

SISÄISEN BRÄNDIJOHTAMISEN TOIMINNOT HENKILÖSTÖN SITOUTTAMISESSA YRITYKSEN BRÄNDI-IDENTITEETTIIN

Liiketaloustiede, markkinoinnin
pro gradu -tutkielma

Asiantuntijaorganisaatioiden
liiketoimintaosaamisen
maisteriohjelma

Laatija:
Minna Aspblom

Ohjaaja:
KTT Kati Suomi

29.3.2016
Pori

Turun yliopiston laatujärjestelmän mukaisesti tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck -järjestelmällä.

Sisällys

| | | |
|-------|--|----|
| 1 | JOHDANTO..... | 5 |
| 1.1 | Tutkimuksen taustaa | 5 |
| 1.2 | Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymys..... | 6 |
| 1.3 | Tutkielman käsitteet ja rajaus..... | 7 |
| 1.4 | Tieteenfilosofiset taustaolettamukset..... | 8 |
| 1.5 | Tutkielman rakenne | 9 |
| 2 | BRÄNDI-IDENTITEETTI JA SEN HALLINTA | 10 |
| 2.1 | Brändi-identiteetti käsitteenä..... | 10 |
| 2.2 | Brändi-identiteetin hallinta..... | 13 |
| 3 | SISÄISEN BRÄNDIJOHTAMISEN TOIMINNOT..... | 15 |
| 3.1 | Brändin omaksumisen prosessi | 15 |
| 3.2 | HR-toimintojen (henkilöstöressurit) rooli sisäisessä brändijohtamisessa .. | 19 |
| 3.3 | Viestinnän rooli sisäisessä brändijohtamisessa | 20 |
| 3.4 | Yrityskulttuurin ja esimiestyön rooli sisäisessä brändijohtamisessa..... | 22 |
| 3.5 | Brändisitoutuminen..... | 25 |
| 4 | TEOREETTINEN VIITEKEHYS..... | 29 |
| 5 | TUTKIMUKSEN METODOLOGIA..... | 31 |
| 5.1 | Kvantitatiivinen kyselytutkimus..... | 31 |
| 5.2 | Aineistonkeruu | 32 |
| 5.3 | Aineiston analysointi ja tulkinta..... | 33 |
| 5.4 | Tutkimuksen luotettavuuden arviointi..... | 34 |
| 5.4.1 | Tutkimusmetodin arviointia | 34 |
| 5.4.2 | Reliabiliteetti ja validiteetti | 36 |
| 6 | EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TULOKSET | 38 |
| 6.1 | Tutkimusorganisaatio..... | 38 |
| 6.2 | Sisäisen brändijohtamisen toiminnot Viking Linella | 40 |
| 6.2.1 | Vastausaktiivisuus | 40 |
| 6.2.2 | Vastaajien taustatiedot | 41 |
| 6.2.3 | Henkilöstöjohtamisen vaikutus brändi-identiteetin hallinnassa | 43 |
| 6.2.4 | Viestintä | 48 |
| 6.2.5 | Yrityskulttuuri ja esimiestyö | 53 |

| | | |
|-----|---|----|
| 6.3 | Yhteenveto empiirisistä tuloksista ja pohdintaa Viking Linen sisäisestä brändijohtamisesta | 60 |
| 7 | LOPUKSI..... | 64 |
| 7.1 | Yhteenveto..... | 64 |
| 7.2 | Teoreettiset johtopäätökset..... | 66 |
| 7.3 | Liikkeenjohdolliset johtopäätökset..... | 67 |
| 7.4 | Jatkotutkimusmahdollisuudet | 70 |
| | LIITTEET..... | 77 |
| | Liite 1 Kyselylomakkeen muodostaminen..... | 77 |
| | Liite 2 Kyselylomake | 78 |

Kuviot

| | |
|--|----|
| Kuvio 1 Brändi-identiteetti käsitteenä | 11 |
| Kuvio 2 Brändi-identiteetin tasot..... | 12 |
| Kuvio 3 Brändi-identiteetin hallintamalli | 13 |
| Kuvio 4 Työntekijän brändin omaksumisen prosessi | 15 |
| Kuvio 5 Organisaation sisäisen brändäyksen prosessi..... | 17 |
| Kuvio 6 Brändiorientaation asteet | 18 |
| Kuvio 7 Brändin johtamisen malli..... | 24 |
| Kuvio 8 Holistinen malli sisäiseen brändijohtamiseen | 26 |
| Kuvio 9 Työntekijän brändiin sitoutumispyramidi..... | 27 |
| Kuvio 10 Organisaation positiivisen brändimielikuvan attribuutit | 28 |
| Kuvio 11 Teoreettinen viitekehys..... | 29 |
| Kuvio 12 Viking Line logo | 38 |
| Kuvio 13 Viking Line reittiverkosto..... | 38 |
| Kuvio 14 Tutkimuksen sukupuolijakauma | 41 |
| Kuvio 15 Tutkimuksen ikäjakauma | 41 |
| Kuvio 16 Vastaajien työnkuva | 42 |
| Kuvio 17 Palveluksessa oloaika | 43 |
| Kuvio 18 Kokemus henkilöstöjohtamisen tilasta vastaajan iän mukaan tarkasteltuna . | 47 |
| Kuvio 19 Kokemus henkilöstöjohtamisen tilasta vastaajan palvelusvuosien mukaan tarkasteltuna..... | 47 |
| Kuvio 20 Kokemus henkilöstöjohtamisen tilasta työnkuvan mukaan tarkasteltuna | 48 |
| Kuvio 21 Viestintävälineiden käyttäminen yrityksessä vastaajien mukaan..... | 50 |
| Kuvio 22 Kokemus viestinnän tilasta vastaajan iän mukaan tarkasteltuna..... | 51 |
| Kuvio 23 Kokemus viestinnän tilasta vastaajan palvelusvuosien mukaan tarkasteltuna | 52 |
| Kuvio 24 Kokemus viestinnän tilasta vastaajan työnkuvan mukaan tarkasteltuna | 53 |
| Kuvio 25 Kokemus yrityskulttuurin ja esimiestyön tilasta vastaajan iän mukaan tarkasteltuna..... | 58 |
| Kuvio 26 Kokemus yrityskulttuurin ja esimiestyön tilasta vastaajan palvelusvuosien mukaan tarkasteltuna | 58 |
| Kuvio 27 Kokemus yrityskulttuurin ja esimiestyön tilasta työnkuvan mukaan tarkasteltuna..... | 59 |
| Kuvio 28 Sisäisen brändijohtamisen toiminnot Viking Linella | 60 |

Taulukot

| | |
|---|----|
| Taulukko 1 Henkilöstöjohtamisen toteutuminen yrityksessä vastaajien mukaan..... | 44 |
| Taulukko 2 Viestinnän toteutuminen yrityksessä vastaajien mukaan..... | 49 |
| Taulukko 3 Vastaajien näkemys yrityskulttuurista ja esimiestyöstä..... | 55 |

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen taustaa

Brändin merkitys on muuttunut ja kehittynyt viimeisten vuosikymmenien aikana merkittävästi. Muutos on tapahtunut tuotepainotteisesta brändistä kohti palvelupainotteista, verkostot ja sidosryhmät huomioivaa brändikäsitettä kohti. Uudenlainen brändilogiikka heijastuu kehittyvästä palvelumarkkinoinnista ja näkee brändin yritysten ja yksilöiden arvonluonnin yhteistyönä. Brändi on nähty alun perin tuotteiden tunnisteena, toisin sanoen brändejä on lähdetty kehittämään, jotta niistä tulisi tuttuja ja luotettavia asiakkaiden silmissä. Tuotekeskeisen vaiheen jälkeen alkoi arvopohjainen brändiaikakausi, jossa brändille tärkeää oli toiminnallinen ja symbolinen arvo. Kun on siirrytty palvelukeskeisempiin markkinoihin, osaaminen, brändilupauksen luominen ja suhteet ovat tulleet yhä keskeisimmiksi brändille. Nykyisin brändin luomisessa on oleellista huomioida kaikki sisäiset ja ulkoiset sidosryhmät. (Merz ym. 2009, 332.)

Palvelubrändien rakentaminen on haasteellista palvelujen ainutlaatuisten ominaispiirteiden takia. Palvelujen aineettomuus, heterogeenisyys (saman palvelun voi kokea eri tavoin), palvelun tuottamisen ja kulutuksen samanaikaisuus sekä palvelun varastoimattomuus korostavat brändin rakentamisen roolia henkilöstön näkökulmasta. Työntekijät ovat organisaation kuva ulospäin ja heidän toimintansa vaikuttaa suoraan asiakkaan tulkintaan yritysbrändistä. (Wallace & de Chernatony 2007, 91.) Hyvä palvelubrändi on kokonaisvaltainen kokemus, se perustuu erinomaiseen, yksilölliseen palveluun, haastaa perinteisiä normeja ja reagoi muutokseen. Organisaation jäsenet ovat sekä älyllisesti että emotionaalisesti sitoutuneita brändiin ja brändin sekä organisaatiokulttuurin välillä valitsee vahva synergia. (de Chernatony & Cottam 2006, 612.) Onnistuneille palvelubrändeille tunnusmerkittävä on asiakaspalveluhenkilöstön keskeisen aseman huomioiminen brändin ja arvojen välittäjinä asiakkaille ja muille sidosryhmille. Tärkeää on työntekijöiden nopea reagoitokyky nopeasti muuttuvissa palvelutilanteissa, joten yrityksen haasteena on reagoitokykyyn liittyvien mekanismien tunnistaminen (kuten voimaannuttaminen, fyysinen ja henkinen hyvinvointi, osaaminen). Henkilöstön tyytyväisyyttä seuraa motivaation ja sitoutumisen kasvu, jota kautta palvelun taso nousee ja se puolestaan johtaa korkeampaan asiakastyytyväisyyteen. (de Chernatony & Segal-Horn 2003, 1097–1098.)

Brändiä voidaan vahvistaa ottamalla brändin johtaminen osaksi yrityksen strategiaa ja siksi brändijohtamista tulee miettiä myös yrityksen sisäisestä näkökulmasta. Brändin arvo luodaan vuorovaikutuksessa yrityksen henkilöstön kanssa, jolloin etenkin palvelu-

yrityksissä sisäisen brändijohtamisen osuus on keskeinen. Henkilöstö osallistuu brändin rakentamiseen yhdessä johdon kanssa, joten työntekijät tulisi saada samaistumaan brändiin, sisäistämään brändi ja sitä kautta sitoutumaan brändiin. (Burmamann & Zeplin 2005, 286; Devasagayam ym. 2010, 210–211.)

Brändin omaksumista tukevan ympäristön luominen on haastavaa. Koska yrityksen sisäisen brändiyhteisön rakentaminen on tärkeässä osassa sisäistä brändijohtamista, tarvitaan koko organisaation yhteisiä toimia, jotta voidaan luoda onnistunut brändi (Devasagayam ym. 2010, 210–211). Sisäisen brändijohtamisen tarkoituksena on johdon aktiivisen toiminnan avulla osallistaa henkilökuntaa. Johtamisen tulisi olla suunniteltua, ohjaavaa ja kannustaa brändin mukaiseen toimintaan. Jotta brändi olisi uskottava ja brändiarvo korkea, henkilöstön pitää olla sitoutunut brändiin ja osata toimia yhdenmukaisesti. Henkilöstön tyytyväisyys on tärkeässä asemassa, koska se luo sitoutumista, kannustusta ja uskollisuutta brändiin. (Aurand ym. 2005, 168; Ind 2003, 398.) Sisäisen brändijohtamisen avulla kasvatetaan brändiymmärrystä, sitoutetaan työntekijät emotionaalisesti yritysbrändiin ja ohjataan henkilöstöä toimimaan ja käyttäytymään halutun brändin mukaisesti. Sisäisellä brändijohtamisella on suuri rooli brändi-identiteetin luomisessa. (Punjaisri & Wilson 2011, 1531; Kapferer 2008, 171; Harris & de Chernatony 2001, 442.)

1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymys

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää sisäisen brändijohtamisen toimintoja henkilöstön brändisitoutumisen kannalta palvelukontekstissa. Lisäksi tavoitteena on määrittää tutkitavan yrityksen brändi-identiteettiin sitoutumisen tila tutkimushetkellä sekä mahdolliset kehittämistarpeet. Tutkimuksessa yhdistyy sisäisen markkinoinnin, viestinnän ja johtamisen näkökulmia.

Tutkimus on ajankohtainen palvelukeskeisellä alalla, jossa koko organisaation välinen kommunikointi ja sitoutuminen yritykseen luovat vahvan brändin. Henkilöstön rooli on oleellinen brändin luomisprosessissa, koska asiakaskohtaamisissa voidaan taata tasokkaat asiakaskokemukset ja sitä kautta luodaan jatkuvia asiakassuhteita. (Punjaisri & Wilson 2007, 60; Devasagayam ym. 2010, 211; de Chernatony 1999, 164–165.)

Brändi-identiteetin omaksumiseen voidaan vaikuttaa erilaisten sisäisen brändijohtamisen keinojen avulla. Henkilöstöjohtamisen tärkeydestä sisäisen brändin luomisessa ovat puhuneet tutkimuksissaan mm. Miles ja Mangold (2004), Burmann ja Zeplin (2005), Aurand, Gorchels ja Bishop (2005) sekä Punjaisri ja Wilson (2011). Viestinnän merkitys on keskeinen Burmannin ym. tutkimuksessa (2005) sekä Aakerin ja Joa-

chimstalerin brändien johtamisen teoksessa vuodelta 2000. Esimiestyö on keskiössä mm. Vallasterin ja de Chernatonyn tutkimuksen mukaan (2005). Viimeaikaisissa tutkimuksissa korostetaan etenkin palvelusektorilla sisäisen brändijohtamisen osuutta brändien luomisessa ja ylläpitämisessä. Aiempi tutkimus on keskittynyt usein joko yrityksen tai asiakkaan näkökulmaan (mm. Burmann ym. 2008; Hatch & Schultz 2009; Balmer 2008), joten on perusteltua tutkia ilmiötä henkilöstönäkökulmasta. Tutkielmassa pyritään kartoittamaan kirjallisuuden ja aiemman tutkimusten perusteella saatua tietoa yhteen ja vertaamaan empiirisiä tutkimustuloksia viitekehukseen.

Tutkimuskysymykset: Millä sisäisen brändijohtamisen toiminnoilla brändi-identiteettiä voidaan rakentaa henkilöstölle? Mikä on yrityksen brändi-identiteettiin sitoutumisen tila henkilöstön keskuudessa?

Tutkimus tullaan toteuttamaan yhteistyössä Viking Linen henkilöstön kanssa Suomessa ja Ruotsissa. Tutkimus toteutetaan kvantitatiivisesti lomaketutkimuksena.

1.3 Tutkielman käsitteet ja rajaus

Tämän tutkimuksen teoreettinen osuus käsittelee sisäistä brändijohtamista, brändi-identiteettiä ja brändisitoutumista. Brändi voidaan nähdä erilaisina visuaalisina kuvina, nimenä, logona, symboleina, merkinä miellyttävistä kokemuksista tai keinona rakentaa yrityksen, tuotteen tai palvelun identiteettiä. (Balmer & Gray 2003, 973.) Tässä tutkielmassa käsitettä brändi lähestytään yritysbrändinä (vrt. brändi tuotteena tai palveluna) ja selvitetään brändi-identiteetin rakentamiseen ja ylläpitämiseen liittyviä toimintoja.

Sisäisessä markkinoinnissa henkilöstö nähdään yrityksen sisäisinä asiakkaina. Sisäisen markkinoinnin avulla pyritään lisäämään henkilöstön motivaatiota ja tyytyväisyyttä, luomaan asiakaslähtöisyyttä ja sitä kautta asiakastyytyväisyyttä, koordinoimaan organisaation sisäisiä suhteita ja toteuttamaan yrityksen strategisia valintoja. (Rafiq & Ahmed 2000, 453.) Sisäinen brändijohtaminen on osa yrityksen sisäistä markkinointia. Sisäisen markkinoinnin päätavoite on asiakastietoisuuden lisääminen, kun taas sisäisellä brändijohtamisella tavoitellaan bränditietoisuuden lisäämistä. (Rafiq & Ahmed 2000, 453; Punjaisri & Wilson 2011, 1525; Mahnert & Torres 2007, 54.) Sisäisellä brändijohtamisella on kirjallisuudessa useita määritelmiä. Tässä tutkielmassa se nähdään toimintoina, jotka parantavat henkilöstön brändiymmärrystä sekä sitouttavat heitä brändi-identiteettiin (Mahnert & Torres 2007, 55–56).

Brändi-identiteetti on yrityksen tavoittelema näkökulma brändistään. Se on tavoite, jonka yritys pyrkii luomaan ja joka määrittää brändin yksilöllisyyden sekä erilaisuuden

kilpailijoihin nähden. (Aaker & Joachimstaler 2000, 66; Harris & de Chernatony 2001, 442.) Brändi-identiteetti kertoo, mikä yritys on, millainen se haluaa olla ja millaisena se haluaa itsensä nähtävän (Balmer & Gray 2003, 973). Brändi-identiteetin luomisessa pitää huomioida sekä sisäiset että ulkoiset toiminnot. Sisäinen identiteetti sisältää yrityksen arvot, mission ja yrityskulttuurin. Ulkoinen identiteetti näkyy visuaalisissa ja viestinnällisissä elementeissä, esimerkiksi logo, ulkoasu, värit, viestit, tarinat. (Kapferer 2008, 173; Foster ym. 2010, 401; Vallaster & de Chernatony 2006, 762.) Tässä tutkielmassa brändi-identiteetti nähdään kokonaisvaltaisena yrityksen tavoittelemana kuvana, johon osallistuvat myös erilaiset sidosryhmät.

Brändisitoutuminen tarkoittaa Burmannin ja Zeplinin (2005, 284) mukaan työntekijän psykologisen sitoutumisen laajuutta brändiin. Brändin sisäistäminen voidaan saavuttaa henkilöstöjohtamisen ja viestinnän avulla, kun kaikille työntekijöille annetaan tarvittavat resurssit ja tieto yhdenmukaisen brändikäyttämisen takaamiseksi. Sisäistämisen ja samaistumisen kautta voidaan saavuttaa brändiuskollisuutta. Näiden avulla puolestaan voidaan saada aikaan brändisitoutumista.

1.4 Tieteenfilosofiset taustaolettamukset

Tutkimusstrategia tarkoittaa tutkimuksen menetelmällisten ratkaisujen kokonaisuutta. Se ohjaa menetelmien valintaa ja riippuu tutkimusongelmasta. Tutkimusstrategia ohjaa datan keräämistä sekä tutkimuksen analyysia. Kolme tyypillistä tutkimusstrategiaa ovat kokeellinen tutkimus, survey-tutkimus ja tapaustutkimus. Kokeellisen tutkimuksen tarkoituksena on mitata yhden tai kahden muuttujan vaikutusta johonkin tutkittavaan muuttujaan ja tutkia ilmiöiden vaikutuksia toisiinsa. Survey-tutkimuksessa kerätään tietoa standardoidussa muodossa haastattelu- tai kyselymenetelmällä usein otoksen avulla ja tuloksia pyritään yleistämään otoksesta perusjoukkoon. Tapaustutkimuksen avulla pyritään saamaan yksityiskohtaista tietoa yksittäisestä tai pienestä joukosta tapauksia. Tutkimus voi olla laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus tai määrällinen eli kvantitatiivinen tutkimus. Usein tutkimuksessa käytetään molempia suuntauksia täydentäen toisiaan. (Hirsjärvi ym. 1997, 126–127.) Tässä tutkimuksessa käytetään kvantitatiivista, teoriaa varmistavaa survey-tutkimusta tutkimusstrategiana, kun lähdetään tutkimaan yksittäisen yrityksen henkilöstöä ja sen kokemuksia kyselytutkimuksen avulla. Kvantitatiivinen tutkimus sisältää tutkimustekniikoita, jotka mittaavat ilmiötä useimmiten ennalta laadituin lomakkein ja mittarein, joilla kerätään tilastollista dataa. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa korostetaan syyn ja seurauksen lakeja ja jossa kaikki tieto on

peräisin suorasta aistihavainnosta sekä loogisesta päättelystä. Tätä filosofista suuntausta kutsutaan loogiseksi positivismiksi (Hirsjärvi ym. 1997, 137.)

Tutkimuksella tulee olla tarkoitus ja tavoite. Perusjaotteluna pidetään kartoittavaa, ennustavaa, selittävää ja kuvailevaa tutkimusta. Tutkittava ilmiö sijoitetaan johonkin teoriasuuntaukseen ja tutkimukselle tärkeät käsitteet määritellään. Tutkimukselle asetetaan mahdolliset hypoteesit. Teoriaa voidaan käyttää keinona, jonka avulla yhdistellään tietoa, luodaan uutta tietoa tai selitetään asioita. (Hirsjärvi ym. 1997, 136.) Tutkimus voi olla käsitteellis-teoreettinen, teoriaa testaava tai uutta teoriaa luova. Kenttätutkimus, surveytutkimus ja tapaustutkimus edustavat teoriaa testaavia tutkimuksia. (Järvinen & Järvinen 2004, 10–11.) Tämä tutkimus pyrkii kartoittamaan kirjallisuuden ja aiemman tutkimusten perusteella saatua tietoa yhteen ja vertaamaan empiirisiä tutkimustuloksia viitekehukseen teoriaa testaamalla.

1.5 Tutkielman rakenne

Ensimmäisessä luvussa lukijaa johdatetaan tutkimusaiheeseen ja syihin, miksi tutkimusaihe on valittu. Johdantoluvussa esitellään myös tutkimuksen tavoitteet, keskeiset käsitteet ja rajaus, tutkimuskysymys, tieteenfilosofiset taustaolettamukset sekä läpikäydään tutkimuksen rakenne. Toinen ja kolmas luku sisältävät kirjallisuuskatsauksen ja teoreettisen osuuden. Luvuissa perehdytään sisäiseen brändijohtamiseen, brändi-identiteettiin ja brändisitoutumiseen henkilöstön näkökulmasta. Neljäs luku esittää tutkimuksen teoreettisen viitekehksen, joka koostuu teorialukujen synteesisistä. Viides luku esittelee tutkimusmetodologian, tutkimusasetelman, valitut tutkimusmenetelmät, analyysimenetelmät sekä perustelut, miksi niihin on päädytty sekä arvioidaan tutkielman laatua. Kuudes luku esittelee empiirisen tutkimuksen tulokset ja pyrkii vertaamaan saatua aineistoa teoreettiseen viitekehukseen. Lopuksi tehdään johtopäätökset tutkimuksen tuloksista ja esitellään mahdollisia jatkotutkimusaiheita.

2 BRÄNDI-IDENTITEETTI JA SEN HALLINTA

2.1 Brändi-identiteetti käsitteenä

Tutkijat näkevät brändi-identiteetin useista erilaisista näkökulmista. Brändi-identiteetissä nähdään monenlaisia ulottuvuuksia, joissakin tulkinnoissa identiteetillä on suppeampi sisäinen yrityksen näkemys, kun taas osa tutkijoista näkee brändi-identiteetin sisältävän myös ulkoisia piirteitä, kuten sidosryhmien vaikutukset identiteetin muodostumiseen ja ylläpitämiseen. Brändi-identiteetti tulee erottaa brändi-imagosta, joka on yrityksen asiakkaiden ja muiden sidosryhmien brändiin liittämien mielikuvien kokonaisuus. Brändi-imagoon vaikuttaa brändi-identiteetti yhdessä asiakkaan omien arvojen ja asenteiden kanssa. (Aaker 1996, 80.) Seuraavassa taulukossa on koottu eri tutkijoiden näkökulmia brändi-identiteetistä:

| KIRJOITTAJA(T) | MÄÄRITELMÄ |
|--|--|
| Burmann & Zeplin (2005) | Brändi-identiteetin holistisuus, kokonaisvaltainen rooli tuotevalikoimista tutkimukseen ja kehitykseen, arvojen ja yrityskulttuurin viestintä työntekijöille ja sidosryhmille, brändijohtamisen syvyys, sisältää sisäisiä ja ulkoisia näkökulmia. |
| Kapferer (2008) Aaker (2008) Aaker & Joachimsthaler (2000) | Brändi-identiteetti muodostuu brändin olemuksesta, ydinidentiteetistä ja laajennetusta identiteetistä. Brändin identiteetti sisältää erilaisia mielleyhtymiä, joita yritys haluaa kehittää ja ylläpitää. Asiakkaan näkökulmasta mielleyhtymät toimivat brändilupauksena ja asiakkaalle tarjottavina arvoina. Brändi voidaan nähdä tuotteena, organisaationa, henkilönä ja symboleina. Sisältää sekä sisäisiä että ulkoisia näkökulmia. |
| Balmer & He (2007) | Brändi-identiteetti muodostuu 1) visuaalisesta näkökulmasta, 2) yritysidentiteetistä, yrityksen erottuvista ominaisuuksista, 3) organisaatioidentiteetistä eli kollektiivisista ominaisuuksista ja 4) sosiaalisesta identiteetistä eli yksittäisten jäsenten identiteetistä. Painottaa sisäistä näkökulmaa. |

| | |
|--|--|
| Ghodeswar (2008) | PDCL-malli: brändin asemointi, viestintä, brändilupauksen jakaminen, brändipääoman hyödyntäminen (positioning – communicating – delivering – leveraging). Kokonaisvaltaisuus, prosessiluonteisuus ja pitkäkestoisuus korostuvat. |
| Kapferer (2008) Miles & Mangold (2004) Harris & de Chernatony (2001) | Brändi-identiteetin lähtökohtana arvot, ainutlaatuiset tekijät ja vahvuudet – yrityksen asettama tavoitetilä, johon pyritään. Kaikkien brändin parissa työskentelevien tehtävänä on osallistua brändi-identiteetin ylläpitoon, viestintään ja kehittämiseen. Suhteet sidosryhmiin ovat tärkeitä. Identiteettiä tulee muuttaa ja kehittää, se ei ole muuttumaton. Sisäiset ja ulkoiset näkökulmat yhdistyvät. |
| de Chernatony (1999) | Brändi-identiteetti muodostuu yrityksen visiosta, yrityskulttuurista, brändin positioinnista, persoonallisuudesta, sidosryhmien suhteista ja brändin esittelystä, joiden tarkoituksena on brändin maineen kasvattaminen sidosryhmien silmissä. Sisältää sisäisiä ja ulkoisia näkökulmia. |

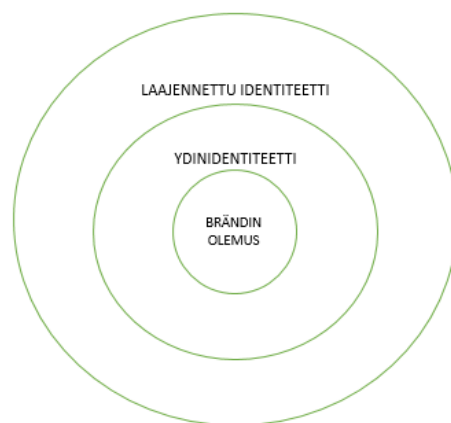
Kuvio 1 Brändi-identiteetti käsitteenä

Tässä tutkimuksessa brändi-identiteetti nähdään yrityksen tavoittelemana kuvana, johon osallistuvat myös erilaiset sidosryhmät. Kokonaisvaltainen, holistinen malli huomioi myös ulkoiset vaikuttajat brändi-identiteetin luomisessa ja kehittämisessä. Tässä tutkimuksessa korostetaan ja selvitetään henkilöstön osuutta jättäen tutkimuksen ulkopuolelle muut sidosryhmät (kuten mm. asiakkaat, yhteistyökumppanit, kilpailijat, omistajat), joilla on vaikutusta brändi-identiteettiin. Brändi-identiteetti vaikuttaa brändin suorituskykyyn välillisesti henkilöstön kautta, jolloin henkilöstön pitäisi olla tietoinen brändin tarkoituksesta ja merkityksestä. Vain bränditietoisuuden avulla henkilöstö voi uskottavasti viestiä brändi-identiteetistä asiakkaille ja muilla sidosryhmille.

Aakerin ja Joachimsthalerin (2000, 72) mukaan brändin rakentaminen tulisi aloittaa brändi-identiteetin luomisella. Selkeän brändi-identiteetin luomisella voidaan luoda henkilöstölle ymmärrystä yrityksen tavoitteista ja arvoista sekä saada heidät ymmärtä-

mään oman roolinsa brändin luomisessa, totuttamisessa ja ylläpitämisessä. Brändilupaus kertoo, mitä yritys haluaa asiakkaidensa kokevan ja yrityksen uskottavuus syntyy brändilupauksen toteutumisesta. Ns. totuuden hetket eli henkilöstön ja asiakkaan kohtaamiset ovat oleellisessa osassa brändilupauksen toteuttamisessa. Asiakkaan kokema palvelu kertoo asiakkaalle brändistä. Henkilöstö toimii brändi-identiteetin eli yrityksen tavoittelemien mielikuvan ja brändi-imagon eli asiakkaan kokeman mielikuvan välillä avainasemassa. (Aaker & Joachimsthaler 2000, 72; Kapferer 2008, 174–175; Miles & Mangold 2004, 69.)

Aakerin ja Joachimsthalerin (2000, 69) mukaan brändi-identiteetti voidaan jakaa myös eri tasoihin: laajennettu identiteetti, ydinidentiteetti ja brändin olemus.



Kuvio 2 Brändi-identiteetin tasot (mukaillen Aaker & Joachimsthaler 2000, 69)

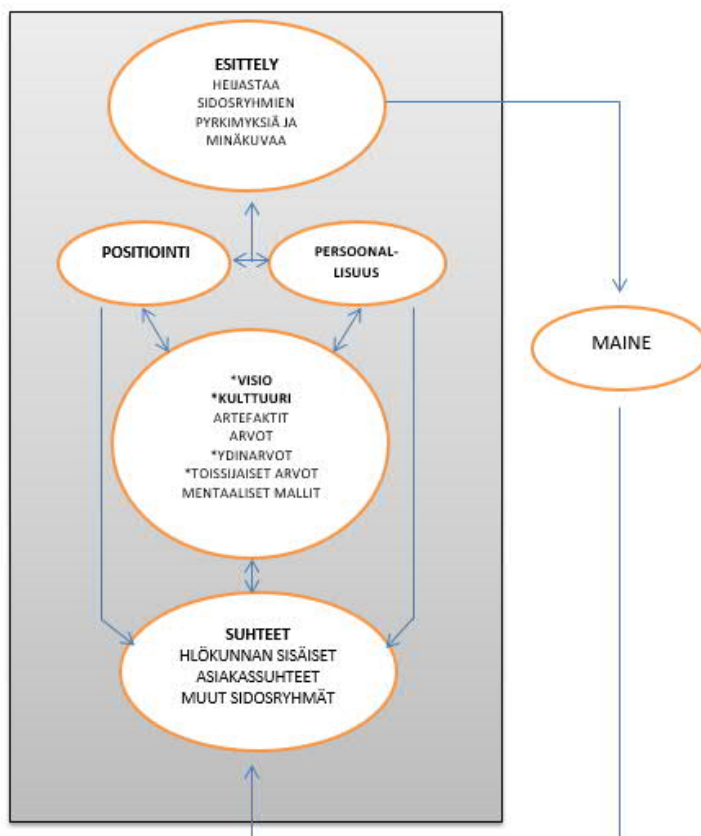
Ydinidentiteetin tulisi heijastaa organisaation strategiaa ja arvoja ja se on usein kiitetty lyhyeen lauseeseen. Ydinidentiteetti säilyy todennäköisesti entisellään, kun brändi laajenee. Ydinidentiteetti auttaa kohdentamaan huomion oikeisiin asioihin. (Aaker & Joachimsthaler 2000, 72.) Brändin laajennettuun identiteettiin kuuluvat ytimen ulkopuolelle jäävät elementit. Laajennettu identiteetti on perinpohjainen kuvaus, johon sisältyy hyödyllisiä osatekijöitä, jotka kuvaavat identiteettiä tarkemmin kuin ydinidentiteetti. Identiteetin elävöittämiseksi apuna voidaan käyttää iskulauseita, viestejä tai visuaalisia vertauskuvia. Brändin olemuksen tulisi herättää kiinnostusta asiakkaissa, erottautua kilpailijoista ja motivoida sekä sitouttaa työntekijöitä. (Aaker & Joachimsthaler 2000, 73–74.)

