



Open your mind. LUT.
Lappeenranta University of Technology

Kauppateollinen tiedekunta

Kansainvälinen liiketoiminta

Kandidaatintutkielma

**Sisäinen brändijohtaminen ja yrityksen sisäinen brändi-imago
organisaation eri hierarkiatasoilla**

**Internal Branding and Internal Brand Image on Different Hierarchical Levels of the
Organization**

5.12.2013

Petri Vatanen 0344859

Opponentti: Roope Toivola

Ohjaaja: Anni-Kaisa Kähkönen

Sisällysluettelo

1	JOHDANTO.....	1
1.1	Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelmat.....	2
1.2	Teoreettinen viitekehys.....	4
1.3	Tutkimusmenetelmä.....	5
1.4	Kirjallisuuskatsaus.....	6
1.5	Käsitelmäärittelyt.....	7
1.6	Tutkimuksen rakenne.....	8
2	BRÄNDI JA SEN SISÄINEN JOHTAMINEN ORGANISAATIOSSA.....	9
2.1	Brändin syntyyn vaikuttavat brändielementit.....	9
2.2	Brändi-imago ja brändiassosiaatiot.....	10
2.3	Brändijohtaminen.....	13
2.4	Erilaisia brändityyppejä.....	13
2.5	Brändi palveluvaltaisessa logiikassa.....	14
2.6	Sisäinen brändijohtaminen.....	16
2.6.1	Merkitykset.....	16
2.6.2	Tavoitteet.....	17
2.7	Brändiorientoitunut yrityskulttuuri.....	21
2.7.1	Normit.....	21
2.7.2	Artefaktit.....	22
2.7.3	Toiminta.....	22
2.8	Sisäisen brändijohtamisen prosessi käytännössä.....	22
2.9	Johtamistyylin vaikutus brändiorientaatioon.....	26
2.9.1	Kielenkäyttö.....	27
2.9.2	Johtamiskäyttäytyminen.....	27
2.9.3	Transaktiojohtaminen ja brändiorientaatio.....	28
2.10	Muutosjohtaminen ja brändiorientaatio.....	29
3	CASE EEKOO: SISÄINEN BRÄNDIJOHTAMINEN ETELÄ-KARJALAN OSUUSKAUPPA EEKOSSA.....	31
3.1	Brändi-identiteetti ja toteutunut brändi-imago.....	32
3.2	Arvojohtaminen.....	35
3.3	Artefaktit ja toimipaikat.....	36
4	YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET.....	37
4.1	Jatkotutkimusehdotukset.....	40
	LÄHTEET.....	42
	LIITTEET.....	51

1 JOHDANTO

Brändin merkitys yrityksille on nykyajan kilpailuilla markkinoilla suurempi kuin koskaan ennen. Onnistunut brändäys auttaa tuotteen tai palvelun differoinnissa ja ohjaa kuluttajan mielessä tapahtuvaa positiointia. Brändi mahdollistaa myös kilpailijoista eroavan hinnoittelun ja vaikuttaa näin yrityksen kannattavuuteen. Näin ollen vahvalla brändillä on haltijalleen suoraa rahallista arvoa ja sen saavuttamiseksi kannattaa investoida markkinointipanostuksia. Kirjallisuudessa brändiä on aiemmin pitkälti tutkittu tuotteiden valmistuksen kontekstissa. Kuitenkin nykyisin palveluiden osuus kokonaistuotannossa kasvaa koko ajan, teollisen tuotannon osuuden vastaavasti samalla pienentyessä. Hiljalleen tämä muutos alkaa myös näkyä aiheeseen liittyvässä tutkimuksessa, ja viime vuosina onkin palvelubrändäykseen keskittyviä tutkimuksia julkaistu useita, esimerkiksi Vargo ja Lusch (2004), Grönroos (2008) sekä Grönroos ja Helle (2010).

Brändin luominen vaatii palveluiden kontekstissa erilaisia työkaluja kuin aineellisten tuotteiden tapauksessa. Näkökulma on asiakaskeskeisempi, antaen enemmän merkitystä asiakkaan roolille palvelun arvonluontiprosessissa (Grönroos 2001, 312). Myös henkilökunnan merkitystä ja osaamista korostetaan enemmän kuin tuotebrändin ollessa kyseessä. Koska palvelun differointi ja tunnistettavuus ei voi perustua aineellisiin ominaisuuksiin ja toiminnallisiin, fyysisiin asiakashyötyihin kuten konkreettisen esineen kohdalla, on brändin tunnistettavuus ja omaleimaisuus tuotava esille asiakaskontaktin aikana. Koska asiakaskontaktissa paikalla on yleensä myyjä, asiakaspalvelija tai muu ns. suorittavan tason työntekijä, on yrityksen tavoittelema brändi-identiteetti oltava näiden työntekijöiden tiedossa ja heidän on pystyttävä palvelemaan asiakasta tämän identiteetin mukaisesti. Henkilökunnan sopeuttaminen tähän tehtävään vaatii tuotebrändien suunnitteluun verrattuna uudenlaisia työkaluja, ns. sisäistä brändäystä tai sisäistä brändijohtamista.

Jossain määrin sisäistä brändijohtamista ovat tutkineet 1990-luvulta lähtien ainakin de Chernatony (2001), Keller (1999), LePla ja Parker (1999), Macrae (1996), Mitchell (2002), sekä Tosti ja Stotz (2001), mutta keskustelu brändiä tukevan käyttäytymisen saavuttamiskeinoista organisaatiossa on jäänyt pääosin normatiiviseksi (Vallaster, 2006, 761-762). Tämä tutkielma pyrkii selvittämään, miten organisaation sisäinen brändikuva muuttuu sen eri tasoilla sekä kuvaamaan, miten suomalainen case-yritys on toteuttanut

sisäisen brändäyksensä varmistaakseen brändi-identiteettinsä johdonmukaisen kommunikoinnin jatkuvasti palvelukeskeisemmällä markkinoilla yhä kiristyvässä kilpailutilanteessa.

1.1 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelmat

Tutkimuksen kohteena on yrityksen sisäinen brändikuva ja sen muutokset organisaation eri tasoilla. Brändi on yksi yrityksen tärkeimmistä aineettomista resursseista ja onnistunut brändäys luo pohjan tehokkaalle segmentoinnille, positioinnille ja vaikuttaa esimerkiksi hinnoitteluun (Keller 2008, 9). Yrityksen sisällä brändin on oltava yhtenäinen, sillä asiakkaan kanssa kontaktissa olevalla henkilökunnalla on merkittävä rooli brändin ylläpitämisessä tai sen kehittämisessä haluttuun suuntaan. Mikäli asiakaspalvelu tai henkilökunnan käytös asiakkaita kohtaan ei ole johdonmukainen yrityksen tavoitteleman brändi-identiteetin kanssa, menevät brändäyspanostukset hukkaan eikä halutun kaltaista brändiä pystytä luomaan (Devasagayam et al. 2010).

Tutkimus keskittyy organisaation sisällä tapahtuviin muutoksiin johdon tavoitteleman brändi-identiteetin ja alemman tason henkilökunnan kokeman brändi-imagon välillä. Oletuksena on, että yrityksen johto pyrkii kommunikoimaan henkilökunnalle tietynlaisen kuvan siitä, millainen yrityksen brändin tulisi olla asiakkaan silmissä. Tutkimus pyrkii selvittämään, miten hyvin henkilökunta omaksuu tämän tavoitellun brändikäsityksen ja pystyvätkö he työssään asiakkaiden parissa toteuttamaan tätä tavoitetta.

Tutkimus keskittyy johdon käyttämiin keinoihin kommunikoida haluttu brändi henkilökunnan tietoon siten, että he voisivat toteuttaa sitä päivittäisessä työssään ja se olisi ylimmän johdon toiveiden mukainen. Pääpaino on ns. sisäisen brändäyksen (internal branding) toteutuksessa. Brändiä, brändi-identiteettiä, brändi-imagoa sekä näiden henkilökunnalle kommunikointia eli sisäistä brändäystä tutkitaan lähdekirjallisuuden valossa ja empiirisessä osuudessa niiden toteutumista tutkitaan case-yrityksessä.

Tutkimuksen pääongelma on:

Miten yrityksen sisäinen brändikuva muuttuu organisaation eri tasoilla?

Tutkimuksen alaongelmat ovat:

Miten yrityksen johto viestii yrityksen tavoittelemaa brändi-identiteettiä työntekijöilleen?

Miten johdon tavoittelema brändi-identiteetti ja henkilökunnan kokema brändi-imago eroavat toisistaan?

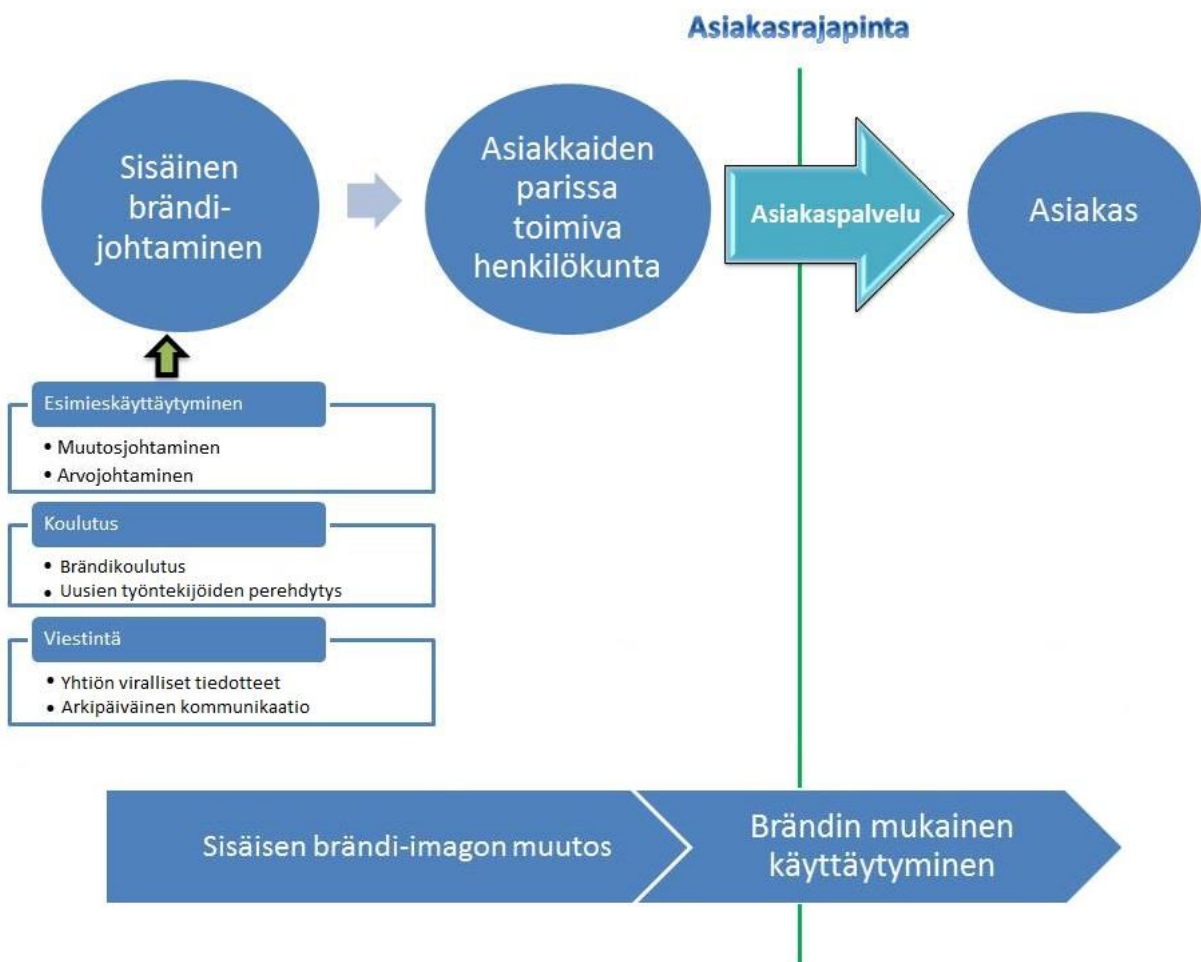
Miten henkilökunta pyrkii välittämään johdolta vastaanottamaansa brändi-identiteettiä asiakaskontaktitilanteessa?

Tutkimuksen tavoitteena on siis kuvata brändi-imagon muuttumista koko sen matkalla lähtien ylimmästä johdosta päätyen asiakasrajapinnassa toimiviin työntekijöihin. Käytännössä tämä toteutuu vertaamalla yrityksen johdon raportoimaa tavoiteltua brändi-identiteettiä ja työntekijöiden raportoimaa heidän kokemaansa brändi-imagoa toisiinsa. Lisäksi pyritään selvittämään, miten henkilökunta omasta mielestään kykenee välittämään tämän brändi-imagon asiakkailleen.

Mielenkiintoista olisi tutkia myös asiakkaiden näkökulmaa, mutta tässä tutkimuksessa rajaus on tehty yrityksen omiin työntekijöihin. Asiakkaiden haastattelu olisi työlästä ja yrityksen työntekijän vaikutus heidän mielessään olevaan brändi-imagoon on vaikea mitata, sillä kuluttajan brändi-imagoon vaikuttaa myös monia muita yrityksen henkilökunnasta riippumattomia tekijöitä. Myös yrityksen rekrytointiprosessit on rajattu tutkimuksen ulkopuolelle, eli yrityksen sisäistä brändäystä tutkitaan kohdistuen vain sen nykyiseen henkilökuntaan. Lisäksi tutkimus on rajattu koskemaan akateemisessa kirjallisuudessa käsitellyjä sisäisten brändäyksen keinoja ja niiden esiintymistä case-yrityksen toiminnassa. Empiirisessä osiossa ei siis etsitä uusia sisäisen brändäyksen keinoja vaan pyritään havaitsemaan aiemmassa teoriakirjallisuudessa esiteltyjä työkaluja ja niiden käyttöä yrityksen sisäisessä viestinnässä tai työntekijöiden koulutuksessa.

1.2 Teorettinen viitekehys

Tutkimuksen teorettinen viitekehys on kuvattu kuvassa 1. Kuvio pyrkii erottamaan organisaation johdon ja asiakasrajapinnassa työskentelevän henkilöstön, sekä kuvaamaan näiden kahden organisaation vaiheen välillä tapahtuvaa vuorovaikutusta. Johto ei ole suorassa kontaktissa asiakkaisiin, joten sen tavoitteleva brändi-identiteetti välittyy asiakkaalle ainoastaan työntekijöiden kautta. Keino jolla johto voi kommunikoida haluttua brändi-identiteettiä työntekijöille, on sisäinen brändijohtaminen, joka toteutuu muun muassa viestinnän, koulutuksen sekä yrityskulttuurin kautta.



Kuva 1. Teorettinen viitekehys

Empiriaosuus keskittyy tutkimaan nimenomaan sisäisen brändijohtamisen toteutusta case-organisaatiossa, ja teoriaosuudessa tutkitaan sisäisen brändijohtamisen keinoja teoriakirjallisuuden valossa.

1.3 Tutkimusmenetelmä

Tutkimus on luonteeltaan laadullinen. Se pyrkii tunnistamaan, minkälaisia muutoksia yrityksen sisäisessä brändikuvassa tapahtuu yrityksen johdon ja asiakkaiden parissa työskentelevän henkilökunnan välillä, ja löytämään keinoja miten case-yritys toteuttaa sisäisen brändijohtamisen. Tähän kysymykseen ei ole kvantitatiivista vastausta, sen sijaan sitä etsitään haastattelujen kautta esiin nousevista case-organisaation jäsenten havainnoista ja mielipiteistä. Case-yrityksen tutkimisen johdosta tutkielma luokitellaan tapaustutkimukseksi, jonka Hirsjärvi et al. (2010,166) mainitsevat toiminnan merkityksen tulkintaan sopivaksi tutkimusstrategiaksi. Tällöin case-yritystä tutkitaan sen luonnollisessa, jokapäiväisessä toimintaympäristössä.

Tiedonkeruu tapahtuu organisaation jäseniä haastatteleamalla. Haastattelun etuina tiedonkeruumenetelmänä Hirsjärvi et al (1997,194) pitävät mm. joustavuutta eli mahdollisuutta muokata haastattelua vastaajan mukaan, sekä mahdollisuutta tarkentaa vastausaineistoa esimerkiksi kysymällä jatkokysymyksiä mikäli vastaus jää epäselväksi. Haastattelu myös korostaa vastaajan inhimillisyyttä ja hänen ”aktiivista, merkityksiä luovaa” rooliaan tuntevana subjektina (Hirsjärvi et al. 1997,194). Tähän tutkielmaan haastattelu sopii tiedonkeruumenetelmäksi, koska tutkielma perustuu nimenomaan organisaation yksilöllisten toimijoiden käsitykseen ja tulkintaan tietystä aiheesta eli tässä tapauksessa brändiviestin välittämisestä. Haastattelut ovat rakenteeltaan puolistrukturoituja; ne noudattavat ennalta määrättyä suunnitelmaa ja kaikilta haastateltavilta kysytään samoja kysymyksiä, mutta kuitenkin tilaa jätetään myös avoimelle keskustelulle ja esiin nousevista kiinnostavista aiheista tehtäville jatkokysymyksille.

Otanta toteutetaan laadulliselle tutkimukselle tyypillisesti (Hirsjärvi et al. 1997,155) harkinnanvaraisena, eli tutkimusaineistona käytetään tarkoitusta varten soveltuvien, harkitusti valittujen haastateltavien vastauksia. Näin saadaan vastaajiksi organisaatiosta niitä henkilöitä, jotka ovat sopivimpia vastaamaan kysymyksiin tutkielman aiheesta. Tässä tapauksessa etsitään vastaajia, jotka seuraavat läheltä yrityksen sisäisen brändäyksen prosessia ja käytännön toteutusta. Laadulliselle tutkimukselle ominaisesti vastaajien

lukumäärä on melko pieni, haastatteluja tehdään vain muutama. Pääpaino on vastausten määrän sijaan niiden laadun arvioinnissa; aineistosta pyritään etsimään yksittäisiä teorian suhteen relevantteja havaintoja joita voidaan peilata aiempaan teoriakirjallisuuteen.

