's CEO and three employees were interviewed by using theme interviews to determine the company's current situation and future goals. Based on the interviews a brand survey for the customers was formed. The results show that the brand promises are transmitted to the customers successfully, but the brand building within the company still needs improvement. Employees need to understand the brand more comprehensively and carry out the brand to each other more effectively. Stronger brand building inside the company strengthens the brand to the customers as well.

This paper presents a model that highlights the role of leadership and communication in internal brand building. The model emphasizes employee brand engagement and the brand-citizenship behavior as a relationship builder between the customer and the brand. Based on customer survey, the case company's customers value most professional guidance and care received from the staff, and these properties should be invested in the future as well.

## SISÄLLYSLUETTELO

1.	JOHDANTO.....	1
1.1	Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelmat.....	2
1.2	Tutkimuksen kohde ja rajaukset.....	3
1.3	Teoreettinen viitekehys.....	4
1.4	Tutkimusmenetelmä ja tutkimusaineisto.....	5
1.5	Työn rakenne.....	6
2	BRÄNDI PALVELUYRITYKSESSÄ.....	7
2.1	Palveluyrityksen brändin erityispiirteet.....	7
2.2	Brändi-identiteetti.....	8
2.3	Brändi-imagon muodostuminen asiakkaille.....	9
2.3.1	Brändipääoma.....	11
2.4	Kuilu brändi-identiteetin ja brändi-imagon välillä.....	12
3	BRÄNDIN SISÄINEN JALKAUTTAMINEN.....	16
3.1	Brändijohtaminen ja brändiviestintä.....	18
3.2	Yksilön sisäinen prosessi brändin jalkauttamisessa.....	21
3.2.1	Brändiin sitoutuminen.....	21
3.2.2	Brändin mukainen käyttäytyminen.....	22
4	TUTKIMUSMENETELMÄT.....	24
4.1	Tutkimuskohteen esittely.....	24
4.2	Teemahaastattelu.....	25
4.3	Asiakaskysely.....	26
5	KOHDEYRITYKSEN BRÄNDIN VAHVISTAMINEN.....	28
5.1	Brändin sisäisen jalkauttamisen haasteet.....	28
5.2	Yrityksen brändi-identiteetin ja brändi-imagon kohtaaminen.....	30
6	JOHTOPÄÄTOKSET.....	37
6.1	Brändin jalkauttamismalli.....	37

6.2 Brändi-identiteetin ja brändi-imago yhteneväisyys .....	41
LÄHDELUETTELO .....	43
LIITTEET .....	47

## 1. JOHDANTO

Brändi on yksi keskeisistä kilpailutekijöistä yrityksen menestymisen kannalta. Vahva brändi luo yritykselle rahallista arvoa ja auttaa luomaan pitkäaikaisia asiakassuhteita. (Kapferer 2008, 9-10) Brändin käsite liitetään usein konkreettisiin tuotteisiin, mutta brändin merkitys on suuri myös palveluita tarjoavalle yritykselle. Vahva brändi auttaa kuluttajia hahmottamaan palvelun aineettomia ominaisuuksia ja vähentää palvelun ostamisen liittyviä riskejä (Berry 2000). Palveluyrityksessä asiakkaiden kokemukset brändistä muodostuvat suurimmaksi osaksi palvelukontaktissa (Kapferer 2008, 104; Berry & Parasuraman 1991, 118). Tämän vuoksi yrityksen on tärkeää varmistaa, että jokainen työntekijä sisäistää brändin ja tukee sen toteutumista omalla toiminnallaan parhaalla mahdollisella tavalla (Roy & Banerjee 2014).

Brändiä on tutkittu paljon vuosikymmenten ajan ja useissa eri konteksteissa, ja brändin kokonaisvaltainen merkitys yrityksen strategian osana ja kilpailuedun lähteenä ymmärretäänkin jatkuvasti yhä paremmin (Kapferer 2008, 178-182). Bränditutkimus on kuitenkin keskittynyt suurelta osin tuotteiden brändäämiseen sekä brändin tarkasteluun asiakkaiden näkökulmasta, jättäen palvelubrändin ja sen sisäisen jalkauttamisen vähemmälle huomiolle (de Chernatony ja Segal-Horn 2003). Tässä tutkimuksessa keskitytään tarkastelemaan brändiä palveluyrityksen näkökulmasta ja korostetaan erityisesti brändin sisäisen jalkauttamisen merkitystä sekä henkilökunnan roolia brändin toteuttamisessa.

Tutkimuksen kohdeyrityksenä toimii brändiuudistuksen toteuttanut liikunta- ja hyvinvointialan yritys. Yksi tämän vuosikymmenen näkyvimmistä trendeistä on kasvava kiinnostus liikuntaa ja hyvinvointia kohtaan, mikä näkyy esimerkiksi liikuntakeskusten ja fysioterapiayritysten määrän jatkuvana kasvuna (Toimiala Online 2016). Huolimatta ajankohtaisuudestaan, bränditutkimusta tältä alalta on tehty hyvin vähän. Kiristyvässä kilpailussa brändin merkitys kilpailukeinona korostuu, ja vahvistamalla brändiä yrityksen on myös mahdollista kasvattaa asiakkaidensa brändiuskollisuutta sekä ylläpitää pitkiä asiakassuhteita.

## 1.1 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelmat

Tämän tutkimuksen tavoitteena on hahmottaa tekijöitä, jotka tulee ottaa huomioon brändin sisäisessä jalkauttamisprosessissa. Brändin jalkauttamisessa päävastuu on yrityksen johdolla sekä sisäisellä viestinnällä. Palvelubrändin kohdalla yrityksen työntekijät ovat kuitenkin ensisijaisia brändin toteuttajia asiakkaille (Roy & Banerjee 2014; Alexandris, Douka, Papadopoulos, Kaltsatou, A. 2008), minkä vuoksi tutkimuksessa nostetaan esiin myös työntekijöiden rooli. Onnistuneella sisäisellä jalkauttamisella voidaan vahvistaa brändiä myös asiakkaille ja muille sidosryhmille (Kapferer 2008, 174), eli brändin sisäinen jalkauttaminen toimii perustana brändin rakentamiselle. Jotta vahva brändi voidaan rakentaa, tulee ensin selvittää, miten yrityksen brändi-identiteetti, brändin jalkauttamisprosessi ja asiakkaiden hahmottama brändi-imago eli mielikuvat brändistä ovat kytköksissä toisiinsa ja miten näitä voidaan tukea ja vahvistaa.

Tutkimuksen pääongelma on:

- *“Millä sisäisen brändirakentamisen keinoilla palveluyrityksen brändiä vahvistetaan asiakkaille?”*

Tutkimuksen alaongelmat ovat:

- *“Miten brändiä jalkautetaan sisäisesti palveluyrityksessä?”*
- *“Miten palveluyrityksen brändi-imago rakentuu asiakkaille?”*
- *“Mitkä tekijät selittävät sitä, että brändi-identiteetti ja brändi-imago eivät kohtaa?”*

Tutkimuskysymysten avulla pyritään kartoittamaan tärkeimpiä tekijöitä brändin sisäisessä jalkautusprosessissa ja sitä kautta muodostamaan kohdeyritykselle ehdotuksia, joiden mukaan sen tulisi edetä uudistetun brändinsä jalkauttamisessa. Yrityksen sisäisen brändi-identiteetin ja asiakkaille muodostuvan brändi-imagon kohtaamisen tarkastelu on tärkeää, sillä yhdenmukaisuus näiden kahden välillä vahvistaa brändiä ja ylläpitää asiakkaiden brändiuskollisuutta (Nandan 2005).

## 1.2 Tutkimuksen kohde ja rajaukset

Tutkimuksen kohdeyrityksenä toimii liikuntakeskus, joka on toteuttanut brändiuudistuksen vuoden 2015 syksyllä, mutta tarvitsee työkaluja uudistetun brändin jalkauttamiseksi yrityksen sisällä. Tarkoitus on teoriaan ja tutkimuskysymysten tarkasteluun pohjautuen esittää malli, jota yritys voi hyödyntää jatkossa brändin jalkauttamisprosessissa. Yrityksen sisäisessä brändin jalkauttamisessa ensimmäinen askel on selkeän brändi-vision ja -identiteetin määrittäminen (Vallaster ja de Chernatony 2005). Tutkimuksessa tarkasteltavan yrityksen brändiuudistuksessa brändi-identiteetti, brändin lupaukset ja arvot selkeytettiin ja visuaalista yleisilmettä uudistettiin. Koska yrityksen brändi on jo määritelty, keskitytään tässä tutkimuksessa ainoastaan brändin jalkauttamisprosessiin yrityksen sisällä.

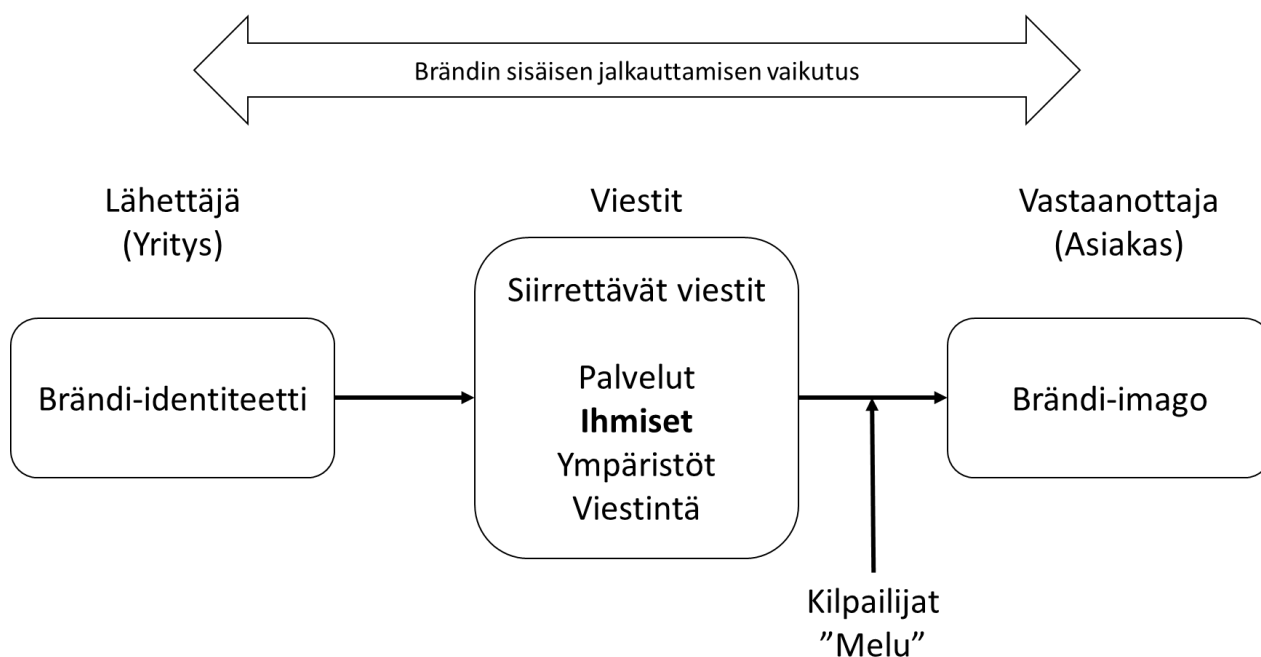
Tutkimus on rajattu kuvailemaan brändin jalkauttamista palveluyrityksen näkökulmasta, sillä palvelubrändin rakentaminen eroaa olennaisesti tuotteen brändin rakentamisesta. Palvelubrändi asettaa työntekijät brändin rakentumisen keskipisteeseen, joten tutkimuksessa keskitytään tarkastelemaan, millä keinoilla brändiä jalkautetaan työntekijöihin ja miten heidän toimintansa vaikuttaa asiakkaiden brändikokemukseen. Lisäksi tutkimuksessa pyritään tuomaan esiin kohdeyrityksen toimialalle tyypillisiä piirteitä, jotka ovat merkitseviä tutkittaessa yrityksen brändin jalkauttamisprosessia. Tutkimuksessa keskitytään erityisesti johdon rooliin ja brändiä tukevaan viestintään jalkauttamisprosessissa sekä selvitetään, mitkä tekijät vaikuttavat työntekijöiden brändin mukaisen käyttäytymisen taustalla.

Kohdeyrityksen palvelutarjonta kattaa useita eri liikunta- ja hyvinvointipalveluita, joten yrityksen asiakaskunta on laaja ja monipuolinen. Tutkimus on rajattu koskemaan ainoastaan liikuntaklubin palveluita ja asiakkaita, sillä koko yrityksen asiakkaat olisivat joukkona liian hajanainen. Liikuntaklubi sisältää kuntosali- ja ryhmäliikuntapalvelut sekä yksilö- ja ryhmävalmennuksen.



### 1.3 Teoreettinen viitekehys

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, miten sisäisen jalkauttamisen kautta brändiä voidaan vahvistaa asiakkaille. Useat tutkimukset osoittavat, että palveluita tarjoavassa yrityksessä työntekijöiden rooli on merkittävässä osassa brändin rakentumisessa ja vahvistamisessa (Roy & Banerjee 2014; Alexandris, et al. 2008; Kapferer 2008, 105, 174) Jotta tätä voidaan tutkia, on ensiksi selvitettävä, miten brändi-identiteettiä tuodaan työntekijöiden kautta asiakkaille parhaiten esiin ja miten asiakkaat rakentavat brändi-imagon saamiensa viestien kautta.



Kuva 1. Teoreettinen viitekehys

Kuvassa 1 on esitetty tutkimuksen teoreettinen viitekehys. Kuva pohjautuu Kapfererin (2008, 174) esittämään malliin, joka kuvailee brändi-imagoo rakentumisprosessia asiakkaalle. Yritys määrittelee brändi-identiteettinsä, joka jalkautetaan yrityksen sisäisesti. Onnistuneesti jalkautettu brändi näkyy niin palvelussa, työntekijöiden käyttäytymisessä, palveluympäristössä ja viestinnässä. Ympäristöjä voivat olla fyysisen palveluympäristön lisäksi esimerkiksi nettisivut tai palvelun käyttämä sovellus.

Asiakkaalle rakentuva brändi-imago eli mielikuva brändistä on sekä jalkautetun brändi-identiteetin tulos, että asiakkaan henkilökohtainen tulkinta siitä. Brändi-imago rakentuu vastaanottajan mieleen heijastaen viestejä aiempiin kokemuksiin, mielipiteisiin sekä kilpailijoilta lähtöisin oleviin viesteihin. Viitekehityksessä otetaan huomioon myös kilpailijoiden viestintä sekä ”melu”, eli kaikki muualta kuin yrityksestä itsestään lähtöisin olevat viestit. (Kapferer 2008, 172-175)

#### 1.4 Tutkimusmenetelmä ja tutkimusaineisto

Tutkimuksen empiirisessä osuudessa käytetään sekä kvalitatiivista että kvantitatiivista tutkimusmenetelmää. Kvalitatiivisella eli laadullisella tutkimuksella pyritään kohteen mahdollisimman kokonaisvaltaiseen kuvaamiseen (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 161, 164), minkä takia menetelmä koettiin sopivimmaksi tavaksi hahmottaa kohdeyrityksen brändiä. Tässä työssä laadulliseksi tutkimusmenetelmäksi valikoitui puolistrukturoitu teemahaastattelu, jolla kartoitetaan kohdeyrityksen sisäistä brändi-identiteettiä sekä brändäämisen tavoitteita ja haasteita. Teemahaastattelulla on mahdollista syventää saatavia tietoja ja esittää haastattelun aikana tarkentavia kysymyksiä, mikä varmistaa tarkemman kuvan saamisen tutkittavasta ilmiöstä (Hirsjärvi & Hurme 2001, 35). Liitteessä 1 on esiteltynä haastatteluissa käytetty haastattelurunko.

Tehtyjä haastatteluja käytetään esitutkimuksen tapaan pohjana kohdeyrityksen asiakkaille rakennetulle kvantitatiiviselle kyselytutkimukselle. Aineistonkeruun toisessa osassa käytetty tutkimusmenetelmä on strukturoitu asiakaskysely, jolla pyritään hahmottamaan asiakkaiden mielikuvaa yrityksestä, brändistä ja koetusta palvelusta. Kyselyn tarkoituksena on tuottaa yritykselle tietoa siitä, kohtaavatko brändi-identiteetti ja brändi-imago, miten asiakkaat näkevät brändin ja sen lupaukset sekä mihin tulee erityisesti kiinnittää huomiota asiakaskohtaamisissa. Vilkan (2007, 28) mukaan kysely soveltuu aineiston keräämisen tavaksi, kun tutkittavat ovat hajallaan ja heitä on paljon. Asiakaskyselyssä esitetyt kysymykset löytyvät liitteestä 2. Analysoimalla kyselyn tuloksia ja vertailemalla niitä yrityksen sisäiseen brändi-identiteettiin voidaan päätellä, miten onnistuneesti yrityksen brändi toteutuu asiakkaille ja mitä kehityskohteita aiheeseen liittyy. Vastauksia näihin kysymyksiin pohjustetaan teoriaosuudessa

tutkittujen tieteellisten artikkelien sekä aihepiirin kirjallisuuden avulla. Tutkimusmenetelmiä ja aineistonkeruuprosessia on esitelty yksityiskohtaisemmin luvussa 4.

## 1.5 Työn rakenne

Tutkielma koostuu kuudesta luvusta. Ensimmäiseksi johdantoluvussa esitellään työn aihe, tutkimuskysymykset sekä tutkimuksen teoreettinen viitekehys. Luvussa kerrotaan myös, miten työ on rajattu, mitkä ovat käytetyt tutkimusmenetelmät ja miten aineisto on kerätty. Toisessa luvussa käydään läpi palvelubrändistä esitettyjä teorioita ja kuvaillaan brändi-identiteetin ja -imagon rakentumista aiempia tutkimuksia hyödyntäen. Lisäksi tutkitaan, mitkä ovat yleisimpiä syitä brändi-identiteetin ja -imagon välisen kuilun muodostumiseen. Kolmannessa luvussa keskitytään brändin sisäiseen jalkautusprosessiin ja hahmotetaan tätä brändijohtamisen sekä yksilön sisäisen näkökulman kautta. Teoriaosuuden jälkeen neljännessä luvussa esitellään tarkemmin työssä käytetyt tutkimusmenetelmät sekä kerrotaan aineiston keräämiseen vaikuttaneista tekijöistä. Tämän jälkeen seuraa empiriaosuus, jossa kuvaillaan kohdeyrityksen tapausta kerättyä aineistoa ja aiemmin käsiteltyä teoriaa hyödyntäen. Kuudennessa ja viimeisessä luvussa esitellään johtopäätökset, jotka kokoavat työn yhteen ja esittävät ratkaisumallin kohdeyrityksen ongelmaan.