Sisäinen brändijohtaminen vaatii kokonaisvaltaista lähestymistä, jotta kaikki työntekijät saadaan toimimaan halutun brändi-identiteetin mukaisesti (Harris & de Chernatony 2001, 441). Kokonaisvaltaisuutta ja brändijohtamisen syvyyttä korostaa myös Burmanin ja Zeplinin näkemys brändi-identiteetistä, jossa olennaista on arvojen ja yrityskult-

tuurin viestintä työntekijöille ja sidosryhmille, prosessien huomioiminen tuotevalikoimista tutkimukseen ja kehitykseen (Burmamann & Zeplin 2005, 286). Myös Punjaisrin ja Wilsonin (2007) tutkimus tarkastelee prosessia henkilöstöjohtamisen ja markkinoinnin yhteistyön, viestinnän, jaetun brändiymmärryksen ja johdonmukaisen brändilupauksen jakamisen välillä eli sisäisen brändijohtamisen holistinen malli ja henkilöstön ratkaiseva rooli nousee esille myös tässä tutkimuksessa.

2.2 Brändi-identiteetin hallinta

Brändi-identiteetin hallinta sisältää de Chernatony'n (1999, 171) mallin mukaan vision, yrityskulttuurin, positioinnin eli asemoinnin, persoonallisuuden, suhteet, esittelyn ja maineen. Nämä kaikki brändi-identiteetin osa-alueet vahvistavat toisiaan ja toimivat vuorovaikutuksessa.



Kuvio 3 Brändi-identiteetin hallintamalli (mukaellen de Chernatony 1999, 166)

Brändi-identiteettiä suunniteltaessa perustana on visio, joka kuvailee yrityksen ydintarkoituksen eli syyn sen olemassaololle. Yrityskulttuuria tarkasteltaessa on ymmärrettävä, millaiset arvot ovat yrityksessä säilyneet muuttumattomina (ydinarvot) ja mitkä arvot ovat muuttuneet ajan saatossa (toissijaiset arvot). Jotta voidaan luoda brändistrategioita, voidaan apuna käyttää erilaisia artefakteja (esimerkiksi ryhmän luomia arvokarttoja) ja mentaalaisia malleja. (de Chernatony 1999, 166–167.)

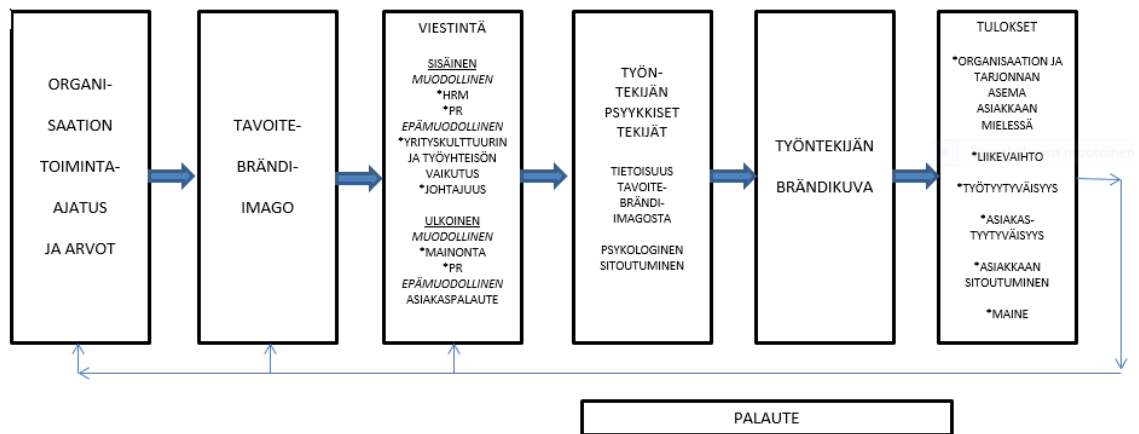
Seuraava vaihe on tutkia aiotun positionnin soveltuvuutta visioon ja ydinarvoihin (de Chernatony 1999, 168). Brändin positioinnin eli asemoinnin tarkoituksena on osoittaa sen edut kilpaileviin brändeihin verrattuna, tutkia erilaistavia tekijöitä ja asemoida brändi kilpailukykyiseen suuntaan (Aaker 2000, 70). Brändin ydinarvot vaikuttavat myös brändin persoonallisuuteen. Brändin ja eri sidosryhmien välille syntyy suhteita. Brändin esittelyssä tulee heijastaa sidosryhmien pyrkimyksiä. Haasteena ovat sidosryhmien eri kontaktit organisaatiossa, mistä johtuen viesti voi olla poikkeava tai ristiriitainen esittäjästä riippuen. Toinen haaste on sidosryhmän minäkuva. Henkilöstön tulisi tunnistaa sidosryhmät ja heidän tapansa arvioida brändejä. Tämän vuoksi vuorovaikutuksen sidosryhmien ja henkilökunnan välillä tulisi olla yhdenmukaista ja asiantuntevaa. (de Chernatony 1999, 167–169.) Brändinjohtamisen prosessin myötä brändin maineen tulisi kasvaa sidosryhmien silmissä (de Chernatony 1999, 171).

Identiteetti muotoutuu kokoelmasta arvoja, jotka ovat johdettu erilaisista alakulttuureista sekä organisaation sisällä että ulkopuolella. Ne hahmottuvat ja muotoutuvat jatkuvasti ja luovat identiteetille sen erottumiskyvyn kilpailijoihin nähden sekä täten luovat yritykselle kilpailukykyä markkinoilla. Identiteettityypit jaetaan Balmerin ja Grayn mukaan todelliseen, viestittyyn, suunniteltuun, toivottuun ja ihannebrändiin. Johdon tehtävänä olisi liittää nämä kaikki identiteettityypit yhteen, jolloin saavutetaan perimmäinen tavoiteltu yritysbrändi, ”raison d’être” – syy olla olemassa. (Balmer & Gray 2003, 982.) De Chernatony ja Cottam (2008) korostavat myös arvojen ja yrityskulttuurin merkitystä erityisesti palvelualoilla, jossa yritys ja brändi ovat usein yhteen kietoutuneet. Suoriutuakseen parhaiten kilpailuilla palvelumarkkinoilla yrityksellä tulee olla kykyä luoda ja ylläpitää henkilöstön käyttäytymistä siten, että se erottuu kilpailijoistaan. Kaiken perustana ovat yrityksen arvot, joihin brändi-identiteetti perustuu ja jotka takaavat, että asiakas saa yhtenäisen palvelukokemuksen. Jos arvoja ja brändi-identiteettiä ei ole selkeästi viestitty henkilöstölle, se voi johtaa työntekijät toimimaan ristiriitaisesti ja brändikuva asiakkaalle tulee olemaan epä johdonmukainen.

3 SISÄISEN BRÄNDIJOHTAMISEN TOIMINNOT

3.1 Brändin omaksumisen prosessi

Brändin omaksuminen on prosessiluonteinen ja siihen voidaan vaikuttaa sisäisen brändijohtamisen keinoin, kuten Miles ja Mangold ovat tutkimuksessaan (2004) todenneet seuraavan kuvion avulla:



Kuvio 4 Työntekijän brändin omaksumisen prosessi (mukaellen Miles ja Mangold 2004, 70)

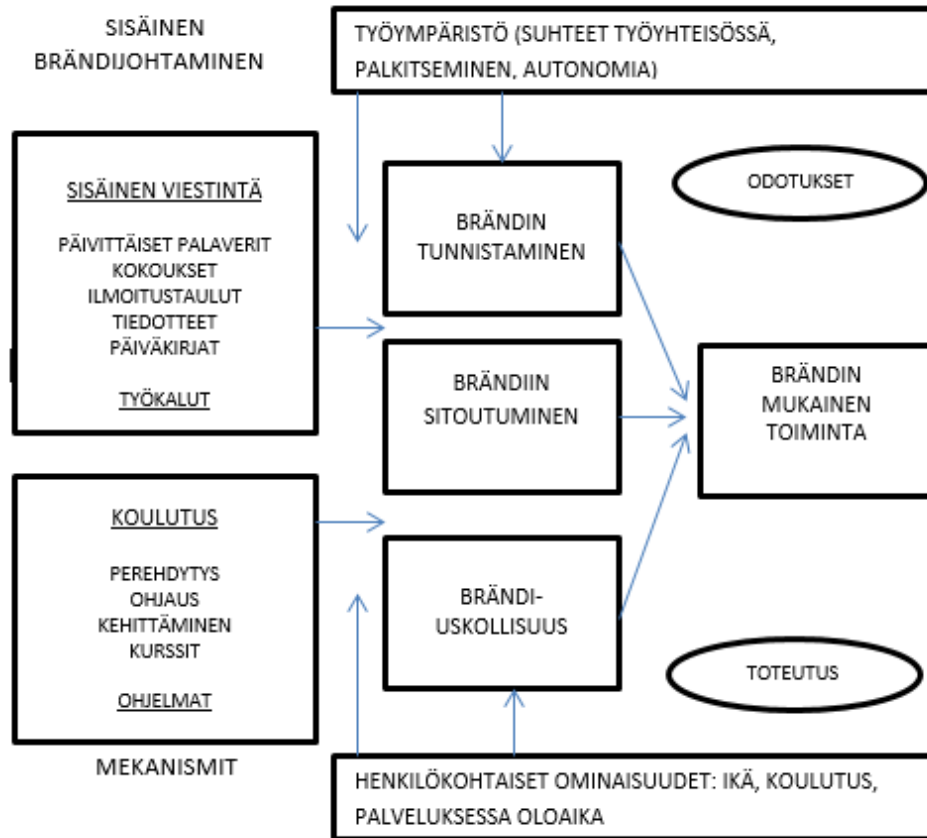
Yrityksen työntekijöille ja asiakkaille sekä muille sidosryhmille suunnatun brändiviestin tulisi olla yhteneväinen. Yrityksen muun brändimarkkinoinnin (kuten mainoskampanjat tai iskulauseet) ja henkilöstölle toimitetun brändiviestin tulisi olla samassa linjassa. Johdon tulisi viestiä yrityksen strategiasta, visiosta ja arvoista henkilöstölle siten, että kaikki ymmärtävät brändi-identiteetin ja pyrkivät omilla toimillaan toteuttamaan brändilupausta. Selkeät tavoitteet helpottavat henkilöstöä brändin sisäistämässä ja henkilökohtaisen roolin omaksumisessa. (Miles & Mangold 2004, 68–70.) Sisäisen brändijohtamisen tavoitteena on saattaa yrityksen toiminta kokonaisvaltaiseksi, johdonmukaiseksi strategiaksi, johon tarvitaan koko organisaation sitoutumista ja osallistumista onnistuakseen. Henkilökunnan yhtenäisen käyttäytyminen ja brändi-identiteetin mukainen asenne luovat asiakkaille yhtenäistä mielikuvaa. Yritys voi henkilöstön avulla lunastaa brändilupauksensa. (de Chernatony 2002, 187.)

Ylin johto, henkilöstöjohto ja markkinointiosasto toimivat sisäisinä viestin lähteinä. Organisaatiokulttuuri ja työyhteisö vaikuttavat myös vahvasti viestien sisäistämiseen.

Brändi-identiteetin vahvistamiseksi tulisi viestinnän olla johdonmukaista ja viestien yhteneväisiä. (Miles & Mangold 2004, 72.) Sisäisiä muodollisia viestinnän muotoja ovat henkilöstöhallinnon keinot (HRM) ja tiedotus- ja suhdetoiminta (PR). Yrityskulttuurin sekä työyhteisön ja johtajuuden vaikutus edustavat epämuodollista viestintää. Ulkoista muodollista viestintää ovat mainonta ja markkinointi, epämuodollista asiakailta saatu palaute. (Miles & Mangold 2004, 70.)

Organisaation ja henkilöstön psykologinen sopimus perustuu odotuksiin ja niiden toteutumiseen. Odotukset perustuvat viesteihin, joita työntekijät saavat alkaen rekrytointiprosessista jatkuen läpi työsuhteen. Brändi-identiteetin sisäistäminen, samaistuminen ja sitoutuminen ovat keskeisiä psyykkisiä tekijöitä brändikuvan omaksumisprosessissa. (Miles & Mangold 2004, 79–80; Punjaisri & Wilson 2011, 1525; King & Grace 2012, 469.) Kun vahva brändikuva on omaksuttu, saadaan useita positiivisia tuloksia aikaan. Työntekijä välittää organisaation mukaista brändikuvaa asiakkailleen, sekä asiakas- että työtyytyväisyys nousee, yrityksen maine ja liikevaihto kasvaa. (Miles & Mangold 2004, 81; Aurand ym. 2005, 163.)

Seuraava kuvio kokoaa elementtejä sisäisen brändiprosessin osa-alueista:

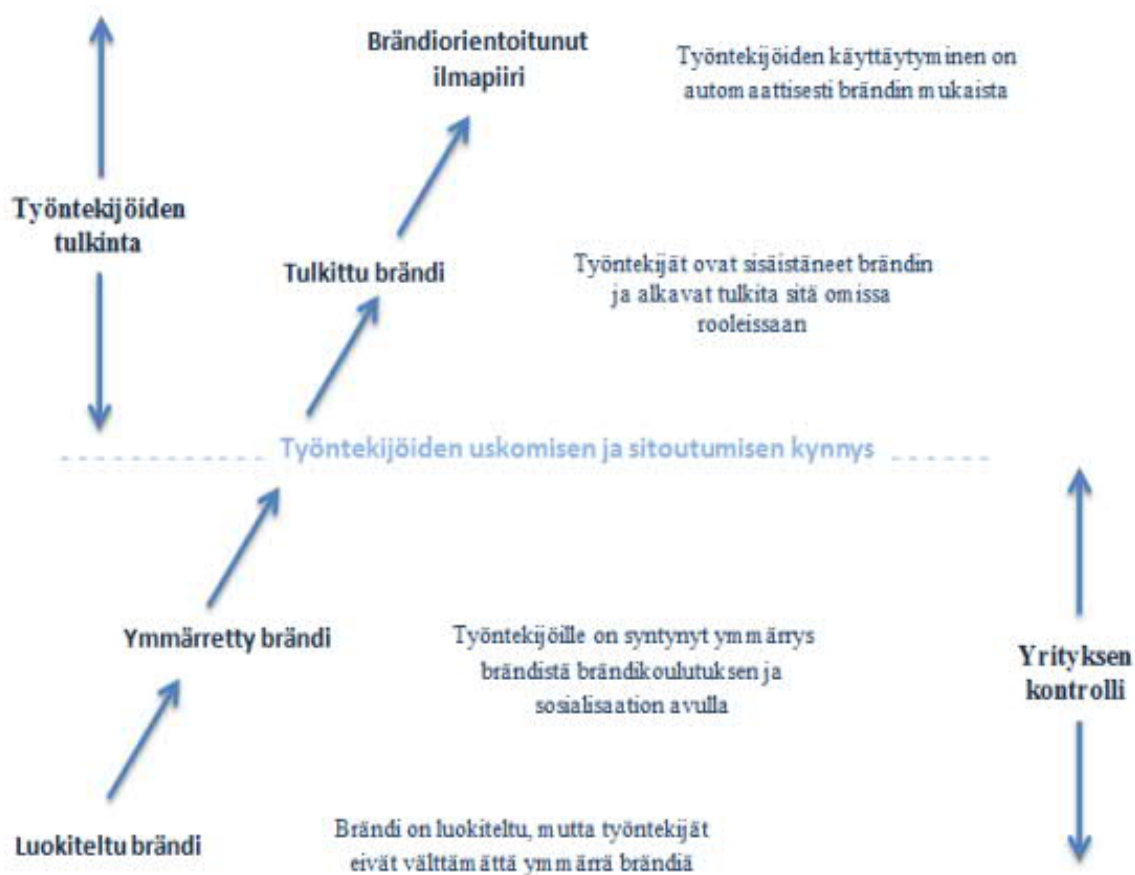


Kuvio 5 Organisaation sisäisen brändäyksen prosessi (mukaillen Punjaisri & Wilson 2011, 1525)

Sisäisen brändäyksen prosessi alkaa strategisen suunnan, vision ja arvojen suunnittelusta. Yhdenmukainen viestintä yrityksen visiosta ja arvoista on tärkeässä asemassa niin henkilöstölle kuin asiakkaille ja muille sidosryhmille. Viestinnän yhtenäinen linja antaa yrityksen brändistä onnistuneen ja vahvan mielikuvan. Sisäisen viestinnän tulee olla johdonmukaista aina rekrytoinnista koulutukseen ja henkilökunnan kehittämiseen. Oleellisessa osassa on myös päivittäisen viestinnän toimivuus. Palkitseminen yhteisten tavoitteiden saavuttamisesta sitouttaa henkilöstöä. Motivoivan, innostavan ja työntekijän innovatiivisuudelle tilaa antavan työympäristön luominen auttaa myös brändiin sitoutumisprosessissa. (Punjaisri & Wilson 2001, 1525.)

Myös Henkelin ym. (2007, 312) tutkimus tarkastelee sisäistä brändijohtamista kolmen menetelmän kautta, joita ovat muodolliset sekä epäviralliset johtamiskeinot ja työntekijöiden valtuuttaminen. Muodollisia keinoja ovat brändin arvoja kirjallisesti esittävät ohjeistukset, kuten brändimanaualit. Epävirallisempia keinoja ovat viestintään

liittyvät keinot, kuten keskusteleminen yhdessä brändiin liittyvistä asioista ja konkreettinen neuvonta brändin mukaiseen käyttäytymiseen liittyen. Työntekijöiden valtuuttaminen mahdollistaa työntekijöiden henkilökohtaisen vaikuttamisen brändiin, kun he voivat itse toimia parhaaksi näkemillään tavoilla eri tilanteissa. Näillä keinoilla voidaan kasvattaa henkilöstön brändiymmärrystä ja näin kasvattaa brändiorientaatiota. Henkilöstön on ymmärrettävä oman toimintansa vaikutus brändikuvan välittäjänä ulkoisille asiakkaille.



Kuvio 6 Brändiorientaation asteet (mukaillen De Chernatony & Cottam, 2006, 626)

Baumgarthin ja Schmidin (2010, 1258) tutkimuksessa todettiin, että brändiorientaatiolla voidaan lisätä henkilöstön sitoutumista brändiin. Brändiorientoituneessa organisaatiossa liiketoiminnan perustana on brändin rakentaminen, ylläpitäminen ja kehittäminen. Jos yritys on brändiorientoitunut, henkilöstö on sitoutuneempi brändiin ja valmis toimimaan brändin mukaisesti. De Chernatony ja Cottamin (2006, 626) tutkimuksessa brändiorientaation asteet jaettiin neljään kategoriaan: luokiteltu brändi, ymmärretty

brändi, tulkittu brändi ja brändiorientoitunut ilmapiiri. Luokitellussa ja ymmärretyssä brändissä työntekijät ymmärtävät brändin, mutta erona on ymmärtämisen aste, kuinka hyvin brändi ymmärretään. Yritys ohjaa brändin ymmärrystä tässä vaiheessa. Kun työntekijöiden sisäistäminen ja sitoutuminen brändiin lisääntyy, yrityksen kontrollin osuus vähenee. Tällöin brändi rakentuu työntekijöiden oman tulkinnan varaan. Yrityksessä on brändiorientoitunut ilmapiiri, kun henkilöstön käyttäytyminen on täysin sisäistettyä. Työntekijöiden brändiorientoituneisuus auttaa toiminnan mukauttamista yrityksen arvojen ja päämäärien mukaiseksi.

3.2 HR-toimintojen (henkilöstöresurssit) rooli sisäisessä brändijoh- tamisessa

Aurandin ym. tutkimuksessa (2005, 164) painotetaan henkilöstöjohtamisen roolia brändijoh-
dijohdamisessa. Sisäiseen palvelun laatuun, työtyytyväisyyteen ja tuottavuuteen tulee kiinnittää huomiota, koska asiakkaiden kokemukset perustuvat vuorovaikutukseen hen-
kilöstön kanssa. Henkilöstöjohtamisen toimintojen avulla yritys voi kasvattaa työnteki-
jöiden ymmärrystä sen strategiasta sekä taktisista ja operationaalisista tavoitteista. Työntekijän henkilökohtaisilla ominaisuuksilla, kuten ikä, koulutustaso ja palvelun pi-
tuus yrityksessä, on suuri vaikutus käyttäytymiseen, asenteisiin, näkemyksiin ja näiden
kautta brändi-identiteetin omaksumiseen. (Punjaisri & Wilson 2011, 1521.)

Brändi-identiteetin rakentaminen alkaa jo rekrytointivaiheessa, jolloin yrityksen
brändiarvot ja brändi-identiteetti tulisi olla selkeästi määritelty. Ydinidentiteetti kertoo
yrityksen strategiasta ja arvoista, laajennetun identiteetin avulla kuvataan identiteetti
tarkemmin. (Aaker & Joachimstaler 2000, 72). Arvomaailman tietysti pitäisi olla joh-
donmukainen myös myöhemmin työsuhteessakin (Miles & Mangold 2004, 72.) Johdon
tulisi varmistaa, että yrityksen brändi-identiteettikonsepti on työnantajakuvan ja rekry-
toinnin pohjana. Rekrytoinnissa paras tulos saavutetaan, jos työntekijän henkilökohtai-
nen identiteetti on yhteneväinen yrityksen brändi-identiteetin kanssa. (Burmamann &
Zeplin 2005, 287.) Yrityksen rekrytointiviestinnän tulisi olla sisällöllistä, realistista ja
houkuttelevaa. Yrityksen rekrytointilähteitä ovat esimerkiksi sanoma- tai aikakausileh-
det ja yrityksen internet-sivut. Rekrytointiin liittyvään viestintään voivat vaikuttaa
myös organisaation henkilöstön ja sidosryhmien viestit. (Miles & Mangold 2004, 72.)

Rekrytoinnin jälkeen keskiöön nousevat työntekijöiden koulutus ja kehittäminen.
Viestinnän tulisi olla edelleen yhteneväistä rekrytointiprosessin kanssa. Koulutuksen ja
viestinnän keinoin työntekijöille jaetaan oikeaa tietoa halutusta brändikuvasta ja yrityk-
sen arvoista. Koulutus kasvattaa henkilöstön tietoa ja osaamista, mutta ohjaa myös käyt-

täytymistä yrityksen haluamaan suuntaan. Palkitsemalla työntekijöitä onnistuneista suorituksista henkilöstöä voidaan ohjata kohti yhteisiä tavoitteita. Uusien työntekijöiden perehdyttämisellä on huomionarvoinen vaikutus sosiaalistumiseen ja sitä kautta sitoutumiseen. (Miles & Mangold 2004, 72–73; Burmann & Zeplin 2005, 287.)

3.3 Viestinnän rooli sisäisessä brändijohtamisessa

Henkilöstöjohtamisen keinoin voidaan saavuttaa työntekijän henkilökohtaisen identiteetin ja brändi-identiteetin arvojen yhteensovittaminen. Brändi-identiteetin kannalta on tärkeää, että henkilöstö on tietoinen brändin arvoista ja merkityksestä. Brändivastuun tulisi olla koko organisaation tehtävä, ei ainoastaan johdon tai markkinointiosaston velvollisuus. Brändi-identiteetin ymmärtäminen vaatii johdonmukaista sisäistä viestintää. (Burmann & Zeplin 2005, 28; Harris & de Chernatony 2001, 450.)

Tärkeää on muistaa, että brändiviestintä on laajempi kokonaisuus kuin markkinointiviestintä. Koko yrityksen toiminta lähettää brändiviestiä niin sisäisesti kuin ulkoisesti-kin. Mm. tuotekehitys, tuotteiden ja palveluiden laatu, hinnoittelu, jakelu, jälkimarkkinointi ja henkilöstötoimien menettelytavat ovat esimerkkeinä brändimielikuvaan vaikuttavien viestien muodostumisesta. Ne vaikuttavat eri sidosryhmiin jopa vahvemmin kuin perinteiset markkinointitoimet. (Suokko 2007, 60.)

Brändi-identiteetin verbalisoinnin apuna Burmann ja Zeplin ehdottavat esimerkiksi yrityksen brändiopasta tai julkaistua brändin arvosanomaa. Näiden avulla henkilöstö voi hahmottaa brändin olemuksen ja seurata yrityksen linjaa. Ollakseen tehokas brändin ydinsanomana tulisi olla lyhyt ja yksityiskohtainen ”brändimantra”. (Burmann & Zeplin 2005, 288–289.) Kellerin mukaan (1999, 45) brändimantra voidaan määrittellä lyhyeksi muutaman sanan lauseeksi, joka kokoaa brändin sanoman ja kuvaa sen henkeä. Sen tarkoituksena on varmistaa, että kaikki työntekijät organisaatiossa ymmärtävät, mikä on brändin syvin olemus ja osaavat toimia sen mukaisesti. Asiakkaiden ja muiden sidosryhmien kanssa toimivien tulee toimia yhtenäisesti ja vahvistaa sekä tukea brändiä omalla toiminnallaan. Myös Aaker ja Joachimstaler (2000, 101) korostavat ydinidentiteetin sanoman tiivistämistä muutamaan sanaan tai lauseeseen. Brändi-identiteetin epä-määräisyyttä voidaan poistaa identiteettiä laventamalla ja liittämällä identiteetin osatekijöihin tulkintoja ja yksityiskohtia. Laventaminen auttaa brändiohjelmien luomisessa ja saattaa synnyttää jopa uusia ideoita ja malleja. Sisäisessä viestinnässä uusille mielleyhtymille olisi annettava tilaa (Aaker & Joachimstaler 2000, 131). Brändi-identiteetti ohjaa sisäistä viestintää, joten yhteisen näkemyksen luominen ja sen viestiminen on keskeinen osa sisäistä brändijohtamista (Aaker & Joachimstaler 2000, 130).

Pääperiaatteiden eli joustavien ohjenuorien luominen auttaa käyttäytymisen ohjaamisessa yrityksen arvojen suuntaan. Pääperiaatteet voidaan kuvata henkilökohtaisesti kaikille organisaatiossa, jolloin jokainen työntekijä voi omakohtaisesti omaksua ne joustavasti. Henkilöstö kokee olevansa osa organisaation brändistrategiaa, kun arvot ja tavoitteet on heille selkeästi viestitty ja ne ovat kaikkien omaksuttavissa. (Harris 2007, 105.) Haasteena ovat kuitenkin yksilöiden erilaiset näkemykset ja mahdolliset konfliktit viestinnässä (de Chernatony 1999, 168).

Brändiin liittyviä mielikuvia voidaan vahvistaa ja niistä muistuttaa mm. käyttämällä brändiin pohjautuvia internet-sivustoja, sisäisiä julkaisuja ja tietokoneen taustakuvia. Niiden avulla brändiin liittyviä asioita voidaan pitää työntekijöiden mielissä. Tehokkaan viestinnän sekä koulutuksen lisäksi säännöllinen seuranta tukee brändi-identiteetin ylläpitämistä ja kehittämistä. Seurantakokouksia voidaan järjestää esimerkiksi vuosittain, jolloin tutkitaan, miten brändilupaus on toteutunut ja miten toimintaa pitää mahdollisesti muuttaa. (Aurand ym. 2005, 164–165.)

Sisäisen brändijohtamisen näkökulmasta henkilöstöön kohdistuva PR -toiminta oleellinen osa organisaation suhdetoimintaa. Sen avulla voidaan vaikuttaa brändin mielikuvaan (sekä yritys-, tuote- tai palvelumielikuvaan). Brändikuvan luomisessa on tärkeää, että oma henkilökunta ymmärtää ja sisäistää ensin brändi-identiteetin, jonka jälkeen henkilöstä välittää kuvan asiakkaille ja sidosryhmille. Jotta työntekijät tunsivat yrityksen omat tuotteet tai palvelut paremmin, voidaan mainontaa ja markkinointia hyödyntää myös työntekijöiden koulutuksessa. (Miles & Mangold 2004, 74.)

Vuorovaikutus työyhteisön kesken edustaa epävirallisempaa tiedonlähdettä yrityksen sisällä. Työntekijöiden välillä jaettu informaatio voi vaikuttaa suuresti yksittäisen työntekijän mielipiteisiin. Yrityskulttuurilla on myös vaikutusta henkilöstön kokemuksiin. Yrityskulttuurin, arvojen ja niihin liittyvän viestinnän tulisi olla sopusoinnussa, jotta henkilöstö voi kokea yrityksen toimivan yhdenmukaisesti. Johdolla on tässä keskeinen tehtävä, sillä jos viestinnässä ilmenee epä johdonmukaisuutta, aiheuttaa se helposti epävarmuutta työntekijöissä. Viestinnän avoin kulku organisaatiossa sekä vertikaalisesti että horisontaalisesti on oleellista brändi-identiteetin vahvistumiseksi. (Miles & Mangold 2004, 76.)

Sisäinen viestintä voidaan nähdä koostuvan kolmesta eri muodosta, jotka ovat keskitetty viestintä, hierarkkinen viestintä ja lateraalinen viestintä. Keskitetyssä viestinnässä viestintä on usein keskitetty yhdelle osastolle, esimerkiksi viestintäosastolle. Usein tällainen viestintä on yhdensuuntaista ”push” -viestintää, jossa informaatio toimitetaan vastaanottajalle varmistamatta, meneekö viesti perille. Tätä viestintämenetelmää tulisi täydentää työntävällä pull -periaatteella, esimerkiksi intranetin avulla. Keskitetty viestintä toimii hyvin tietoisuuden ja yleisen tiedon jakamisessa. (Burmam & Zeplin 2005,

290.) Hierarkkinen viestintä lähtee organisaation johdosta ja viestit välitetään organisaation rakenteissa ylhäältä alaspäin. Malli sopii myös tiedon jakamiseen, mutta etenkin isoissa organisaatioissa on aikaa vievä viestinnän keino. Etuna voidaan nähdä informaation jakaminen suoraan ylemmältä johdolta, jolloin tietoa voidaan pitää relevanttina ja luotettavana. Lateraalista viestintää voidaan kuvailla epäformaaliksi, työntekijöiden välillä kulkevaksi viestinnäksi. Tämä viestintämuoto koetaan usein vakuuttavaksi viestintäkeinoksi, koska vertaistieto muistetaan todennäköisimmin ja se vaikuttaa tehokkaasti yksilön käyttäytymiseen ja päätöksentekoon. (Burmamann & Zeplin 2005, 291.)

Työntekijät saavat palautetta erilaisilta sidosryhmiltä, joka vaikuttaa brändiidentiteetin muodostumiseen. Työntekijän kokemuksiin vaikuttavia sidosryhmiä ovat esimerkiksi asiakkaat, ystävät ja sukulaiset. Asiakas palaute, reklamaatiot ja kommunikatio tuttavien kanssa vaikuttavat yksilön ajatuksiin brändistä. Palautteen vaikutus on huomattava työntekijän henkisessä prosessissa. (Miles & Mangold 2004, 78.)