Vastausten pohjalta pyritään muodostamaan synteesi aiempaan teoriaan ja tätä kautta vastaamaan asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Tavoitteena on selvittää, esiintyykö kirjallisuudessa esiteltyjä sisäisen brändijohtamisen työkaluja tapausyrityksessä ja miten työntekijät omien vastaustensa perusteella ovat omaksuneet näiden työkalujen kautta vastaanottamansa brändiviestin.

1.4 Kirjallisuuskatsaus

Brändi käsitteenä on yksi markkinoinnin tutkituimmista käsitteistä, joten kirjallisuutta aiheesta löytyy paljon alkaen jo 1900-luvun alkupuolelta. Sidosryhmien vaikutus brändi-imagon syntyyn on tuoreempi tutkimuksen kohde, samoin kuin sisäisen brändijohtamisen rooli. Kuitenkin näistäkin aiheista on kirjoitettu useita artikkeleita, pääosin 2000-luvulla.

Brändiä on tutkittu niin paljon, että olisi mahdotonta luetella kaikkea aihetta käsittelevää kirjallisuutta. Merkittävistä kontribuutioista voitaneen mainita Kotler (2000) ja Keller (2003), jotka ovat tutkineet brändin strategista merkitystä. Tämän strategisen merkityksen perusta on brändin rahallinen arvo, eli ns. brändipääoma, jota ovat tutkineet ainakin Brodie et al. (2006) sekä Baumgarth ja Schmidt (2010).

Tuotekeskeisessä ajattelussa brändin syntyä pidettiin yrityksen tahdonalaisena prosessina. Nykytutkimuksessa on kuitenkin päädytty korostamaan asiakkaan roolia brändikuvan synnyttäjä. Asiakkaan roolia brändin luojana ovat korostaneet muun muassa Grönroos (2007) ja Merz (2009), ja brändin syntyprosessia asiakkaan mielessä ovat tutkineet esimerkiksi Keller (2008), Aaker (2004) sekä Arnold (1992).

Kun yrityksen johdon keinot vaikuttaa brändin kehitykseen on huomattu rajallisiksi, on koko organisaation kattavan brändi-identiteetin omaksuminen noussut merkittäväksi tekijäksi halutun brändi-imagon tavoittelussa. Näitä toimenpiteitä kutsutaan sisäiseksi brändäykseksi tai brändijohtamiseksi, jota nimitystä tässä tutkielmassa käytetään. Sisäistä brändijohtamista ovat tutkineet muun muassa Tosti ja Stotz (2001) sekä de Chernatony Harrisin (2001), McDonaladin (2003), Vallasterin (2006) ja Cottamin (2006) kanssa.

Suurin osa kirjallisuudesta lähestyy brändiä tuotenäkökulmasta. Palveluiden osuuden kasvaessa teollisen tuotannon osuutta suuremmaksi markkinoilla on kuitenkin havaittu että varsinkin palveluyritykset tarvitsevat brändäystä nimenomaan koko yritykselle eivätkä tuotebrändäyksen opit ole välttämättä yhteensopivia tähän tarkoitukseen. Yritysbrändiä ja sen eroavaisuuksia tuotebrändiin verrattuna ovat tutkineet mm. Grönroos (2001) ja Aaker (2004).

Kokonaan oman logiikkansa palveluiden markkinoinnille ovat julkaisseet Vargo ja Lusch (2004). Tämä ns. palveluvaltainen logiikka herätti paljon keskustelua, ja lisäyksiä heidän logiikkaansa ovat tehneet mm. Gummesson (2008), Ballantyne ja Aitken (2007) ja Brodie et al. (2006).

1.5 Käsitelmäärityt

Brändi-sanaa on yritetty suomentaa, mutta koska täysin kuvaavaa käännoästä ei ole keksitty, käytetään suomen kielessä uudissanaa brändi. Tuotemerkki lienee lähinnä alkuperäistä tarkoitusta. Yleiseksi merkitykseksi on muodostunut mm. American Marketing Associationin käyttämä ”nimi, termi, design, symboli tai jokin muu ominaisuus, joka erottaa myyjän tuotteen tai palvelun muiden myyjien vastaavista” (American Marketing Association 2013a). Käytännössä yrityksen brändi sisältää yleensä näitä kaikkia elementtejä; huolellinen brändäys on kokonaisvaltaista ja sisältää niin visuaalisia elementtejä kuten logon ja ulkoasun kuin yleensä myös sloganin, tunnuslauseen tai muita tunnistettavia ominaisuuksia. Brändi voi olla niin yrityksellä, järjestöllä, tuotteella kuin henkilölläkin. Tässä tutkielmassa keskitytään brändiin yrityksen kontekstissa.

Brändipääomalla viitataan brändin rahalliseen arvoon. Brändin luomisella ja ylläpitämisellä ei olisi mitään väliä, ellei siitä olisi omistajalleen rahallista hyötyä. Brändipääoma perustuu siihen oletukseen, että kuluttaja on valmis maksamaan ylimääräistä tuntemansa ja hyväksi havaitsemansa brändin tuotteista tai palveluista. Lisäksi vahva brändi voi herättää kuluttajassa preferenssejä brändiä kohtaan ja kasvattaa ostotodennäköisyyttä. Nämä hyödyt synnyttävät brändipääoman, mitattavissa olevan brändin arvon (Pappu et al. 2005).

Brändi-imagolla tarkoitetaan nimenomaan kuluttajan mielessä olevaa kuvaa brändistä. Yritys ei voi itse luoda valmista brändikuvaa, vaan se on riippuvainen vastaanottajasta (Grönroos 2001, 287). Brändi-imago koostuu monista tekijöistä, joista suuri osa ei ole yrityksen hallinnassa.

Brändi-identiteetillä tarkoitetaan yrityksen tavoittelemaa brändi-imagoa (Grönroos 2001, 287). Yritys voi viestiä brändi-identiteettiään koko organisaatioon ja pyrkiä viestimään sitä myös asiakkailleen, mutta viestin vastaanottaja muodostaa aina brändistä itse oman käsityksensä, eli brändi-imagon. Toisin sanoen brändi-imago harvoin vastaa brändi-identiteettiä.

Palveluvaltainen logiikka on Vargon ja Luschin (2004) kehittämä malli, joka keskittyy palveluiden markkinointiin tuotteiden markkinoinnin sijaan. Keskiössä on palvelusuhde tuottajan ja asiakkaan välillä, jopa tuotteiden myynnin kontekstissa. Palveluvaltaisen logiikan mukaan tuotteiden vaihdantakin on pohjimmiltaan palvelua, jonka yksi elementti on fyysinen tuote. Palveluvaltainen logiikka on vahvasti asiakaskeskeinen; arvon määrittää asiakas eikä tarjoaja. Tuottaja voi vain tehdä arvoehdotelmia, itse arvo syntyy vasta asiakkaan käsissä. Johtuen palvelujen aineettomasta luonteesta, syntyy vaihdannan arvo palveluvaltaisen logiikan mukaan aineettomista resursseista kuten organisaation osaamisesta ja brändistä.

Kirjallisuudessa tehdään ero yritys- ja tuotebrändin välille. Yritysbrändillä tarkoitetaan koko organisaatiota käsittävää brändiä, siinä missä tuotebrändi viittaa vain yhteen tuotteeseen (Aaker 2004). Esimerkiksi McDonald's on yritysbrändi, mutta sen tuote Big Mac voidaan luokitella omaksi tuotebrändikseen.

Sisäisellä brändijohtamisella viitataan niihin toimenpiteisiin, joita yritys käyttää kommunikoidakseen haluttua brändi-identiteettiä oman organisaationsa sisällä. Tutkimuksissa on havaittu, että onnistunut brändäys vaatii koko organisaation johdonmukaista sitoutumista tietyn brändi-identiteetin toteuttamiseen (De Chernatony ja Cottam 2006), ja näin ollen tehokas brändinrakentaminen alkaa yrityksen omasta henkilöstöstä. Tässä tutkielmassa sisäisen brändijohtamisen pääasiallisina keinoina tutkitaan yrityksen sisäistä viestintää, henkilökunnan koulutusta ja yrityskulttuuria. Tutkielman rajauksen mukaisesti rekrytointiprosessit on rajattu tämän tutkielman käsittämän sisäisen brändijohtamisen keinojen ulkopuolelle.

1.6 Tutkimuksen rakenne

Tutkielma koostuu teoria- ja empiriaosiosta. Teoriaosuudessa määritellään avainkäsitteet brändi, brändi-imago ja sisäinen brändijohtaminen, ja empiriaosuudessa tutkitaan niiden merkitystä case-yrityksen kontekstissa. Tarkoituksena on tutkia, löydetäänkö case-yrityksen päivittäisestä toiminnasta teoriakirjallisuudessa esiteltyjä ilmiöitä tai

toimintamalleja. Tutkimus on jaettu neljään lukuun. Ensimmäisessä luvussa esitellään tutkimuksen aihe, teoreettinen viitekehys ja tutkimusongelmat sekä rajaukset. Tässä luvussa kuvataan myös aihetta käsittelevää aiempaa kirjallisuutta ja käytettyä tutkimusmetodologiaa sekä määritellään tutkimuksen kannalta keskeiset käsitteet. Toinen luku paneutuu aiempaan kirjallisuuteen ja käsittää tutkielman varsinaisen teoriaosuuden. Tässä luvussa paneudutaan edellä mainittuihin keskeisiin brändielementteihin aiempien tutkimusten valossa ja muodostetaan teoriapohja, jota vasten empiriaosuudessa tehtyjä havaintoja kuvataan. Empiriaosuus käsittää kolmannen luvun, joka paneutuu tutkimusongelmien mukaisesti analysoimaan sisäisen brändikuvan muutosta sekä sisäisen brändijohtamisen keinoja ja toteutumista case-yrityksessä. Neljäs luku esittelee case-yrityksen analysoinnin seurauksena tehdyt havainnot ja pyrkii johtamaan yhteyden teoriakirjallisuuteen. Tässä luvussa määritellään tehdyt johtopäätökset eli kuvaillaan missä määrin case-yrityksen todellisuus vastaa teoriaosuudessa määriteltyä viitekehystä.

2 BRÄNDI JA SEN SISÄINEN JOHTAMINEN ORGANISAATIOSSA

Tässä luvussa käsitellään brändiä teoriakirjallisuuden näkökulmasta, ja perehdytään brändin syntymiseen, brändi-imagoon, sekä sisäiseen brändijohtamiseen.

2.1 Brändin syntyyn vaikuttavat brändielementit

Brändi lienee yksi eniten käytetyistä käsitteistä markkinoinnin terminologiassa, vaikkakin etenkin akateemisen tutkimuksen ulkopuolella sille annetaan puhekielessä useita merkityksiä. Puhujasta riippuen brändillä voidaan tarkoittaa tuotemerkkiä, logoa, tiettyä yritystä tai vaikkapa tietyn henkilön imagoa julkisuudessa. Sitä on myös tutkittu paljon kirjallisuudessa, eivätkä tutkijatkaan ole yksimielisiä käsitteen merkityksestä (Ballantyne ja Aitken 2007).

American Marketing Association määrittelee brändin ”nimeksi, termiksi, designiksi, symboliksi tai joksikin muuksi ominaisuudeksi, joka erottaa myyjän tuotteen tai palvelun muiden myyjien vastaavista.” (American Marketing Association 2013a). Tässä määritelmässä korostuu brändin differentinäkökulma; brändäyksen tehtävä on nimenomaan nostaa tuote tai palvelu erilleen kilpailijoista. Kuluttajan uskotaan preferoivan vahvaa brändiä tuntemattoman kilpailijan sijaan, ts. onnistunut brändäys luo lisäarvoa, josta kuluttaja on valmis maksamaan premiehinnan. Yrityksen näkökulmasta puhutaan brändipääomasta (Brodie et al, 2006): rahallisesta hyödystä jonka yritys saavuttaa

omistamansa brändin ansiosta. Myös brändipääoman luonteesta on eriäviä tulkintoja. American Marketing Association määrittelee brändipääoman "tunnetun brändinimen arvoksi", jolla viitataan taloudelliseen lisäarvoon joka syntyy kuluttajien preferoidessa tunnettua brändiä tuntemattomampien kilpailijoiden sijaan (American Marketing Association, 2013b). Keller (2003, 60) puolestaan määrittelee brändipääoman "brändituntemuksen aikaansaamaksi differentivaikutukseksi kuluttajan reaktiossa brändin markkinointiin". Yksityiskohtaisemman näkökulman tarjoaa Aaker (1991,111-112), joka jakaa brändipääoman viiteen kategoriaan: nimitietoisuus (name awareness), brändiuskollisuus (brand loyalty, laatuoletus (perceived quality), brändiassosiaatiot (brand associations) ja muu brändiomaisuus (other proprietary assets).

Yhteistä kaikille näkemyksille on, että brändi on yrityksen omistuksessa ja sillä on rahallista arvoa. Näin ollen brändiä voidaan pitää aineettomana omaisuutena; dynaamisena resurssina, joka on kulumaton ja jota voidaan uudistaa ja muokata (Lusch et al. 2006). Yhteistä näkemyksille on myös se käsitys, ettei brändiä ole ilman sen vastaanottajaa; aineettomana resurssina brändi sijaitsee viestinnän kohteena, yleensä kuluttajan, mielessä. Ilman asiakkaan mielikuvaa ei brändiä voi olla olemassa, ts. yritys ei itse voi synnyttää brändiä (Grönroos, 2007, 331) vaan vain myötävaikuttaa sen syntymiseen esimerkiksi markkinointiviestinnän keinoin (Merz et al. 2009).

2.2 Brändi-imago ja brändiassosiaatiot

Kuten edellä todettiin, brändi saa kuluttajan mielessä erilaisia merkityksiä ja niiden kautta syntyy brändin taloudellinen arvo. Näin tapahtuu tietenkin vain siinä tapauksessa, että kuluttaja toteaa brändin itselleen niin arvokkaaksi, että on valmis maksamaan siitä. Kuluttajan mielikuva brändistä eli brändi-imago (brand image), koostuu brändiassosiaatioista (brand association) (Aaker, 1996, 69). Aaker (1991, 109-110) korostaa, etteivät kuluttajan brändistä muodostamat assosiaatiot välttämättä edes ole objektiivisesti tarkasteltuna totuudenmukaisia vaan saattavat sisältää harhaoletuksia. Kuluttajan mielessä brändi-imago voi kuitenkin olla vahva ja vakiintunut riippumatta siitä, onko mielikuva perusteltu vai ei. Brändiassosiaatioilla Aaker tarkoittaa asiakkaan muistiin tallentuneita mielleyhtymiä brändistä, kuten tiettyjä tuotteita tai niiden ominaisuuksia, symboleja, tunteita ja niin edelleen (Aaker, 1991, 109). Arnoldin (1992,112) mukaan juuri näillä assosiaatioilla saavutetaan vahvan brändin potentiaaliset hyödyt: mikäli asiakas kokee jonkin tuotteen toimivaksi, hänelle jää brändistä positiivinen assosiaatio jonka seurauksena hän jatkossa todennäköisemmin valitsee saman brändin uudelleen.

Positiivinen assosiaatio voi syntyä myös muiden kuin toiminnallisten syiden seurauksena; tutkimuksissa on havaittu, että kuluttajat suosivat brändejä joiden imagon he kokevat olevan yhteensopiva oman itsetuntonsa tai minäkuvansa kanssa. Jos tietyn brändin koetaan täydentävän omaa persoonallisuutta ja luonteenpiirteitä, kohdistuu ostopäätös siihen todennäköisemmin kuin kuluttajan mielestä merkityksettömään brändiin (Graeff,1997,66-67).

Keller (2008,72) kutsuu tätä brändiresonanssiksi (brand resonance). Hän on kuvannut (Keller, 2008, 59-74) jo aiemmin mainittua brändipääomaa CBBE-mallilla (Customer Based Brand Equity, Asiakasperustainen brändipääoma,). Mallia kuvataan pyramidin muodossa (ks. kuva 2 alla).



Kuva 2. Asiakasperustainen brändipääoma. (Mukaiillen: Keller 2003, 76)

Pyramidi koostuu kuudesta palasesta, jotka käsittävät neljä vaihetta. Ensimmäinen osio on brändin huomattavuus (salience), joka tarkoittaa brändin tunnistusta: miten kuluttajat tunnistavat brändin nimen ja logon ja osaavatko he yhdistää brändin oikeaan tuotekategoriaan ja käyttötarkoitukseen. Seuraavalla tasolla pyramidissa ovat brändin suorituskyky (performance) ja kuvasto (imagery). Suorituskyky kuvaa brändin kykyä

suoriutua käyttötarkoituksestaan, ja se koskee lähinnä käytännöllisiä toimintaominaisuuksia. Kuvasto puolestaan tarkoittaa miellelyhtymiä, joita kuluttajalle syntyy brändistä. Tällaisia voivat olla esimerkiksi tilanteet, joissa brändi (=tuote tai palvelu) on käytössä, ja aiemmat kokemukset brändistä (Ballantyne ja Aitken 2007, 366). Kolmannella tasolla ovat brändiin kohdistuvat arvioinnit (judgements) ja tunteet (feelings). Arvioinnit viittaavat konkreettiseen käsitykseen brändin suoriutumisen, pohjautuen rationaalsiin käsityksiin edellisen tason suorituskyky- ja kuvastoelementeistä. Tunteet pohjautuvat samoihin tekijöihin, mutta ovat luonteeltaan enemmän emotionaalisia kuin rationaalisia. Viimeinen elementti pyramidin huipulla on edellä mainittu brändiresonanssi, joka kuvaa kuluttajan henkilökohtaista suhdetta ja asennoitumista brändiin. Keller jakaa resonanssin vielä neljään osioon, jotka ovat käytöslojaalius, asenteellinen kiintymys, yhteisöllisyyden tunne ja aktiivinen sitoutuminen (Keller 2008, 72.) Kaikki nämä tekijät korostavat intiimiä suhdetta brändiin, joka ilmenee brändiuskollisuutena ja toistuvana asiakkuutena.

