



TURUN KAUPPAKORKEAKOULU
Turku School of Economics

SISÄINEN BRÄNDÄYS

Case: Fennia – Vakuuttamisen erikoisliike

Liiketaloustiede, markkinoinnin
pro gradu -tutkielma

Laatija
Johannes Setänen 10232

Ohjaajat
KTT Rami Olkkonen
KTT Hannu Makkonen

17.9.2010
Turku

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	5
1.1	Tutkielman tausta	5
1.2	Tutkielman tarkoitus ja tutkimusongelmat.....	6
1.3	Tutkielman rakenne ja käsitteelliset lähtökohdat	7
2	SISÄINEN BRÄNDÄYS: YRITYSBRÄNDIN JOHTAMISTA JA BRÄNDIN SISÄISTÄ MARKKINOINTIA	11
2.1	Brändi ja yritysbrändi käsitteenä.....	11
2.2	Brändin johtaminen ja brändi-identiteetti	13
2.3	Brändilupaus.....	17
2.4	Sisäinen brändäys	19
2.4.1	Osatekijät, tavoitteet ja hyödyt	19
2.4.2	Sisäinen markkinointi sisäisen brändiajattelun keskeisenä toteutuskeinona	21
3	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN JA ARVIOINTI	26
3.1	Tutkimusstrategia	26
3.1.1	Kvalitatiivinen tutkimus.....	27
3.1.2	Tapaustutkimus	28
3.2	Tiedonkeruumenetelmä.....	30
3.2.1	Haastattelu aineistonkeruumenetelmänä.....	30
3.2.2	Ohjattu ryhmäkeskustelu	32
3.2.3	Operationalisointi.....	35
3.3	Aineiston analysointi.....	37
3.4	Tutkimuksen luotettavuuden ja käyttökelpoisuuden arviointi	38
3.4.1	Validiteetti ja reliabiliteetti	39
3.4.2	Yleistettävyys.....	40
4	CASE: SISÄINEN BRÄNDÄYS FENNIASSA.....	42
4.1	Tutkimuskohteen esittely	42
4.2	Brändi ja yritysbrändi yleisellä tasolla	44
4.3	Fennian brändi ja Vakuuttamisen erikoisliike -brändilupauksen lunastaminen.....	45
4.4	Sisäisen brändäyksen osatekijät Fenniassa	50
4.4.1	Sisäiset työkalut, tukipalvelut ja järjestelmät.....	50

4.4.2	Tuotteet ja hinnoittelu	52
4.4.3	Toimitusjohtaja ja brändiryhmä	54
4.4.4	Konttoreiden ulko- ja sisäilme	55
4.4.5	Markkinointiviestintä	56
4.4.6	Organisaatorakenne ja sisäinen asiakkuus	58
4.4.7	Palkitseminen	59
4.4.8	Sisäinen markkinointi ja koulutus	60
5	JOHTOPÄÄTÖKSET	64
5.1	Ulkoinen markkinointi: Lupauksen antaminen	66
5.2	Sisäinen brändäys: Lupauksen mahdollistaminen	67
5.2.1	Fennian yritysbrändin johtaminen	67
5.2.2	Brändin sisäinen markkinointi	68
5.3	Onnistutaanko lupausta lunastamaan?	73
5.4	Parannusehdotukset	74
5.5	Jatkotutkimusehdotukset	76
6	YHTEENVETO	78
	LÄHTEET	82
	LIITTEET	86

KUVIOT JA TAULUKOT

Kuvio 1	Palveluiden markkinointikolmio tutkielman rakenteen ja teoreettisen viitekehyksen pohjana (mukaiillen: Grönroos 1996, 5–14; Bitner 1995, 246–251).....	8
Kuvio 2	Brändi-identiteetin rakenne ja sen mahdollisia osatekijöitä (mukaiillen: Aaker 2002, 86; De Chernatony 2001, 36–37).....	15
Kuvio 3	Empiirisen tutkimuksen tulokset esitettyinä tutkielman rakenteen ja teoreettisen viitekehyksen pohjana toimivassa palveluiden markkinointikolmiossa (mukaiillen: Grönroos 1996, 5–14; Bitner 1995, 246–251).....	65
Taulukko 1	Tutkielman operationalisointi.....	36

1 JOHDANTO

Tutkielman ensimmäisen luvun tarkoituksena on johdatella lukija aiheeseen ja esitellä tutkielman tarkoitus ja tutkimusongelmat. Myös tutkielman avainsanat läpikäydään ja selvennetään luvussa 2.1. Termien ja käsitteiden rajaaminen on tärkeää, jotta lukijalle on alusta asti selkeää, mitä niillä tässä tutkielmassa tarkoitetaan. Luku 1.3. tarkastelee tutkielman rakennetta ja käsitteellisiä lähtökohtia esitellen tutkielman teorian pohjana toimivan markkinointikolmion.

1.1 Tutkielman tausta

Lupaus: Connecting People, Vakuuttamisen erikoisliike, We try harder, Ole huoletta. Me autamme, make.believe, Més que un club, The world's leading insurance market, I'm lovin' it. Lunastaja: Avis, Nokia, If, Fennia, Lloyds, Sony, McDonalds, Fc Barcelona. Osaatko yhdistää lupaajan ja lunastajan? Vastauksen tähän yksinkertaiseen kysymykseen löydät kyseisten yritysten www-sivuilta, mutta mikäli haluat tietää asiasta lisää, suosittelen jatkamaan lukemista.

Tutkielman aihevalinta syntyi mielenkiinnosta brändeihin ja käytännön kokemuk-
sista, joita sain työskennellessäni Vakuuttamisen erikoisliikkeessä eli tutkielman case-
yritys Fenniassa. Tutustumisen asian teoreettiseen puoleen aloitin työmällä ”brändin
jalkauttaminen yrityksen omalle henkilöstölle”. Hyvin pian alan kirjallisuutta ja
artikkeleita lukiessani kiinnitin huomioni englanninkieliseen termiin *internal branding*.

Tutkielman alussa käsitellään brändin moninaisia määritelmiä. Niitä lukiessa voisi
helposti ajatella, onko jonkin näin monimutkaisen ja abstraktin asian ymmärtäminen ja
toteuttaminen ylivoimainen tehtävä yritykselle ja sen henkilöstölle. Vanha sanonta,
jonka mukaan tieto luo tuskaa, ei aina pidä paikkaansa: miten yrityksen asiakaspalve-
lussa toimiva työntekijä voisi välittää yrityksen haluamaa brändin mukaista mielikuvaa
ulospäin, jos hänelle ei ole kerrottu, mitä brändi tarkoittaa tai millaisia toimia se edel-
lyttää?

Palveluiden aineettomuuden takia voidaan ajatella, että brändeillä on suurempi mer-
kitys palveluita markkinoitaessa kuin pelkkiä fyysisiä tuotteita myytäessä. Aineettomat
palvelut luovat haasteen asiakkaille: miten arvioida jotain mitä ei näe tai pysty käsin
koskettelemaan? Aineettomat finanssipalvelut rakentuvat siis lähes kokonaan yrityksen
kulttuuriin ja tapaan hoitaa asioita. Koko yritys on tällöin mukana brändin rakentami-
sessa. Vahva yritysbrändi on voima, joka saa asiakkaan ostamaan palvelun. Brändi on
linkitettävä yrityksen strategiaan, mutta myös jokainen yksittäinen asiakaskohtaaminen
on merkittävä brändin kannalta. (Papasolomou & Vrontis 2006, 38).

Lupaus on sana, joka usein liitetään brändeihin. Brändi voidaan nähdä lupauksena tarjota jatkuvasti tuotteessa tai palvelussa tietty yhdistelmä ominaisuuksia, etuja ja palveluja (Vuokko 2002, 120–121). Nämä kaikki aineelliset ja aineettomat asiat pyritään kiteyttämään yrityksen antamaan brändilupaukseen. Jokainen kohtaaminen asiakkaan kanssa, niin eilen, tänään kuin huomennakin on niin Fennian, Nokian kuin McDonald-sinkin brändille totuuden hetki, jolloin annettua brändilupausta on lunastettava. (Papasolomou & Vrontis 2006).

Sisäisellä brändäyksellä annetun lupauksen lunastaminen tehdään mahdolliseksi. Punjaisrin ja Wilsonin (2007, 59–60) mukaan sisäisen brändäyksen tavoitteena on varmistaa, että työntekijät muuntavat toiminnallaan yrityksen brändin todelliseksi, niin että asiakkaat ja muut sidosryhmät sen ymmärtävät. Voin omiin kokemuksiini vedoten todeta, että monille työntekijöille oman yrityksen brändi on täyttä hepreaa. Brändit ovat jotain mistä vain johto ja markkinointiosasto puhuvat. Toisaalta brändit näkyvät nykyään kaikkialla, esimerkiksi kaupan hyllyillä, televisiossa, internetissä, lehdissä, pukeutumisessa ja tatuoituna otsaan.

Markkinoijat ovat jo pitkään ymmärtäneet tiedon ja tunteiden merkityksen ulkoisessa markkinoinnissa, mutta sama yhdistelmä pätee myös omien työntekijöiden kohdalla. Henkilöstö tekee päivittäin päätöksiä, kuten uskoako tavoitteisiin, uuteen aloitteeseen, visioon, strategiaan tai brändin arvoihin. Taito ja tieto ovat arvokkaimmillaan kun ne yhdistetään haluun saada jotain aikaiseksi (Thomson, De Chernatony, Arganbright & Khan 1999, 824–825). Omat työntekijät voidaan nähdä organisaation sisäisinä asiakaina, joita suostutellaan brändin mukaiseen käyttäytymiseen sisäisen brändäyksen keinojen, kuten sisäisen markkinoinnin avulla. Sisäinen brändäys pyrkii siis vaikuttamaan asenteisiin, jotta työntekijät lunastaisivat jatkuvasti yrityksen antamaa brändilupausta (Punjaisri & Wilson 2007, 61).

1.2 Tutkielman tarkoitus ja tutkimusongelmat

Tämän tutkielman tarkoituksena on analysoida sisäistä brändäystä. Tutkielman osaongelmat ovat:

1. Mitä on sisäinen brändäys?
2. Mitkä ovat sisäisen brändäyksen tavoitteet ja hyödyt?
3. Mitä tarkoittaa brändilupaus ja sen lunastaminen?

Tutkimus toteutetaan kvalitatiivisena tapaustutkimuksena ja empiirisen kontekstin muodostaa case yritys Fennia. Tutkimustapausta lähestytään sisäisen brändäyksen

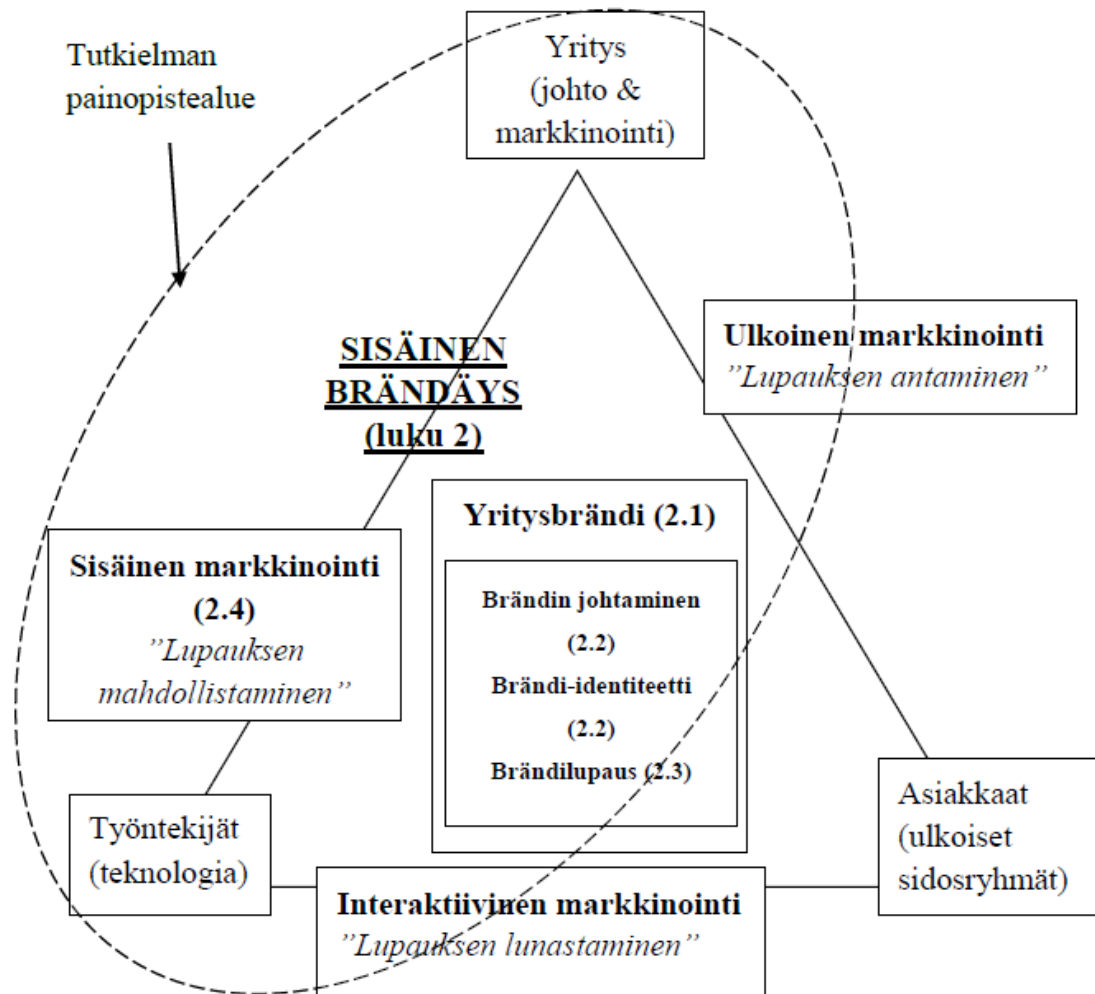
käsitteitä ja aikaisempia tutkimustuloksia hyödyntäen. Seuraavanlaisiin osaongelmien mukaisesti kysymyksiin haetaan vastausta: Miten asiakasrajapinnassa toimiva henkilöstö kokee Fennian yritysbrändin ja sisäisessä brändäyksessä käytetyt keinot? Miten henkilöstö onnistuu hyödyntämään Fennian brändiä työssään? Pystyvätkö työntekijät omasta mielestään lunastamaan Fennian Vakuuttamisen erikoisliike -brändilupausta?

Tutkimusongelmat pyritään ratkaisemaan käyttämällä empiirisenä materiaalina haastatteluja, kirjallisia dokumentteja, vapaamuotoisia keskusteluja Fennian markkinointijohtaja Sirkku Ikäheimon kanssa sekä tutkijan omia kokemuksia työskentelystä Fennian Turun konttorilla myyntineuvottelijana asiakaspalvelussa.

Tutkielman avainsanoja ovat sisäinen brändäys (*engl. internal branding*), joka käsitellään tässä tutkielmassa yritysbrändin (*engl. corporate brand*) sisäisenä johtamisena ja sisäisenä markkinointina. Tässä tutkielmassa brändistä puhuttaessa siis tarkoitetaan koko yrityksen yhteistä brändiä, jota voidaan myös kutsua yhtymä- tai organisaatio-brändiksi. Keskeisiä termejä käsiteltäessä brändin johtamista ovat brändi-identiteetti (*engl. brand identity*) ja sen pohjalta luotava brändilupaus (*engl. brand promise*). Brändi-identiteetti rakentuu brändiin liittyvistä mielikuvista ja arvoista, joiden pohjalta pyritään luomaan uskottava brändilupaus. Termien keskinäiset suhteet ilmenevät seuraavan luvun tutkielman rakennetta ja käsitteellisiä lähtökohtia kuvaavasta kuviosta.

1.3 Tutkielman rakenne ja käsitteelliset lähtökohdat

Seuraava kuvio havainnollistaa tutkielman rakennetta ja käsitteellisiä lähtökohtia. Kuvion keskusta koostuu brändiin liittyvistä asioista (ks. esim. Aaker 2002; Aaker 2004, 6–18). Teoriapohjaa sisäiselle brändäykselle luovat brändi-identiteetti ja brändilupaus, jotka nostetaan keskeisiksi termeiksi brändin johtamisessa ja rakentamisessa.



Kuvio 1 Palveluiden markkinointikolmio tutkielman rakenteen ja teoreettisen viitekehyksen pohjana (mukaillen: Grönroos 1996, 5–14; Bitner 1995, 246–251)

Kuvion pohjan muodostaa Grönroosin (1996, 5–14; 2001, 78–96) palveluiden markkinointikolmio, jota myös Bitner (1995, 246–251) on käsitellyt lupauksen antamisen, mahdollistamisen ja lunastamisen näkökulmasta. Markkinointikolmion kärjet ovat yritys (johto ja markkinointi), työntekijät (teknologia) ja asiakkaat (muut ulkoiset sidosryhmät), joiden väliset suhteet perustuvat lupauksiin. Myös Devasagayam, Buff, Aurand ja Judson (2010) käyttivät sisäistä brändäystä käsittelevässä artikkelissaan markkinointikolmiota osana tutkimuksensa teoreettista pohjaa. Tutustuessani brändejä käsittelevään kirjallisuuteen huomasin, että suurin osa teorioista ja tutkimuksista rakentuu johdon näkökulman varaan, jolloin henkilöstön rooli jää vähemmälle (ks.

esim. Punjaisri & Wilson 2007). Tässä tutkielmassa asiaa pyritään katsomaan hieman enemmän kolmion vasemmasta alakulmasta eli työntekijöiden näkökulmasta. Tästä syystä kvalitatiivisen tutkielman aineiston selkäranka kerätään asiakkaiden kanssa tekemisissä olevia työntekijöitä haastattelemalla, eikä esimerkiksi keskijohdolta.

Kuviosta katkoviivalla erotettu ovaalin muotoinen alue sisältää tutkielman painopistealueen. Kuten kuviosta näkyy asiakkaat ovat kehän ulkopuolella, koska heidän roolinsa on pienempi sisäistä brändäystä tutkittaessa. Ulkoista markkinointia eli lupauksen antamista käsitellään lyhyesti, mutta sitä ei varsinaisesti tutkita, eikä esimerkiksi asiakkaita tulla haastattelemaan. Grönroosin (2000, 383) mukaan palveluissa brändin kehittämisen ytimenä on palveluprosessin suunnittelu ja hallinta, kun suunnitellulla markkinointiviestinnällä on vain brändin kehittämistä vahvistava tehtävä. Kolmion vasemmalla kyljellä oleva sisäisen markkinoinnin eli lupauksen mahdollistamisen laatikko on tutkielman ydinasiaa. Termit sisäinen markkinointi ja brändäys ovat hyvin lähellä toisiaan. Kirjallisuudessa sisäistä brändäystä on yksinkertaisesti kutsuttu myös brändin sisäiseksi markkinoinniksi (Thomson, De Chernatony, Arganbright & Khan 1999, 819–835).

Lupauksen mahdollistamisen eli sisäisen markkinoinnin laatikko sijaitsee kolmion vasemmalla kyljellä kuvaten yrityksen johdon ja työntekijöiden välistä toimintaa. Markkinointikolmion vasemman kyljen laatikko on kuviossa hieman lähempänä alakulman työntekijöiden laatikkoa. Tämä kuvastaa henkilöstön näkökulmaa, koska tutkielmassa pääosin kartoitetaan työntekijöiden toimintaa ja mielipiteitä. Kolmas tutkimusongelma sijoittuu kolmion pohjalle ja tässä tutkielmassa lupauksen lunastaminen käsitetään brändilupauksen lunastamisena.

Palvelu on monimutkainen ilmiö. Sanalla on useita merkityksiä henkilökohtaisesta palvelusta palveluun tuotteena. Mistä tahansa tuotteesta voidaan luoda palvelu, jos myyjä pyrkii mukauttamaan ratkaisun asiakkaan vaatimusten mukaan. Näin pyritään tekemään vakuutusosalalla tai ainakin Fenniassa tarjoamalla mittojen mukainen ja tehokas vakuutusratkaisu, jolla asiakkaan riskit katetaan mahdollisimman hyvin (Fennian www-sivut). Lisäksi monet hallinnolliset palvelut, kuten laskutus ja valitusten käsittely, ovat itse asiassa asiakkaille tarjottavia ”näkymättömiä palveluita”, jotka asiakkaat näkevät usein vain ongelmina. (Grönroos 2000, 78–79; ks. myös Grönroos 1996, 6). Grönroosin (2001, 79) mukaan:

”Palvelu on ainakin jossain määrin aineettomien toimintojen sarjasta koostuva prosessi, jossa toiminnot tarjotaan ratkaisuna asiakkaan ongelmiin ja toimitetaan yleensä, muttei välttämättä, asiakkaan, palvelutyöntekijöiden ja/tai fyysisten resurssien tai tuotteiden ja/tai palveluntarjoajan järjestelmien välisessä vuorovaikutuksessa.”

Määritelmää voidaan pitää kohtalaisen osuvana ja Fennian käyttöön muokattuna se näyttäisi seuraavalta: Fennian tarjoama palvelu on aineettomien toimintojen sarjasta koostuva prosessi, jossa vakuutukset tarjotaan ratkaisuna asiakkaan tarpeisiin ja ongelmiin. Palvelu toimitetaan yleensä asiakkaan, palvelutyöntekijän, fyysisten resurssien ja palveluntarjoajan järjestelmien välisessä vuorovaikutuksessa. Fennia tarjoaa monikanavaista palvelua, josta asiakas valitsee itselleen parhaiten sopivan palvelumuodon: henkilökohtaisen tapaamisen, puhelin- tai verkkopalvelun. (Grönroos 2001, 79; Fennian www-sivut).

Markkinoinnin näkökulmasta katsottuna asiakasrajapinnassa toimivien asiakaspalvelijoiden lisäksi asiakkaaseen vaikuttavat monet tekijät ja resurssit. Tällaisia ovat tekniikat, työntekijöiden osaaminen sekä teknisiin ratkaisuihin sisältyvä tietämys että yrityksen tapa hallita asiakkaan aikaa. Tätä kolmion pohjalla tapahtuvaa resurssien hallintaa ja toteuttamista vuorovaikutustilanteissa kutsutaan interaktiiviseksi eli vuorovaikutteiseksi markkinoinniksi, jonka tavoitteena on täyttää kolmion oikean kyljen ulkoisessa markkinoinnissa annetut lupaukset. Jotta kolmiosta saataisiin toimiva kokonaisuus, tarvitaan lupauksen täyttämisen varmistamiseksi jatkuvaa resurssien kehittämistä ja sisäistä markkinointia. Eli lupauksen lunastaminen on tehtävä mahdolliseksi ja yksi keino lupauksen mahdollistamiseksi on sisäinen brändäys. (Grönroos 2000, 90–93; Grönroos 1996, 6–7). Bitner (1995, 247) korostaakin, että lupauksia on helppo antaa, mutta ellei työntekijöitä rekrytoida, kouluteta, palkita ja tarjota oikeita työkaluja ja sisäistä järjestelmää, ei annettuja lupauksia todennäköisesti pystytä pitämään.

2 SISÄINEN BRÄNDÄYS: YRITYSBRÄNDIN JOHTAMISTA JA BRÄNDIN SISÄISTÄ MARKKINOINTIA

Tutkielman toinen luku aloitetaan yleiskatsauksella brändin ja yritysbrändin käsitteisiin. Tämän jälkeen syvennyttään aiheeseen esittelemällä brändin johtamista, sen haasteita ja hyötyjä sekä käsitellään brändi-identiteetin käsitettä, jonka pohjalta pyritään luomaan uskottava brändilupaus. Luku 2.3 käsitteleeekin brändilupausta ja sen lunastamista. Sisäistä brändäystä koskeva luku 2.4 esittelee sisäisen brändäyksen osatekijöitä, tavoitteita ja hyötyjä. Lisäksi luvussa perustellaan sisäisen markkinoinnin nostoa sisäisen brändäyksen keskeiseksi keinoksi.

2.1 Brändi ja yritysbrändi käsitteenä

Brändin määritelmiä tuntuu olevan yhtä monia kuin sen määrittelijöitäkin. Barrow ja Mosley (2005, 55–57) kuvaavat brändi-käsitteen ympärillä kiehuvaa keskustelua toteamalla, että 1900-luvun loppupuolelle asti useimmat ihmiset liittivät ajatuksissaan brändin ainoastaan tuotteisiin ja palveluihin. Nykyään termiä käytetään kuvaamaan lähes mitä tahansa asiaa, ihmistä, tuotetta, palvelua, ilmiötä tai muuta vastaavaa, jolla on jonkinlainen erottuva identiteetti.

Brändi on yksinkertaisesti esitettynä nimi, tunnus, symboli, muoto tai näiden kaikkien yhdistelmä, jonka avulla voidaan tunnistaa tietyn markkinoijan tuotteet tai palvelut. Kaikkien tuntema tunnus, jolla esimerkiksi Adidas erottautuu kilpailijoistaan, on kolme viivaa. Juridisesti ajateltuna brändi onkin yksinkertaisesti vain symboli, joka erottaa tuotteen tai yrityksen ja joka on rekisteröitävissä. Mielenkiintoista on kuitenkin se, että brändi ja sen arvo eivät synny pelkästään symbolista, vaan nimenomaan niistä muista erottuvista ja vastaanottajalleen merkityksellisistä merkityksistä, joita tuo symboli sisältää tai tuo mieleen. (Vuokko 2002, 119–120).

Malmelin ja Hakala (2007, 18) näkevät brändin organisaatiota ohjaavana ajattelutapana, joka yhdistää yrityksen toiminnan ja viestinnän päämäärät ja tavoitteet. Brändi ei ole heidän mielestään tuote, sen merkki, logo eikä nimi, vaan se muodostuu kaikesta siitä, mitä yritys tekee, viestii, näyttää, kuulostaa ja miten siitä puhutaan. De Chernatonyn mukaan (2007, 64) yrityksen brändistä voidaan viestiä monin tavoin ja monissa eri paikoissa: logona, hahmona, maskottina, iskulauseena, musiikkina, kappa-leena, pakkauksessa, sponsoroinnilla, työntekijöiden asusteilla, konttoreiden ulkosivulla ja sisustuksella, hinnoittelulla, jälleenmyyjien ja jakelijoiden valinnalla sekä henkilökunnan arvoilla, asenteilla ja käyttäytymisellä. Mitä yhtenäisempi viesti on, niin sitä parempi on lopputulos.

Tuotteessa tai palvelussa on oltava jotakin, joka asiakkaan mielestä erottaa sen kilpailijoistaan. Sana ”mielestä” on keskeinen, sillä brändit kehittyvät kohderyhmänsä tajunnassa. Jokainen kohderyhmään kuuluva tulkitsee brändiä yksilöllisesti ja antaa brändille yksilöllisen merkityksen sosiaalisissa tilanteissa. Brändin kohderyhmä on laaja sisältäen esimerkiksi asiakkaat/kuluttajat ja yhteistyökumppanit tai kuten tässä tutkielmassa tullaan toteamaan ja perustelemaan, että brändin kohderyhmää ovat myös oman organisaation työntekijät, jotka voidaan nähdä yrityksen sisäisinä asiakkaina. (Vuokko 2002, 120–121; Ligas & Cotte 1999, 610–611).