3.4 Yrityskulttuurin ja esimiestyön rooli sisäisessä brändijohtamisessa

Yrityskulttuuri on organisaation kokonaisvaltainen filosofia, joukko arvoja ja uskomuksia, jotka muokkaavat ihmisten käyttäytymistä ja ajatusmaailmaa. Yrityskulttuuri auttaa yrityksen jäseniä ymmärtämään organisaation toimintaa ja tarjoaa normit käyttäytymiselle organisaation mukaisesti. Tämä on oleellista brändin onnistumiselle, sillä työntekijöiden käyttäytyminen on brändin ydin ja vaikuttaa asiakkaiden tietoisuuteen ja käsitykseen yrityksestä. Yrityskulttuuri myötävaikuttaa siis suoraan brändin menestymiseen. Yrityskulttuuri vaikuttaa tutkimusten mukaan myös työntekijöiden pysyvyyteen samassa työpaikassa. (de Chernatony & Cottam 2008, 15.)

Johdon rooli on ensiarvoisen tärkeä bränditodellisuuden toteuttamisessa. Ylimmän johdon roolina on luoda yrityskulttuuri, arvot ja visio. Keskijohdon tehtävänä on saada organisaatio hyväksymään ja omaksumaan yhteiset arvot. (Punjaisri ym. 2013, 982.) Brändiprosessiin kuuluu oleellisena osana työntekijöiden luottamuksen saavuttaminen (Punjaisri ym. 2013, 984).

Brändin sisäinen johtaminen voidaan jakaa kahteen tasoon, mikro- ja makrotasoon. Makrotasolla vaikuttavat toimitusjohtaja ja hallitus, mikrotasolla esimiehet organisaation alemmilla tasoilla. Makrotasolla sekä toimitusjohtaja että hallitus vaikuttavat ulkoiseen ja sisäiseen brändinhallintaan. Sisäisen brändijohtamisen onnistumiseksi pitää ylemmän johdon olla aloitteellinen ja aktiivinen, jotta henkilöstö on tietoinen arvoista ja yritysbrändistä ja sitoutuu viemään brändimielikuvaa eteenpäin. Riskejä makrotason

johtamisessa ovat vääränlaiset viestit tai toimet, jotka voivat vääristää brändi-imagoa. Riskinä voidaan pitää myös brändi-identiteetin identifioitumista liaksi esimerkiksi toimitusjohtajan persoonallisuuteen. (Burmamann & Zeplin 2005, 292.)

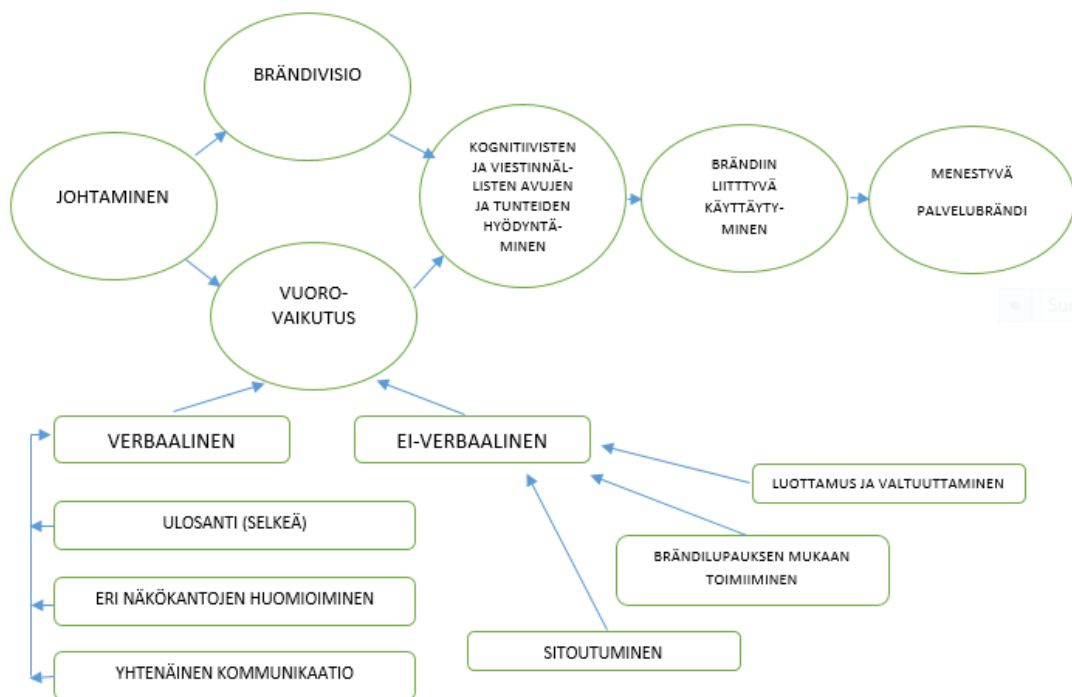
Mikrotasolla kaikkien esimiehien tehtävänä on esiintyä brändin roolimallina. Sosiaalisen oppimisteorian mukaan yksilö oppii käyttäytymistä tarkkailemalla muita ihmisiä. Brändin omaksumisessa voidaan käyttää sosiaalista oppimista apuvälineenä, jotta johdon käytösmallit lisäävät henkilöstön kiinnostusta brändiin, työntekijä omaksuu yrityksen arvoja ja normeja ja sitä kautta sisäistää, samaistuu ja sitoutuu yritysbrändiin. (Burmamann & Zeplin 2005, 292–293.)

Useat tutkimukset korostavat voimaantumisen (engl. empowerment) tärkeyttä tässä kontekstissa (Burmamann & Zeplin 2005, 293; Rafiq & Ahmed 2000, 455; Henkel ym. 2007). Voimaantumista voidaan käyttää sisäisen markkinoinnin ja sitä kautta myös sisäisen brändijohtamisen välineenä. Voimaantuminen tarkoittaa, että työntekijät saavat tehdä itsenäisiä päätöksiä, ongelmanratkaisuja ja innovaatioita, saavat toteuttaa niitä ja ovat vastuussa niiden toimivuudesta. Luottamuksen ja tiimityöskentelyn ansiosta saadaan parempia tuloksia, organisaatio tukee työntekijöitä saavuttamaan tulokset ja palkitsee hyvistä tuloksista. Henkilöstö voidaan sitouttaa tekemäänsä työhön ja pitämään työstään osallistamalla. Matala organisaatorakenne tukee tätä tehtävää. (Jaffe ym. 1991, 4.)

Sosiaalis-strukturaalisen voimaantumisen mukaan yksilön tulisi olla tietoinen roolistaan työssään, mitä häneltä odotetaan ja mitä hänelle sallitaan. Selkeä roolijako luo itsevarmuutta ja sen kautta hän uskaltaa tehdä päätöksiä, uskoo itseensä ja tuntee itsensä päteväksi työssään. Valvonnan hajauttaminen auttaa työntekijöitä tuntemaan, että he voivat tehdä päätöksiä oman vastualueensa piirissä vahvistaen heidän itsemääräämisoikeuttaan. Se puolestaan edistää vaikutusmahdollisuuden tunnetta. Kuuluminen työpaikan verkostoihin lisää sosiaalista kanssakäymistä ja lisää henkilökohtaisen voiman tunnetta. Riittävä informaatio on tärkeää, jotta henkilöstöllä on selkeä kuva siitä, mitä heiltä odotetaan, mikä heidän roolinsa on työyhteisössä ja mitkä ovat heidän työnsä tavoitteet. Työilmapiiri muokkaa ihmisten käyttäytymistä ja asenteita. (Spreitzer 1996, 487–490.) Psykologisessa voimaantumisessa työyhteisössä kaikilla on vastuuta, joka perinteisesti on annettu vain johtajalle. Uusia ideoita tulee saada jakaa työyhteisön kesken. Voimaantuneessa organisaatiossa ihmiset ovat valmiita tarttumaan toimeen, etsivät ja ratkaisevat itse ongelmia ja uskaltavat ottaa riskejä ja sitä kautta sitoutuvat organisaatioon. (Jaffe ym. 1991, 5–6.)

Brändinrakentamisen prosessissa johdolla on aktiivinen rooli, jotta brändilupaukset saadaan täytettyä. Brändijohtamisen peruskallio on brändivisio. Se voi olla joko johdon kehittämä tai koko organisaation inspiroima, mutta tärkeintä on, että se on työntekijöi-

den omaksuttavissa. Brändivision ja arvojen merkityksellisyys pitää saada viestittyä henkilöstölle, jolloin vuorovaikutus organisaation sisällä on keskeistä. Vallaster ja de Chernatony (2005, 188) ovat kehittäneet brändin johtamisen mallin, jossa huomioidaan verbaalisen ja ei-verbaalisen vuorovaikutuksen vaikutus palvelubrändin luomisessa:



Kuvio 7 Brändin johtamisen malli (mukaellen Vallaster & de Chernatony 2005, 187)

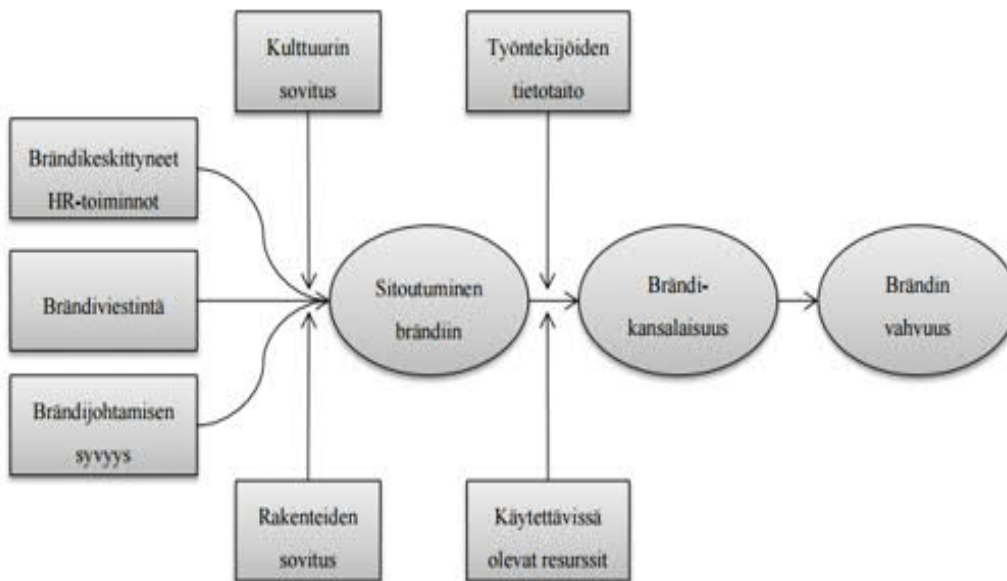
Vuorovaikutus voi olla verbaalista tai ei-verbaalista. Verbaalinen vuorovaikutus koostuu sanallisesta viestinnästä organisaatiossa sekä ylhäältä alas että päinvastoin. Selkeä ja yhtenäinen viestintä estää mahdollisia väärinkäsityksiä. Erilaisten näkökantojen kuunteleminen ja huomioiminen edistävät yhteisymmärryksen luomista työyhteisössä. (Vallaster & de Chernatony 2005, 189.) Ei-verbaalinen, sosiaalinen vaikuttaminen on myös tärkeä vuorovaikutuksen keino. Luottamus henkilökuntaan ja valtuuttaminen organisaation tehtäviin auttavat henkilöstön sitouttamisessa. Esimerkkinä toimiminen brändilupauksen mukaisesti näyttää esimerkkiä työntekijöille. (Vallaster & de Chernatony 2005, 190). Menestyvän brändin rakentamisessa auttavat myös henkilöstön kognitiiviset eli tiedolliset sekä viestinnälliset avut sekä tunteet, kuten sitoutuminen ja samaistuminen brändiin (Vallaster & de Chernatony 2005, 195).

Sisäisen brändijohtamisen keinoja voidaan käyttää hyödyksi myös erilaisissa muutosjohtamisen tilanteissa. Brändin elinkaaren eri vaiheissa voi tulla ajankohtaiseksi päivittää, asemoida tai jopa kokonaan muuttaa brändiä tai sen osia. Perusarvot ja yritysstrategia voivat pysyä muuttumattomana, mutta toimintaprosesseja voidaan joutua useammin päivittämään markkinoiden muuttuessa, teknologian kehittyessä tai organisatoristen muutosten johdosta. Markkinointiosaston ja henkilöstöjohdon toimintojen yhteistyöllä voidaan luoda uudenlaisia sisäisen brändijohtamisen malleja. Muutosviestinnän merkitys nousee tällöin erityiseen asemaan, jotta uudet toimintamallit saavuttavat koko organisaation jäsenet. (Aurand ym. 2005, 166.) Yrityksen muutostilanteet voivat olla oivallisia käännekohtia, joissa on mahdollisuus tarkistaa brändin sen hetkinen tila ja tarvittaessa muuttaa brändiä. Jos yrityksessä toteutetaan fuusioita tai yrityksen johto vaihtuu, henkilöstö ja sidosryhmät ovat avoimempia ja odottavatkin usein uudelleen brändäystä tai päivitystä brändiin. (Mitchell 2002, 100.)

3.5 Brändisitoutuminen

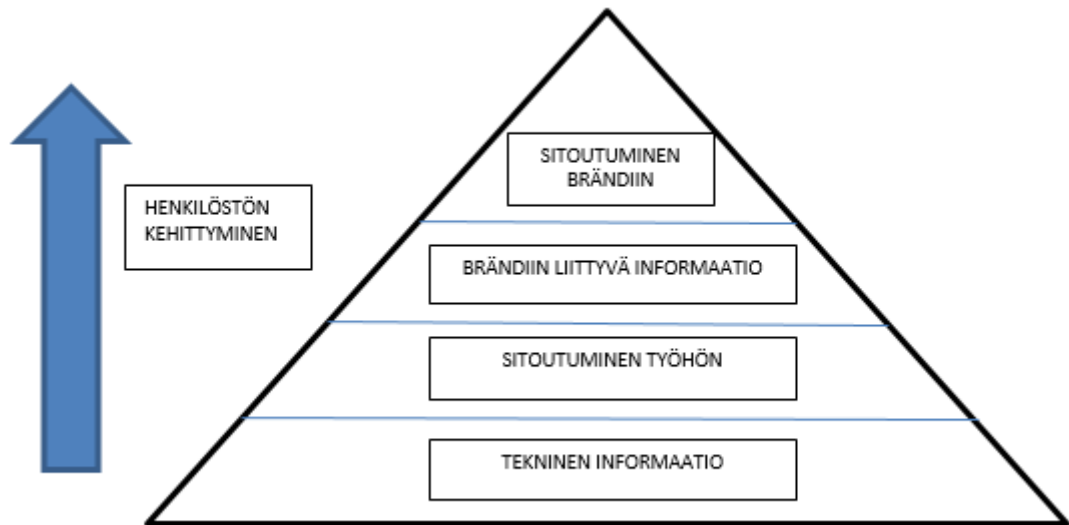
Tutkimuksissa on löydetty yhteisiä piirteitä organisaatioille, jotka ovat onnistuneesti saavuttaneet työntekijöiden sitoutumisen yritysbrändiin. Sisäinen brändijohtaminen on keskeistä yrityksen liiketoiminnassa, yritys viestii selkeästi arvoistaan työntekijöille ja kilpailee arvojensa sekä brändinsä mukaisesta työvoimasta jo rekrytointivaiheessa. Organisaatiolla on selkeä brändistrategia, jonka avulla se pyrkii kasvattamaan työntekijöiden lojaalisuutta ja brändiin sitoutumisesta palkitaan. Brändin kehittymistä seurataan ja tarvittaessa ollaan valmiita nopeisiinkin muutoksiin. (Boyd & Sutherland 2006, 11; Wallace ym. 2013, 169.)

Useiden tutkimusten mukaan vahvimmat brändit luodaan brändi-identiteettiin perustuen sisäisen brändijohtamisen keinoin (mm. Aaker & Joachimstaler 2000, 66; Burmann & Zeplin 2005, 280). Burmannin ja Zeplinin (2005, 284) tutkimuksessa brändisitoutuminen tarkoittaa työntekijän psykologista sitoutumista brändiin. Sitoutunut työntekijä on valmiimpi ponnistelemaan yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi ja toimiakseen brändin mukaisesti. Organisatoriselle sitoutumiselle tunnusomaisia ajureita ovat myöntyvyys, samaistuminen ja sisäistäminen, joita voidaan käyttää myös brändisitoutumisen kuvaamisessa.



Kuvio 8 Holistinen malli sisäiseen brändijohtamiseen (mukaellen Burmann & Zeplin 2005, 286)

Burmann ja Zeplin (2005, 286–287) ovat tutkimuksensa perusteella luoneet holistisen eli kokonaisvaltaisen brändijohtamismallin, jossa keskeisimmät keinot brändisittoutumisen luomiseen ovat sisäisen brändijohtamisen kulmakivet eli brändikeskeiset HR-toiminnot, viestintä ja johtamistaidot. Nämä keinot yksinään eivät kuitenkaan riitä vaan on huomioitava myös ympäröivät tekijät, kuten yrityskulttuurin ja organisaatorakenteiden vaikutus. Johtaminen vaikuttaa eniten samaistumisen kautta syntyvään brändisittoutumiseen, kun taas brändin sisäistäminen voidaan saavuttaa parhaiten HR-toimintojen ja viestinnän keinoin. Ympäröivät tekijät eivät suoraan tutkimuksen mukaan vaikuta henkilöstön samaistumiseen tai brändin sisäistämiseen, mutta voivat luoda myönteisyyttä brändiä kohtaan.

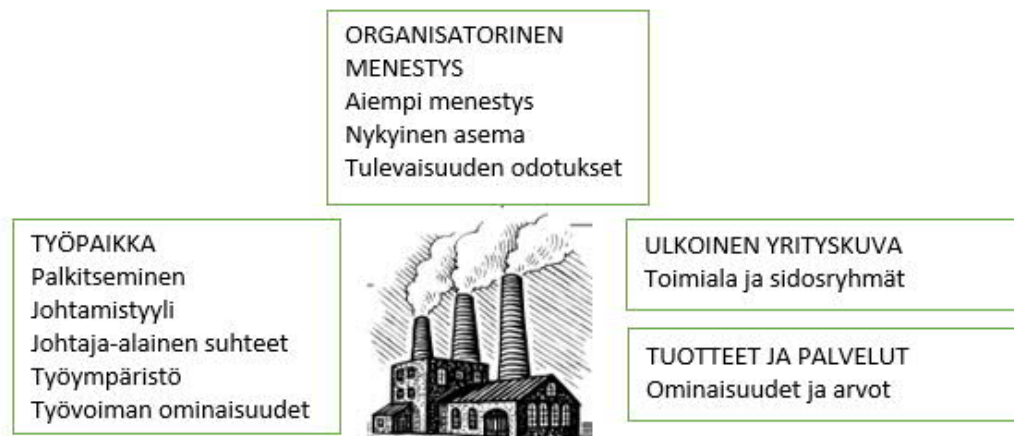


Kuvio 9 Työntekijän brändisitoutumisen pyramidimalli (mukaellen King & Grace 2008, 370)

Kingin ja Gracen tutkimus (2008, 370) lähestyy sisäistä brändijohtamista henkilöstön sitoutumisen näkökulmasta. Työntekijöiden brändiin sitoutumispyramidi-mallissa bränditietouden perustana ovat henkilöstön riittävät tekniset tiedot ja taidot. Työntekijä, jolla perustiedot ovat kunnossa, etenee seuraavalle tasolle ja seuraa työhön sitoutumisen vaihe. Seuraavalla tasolla työntekijällä on jo yritysbrändiä koskevaa tietoa. Kun tarpeeksi tietoa on omaksuttu, seuraa brändiin sitoutumisvaihe. Tutkimuksen mukaan siis ensin omaksutaan yritysidentiteetti ja sen pohjalta rakennetaan brändi-identiteettiä. Pyramidin ylimmällä tasolla olevat työntekijät ovat yrityksen menestyksen ja kehittämisen edistäjiä ja luovat yritykselle kilpailuetua.

Jotta voidaan luoda brändin omaksumista tukevaa ympäristöä, tulee johdon olla täysin sitoutunut haastavaan tehtävään. Johdolla tulee olla halua innostaa, motivoida ja valtuuttaa henkilöstöä, olla valmiutta riskinottoon ja luoda innovatiivisuudelle avointa työympäristöä. Palautteen antaminen ja palkitseminen toimivat johtamisen välineinä, joiden avulla voidaan tukea tavoitteisiin pääsemistä. Palkitsemista voidaan käyttää viestinnän välineenä, jonka avulla välitetään tietoa arvoista, jotka ovat tärkeitä yritykselle. (Ind 2003, 98.)

Maxvellin ja Knoxin (2009) tutkimuksessa työntekijöiden kokemat organisaatiolle positiivista mielikuvaa luovat ominaisuudet on kuvattu seuraavassa kuviossa:

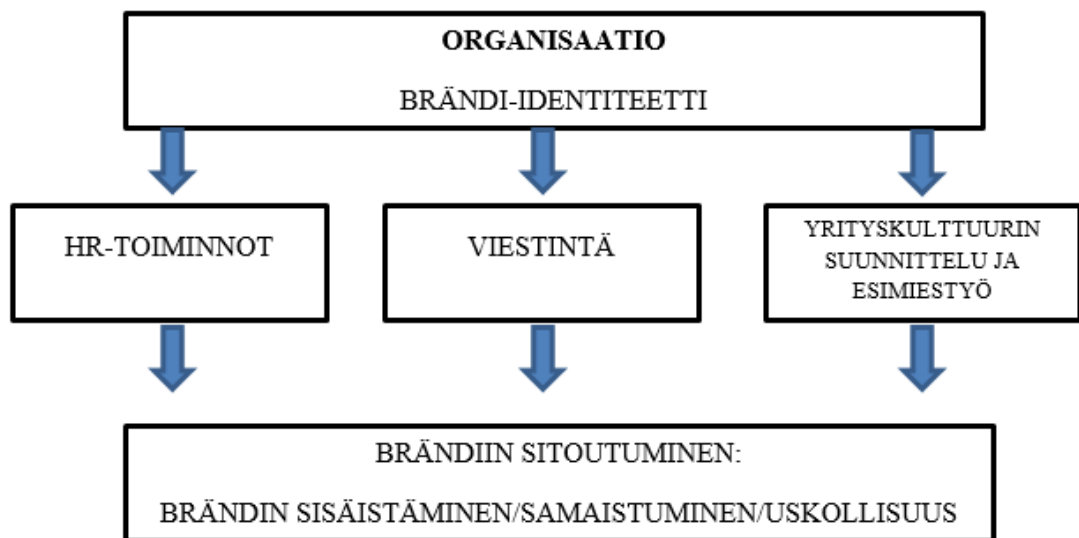


Kuvio 10 Organisaation positiivisen brändimielikuvan ominaisuudet (mukaan mukaan Maxwell & Knox 2009, 899)

Organisaation positiivisia attribuutteja ovat mm. organisaation aiempi menestys sekä tulevaisuuden odotukset markkinoilla, ulkoinen yrityskuva, tuotteiden ja palvelujen ominaisuudet tai arvo sekä työntekijöiden hyvinvointi ja kehittäminen (palkitseminen, johtamistyyli, suhteet, työympäristö). Näiden tekijöiden avulla luodaan pohja henkilöstön sitoutumiselle brändi-identiteettiin. (Maxwell & Knox 2009, 899.)

4 TEOREETTINEN VIITEKEHYS

Teoreettiseen viitekehykseen on koottu kirjallisuuteen ja aiempaan tutkimukseen perustuen toimintoja, joiden avulla yritys voi vahvistaa brändi-identiteettiään eli tavoittelemaansa brändikuvaa. Brändi-identiteetti tarkoittaa sitä, millaisena yritys haluaa näkyä sidosryhmilleen. Tässä tutkimuksessa keskitytään henkilöstön kokemaan brändikuvaan. Teorian perusteella yritys voi vaikuttaa erilaisilla henkilöstöjohtamisen toiminnoilla, tehokkaalla viestinnällä, yhtenäisen yrityskulttuurin ja -arvojen luomisella sekä onnistuneella esimiestyöllä siihen, kuinka hyvin henkilöstö sisäistää tavoitellun brändikuvan, samaistuu siihen ja kokee uskollisuutta yritysbrändiin. Nämä toiminnot yhdessä luovat brändi-identiteettiin sitoutuneen henkilöstön.



Kuvio 11 Teoreettinen viitekehys

Kuvio 11 havainnollistaa sisäisen brändijohtamisen toimintoja, joiden avulla organisaatiossa voidaan rakentaa, vahvistaa ja ylläpitää brändi-identiteettiä. Brändi-identiteetti perustuu yrityksen arvoihin. Kun työntekijät omaksuvat yrityksen arvot, toimivat he todennäköisesti halukkaammin yrityksen brändin mukaisesti ja yrityksen menestymiseksi. Brändin sisäistäminen vaatii emotionaalista sitoutumista yritykseen. (Burmam ja Zeplin 2005, 284.) Brändisitoutuminen voidaan määrittää henkilöstön psykologisen kiintymyksen määränä brändiin. Sitoutuminen muodostuu brändin sisäistämisestä, brändiin samaistumisesta ja brändiuskollisuudesta, jotka ovat keskeisiä psyykkisiä tekijöitä brändiin sitoutumisprosessissa. (Asha & Jyothi 2013, 44.)

Sisäisen brändijohtamisen ideologia perustuu siihen, että työntekijät saadaan ymmärtämään brändi-identiteetti ja sitoutumaan siihen. Sisäisen viestinnän keinoin luodaan henkilöstön bränditietoisuutta ja -uskollisuutta. Näiden avulla henkilöstö saadaan toimimaan brändikeskeisesti ja tukemaan asiakkaille ja sidosryhmille viestittävää brändilupausta. (Punjaisri ym. 2009, 210–211.) Sisäisen brändijohtamisen tarkoituksena on saada henkilöstö toimimaan brändin mukaisesti kaikissa vuorovaikutustilanteissa asiakkaiden ja muiden sidosryhmien kanssa. Yrityksen tavoittelema brändi-identiteetti välittyy työntekijöiltä asiakkaille ja sisäisen brändijohtamisen toimintojen avulla johto voi viestiä halutun brändi-identiteetin henkilöstölleen. Sisäinen brändijohtaminen voidaan nähdä prosessina, jossa koko henkilöstö nähdään osana brändijohtamisen toimintoja. (Harris & de Chernatony 2001, 441).

5 TUTKIMUKSEN METODOLOGIA

5.1 Kvantitatiivinen kyselytutkimus

Kyselytutkimus on survey -menetelmiin kuuluva tutkimusmetodi, jonka avulla kerätään tietoa käyttäen otosta ja standardisoituja tiedonkeruun tekniikoita (Järvinen & Järvinen 2004, 56; Uusitalo 1997, 91). Se pyrkii selvittämään tutkittavien käsityksiä tutkivaa kiinnostavista asioista ja kuuluu teoriaa testaaviin tutkimusmetodeihin (Järvinen & Järvinen 2004, 55).

Kyselytutkimuksessa kysytään strukturoituja, ennalta määrättyjä kysymyksiä, jotka johdetaan teoriasta, mallista tai teoreettisesta viitekehyksestä. Strukturoidussa kysymyksessä ovat valmiit, tutkijan ennalta suunnittelemat teoriasta johdetut vastausvaihtoehdot. Kyselytutkimuksella saadaan helposti tietoa laajasta joukosta. Tutkija ei voi manipuloida riippumattomia muuttujia. (Järvinen & Järvinen 2004, 56.) Kyselytutkimuksen avulla saadaan tehokkaasti kerättyä laaja aineisto ja kysyä samalla useita asioita. Menetelmä on tehokas, koska se säästää aikaa ja vaivaa. Jos lomake on suunniteltu huolellisesti, aineisto on helppo käsitellä tallennettuun muotoon ja analysoida tietokoneen avulla. (Hirsjärvi ym. 1997, 191.)

Kyselytutkimuksen haasteena on, ymmärtävätkö vastaajat asiat samoin kuin tutkija. Tutkimus voi epäonnistua, jos kysymyksiä ei ymmärretä. (Järvinen & Järvinen 2004, 56-57.) Kyselytutkimuksessa ei voida myöskään varmistua siitä, kuinka vakavasti vastaajat suhtautuvat tutkimukseen (Hirsjärvi ym. 1997, 191). Ongelmallista on myös, jos tutkimuksen vastausprosentti jää alhaiseksi tai jos vastaajat eivät vastaa otosjoukkoa. Kyselytutkimuksessa teoria voi saada tutkimuksesta vahvistusta tai tutkimustulokset voivat osoittaa teorian vääräksi. (Järvinen & Järvinen 2004, 56–57.)

Kyselylomakkeiden avulla voidaan kerätä monenlaista tietoa esimerkiksi faktoista, mielipiteistä, asenteista, uskomuksista ja käyttäytymisestä. (Hirsjärvi ym. 1997, 191). Kysymyksiä voidaan muotoilla useilla eri tavoilla: avoimina, jolloin vastausta varten jätetään tyhjä tila; monivalintakysymyksinä, jolloin tutkija laatii valmiit vastausvaihtoehdot; asteikkoihin perustuvat kysymykset, jossa väittämään vastataan, miten voimakkaasti ollaan samaa tai eri mieltä (esimerkiksi Likertin asteikko). (Hirsjärvi ym. 1997, 194–196.)

Kvantitatiivinen kyselytutkimus perustuu mittaamiseen, koska tilastollinen tutkimus edellyttää, että tietoja mitataan erilaisilla mittareilla. Mittarit ovat kyselytutkimuksessa väitteitä tai kysymyksiä, joilla voidaan mitata esimerkiksi mielipiteitä, asenteita tai arvoja. (Vehkalahti 2008, 17.) Kyselytutkimuksen kohteet ovat useimmiten abstrakteja

asioita, jolloin käsitteet on operationalisoitava eli muutettava ymmärrettävään ja mitattavaan muotoon. Käsitteet voidaan purkaa useampaan palaseen, jolloin alakäsitteet on helpommin mitattavissa. (Vehkalahti 2008, 18; Hirsjärvi ym. 1997, 152.)

Kyselytutkimuksessa suurimpana ongelmana on kato, mikä tarkoittaa niitä henkilöitä, jotka ovat valittuna otokseen, mutta eivät vastaa kyselyyn (Hirsjärvi ym. 1997, 192). Suurelle yleisölle lähetetty kysely ei yleensä tuota kovin suurta vastausprosenttia, joten sen takia tässä tutkimuksessa otoskoko pyrittiin valitsemaan suhteellisen suureksi, jotta kato huomioiden vastaajia olisi riittävästi.

5.2 Aineistonkeruu

Otanta määrää tavan, miten havaintoyksiköt (eli ne, joista havaintoja tehdään) valitaan tutkimukseen. Otantaa tarvitaan, koska aina ei ole mahdollista ottaa kaikkea aineistoa tutkimukseen mukaan. Otoksen valinta on oleellinen osa tutkimusta. Ennen kuin lähdetään valitsemaan otosta, tulee tuntea perusjoukko eli koko havaintoyksiköiden muodostama joukko, josta tutkimuksessa halutaan tehdä johtopäätöksiä. (Uusitalo 1997, 70–71.) Tässä tutkimuksessa aineistoon haluttiin tutkittavan ilmiön omakohtaisesti tuntevia henkilöitä ja heidän näkemyksiään nykytilanteesta. Koska tutkittava perusjoukko on suuri, tutkimusekonomiset ja luotettavuusnäkökohdat puolsivat otoksen poimimista. Tulostenkäsittely ja laadunvalvonta on helpompaa ja luotettavampaa. (Uusitalo 1997, 71.) Jos halutaan tutkia yhtäaikaisesti useampia tekijöitä, sitä suurempi otoksen pitäisi olla (Uusitalo 1997, 73). Kvantitatiivisessa tutkimuksessa pyritään yleistettäviin päätelmiin, joten tähän tutkimukseen valittiin suhteellisen suuri otos, jotta saataisiin kattava kuva ilmiön nykytilasta yrityksessä. Tutkimuksessa haluttiin myös tutkia yhtäläisyyksiä tai eroavaisuuksia eri liiketoiminta-alueiden välillä. Tämän tutkimiseksi päädyttiin otokseen Suomen ja Ruotsin henkilöstön joukosta.