Grönroos (2000, 287) tekee selkeän eron kuluttajan kokeman brändi-imagon ja yrityksen tavoitteleman brändi-identiteetin välille. Hän kritisoi aiemman kirjallisuuden brändikäsitettä, jonka mukaan brändi rakennetaan sen omistajan toimesta ja kuluttajan kokema brändi-imago on tulosta tästä prosessista. Grönroosin mukaan todellisuudessa brändi-imago muotoutuu jatkuvasti useiden toisistaan riippumattomien ärsykkeiden seurauksena, eikä tuloksena kuluttajan mieleen syntyvä brändi-imago ole brändiä rakentavan yrityksen hallinnassa (Grönroos 2001, 287). Yrityksen tavoittelema brändikuvasta Grönroos käyttää nimitystä brändi-identiteetti, joka yleensä kuitenkin eroaa asiakkaiden kokemasta brändi-imagosta. Markkinoinnin tehtävänä on saada asiakkaiden kokema brändi-imago vastaamaan yrityksen brändi-identiteettiä eli tavoiteltua brändi-imagoa. Mitä lähempänä nämä kaksi ovat toisiaan, sitä paremmin markkinointi on onnistunut. Kukin asiakas kuitenkin kokee brändi-imagon yksilöllisesti eikä asiakkaiden muodostama brändi-imago ole kollektiivinen ja täsmällinen lopputulema.

Brändi-imagon synnyn taustalla olevaa prosessia kuvaavat Merz et al. (2009) ja Ballantyne ja Aitken (2007). Ballantyne ja Aitken (2007) esittävät brändi-imagon ja miellelyhtymien synnyn sosiaalisena prosessina, jossa kuluttajan mielessä syntyvään kuvaan vaikuttaa vuorovaikutus ympäristön kanssa. Mielikuva brändeistä syntyy siis paitsi omien havaintojen, myös esimerkiksi median ja muiden ihmisten kanssa käytyjen keskustelujen kautta. Lopullinen brändi-imago on siis osin jaettu myös muiden toimijoiden kanssa, eikä

lopputulos yleensä ole yrityksen tavoitteleman brändi-identiteetin mukainen (Ballantyne ja Aitken 2007, 365). Samansuuntaisen päätelmän esittävät Merz et al (2009, 330), jotka ovat havainneet bränditutkimuksessa siirtymän vuorovaikutuskeskeisestä näkökulmasta sidosryhmäkeskeiseen näkökulmaan. Asiakkaan roolin vakiinnuttua brändikuvan syntyä koskevaan teoriaan on tutkimusta siis viety edelleen pidemmälle asiakkaiden luoman brändikuvan suuntaan, sisällyttäen prosessiin nyt myös asiakkaan sosiaaliset kontaktit ja muun brändiviestien jäsentelyyn vaikuttavan ympäristön.

2.3 Brändijohtaminen

Johtuen brändin aineettomasta ja dynaamisesta luonteesta sekä asiakkaan roolista sen syntyemisessä, ovat brändin omistajan mahdollisuudet vaikuttaa sen kehittymiseen rajalliset. Brändiä voidaan yrittää viedä haluttuun suuntaan johdonmukaisella markkinointiviestinnällä, mutta loppukädessä asiakas prosessoi kaikki tuotteeseen, yritykseen tai palveluun liittyvät viestit ja reaktiot erillisinä ärsykkeinä (Grönroos 2006, 321). Tämän seurauksena henkilökunnan, kuten myyjä tai asiakaspalvelija, merkitys korostuu. Brändi ei siis ole vain yrityksen johdon vastuulla, vaan sen menestymiseksi myös kenttätason henkilöstön on kannettava huolta brändi-imagosta (Merz et al., 2009, 336).

2.4 Erilaisia brändityyppejä

Haluttuun brändi-identiteettiin vaikuttaa olennaisesti, millainen kohde on tarkoitus brändätä. Kuten jo aiemmin todettiin, voi brändi olla henkilö, yritys, tuote, tai näiden yhdistelmä. Liike-elämän kontekstissa brändiä pyritään yleensä luomaan joko tietylle yrityksen tuotteelle tai koko yritykselle. Palveluja tarjoavat yritykset ovat luonnollisesti erilaisessa asemassa kuin tuotevalmistajat, koska niillä ei ole tarjota fyysistä tuotetta jonka ympärillä rakentaa brändiä. Näin ollen palveluiden ja tuotteiden näkökulmat brändäykseen ovat erilaisia.

Nykyisin kirjallisuudessa nähdään yritysbrändin sisältävän merkittäviä etuja tuotebrändiin nähden. Aakerin (2004) mukaan yritysbrändi kuvastaa tuotebrändiä paremmin koko yritystä ja synnyttää voimakkaan luottamuksen kuluttajassa kuin yksittäinen tuote. Lisäksi tunnistettava yritysbrändi voi tukea yksittäisiä tuotteita niiden brändäyksessä, mikä auttaa uusien tuotteiden työntämistä markkinoille.

Yritysbrändi synnyttää myös luottamusta yrityksen aineettomia resursseja kohtaan, kuten työntekijöitä ja prosesseja. Tutkimusten (Aaker 2004) mukaan luottamus syntyy yleisesti

ottaen helpommin yritystä kuin sen valmistamaa tuotetta kohtaan; yrityksen edustajat ovat inhimillisiä olentoja ja ammattitaitoinen ja luotettava edustaja on tehokkaampi luottamuksen synnyttäjä kuin yrityksen tuote.

Yritysbrändi on myös helpommin differoitavissa kuin tuote tai palvelu; esimerkiksi pankkien palvelut ovat hyvin samanlaisia, ja ero kilpailijoihin on muodostettava koko yrityksen kattavalla brändillä, johon sisältyy omat symbolit, ulkoasu ja niin edelleen (Aaker 2004, 10-11). Myös yrityksen itsensä kannalta yritysbrändi on hyödyllinen, sillä se esimerkiksi yhdistää työntekijöitä ja kasvattaa yhtenäistä yrityskulttuuria (de Chernatony ja McDonald, 2003, 213). Sekä Aaker (2004), että Wallström et al. (2008) toteavat, että kirjallisuudessa tuotebrändi nähtiin aiemmin tärkeämpänä ja kiinnostavampana kuin yritysbrändi, mutta hiljattain tilanne on muuttunut ja nykyisin yritysbrändin merkitys on kasvanut (Wallström et al. (2008, 41). Tämän voidaan nähdä olevan seurausta tuotevaltaisen logiikan väistymisestä ja palveluvaltaisen ajattelun noususta, tai ainakin olevan hyvin linjassa kyseisen ilmiön kanssa.

Tuotebrändien ja tuotteiden brändäyksen merkitys on hiipunut palveluiden arvon kasvaessa markkinoilla tuotteiden valmistusta suuremmaksi. Wallström et al. (2008) mainitsevatkin palveluyritysten tarvitsevan yritysbrändiä enemmän kuin tuotteita valmistavat yritykset johtuen palvelun aineettomasta ja vaikeammin tunnistettavasta muodosta. Ilman vahvaa yritysbrändiä palvelu voi jäädä tunnistamattomaksi, kun taas tuotteen ominaisuudet ovat käsinkosketeltavia ja valmistajan tunnusmerkit yleensä selvästi nähtävillä. Myös Grönroos (2000, 377) korostaa palvelun olevan hatarampi perusta brändille kuin tuote, joka toimitetaan asiakkaalle konkreettisenä lopputuotteena. Se on aina samanlainen ja muuttumaton, jolloin asiakas tunnistaa tuotteen jo sen ulkoasusta. Sen sijaan palvelu on muuttuva prosessi jossa asiakas on aina läsnä. Näin ollen palvelu itsessään on häilyvämpi ja vaikeammin tunnistettava elementti kuin tuote, ja vaatii näin ollen tuekseen vahvan yritysbrändin jonka olisi suotavaa viestiä palvelun laadusta ja arvosta vahvemmin kuin itse palvelutapahtuma.

2.5 Brändi palveluvaltaisessa logiikassa

Suurin osa akateemisesta kirjallisuudesta käsittelee brändiä lähinnä tuotteisiin liittyen. Brändi nähdään tuotteen ominaisuutena, joka vaikuttaa kuluttajan ostopäätökseen hänen poimiessaan tavarankäytön hyllyltä. Oletuksena on, että tuote valmistetaan kuluttajasta erillään ja myydään hänelle sitten valmiina tuotteena (Lusch et al. 2006). Näin ollen

asiakas ei ole läsnä lisäarvon syntyessä vaan on enemmänkin staattinen vastaanottaja, joka valitsee valmiiden tuotteiden väliltä. Valmiiden tuotteiden brändäyksen lisäksi on kuitenkin tarpeen tarkastella brändiä myös palveluiden tapauksessa, sillä ns. jälki-industrialistisissa (post-industrial) talouksissa palveluiden osuus kansantaloudesta nousee. Ilmiötä tutki ensimmäisenä Daniel Bell, joka havaitsi maatalouden ja teollisuuden arvon laskevan ja palveluiden arvon vastaavasti nousevan kansantalouden saavuttaessa tarpeeksi korkean tulotason (Bell 1974). Jyrkintä nousu on suurituloisimmissa talouksissa, joissa kuluttajat vaativat jatkuvasti korkeatasoisempia palveluja (World Bank 2013).

Koska aiempi tutkimus keskittyy lähinnä lopputuotteiden brändäykseen, Vargo ja Lusch (2004) kehittivät ns. palveluvaltaisen logiikan, tunnetumman tuotevaltaisen logiikan rinnalle. Artikkelissaan he painottavat tiedon ja aineettoman osaamisen merkitystä kilpailuedun lähteenä, siinä missä aiempi tutkimus painotti tehokasta tuotantoa ja tuoteominaisuuksia. He näkevät tuotteen osana palvelukokonaisuutta; vaikka yritys tuottaisi kuluttajalle aineellisia hyödykkeitä, on kyseessä silti prosessi josta valmistus on vain osa. Lisäksi he korostavat asiakkaan roolia vaihdantaprosessissa; valmistetulla tuotteella on arvoa vain, jos se vastaa kuluttajan tarpeeseen. Vasta tarpeen tyydytys tuottaa arvoa, eikä tuote itsessään. Vanha markkinoinnin esimerkki ilmentää hyvin tätä oletusta: poran ostaja haluaa reiän seinään eikä itse poraa. Markkinoiden hienoin ja kallein pora on ostajalle arvoton, jollei se kykene tekemään asiakkaan haluamaa reikää. Näin ollen tuotteen arvo ei synny sen valmistusvaiheessa, vaan loppuasiakkaan käytössä. Artikkelissaan he viittaavat Gummessoniin (1998, 547), jonka mukaan tuote on arvoton, mikäli se lojuu hyllyssä myymättömänä, eikä palveluyritys tuota mitään silloin kun sillä ei ole asiakkaita palveltavana. Myös Grönroos (2000, 48) korostaa tuottajan ja asiakkaan suhdetta ja vaihdantaa arvonluontihetkenä, sen sijaan että tuottaja vain jakaisi aiemmin luotua lopputuotteeseen sidottua arvoa asiakkaalle. Tämän seurauksena Vargo ja Lusch toteavatkin, että yritys ei itse voi määrittää tuotteensa arvoa vaan tehdä vain arvoehdotelmia. Viimeisenä perusolettamuksenaan he mainitsevat, että palveluvaltainen näkökulma on aina asiakaslähtöinen (Vargo ja Lusch 2004). Artikkelin esittelemä asiakassuhdekeskeinen näkökulma on hyvin linjassa käsitteenä 1990-luvulla yleistyneen suhdemarkkinoinnin (Kotler ja Keller 2012, 584; Merz et al. 2009) periaatteiden kanssa.

Samansuuntaisia päätelmiä ovat tehneet Merz et al. (2009), jotka ovat havainneet brändikäsitteen muuttuneen aikojen saatossa. 2000-luvun Merz et al. mainitsevat sidosryhmäkeskeiseksi aikakaudeksi, jolloin asiakkaan rooli brändin kuluttajana on

korostunut. Kuluttajien tunnepitoinen suhtautuminen brändeihin oli havaittu ensi kertaa tutkimuksessa vasta 1990-luvulla; itseilmaisu ja itsensä määrittely brändien kautta oli uusi tutkimuskohde ja kuluttajan asema brändin arvonluontiprosessissa nousi aiempaa suurempaan arvoon. (Merz et al., 2009)

Lusch et al (2006) täydentävät palveluvaltaista logiikkaa ja tutkivat erilaisten resurssien olemusta. He jakavat ne aineellisiin ja aineettomiin, dynaamisiin resursseihin kuten henkilökunta, osaaminen ja brändin arvo. Aineettomista resursseista korostetaan tiedon merkitystä, aivan kuten Vargo ja Lusch aiemmassa artikkelissaan (2004). Esimerkkeinä kilpailukykyisistä kansantalouksista he mainitsevat Israelin ja Singaporen, joilla on rajalliset tuotantoresurssit muun muassa luonnonvarojen ja raaka-aineiden osalta, mutta joiden palvelusektori on tietotaidon ansiosta kasvattanut maiden vaurautta (Lusch et al., 2006, 271). Niin Merz et al. (2009, 336) kuin Lusch et al., (2006, 267) tähdentävät organisaation henkilökunnan roolia palvelun arvonluomisprosessissa. Lusch et al kritisoivat aiempaa tuotevaltaista logiikkaa niin asiakkaan kuin työntekijöidenkin roolin aliarvioinnista arvon luomisessa, sillä molemmat nähdään tuotekeskeisessä ajattelussa toiminnan voimattomina objekteina. Sen sijaan palvelukeskeisessä logiikassa korostetaan aineettomien resurssien potentiaalia arvon luonnissa, esimerkiksi henkilökunnan kykyä luoda arvoa asiakaspalvelukontaktin aikana tai vaikkapa heidän kykyään luoda uusia dynaamisia resursseja kuten lisäarvoa tuottavia ideoita. Aineettomien resurssien vahvuus on niiden kulumaton, jäljennettävä ja uudistuskykyinen luonne. (Lusch et al., 2006, 267)

2.6 Sisäinen brändijohtaminen

Tässä kappaleessa perehdytään brändin johtamiseen organisaation sisällä, eli sisäiseen brändijohtamiseen. Kappaleessa esitellään sisäisen brändijohtamisen teoreettista määrittelyä sekä sen tavoitteita.

2.6.1 Merkitykset

Aiemmissa tutkimuksissa sisäiselle brändijohtamiselle on annettu useita merkityksiä ja tarkoituksia, eikä sille ole muodostettu yhtä yleisesti hyväksyttyä määritelmää (Mahnert ja Torres, 2007). Yleisimmille tulkinnoille yhteistä on kuitenkin sisäisen brändijohtamisen näkeminen johtamiskäytäntönä sekä sen pyrkimys kasvattaa brändiymmärrystä organisaatiossa (Punjaisri ja Wilson 2007). Sekä LePla ja Parker (2002) että Punjaisri ja Wilson (2007) korostavat sisäisen brändijohtamisen roolia vahvojen yritysbrändien luomisessa ja vahvistamisessa.

Brändin keskeistä roolia yrityksen moottorina korostavia näkökulmia on usempia. Esimerkiksi Tosti ja Stotz (2001) kuvaavat sisäistä brändijohtamista jatkuvana prosessina, jossa koko yritys rakennetaan brändin ympärille koordinoimalla markkinointitoimintoja käyttäen hyväksi muutosjohtamisen periaatteita. Muutosjohtamisen merkitystä ovat tuoneet esiin myös Vallaster ja de Chernatony (2005) sekä Morhart et al. (2009) ja siihen palataan tässä tutkielmassa myöhemmin. Myös Hatchin ja Schultzin (2001) näkökulma on brändikeskeinen; brändi on yrityksen toiminnan ydin ja muut toiminnot, kuten yrityskulttuuri ja sisäiset prosessit rakennetaan brändin ehdoilla sen ympärille. Yrityskulttuurin merkitys korostuu sisäisen brändijohtamisen tutkimuksessa laajemminkin, sen merkityksen huomioivat myös esimerkiksi de Chernatony ja Cottam (2008), Baumgarth (2010) sekä Vallaster (2006). Edellä mainittujen lisäksi on esitetty myös henkilöstölähtöisiä näkökulmia. Thomson et al. (1999) näkevät sisäisellä brändijohtamisella olevan vaikutusta henkilöstön brändiymmärrykseen sekä emotionaaliseen sitoutumiseen brändiin. Myös Devasagayam et al. (2010) toteavat sisäisen brändijohtamisen synnyttävän henkilöstössä brändiymmärrystä, mutta myös vastuuntuntoa brändistä, joka johtaa henkilökunnan brändinmukaiseen käyttäytymiseen työtehtävässään. De Chernatony ja Cottam (2006) puolestaan havaitsivat vahvan yritysbrändin omaavien yritysten työntekijöillä olevan selkeämpi ja yhtenäisempi brändiymmärrys kuin heikon yritysbrändin omaavilla.