## 2 BRÄNDI PALVELUYRITYKSESSÄ

Brändiä koskeva kirjallisuus on keskittynyt pitkään pääosin tuotteiden brändäämiseen, ja palveluiden brändi onkin verrattain vähän tutkittu kohde (de Chernatony ja Segal-Horn 2003). Tuotteiden brändäämisen tavoin brändi on tärkeä kilpailutekijä myös palveluyritykselle. Brändin jalkauttaminen palveluyrityksessä eroaa tuotteiden brändäämisestä merkittävästi, minkä vuoksi teoriaosuuden aluksi keskitytään kuvaamaan palvelubrändin erityispiirteitä sekä työntekijöiden roolia brändin toteuttamisen keskiössä. Tämän jälkeen kuvailaan asiakkaiden brändi-imagon rakentumisprosessia sekä syitä brändi-imagon ja -identiteetin erojen muodostumiseen. Teoriaosuuden tarkoituksena on antaa kattava kuva brändistä palveluyrityksessä ja pohjustaa siten empiriaosuudessa käsiteltävän yrityksen tapausta.

### 2.1 Palveluyrityksen brändin erityispiirteet

Brändi määritellään usein tuotteen tai palvelun tunnusomaiseksi logoksi, sloganiksi tai designiksi, jolla asiakas yhdistää tuotteen tai palvelun tiettyyn yritykseen (Aaker 1991, 7). Brändin voidaan siis sanoa olevan jokin tunnus, jolla tuote erotetaan kilpailijoista (Ambler, Styles 1996), eli se on yksi kilpailustrategioista. Brändi voidaan määritellä myös lupaukseksi (Berry 2000). Lupaukset ovat joukko ominaisuuksia, joiden kautta asiakas pyrkii takaamaan itselleen jonkin tarpeen tyydyttymisen (Ambler, Styles 1996; Berry 2000). De Chernatony ja Segal-Hornin (2003) mukaan brändien määrittelemisen lupauksiksi on osuvampaa palveluiden kohdalla, sillä palveluille ominaista on niiden aineettomuus. Toisin kun tuotteiden kohdalla, palvelubrändiin ei voida vaikuttaa pakkauksella, designilla tai esillepanolla, vaan brändin muotoutuminen asiakkaiden mielissä tapahtuu suurelta osin palvelukontaktissa (Berry 2000; Kapferer, 2008, 104). Tuotteet ovat helposti kilpailijoiden kopioitavissa, mutta palvelut antavat paremmat edellytykset kestäväan erilaistumiseen (Doyle 1989). Palvelubrändi on riippuvainen yrityksen arvoista, kulttuurista sekä työntekijöiden osaamisesta ja asenteesta, joten vaikka se on vaikeampi kopioida, on se myös haastavampi rakentaa ja ylläpitää (Aaker 2010, 83; Doyle 1989). Tästä syystä brändin jalkauttamiseen

yrittäjien sisällä on syytä keskittää resursseja ja brändin toteutumista pitkällä aikavälillä tulee seurata.

Berryn (2000) mukaan palvelubrändin tärkeimpiä tehtäviä on paitsi erottaa yritys kilpailijoista, myös vahvistaa kuluttajien luottamusta aineettomaan hankintaan. Vahva palvelubrändi auttaa kuluttajia hahmottamaan ja ymmärtämään aineettoman hankinnan ja vähentämään siihen mahdollisesti liitettäviä riskejä (Berry 2000; Nandan 2005). Tuotebrändien tavoin myös palveluiden brändi on perustana kestäväälle, pitkäaikaiselle asiakassuhteelle. Konkreettisten tuotteiden brändi muodostuu itse tuotteen ympärille, mutta palveluyritysten kohdalla koko yritys nähdään brändinä (Berry 2000). Tästä johtuen brändin sisäistäminen yrityksen jokaisella tasolla on merkittävää. Yrityksen tilojen, asiakaspalvelun, verkkosivujen ja muiden brändiviestien lähteiden tulee kaikkien osaltaan heijastaa brändiä ja sen lupauksia (Kapferer, 2008, 104). Asiakkaan vastaanottamien viestien tulee siis olla johdonmukaisia keskenään, jotta brändi vahvistuisi toivotulla tavalla.

Kuten aiemmin mainittiin, palvelukontakti on asiakkaille tärkein brändiviestien lähde, ja tämä asettaa työntekijät keskeiseen rooliin brändin välittäjinä. Palveluyrityksessä työntekijät toimivat keskeisenä linkkinä yrityksen ja asiakkaiden välillä ja toteuttavat asiakkaille annetut brändilupaukset (Skaalsvik, Olsen 2014; Punjaisri, Evanschitzky ja Wilson 2009). Koska asiakkaan mahdollisesti ainoa kosketus yritykseen tapahtuu palvelukontaktissa, on työntekijöiden tärkeää heijastaa brändin arvoja toiminnassaan. Asiakkaiden hahmottama brändi ei tarkoita ainoastaan koettua palvelun laatua, vaan brändi-imago muodostuu usein kokonaiskuvan perusteella, ja mielikuvien rakentumisprosessissa myös työntekijöiden käyttäytymisellä ja asenteella on suuri vaikutus (Kimpakorn ja Toquer 2010). Työntekijöiden tulee tämän vuoksi sisäistää brändin arvot ja ymmärtää kuinka he voivat omalla toiminnallaan luonnollisesti toteuttaa brändiä työssään.

## 2.2 Brändi-identiteetti

Brändi-identiteetti on yrityksen sisällä syntyvä mielikuva siitä, mikä tekee omasta brändistä ainutlaatuisen ja erottaa sen kilpailijoiden brändistä. Brändi-identiteetti pitää sisällään yrityksen vision, brändin keskeiset ominaisuudet sekä brändin arvot.

(Kapferer 2008, 171) Aakerin (2010, 68) mukaan brändi-identiteetti antaa brändille suunnan, päämäärän ja tarkoituksen. Brändi-identiteetti on siis koko yrityksen läpileikkaava mielikuva siitä keitä he ovat, miksi he ovat olemassa ja mihin he toiminnallaan tähtäävät. Aakerin (2010, 68) kuvailee brändi-identiteettiä ainutlaatuiseksi joukoksi mielleyhtymiä, joita brändin strategit pyrkivät luomaan ja ylläpitämään. Nämä mielleyhtymät edustavat yrityksen arvoja ja merkitsevät asiakkaalle arvolupausta toiminnallisten, tunneperäisten tai itseilmaisullisten etujen kautta (Aaker 2010, 68). Toiminnallisia etuja ovat esimerkiksi hinta, toimiva asiakaspalvelu tai laatu, tunneperäisiä etuja esimerkiksi turvallisuuden tai tärkeyden tunteet. Itseilmaisulliset edut antavat asiakkaalle mahdollisuuden heijastaa minäkuvaansa esimerkiksi menestystä tai tiettyä elämäntapaa edustavien brändien kautta. Nämä arvolupaukset kiteytyvät brändi-identiteettiin tehden brändistä ainutlaatuisen ja kilpailijoista erottuvan. Harrisin ja de Chernatonyyn (2001) mukaan brändi-identiteetin eri puolia ovat yrityksen brändi-visio, brändikulttuuri, asemointi, brändin persoonallisuus ja esitystapa sekä suhteet. Heidän mukaansa brändi-identiteetti syntyy yrityksen sisällä johdon ja työntekijöiden rakentamista uniikkeista piirteistä. He painottavat, että brändi-identiteetin rakentamisessa on tärkeää ottaa mukaan koko organisaation työntekijät. Vaikka johto viimekädessä tekee brändiä koskevat päätökset, on tärkeää varmistaa, että työntekijöiden arvot ja asenteet ovat samassa linjassa brändin kanssa. Työntekijät ovat avainasemassa palvelun ja brändilupausten välittämisessä, ja arvojen yhdenmukaisuus vahvistaa brändiä sekä tekee sen toteuttamisesta luonnollisempaa (Harris ja de Chernatony 2001). Aakerin (2010, 69) mukaan saavuttaakseen maksimaalisen brändi-vahvuuden, brändi-identiteettiä tulisi tarkastella laaja-alaisesti, painopisteen tulisi olla taktisuuden sijaan strategisuudessa ja brändin luomisessa tulisi keskittyä sekä ulkoiseen että sisäiseen näkökulmaan.

### 2.3 Brändi-imagon muodostuminen asiakkaille

Brändi-imago eroaa brändi-identiteetistä siinä, että brändi-identiteetti muodostuu yrityksen sisällä, kun taas brändi-imago syntyy vastaanottajan, eli asiakkaan mielessä. Brändi-identiteetin muodostuminen riippuu siitä, kuinka yritysjohto ja työntekijät rakentavat brändistä uniikin ainutlaatuisten ominaisuuksien kautta, mutta brändi-imago keskittyy kuluttajien muodostamiin käsityksiin brändin erilaisuudesta kilpailijoihin

nähdessä (Harris ja de Chernatony 2001). Brändi-imago rakentuu kaikista niistä tiedostetuista ja tiedostamattomista havainnoista, jotka vastaanottaja kohtaa ja joita hän peilaa aiempiin uskomuksiinsa brändistä (Kapferer 2008, 174; Nandan 2005). Näitä viestejä ovat esimerkiksi aiemmat kokemukset yrityksestä ja sen palveluista, lähipiirin mielipiteet tai yrityksen ja kilpailijoiden mainokset. Tutkimuksen viitekehyksessä (Kuva 1) havainnollistetaan vastaanottajan brändi-imagon muodostumisen prosessia. Kuva osoittaa, että brändi-identiteetti on brändi-imagon muodostumisen pohjalla, mutta prosessin aikana vastaanottaja rakentaa mielikuvia useiden viestien summana. Asiakas vastaanottaa viestejä palvelukokemuksista, ihmiskohtaamisista, ympäristöistä sekä kommunikoinnin välityksellä. Ympäristöjä voivat olla fyysisen palveluympäristön lisäksi esimerkiksi nettisivut tai palvelun käyttämä sovellus. Yrityksen kannattaa ottaa huomioon myös kilpailijoiden viestinnän vaikutus brändi-imagon muodostumiseen sekä ”melu”, jolla tarkoitetaan kaikkia muita kuin brändi-identiteetistä lähtöisin olevia tekijöitä.

Positiivinen brändi-imago edellyttää hyvin sisäistettyä brändi-identiteettiä (Kapferer 2008, 174). Brändi-vision ja -arvojen tulee selkeästi toteutua yrityksen sisällä, jotta arvolupauksia ja mielikuvia voidaan aidosti viestiä myös ulospäin (Kapferer 2008, 174). Yrityksen tavoitteena on saada brändi-identiteetti ja brändi-imago vastaamaan toisiaan sekä luoda kuluttajalle mielikuva siitä, mikä tekee yrityksen brändistä ainutlaatuisen ja tavoiteltavan (Srivastava 2011). Yritys voi pyrkiä vaikuttamaan imagoon brändistrategian ja markkinoinnin kautta, mutta jokainen asiakas arvioi brändiviestejä subjektiivisesti (Nandan 2005), minkä takia brändi-imagoa voi olla haastavaa hallita. Brändi-imago myös rakentuu ja muovautuu asiakkaan mielessä jatkuvasti (Grönroos 2015, 386). On tärkeää tiedostaa, millainen mielikuva sen kohderyhmällä on yrityksen brändistä, ja mistä lähteistä kuva on muodostunut. Brändikuvaa on mahdollista vahvistaa, mutta vahvistaminen on haastavampaa kuin heikentäminen. Jo pieni negatiivinen viesti riittää heikentämään brändikuvaa pitkäksikin aikaa.

Sekä brändi-identiteetti että brändi-imago ovat oleellisia tekijöitä vahvan brändin rakentamisessa (Nandan 2005). Vahvalla brändillä voidaan kasvattaa asiakkaan luottamusta yrityksen palveluita kohtaan. Ostopäätöstä tehtäessä palveluiden hahmottaminen ja vertailu voi olla haastavaa, ja brändi-imago tarjoaa asiakkaalle selkeämmän tartuntapinnan. Vahva brändi vähentää hankintaan liittyviä riskejä (Berry

2000), kun asiakas voi luottaa brändin lupauksen toteutumiseen. Delgado-Ballester ja Munuera-Alemán (2001) tutkivat asiakkaiden brändiluottamusta, ja osoittivat luottamuksen vaikuttavan merkittävästi brändiin sitoutumiseen. Luottamuksen rakentaminen ja sitä kautta asiakkaan sitouttaminen onkin yksi tärkeimmistä brändin tehtävistä. Yritys voi vahvistaa luottamussuhdetta pyrkimällä yhdenmukaisuuteen brändi-identiteetin ja brändi-imagon välillä (Nandan 2005). Asiakas peilaa eri lähteistä saamiaan viestejä aiempiin kokemuksiinsa ja mikäli viestit ovat johdonmukaisia, mielikuvat brändistä vahvistuvat (Nandan 2005). Ristiriitaisuus brändiviesteissä voi johtaa asiakkaiden epäluottamukseen brändiä kohtaan ja siten brändin heikkenemiseen. Tämän takia on tärkeää keskittyä johdonmukaisten ja selkeiden viestien lähettämiseen. Berryn (2000) mukaan palveluyritykset voivat rakentaa vahvaa brändiä erottuvuuden, johdonmukaisen viestinnän, keskeisten palveluiden laadun ja tunnesiteen kautta sekä antamalla asiakkaille luotettavan kuvan brändistään.

Grönroosin (2015, 386) mukaan asiakas on ensisijaisessa roolissa brändin kehittämisessä. Hän esittää, että markkinoija pystyy ainoastaan tarjoamaan puitteet brändi-imagon rakentumiselle tukemalla palvelua sopivilla markkinointiviestinnän keinoilla. Asiakas on lopulta se, joka päättää, kehittykö brändi toivottuun suuntaan ja saavutetaanko tavoiteltu brändi. Aaker (2010, 69-70) varoittaa kuitenkin joutumasta ”brändi-imago-ansaan”. Tällöin yritys ottaa brändi-imagon brändinsä kehittämisen lähtökohdaksi, ja antaa siten asiakkaiden päättää, mitä he edustavat. Tämä johtaa tilanteeseen, jossa brändi-imagosta tulee yrityksen brändi-identiteetti. Aaker painottaakin, että brändi-identiteetin tulee edustaa myös brändi-visiota eli sitä, mitä yritys pyrkii brändillään saavuttamaan.

### 2.3.1 Brändipääoma

Brändipääomalla tarkoitetaan sitä lisäarvoa, jonka brändi tuo tuotteelle tai palvelulle verrattuna vastaavaan, ”nimettömään” tuotteeseen tai palveluun (Rosenbaum-Elliott, Percy & Pervan 2011, 89-90). Toisinaan brändipääoma yhdistetään tarkoittamaan brändin tuomia rahavirtoja, mutta Rosenbaum-Elliott et al. (2011, 92) mukaan käsitys on virheellinen, sillä brändin tuomat ylimääräiset rahavirrat ovat seurausta brändipääoman luomasta lisäarvosta. Tällöin asiakkaat ovat valmiita maksamaan enemmän tietyn yrityksen tuotteesta verrattuna kilpailijoiden vastaaviin tuotteisiin.



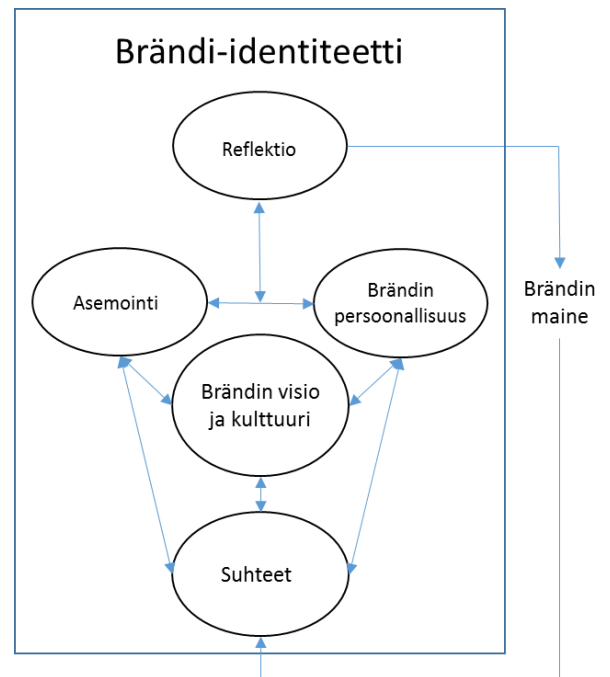
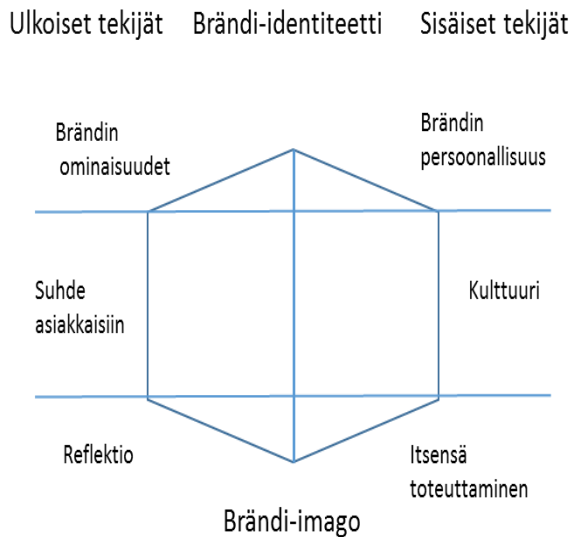
Positiivinen brändipääoma on markkinointietu, jota on mahdollista ja kannattavaa kehittää (Berry 2000).