Aakerin (2004, 6–7) mukaan yritysbrändi määritellään pitkälti organisaatioon liitetävien mielikuvien pohjalta. Yrityksen brändi tai toisin sanottuna brändi-identiteetti koostuu siis monista tekijöistä, kuten historiasta, perinteistä, varoista, kyvykkyyksistä, ihmisistä, arvoista, paikallisuudesta ja kansainvälisyydestä sekä hyvästä yrityskansalaisuudesta että liiketaloudellisista tuloksista. Kansainvälisesti tunnetuimpien organisaatiobrändien joukossa ovat mm. Sony, Samsung, Dell ja IBM.

Aaker (2004, 17) toteaa yritysbrändin soveltuvan hyvin palveluihin, erityisesti vähittäiskauppaan ja finanssipalveluihin. Tämä siksi, että palvelualoilla asiakkaiden uskollisuus ja tyytyväisyys rakentuvat pitkälti organisaation tarjoamien aineettomien tekijöiden varaan. Asiakasuskollisuuden kannalta tärkeitä tekijöitä ovat asiakaspalvelu, ystävällisyys ja tehokkuus. Nämä tekijät liitetään ennemminkin yritykseen ja sen henkilöstöön kuin pelkkiin tuotteisiin. Aakerin (2004, 7–10) mukaan työntekijöillä on tärkeä rooli brändin rakentamisessa. Sitä tärkeämpiä he ovat, mitä palvelusuuntautunein yritys on. Jos työntekijät ovat mm. sitoutuneita, kiinnostuneita asiakkaista, päätösvaltaisia, vastaanottavia ja osaavia, he pystyvät nostamaan yrityksen brändin aivan uudelle tasolle.

Yrityksen koko ja toiminta-alue vaikuttavat brändin avulla mahdollisesti saavutettaviin hyötyihin ja sen kohtaamiin haasteisiin. Paikallinen brändi antaa asiakkaille mahdollisuuden olla ylpeä paikallisuudestaan ja ilmaista tätä kuluttamalla yrityksen palveluihin. Kansainvälisesti tunnettuihin yritysbrändeihin liitetään usein mielikuvissa ylellisyyttä ja arvokkuutta, mutta haastavaa on olla näyttämättä liian kalliilta, etäiseltä ja byrokraattiselta. Toisaalta suuri koko luo mielikuvaa menestyksestä ja antaa asiakkaille luotettavan kuvan. Vahvaa yritysbrändiä pystytään hyödyntämään paremmin esimerkiksi urheilua sponsoroitaessa tai yhteiskunnallisessa toiminnassa kuin monia yksittäisiä brändejä. Lisäksi toiminta on tehokkaampaa ja helpompaa kuin jos johdettaisiin useita brändejä useilla eri markkina-alueilla ja tuotekategorioissa. (Aaker 2004, 9–16).

Yhden brändin strategiassa on kuitenkin vaarana, että jos jotain menee pieleen, se vaikuttaa koko yrityksen toimintaan. Negatiivisten mielleyhtymien syntymistä kannattaa yrittää välttää viimeiseen asti. Organisaatiobrändin muuttaminen tai vaihtaminen on kuin tekisi U-käännöksen suurella risteilyaluksella – kääntyy hitaasti ja vaatii paljon

energiaa (Aaker 2004, 16–18). Pelkkä konttoreiden ulkoasun muuttaminen ei siis riitä, vaan koko henkilöstö on saatava muutokseen mukaan, mikäli brändi halutaan vaihtaa tai esimerkiksi päivittää nykyaikaiseksi (De Chernatony & Cottam 2006, 93).

Yrityksen mission, tavoitteiden, arvojen ja kulttuurin on tuettava brändiä. Brändi-identiteetti toimii linkkinä organisaation ja asiakkaiden välillä. Lisäksi tämä yhteinen identiteetti toimii kokoavana voimana ja sen avulla pystytään kouluttamaan ja sitouttamaan henkilöstöä ja muita sidosryhmiä toimimaan niin, että brändin viesti välittyy jokaisesta mainoksesta ja palvelupisteestä aina asiakkaille asti. (Aaker 2004, 11). Yrityksen brändiä on siis johdettava aktiivisesti, ja se on pystyttävä linkittämään lyhyen aikavälin tavoitteisiin. Brändi ei saa jäädä ainoastaan ylemmän tason strategiseksi sanahelinäksi. (Aaker 2004, 16–17).

Seuraavassa luvussa käsitellään brändin ja sen identiteetin johtamista. Lupaus on myös sana, joka usein liitetään brändeihin. Brändi voidaan nähdä lupauksena tarjota jatkuvasti tuotteessa tai palvelussa tietty yhdistelmä ominaisuuksia, etuja ja palveluja (Vuokko 2002, 120–121). Nämä kaikki aineelliset ja aineettomat asiat pyritään kiteyttämään yrityksen antamaan brändilupaukseen, jota käsitellään tarkemmin kappaleessa 2.3. Kappaleen viimeinen luku esittelee sisäistä brändäystä kooten ja tiivistäen kappaleen yhtenäiseksi.

2.2 Brändin johtaminen ja brändi-identiteetti

Aakerin ja Joachimsthalerin (2000, 48) mukaan brändien johtaminen on vastaamista neljänlaisiin haasteisiin. Ensimmäinen haaste on brändien rakentamista tukevan organisaation luominen. Toinen haaste on kattavan ja strategista suuntaa antavan brändiarkkitehtuurin aikaansaaminen. Kolmantena haasteena on brändistrategian laatiminen, joka koostuu motivoivan brändi-identiteetin kehittelystä ja positioinnista. Neljäs haaste on tehokkaiden ja tuloksellisten brändinrakennusohjelmien kehittäminen ja niihin liittyvä seurantajärjestelmä. (Aaker & Joachimsthaler 2000).

Aakerin ja Joachimsthalerin (2000, 32) mukaan brändien rakentaminen kannattaa, vaikka se voi vaatia johdonmukaista vahvistamista vuosienkin ajan, ja tuloksista ehkä vain pieni osa on välittömästi nähtävissä. Yrityksen ylimmän johdon on luotettava siihen, että brändien rakentamisella saavutetaan kilpailuetua ja tuotetaan näin ollen taloudellisia tuloksia. Malmelin ja Hakala (2007, 27) konkretisoivat saavutettavia etuja toteamalla, että vahva brändi voi tuoda yritykselle uskollisempia asiakkaita, parempia rahoitusmahdollisuuksia, haluttavuutta työnantajana ja yhteistyökumppanina. Vahva brändi on myös voimavara uusien innovaatioiden lanseeraamisessa, mahdollistaa tuotteiden korkeamman hinnoittelun ja pienemmät markkinointikustannukset.

Barrow ja Mosley (2005, 135–145) korostavat toimitusjohtajan roolia brändin rakentamisessa ja johtamisessa. Eritoten henkilöstön sitouttaminen onnistuu kunhan työntekijät näkevät, että johto toimitusjohtajaa myöten uskovat siihen, mitä viestittävät brändistä ulos- sekä sisäänpäin. Samoilla linjoilla on myös De Chernatony (2001, 6) kirjoittaessaan henkilökunnan halusta seurata vahvoja johtajia ja ottaa oppia heiltä. Lisäksi vahva brändi ja sen onnistunut johtaminen on yksi tehokkaimmista hyvien johtajien keinoista saada työntekijät sitoutumaan yhteisiin arvoihin. (Ks. myös Khan 2009, 30–32).

Burmann ja Zeplin (2005, 292) jaottelivat sisäistä brändin johtamista käsittelevässä artikkelissaan brändijohtamisen kahteen tasoon, jotka huomioimalla työntekijät saadaan sitoutettua brändiin. Tutkijat määrittelevät sitoutumisen henkilön psykologiseksi kiintymykseksi brändiin, mikä vaikuttaa henkilön halukkuuteen pyrkiä brändin tavoitteisiin. Brändiviestit eivät mene perille henkilöstölle ellei ns. makrotaso eli toimitusjohtaja ja johtoryhmä osoita omilla toimillaan sitoutumista brändiin ja luo toimivia brändiä tukevia prosesseja. Tämän jälkeen ns. mikrotason brändijohtaminen mahdollistuu. Mikrotasolla olevien johtajien ja esimiesten on toimittava brändin roolimalleina ja panostettava henkilökohtaiseen johtamiseen. Burmann ja Zeplin (2005, 288) pitävät tätä sitouttamista tärkeänä, sillä vasta kun henkilöstö ajattelee brändiin liittyvien asioiden olevan tärkeitä päivittäisen työn kannalta, alkaa brändi-identiteetti välittyä eteenpäin.

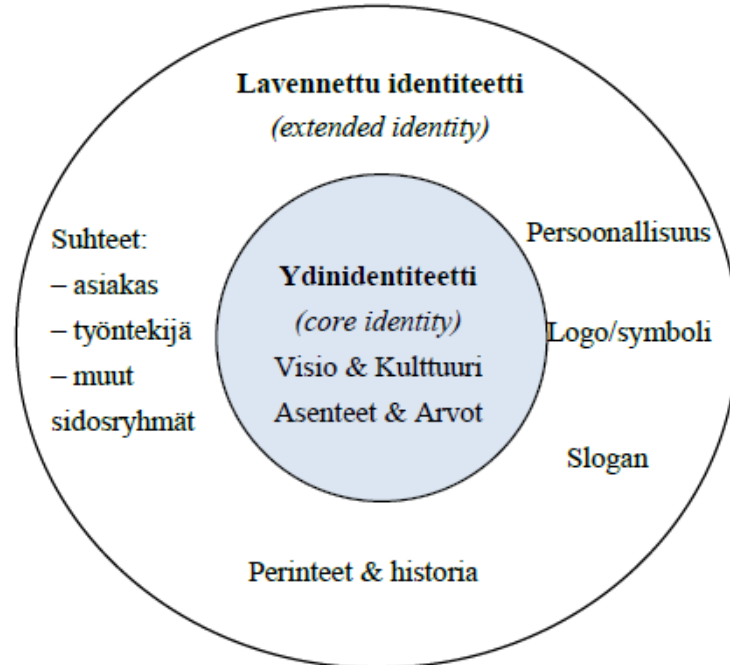
Brändi-identiteetti on brändiin liitettävien mielleyhtymien kokonaisuus, jonka organisaatio tai yritys pyrkii luomaan tai ylläpitämään. Pohjimmiltaan identiteetti kertoo mitä organisaatio haluaa brändin tarkoittavan. Brändi-identiteetiltä edellytetään syvyyttä ja monipuolisuutta, koska sen on tarkoitus olla pohjana kaikessa brändiin liittyvässä rakennustyössä. (Aaker 2002, 68–69; Aaker & Joachimsthaler 2000, 68–72). De Chernatony (2001, 36–37) mukaan brändi-identiteetti koostuu brändin arvoista, asenteista ja tavoitteista, jotka tekevät brändistä yksilöllisesti erilaisen ja persoonallisen. Identiteetin ymmärtäminen ja kehittäminen vaatii organisaatiolta paljon: on pystyttävä määrittelemään minkä takana seistään ja mitä arvoja edustetaan. Pelkkä houkutteleva mainonta ei siis ole riittävää. Kuten henkilö, niin brändinkin tarvitsee uskottavan identiteetin, jotta siihen uskotaan (Burmann & Zeplin 2005, 280). Identiteetin viestintä on kohdennettava asiakkaiden lisäksi sekä omalle henkilökunnalle että muille sidosryhmille. Tiivistettynä brändin johtaminen on identiteetin luontia, ylläpitoa ja siitä viestimistä, niin ulkoisesti kuin sisäisestikin. (Ks. myös Khan 2009, 32).

Brändi-identiteetti koostuu brändin ydinidentiteetistä (*engl. core identity*) ja sen ympärille rakentuvasta lavennetusta identiteetistä (*engl. extended identity*). Ydinidentiteetti ilmentää brändin keskeisiä ja tärkeimpiä merkityksiä ja on näin erittäin tärkeässä roolissa brändin menestyksessä. Ydinidentiteetti ja siihen liittyvät mielleyhtymät pysyvät muuttumattomina, vaikka brändi laajenisi uusiin tuotekategorioiden tai markkina-alueiden

eille. Brändin positiointi ja markkinointiviestintästrategiat voivat muuttua ja sitä mukaa myös lavennettu identiteetti, mutta ydinidentiteetin tulisi olla ajaton ja pysyvä. (Aaker 2002, 85–87).

Ydinidentiteetin pitäisi pyrkiä vastaamaan seuraavanlaisiin kysymyksiin: Mikä on brändin sielu? Mitkä uskomukset, arvot ja organisaation menestystekijät ovat brändin taustalla? Minkä takana organisaatio ja brändi seisovat? Ydinidentiteetti pitää sisällään siis tekijöitä, jotka tekevät siitä uniikin, uskottavan ja arvokkaan. Lavennettu identiteetti koostuu tekijöistä, jotka täydentävät brändi-identiteetin rakenteen eheäksi. Siinä tuodaan esille yksityiskohtia, jotka täydentävät brändin ydintä ja auttavat esimerkiksi visuaalisen ilmeen ja markkinointiviestinnän suunnittelussa (Aaker 2002, 87–88).

Aaker (2002, 88) käyttää esimerkkinä vakuutusyhtiön ydinidentiteettiä viestivästä brändilupauksesta ”toimitamme mielenrauhaa” (*engl. ”delivering peace of mind”*), joka heijastaa ja tiivistää onnistuneesti yrityksen kohderyhmälle, että mitä brändi edustaa. Lisäksi brändi-identiteetin avulla voidaan luoda yritykselle niin kutsuttu brändipersona tai persoonallisuus, joka voi sijoittua joko brändin ytimeen tai lavennettuun identiteettiin. Seuraava kuvio pyrkii selkeyttämään brändi-identiteetin rakennetta, mahdollisia osatekijöitä ja niiden sijoittumista.



Kuvio 2 Brändi-identiteetin rakenne ja sen mahdollisia osatekijöitä (mukailten: Aaker 2002, 86; De Chernatony 2001, 36–37)

Tärkeä näkökulma brändi-identiteetin rakenteeseen on se, että kuinka yhteensopivia nämä eri osatekijät ovat. Kuviossa esillä olevien osatekijöiden lisäksi tällaisiksi voidaan laskea esimerkiksi brändin positiointi, mahdolliset alabrändit, käyttäjät tai ostokokemukset. Olennaisinta on, että identiteetin eri osatekijöiden pitäisi muodostaa yhteneväisiä mielleyhtymiä ja merkityksiä kohderyhmien mielissä. (Aaker 2002, 95–102; De Chernatony 2001, 36–39).

Brändi-identiteetin määrittelyn avulla brändin pitäisi pystyä luomaan asiakkaalle lisäarvoa funktionaalisia, emotionaalisia ja itseään ilmaisevia hyötyjä tarjoamalla. Funktionaaliset hyödyt liittyvät tuotteen tai palvelun tarjoamiin ominaisuuksiin esimerkiksi Volvo on turvallinen ja kestävä auto painonsa ja muotoilunsa ansiosta. Brändiin liittyvät emotionaaliset hyödyt tarjoavat tuotteen tai palvelun käyttäjälle positiivisia tunteita esimerkiksi jännitystä ajaessaan BMW:llä. Lisäksi tiettyä brändiä ostamalla asiakas voi ilmaista itseään ja näin ollen rakentaa omaa minä kuvaansa. Esimerkiksi ostamalla Rossignolin puuterilumelle tarkoitettut sukset voi henkilö pyrkiä viestimään olevansa seikkailunhaluinen ja uskalias. Mitä enemmän brändi pystyy tarjoamaan asiakkaalle funktionaalisia, emotionaalisia ja itseään ilmaisevia hyötyjä, niin sitä pienempi on ostettaessa hinnan rooli (Aaker 2002, 95–102).

Yrityksen sisäisen brändikuvan tulisi olla mahdollisimman yhtenäinen ulkoisen kanssa. Ulkoisen viestinnän lisäksi brändi-identiteetin on siis ohjattava myös yrityksen sisäistä viestintää, jotta työntekijät ja yhteistyökumppanit puhuisivat samaa kieltä (ks. kuvio 2 ja sen vasen reuna: suhteet). Ylimmän johdon haasteena on kyetä välittämään brändiin liittyvät mielleyhtymät työntekijöille ja motivoida heitä ymmärtämään ja välittämään niistä. Tutkittuaan Adidaksen ja Niken brändien rakentamista Aaker ja Joachimsthaler havaitsivat brändistä ja sen strategiasta vastaavan brändiryhmän (*engl. brand team*) perustamisen hyväksi keinoksi johtaa ja rakentaa brändiä (Aaker & Joachimsthaler 2000, 130–131; 164–196).

Malmelin ja Hakala ovat samoilla linjoilla (2007, 33) pitäessään brändikäsitusten selventämistä ja läpinäkyväksi tekemistä tärkeänä organisaation viestinnän kannalta. Brändien merkitys tunnustetaan usein strategioissa ja vuosikertomuksissa, mutta yrityksiensä avainhenkilöiltä kysyttäessä brändin varsinaista tarkoitusta saadaan hyvinkin sekavia vastauksia. Ylhäältä päin tulevat ristiriitaiset viestit eivät ainakaan helpota työntekijöiden taakkaa, sillä heidän olisi ymmärrettävä brändin arvoja ja tavoitteita pystyäkseen lunastamaan brändilupauksen. Lisäksi De Chernatony (2001, 78–79) toteaa, että organisaatioissa voi muodostua ongelmaksi osastojen välinen kilpailu tai halu muokata brändiä omiin tarkoitukseen sopivaksi. Tällöin yhtenäinen mielikuva kokee pahoja kolauksia.

Aaker ja Joachimsthaler (2000, 90–92) ehdottavat, että brändistä ja sen identiteetistä voidaan viestiä henkilöstölle esimerkiksi tekemällä brändistä kertova video, kirja tai

manuaali. Keller (2003, 181–219) esittelee useita brändin rakentamisen kanavia ja keinoja, esimerkiksi nimen, netin, logon, symbolin, hahmon, maskotin, iskulauseen, tunnusmusiikin ja pakkauksen käytön. Näiden keinojen avulla viestitään identiteettiä ja luodaan brändistä vahvaa, tunnettua ja uniikkia. Kaikkien tekijöiden tulisi tukea brändiä ja ristiriitaisia mielleyhtymiä herättävien tekijöiden määrää pitäisi minimoida. Samoilla linjoilla on myös Meidan (1996, 173-174) finanssipalvelujen markkinoinnista kertovassa kirjassaan. Haastavaksi finanssipalveluiden mainonnan tekee se, että yrityksen kohderyhmä koostuu monista hyvin erilaisista asiakkaista, jotka eroavat niin iältään kuin kulttuuriltaan. Eri kohderyhmille suunnatun markkinointiviestinnän pitäisikin puhua samaan sävyyn ja vahvistaa näin ollen yhtenäistä mielikuvaa.

2.3 Brändilupaus

Jokainen kohtaaminen asiakkaan kanssa, niin konttorilla kuin puhelimessakin, on palvelubrändille totuuden hetki, jolloin annettu brändilupaus pyritään lunastamaan. Mikäli brändilupaus paljastuu tyhjiä lupauksia täynnä olevaksi ilmapalloksi, niin murentaa se asiakasuskollisuutta ja asiakkaan luottamusta brändiin. Sujuva palvelu ja nopea ongelmanratkaisu ovat muodostuneet normeiksi, niin tavallisten kuin yritysasiakkaiden keskuudessa. Lisäksi yhtenäistä palvelua odotetaan jokaisesta brändin kosketuspinnasta. (Khan 2009, 23–24).

Asiakasrajapinnassa työskentelevä henkilöstö on usein yrityksen vaikutusvaltaisin mainoskanava ja heidän pitäisikin pystyä olemaan brändin ilmentymä jokaisena päivänä ja näin ollen lunastettava annettua brändilupaus. Onnistuminen ”totuuden hetkissä” kasvattaa myös muiden viestintäkanavien tehokkuutta, jolloin brändiin liittyvien positiivisten mielleyhtymien ja merkitysten läpimeno asiakkaiden mieliin helpottuu. (Khan 2009, 23–24). Samoilla linjoilla ovat myös De Chernatony ja Cottam (2006, 94) tutkissaan vähemmän menestyneitä finanssialan brändejä. Tutkijoiden mukaan huonompien yritysbrändien palvelutaso oli selkeästi heikompi, mikä osaltaan johtui siitä, että asiakkaiden kanssa tekemisissä olevat työntekijät eivät ymmärtäneet brändiä ja sen vaatimaa käyttäytymistä.

Barrow ja Mosley (2005, 77–78) nostavat esiin klassisena esimerkkinä brändilupauksesta autonvuokraukseen erikoistuneen Aviksen jo 1960-luvulla käyttämän lupauksen ”We’re number two, we try harder” (*”Olemme numero kaksi, yritämme kovempaa”*). Mainoksissa käytetty iskulause toimi koko yrityksen toiminnan ohjenuorana ja oleellista oli, että henkilöstö pystyi lunastamaan asiakkaiden odotukset ja elämään uuden brändilupauksen mukaisesti. Barrow ja Mosley kysyivätkin, että mitä jos työntekijät eivät olisi yrittäneetkään tarpeeksi? Tällöin suuret markkinointiponnistelut olisivat todennäköisesti

valuneet hukkaan. Voidaan ajatella, että Avis on onnistunut brändilupauksensa antamisessa ja jatkuvassa lunastamisessa, koska se on käytössä heillä nykyäänkin lyhennetyssä muodossa: ”We try harder.” (Aviksen www-sivut).

Samoilla linjoilla brändilupauksen tärkeydestä ovat Apéria ja Back (2004) brändisuhteiden johtamista (*engl. Brand Relations Management*) käsittelevässä kirjassaan. Heidän mielestään ydinidea brändisuhteiden johtamisessa on yrittää kutistaa brändilupauksen ja sen lunastamisen välinen kuilu mahdollisimman pieneksi. Asiakkaiden käyttäytymisen ja asenteiden tunteminen luo pohjan lupaukselle, jonka lunastamisessa avainrooli on motivoituneella henkilökunnalla. Yhtenäiset arvot ja asenteet organisaatiossa, sekä selkeästi määritellyt missio ja visio auttavat eri osastoilla työskenteleviä puhaltamaan yhteiseen hiileen ja näin ollen lunastamaan brändilupauksen. (Apéria ja Back 2004, 330–360; ks. myös Chong 2007, 201–212).

Tutkiessaan henkilöstön roolia brändilupauksen lunastamisessa King ja Grace (2005, 288) saivat vastaukseksi haastattelemiltaan johtajilta, että he itse kokevat mentoroinnin, rohkaisemisen, tuen ja palautteen antamisen keinoiksi, joilla pystyvät opastamaan työntekijöitä brändilupauksen mukaiseen käyttäytymiseen. Johtajien osoittama huomio taas saa henkilöstön huomaamaan ja ajattelemaan, että heidän teoillaan on vaikutusta yrityksen toimintaan ja brändiin, mikä taas lisää sitoutumista. (Ks. myös Burmann & Zeplin 2005, 292).

De Chernatony (2001, 204–211) ehdottaa konkretisoimaan brändin ytimen (*engl. brand essence*) pyramidin muotoon. Pyramidissa visualisoidaan brändin ydinasiat: ominaisuudet, edut, emotionaaliset hyödyt, arvot ja persoonalliset piirteet. Näiden pohjalta muotoutuu organisaation antama brändilupaus. Pyramidia voidaan hyödyntää sisäisessä viestinnässä, koska se konkretisoi selkeästi brändin ytimen (De Chernatony 2001, 227–229; ks. myös kuvio 2). Brändäys ei siis ole pelkästään yrityksen nimen ja brändilupauksen hokemista kaikissa mahdollisissa paikoissa ja tilanteissa (Gapp & Merrilees 2006, 173). Brändistrategian tunteminen auttaa henkilökuntaa arviomaan omien toimien seurauksia brändin kannalta ja näin ollen helpottaa brändilupauksen lunastamista (Thomson, De Chernatony, Arganbright & Khan 1999, 822).

Samoilla linjoilla ovat myös Burmann ja Zeplin (2005, 279–281), joiden mukaan brändin uskottavuus ja vahvuus kärsivät, jos brändilupausta ei pystytä jatkuvasti lunastamaan kaikissa asiakkaan ja brändin kosketuspinnissa. Asiakkaiden kokemuksia brändistä ohjaavat eritoten henkilökohtaiset kohtaamiset asiakaspalvelussa eikä niinkään markkinointiviestintä. Asiakaspalvelijat viestivät brändistä epäsuorasti puhuessaan esimerkiksi tuotteista ja palveluista, siksi jokaisen olisi oltava tietoinen brändin identiteetistä. Mikäli asia ei ole näin, henkilöstö vie helposti pohjan pois brändin mukaiselta markkinointiviestinnältä eikä brändilupausta tällöin onnistuta lunastamaan.

2.4 Sisäinen brändäys

2.4.1 Osatekijät, tavoitteet ja hyödyt

Pitkän linjan brändijohtamisen tutkija Leslie De Chernatony (2001, 4-14) aloittaa brändien rakentamisesta ja ylläpitämisestä kertovan kirjansa perustelemalla sisäisen brändäyksen tärkeyttä. Brändit ovat tärkeitä niin asiakkaille kuin organisaatioillekin. Funktionaalisista ja emotionaalisista tekijöistä koostuvaa brändiä on osattava hyödyntää myös organisaatiossa sisäisesti. Yrityksen on tunnettava omat asiakkaansa, mutta lisäksi ymmärrettävä myös omia työntekijöitään ja pystyttävä organisoimaan ja johtamaan heitä. Tässä valossa katsottuna sisäisen brändäyksen rooli on keskeinen. Tavoitteena on saada henkilökunta toimimaan brändin arvojen ja vision mukaisesti. Samoilla linjoilla ovat myös Punjaisri ja Wilson (2007, 59–60), joiden mukaan sisäisen brändäyksen tavoitteena on varmistaa, että työntekijät muuntavat toiminnallaan yrityksen viestittämän brändin todelliseksi, niin että asiakkaat ja muut sidosryhmät sen ymmärtävät.

Koulutus on konkreettinen keino, jolla sisäistä brändäystä voidaan toteuttaa. Esimerkiksi lyhyet videot tai pienet esitteet ovat koulutusta, jolla brändin arvoja voidaan välittää työntekijöille. Myös workshopit eli työpajat ovat tehokas tapa saada työntekijät mukaan ja sitoutumaan brändin rakentamiseen. (De Chernatony 2001, 16). Lisäksi De Chernatony (2001, 104) korostaa arvojen sisäistämisen tärkeyttä. Henkilökunta, joka tietää mitä yrityksen brändi edustaa, pystyy paremmin tukemaan sitä käyttäytymisellään. Brändiä tukeva yhtenäinen organisaatiokulttuuri motivoi työntekijöitä ja toimii joustavana liimana eri osastojen välissä. Työntekijät, jotka uskovat brändin arvoihin, haluavat työskennellä sen päämäärien eteen (De Chernatony 2001, 147; ks. myös Gapp & Merrilees 2006, 162–176).

Kellerin (2003, 156) mukaan brändin ydinarvot ja niiden pohjalta muotoiltava lyhyehkö brändimantra on sisäisen brändäyksen keskeisin keino, jolla organisaation jäsenet saadaan yhtymään samaan näkemykseen. Kuten Aaker (2004, 17), niin myös Keller (2003, 156–158) korostaa sisäisen brändäyksen tärkeyttä varsinkin palveluyrityksissä. Kaikkien asiakkaiden kanssa tekemisissä olevien työntekijöiden on ymmärrettävä brändiä syvällisesti sekä tiedettävä mitä sen tiimoilta on meneillään. Pelkkä ulkoinen brändiviestintä ei siis ole riittävää, kuten tässäkin tutkielmassa on jo todettu. Kaikkien sisäisten sidosryhmien, esimerkiksi eri osastojen ja yhteistyötä tekevien mainostoimistojen, olisi ymmärrettävä brändin perusteet, jotta he tietäisivät mikä auttaisi ja mikä olisi vahingollista brändille.