Aineisto kerättiin Webropol-kyselylomakkeen avulla Viking Linen henkilökunnalta Suomessa ja Ruotsissa. Kysely jaettiin sähköpostitse viidellesadalle työntekijälle Viking Linen Suomen ja Ruotsin maahenkilöstössä. Kyselyn osallistujat valittiin maahenkilökunnasta yksinkertaisella satunnaisotoksella, jossa jokaisella havaintoyksiköllä on yhtä suuri mahdollisuus tulla valituksi otokseen (Uusitalo 1997, 72). Laivahenkilökunta jätettiin tutkimuksen ulkopuolelle, koska heillä ei ole yrityksen sähköpostiosoitteita ja siksi kysely ei olisi tavoittanut heitä. Kieliversiot kyselystä toimitettiin suomeksi ja ruotsiksi. Kysymykset muotoiltiin monivalintakysymyksiksi, jotta kysymykseen olisi helpompi vastata, vastauksia olisi helpompi vertailla ja niitä olisi helpompi käsitellä (Hirsjärvi ym. 1997, 197).

Kysely muodostui neljästä osasta. Alussa kysyttiin vastaajien taustatietoja (sukupuoli, ikä, työnkuva ja palveluksessa oloaika). Seuraavat kolme osiota käsittelevät sisäisen brändijohtamisen eri elementtejä eli henkilöstöjohtamisen, viestinnän sekä yrityskulttuurin ja esimiestyön osa-alueita.

Kyselylomake testattiin esitutkimuksella, jossa tarkistettiin kysymysten muotoseikkoja ja kysymysten ymmärtämistä sekä lomakkeen teknisen täyttämisen sujuvuutta. Testivastaajilta pyydettiin palautetta ulkoasun selkeydestä, samoin lähetekirjeen ymmärrettävyydestä ja innostavuudesta. Huomiota kiinnitettiin etenkin kysymysten määrään ja lomakkeen pituuteen, koska vastausprosentti on todennäköisesti suurempi lyhyessä kyselyssä. Testivastaajien mielestä kysymyksiä ei ollut liikaa eikä vastaamiseen kulunut liikaa aikaa. Kysymykset etenivät loogisesti eivätkä testivastaajien mielestä kysymykset olleet johdattelevia. Testikyselyn tuloksien perusteella ei ollut syytä muuttaa lomakkeen yksityiskohtia.

5.3 Aineiston analysointi ja tulkinta

Analyysivaiheessa selviää, minkälaisia vastauksia tutkija saa tutkimuskysymyksiinsä. Analyysivaiheessa saattaa myös selvitä, miten ongelmat olisikin pitänyt asettaa. Empiirisen tutkimuksen ensimmäisenä vaiheena aineiston järjestämisessä on tietojen tarkistus, jolloin katsotaan, sisältyykö siihen selviä virheitä tai puuttuuko tietoja. Seuraavaksi tietoja täydennetään tarvittaessa esimerkiksi haastatteluin ja kyselyin. Viimeisenä aineisto järjestetään tietojen tallennusta ja analyysia varten. Aineiston järjestämisen toimenpiteet riippuvat tutkimusstrategiasta. (Hirsjärvi ym. 1997, 217–218.)

Webropolkyselystä laitettiin muistutusviesti viikon kuluttua ensimmäisen kyselyn toimittamisesta ja annettiin muutama päivä lisäaikaa vastauksien palauttamiseksi. Palautuspäivän jälkeen webropolkyselyn tulokset siirrettiin Excel-ohjelmaan tulosten analysointia varten. Jo kyselylomaketta muodostettaessa kaikki kysymykset asetettiin pakollisiksi, jolloin tietoja ei jäänyt puuttumaan.

Tutkimukseen tulee valita sellainen analyysitapa, joka vastauksen tutkimusongelmaan parhaiten. Selittämiseen pyrkivässä lähestymisessä käytetään usein tilastollista analyysia ja päätelmiä, ymmärtämiseen perustuvassa taas kvalitatiivista analyysia ja päätelmiä. Käytännössä molemmat lähestymistavat esiintyvät tutkimuksessa usein rinnakkain. (Hirsjärvi ym. 1997, 219–220.) Koska kysymyksessä on kvantitatiivinen kyselytutkimus, joka perustuu mittaamiseen, analyysissa käytettiin tilastollisia menetelmiä.

Tulosten analysoinnin jälkeen tuloksia on tulkittava ja selitettävä sekä tehtävä johtopäätöksiä (Hirsjärvi ym. 1997, 220). Tuloksista tulisi pyrkiä laatimaan synteesejä, jotka

kokoavat pääseikat ja antavat vastaukset tutkimusongelmiin. Johtopäätökset perustuvat näihin laadittuihin synteeseihin ja tutkijan tehtävänä on pohtia tulosten merkitystä sekä tutkimusalueella että laajemmassa mittakaavassa. (Hirsjärvi ym. 1997, 222.) Kvantitatiivisessa tutkimuksessa tutkimusaineistoa kuvataan tilastollisesti ja havainnollistetaan graafisten kuvioiden avulla. Tilastollisen analyysin avulla aineistosta voidaan todeta ilmiöiden määriä, yleisyyttä, jakautumista ja jäsentymistä eri luokkiin. (Koppa.jyu.fi.)

Tässä tutkimuksessa aineisto taulukoitiin Excelin avulla, tuloksia kuvattiin keskiarvoja esittämällä sekä tutkimalla muuttujien riippuvuuksia ristiintaulukoimalla. Lopuksi aineisto teemoitettiin sisäisen brändijohtamisen elementtien mukaan ja sen jälkeen analysoitiin tutkimustuloksia verraten teoreettiseen viitekehykseen eli analyysia ohjasi aiemmasta kirjallisuudesta luotu malli. Empiirisestä aineistosta ja teoreettisesta mallista etsittiin yhteneväisyyksiä ja eroavaisuuksia. Tämän tutkimuksen analyysi perustuu teoriasidonnaiseen päättelyyn, koska lähtökohtana on teoreettinen kehys, jonka ilmenemistä tarkastellaan konkreettisesti tutkimusyrittäessä ja empiriaa peilataan takaisin teoriaan. Empirian perusteella pyritään luomaan yritystä auttavia johtopäätöksiä sisäisen brändijohtamisen tueksi. Tutkimustuloksissa pyritään myös kuvaamaan aineistosta nousevia teemoja.

5.4 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

5.4.1 Tutkimusmetodin arviointia

Surveytutkimuksen tyypillisiin piirteisiin kuuluu tiedon kerääminen standardisoidussa muodossa usein suurelta joukolta ihmisiä. Ihmisjoukosta poimitaan otos, kerätään suhteellisen pieni aineisto jokaiselta yksilöltä erikseen esimerkiksi kyselylomakkeella tai strukturoidulla haastattelulla. Kerätyn aineiston avulla kuvataan, vertaillaan tai selittelevään ilmiötä. (Hirsjärvi ym. 1997, 130.) Tutkimusmetodi oli sopiva tämän tutkimuksen tulosten selvittämiseen, koska tutkittava yritys on suuri eikä koko henkilöstön tutkiminen olisi ollut mahdollista. Kyselytutkimus sopii täsmällisten tosiasiatietojen keräämiseen, arvionvaraisten tosiasiatietojen keräämiseen sekä vastaajien tietojen, mielipiteiden, asenteiden, arvojen ja ideologioiden selvittämiseen (Uusitalo 1997, 92). Tässä tutkimuksessa henkilöstön mielipiteet, asenteet ja arvot olivat tutkimuksen kohteena.

Mielipiteiden ja arvojen kysyminen väitteiden avulla sisältää riskin siitä, ymmärtävätkö vastaajat väitteet samalla tavalla. Vastaukset voivat myös heijastaa enemmän vastaajan roolikäyttäytymistä kuin yksityistä kokemusmaailmaa. Ongelma saattaa olla vas-

taajalle kokonaan tai osittain vieras, jos kyselyssä kysytään asioita, joista vastaajalla ei ole muotoutunut käsitystä. (Uusitalo 1997, 93.) Tämä ongelma pyrittiin ratkaisemaan ”en osaa sanoa” -vaihtoehdolla, joka poistettiin analyysivaiheessa.

Kvantitatiivista tutkimusta puoltavat myös Hirsjärven ym. mukaan (1997, 131) seuraavat näkökulmat tutkimukseen: tutkijan ja tutkittavan suhde on etäinen, aineisto on luotettavaa sekä teorian ja tutkimuksen suhde on teoriaa varmistavaa. Kvantitatiivisessa eli määrällisessä tutkimuksessa keskeisiä elementtejä ovat johtopäätökset aiemmista tutkimuksista, aiemmat teorit, hypoteesien esittäminen, käsitelmäärityt, aineistonkeruun suunnittelu, tutkittavien henkilöiden valitseminen (perusjoukon ja otoksen määrittely), muuttujien muodostaminen taulukkomuotoon ja päätelmien tekeminen tilastollisen analyysin avulla (esim. tulosten kuvailu prosenttitaulukoiden avulla). (Hirsjärvi ym. 1997, 137.)

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa teoriolla on oleellinen tehtävä, kuten myös tässä tutkimuksessa. Se järjestää ja luo ideoita, voi tuoda esille ongelman monimutkaisuuden tai osoittaa erillisten ongelmien yhteenkuuluvuutta tai luoda ennusteita ja selityksiä. Teoria ohjaa uuden tiedon etsinnässä ja jäsentää kerättyä aineistoa. Teoreettisten lähtökohtien ja empiiristen tulosten välille tulee löytää yhteys, jotta tutkimus on onnistunut. (Hirsjärvi ym. 1997, 139, 141.) Kvantitatiivinen tutkimus pyrkii teorian testaamiseen tai koetteluun (Uusitalo 1997, 82). Tässä määrällisessä tutkimuksessa teoria esitettiin viitekehyksessä, jonka perusteella määritettiin kyselylomakkeen kysymykset ja kerättävä data. Tulosten perusteella pyrittiin luomaan kuva, millä sisäisen brändijohtamisen elementeillä brändi-identiteettiä voidaan rakentaa henkilöstön mielestä ja mikä on brändi-identiteettiin sitoutumisen tila henkilöstön keskuudessa tutkimushetkellä. Yritysjohtoa varten tutkimustuloksissa esitetään myös ehdotuksia, joiden avulla brändi-identiteettiä voitaisiin vahvistaa.

Kyselytutkimuksen heikkoutena on, että ei ole mahdollista tietää, miten vakavasti tutkittavat ovat suhtautuneet tutkimukseen tai ovatko he ymmärtäneet aihetta ja kysymyksiä. Epäselväksi jää myös, miten onnistuneita vastausvaihtoehdot ovat olleet vastaajien mielestä. (Hirsjärvi ym. 1997, 191.)

Otannan lähtökohtana tulee olla kattava rekisteri perusjoukosta ja otoksen tulee olla edustava otos perusjoukosta. Luotettavissa otantatutkimuksessa huomioidaan, että otokseen tulee muun muassa eri-ikäisiä, eri ammatissa toimivia ja eri sukupuolen edustajia. (Heikkilä, 2008, 33–34.)

5.4.2 *Reliabiliteetti ja validiteetti*

Mittauksen reliabiliteetti tarkoittaa mittaustuloksen toistettavuutta (ei-sattumanvaraisuutta). Satunnaisvirheitä voi syntyä useista syistä, kuten jos vastaaja ymmärtää kysymyksen väärin, merkitsee vastauksen väärin tai tietokonetalennuksessa esiintyy virheitä. (Uusitalo 1997, 84.) Luotettavien tulosten saamiseksi on varmistettava, että otos on tarpeeksi suuri ja edustava. Tiedonkeruu ja tulosten käsittely pitää tehdä huolellisesti ja virheettömästi. Tieto voi olla epäluotettavaa, jos tutkimuksessa pitäydytään pelkissä havainnoissa ja kokemuksissa ilman varmuuksia ja perusteluja (Hirsjärvi ym. 1997, 21). Tässä tutkimuksessa pyrittiin vertaamaan vastaajien kokemuksia teoriaan ja kohdeilmiötä koskevaan aiempaan tieteelliseen keskusteluun.

Validiteetti tarkoittaa mittarin kykyä mitata sitä, mitä on tarkoitus mitata ja kuvata. Validiteetin tarkastelu on tutkielman luotettavuuden osalta tärkeää. (Uusitalo 1997, 84–85.) Tässä tutkielmassa tutkimuskohde on yritys, jonka henkilöstön näkemyksiä, arvoja ja asenteita tutkitaan. Tutkimuksen validius varmistetaan oikeita asioita mittaavilla, yksiselitteisillä ja koko tutkimusongelmaa kattavilla kysymyksillä. Otoksen tulee olla edustava ja korkea vastausprosentti vahvistaa validiteettia. (Heikkilä 2008, 33.)

Validiteetti voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen validiteettiin. Sisäinen validiteetti tarkoittaa tutkimuksen omaa luotettavuutta. Sisäinen validiteetti voidaan jakaa vielä kolmeen osa-alueeseen, sisällön, rakenteen ja kriteerivalidiuteen. Sisällön validiteettia tarkastellaan käsitteiden oikeellisuudella ja valittujen mittarien sopivuudella. (Metsämuuronen 2011, 126.) Rakennevaliditeetti tarkoittaa, että jos ilmiö noudattaa teoriaa, myös aineiston pitää tukea sitä (Metsämuuronen 2011, 129). Kriteerivaliditeetissa verrataan mittarilla saatua arvoa johonkin muuhun arvoon, jota voidaan pitää validiuden arvona (Metsämuuronen 2011, 131). Tämän tutkimuksen kyselylomakkeen väittämät ovat johdettu teoriasta ja aiempien tutkimusten kysymyksistä, joten kysymykset ja käsitteet ovat teorian mukaisia. Liitteen 1 taulukossa on kuvattu, miten käsitteitä on operationalisoitu eli yhdistetty mitattaviksi ominaisuuksiksi kyselylomakkeeseen. Rakennevaliditeetti vaikutti olevan kohtuullisen hyvä, koska vastaukset noudattivat pitkälti teoriassa esitettyjä elementtejä. Kriteerivaliditeettiin vaadittavaa vertausarvoa oli hankalaa löytää, joten tarkastelu tältä osin tässä tutkimuksessa on vaikeaa.

Ulkoinen validiteetti tarkoittaa tutkimuksen yleistettävyyden arviointia. Kyselytutkimuksessa yleistettävyyteen voi vaikuttaa vastauskato. (Metsämuuronen 2011, 74.) Otanta- ja kokonaistutkimuksissa esiintyy yleensä katoa, joka on se otoksen osa, josta tietoa ei saada. Kyselytutkimuksessa katoa saattaa aiheuttaa mm. se, ettei tutkittava vastaa tai tutkittavaa ei tavoiteta. Jos katoa esiintyy, sen rakenteesta tulisi olla tarpeeksi tietoa, jotta kato voidaan huomioida tulosten analyysissä. (Uusitalo 1997, 72.)

Aineisto on sisäisesti luotettavaa, kun mittaaminen on reliaabelia ja validia. Ulkoinen luotettavuus toteutuu, jos otos edustaa perusjoukkoa. Yhdessä nämä luotettavuuden osatekijät muodostavat tutkimuksen kokonaisluotettavuuden. (Uusitalo 1997, 86). Kaikki tutkittavat ovat yrityksen henkilöstöä, jolloin oletuksena oli, että kokemusmaailma työelämässä on suhteellinen samankaltainen, että tutkimus koskettaa heidän omia näkemyksiään ja asenteitaan, jolloin tutkimukseen suhtautuminen olisi myönteistä ja kiinnostunutta.

Tutkimuksen tulee olla objektiivinen sekä menetelmällisesti että kirjallisesti. Menetelmällisen objektiivisuuden kriteeri on, että toinen tutkija voi toistaa tutkimuksen samanlaisin tuloksin. Tutkijan tulee esittää lähteet ja tutkimusaineisto systemaattisesti siten, että omat käsitykset eivät vaikuta esitykseen. Kirjallisessa objektiivisuudessa tutkijan tulee pitää persoonallisuutensa kurissa, kielen tulee olla asiatyylistä ja neutraalia. Objektiivisuus ei kuitenkaan ole aina täysin mahdollista, koska ongelmanasettelussa ja tulkinnassa on aina mukana tutkijan oma subjektiivinen näkemys. (Hirsjärvi ym. 1997, 287.) Tässä tutkimuksessa omat näkökulmat on pyritty pitämään mahdollisimman vähäisenä ja keskitytty tutkimuksesta saatuihin faktoihin. Yritystä varten luoduissa sisäisen brändijohtamisen ehdotuksissa on käytetty tutkijan teoriaan perustuvia näkemyksiä, jotka voisivat auttaa brändi-identiteetin rakentamisessa ja vahvistamisessa.

6 EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TULOKSET

6.1 Tutkimusorganisaatio



Kuvio 12 Viking Line logo

Viking Line Abp (Vikingline.fi) on ahvenanmaalainen varustamo, joka liikennöi vuonna 2015 seitsemällä aluksella. Konserni työllistää noin 2800 ihmistä maissa ja merellä. Merihenkilöstön osuus on yli 2000 ihmistä. Vuonna 2014 yhtiö kuljetti yli 6,6 miljoonaa matkustajaa ja rahtia lähes 130 000 yksikkökuormaa. Konsernin liikevaihto vuonna 2014 oli lähes 630 miljoonaa euroa. Vikinglinjen Ab on perustettu alkukesällä 1959, jolloin S/S Viking aloitti liikennöinnin Suomen, Ahvenanmaan ja Ruotsin välillä. Emoyhtiö Viking Line Abp:n osakkeet on noteerattu NASDAQ Helsingissä 5.7.1995 lähtien. Tänä päivänä Viking Line Abp konserniin kuuluvat varustamoyhtiöt Viking Rederi Ab, OÜ Viking Line Eesti, Viking Line Skandinavien Ab, Saksan myynnistä ja markkinoinnista vastaava Viking Line Finnlandverkehr GmbH sekä bussiliikennettä hoitava Viking Line Buss Ab. Viking Linella on oma satamaterminaali Turussa ja Tukholmassa. Helsingissä, Maarianhaminassa, Kapellskärissä ja Tallinnassa yhtiö on vuokralla terminaalitoimintaa varten tarvittavissa tiloissa. Viking Linen pääkonttori on Maarianhaminassa.



Kuvio 13 Viking Line reittiverkosto

Yhtiö liikennöi Itämerellä reiteillä Helsinki-Tallinna, Turku-Maarianhamina/Långnäs-Tukholma, Helsinki-Maarianhamina-Tukholma, Maarianhamina-Tukholma ja Maarianhamina-Kapellskär.

Konsernin johto ja toiminnot on jaettu talouteen ja IT:hen, markkinointiin, henkilöstöön ja lakiasioihin, kaupalliseen toimintaan laivalla, markkinatukeen sekä Marine Operations ja kiinteistöihin. Nämä sijaitsevat Maarianhaminassa. Konsernin varsinaista markkinointia ja palvelujen välitystä hoitavat markkinointiyksiköt Suomessa ja Ruotsissa. Varaus- ja myyntikonttorit löytyvät Helsingistä, Turusta, Tampereelta, Tallinnasta, Tukholmasta, Lyypekistä sekä Maarianhaminasta. Rahtimyyntiä johdetaan Helsingistä ja myyntikonttorit ovat Helsingissä, Turussa ja Tallinnassa.

Viking Linen missio eli perustehtävä on yhdistää pohjoisen Itämeren ympäröiviä maita harjoittamalla kestäväää ja säännöllistä laivaliikennettä. Tarkoituksena on palvella kaikkia kuljetus- ja laivapalveluja tarvitsevia asiakkaita. Viking Linen palveluja ovat risteilyt, matkustajaliikenne ja rahtiliikenne. Yritys haluaa yhdistää näitä palveluja ainutlaatuisen osaamisen avulla ja luoda etua sekä asiakkaille että liiketoiminnalle.

Yhtiön visiona eli tavoitteena on olla liikennöintialueensa johtava tavaramerkki ja ensisijainen valinta asiakkaille, jotka tarvitsevat kuljetuspalvelua ja elämyksiä. Tavoitteena on säilyttää asema kannattavana yrityksenä ja kehittää yhtiötä edelleen. Yhtiön arvoiksi mainitaan ensisijaisesti asiakkaat, työtoverit, kannattava liiketoiminta ja turvallisuus. Yritys haluaa palvella kaikkia ja pyrkiä ylittämään asiakkaiden odotukset erityisesti hyvän palvelun osalta. Yhtiö arvostaa työntekijöiden aloitteellisuutta, innovaatiota, yhteistyötä, avoimuutta, rehellisyyttä, lojaaliutta ja vastuullisuutta. Yhtiö haluaa toimia nöyrästi ja kustannustietoisesti sekä käyttää kaikkia mahdollisuuksia tehdä hyvä kauppa. Alukset ovat turvallisia ja hoidettuja. Toimintaa harjoitetaan soveltuvien ympäristömääräysten ja lainsäädännön mukaan. Yhtiö pyrkii parantamaan ympäristö- ja vastuullisuustyötä jatkuvasti.

Yhtiön strategiana on tarjota markkinoiden parasta vastinetta rahalle korkean laadun ja edullisten hintojen kautta. Laatutekijöiksi on valittu ystävällinen asiakaspalvelu, viihtyisät ja siistit tilat, tasokas viihdetarjonta, hyvä ruoka ja houkuttelevat ostosmahdollisuudet. Yhtiö tavoittelee suuria volyymeja ja korkeaa kapasiteetin käyttöastetta. Jakelu- ja myyntijärjestelmiin on panostettu. Yrityksen tulonlähteinä ovat matka- ja rahtimyynti sekä myynti laivoilla ja näiden yhteistulos pyritään optimoimaan. Henkilökuntaa pyritään motivoimaan ja kouluttamaan, jotta saavutetaan parempaa laatua, palvelutasoa ja tuottavuutta. Energian kulutusta pyritään optimoimaan kaikessa toiminnassa.

Viking Line harjoittaa liiketoimintaa useassa maassa ja sen asiakaskunta edustaa useita kansallisuuksia. Yritys tiedostaa menestyksen riippuvan työntekijöiden pätevyydestä, asiantuntemuksesta ja monipuolisuudesta. Erilaiset ihmiset ovat yrityksen kilpai-

lutekijä luotaessa innovatiivista ilmapiiriä, jota tarvitaan pitkän aikavälin menestyksessä. Viking Linen tasa-arvo-ohjelmassa pyritään kaikkia työntekijöitä kohtelemaan kunnioittavasti, inhimillisesti ja arvokkaasti. Yhtiö haluaa olla houkutteleva ja kehittyvä työpaikka. Sen toteutumiseksi yritys pyrkii helpottamaan työntekijöiden mahdollisuuksia työn ja vanhemmuuden yhteensovittamiseksi. Yritys haluaa ehkäistä syrjintää ja ahdistelua sekä puuttuu mahdollisiin tapauksiin asian vaatimilla toimenpiteillä. Yritys tarjoaa mahdollisuuksia koulutukseen ja itsensä kehittämiseen. Yhtiössä pyritään toimimaan aktiivisesti sukupuolijakauman tasaisuuden puolesta, antamaan kaikille saman palkan ja samat ehdot. Näillä toimilla se pyrkii edistämään yhdenvertaista kohtelua.

6.2 Sisäisen brändijohtamisen toiminnot Viking Linella

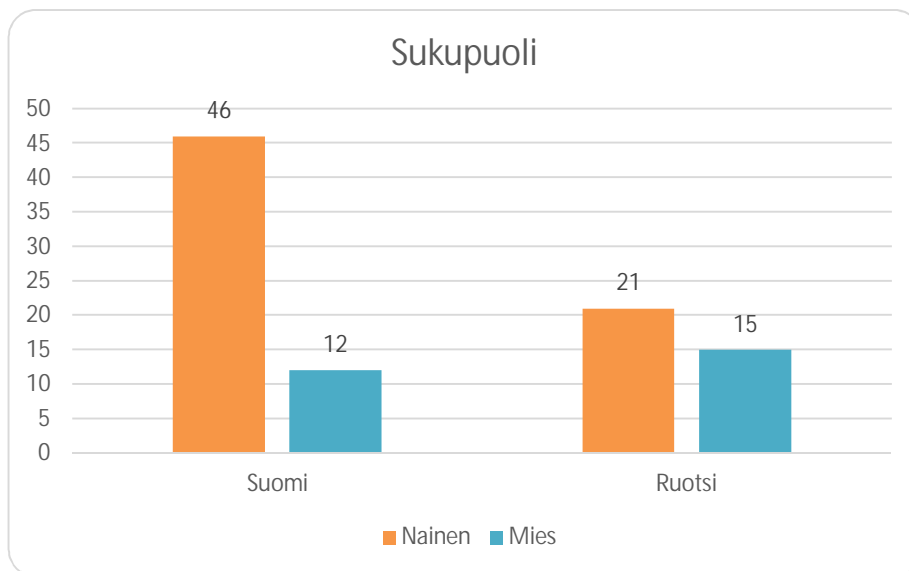
Sisäinen brändijohtaminen vaatii kokonaisvaltaista lähestymistä, jotta kaikki organisaation jäsenet saadaan käyttäytymään halutun brändi-identiteetin mukaisesti (Harris & de Chernatony 2001, 441). Kyselytutkimuksen avulla pyrittiin siis löytämään vastauksia tutkimuskysymyksiin Viking Linen henkilöstön näkökulmasta: Millä sisäisen brändijohtamisen elementeillä brändi-identiteettiä voidaan rakentaa henkilöstölle? Mikä on yrityksen brändi-identiteettiin sitoutumisen tila henkilöstön keskuudessa?

6.2.1 Vastausaktiivisuus

Sähköinen kysymyslomake jaettiin yhteensä noin 500 Viking Linen työntekijälle, joista 2/3 työskentelee Suomessa (mantereella tai Ahvenanmaalla) ja 1/3 Ruotsissa. Kaikki otokseen valitut kuuluvat Viking Linen maahenkilökuntaan. Kyselyyn vastasi yhteensä 94 vastaajaa, joista 58 Suomesta ja 36 Ruotsista. Vastausprosentti oli yhteensä 18,8 %. Maahenkilökuntaa on yhteensä 668 henkilöä, mutta kysely lähetettiin kaikille, jotka ovat tavoitettavissa yrityksen sähköpostiosoitteen kautta. Vastausprosentti on suhteellisen alhainen, mutta verkkokyselyssä kuitenkin riittävä. 20–30 prosentin vastausprosenttia pidetään erittäin hyvänä verkkokyselyissä, joissa vastaajiin ei ole aiempaa suhdetta, mutta alle 20 prosentin vastausprosentti on keskimäärin realistisempi arvio. (SurveyMonkey.com)

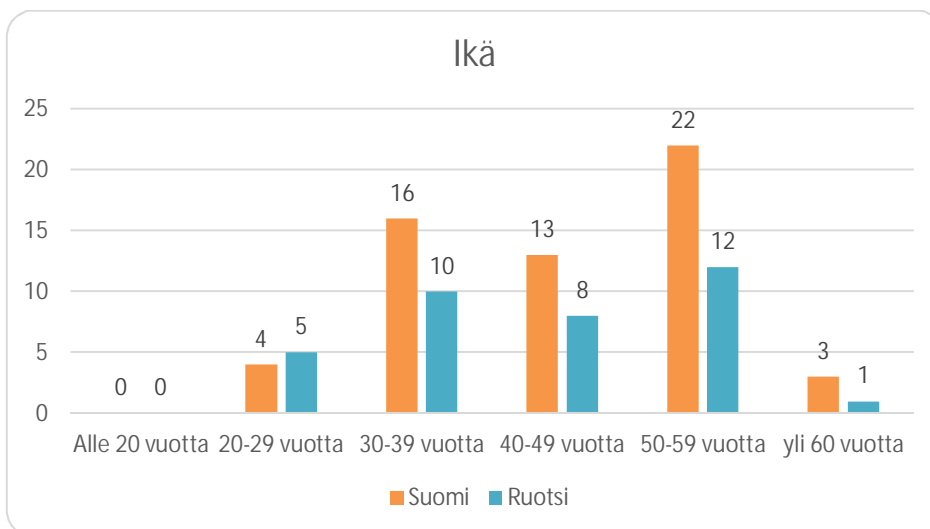
6.2.2 Vastaajien taustatiedot

Verkkokyselyyn vastasi yhteensä 94 henkilöä, joista 67 oli naisia ja 27 miehiä. Suomen henkilöstöstä naisia oli 46 ja miehiä 12, Ruotsin henkilöstöstä 21 naista ja 15 miestä.



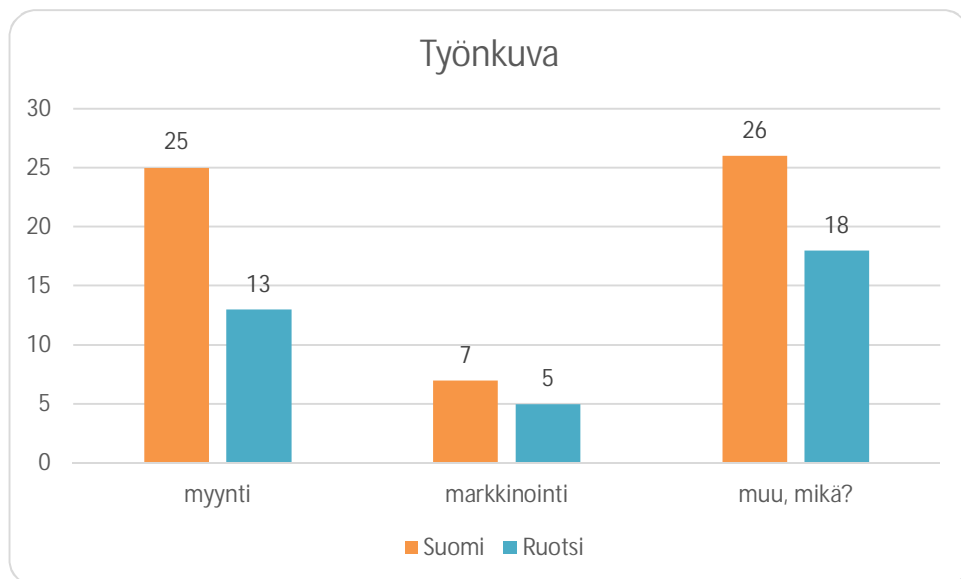
Kuvio 14 Tutkimuksen sukupuolijakauma

Suomessa ja Ruotsissa vastanneiden ikäjakaumakuviosta käy ilmi, että vastaajista yli 40 % oli 50 vuotta täyttäneitä. Vain vajaa 10 % vastaajista oli nuoria 20–29 vuotiaita, reilu neljännes 30–39 vuotiaita ja reilu viidennes 40–49 vuotiaita.