2.6.2 Tavoitteet

Sisäisen brändijohtamisen tärkeimmäksi tavoitteeksi nimetään useassa tutkimuksessa ulkoisen ja sisäisen brändikommunikaation yhteneväisyyden varmistaminen; brändäystoiminnot ovat tehokkaita vain jos brändin ulkoisille sidosryhmille kommunikoitu brändiviesti on yhdenmukainen organisaation sisällä vallitsevan brändiviestin kanssa. Tätä ulkoisen ja sisäisen brändäyksen yhteneväisyyden merkitystä ovat peräänkuuluttaneet esimerkiksi Harris ja de Chernatony (2001), LePla ja Parker (2002), Aurand et al. (2005), Ind (2005) sekä Hatch ja Schultz (2001). Tällä sisäistä ja ulkoista viestintää korostavalla ajattelulla on selvä yhteys aiemmin mainittuun palveluvaltaiseen logiikkaan, joka painotti sidosryhmäkeskeistä brändiajattelua. Brändi syntyy yksilöiden mielessä erilaisten sosiaalisten interaktioiden seurauksena, joten henkilöstön rooli brändin viestinnässä on keskeinen. Näin ollen henkilöstön vastaanottaman ja ulospäin viestimän brändikommunikaation on oltava linjassa yrityksen ulkoisen brändikommunikaation, kuten sloganin tai mainoskampanjojen, kanssa.

De Chernatony (2002) yhdistää tämän tarpeen sisäisen brändijohtamisen tavoitteeseen korostaen brändilupauksen merkitystä. Hän mainitsee sisäisen brändijohtamisen tavoitteeksi yhdistää yrityksen toiminta kokonaisvaltaiseksi ja johdonmukaiseksi strategiaksi, joka yhdistää yrityksen emotionaaliset ja toiminnalliset arvot brändilupaukseen (de Chernatony 2002). Tosti ja Stotz (2001) tukevat tätä ajatusta toteamalla, että brändilupauksen täyttäminen vaatii koordinoitua suunnittelua ja toimintaa kaikilla organisaation tasoilla jotta johtamiskäytännöt ja yksilöiden käyttäytyminen olisivat linjassa brändin kanssa. Myös Mahnert ja Torres (2007) mainitsevat niin ulkoisille kuin sisäisille sidosryhmille viestitetyn brändilupauksen toteutumisen yhdeksi sisäisen brändijohtamisen kolmesta tärkeimmästä tavoitteesta. Kaksi muuta ovat brändin arvojen heijastuminen sidosryhmille sitoutuneiden työntekijöiden kautta, sekä sisäisen brändijohtamisen kokonaisvaltaisuus; sitä täytyy soveltaa kaikille yritystasoille, jotta johdon ja jokaisen työntekijän käyttäytyminen ja toiminta ovat brändin arvojen mukaisia. Nämä kolme Mahnertin ja Torresin mainitsemaa tavoitetta ovat linjassa muun aihetta käsittelevän kirjallisuuden kanssa, sillä samat tavoitteet toistuvat sisäisen brändijohtamisen tutkimuksissa jatkuvasti.

Työntekijöiden roolia sisäisessä brändijohtamisessa ovat korostaneet ainakin de Chernatony ja Cottam (2006) ja Mitchell (2002). de Chernatony ja Cottam (2006, 623) toteavat, että sisäisellä brändijohtamisella voidaan auttaa yrityksen henkilöstöä ymmärtämään brändin samalla tavoin, ja auttaa työntekijöitä näkemään brändin vaikutus heidän päivittäisessä työtehtävässään. Mitchell (2002, 99) puolestaan korostaa työntekijän ja brändin emotionaalisen suhteen merkitystä; ilman vahvaa tunnesidettä yritykseen ja brändiin, ei henkilöstä välttämättä kykene täyttämään brändilupausta ja ulkoisella viestinnällä luotuja asiakkaiden odotuksia. Syiksi hän mainitsee esimerkiksi puutteellisen ymmärryksen asiakkaille tehdyistä lupauksista, puutteita työntekijöiden luottamuksessa brändiä kohtaan tai pahimmassa tapauksessa jopa vihamielisyyden brändiä ja työnantajayritystä kohtaan. Brändiluottamus lisää työntekijöiden motivaatiota ja lojaaliutta työnantajaa kohtaan.

Yrityksessä vallitsevaa yhtenäistä brändikuvaa on kirjallisuudessa nimitetty jaetuksi brändiymmärrykseksi, ja sen ovat maininneet tavoittelemisen arvoiseksi ainakin Punjaisri ja Wilson (2007, 61), Vallaster ja de Chernatony (2005, 182) sekä Baumgarth ja Schmidt (2010, 1253). Esimerkiksi Baumgarth ja Schmidt (2010, 1253) toteavat ettei brändin mukaista toimintaa voi henkilöstön toimesta tapahtua ilman jaettua brändiymmärrystä.

Brändin mukainen toiminta taas on välttämätöntä brändin halutun kaltaisen ulkoisen kommunikoinnin toteutumiseksi. Vallaster ja de Chernatony jatkavat (2006, 761) toteamalla brändin mukaisen toiminnan tukevan yhdenmukaisen brändikuvan rakentamista myös ulkoisten sidosryhmien mieleen. Brändin mukainen toiminta jaetaan aiemmissa tutkimuksissa (Baumgarth ja Schmidt 2010 sekä Morhart et al. 2009) kolmeen osaan: brändin ymmärtäminen, brändin mukainen työroolin sisäinen toiminta sekä brändin mukainen työroolin ulkopuolinen toiminta. Varsinkin brändin mukainen työroolin sisäinen ja ulkopuolinen toiminta välittyvät asiakkaalle palvelutilanteissa.

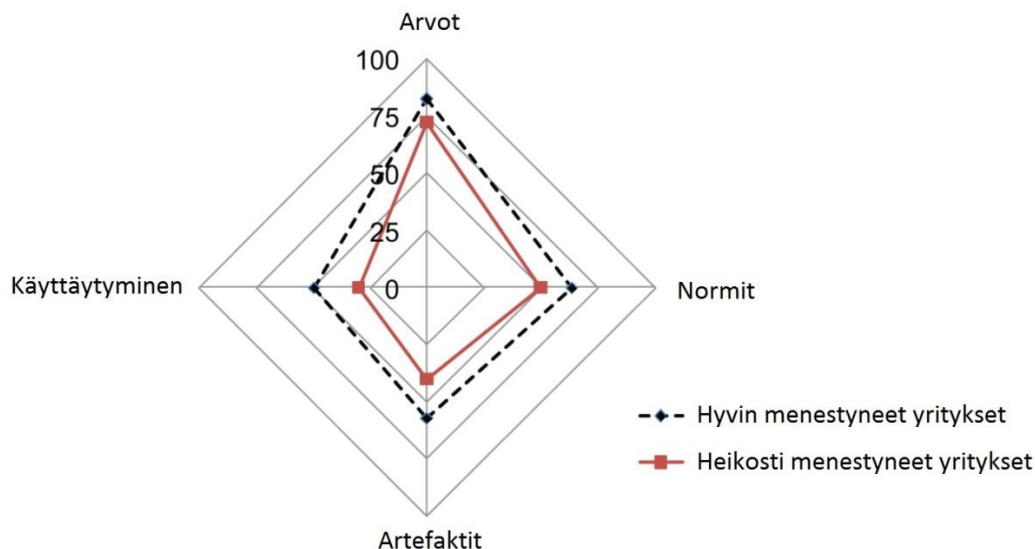
Edellä mainittujen tekijöiden lisäksi kirjallisuus tunnistaa brändiorientaation erääksi tärkeimmistä brändin mukaista toimintaa synnyttävistä tekijöistä. Baumgarth ja Schmidt (2010) toteavat brändiorientaatiolla olevan vaikutusta sekä jaettuun brändiymmärrykseen, että brändin mukaiseen toimintaan. Tutkimuksessaan he havaitsivat brändiorientaation vaikuttavan B2B-yritysten työntekijöihin lisäämällä brändiin sitoutumista, brändiymmärrystä sekä luottamusta brändiin. Kaikki kolme tapaa vaikuttavat brändin mukaisen toiminnan syntyyn (Baumgarth ja Schmidt 2010, 1256). Brändiorientaation mittarina he käyttivät sitä, missä määrin yrityksessä on omaksuttu sisäistä brändijohtamista ja kuinka vahvasti itse yritys mielletään brändiksi. Brändiorientaatioon sisältyy ajatus brändin mieltämisestä rahanarvoiseksi omaisuudeksi, strategiseksi resurssiksi (Baumgarth ja Schmidt 2010, 1258).

Urde (1999) on tutkinut brändiorientaatiota laajalti ja hänen mukaansa brändiorientaatio ilmenee monella tapaa. Ensinnäkin brändiorientaatio voi ilmetä intohimoisuutena brändiä kohtaan, yleensä lähtien johdosta. Intohimaisen suhtautumisen tulee näkyä alaisille jotta he voisivat omaksua saman asenteen brändiä kohtaan. Toiseksi, brändiorientaatio näkyy yrityksen arvojen, vision ja mission sisällyttämisessä brändiviestiin; tuotteisiin, positiointiin ja yrityksen nimeen ja sloganiin. Kolmanneksi, myös Urde painottaa brändin näkemistä strategisena resurssina. Hän korostaa myös brändin muuttuvaa luonnetta: resurssina se dynaaminen, jatkuvasti uudistuva. Lisäksi brändiorientaatio voi ilmetä brändin käsittämisenä osaksi omaa identiteettiä ja osana laajempaa sosiaalista kontekstia. (Urde 1999)

Myös Gromark ja Melin (2011, 395) liittävät sidosryhmänäkökulman brändiorientaatioon. Heidän mukaansa brändiorientaatio on ajattelutapa, jossa brändipääoma luodaan vuorovaikutuksessa sisäisten ja ulkoisten sidosryhmien kanssa. Tämä näkökulma on hyvin

linjassa esimerkiksi aiemmin mainittujen Grönroosin (2006, 321) ajatusten kanssa, vaikka hän ei lähestynytäkään aihetta organisaation brändiorientaation suunnasta. Monien aiempien tutkimusten tavoin, myös Gromark ja Melin (2011) kuvaavat brändiorientoituneessa yrityksessä brändin olevan toiminnan keskipiste, jonka ympärillä yrityksen muut toiminnot pyörivät. Tutkimuksessaan Gromark ja Melin (2011) havaitsivat myös suoran yhteyden taloudelliseen tulokseen: yrityksissä joissa brändiorientaatio oli vahva, liikevoittoprosentti oli kaksinkertainen verrattuna alhaisen brändiorientaation yrityksiin.

Myös Baumgarth (2010) osoittaa brändiorientaation tärkeyden tutkimustulosten valossa. Hän jakaa brändiorientaation neljään elementtiin: arvot, artefaktit normit ja edellä mainittuihin osa-alueisiin pohjautuva brändin mukainen toiminta. Tutkimuksessaan hän jakoi tutkittavat yritykset taloudellisesti hyvin menestyneisiin ja heikosti menestyneisiin, ja havaitsi hyvin menestyneiden yritysten raportoivan selvästi korkeampia lukemia kaikilla edellä mainituilla neljällä brändiorientaation osa-alueella (ks. Kuva 3 alla).



	Arvot	Normit	Artefaktit	Käyttäytyminen
Heikosti menestyneet yritykset (131 kpl)	72,2	49,9	39,9	29,8
Hyvin menestyneet yritykset (130 kpl)	82,4	63,2	57	39,5

Kuva 3. Brändiorientaation vaikutus menestymiseen. (mukaillen: Baumgarth 2010, 664)

Brändiorientaation arvo-, normi-, artefakti- ja toimintatasoja voidaan tarkastella yrityskulttuurin kontekstissa. Kuten aiemmin mainittiin, on yrityskulttuurin merkitystä korostettu sisäiden brändijohtamisen tutkimuksissa. Seuraava kappale käsittelee yrityskulttuurin merkitystä yrityksen sisäisen brändijohtamisen kannalta.

2.7 Brändiorientoitunut yrityskulttuuri

Useat tutkijat ovat todenneet, että brändiorientaatio voi toteutua yrityksessä vain kokonaisvaltaisen yrityskulttuurin kautta (de Chernatony ja Cottam 2006, Hatch ja Schultz 2001, Baumgarth ja Schmidt 2010). De Chernatony ja Cottam (2008) pitävät yrityskulttuuria luontevana osana sisäistä brändijohtamista, koska kulttuuri ohjaa organisaation toimintaa, jonka puolestaan on oltava johdonmukaista brändilupauksen kanssa. Yrityskulttuuri vaikuttaa myös organisaation arvoihin, joka on Baumgarthin (2010) määrittämistä brändiorientaation tasoista kaikkein syvin. Arvotasolta käsin voidaan vaikuttaa yrityksen kaikkeen asiakkaisiin kohdistuvaan toimintaan (De Chernatony ja Cottam, 2008). Baumgarth (2010) kuvaa tämän prosessin vaiheittaisena; arvot vaikuttavat normeihin, normit vaikuttavat artefakteihin ja nämä yhdessä normien kanssa puolestaan vaikuttavat toimintaan. De Chernatony ja Cottamin (2006) mukaan brändiorientaatio näyttäytyy selkeimmin juuri arvotasolla. Baumgarthin mallissa arvotasolla mitataan brändin roolia yrityksen kokonaisstrategian rakennuspalasena sekä keskeisten brändikonseptien ymmärrystä (Baumgarth 2010). Arvotason tarkastelu keskittyy lähinnä yrityksen johdon tekemiin strategisiin valintoihin ja asenteisiin brändiä kohtaan. Brändiorientaatio syntyy de Chernatony ja Cottamin (2006) tulkinnan mukaan alun perin kontrollimekanismien kautta, ja vasta henkilöstön brändiymmärryksen ja –luottamuksen kautta syntyy aito, ulkoisista mekanismeista riippumaton brändiorientaatio, joka myös johtaa brändin mukaiseen automaattiseen toimintaan. Kun brändiorientaatio on sisäistetty arvona, alkaa brändiorientoituneita normeja syntyä orgaanisesti (Baumgarth 2010).

2.7.1 Normit

Brändiorientoituneilla normeilla tarkoitetaan brändin johtamista ohjaavia epävirallisia käytäntöjä ja tapoja, jotka perustuvat brändiorientoituneisiin arvoihin. Ne eivät ole varsinaisia sääntöjä tai byrokratiaa, vaan pohjautuvat sitoutumiseen yrityksen sisällä yhteisesti hyväksytyjä arvoja kohtaan. (Aaker ja McLoughlin 2007).

2.7.2 Artefaktit

Artefakteilla Baumgarth (2010) tarkoittaa symboleita, jotka liittyvät yleensä yrityksen kommunikaatioon. Esimerkkeinä hän mainitsee pukukoodit ja bränditarinat. Ne vaikuttavat yrityksen arjessa muistuttaen konkreettisesti brändin taustalla vaikuttavista arvoista ja normeista. Vallaster ja de Chernatony (2006) täydentävät artefaktitasoa symboleilla, joita ovat esimerkiksi sanat, kielenkäyttö ja merkit. Nämä ovat usein ulkopuolisille epäselviä ja vain organisaatioon kuuluvat ymmärtävät symbolien merkityksen, mikä puolestaan vahvistaa niiden merkitystä yhteisenä ja ainutlaatuisena kommunikaation muotona. Aaker ja McLoughlin (2007) mainitsevat symboleiksi myös sellaisia tekijöitä kuin yrityksen perustaja ja alkuperäinen missio. Nämä asiat pysyvät muuttumattomina organisaation mahdollisista muutoksista huolimatta ja muistuttavat henkilöstöä alkuperäisistä arvoista ja siitä mistä nykytilanteeseen on tultu, ohjaten toimintaa bränditarinan mukaiseksi.

2.7.3 Toiminta

Brändiorientoituneen yrityskulttuurin pinnallisin taso eli toiminta on Baumgarthin erittelemistä kerroksista konkreettisin ja näkyvin. Brändin mukaista toimintaa ei saada aikaan keinotekoisesti käynnistettynä, eli ellei brändiorientaatio toteudu alemmilla kerroksilla eli esimerkiksi arvoissa ja normeissa (Baumgarth 2010). Toiminnan kannalta tärkeimmiksi toimijoiksi Baumgarth nimeää toiminnalliset johtajat, ja työkaluiksi esimerkiksi kontrollimekanismit, tehokkuusmittarit ja brändivetoisen mainonnan (Baumgarth 2010). Edelleen taustalla vaikuttavina edellytyksinä ovat arvot, normit ja artefaktit, jotka ohjaavat kaikkea yrityksen toimintaa parhaimmillaan ilman jäykkiä sääntöjä ja sanktiomekanismeja.

Erääksi yrityskulttuurin suurimmista eduista onkin kirjallisuudessa tunnistettu sen potentiaali tarjota organisaation henkilöstölle toimintaa ohjaava tukijärjestelmä ilman virallisia rakenteita ja byrokratiaa, jotka saattaisivat heikentää innovatiivisuutta ja motivaatiota (Kotter ja Heskett 1992,16). Tasapainoa ankarien sääntöjen ja toimintaa johdattavien suuntaviivojen välillä voi olla vaikea johtaa, ja brändiorientoituneet normit edustavat välimaaston ratkaisua. De Chernatony ja Cottam (2008) näkevät brändiorientoituneen yrityskulttuurin mahdollisuutena antaa yksilöille tilaa etsiä itsenäisiä ratkaisuja tarjoten silti tukea ja brändin arvojen mukaisia toimintakehyksiä.

2.8 Sisäisen brändijohtamisen prosessi käytännössä

Sisäisen brändijohtamisen toteutumista on kuvattu kirjallisuudessa myös prosessiluonteisena. Esimerkiksi Tosti ja Stotz (2001) esittävät sisäisen brändijohtamisen

seitsemänvaiheisena prosessina, jossa esiintyy vahvasti edellä kuvattuja brändiorientaation elementtejä. Ensimmäinen vaihe on brändin analysointi eli sisäinen selvitys siitä mikä on brändilupaus ja miten brändi kykenee antamaan lisäarvoa. Analyysivaiheeseen kuuluu myös brändin sisällytys yrityksen arvoihin ja toimintakäytäntöihin. (Tosti ja Stotz 2001, 30) Ensimmäinen vaihe on siis hyvin linjassa Baumgarthin määrittämän arvotason kanssa.