Barrow ja Mosley (2005, 69–74) esittelevät ja käsittelevät organisaation brändäyksestä kertovassa teoksessaan monia aiheeseen liittyviä tutkimuksia ja päätyvät

seuraavanlaiseen johtopäätökseen: onnistuneella sisäisellä brändäyksellä saavutettu vahva työnantajabrändi lisää henkilöstön sitoutumista ja vähentää näin ollen kustannuksia, esimerkiksi rekrytointi helpottuu. Sitoutuneiden työntekijöiden ansiosta asiakastytyväisyys paranee ja tuottaa näin ollen taloudellista tulosta. Nämä edellä mainitut tekijät ovat tärkeitä mille tahansa taloudelliselle organisaatiolle.

Omat työntekijät voidaan nähdä organisaation sisäisinä asiakkaina, joita suostutellaan brändin mukaiseen käyttäytymiseen sisäisen brändäyksen keinojen avulla. Työntekijöiden oikeanlainen asennoituminen yrityksen omaan brändiin on tärkeää. Sisäinen brändäys pyrkii siis vaikuttamaan asenteisiin, jotta työntekijät lunastaisivat jatkuvasti yrityksen antamaa ja viestimää brändilupausta (Punjaisri & Wilson 2007, 61). Markkinoijat ovat jo pitkään ymmärtäneet tiedon ja tunteiden merkityksen ulkoisessa markkinoinnissa, mutta sama yhdistelmä pätee myös sisäisten asiakkaiden kohdalla. Myös henkilöstön on tehtävä päivittäin ostopäätöksiä, kuten uskoako tavoitteisiin, uuteen aloitteeseen, visioon, strategiaan tai brändin arvoihin. Taito ja tieto ovat arvokkaimmillaan kun ne yhdistetään haluun saada jotain aikaiseksi, tämä pätee niin ulkoisten kuin sisäistenkin asiakkaiden kohdalla. (Thomson, De Chernatony, Arganbright & Khan 1999, 824–825).

Samaa mieltä on myös De Chernatony (2001, 6–7), jonka mukaan sisäisen brändäyksen tavoitteena on onnistua viestimään brändin arvot ja tavoitteet työntekijöille. Brändiin sitoutunut ja sen tunteva henkilökunta pystyy antamaan yhtenäisempää asiakaspalvelua, jolloin vältetään yllätyksiltä ja ristiriitaisten viestien lähettämiseltä asiakaspalvelussa. Usein asiakkaat näkevät asiakasrajapinnassa toimivan henkilöstön brändin ilmentymänä, joten panostaminen työntekijöihin kannattaa, tarjoamalla heille tietoa, koulutusta ja tukea brändistä. (De Chernatony 2001, 13; ks. myös De Chernatony & McDonald 1998, 224–225). Yrityksen kannattaa siis markkinoida brändiään sisäisesti eli tehdä sisäistä brändäystä (Thomson ym. 1999, 820).

Papasolomou ja Vrontis (2006, 39) tukevat myös ajatusta nähdä yrityksen oma henkilöstö sisäisinä asiakkaina. Sisäisten asiakkaiden tarpeiden tyydyttämisen kautta yritys saavuttaa paremman palvelun tason, joka taas tyydyttää ulkoisia asiakkaita. Tähän logiikkaan on sisäänrakennettu piilevä oletus siitä, että työntekijän tarpeiden tyydyttäminen parantaa heidän motivaatiotaan ja työpaikassa pysymistä, jolloin ulkoiset asiakkaat pysyvät todennäköisemmin tyytyväisinä. Lisäksi Papasolomou ja Vrontis (2006, 41) toteavat, että pelkkien asiakasrajapinnassa toimivien työntekijöiden kouluttaminen palveluhenkisiksi ei ole riittävää, sillä muutoin loput henkilöstöstä eivät onnistu palvelemaan sisäisiä asiakkaitaan parhaalla mahdollisella tavalla.

Khan (2009, 30) kokoaa sisäistä brändäystä käsittelevässä artikkelissaan vahvan sisäisen brändin osatekijöitä. Tärkeimmäksi tekijäksi Khan nostaa kaikista kanavista lähetettävän yhtenäisen viestin. Kaiken kommunikaation on heijastettava yrityksen

brändiviestiä ja –lupausta. Sisäisen markkinoinnin ydinviestin suunnitteluun ja toimeenpanoon on panostettava yhtä paljon kuin ulkoisen markkinoinnin (ks. myös Devasagayam, Buff, Aurand & Judson 2010, 210–217). Vahvan sisäisen brändin omaavat yritykset ovat onnistuneet horisontaalisesti viestimään brändistään yhtenäisesti eli sama viesti on saavuttanut eri osastot yhtäläisesti. Yhteenvetona näistä osatekijöistä Khan korostaa yrityksen roolia tarjota toistuvasti ja tehokkaasti työntekijöilleen brändin mukainen teema, viestit ja työkalut, jotka auttavat heitä olemaan tietoisia brändistä. Tietoisuuden tason noustessa ja asenteen ollessa positiivinen voidaan odottaa vahvoja tekoja, joita seuraavat positiiviset tulokset. (Khan 2009, 30).

Usein työntekijät nähdään vain passiivisena yleisönä, jota informoidaan, mutta ei konsultoida tai opeteta. Yritysten pitäisi varmistaa, että sisäiset järjestelmät, prosessit ja rakenne tukevat brändilupauksen lunastamista (Khan 2009, 32). Myös Burmannin ja Zeplinin (2005, 294) mukaan tieto-, suunnittelu-, budjetointi- ja seurantajärjestelmien sekä koko yrityksen organisaatorakenteen olisi tuettava brändiä. Lisäksi yrityksen brändi pitäisi pyrkiä määrittelemään mahdollisimman selkeästi, jotta työntekijät eivät vain tuntisi brändiä vaan ymmärtäisivät sitä myös. Henkilöstön olisi hyvä tietää minkä takana brändi seisoo, mistä se tulee, mitä arvoja ja mielleyhtymiä siihen liittyy ja mitkä visuaaliset symbolit ilmaisevat sitä. Korkeammalla tasolla ajatellen ihmiset haluavat ymmärtää mikä on heidän työnsä tarkoitus. Tämän tarkoituksen selventäminen tekee monet pienet asiat relevanteiksi ja tärkeiksi. (Khan 2009, 32).

Yllä mainittujen tekijöiden lisäksi Khan (2009, 32–33) luettelee yleisimpiä syitä, miksi sisäisen brändäyksen keinot ja ohjelmat epäonnistuvat. Ensimmäinen syy on, että työntekijöille ei kerrota miten tukea brändiä. Toiseksi henkilökunta ei pysty brändilupauksen mukaiseen käyttäytymiseen rajoittavien sääntöjen tai määräysten takia. Kolmanneksi syyksi Khan nostaa johdon liian lyhyen aikaa kestävästi mielenkiinnon. Juuri kun työntekijät ovat tajuamassa brändiä, niin johto kyllästyy ja alkaa ajaa uutta aloitetta tai asiaa. Myös De Chernatony ja Cottam (2001, 94) löysivät useita epäonnistumista selittäviä sisäisiä tekijöitä tutkiessaan finanssipalvelualan brändejä Isossa-Britanniassa. Näitä olivat esimerkiksi epäselvä brändin visio, johdon tuen puuttuminen, sitoutumaton henkilöstö, häilyvä yrityskulttuuri ja liika tukeutuminen historiaan, jolloin brändiä ei enää koettu nykyaikaiseksi vaan vanhaksi ja byrokraattiseksi.

2.4.2 Sisäinen markkinointi sisäisen brändiajattelun keskeisenä toteutuskeinona

Grönroosin (2000, 437–438) mukaan sisäinen markkinointi merkitsee kahdenlaisia johtamisprosesseja: asenne- ja viestintäjohtamista. Työntekijöiden asenteita on johdettava

ja saatava heidät motivoituneiksi toimimaan asiakaskeskeisesti ja palveluhenkisesti. Lisäksi esimiehet, työnjohtajat, asiakaspalvelijat ja tukihenkilöt tarvitsevat tietoa pystyäkseen suoriutumaan tehtävistään ja tarjoamaan palveluja sisäisille ja ulkoisille asiakkailleen. Tietoa tarvitaan rutineista, tuotteiden ja palvelujen piirteistä ja asiakkaille esimerkiksi mainoskampanjoissa annetuista lupauksista. Thomson ym. (1999, 831) toteavat, että sisäisen markkinoinnin avulla luodaan tyytyväisiä sisäisiä asiakkaita, joilla on vaadittava ymmärrys ja sitoutuminen brändilupauksen lunastamiseksi.

Papasolomou ja Vrontis (2006) toteavat, että sisäinen markkinointi on keino, jolla rakennetaan vahvoja yritysbrändejä. Yhteiset arvot ovat tärkeitä ja helpottavat brändiviestin läpimenoa ja yhtenäistä ymmärtämistä läpi organisaation ja sidosryhmien (ks. myös Vallaster 2004). Papasolomou ja Vrontis toteavat artikkelissaan, että finanssipalvelusektorilla on ryhdytty sisäisen markkinoinnin ohjelmien kautta rakentamaan ja vahvistamaan yritysbrändejä. Sisäinen markkinointi on brändin rakentamisen ja johtamisen keino, joka korostaa ihmisten roolia organisaatiossa. Asiakaspalvelupisteiden toiminta ja tasainen palvelu ovat riippuvaisia organisaation ”ihmiselementistä” eli työntekijöiden asenteista, joihin sisäisellä markkinoinnilla pyritään vaikuttamaan. (Papasolomou & Vrontis 2006, 39–40).

Sisäisen markkinoinnin toimintoja on monia, eikä ole olemassa mitään täydellistä luetteloa toimista, jotka sisäisen markkinoinnin ohjelmaan tulisi sisällyttää. Sisäinen markkinointihan on ennen kaikkea henkilöstön johtamista koskeva filosofia ja järjestelmällinen tapa kehittää ja edistää palvelukulttuuria (Grönroos 2000, 445). Sisäinen markkinointi siis soveltuu sisäiseen brändiviestintään. Lisäksi on muistettava, kuten edellisissä luvuissa on käynyt ilmi, että sisäisen brändäyksen tulisi ottaa huomioon yrityksen kaikki eri osastot (Khan 2009, 26).

Monet sisäisen markkinoinnin keinot ovat henkilöstöosaston perustehtäviä, esimerkiksi rekrytointi, valmennus, koulutukset ja henkilöstötutkimukset. Mikäli henkilöstöosasto onnistuu omia tehtäviään hoitaessaan viestittämään samalla brändin mukaisesta käyttäytymisestä henkilöstölle, saadaan työntekijöiden asenteet muokkautumaan positiivisemmaksi brändiä kohtaan. Tällöin henkilöstö myös todennäköisemmin välittää brändin mukaista viestiä eteenpäin omia työtehtäviä hoitaessaan. Tämä tehtävä on haastava henkilöstöosastolle, koska usein se keskittyy vain tiedottamaan sisäisistä asioista eikä näin ollen onnistu heijastamaan viestintää ulkoisiin asioihin, kuten asiakkaille suunnattuun brändimainontaan tai asiakasrajapinnassa tapahtuvaan palveluun. (Aurand, Gorchels & Bishop 2005, 166). Ajatusta, että henkilöstöosaston toimien pitäisi olla brändikeskeisiä, tukevat myös Burmann ja Zeplin (2005, 286) sisäistä brändijohtamista käsittelevässä artikkelissaan.

Koulutus on yhdessä sisäisen viestinnän ja tuen ohella sisäisen markkinoinnin tärkein työkalu. Koulutuksella pystytään vaikuttamaan työntekijöiden asenteisiin, antamaan

uutta tietoa ja ennen kaikkea korostamaan henkilöstön toiminnan tärkeyttä asiakasrajapinnassa. Pelkkä koulutus ei kuitenkaan ole riittävää vaan jatkuva johdon tuki ja sisäiset vuorovaikutukset luovat sisäisen markkinoinnin ohjelmalle jatkuvuutta. Virallisia koulutusohjelmia on täydennettävä jokapäiväisillä johdon toimilla, kuten aktiivisella rohkaisemisella, palautteen antamisella, aktivoimisella kahdensuuntaiseen keskusteluun ja avoimen sisäisen ilmapiirin luomisella. Esimerkiksi asiakaspalvelijoilla on arvokasta tietoa asiakkaiden tarpeista ja toiveista, jolloin heidän mukaansa suunnittelu-prosessiin tietää parempia päätöksiä. Lisäksi päätöksentekoon osallistuminen sitouttaa työntekijää tuleviin toimiin. (Grönroos 2000, 445–447).

Sisäinen joukkoviestintä ja tietotuki sisältävät esitteiden, muistioiden, lehtien, audio-visuaalisten ja muun kirjallisen materiaalin käytön. Näitä voidaan käyttää sisäisissä kampanjoissa, joiden tarkoituksena on kertoa työntekijöille esimerkiksi strategioista, toimintatavoista ja brändistä. Menestyksekkäs sisäinen markkinointi alkaa rekrytoinnista ja palkkauksesta, jotka ovat usein henkilöstöhallinnon tehtäviä. Lisäksi organisaation tulisi käyttää työnkuvauksia, palkkausmenetelmiä, urasuunnittelua, palkka- ja kannustinjärjestelmiä. (Grönroos 2000, 448–450). Järjestelmien, kuten asiakastietokantojen, ja teknisen tuen kehittäminen on tärkeä osa sisäistä markkinointia. Tietotekniikalla ja intranetillä on valtava vaikutus sisäisiin prosesseihin ja sisäiseen markkinointiin. Tietokantojen, www-sivujen ja sähköpostin helppo käyttö parantaa mahdollisuuksia ottaa nopeasti ja luotettavasti yhteyttä toisiinsa osastoihin ja henkilöihin. Lisäksi samojen tietokantojen yhteiskäyttö voi herättää työntekijöiden keskuudessa sitoutumista yhteiseen asiaan. (Smith 1997, 24–25).

Smithin ajatuksia tukevat myös King ja Grace (2005, 290), jotka toteavat henkilöstön roolia sisäisessä brändäyksessä johdon näkökulmasta tutkittuaan, että prosessit ja järjestelmät ovat hyvä tapa kontrolloida palvelun laatua ja niiden onkin oltava kunnossa, jotta brändiin liittyviä tekijöitä voidaan alkaa rakentaa toimivien järjestelmien päälle. Lisäksi haastatellut johtajat näkivät oman toimintansa ja sisäisen markkinoinnin keskeisinä keinoina henkilöstön opastamiseksi brändin mukaiseen toimintaan.

Markkinatutkimus ja markkinasegmentointi ovat myös sisäistä markkinointia ja niiden avulla voidaan selvittää asenteita esimerkiksi palvelukeskeistä työntekoa kohtaan. Ulkoisen markkinoinnin sisäistä vaikutusta ei myöskään kannata unohtaa. Työntekijät ovat lähes aina hyvin vastaanottavainen yleisö mainoskampanjoille ja suhdetoiminoille. Mainoskampanjoiden, esitteiden ja mainosten esittäminen henkilöstölle etukäteen mahdollisesti lisää sitoutumista ja hälventäisi sekaannusta. (Grönroos 2000, 449–451).

Samoilla linjoilla Grönroosin kanssa ovat strategioiden implementointia sisäisen markkinoinnin avulla tutkineet Ahmed, Rafiq ja Saad (2003, 1221–1241) luodessaan

kirjallisuuden pohjalta Galpinia (1997) mukailleen seuraavanlaisen sisäisen markkinointimixin:

- strategiset palkinnot
- sisäinen viestintä
- kouluttaminen ja kehittäminen
- organisaatorakenne
- johtaminen (keskijohto)
- fyysinen ympäristö
- rekrytointi
- osastojen välinen yhteistyö
- kannustinjärjestelmät
- valtuuttaminen
- operationaalinen/prosessin muutos.

Tutkiessaan sisäistä markkinointia yritysbrändien rakentamisen keinona Papasolomou ja Vrontis (2006) löysivät neljä keskeistä sisäisen markkinoinnin keinoa: työntekijöiden näkemisen sisäisinä asiakkaina, koulutuksen, palvelun laatustandardit ja palkitsemisen. Näitä neljää keinoa rinnakkain käyttämällä britannialaiset pankit pyrkivät luomaan ja ylläpitämään palvelu- ja asiakaskeskeistä kulttuuria, joka muodostaa pohjan yritysbrändin johtamiselle. Tutkittavana olleet pankit olivat huomanneet työntekijöiden keskeisen roolin brändin rakentamisessa ja erilaistamisessa. Homogeenisuus ja kiristynyt kilpailu finanssipalveluissa on luonut paineita palveluiden erilaistamiselle, joka on korostanut palvelun merkitystä. Sisäisen markkinoinnin rooli on tällöin myös korostunut, koska yrityksen henkilöstön on oltava osaavaa ja pysyttävä yrityksen palveluksessa. Sisäinen markkinointi tähtää sisäisten asiakkaiden ”mielten ja sielujen” voittamiseen asenteisiin vaikuttamalla. Tarkoituksena on siis jatkuvan laadukkaan palvelun tarjoaminen ja sitä kautta yrityksen tavoitteiden saavuttaminen; yhtenä niistä ulkoisten asiakkaiden pitäminen. (Papasolomou & Vrontis 2006, 41–44).

Palvelun laatustandardien tehtävänä on auttaa työntekijöitä olemaan palveluorientuneita. Tällaisia standardeja ovat esimerkiksi selkeästi määritellyt henkilökohtaiset tavoitteet, kuten kuinka nopeasti on vastattava palvelua koskeviin valituksiin, tai miten sopeutua asiakkaan vaatimuksiin ja tarpeisiin. Yksilölliset tavoitteet olisi hyvä sitoa koko organisaation tavoitteisiin, jotta henkilöstö pystyisi näkemään oman panoksensa vaikutuksen kokonaisuuteen. Tämä taas sitouttaa työntekijöitä yritykseen ja auttaa osaltaan erilaistamaan brändiä. Koulutuksen avulla tutkimuksen kohteena olleet pankit kehittivät työntekijöitään ja muistuttivat heitä sisäisten asiakkaiden palvelemisen tärkeydestä ja sen vaikutuksesta ulkoisiin asiakkaisiin. (Papasolomou & Vrontis 2006, 44–45).

Henkilökohtaisten palkkioiden kuten komissioiden käyttö on todettu tehokkaaksi myynnin vauhdittajaksi, mutta ongelmaksi nousee sen negatiivinen vaikutus ryhmähengen ja tiimityöskentelyyn. Palkkioiden ansaitseminen kannattaisi siis sitoa myös koko konttorin tulokseen ja koskemaan myös muitakin kuin pelkkiä asiakasrajapinnassa työskenteleviä palveluhenkilöitä. (Papasolomou & Vrontis 2006, 44–45).

Papasolomou ja Vrontis (2006) lopettavat yritysbrändin rakentamista sisäisen markkinoinnin avulla käsittelevän artikkelinsa toteamalla, että tämän hetkinen kirjallisuus paljastaa, että sisäiselle markkinoinnille ei ole olemassa mitään yleistä määritelmää. Jokainen tutkija tai yritys soveltaa itse omaan tarkoitukseensa sopivaa sisäisen markkinoinnin ohjelmaa tai määritelmää. Johtopäätöksiensä yhteenvetona Papasolomou ja Vrontis (2006, 45) toteavat, että sisäisen markkinoinnin keinot mahdollistavat vahvan yritysbrändin rakentamisen.

Sisäinen markkinointi on siis laaja käsite kuten edellä olevista Grönroosin (2000), Ahmedin, Rafiqin ja Saadin (2003) ja muiden mainittujen tutkijoiden ajatuksista huomaa. Sisäinen markkinointi on johtamisfilosofia ja joukko työkaluja. Johtamisfilosofiana se painottaa henkilöstön merkitystä yrityksen ensimmäisinä sisäisinä markkinoina (Grönroos 2000, 460). Lisäksi Grönroos (2000, 459) muistuttaa, että sisäisen markkinoinnin tärkeimpänä painopisteenä on kuitenkin jokaisen työntekijän vaikutus ulkoiseen markkinointiin. Lopullisena tavoitteena on parantaa asiakaskeskeisyyttä ja palveluhenkisyyttä eli henkilöstön vuorovaikutteisen markkinoinnin taitoja, mikä tässä tutkielmassa nähdään markkinointikolmion pohjalla tapahtuvana jatkuvana brändilupauksen lunastamisena.

3 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN JA ARVIOINTI

Tutkielman kolmas luku esittelee tutkimuksen toteuttamista ja sen arviointia. Tutkielma toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Tätä tutkimustapaa ja sen valintaa perustellaan alaluvussa 3.1.1. Tutkimusstrategiaksi valittiin tapaustutkimus (alaluku 3.2.2), jonka empiirinen aineisto kerättiin muun muassa teemahaastattelun avulla. Luvussa 3.2 käsitellään haastattelua aineistonkeruumenetelmänä (3.2.1), jonka jälkeen esitellään tutkielman haastattelutavaksi valittu ohjattu ryhmäkeskustelu (3.2.2). Alaluvussa 3.2.3 operationalisoidaan ryhmäkeskustelun teemahaastattelurunko vastamaan tutkielman teoriaosuutta (LIITE 1 HAASTATTELUPOHJA). Luku 3.3 käsittelee tutkielman aineiston analysointia ja analyysimetodina käytettyä teemoittelua. Tutkielman metodologinen osio päätetään tutkimuksen luotettavuuden ja käyttökelpoisuuden arviointiin, joita tarkasteltiin perinteisten validiteetin ja reliabiliteetin käsitteiden kautta (3.4.1). Viimeisessä alaluvussa (3.4.2) pohditaan tutkimuksen yleistettävyyttä tutkittavan tapauksen ulkopuolelle.

3.1 Tutkimusstrategia

Termi tutkimusstrategia tarkoittaa Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran (1997, 126) mukaan tutkimuksen menetelmällisten ratkaisujen kokonaisuutta. Siitä on erotettava suppeampana käsitteenä termi tutkimusmetodi. Yleisen luonnehdinnan mukaan metodi eli käsite on sääntöjen ohjaama menettelytapa, jonka avulla tieteessä tavoitellaan ja etsitään tietoa tai pyritään ratkaisemaan käytännön ongelma. Metodien tutkimus on taas metodologiaa (Hirsjärvi ym. 1997, 183). Tutkimusstrategian ja menetelmällisten ratkaisujen valintaa riippuu valitusta tutkimustehtävästä tai tutkimuksen ongelmista (Hirsjärvi ym. 1997, 126). Perinteiset tutkimusstrategiat jaotellaan kolmeen ryhmään:

- 1) Kokeellisessa tutkimuksessa mitataan yhden käsiteltävän muuttujan vaikutusta toiseen muuttujaan. Sille tyypillisiä piirteitä ovat tietystä populaatiosta valittava näyte, jota analysoidaan erilaisten koejärjestelyjen valossa ja olosuhteita muunnellaan systemaattisesti ja harkiten.
- 2) Survey-tutkimuksessa kerätään tietoa standardoidussa muodossa joukolta ihmisiä. Poimitaan otos yksilöitä ja kerätään aineisto jokaiselta standardoidussa muodossa. Tavallisesti käytetään kyselylomaketta tai strukturoitua haastattelua.
- 3) Tapaustutkimuksessa, joka tunnetaan myös nimellä case-tutkimus, kerätään yksityiskohtaista tietoa yksittäisestä tapauksesta, tilanteesta tai pienestä joukosta toisiinsa suhteessa olevia tapauksia. Kohteeksi otetaan yksilö, ryhmä tai

yhteisö ja kiinnostuksen kohteina ovat usein prosessit. Aineistoa kerätään usein haastatellen ja dokumentteja tutkien. Tavoitteena on tyypillisimmin ilmiöiden kuvailu. (Hirsjärvi ym.1997, 129–130).

Hirsjärven ym. (1997, 134) ja Tuomen (2007, 125) mukaan tutkimuksella on aina jokin tarkoitus tai tehtävä, jotka ohjaavat tutkimusstrategisia valintoja. Yin (1984, 16) ehdottaa kolmen kysymyksen tekemistä tutkimusstrategian valitsemiseksi. Ensiksi: Mikä on tutkimusongelman muoto? Onko se luonteeltaan kartoittava vai pyrkiikö se kuvaamaan jonkin tapahtuman vaihtelevia ilmentymiä, vai yrittääkö se selittää jotakin sosiaalista ilmiötä? Toiseksi: vaatiiko tutkimus kontrollointia tutkijalta vai pyrkiikö se kuvaamaan luonnollisesti tapahtuvia ilmiöitä? Kolmanneksi: onko tutkimuksen kohde luonteeltaan nykyaikainen vai menneisyyteen kuuluva? (Yin 1984, 16). Tutkimuksen tarkoitus voi siis olla kartoittava, kuvaileva, selittävä tai ennustava ja siihen voi sisältyä useampia tarkoituksia. Tarkoitus voi myös muuttua tutkimuksen edetessä (Hirsjärvi ym. 1997, 134–136; Tuomi 2007, 125–127).

Kartoittavassa tutkimuksessa selvitetään vähän tunnettuja ilmiöitä, saatetaan löytää uusia ilmiöitä, etsitään uusia näkökulmia tai kehitetään hypoteeseja. Lisäksi pyritään paljastamaan ilmiöön liittyvät relevantit käsitteet. Kuvailevissa tutkimuksissa etsitään ilmiön tutkimuksen kannalta keskeisiä piirteitä. Ne voivat olla kuvauksia henkilöistä, tapahtumista ja tilanteista tai esimerkiksi kuvauksia näiden eroista. Selittävässä tutkimuksessa etsitään muuttujien välisiä yhteyksiä ja tyypillisesti ne ovat määrällisiä tutkimuksia. Ennustavissa tutkimuksissa tarkastellaan eri muuttujien syy-seuraussuhteita, joiden pohjalta pyritään ennustamaan tapahtumia ja ihmisten toimintaa. (Tuomi 2007, 125–127).

Tässä tutkielmassa laadullinen tutkimus on valittu menetelmälliseksi tutkimustavaksi. Tätä valintaa perustellaan seuraavassa alaluvussa. Tutkielmassa analysoidaan sisäistä brändäystä ja eritoten henkilöstön mielipiteitä kartoitetaan. Tutkimusongelmat ovat siis luonteeltaan kuvailevia ja kartoittavia. Tutkimusstrategiaksi valittiin ylempänä esitellyistä vaihtoehdoista tapaustutkimus. Tiedonkeruumenetelmänä on ohjattu ryhmäkeskustelu ja aineiston analyysimetodina teemoittelu.

3.1.1 Kvalitatiivinen tutkimus

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään tutkimaan kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Laadullinen tutkimus tähtää teorianmuodostukseen. Pyrkimyksenä on saada yksittäisistä tutkimustuloksista sellainen yleistys, joka mahdollistaa myös muiden kuin kulloisessakin tutkimuksessa esiintyneiden ilmiöiden tunnistamisen, selittämisen, ymmärtämisen ja ehkä myös ennakoimisen. Yleistyksen, joihin pyritään, on siis saatava

sellaiseen muotoon, että ne samalla johdattavat huomion sekä jokaisen kohteen ainutlaatuisuuteen että tämän käsitteelliseen yleisyyteen. (Varto 1992, 101; ks. myös Tuomi 2007, 97).