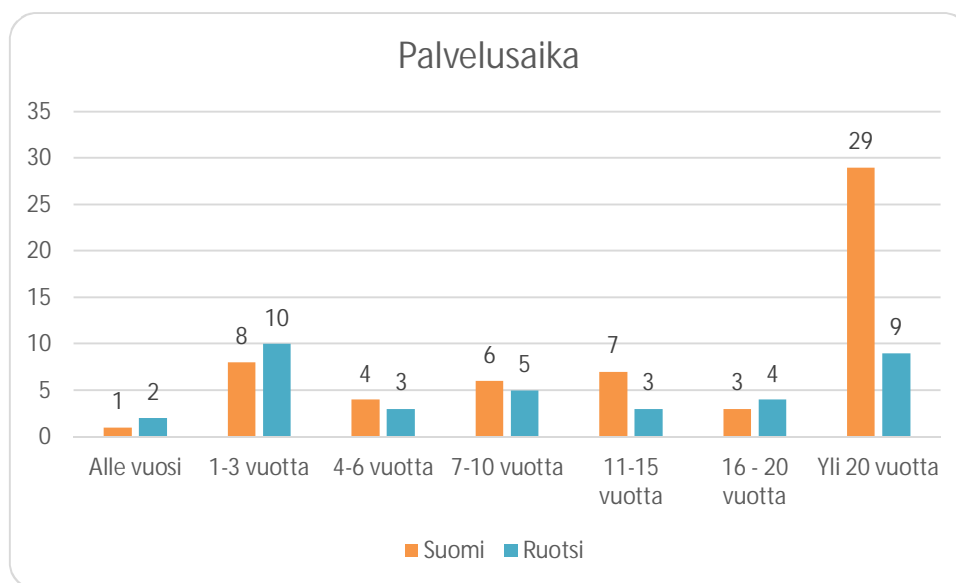
Kuvio 15 Tutkimuksen ikäjakauma

Työnkuva jaettiin kyselyssä myyntitehtäviin, markkinointitehtäviin ja muihin tehtäviin, jonka sai määritellä avoimella vastausvaihtoehdolla. Myynnin tehtävissä olevia oli yhteensä 38 henkilöä, markkinoinnin 12 ja muissa tehtävissä 44 henkilöä. Suomessa myyntihenkilöstöstä vastasi 25 henkilöä, markkinoinnista 7 ja muista tehtävistä 26 henkilöä. Muita tehtäviä olivat henkilöstöhallinto, lähtöselvityshenkilöstö, terminaalipalvelut, IT -varausjärjestelmän ylläpito, PR ja viestintä, Revenue Management ja projektihenkilöstö ja analyytikot. Ruotsin myyntihenkilöstöä oli 13 henkilöä, markkinointia 5 ja muuta henkilöstöä 18 henkilöä. Ruotsissa muita tehtäviä olivat tuotekehitys, lähtöselvitys- ja terminaalipalvelut, IT, analyytikot, intendentti ja projektitehtävät.



Kuvio 16 Vastaajien työnkuva

Suomessa vastaajat ovat selkeästi yrityksen pitkäaikaisia työntekijöitä, puolet ovat olleet yli 20 vuotta yrityksessä töissä. Ruotsin vastaajien enemmistö oli työskennellyt alle 11 vuotta yrityksessä, mutta sielläkin neljännes oli tehnyt yli 20 vuoden työuran Viking Linella. Yhteensä vastaajista 42 % oli työskennellyt yrityksessä alle 10 vuotta.



Kuvio 17 Palveluksessa oloaika

6.2.3 Henkilöstöjohtamisen vaikutus brändi-identiteetin hallinnassa

Henkilöstöjohtamisen keinoin voidaan saavuttaa työntekijän henkilökohtaisen identiteetin ja brändi-identiteetin arvojen yhteensovittaminen (Burmamann & Zeplin 2005, 28). Kyselytutkimuksessa painotettiin henkilöstön tärkeyttä brändi-identiteetin luomisessa ja vahvistamisessa. Henkilöstöjohtamisen oleellisia toimintoja ovat rohkaisu itsenäiseen toimintaan ja innovatiivisuuteen, osallistaminen kaikkeen yrityksen toimintaan, perusteellinen perehdytys työhön, jatkuvan koulutuksen tarpeellisuus, palkitseminen, henkilöstön hyvinvoinnista huolehtiminen sekä motivaation luominen ja ylläpito.

Taulukko 1 Henkilöstöjohtamisen toteutuminen yrityksessä vastaajien mukaan

5 = täysin samaa mieltä 4 = osittain samaa mieltä 3 = ei samaa eikä eri mieltä 2 = osittain eri mieltä 1 = täysin eri mieltä 0 = en osaa sanoa

| | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 0 | yht. | keskiarvo |
|---|---------|---------|---------|---------|---------|---------|------|-----------|
| Yhteensä | | | | | | | | |
| Yritys peräänkuuluttaa henkilöstön tärkeyttä yhtenäisen yritysbrändin esilletuomisessa. | 37 39 % | 24 26 % | 5 5 % | 18 19 % | 5 5 % | 5 5 % | 94 | 3,59 |
| Yritys rohkaisee itsenäiseen toimintaan ja innovatiivisuuteen. | 12 13 % | 42 45 % | 16 17 % | 16 17 % | 7 7 % | 1 1 % | 94 | 3,35 |
| Saan osallistua päätöksentekoon. | 26 28 % | 29 31 % | 9 10 % | 15 16 % | 15 16 % | 0 0 % | 94 | 3,38 |
| Työntekijät saavat vaikuttaa tuotteiden ja palvelujen suunnitteluun. | 7 7 % | 38 40 % | 16 17 % | 16 17 % | 16 17 % | 1 1 % | 94 | 3,01 |
| Yritysjohto ja esimieheni antavat esimerkkiä yrityksemme brändin tärkeydestä. | 21 22 % | 27 29 % | 17 18 % | 20 21 % | 5 5 % | 4 4 % | 94 | 3,29 |
| Työtoverini luovat yhtenäistä brändikuvaa asiakkaillemme. | 19 20 % | 46 49 % | 13 14 % | 12 13 % | 0 0 % | 4 4 % | 94 | 3,64 |
| Yritys kohtelee työntekijöitä tasapuolisesti. | 10 11 % | 33 35 % | 18 19 % | 21 22 % | 10 11 % | 2 2 % | 94 | 3,06 |
| Uudet työntekijät perehdytetään työhön hyvin. | 22 23 % | 31 33 % | 11 12 % | 18 19 % | 4 4 % | 8 9 % | 94 | 3,27 |
| Yritys panostaa henkilöstön koulutukseen. | 12 13 % | 22 23 % | 15 16 % | 22 23 % | 21 22 % | 2 2 % | 94 | 2,74 |
| Yritys järjestää organisaation yhteisiä tapaamisia. | 15 16 % | 29 31 % | 16 17 % | 18 19 % | 15 16 % | 1 1 % | 94 | 3,09 |
| Yritys panostaa henkilöstön hyvinvointiin ja motivaation luomiseen. | 12 13 % | 27 29 % | 18 19 % | 24 26 % | 13 14 % | 0 0 % | 94 | 3,01 |
| Yritys rohkaisee osallistumiseen ja yhteiseen toimintaan. | 10 11 % | 28 30 % | 22 23 % | 19 20 % | 13 14 % | 2 2 % | 94 | 2,97 |
| Yrityksellä on käytössä palkkiojärjestelmä / bonukset. | 1 1 % | 3 3 % | 3 3 % | 9 10 % | 63 67 % | 15 16 % | 94 | 1,14 |
| Tunnen sitoutumista ja uskollisuutta yritykseen. | 46 49 % | 31 33 % | 7 7 % | 8 9 % | 2 2 % | 0 0 % | 94 | 4,18 |
| Yhteensä vastauksia | 94 | | | | | | | |
| Suomi | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 0 | yht. | keskiarvo |
| Yritys peräänkuuluttaa henkilöstön tärkeyttä yhtenäisen yritysbrändin esilletuomisessa. | 6 10 % | 19 33 % | 5 9 % | 18 31 % | 5 9 % | 5 9 % | 58 | 2,79 |
| Yritys rohkaisee itsenäiseen toimintaan ja innovatiivisuuteen. | 3 5 % | 26 45 % | 6 10 % | 15 26 % | 7 12 % | 1 2 % | 58 | 3,00 |
| Saan osallistua päätöksentekoon. | 10 17 % | 18 31 % | 3 5 % | 14 24 % | 13 22 % | 0 0 % | 58 | 2,97 |
| Työntekijät saavat vaikuttaa tuotteiden ja palvelujen suunnitteluun. | 3 5 % | 18 31 % | 8 14 % | 15 26 % | 13 22 % | 1 2 % | 58 | 2,66 |
| Yritysjohto ja esimieheni antavat esimerkkiä yrityksemme brändin tärkeydestä. | 9 16 % | 18 31 % | 9 16 % | 14 24 % | 5 9 % | 3 5 % | 58 | 3,05 |
| Työtoverini luovat yhtenäistä brändikuvaa asiakkaillemme. | 11 19 % | 30 52 % | 5 9 % | 9 16 % | 0 0 % | 3 5 % | 58 | 3,59 |
| Yritys kohtelee työntekijöitä tasapuolisesti. | 3 5 % | 18 31 % | 11 19 % | 17 29 % | 8 14 % | 1 2 % | 58 | 2,79 |
| Uudet työntekijät perehdytetään työhön hyvin. | 9 16 % | 20 34 % | 8 14 % | 15 26 % | 3 5 % | 3 5 % | 58 | 3,14 |
| Yritys panostaa henkilöstön koulutukseen. | 4 7 % | 13 22 % | 4 7 % | 19 33 % | 17 29 % | 1 2 % | 58 | 2,40 |
| Yritys järjestää organisaation yhteisiä tapaamisia. | 2 3 % | 19 33 % | 9 16 % | 13 22 % | 14 24 % | 1 2 % | 58 | 2,64 |
| Yritys panostaa henkilöstön hyvinvointiin ja motivaation luomiseen. | 4 7 % | 15 26 % | 11 19 % | 17 29 % | 11 19 % | 0 0 % | 58 | 2,72 |
| Yritys rohkaisee osallistumiseen ja yhteiseen toimintaan. | 2 3 % | 17 29 % | 11 19 % | 14 24 % | 12 21 % | 2 3 % | 58 | 2,60 |
| Yrityksellä on käytössä palkkiojärjestelmä / bonukset. | 0 0 % | 0 0 % | 2 3 % | 4 7 % | 48 83 % | 4 7 % | 58 | 1,07 |
| Tunnen sitoutumista ja uskollisuutta yritykseen. | 21 36 % | 24 41 % | 5 9 % | 6 10 % | 2 3 % | 0 0 % | 58 | 3,97 |
| Yhteensä vastauksia | 58 | | | | | | | |
| Ruotsi | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 0 | yht. | keskiarvo |
| Yritys peräänkuuluttaa henkilöstön tärkeyttä yhtenäisen yritysbrändin esilletuomisessa. | 31 86 % | 5 14 % | 0 0 % | 0 0 % | 0 0 % | 0 0 % | 36 | 4,86 |
| Yritys rohkaisee itsenäiseen toimintaan ja innovatiivisuuteen. | 9 25 % | 16 44 % | 10 28 % | 1 3 % | 0 0 % | 0 0 % | 36 | 3,92 |
| Saan osallistua päätöksentekoon. | 16 44 % | 11 31 % | 6 17 % | 1 3 % | 2 6 % | 0 0 % | 36 | 4,06 |
| Työntekijät saavat vaikuttaa tuotteiden ja palvelujen suunnitteluun. | 4 11 % | 20 56 % | 8 22 % | 1 3 % | 3 8 % | 0 0 % | 36 | 3,58 |
| Yritysjohto ja esimieheni antavat esimerkkiä yrityksemme brändin tärkeydestä. | 12 33 % | 9 25 % | 8 22 % | 6 17 % | 0 0 % | 1 3 % | 36 | 3,67 |
| Työtoverini luovat yhtenäistä brändikuvaa asiakkaillemme. | 8 22 % | 16 44 % | 8 22 % | 3 8 % | 0 0 % | 1 3 % | 36 | 3,72 |
| Yritys kohtelee työntekijöitä tasapuolisesti. | 7 19 % | 15 42 % | 7 19 % | 4 11 % | 2 6 % | 1 3 % | 36 | 3,50 |
| Uudet työntekijät perehdytetään työhön hyvin. | 13 36 % | 11 31 % | 3 8 % | 3 8 % | 1 3 % | 5 14 % | 36 | 3,47 |
| Yritys panostaa henkilöstön koulutukseen. | 8 22 % | 9 25 % | 11 31 % | 3 8 % | 4 11 % | 1 3 % | 36 | 3,31 |
| Yritys järjestää organisaation yhteisiä tapaamisia. | 13 36 % | 10 28 % | 7 19 % | 5 14 % | 1 3 % | 0 0 % | 36 | 3,81 |
| Yritys panostaa henkilöstön hyvinvointiin ja motivaation luomiseen. | 8 22 % | 12 33 % | 7 19 % | 7 19 % | 2 6 % | 0 0 % | 36 | 3,47 |
| Yritys rohkaisee osallistumiseen ja yhteiseen toimintaan. | 8 22 % | 11 31 % | 11 31 % | 5 14 % | 1 3 % | 0 0 % | 36 | 3,56 |
| Yrityksellä on käytössä palkkiojärjestelmä / bonukset. | 1 3 % | 3 8 % | 1 3 % | 5 14 % | 15 42 % | 11 31 % | 36 | 1,25 |
| Tunnen sitoutumista ja uskollisuutta yritykseen. | 25 69 % | 7 19 % | 2 6 % | 2 6 % | 0 0 % | 0 0 % | 36 | 4,53 |
| Yhteensä vastauksia | 36 | | | | | | | |

Vastaajien mielestä yritys peräänkuuluttaa henkilöstön tärkeyttä yhtenäisen yritysbrändin esilletuomisessa hyvin. Suomen henkilöstössä hajonta oli suurempaa, suurin osa oli osittain samaa mieltä, mutta myös osan mielestä henkilöstön osuutta ei huomioida tarpeeksi tai ei ollenkaan. Ruotsissa puolestaan kaikki kokivat, että henkilöstön tärkeä rooli yrityksessä on huomioitu hyvin. Suomessa miehet uskoivat henkilöstön arvostamiseen enemmän kuin naiset, Ruotsissa ei sukupuoli vaikuttanut tuloksiin. Itsenäiseen toimintaan ja innovatiivisuuteen rohkaiseminen sekä päätöksentekoon osallistuminen jakoi selvästi Suomessa mielipiteitä. Puolet olivat sitä mieltä, että yritys rohkaisee työntekijöitään, mutta puolet kokivat, että osallistumismahdollisuudet ovat heikot. Naisten ja miesten mielipiteet jakautuivat samassa suhteessa. Jälleen Ruotsin työntekijöiden kokemukset olivat positiivisemmat. Lähes kaikki kokivat, että itsenäiseen toimintaan rohkaistaan ja kaksi kolmasosaa kokivat, että he saavat osallistua yrityksen päätöksentekoon. Täysin samansuuntaiset olivat myös kokemukset yrityksen tuotteiden ja palvelujen suunnittelun vaikutusmahdollisuuksiin.

Esimiestyöstä oltiin myös Suomen henkilöstössä kriittisempiä. Vajaa puolet vastaajista koki yritysjohton ja esimiesten antavan toiminnallaan esimerkkiä yrityksen brändin tärkeydestä, kun Ruotsissa luku oli 58 %. Kolmannes Suomen henkilöstöstä ja vajaa viidennes Ruotsissa eivät nähneet esimiestensä toimivan kovin esimerkillisesti. Positiivisimmat kokemukset johdon ja esimiesten esimerkillisyydestä olivat miehillä Ruotsissa, kun taas Suomessa naiset kokivat esimerkillisyyden positiivisemmin kuin miehet. Työtovereiden panostus yhtenäisen brändikuvan luomiseksi puolestaan koettiin molemmilla markkinoilla samansuuntaiseksi eli työtovereiden panos koettiin paremmaksi brändi-identiteetin luomisessa kuin esimiesten ja yritysjohton.

Tasa-arvoon ja yhtenäiseen kohteluun yrityksen sisällä suhtauduttiin melko vaihtelevasti. Sekä Suomen että Ruotsin työntekijöistä vähän vajaa viidennes ei ollut samaa eikä eri mieltä. Suomessa reilu kolmannes koki kohtelun tasa-arvoiseksi ja lähes 45 % koki kohtelun epäyhtenäiseksi, kun Ruotsissa luvut olivat 61 % tasa-arvoisen kohtelun kokemuksen puolesta ja vain 17 % oli osittain tai täysin eri mieltä yhtenäisestä kohtelusta. Sukupuolien väliset erot vastauksissa olivat vähäiset.

Samansuuntaiset mielipiteet jatkuvat myös perehdytyksen ja koulutuksen kokemuksissa. Ruotsissa uusien työntekijöiden perehdytys koettiin toimivan pääasiallisesti hyvin muutamaa vastausta lukuun ottamatta. Suomessa perehdytyksen kokemus jakautui melko lailla puoliksi, puolet kokivat, että perehdytys oli onnistunutta ja kolmanneksen mukaan perehdytystä ei ollut järjestetty parhaalla mahdollisella tavalla tai siinä oli epäonnistuttu. Koulutusta henkilöstölle toivottiin selkeästi kummallakin markkinalla. Peräti 62 % Suomen henkilöstöstä oli sitä mieltä, että yritys ei panosta riittävästi koulutukseen. Lähes viidennes Ruotsin työntekijöistä oli myös tätä mieltä, mutta kuitenkin puo-

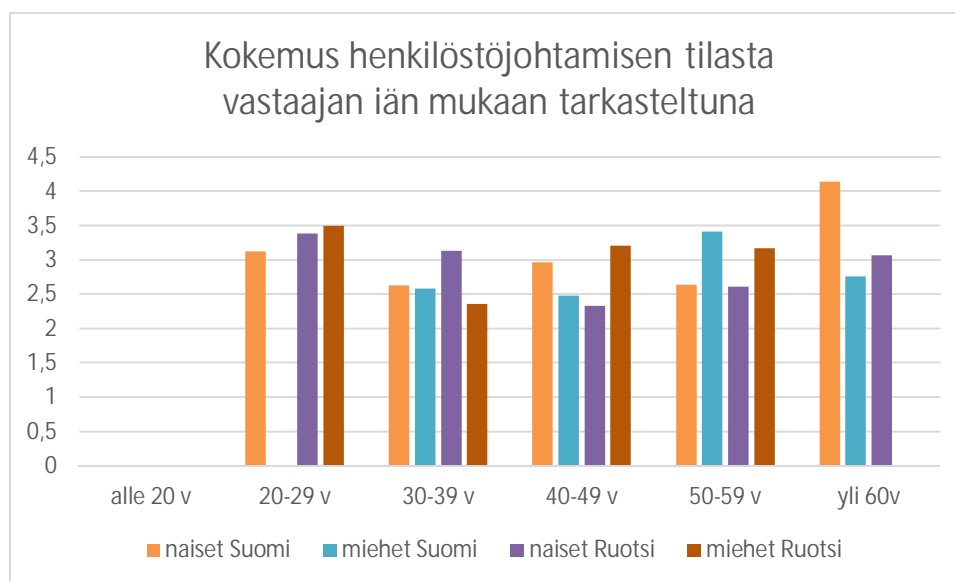
let oli saanut koulutusta omasta mielestään hyvin. Miehet olivat tyytyväisempiä koulutuksen järjestämiseen Ruotsissa ja naiset Suomessa.

Mielipiteet sosiaalisista tapaamisista, hyvinvoinnista huolehtimisesta ja palkitsemisesta vaihtelivat melko paljon. Kuitenkin Ruotsissa koettiin järjestettävän enemmän yhteisiä tapaamisia ja rohkaistiin osallistumiseen ja yhteiseen toimintaan. Suomessa mielipiteet jakautuivat enemmän, kolmanneksen mukaan tapaamisia oli järjestetty sopivasti, kun puolet kokivat, että tapaamisia oli vähän tai ei juuri lainkaan. Edellisen suuntaiset kokemukset jatkuivat hyvinvoinnin ja motivoinnin luomisessa sekä Suomessa että Ruotsissa.

Useimmat vastaajat kokivat olevansa sisäisesti motivoituneita, mutta ulkoista motiivointia kaivattiin selkeästi lisää. Kuten Shaarin, ym. (2012) tutkimuksessa hotellihenkilöstön sitoutumiseen vaikuttavista tekijöistä, palkitsemisen avulla työntekijät kokivat onnistuneensa tekemässään työssä, palkitseminen vahvisti motivaatiota ja sitä kautta vaikutettiin asenteisiin ja käyttäytymiseen. Palkitsemisen avulla voidaan myös viestiä yrityksen arvoista ja käyttäytymistä voidaan ohjata yrityksen toivomaan suuntaan. Palkitseminen voi olla rahallista tai aineetonta korvausta, joka toimii tunnustuksena oikeaan suuntaan tehdystä työstä tai käyttäytymisestä. Palkitseminen voi kohdistua joko henkilökohtaisiin saavutuksiin, mutta ryhmähenkeä voidaan nostaa myös tiimien palkitsemisella. Palkitsemisjärjestelmän tulee olla tasapuolinen ja oikeudenmukainen. Palkkio- tai bonusjärjestelmää ei ole Suomessa vastaajien mukaan lainkaan. Ruotsissa muutamalla vastaajalla oli kokemuksia palkitsemisesta, kolmasosa ei osannut vastata kysymykseen eli suurimman osan mukaan Ruotsissakaan ei ole palkkiojärjestelmää olemassa.

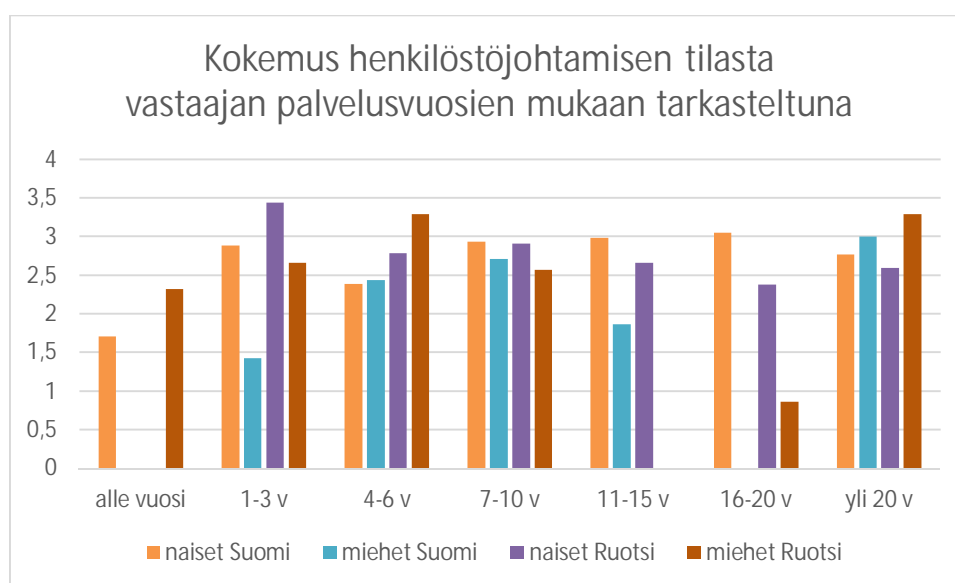
Lähes kaikki Ruotsin vastanneet olivat täysin samaa mieltä kysymyksessä ”tunnen sitoutumista ja uskollisuutta yritykseen”, Suomessa yli kolmannes oli täysin samaa mieltä, reilu 40 % osittain samaa mieltä ja vain 13 % osittain tai täysin eri mieltä. Kuten aiemmissa tutkimuksissa on käynyt ilmi, työntekijän henkilökohtaiset ominaisuudet, kuten ikä, koulutus, palvelun pituus organisaatiossa vaikuttavat yksilön mielipiteisiin ja käyttäytymiseen. Viking Linen henkilökunta on tutkimuksen mukaan ollut pitkään yrityksen palveluksessa, kyselyyn vastaajista yli 60 % on 40-vuotiaita ja vanhempia, joten heillä on pitkäaikaista kokemusta yrityksen toiminnasta. Sitoutumisen kokemuksissa sukupuolella ei ollut eroja Suomessa eikä Ruotsissa.

Seuraavaksi tarkastellaan henkilöstöjohtamisen tilaa vastaajien mielestä sukupuolen, iän, palvelusvuosien ja työnkuvan mukaan.



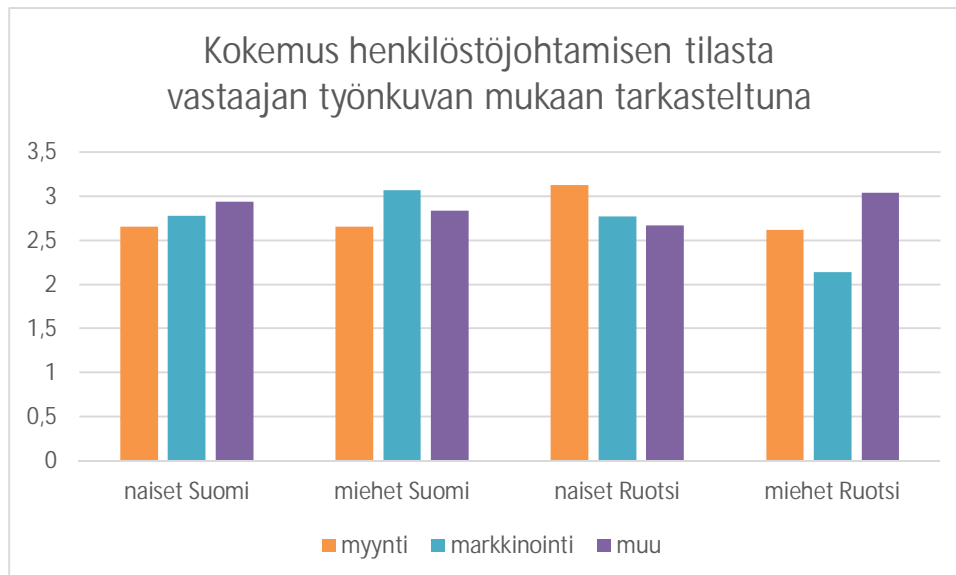
Kuvio 18 Kokemus henkilöstöjohtamisen tilasta vastaajan iän mukaan tarkasteltuna

Suomessa kaikkein tyytyväisimpiä henkilöstöjohtamiseen olivat yli 60-vuotiaat naiset ja 50–59-vuotiaat miehet. Ruotsissa henkilöstöjohtamiseen olivat tyytyväisimpiä nuorimmat vastaajat eli 20–29-vuotiaat naiset ja miehet. Tyytymättömiä olivat 40–49 vuotiaat suomalaiset miehet ja 40–49-vuotiaat ruotsalaiset naiset.



Kuvio 19 Kokemus henkilöstöjohtamisen tilasta vastaajan palvelusvuosien mukaan tarkasteltuna

Suomessa kaikkein pisimpään palvelleet kokivat henkilöstöjohtamisen keinot onnistuneimpina eli naisista 16–20 vuotta palvelleet ja miehistä yli 20 vuotta palvelleet olivat tyytyväisimpiä. Ruotsissa taas 1–3 vuotta palvelleet naiset sekä 4–6 vuotta palvelleet ja yli 20 vuotta palvelleet miehet kokivat henkilöstöjohtamisen onnistuneen.



Kuvio 20 Kokemus henkilöstöjohtamisen tilasta työnkuvan mukaan tarkasteltuna

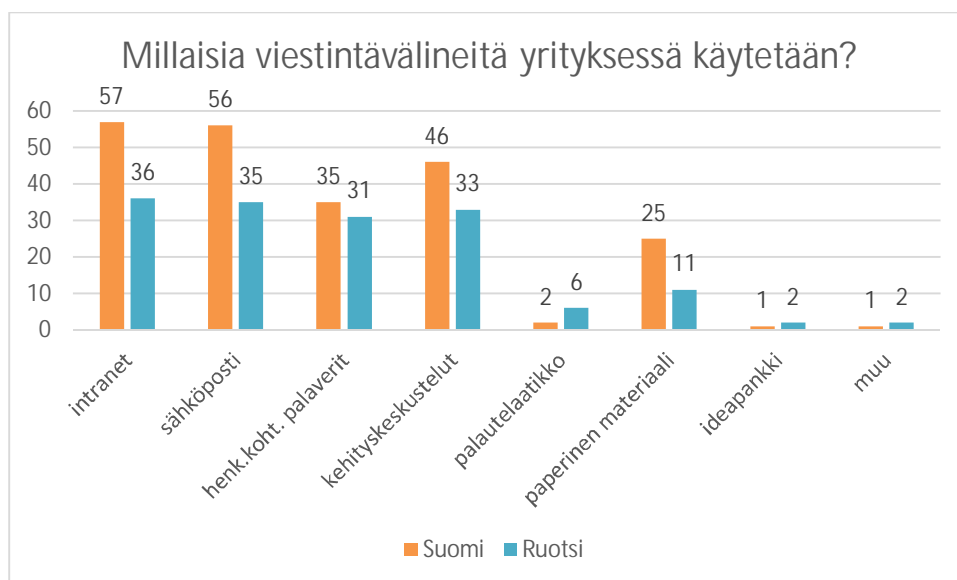
Työnkuvan mukaan ei ollut kovin suurta hajontaa, tyytyväisimpiä olivat Ruotsin myyntihenkilöstö (naiset) ja Suomen markkinointi (miehet). Tyytymättömimmät löytyvät Suomessa myyntihenkilöstöstä ja Ruotsissa markkinoinnista. Muissa tehtävissä työskentelevien kokemukset henkilöstöjohtamisesta olivat sekä Suomessa että Ruotsissa hyviä.

6.2.4 Viestintä

Brändi-identiteetin kannalta on tärkeää, että henkilöstölle viestitään brändin merkityksestä johdonmukaisesti ja ennen kaikkea säännöllisesti. Yhteisen näkemyksen luominen ja sen viestiminen on keskeinen osa sisäistä brändijohtamista. (Miles & Mangold 2004, 70.)

Yrityksen viestintä sen arvoista ja visiosta koettiin onnistuneena. Lähes kaikki kokivat tietoisuutta erittäin hyvin tai osittain, Suomessa muutama vastaaja oli eri mieltä tai ei osannut sanoa mielipidettään kysymykseen. Kun arvot ja visio olivat henkilöstön yleisessä tiedossa, sen sijaan brändi-identiteetistä ei ollut viestitty yhtä selvästi. Suomessa reilu puolet koki, että brändi-identiteetistä oli viestitty ja sitä oli kuvattu kirjallisesti, Ruotsissa peräti 80 %. Sen sijaan molemmilla liiketoiminta-alueilla ajateltiin, että brändi oli hyvin tunnettu asiakkaiden keskuudessa. Parhaimmat arvosanat arvojen, vision ja brändi-identiteetin viestinnässä antoivat miehet Ruotsissa ja vastaavasti alimmat arvostelut antoivat miehet Suomessa.

Yrityksen sisäinen viestintä koettiin Suomessa puutteelliseksi, kolmanneksen mukaan viestinnässä on onnistuttu, mutta puolet kokivat viestinnän jollain tavalla puutteelliseksi. Hajontaa oli myös Ruotsin vastaajissa, yli puolet vastaajista koki sisäiset markkinointitoimet tehokkaaksi välineeksi, mutta peräti kolmannes ei osannut vastata kysymykseen. Sisäisen viestinnän avoimuuteen ja luottamuksellisuuteen kaivattiin myös selvästi parannusta, sillä puolet Suomen vastaajista ei kokenut viestinnän onnistuneen tällä osa-alueella. Puolet ruotsalaisista uskoi viestinnän avoimuuteen ja luottamuksellisuuteen, joskin osa ei osannut vastata kysymykseen ollenkaan. Miehet kaipasivat aktiivisuutta ja monipuolisuutta enemmän kuin naiset. Naisten mielestä muutoksista tiedottamiseen kaivattiin ammattimaisuutta enemmän.