Toinen vaihe on ylimmän johdon perehdytys, joka perustuu analyysivaiheen tulosten sisäistämiseen ja ylimmän johdon sitouttamiseen toteuttamaan brändilupausta, brändin arvoja ja käytäntöjä, sekä organisaatorakenteen tarkastelu ja tarvittaessa mukauttaminen, koska ylimmän johdon vastuulla on myös organisaation rakenteen sopivuus brändistrategian toteuttamiseen. (Tosti ja Stotz 2001, 31)

Kolmas vaihe on keskijohdon sitouttaminen, jota Tosti ja Stotz pitävät kriittisenä tekijänä sisäisen brändijohtamisen prosessissa. Keskijohto toteuttaa brändijohtamisen periaatteita päivittäin ja on jatkuvasti läsnä brändiä toteuttavassa toiminnassa, ylintä johtoa lähempänä ja aktiivisemmin. Keskijohdon perehdytys brändin vaatimiin tehtäviin tapahtuu workshop-tyyppisissä koulutuksissa ja suunnittelusessioissa, joissa kaikille johtohenkilöille laaditaan henkilökohtainen suunnitelma hänen brändiin liittyvistä tehtävistään sekä annetaan vertaispalautetta. (Tosti ja Stotz 2001, 31-32)

Neljäs vaihe on työntekijöiden sitouttaminen brändin arvoihin. Tämä ei tarkoita pelkästään brändin arvojen pintapuolista selittämistä työntekijöille, vaan heidät on saatava kokemaan brändin arvot läheltä ja konkreettisesti. Esimerkkinä Tosti ja Stotz mainitsevat koko työpäivän kestävän koulutustilaisuuden, jossa työntekijät saavat pienryhminä tutustua brändiarvoja esitteleviin lavastettuihin tilanteisiin ja kokemuksiin. (Tosti ja Stotz 2001, 32) Kuten esimerkiksi Devasagayam et al. (2010) totesivat, tällainen konkreettinen brändiymmärrys lisää brändin mukaista toimintaa organisaatiossa.

Viides vaihe on taktinen suunnittelu, joka tapahtuu keskijohdon ja heidän esimiestensä välillä. Näissä suunnittelutapaamisissa arvioidaan brändin mukaisen toiminnan toteutumista keskijohdon johtamissa työryhmissä sekä yhteistyössä eri työryhmien välillä. Tämä vaihe tarkastelee ryhmien sisällä vallitsevia, usein haitallisia taipumuksia sekä ryhmien välisiä kommunikaatiovaikeuksia tai muita konflikteja, esimerkiksi myynnin taipumusta luvata sellaista mitä tuotanto ei kykene toimittamaan. (Tosti ja Stotz 2001, 33)

Kuudes vaihe on ns. brändileirit, joissa keskijohdolle ja heidän työryhmilleen määritellään käytännön tehtävät, joilla he voivat toteuttaa brändilupauksen kenttätasolla. Nämä tehtävät pohjautuvat analyysiin, työntekijöiden läpikäymään arvojen sitouttamisohjelmaan sekä jatkuvaan palautteeseen, jotka mahdollistavat hedelmällisten käytäntöjen tunnistamisen sekä haitallisten käytäntöjen löytämisen ja lakkauttamisen. (Tosti ja Stotz 2001, 33)

Seitsemäs vaihe on koko prosessin tarkkailu ja tukitoimintojen tarjoaminen. Koska sisäinen brändijohtaminen on jatkuva prosessi, on tärkeää ylläpitää edellä mainittuja prosessin osia ja tarvittaessa täydentää niitä; muuten sisäinen brändijohtaminen menettää tehonsa ja unohtuu pian sen käynnistämisen jälkeen. (Tosti ja Stotz 2001, 33)

Tostin ja Stotzin esittelemä sisäisen brändijohtamisen prosessi sisältää brändiorientoituneen yrityskulttuurin elementit ja keinot niiden saavuttamiseen käytännössä. Prosessikuvaus on hyvin linjassa brändiorientaatiota tutkineen kirjallisuuden kanssa. Samansuuntaisen prosessikuvauksen ovat esittäneet Wallström et al. (2008), joiden kuvaama prosessi on kolmivaiheinen, mutta sisältää pääosin samantyyppisiä vaiheita kuin Tostin ja Stotzin vastaava. Prosessikuvaus muodostui heidän tutkiessa kolmea sisäisen brändijohtamisohjelman toteuttanutta ruotsalaista finanssialan yritystä. Kaikissa kolmessa yrityksessä toteutettiin kolme melko samanlaista vaihetta.

Ensimmäinen vaihe Wallströmin et al. kuvauksessa on brändiarviointi (brand audit), joka käsittää brändin sisäisiä ja ulkoisia tekijöitä kuten visio ja missio, yrityskulttuuri, brändiarkkitehtuuri sekä asiakkaat ja kilpailijat. Näiden tekijöiden pohjalta yritykselle muodostuu viitekehys ja konteksti, jota vasten brändin rakentaminen tapahtuu.

Toinen vaihe on brändi-identiteetin määrittäminen. Kaikki kolme pankkia muodostivat brändi-identiteettinsä yrityksen arvojen pohjalle, pyrkien muodostamaan ja vahvistamaan positiivisia tunteisiin vetoavia brändiassosiaatioita. Huomionarvoista oli myös kaikkien pankkien pyrkimys poistaa joitain negatiivisia assosiaatioita, kuten aiempia skandaaleita tai vanhanaikaisuutta.

Kolmas vaihe on brändin positiointilausunto (brand position statement). Tämä on konkreettinen lupaus asiakkaille, joka pohjautuu brändiarvioinnissa esille nousseisiin tekijöihin sekä brändi-identiteettiin, ja sitoo ne asiakkaalle esitettävään brändilupaukseen.

Wallströmin et al. (2008) malli ei mene yksityiskohtiin esimerkiksi siinä, miten työntekijät käytännössä saadaan sitoutumaan brändin arvoihin tai miten brändiymmärrystä luodaan

organisaatiossa. Vaikka se ei ole yhtä seikkaperäinen kuin Tostin ja Stotzin (2001) malli, osoittaa se kuitenkin selkeästi palveluyritysten käyttävän samansuuntaisia työkaluja sisäisen brändijohtamisen toteuttamisessa ja täydentää siten aiheen aiempaa kirjallisuutta. Yhteistä molemmille malleille on selkeä yhteys brändin arvopohjaan.

Myös Vallaster ja de Chernatony (2006) nostivat brändiorientoituneen yrityskulttuurin keskeiseen rooliin. Tutkiessaan keinoja yrityksen sisäisen brändin rakentamiseksi he havaitsivat muutamia teemoja, jotka toistuivat kohteina olleiden yhdeksän yrityksen yhteensä 30 työntekijän haastatteluissa. Tutkimustuloksissa korostui ylimmän johdon rooli, ja tärkeimmät teemat olivat ensinnäkin yrityksen rakenteelliset valmiudet toteuttaa brändi-identiteettiä päivittäisessä toiminnassa, ja toiseksi johtajan henkilökohtaiset ominaisuudet brändin rakentamisen moottorina.

Vallaster ja de Chernatony jaottelivat yrityksen rakenteelliset tekijät neljään osa-alueeseen. Ensimmäinen on teoriakirjallisuudessa jo paljon esillä ollut yrityskulttuuri. Tutkimuksessa esiteltyjä esimerkkejä olivat muun muassa kielenkäyttö, käyttäytymisnormit sekä yrityksen sisällä elävät tarinat ja legendat. (Vallaster ja de Chernatony 2006)

Toinen rakenteellinen tekijä, jonka merkitystä tutkimus korosti, on yritysdesign (corporate design), eli yrityksen ulkoasutekijät, kuten logo, visuaaliset objektit, värit ja niin edelleen. Esimerkiksi eräässä yrityksessä palkkakuitit lähetetään aina saman ulkoasun mukaisesti yrityksen logolla ja värimaailmalla varustettuna. Tällaiset pienet merkit ja symbolit ovat Baumgarthin (2010) mainitsemia artefakteja, joiden merkitys voi olla ulkopuolisille tuntematon mutta organisaation jäsenille ne muistuttavat yrityksen brändi-identiteetistä ja tuovat brändin lähelle työntekijää. (Vallaster ja de Chernatony 2006)

Kolmas tärkeä rakenteellinen tekijä on yrityksen sisäinen käyttäytyminen (corporate behaviour), jonka osalta kohdeyrityksissä huomattiin eroavaisuutta aiempaan kirjallisuuteen verrattuna. Vaikka esimerkiksi Ind (2001), Mitchell (2002), LePla et al. (2003) sekä Burmann ja Zeplin (2005) pitävät tärkeänä sitä, että henkilöstön rekrytointi, koulutus sekä palkkausrakenteet tukevat brändilupausta, suuri osa vastauksista oli ristiriidassa tämän kanssa. Tutkimukseen osallistuneet johtajat vierastivat brändilupauksen pakonomaista iskostamista työntekijöihin esimerkiksi brändiorientaation mukaan muuntuvalla palkalla. Työntekijöiden omaa persoonallisuutta ei haluttu kitkeä pois tai muuttaa toisenlaiseksi. Sen sijaan ammatillisen kehityksen ja työtehtävään liittyvän

koulutuksen tuli vastaajienkin mielestä olla brändin mukaista. (Vallaster ja de Chernatony 2006)

Neljäs rakenteellinen tekijä, joka tutkimuksessa nousi esiin, oli yrityksen kommunikaatio työntekijöitä ja ulkoisia sidosryhmiä kohtaan. Osa vastaajista työskenteli 100 000 työntekijän organisaatiossa, ja raportoi koko yrityksen kattavan brändikommunikaation olevan hyvin haastavaa. Koska brändin mukaisen toiminnan on toteuduttava asiakkaan kanssa työskentelevän henkilöstön käytöksessä, ei brändiviestin kommunikointi saa jumiutua esimerkiksi keskijohtoon vaan informaation on virrattava koko organisaation läpi. Toisaalta on tärkeää myös vastaanottaa tietoa esimerkiksi asiakkailta ja kumppaneilta, koska näistä lähteistä käy ilmi miten ulkoiset sidosryhmät ovat hahmottaneet yrityksen brändin. Esimerkiksi eri markkina-alueilla työskentelevien työntekijöiden väliset tapaamiset miellettiin tehokkaaksi brändikommunikaation keinoksi, sillä näissä tilaisuuksissa henkilöstö saa uusia näkökulmia brändiin ja silti brändi on yhteinen nimittäjä kaikkien tapaamisiin osallistuvien henkilöiden välisessä kommunikaatiossa. (Vallaster ja de Chernatony 2006)

Organisaatorakenteen ohella johtajan henkilökohtaiset ominaisuudet korostuivat Vallasterin ja de Chernatony (2006) tutkimuksessa. Johtajan roolia sisäisen brändijohtamisen kontekstissa on tutkittu laajemminkin ja, esimerkiksi Morhart et al. (2009) ovat tutkineet transaktionaalisen johtamisen ja muutosjohtamisen vaikutuksia brändiorientaation toteutumiseen organisaatiossa. Seuraava kappale käsittelee johtajan roolia brändiorientaation edistäjänä.

2.9 Johtamistyylin vaikutus brändiorientaatioon

Vallaster ja de Chernatony (2006) havaitsivat organisaation rakenteellisten tekijöiden ohella johtajuuden merkittäväksi tekijäksi sisäistä brändiä rakennettaessa. Johtaja voi paitsi verbaalisella kommunikaatiollaan, myös käytöksellään vaikuttaa brändin mukaisen toiminnan syntymiseen organisaatiossa (Vallaster ja de Chernatony 2006). Verbaalista kommunikaatiota ovat tutkineet esimerkiksi Mayfield ja Mayfield (2004), jotka perustivat tutkimuksensa ns. motivoivan kielen teoriaan (motivating language theory). Mallin on useissa tutkimuksissa havaittu vaikuttavan organisaatiossa muun muassa työtehoon, työtyytyväisyyteen, henkilöstön vaihtuvuuteen, motivaatioon sekä innovatiivisuuteen (Mayfield et al. 1998, Sullivan 1988, Zorn ja Ruccio 1998). Lähtökohtaisesti teorian voidaan olettaa soveltuvan myös brändiorientoituneen kommunikaation kontekstiin.

2.9.1 Kielenkäyttö

Motivoivassa kielenkäytössä tulee esiintyä kolme elementtiä: suunnan näyttäminen, empaattisuus sekä tarkoitusten muodostaminen. Suunnan näyttämällä tarkoitetaan käytännön tavoitteiden kuten työtehtävien ja tulostavoitteiden kommunikointia. Brändiorientaation tapauksessa brändilupaus ja brändin arvot kuuluisivat tähän kategoriaan. Empatiolla tarkoitetaan inhimillisen yhteyden luomista alaisiin ja täten vuorovaikutuksen laajentamista pelkän työsuorituksen ulkopuolelle. (Mayfield ja Mayfield, 2004) Koska luottamus yritystä ja brändiä kohtaan edistää brändiorientaation aikaansaamista (Baumgarth 2010, Mitchell 2002), on luottamuksen sävyttämä suhde alaisiin tärkeä tekijä brändiorientoituneen johtajan kommunikaatiossa. Tarkoituksen muodostaminen merkitsee kulttuurillisten normien ja odotusten kommunikoimista alaisille, mikä on tärkeää työntekijöiden tiettyyn työtehtävään tai työskentely-ympäristöön orientoitumisen kannalta. (Mayfield ja Mayfield, 2004)

Vallaster ja de Chernatony (2006) painottavat verbaalisessa kommunikaatiossa johdonmukaisuuden ja viestin säännöllisen toistamisen tärkeyttä. Brändiorientoituneen johtajan täytyy siis tuoda brändinäkökulma päivittäiseen kommunikaatioon synnyttääkseen jaettua brändiymmärrystä ja luottamusta brändiin. Stephenson (2004) toteaa avoimen, ristiriidattoman ja luotettavan kommunikaation luovan perustan brändin uskottavuudelle ja luottamukselle brändiä kohtaan, jonka edustajina johtajat kommunikoivat.

2.9.2 Johtamiskäyttäytyminen

Vallasterin ja de Chernatonyin mukaan verbaalinen kommunikaatio vaatii johtajilta rinnalleen ei-verbaalista kommunikaatiota, joka korostaa johdon vastuuta brändistä. Esimerkeiksi he mainitsevat pukukoodit ja alaisten huomiointin. Näin tehdessään johtajat luovat yhteyden rakenteiden ja yksilöiden välille, mikä luo alustan brändinmukaisen käyttäytymisen toteutumiseksi (Vallaster ja de Chernatony 2006). Tutkimuksessaan he havaitsivat johtajien olevan tietoisia oman esimerkinsä tärkeydestä. Brändin arvojen ja brändi-identiteetin ilmentäminen päivittäisessä kanssakäymisessä, eli ns. brändin eläminen, nähtiin tärkeämpänä kuin kaunopuheinen sitoutumisen tavoittelu.

Brändiorientoituneet johtajat näkivät itsensä osana sisäisen brändijohtamisen prosessia, ja antoivat alaisilleen paljon arvoa prosessin osatekijöinä. He esimerkiksi pyrkivät voimaannuttamaan alaisiaan eli antamaan heille vastuuta ja vapauksia rajoitusten ja kurin sijasta, sekä pyrkivät itsekin jatkuvasti oppimaan alaisiltaan. Tämä Vallasterin ja de

Chernatonyn esittelemä johtamistyyli sisältää paljon muutosjohtajuuden elementtejä. Samansuuntaisia suosituksia sisäiseen brändijohtamiseen soveltuvasta johtamistyylistä ovat tehneet Morhart et al. (2009), jotka tutkimuksessaan vertailivat kuinka tehokkaasti transaktionaalinen johtaminen ja muutosjohtaminen synnyttävät brändinmukaista käytöstä alaisissa. Muutosjohtamisen todettiin soveltuvan tähän tarkoitukseen tehokkaammin (Morhart et al. 2009,133).

2.9.3 Transaktiojohtaminen ja brändiorientaatio

Transaktionaalinen johtaminenkin voi tosin pyrkiä brändiorientaatioon. Morhart et al. (2009) määrittävät brändiorientoituneen transaktionaalisen johtajuuden vetoamiseksi alaisten rationaaliseen ajatteluun brändin mukaisen toiminnan luomiseksi. Käytännössä tämä tapahtuu brändin mukaisen toiminnan palkitsemisella ja ei-toivottuun käyttäytymiseen puuttamalla. Yleisesti transaktionaalisen johtamistyylin ovat määritelleet esimerkiksi Liu et al. (2011), joiden mukaan transaktionaalinen johtaja pyrkii säilyttämään vallitsevan tilanteen määrittämällä alaisille tavoitteita jotka heidän tulee saavuttaa. Tavoitteiden saavuttamisesta palkitaan ja epäonnistumisista rangaistaan. Transaktionaalinen johtaja välttää riskejä, eikä alaisten ole tarkoitus ylittää johtajan odotuksia tai oma-aloitteisesti etsiä luovia ratkaisuja vallitsevan tilanteen muuttamiseksi (Liu et al. 2011).

Transaktionaalinen johtajuus soveltuu kuitenkin pääosin huonosti sisäiseen brändijohtamiseen useammastakin syystä. Ensinnäkin transaktiojohtaminen tähtää vallitsevan tilanteen ylläpitämiseen, kun taas jaetun brändiymmärryksen synnyttäminen on pitkäaikainen muutosprosessi, joka vaatii jatkuvaa inhimillistä vuorovaikutusta, kuten aiemmin todettiin. Transaktionaalisella johtamisella pyritään saavuttamaan johdolle usein tyypillisesti tietyt lyhyen aikavälin taloudelliset tavoitteet (De Chernatony ja Cottam 2008), joiden kannalta brändin pitkäjänteinen rakentaminen ei yleensä ole prioriteeteissa kovin korkealla.