Laadullisessa tutkimuksessa Varton (1992, 24) mielestä elämismaailmaa tarkastellaan merkitysten maailmana, jossa merkitykset ilmenevät ihmisen toimina, päämäärien asettamisena, suunnitelmina, hallinnollisina rakenteina, yhteisöjen toimina ja päämäärinä ja muina vastaavina ihmisestä lähtöisin olevina ja ihmiseen päättyvinä tapahtumina. Merkitykset voivat syntyä vain ihmisen kautta. Tätä Varton ajattelumallia tukee myös Hirsjärven ym. (1997, 165) ajatus ihmisen suosimisesta tiedon keruun instrumenttina kvalitatiivisen tutkimuksen tyypillisenä piirteenä.

Hirsjärvi ym. (1997, 160–161) konkretisoivat kvalitatiivisen tutkimuksen lähtökohtia vertailemalla kahta esimerkkiparia. Ensimmäinen: 1a. Kalaa saatiin 28 kg ja kalastukseen osallistui viisi miestä. 1b. Kalastaminen oli jännittävää ja saaliiksi saatiin komeita lohia. Toinen: 2a. Ainoastaan 10 % kansalaisista on saanut korkeakoulutasoisen koulutuksen. 2b. Sivistys on se, mitä jäljelle jää kun on unohdettu se, mitä on opittu. Esimerkit sisältävät kahdenlaista tietoa: 1a ja 2a ilmaisevat määrää, kun taas 1b ja 2b tuovat esiin laadun ja koskevat merkityksiä. Se, kumpaa tietoa pidämme tärkeämpänä, riippuu siitä, mistä olemme kiinnostuneita tai mitä tietoa tarvitsemme. Tässä tutkimuksessa kiinnostuksen kohteena ovat laadulliset tekijät. Tärkeää on siis saada tietoa henkilöstön subjektiivisista näkemyksistä, esimerkiksi siitä, pitävätkö työntekijät sisäisessä markkinoinnissa käytettyjä sähköposteja hyvänä keinona ja eritoten millä tavalla hyvänä keinona kertoa brändistä. Tieto siitä, että kuinka monta sähköpostea vastaanotetaan kuu-kauden aikana, on vähemmän oleellista.

3.1.2 Tapaustutkimus

Yin (1984, 23) määrittelee case- eli tapaustutkimuksen olevan empiirinen kysely, joka tutkii ilmiötä tosielämän kontekstissa. Ilmiön rajat ovat usein häilyviä, joten monien lähteiden ja tutkimustapojen käyttö on suositeltavaa. Myös Eriksson ja Kovalainen (2008, 126) toteavat, että monien tapojen ja lähteiden käyttö lisää tapaustutkimuksen tarkkuutta, vakuuttavuutta, monipuolisuutta ja rikkautta. Samaan tutkimustrategiaan päätyivät myös Papasolomou ja Vrontis (2006, 40) tutkiessaan tapaustutkimuksena yritysbrändien rakentamista sisäisen markkinoinnin avulla. Muun muassa näistä syistä tämän tutkielman aineistosta pääosa kerätään haastattelemalla, mutta lisäksi käytetään, eritoten johdon näkemyksen kuvailuun, kirjallisia dokumentaatioita, kuten vuosikertomuksia, sisäisiä tiedotteita ja henkilöstölehtiä. Lisäksi yhtenä näkökulmana esitellään

tutkijan omia kokemuksia, joita kertyi puolen vuoden työskentelyn aikana (8.6.2009–31.12.2009) Fennian Turun konttorin asiakaspalvelussa myyntineuvottelijana.

Yin jatkaa (1984, 31), että se miten tutkittava tapaus määritellään, on muodostunut yleiseksi ongelmaksi ja väittelyn aiheeksi tutkijoiden keskuudessa. Klassisen tapaustutkimuksen kohde on ainoastaan yksi henkilö. Tällöin ongelmaksi muodostuu, että mikä tieto on oleellista tämän yksilön kannalta. Kaikkea tietoa ei ole kuitenkaan mahdollista, eikä kannata kerätä. Useimmiten tapaustutkimuksen kohteena on ollut jokin yksikkö, tapahtuma, päätös, ohjelma tai organisaation muutosprosessi. Tämän tyyllisissä tapaustutkimuksissa ongelmaksi muodostuu alku- ja loppupisteen määrittely, mutta onnistuneella tutkimuskysymysten asettelulla ongelma voidaan välttää.

Yinin määrittelyn mukaan tässä tutkielmassa voidaan ajatella tutkittavan Fennian sisäistä brändäystä jatkuvana prosessina Turun konttorin asiakasrajapinnassa toimivien työntekijöiden muodostaessa analyysiyksikön. Ajallisesti tapaus sijoittuu nykyisyyteen, eikä historiallista kehitystä pyritä selvittämään. Tällöin alkupisteenä on nykyhetki, ja loppupiste määräytyy johtopäätösten ja parannusehdotusten mukaan.

Tapaustutkimuksen kohteena voi myös olla useampia tapauksia kuin yksi (*engl. multiple-case study*). Brymanin (2008, 58–62) mukaan kahden tai useamman vastaavanlaisen tapauksen tutkiminen ja eritoten niiden keskinäinen vertailu auttaa teorianmuodostuksessa ja parantaa tutkielman yleistettävyyttä. Toisaalta Dyer ja Wilkins (1991, 616) toteavat, että yksittäistä tapausta tutkittaessa päästään syvemmälle tutkittavaan ilmiöön kuin useita tapauksia tutkittaessa. Tällöin tutkija helposti keskittyy liikaa ainoastaan vertailemaan tapauksia, jolloin varsinainen sisältö jää vähemmälle huomiolle. Brymanin (2008, 58–62) mukaan suurin hyöty monien tapauksien tutkimisesta saadaan, jos tapaustutkimuksen kohteena ovat eri kulttuureissa toimivat yritykset tai yksilöt. Tällöin kulttuurien välisiä eroja saadaan esille vertailemalla eri tapauksista saatavia aineistoja.

Tämän tutkielman tapaustutkimuksen kohteeksi valittiin ainoastaan yksi tapaus, koska siitä oli saatavilla paljon empiirisiä materiaaleja, esimerkiksi tutkijan omia työskentelykokemuksia pystyttiin hyödyntämään haastattelujen ymmärtämisen ja analysoinnin apuna. Mikäli tutkimukseen olisi otettu mukaan esimerkiksi toinen vakuutusyhtiö, niin olisi sen käsittely todennäköisesti jäänyt paljon pintapuolisemmaksi, koska vastaavanlaisiin aineistoihin, kuten intranettiin ja henkilöstölehtiin käsiksi pääseminen olisi ollut lähes mahdotonta. Tällöin tutkittavien tapausten vertailu olisi myös ollut epätasapainossa ja tutkimuksesta olisi todennäköisesti tullut pinnallisempi. Dyer ja Wilkins (1991, 616) toteavat, että pääasia ei ole sivujen tai tutkittavien tapausten lukumäärä, vaan se, että tutkija onnistuu ymmärtämään tapausta/tapauksia ja kuvaamaan sitä lukijalle. Lisäksi Dyer ja Wilkins (1991, 618) kannustavat tapaustutkimusten tekijöitä

hyvien teoria sävytteisten tarinoiden kertomiseen, sillä hyvät tarinat jäävät mieleen. (Dyer & Wilkins 1991).

Tutkielman case-yritys Fenniaan, jota esitellään tarkemmin luvussa 4.1, kuuluu kolme eri yhtiötä: vahinkovakuutusyhtiö Fennia, työeläkeyhtiö Eläke-Fennia ja henkivakuutusyhtiö Henki-Fennia. Kaikki kolme pyritään esittämään yhtenä yhtenäisenä brändinä eli Fennian yritysbrändinä. Vuonna 2009 Fenniassa työskenteli 986 henkilöä (Fennia 2009, 20). Fennian asiakaslupaus, jota tässä tutkielmassa käsitellään brändilupauksena, on seuraavanlainen: Fennia on vakuuttamisen erikoisliike. Fennian mielikuvavoitteena on olla reilu, suomalainen, sympaattinen, uudistava ja ammattilainen. Yhtenäistä mielikuvaa Fenniasta rakennettaessa on tärkeää, että jokainen fennialainen esiintyy aina yhtenäisesti. (Fennian www-sivut; Riikonen 2009, 1–2).

Vakuutuksen tehtävänä on turvata ihmisten, yritysten ja yhteisöjen elämää ja taloudellista toimintaa. Ilman vakuutuksia elämä olisi liiaksi sattumien varassa. Yleisesti ottaen suomalaiset ovat huolehtineet hyvin kodin, kesämökin, auton ja veneen vakuutusturvasta, mutta yllättäviin sairastumisiin, vanhuuteen ja perhehuoltajan odottamattomaan poismenoon ei ole aina varauduttu riittävästi. Myös luonnonkatastrofien ja myrskyjen yleistyminen vaatii uudenlaista varautumista ja vakuuttamista. (Finanssialan Keskusliitto 2009, 3).

Erikssonin ja Kovalaisen (2008, 115) mukaan tapaustutkimuksessa on pyrittävä ymmärtämään ja ratkaisemaan tutkittava tapaus, joka voi olla esimerkiksi toimenpide, tapahtuma tai prosessi. Tutkittavaa tapausta on myös käsiteltävä historiallisessa, taloudellisessa, teknologisessa, sosiaalisessa ja kulttuurisessa kontekstissa. Nämä näkökulmat huomioon ottaen tutkielman pyrkimyksenä on löytää Fennian sisäisen brändin johtamisen ja markkinoinnin toimintatavoista asioita, joihin huomiota kiinnittämällä voitaisiin toimintaa parantaa eli toisin sanoen ratkaista tutkimustapaukseen liittyvät arvoitukset ja löytää vastaukset tutkimusongelmiin.

3.2 Tiedonkeruumenetelmä

3.2.1 Haastattelu aineistonkeruumenetelmänä

Yleisesti ottaen haastattelut koostuvat kysymyksistä ja vastauksista. Usein haastattelija puhuu ensin ja kysyy kysymyksiä. Tämän jälkeen haastateltava vastaa. Kvalitatiiviset haastattelut voivat kuitenkin muistuttaa jokapäiväistä keskustelua, jolloin haastattelijan ja haastateltavan roolit eivät ole selkeitä. Useimmiten haastattelut tehdään kasvotusten, mutta yhtä hyvin puhelimitse tai tietotekniikan välityksellä. Ryhmähaastattelut ovat

myös mahdollisia. Tieteellisessä tutkimuksessa haastatteluiden tarkoituksena on tuottaa empiiristä aineistoa ja kysymysten liittyä olennaisesti tutkimuskysymyksiin. (Eriksson & Kovalainen 2008, 78).

Haastattelu on siinä suhteessa ainutlaatuinen tiedonkeruumenetelmä, että siinä ollaan suorassa kielellisessä vuorovaikutuksessa tutkittavan kanssa. Tästä seikasta on etuja ja haittoja. Suurimpana hyötynä pidetään yleensä joustavuutta aineistoa kerätettäessä. Haastattelu valitaan tiedonkeruumuodoksi usein seuraavista syistä:

- Ihmiselle on annettava mahdollisuus tuoda itseään koskevia asioita ilmi mahdollisimman vapaasti. Ihminen on tutkimuksessa merkityksiä luova ja aktiivinen osapuoli.
- Tutkijan on vaikea tietää etukäteen vastausten suuntia, jos kyseessä on vähän kartoitettu, tuntematon alue.
- Haastattelussa on mahdollisuus nähdä vastaajan ilmeet ja eleet. Haastateltava voi myös kertoa itsestään ja aiheesta laajemmin kuin tutkija pystyy ennakoimaan.
- Saatujen vastausten selventäminen ja syventäminen on helppoa. Voidaan esimerkiksi pyytää perusteluja esitetyille mielipiteille. Lisäksi haastateltava on mahdollista tavoittaa myöhemminkin, jos on tarpeen täydentää aineistoa tai tehdä seurantatutkimus. (Hirsjärvi ym. 1997, 200–202).

Monet seikat, joita pidetään haastattelun hyvinä puolina, sisältävät myös ongelmia. Haastattelu vie aikaa, edellyttää huolellista suunnittelua ja kouluttautumista haastattelijan rooliin ja tehtäviin. Haastattelussa on monia virhelähteitä, jotka aiheutuvat niin haastattelijasta kuin haastateltavastakin ja itse tilanteesta. Haastateltava voi esimerkiksi kokea tilanteen uhkaavaksi tai pelottavaksi. Luotettavuutta saattaa heikentää haastateltavien taipumus antaa sosiaalisesti suotavia vastauksia. Lisäksi sairauksista, taloudellisesta tilanteesta sekä rikollisesta että norminvastaisesta käyttäytymisestä kysyttäessä vaietaan mielellään. Haastatteluaineisto on siis konteksti- ja tilannesidonnaista. Tulosten yleistämisessä ei siis pitäisi liioitella. (Hirsjärvi ym. 1997, 203).

Eriksson ja Kovalainen (2008, 80–83) kirjoittavat, että tutkimuksen lähtökohdat ja tutkimuskysymykset määrittelevät haastatteluiden tekotavan ja tyylin. He jakavat kvalitatiiviset haastattelut seuraavasti:

- Strukturoitu- ja standardisoitu haastattelu: Samat standardisoidut kysymykset kysytään kaikilta vastaajilta. Kysymykset ovat pääosin mitä tyyllisiä.
- Ohjattu- ja puolistrukturoitu haastattelu: Koostuu otsikoista, aiheista tai teemoista. Kysymysten sanamuotoa ja järjestystä voidaan vaihdella tilanteen ja haastateltavan mukaan. Kysymykset ovat sekä mitä että miten tyyllisiä.
- Strukturoimaton, epävirallinen, avoin ja kerronnallinen haastattelu: Sisältävät johdattelevia kysymyksiä ja keskeisiä konsepteja, joilla päästään alkuun,

mutta antavat vapauden siirtyä mihin suuntaan tahansa. Kysymykset ovat tyyliältään sekä mitä että miten kysymyksiä.

Aineiston kokoon ja edustavuuteen liittyvä tyypillinen kysymys on: Kuinka monta henkilöä minun on haastateltava tai kuinka monelle lomake on lähetettävä? Vastaus määrittyy usein ajankäytön ja resurssien sanelemana. On eri asia haastatella 50:tä kuin 15:tä (Hirsjärvi ym. 1997, 178). Ennakkoon ajatellen tähän tutkimukseen haastatellaan ennemminkin noin 15:sta kuin 50:tä vastaajaa. Usein kvalitatiivisen aineiston keruussa käytetään aineiston riittävyteen ja kylläisyyteen viittaavaa saturaation käsitettä. Tällä tarkoitetaan sitä, että tutkija alkaa kerätä aineistoa päättämättä etukäteen, miten monta tapausta hän haastattelee. Tutkija aloittaa haastattelut ja jatkaa niitä niin kauan kuin vastaukset antavat tutkimusongelman kannalta uutta tietoa. Aineisto on riittävä, kun samat asiat alkavat kertautua. Tällöin on tapahtunut saturaatio. On siis ikään kuin olemassa tietty määrä aineistoa, joka tuo esiin teoreettisesti merkittävän tuloksen. (Hirsjärvi ym. 1997, 181; Tuomi 2007, 142).

Sopivan haastatteluajankohdan löytäminen ei ollut vaivatonta. Alustavaa päivää haettiin yhteistyössä Turun kotitalousvakuutuspuolen konttoripäällikön avustuksella. Sopimisesta teki haastavaa se, että samaan aikaan pöydän ääreen oli tarkoitus saada niin kotitalousvakuuttamis- kuin yritys vakuuttamispuolen työntekijöitä. Toukokuun alussa haastattelupäiväksi sovittiin keskiviikko 19.5.2010. Päivän aikana oli tarkoitus pitää kaksi tunnista puoleentoista kestäväää ryhmäkeskustelua. Haastattelupäivän varmistumisen jälkeen tutkija lähestyi mahdollisia keskusteluun osallistujia eli Turun konttorin työntekijöitä haastattelupyynnöllä, jonka konttoripäällikkö välitti sähköpostilla eteenpäin (LIITE 2 HAASTATTELUPYYNTÖ). Aluksi ilmoittautumisia ei tullut kuin muutama kappale, jolloin päädyttiin lähettämään muistutus asiasta.

Kaksi päivää ennen sovittua haastattelupäivää kävi ilmi, että yritys puolen työntekijöillä oli sovittu samaan iltapäivään koulutusta, joka estäisi osallistumisen ryhmäkeskusteluun. Haastattelupäivän aamuna tutkija teki päätöksen, että ryhmäkeskustelua pidetään ainoastaan yksi, johon saatiin mukaan kuusi henkilöä. Tätä päätöstä perustellaan lisää seuraavassa ohjattua ryhmäkeskustelua käsittelevässä alaluvussa.

3.2.2 Ohjattu ryhmäkeskustelu

Ohjatusta keskustelusta tai haastattelusta käytetään myös nimitystä puolistrukturoitu haastattelu. Suurin etu puolistrukturoidussa haastattelussa on materiaalin saanti kohtalaisen systemaattisessa ja ymmärrettävässä muodossa. Itse haastattelun sävy on kuitenkin aika keskustelevalta ja epävirallinen. Ohjattua haastattelua tehdessä valmistellaan otsikkorunko, aiheita tai teemoja, mutta jokaista haastattelua on mahdollisuus muokata

tilanteeseen sopivaksi. Haastavinta tällaisessa on, että kaikki aiheet varmasti käydään läpi. Mikäli haastattelija taas pitäytyy liian tarkasti omassa haastattelurungossaan, on vaarana, että joitakin haastateltavien esiin tuomia tärkeitä aihealueita jää käsittelemättä. Haastatteluiden empiirisiä tuloksia on joskus vaikeaa vertailla, koska jokainen vastaa kysymyksiin oman tulkintansa mukaan. (Eriksson & Kovalainen 2008, 82).

Boddy (2005, 248–255) tuo esille artikkelissaan useita englanninkielisiä termejä, joita käytetään kuvaamaan ryhmähaastattelua ja ryhmäkeskustelua: *focus group*, *group discussion*, *group interview*, *focus group interview*, *focus group discussion*, *qualitative group discussion* ja *nominal group interview*. Boddy (2005, 251–252) ehdottaa näiden termien tiivistämistä kahdeksi termiksi, jotka ovat ryhmäkeskustelu (*engl. focus group discussion*) ja ryhmähaastattelu (*engl. focus group interview*). Ryhmäkeskustelussa vetäjä pyrkii tietoisesti saamaan aikaan osallistujien välistä vuorovaikutusta tarjoillen tiettyjä tutkimuksen teemoja keskusteltaviksi. Osallistujat voivat olla eri mieltä, myötäillä tai kysyä toisiltaan kysymyksiä, kuten normaalissakin keskustelussa. Moderaattorin tai fasilitaattorin eli vetäjän tehtäväksi jää ohjata keskustelua aiheen suuntaan. Ryhmähaastattelussa vuorovaikutus painottuu vetäjän ja kunkin osallistujan välille. Haastattelija tekee tavallaan yksilöhaastatteluja ryhmätilanteessa esittäen tietyn kysymyksen vuorotellen kaikille osallistujille, jotka ovat ennemminkin vastaajia. (Boddy 2005, 248–255).

Alustavissa suunnitelmissa tutkija kaavaili itselleen yllä mainittua vetäjän roolia ja haastattelun toteutusmuodoksi ryhmäkeskustelua. Nämä valinnat toteutuivat myös todellisuudessa. Tutkija toimi keskustelun aikana selkeänä keskustelun ohjaajana, jonka toimintaa helpotti kolmeen teemaan jaoteltu haastattelurunko. Lisäksi ryhmäkeskustelun osallistujien välille syntyi luontevasti vuorovaikutusta ja kaikista teemoista riitti keskusteltavaa. Fasilitaattori eli vetäjä joutui muutamaankin otteeseen ohjaamaan keskustelun takaisin oikeille raiteilleen ja päätehtäväksi muodostui keskustelun etenemisestä huolehtiminen. (Boddy 2005, 248–255).

Ryhmä koostuu yleensä 4–12 osallistujasta (Boddy 2005, 250). Suomessa ryhmäkeskustelussa on tyypillisesti kuudesta kahdeksaan osallistujaa, Ranskassa tai Yhdysvalloissa helposti kymmenestä viiteentoista. Yleinen ryhmäkeskustelun käytötapa on pyrkiä saamaan selville osallistujien mielipiteitä ja asenteita keskustelun kohteena olevaa ilmiötä kohtaan. Aiheena voi olla esimerkiksi tuote tai brändi (Valtonen 2005, 223–226).

Ryhmäkeskusteluun osallistui kuusi työntekijää. Keskustelun kokoonpanoa voidaan pitää onnistuneena, koska lähes kaikki konttorin asiakasrajapinnassa toimivat toimenkuvat tulivat edustetuiksi. Mukana olivat niin yritys- kuin kotitalouspuolen myyntipäälliköt, kaksi eri vakuutuslajea käsittelevää korvauspuolen työntekijää, yksi riskienhallintainsinööri ja yksi kotitalouspuolen myyntineuvottelija. Ryhmän jäsenten työurat

olivat kestäneet hyvin eripituisen ajanjakson: kaksi osallistujaa oli työskennellyt Fenniassa jo 37 vuotta, kun taas yksi osallistujista vasta noin puoli vuotta. Yhteenlaskettu osallistujien työurien pituus Fenniassa oli 96,5 vuotta, jolloin keskiarvoksi muodostui noin 16 vuotta. Voidaan siis ajatella, että perspektiiviä ja yrityksen ja toimialan tuntemusta vastaamiseen oli haastateltavilla riittävästi.

Ryhmän tuottama aineisto perustuu vuorovaikutukseen ja erilaiset ryhmäkokoontapnot vaikuttavat osaltaan keskustelun luonteeseen. Lähtötilanne on erilainen riippuen siitä, ovatko kyseessä toisilleen tuntemattomat osallistujat vai kuten tässä tutkimuksessa toisilleen tutut työtoverit. Tilanteessa on myös huomioitava se, että omaavatko osallistujat jonkin tietyn statuksen tai institutionaalisen aseman. (Valtonen 2005, 228–229). Ryhmäkeskustelussa ainoastaan yksi osallistuja oli esimiesasemassa kahteen muuhun nähden. Keskustelujen kokoonpanoja suunniteltaessa oli tarkoitus jakaa osallistujat ryhmiin niin, että samassa keskustelussa ei olisi esimies-alainen asemassa olevia osallistujia, sillä tämän pelättiin rajoittavan vastaamista. Tästä periaatteesta kuitenkin luovuttiin samalla kun päätös yhteen ryhmään siirtymisestä tehtiin. Mikään yksi tapa koota ryhmää ei ole sen parempi kuin toinenkaan, riittää kunhan todetaan, että eri tavoin kootut ryhmät väistämättä luovat erilaiset lähtökohdat vuorovaikutukselle (Valtonen 2005, 228–229).

Epämääräiset oletukset ja odotukset luovat epävarmaa tunnelmaa ryhmäkeskustelun alussa. Tämän epävarmuuden poistamiseksi vetäjän on hyvä ottaa alussa hallinnollisen johtajan rooli. Aloituspuheenvuorolla on keskeinen osa. Siinä vetäjä tuo esiin ryhmän säännöt: mistä on tarkoitus keskustella ja miksi, ja miten ryhmässä puhutaan. Vetäjä myös motivoi osallistujia puhumaan ja palkitsee heitä osoittamalla kiitollisuutensa paikalle tulosta. Myös tapa miten aloituspuheenvuoro pidetään määrittää osaltaan odotettua vuorovaikutusta. Jos vetäjä puhuu vapaamuotoisesti, antaa hän viestin epävirallisen luonteisesta keskustelutilaisuudesta, jossa sanottavaa ei tarvitse hienosti muotoilla. Alussa vallitsevaa epävarmuutta voi purkaa myös aloituskierroksen kautta, jossa kaikki osallistujat esittelevät itsensä, vaikkapa keskustelun kohteena olevan aiheen kautta. Tällöin he saavat kokemuksen ”meistä”, joilla on jotain yhteistä keskusteltavaa. (Valtonen 2005, 232–233).

Näiden edellä mainittujen ohjeiden mukaan myös toimittiin itse haastattelutilanteessa. Tutkija aloitti kertomalla lyhyesti tutkimuksen aiheesta, haastattelun etenemisestä ja tarkoituksesta. Tämän jälkeen tehtiin aloituskierrros, jossa jokaista osallistujaa pyydettiin kertomaan nimensä, tittelinsä ja työuran keston Fenniassa. Valtosen (2005, 232–233) ehdottama toimintatapa tuntui toimivalta, sillä keskustelu lähti heti alusta alkaen jouhevasti etenemään sopivan epäviralliseen sävyyn.

Ryhmäkeskustelussa voidaan myös käyttää apuna virikemateriaaleja, kuten mainoksia, mediatekstejä, esitteitä, tuotteita, vuosikertomuksia tai kuvia. Ne osaltaan

rytmittävät keskustelua tuoden siihen vaihtelua. Etenkin mainokset toimivat usein hyvinä virittäjinä, sillä ne on ladattu täyteen kulttuurisia merkityksiä ja tarjoavat puheenaihetta myös arkikeskustelussa. (Valtonen 2005, 238). Ryhmäkeskustelun aikana viitattiin useasti mm. Fennian mainoksiin ja tuotteisiin, mutta varsinaisia virikemateriaaleja ei käytetty.

Tässä tutkielmassa haastattelun tekotavaksi valittiin siis ohjattu ryhmäkeskustelu, jota voidaan kutsua myös ohjatuksi/puolistrukturoiduksi haastatteluksi tai teemahaastatteluksi. Teemahaastattelun nimi kertoo siitä jo paljon, nimittäin sen, että yksityiskohtaisten kysymysten sijaan haastattelu etenee tiettyjen keskeisten teemojen varassa (Hirsjärvi & Hurme 2001, 47–48). Haastattelulomake koostui kolmesta teemasta ja niiden alle teorian pohjalta muotoilluista avustavista kysymyksistä (LIITE 1 HAASTATTELUPOHJA & taulukko 1). Haastattelutavan valintaa tukee myös Erikssonin ja Kovalaisen (2008, 82) toteamus, että mikäli haastattelu olisi täysin strukturoitu, niin olisi oletettavaa, että se rajoittaisi haastateltavien vastauksia. Varsinkin kun aiheena on brändi, jota voidaan pitää kohtalaisen monivivahteisena ja abstraktina käsitteenä.

3.2.3 *Operationalisointi*

Ryhmäkeskustelun avulla etsittiin vastauksia tutkimuksen tarkoituksen ohjaamana. Haastattelun kolmessa eri osiossa, joiden muodostamista ohjasivat tutkimusongelmat ja teoriat, pyrittiin löytämään vastauksia, joiden avulla tapaustutkimus ja teoria saataisiin sidottua toisiinsa. Ryhmäkeskustelun teemahaastattelurunko on rakennettu tutkielman teoriaosuuden varaan laatimalla konkreettisia teemahaastattelukysymyksiä teoreettisen viitekehyksen osa-alueista. Operationalisoinnissa tarvitaan teoreettisia käsitteitä ja niiden empiirisiä vastineita (Eskola & Suoranta 1996, 44–48).