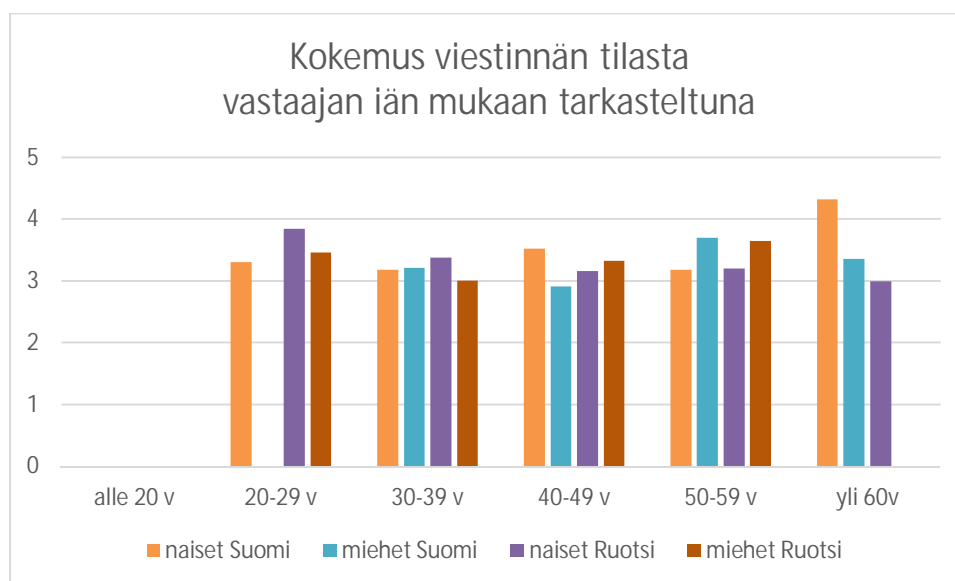


Kuvio 21 Viestintävälineiden käyttäminen yrityksessä vastaajien mukaan

Viestintätapoihin kaivattiin Suomessa monipuolisuutta, noin puolet olivat tyytyväisiä erilaisten viestintävälineiden käyttöön. Ruotsissa viestintätavat ja -välineet miellyttivät henkilöstöä. Suomessa ja Ruotsissa erilaisia käytettyjä välineitä ja kanavia ovat intranet, sähköposti, henkilökohtaiset ja osastopalaverit, kehityskeskustelut, palautelaatikko, paperinen materiaali ja ideapankki. Ruotsissa käytetään myös workshop-tyyppisiä organisaation tapahtumia viestinnän välineenä, videokokouksia sekä lync-pikaviestipalvelua.

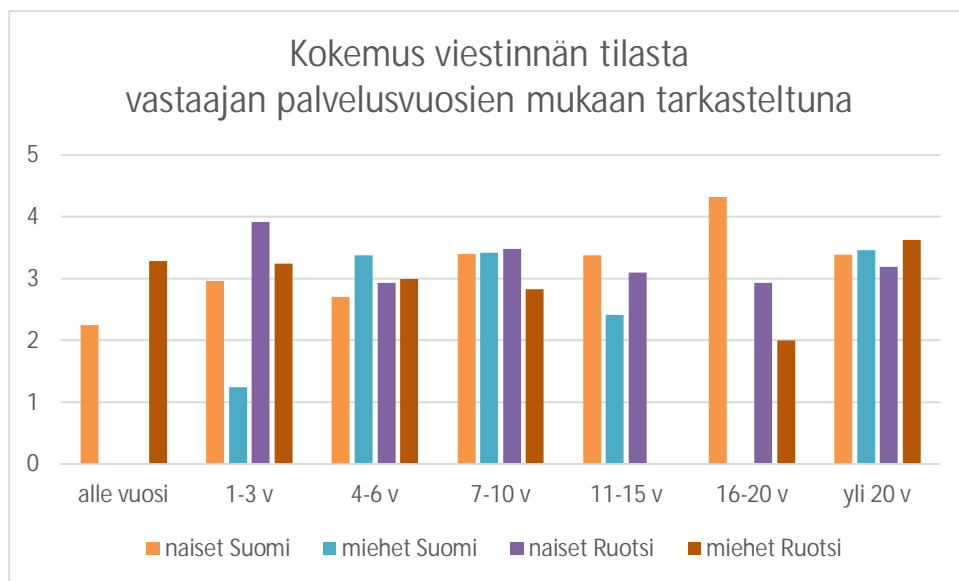
Viestinnän kulkeminen vertikaalisesti ylhäältä alas ja päinvastoin koettiin huonomaksi kuin horisontaalisesti työntekijöiden kesken. Suomessa suurin osa vastaajista oli sitä mieltä, että vertikaalinen viestintä oli melko tai erittäin huonoa, kun taas työntekijöiden keskinäinen viestintä oli onnistunutta suurimman osan mielestä. Ruotsin puolella hajonta oli suurempaa, vastaukset jakautuivat tasaisemmin onnistuneen ja epäonnistuneen viestinnän välillä. Kaikkein tyytymättömämpiä sekä vertikaaliseen että horisontaaliseen viestintään olivat miesvastaajat Suomessa, kun parhaiten tällä osa-alueella oli onnistuttu Ruotsin miesvastaajien mielestä. Tuotteista, palveluista ja uutuuksista informointi oli melko hyvää kummassakin vastaajajoukossa. Suomessa kaivattiin hieman enemmän tietoa tällä osa-alueella kuin Ruotsissa. Sen sijaan vastaajien mukaan yrityksessä on panostettu hyvin yhteisen ulkoasun luomisessa. Viking Line yritysbrändinä koettiin pääosin parhaimpana omalla liiketoiminta-alueella Suomessa tai Ruotsissa.

Seuraavaksi tarkastellaan viestinnän tilaa henkilöstön mielestä sukupuolen, iän, palvelusvuosien ja työnkuvan mukaan.



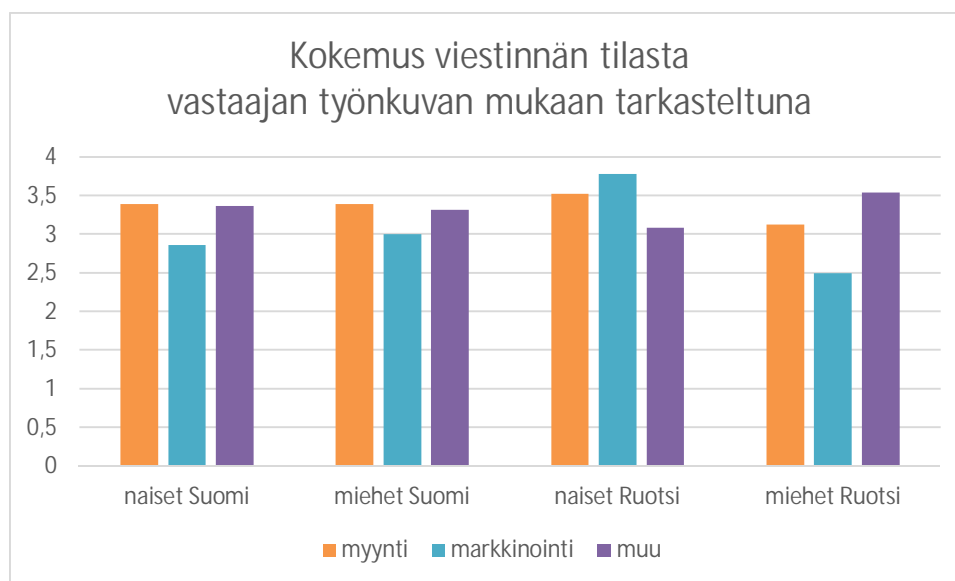
Kuvio 22 Kokemus viestinnän tilasta vastaajan iän mukaan tarkasteltuna

Viestinnän kokemukset noudattelivat henkilöstöjohtamisen linjaa eli Suomessa viestintä oli hyvää yli 60-vuotiaiden naisten ja 50–59-vuotiaiden miesten näkökulmasta. Ruotsissa myös 50–59-vuotiaat vastaajat pitivät viestintää onnistuneena, naisista taas nuorimmat 20–29-vuotiaat olivat tyytyväisimpiä vastaajia. Tyytymättömimmät löytyvät 40–49-vuotiaista miehistä Suomessa ja 30–39-vuotiaista Ruotsissa.



Kuvio 23 Kokemus viestinnän tilasta vastaajan palvelusvuosien mukaan tarkasteltuna

Suomessa pisimpään palvelleet kokivat viestinnän toimivan parhaiten, Ruotsissa myös pitkään palvelleet miehet ja 1–3 vuotta palvelleet naiset olivat tyytyväisiä viestinnän tilaan. Huomioitavaa on, että 16–20 vuotta Viking Linella palvelleet suomalaiset naiset olivat erittäin tyytyväisiä viestintään yrityksessä.



Kuvio 24 Kokemus viestinnän tilasta vastaajan työnkuvan mukaan tarkasteltuna

Parhaimpina viestinnän toimivuuden kokivat myynnissä ja markkinoinnissa toimivat naiset ja muissa tehtävissä toimivat miehet Ruotsissa. Suomessa tyytyväisimmät löytyvät myynnin tehtävissä sekä muissa tehtävissä toimivista naisista ja miehistä.

6.2.5 Yrityskulttuuri ja esimiestyö

Viking Linen Ruotsin markkinointijohtaja Tapani Kauhanen kertoi Kauppalehden haastattelussa, että johtajan tehtävänä on miettiä, miten perinteinen brändi voidaan pitää tulevaisuudessakin kiinnostavana ja tuoreena sekä miten voittaa kilpailijat. Kilpailu on markkinoilla kovaa, joten asiakastyytyväisyyden seuraaminen on äärimmäisen tärkeää ja asiakaspalautteita seurataan mm. säännöllisissä palavereissa henkilökunnan kanssa. Asiakaspalvelun pitää tuntua henkilökohtaiselta ja sitä varten pyritään vastuuta jakamaan koko henkilöstölle. Hauskuus on osa hyvää työilmapiiriä, joka edellyttää avoimuutta ja sitä, että valta ja vastuu kulkevat käsi kädessä. Kaikki hoitavat oman ruutunsa. Jälkeenpäin pohditaan yhdessä, mitä voidaan parantaa ja missä onnistuttiin. Johtajan oleellinen rooli on antaa ideoiden ja aloitteiden tulla esille ja niistä voidaan karsia huonot sekä keskittyä hyviin ajatuksiin. Tärkeintä on löytää yksilöiden positiiviset ominaisuudet ja keskittyä tukemaan niitä. Virheitä saa tehdä, mutta niistä on opittava. Tärkeää on siis antaa säännöllistä palautetta työntekijöille. (Kauppalehti.fi)

Sähköpostiviestissä (14.1.2016) Tapani Kauhanen kertoi myös sisäisestä brändinrakennusohjelmasta johdon näkökulmasta Ruotsin liiketoiminta-alueella. Hänen mukaansa Viking Linella on hyvin ymmärretty henkilöstön tärkeä (jopa tärkein) rooli ja sen antamat mahdollisuudet brändin rakentamisessa ja ylläpitämisessä. Tänä vuonna tullaan lanseeraamaan uusi brändinrakennusohjelma, jossa sisäinen brändinjohtaminen ja -rakentaminen ovat keskeisessä asemassa. Tämän tutkimuksen tekemisen hetkellä Viking Linella ei ollut varsinaista brändinrakennusohjelmaa, mutta brändimääritelmä ja brändilupaus on määritelty. Yrityksessä korostetaan sitä, että kaikki ovat vastuussa siitä, että asiakas saa hyvän kokemuksen. Tätä viestiä on vahvasti kommunikoitu henkilöstölle ja tämä viesti tulee olemaan jatkossakin yksi keskeisistä brändiymmärryksen ja brändivastuun jakamisen teemoista. Yritysbrändin isännyyttä pyritään jakamaan henkilöstölle. Viking Linen brändi on Ruotsissa monin tavoin vahva ja sitä hyödynnetään rekrytoinnissa ja muillakin alueilla. Käytännössä se näkyy Kauhasen mukaan mm. siinä, että ”yrityksen avoimet työpaikat kyllä löytävät hakijansa, vaikka ei paljon ilmoiteltaisikaan. Ja hakijoiden taso on usein hyvä eli olemme suosittu työpaikka”. Brändi-identiteettiä pyritään vahvistamaan sisäisen viestinnän keinoilla, kuten info-kokouksissa, intran välityksellä, koulutuksella ja filmeillä. Brändi-identiteetti näkyy Kauhasen mukaan yrityksen jokapäiväisessä toiminnassa teemalla ”Olemme ylpeitä ja vieraanvaraisia viikinkejä”!

Mutta kuinka henkilöstö kokee johdon onnistuneen tässä tehtävässä? Yrityskulttuurin ja esimiestyön kyselyosuudessa haluttiin selvittää erilaisten arvojen kohtaamista, brändin erilaistamisen onnistumista ja kilpailukykyä markkinoilla sekä esimiestyön erilaisia elementtejä. Henkilökohtaisen onnistumisen ja työtyytyväisyyden, brändiin omistautumisen ja sitoutumisen kokemuksia haettiin myös tässä viimeisessä kyselyosuudessa.

Taulukko 3 Vastaajien näkemys yrityskulttuurista ja esimiestyöstä

5 = täysin samaa mieltä 4 = osittain samaa mieltä 3 = ei samaa eikä eri mieltä 2 = osittain eri mieltä 1 = täysin eri mieltä 0 = en osaa sanoa

| | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 0 | yht. | keskia | | | | | | |
|---|----|------|----|------|----|------|------|--------|----|------|----|------|----|------|
| Yhteensä | | | | | | | | | | | | | | |
| Yrityksen arvot ja omat arvoni ovat samansuuntaiset. | 27 | 29 % | 47 | 50 % | 9 | 10 % | 5 | 5 % | 94 | 3,84 | | | | |
| Yrityksellä on yhtenäinen yrityskulttuuri, johon on helppo samaistua. | 16 | 17 % | 45 | 48 % | 17 | 18 % | 8 | 9 % | 4 | 4 % | 94 | 3,52 | | |
| Yritys kannustaa toimimaan brändimme mukaisesti. | 24 | 26 % | 39 | 41 % | 18 | 19 % | 7 | 7 % | 2 | 2 % | 4 | 4 % | 94 | 3,68 |
| Brändimme erilaistaa yritystämme markkinoilla ja luo kilpailukykyä. | 21 | 22 % | 38 | 40 % | 15 | 16 % | 11 | 12 % | 4 | 4 % | 5 | 5 % | 94 | 3,49 |
| Brändimme on onnistunut kuvaamaan yrityksen arvoja ja kulttuuria markkinoille. | 15 | 16 % | 46 | 49 % | 17 | 18 % | 7 | 7 % | 1 | 1 % | 8 | 9 % | 94 | 3,46 |
| Työntekijöiden ja asiakkaiden kokemus brändikuvasta on yhteneväinen. | 13 | 14 % | 43 | 46 % | 13 | 14 % | 13 | 14 % | 3 | 3 % | 9 | 10 % | 94 | 3,24 |
| Yrityksellä on avoin johtamistyyli. | 11 | 12 % | 21 | 22 % | 23 | 24 % | 27 | 29 % | 9 | 10 % | 3 | 3 % | 94 | 2,88 |
| Johdolta saa säännöllistä palautetta. | 8 | 9 % | 21 | 22 % | 16 | 17 % | 27 | 29 % | 17 | 18 % | 5 | 5 % | 94 | 2,59 |
| Johtaminen kannustaa parempiin suorituksiin. | 16 | 17 % | 27 | 29 % | 20 | 21 % | 17 | 18 % | 11 | 12 % | 3 | 3 % | 94 | 3,12 |
| Yritys on onnistunut motivoimaan ja sitouttamaan työntekijöitään. | 7 | 7 % | 35 | 37 % | 21 | 22 % | 21 | 22 % | 7 | 7 % | 3 | 3 % | 94 | 3,05 |
| Työni koetaan arvokkaana yrityksellemme. | 33 | 35 % | 33 | 35 % | 10 | 11 % | 8 | 9 % | 5 | 5 % | 5 | 5 % | 94 | 3,70 |
| Yritys pyrkii huomioimaan työntekijät yksilöllisesti. | 7 | 7 % | 25 | 27 % | 22 | 23 % | 22 | 23 % | 14 | 15 % | 4 | 4 % | 94 | 2,76 |
| Yritys toimii aktiivisesti tasaisten sukupuolijakautuman toteutumiseksi. | 18 | 19 % | 12 | 13 % | 18 | 19 % | 15 | 16 % | 8 | 9 % | 23 | 24 % | 94 | 2,45 |
| Yritys toimii tasa-arvoisesti riippumatta työntekijän iästä, sukupuolesta, sukupuolisesta suuntautumisesta, etnisestä taustasta, uskonnosta tai vakaumuksesta, fyysisistä ominaisuuksista | 28 | 30 % | 30 | 32 % | 10 | 11 % | 9 | 10 % | 9 | 10 % | 8 | 9 % | 94 | 3,37 |
| Yrityksessä puututaan syrjintään tai ahdisteluun. | 31 | 33 % | 28 | 30 % | 10 | 11 % | 6 | 6 % | 4 | 4 % | 15 | 16 % | 94 | 3,33 |
| Yrityksellä on käytössä palkkiojärjestelmä / bonukset. | 1 | 1 % | 3 | 3 % | 5 | 5 % | 9 | 10 % | 56 | 60 % | 20 | 21 % | 94 | 1,13 |
| Työntekijät ovat valmiita panostamaan työhönsä ja aikaansa asiakkaan toiveiden täyttämiseksi. | 35 | 37 % | 42 | 45 % | 11 | 12 % | 3 | 3 % | 2 | 2 % | 1 | 1 % | 94 | 4,09 |
| Johtaminen vaikuttaa työntekijöiden sitoutumiseen. | 46 | 49 % | 33 | 35 % | 6 | 6 % | 4 | 4 % | 2 | 2 % | 3 | 3 % | 94 | 4,15 |
| Brändimme luo ylpeyden tunnetta ja halua omistautua. | 37 | 39 % | 36 | 38 % | 14 | 15 % | 3 | 3 % | 0 | 0 % | 4 | 4 % | 94 | 4,01 |
| Voin ylpeänä suositella yritykseni palveluja asiakkailleni, tuttavilleni ja muille sidosryhmille. | 57 | 61 % | 25 | 27 % | 8 | 9 % | 2 | 2 % | 2 | 2 % | 0 | 0 % | 94 | 4,41 |
| Mielestäni yrityksemme on ylpeä brändistämme. | 62 | 66 % | 26 | 28 % | 7 | 7 % | 2 | 2 % | 1 | 1 % | 6 | 6 % | 94 | 4,16 |
| Tiedän, mitä minulta odotetaan. | 55 | 59 % | 28 | 30 % | 5 | 5 % | 5 | 5 % | 1 | 1 % | 0 | 0 % | 94 | 4,39 |
| Olen mielestäni tärkeä yritykselle. | 62 | 66 % | 18 | 19 % | 5 | 5 % | 5 | 5 % | 3 | 3 % | 1 | 1 % | 94 | 4,36 |
| Olen tyytyväinen työhöni. | 43 | 46 % | 41 | 44 % | 8 | 9 % | 1 | 1 % | 1 | 1 % | 0 | 0 % | 94 | 4,32 |
| Työympäristö on voimaantava ja inspiroiva. | 19 | 20 % | 37 | 39 % | 12 | 13 % | 17 | 18 % | 7 | 7 % | 2 | 2 % | 94 | 3,40 |
| Koen yritysbändimme parhaimpana Suomessa. | 33 | 35 % | 30 | 32 % | 14 | 15 % | 4 | 4 % | 1 | 1 % | 12 | 13 % | 94 | 3,57 |
| Uskon yritysbändimme vahvistumiseen tulevaisuudessa. | 30 | 32 % | 33 | 35 % | 19 | 20 % | 4 | 4 % | 1 | 1 % | 7 | 7 % | 94 | 3,70 |
| Olen sitoutunut brändimme. | 38 | 40 % | 33 | 35 % | 10 | 11 % | 2 | 2 % | 1 | 1 % | 10 | 11 % | 94 | 3,80 |
| Yhteensä vastauksia | 94 | | | | | | | | | | | | | |
| Suomi | | | | | | | | | | | | | | |
| Yrityksen arvot ja omat arvoni ovat samansuuntaiset. | 15 | 28 % | 29 | 50 % | 5 | 9 % | 4 | 7 % | 1 | 2 % | 4 | 7 % | 58 | 3,71 |
| Yrityksellä on yhtenäinen yrityskulttuuri, johon on helppo samaistua. | 9 | 16 % | 28 | 48 % | 9 | 16 % | 6 | 10 % | 4 | 7 % | 2 | 3 % | 58 | 3,45 |
| Yritys kannustaa toimimaan brändimme mukaisesti. | 9 | 16 % | 28 | 48 % | 9 | 16 % | 6 | 10 % | 2 | 3 % | 4 | 7 % | 58 | 3,41 |
| Brändimme erilaistaa yritystämme markkinoilla ja luo kilpailukykyä. | 8 | 14 % | 27 | 47 % | 7 | 12 % | 9 | 16 % | 2 | 3 % | 5 | 9 % | 58 | 3,26 |
| Brändimme on onnistunut kuvaamaan yrityksen arvoja ja kulttuuria markkinoille. | 9 | 16 % | 29 | 50 % | 10 | 17 % | 4 | 7 % | 1 | 2 % | 5 | 9 % | 58 | 3,45 |
| Työntekijöiden ja asiakkaiden kokemus brändikuvasta on yhteneväinen. | 6 | 10 % | 27 | 47 % | 6 | 10 % | 11 | 19 % | 2 | 3 % | 6 | 10 % | 58 | 3,10 |
| Yrityksellä on avoin johtamistyyli. | 4 | 7 % | 9 | 16 % | 14 | 24 % | 21 | 36 % | 8 | 14 % | 2 | 3 % | 58 | 2,55 |
| Johdolta saa säännöllistä palautetta. | 2 | 3 % | 10 | 17 % | 7 | 12 % | 22 | 38 % | 14 | 24 % | 3 | 5 % | 58 | 2,22 |
| Johtaminen kannustaa parempiin suorituksiin. | 6 | 10 % | 13 | 22 % | 12 | 21 % | 14 | 24 % | 11 | 19 % | 2 | 3 % | 58 | 2,71 |
| Yritys on onnistunut motivoimaan ja sitouttamaan työntekijöitään. | 4 | 7 % | 18 | 31 % | 11 | 19 % | 17 | 29 % | 6 | 10 % | 2 | 3 % | 58 | 2,84 |
| Työni koetaan arvokkaana yrityksellemme. | 15 | 26 % | 23 | 40 % | 6 | 10 % | 7 | 12 % | 5 | 9 % | 2 | 3 % | 58 | 3,52 |
| Yritys pyrkii huomioimaan työntekijät yksilöllisesti. | 1 | 2 % | 9 | 16 % | 11 | 19 % | 20 | 34 % | 14 | 24 % | 3 | 5 % | 58 | 2,21 |
| Yritys toimii aktiivisesti tasaisten sukupuolijakautuman toteutumiseksi. | 7 | 12 % | 7 | 12 % | 12 | 21 % | 12 | 21 % | 6 | 10 % | 14 | 24 % | 58 | 2,22 |
| Yritys toimii tasa-arvoisesti riippumatta työntekijän iästä, sukupuolesta, sukupuolisesta suuntautumisesta, etnisestä taustasta, uskonnosta tai vakaumuksesta, fyysisistä ominaisuuksista | 10 | 17 % | 24 | 41 % | 7 | 12 % | 5 | 9 % | 8 | 14 % | 4 | 7 % | 58 | 3,19 |
| Yrityksessä puututaan syrjintään tai ahdisteluun. | 17 | 29 % | 19 | 33 % | 6 | 10 % | 5 | 9 % | 4 | 7 % | 7 | 12 % | 58 | 3,33 |
| Yrityksellä on käytössä palkkiojärjestelmä / bonukset. | 0 | 0 % | 0 | 0 % | 3 | 5 % | 5 | 9 % | 42 | 72 % | 8 | 14 % | 58 | 1,05 |
| Työntekijät ovat valmiita panostamaan työhönsä ja aikaansa asiakkaan toiveiden täyttämiseksi. | 22 | 38 % | 27 | 47 % | 4 | 7 % | 3 | 5 % | 1 | 2 % | 1 | 2 % | 58 | 4,09 |
| Johtaminen vaikuttaa työntekijöiden sitoutumiseen. | 24 | 41 % | 22 | 38 % | 4 | 7 % | 3 | 5 % | 2 | 3 % | 3 | 5 % | 58 | 3,93 |
| Brändimme luo ylpeyden tunnetta ja halua omistautua. | 20 | 34 % | 22 | 38 % | 9 | 16 % | 3 | 5 % | 0 | 0 % | 4 | 7 % | 58 | 3,81 |
| Voin ylpeänä suositella yritykseni palveluja asiakkailleni, tuttavilleni ja muille sidosryhmille. | 32 | 55 % | 18 | 31 % | 4 | 7 % | 2 | 3 % | 2 | 3 % | 0 | 0 % | 58 | 4,31 |
| Mielestäni yrityksemme on ylpeä brändistämme. | 25 | 43 % | 21 | 36 % | 5 | 9 % | 2 | 3 % | 1 | 2 % | 4 | 7 % | 58 | 3,95 |
| Tiedän, mitä minulta odotetaan. | 32 | 55 % | 18 | 31 % | 2 | 3 % | 5 | 9 % | 1 | 2 % | 0 | 0 % | 58 | 4,29 |

| | | | | | | | | | | | | | | |
|---|----|------|----|------|----|------|----|------|----|------|----|------|-------------|------|
| Olen mielestäni tärkeä yritykselle. | 32 | 55 % | 13 | 22 % | 4 | 7 % | 5 | 9 % | 3 | 5 % | 1 | 2 % | 58 | 4,09 |
| Olen tyytyväinen työhöni. | 19 | 33 % | 31 | 53 % | 6 | 10 % | 1 | 2 % | 1 | 2 % | 0 | 0 % | 58 | 4,14 |
| Työympäristö on voimauttava ja inspiroiva. | 10 | 17 % | 20 | 34 % | 8 | 14 % | 12 | 21 % | 6 | 10 % | 2 | 3 % | 58 | 3,17 |
| Koen yritysbrändimme parhaimpana Suomessa. | 17 | 29 % | 20 | 34 % | 11 | 19 % | 4 | 7 % | 0 | 0 % | 6 | 10 % | 58 | 3,55 |
| Uskon yritysbrändimme vahvistumiseen tulevaisuudessa. | 14 | 24 % | 22 | 38 % | 14 | 24 % | 4 | 7 % | 1 | 2 % | 3 | 5 % | 58 | 3,80 |
| Olen sitoutunut brändiimme. | 22 | 38 % | 27 | 47 % | 4 | 7 % | 1 | 2 % | 0 | 0 % | 4 | 7 % | 58 | 4,00 |
| Yhteensä vastauksia | 58 | | | | | | | | | | | | | |
| Ruotsi | 5 | | 4 | | 3 | | 2 | | 1 | | 0 | | yht. keskia | |
| Yrityksen arvot ja omat arvoni ovat samansuuntaiset. | 12 | 33 % | 18 | 50 % | 4 | 11 % | 1 | 3 % | 0 | 0 % | 1 | 3 % | 36 | 4,06 |
| Yrityksellä on yhtenäinen yrityskulttuuri, johon on helppo samaistua. | 7 | 19 % | 17 | 47 % | 8 | 22 % | 2 | 6 % | 0 | 0 % | 2 | 6 % | 36 | 3,64 |
| Yritys kannustaa toimimaan brändimme mukaisesti. | 15 | 42 % | 11 | 31 % | 9 | 25 % | 1 | 3 % | 0 | 0 % | 0 | 0 % | 36 | 4,11 |
| Brändimme erilaistaa yritystämme markkinoilla ja luo kilpailukykyä. | 13 | 36 % | 11 | 31 % | 8 | 22 % | 2 | 6 % | 2 | 6 % | 0 | 0 % | 36 | 3,86 |
| Brändimme on onnistunut kuvaamaan yrityksen arvoja ja kulttuuria markkinoille. | 6 | 17 % | 17 | 47 % | 7 | 19 % | 3 | 8 % | 0 | 0 % | 3 | 8 % | 36 | 3,47 |
| Työntekijöiden ja asiakkaiden kokema brändikuva on yhteneväinen. | 7 | 19 % | 16 | 44 % | 7 | 19 % | 2 | 6 % | 1 | 3 % | 3 | 8 % | 36 | 3,47 |
| Yrityksellä on avoin johtamistyyli. | 7 | 19 % | 12 | 33 % | 9 | 25 % | 6 | 17 % | 1 | 3 % | 1 | 3 % | 36 | 3,42 |
| Johdolta saa säännöllistä palautetta. | 6 | 17 % | 11 | 31 % | 9 | 25 % | 5 | 14 % | 3 | 8 % | 2 | 6 % | 36 | 3,17 |
| Johtaminen kannustaa parempiin suorituksiin. | 10 | 28 % | 14 | 39 % | 8 | 22 % | 3 | 8 % | 0 | 0 % | 1 | 3 % | 36 | 3,78 |
| Yritys on onnistunut motivoimaan ja sitouttamaan työntekijöitään. | 3 | 8 % | 17 | 47 % | 10 | 28 % | 4 | 11 % | 1 | 3 % | 1 | 3 % | 36 | 3,39 |
| Työni koetaan arvokkaana yrityksellemme. | 18 | 50 % | 10 | 28 % | 4 | 11 % | 1 | 3 % | 0 | 0 % | 3 | 8 % | 36 | 4,00 |
| Yritys pyrkii huomioimaan työntekijät yksilöllisesti. | 6 | 17 % | 16 | 44 % | 11 | 31 % | 2 | 6 % | 0 | 0 % | 1 | 3 % | 36 | 3,84 |
| Yritys toimii aktiivisesti tasaisen sukupuolijakautuman toteutumiseksi. | 11 | 31 % | 5 | 14 % | 6 | 17 % | 3 | 8 % | 2 | 6 % | 9 | 25 % | 36 | 2,81 |
| Yritys toimii tasa-arvoisesti riippumatta työntekijän iästä, sukupuolesta, sukupuolisesta suuntautumisesta, etnisestä taustasta, uskonnosta tai vakaumuksesta, fyysisistä ominaisuuksista | 18 | 50 % | 6 | 17 % | 3 | 8 % | 4 | 11 % | 1 | 3 % | 4 | 11 % | 36 | 3,67 |
| Yrityksessä puututaan syrjintään tai ahdisteluun. | 14 | 39 % | 9 | 25 % | 4 | 11 % | 1 | 3 % | 0 | 0 % | 8 | 22 % | 36 | 3,33 |
| Yrityksellä on käytössä palkkiojärjestelmä / bonukset. | 1 | 3 % | 3 | 8 % | 2 | 6 % | 4 | 11 % | 14 | 39 % | 12 | 33 % | 36 | 1,25 |
| Työntekijät ovat valmiita panostamaan työhönsä ja aikaansa asiakkaiden toiveiden täyttämiseksi. | 13 | 36 % | 15 | 42 % | 7 | 19 % | 0 | 0 % | 1 | 3 % | 0 | 0 % | 36 | 4,08 |
| Johtaminen vaikuttaa työntekijöiden sitoutumiseen. | 22 | 61 % | 11 | 31 % | 2 | 6 % | 1 | 3 % | 0 | 0 % | 0 | 0 % | 36 | 4,50 |
| Brändimme luo ylpeyden tunnetta ja halua omistautua. | 17 | 47 % | 14 | 39 % | 5 | 14 % | 0 | 0 % | 0 | 0 % | 0 | 0 % | 36 | 4,33 |
| Voin ylpeänä suositella yritykseni palveluja asiakkailleni, tuttavilleni ja muille sidosryhmille. | 25 | 69 % | 7 | 19 % | 4 | 11 % | 0 | 0 % | 0 | 0 % | 0 | 0 % | 36 | 4,58 |
| Mielestäni yrityksemme on ylpeä brändistämme. | 27 | 75 % | 5 | 14 % | 2 | 6 % | 0 | 0 % | 0 | 0 % | 2 | 6 % | 36 | 4,47 |
| Tiedän, mitä minulta odotetaan. | 23 | 64 % | 10 | 28 % | 3 | 8 % | 0 | 0 % | 0 | 0 % | 0 | 0 % | 36 | 4,58 |
| Olen mielestäni tärkeä yritykselle. | 30 | 83 % | 5 | 14 % | 1 | 3 % | 0 | 0 % | 0 | 0 % | 0 | 0 % | 36 | 4,81 |
| Olen tyytyväinen työhöni. | 24 | 67 % | 10 | 28 % | 2 | 6 % | 0 | 0 % | 0 | 0 % | 0 | 0 % | 36 | 4,61 |
| Työympäristö on voimauttava ja inspiroiva. | 9 | 25 % | 17 | 47 % | 4 | 11 % | 5 | 14 % | 1 | 3 % | 0 | 0 % | 36 | 3,78 |
| Koen yritysbrändimme parhaimpana Suomessa. | 16 | 44 % | 10 | 28 % | 3 | 8 % | 0 | 0 % | 1 | 3 % | 6 | 17 % | 36 | 3,61 |
| Uskon yritysbrändimme vahvistumiseen tulevaisuudessa. | 16 | 44 % | 11 | 31 % | 5 | 14 % | 0 | 0 % | 0 | 0 % | 4 | 11 % | 36 | 3,86 |
| Olen sitoutunut brändiimme. | 16 | 44 % | 6 | 17 % | 6 | 17 % | 1 | 3 % | 1 | 3 % | 6 | 17 % | 36 | 3,47 |
| Yhteensä vastauksia | 36 | | | | | | | | | | | | | |

Yrityskulttuurilla on suuri merkitys brändin johtamisessa. Viking Line on pitkään markkinoilla toiminut yritys, jolle on kehittynyt vahvat arvot ja vahva brändi. Juuri vahvat arvot ovat vastaajien mielestä yrityksen voimavara, koska suurin osa on sisäistänyt ne ja toimii samaan suuntaan. Vahva yrityskulttuuri tunnetaan organisaation sisällä ja työntekijät viestivät sitä asiakkaille ja muille sidosryhmille. Yrityskulttuuri kertoo niin henkilöstölle kuin ulkopuolisille, vastaako se hänen arvomaailmaansa ja toimintatapojaan.