Toiseksi transaktionaalinen johtajuus pyrkii saamaan tuloksia aikaan palkkioiden ja rangaistusten voimalla, eikä herättämällä alaisissa sisäsyntyistä halua toivotunlaista toimintaa kohtaan. Näin alaiset pyrkivät ennemminkin työnantajan palkitsemisjärjestelmien mukaisiin yksilösuorituksiin, kun sisäisen brändijohtamisen kannalta tärkeämpää olisi nimenomaan yhteisten, jaettujen arvojen ja toimintamallien sekä brändi-identiteetin omaksuminen. Ulkoiset motivaatiotekijät kuten palkkiot eivät myöskään tutkimusten

mukaan synnyttä sisäistä motivaatiota, jota vaaditaan jotta työntekijä voi todella omaksua organisaation jaetun brändi-identiteetin (Morhart 2009, 127).

Deci ja Ryan (1985) määrittivät kolme tekijää, jotka vaaditaan jotta yksilö voi hyväksyä alun perin ulkoa päin tarjotut käyttäytymismallit omikseen ja omaksua niiden spontaanin toteuttamisen. Nämä kolme tekijää ovat yhteenkuuluvuus (relatedness), pätevyys (competence) ja itsenäisyys (autonomy). Transaktionaalisen johtamisen menetelmät sotivat näiden tekijöiden toteutumista vastaan; Ensinnäkin ne saattavat ohjata työntekijää yksinäiseen suorittamiseen jaetun käyttäytymisen sijaan, ja keskittävät huomiota virheisiin ja vältettävään käytökseen, jotka taas estävät työntekijää saavuttamasta oman pätevyyden ja itsenäisyyden tunnetta. Edellä mainitut varoitukset transaktionaalisen johtamisen mahdollisista haitoista sisäiselle brändijohtamiselle ovat linjassa aiemmin mainitun Vallasterin ja de Chernatyn (2006) tutkimuksen kanssa, jossa sisäistä brändijohtamista harjoittavat johtajat nimenomaan mainitsivat alaisten voimaannuttamisen ja avoimen, luottamuksen sävyttämän vuorovaikutussuhteen tärkeimpinä brändin mukaista käyttäytymistä edesauttavan johtamisen elementteinä. Näitä tekijöitä sisältävä muutosjohtaminen onkin havaittu sisäiseen brändijohtamiseen huomattavasti paremmin soveltuvaksi johtamistyyliksi. Muutosjohtamisen puolesta puhuvat esimerkiksi Morhart et al. (2009) ja Tosti ja Stotz (2001).

2.10 Muutosjohtaminen ja brändiorientaatio

Muutosjohtamista on tutkittu paljon ja eri tutkijat antavat sille hieman erilaisia merkityksiä. Useimmille tulkinnoille yhteistä on kuitenkin käsitys luottamukseen ja alaisten voimaannuttamiseen perustuvasta johtamistyylistä, jonka kautta nämä omaksuvat organisaation arvot ja alkavat toteuttaa niitä itsenäisesti, sisäisen motivaation ohjaamana (Gillespie ja Mann 2004, Bass 1985). Useimmat näkökulmat myös tunnistavat alaisten taipumuksen ylittää johtajan odotukset, kun he alkavat nähdä tämän ajamat arvot ja käyttäytymismallit tavoittelemisen arvoisina. Näin ollen heidän yrityksen arvojen mukainen käyttäytymisensä alkaa näkyä myös heidän varsinaisen työtehtävänsä ulkopuolella tapahtuvissa tilanteissa (Morhart et al 2009).

Bass (1985) esitti neljä ominaisuutta, joita muutosjohtajan tulisi ilmentää johtamistyössään ja kanssakäymisessään alaistensa kanssa. Nämä ovat ihannoitu vaikuttavuus (idealized influence), inspiroiva motiivointi (inspirational motivation), älyllinen stimulointi (intellectual stimulation), sekä yksilöllinen kohtaaminen (individualized consideration). Ihannoitu

vaikuttavuus tarkoittaa johtajan ihannoitavaa käyttäytymistä, joka herättää alaisissa taipumusta samaistua häneen ja halua seurata hänen esimerkkiään. Inspiroiva motivointi viittaa johtajan kykyyn aikaansaada kollektiivisia tavoitteita alaisissa kommunikoimalla heille innostava visio. Älyllinen stimulointi tarkoittaa alaisten oman ajattelun stimulointia uusien toimintatapojen keksimiseksi valmiiden vastausten tarjoamisen sijaan. Yksilöllisellä kohtaamisella puolestaan tarkoitetaan alaisille annettavaa henkilökohtaista valmennusta; aikaa ja huomiota, jolla pyritään saavuttamaan heidän koko suorituspotentialinsa. (Bass, 1985)

Morhart et al. (2009) soveltavat muutosjohtamista brändiorientaation kontekstissa. He ovat luoneet johtajille brändiorientoituneen käyttäytymismallin, jonka neljä osa-aluetta pohjautuvat Bassin (1985) määrittelemiin muutosjohtamisen elementteihin. Heidän mallinsa mukaan ideaali vaikuttavuus tapahtuu johtajan oman brändikeskeisen käyttäytymisesimerkin kautta. Inspiroiva motivointi taas tapahtuu viestimällä mukaansatempaavaa ja erottuvaa brändivisiota, joka herättää alaisissa osallistumista ja ylpeyttä yhteiseksi koettua yritysbrändiä kohtaan. Älyllinen stimulointi toteutuu voimaannuttamalla alaisia ja antamalla heidän itsenäisesti tulkita brändilupausta sekä sen vaikutusta heidän työrooliinsa. Yksilöllinen kohtaaminen puolestaan käsittää alaisten henkilökohtaisen valmentamisen brändin edustajan rooliin; alaisten itseluottamuksen kannalta on tärkeää että johtaja myös näyttää luottavansa näihin brändiagentteina. Kaiken kaikkiaan brändiorientoitunut muutosjohtamistyyli siis edellyttää, että johtaja elää brändin arvojen mukaisesti sekä voimaannuttaa alaisiaan ja antaa heille tilaa kasvaa itsenäisesti brändin mukaiseen rooliin ja asemaan organisaatiossa, kuten myös Vallasterin ja de Chernatonyn (2006) omassa tutkimuksessaan haastattelemat johtajat totesivat.

Morhart et al. (2009) eivät kuitenkaan täysin tyrmää myös transaktionaalisen johtamistyylin vaikutusta brändiorientaatioon, vaan havaitsivat tutkimuksessaan sen vaikuttavan positiivisesti muutosjohtamisella saavutettuun alaisten brändin mukaisen roolin sisäistämiseen. Kuitenkin liiallisesti sovellettuna transaktionaalinen johtaminen vaikutti muutosjohtamisen tulokseen negatiivisesti, heikentäen brändin mukaisen roolin sisäistämisaikutusta. Johtopäätöksenä Morhart et al. (2009) suosittelevat johtajille muutosjohtamisvaltaista johtamistyyliä, johon on yhdistetty transaktionaalisen johtamisen keinoja, kuitenkin maltillisella tasolla.

3 CASE EEKOO: SISÄINEN BRÄNDIJOHTAMINEN ETELÄ-KARJALAN OSUUSKAUPPA EEKOSSA

Tutkimuksen empiriaosuudessa tutkitaan sisäisen brändijohtamisen toteutumista Etelä-Karjalan Osuuskaupassa eli Eekoossa. Eekoo on valtakunnalliseen S-ryhmään kuuluva, itsenäinen yli 50000 eteläkarjalaisen asiakasomistajan omistama osuuskunta. Sen toimialoja ovat päivittäistavarakauppa, hotelli- ja ravintolatoiminta, autokauppa sekä liikennemyymälätoiminta. Työntekijöitä Eekoolla on yli 1000. (Eekoo, 2013) Eekoo valittiin case-yritykseksi näkyvän brändinsä ja suuren kokonsa vuoksi. Suuren ja laajalle useisiin toimipaikkoihin levinneen konsernin brändin johtaminen on haastava tehtävä ja sen saavuttamiseksi voidaan olettaa olevan tarvetta sisäisen brändijohtamisen työkaluille.

Tutkimukseen haastateltiin kolmea Eekoon eri hierarkiatasojen työntekijää: toimitusjohtajaa, myymäläpäällikköä sekä myymälätyöntekijää. Kaksi viimeksi mainittua ovat töissä samassa toimipisteessä. Toimitusjohtajaa haastateltiin ensin, jonka jälkeen hänen luvallaan haastateltiin tietyn myymälän myymäläpäällikköä ja työntekijää. Otanta oli siis harkinnanvarainen. Vaikka Eekoo toimii useilla eri toimialoilla, haastateltiin tutkimuksen toimitusjohtajan lisäksi vain päivittäistavarakaupan puolella työskenteleviä työntekijöitä. Haastateltavat valittiin samalta toimialalta ja samasta toimipaikasta, koska tutkimuksen tarkoituksena on tutkia nimenomaan brändin johtamista ja brändi-identiteetin muutosta hierarkiassa ylhäältä alaspäin. Näin ollen tutkimukseen valittiin työntekijöitä, jotka ovat keskenään vuorovaikutuksessa ja hierarkiassa vertikaalisessa suhteessa. Tutkimuskysymysten kannalta ei olisi ollut relevanttia haastatella toisistaan etäällä toimivia työntekijöitä, jotka eivät ole keskenään minkäänlaisessa vuorovaikutuksessa ja joiden välillä ei siis tapahdu brändijohtamisprosesseja. Toisaalta haastattelujen keskittyminen vähittäiskauppaan ei rajaa muita toimialoja täysin pois, sillä esimerkiksi arvot ja artefaktit ovat läsnä Eekoon liiketoiminnassa riippumatta toimialasta, ja muun muassa arvot on määritelty koko yritykselle yhteisesti, ottamatta kantaa toimialakohtaisiin oloihin.

Haastattelut toteutettiin puolistrukturoituina haastatteluina. Puolistrukturoitu eli teemahaastattelu valittiin, koska se soveltuu henkilökohtaisten tuntojen ja arvostusten kuvaamiseen (Metsämuuronen 2001, 42), ja korostaa haastateltavan roolia merkityksiä luovana, tutkimuksen aiheen omakohtaisesti kokevana subjektina (Hirsjärvi et al. 2010, 205). Kysymykset noudattivat ennalta suunniteltua runkoa johon oli jätetty tilaa myös jatkotai tarkentaville kysymyksille, sekä haastateltavien erilaisten roolien vaatimille

eroavaisuuksille kysymyksissä. Esimerkiksi toimitusjohtajalta kysyttiin hänen itsensä harjoittamista johtamistavoista, kun taas työntekijältä, jolla ei ole alaisia, ei tällaisia kysymyksiä tietenkään kysytty. Kysymykset olivat vain haastattelijan tiedossa, eikä niitä näytetty haastateltaville etukäteen. Kysymysrunko on nähtävissä liitteessä 1. Haastattelut olivat kestoltaan 12-19 minuuttia.

3.1 Brändi-identiteetti ja toteutunut brändi-imago

Yrityksen sisäinen brändi-imago pysyy yhtenäisenä läpi haastateltujen hierarkiatasojen, eikä eri tasojen välillä tullut esille suuria eroja sisäisessä brändi-imagossa. Haastateltujen vastauksissa esiin nousivat paikallisuus, paikallisessa mittakaavassa melko iso koko, kohdentuminen laajalle asiakaskunnalle sekä positiointi edulliseksi, kaikkia tuloluokkia ja palvelevaksi yritykseksi. Kaikki haastateltavat mainitsivat jossain muodossa paikallisuuden sekä tietynlaisen arkisuuden tai tavallisuuden ja sen yhtenä elementtinä edullisuuden. Varsinkin toimitusjohtaja korosti paikallisuuden tärkeyttä asiakasomistajien kannalta; tuotot eivät valu esimerkiksi ulkomaille vaan ne investoidaan Etelä-Karjalan alueelle ja hyödyttävät paikallista väestöä. Kaikki vastaajat totesivat että Eekoo on asiakaslähtöinen ja palvelee kaikkia asiakkaita tulotasosta riippumatta; *"kyllä sieltä löytyy kaikki puolueet ja tuloluokat ja ikäluokat"*, kuvasi esimerkiksi toimitusjohtaja Eekoon asiakaskuntaa. Myymäläpäällikkö korosti asiakkaan ostokokemusta kaiken toiminnan suunnittelun lähtökohtana; myymälöiden toimivuus, tuotteiden asettelu ja kassojen määrä suunnitellaan asiakkaan käyttäytymisen perusteella. Myymälätyöntekijä näki asiakkaan olevan etusijalla arkipäivän toiminnassa esimerkiksi siten että muu toiminta keskeytetään asiakkaan tarvitessa myyjän apua: *"kenelläkään ei se muu työ voi olla niin tärkeitä että asiakasta ei pystyisi tai ehtisi huomioimaan eikä kohtaamaan"*.

Kuten aiemmissa tutkimuksissa havaittiin monien muiden yritysten kohdalla, myös Eekoossa brändin arvojen johtaminen on suuressa roolissa. Yrityksessä on kiinnitetty paljon huomiota arvoihin, jotka on määritetty yhdessä henkilökunnan kanssa. Kaikki yritykset työntekijät olivat mukana yhden työpäivän kestäneessä työpajassa, jonka aikana määriteltiin toiminnan keskeisiä arvoja jotka lopulta luokiteltiin neljän pääotsikon alle. Nämä neljä pääarvoa ovat: olemme asiakasta varten, uudistumme jatkuvasti, teemme tulosta ja toimimme vastuullisesti. Kaikki haastateltavat muistivat nämä neljä arvoa kohtalaisen vaivattomasti, tarkan sanamuodon muistamisessa oli myymäläpäälliköllä ja myymälätyöntekijällä hieman vaikeuksia mutta keskusteltaessa niiden merkityksestä oli kaikilla haastatelluilla selkeä ja samansuuntainen käsitys. Näin ollen on helppo uskoa

kaikkien haastateltujen yhteinen oletus siitä, että arvot ovat kaikille Eekoon työntekijöille selvät ainakin käytännön tasolla; siltä osin miten ne vaikuttavat asiakaspalvelu- ja muissa arkipäivän työtilanteissa, vaikka niiden täsmällinen määrittely ei kaikilta ulkomuistista heti onnistuisikaan. Kaikki haastateltavat totesivat että arvoja on käsitelty niin paljon että ne ovat kaikilla muistissa: *"kyllä varmasti, kyllä ne on kaikille käyty läpi...,että ne on ainakin lauseina selkeitä"*, näki asian myymälätyöntekijä kysyttäessä, ovatko brändin arvot kaikille työntekijöille selviä.

"Olemme asiakasta varten" sisälsi kaikkien vastaajien mielestä oletuksen jokapäiväisen toimiympäristön soveltumisesta asiakkaan tarpeisiin. Toimitusjohtaja ja myymäläpäällikkö korostivat myymälän siisteyden tärkeyttä, myymäläpäällikkö ja myymälätyöntekijä puolestaan asiakkaan ostokokemuksen tärkeyttä myymälän ja palvelun suunnittelun keskipisteenä. Myymäläpäällikkö ja myymälätyöntekijä mainitsivat esimerkkinä reklamaatioiden hoidon asiakaskeskeisesti tiivistä yhteyttä asiakkaan pitäen ja "maalaisjärjellä", jotta asiakas tuntee olevansa tekemisissä helposti lähestyttävän kumppanin kanssa.

Uudistumisen osalta kaikki haastateltavat nostivat esiin laajentumisen uusiin toimipaikkoihin sekä uusien myymälöiden avaamisen sekä myymälöiden jatkuvan kehittämisen. Myös henkilökunnan koulutusta arvostivat kaikki haastateltavat. Asiakaspalvelu – ja tuotekoulutusten lisäksi Eekoo tarjoaa muun muassa yrityksen maksamia venäjän kielen kursseja kaikille halukkaille. Myymäläpäällikkö mainitsi lisäksi useita järjestelmiä kuten sirukorttipäätteet ja Oiva-projektin (jonka pilotissa Eekoo oli mukana), jotka on Eekoon toimipisteissä otettu käyttöön jo hyvissä ajoin ennen kuin ne tulivat valtakunnallisesti pakollisiksi. Lisäksi Eekoossa on käytössä esimerkiksi jätteidenkäsittelystandardeja joita laki ei velvoita, eli ympäristöystävällisyydessä ja energiatehokkuudessa pyritään menemään jopa vaadittua tasoa pidemmälle. Lisäksi uusia palveluita kuten tax-free-kassoja ja ruplilla maksamista on otettu käyttöön Eekoon toimipisteissä asiakaskäyttötymisen perusteella, asioiden helpottamiseksi asiakkaan näkökulmasta. Näin ollen voidaan nähdä myös uudistumisen tapahtuvan asiakaslähtöisesti, asiakkaan tarpeiden ehdoilla: "olemme asiakasta varten" toteutuu siis myös muissa Eekoon määrittämissä pääarvoissa.

Vastuullisen toiminnan osalta kaikki vastaajat korostivat vastuullisuutta kaikkia sidosryhmiä kohtaan: esiin nousivat voimakkaimmin henkilökunnasta huolehtiminen, toimittajien reilu

kohtelu sekä tuotteiden eettinen alkuperä. Myös ympäristönäkökulma on vahvasti läsnä: toimitusjohtaja ja myymäläpäällikkö mainitsivat jätteiden lajittelun ja energiatehokkuuden tärkeiksi asioiksi. Vastuullisuuden ympäristönäkökulma sisältää siis selkeän yhteyden uudistumiseen liitettyyn ympäristönsuojelutavoitteeseen. Toimitusjohtaja painotti myös lupauksen pitämistä asiakkaille, joka toistaa aiemmin esiin tullutta brändilupausta asiakaskeskeisyydestä ja luotettavuudesta. Henkilökunnasta huolehtimisesta esimerkkinä on varhaisen puuttumisen malli, jolla pyritään auttamaan esimerkiksi suurista poissaolomääristä kärsiviä työntekijöitä yhdessä työterveyden kanssa. Myös koulutukset nähdään osana henkilökunnasta huolehtimista: kouluttaminen auttaa henkilöstöä selviytymään paremmin työssään.