David Aaker on yksi keskeisimmistä brändipääoman tutkijoita. Hänen mukaansa brändipääoma koostuu brändiuskollisuudesta, bränditietoisuudesta, brändin koetusta laadusta, brändin liitettävistä mieliyhtymistä (laadun lisäksi) sekä muista brändin ominaisuuksista (Aaker 1991, 16-17). Brändiuskollisuudella tarkoitetaan todennäköisyyttä, jolla asiakkaat jatkavat yrityksen tuotteiden ja palveluiden ostamista, eivätkä vaihda kilpailevaan yritykseen. Brändiuskollisuuden kasvaessa todennäköisyys, että asiakkaat menetetään kilpailijoille, pienenee. Bränditietoisuudella tarkoitetaan mahdollisen ostajan kykyä tunnistaa tai muistaa brändi tietyn kategorian edustajana. Bränditietoisuuden korkeimpana tavoitteena voidaan pitää ”top of mind”-tilaa, jolloin yritys on ensimmäinen kyseisessä kategoriassa mieleen tuleva brändi. Brändin koettu laatu viittaa asiakkaan näkökulmasta koettuun tuotteen tai palvelun laatuun kokonaisuudessaan. Brändimielleyhtymät ovat mitä tahansa eri vahvuisia yhtymiä, mikä liitetään brändiin, ja brändi-imago puolestaan muodostuu useiden miellelyhtymien summana asiakkaan mielessä. (Aaker 1991, 40-111) Berry (2000, 131-135) puolestaan on tutkinut nimenomaan palveluyritysten brändipääomaa, ja esittää neljä palveluyrityksen brändipääomalle keskeistä tekijää: erilaistaminen, arvonluonti asiakkaille, tunnesiteen luominen sekä brändin sisäistäminen koko yrityksessä. Brändistrategian tarkoitus on hänen mukaansa saada asiakkaalle aikaan erilainen palvelukokemus poikkeuksellisilla brändin ominaisuuksilla. Arvonluonnilla asiakkaille Berry tarkoittaa, että yritys ei vain täytä asiakkaiden tarpeita, vaan pyrkii täyttämään ne niin hyvin, että asiakas kokee saavansa rahoilleen vastinetta kilpailijoiden tarjouksia enemmän.

## 2.4 Kuilu brändi-identiteetin ja brändi-imagon välillä

Aiemmissa kappaleissa kuvailtiin yrityksen brändi-identiteetin ja -imagon keskinäisen johdonmukaisuuden tärkeyttä vahvemman ja selkeämmän brändin saavuttamiseksi. Jotta yritys onnistuisi luomaan ja ylläpitämään asiakkaiden brändiuskollisuutta, tulee näiden kahden olla yhdenmukaisia keskenään (Nandan 2005). Aina yritys ei kuitenkaan onnistu rakentamaan brändi-identiteetistä ja -imagosta yhtenäisiä, ja tällöin

brändi ei toteudu toivotulla tavalla. Asiakkaat eivät välttämättä ymmärrä ja arvosta brändiviestejä toivotulla tavalla, jolloin myöskään arvon luonti yritykselle ei toteudu (Nandan 2005). Roy ja Banerjee (2014) ovat tutkineet kuilua brändi-identiteetin ja brändi-imagon välillä hyödyntäen Kapfererin (2008, 182-183) esittelemää brändi-imago-prismaa (Kuva 2). Prisma yhdistää brändi-identiteetin ja -imagon sekä sisäiset ja ulkoiset tekijät kuusisivuiseksi kuvioksi, jonka avulla yritys voi pyrkiä hahmottamaan brändin rakentumista. Kuviossa brändi-identiteetti rakentuu brändin ominaisuuksien ja brändin persoonallisuuden perusteella. Brändin rakentumisen keskivaiheilla yrityksen suhde asiakkaisiin sekä organisaatiokulttuuri muovaavat brändiä, ja asiakkaan päässä reflektio ja itsensä toteuttaminen määrittävät brändi-imagon muodostumista. Reflektio tarkoittaa asiakkaan näkemystä siitä, millaisena hän näkee tietyn brändin käyttäjät ja millaisena toivoo myös itsensä nähtävän brändiä käyttäessään. Itsensä toteuttaminen tarkoittaa asiakkaan minäkuvansa vahvistamista tietyn brändin kautta. Erot brändi-identiteetin ja -imagon välillä saattavat johtaa brändin heikkoon menestykseen tai jopa ei-toivottujen arvojen liittämiseen yritykseen (Roy & Banerjee 2014). Harris ja De Chernatony (2001) mielestä brändi-imagon sijaan tulisi puhua brändin maineesta, joka koostuu useista brändi-imagoista pitkällä aikavälillä ja edustaa siten vakaampaa käsitystä brändistä. He tutkivat brändi-identiteetin ja brändin maineen välistä kuilua käyttäen de Chernatony (1999) esittämää mallia (Kuva 3). Malli hyödyntää sekä sisäisiä että ulkoisia tekijöitä prosessissa, mikä takaa tasapainoisen ja kokonaisvaltaisen lähestymistavan brändin rakentamiseen.



Kuva 2. Brändi-identiteetti prisma (Kapferer 2008, 183). Kuva 3. Brändin hallinnan prosessi (de Chernatony 1999).

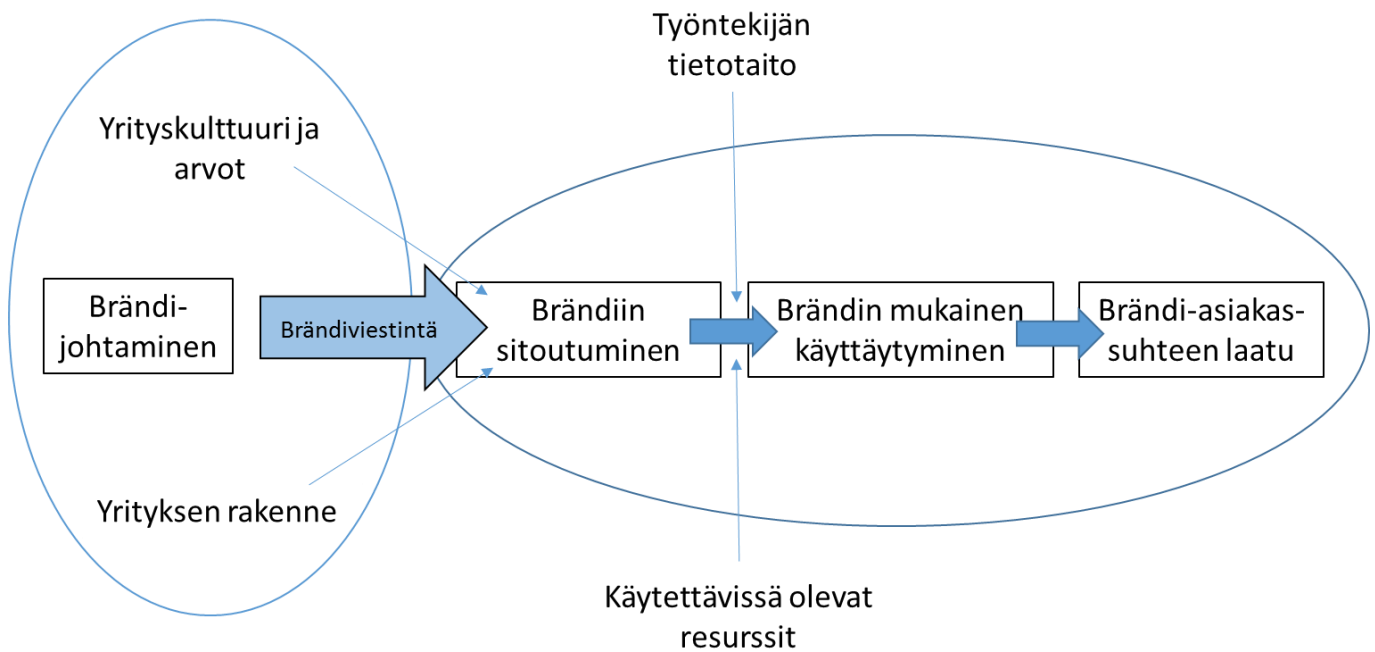
Roy ja Banerjee (2014) esittävät, että brändi-identiteetin ja brändi-imagon johdonmukaisuus on keskeinen tekijä brändin menestyksen kannalta. Heidän mukaansa selkeys ja johdonmukaisuus brändi-identiteetin ja -imagon välillä voidaan saavuttaa kouluttamalla henkilöstöä sisäistämään määritelty brändi-identiteetti. Harris ja de Chernatony (2001) mukaan onnistunut brändin sisäinen jalkauttaminen johtaa lähes aina toivottuun brändin maineeseen. Tutkijat esittävät, että johdon tulee työskennellä tiiviisti työntekijöiden kanssa pienentääkseen kuilua identiteetin ja maineen välillä ja poistaakseen ristiriitojen lähteet. Kuitenkin, yrityksen sisäisetkin käsitykset brändin identiteetistä voivat erota toisistaan, mikä usein johtaa ristiriitaisiin brändin toteuttamistapoihin ja sitä kautta heikompaan brändin maineeseen. Harris ja de Chernatony (2001) uskovat, että näkemykset voidaan yhdenmukaistaa kolmen avaintekijän avulla: jaetut arvot, kommunikointi sekä brändin toteuttajien samankaltaisuus. Yhtenäiset näkemykset brändistä johtavat vahvemman brändin rakentumiseen ja selkeämmän kuvan välittämiseen asiakkaille. Brändin sisäiseen jalkauttamiseen tulee varata tarpeeksi resursseja, sillä koko yrityksen läpäisevä yhtenäinen visio ja brändi-identiteetti johtavat yhtenäiseen brändi-imagoon myös asiakkaiden puolelta (Roy & Banerjee 2014). Harris ja de Chernatony (2001) esittävät

kommunikointia yhdeksi tärkeimmäksi elementiksi brändin sisäisessä rakentamisessa. Heidän mukaansa toimiva kommunikointi mahdollistaa erilaisten käsitysten käsittelemisen ja sisäisten ongelmien ratkaisemisen. Lisäksi on keskityttävä brändin viestimiseen asiakkaille sekä annettava heille mahdollisuus antaa palautetta yrityksestä, joka edesauttaa brändin kehittämistä jatkossa (Roy & Banerjee 2014). Nandan (2005) pitää erityisen tärkeänä brändiuskollisuuden vahvistamista brändi-identiteetin ja -imagon johdonmukaisuuden kautta. Hänen mukaansa keskeistä brändiuskollisuuden rakentamisessa on luoda tunneside ja panostaa pitkäaikaisen suhteen luomiseen asiakkaille. Brändimuutoksen tapauksessa yrityksen ei tulisi keskittyä myymään vain uutta tuotetta tai palvelua vaan ennen kaikkea saada asiakkaat omaksuma uudestuettu brändikonsepti (Nandan 2005). Tämä tapahtuu ensisijaisesti johdonmukaisen markkinointistrategian kautta, jolloin yrityksestä lähtöisin olevat viestit muodostavat yhdenmukaisen kokonaisuuden asiakkaalle (Nandan 2005). Duncan ja Moriarty (1998) suosittelevat brändin jalkauttamiseen brändiviestintää painottavaa johtamisen mallia. Brändiviestinnän merkitys on suuri, sillä asiakkaat automaattisesti ja tiedostamattaan yhdistelevät vastaanottamia viestejä, ja niillä voidaan joko luoda, ylläpitää tai heikentää asiakassuhdetta ja brändin arvonluontia. Duncan ja Moriarty (1998) tiivistävät viestinnän kolmeen ohjeeseen: ensinnäkin brändiviestien tulee olla strategian kanssa johdonmukaisia vaikuttaakseen positiivisesti näiden viestien havaitsemiseen, toiseksi viestinnän tulee keskittyä kaikkiin sidosryhmiin, ja kolmanneksi tulee huolehtia, että brändiviestintä on vuorovaikutteista. Tutkijoiden mukaan vuorovaikutteisuus asiakkaan ja organisaation eri tasoilta tulevien johdonmukaisten viestien kanssa johtaa lopulta vahvempaan asiakas-brändi-suhteeseen ja brändin arvon kasvuun.

### 3 BRÄNDIN SISÄINEN JALKAUTTAMINEN

Tässä luvussa keskitytään brändin jalkauttamisprosessin tarkasteluun. Jotta brändiä voidaan toteuttaa tehokkaasti asiakkaille, tulee ensin huolehtia onnistuneesta brändin jalkauttamisesta yrityksen sisällä. Sisäinen jalkauttaminen vaatii hyvin määritellyn brändi-identiteetin lisäksi suunniteltua ja johdonmukaista sisäistä brändijohtamista (Vallaster ja de Chernatony, 2005). Brändin sisäisellä jalkauttamisella tarkoitetaan brändin sisäistämistä yrityksen jokaisella tasolla niin, että brändin arvoja ja visiota toteutetaan työntekijöiden käyttäytymisen ja ajatusmaailman kautta (Vallaster ja de Chernatony 2005). Onnistuneesti jalkautettu brändi toimii määräävänä tekijänä työntekijöiden käyttäytymisen ohjaamisessa vaikuttaen samalla työtyytyväisyyteen ja yksilön ja organisaation suoriutumiseen (Asha ja Jyothi 2013). Kuten aiemmin todettiin, palveluyrityksessä työntekijät ovat ratkaisevassa roolissa asiakkaiden brändi-imagon muodostumisessa, ja siksi tulee varmistaa, että työntekijät toteuttavat brändiä toiminnassaan jatkuvasti.

Burmann, Zeplin ja Riley (2008) ovat esittäneet sisäisen brändijohtamisen mallin, joka yhdistää brändiin sitoutumisen, brändin mukaisen käyttäytymisen sekä brändin ja asiakkaan välisen suhteen laadun. Myös muut kirjoittajan (esimerkiksi Thomson, de Chernatony, Arganbright, Khan 1999; Vallaster ja de Chernatony, 2005) ovat todenneet brändiin sitoutumisen sekä brändin mukaisen käyttäytymisen merkityksen brändin toteuttamisessa asiakkaille. Muita brändin jalkauttamiseen liitettyjä tekijöitä ovat esimerkiksi työntekijän asenne, brändin sisäistäminen ja siihen samaistuminen (Punjaisri, Evanschitzky ja Wilson 2009; Piehler, King, Burmann ja Xiong 2016), mutta Burmann et al. (2008) sisällyttävät nämä edellä mainittuihin kolmeen päätekijään. Keskeistä brändin jalkauttamisessa on, että brändi sisäistetään organisaation kaikissa yksiköissä ja että jokainen työntekijä ymmärtää, millainen vaikutus heidän omalla toiminnallaan on brändin toteutumisessa (Kapferer, 2008, 104-105). Tämän toteutumisessa päävastuu on yrityksen johdolla sekä oikeanlaisella brändi-viestinnällä (Burmann, et al. 2008; Vallaster ja de Chernatony, 2005).



Kuva 4. Brändin sisäinen jalkauttamisprosessi

Kuvassa 4 esitetään Burmann et al. (2008) tutkimukseen perustuva kaavio kokonaisvaltaisesta sisäisen brändijohtamisen mallista. Alkuperäistä mallia on muokattu tämän tutkimuksen tarpeisiin yksinkertaistamalla prosessia ja korostaen tämän tutkimuksen kannalta olennaisia tekijöitä. Burmann et al. (2008) esittivät brändi-orientoituneen viestinnän omaksi tekijäkseen brändijohtamisen rinnalle, mutta tässä tutkimuksessa brändiviestintä on kuvattu yhtenä johdon käyttämänä brändin jalkauttamiskeinona. Useat muut tutkimukset tukevat tätä asettelua, eikä kohdeyrityksellä ole erillistä viestintäosastoa jonka vastuulla brändiorientoitunut viestintä olisi. Kuvassa brändin jalkauttamisen tekijät on jaettu yrityksen johdon alaisiin sekä yksilön sisäisiin tekijöihin. Tässä teorialuvussa keskitytään laatikoissa olevien tekijöiden tarkasteluun, sillä ne ovat ensisijaisia brändiä jalkauttaessa. Mallin muut tekijät toimivat jalkautusprosessia tukevin ominaisuuksina. Seuraavaksi tarkastellaan tarkemmin työntekijöiden brändiin sitouttamisen keinoja ja haasteita johdon sekä työntekijän näkökulmista kyseisen mallin kautta.