Yrityksen arvojen ja omien henkilökohtaisten arvojen koettiin pääasiassa olevan samansuuntaiset. Tämä on tärkeä pohja yrityksen brändi-identiteetin suunnittelussa ja ohjauksessa, koska arvot ja visio ohjaavat kaikkea yrityksen toimintaa. Yrityskulttuurin yhtenäisyys oli melko hyvällä tasolla, joka puolestaan helpottaa samaistumista yritykseen. Kannustimia brändin mukaiseen toimintaan kaivattiin lisää, vaikka suurin osa kokikin yrityksen kannustavan toimimaan brändi-identiteetin mukaisesti.

Brändin yhtenä tehtävänä on erilaistaa yritystä markkinoilla ja tavoitteena on erottautua kilpailijoista. Suomessa Viking Linen brändin ei koettu erottautuvan yhtä tehokkaasti kuin Ruotsin markkinoilla. Kuitenkin vastaajien mielestä arvot ja kulttuuri oli onnis-

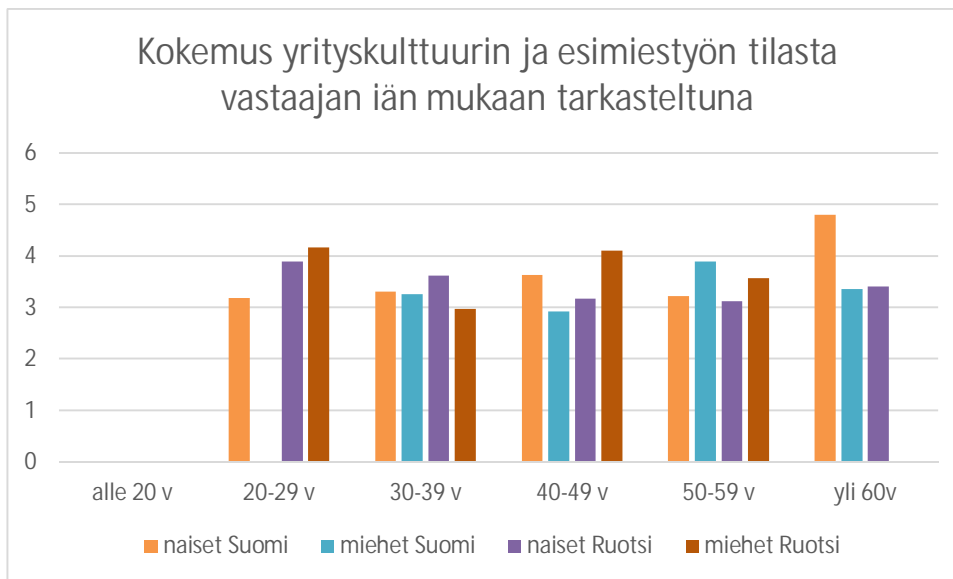
tuttu kuvaamaan markkinoille brändin avulla hyvin. Työntekijöiden ja asiakkaiden brändikuvien koettiin kohtaavan melko hyvin, Suomen vastaajista viidennes oli osittain eri mieltä asiasta.

Suomen henkilöstö kaipasi selvästi avoimempaa johtamistyyliä, Ruotsissa johtamiseen oltiin jonkin verran tyytyväisempiä. Henkilöstö kaipaa säännöllistä palautetta esimiehiltään sekä kannustusta, joka johtaisi parempiin henkilökohtaisiin suorituksiin. Yksilöllistä, tasapuolista ja oikeudenmukaista huomiointia esimiehiltä toivottiin myös enemmän. Motivoinnin tärkeys korostuu tässäkin tutkimuksessa ja siihen toivotaan selkeästi parannusta. Vaikka parannusta kannustamiseen, motivointiin ja sitä kautta sitoutumiseen kaivattiinkin, silti työntekijöistä suurin osa koki, että heidän työtään yrityksessä arvostetaan. Johtamiseen tyytyväisimpiä olivat miesvastaajat Ruotsissa, naisten vastaukset noudattivat samaa suuntaa sekä Suomessa että Ruotsissa.

Tasa-arvokysymyksissä yritys oli vastaajien mielestä onnistunut toimimaan melko hyvin. Sukupuolikysymyksessä vastauksissa oli eniten hajontaa eli tasaisen sukupuolijakauman aktiiviseen toteuttamiseen osa suhtautui negatiivisesti. Sen sijaan syrjintää ei koettu juurikaan ikää, sukupuolista suuntautumista, etnistä taustaa, uskontoa tai fyysisiä ominaisuuksia kohtaan. Yrityksessä puututaan vastaajien mukaan syrjintään tai ahdisteluun. Koettiin toisaalta myös, että yrityksessä on epäpäteviä esimiehiä ja käytössä ns. suosikkijärjestelmä, joka ei kohtele kaikkia työntekijöitä oikeudenmukaisesti ja tasapuolisesti.

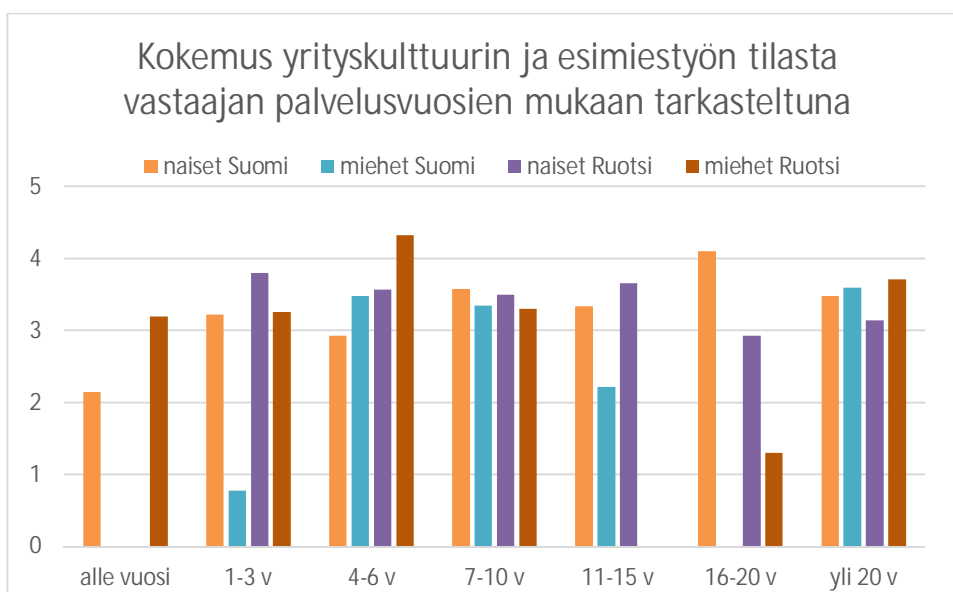
Vastaajien mielestä työntekijät itse ovat valmiita panostamaan työtään ja aikaansa, jotta asiakkaan toiveet voidaan täyttää. Johtaminen auttaa heidän mukaansa sitoutumisessa työhön. Suurin osa koki Viking Linen brändin luovan ylpeyden tunnetta ja halua omistautua sekä ylpeyttä myös suositella yrityksen palveluja asiakkaille, tuttaville ja muille sidosryhmille. Vastaajat uskoivat myös siihen, että yritys itse on ylpeä brändistään ja yritysbrändi vahvistuu tulevaisuudessa. Työntekijät ovat vastausten mukaan hyvin tietoisia siitä, mitä heiltä odotetaan, he kokevat olevansa tärkeitä yritykselle ja suurin osa on tyytyväinen työhönsä. Sitoutuminen yritykseen ja brändi-identiteettiin on siis vahvaa tai melko vahvaa. Parannusta kaivataan työympäristön inspiroivuuteen ja henkilöstön voimauttamiseen.

Seuraavaksi tarkastellaan yrityskulttuurin ja esimiestyön tilaa henkilöstön mielestä sukupuolen, iän, palvelusvuosien ja työnkuvan mukaan.



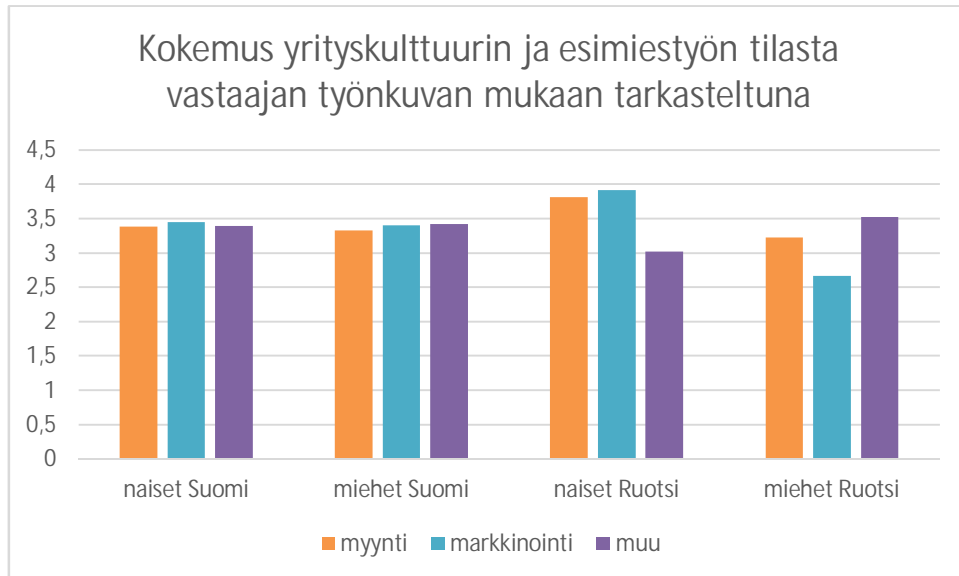
Kuvio 25 Kokemus yrityskulttuurin ja esimiestyön tilasta vastaajan iän mukaan tarkasteltuna

Suomessa yli 60-vuotiaat naiset ja 50–59-vuotiaat miehet olivat tyytyväisimpiä yrityskulttuuriin ja esimiestyöhön. Ruotsissa taas tilanne oli päinvastainen, tyytyväisimmät työntekijät löytyivät 20–29-vuotiaista naisista ja miehistä.



Kuvio 26 Kokemus yrityskulttuurin ja esimiestyön tilasta vastaajan palvelusvuosien mukaan tarkasteltuna

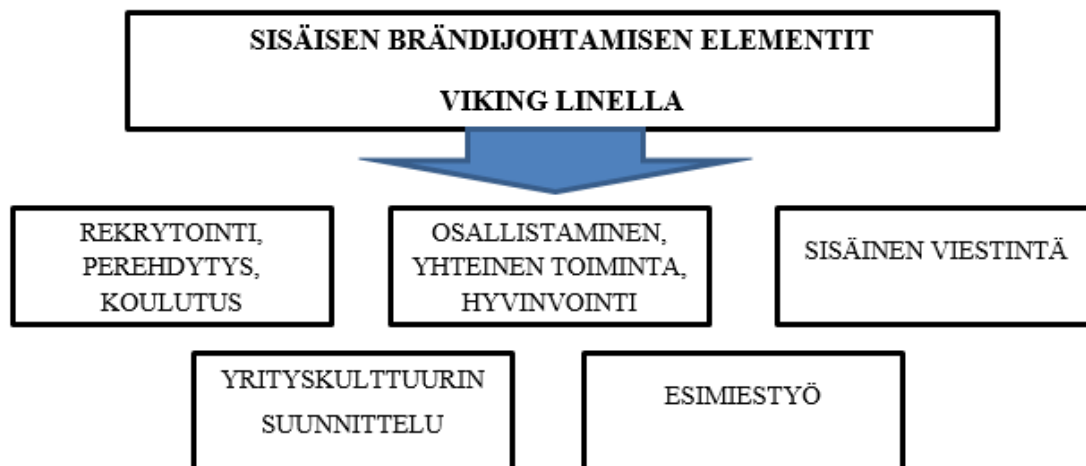
Suomalaiset 16–20 vuotta palvelleet naiset olivat selvästi tyytyväisimpiä yrityskulttuuriin ja esimiestyön tilaan. Ruotsissa vähemmän aikaa yrityksessä työskennelleet olivat tyytyväisempiä kuin pidempään työskennelleet työntekijät. 4–6 vuotta työskennelleet miehet olivat Ruotsissa tyytyväisin ryhmä.



Kuvio 27 Kokemus yrityskulttuurin ja esimiestyön tilasta työnkuvan mukaan tarkasteltuna

Työnkuva ei tuonut suuria vaihteluja henkilöstön kokemuksiin yrityskulttuurista tai esimiestyön tilasta. Ruotsalaiset myynnin ja markkinoinnin naiset kokivat yrityskulttuurin ja esimiestyön parhaimpana. Suomalaisten naisten ja miesten keskiarvot olivat hyvin lähellä toisiaan myynnissä, markkinoinnissa ja muissa tehtävissä.

6.3 Yhteenveto empiirisistä tuloksista ja pohdintaa Viking Linen sisäisestä brändijohtamisesta



Kuvio 28 Sisäisen brändijohtamisen toiminnot Viking Linella

Yrityksen brändi-identiteettikonsepti tulee olla jo rekrytoinnin pohjana. Mielenkiintoista tässä tutkimuksessa on, että useat vastaajat ovat erittäin pitkäaikaisia työntekijöitä ja kokevat olevansa sitoutuneita ja uskollisia brändille. Tämä vahvistaa markkinointijohtaja Tapani Kauhasen näkemystä siitä, että Viking Line on haluttu työpaikka. Perehdyttämiseen ja koulutukseen kaivattiin lisää panostusta.

Vastaajien mielestä henkilöstöjohtamista voidaan yrityksessä tehostaa osallistamalla henkilöstöä enemmän päätöksentekoon, tuotekehitykseen ja innovatiivisuuteen. Samanaikaisesti myös itsenäiseen ajatteluun ja toimintaan tulisi rohkaista. Itsenäisen ja vapaamman toiminnan kulttuurin myötä voidaan luoda innostavaa työympäristöä, jossa voidaan saavuttaa parempia tuloksia. Myös työhyvinvointiin tulisi vastaajien mielestä kiinnittää huomiota. Hyvinvointiin voidaan vaikuttaa kannustavalla ja tasapuolisella esimiestoiminnalla, huomioimalla yksilöiden vahvuudet ja hyödyntämällä niitä, vahvistamalla tiimien sisäistä ja välistä ryhmähenkeä ja rohkaisemalla kaikenlaiseen osallistamiseen työyhteisössä. Terveysten ja elämänhallintaan liittyvät toimet tulisi kartoittaa ja työterveyshuollon kanssa suunnitella kokonaisvaltainen ohjelma, joka tukee sekä työyhteisöjä että yksilöitä. Tuotekehitykseen voitaisiin tuoda erilaisia uusia toimintamalleja esim. yhteisten ideariihien muodossa, jolloin eri osastot pääsisivät mukaan mm. uusien tuotteiden innovointiin, laadun parantamiseen sekä ideoiden ja osaamisen jakamiseen.

Työntekijän havainnot ja omakohtaiset kokemukset, asenteet, motiivit, kirjalliset ja sanalliset tiedot sekä koulutus muokkaavat työntekijän psykologista sitoutumista. Työntekijän tulisi huomioida henkilöstöpolitiikan vaikutukset työntekijöiden odotuksiin. Työntekijöille pitäisi antaa informaatiota siitä, mitä he voivat odottaa ja lisäksi antaa palautetta myös suoriutumisesta. Psykologiseen sitoutumiseen voidaan vaikuttaa viestinnän lisäksi esimerkiksi koulutuksella, palkitsemisella ja arvoihin liittyvillä palkkioilla, kuten etenemismahdollisuuksilla tai työpaikan jatkuvuudella. (Saari 2014, 32, 35.) Kuten Burmann ja Zeplin toteavat tutkimuksessaan (2005, 284), sitoutuminen vaikuttaa siihen, että työntekijä on valmis antamaan ylimääräistä panostusta saavuttaakseen tavoitteita ja lisäämään brändin mukaista käyttäytymistä. Vastaajista yli 80 % oli valmis ylimääräisiin panostuksiin asiakkaan odotusten täyttämiseksi. Työntekijät ovat vastauksensa mukaan hyvin tietoisia siitä, mitä heiltä odotetaan. Parannusta kaivataan työympäristön inspiroivuuteen ja henkilöstön voimauttamiseen.

Koska henkilöstö on hajautunut eri kaupunkeihin ja maihin, tehokkaita sisäisiä viestintäkanavia ovat sähköposti ja intranet, joiden avulla tietoa saadaan eteenpäin ajasta ja paikasta riippumatta nopeasti ja laajasti. Kuitenkin henkilökohtainen kontakti, palaverit, kokoukset ja tapahtumat luovat yhteenkuuluvuuden tunnetta, voivat toimia hengenluojina ja rennomman yhdessäolon alustana. Integroidun brändiviestinnän sanoma tulisi saada alkamaan korkeimmasta yritysjohtajasta. Useimmiten tarvittava osaaminen löytyy organisaatiosta, mutta tärkeintä on uusi asenne ja vanhoista tavoista poisjättäminen. (Suokko 2007, 70–71.) Thomsonin ym. tutkimus (1999, 821–822) vahvistaa henkilökunnan ymmärryksen (älyllinen tietämys) ja sitoutumisen (tunnepitoiset tekijät) olevan tärkeitä ajureita brändin menestykselle. Tämän tutkimuksen tulokset kertovat Viking Linen onnistuneen näillä osa-alueilla, koska vastaajat kokivat tuntevansa yrityksen arvot ja niiden vastaavuuden omien arvojensa kanssa. Brändiin sitoutumisen aste oli myös korkea, joten sekä henkilökunnan ymmärrys että tunnepitoinen suhtautuminen yrityksen brändiin tukee teoriaa.

Tutkimuksessa ehdotettiin avoimuutta mm. markkinointiin, brändin tulisi antaa enemmän painoarvoa sille, että Viking Line on kaikkien varustamo. Markkinoinnissa voitaisiin hyödyntää henkilöitä, jotka edustavat erilaisia etnisiä kulttuureita tai sukupuolista suuntautumista. Näillä keinoilla voidaan nähdä olevan mahdollisuus olla edelläkävijä ja erottautua kilpailijoista perinteisen markkinoinnin ohella. Tutkimuksessa markkinoinnin koettiin tällä hetkellä ohjaavan enemmän vapaa-ajan matkustajia laivalle ”party”- ja perhematkailuteemoillaan, joka vaikeuttaa yritysmarkkinointia mm. kokousmatkojen osalta. Kohdistettua markkinointia myös työmatkustuksen puolelle siis toivottiin ja myös ns. vakavampaa ilmettä markkinointiin lisää.

Vastauksissa tuli myös ilmi, että matkailu elää murrosten aikaa. Viking Linella on tehty organisaatiomuutoksia, koska yritystä pitää muuttaa markkinoita vastaavaksi. Organisaation ja yrityskulttuurin muutokset eivät tapahdu nopeasti, vaan ne vaativat pitkäjänteistä työtä. Suuret laivat eivät käänny nopeasti – ja tätä vastauksissa korostettiin. Pitkän aikavälin strategisten suunnitelmien rakentamista kannatettiin, vaikka nykyinen kilpailutilanne ja asiakkaiden tarpeiden nopea muuttuminen usein vaatiikin nopeaa reagoitua yritykseltä.

Ongelmallisinta yrityksessä lienee se, kenen vastuulla koko sisäinen brändinrakentaminen on. Yritys toimii Manner-Suomessa, Ahvenanmaalla, Ruotsissa, Virossa ja Saksassa, joten henkilöstö on jakautunut useihin fyysisiin paikkoihin sekä sisältää hyvin erilaisia kulttuureita, jotka aiheuttavat haasteita sisäiseen brändijohtamiseen. Organisaatiossa tulisi nimetä työryhmä, jossa olisi useampi henkilö eri osastoilta, joiden yhteisellä vastuulla olisi kehittää sisäistä brändin rakentamista ja sen elementtejä. Työryhmässä tulisi olla kattavasti edustettuna markkinointiosaston lisäksi yrityksen johtoa, henkilöstöhallintoa, tuotekehitystä sekä myynti- ja asiakaspalveluhenkilöstöä, jolloin saadaan tarvittavan laaja näkemys organisaation eri osastoilta ja eri maista.

Tutkimuksen avoimessa osiossa kiinnitettiin huomiota siihen, että suuret muutokset ja uusien ajatusten läpivieminen vaativat aikaa. Kun asiat suunnitellaan ja toteutetaan hyvin, asiat alkavat rullaamaan ja menestystä alkaa tulla. Kärsivällisyyttä ja pitkän tähtäimen suunnittelua siis peräänkuulutetaan muutosjohtamisessa ja esimiestyössä ylipäättään. Tulevaisuuden strategisesta suunnasta viestimistä ja ylimmän johdon aktiivisempaa roolia henkilöstön keskuudessa kaivataan selkeästi enemmän. Nykypäivän kova kilpailu ja tulevaisuuden epävakaut näkymät mietityttävät henkilöstöä läpi organisaation, joten informaation osuus on oleellinen.

Esimiehiltä kaivattiin oikeudenmukaisuutta ja tasapuolisuutta, valmiutta ristiriitojen ja erilaisten konfliktien selvittämiseen ja asiantuntemusta tehtäviin. Asiantuntijan voi olla vaikeaa hyväksyä itseään vähemmän pätevää esimiestä. Esimiehen ei kuitenkaan tarvitse olla parempi alan asiantuntija kuin työntekijä, kun muistaa antaa työntekijälle tilaa omalle osaamiselleen ja tukee häntä siinä roolissa. Esimiehen tulisi havaita ja tunnustaa työntekijän odotukset ja osata käsitellä niitä ohjaavasti ja kannustavasti. Kuten Kauhanen totesi haastattelussaan, esimiehen roolina on kuunnella ideoita ja aloitteita. Esimiehen tehtävänä on tukea hyviä ideoita, mutta pystyttävä myös antamaan negatiivista palautetta alaisilleen. Johtajan ja esimiehen tärkein tehtävä on kuitenkin löytää työntekijöiden positiiviset ominaisuudet ja auttaa heitä kasvamaan omassa roolissaan.

Kun tarkastellaan Viking Linen henkilöstön kokeman brändi-identiteetin eri tasoja, voidaan todeta, että vastaajilla oli mielestään selkeä kuva yrityksen arvoista ja visiosta,

joihin brändin ydinidentiteetti perustuu. Tästä johtuen voidaan katsoa, että henkilöstö on pääasiassa omaksunut brändin ydinidentiteetin ja brändin olemuksen.

7 LOPUKSI

7.1 Yhteenveto

Tutkielman tavoitteena oli selvittää sisäisen brändijohtamisen toimintoja henkilöstön brändisitoutumisen kannalta palvelukontekstissa sekä määrittää tutkittavan yrityksen brändi-identiteettiin sitoutumisen tila tutkimushetkellä ja mahdolliset kehittämistarpeet. Tutkimuskysymykset olivat: Millä sisäisen brändijohtamisen toiminnoilla brändi-identiteettiä voidaan rakentaa henkilöstölle? Mikä on yrityksen brändi-identiteettiin sitoutumisen tila henkilöstön keskuudessa?

Tämän tutkielman teoreettinen osuus käsittelee sisäistä brändijohtamista, brändi-identiteettiä ja brändisitoutumista. Tässä tutkielmassa käsiteltä brändi lähestytään yritysbrändinä (vrt. brändi tuotteena tai palveluna). Sisäinen brändijohtaminen nähdään toimintoina, jotka parantavat henkilöstön brändiymmärrystä sekä sitouttavat heitä brändi-identiteettiin (Mahnert & Torres 2007, 55–56). Brändi-identiteetti nähdään kokonaisvaltaisena yrityksen tavoittelemana kuvana, johon osallistuvat myös erilaiset sidosryhmät (Burmam & Zeplin 2005; Kapferer 2008; Miles & Mangold 2004; Harris & de Chernatony 2001). Brändisitoutuminen tarkoittaa mukaan työntekijän psykologisen sitoutumisen laajuutta brändiin (Burmam & Zeplin 2005). Tutkielmassa kartoitettiin aiempaa tutkimusta ja kirjallisuutta, joiden perusteella luodusta teoreettisesta viitekehuksesta nousevat toiminnot operationalisoitiin mitattavaan muotoon.

Tässä tutkimuksessa käytettiin kvantitatiivista, teoriaa varmistavaa kyselytutkimusta tutkimusstrategiana. Tutkimus toteutettiin strukturoituna kyselylomaketutkimuksena yhteistyössä Viking Line Abp:n kanssa. Aineisto kerättiin Webropol-kyselylomakkeen avulla. Kysely jaettiin sähköpostitse viidellesadalle työntekijälle Viking Linen Suomen ja Ruotsin maahenkilöstössä. Kyselyyn vastasi 94 henkilöä, jolloin vastausprosentti oli 18,8 %. Empiirisiä tutkimustuloksia peilattiin takaisin viitekehukseen.

Palvelubrändien rakentaminen ja vahvistaminen tulee aloittaa henkilöstöstä, joka kohtaa asiakkaat. Yritykset palvelualoilla ovat tunnistaneet, että henkilöstö on yritysbrändin ruumiillistuma, joka tarjoaa yritykselle kilpailuetua. Tärkeää eivät ole enää pelkästään toiminnalliset tekijät (mitä asiakas saa), vaan myös emotionaaliset tekijät (miten tuote tai palvelu saadaan). Tämän vuoksi yritykset ovat entistä kiinnostuneempia seikoista, jotka auttavat luomaan vahvaa brändi-identiteettiä. (de Chernatony 2002, 114). Palvelusektorilla usein suurin osa henkilöstöstä on tavalla tai toisella yhteydessä asiakkasiin, jolloin kaikki työntekijät tulee huomioida brändi-identiteetin rakentamisessa. (de Chernatony & Segal-Horn 2003, 1000, 1002.) Viking Linella palveluprosessit ovat

usein pitkiä, prosessi tuotekehittelystä koettuun kokonaismatkapalveluun sisältää useita vaiheita ja palvelukokemuksia. Näitä prosesseja voitaisiin avata ja tarkastella tarkemmin, jotta kaikki vaiheet ja niiden osallistajat tukisivat säännönmukaisesti brändi-identiteettiä.

Yritysjohdon on tärkeää muistaa, että henkilöstö toimii parhaimpana brändi-identiteetin valvojana ja ylläpitäjänä käytännön tasolla. Brändin menestys riippuu siitä, kohtaavatko johdon asettamat arvot, niiden täytäntöönpano henkilöstön toimesta ja asiakkaan kokema arvo sopusoinnussa keskenään. (de Chernatony 2002, 116.) Kaiken kaikkiaan sisäisessä brändijohtamisessa tulee ottaa huomioon useita elementtejä mm. henkilöstöhallinnon, rekrytoinnin, viestinnän, tuotteiden ja palvelujen kehittämisen ja esimiestyön osa-alueilta eli sisäisen brändijohtamisen tulee olla kokonaisvaltaista ja hyvin suunniteltua onnistuakseen.

Tämän tutkimuksen mukaan henkilöstöjohtamisen osa-alueista onnistuneimpina työntekijät kokivat rohkaisun itsenäiseen toimintaan, vaikuttamismahdollisuudet päätöksenteossa ja uusien työntekijöiden perehdytyksen. Heikoimpana koettiin koulutusmahdollisuudet, yhteisen toiminnan järjestäminen ja hyvinvointiin satsaaminen. Yhtenäistä palkitsemisjärjestelmää yrityksessä ei ole käytössä. Henkilöstön mielestä yritys peräänkuuluttaa henkilöstön tärkeyttä yritysbrändin esilletuomisessa melko hyvin ja he kokivat olevansa erittäin sitoutuneita ja uskollisia yritykselle. Yritysjohdon kaivattiin parantavan esimerkillistä toimintaa ja brändin tärkeyden painottamista, kun taas työtovereiden koettiin luovan yhtenäistä brändikuvaa asiakkaiden suuntaan.

Henkilöstö on kyselyn mukaan muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta tietoinen yrityksen arvoista ja visiosta, brändi-identiteetti tulisi sen sijaan kuvata tarkemmin kirjallisesti. Brändin tunnettuuteen asiakkaiden keskuudessa luotettiin lähes täydellisesti. Viestinnän kulkeminen yrityksen sisällä koettiin suurelta osin melko onnistuneeksi ja viestintätavat olivat monipuoliset. Yhtenäinen yrityksen ulkoasu oli vastaajien mielestä onnistunut. Heikointa viestinnässä olivat avoimuus sekä luottamuksellisuus. Yritysbrändi koettiin suurimmassa osassa vastauksista parhaimpana tai lähes parhaimpana omalla liiketoiminta-alueella.