Taulukko 1 Tutkielman operationalisointi

Tutkielman tarkoitus: analysoida sisäistä brändäystä Osaongelmat: Mitä on sisäinen brändäys? Mitkä ovat sisäisen brändäyksen tavoitteet ja hyödyt? Mitä tarkoittaa brändilupaus ja sen lunastaminen?		
Teoreettisia käsitteitä (luku 2)	Teemat	Esimerkkejä kysymyksistä
		Teema 0: aloitus ja taustatiedot
Brändi (luku 2.1) Yritysbrändi (luku 2.1)	Teema 1: Brändi ja yritysbrändi yleisellä tasolla	Miten määrittelisitte termin brändi? Mitä tarkoitetaan kun puhutaan yritysbrändistä?
Brändin johtaminen ja brändi-identiteetti (luku 2.2) Brändilupaus (luku 2.3)	Teema 2: Fennian brändi ja Vakuuttamisen erikoisliike -brändilupaus	Kuvailekaa Fennian brändiä? Miltä Fennia haluaa näyttää ulospäin? Mitä Vakuuttamisen erikoisliike -brändilupaus lupaa asiakkaille?
Sisäinen brändäys - sisäinen asiakkuus - sisäinen markkinointi (luku 2.4)	Teema 3: Sisäinen brändäys Fenniassa	Tunnetteko termin sisäinen asiakas? Mistä kanavista saatte tietoa Fennian brändistä? Oletteko motivoituneita työskentelemään brändilupauksen mukaisesti?

Ryhmäkeskustelun aloituskierröksellä jokainen osallistuja pääsi ääneen kertomaan omat taustatietonsa ja tutkija alusti tutkimuksen tarkoitusta ja haastattelujen etenemistä (teema 0). Ensimmäisen teeman tarkoituksena oli johdattaa ryhmäkeskustelijat aiheeseen, jotta kahdesta seuraavasta teemasta keskusteleminen olisi helpompaa. Ensimmäinen teema käsitteli brändejä ja yritysbrändejä yleisellä tasolla. Toinen teema keskittyi tapaustutkimuksen kohteena olevan yrityksen brändiin ja brändilupaukseen. Viimeinen eli kolmas teema käsitteli sisäistä brändäystä. Mielenkiintoista oli, että toisen ja kolmannen teeman vastaukset menivät useasti ristiin. Eli keskusteltaessa toisen teeman aihealueista saatiin vastauksia kolmanteen teemaan ja toisin päin.

3.3 Aineiston analysointi

Opinnäytetyön, kuten pro gradu -tutkielman, pitää yksityiskohtaisesti tuoda ilmi tutkimuksen kaikki vaiheet sekä kartoittaa melko laajasti aiheeseen liittyvät teoriat ja aikaisemmat tutkimukset. Tarkkuusvaatimus koskee myös oman tutkimusaiheen, ongelmien, mahdollisten hypoteesien ja tutkimusmenetelmien valintaa ja perustelemista, aineiston analyysia, tulosten tulkintaa ja kuvausta sekä päätelmien ja suositusten esittämistä. Työn pitää osoittaa tarkastajalle, että tekijä hallitsee aiheensa taustat ja pystyy tutkimusentekoon eli hallitsee tutkimuksen suunnittelussa, toteutuksessa ja kirjoittamisessa vaadittavat tieteellisen tutkimuksen menettelytavat. Tekijän itsenäisyyden aste kasvaa sitä mukaa kuin opinnäytteen avulla saavutettavan tutkinnon taso nousee. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997, 229).

Hirsjärven ym. (1997, 217) mukaan aineiston analyysi, tulkinta ja johtopäätösten teko on tutkimuksen ydinasiaa. Analyysivaiheessa tutkijalle selviää, minkälaisia vastauksia hän saa ongelmiinsa. Niinkin voi käydä, että analyysivaiheessa tutkijalle selviää, miten ongelmat olisi oikeastaan pitänyt asettaa. Empiirisessä tutkimuksessa aineistosta päästään tekemään päätelmiä usein vasta esitöiden jälkeen. Ensimmäisenä vaiheena on yleensä tietojen tarkistus: sisältyykö aineistoon virheitä tai puuttuuko tietoja? Toinen vaihe esitöissä on usein tietojen täydentäminen. Kolmantena vaiheena on aineiston järjestäminen tiedon tallennusta ja analyysijä varten sisältäen tässä tutkielmassa nauhoitetun haastattelun purkamisen paperille eli litteroinnin. Ruusuvuoren ja Tiittulan (2005,16) mielestä litterointi toimii hyvänä muistiapuna ja helpottaa tärkeiden yksityiskohtien havaitsemista aineistosta. Mitä enemmän aineistoa analysoidaan vuorovaikutuksena, sitä tärkeämpää on litteroinnin tarkkuus. Mikäli tutkimuskohteena ovat vaikkapa emootiot tai seikat, jotka tulevat esiin ennemminkin muussa kommunikaatiossa kuin siinä mitä varsinaisesti sanotaan, voi olla hyödyllistä merkitä sanojen lisäksi äänenvoimakkuutta, painotuksia, taukoja ja intonaatioita.

Analyysitapojen valinta ei määräydy mekaanisesti jonkin säännön mukaan. Myöskään aineiston analysointiajankohta tai analysoija ei ole aina heti selvillä. Tavallisesti analyysi tehdään aineiston keruun ja järjestämisen jälkeen. Tällainen järjestys soveltuu hyvin tutkimukseen, jossa tietoja on kerätty strukturoiduilla lomakkeilla tai asteikkomittareilla. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa, erityisesti kenttätutkimuksissa, joissa aineistoa kerätään monissa vaiheissa ja eri menetelmin (esim. havainnoiden), analyysia tehdään pitkän matkaa. Tässä tutkielmassa tutkija kerää osan aineistoa haastattelemalla ja analysoi koko aineiston itse. Lisäksi analysoinnin ajankohta noudatti Hirsjärven ym. antamaa yleisohjetta: aineiston käsittely ja analysointi aloitettiin heti keruuvaiheen jälkeen. (Hirsjärvi ym. 1997, 218–219).

Eskolan ja Suorannan (1996, 123) mukaan kvalitatiivisen aineiston analyysitapoja on olemassa monia. Tässä tutkielmassa empiiristä aineistoa on lähestytty tematisoinnin kautta. Aineistosta on nostettu esiin tutkimusongelmaa valaisevia teemoja. Haastattelulomakkeen runko on muodostettu poimimalla tutkielman teoriaosuudessa esille tulleita teemoja, joiden pohjalta kysymykset on laadittu. Lisäksi haastattelurunkoa on käytetty lähes sellaisenaan aineiston teemoittelun eli analyysin jäsennyksen pohjana. Sitaatteja on pyritty käyttämään runsaasti, jotta lukijalle jää mahdollisuus arvioida, onko tutkijan tekemissä tulkinnoissa järkeä. (Eskola & Suoranta 1996, 135–141; ks. myös Hirsjärvi & Hurme 2001, 173–174).

Tutkielma ei ole valmis vielä silloin kun tulokset on analysoitu, vaan tuloksia on selitettävä ja tulkittava lukijalle. Eli tutkijan on pohdittava analyysin tuloksia ja tehtävä niistä johtopäätöksiä. Tulkinta on myös aineiston analyysissa esiin nousevien merkitysten selkiyttämistä ja pohdintaa. Tulkintaongelmia tulee eteen monitasoisina, jolloin on esimerkiksi pohdittava, mitä tutkittavien kielelliset ilmaukset ovat merkinneet haastatteluissa. Lisäksi voidaan ajatella että, miten tutkijan oma kielenkäyttö aineiston keruussa on vaikuttanut tuloksiin ja miten tutkija on pystynyt ymmärtämään tutkittaviin. Usein tutkija, tutkittavat ja tutkielman lukijat tulkitsevat tutkimusta omalla tavallaan. Tosiasioistakin voi syntyä tulkintaerimielisyyksiä. Tuloksia kokonaisvaltaisesti pohtiessaan olisi hyvä harkita useampien tulkintojen tekemistä. (Hirsjärvi ym. 1997, 220–222).

3.4 Tutkimuksen luotettavuuden ja käyttökelpoisuuden arviointi

Laadullisen tutkimuksen piirissä validiteetti- ja reliabiliteetti- käsitteiden käyttöä on kritisoitu pääasiallisesti siksi, että ne vastaavat lähinnä kvantitatiivisen tutkimuksen tarpeita. Monissa laadullisen tutkimisen oppaissa ehdotetaan näiden käsitteiden korvaamista. Esimerkiksi edellä mainituista seikoista johtuen tutkimuksen luotettavuutta kuvaavat käsitteet ovat saaneet laadullisen tutkimuksen piirissä monenlaisia tulkintoja ja suomennoksia. Puhutaan uskottavuudesta tai vastaavuudesta (*engl. credibility*), siirrettävyydestä (*engl. transferability*), luotettavuudesta, varmuudesta, riippuvuudesta (*engl. dependability*) ja vakiintuneisuudesta, vahvistettavuudesta tai vahvistuvuudesta (*engl. confirmability*) (Tuomi 2007, 150; ks. myös Bryman 376–380). Nämä käsitteet eivät kuitenkaan poikkea kovinkaan paljon perinteisistä reliabiliteetin ja validiteetin käsitteistä. Esimerkiksi Bryman (2008, 376–399) ja Mason (2002, 39) näkevät näiden perinteisten käsitteiden käytön toimivana ratkaisuna. Muun muassa näistä syistä tämän tutkielman luotettavuutta ja käyttökelpoisuutta arvioidaan käyttämällä perinteisiä validiteetin, reliabiliteetin ja yleistettävyyden käsitteitä.

3.4.1 Validiteetti ja reliabiliteetti

Empiirisessä tutkimuksessa puhutaan tutkielman validiudesta. Tällä tarkoitetaan, mitaako tutkimus sitä, mitä sen on tarkoitus mitata. Kysymys on siis mittauksen pätevydestä, ja tulkinnat myös tätä pätevyyden pohdintaa. Jotta tutkielma olisi sisäisesti validi (*engl. internal validity*) tämän määritelmän mukaan, pitää tehtyjen johtopäätösten ja analysoitujen tulosten vastata esitettyihin tutkimuskysymyksiin (Hirsjärvi ym. 1997, 222; Bryman 2008, 376). Masonin (2002, 39) mukaan tutkimus on validi, jos siinä havainnoidaan, identifioidaan ja mitataan sitä mitä sanotaan. On siis pystyttävä osoittamaan, että aineisto ja sen käsittelyssä käytetyt konseptit ovat juuri kyseiseen tutkimukseen soveltuvia. Tämän tutkielman voidaan ajatella olevan validi, sillä esimerkiksi tutkimuksen tarkoitus, tutkimusongelmat, teoria, empiria ja johtopäätökset ovat linjassa keskenään eli noudattavat tutkimukselle määriteltyä tarkoitusta.

Yin (1984, 40) määrittelee tutkimuksen luotettavuuden eli reliabiliteetin seuraavasti: jos toinen tutkija tekee saman tutkimuksen, noudattaen samaa kaavaa, uudestaan ja uudestaan, pitäisi hänen aina päätyä samoihin tuloksiin ja löydöksiin. Tämän takia tutkijan on pyrittävä dokumentoimaan oman työnsä vaiheet mahdollisimman tarkasti ja selvästi (Yin 1984, 40). Varton mukaan tutkimuksen luotettavuudella tarkoitetaan sen vapautta satunnaisista ja epäolennaisista tekijöistä (Varto 1993, 102–103). Koska kaikessa tutkimustoiminnassa pyritään välttämään virheitä, niin yksittäisessä tutkimuksessa on arvioitava tehdyn tutkimuksen luotettavuutta. Yhtenä tämän tutkimuksen virhelähteenä voidaan pitää, esimerkiksi sitä, että haastattelija on ymmärtänyt tai tulkinnut väärin haastateltavien vastauksia. Laadullisen tutkimuksen metodikirjallisuudessa painotetaan raportin kokonaisluotettavuuden tarkastelua, kun määrällisen tutkimuksen kirjallisuudessa korostetaan mittauksen luotettavuuden tarkastelua (Tuomi 2007, 149).

Luotettavuuden tarkastelu pitää sisällään tutkimusmetodien ja tekniikoiden arvioinnin eli kuinka hyvin niiden avulla on pystytty keräämään ja käsittelemään aineistoa (Mason 2002, 39). Triangulaatio eli useiden empiiristen materiaalien käyttö lisää tutkielman luotettavuutta. Muun muassa tästä syystä tässä tutkielmassa on käytetty monia empiirisiä materiaaleja: ryhmäkeskustelua, kirjallisia dokumentteja, vapaamuotoisia keskusteluita Fennian markkinointijohtaja Sirkku Ikäheimon kanssa sekä tutkijan omia kokemuksia työskentelystä Fenniassa. Esimerkiksi tutkijan hakiessa useammasta eri lähteestä perusteluita päätelmiensä tueksi (ks. esim. alaluku 4.4.6 ”Organisaatorakenne ja sisäinen asiakkuus”) voidaan tehtyjen päätelmien ajatella olevan luotettavampia, kuin jos nojaututtaisiin ainoastaan yhteen empiiriseen lähteeseen (Bryman 2008, 379).

Tämän tutkimuksen reliabiliteetti nojaa vahvasti kokonaisluotettavuuteen. Tutkimuskysymykset ohjaavat teoriaa ja toisin päin. Molemmat osiot ovat muokkautuneet tutkielman edetessä. Lisäksi teemahaastattelun kysymysrunko pohjautui vahvasti luotuun

teoreettiseen viitekehykseen (taulukko 1). Työn kaikki vaiheet käyvät ilmi tutkielmasta, jolloin toimintatavoiltaan vastaavanlaisen tutkimuksen toistaminen esimerkiksi jossakin toisessa Fennian konttorissa olisi mahdollista, ja jopa suositeltavaa tutkielman tulosten yleistettävyyden kannalta.

3.4.2 Yleistettävyys

Yin (1984, 38–40) määrittelee ulkoisen validiteetin (*engl. external validity*) tarkoittavan sitä, että onko tutkimuksen tulokset yleistettävissä tapauksen ulkopuolelle. Hän yksinkertaistaa asiaa esimerkillä: Jos tutkimuksen kohteena on naapurusto, niin onko siitä saatavat tulokset yleistettävissä samoin menetelmin vastaavaan, viereiseen naapurustoon? Brymanin (2008, 391) mukaan kvalitatiivisen tutkimuksen yleistettävyyttä kritisoidaan siitä, että on mahdotonta tietää miten tulokset yleistettäisiin toisenlaisiin tapauksiin, silloin kun esimerkiksi haastatellaan pientä määrää tietyn yrityksen yksilöitä. Miten yksi tai kaksi tapausta muka voitaisiin yleistää koskemaan kaikkia tapauksia (Bryman 2008, 391)? Huono tilastollinen yleistettävyys on siis ollut suurin ongelma tapaustutkimuksissa. Tutkijan onkin pyrittävä tekemään yksittäisen ilmiön tuloksista ja havainnoista yleistyksiä teorian kautta. Ongelmat ja ratkaisut eivät ole siis suoraan yleistettävissä, mutta teorian kautta niiden voidaan ajatella olevan päteviä (Yin 1984, 38–40; Bryman 2008, 391–392).

Tämän tutkielman yleistettävyydestä voidaan ajatella, että haastattelun kohteena olleet Turun konttorin asiakasrajapinnassa työskentelevän henkilöstön vastaukset edustaisivat myös Fennian muita vastaavia konttoreita, koska sisäinen brändäys pyritään toteuttamaan yhtäläisenä koko yrityksessä. Lisäksi työnkuvat ovat hyvin samanlaisia ympäri Suomea. Toisaalta konttorikohtaiset ja alueelliset erot voivat olla isoja ja riippua vahvasti esimerkiksi yksittäisen konttoripäällikön asenteesta ja toimista. Tulosten yleistämisessä tutkittavan tapauksen ulkopuolelle kannattaa siis noudattaa suurta varovaisuutta. (Yin 1984, 38–40).

Tämän tutkielman yleistettävyys olisi luonnollisesti ollut suurempi, mikäli tutkijalla olisi ollut aikaa ja resursseja pitää useampia ryhmäkeskusteluja tapaustutkimuksen kohteena olevan yrityksen eri toimipisteissä ja haastatella lisäksi yrityksen johtoa tai keskijohtoa. Näin useamman henkilön näkökulma olisi saatu esiin. Yleistettävyyden kannalta on myös hyvä huomioida, että empiirisen aineiston ydin kerättiin ryhmäkeskustelulla, jossa ei ollut mukana henkilöstöä muualta Fennia-ryhmästä kuin vahinkovakuutusyhtiö Fenniasta, esimerkiksi Eläke-fennialaisia ei ryhmäkeskustelussa ollut mukana. Lisäksi tutkijan omat työskentelykokemukset ovat vahinkovakuutusyhtiö Fennian palveluksesta.

Papasolomou ja Vrontis (2006, 40) muistuttavat, että tapaustutkimuksen yleistäminen toisiin tapahtumiin repii tutkimuksen löydökset irti tietystä kulttuurisesta kontekstista ja sosiaalisesta ilmapiiristä. Tätä kritiikkiä voidaan kuitenkin vaientaa viittaamalla vastaavanlaisiin tutkimuksiin, jolloin löydökset mahdollisesti ylittävät tutkittavana olevan tapauksen rajat. Oman brittiläisiä pankkeja koskevan tutkimuksensa yleistettävyydestä he toteavat, että lopputulokset voitaisiin mahdollisesti yleistää koskemaan muitakin palvelualoja. Tämä siksi, että työntekijöiden rooli on keskeinen kaikilla aloilla, joissa tarjotaan aineettomia palveluita (Papasolomou & Vrontis 2006, 45). Sama toteamus pätee pitkälti myös tämän tutkimuksen tuloksiin.

4 CASE: SISÄINEN BRÄNDÄYS FENNIASSA

Tämä tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena tapaustutkimuksena, jonka empiirisen kontekstin muodosti case-yritys Fennia. Tutkimustapausta lähestyttiin sisäisen brändäyksen käsitteitä ja aikaisempia tutkimustuloksia hyödyntäen. Tutkielman neljännessä luvussa, jota voidaan myös kutsua tutkielman empiiriseksi osioksi, kuvataan ja analysoidaan tutkimusongelmien ratkaisemiseksi kerättyjä oleellisimpia empiirisiä materiaaleja, joita ovat nauhoitettu ryhmäkeskustelu, kirjalliset dokumentit, Fennian intranetin eli Fennikan materiaalit ja vapaamuotoiset keskustelut Fennian markkinointijohtaja Sirkku Ikäheimon kanssa sekä tutkijan omat kokemukset työskentelystä kuuden kuukauden ajan Fennian Turun konttorilla myyntineuvottelijana asiakaspalvelussa.

Luvussa neljä vastataan tutkielman osaongelmien mukaisiin kysymyksiin, joita ovat esimerkiksi miten asiakasrajapinnassa toimiva henkilöstö kokee Fennian yritysbrändin ja sisäisessä brändäyksessä käytetyt keinot? Lisäksi esitellään, sitä miten henkilöstö omasta mielestään onnistuu hyödyntämään Fennian brändiä työssään ja sitä pystyykö se lunastamaan Fennian Vakuuttamisen erikoisliike -brändilupauksen? Vastauksia näihin kysymyksiin pohditaan tarkemmin tutkielman johtopäätöksissä (luku 5).

Alaluvussa 4.1 tarkastellaan vakuutusten merkitystä ihmisten elämään sekä esitellään lyhyesti Suomen vakuutusmarkkinoita että case-yritys Fenniaa ja sen brändiä. Näiden taustatietojen avulla lukija pystyy asettamaan tutkijan tekemät johtopäätökset oikeaan kontekstiin, ja näin ollen arviomaan niiden pätevyyttä paremmin. Luvut 4.2–4.4 esittelevät tutkimuksen varsinaisia tuloksia peilaten niitä tutkielman teoriaosuuteen.

4.1 Tutkimuskohteen esittely

Vakuutuksen tehtävänä on turvata ihmisten, yritysten ja yhteisöjen elämää ja taloudellista toimintaa. Ilman vakuutuksia elämä olisi liiaksi sattumien varassa. Yleisesti ottaen suomalaiset ovat huolehtineet hyvin kodin, kesämökin, auton ja veneen vakuutusturvasta, mutta henkilöriskien tunnistaminen ja niiltä suojautuminen on jäänyt vähemmälle huomiolle. Yllättäviin sairastumisiin, vanhuuteen ja perheenhuoltajan odottamattomaan poismenoon ei ole aina varauduttu riittävästi. Myös luonnonkatastrofien ja myrskyjen yleistyminen vaatii uudenlaista varautumista ja vakuuttamista. (Finanssialan Keskusliitto 2009, 3).

Suomalainen yhteiskunta tarjoaa jäsenilleen laajan sosiaaliturvan ja sosiaalivakuutusten muodostaman suojaverkon, joka on pyritty järjestämään niin sanotun pohjoismaisen hyvinvointiyhteiskuntamallin mukaisesti. Sen tunnusmerkkejä ovat esimerkiksi oikeus julkisiin palveluihin ja toimeentuloturvaan. Huomattava osa Suomen vakuutus-

ja sosiaaliturvasta hoidetaan lakisääteisin vakuutuksin. Tällaisia laeissa säädettyjä ja pakollisia vakuutuslajeja ovat työeläke-, työtapaturma-, liikenne-, potilas- ja ympäristövahinkovakuutus. (Finanssialan Keskusliitto 2009, 3–6).

Suomessa on hyvin kehittyneet vakuutusmarkkinat ja vakuutustoiminnan merkitys yhteiskunnassa on suuri. Vuonna 2009 Suomessa toimi 65 vakuutusyhtiötä, joista kotimaisia oli 41. Maassa on lisäksi 88 paikallista vahinkovakuutustoimintaa harjoittavaa vakuutusyhdistystä. Suomalaiset vakuutusyhtiöt pyrkivät hoitamaan asiakkaiden vakuutustarpeet kattavasti. Suuri osa yrityksistä ottaa tarvitsemansa vahinko-, henki- ja eläkevakuutukset samaan ryhmittymään kuuluvista yhtiöistä. (Finanssialan Keskusliitto 2009, 4–5).

Vakuutusyhtiöt käyttävät monenlaisia jakelukanavia palvelujensa tarjoamiseksi. Valtaosa yritysvakuutuksista hoidetaan päätoimisten myyntihenkilöiden kautta. Kotitalousvakuutuksien myynnissä konttoreilla on tärkeä rooli. Lisäksi autoliikkeet ja matkatoimistot toimivat usean eri vakuutusyhtiön asioimistoina kun taas asiamiehet, myyvät vain yhden yhtiön vakuutuksia. Henkivakuutuksissa pankit ovat merkittävä palvelukanava. Vakuutuspalvelujen myynti ja tarjoaminen internetin välityksellä on lisääntynyt ja kasvaa edelleen tulevaisuudessa. (Finanssialan Keskusliitto 2009, 5).

Palveluiden aineettomuuden takia voidaan ajatella, että brändeillä on suurempi merkitys palveluita markkinoitaessa kuin pelkkiä fyysisiä tuotteita myyessä. Palvelubrändien aineettomat palvelut luovat haasteen asiakkaille: miten arvioida jotain mitä ei näe tai pysty käsin koskettelemaan? Aineettomat finanssipalvelut rakentuvat siis lähes kokonaan yrityksen kulttuuriin ja tapaan hoitaa asioita. Koko yritys on tällöin mukana brändin rakentamisessa. Vahva yritysbrändi on voima, joka saa asiakkaan ostamaan tai kuluttamaan palvelun. Brändi on linkitettävä yrityksen strategiaan, mutta myös jokainen yksittäinen asiakaskohtaaminen on merkittävä brändin kannalta. (Papasolomou & Vrontis 2006, 38).

Fennia-ryhmään kuuluu kolme eri yhtiötä: vahinkovakuutusyhtiö Fennia, työeläkeyhtiö Eläke-Fennia ja henkivakuutusyhtiö Henki-Fennia. Kaikki kolme pyritään esittämään yhtenä yhtenäisenä brändinä eli Fennian yritysbrändinä (Fennian www-sivut; Riikonen 2009, 2). Vuonna 2008 Fennian keskimääräinen henkilöstömäärä oli 412 konttorihenkilöstöä ja 542 myyntihenkilöstöä eli yhteensä 954 henkilöä. Vuonna 2009 vastaavat luvut olivat: 446 konttorihenkilöstöä ja 540 myyntihenkilöstöä eli yhteensä 986 henkilöä. Positiivista oli, että kokonaisuudessaan kasvoi yleisen talouden taantumasta huolimatta. (Fennia 2009, 20). Fennian vuoden 2008 toimintakertomuksessa ja tilinpäätöksessä toimitusjohtaja Kuljukka kirjoittaa katsauksessaan:

”Fennian toimintaa ohjaavista kulmakivistä ensimmäinen on - asiakas on ykkönen. Ja siitä pidämme kiinni. Fennia luottaa tulevaisuuteen ja

haluaa tehdä siitä parhaan mahdollisen yhdessä asiakkaidensa kanssa. Fennia – vakuuttamisen erikoisliike – haluaa olla mukana nykyisten ja tulevien asiakkaidensa arjessa” (Fennia 2008, 3).

Fennian asiakaslupaus, jota tässä tutkielmassa käsitellään brändilupauksena, on seuraavanlainen: Fennia on vakuuttamisen erikoisliike. Lupaus pitää sisällään monenlaisia asioita. Fennia keskittyy vakuuttamiseen ja riskienhallintaan ja omaa laaja-alaisen asiantuntemuksen vahinko-, henki- ja eläkevakuutuksissa. Fennia tarjoaa asiakkaalle kokonaisturvaratkaisuja tulevaisuuden varalle ja vakuutusturva pyritään räätälöimään jokaisen yksilöllisen tarpeen mukaan. Fennialaiset arvostavat asiakkaan asioita ja panostavat palveluun sekä asiakassuhteen hoitoon ja ylläpitoon. Fennia tarjoaa kotitalouksille ja yrityksille aina bisnesluokan palvelua. Fennia-ryhmän mielikuvatavoitteet on olla reilu, suomalainen, sympaattinen, uudistava ja ammattilainen. (Riikonen 2009, 1).

Fennian yritysmielikuvaan vaikuttavat monet asiat, kuten Fennian toiminta, konttoreiden ulko- ja sisäilme, viestintä ja markkinointiviestintä, materiaalien ulkoasu ja visuaalinen ilme. Lisäksi palvelu eri kanavissa, kuten puhelimessa, konttoreilla ja verkossa sekä yhteistyökumppanit vaikuttavat mielikuvaan. Yhtenäistä mielikuvaa Fenniasta rakennettaessa on tärkeää, että jokainen fennialainen esiintyy aina yhtenäisesti. Viestinnän tavoitteiksi Fenniassa on määritelty yhden yhtenäisen brändin viestiminen. Lisäksi tavoitteena on yhtenäiseen visuaaliseen ilmeeseen pyrkiminen, tunnettuuden nostaminen sekä tunnistettavan että erottuvan viestinnän linjan rakentaminen. Avainasemassa on pitkäjänteinen työ näiden tavoitteiden saavuttamiseksi. (Riikonen 2009, 2).