### 3.1 Brändijohtaminen ja brändiviestintä

Kun yritys on määritellyt selkeän brändi-identiteetin ja -vision, on seuraava haastava askel jalkauttaa brändi sisäisesti koko henkilökuntaan. Yrityksen johdolla on keskeinen rooli brändin sisäisessä jalkauttamisprosessissa ja heidän vastuullaan on ohjata työntekijöitä muuttamaan brändilupaukset toiminnaksi (Vallaster ja de Chernatony 2005). Onnistunut jalkauttaminen ja menestyksekkäs palvelubrändi edellyttävät siten tehokasta brändin johtamista (Vallaster ja de Chernatony 2005). Kuten kuvan 4 malli osoittaa, brändijohtamisella voidaan vaikuttaa työntekijöiden brändiin sitoutumiseen ja sitä kautta brändin mukaiseen käyttäytymiseen. Vallasterin ja de Chernatony (2006) mukaan yritysjohdolla on kaksi merkittävää roolia brändin sisäisessä jalkauttamisessa: Ensinnäkin, yritysjohton vastuulla on johdonmukaisesti määrittellä, ohjata ja havainnollistaa yrityksen brändi-identiteettiä. Toiseksi, johtajat toimivat välittäjinä organisaationaalisten rakenteiden ja yksilöiden välillä johdattamalla työntekijöitä brändi-identiteetin mukaisiin käyttäytymismalleihin ja edistämällä sisäistä brändin rakentumista. Jotta johto voisi tukea työntekijöitä toimimaan toivotulla, brändin mukaisella tavalla, on ensin tutkittava sitoutumisen ja käyttäytymisen taustalla vaikuttavia tekijöitä. Johdon tulee pyrkiä luomaan organisaatiosta ympäristö, jossa työntekijät tuntevat henkilökohtaisesti palkitsevaksi olla motivoituneita toimimaan yrityksen tavoitteiden mukaisesti (Kovach 1984). Motivaatiota voidaan kuvailla voimana, joka saa yksilön toimimaan tietyllä, tavoitteellisella tavalla (Meyer, Becker ja Vandenberghe 2004). Motivaatio vaikuttaa siis ihmisen toimintaan ja käyttäytymiseen, ja sen voidaan katsoa olevan yksi merkittävimmistä tekijöistä brändin mukaisen käyttäytymisen taustalla. Parantaakseen työntekijöiden suoriutumista, esimiehen on selvitettävä, mitkä tekijät vaikuttavat työntekijöiden motivaation taustalla. Työntekijöitä tulisi myös kannustaa kehittämään niitä motivaation lähteitä, jotka ovat merkittäviä brändin vision toteuttamisen kannalta (Vallaster ja de Chernatony 2005). Dongho (2006) esittää, että erilaiset tarpeet saavat ihmiset käyttäytymään eri tavoin. Tämän takia esimiehen tulee tunnistaa ja ymmärtää nämä yksilölliset eriyävyydet ja kehittää palkitsemismalli, joka motivoi työntekijöitä täyttämällä erilaisia tarpeita ja samalla ohjaa heitä kohti yhteistä yrityksen tavoitetta (Dongho 2006). Liian usein esimiehet käyttävät motivoimiseen keinoja, jotka kannustaisivat heitä itseään, mutta eivät työntekijöitään (Kovach 1984). Tämä voi johtaa vain entistä suurempiin motivaatio-ongelmiin ja turhautumiseen. Toinen yleinen harhakuva on hahmottaa työntekijöiden tietojen ja

taitojen kehitys yksittäisenä tapahtumana, esimerkiksi koulutustilaisuutena. Berryn ja Parasumanin (1991, 159) mukaan jatkuva työssäoppiminen on yksi parhaista keinoista vahvistaa motivaatiota ja rakentaa työntekijöiden itseluottamusta toimintaansa kohtaan. Kehitys brändin jalkauttamisen suhteen tulisi myös nähdä jatkuvana prosessina, jossa tietojen ja taitojen myötä kehittyy myös itsevarmuus omaa brändin mukaista käyttäytymistä kohtaan.

Vallaster ja de Chernatony (2005) painottavat tutkimuksessaan sanallisen ja sanattoman vuorovaikutusten merkitystä sisäisessä brändijohtamisessa. Johdon tulisi sanallisella kommunikaatiolla selkeästi osoittaa, miten brändi-identiteettiä tulkitaan käytännössä sekä kannustaa brändin toteuttamiseen. Sanattomasti välitettäviä viestejä ovat esimerkiksi johdon oma sitoutuminen brändiin, sen toteuttaminen omassa toiminnassa sekä luottamus työntekijöihin brändin viejinä. Yritysjohdon tulee rohkaista työntekijöiden brändin mukaista käyttäytymistä välittämällä selkeä brändi-visio ja edistämällä vuorovaikutusta ja avointa keskustelua. (Vallaster ja de Chernatony 2005) Sisäinen brändiviestintä on tärkeässä osassa, kun pyritään saamaan työntekijät ymmärtämään brändi-visio, asiakkaiden odotukset sekä oma rooli brändin rakentajina (Papasolomou ja Vrontis 2006). Johdonmukaisella brändiviestinnällä voidaan esimerkiksi brändiuudistuksen aikana selventää uudistuneita linjauksia ja tukea toivottuja toimintamalleja. Punjaisri, Evanschitzky ja Wilson (2009) osoittivat empiirisellä tutkimuksellaan sisäisen brändäämisen vaikuttavan positiivisesti työntekijöiden käyttäytymiseen ja brändilupausten välittämiseen. Sama tutkimus osoitti, että koulutusta ja sisäistä brändiviestintää hyödyntävä brändijohtaminen vaikuttaa positiivisesti työntekijöiden brändiin samaistumiseen, brändiin sitoutumiseen ja brändiuskollisuuteen. Edellä mainittuja voidaan pitää keskeisinä onnistuneen brändin jalkautumisen tekijöinä. Berry ja Parasuman (1991, 151) taas puhuvat sisäisen markkinoinnin tärkeyden puolesta palveluyrityksessä. Sisäisellä markkinoinnilla pyritään rohkaisemaan, kehittämään ja motivoimaan organisaation jäseniä toimimaan yrityksen tavoitteiden ja asiakkaiden odotusten mukaisesti (Berry ja Parasuman 1991, 151).

Brändin jalkauttamisessa on otettava huomioon kaikki tekijät, jotka vaikuttavat työntekijöiden käyttäytymiseen ja brändiin sitoutumiseen. Brändijohtamisen ja –



viestinnän lisäksi jalkauttamisprosessissa tulee huomioida myös yrityksen arvojen, rakenteen ja yrityskulttuurin vaikutukset tavoitteiden saavuttamisessa (Burmam et al. 2008). Nämä voivat joko edesauttaa tai vaikeuttaa brändin jalkautumisen onnistumista. Asha ja Jyothi (2013) esittävät, että työntekijän brändin mukainen käyttäytyminen vahvistuu, mikäli yrityksen ja työntekijän arvot kohtaavat. Heidän mukaansa epäjohtonmukaisuus henkilökohtaisten ja organisaation arvojen välillä saattaa johtaa epäluottamukseen, heikompaan tuottavuuteen ja suoriutumisen laatuun. Harris ja de Chernatony (2001) painottavat, että brändi-identiteetin rakentamisessa on tärkeää ottaa koko organisaation työntekijät mukaan jo arvojen määrittelyvaiheessa, jotta brändin arvojen toteuttamisesta tulee luonnollinen osa työntekijöiden käyttäytymistä. Johdon vastuulla on jalkauttamisprosessin käynnistäminen ja ylläpito, mutta henkilöstöä tulee kannustaa osallistumaan keskusteluun brändistä, sillä he ovat ensisijainen brändin lupauksen välittäjä (Harris ja de Chernatony 2001). Mikäli työntekijä on vahvasti sitoutunut brändiin ja brändin arvoihin, on todennäköisempää, että hän on myös luontaisesti motivoituneempi tuomaan esiin yrityksensä hyviä puolia asiakkaille (Gaye ja Mine 2014).

Myös organisaatiokulttuurin tulee olla linjassa brändi-identiteetin kanssa (De Chernatony 1999). Burmann ja Zeplin (2005) määrittelevät organisaatiokulttuurin perusolettamusten, arvojen ja normien kokonaisuutena jotka ovat yhteneväiset yrityksen jäsenten kesken. Heidän mukaansa tämä kokonaisuus määrittää jäsenten havaintoja, tulkintoja, ajattelua, päätöksentekoa ja käyttäytymistä. Koska organisaatiokulttuurilla on suuri vaikutus yksilöiden asenteisiin ja käyttäytymiseen, voidaan kulttuurilla tukea myös brändi-identiteetin mukaista käyttäytymistä. Mikäli organisaatiokulttuuri ja brändi-identiteetti eivät kohtaa, eivät työntekijät välttämättä sisäistä brändin mukaisia käyttäytymismalleja ristiriitaisten viestien takia. Aktiiviseen osallistumiseen kannustavalla ympäristöllä voidaan vahvistaa työntekijöiden brändin arvoihin sitoutumista, siihen samaistumista sekä brändilupauksen toteuttamista (Vallaster ja de Chernatony 2005). Burmannin ja Zeplinin (2005) mukaan myös organisaatorakenteen on tuettava brändi-identiteettiä. Heidän mukaansa työntekijöillä on oltava valta tehdä tarvittaessa brändiin liittyviä päätöksiä ja heidän on tarvittaessa saatava tukea brändin toteuttamiseen. Myös Burmann et al. (2008) osoittivat tutkimuksessaan yrityskulttuurilla ja -rakenteella olevan positiivinen vaikutus brändiin

sitoutumiseen. Tutkimuksen jatkoanalyysit kuitenkin osoittivat, että yrityksen rakenteella oli merkitystä vain kannustimien osalta, ei koko organisaatorakenteen kannalta.

## 3.2 Yksilön sisäinen prosessi brändin jalkauttamisessa

Burmann et al. (2008) kuvailevat yksilön sisällä tapahtuvaa brändin jalkautumista brändiin sitoutumisen, brändin mukaisen käyttäytymisen ja brändi-asiakas-suhteen laadun yhtenäisenä prosessina (Kuva 2). Kuten aikaisemmin todettiin, yritys voi brändijohtamisen ja -viestinnän avulla vaikuttaa työntekijöiden sitoutumiseen sekä viestiä tavoiteltavia käyttäytymismalleja, mutta työntekijöiden tulee myös henkilökohtaisesti käydä läpi brändin sisäistämisen prosessi toteuttaakseen brändiä aidosti toiminnassaan. Kirjallisuudessa brändin toteutumista on pyritty selittämään eri näkökulmista ja eri tekijöiden kautta. Seuraavaksi käydään läpi työntekijöiden brändiin sitoutumisen sekä brändin mukaisen käyttäytymisen taustalla vaikuttavia tekijöitä, sekä kuinka nämä ovat kytköksissä brändi-asiakas-suhteen laatuun ja sitä kautta brändin vahvistumiseen asiakkaille.

### 3.2.1 Brändiin sitoutuminen

Burmann et al. (2008) kuvailevat brändiin sitoutumista työntekijöiden psykologisen kiintymyksen määränä brändiä kohtaan. Tämä kiintymys vaikuttaa työntekijöiden halukkuuteen osoittaa ylimääräistä vaivannäköä edistääkseen brändin tavoitteisiin pääsemistä. Toisin sanoen sitoutuminen vaikuttaa työntekijöiden taipumukseen osoittaa toiminnallaan brändin mukaista käyttäytymistä ja vahvistaa brändiä. (Burman et al. 2008) Työntekijän sitouttamisessa ensisijaisen tärkeää on luottamus. Jotta työntekijät olisivat valmiita toimimaan brändin mukaisella tavalla, tulee heidän luottaa organisaationsa brändistrategiaan ja sitoutua olemaan osa sitä (Zaheer, McEvily, Perrone 1998). Mikäli työntekijä ei luota brändistrategian toimivuuteen, sitouttaminen voi olla erittäin haastavaa tai työntekijä saattaa toteuttaa brändiä vain näennäisesti. Myös Burmann et al. (2008) tutkivat brändiin sitoutumisen taustalla vaikuttavia tekijöitä, ja päätyivät sen koostuvan kahdesta ominaisuudesta, brändin sisäistämisestä ja siihen samaistumisesta. Brändin sisäistämällä tutkijat tarkoittavat tasoa, jolla työntekijä on

ymmärtänyt brändin ja sisällyttänyt brändin käyttäytymiseensä ja ajattelutapaansa. Mitä paremmin työntekijät sisäistävät brändin, sitä tehokkaammin ja yhtenäisemmin he välittävät brändiä eteenpäin (Berry 2000). Brändiin samaistumisella Burmann et al. (2008) kuvailevat sitä, missä määrin työntekijä uskoo olevansa olennainen osa brändiä ja yritystä. Thomson et al. (1999) tutkivat, miten työntekijöiden parempi brändistrategian ymmärrys (älyllinen omaksuminen) ja siihen sitoutuminen (tunneperäinen omaksuminen) voivat edistää brändin mukaista suoriutumista. Heidän mukaansa yrityksen sisäinen brändin vahvuus voidaan määrittää tutkimalla työntekijän brändin sisäistämistä älyllisesti ja tunneperäisesti. Älyllinen sisäistäminen voidaan määrittellä kuvailemalla sitä, missä määrin työntekijät ovat tietoisia brändin ominaisuuksista ja hyväksyneet brändin, taloudelliset tavoitteet ja strategian ja ymmärtäneet kuinka he itse voivat positiivisesti vaikuttaa näihin (Thomson et al. 1999). Työntekijöiden tulee tietää miten heidän tulisi yhdistää taitonsa tehtävien suorittamiseen sekä kommunikoida ja vuorovaikuttaa toisten kanssa. Tunneperäisen omaksumisella Thomson et al. (1999) kuvailevat työntekijän sitoutumista tavoitteiden saavuttamiseksi tunneperäisen kiintymyksen ja liittymisen kautta. Thomson et al. (1999) ovat samaa mieltä aiemmin esitellyn sisäisen jalkauttamisprosessin mallin (kuva 2) kanssa siitä, että brändin mukaista toimintaa edistää työntekijöiden tietotaito brändiä tukevista menetelmistä ja käytänteistä. Tutkijat tosin liittävät työntekijöiden tietotaidon brändin älylliseen omaksumiseen, eivätkä tunneperäiseen sitoutumiseen, mutta pitävät molempia yhtäläisesti tärkeinä brändin menestymisen kannalta. Jos brändi määrittellään toiminnallisten ja tunneperäisten arvolupausten välittämiseksi, henkilöstön tulee sisäistää brändin tunneperäiset arvot ja olla sitoutuneita välittämään brändin lupauksia (Thomson et al., 1999). Tutkijat tiivistävät, että sitoutuneet työntekijät kasvattavat yrityksen brändin tunneperäistä pääomaa. Heidän mukaansa parantamalla kommunikaatiota voidaan vahvistaa työntekijöiden ymmärrystä ja sitoutumista brändiin.

### 3.2.2 Brändin mukainen käyttäytyminen

Brändin mukaisella käyttäytymisellä tarkoitetaan kaikkia toimia, jotka ovat linjassa brändi-identiteetin ja brändilupausten kanssa ja siten vahvistavat brändiä (Burmannin ja Zeplinin 2005). Brändin mukaista käyttäytymistä pidetään yhtenä keskeisimmistä menestystekijöistä yrityksen brändin hallinnassa, koska sillä voidaan vaikuttaa

ratkaisevassa määrin yhtenäisen brändi-imagon muodostumiseen asiakkaille (Vallaster ja de Chernatony 2006). Kotter ja Heskett (1992) esittävät, että kun yrityksen arvot, vahva organisaatiokulttuuri ja brändi ovat yhtenäisessä linjassa tukien toisiaan, on koko henkilökunnalle selvää, mitä käyttäytymismalleja heiltä odotetaan brändin vahvistamiseksi. Tällöin myös brändin mukainen käyttäytyminen on todennäköisempää. Tutkijoiden mukaan sisäinen viestintä työntekijöille on avainasemassa brändin ja brändistrategian ymmärtämisen tukemisessa, ja sitä kautta myös brändin mukaisen käyttäytymisen vahvistamisessa. Vallasterin ja de Chernatony (2005) mukaan brändinmukaiseen käyttäytymiseen vaikuttaa brändin arvojen yhteinen ymmärtäminen ja sisäistäminen, ja näitä toimintoja tukemalla työntekijöiden käyttäytymistä voidaan ohjata toivottuun suuntaan. Myös he korostavat organisaatiokulttuurin sekä vuorovaikutuksen merkitystä brändin mukaisen käyttäytymisen edistämässä. Yrityksen johto voi rohkaista brändin mukaiseen käyttäytymiseen esittämällä selkeän brändi-vision, joka työntekijöiden on helppo ymmärtää ja sisäistää sekä edistämällä sosiaalisen vuorovaikutuksen kulttuuria yrityksessä (Vallaster ja de Chernatony 2005). Selkeällä visiolla ja avoimella vuorovaikutuksella voidaan ehkäistä ristiriitaisia tulkintoja brändistä ja edistää yhtenäisten viestien välittämistä myös asiakkaille (Vallaster ja de Chernatony 2005). Burmann et al. (2008) ovat tutkineet yksilön ominaisuuksien yhteyttä brändin mukaiseen käyttäytymiseen, ja huomasivat vahvan kytköksen kolmen tekijän kohdalla. Heidän mukaansa brändiin kohdistuva innokkuus, taipumus (itsensä ja brändin) kehittämistä kohtaan sekä auttamishalukkuus korreloivat selvästi brändin mukaisen käyttäytymisen kanssa. Näitä ominaisuuksia vahvistamalla voidaan vahvistaa myös brändin mukaista käyttäytymistä. Lisäksi työntekijöiden tietotaidolla osoitettiin olevan myönteinen vaikutus brändin mukaiseen käyttäytymiseen. Thomson et al. (1999) mukaan yritys voi käyttää sisäistä kommunikointia tehokkaasti brändin arvoista tiedottamiseen ja niistä muistuttamiseen, jolloin työntekijät tulevat hiljalleen tietoisemmiksi työpanoksensa myötävaikutuksesta brändi-asiakas-suhteen vahvuuteen. Kun työntekijät ymmärtävät brändistrategian kokonaisuudessaan, he pystyvät paremmin määrittelemään, kuinka heidän oma toimintansa lisää parhaiten arvoa brändille (Thomson et al. 1999).

## 4 TUTKIMUSMENETELMÄT

Tutkimuksen empiirinen osuus perustuu sekä kvalitatiiviseen että kvantitatiiviseen tutkimusmenetelmään. Kahden eri menetelmän käyttö tutkimuksessa on perusteltua, sillä kvalitatiivisella teemahaastattelulla pyritään ensin saamaan kattava kuva kohdeyrityksen tilanteesta, ja se toimii lisäksi esitutkimuksen tapaan pohjana yrityksen asiakkaille rakennetulle kvantitatiiviselle kyselytutkimukselle. Tässä luvussa esitellään tarkemmin tutkimuksessa tarkasteltavan kohdeyrityksen taustoja sekä käytettyjä tutkimusmenetelmiä ja aineiston keräämisprosessia.

### 4.1 Tutkimuskohteen esittely

Tutkimuksen kohdeyritys on liikunta- ja hyvinvointialalla toimiva liikuntakeskus, joka on toteuttanut brändiuudistuksen vuoden 2015 syksyllä. Yritys on toiminut noin yhdeksän vuoden ajan, ja heidän palvelutarjontaansa kuuluvat kuntosali- ja ryhmäliikuntapalvelut, yksilö-, ryhmä- ja ravintovalmennus, työhyvinvointipalvelut, fysioterapia sekä fysiatrian palvelut. Aiemmin kohdeyritys mainosti olevansa ”liikuntakeskus aikuiseen makuun”, mutta brändiä ei yrityksen sisällä oltu kovin selkeästi määritelty. Yritys painotti jo tällöin olevansa monipuolinen, erilaisia hyvinvointipalveluita tarjoava liikuntakeskus, mutta nyt brändiuudistuksella haluttiin hakea selkeää brändi-identiteettiä sekä yhtenäistä ilmettä.