Toimitusketjun eettisyydessä myymäläpäällikkö korosti omavalvonnan merkitystä; tavaraa ostettaessa tulee varmistua sen alkuperästä ja eettisestä tuotannosta. Myymälätyöntekijä lisäsi osto- ja muuhun toimintaan vaatimukseksi läpinäkyvyyden, joka antaa asiakkaalle mahdollisuuden nähdä yrityksen toiminnan olevan laillista ja hyväksyttävää: *”toimitaan vastuullisesti asiakasta ja... tavarantoimittajia kohtaan, totta kai noudatetaan lakeja ja pystyy ihmiset luottamaan siihen että toiminta on aika kuitenkin läpinäkyvää, siis niin että siitä pystyy kertomaan eikä siinä ole mitään salattavaa”*. Luotettavuusnäkökulma siis korostuu jälleen vahvasti arvotasolla.

Tuloksen tekeminen nähtiin jossain määrin muiden arvojen toteutumisen kautta saavutettavana päämääränä. Toisaalta se on myös kaiken toiminnan lähtökohta. Myymäläpäällikkö totesi että brändilupaukseen sisältyvä edullisin ostoskori pystytään tarjoamaan juuri tehokkuuden ja hyvän taloudellisen tuloksen kautta. Tehokkuus käsittää paitsi edellä mainitun energiatehokkuuden, myös muiden hukkaan menevien panostusten karsimista, esimerkiksi töissä olevan työvoiman mitoittamista todellisen, kokemuksen perusteella havaitun tarpeen mukaan. Samoin logistiikka ja muut toimintajärjestelmät on pyritty toteuttamaan mahdollisimman tehokkaasti. Liiketoiminnassa tehokkuuteen pyrkiminen on itsestänselvyys, mutta kaikissa yrityksissä henkilökunta ei välttämättä sisäistä sen tärkeyttä, ainakaan jos esimiehet eivät nimenomaisesti kommunikoi, miten tehokkuuteen tulisi jokapäiväisessä toimintaympäristössä pyrkiä. Kirjallisuuden (esimerkiksi De Chernatony ja Cottam 2006) perusteella voidaan uskoa että arvotasolta käsin tapahtuva tehokkuusodotusten kommunikointi henkilökunnalle auttaa tämän tavoitteen iskostamisessa työntekijöille, ymmärrettävässä ja helposti muistettavassa muodossa. Tuloksen tekemisen kannustimena kaikki haastateltavat mainitsivat myös

budjetoitujen myyntitulosten toteutuessa henkilökunnalle maksettavasta kannustepalkasta. Kannustepalkka sisältää vaatimuksen myös muiden tärkeinä pidettyjen ehtojen kuten myymälän siisteyden toteutumisesta.

Kaikki haastateltavat uskoivat brändin arvojen mukaisen käyttäytymisen toteutuvan päivittäisessä toiminnassa hyvin. Molemmat haastatellut esimiehet eli toimitusjohtaja ja myymäläpäällikkö totesivat ihmisten olevan yksilöitä ja kaikkien omaksuvan brändin arvot ja käyttäytymisnormit omalla tavallaan, mutta myymäläpäällikön mukaan valituksia tai arvoista välinpitämättömiä työntekijöitä tulee vastaan hyvin harvoin. Myymälätyöntekijä näki syyksi arvojen samaistuttavuuden ja yhteensopivuuden omaan arvomaailmaan. Jokaiselle työntekijälle on muutenkin melko itsestään selvää miten asiakkaan parissa tulee käyttäytyä ja mitä tälle voi sanoa, eli konflikteja työpaikan arvojen ja oman arvomaailman välillä ei juuri pääse syntymään. Ja mikäli syntyisikin, nähdään työpaikan arvot ensisijaisena asiakaspalvelutilanteessa: *"jokaisella tottakai omat arvot omassa henkilökohtaisessa elämässään, mutta sitten työpaikan arvot on taas työajalla... työajan puitteissa mennään niiden yhteisten arvojen mukaan"*.

Tärkeimpänä syynä brändin arvojen mukaisen käyttäytymisen omaksumiseen ja samalla arvojen suurimpana hyötynä niiden tarjoaman ohjenuoran ja tuen työntekijöille. Arvot ohjaavat jokapäiväistä toimintaa eikä työntekijän tarvitse itse miettiä erikseen joka tilanteessa, miten tulisi toimia. Myymälätyöntekijä näki arvojohtamisen seurauksena, että kaikille työntekijöille on tehty selväksi yhteinen ja johdonmukainen linja. Myös esimiehet näkivät arvojen ohjaavan omaa jokapäiväistä työtään. Molemmat totesivat itsekkin pohtivansa omaa toimintaansa yhteisesti määritettyjen arvojen kautta. Näin toimiessaan esimiehet myös kokivat näyttävänsä alaisilleen esimerkkiä, ja pyrkivänsä ohjaamaan myös heidän toimintaansa brändin arvojen mukaiseksi esimerkkinsä kautta.

3.2 Arvojohtaminen

Eekoon pääasiallinen sisäisen brändijohtamisen työkalu on jo vahvasti esille tullut arvojohtaminen. Varsinaista brändin ja brändilupauksen määrittelyä henkilöstölle ei ole toteutettu, vaan huomiota on enemmänkin pyritty kiinnittämään arvojen määrittelyyn ja sitä kautta työntekijöiden brändikäyttäytymisen ohjaamiseen oikeanlaiseksi sekä halutun brändi-identiteetin viestimiseen työntekijöille. Kuten aiemmin jo todettiin, näyttää arvojen kommunikointi henkilöstölle onnistuneen mieleenpainuvasti ja arvojohtaminen saavuttaneen halutun päämäärän. Arvoilla on useita yhtymäkohtia toisiinsa ja yrityksen

toimintaympäristöön, eli ne ovat relevantteja ja johdonmukaisia. Seurauksena haastateltu henkilöstö onkin sisäistänyt arvot ja ymmärtänyt ne melko samalla tavalla, ja kiitellyt arvojen kautta välittyntä selkeää, johdonmukaista ja helposti omaksuttavaa linjaa.

Käytännössä arvojohtamisen perusta on arvojen määrittäminen yhdessä työntekijöiden kanssa. Arvojen määrittely antoi perustan jonka kautta brändin mukaista käyttäytymistä voitiin alkaa iskostaa työntekijöihin. Suuri osa arvojohtamista ovat myös viralliset koulutukset, joita Eekoo järjestää vuosittain. Esimerkiksi laulukoulutuksissa pyritään parantamaan asiakaspalvelun laatua ja täten myös brändin arvojen mukaisen käyttäytymisen toteutumista asiakaspalvelutilanteessa. Myös muissa ns. virallisissa yhteyksissä arvot ovat näkyvästi esillä: esimerkiksi toimitusjohtajan mukaan yrityksestä kertovassa virallisessa Powerpoint-esityksessä arvot saavat paljon tilaa ja ovat näkyvästi esillä. Myymäläpäällikkö puolestaan mainitsi, että uusille työntekijöille arvot tulevat tutuksi perehdytyksessä, mutta tunnisti myös haasteen siinä etteivät arvot tule uusille työntekijöille yhtä tutuksi ja henkilökohtaisiksi kuin niitä muodostamassa olleille, yrityksen vanhemmille työntekijöille. Kolmas arvojohtamisen tekijä on esimiesten alaisilleen näyttämä esimerkki. Molemmat haastatellut esimiehet painottivat, että pyrkivät käyttäytymään Eekoon arvojen mukaisesti, jotta näyttäisivät alaisilleen hyvää esimerkkiä. Toisaalta mikäli he eivät käyttäytyisi näin, eivät he voisi myöskään vaatia alaisiltaan brändin arvojen mukaista käyttäytymistä

3.3 Artefaktit ja toimipaikat

Henkilökunta pyrkii välittämään Eekoon brändi-identiteettiä arkipäivän asiakaspalvelutilanteissa pääosin käyttäytymisen, mutta myös fyysisen toimintaympäristön kautta. Eekoon edellyttämä asiakaspalvelun taso on korkea toimipaikasta riippumatta ja niin myymälöihin kuin ravintoloihin ja autokauppoihinkin sisältyy oletus siitä, että asiakas asetetaan etusijalle. Brändi-identiteetissä määritettyjä tekijöitä pyritään toteuttamaan arjessa asiakkaalle näkyvällä tavalla. Esimerkiksi tehokkuuden kautta saavutettu edullisuus välittyy asiakkaalle hinnoittelussa. Luotettavuus näkyy läpinäkyvyytenä ja asiakkaaseen kohdistuvana rehellisyytenä esimerkiksi tuotteiden ja palveluiden sisällön ja tuotteiden alkuperän suhteen, kuten myymälätyöntekijä mainitsi. Paikallisuus ja helppo lähestyttävyyys näkyy asiakkaan tuttavallisessa kohtelussa ja läheisessä yhteydenpidossa asiakkaaseen esimerkiksi reklamaatiotilanteissa. Myymäläpäällikön mukaan laadukas asiakaspalvelu käsittää myös yleisesti hyvän ja kohteliaan käytöksen, sisältäen siistin pukeutumisen ja ulkoasun. Asiakaskeskeisyys näkyy myös toiminnan keskeyttämisenä

asiakkaan tarvitessa apua. Vaikka työntekijöillä olisi kuinka kova kiire, tulee heidän keskeyttää tekemisensä ja asettaa asiakkaan palveleminen etusijalle.

4 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Kun palveluiden osuus kokonaistuotannosta kasvaa, korostuu myöskin yritysbrändin merkitys kilpailuedun lähteenä. Yrityksen brändi-imago muodostuu monien tekijöiden summana, ja yksi tärkeimmistä on sen työntekijöiden toiminta yrityksen päivittäisessä toimintaympäristössä. Jotta yrityksen brändi-imago on johdonmukainen brändilupauksen ja brändi-identiteetin kanssa, on yrityksen kaikilla työntekijöillä oltava käsitys siitä, mitä brändi edustaa, ja millaisella käyttäytymisellä brändiä edustetaan asiakkaalle.

Tässä tutkielmassa perehdyttiin paikallisella tasolla suuren ja toimialoiltaan hajautuneen toimijan, Etelä-Karjalan osuuskauppa Eekoon brändiin, sisäisen brändi-identiteettiin sekä sen välittymiseen alaspäin organisaatiossa. Yhteistä Eekoon kaikille toimialoille on vaatimus korkeatasoisesta asiakaspalvelusta, sekä asiakkaan jatkuva läsnäolo toimipaikkojen arjessa. Nämä seikat pakottavat Eekoon kiinnittämään huomiota brändiinsä sekä sen välittymiseen asiakkaalle muun muassa työntekijöiden kautta.

Teoriaosuudessa tutkittiin brändin ja brändijohtamisen käsitettä sekä esiteltiin sisäisen brändijohtamisen työkaluja ja johtamiskäytäntöjä. Empiriaosuudessa tutkittiin näiden työkalujen käyttöä case-yrityksen kontekstissa sekä perehdyttiin brändi-imagon muuttumiseen organisaation sisällä. Brändin arvojen merkitys nousi huomionarvoiseksi aiemmissa tutkimuksissa, ja empiria vahvisti arvojen suuren merkityksen Eekoon tapauksessa. Eekoon brändi pohjautuu taustalla vaikuttaviin arvoihin, joiden merkitystä Baumgarth (2010), Vallaster ja de Chernatony (2006), de Chernatony ja Cottam (2008) sekä Aaker ja McLoughlin (2007) painottivat. Arvojohtaminen sisälsi teorian pohjalta tunnistettavia tunnusmerkkejä, ja arvojohtamisen voidaan nähdä onnistuneen Eekoossa melko hyvin. Arvojohtamisen ja arvojen tarjoaman tuen ansiosta työntekijät ovat motivoituneita ja tietoisia brändin arvoista, ja pyrkivät toteuttamaan niitä työssään. Työpäivän ajan kestänyt arvoihin keskittynyt työpaja muistuttaa monilta osin Tostin ja Stotzin (2001) esittelemän sisäisen brändinjohtamisprosessin neljättä vaihetta eli työntekijöiden sitouttamista brändin arvoihin. Voidaankin olettaa, että Eekoossa on toteutunut Tostin ja Stotzin oletus, jonka mukaan työntekijöiden sitouttaminen brändin arvoihin lisää heidän henkilökohtaista sisäistä motivaatiotaan (Tosti ja Stotz 2001, 32).

Tämä sisäinen motivaatio näkyi selvästi kaikkien haastateltujen Eekoon työntekijöiden vastauksissa.

Eekoon fyysiseen toimintaympäristöön liittyvät tekijät muistuttavat Baumgarthin (2010) sekä Vallasterin ja de Chernatonyin (2006) mainitsemia artefakteja ja symboleja. Eekoon toimipaikoissa vihreä, tunnistettava ulkoasu ja pukukoodit ovat selkeästi artefakteja. Myös molempien haastateltujen esimiesten painottama toimipaikkojen siisteys sisältyy brändi-identiteettiä viestivän toimintaympäristön vaatimuksiin. Myös myymäläpäällikön mainitsema myymälöiden suunnittelu asiakaskokemuksen helpottamiseksi viestii brändi-identiteettiä; myymälät suunnitellaan asiakkaan tarpeet ensisijaisiksi asettaen koska asiakas on Eekoolle tärkein.

Eekoon johtajuudessa havaittiin useita yhtymäkohtia teoriakirjallisuuteen. Ensinnäkin luvussa 2.9 mainitusta Mayfieldin ja Mayfieldin (2004) esittelemästä motivoivasta kielenkäytöstä (2004) näkyi merkkejä Eekoon toiminnassa. He luettelivat motivoivan kielenkäytön kolmeksi osatekijäksi suunnan näyttämisen, empaattisuuden ja tarkoituksien muodostamisen (Mayfield ja Mayfield 2004). Haastattelujen perusteella toimitusjohtajan mainitsemat Eekoossa määritetyt tulostavoitteet sekä johdon aloitteesta määritetyt brändin arvot kuuluvat tähän kategoriaan. Empaattisuudesta ei noussut esiin merkkejä haastattelussa, mikä ei kuitenkaan poissulje sen esiintymisen mahdollisuutta Eekoon esimiestyössä. Sen sijaan tarkoituksien luomisesta saatiin toimitusjohtajan haastattelussa viitteitä, kun hän kertoi käyttäytymisnormien tulevan esille uusien työntekijöiden perehdytyksessä ja toistuvasti arjen kanssakäymisessä. Juuri näissä tilanteissa tarkoituksien luominen onkin tärkeää, sillä Mayfield ja Mayfield (2004) korostivat sen merkitystä nimenomaan kulttuurillisten normien kommunikoinnissa orientoitaessa työntekijöitä tiettyyn työskentely-ympäristöön.

Myös kirjallisuudessa näkyvään rooliin nousseesta muutosjohtamisesta näkyi merkkejä Eekoon esimiesten toiminnassa. Haastateltujen esimiesten vastaukset sisältävät yhtymäkohtia esimerkiksi Morhartin et al. (2009) ja Bassin (1985) mainitsemiin, luvussa 2.10 esiteltyihin muutosjohtamisen periaatteisiin: esimiehen esimerkillinen ja samaistuttava käyttäytyminen muistuttaa Bassin (1985) mainitsemaa ihannoitua vaikuttavuutta (idealized influence), jonka eräksi ilmenemistavoiksi Morhart et al. (2009) mainitsevat juuri yritysbrändin mukaan ”elämisen” tavalla, joka herättää alaisissa kunnioitusta, sekä brändin arvoista puhumisen. Haastatteluiden perusteella voidaan kuitenkin myös olettaa, että

jotkut muutosjohtamisen ja ihannoidun vaikuttavuuden elementit eivät Eekoossa toteudu. Esimerkiksi brändilupauksen määrittelyä työntekijöille Morhart et al. (2009) pitivät tärkeänä, ja sitä ei toimitusjohtajan haastattelun perusteella ole nimenomaisesti Eekoossa toteutettu. Haastattelujen perusteella on vaikeaa sanoa missä määrin Morhartin et al. määrittelemät muutosjohtamisen keinot toteutuvat Eekoossa, tai missä määrin niitä olisi edes mahdollista tai edes hyödyllistä/relevanttia toteuttaa tämän kokoisessa ja näin hajanaisessa organisaatiossa. Haastattelujen perusteella voidaan kuitenkin sanoa että esimiesten käyttäytymisessä näkyy selkeitä viitteitä muutosjohtamisesta, mutta luvussa 2.10 määritettyjen Bassin (1985) ja Morhartin et al. (2009) mukaiset muutosjohtamisen elementit eivät kuitenkaan täysipainoisesti toteudu Eekoossa.

Johtajien käytöksessä on myös havaittavissa paljon transaktiojohtamisen tunnusmerkkejä. Pääosin brändinmukaisen käyttäytymisen valvonta tapahtuu transaktionaalisin keinoin, kuten valvontakierrosten ja kompensatiomallien kautta. Esimerkkinä myymäläpäällikkö mainitsi linjajohtajan käyvän tarkastuskäynnillä myymälässä pari kertaa kuussa, ja kiinnittävän huomiotaan myymälän ja henkilökunnan siisteyteen, kassajonoihin ja palvelun sujuvuuteen. Myös myynnin seuranta ja toivotun myynnin saavuttamisesta sekä edellä mainitun kaltaisten laaduntarkkailukierrosten läpäisystä maksettava kannustepalkka lukeutuu transaktionaalisen johtamisen keinoihin.