4.2 Brändi ja yritysbrändi yleisellä tasolla

Fennian Turun konttorilla pidetyn ryhmäkeskustelun alun tarkoituksena oli varmistaa, että kaikki osallistujat ajattelisivat suurin piirtein yhtäläisesti, että mitä käsitteellä brändi ja yritysbrändi tarkoitetaan. Barrow ja Mosley (2005, 55–57) toteavat, että useimmiten ihmiset liittävät brändin ajatuksissaan ainoastaan tuotteisiin ja palveluihin. Malmelin ja Hakala (2007, 18) korostivat, että brändi ei ole heidän mielestään tuote, sen merkki, logo, eikä nimi, vaan se muodostuu kaikesta siitä mitä yritys tekee. Jos näitä ajatuksia verrataan Fennian intranetistä eli Fennikasta, löytyvään Fennian brändiajattelua kuvaavaan lauseeseen (Fennika 2009), niin huomattavia yhtäläisyyksiä brändioppeihin löytyy.

Fennian brändi eli mielikuva Fenniasta koostuu siitä, mitä teemme, miten toimimme ja miltä näytämme. Me kaikki yhdessä vaikutamme siihen, millainen kuva Fenniasta asiakkaiden mielessä syntyy.

Aaker (2004, 17) toteaakin yritysbrändin käytön soveltuvan hyvin finanssipalveluihin, koska asiakkaiden uskollisuus ja tyytyväisyys rakentuvat pitkälti organisaation tarjoamien aineettomien tekijöiden varaan. Keskustelun aloitusosio osoitti heti tarpeellisuutensa, sillä kysyttäessä brändi-sanat tarkoitus, saatiin välittömästi vastaukseksi humoristinen tokaisu ei mitään -tyyliin. Lisäksi keskustelijat miettivät suomenkielistä vastinetta sanalle, kunnes yksi osallistuja antoi oman määritelmänsä brändille:

”Brändi on markkinointimiesten luoma tuotemerkki, jota sitten yritetään kovasti saada kuluttajien tietoisuuteen, mielikuvaa myydään.”

Oleellisinta yllä olevassa lainauksessa oli se, että brändi osattiin yhdistää mielikuvien tasolle, eikä pelkästään tuotteisiin ja logoihin. Tämän jälkeen keskustelun siirtyessä yritysbrändeihin, osallistujat mainitsivat isojen yritysten nimiä, kuten Nokian ja Microsoftin. Myös Fennian nimi mainittiin samassa yhteydessä. Lisäksi isot saksalaiset automerkit BMW ja Audi koettiin yritysbrändeiksi, vaikka todellisuudessa Audi on Volkswagen konsernin alabrändi (Volkswagen groupin www-sivut). Haastattelulomakkeen ensimmäinen teema päätettiin tutkijan eli tässä tapauksessa ryhmäkeskustelun vetäjän yhteenvetoon, että brändi ei ole pelkästään yrityksen tai tuotteen logo, vaan ennemminkin mielikuvat asiakkaiden tajunnoissa. Lisäksi todettiin, että yrityksen kaikki toiminta, kuten tuotteet ja mainonta, liittyvät ja vaikuttavat yrityksen brändiin. Esittelykierroksella kaikki osallistujat pääsivät puhumaan ja ensimmäisen niin sanotun aihetta alustavan teeman käsittelyn jälkeen oli vaivatonta siirtyä keskustelemaan tutkimuskysymysten kannalta oleellisimmista aiheista. (Malmelin ja Hakala 2007, 18; Vuokko 2002, 120–121).

4.3 Fennian brändi ja Vakuuttamisen erikoisliike -brändilupauksen lunastaminen

Fennikassa (2009) todetaan, että Fennia on vakuuttamisen erikoisliike. Tätä strategian ydinviestiä tuodaan esiin kaikessa toiminnassa, palvelussa ja viestinnässä. Lisäksi muistutetaan, että jokaisen fennialaisen on huolehdittava omalta osaltaan, että asiakkaan odotukset palvelutilanteissa ylittyvät. Niin vuoden 2008 kuin 2009 tilinpäätöksen toimitusjohtajan katsauksessa Antti Kuljukka korostaa:

”Asiakas on ykkönen.”

Keskusteltaessa Fennian brändiin liittyvistä mielikuvista nousi asiakaslähtöisyys vahvasti esiin. Myynnissä työskentelevä ryhmäkeskustelija kuvasi Fennian brändiin liittyviä mielikuvia seuraavasti:

Fennia on asiakaslähtöinen. Yritämme olla asiakkaisiin päin vakuuttava Vakuuttamisen erikoisliike. Tai siis sinne suuntaan ollaan nyt menossa pikkuhiljaa ja sitä kuvaa ainakin yritetään ulospäin nyt luoda. Toisaalta en ole sitten aivan varma, että näkevätkö yleisö ja asiakkaamme asian niin.

Yllä oleva lainaus, joka muuten avasi toisen aihealueen keskustelun, pureutui heti sisäisen brändäyksen ytimeen. Kuten tutkielman teoriaosuudessa jo mainitaan, niin Apérian ja Backin (2004, 330–360) mukaan brändisuhteiden johtamisen ydinidea on yrittää kutistaa brändilupauksen ja sen lunastamisen välinen kuilu mahdollisimman pieneksi. Eli yrityksen luoman mielikuvan pitäisi olla mahdollisimman sama niin yrityksen kuin asiakkaidenkin mielissä. Tämä idea oli osallistujille selkeä keskustelun alusta alkaen.

Fennian brändin juurista ja historiasta puhuttaessa nousi vahvasti esille yrityskeskeisyys. Vieläkin on olemassa monia asiakkaita, jotka mieltävät Fennian Yrittäjän Fenniana (nimeä käytettiin 1963–2001), joka keskittyy pienten ja keskisuurten yritysten vakuuttamiseen. Samassa linjassa on Aakerin (2004, 16–18) toteamus, että yritysbrändin muuttaminen on hidasta ja vaatii paljon energiaa. Toisaalta kun keskustelua suunnattiin nykyhetkeen ja tulevaisuuteen, niin osallistujat näkivät, että Fennian brändi on nykyaikainen ja sitä on onnistuttu muokkaamaan myös kotitalouksien vakuuttamisen suuntaan. Brändin muutostyön tosin todettiin olevan kesken, mutta samalla korostettiin, että suunta on oikea. Fennikasta (2009) löytyvä ”brandi ja visuaalinen ohjeisto” kertoo haastajana markkinoilla olevan Fennian haluavan olla tunnettu laajasti sekä yritysten että kotitalouksien vakuuttajana ja riskienhallinnan asiantuntijana.

Fennian brändipersoonana on sympaattinen, suomalainen menestyjä (Riikonen 2009). Keskustelussa nousi esille, että Fennia on keskinäinen yhtiö ja suomalainen. Heti perään kylläkin todettiin, että monelle asiakkaista sana keskinäinen ei sano mitään. Lisäksi osallistujien mielestä kilpaileva vakuutusyhtiö Tapiola onnistui muutama vuosi sitten omimaan mielikuvan keskinäisestä yhtiöstä itselleen massiivisella mainoskampanjallaan, jonka tuomio hyötyjä tosin vain arvailtiin.

Brändi ei saa jäädä ainoastaan ylemmän tason strategiseksi sanahelinäksi (Aaker 2004, 16–17). Keskusteltaessa Fennian Vakuuttamisen erikoisliike –brändilupauksesta osallistujat pohtivat monelta taholta, että mitä se oikeastaan tarkoittaa:

Olen miettinyt sitä, että meillä on nyt tämä Vakuuttamisen erikoisliike, jota kaikessa mainonnassa rummutetaan... Millä tavalla me sitten oikeastaan sitä todennetaan? Millä tavalla me sitten oikein ollaan erilaisempi kuin Tapiola, Pohjola tai IF. Mikä on se, että me olemme erikoisliike, muu kuin se, että emme ole pankin kanssa kimpassa?

Vastaukseksi keskustelijat antoivat konkreettisen esimerkin, että kun asiakas pyytää tarjouksen, niin Fenniassa oikeasti kartoitetaan Fennikan (2009) etusivulla tehtävän Sinun vakuutus suunnitelmasi –kartoitustyövälineen (lyhennetään arkikielessä SVS) avulla asiakkaan elämäntilannetta, jotta vakuutukset voidaan räätälöidä asiakkaalle sopiviksi.

Kyllä SVS on ihan hyvä ja ihmisläheinen työkalu, kun sitä oppii käyttämään. Käytetään aikaa kunnon kartoitukseen, eikä pelkästään oteta allekirjoituksia niin, että asiakas ei tiedä yhtään mitä saa.

Tämä asiakaslähtöinen ja henkilökohtainen lähestymistapa koettiin erottavaksi tekijäksi. Tavallisen ihmisen on vaikea ymmärtää, että mitä on vakuuttanut, jos vakuutuksia myydään ilman kunnon selittämistä. Asiakkaan tarpeiden kartoittaminen ja vakuutusten kunnollinen läpikäynti nähtiin siis oleellisena tekijänä asiakkaan luottamuksen voittamiseksi. Samalla kuitenkin myönnettiin, että monelle ihmiselle ratkaisevaksi tekijäksi muodostuu pelkästään viivan alta löytyvä vakuutusten lopullinen hinta.

Puhuttaessa Fennian arvoista ja niiden vaikutuksesta omaan työhön jälleen kerran esiin nousi asiakaslähtöisyys. Brändin ydinidentiteetin pitäisi heijastaa brändin taustalla olevia uskomuksia, arvoja ja menestystekijöitä (Aaker 2002, 87–88). Fennian kokoisen pienehkön yrityksen menestystekijöiksi koettiin ammattitaito ja henkilökohtaisuus. Ryhmäkeskustelun osallistujat konkretisoivat näitä kahta termiä päivittäisen tekemisen tasolle korostaen asiakkaiden halua keskustella vakuutusasioista ja lisäksi todettiin, että vakuutusehtojen suomentaminen selkokielelle koettiin tärkeäksi.

Tultaessa 2000-luvulle yrityksen johtamistyyli muuttui täysin, esimerkkinä mainittiin vision ja brändin käyttö. Lisäksi muisteltiin, että 80- ja 90-luvuilla toimittiin todella matalalla profiililla, niin markkinoilla kuin yrityksen sisälläkin. Fennian visiosta eli halutusta tulevaisuuden tavoitetilasta keskusteltaessa yksi osallistujista näytti kädellään vakaata vaakasuoraa linjaa. Osallistujien mielestä tässä taloudellisessa tilanteessa näiden markkina-asemien pitäminen nähtiin riittävänä, eikä suurien kasvuodotusten perään haikailtu. Kun keskustelua siirrettiin mielikuvien tasolle, niin olennaiseksi nähtiin, että lähitulevaisuudessa pystyttäisiin lunastamaan annetut erikoisliikkeen lupaukset.

Vision nähtiin olevan siis yhtenäinen brändilupauksen kanssa eli Fennia tulee entistä vahvemmin tulevaisuudessa olemaan vakuuttamisen erikoisliike, jos henkilöstöltä kysytään. Vision heikoksi kohdaksi nähtiin se, että henkilöstön ammattitaidon lisäämiseen ei ole panostettu riittävästi resursseja, koska kaikki rahat ovat menneet atk-puolen kehittämiseen.

Kun osallistujilta tiedusteltiin, että mitä Vakuuttamisen erikoisliike -brändilupaus lupaa asiakkaalle, saatiin parin sekunnin hiljaisuuden jälkeen aikaiseksi keskustelua:

Osallistuja 1: - Se on jäänyt vähän näin työntekijänkin näkökulmasta epäselväksi.

Osallistuja 2: - Se lupaa vähän ehkä liikaa.

Osallistuja 1: - Mitä erikoista meillä on?

Osallistuja 2: - Pitäisi auttaa asiakkaita hyvällä ammattitaidolla, mutta ei meillä välttämättä ole sitä.

Osallistuja 3: - Olen samaa mieltä, jos haluamme olla erikoisliike, niin meillä pitäisi olla rautainen ammattitaito. Pitäisi panostaa enemmän koulutukseen.

Asiantuntemuksen syventäminen nähtiin hyväksi keinoksi parantaa palvelua, lisäksi ajateltiin, että eri alojen osaajien rekrytointi toisi yritykselle erikoisliikkeen vaatimaa osaamista. Toisaalta todettiin, että onhan Fennika täynnä itseopiskelu mahdollisuuksia, mutta ongelmaksi nähtiin ainainen kiire ja sen tuoma ajan puute. Aikaa ei siis riitä opiskelulle ja asioihin syventymiselle ellei niille ole sitä erikseen varattu.

Keskusteltaessa brändin tuomista eduista valittua erikoisliikkeen brändiä keuhuttiin hyväksi suunnaksi. Tämä nähtiin keinoksi erottua kilpailijoista, jotka tekevät yhteistyötä pankkien kanssa. Malmelin ja Hakala (2007, 27) konkretisoivat mahdollisia etuja toteamalla, että vahva brändi voi tuoda yritykselle esimerkiksi uskollisempia asiakkaita, haluttavuutta työnantajana ja yhteistyökumppanina. Aakerin ja Joachimsthalerin (2000, 32) mukaan brändin rakentamisella saavutetaan kilpailuetua ja tuotetaan näin ollen taloudellisia tuloksia. Keskusteluissa mainittiin, että hyvä brändi helpottaa uusia työntekijöitä rekrytoitaessa ja yhdessä kommentissa brändilupaus, jopa nostettiin yrityksen menestymisen kannalta todella oleelliseksi eli brändin avulla on saavutettu taloudellisia tuloksia:

Tämä [Vakuuttamisen erikoisliike -brändi] on oikeastaan ainoa keino menestyä ja etuna on se, että meillä on työpaikat jäljellä.

Toisaalta myös kriittisiä kommentteja esiintyi:

Hyvällä tiellä ollaan, mutta nyt pitäisi panostaa paljon rahoja, jotta pystytään se lupaus mitä annetaan, niin lunastamaan. Erikoisliike-lupaus on kehitetty alun perin markkinointiosastolla, jossa on ajateltu, että tämä on hieno juttu ja tätä aletaan myydä, mutta ongelmana on, että lupauksen tausta on täysin tyhjä.

Henkilöstön olisi hyvä tietää minkä takana brändi seisoo. Korkeammalla tasolla ajatellen ihmiset haluavat ymmärtää mikä on heidän työnsä tarkoitus. Tämän tarkoituksen selventäminen tekee monet pienet asiat relevanteiksi ja tärkeiksi. (Khan 2009, 32). Keskusteltaessa motivoivien ohjeistuksien ja käskyjen vaikutuksesta päivittäiseen tekemiseen, nousi esille, että perusteluja kaivattaisiin lisää. Toisaalta esimerkkinä mainittiin, että SVS-työkalun käyttöönotossa henkilöstöä aluksi koulutettiin ja motivoitiin sen käyttöön, kuten pitääkin. Kuitenkin pian siirryttiin pakottamiseen, koska kaikki eivät omaksuneet työkalua tarpeeksi nopeasti päivittäiseen käyttöön. Myös uuden puhelinjärjestelmän käyttöönoton yhteydessä annettu koulutus ja motivointi koettiin riittäväksi. Uutta järjestelmää perusteltiin yrityksen strategisella linjauksella, että Fenniasta puhelimeen vastaa aina ihminen.

Johtajien osoittama huomio saa henkilöstön huomaamaan ja ajattelemaan, että heidän toimillansa on vaikutusta yrityksen toimintaan ja brändiin. (King & Grace 2005, 288; ks. myös Burmann & Zeplin 2005, 292). Ryhmäkeskustelijat kokivat, että jokainen fennialainen pystyy vaikuttamaan siihen, että miten asiakkaat kokevat Fennian brändin:

Totta kai pystymme vaikuttamaan brändiin, koska olemme suoraan asiakasrajapinnassa. Se mitä teen tai kuka meistä vaan tekee asiakkaan edessä, niin se vaikuttaa brändiin heti...henkilökohtainen kohtaaminen jää mieleen ja se miten me siellä käyttäydytään.

Toisaalta brändiin liittyvään päätöksentekoon osallistujat eivät pysty omasta mielestään vaikuttamaan.

Johto kertoo mitä ne haluaa ja me toteutetaan. Pyritään toimimaan yhtiön arvojen mukaan, mutta jos yhtiön arvot eivät ole omia arvojasi, niin silloin on vähän vaikea toimia niiden mukaan.

Burmann ja Zeplin (2005, 292) määrittelevät sitoutumisen henkilön psykologiseksi kiintymykseksi brändiin, mikä vaikuttaa henkilön halukkuuteen pyrkiä brändin tavoitteisiin. Kaikki ryhmäkeskustelijat kokivat olevansa motivoituneita työskentelemään

Vakuuttamisen erikoisliikkeen eteen ja uskovat sen avulla menestymiseen. Tämä on Fennian kannalta loistava asia, sillä työntekijät, jotka uskovat brändin arvoihin, haluavat työskennellä sen päämäärien eteen (De Chernatony 2001, 147). Toisaalta koettiin, että tällä hetkellä ei ole olemassa puitteita ja työkaluja kouluttaa itseään erikoisliikkeen vaatimaksi asiantuntijaksi. Korvauspuolella toivottiin aikaa, jolloin voisi lukea lautakuntien ratkaisuja ja artikkeleja, jotta asiakasta pystyttäisiin palvelemaan paremmin esimerkiksi sellaisissakin tilanteissa missä Fennia ei ole korvausvelvollinen.

Pitäisi pystyä perustelevaan asiakkaalle, että miksi ei korvata, mutta samalla myös neuvomaan mistä saisi lisätietoja ja apua. Tämä olisi sitä korvauspuolen erikoisliikkeen palvelua.

4.4 Sisäisen brändäyksen osatekijät Fenniassa

De Chernatony'n mukaan (2007, 64) yritys voi viestiä brändistään monilla tavoilla ja monissa eri paikoissa, esimerkiksi logona, iskulauseena, musiikkina, sponsoroinnilla, työntekijöiden asusteilla, konttoreiden ulkosivulla ja sisustuksella, hinnoittelulla, henkilökunnan arvoilla, asenteilla ja käyttäytymisellä. Mitä yhtenäisempi viesti on, niin sitä parempi on lopputulos. Lisäksi De Chernatony (2001, 13) muistuttaa, että usein asiakkaat näkevät asiakasrajapinnassa toimivan henkilöstön brändin ilmentymänä, joten yrityksen kannattaa panostaa työntekijöihin tarjoamalla heille tietoa, koulutusta ja tukea brändistä.

Bitner (1995, 247) korostaa, että lupauksia on helppo antaa, mutta ellei henkilöstölle tarjota oikeita työkaluja ja sisäistä järjestelmää sekä henkilöstöä rekrytoida, kouluteta ja palkita, niin annettuja lupauksia ei todennäköisesti pystytä pitämään. Seuraavien alalukujen mukaiset tekijät nousivat empiirisissä tutkimuksissa esiin ja niiden voidaan ajatella olevan keskeisimmät sisäisen brändäyksen osatekijät Fenniassa.

4.4.1 Sisäiset työkalut, tukipalvelut ja järjestelmät

Yritysten pitäisi varmistaa, että sisäiset järjestelmät, prosessit ja rakenne tukevat brändilupauksen lunastamista (Khan 2009, 32). Myös Burmannin ja Zeplinin (2005, 294) mukaan tieto-, suunnittelu-, budjetointi- ja seurantajärjestelmien sekä koko yrityksen organisaatorakenteen olisi tuettava brändiä.

Ryhmäkeskustelijoiden mielestä Fennia on erottunut parhaiten kilpailijoista hyvän puhelinpalvelunsa ansiosta. Fennialaiset on aina saanut puhelimella kiinni, eivätkä

puhelut ole menneet ensin vastausautomaattiin tai puhelinvastaajaan. Tällä hetkellä ongelmaksi nähtiin 2009 loppuvuodesta käyttöön otettu uusi puhelinjärjestelmä, joka tunnetaan nimellä Voip. Khanin (2009, 32–33) mukaan sisäisen brändäyksen keinot voivat epäonnistua, mikäli henkilökunta ei pysty brändilupauksen mukaiseen käyttäytymiseen rajoittavien sääntöjen, järjestelmien tai toimenpiteiden takia. Ryhmäläisten mielestä tämä uusi Voip-järjestelmä pilaa erikoisliikkeen mielikuvaa. Seuraava lainaus kuvaa ongelmaa parhaiten:

”Me olemme erikoisliike mistä saa aina ihmisen kiinni, mutta nyt meiltä saa aina väärän ihmisen kiinni.”

Tähän aiheeseen riitti jokaisella keskustelijalla sanottavaa. Kaikki työntekijät ovat liitettyinä erilaisiin puhelinrinkeihin, joiden tarkoituksena on se, että yhden rinkiläisen ollessa varattuna, hänelle tulevat puhelut ohjautuvat ringin toisille jäsenille. Tämä on tuonut mukanaan ongelman, että usein vastataan väärän ihmisen puheluihin. Kun vastaa rinkipuheluun, niin itselle tuleva puhelu ohjautuu toiselle, joka taas vastaa niin sanotusti väärään puheluun. Toisaalta todettiin, että toimivan puhelinjärjestelmän luominen on haastavaa ja vie aikaa. Mikäli asiaa ajattelee yleisemmällä tasolla, niin järjestelmien, kuten asiakastietokantojen, ja teknisen tuen kehittäminen on tärkeä osa sisäistä markkinointia. Tietokantojen, www-sivujen ja sähköpostin helppo käyttö parantaa mahdollisuuksia ottaa nopeasti ja luotettavasti yhteyttä toisiin osastoihin ja henkilöihin (Smith 1997, 24–25).

Fenniassa on käytössä SVS-työkalu, jonka avulla pyritään erottautumaan kilpailijoista ja myymään vakuutuksia asiakaslähtöisesti. Fennikassa Sinun vakuutus suunnitelmasi –työkalua kuvataan seuraavasti:

Sinun vakuutus suunnitelmasi on Fennikan etusivulla oleva työkalu, joka tukee toimintatapaa, jossa varmistetaan, että asiakkaan kaikki tarpeet vakuuttamista kohtaan tunnistetaan... fennialainen tapa kohdata asiakkaita ja siksi tulee olla käytössä kaikilla myyntineuvottelijoilla ja kotitalous-asiakaspäälliköillä... käytetään apuvälineenä henkilökohtaisissa asiakastapaamisissa... kartoituksen tuloksena asiakkaalle muodostuu kokonaiskuva omasta ja perheen vakuutustarpeesta (Fennika 2009).

Ryhmäkeskustelijoiden mielestä työkalu on toimiva ja tukee brändilupausta. Osallistujien mukaan SVS ei kuitenkaan sovellu kaikkiin tilanteisiin, varsinkaan sellaisiin, jossa asiakkaalla on kiire, koska työkalun käyttö vie aikaa. Pienten alkuvaikeuksien

jälkeen työkalu omaksuttiin päivittäiseen käyttöön koko yrityksessä ja sen käyttöä seurataan.

Yrityspuolella, jossa lähtökohtana on asiakkaan tarpeiden ja liiketoiminnan ymmärtäminen, on pyritty erottumaan henkilökohtaisella palvelulla. Yrityspuolella myös kilpailijat analysoivat asiakkaidensa liiketoimintaa, joten kartoitusten avulla erottautuminen ei onnistu. Keskustelun osallistujat mainitsivat Fennian vahvuudeksi määräaikaistarkastusten tekemisen henkilökohtaisesti asiakasyritysten kanssa. Sisäisiä työkaluja ja järjestelmiä, joita yrityspuolen asiakaspäälliköillä on käytössään, ovat esimerkiksi kannattavuuden varmistamisen toimintamallit, asiakassalkun ja tulostietojärjestelmän ohjeet sekä myyntikentän kanssa yhteistyössä toimiva asiakkuuksien kehittämissyksikkö. (Fennika 2009).

4.4.2 Tuotteet ja hinnoittelu

Vakuuttamisen erikoisliikkeen brändiin soveltuvista vakuutustuotteista heräsi kiivasta keskustelua. Yrityspuolelle ehdotettiin kattavan peruspakettiratkaisun luomista myynnin helpottamiseksi. Pakettia pitäisi myös pystyä toimialakohtaisesti räätälöimään, jotta pystyttäisiin osoittamaan erikoisliikkeeltä vaadittava kyseisen toimialan tuntemus. Ääri-esimerkkinä mainittiin, että yrityksen vakuutuspaketti voi maksaa kymmeniätuhansia euroja, mutta viiden euron lisäosan puuttuessa, sattunutta vahinkoa ei voida korvata.

Tutkija kysyy: - Mitä sana erikoisliike tuo asiakkaan mieleen?

Osallistuja vastaa: - Jos menet erikoisliikkeeseen, niin tarkoittaa se aina, että saat maksaa. Mainostamisellamme annamme siis käsityksen, että emme ole halvin.

Malmelinin ja Hakalan (2007, 27) mukaan vahva brändi tukee uusien innovaatioiden lanseeraamisessa ja mahdollistaa tuotteiden korkeamman hinnoittelun. Osallistujat korostivat faktaa, että Fennia ei kilpaile hinnalla. Erikoisliikkeen mielikuvan heikkoudeksi koettiin, että esimerkiksi nuori voi ajatella kotivakuutuksestaan, että onko se nyt niin erikoinen, että sen takia kannattaa asioida erikoisliikkeessä. Lisäksi todettiin, että jos erikoisliikkeellä on varaa olla kalliimpi, niin vastinetta asiakkaan rahoille pitää myös tarjota. Esimerkkinä mainittiin, että asiakkaalle olisi tarjottava mahdollisuus ottaa vakuutuksia, joiden korvauspiiri olisi laajempi kuin kilpailijoilla. Tuotteiden pitäisi tukea myös brändiä. Tarjolla pitäisi siis olla perustuotteen lisäksi myös laajempi vaihtoehto, jotta erikoisliikkeen mielikuva korostuisi. Tällä hetkellä osallistujien mukaan

esimerkiksi If myy kotivakuutusta, jonka laajennukset menevät ohi Fennian VIP-vakuutusten kattavuuden.

Brändi-identiteetin määrittelyn avulla brändin pitäisi pystyä luomaan asiakkaalle lisäarvoa funktionaalisia, emotionaalisia ja itseään ilmaiseksi hyötyjä tarjoamalla. Brändiin liittyvät emotionaaliset hyödyt tarjoavat tuotteen tai palvelun käyttäjälle positiivisia tunteita. Fennian tuotevalikoimasta tällaisena tuotteena voidaan pitää EKO-liikennekaskoa. (Aaker 2002, 95–102).

*”Fennia tarjoaa ensimmäisenä vakuutusyhtiönä ekologisen vakuutus-
tuotteen, EKO-liikennekaskon. Sen hinnoittelu perustuu hiilidioksidipääs-
töihin - mitä vähemmän päästöjä, sitä edullisempi vakuutus-
maksu.”(Fennian www-sivut)*

Mitä enemmän brändi pystyy tarjoamaan asiakkaalle funktionaalisia, emotionaalisia ja itseään ilmaiseksi hyötyjä, niin sitä pienempi on ostettaessa hinnan rooli (Aaker 2002, 95–102). Fennian uuden pääkonttorin eli Vision tupaantuliaisissa Fennian markkinointijohtaja Sirkku Ikäheimo (nauhoittamaton keskustelu 4.12.2009) kertoi, että EKO-liikennekaskon tehtävänä on toimia positiivisia mielikuvia rakentavana tuotteena, joka sopii erikoisliikkeen brändiin.