Brändiuudistus suoritettiin ulkopuolisen mainostoimiston avulla. Kohdeyritys on ollut erittäin tyytyväinen uudistukseen ja kokee, että uudesta brändistä saatiin juuri heidän näköisensä. Tästä johtuen tässä tutkimuksessa jätetään brändin uudistusprosessi tarkastelematta ja keskitytään ainoastaan brändin jalkauttamisprosessiin. Kohdeyritys kokee, että uuden brändin jalkauttaminen organisaation sisällä on jäänyt vähäiseksi eikä brändi toteudu yrityksen arjessa toivotulla tavalla. Yrityksen toiveena on saada brändin jalkauttamisen avuksi jalkauttamismalli, jota yritys voisi hyödyntää nykyiselle henkilöstölle sekä tulevaisuudessa uusille työntekijöille. Kohdeyritys ei myöskään ole täysin tietoinen, miten asiakkaat näkevät brändin uudistuksen jälkeen. Yritys on kiinnostunut selvittämään, ovatko he brändillään onnistuneet erottautumaan

kilpailijoista ja mikä on se lisäarvo, jonka asiakkaat kokevat saavansa käyttäessään heidän palveluitaan.

## 4.2 Teemahaastattelu

Kvalitatiivisella eli laadullisella tutkimuksella pyritään kohteen mahdollisimman kokonaisvaltaiseen kuvailuun (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 161, 164), mistä johtuen menetelmä koettiin sopivimmaksi tavaksi hahmottaa kohdeyrityksen brändiä. Laadullisena tutkimusmenetelmänä käytettiin puolistrukturoitua teemahaastattelua, jolla pyrittiin kartoittamaan kohdeyrityksen sisäistä brändi-identiteettiä sekä brändäämisen tavoitteita ja haasteita. Hirsjärven ja Hurmeen (2001, 48) mukaan teemahaastattelu on hyvä tapa saada tutkittavien äänet kuuluviin, sillä se etenee keskeisten teemojen varassa tilanteen mukaan ja tuo haastatteluun joustavuutta. Teemahaastattelulla on mahdollista syventää saatavia tietoja ja esittää tilanteen aikana tarkentavia kysymyksiä, mikä varmistaa kokonaisvaltaisen kuvan saamisen tutkittavasta ilmiöstä (Hirsjärvi & Hurme 2001, 35). Haastatteluja varten tehtiin tutkimuskysymysten ja teorian pohjalta haastattelurunko, jotta keskeiset aiheet tulisivat varmasti käsitellyiksi (Liite 1).

Haastattelut suoritettiin yrityksen tiloissa, ja ne äänitettiin myöhempää litterointia varten. Haastatteluja tehtiin kaksi, joista toisessa haastateltiin kohdeyrityksen toimitusjohtajaa ja toisessa kolmea työntekijää ryhmänä. Erikseen suoritetuilla haastatteluilla haluttiin selvittää, löytyykö toimitusjohtajan ja työntekijöiden näkemyksistä eroja, jotka voisivat vaikuttaa brändin jalkauttamiseen. Vastaukset olivat kuitenkin hyvin samankaltaisia, minkä vuoksi vastausten antajien erottelua tekstissä ei nähty tarpeelliseksi. Haastattelut etenivät pääpiirteittäin haastattelurungon mukaisesti, ja tarkentavia lisäkysymyksiä esitettiin tarvittaessa. Keskeisimmiksi aiheiksi nousivat haasteet brändin jalkauttamisessa työntekijöihin, brändin tuominen esiin asiakaskohtaamisessa sekä haaste saada erilaiset työntekijät sisäistämään yhteinen brändi. Kaikki empiriaosuudessa käytetty tieto yrityksestä on peräisin haastatteluista tai yrityksen antamista brändimateriaaleista.

### 4.3 Asiakaskysely

Yritys on kiinnostunut selvittämään, miten liikuntaklubin asiakkaat näkevät yrityksen brändin ja mitkä palvelutekijät tuovat asiakkaille lisäarvoa. Näitä teemoja sekä mielipiteitä koetusta palvelusta selvitetään kvantitatiivisella tutkimuksella, jonka tutkimusmenetelmäksi valikoitui strukturoitu asiakaskysely. Vilkan (2007, 28) mukaan kysely soveltuu aineiston keräämisen menetelmäksi, kun tutkittavat ovat hajallaan ja heitä on paljon. Strukturoidussa kyselyssä kysymysten muoto on standardoitu, eli kysymykset ovat kaikille samat ja ne pyritään vakioimaan niin, että kaikki ymmärtävät ne samalla tavalla (Vilka 2007, 28; Hirsjärvi et al. 2009, 15, 193). Kyselyn tarkoituksena on tuottaa kohdeyritykselle tietoa siitä, kohtaavatko brändi-identiteetti ja brändi-imago, miten asiakkaat näkevät brändin ja sen lupaukset sekä mihin yrityksen tulee erityisesti kiinnittää huomiota asiakkaiden brändiuskollisuuden vahvistamiseksi. Analysoimalla kyselyn tuloksia ja vertailemalla niitä yrityksen sisäiseen brändi-identiteettiin voidaan päätellä, miten onnistuneesti yrityksen uusi brändi on välittynyt asiakkaille ja mitä kehityskohteita aiheeseen liittyy. Vastauksia näihin kysymyksiin pohjustetaan teoriaosuudessa tutkittujen teorioiden avulla.

Kysely rajattiin koskemaan liikuntaklubin asiakkaita, eli kuntosali- ja ryhmäliikunta-asiakkaita. Kysely suoritettiin pääosin sähköisenä lähettämällä kyselylinkki kaikille liikuntaklubin sähköpostirekisterissä oleville asiakkaille. Asiakkaille annettiin myös mahdollisuus vastata kyselyyn paperilla liikuntakeskuksen tiloissa, sillä yrityksen henkilökunta arveli osan asiakaskunnasta olevan paremmin tavoiteltavissa paikan päällä. Sähköinen linkki oli asiakkaille auki viikon ajan, ja samaan aikaan paperiset kyselylomakkeet olivat esillä liikuntakeskuksen tiloissa, eli molemmissa tapauksissa vastausaikaa oli yksi viikko. Sähköpostilla lähetettyyn kyselyyn vastasi 81 asiakasta ja paperisia vastauksia annettiin kuusi kappaletta, joten kokonaisvastaajamäärä (=n) tutkimuksessa on 87. Salaisen sähköpostirekisterin ja yrityksen tiloissa kerättyjen paperivastausten takia kokonaisvastausprosenttia ei voida tarkasti määrittää. Kyselyyn vastaamiseen ei liittynyt ylimääräisiä kannustimia tai palkintoja, joten asiakkaat vastasivat kyselyyn omasta aloitteestaan. Kyselyssä esitetyt kysymykset löytyvät liitteestä 2.

Asiakaskyselyn aluksi selvitettiin brändin ydinlupauksen toteutumista lupauksia edustavien kolmen kokonaisuuden avulla (henkilökunnan ammatillisuus, tunnejälki ja tavoitteellisuus), joista jokainen muodostui neljästä väittämästä. Väittämiin vastattiin viisiportaisella Likert-asteikolla, joiden arvot jakautuivat välille ”täysin eri mieltä” – ”täysin samaa mieltä”. Tämän jälkeen kyselyssä tiedusteltiin tekijöitä, joita asiakkaat arvostavat eniten omaa liikkumistaan ajatellen. Myös tämä toteutettiin viisiportaisella Likert-asteikolla, jossa tekijöitä arvioitiin asteikolla ”ei lainkaan tärkeää – erittäin tärkeää”. Kyselyssä tiedusteltiin myös asiakkaiden tyytyväisyyttä liikuntapalveluihin yleisesti sekä todennäköisyyttä jatkaa yrityksen palveluiden käyttämistä. Lisäksi avoimilla kysymyksillä selvitettiin tekijöitä, jotka ovat vaikuttaneet vastaajien päätökseen valita juuri kohdeyrityksen palvelut sekä mahdollisia tekijöitä, joiden vuoksi asiakas on harkinnut päättävänsä asiakkuutensa yrityksessä. Kyselyn lopuksi annettiin mahdollisuus antaa palautetta mitä tahansa asiaa koskien.



## 5 KOHDEYRITYKSEN BRÄNDIN VAHVISTAMINEN

Tässä luvussa tarkastellaan kohdeyrityksen tapausta hyödyntäen kerättyjä aineistoja sekä aiemmin käsiteltyä teoriaa. Luvun aluksi kuvaillaan kohdeyrityksen brändin uudistusprosessia sekä jalkauttamisessa esiin nousseita haasteita. Tämän jälkeen käydään läpi asiakaskyselystä saatuja tuloksia ja selvitetään, miten asiakkaat näkevät uudistetun brändin.

### 5.1 Brändin sisäisen jalkauttamisen haasteet

Brändin uudistushanke lähti liikkeelle vuoden 2015 syksyllä kohdeyrityksen tarpeesta selventää brändi-identiteettiään ja korostaa tekijöitä, jotka erottavat yrityksen kilpailijoista. Yritys halusi hakea ammattimaisempaa ilmettä sekä painottaa olevansa matalan kynnyksen liikuntakeskus kokonaisvaltaisella palvelutarjonnalla. Uudistus toteutettiin ulkopuolisen mainostoimiston avulla, joka selvitti henkilöstölle pidetyn työpajan kautta yrityksen tavoitteet uudistusta koskien. Uuden brändin kehittämissuorituksissa lähdettiin liikkeelle yrityksen sisältä ottaen huomioon henkilöstön mielikuvat ja näkemykset yrityksen arvoista ja ainutlaatuisista piirteistä. Taustalla vaikutti myös aiemmin keväällä 2015 tehty asiakastytyväisyyskysely, jossa selvitettiin asiakkaiden tyytyväisyyttä palveluihin, henkilökuntaan sekä yksittäisiin palvelukokemukseen vaikuttaviin tekijöihin. Brändin uudistamisen tulee lähteä yrityksen sisältä huomioiden henkilöstön näkökulmat sekä asiakkaiden tarpeet (Harris ja de Chernatony 2001), ja tässä yritys suoriutui onnistuneesti.

Uudistuksessa selkeytettiin brändin persoonaa, arvoja ja ydinlupauksia sekä uudistettiin tilojen ja nettisivujen ulkoasua sekä markkinointia. Brändin persoonasta haluttiin luoda aidosti lämmin ja asiakkaista välittävä korostaen samalla vahvaa ammattitaitoa toiminnassa. Keskeisimpinä arvoinaan yritys pitää asiakaslähtöisyyttä, läsnäoloa, laatua ja yhteisöllisyyttä. Yritys haluaa tarjota monipuolista ja ammattitaitoista palvelua, jolla ohjataan jokaista asiakasta yksilöllisesti kohti tavoiteltua tuloksia. Muista kilpailijoista kohdeyritys pyrkii erottumaan juuri asiakkaiden yksilöllisellä kohtaamisella ja tunnesiteen luomisella. Yritys ei halua korostaa tämänhetkisen trendin mukaisesti treenaamisen ulkonäkökeskeisyyttä, vaan keskittyä

enemmän kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin. Yritys pyrkii olemaan matalan kynnyksen liikuntakeskus, jossa jokainen asiakas tuntee olevansa tervetullut ja jossa aloittelija voi luottaa itsensä ammattilaisten käsiin ja saada tarvitsemaansa ohjausta.

Toimitusjohtaja ja haastatellut työntekijät pitävät brändiuudistusta onnistuneena, ja he kokevat brändin olevan juuri heidän näköisensä. Onnistunut uudistus tukee työntekijöitä brändin sisäistämisessä ja siihen samaistumisessa (Burmam et al. 2008). Kun uudistunut brändi julkaistiin, yritys keskittyi pääosin sen markkinointiin asiakkaille sekä konkreettisesti näkyviin uudistuksiin, kuten tilojen ja nettisivujen päivittämiseen uutta brändiä vastaavaksi. Sen sijaan brändin jalkauttamiseksi henkilöstöön ei juurikaan käytetty resursseja, ja uusi brändi ei yrityksen mielestä toteudu henkilöstössä toivotulla tavalla. Sisäisen jalkauttamisen haasteiksi yritys mainitsee ennen kaikkea henkilöstön moninaisuuden. Henkilöstö koostuu ydinhenkilöstöstä, ammatinharjoittajista, tuntiohjaajista ja muista tuntityöläisistä. Osa työntekijöistä työskentelee kohdeyritykselle vain muutamia tunteja viikossa eivätkä osallistu muuten yrityksen toimintaan, minkä vuoksi brändiin sitouttaminen nähdään haasteena. Kun yrityksessä työskentelee paljon erilaisia työntekijöitä, haasteeksi nousee se, miten jokainen työntekijä saadaan ymmärtämään brändi oman työnsä kautta. Erilaisten työnkuvien myötä brändin toteutumistapoja on myös monta erilaista. Johdon ja viestinnän haasteena on tuoda brändi käytännön tasolle työntekijöiden ymmärrettäväksi niin, että jokainen henkilöstön jäsen pystyy vahvistamaan brändiä omalla toiminnallaan (Vallaster ja de Chernatony 2005; Punjaisri et al. 2009).

Haastattelun perusteella yrityksessä ollaan yleisesti sitä mieltä, että pääpiirteissään brändiä toteutetaan asiakkaille jo melko hyvin. Työntekijät ovat ammattitaitoisia ja osaavat toimia asiakaslähtöisesti ja aidosti kuunnella asiakkaita. Haasteena vaikuttaa olevan brändin selkeä ja kokonaisvaltainen ymmärtäminen sekä brändin toteuttaminen työntekijöiden kesken toisillensa. Vaikka asiakaskohtamisessa toimitaankin brändin mukaisesti, asiakkaat saavat ristiriitaisia viestejä, jos työntekijät eivät puheillaan tai teoillaan toimi brändin mukaisella tavalla toisiaan kohtaan. Brändin toteuttaminen sisäisesti yrityksessä vahvistaa brändin toteutumista myös asiakkaille (Nandan 2005), minkä takia brändin toteuttaminen myös työntekijöiden kesken on tärkeää. Johdon on tärkeää antaa selkeät ohjeet brändin toteuttamisesta ja toimia myös itse esimerkkinä (Vallaster ja de Chernatony 2005). Brändin viestimistä yrityksen sisällä tulisi selkeyttää

ja varmistaa, että jokainen työntekijä ymmärtää brändin ja sen mukaiset käyttäytymisodotukset (Thomson et al. 1999). Asiakkaat vastaanottavat brändiviestejä myös pienistä yksityiskohdista. Työntekijöiden on hyvä tiedostaa, että myös esimerkiksi sanattomat viestit, kuten työntekijän ulospäin näkyvä kiire, stressi tai välinpitämättömyys, välittyvät herkästi asiakkaalle. Työntekijöitä tulisi myös rohkaista oma-aloitteellisesti puuttumaan tilanteisiin, jossa havaittavissa on brändin vastaista käyttäytymistä, sillä omaa käyttäytymistä voi olla haastavaa havainnoida. Työntekijöiden on tärkeää oppia tiedostamaan, missä tilanteissa asiakas saattaa vastaanottaa ei-toivottuja viestejä ja miten näissä tilanteissa voisi toimia enemmän brändin mukaisella tavalla. Tästä syystä jokaisen työntekijän on tärkeää miettiä, mitkä asiat omassa työnkuvassa välittävät asiakkaalle mielikuvia brändin arvoista parhaiten.

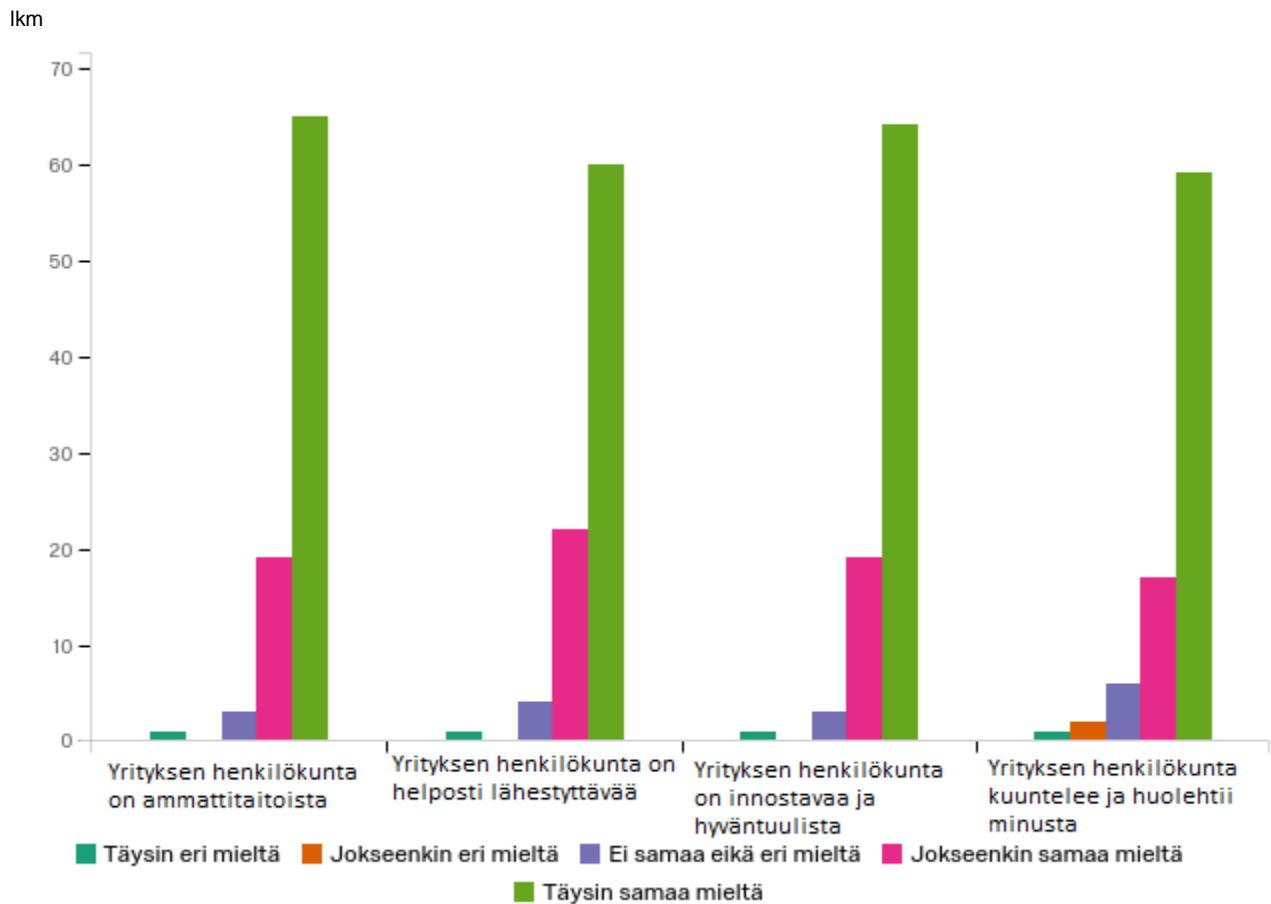
Kohdeyrityksen suorittaman brändiuudistuksen jälkeen yrityksen toimitusjohtaja sekä työntekijät kokevat, että heillä ei ole tarvittavia työkaluja brändin jalkauttamiseksi. Yritys toivoo työkaluja ja mallia uuden brändin läpiviemiseksi, joita voitaisiin käyttää nykyisen henkilöstön lisäksi myös uusia työntekijöitä perehdyttäessä. Yrityksen tavoitteena on saada uusi brändi näkymään henkilöstön jokapäiväisessä toiminnassa niin, että sitä toteutetaan asiakkaiden lisäksi myös työntekijältä toiselle.