Näin arvotasolla sisäänajettujen tavoitteiden toteutumista pyritään edistämään myös käytännön palkinnolla, ja arvotason viesti on yhdenmukainen palkitsemiskäytännön kanssa ja tehokkuus- sekä muiden vaatimusten toteutumista tuetaan monesta suunnasta, mikä puolestaan tarjoaa hyvät lähtökohdat sen onnistumiselle kuten de Chernatony ja Cottam (2006) totesivat. De Chernatony ja Cottamin havaintojen pohjalta voisikin olettaa, että palkitsemiskäytäntöjä hyväksikäyttämällä olisi mahdollista edistää myös muiden brändin arvojen toteutumista Eekoon toiminnassa. Esimerkiksi uudistumiseen ja ympäristövastuullisuuteen olisi mahdollista kehittää palkitsemisjärjestelmiä, jotka kannustaisivat työntekijöitä innovatiivisuuteen, uusien järjestelmien nopeaan omaksumiseen, energia- ja jätteidenkäsittelytehokkuuteen ja niin edelleen.

Toinen tulevaisuuteen liittyvä, tutkimuksessa esiin noussut haaste Eekoolle on se, miten uudet, arvojen määrittämisprosessin jälkeen rekrytoidut työntekijät saadaan sisäistämään arvot, joita he eivät itse ole olleet mukana määrittämässä. Näiden työntekijöiden kohdalla Tostin ja Stotzin (2001) määrittämä sisäisen brändinjohtamisprosessin neljäs vaihe on

jäänyt toteutumatta, ja heidän tutkimustulostensa perusteella voidaan olettaa, ettei näiden uusien työntekijöiden kohdalla nähdä aiemmin kuvattua motivaation lisääntymistä. Eekoon olisikin kehitettävä tapoja, joilla uusia työntekijöitä saataisiin kokemaan brändin arvot henkilökohtaisesti ja samaistuttavasti, kuten Tosti ja Stotz (2001) esittivät artikkelissaan. Mikäli näin ei tehdä, alkavat arvojohtamisella saavutetut tulokset heikentyä niitä määrittelemässä olleiden työntekijöiden ajan myötä vaihtuvuuden seurauksena korvautuessa uusilla työntekijöillä.

Brändityössä on monenlaisia painotuksia ja työkaluja, eikä yhtä oikeaa tai väärää tapaa johtaa brändiä ole määriteltävissä. Tämä tutkielma esittelee yhden suomalaisen yrityksen sisäisen brändijohtamisen toteutusta. Kattavan kuvan saamiseksi yritysten harjoittamasta brändijohtamisesta, olisi tutkittava mahdollisimman montaa yritystä ja näiden brändinjohtamiskäytäntöjä. Tämä tutkielma tuo yhden yrityksen näkökulman tähän kenttään.

Brändi-imagon välittymistä asiakkaalle ja näiden erilaisia käsityksiä brändeistä on tutkittu jonkin verran, mutta brändi-imagon portaittainen muuttuminen organisaation sisällä ei ole kovinkaan paljon tutkittu aihe. Sisäisen brändijohtamisen onnistumista on vaikeaa tai jopa mahdotonta seurata kartoittamatta työntekijöiden käsityksiä oman yrityksensä brändistä. Tässä tutkielmassa pyrittiin kuvaamaan näitä käsityksiä ja niiden eroavaisuuksia. Tutkielma antaa karkean kuvan siitä miten eri tasojen työntekijät kokivat yrityksensä brändi-imagon, ja minkälaiset tekijät johtivat näiden kokemusten syntyyn. Lisäksi kuultiin mielipiteitä esimerkiksi järjestettävistä koulutuksista ja johtamiskäytännöiltä niin johtajilta kuin työntekijäpuolelta.

4.1 Jatkotutkimusehdotukset

Edellä mainitun vaihtelevuuden puutteen vuoksi olisi lisätutkimuksia suoritettava laajemmalla otannalla. Monialayrityksen tapauksessa olisi haastatteluita tehtävä eri toimialoilla ja eri hierarkiatasojen henkilöstöä haastateltava useampia. Toisaalta brändinjohtamiskäytäntöjen kartoittamiseksi olisi suotavaa tutkia myös useiden eri yritysten brändinjohtamisprosesseja, ja vertailtava niiden eroja sekä yhtymäkohtia aiempaan teoriakirjallisuuteen. Oman vaihtelunsa tutkimukseen toisi B2B- ja B2C-yritysten, sekä palvelu- ja valmistuskeskittyneiden yritysten keskinäinen vertailu. Yritysbrändejä on monenlaisia, ja esimerkiksi toimiala, liiketoimintamalli ja asiakaskunta asettavat omat ehtonsa sopivalle brändistrategialle. Esimerkiksi tuote- tai yritysbrändin

valinta riippuu pitkälti edellä mainituista tekijöistä, ja voidaan olettaa että myös niin ulkoisen kuin sisäisenkin brändijohtamisen käytännöt vaihtelevat niiden mukaan. Näin ollen tutkimuksen ulottaminen useiden eri alojen eri logiikoilla toimiviin yrityksiin antaisi kattavamman kuvan yleisimmistä brändinjohtamisprosesseista.

Myös johtamiskäytäntöjen ja johtajien henkilökohtaisen käyttäytymisen vaikutusta olisi suotavaa tutkia lisää. Kuten tässäkin tutkielmassa on esitelty, on esimerkiksi muutosjohtamisen vaikutusta tutkittu jonkin verran. Tutkimussuunta on kuitenkin melko uusi, ja tilaa tutkimuksille esimerkiksi juuri johtamistyylin vaikutuksesta brändinrakentamiseen on vielä. Muutosjohtamista tulisi eritellä pienempiin osiin ja esimerkiksi johtajien sanallista viestintää alaistensa kanssa analysoida tarkemmin; eri muutosjohtamisen elementtejä esiintyy suullisessa kommunikaatiossa usein myös tiedostamatta, ja niiden havaitseminen vaatii tutkijalta tarkkaavaisuutta.

Yksi keino tutkia niin muutosjohtajuutta kuin muitakin tutkielmassa mainittuja brändikäyttäytymisen muotoja olisi observointi. Esimerkiksi koulutusten, työntekijöiden perehdytyksen, esimiestyön ja asiakaspalvelun sisältöä on vaikea analysoida ilman tarkkaa ensi käden aineistoa. Observointi vahvistaisi tai kumoaisi esimerkiksi haastatteluissa mainittuja asioita, ja antaisi puolueettoman ja konkreettisen kuvan näiden prosessien toteutumisesta.

LÄHTEET

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

Aaker, D. 1996. *Building Strong Brands*. New York, USA: The Free Press.

Aaker, D. 1991. *Managing Brand Equity*. New York, USA: The Free Press.

Aaker, D. & McLoughlin, D. 2007. *Strategic market management*. European edition. West Sussex: John Wiley & The Sons.

American Marketing Association. 2013a. Dictionary. [American Marketing Associationin internet-sivuilla]. [viitattu 7.4.2013]. Saatavissa:
http://www.marketingpower.com/_layouts/Dictionary.aspx?dLetter=B

American Marketing Association. 2013b. Dictionary. [American Marketing Associationin internet-sivuilla]. [viitattu 10.4.2013]. Saatavissa:
http://www.marketingpower.com/_layouts/Dictionary.aspx?dLetter=B

Arnold, D. 1992. *The handbook of brand management*. Reading, Massachusetts, USA: Addison-Wesley Publishing Company.

Aurand, T., Gorchels, L., & Bishop, T. 2005. Human resource management's role in internal branding: An opportunity for cross-functional brand message synergy. *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 14, Issue 3, pp. 163-169.

Ballantyne, D. & Aitken, R. 2007. Branding in B2B markets: Insights from the service-dominant logic of marketing. *Journal of Business and Industrial Marketing*. Vol. 22, Issue 6, pp. 363-371.

Baumgarth, C. 2010. Living the brand: Brand orientation in the business-to-business sector. *European Journal of Marketing*, Vol. 44, Issue 5, pp. 663–671.

Baumgarth, C. & Schmidt, M. 2010. How strong is the business-to-business brand in the workforce? An empirically-tested model of “internal brand equity” in a business-to-business setting. *Industrial Marketing Management*, Vol. 39, Issue 8, pp.1250–1260.

Bass, B. 1985. *Leadership and performance beyond expectations*. New York: The Free Press.

Brodie, R., Glynn, M. & Little, V. 2006. The service brand and the service-dominant logic: Missing fundamental premise or the need for stronger theory? *Marketing Theory*, Vol. 6, Issue 3, pp. 363–379.

Burmann, C. & Zeplin, S. (2005), “Building brand commitment: a behavioral approach to internal brand building”, *Journal of Brand Management*, Vol. 12, Issue 4, pp. 279-300.

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

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

de Chernatony, L. & McDonald, M. 2003. *Creating powerful brands in consumer, service and industrial markets*. Oxford: Elsevier/Butterworth-Heinemann.

de Chernatony, L. (2001), *From Brand Vision to Brand Evaluation – Strategically Building and Sustaining Brands*, Butterworth Heinemann, Oxford.

de Chernatony, L. 2002. Would a brand smell any sweeter by a corporate name? *Corporate Reputation Review*, Vol. 5, Issue 2-3, pp. 114-132.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum.

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

Graeff, T. 1997. Consumption Situations and the Effects of Brand Image on Consumers' Brand Evaluations, *Psychology & Marketing* Vol. 14, Issue 1, pp. 49-70.

Gromark, J. & Melin, F. 2011. The underlying dimensions of brand orientation and its impact on financial performance. *Journal of Brand Management*, Vol. 18, Issue 6, pp. 394–410.

Grönroos, C. 2001. *Service Management and Marketing. A Customer Relationship Management Approach*, 2nd ed. Wiley.

Grönroos, C. 2007. *Service management and marketing: Customer management in service competition*. West Sussex: John Wiley & Sons Ltd.

Grönroos, C. 2008. Service logic revisited: who creates value? And who co-creates? *European Business Review*, Vol. 20, Issue 4, pp.298 – 314.

Grönroos, C. 2006. Adopting a service logic for marketing. *Marketing Theory*, Vol. 6, Issue 3, pp. 317–333.

Grönroos, C. ja Helle, P. 2010. Adopting a service logic in manufacturing: Conceptual foundation and metrics for mutual value creation. *Journal of Service Management*. Vol. 21, Issue 5, pp.564 – 590.

Nicole A. Gillespie, Leon Mann, (2004) "Transformational leadership and shared values: the building blocks of trust", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 19, Issue 6, pp. 588 - 607

Gummesson, E. 1998. Implementation requires a relationship marketing paradigm. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 26, pp. 242-249.

Harris, F. & de Chernatony, L. 2001. Corporate branding and corporate brand performance. *European Journal of Marketing*, Vol. 35, Issue 3-4, pp. 441–456.

Hatch, M. & Schulz, M. 2001. Are the strategic stars aligned for your corporate brand? *Harvard Business Review*, Vol. 79, Issue 2, pp.128–134.

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

Ind, N. 2005. Beyond branding: How the new values of transparency and integrity are changing the world of brands. London: Kogan Page Ltd.

Ind, N. 2001. Living the brand: How to transform every member of your organization into a brand ambassador. New York: Kogan Page Ltd. Teoksessa Wallace, E. & de Chernatony, L. 2007. Exploring managers' views about brand saboteurs. *Journal of Marketing Management*, Vol. 23, Issue 1–2, pp. 93.

Keller, K.L. (1999), "Brand mantras: rationale, criteria and examples", *Journal of Marketing Management*, Vol. 15, Issue 1-3, pp. 43-51.

Keller, K. 2003. Strategic brand management: Building, measuring and managing brand equity. Upper Saddle River: Prentice Hall.

Keller, K. 2008. Strategic Brand Management. New Jersey, USA: Pearson Education.

Kotler, P. 2000. Marketing management. Upper Saddle River (NJ): Prentice Hall.

Kotter, J. & Heskett, J. 1992. Corporate culture and performance. New York: The Free Press.

LePla, J.F. & Parker, L.M. (1999), Integrated branding: Becoming Brand-driven Through Company-wide Action, Quorum Books, London.

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

LePla, J.F., Davis, S.V. & Parker, L.M. (2003), *Brand Driven: The Route to Integrated Branding through Great Leadership*, Kogan Page, London.

Jun Liu, Xiaoyu Liu, Xianju Zeng, (2011) "Does transactional leadership count for team innovativeness?: The moderating role of emotional labor and the mediating role of team efficacy", *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 24, Issue 3, pp. 282 - 298

Lusch, R., Vargo, S. & Malter, A. 2006. Marketing as service-exchange: Taking a leadership role in global marketing management. *Organizational Dynamics*, Vol. 35, Issue 3, pp. 264–278.

Macrae, C. (1996), *The Brand Chartering Handbook*, EIU/Addison-Wesley, Harlow.

Mahnert, K. & Torres, A. 2007. The brand inside: The factors of failure and success in internal branding. *Irish Marketing Review*, Vol. 19, Issue 1-2, pp. 54–63.

Mayfield, J., Mayfield, M., & Kopf, J. 1998. The effects of leader motivating language on subordinate performance and satisfaction. *Human Resource Management*, Vol. 37, Issue 3-4, pp. 235-248.

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

Merz, A., He, Y. & Vargo, L. 2009. The evolving brand logic: A service-dominant logic perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 37, Issue 3, pp. 328–344.

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

Mitchell, C. 2002. Selling the brand inside. Harvard Business Review, Vol. 80, Issue 1, pp. 99-106.

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

Pappu, R., Quester, P. & Cooksey, R. 2005. Consumer-based brand equity: improving the measurement – empirical evidence. Journal of Product & Brand Management Vol. 14, Issue 3, pp. 142-154.

Punjaisri, K. & Wilson, A. 2007. The role of internal branding in the delivery of employee brand promise. Journal of Brand Management, Vol. 15, Issue 1, pp. 57-70.

Stephenson, C. (2004). Rebuilding trust: the integral role of leadership in fostering values, honesty and vision. Ivey Business Journal, Vol. 68, Issue 3, pp. 1-5.

Sullivan, J. 1988. Three Roles of Language in Motivation Theory. The Academy of Management Review, Vol. 13, Issue 1, pp. 104-115

Thomson, K., de Chernatony, L., Arganbright, L. & Khan, S. 1999. The buy-in benchmark: How staff understanding and commitment impact brand and business performance. Journal of Marketing Management, Vol. 15, Issue 8, pp. 819–835.

Tosti, D. & Stotz, R. 2001. Building your brand from the inside out. *Marketing Management*, Vol. 10, Issue 2, pp. 27–33.

Urde, M. 2009. Uncovering the corporate brand's core values. *Management Decision*, Vol. 47, Issue 4, pp. 616–638.

Vallaster, C. & de Chernatony, L. 2005. Internationalisation of services brands: The role of leadership during the internal brand building process. *Journal of Marketing Management*, Vol. 21, Issue 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, Issue 7-8, pp. 761–784.

Vargo, S. & Lusch, R. 2004. Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing*, Vol. 68, Issue 1, pp. 1–17.

Wallström, Å., Karlsson, T., & Salehi-Sangari, E. 2008. Building a corporate brand: The internal brand building process in Swedish service firms. *Brand Management*, Vol. 16, Issue 1–2, pp. 40–50.

World Bank. 2013. Growth of the Service Sector.[verkkojulkaisu].[viitattu 25.4.2013].
Saatavissa: http://www.worldbank.org/depweb/beyond/beyondco/beg_09.pdf

Zorn, T., ja Ruccio, S. 1998. The use of communication to motivate college sales teams. *The Journal of Business Communication*, Vol. 35, Issue. 4, pp. 468-500.

Haastattelut:

Toimitusjohtaja. Eekoo, 29.4.2013.

Myymäläpäällikkö. S-Market Myllykeskus, Eekoo, 6.5.2013.

Myymälätyöntekijä. S-Market Myllykeskus, Eekoo, 6.5.2013.

LIITTEET

Liite 1. Haastattelurunko

Toimitusjohtajan haastattelu toteutettiin 29.4.2013 Eekoon toimistossa Lappeenrannan Prismassa ja muut haastattelut 6.5.2013 S-market Myllykeskuksessa Lappeenrannassa.

- Kuvaile omin sanoin Eekoon brändiä.
- Mitkä ovat Eekoon taustalla vaikuttavat arvot?
 - Entä miten ne toteutuvat yrityksen jokapäiväisessä arjessa?
- Millainen mielestäsi on Eekoon tavoittelema brändi-identiteetti, (brand personality)?
- Onko Eekoo:n brändi-identiteetti ja brändilupaus selkeästi määritetty yrityksen sisällä?
 - Onko sinulla/kollegoillasi selkeä kuva siitä mitä brändi edustaa?
- Miten Eekoon brändiä johdetaan yrityksen sisällä?
 - Millaisia prosesseja, kannustimia, rajoituksia/määräyksiä, kommunikaatiota/viestintää?
- Miten Eekoon brändi näkyy asiakaspalvelutilanteessa?
- Vaikuttaako Eekoo:n brändi mielestäsi yrityksen taloudelliseen menestymiseen?
- Ymmärtävätkö kollegasi/yrityksen muut työntekijät brändin arvot?
 - Toimivatko kollegasi/yrityksen muut työntekijät niiden mukaisesti?
- Toimitko itse yrityksen brändin arvojen mukaisesti?
 - Mikä motivoi sinua toimimaan/ ei toimimaan näin? (Ulkoiset kannustimet, sisäinen motivaatio, joku muu?)
- Puhuuko esimiehesi sinulle Eekoon brändistä?
- Kannustaako esimiehesi sinua toimimaan brändin arvojen mukaisesti?
Esimiehiltä:
- Tarkkailletko onko alaistesi toiminta brändin arvojen mukaista?
- Harjoitatko enemmän muutosjohtamista vai transaktiojohtamista?