Ryhmäkeskustelussa kritisoitiin vakuutustuotteiden lanseerausta. Uusitun koiravakuutuksen lanseerauksen todettiin epäonnistuneen. Asiakkaille luultiin myytävän vakuutusta, joka kattaisi niin hoitokuluja lemmikin sairastumisen varalle kuin korvauksen kuoleman varalle. Tosiasiassa koira oli ainoastaan vakuutettu kuoleman varalta. Tämä aiheutti vaivaa niin Fennialle kuin asiakkaillekin, koska kaikki tuotteen hankki-
neet piti kontaktoida, pahoitella virhettä ja pyrkiä korjaamaan epäkohta. Keskustelijat näkivät, että erikoisliikkeelle ei saisi päästä käymään näin.

Burmannin ja Zeplinin (2005, 279–281) mukaan asiakaspalvelijat viestivät brändistä epäsuorasti puhuessaan esimerkiksi tuotteista ja palveluista. Ihmetystä herätti myös se, että uusittujen tuotteiden tiedot tulevat välillä sähköiseen koulutusjärjestelmään vasta tuotteen lanseerauksen jälkeen. Tuotekoulutusten olisi hyvä löytyä järjestelmästä etukäteen, jotta pystyttäisiin opiskelemaan mitä myydään. Keskustelussa kommentoitiin, että tuotteen tekijälle koiravakuutuksen sisältö oli varmasti selkeä, mutta ei sitten kenellekään muulle.

4.4.3 Toimitusjohtaja ja brändiryhmä

Barrow ja Mosley (2005, 135–145) korostavat toimitusjohtajan roolia brändin johtamisessa. Henkilöstön sitouttaminen brändiin onnistuu kunhan työntekijät näkevät, että johto toimitusjohtajaa myöten uskovat siihen, mitä viestittävät brändistä ulos- sekä sisäänpäin. Myös De Chernatony (2001, 6) kertoo henkilökunnan halusta seurata vahvoja johtajia ja ottaa oppia heiltä. Lisäksi vahva brändi ja sen onnistunut johtaminen on yksi tehokkaimmista hyvien johtajien keinoista saada työntekijät sitoutumaan yhteisiin arvoihin. (Ks. myös Khan 2009, 30–32).

”Se, että tj uskoo tähän juttuun, niin se näkyy ulospäin tänne meillekin asti.” - korvauskäsittelijä

Toimitusjohtaja Antti Kuljukan kehuttiin toimivan niin kuin puhuukin. Toimitusjohtajan vieraillessa yritystilaisuuksissa, yhteistyökumppaneilla ja yhdistyksissä esittelee hän Fenniaa Vakuuttamisen erikoisliikkeenä. Henkilöstön mielestä näkyvä ja kannustava toimitusjohtaja Kuljukka seisoo sataprosenttisesti brändin takana ja nauttii henkilöstön täyttä luottamusta. Vuoden 2009 toimitusjohtajien joulutervehdyksessä Kuljukka (2009) kiittää ja kannustaa henkilöstöään.

”Onnistuminen perusliiketoiminnassa on edellyttänyt systemaattista ja määrätietoista työtä meidän jokaisen osalta. Yhteen hiileen puhaltaminen sekä usko omaan osaamiseen ovat keskeisiä elementtejä menestymisemme takana.

Lämpimät kiitokset kaikille! Olemme ylpeitä ja samalla nöyriä saadesamme tehdä töitä kaltaisenne porukan kanssa!”

Ryhmäkeskustelijat totesivat, että 80- ja 90-luvuilla Fenniassa toimittiin todella matalalla profiililla, niin markkinoilla kuin yrityksen sisälläkin. Tultaessa 2000-luvulle yrityksen johtamistyylin kerrottiin muuttuneen täysin, esimerkkinä mainittiin vision ja brändin käyttöönotto.

Aaker ja Joachimsthaler (2000, 164–196) toteavat, että brändistä ja sen strategiasta vastaavan brändiryhmän (*englanniksi brand team*) perustaminen on hyvä keino johtaa ja rakentaa brändiä. Yllättävää oli, että ryhmäkeskustelun aikana ei kertaakaan mainittu Fennian brändiryhmää, jonka tehtävänä on suunnitella ja toteuttaa Fennian yhteinen näkyvyys sekä koordinoida markkinointiviestinnän toimenpiteitä niin, että varmistetaan ryhmän osalta linjakas ja riittävä esiintyminen kautta vuoden. Brändiryhmän jäsenenä ovat Fennian ja Eläke-Fennian markkinointijohtajat, Henki-Fennian myynti- ja

markkinointijohtaja sekä Fennian markkinointipäällikkö (Fennika 2009). Aaker ja Joachimsthaler (2000, 130–131) toteavat, että ylimmän johdon haasteena on kyetä välittämään brändiin liittyvät miellelyhtymät työntekijöille ja motivoida heitä ymmärtämään ja välittämään niistä.

4.4.4 *Konttoreiden ulko- ja sisäilme*

Keskusteltaessa Fennian konttoreiden ulkoasusta ja niiden soveltuvuudesta Vakuuttamisen erikoisliike –brändiin nousi esiin jonkin verran kritiikkiä. Esimerkiksi Turun konttorin ulkoilmeen ja sisäänkäynnin ei koettu tukevan Vakuuttamisen erikoisliike –brändilupausta. Myös konttoreiden, niin sisä- kuin ulkoasun yhteneväisyyden perään kuulutettiin.

Kierrän tämän alueen konttoreita jatkuvasti. Jokainen konttori, vaikka niissä on samanlaiset kalusteet, on niin erilainen piirteiltään, ettei niissä ole sellaista yhtenäisyyttä. Esimerkiksi Porissa istutaan kehässä, Raumalla rivissä, Parainen on oma lukunsa. Ainoa mikä on yhtenäistä, niin on nämä vihreät tuolit ja kalusteet.

Ongelmaksi koettiin, että ulko- ja sisäilme ovat liikaa konttorin henkilökunnan omalla vastuulla. Sitä ei siis tavallaan johdeta, eikä tehtävä näin ollen kuulu kenenkään vastuulle. Osallistujat tarjosivat parannusehdotukseksi, että esimerkiksi markkinoinnista tulisi tarkat ohjeet miltä ikkunoiden ja työpöytien pitäisi näyttää. Jonka jälkeen annettujen ohjeiden toteutumista seurattaisiin johdetusti. Tämä tieto oli sinänsä yllättävää, koska Fennikasta löytyy brändiryhmän tekemä konttoriohje, jossa määritellään tarkasti konttoreiden tavoiteilme (Riikonen 2009).

Turun kiinteistön isännöinnin suuntaan annettiin palautetta, että konttorin edusta olisi pidettävä paremmassa kunnossa. Ongelmana Turussa on naapurissa sijaitseva yökerho, jonka asiakaskunta viikonloppuisin likaa myös Fennian edustan. Törkyisen konttorin edustan katsottiin vähentävän erikoisliikkeen uskottavuutta. Lisäksi keskustelijat ehdottivat, että Turussa ja muuallakin voitaisiin ottaa mallia Raumasta, jonka konttorin ikkunassa on toimiva yhteistyökuvio. Määrätyin väliajoin hyvämaineinen asiakas pääsee mainostamaan itseään Fennian ikkunaan ja toimii näin ollen samalla referenssinä. Ideaa pidettiin hyvänä, sillä näin Fennian brändi yhdistetään mielikuvissa toiseen hyvään yritykseen.

4.4.5 Markkinointiviestintä

Burmanning ja Zeplinin (2005, 279–281) mukaan brändin uskottavuus ja vahvuus kärsivät, jos brändilupausta ei pystytä jatkuvasti lunastamaan kaikissa asiakkaan ja brändin kosketuspinnissa. Asiakkaiden kokemuksia brändistä ohjaavat eritoten henkilökohtaiset kohtaamiset asiakaspalvelussa, eikä niinkään markkinointiviestintä. Asiakaspalvelijat viestivät brändistä epäsuorasti puhuessaan esimerkiksi tuotteista ja palveluista, siksi jokaisen olisi oltava tietoinen brändin identiteetistä. Mikäli asia ei ole näin, niin henkilöstö vie pohjan pois brändin mukaiselta markkinointiviestinnältä.

Keskustelussa otettiin kantaa Fennian televisiossa, radiossa, printissä ja netissä toteutettuun mainoskampanjaan (LIITE 3 FENNIATURVAA.FI-KAMPANJASIVUSTO), jonka pääviestinä oli ”Tervetuloa maksuttomaan vakuutus-kartoitukseen”. Kotitalousasiakkaille suunnatun kampanjan soveltuvuus Vakuuttamisen erikoisliike -brändilupaukseen jakoi keskustelijoiden mielipiteitä. Mainoksissa käytetty sana ”maksuton” herätti keskustelua, eikä sitä pidetty täysin soveltuvana ammattimaisen erikoisliikkeen brändiin:

Osallistuja 1: - Kaikkialla muuallakin myydään kaikkea sellaista, mikä ei maksa mitään. Sana maksuton, ei haittaa, koska jokainen sen ilmankin ymmärtäisi. Muutkin mainostavat sellaista, mikä ei ole mitään.

Osallistuja 2: - Kyllä joku olisi voinut keksiä jotain muuta, koska kartoitus on muka maksanut jotain ja kuinka paljon?

Osallistuja 3: - Olen samaa mieltä, että se maksuton on turha siinä.

Osallistuja 2: - Brändin mukaisempi olisi ollut: ..asiantuntevaan/ kattavaan/ täydelliseen vakuutuskartoitukseen.

Osallistuja 1: - Sitten luullaan, että se maksaa jotain.

Osallistuja 2: - Ei luulla.

Osallistuja 4: - On ollut tilanteita, jossa asiakas on kysynyt, että maksaako se jotain.

Brändin johtaminen on identiteetin luontia, ylläpitoa ja siitä viestimistä, niin ulkoisesti kuin sisäisesti (De Chernatony 2001, 36–37). Samaan mainoskampanjaan liittyen osallistujilta tiedusteltiin, että oliko heitä informoitu kampanjasta ja sen tavoitteista ennen viestinnän aloitusta. Osa keskustelijoista oli käynyt katsomassa kampanjan mainoksia netissä. Lisäksi kommentoitiin, että kampanjan tarkoitusta ei henkilöstölle avattu. Toisaalta todettiin, että tiedot mainoksista löytyvät intranetistä, mutta kukaan ei ollut niitä sieltä käynyt katsomassa. Lisäksi kampanjoista tulee silloin tällöin sähköpos-

tia, mutta niiden huomioarvo nähtiin vähäiseksi. Tämän esimerkin pohjalta voitaisiin ajatella, että sisäiseen viestimiseen kannattaisi panostaa nykyistä enemmän.

Keskustelijat ehdottivat, että varsinkin myyntipuolta pitäisi informoida tarkemmin tulevista kampanjoista, jotta he osaisivat hyödyntää niitä paremmin omassa myyntityössään. Lisäksi kävi ilmi, että minkäänlaisia toimintaohjeita ei ollut kentälle annettu, että miten pitäisi toimia, jos asiakkaat kyselevät kampanjasta. Jokainen on siis vastaillut parhaansa mukaan, mikäli asiakas on esimerkiksi kysynyt, että mitä tämä kartoitus sitten maksaa normaalisti.

Meidanin (1996, 173-174) mukaan finanssipalvelujen markkinointi on haastavaa, koska yrityksen kohderyhmä koostuu monista hyvin erilaisista asiakkaista. Eri kohderyhmille esimerkiksi yrityksille tai tavallisille kuluttajille suunnatun markkinointiviestinnän pitäisikin puhua samaan sävyyn ja vahvistaa näin ollen yhtenäistä mielikuvaa. Työskennellessäni myyntineuvottelijana kiinnitin huomiota yllä mainittuun vakuutus-kartoitus -kampanjaan ja mikäli vertaan, sitä esimerkiksi yrityspuolelle suunnattuun vastaavanlaiseen markkinointiviestintään, niin voin todeta, että yhtenäisen mielikuvan välittäminen onnistui.

Keskusteltaessa palautteen antamisesta kävi ilmi, että monia asioita, kuten parannusehdotuksia ja ideoita pohditaan kahvipöydissä, mutta harvoja asioita lähdetään viemään eteenpäin. Yllättävää oli, että kukaan ryhmäkeskustelun osallistujista ei maininnut jokavuotisia kehityskeskusteluja tai henkilöstöllä teetettävää työtyytyväisyystutkimusta, jotka yleisesti koetaan hyviksi kanaviksi antaa palautetta. Asif ja Sargeant (2000, 299) kirjoittavat sisäisen kommunikaation mallintamista finanssipalvelusektorilla käsittelevässä artikkelissaan, että henkilöstöä pitäisi rohkaista entistä enemmän dialogiin johdon kanssa. Ryhmäkeskustelijat totesivat, että systemaattinen palautteen kerääminen kentältä on puutteellista, vaikka myönsivät samalla, että itsekin voisi olla aktiivisempi.

”Helppo on aina arvostella, mutta parannusehdotusten antaminen on aina vaikeampaa.”

Grönroosin (2000, 449–451) mukaan ulkoisen markkinoinnin sisäistä vaikutusta ei kannata unohtaa. Työntekijät ovat lähes aina hyvin vastaanottavainen yleisö mainoskampanjoille ja suhdetoiminnoille. Mainoskampanjoiden, esitteiden ja mainosten esittäminen henkilöstölle etukäteen mahdollisesti lisää sitoutumista ja hälventäisi sekaannusta. Keskusteluissa kävi ilmi, että ketään osallistujista ei ole ollut mukana suunnitelmassa mainoskampanjoita, eikä esimerkiksi ole edellä mainitun mainoskampanjan tiimoilta antanut palautetta markkinointiosastolle.

4.4.6 Organisaatorakenne ja sisäinen asiakkuus

Aakerin ja Joachimsthalerin (2000, 48) mukaan brändien johtamisen ensimmäinen haaste on brändin rakentamista tukevan organisaation luominen. Fennian ja sen brändin kannalta nähtiin tärkeäksi, että kaikki palvelukanavat pidetään toimivina eli asiakas voi vieraillla konttorilla, soittaa puhelimella tai asioida verkossa, myös faksi toimii. Valinnan mahdollisuutta pidettiin tärkeänä, koska kuluttajatkin ovat erilaisia.

Tärkeänä pidettiin myös korvauspalveluiden säilyttämistä palvelualueilla muista erottumisen ja erikoisliikkeen leiman kannalta. Asiakkaalla on oltava mahdollisuus tulla paikan päälle keskustelemaan myös korvausasioissa. Jälleen kerran korostettiin, että ollaan myös henkilökohtainen silloin kun vahinko sattuu, eikä ainoastaan silloin kun myydään. Paikallistuntemus on oleellista vahinkoja käsiteltäessä. Paikallisten lääkäritalojen ja katujen tuntemus esimerkiksi liikennevahingoissa antaa käsittelijällä heti käsityksen tapahtuman puitteista. Tämä nopeuttaa korvauskäsittelyä eli näkyy suoraan palvelun laadussa.

Papasolomou ja Vrontis (2006, 41) toteavat, että pelkkien asiakasrajapinnassa toimivien työntekijöiden kouluttaminen palveluhenkisiksi ei ole riittävää, sillä muutoin loput henkilöstöstä eivät onnistu palvelemaan sisäisiä asiakkaitaan parhaalla mahdollisella tavalla. Keskustelussa tulikin esiin tärkeä huomio, että se ei ole riittävää, jos asiakkaalle annetaan erikoisliikkeen mukaista palvelua ainoastaan vakuutuksia myydessä. Fennian toimitusjohtaja Antti Kuljukka oli todennut palaverissa, että korvauskäsittelyssä se totuus eli palvelu vasta realisoituu. Vasta vahingon satuttua se palvelu, mistä asiakas on myyntivaiheessa maksanut, punnitaan. Korvauspuolellakin pitäisi siis pystyä tarjoamaan erikoisliikkeen tasoista palvelua.

Omat työntekijät voidaan nähdä organisaation sisäisinä asiakkaina, joita suostutellaan brändin mukaiseen käyttäytymiseen sisäisen brändäyksen keinojen avulla. Sisäinen brändäys pyrkii siis vaikuttamaan asenteisiin, jotta työntekijät lunastaisivat jatkuvasti yrityksen viestimää brändilupausta (Punjaisri & Wilson 2007, 61). Ryhmäkeskustelun viimeinen eli kolmas teema aloitettiin puhumalla sisäisestä asiakkuudesta. Käsite oli kaikille osallistujille tuttu ja sen nähtiin tarkoittavan sitä, että fennialaiset ovat asiakkaita toisilleen.

”Palvellaan muita työntekijöitä kuten asiakasta. Samalla kunnioituksella.”

Papasolomou ja Vrontis (2006, 39) tukevat ajatusta nähdä työntekijät sisäisinä asiakkaina. Sisäisten asiakkaiden tarpeiden tyydyttämisen kautta yritys saavuttaa paremman palvelun tason, joka taas tyydyttää ulkoisia asiakkaita. Tähän logiikkaan on

sisäänrakennettu piilevä oletus siitä, että työntekijän tarpeiden tyydyttäminen parantaa heidän motivaatiota ja työpaikassa pysymistä, jolloin ulkoiset asiakkaat pysyvät todennäköisemmin tyytyväisinä. Fennia-ryhmän henkilöstölehti (Fennialainen 2/2009, 6–7) käsitteli aihetta haastattelemalla neljää eri tehtävissä olevaa fennialaista. Heille kaikille asia tuntui olevan itsestäänselvyys, että muita palveliaan kuten ulkoisiakin asiakkaita. Lehden otsikointi kertoi oleellisen:

”Hyvä sisäinen asiakaspalvelu mahdollistaa parhaan palvelun ulkoisille asiakkaille”

Jokainen kohtaaminen asiakkaan kanssa, niin konttorilla kuin puhelimessa, on totuuden hetki, jolloin annettu brändilupaus pyritään lunastamaan. Asiakkaat odottavat yhtenäistä palvelua jokaisesta brändin kosketuspinnasta (Khan 2009, 23–24). Eri osastojen ja konttoreiden välinen yhteistyö nähtiin kuuluvan sisäisen asiakkuuden käsitteen alle. Oleellista on, että ongelmien tullessa apua pitäisi saada ja asioita ratkoa yhdessä. Kaikkien olisi muistettava, että ei tietoja tarvita itseään varten, vaan asiakasta. Sisäisen asiakkuuden ongelmiksi nähtiin vastuun jakaminen ja mahdollinen tuplatyö. Mikäli moni sisäinen asiakas hoitaa yhden ulkoisen asiakkaan erityistapausta, niin sekaannuksia ja päällekkäisiä toimintoja on vaikea välttää.

4.4.7 Palkitseminen

Palkitsemisjärjestelmää pitäisi osallistujien mielestä muokata vastaamaan enemmän brändiä. Yksityispuolen palkkiot ovat pienentyneet samalla kun uusien työkalujen, kuten SVS:än (Sinun vakuutus suunnitelmasi) käyttö vie entistä enemmän aikaa. Ryhmässä ehdotettiin, että myös SVS:n tekemisestä palkittaisiin. Palkkioiden nostamisella nähtäisiin olevan kannustava vaikutus työntekijöihin. Korvauspuolen tulospalkkion ongelmaksi nähtiin se, että yksittäinen työntekijä ei pysty siihen vaikuttamaan.

”No tulospalkkio tulee jos tulee, mutta on sellainen olo, että siihen ei henkoht pysty yhtään vaikuttamaan.”

Henkilökohtaisten palkkioiden kuten komissioiden käyttö on todettu tehokkaaksi menetelmäksi myynnin vauhdittajana, mutta ongelmaksi nousee niiden negatiivinen vaikutus ryhmähenkeen ja tiimityöskentelyyn. Palkkioiden ansaitseminen kannattaisi siis sitoa myös esimerkiksi koko konttorin tulokseen ja koskemaan myös muitakin kuin pelkkiä asiakasrajapinnassa toimivia palveluhenkilöitä. (Papasolomou & Vrontis 2006,

44–45). Puhuttaessa tiimin tai koko konttorin toimiin sidotuista palkitsemisista todettiin, että 80-luvulla Fenniassa oli tiimejä, jotka sitten romutettiin ja nyt ne ovat taas tulleet muotiin 2000-luvulla. Myyntipuolella ryhmän toimintaan sidotut palkkiot osallistujat kokivat hankaliksi, koska kaikki kuitenkin kilpailevat samoista asiakkaista.

”Toinen myy 100 000 eurolla ja toinen 50 000 eurolla. Sitten molemmat saa saman verran palkkiota. Tällöin on vaarana, että enemmän myynyt lähtee muualle, koska ajattelee elättävänsä muita tiimiläisiä.”

Oikeana suuntana palkitsemisissa nähtiin kannattavuuteen keskittyminen. Tämä ohjaisi oikeanlaiseen myymiseen ja laadukkaaseen työhön. Yrityspuolella voitaisiin seurata enemmän esimerkiksi asiakastyytyväisyyttä ja asiakaspysyvyyttä, eikä vain kylmää myyntilukua viivan alla.

4.4.8 Sisäinen markkinointi ja koulutus

Sisäinen markkinointi merkitsee asenne- ja viestintäjohtamista. Työntekijöiden asenteita on johdettava ja saatava heidät motivoituneiksi toimimaan asiakaskeskeisesti ja palveluhenkisesti. Lisäksi esimiehet, asiakaspalvelijat ja tukihenkilöt tarvitsevat tietoa pystyäkseen suoriutumaan tehtävistään. Tietoa tarvitaan rutiineista, tuotteiden ja palvelujen piirteistä ja asiakkaille esimerkiksi mainoskampanjoissa annetuista lupauksista. (Grönroos 2000, 437–438).

Kun osallistujilta kysyttiin, että mistä eri kanavista he saavat tietoa Fennian brändistä, niin sähköposti ja Fennika (intranetti) nousivat esille tiedonlähteinä. Toisaalta ainoastaan koulutuksissa osallistujat kertoivat saaneensa suoranaisesti brändiin liittyvää tietoa. Myös sidosryhmille tarkoitettua Fennia-lehteä selaillaan, jos ehditään.

”Olisi koulutuksia, mistä saisi tietoa, paino sanalla olisi. Ei päivän aikana ehdi intranettiin kurkkimaan... Tässä tietoyhteiskunnassa, kun sähköpostia tulee, niin sitä aina heti miettii, että ei tämä minua koske ja pyrkii vaan poistamaan.”

Usein työntekijät nähdään vain passiivisena yleisönä, jota informoidaan, mutta ei konsultoida tai opeteta (Khan 2009, 32). Osaksi Fennian tietotulvaongelmaa nähtiin, että jokainen johtaja saa lähettää rajattomasti tiedotteita koko Fennialle. Viestien brändin tai Fennian kannan mukaisuutta ei valvota. Henkilöstö vastaanottaa eri tahoilta (johtajat, eri osastot) erilaisia, jopa ristiriitaisia viestejä. Parannusehdotukseksi katsot-

tiin, että osa viesteistä, esimerkiksi koko Fenniaa koskevat tiedotteet, menisivät tahon kautta, joka valvoisi viestien yhdenmukaisuutta.

Tiedonkulun nopeus ja yhtäläisyys koettiin oleelliseksi asiakaspalvelussa. Asiakasrajapinnassa pitäisi tiedon olla helposti saatavilla tai vähintään tieto, mistä lisätietoja löytää. Varsinkin myyntineuvottelijoiden työssä, jossa asiakas on usein siinä edessä, niin vastaus pitäisi antaa mahdollisimman nopeasti. Lisäksi mainittiin, että erikoisliikkeen pitäisi pystyä antamaan virallinen vastaus kaikista palvelukanavista esimerkiksi matkavakuutuksen korvaavuudesta tuhkapilven uhatessa samana aamuna, eikä vasta parin päivän päästä. Saman pitäisi toimia lakkojen, tulvien ja myrskyjen yhteydessä.

Koulutus on konkreettinen keino, jolla sisäistä brändäystä voidaan toteuttaa. Esimerkiksi lyhyet videot tai pienet esitteet ovat koulutusta, jolla brändin arvoja voidaan välittää työntekijöille. Myös workshopit eli työpajat ovat tehokas tapa saada työntekijät mukaan ja sitoutumaan brändin rakentamiseen (De Chernatony 2001, 16). Vanhojen työntekijöiden kouluttaminen nähtiin puutteelliseksi ja täysin omaehtoisuuteen perustuvaksi. Osallistujat kaipaivat koulutusputkea tai -systeemiä, jossa tulevista koulutuspäivistä sovittaisiin etukäteen yhdessä työntekijän kanssa, niin että omat mielenkiinnon kohteet vaikuttaisivat koulutusten valintaan. Ennen koulutusta olisi varattu aikaa verkko-opiskelulle, jossa tulevasta aiheesta saisi esitietoja.

Fennia-ryhmän henkilöstölehdessä (Fennialainen 2/2009, 3) esiteltiin lyhyesti Viisarit-valmennus, joka starttasi syyskuussa 2009 jo kuudennen kerran. Valmennukseen kohderyhmää ovat pitkän työuran tehneet, kokeneet osaajat, joilla riittää tietotaitoa jaettavaksi myös muille. Valmennuksen tavoitteena on osaamisen siirtäminen osaksi toimintakulttuuria, lisätä arvostusta sekä edistää työhyvinvointia. Valmennukseen osallistui syksyllä 11 fenniaryhmäläistä. Lisäksi henkilöstölehden samassa numerossa esiteltiin tehtäväkierron mahdollisuutta.

Myyntikokouksien koettiin olevan liian täynnä asiaa. Kaikkea ei ehdi sisäistämään, koska tietoa tulee monelta eri alueelta ja taholta. Myyntikokoukset voisivat olla rauhoitettu ainoastaan myynnin asioille ja muut koulutukset pidettäisiin erikseen. Yleisesti koulutusten painottumista myyntipuolella kritisoiitiin ja toivottiin varsinkin korvauspuolelle osaamista syventävää koulutusta, jotta ammattitaitoa pystyttäisiin pitämään erikoisliikkeen vaatimalla tasolla. Korvauspäiviä pidettiin hyvinä, mutta täysin riittämättöminä. Päivät ovat liian täynnä ohjelmaa, jolloin asioihin ei ehditä syventymään.

”Tulet Fenniaan töihin ja käyt kaikki kurssit ja olet sitten kamalan oppinut. Sitten kun olet ollut 10 vuotta talossa, niin et ole yhdelläkään kursilla ollut ja olet ihan pihalla.”

Sähköisiä koulutuksia eli verkkokursseja pidettiin hyvinä, mutta niihin kaivattiin lisää käytännölläisyyttä. Lisäksi todettiin, että ne palvelevat parhaiten koulutuspäiviin valmistavina koulutuksina. Uuden työntekijän perehdytystä keuhuttiin kattavaksi, mutta siitä puhuttaessa nousi esiin etupainotteisuus.

”Kun aloitin joitakin vuosia sitten, niin aluksi oli verkkosulkeisia ensimmäiset kaksi viikkoa. Sitten käytiin vähän pääkonttorissa ihmettelemässä ja sen jälkeen on ollut tapaus kerrallaan opettelua.”

Tullessani kesätöihin kesäkuussa 2009 aloitin sähköisten valmennusten tekemisen heti toisena päivänä. Verkkokurssien aiheet etenivät loogisesti: aluksi yleistä tietoa Fenniasta ja fennialaisten tavoista toimia, jonka jälkeen siirtyminen järjestelmä- ja tuotevalmennuksien pariin. Opiskelua ryhmittivät välitehtävät, jotka tosin olivat välillä vähän yksitoikkoisia. Verkkokurssit olivat nykyaikaisia ja kuvamaailmat välittivät mielikuvaa ammattimaisesta toiminnasta. Omalta osaltani olin tyytyväinen saamaani perehdytykseen ja eritoten työkaverieni avuliaisuuteen.