## 5.2 Yrityksen brändi-identiteetin ja brändi-imagon kohtaaminen

Kohdeyrityksen brändiuudistuksen keskeinen tavoite on ollut brändi-identiteetin ja sitä kautta brändi-imagon selkeyttäminen. Selkeyttämällä brändi-identiteettiään yritys tavoittelee myös johdonmukaisempien brändi-viestien lähettämistä ja siten yhtenäisemmän brändi-imagon muodostamista nykyisille ja potentiaalisille tuleville asiakkaille. Brändi-identiteetti rakentuu yrityksen sisällä joukosta mielikuvia, jotka tekevät brändistä ainutlaatuisen ja erottavat sen kilpailijoiden brändistä (Kapferer 2008). Näitä ainutlaatuisia mielikuvia yritys pyrki hahmottamaan brändin uudistamisprosessissa ja löytämään ne tekijät, joilla se voi erottua alansa kilpailijoista ja luoda arvoa asiakkaille. Brändi-imagolla puolestaan tarkoitetaan kuluttajien muodostamien mielleyhtymien kokonaisuutta brändin erilaisuudesta kilpailijoihin nähden (Harris ja de Chernatony 2001; Aaker 1991). Tämän hetken vahvana trendinä on kasvanut kiinnostus hyvinvointia kohtaan, ja kilpailu liikuntakeskusten välillä on kiristynyt jatkuvasti uusien yritysten ilmaantuessa markkinoille (Toimiala Online 2016).

Viimeaikaisena alan kilpailukeinojen suuntauksena on yleistynyt erittäin edullisten kuntosalijäsenyyksien tarjoaminen, joissa jäsenyys rajoitetaan tiettyyn kellonaikaan tai tiettyihin palveluihin ja henkilökunnan roolia osana palvelua on karsittu. Kohdeyritys ei kuitenkaan halua lähteä kilpailemaan hinnoilla, vaan pyrkii erottautumaan laadukkaalla, henkilökohtaisella ja ammattimaisella palvelulla sekä hyvällä ilmapiirillä ja yhteisöllisyydellä. Vahvistaakseen brändiä tulee yrityksen olla selvillä siitä, mitä asiakkaat arvostavat liikuntapalvelussa ja mitä tekijöitä vahvistamalla he voivat erottautua kilpailijoista. Näitä tekijöitä pyrittiin selvittämään asiakkaille tehdyllä brändikyselyllä (Liite 2).

Aluksi kyselyssä hahmotettiin brändin ydinlupausten toteutumista kolmen kokonaisuuden avulla (henkilökunnan ammatillisuus, tunnejälki ja tavoitteellisuus). Kohdeyrityksen yksi brändilupauksista on tarjota asiantuntevaa palvelua yksilölliset tarpeet huomioiden. Yritys haluaa erottautua matalan kynnyksen liikuntakeskuksena, jossa jokainen asiakas otetaan vastaan yksilönä ja asiakkaiden kanssa pyritään vuorovaikuttamaan. Tämä nostaa henkilökunnan toiminnan keskeiseen rooliin lupauksen täyttämässä. Henkilökunnan onnistumista brändilupausten välittämisessä tutkittiin asiakaskyselyssä neljän väittämän avulla (ammattitaito, lähestyttävyyys, innostavuus sekä asiakkaista huolehtiminen).

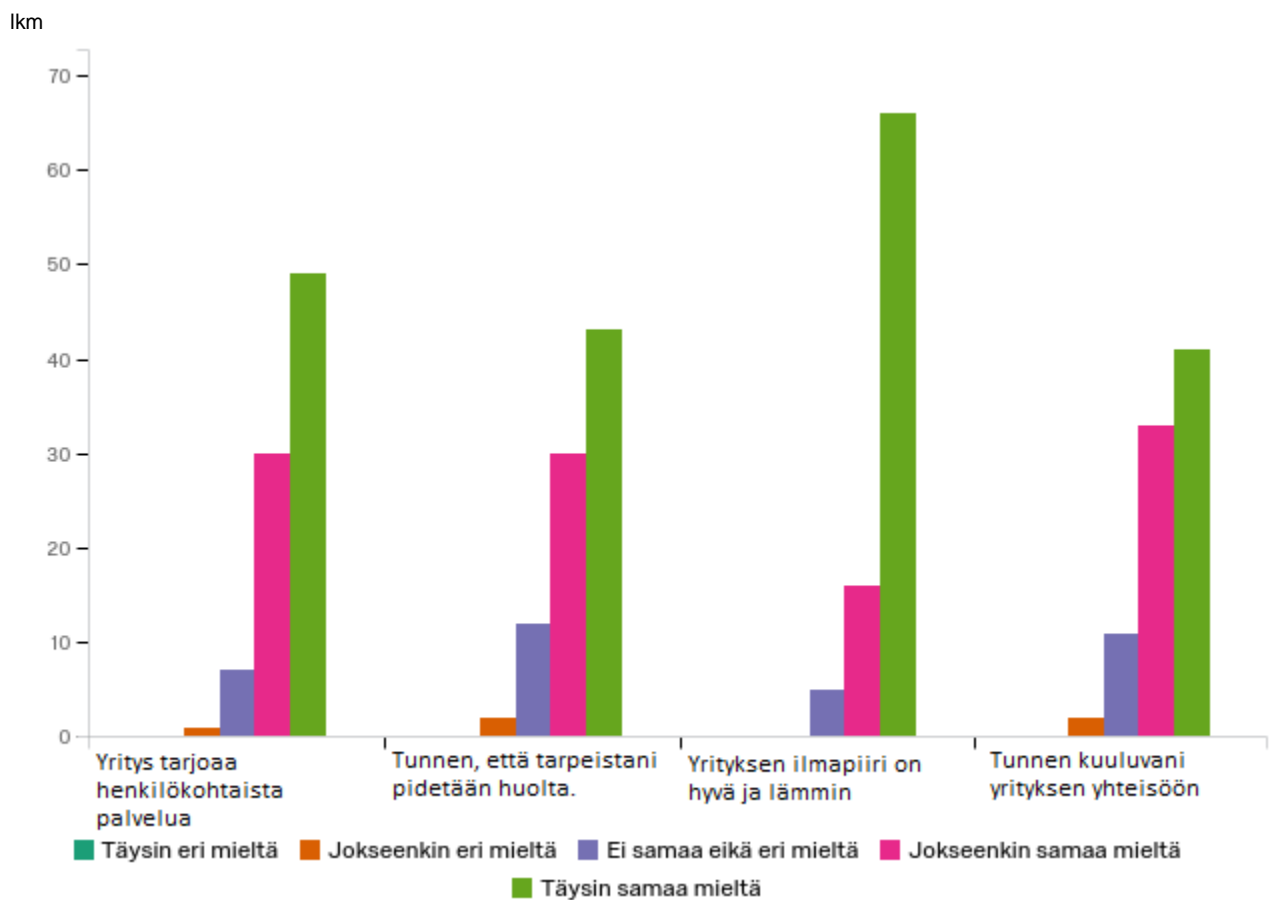


Kuva 5. Henkilökunnan onnistuminen brändin välittämisessä

Kuvassa 5 on esitelty henkilökuntaan liittyvien kysymysten vastausten jakautuminen. Tuloksista voidaan nähdä, että yrityksen henkilökuntaan suhtaudutaan jokaisen väittämän kohdalla erittäin positiivisesti, mikä kävi ilmi myös avoimesti kirjoitetuista palautteista. Väittämien saamat keskiarvot olivat kaikki korkeita: ammattitaito 4,67, lähestyttävyyys 4,61, innostavuus 4,67 ja asiakkaista huolehtiminen 4,54, mistä voidaan päätellä henkilökunnan toimivan väittämien kohdalla vahvasti brändin mukaisella tavalla. Brändin mukaisella käyttäytymisellä voidaan vaikuttaa merkittävästi yhtenäisen brändi-imagon muodostumiseen asiakkaille (Vallaster ja de Chernatony 2006), ja siten vahvistaa brändiä (Burmanning ja Zeplinin 2005). Kyselyn perusteella kohdeyrityksen henkilökunta vaikuttaa onnistuneen roolissaan ammattitaitoisen ja asiakkaista välittävän palvelun välittäjänä erittäin hyvin.

Toinen kysymyskokonaisuus liittyi yrityksen brändistrategian tavoitteeseen luoda asiakkaisiinsa tunneside. Tähän yritys pyrkii painottamalla asiakkaiden

henkilökohtaista huomiointia ja lämmintä ilmapiiriä, jolla pyritään saamaan asiakkaat tuntemaan olonsa kotoisaksi ja tervetulleiksi. Tunnesiteen toteutumista selvitettiin neljän väittämän avulla, joilla kuvattiin asiakkaiden tuntemuksia yksilöllisestä kohtamisesta, huolenpidosta, ilmapiiristä sekä yhteisöllisyydestä. Berryn (2000) mukaan tunnesiteen luominen asiakkaisiin on yksi palvelubrändin pääoman kasvattamisen kulmakivistä. Brändit, jotka onnistuvat luomaan tunnesiteen asiakkaisiin, vastaavat arvoiltaan asiakkaiden perusarvoja ja pystyvät vahvistamaan asiakkaiden luottamusta ja kiintymystä brändiä kohtaan (Berry 2000).

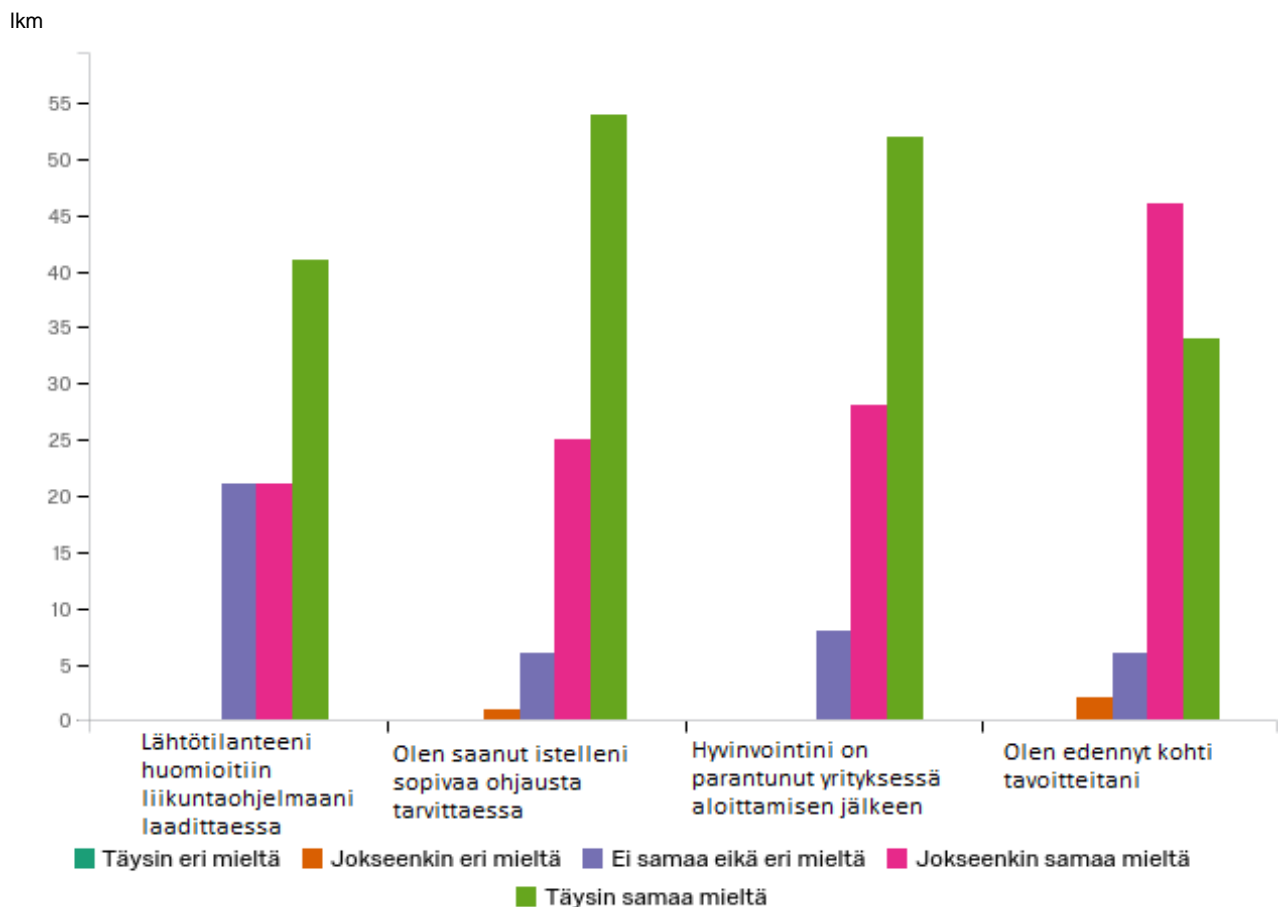


Kuva 6. Tunnesiteen luominen

Kuvassa 6 on esitelty annettujen vastausten jakautuminen väittämittäin. Kuvio osoittaa, että yritys on onnistunut erityisesti hyvän ilmapiirin luomisessa erinomaisesti. Vastausten keskiarvot olivat seuraavat: henkilökohtainen palvelu 4,46, huolenpito 4,31, ilmapiiri 4,70 ja yhteisöllisyys 4,30. Myös näiden kysymysten osalta yritys on annettujen vastausten perusteella onnistunut täyttämään brändilupauksensa hyvin, ja

luomaan asiakkaissa tunteen yksilöllisestä kohtaamisesta. Nandanin (2005) mukaan tunneside ja panostaminen pitkäaikaiseen asiakassuhteeseen toimivat brändiuskollisuuden perustana. Brändiuskollisuus taas on erityisen hyödyllinen yrityksen brändiudistuksen tapauksessa, kun halutaan varmistaa, että asiakkaat jatkavat yrityksen palveluiden käyttöä muutoksesta huolimatta (Aaker 1991).

Kolmas kysymyskokonaisuus keskittyi yrityksen brändilupaukseen tarjota liikuntapalvelua, joka oikeasti tuottaa tulosta ja ohjaa asiakasta lähemmäksi kohti tavoitteitaan. Yrityksen yksi ydintavoitteista on aidosti vaikuttaa asiakkaiden hyvinvointiin ja tarjota opastusta asiakkaalle tarvittaessa. Tavoitteellisuuden toteutumisen hahmottamiseksi esitettiin neljä väittämää, jotka liittyivät asiakkaan lähtötilanteen huomioimiseen, tarpeellisen ohjauksen toteutumiseen, hyvinvoinnin parantumiseen sekä tavoitteissa etenemiseen.



Kuva 7. Tavoitteellisuus

Väittämät saivat seuraavat keskiarvot: asiakkaan lähtötilanteen huomioiminen 4,24, tarpeellisen ohjauksen toteutuminen 4,53, hyvinvoinnin parantuminen 4,50 sekä tavoitteissa eteneminen 4,27. Väittämiin annetut vastaukset olivat jälleen erittäin positiivisia, mikä viittaa siihen, että asiakkaat kokevat yrityksen palvelut hyödyllisinä ja omaan hyvinvointiinsa vaikuttavina.