Yrityksen arvot vastasivat hyvin vastaajien omia arvoja ja yrityskulttuuriin on helppo samaistua. Yritys tuo henkilöstön mielestä hyvin esille arvojaan ja kulttuuriaan brändi-identiteetin kautta. Johtamisessa sen sijaan toivottiin enemmän avoimuutta ja säännöllisen palautteen antamista, koska johtamisen koettiin kannustavan parempiin suorituksiin. Tasa-arvokysymyksissä mielipiteet jakoutuivat melko paljon, samoin kokemukset siitä, kohdellaanko työntekijöitä yksilöllisesti.

Erityisen hyvä keskiarvo oli kysymyksissä, jotka käsittelivät sitoutumista, omistautumista työlle, ylpeyttä yrityksestä ja omasta panoksesta yritykselle sekä työtyytyväi-

syydestä. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että henkilöstö kokee sisäistäneensä brändi-identiteetin melko hyvin, samaistuneensa brändiin hyvin ja kokevansa erittäin suurta uskollisuutta brändiin ja yritykseen. De Chernatony'n ja Cottamin (2006, 626) tutkimuksen mukaisella brändiorientaation asteikolla voidaan olettaa, että suurin osa henkilöstöstä käyttäytyy automaattisesti brändin mukaisesti eli ilmapiiri yrityksessä on brändiorientoitunut. Parannettavaa kuitenkin useilla osa-alueilla löytyy.

Tämä tutkimus voi monipuolistaa kuvaa yrityksen nykytilasta ja auttaa yritystä täsmentämään kehittämiskohteita, jotka vaativat johdon huomiota. Yritys voi kasvattaa ymmärrystään ja keskittyä olennaisiin seikkoihin, jotka parantavat yrityksen brändi-identiteettiä. Tutkimustulosten perusteella saadaan uusia ideoita työn kehittämiseen, viestinnän parantamiseen ja johtamistapojen eteenpäin viemiseen. Henkilöstön näkökulmasta tutkimus voi herättää heissä kiinnostusta uusien ideoiden kehittelyyn ja osallistumiseen, auttaa ajattelemaan monipuolisemmin yritystä ja avata erilaisia näkökulmia yritysbrändin ymmärtämiseen.

Tulosten luotettavuutta voidaan pitää melko hyvänä, koska kyselytulokset tukivat aikaisempaa teoriaa ja sen pohjalta luotua viitekehystä. Tutkimus vastasi tutkimuskysymyksiin kuvaamalla brändijohtamisen elementtejä, jotka rakentavat brändi-identiteettiä Viking Linella ja vastaukset kuvasivat brändi-identiteetin ymmärryksen ja sitoutumisen tilaa tutkimushetkellä. Tutkimuksen tulosten yleistettävyyttä rajoittavat kyselyn kohdistaminen vain yhteen yritykseen sekä suhteellisen alhainen vastausprosentti.

7.2 Teoreettiset johtopäätökset

Tutkimus yhdistää eri tieteenaloja, koska kokonaisvaltaiseen sisäiseen brändinjohtamiseen sisältyy markkinoinnin, henkilöstöjohtamisen, viestinnän ja esimiestyön osa-alueita. Näiden osien avulla koottiin teoreettinen viitekehys, jonka avulla analysoitiin empiirisessä aineistossa ilmeneviä sisäisen johtamisen elementtejä. Tutkimuksen teoreettinen arvo löytyy juuri tästä kokonaisvaltaisesta lähestymisestä brändi-identiteetin hallintaan.

Luvussa 6.3. esitelty malli sopii Viking Linen kaltaiseen palveluyritykseen, koska holistinen lähestyminen huomioi sisäisen brändinjohtamisen erilaiset toiminnot kokonaisvaltaisesti. Malli auttaa yrityksiä ottamaan huomioon sisäisessä brändinjohtamisessaan, millaisia toimintoja brändi-identiteetin luomisessa ja sen ylläpitämisessä tulee huomioida.

Tämä tutkimus tukee teoriaa ja aiempien tutkimuksien tuloksia (Miles & Mangold 2004; Burmann & Zeplin 2005; Aurand ym. 2005; Punjaisri & Wilson 2011; Burmann

ym. 2005; Aaker & Joachimstraler 2000; Vallaster & de Chernatony 2005) vahvistamalla oletuksia siitä, että henkilöstöjohtamisen, viestinnän ja esimiestyön välineillä on oleellinen merkitys brändi-identiteetin ymmärtämiseen ja siihen sitoutumiseen. Henkilöstöjohtamisen keinoilla voidaan vaikuttaa brändiin sitoutumiseen jo rekrytointivaiheessa palkkaamalla työntekijöitä, joiden arvot kohtaavat yrityksen arvojen kanssa. Viestinnän avulla tuodaan esiin yrityksen tavoittelema identiteetti ja korostetaan yhteistä brändiviestiä ulospäin organisaatiosta. Esimiestyön tärkeimmät elementit ovat esimerkillisyys, motivointi ja palkitseminen.

Kingin ja Gracen tutkimuksessa (2008, 370) brändiin sitoutumisessa korostuivat perustekijänä riittävät tekniset tiedot ja taidot, jonka jälkeen voidaan alkaa omaksua brändi-identiteettiä koskevaa tietoa. Riittävää tietoa seuraa brändiin sitoutumisen vaihe. Tämäkin tutkimus vahvistaa tätä tietoa, koska vastaajat olivat sitä mieltä, että yrityksen perusarvot oli jaettu selkeästi henkilöstölle, tuotetietoa jaettiin kohtuullisen hyvin, mutta kuitenkin kaikki eivät kokeneet omaksuneensa brändi-identiteetin olemusta. Tämä tutkimus tukee myös Kingin ja Gracen (2012, 370) brändiin sitoutumispyramidin osioita, jonka mukaan sitoutumiseen vaikuttavat tekninen informaatio (Viking Linella mm. tuoteinfo, varausjärjestelmien tuntemus), sitoutuminen työhön (joka oli vastaajien mielestä erittäin hyvä) ja brändiin liittyvä informaatio (arvot ja yrityskulttuuri sisäistetty, brändi-identiteetin tuntemus kaipasi lisäinformaatiota).

Teoriassa nousi esille Burmannin ja Zeplinin (2005) sisäisen brändinjohtamisen holistinen malli, jossa keskiössä ovat sisäisen brändinjohtamisen kulmakivet eli brändikeskeiset HR-toiminnot, viestintä ja johtamistaidot. Näiden tekijöiden merkitys nousi esiin myös tässä tutkimuksessa, joka täten vahvistaa teorian paikkansapitävyyttä. Tärkeää on muistaa, että brändi-identiteetin rakentaminen on jatkuva prosessi ja sitä on hoidettava sekä uudistettava säännöllisesti. Haasteita sisäisen brändin johtamiseen tuovat tietenkin subjektiiviset kokemukset, kun kaikkiin työntekijöihin eivät vaikuta samat menetelmät.

7.3 Liikkeenjohdolliset johtopäätökset

Brändi-identiteetin avulla voidaan houkutella parhaat asiantuntijat hakeutumaan yritykseen. Jo rekrytointivaiheessa tulisi kiinnittää huomiota rekrytoijan oleelliseen rooliin brändi-identiteetin viestijänä. Rekrytoijan vaikutus työnhakijaan on alkuvaiheessa avainasemassa, koska hakija omaksuu hänen kauttaan informaatiota yrityksestä ja sen brändi-identiteetistä. Tässä vaiheessa yritys voi tuoda esiin haluamiaan arvoja ja asenteita, jolloin työnhakija voi muodostaa kuvan, onko yrityskulttuuri hänelle sopiva.

Rekrytoinnin jälkeen uudet työntekijät tulee perehdyttää perusteellisesti paitsi työntekoon, myös sitouttaa heidät yrityskulttuuriin ja innostaa toimimaan yhteisen identiteetin mukaisesti. Esimerkiksi yhteiset koulutustilaisuudet, opintomatkat tai palkkiojärjestelmä auttavat henkilöstön motivoimisessa ja sitouttamisessa brändi-identiteettiin. Työhön perehdyttämistä ja koulutusta tulee kehittää, jotta voidaan taata ajantasainen tieto ja taito työntekijöille sekä ohjata työntekijöitä toimimaan yhteiseen suuntaan. Erilaisilla koulutus- ja sosiaalisiaatio-ohjelmilla voidaan yrityksessä parantaa brändi-identiteetin sisäistämistä. Koulutuksen avulla työntekijät voivat ymmärtää esimerkiksi, mitkä ovat myynnin ja markkinoinnin keskeiset tavoitteet ja millaisiin tavoitteisiin yrityksessä pyritään. Asiakaspalvelu- ja myyntihenkilöstölle tulisi järjestää yhteisiä myyntikoulutuksia, joissa löydetään omat vahvuudet ja kehitysalueet sekä tuetaan vuorovaikutustilanteissa. Tällaisilla keinoilla voidaan rohkaista omatoimiseen, mutta yrityksen mukaiseen käyttäytymiseen ja rohkaista päätöksentekoon erilaisissa vuorovaikutustilanteissa. Koulutukseen panostaminen antaa myös henkilöstölle kuvan, että heihin satsataan ja heitä arvostetaan. Innovatiivisuuteen tulisi rohkaista läpi koko organisaation. Tämän päivän haaste on asiakaslähtöisyys ja mm. tuotekehityksessä voivat auttaa myös asiakasta lähellä oleva henkilöstö, koska he kuulevat läheltä asiakkaan toiveet ja tarpeet.

Psyykkiset tekijät vaikuttavat yhdessä työnantajan toimien kanssa työntekijän psykologiseen sitoutumiseen. Psykologiseen sitoutumiseen vaikuttavat useat tekijät, esimerkiksi organisaatiosta saatu informaatio, sosiaaliset viestit eli muilta työntekijöiltä saadut tiedot, luottamus ja työntekijän omat taipumukset. Epäonnistumisista ei pidä rangaista, vaan antaa tilaa innovatiivisuuteen ja ideoiden esilletuomiseen. Osallistamiseen voivat osallistua kaikki yritys johdosta muihin esimiehiin. Hyvistä suorituksista palkitseminen ja mahdollisesti myös säännönmukainen bonusjärjestelmä vahvistaisi onnistumisen kokemuksia ja brändi-identiteetin vahvistumista.

Viestinnän tärkeyttä ei voi liikaa korostaa, koska arvojen, tavoitteiden ja strategioiden ymmärrys on koko brändinrakennuksen jalusta. Jos ne ovat henkilöstölle riittävän hyvin selvitetty, on heidät helpompi sitouttaa yhteisiin tavoitteisiin. Asiakaspalveluhenkilöstön kuuleminen on myös brändinrakentajalle tärkeää, koska he ovat asiakkaiden kanssa vuorovaikutuksessa ja saavat parhaimman tiedon kentältä, joten molemminpuoliseen viestinnän toimimiseen tulee kiinnittää huomiota. Rakentavan palautteen antaminen on myönteistä, mutta myös henkilöstön ideoiden kuuleminen arkipäivän vuorovaikutustilanteissa luo hyvää alustaa brändin rakentamiselle ja etenkin vahvistamiselle. Palautteen kerääminen työntekijöiltä ja sen analysointi päivittäisi yrityksen tietoja säännöllisesti ja erilaisten tilanteiden muutoksiin voitaisiin reagoida nopeasti. Varsinkin kilpaillulla asiakaspalvelualalla markkinoiden ja asiakkaiden tarpeiden muutoksiin pitää reagoida yhä nopeammalla aikajänteellä.

Yhteisen ulkoasun ja näkyvyyden merkitys on myös yritykselle oleellinen asia. Henkilöstölle se luo yhtenäisyyden tunnetta ja profiloi heidät kyseiselle yritykselle tärkeiksi pelaajiksi. Yhtenäinen linja kuvastaa yrityksen henkeä ja sen tavoitteita. Mielikuvilla erottaudutaan, mutta yrityksen sisällä myös saavutetaan yhteishenkeä. Sillä viestitään tietenkin myös yrityskulttuuria, joten visuaalisen ilmeen on syytä olla yhtenäinen.

Markkinointiosaston panos brändinrakentamisessa on perinteisesti ollut suuri ja markkinoinnin rooli kasvaa koko ajan näkyvyyden ja kilpailukyvyn parantamiseksi. Markkinoinnin tehtävät kehittyvät ja laajenevat pitäen sisällään nykyisin paljon muuta kuin markkinointiviestintää. Jotta yritysjohto ymmärtäisi sisäisen markkinoinnin ja sitä kautta myös sisäisen brändinjohtamisen logiikkaa, tulisi yhdessä pohtia avoimesti brändinjohtamista kokonaisvaltaisemmin. Brändi-identiteetti voidaan mieltää yrityksen ohjausta ja päätöksentekoa tukevaksi viitekehyyksi.

Yrityksen jalustana toimivat sen arvot ja asenteet. Henkilöstön tuleekin uskoa yhteisiin tavoitteisiin, jotka ohjaavat sisäistä toimintaa. Menestyminen vaatii myös vahvan yrityskulttuurin, jossa perusarvot ovat kaikkien organisaatiossa työskentelevien tiedossa ja heitä ohjataan sekä kannustetaan työskentelemään näiden arvojen mukaisesti. Jotta saavutetaan sekä toiminnallinen että emotionaalinen sitoutuminen, tulee työntekijöiden sisäistää arvot ja olla valmiita jakamaan yrityksen yhteistä brändilupausta.

Yrityskulttuuri on avain brändin menestykseen, koska se ohjaa henkilöstön käyttäytymistä tavoitellun brändi-identiteetin suuntaan. Se vaikuttaa vahvasti siihen, miten brändi-identiteetti välitetään sidosryhmille. Yrityskulttuurin tai sen osien muuttuessa johdon oleellinen tehtävä on viestiä muutoksista koko organisaatiolle. Jokaisen työntekijän tulisi sisäistää yrityksen brändilupausta ja tukea sitä, jotta asiakkaalle välittyisi toivottu brändi-identiteetti. Brändin arvo luodaan niin johdon ja työntekijöiden kuin työntekijöiden ja asiakkaiden kohtaamisissa. Vuorovaikutukseen tulisi kiinnittää siis erityistä huomiota.

Brändin rakentaminen ei saa olla eristynyt toiminto vaan onnistuakseen siihen on saatava mukaan koko henkilöstö. Keinoja osallistamiseen ovat markkinoinnillisten tavoitteiden ja strategioiden avaaminen henkilöstölle sekä tarvittavista toimenpiteistä informoiminen ymmärrettävästi ja innostavasti. Tärkeää on esimiesten uskottavuus ja yhteistyökykyisyys. Yhteistyön perustana on vuorovaikutus, esimiehen tulee tuntee henkilöstön vahvuudet ja saavutukset, henkilöstöllä puolestaan tulee olla kuva siitä, mitä asioita tehdään yrityksen tunnettuuden, kannattavuuden ja hyvinvoinnin edistämiseksi.

7.4 Jatkotutkimusmahdollisuudet

Tutkielmassa ilmiötä tutkittiin vain yhden organisaation näkökulmasta, joten tutkimusta voi laajentaa myös muihin organisaatioihin. Tutkimusta voisi laajentaa sisäisen brändijohtamisen lisäksi yrityksen ulkopuolelle ja tutkia sitä, kuinka brändi-identiteettiä on onnistuttu viestimään kuluttajille tai muille sidosryhmille. Tällä tutkimuksella voitaisiin saada selville, onko yritys onnistunut brändi-identiteetin viestimisessä henkilöstölle ja onko viesti pysynyt samanlaisena henkilöstöltä kuluttajille. Sisäinen brändijohtaminen vaikuttaa oleellisesti myös siihen, miten viesti omaksutaan ja jaetaan eteenpäin yrityksen ulkopuolelle.

Jatkotutkimuksena voitaisiin myös tehdä samankaltainen kysely kuin tässä tutkimuksessa henkilöstölle parin vuoden kuluttua, kun Viking Linen uusi brändinrakennusohjelma on implementoitu käyttöön. Mielenkiintoista olisi verrata, ovatko henkilöstön kokemukset ja mielipiteet muuttuneet ohjelman myötä.

Tutkimusta voitaisiin laajentaa myös vertailemalla brändi-identiteettiä ja brändi-imagoa keskenään eli verrata yrityksen omia toimenpiteitä brändinsä luomiseksi kuluttajien näkemykseen brändistä ja kuinka ne kohtaavat toisensa. Brändi-identiteetistä pitäisi löytyä kaikki sellaiset toiminnot, jotka johtavat asiakkaan kokeman brändi-imagon muodostumiseen.

LÄHTEET

- Aaker, David A. (2008) *Strategic market management*. John Wiley & Sons Inc., New Jersey.
- Aaker, David A. – Joachimsthaler, Erich, (2000) *Brandien johtaminen*, (alkuteos Brand leadership 2000, käännös Niinimäki Pirkko) WSOY, Porvoo.
- Asha, C.S. – Jyothi, P. (2013) Internal Branding: A Determining Element of Organisational Citizenship Behaviour. *The Journal Contemporary Management Research*, Vol. 7 (1), 37–57.
- Aurand, Timothy W. – Gorchels, Linda – Bishop, Terrence R. (2005) Human resource management's role in internal branding: an opportunity for cross-functional brand message synergy. *Journal of Product and Brand Management*, Vol. 14 (3), 163–169.
- Balmer, John M.T. (2008) Identity based views of the corporation: Insights from corporate identity, organisational identity, social identity, visual identity, corporate brand identity and corporate image. *European Journal of Marketing*, Vol. 42 (9/10), 879–906.
- Balmer, John M.T. – Gray, Edmund R. (2003) Corporate brands: what are they? What of them? *European Journal of Marketing*, Vol. 37 (7/8), 972–997.
- Baumgarth, Carsten – Schmidt, Marco (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, 1250–1260.
- Boyd, G. – Sutherland, M. (2006) Obtaining employee commitment to living the brand of the organisation. *South African Journal of Business Management*, Vol. 37 (1), 9–20.
- Burmann, Christoph – Hegner, S. – Riley, N. (2009) Towards an identity-based branding. *Marketing Theory*, Vol. 9 (1), 113–118.
- Burmann, Christoph – Zeplin, Sabrina (2005) Building brand commitment: A behavioural approach to internal brand management. *Brand management*, Vol. 12 (4), 279–300.

- De Chernatony, Leslie (1999) Brand Management Through Narrowing the Gap Between Brand Identity and Brand Reputation. *Journal of Marketing Management*, Vol. 15 (1–3), 157–179.
- De Chernatony, Leslie (2002) Would a Brand Smell any Sweeter by a Corporate Name? *Corporate Reputation Review*, Vol. 5 (2/3), 114–132.
- De Chernatony, Leslie – Cottam, Susan (2006) Internal brand factors driving successful financial services brands. *European Journal of Marketing*, Vol. 40 (5/6), 611–633.
- De Chernatony, Leslie – Cottam, Susan (2008) Interactions between organisational cultures and corporate brands. *Journal of Product & Brands Management*, Vol. 17 (1), 13–24.
- De Chernatony, Leslie – Segal-Horn, Susan (2003) The criteria for successful services brands. *European Journal of Marketing*, Vol. 37 (7/8), 1095–1118.
- Devasagayam, P. Raj – Buff, Cheryl L. – Aurand, Timothy W. – Judson, Kimberly M. (2010) Building brand community membership within organisations: a viable internal branding alternative? *Journal of Product and Brand Management*, Vol. 19 (3), 210–217.
- Foster, Carley – Punjaisri, Khanyapuss – Cheng, Ranis (2010) Exploring the relationship between corporate, internal and employer branding. *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 19 (6), 401–409.
- Ghodeswar, Bhimrao M. (2008) "Building brand identity in competitive markets: a conceptual model", *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 17 (1), 4–12
- Harris, Fiona – de Chernatony, Leslie (2001) Corporate branding and corporate brand performance. *European Journal of Marketing*, Vol. 35 (3/4), 441–456.
- Harris, Patrick (2007) We the people: The importance of employees in the process of building customer experience. *Journal of Brand Management*, Vol. 15, 102–114.

- Hatch, Mary Jo – Schultz, Majken (2009) Taking Brand Initiative: How Companies Can Align Strategy, Culture & Identity Through Corporate Branding. *Journal of Brand Management*, Vol. 16 (7), 496–498.
- He, Hong-Wei – Balmer, John, M.T. (2007) Identity studies: multiple perspectives and implications for corporate-level marketing. *European Journal Marketing*, Vol. 41 (7), 765–785.
- Henkel, Sven – Tomczak, Torsten – Heitmann, Mark – Herrmann, Andreas (2007) Managing brand consistent employee behavior: relevance and managerial control of behavioural branding. *Journal of Product and Brand Management*, Vol. 16 (5), 310–320.
- Heikkilä, Tarja (2008) *Tilastollinen tutkimus*. Edita, Helsinki.
- Hirsjärvi, Sirkka – Remes, Pirkko – Sajavaara, Paula (1997) *Tutki ja kirjoita*. Tammer-Paino Oy, Tampere.
- Ind, Nicholas (2003) Inside out: How employees build value. *Brand management*, Vol. 10 (6), 393–402.
- Jaffe Dennis T. – Scott Cynthia D. – Hicks Tony (1991) *Empowerment: A Practice Guide for Success*, Crisp Publications Inc., United States.
- Järvinen, Pertti – Järvinen, Annikki (2004). *Tutkimustyön metodeista*. Opinpajan kirja, Tampere.
- Kapferer, Jean-Noël (2008) *New strategic brand management: creating and sustaining brand equity long term*. Kogan Page Limited, London & Philadelphia.
- Kauhanen, Tapani, markkinointijohtaja, Viking Line Abp, Ruotsi. Sähköposti 14.1.2016.
- Keller, Kevin Lane (1999) Brand Mantras: Rationale, Criteria and Examples. *Journal of Marketing Management*, Vol. 15 (1–3), 43–51.
- King, Ceridwyn – Grace, Debra (2008) Internal branding: Exploring the employee's perspective. *Brand management*, Vol. 15 (5), 358–372.

Jyväskylän yliopisto, Koppa (2016)

<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/aineiston-analyysimenetelmat/tilastollisesti-kuvaava-analyysi> haettu 14.3.2016

Lehmusvirta, Antti (2015) Töissä pitää olla hauskaa
<http://www.kauppalehti.fi/uutiset/toissa-pitaa-olla-hauskaa/9HZsZBru>
Kauppalehti, haettu 13.1.2016.

Mahnert, Kai F. – Torres, Ann M. (2007) The Brand Inside: The factors of failure and success in internal branding. *Irish Marketing Review*, Vol. 19 (1–2), 54–63.

Maxwell, Rachael – Knox, Simon (2009) Motivating employees to “live the brand”: a comparative case study of employer brand attractiveness within the firm. *Journal of marketing management*, Vol. 25 (9–10), 893–907.

Merz, Michael A. – He, Yi – Vargo, Stephen L. (2009) The evolving brand logic: a service-dominant logic perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 37 (3), 328–344.

Metsämuuronen, Jari (2003) *Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä*. International Methelp, Helsinki.

Miles, Sandra Jeanquart – Mangold, Glynn A. (2004) Conceptualization of the Employee Branding Process. *Journal of Relationship Marketing*, Vol. 3 (2–3), 65–87.

Mitchell, Colin (2002) Selling the brand inside, *Harvard Business Review*, Vol. 1, 99–105.

Morhart, Felicitas, M. – Herzog, Walter – Tomczak, Torsten (2009) Brand-Specific Leadership: Turning Employees into Brand Champions. *Journal of Marketing*, Vol. 73 (9), 122–142.

Pietilä, Veikko (1976) *Sisällön erittely*. Oy Gaudeamus Ab, Helsinki.

Punjaisri, Khanyapuss – Evanschitzky, Heiner - Rudd, John (2013) Aligning employee service recovery performance with brand values: The role of brand-specific leadership. *Journal of marketing management*, Vol. 29 (9–10), 982–1006.

- Punjaisri, Khanyapuss – Evanschitzky, Heiner – Wilson, Alan (2009) Internal branding: an enabler of employees' brand-supporting behaviours. *Journal of Service Management*, Vol. 20 (2), 209–226.
- Punjaisri, Khanyapuss – Wilson, Alan (2007) The role of internal branding in the delivery of employee brand promise. *Journal of Brand Management*, Vol. 15 (1), 57–70.
- Punjaisri, Khanyapuss – Wilson, Alan (2011) Internal branding process: key mechanisms, outcomes and moderating factors. *European Journal of Marketing*, Vol. 45 (9/10), 1521–1537.
- Rafiq, Mohammed – Ahmed, Pervaiz K. (2000) Advances in the internal marketing concept: definition, synthesis and extension. *Journal of Services Marketing*, Vol. 14 (6), 449–462.
- Saari, Tiina (2014) *Psykologiset sopimukset ja organisaatioon sitoutuminen tietotyössä*. Väitöskirja, Tampereen yliopisto, Yhteiskunta- ja kulttuuritieteiden yksikkö.
- Shaari, Hasnizam – Md. Salleh, Salniza – Hussin, Zolkafli (2012) Relationship between brand knowledge and brand rewards, and employees' brand citizenship behavior: the mediating roles of brand commitment. *International Journal of Business and Society*, Vol. 13 (3), 335–354.
- Spreitzer, Gretchen M. (1995) Psychological empowerment in the workplace: dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, Vol. 38 (5), 1442–1465
- Suokko, Timo (2007) *Remix – integroituun brändijohtamiseen*. Otavan kirjapaino, Keuruu.
- SurveyMonkey kyselytutkimustyökalu (1999),
<https://fi.surveymonkey.com/mp/sample-size/> haettu 24.2.2016
- Thomson, Kevin – de Chernatony, Leslie – Arganbright, Lorrie – Khan, Sajid (1999) The Buy-in Benchmark: How Staff Understanding and Commitment Impact Brand and Business Performance. *Journal of Marketing Management*, Vol. 15 (8), 819–835.

- Tuomi, Jouni – Sarajärvi, Anneli (2002) *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Tammi, Helsinki.
- Tuomivaara, Timo (2005) Tieteellisen tutkimuksen perusteet, Helsingin yliopisto <http://www.mv.helsinki.fi/home/ttuomiva/Y125luku6.pdf> haettu 11.3.2016
- Vallaster, Christine – De Chernatony, Leslie (2005) Internationalisation of Services Brands: The Role of Leadership During the Internal Brand Building Process. *Journal of Marketing Management*, Vol. 21 (1–2), 181–203.
- Vehkalahti, Kimmo (2008) *Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät*. Tammi, Vammala.
- Viking Line (2015) <http://www.vikingline.com/fi/> haettu 2.12.2015.
- Wallace, Elaine – de Chernatony, Leslie (2007) Exploring Managers' Views About Brand Saboteurs. *Journal of Marketing Management*. Vol. 23 (1–2), 91–106.
- Wallace, Elaine – De Chernatony, Leslie – Buil, Isabel (2013) Building bank brands: How leadership behavior influences employee commitment. *Journal of Business Research*, Vol. 66 (2), 165–171.

LIITTEET

Liite 1 Kyselylomakkeen muodostaminen

| TUTKIELMAN VIITEKEHYS | KYSELYLOMAKKEEN AIHEET |
|--|--|
| HR-TOIMINNOT (lomakkeen osio 5) | *ROHKaisu ITSENÄISEEN TOIMintaan JA INNOVATIIVISUUTEEN *OSALLISTAMINEN *JOHDON ESIMERKILLISYYs *KOULUTUS JA PEREHDYTYS *YHTEINEN TOIMINTA JA HYVINVOINTI |
| VIESTINTÄ (lomakkeen osio 6-7) | *SISÄINEN VIESTINTÄKULTTUURI *HORISONTAALINEN JA VERTIKAALINEN TIEDONKULKU *SISÄISET MARKKINOINTITOIMET *TUOTE/PALVELUINFORMAATIO *YHTENÄINEN ULKOASU |
| YRITYSKULTTUURI JA ESIMIESTYÖ (lomakkeen osio 8) | *YRITYSARVOT JA TOIMINTAPERIAATTEET *JAETTU BRÄNDIYMMÄRRYS *JOHTAJUUS *MOTIVOINTI JA PALKITSEMINEN *TASA-ARVO |

Liite 2 Kyselylomake



ARVOISA KYSELYN VASTAANOTTAJA

Opiskelen Turun kauppakorkeakoulun Porin yksikössä Asiantuntijaorganisaatioiden liiketoimintaosaamisen maisteriohjelmassa. Tässä pro gradu -tutkimuksessa pyritään selvittämään, miten yritys on henkilöstön näkökulmasta pyrkinyt luomaan brändimielikuvaa ja brändi-identiteettiä, millaisin sisäisen johtamisen ja viestinnän keinoin se vahvistaa näitä mielikuvia ja miten kyseiset yrityksen toimet ovat vahvistaneet henkilöstön sitoutumista yritysbrändiin. Brändi on vahva, jos se on osa yrityksen strategiaa ja jokapäiväistä toimintaa. Brändin johtamista tulee miettiä myös yrityksen henkilöstön näkökulmasta. Henkilöstö toimii brändi-identiteetin eli yrityksen tavoitteleman mielikuvan ja brändi-imagon eli asiakkaan kokeman mielikuvan välillä avainasemassa.

Vastauksenne on tärkeä tutkimuksen kannalta ja toivon saavani hetken aikaanne kyselyn vastaamiseen. Vastaamiseen kuluu aikaa viitisen minuuttia. Vastaukset käsitellään ehdottoman luottamuksellisesti. Pyydän vastaamaan kyselyyn viimeistään 5.2.2016 mennessä.

Kiitän lämpimästi vastauksestanne ja vaivannäöstänne.

Minna Aspblom
Turun kauppakorkeakoulu, Porin yksikkö / markkinointi
e-mail minna.aspblom@gmail.com
p. 010 2323 924 arkisin klo 09-17 / Matkapojat, Pori

1. Mikä on sukupuolesi? *

- Nainen
- Mies

2. Ikäsi? *

- Alle 20 vuotta
- 20-29 vuotta
- 30-39 vuotta
- 40-49 vuotta
- 50-59 vuotta
- yli 60 vuotta

3. Työnkuvasi? *

- myynti
- markkinointi
- laivahenkilökunta
- muu, mikä?

4. Palveluksessa oloaika? *

- Alle vuosi
- 1-3 vuotta
- 4-6 vuotta
- 7-10 vuotta
- 11-15 vuotta
- 16 - 20 vuotta
- Yli 20 vuotta

| | | | | | | |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Työni koetaan arvokkaana yrityksellemme. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Yritys pyrkii huomioimaan työntekijät yksilöllisesti. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Yritys toimii aktiivisesti tasaisen sukupuolijakautuman toteutumiseksi. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Yritys toimii tasa-arvoisesti riippumatta työntekijän iästä, sukupuolesta, sukupuolisesta suuntautumisesta, etnisestä taustasta, uskonnosta tai vakaumuksesta, fyysisistä ominaisuuksista | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Yrityksessä puututaan syrjintään tai ahdisteluun. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Yrityksellä on käytössä palkkiojärjestelmä / bonukset. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Työntekijät ovat valmiita panostamaan työtään ja aikaansa asiakkaan toiveiden täyttämiseksi. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Johtaminen vaikuttaa työntekijöiden sitoutumiseen. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Brändimme luo ylpeyden tunnetta ja halua omistautua. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Voin ylpeänä suositella yritykseni palveluja asiakkailleni, tuttavilleni ja muille sidosryhmille. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Mielestäni yrityksemme on ylpeä brändistämme. Tiedän, mitä minulta odotetaan. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Olen mielestäni tärkeä yritykselle. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Olen tyytyväinen työhöni. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Työympäristö on voimauttava ja inspiroiva. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Koen yritysbrändimme parhaimpana Suomessa. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Uskon yritysbrändimme vahvistumiseen tulevaisuudessa. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Olen sitoutunut brändiimme. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

9. Sana on vapaa