Avoimella kysymyksellä tiedusteltiin asiakkaiden mahdollisia syitä harkita asiakkuutensa päättämistä kohdeyrityksessä, ja tähän kysymykseen vastauksia annettiin 28 kappaletta. Näistä yli puolet (17kpl) mainitsivat asiakkuuden hintaan liittyvien tekijöiden olevan syynä asiakkuuden lopettamisen harkitsemiseen. Tämä viittaa siihen, että asiakkaat ovat epävarmoja, saavatko he palveluista rahoilleen tarpeeksi vastinetta. Myös kyselyn lopussa olleeseen avoimeen palautekohtaan oli annettu useita vastauksia, jotka toivoivat jäsenyysmaksulle enemmän vastinetta. Osa vastaajista myös mainitsi, että jos samat palvelut saisi muualta halvemmalla, he vaihtaisivat kilpailevaan yritykseen. Tämä viittaa vähentyneeseen brändiuskollisuuteen, joka on brändipääoman keskeisimpiä tekijöitä. Berryn (2000) mukaan yritys voi vahvistaa brändipääomaansa selvittämällä, mitä tekijöitä asiakkaat todella arvostavat ja tarjoamalla nämä kilpailijoita paremmin. Mikäli yritys ei halua lähteä kilpailemaan hinnoilla, on erityisen tärkeää löytää tekijät, jotka luovat asiakkaille eniten arvoa ja panostaa näihin niin, että asiakkaat kokevat saavansa jäsenyyden hinnalle vastinetta kilpailijoiden tarjontaa enemmän. Aakerin (2010, 23) mukaan brändiuskollisuutta voidaan vahvistaa brändi-identiteetin selkeyttämisellä sekä asiakkaiden kokeman palvelun laadun parantamisella. Selkeällä brändi-identiteetillä tarjotaan asiakkaille perustelut juuri tämän brändin erinomaisuuteen ja syy brändiuskollisuuteen. Hän ehdottaa brändiuskollisuuden lisäämiseksi myös uskollisten asiakkaiden palkitsemista, esimerkiksi tarjoamalla lisäpalveluita pitkäaikaisille asiakkaille erikoishintaan tai jäsenien huomioimista pienillä ylimääräisillä, ennalta arvaamattomilla palveluteoilla (Aaker 2010, 23-24; Aaker 1999, 52). Näillä toimilla voidaan vahvistaa asiakkaiden tunnetta siitä, että yritys arvostaa asiakkaita ja heidän uskollisuuttaan sekä vahvistaa asiakkaiden tunnetta kuulumisesta erityiseen joukkoon. Toiseksi eniten asiakkuuden päättämisen harkitsemiseen johtaneiksi syiksi mainittiin ryhmäliikunnan tarjonnan heikkeneminen, ja kolmanneksi eniten kuntosalin laitevalikoima ja varusteiden laatu. Myös avoimen palautteen kohdassa useat vastaukset ottivat näihin tekijöihin kantaa. Näihin yrityksen kannattaa kiinnittää erityistä



huomiota, sillä kuuntelemalla asiakkaiden näkemyksiä esimerkiksi ryhmäliikunnan aikatauluista ja tarjonnasta, voidaan asiakkaiden palvelukokemusta parantaa huomattavasti ja tarpeisiin vastaamalla vahvistaa brändiuskollisuutta.

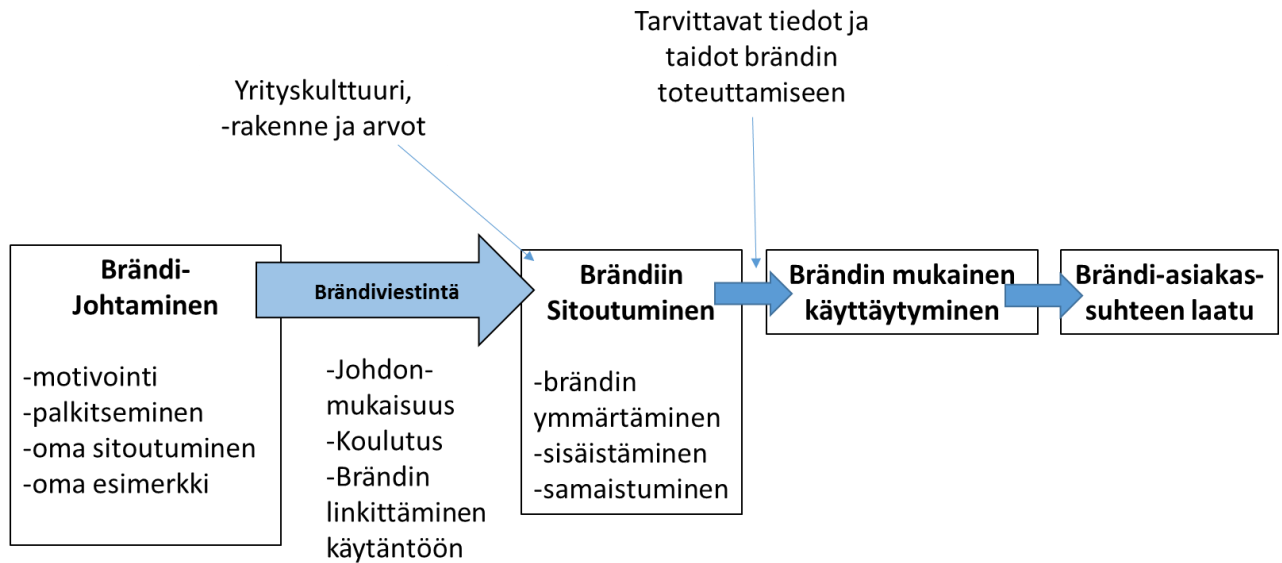
Jotta saataisiin selville, mitä ominaisuuksia asiakkaat erityisesti arvostavat liikuntapalveluita tarjoavassa yrityksessä, kyselyssä tiedusteltiin, kuinka paljon asiakkaat arvostavat tiettyjä tekijöitä omaa liikkumistaan ajatellen. Tulokset ovat nähtävissä liitteessä 3. Kyselyssä huomioitiin ne palvelukokemuksen tekijät, joiden nähtiin olevan kytköksissä brändiin ja sen toteutumiseen. Tärkeimpänä asiakkaat pitivät henkilökunnan ominaisuuksia, jotka oli eritelty kolmeen osaan: henkilökunnan ammattitaito (keskiarvo 4,67), kannustava ja motivoiva henkilökunta (4,64) sekä yksilöt huomioiva henkilökunta (4,50). Aiemmin käsitellyissä kysymyksissä kävi ilmi, että henkilökunta toteuttaa näitä ominaisuuksia jo todella onnistuneesti, mikä voi olla yritykselle vahva kilpailuedun lähde. Myös avoimessa palautteessa henkilökunnan osaamista ja läsnäoloa oli kiiteltu useaan otteeseen. Seuraavaksi eniten asiakkaat arvostivat tilojen viihtyisyyttä (4,40) sekä hyvää, kotoisaa ilmapiiriä (4,38). Ilmapiiriin yritys pystyy osaltaan vaikuttamaan henkilökunnan kouluttamisen kautta, ja viihtyisiin tiloihin käytännön keinoin, esimerkiksi siisteydellä, laitehuollolla sekä kiinnittämällä huomiota tilojen toimivuuteen. Kuntosalin varustelu arvosteltiin tärkeäksi keskiarvolla 4,25 ja ryhmäliikunnan monipuolisen tarjonnan vähemmän tärkeäksi keskiarvolla 3,48. Näihin vastauksiin vaikuttavat kuitenkin asiakkaan henkilökohtaiset mieltymykset kuntosaliharjoitteluun, ryhmäliikuntaan tai molempiin, mikä muokkaa tekijöiden arvostamisen tasoa. Myös edulliselle hinnalle annettiin paljon arvoa (4,25), mikä yrityksen kannattaa pitää mielessä, vaikka ei hintakilpailuun haluaisikaan lähteä. Muiden kilpailukeinojen ohessa yrityksen voi olla kannattavaa harkita esimerkiksi uudenlaista hintaluokittelua eri palveluille.

## 6 JOHTOPÄÄTOKSET

Tässä osiossa vedetään tutkimuksessa käsitellyt asiat yhteen ja pyritään vastaamaan johdannossa esitettyihin tutkimuskysymyksiin. Johtopäätöksissä esitetään myös ehdotuksia koskien kohdeyrityksen sisäistä brändin hallintaa sekä pohditaan, mitä yrityksen tulisi asiakaskyselyn perusteella ottaa huomioon tulevaisuudessa koskien palveluitaan ja brändiään.

### 6.1 Brändin jalkauttamismalli

Tutkimuksen pääkysymyksenä oli *“Millä sisäisen brändirakentamisen keinoilla palveluyrityksen brändiä vahvistetaan asiakkaille?”* Jotta brändiä voidaan tehokkaasti toteuttaa asiakkaille, tulee se ensin jalkauttaa yrityksen sisällä. Teoriaan pohjautuen yhdeksi tärkeimmistä tekijöistä brändin jalkauttamisessa voidaan todeta, että uutta brändiä ja sen arvoja määriteltäessä ensisijaisen tärkeää on ottaa mukaan koko henkilöstö. Tällöin brändin arvot ovat lähtökohtaisesti linjassa työntekijöiden arvojen kanssa, ja brändiin sitoutuminen on luontaisempaa. Brändin sisäinen jalkauttaminen edellyttää johdolta johdonmukaista viestintää ja esimerkkinä toimimista. Johdon tehtävä on linkittää brändistrategia työntekijöiden arkeen, auttaa heitä ymmärtämään brändi sekä sisällyttämään se jokapäiväiseen toimintaansa. Brändin toteuttaminen asiakkaalle vaatii työntekijöiltä brändiin sitoutumista sekä brändin mukaisten käyttäytymismallien toteuttamista. Näitä voidaan edistää monin keinoin, ja prosessissa on otettava huomioon myös johdon ja viestinnän rooli sekä yrityskulttuurin ja -rakenteen merkitys. Seuraavaksi esitetään aiempaan teoriaan pohjautuen brändin sisäisen jalkauttamisen malli ja huomioidaan asiat, jotka tulee ottaa huomioon jalkauttamisprosessissa.



Kuva 8. Brändin sisäisen jalkauttamisen malli

Onnistunut brändin jalkauttaminen vaatii johdolta paljon työtä ja aikaa. Johdon tulisi sanallisella kommunikaatiolla selkeästi osoittaa, miten brändi-identiteettiä tulkitaan käytännössä sekä kannustaa brändin toteuttamiseen. Johdon on tärkeää viestiä myös sanattomasti omaa sitoutumistaan brändiin, toteuttaa sitä omassa toiminnassaan sekä luottaa työntekijöihin brändin viejinä. Tutkijat suosittelevat brändin toteutumisen mittaamista sekä palkitsemiskeinojen käyttöä, kun brändin toteuttamisessa edetään kohti tavoitteita (Kovach 1984; Dongho 2006). Tällä voidaan vahvistaa brändin mukaista käyttäytymistä ja ylläpitää työntekijöiden motivaatiota brändin toteuttamista kohtaan.

Ensimmäinen askel brändin jalkauttamisessa yrityksen sisällä on työntekijöiden sitouttaminen brändiin, jolloin työntekijät ovat halukkaita osoittamaan ylimääräistä vaivannäköä edistääkseen brändin mukaisiin tavoitteisiin pääsemistä. Ilman sitoutumista, brändin toteuttamisesta ei tule luontainen osa työntekijän toimintaa, ja brändin toteuttaminen voi jäädä heikoksi. Sitoutumista tarkastelleet tutkimukset ovat todenneet *brändin ymmärtämisen, sen sisäistämisen ja siihen samaistumisen* tukevan brändiin sitoutumista. Brändin ymmärtämistä voidaan pitää sitoutumisen perustana. Johdon vastuulla on selkeästi viestiä ja selittää brändistrategia työntekijöille niin, että he ymmärtävät brändin ja oman toimintansa vaikutuksen siihen. Brändin ymmärrys eli älyllinen omaksuminen tarkoittaa, että työntekijä ymmärtää brändin strategian ja vision,

hän ymmärtää oman suoriutumisen vaikutuksen brändin toteutumiseen sekä mitä hänen tulee tehdä tukeakseen ja edistääkseen brändin toteutumista parhaalla mahdollisella tavalla. Suurin osa kohdeyrityksen työntekijöistä ovat liikunta-alan ammattilaisia, joille brändin käsite ja sen kokonaisvaltainen vaikutus yrityksen tulokseen saattaa olla vierasta. Tästä syystä johdon tulee erityisesti panostaa brändin selittämiseen tavalla, joka auttaa työntekijöitä ymmärtämään, miten brändi liittyy heidän päivittäiseen toimintaansa. Koska eri kohdeyrityksen liikunta-alan ammattilaisilla on erilaiset työnkuvat, johdon kannattaa harkita brändin viestimistä ja kouluttamista eri ryhmille eri tavoin. Tämä saattaa auttaa eri ryhmiä syventämään ymmärrystään brändistä osana työtään ja löytämään juuri oman työnsä kannalta brändiä parhaiten vahvistavat toimintamallit. Johdon vastuulla on tulkita brändistrategia linkittymään työntekijöiden arkeen ja tukea heitä brändin toteuttamisessa päivittäisessä toiminnassa. Johdon tulee myös tukea avoimen kommunikointikulttuurin rakentumista, jolloin brändiin liittyvistä kysymyksistä ja epäselvyyksistä voidaan keskustella ja brändin vastaiseen toimintaan puuttua.

Brändin sisäistämisessä osana brändiin sitoutumista tulee ottaa huomioon arvojen yhteneväisyys brändin ja työntekijän välillä. Voimakas ristiriita arvojen välillä saattaa jopa estää brändin sisäistämisen ja lopulta sen toteuttamisen. Kohdeyrityksen tapauksessa työntekijät olivat mukana brändin uudistamisessa, minkä ansiosta brändistä saatiin työntekijöiden näköinen ja brändin sisäistäminen on todennäköisempää. Johdon kannalta brändin sisäistäminen tarkoittaa brändin selittämistä ja myymistä työntekijöille sekä brändin toteuttamisen kannalta tarpeellisten tietojen ja taitojen kouluttamista työntekijöille. Johto voi edistää brändin sisäistämistä linkittämällä työntekijöiden roolin brändin strategiaan, taloudellisiin tavoitteisiin ja brändin toteutumiseen eli tekemällä työntekijöille selväksi, mikä on heidän oma toimintansa rooli brändin tavoitteiden saavuttamisessa. Brändin sisäistämiseksi työntekijän tulee sisällyttää brändin arvot ja lupaukset osaksi omaa ajattelutapaansa ja käyttäytymismallejaan. Haasteena sisäistämisessä voivat kuitenkin olla työntekijöiden erilaiset ajattelu- ja käyttäytymismallit, jolloin brändin tulkinnassa voi syntyä eroja. Tällöin viestejä voidaan lähettää myös asiakkaille epäjohdonmukaisesti. Johdon on ensisijaisen tärkeää viestiä brändiä selkeästi yrityksen sisällä ja varmistaa, että koko henkilöstölle syntyy yhtenäinen brändi-identiteetti. Aivan kuten asiakkaille lähetettävien brändiviestien, myös yrityksen sisäisten viestien tulee olla suunniteltuja,

selkeitä ja johdonmukaisia. Lisäksi avoin keskustelukulttuuri brändin jalkauttamisessa edistää yhtenäisen brändi-identiteetin muodostumista ja korjaa mahdolliset brändin toteutumista vastaan toimivat tulkinnat. Yrityksen tulee myös muistaa, että brändin jalkauttaminen on jatkuva prosessi, ja brändin sisäistäminen jokaiselle työntekijälle vie aikaa.

Brändiin samaistuminen tarkoittaa työntekijän tuntemusta olevansa olennainen osa brändiä ja yritystä. Kun työntekijä tuntee toimivansa tärkeässä osassa yrityksen tavoitteiden ja asiakkaiden tarpeiden täyttämässä, hän on myös todennäköisemmin sitoutuneempi brändin toteuttamiseen. Vahvistaakseen työntekijöiden samaistumista brändiin, johdon on tärkeää kuunnella työntekijöiden näkemyksiä brändin toteutustavoista ja ottaa heidät mukaan brändin rakentamisprosessiin alusta asti. Tämä lisää työntekijöiden merkityksellisyyden tunnetta ja sitoutumista brändiin.

Brändiin sitoutumisen sekä tiedot ja taidot brändin toteuttamisesta tulisi johtaa brändin mukaiseen käyttäytymiseen. Brändin mukaisella käyttäytymisellä voidaan vaikuttaa ratkaisevissa määrin yhtenäisen brändi-imagon muodostumiseen asiakkaille. Myös käyttäytymisen vahvistamisessa sisäisellä viestinnällä on keskeinen rooli, sillä se tukee brändin ja brändistrategian ymmärtämistä ja sitä kautta oikeiden käyttäytymismallien vahvistumista. Selkeä brändivisio ja johdonmukainen tapa viestiä sitä työntekijöille edistävät brändin ymmärtämistä ja auttaa hahmottamaan, kuinka brändi liittyy omaan työhön ja siinä suoriutumiseen. Kun työntekijä ymmärtää brändistrategian kokonaisuudessaan, hän pystyy myös paremmin määrittelemään, kuinka hänen oma toimintansa lisää parhaiten arvoa brändille. Brändin viestimistä yrityksen sisällä tulisi selkeyttää ja varmistaa, että jokainen työntekijä ymmärtää brändin ja sen mukaiset käyttäytymisodotukset. Lisäksi yhteisillä arvoilla ja brändiä tukevalla organisaatiokulttuurilla voidaan vahvistaa toivottuja käyttäytymismalleja. Selkeä visio ja avoin vuorovaikutus edistävät yhtenäistä toimintamallia.

Perustuen Thomson et al. (1999) tutkimukseen, liitteissä 4 ja 5 on listattu kysymyksiä ja väittämiä, joita kohdeyritys voi hyödyntää hahmottaessaan brändin jalkautumisen tämänhetkistä tilaa sekä mahdollisesti tarvittavia lyhyen aikavälin toimenpiteitä. Yritys voi käyttää näitä kysymyksiä yhdessä kuvan 8 jalkauttamismallin kanssa kartoittaessaan, missä määrin työntekijät ovat jo ymmärtäneet ja sisäistäneet brändin

ja mitä konkreettisia kehityskohteita yrityksellä on. Johdolle asetettujen kysymysten ja työntekijöille esitettävien väittämien vertailu voi myös tuoda esiin mahdollisia ristiriitoja käsityksissä, joiden ratkaiseminen vie brändin jalkauttamista eteenpäin. Väittämäläistä tarjoaa myös konkreettisen pohjan uusien työntekijöiden brändiin perehdyttämiseen. Väittämät on jaettu tieto- ja taitoperusteisiin väittämiin sekä tunneperäisiin väittämiin.

## 6.2 Brändi-identiteetin ja brändi-imago yhteneväisyys

Tutkimuksessa tarkasteltiin brändi-identiteetin ja brändi-imagon yhteneväisyyden tärkeyttä sekä mahdollisia syitä eriävyyksiin näiden kahden välillä. Yrityksen brändi vahvistuu, kun brändi-identiteetti ja brändi-imago vastaavat toisiaan, ja tähän voidaan pyrkiä yhdenmukaisilla brändiviesteillä. Brändiviestejä asiakas saa palveluiden, palveluita tarjoavien ihmisten, ympäristöjen ja kommunikoinnin kautta. Palveluyrityksessä ensisijaisina brändiviestien välittäjinä toimivat usein ihmiset eli työntekijät. Onnistuneeseen brändin välittämiseen vaikuttaa tällöin ennen kaikkea brändin onnistunut jalkautuminen työntekijöihin. Asiakas heijastaa eri lähteistä olevia viestejä aiempiin kokemuksiinsa, ja muodostaa tästä mielikuvien kokonaisuudesta brändi-imagon. Vahva brändi johtaa asiakkaiden vahvempaan brändiluottamukseen ja vahvempaan brändiin sitoutumiseen. Mikäli brändiviestit ovat ristiriitaisia keskenään, brändi ei muodosta selkeää mielikuvaa asiakkaan mielessä ja luottamus brändiin heikkenee. Tästä johtuen brändiviestinnässä tulisi korostaa johdonmukaisuutta sekä laadun ja luotettavuuden esilletuomista.

Kohdeyrityksen brändi-imagoa selvitettiin asiakkaille tehdyllä brändikyselyllä. Annettujen vastausten perusteella voidaan päätellä, että yritys on onnistunut välittämään brändin lupaukset asiakkaille hyvin, ja brändi-identiteetti vasta monelta osin brändi-imagoa. Kyselytulosten perusteella voidaan sanoa, että kohdeyrityksen asiakkaat pitävät henkilökuntaa erittäin tärkeänä tekijänä omassa palvelukokemuksessaan ja arvostavat henkilökunnan ammattitaitoa ja asiakkaista välittämistä. Tässä yritys näyttää onnistuneen erityisen hyvin. Suurin osa negatiivisesta palautteesta liittyi palvelun hinnoitteluun. Mikäli yritys ei halua muuttaa palveluidensa hinnoittelua, tulee heidän luoda asiakkaille enemmän arvoa palvelukokemuksen kautta. Arvonluonti on yhteydessä suurempaan

asiakastyytyväisyyteen ja sitä kautta brändiuskollisuuteen ja brändiin sitoutumiseen. Esimerkiksi kyselyssä esiin tulleista palautteista koskien ryhmäliikunnan tarjonnan ja kuntosalin varustelun parantamista voidaan etsiä asiakastyytyväisyyttä lisääviä kehitysehdotuksia ja pyrkiä näin luomaan enemmän arvoa asiakkaalle. Yrityksen kannattaa pyrkiä vahvistamaan asiakkaiden brändiuskollisuutta myös tunnesidettä vahvistamalla. Lisäksi yritys voisi harkita uskollisten asiakkaiden palkitsemista pitkäaikaisesta asiakkuudesta ja pyrkiä näin vahvistamaan sitoutumista yritykseen.

## LÄHDELUETTELO

Aaker, D. A. (1991) *Managing Brand Equity*. New York, The Free Press

Aaker, D. A. (2010) *Building Strong Brands*. London, Simon & Schuster UK Ltd

Alexandris, K. Douka, S. Papadopoulos, P. Kaltsatou, A. (2008) Testing the Role of Service Quality on the Development of Brand Associations and Brand Loyalty. *Managing Service Quality* 18, 239–254.7

Ambler, T. Styles C. (1996) Brand Development Versus New Product Development: Towards a Process Model of Extension Decisions. *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 14 Iss 7 pp. 10 – 19

Asha, C. S., & Jyothi, P. (2013) Internal Branding: A Determining Element of Organizational Citizenship Behavior, *The Journal of Contemporary Management Research*, 7 (1), 37-57.

Berry, L.L. (2000) Cultivating service brand equity. *Journal of the Academy of Marketing Science* 28,128–137.

Berry, L. L. Parasuraman, A. (1991) *Marketing Services: Competing Through Quality*. The Free Press, New York.

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

Burmann, C. Zeplin, S. Riley, N. (2008) Key determinants of internal brand management success: An exploratory empirical analysis. *Journal of Brand Management* 16.4 264-284.

De Chernatony, L. Segal-Hornin S. (2003) The criteria for successful services brands. *European Journal of Marketing*, Vol. 37 Iss 7/8 pp. 1095 – 1118



Delgado-Ballester, E. Munuera-Alemán, J. L. (2001) Brand Trust in the Context of Consumer Loyalty. *European Journal of Marketing* 35.11/12 (2001): 1238-1258.

Dongho, K. (2006) Employee Motivation: "Just Ask Your Employees". *Seoul Journal of Business* Vol 12, Number 1 19-35

Doyle, P. (1989). Building successful brands: the strategic opinions. *Journal of Marketing Management* 01 January 1989, Vol.5(1), p.77-95

Duncan, T. Moriarty, S. E. (1998). A Communication-Based Marketing Model for Managing Relationships *Journal of Marketing*; Apr 1998; 62, 2; pp.1-13

Gaye, Ö. Mine A. F. (2014) The Relationship between Internal Branding and Organizational Citizenship Behaviour: The Mediating Role of Person-Organization Fit. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 150 (2014) 1120 – 1128

Grönroos, C. (2015) *Palvelujen johtaminen ja markkinointi*. 5. Painos. Talentum, Vantaa.

Harris, F. and de Chernatony, L. (2001), Corporate branding and corporate brand performance, *Europe Journal of Marketing*, Vol. 35 Nos 3/4, pp. 441-456.

Hirsjärvi, S. Remes, P. Sajavaara, P. (2009) *Tutki ja kirjoita*. 15. painos. Helsinki, Tammi.

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

Kapferer, J. N. (2008) *The New Strategic Brand Management*. 4. painos. London, Kogan Page Limited

Kimpakorn, N. Toquer, G. (2010) Service brand equity and employee brand commitment. *Journal of Services Marketing*, Vol. 24 Iss 5 pp. 378 – 388

Kovach, K. A. (1984), Why Motivational Theories Don't Work. *SAM Advanced Management Journal*, 45(2), 54-60.

Meyer, J. P. Becker, T. E. Vandenberghe, C. (2004) Employee commitment and motivation: a conceptual analysis and integrative model. *Journal of Applied Psychology* 2004, Vol. 89, No. 6, 991–1007.

Nandan, S. (2005) An exploration of the brand identity-brand image linkage: A communications perspective. *Journal of Brand Management* 12.4 (Apr 2005): 264-278.

Papasolomou, I. Vrontis, D. (2006) Using Internal Marketing to Ignite the Corporate brand: The case of the UK retail bank industry. *Journal of Brand Management* 14.1/2. 177-195

Punjaisri, K. Evanschitzky, H. Wilson, A. (2009) Internal branding: an enabler of employees' brand-supporting behaviours. *Journal of Service Management*, Vol. 20 Iss 2 pp. 209 - 226

Roy, D. Banerjee, S. (2014) Identification and measurement of brand identity and image gap: a quantitative approach. *The Journal of Product and Brand Management* 23.3: 07-219.

Skaalsvik, H. Olsen, B. (2014) Service Branding: suggesting an interactive model of service brand development. *Kybernetes* 2014, Vol.43(8), pp.1209-1223

Srivastava, R.K. (2011) Understanding brand identity confusion. *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 29 Iss 4 pp. 340 - 352

Thomson, de Chernatony, Arganbright ja Khan (1999) The Buy-in Benchmark: How Staff Understanding and Commitment Impact Brand and Business Performance. *Journal of Marketing Management*, 15:8, 819-835

Toimiala Online (2016) Yritys- ja toimipaikkatilastot [www-sivusto]. [Viitattu 16.10.2016] Saatavilla: <http://www2.toimialaonline.fi/>

Vallaster, C. de Chernatony, L. (2005) Internationalisation of Services Brands: The Role of Leadership During the Internal Brand Building Process. *Journal of Marketing Management*, 21:1-2, 181-203,

Vallaster, C. de Chernatony, L. (2006) Internal brand building and structuration: the role of leadership. *European Journal of Marketing*, Vol. 40 Iss 7/8 pp. 761 - 784

Vilkka, H. (2007) Tutki ja mittaa - Määrällisen tutkimuksen perusteet. Jyväskylä, Tammi

Zaheer, A. McEvily, B. Perrone V. (1998) Does Trust Matter? Exploring the Effects of Interorganizational and Interpersonal Trust on Performance. *Organization Science* 1998, Vol.9(2), p.141-159

## LIITTEET

### Liite 1: Haastattelukysymykset

#### Yritys ja brändi

1. Kuvaillkaa omin sanoin yritystä ja sen toimintaa.
2. Millainen yrityksen brändi on? Kuvaile brändi-identiteettiä.
3. Mitkä ovat yrityksen arvot?
4. Millaisena toivotte yrityksenne nähtävän kilpailijoihin verrattuna/ Miten yrityksenne eroaa muista saman toimialan yrityksistä?
5. Miten brändiä ja sen arvoja on uudistettu yrityksen toimintavuosien aikana?
  - a. Mitä uudistuksia?
  - b. Mitkä arvot ovat pysyneet samana?

#### Sisäinen jalkauttaminen

1. Onko brändi-identiteetti mielestänne selkeästi määritelty yrityksen sisällä? Miten tämä käy ilmi?
  - Ymmärtävätkö työntekijät brändin ja sen lupaukset? (Miten käy ilmi, että työntekijät ymmärtävät brändin ja sen lupaukset?)
2. Millä keinoin yrityksen brändiä on jalkautettu?
  - Kouluttaminen, viestintä, ym.?
3. Mitä tavoittelette onnistuneella brändin jalkautumisella? Miten onnistuneesti jalkautettu brändi näkyy työntekijöiden toiminnassa?
4. Kannustetaanko työntekijöitä brändin mukaiseen toimintaan?
  - Mikä motivoi toimimaan brändin mukaisesti? (Yhteiset arvot, sisäinen motivaatio, ulkoiset kannustimet ym.?)
5. Miten seurataan sitä, että henkilöstö toteuttaa brändi-identiteettiä toiminnassaan?
6. Onko brändin toteuttamisella mielestänne vaikutusta yrityksen taloudelliseen menestymiseen?
7. Miltä osin jalkauttaminen koetaan onnistuneeksi?
8. Mitä haasteita koette brändin jalkauttamisessa?

#### Asiakaskontakti

1. Millainen liikuntaklubin asiakaskunta on?
2. Miten uskotte nykyisen asiakkaan näkevän brändinne? Entä potentiaalisten asiakkaiden?
  - Miten haluaisitte brändi-imagoa kehittää?
3. Miten yrityksen brändi näkyy asiakaskohtamisessa?
  - Miten brändiä viestitään asiakkaille?
4. Miten haluatte asiakkaiden silmissä erottua muista saman toimialan yrityksistä?

## Liite 2: Asiakaskysely

## Q1 Sukupuoli

- Mies (1)
- Nainen (2)

## Q2 Ikä

- Alle 25 (1)
- 25-39 (2)
- 40-54 (3)
- 55-69 (4)
- 70 tai yli (5)

## Q3 Kuinka kauan olet ollut yrityksen asiakkaana?

- Alle vuoden (1)
- Alle 3 vuotta (6)
- 3-5 vuotta (2)
- 6-9 vuotta (3)

## Q5 Mitä yrityksen liikuntapalveluita käytät?

- Kuntosali (1)
- Ryhmäliikuntatunnit (2)
- Yksilövalmennus (3)
- Ryhmävalmennus (4)

## Q12 Kuinka tyytyväinen olet yrityksen liikuntapalveluiden laatuun?

	En lainkaan tyytyväinen (1)	En kovin tyytyväinen (2)	Melko tyytyväinen (3)	Hyvin tyytyväinen (4)	Erittäin tyytyväinen (5)
Tyytyväisyyteni palveluiden laatuun. (1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Q6 Mitä mieltä olet seuraavista väittämistä?

	Täysin eri mieltä (1)	Jokseenkin eri mieltä (2)	Ei samaa eikä eri mieltä (3)	Jokseenkin samaa mieltä (4)	Täysin samaa mieltä (5)
Yrityksen henkilökunta on ammattitaitoista. (1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yrityksen henkilökunta on helposti lähestyttävää. (2)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yrityksen henkilökunta on innostavaa ja hyväntuulista. (3)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yrityksen henkilökunta kuuntelee ja huolehtii minusta. (4)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Q7 Mitä mieltä olet seuraavista väittämistä?

	Täysin eri mieltä (1)	Jokseenkin eri mieltä (2)	Ei samaa eikä eri mieltä (3)	Jokseenkin samaa mieltä (4)	Täysin samaa mieltä (5)
Yritys tarjoaa henkilökohtaista palvelua. (1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tunnen, että tarpeistani pidetään huolta. (2)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yrityksen ilmapiiri on hyvä ja lämmin. (3)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tunnen kuuluvani yrityksen yhteisöön. (4)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Q8 Mitä mieltä olet seuraavista väittämistä?

	Täysin eri mieltä (1)	Jokseenkin eri mieltä (2)	Ei samaa eikä eri mieltä (3)	Jokseenkin samaa mieltä (4)	Täysin samaa mieltä (5)
Lähtötilanteeni huomioitiin liikuntaohjelmaani laadittaessa. (1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen saanut itselleni sopivaa ohjausta tarvittaessa. (2)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hyvinvointini on parantunut yrityksessä aloittamisen jälkeen. (3)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen edennyt kohti tavoitteitani. (4)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Q9 Miten tärkeänä pidät seuraavia asioita omaa liikkumistasi ajatellen?

	Ei lainkaan tärkeää (1)	Ei kovin tärkeää (2)	Melko tärkeää (3)	Tärkeää (4)	Erittäin tärkeää (5)
Ryhmäliikuntatuntien monipuolinen tarjonta (1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kokonaisvaltainen palvelutarjonta (myös muut kuin liikuntapalvelut) (13)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kuntosalin varustelu (2)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ammattitaitoinen henkilökunta (3)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kannustava ja motivoiva henkilökunta (4)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yksilöt huomioiva henkilökunta (5)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mahdollisuus henkilökohtaiseen valmennukseen/ohjaukseen (6)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Viihtyisät tilat (8)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hyvä, kotoisa ilmapiiri (9)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yhteisöllisyys (10)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Edullinen hinta (11)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



Q17 Miksi olet valinnut liikkua juuri kohdeyrityksessä? (Avoin kysymys)

Q4 Kuinka todennäköisesti aiot jatkaa asiakkuuttasi myös tulevaisuudessa?

- Erittäin todennäköisesti (5)
- Hyvin todennäköisesti (4)
- Melko todennäköisesti (3)
- Melko epätodennäköisesti (2)
- Erittäin epätodennäköisesti (1)

Q11 Miksi harkitset asiakkuutesi päättämistä yrityksessä? (Avoin kysymys)

Q15 Tähän kohtaan voit jättää vapaasti palautetta mistä tahansa aiheesta. Mihin olet tyytyväinen tai missä näet kehittämisen varaa? (Avoin kysymys)

## Liite 3: Asiakkaiden arvostamat ominaisuudet liikuntapalvelussa

Field	Minimum	Maximum	Mean	Std Deviation	Variance
Ryhmäliikuntatuntien monipuolinen tarjonta	1.00	5.00	3.48	1.36	1.86
Kokonaisvaltainen palvelutarjonta (myös muut kuin liikuntapalvelut)	1.00	5.00	3.56	1.01	1.03
Kuntosalin varustelu	1.00	5.00	4.25	0.73	0.53
Ammattitaitoinen henkilökunta	2.00	5.00	4.67	0.60	0.36
Kannustava ja motivoiva henkilökunta	2.00	5.00	4.64	0.61	0.37
Yksilöt huomioiva henkilökunta	2.00	5.00	4.50	0.75	0.57
Mahdollisuus henkilökohtaiseen valmennukseen/ohjaukseen	1.00	5.00	4.23	0.89	0.79
Viihtyisät tilat	2.00	5.00	4.40	0.63	0.40
Hyvä, kotoisa ilmapiiri	1.00	5.00	4.38	0.71	0.51
Yhteisöllisyys	1.00	5.00	3.95	0.95	0.91
Edullinen hinta	2.00	5.00	4.25	0.79	0.62

#### Liite 4: Brändin jalkautumista kartoittavat kysymykset johdolle

- Kuinka hyvin brändin tulevaisuuden tavoitteet ja visio on määritelty?
- Kuinka hyvin yrityksen johto osallistuu näiden tavoitteiden ja niissä etenemisen viestimiseen työntekijöille?
- Kuinka paljon työntekijöiden päämäärät ja suoritustavoitteet liittyvät koko yrityksen ja brändin tavoitteisiin?
- Missä määrin työntekijöiden käyttäytyminen viittaa selkeään ymmärrykseen liiketoiminnan tavoitteita kohtaan?
- Mitä mahdollisuuksia työntekijöillä on osallistua liiketoiminnan avainkysymyksiin ja jakaa näkemyksensä johdolle?
- Missä määrin työntekijöiden käyttäytyminen viittaa siihen, että he tekevät parhaansa tukeakseen yrityksen menestystä?
- Missä määrin työntekijöiden käyttäytyminen heijastaa luottamusta yrityksen johtoa kohtaan?
- Kuinka tehokasta kommunikaatio on yrityksessä asteikolla 1-10?
- Kuinka työntekijät kuvailisivat yrityksen kulttuuria?

## Liite 5: Brändin jalkautumista kartoittavat väitteet työntekijöille

### Tiedot ja taidot:

- Ymmärrän brändin vision ja arvot
- Ymmärrän mitä minun tulee tehdä työssäni tukeakseni brändin tavoitteita
- Minulla on tarvittavat tiedot ja taidot suoriutuakseni työssäni brändin tavoitteita tukevalla tavalla.
- Saan tarvittaessa johdolta tukea työssäni suoriutumiseen
- Ymmärrän miten oma suoritukseni vaikuttaa brändin menestymiseen
- Ihmiset joiden kanssa työskentelen tietävät miten toimintamme edistää yrityksen tavoitteisiin pääsyä

### Tunneperäiset

- Tunnen toimivani tärkeässä osassa asiakkaidemme tarpeiden kohtaamisessa ja täyttämässä
- Olen sitoutunut tekemään parhaani auttaakseni yritystäni menestymään
- Yrityksen kulttuuri on rohkaiseva ja tukee työskentelyäni brändin hyväksi
- Uskon yritykseni visioon ja tulevaisuuteen
- Minulla on luottamusta yritykseni johtoa kohtaan
- Näkökantani ja osallisuuteni ovat arvostettuja yrityksessä (=johdon kuuntelu)