Keskustelijat nostivat keskustelun lopussa mielenkiintoisen asian esiin: mikäli yritys panostaa omaan henkilöstöön, niin heijastuu se myös ulospäin. Ajatellaan, että Fennia panostaa massiivisesti henkilöstön koulutukseen, jonka seurauksena asiakkaille pystytään antamaan ammattimaisempaa palvelua. Lisäksi työntekijät puhuvat ulospäin, että heidän ammattitaidostaan pidetään hyvää huolta.

”Kun lehtiä lukee, niin siellä yleensä kiinnittää huomionsa sellaisten yritysten työntekijöihin, jotka ovat erittäin tyytyväisiä. Näin saadaan levitettyä positiivista mielikuvaa. Lisäksi asiakkaat kiinnostuvat helposti yrityksestä, joka pitää huolta ja panostaa työntekijöihinsä. Tällöin myös ajatellaan, että pitävät saman lailla huolta asiakkaistaan.”

Keskustelun lopetuksiksi todettiin, että loppujen lopuksi työnantajana Fennia on ollut hyvä ja selvinnyt taloudelle vaikeasta vuodesta 2009 hyvin. Mutta samalla ihmeteltiin, että sitä ei ole mainostettu mitenkään. Yrityspoolella asiakkaat ovat kyselleet, että onko Fennia joutunut lomauttamaan henkilöstöä, johon on voitu hyvällä omatunolla vastata, että ei.

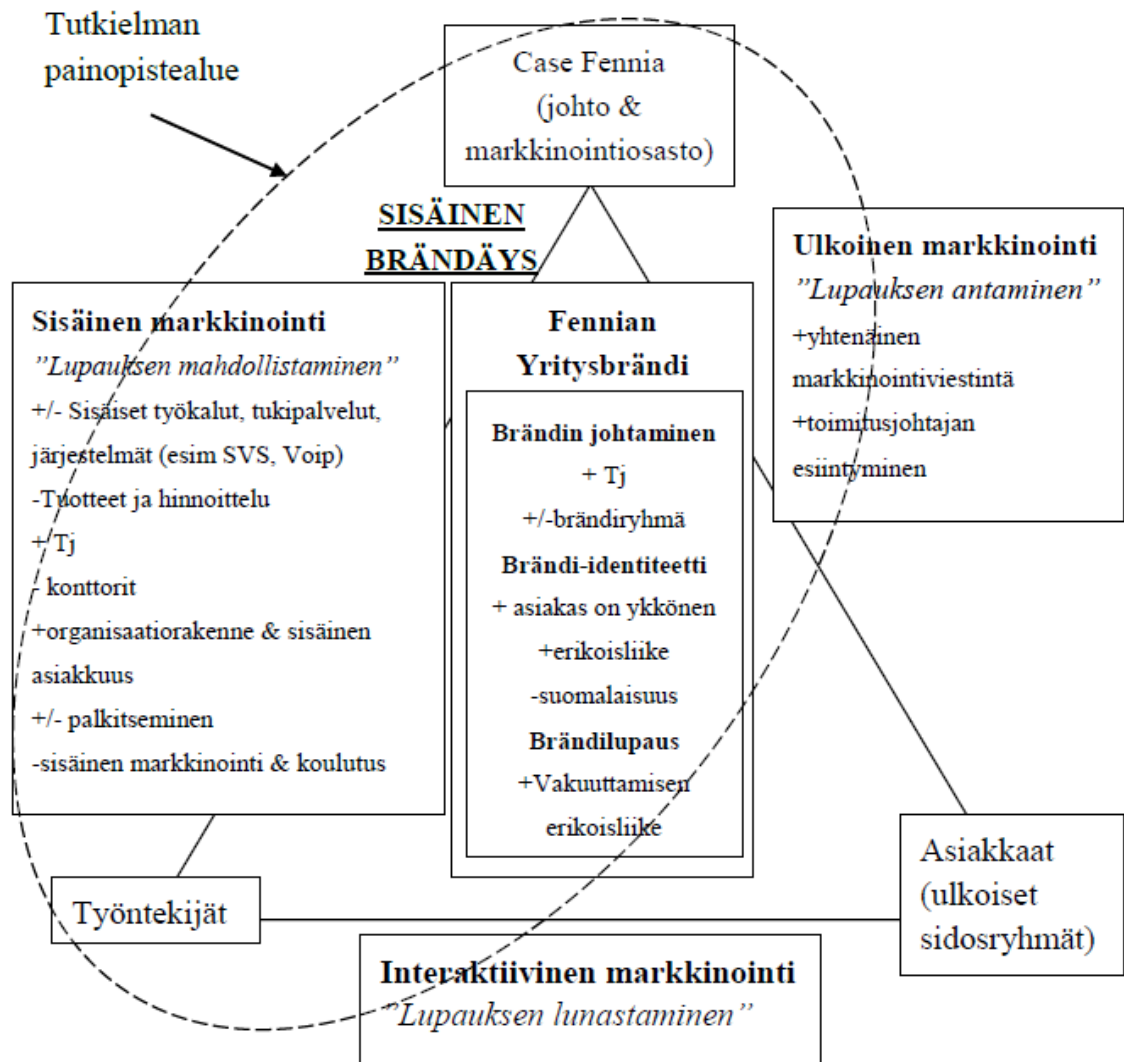
”Hyvä talo tämä on töissä olla. (Muut nyökyttelevät.) Tätä vaan pitäisi tuoda enemmän julki osana yrityskuvaa.”

Keskustelijat totesivat, että tällaisina tiukkoina aikoina viestinnässä, niin ulkoisessa kuin sisäisessäkin, voitaisiin tuoda enemmän positiivisia asioita ilmi. Lisäksi keskustelijat totesivat, että tämä positiivisuus pitäisi jokaisen saada käännettyä siihen, että jaksaa palvella asiakkaita hyvin, niin ulkoisia kuin sisäisiäkin.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkielman viidennessä luvussa pureudutaan johtopäätöksiin. Luvun rakenne noudattaa empiirisen tutkimuksen tuloksia esittelevän tutkielman rakenteen ja teoreettisen viitekehysten pohjana toimivan palveluiden markkinointikolmion mallia. Alaluvussa 5.1 käsitellään lyhyesti lupauksen antamista, jonka jälkeen pohditaan alaluvussa 5.2 lupauksen mahdollistamista. Johtopäätökset huipentuvat alalukuun 5.3, jossa haetaan vastausta tutkielman kannalta oleelliseen kysymykseen: onnistutaanko brändilupaus lunastamaan? Tämän pohdinnan tuloksena annetaan parannusehdotuksia ja ehdotetaan aiheita jatko-tutkimukselle.

Tutkielman johtopäätöksiä lukiessa on hyvä pitää mielessä tutkielman metodologiaosuudessa esiteltyjä tutkielman yleistettävyyteen (ks. luku 3.4.2) liittyvät tekijät. Lisäksi on hyvä huomioida, että empiirisen aineiston ydin kerättiin ryhmäkeskustelulla, jossa ei ollut mukana henkilöstöä muualta Fennia-ryhmästä, esimerkiksi Eläke-Fenniasta. Lisäksi tutkijan omat työskentelykokemukset ovat vahinkovakuutusyhtiö Fennian palveluksesta.



Kuvio 3 Empiirisen tutkimuksen tulokset esitettyinä tutkielman rakenteen ja teoreettisen viitekehyksen pohjana toimivassa palveluiden markkinointikolmiossa (mukailten: Grönroos 1996, 5–14; Bitner 1995, 246–251)

Kuviosta kolme löytyvien laatikoiden sisällä olevien tekijöiden eteen on laitettu miinus- tai plusmerkki. Tekijöitä, joiden edestä löytyy plusmerkki, voidaan pitää onnistuneesti toteutettuna. Tämä tarkoittaa, että osatekijä on teorioiden mukainen tai/ja on noussut positiivisesti esiin empiirisissä tutkimuksissa, kuten ryhmäkeskustelussa tai kirjallisissa dokumenteissa. Mikäli osatekijän edessä on miinusmerkkiä kuvastava viiva, niin tällöin kyseinen kohta ei ole täysin teorioiden mukainen tai/ja on saanut negatiivista palautetta. Näissä kohdissa riittäisi siis eniten parannettavaa. Johtopäätösten

tarkoituksena on avata näitä esille nousseita tekijöitä, antaa niille perusteluita ja mahdollisia parannusehdotuksia.

5.1 Ulkoinen markkinointi: Lupauksen antaminen

Fennia pyrkii kaikessa toiminnassaan välittämään ulospäin vakuuttamisen erikoisliikkeen mielikuvaa. Tämä tavoite toteutuu ulkoisessa markkinoinnissa eli ”lupauksen antaminen” Fennian ulkoisille sidosryhmille on yhdenmukaista oman henkilöstön mielestä. Oletettavaa onkin, että ulkoisen markkinointiviestinnän suunnitteluun ja toteutukseen on panostettu paljon aikaa ja rahaa verrattuna sisäiseen markkinointiin. Olen seurannut nyttemmin tutkijan, entisen työntekijän ja nykyisen asiakkaan silmin Fennian markkinointiviestintää internetissä (esimerkiksi LIITE 3 FENNIATURVAA.FI -KAMPANJASIVUSTO), Turun Sanomissa ja aikakauslehdissä. Näkemäni perusteella markkinointiviestinnän linja ja sävy on ollut yhtenäinen, kuten teorioiden mukaan kuuluukin olla. Ryhmäkeskustelun osallistujat antoivat positiivista palautetta toimitusjohtaja Antti Kuljukan esiintymisistä julkisuudessa, esimerkkinä mainittiin pieni roolisuoritus Markku Pölösen ohjaamassa Ralliraita komediassa, jossa Fennia oli mukana yhteistyökumppanina (ks. Fennia-lehti 2009, 7; ralliraidan www-sivut). Näiden toimien nähtiin tukevan hienosti normaalia markkinointiviestintää ja sitä kautta brändiä.

Tässä tutkielmassa ei kuitenkaan panostettu palveluiden markkinointikolmion oikean kyljen eli ulkoisen markkinoinnin tutkimiseen. Kuten empiirisen tutkimuksen kuviosta (kuvio 3) käy ilmi, tutkielman painopistealuetta kuvaava katkoviiva halkoo ainoastaan vähän kolmion oikeaa kylkeä. Lisäksi asiakkaat on jätetty tarkoituksella kehän ulkopuolelle, koska heidän roolinsa on pienempi sisäistä brändäystä tutkittaessa. Myös tutkielman alussa todetaan, että ulkoista markkinointia eli lupauksen antamista käsitellään lyhyesti, mutta sitä ei varsinaisesti tutkita, eikä esimerkiksi asiakkaita tulla haastattelemaan. Seuraavaksi siirrytäänkin tekemään johtopäätöksiä tutkielman ydinasioista, joita ovat kolmion vasemmalla kyljellä olevan sisäisen markkinoinnin eli lupauksen mahdollistamisen laatikon sisällä olevat osatekijät sekä kolmion keskellä sijaitsevat Fennian yritysbrändiin liittyvät tekijät. (Grönroos 1996, 5–14; Bitner 1995, 246–251).

5.2 Sisäinen brändäys: Lupauksen mahdollistaminen

5.2.1 Fennian yritysbrändin johtaminen

Kuvion keskusta koostuu Fennian yritysbrändiin keskeisesti liittyvistä tekijöistä (kuvio 3). Keskeisiksi käsitteiksi Fennian yritysbrändin johtamisessa ja sisäisessä brändäyksessä nostettiin brändi-identiteetti ja brändilupaus. Tätä valintaa tukee myös empiirisen tutkimuksen tulokset, sillä teorian pohjilta luotuihin kysymyksiin saatiin onnistuneesti vastauksia. Fennian brändin johtaminen voidaan nähdä toimitusjohtaja ja markkinointiosasto vetoiseksi, aivan kuten markkinointikolmiostakin käy ilmi (ks. kuvion 3 ylin laatikko). Hyvänä brändin johtamisena voidaan pitää sitä, että henkilöstö näkee toimitusjohtajan brändin ilmentymänä ja luottaa tämän sanomisiin. Se, että toimitusjohtaja uskoo valittuun brändiin, heijastuu asiakasrajapinnassa työskenteleville asti. (Barrow ja Mosley 2005, 135–145; De Chernatony 2001, 6; ks. myös Khan 2009, 30–32).

Fennian brändistä ja sen yhtenäisestä esiintymisestä vastaava brändiryhmä voidaan nähdä hyvänä ratkaisuna, sillä näin ollen brändi on todellakin ylimmän johdon vastuulla ja otetaan huomioon kaikessa yrityksen päätöksenteossa. Miinuksena brändiryhmän toiminnasta voidaan mainita, että se ei ole konkretisoinut toimiaan näkyvästi asiakasrajapintaan asti. Ryhmäkeskustelun aikana brändiryhmää ei mainittu kertaakaan. Myöskään puoli vuotta kestäneen työskentelyni aikana en muista, että brändiryhmää olisi mainittu päivittäisen tekemisen yhteydessä kertaakaan. Tosin Fennian intranetistä eli Fennikasta löytyy paljon brändiin liittyviä asioita, joita voidaan pitää brändiryhmän ja markkinointiosaston ansiona. (Aaker & Joachimsthaler 2000, 164–196).

Brändi-identiteetti on brändiin liitettävien mielleyhtymien kokonaisuus, jota Fennia pyrkii luomaan tai ylläpitämään. Fennian brändi-identiteetin ytimenä voidaan pitää myös koko yrityksen toimintaa ohjaavaa kulmakiveä eli ”asiakas on ykkönen”-ajattelumallia. Tätä keskeistä arvoa tukee suomalaisuus, joka tosin jäi vähälle huomiolle ryhmäkeskustelussa, mutta nousi esiin muissa yhteyksissä (ks. esimerkiksi Fennialehti). Lisäksi visio eli pyrkimys olla ammattimainen vakuuttamisen erikoisliike on onnistuttu juurruttamaan syvälle henkilöstön ajattelumaailmaan. Fennia-ryhmän mielikuvatavoitteet on olla reilu, suomalainen, sympaattinen, uudistava ja ammattilainen. Myös Yrittäjäin Fennian pitkä historia yritysten vakuuttajana luo uskottavuutta sen toiminnalle ja brändille. Voidaan ajatella, että näiden edellä mainittujen tekijöiden pohjalta on luotu onnistuneesti Fennian Vakuuttamisen erikoisliike –lupaus, jonka takana seisovat niin toimitusjohtaja kuin henkilökuntakin. (Aaker 2002, 68–69; Aaker & Joachimsthaler 2000, 68–72; De Chernatony 2001, 36–37; Riikonen 2009).

Keskusteltaessa Vakuuttamisen erikoisliike –brändilupauksesta nousi esiin paljon positiivisia asioita. Lupaus nähtiin onnistuneena valintana, joka on siivittänyt yrityksen menestystä viime vuosina ja tulee toimimaan myös tulevaisuudessa tärkeänä tekijänä. Voidaan siis nähdä, että Fenniassa on osattu hyödyntää brändiä myös organisaatiossa sisäisesti. Fennian vision nähtiin olevan yhtenäinen brändilupauksen kanssa eli Fennia tulee entistä vahvemmin tulevaisuudessa olemaan vakuuttamisen erikoisliike, jos henkilöstöltä kysytään. Vision heikoksi kohdaksi nähtiin se, että henkilöstön ammattitaidon lisäämiseen ei ole panostettu riittävästi resursseja, koska rahat ovat menneet atk-puolen kehittämiseen. Ryhmäkeskustelijat kertoivat olevansa motivoituneita työskentelemään erikoisliikkeen eteen ja kokivat sen inspiroivana. Brändilupaus näkyy ja ohjaa työntekijöiden päivittäistä tekemistä, jolloin he muuntavat toiminnallaan yrityksen viestittämää brändiä todelliseksi, niin että asiakkaat ja muut sidosryhmät sen ymmärtävät. (Punjaisri & Wilson 2007, 59–61; De Chernatony 2001, 147).

Ryhmäkeskustelussa kävi ilmi, että henkilöstölle ei heti ollut täysin selvää, mitä Vakuuttamisen erikoisliike –brändilupauksella oikeastaan tarkoitetaan tai mitä toimia se edellyttää. Toisaalta keskustelun edetessä näihin kaikkiin epävarmuutta herättäviin tekijöihin saatiin vastaus tai parannusehdotuksia, esimerkiksi koulutusputkea ja aikaa syventävälle koulutukselle toivottiin, jotta oma ammattitaito pystyttäisiin pitämään erikoisliikkeen mielikuvan vaatimalla tasolla. Lisäksi SVS-työkalun käytön todettiin tukevan asiakaslähtöistä tapaa myydä vakuutuksia. Näin saatiin esille kaksi brändilupauksen taustalla olevaa tärkeää tekijää eli ammattitaito ja asiakaslähtöisyys. Brändi ei saisi olla pelkästään ylemmän tason strategista puhetta, joten brändilupauksen konkretisointiin päivittäiseen toimintaan kannattaisi panostaa entistä enemmän. (Aaker 2004, 16–17).

5.2.2 Brändin sisäinen markkinointi

Tutkielman teoriaosuudessa todetaan, että yritysten pitäisi varmistaa, että sisäiset järjestelmät, prosessit ja rakenne tukevat brändiä, kuten myös tieto-, suunnittelu-, budjetointi- ja seurantajärjestelmät. Ryhmäkeskustelijoiden mielestä Fennia on erottunut kilpailijoista hyvän puhelinpalvelunsa ansiosta, koska Fenniassa puhelimeen vastaa aina ihminen. Uusittu puhelinjärjestelmä (Voip) on rajoittanut brändilupauksen mukaista käyttäytymistä eikä siis välitä mielikuvaa erikoisliikkeen toiminnasta, koska nykyään Fenniasta saa aina kiinni ihmisen, mutta valitettavasti väärän ihmisen. Uuteen järjestelmään luodut vastausringit vaativat muokkausta ja koko järjestelmän kehittäminen vie aikaa. Henkilöstö uskoi, että ongelma saadaan korjattua ja, että he oppivat käyttämään järjestelmää sujuvammin. (Grönroos 2000, 448–450; Smith 1997, 24–25; King & Grace 2005, 290).

Pääasiallisena tiedon lähteenä ja näin ollen yhtenä tukipalvelun muotona toimii Fennian intranetti eli Fennika, josta löytyy kaikki mahdollinen aina erityisalojen vakuutus-ehdoista brändiin liittyviin ohjeistuksiin. Myös sähköpostilla saa helposti apua varsinaisista tukipalveluista, joita ovat esimerkiksi atk-tuki ja oikeusturvaosasto. Itse ainakin työskentelin usein tietoa hakiessani niin, että aluksi hain kyseisen kohdan Fennikasta ja lopuksi varmistin puhelimitse tai sähköpostilla esimerkiksi oikeusturvaosastolta, että olin ymmärtänyt asian oikein. Vasta tämän jälkeen välitin tiedon eteenpäin ulkoiselle tai sisäiselle asiakkaalle.

Fenniassa on käytössä Sinun vakuutus suunnitelmasi –työkalu (SVS), jonka avulla erottaudutaan kilpailijoista ja myydään vakuutuksia asiakaslähtöisesti. Ryhmäkeskustelijoiden mielestä työkalu on toimiva ja tukee brändilupausta. Toisaalta SVS ei sovellu kaikkiin tilanteisiin, koska sen käyttö vie aikaa. Itse koin SVS:n käytön hyvänä apuvälineenä asiakaspalvelutilanteessa, varsinkin uusien asiakkaiden kanssa. Tosin aluksi työkalun käyttö tuntui hankalalta, mutta parin käyttökerran jälkeen sujuvuus lisääntyi huomattavasti. Haittapuoleksi voidaan mainita kaksinkertainen kirjoitustyö. Asiakkaan tiedot kirjataan ensin SVS:ään, jonka jälkeen tiedot joudutaan kirjaamaan tai kopioimaan uudelleen tarjousta laskettaessa toiseen sovellukseen. Tulevaisuudessa tiedot voisivat siirtyä automaattisesti tarjouksen laskennan pohjaksi. Hyvänä asiana voidaan pitää sitä, että SVS-työkalun käyttöä seurataan ja siihen kannustetaan. Brändin mukaista käyttäytymistä siis valvotaan ainakin tältä osin. (Riikonen 2009).

Vakuuttamisen erikoisliikkeen brändiin soveltuvista vakuutustuotteista keskusteltaessa todettiin, että erikoisliikkeen mielikuva tarkoittaa myös samalla sitä, että ei pyritä olemaan halvin. Lisäksi osallistujat korostivat faktaa, että Fennia ei kilpaile hinnalla. Hyvänä asiana voidaan pitää sitä, että vahva brändi mahdollistaa tuotteiden korkeamman hinnoittelun. Asiakkaan rahoille on tarjottava vastinetta, joten palvelun pitää pelata. Tarjolla pitäisi olla perustuotteen lisäksi myös laajempi vaihtoehto, jonka korvauspiiri olisi todella laaja tai jotenkin muuten kilpailijoiden tarjonnasta erottuva. Tällaisena voidaan pitää esimerkiksi uutta EKO-liikennekaskoa, jonka hinnoittelu perustuu hiilidioksidipäästöihin. Näin onnistutaan vahvistamaan erikoisliikkeen brändiä tuotevalikoiman avulla. (Malmelin & Hakala 2007, 27; Aaker 2002, 95–102; Ikäheimo 2009).

Keskusteluissa kritisoitiin vakuutustuotteiden sisäistä lanseerausta. Uusitun koiravakuutuksen lanseerauksen todettiin epäonnistuneen, koska vakuutuksen tekijöille tuotteen sisältö oli varmasti selkeä, mutta ei myyntikentälle, joka tietoa eniten tarvitsee. Ongelmana oli myös uusitun tuotteen sähköisen koulutuksen tuleminen opiskeltavaksi vasta tuotteen lanseerauksen jälkeen. Tuotekoulutusten olisi hyvä löytyä järjestelmästä etukäteen ja uusien tuotteiden myyminen vaatisi kunnollista perehdyttämistä, jotta tuotteita pystyttäisiin myymään erikoisliikkeen vaatimalla ammattitaidolla. (Burman & Zeplin 2005, 279–281).

Toimitusjohtajalla on iso rooli brändin johtamisessa. Fennian henkilöstön voidaan nähdä suurelta osin sitoutuneen brändiin, koska johto toimitusjohtajaa myöten on osoittanut uskovansa vakuuttamisen erikoisliikkeeseen. Toimitusjohtaja Antti Kuljukka kannustaa ja arvostaa alaisiaan, joiden luottamusta hän nauttii. Yrityksen johtamistyyli on 2000-luvulla nykyaikaistunut ja aikaisemmin matalalla profiililla toiminut Fennia on noussut vahvaan haastajan asemaan markkinoilla. (Barrow & Mosley 2005, 135–145; De Chernatony 2001, 6).

Fennian brändiryhmä, jonka tehtävänä on suunnitella ja toteuttaa koko ryhmän yhteinen näkyvyys sekä koordinoita markkinointiviestinnän toimenpiteitä, voidaan nähdä hyvänä vetona brändin kannalta. Brändi on näin ollen sidottu vahvasti koko yrityksen strategiseen päätöksentekoon. Toisaalta ylimmän johdon haasteena on kyetä välittämään brändiin liittyvät miellelyhtymät työntekijöille eli brändiryhmällä riittää vielä haastetta toimiansa konkretisoinnissa ja näkyväksi tekemisessä asiakasrajapintaan asti. Tässä brändin jalkauttamisessa apuna voisi toimia brändistä kertovan kirjan, manuaalin tai videon tekeminen. Mikäli nämä vaihtoehdot vaativat liikaa resursseja tai ovat liian kalliita, niin brändiryhmän vuosikertomuksen tai puolivuotiskatsauksen tekeminen esitteen tai lehden muotoon voisi olla juuri Fennialle sopiva ratkaisu. Näin brändiä ja brändiryhmän toimia saataisiin konkretisoitua myös pääkonttorin ulkopuolelle. (Aaker & Joachimsthaler 2000, 130–131; 164–196).

Fennian konttoreiden ulko- ja sisäilmeen soveltuvuudesta Vakuuttamisen erikoisliike-brändilupaukseen nousi esiin jonkin verran kritiikkiä. Konttoreiden nähtiin olevan liikaa henkilökunnan omalla vastuulla. Pelkkien ohjeistuksien antaminen ei ole riittävää. Annetuissa ohjeissa kannattaisi motivoida henkilöstöä toimimaan niiden mukaan, kertoa miten asia vaikuttaa brändiin ja tarjota apua ongelmakohtien ratkaisemiseen ja mikä tärkeintä, seurata toteutuvatko annetut ohjeistukset. Toisaalta voidaan ajatella, että eri paikkakunnilla asuvat asiakkaat vierailevat harvoin eri konttoreissa, joten pienet eroavaisuudet vaikuttavat todennäköisesti vain vähän koko Fenniasta muodostuvaan mielikuvaan. Keskustelussa nousi esille Raumalla toimiva yhteistyökuvio, jossa hyvämaineinen yritysasiakas pääsee mainostamaan itseään Fennian ikkunaan ja toimii näin samalla referenssinä eli Fennian puolestapuhujana. Tämän käytännön käyttöönottamista kaikissa toimipisteissä kannattaisi harkita. (Burman & Zeplin 2005, 279–281; Khan 2009, 32).

Fennian brändin kannalta on tärkeää, että kaikki palvelukanavat pidetään toimivina, sillä ei olisi erikoisliikkeen toiminnan mukaista karsia palveluverkostoa ja tehostaa toimintoja asiakaspalvelun kustannuksella. Asiakkaan on saatava valita, että tuleeko konttorille, soittaako puhelimella vai asioiko verkossa. Tärkeänä nähtiin myös korvauspalveluiden säilyttäminen palvelualueilla muista erottumisen ja erikoisliikkeen leiman kannalta. Erikoisliikkeen on oltava henkilökohtainen myös silloin kun vahinko sattuu, eikä ainoastaan silloin kun myydään. Paikallistuntemus on oleellista vahinkoja

käsiteltäessä. Paikallisten lääkäritalojen ja kaupunginosien tunteminen nopeuttaa korvauskäsittelyä näkyen suoraan palvelun laadussa. Kaikkia resursseja ei siis kannata keskittää pelkästään pääkonttoriin.

Pelkkien asiakasrajapinnassa toimivien työntekijöiden kouluttaminen palveluhenkiseksi ei ole riittävää, sillä muutoin loput henkilöstöstä eivät onnistu palvelemaan sisäisiä asiakkaitaan parhaalla mahdollisella tavalla. Keskustelussa nousi esiin tärkeä huomio: ei riitä, jos asiakkaalle annetaan erikoisliikkeen mukaista palvelua ainoastaan vakuutuksia myydessä, sillä vasta vahingon satuttua se palvelu, mistä asiakas on myyntivaiheessa maksanut, punnitaan. Korvauspuolellakin pitäisi siis pystyä tarjoamaan erikoisliikkeen tasoista palvelua. Organisaatorakenteen on mahdollistettava tämä. (Aaker & Joachimsthaler 2000, 48; Papasolomou & Vrontis 2006, 41).

Käsite sisäinen asiakas oli fennialaisille tuttu ja sen todettiin tarkoittavan sitä, että palvelemaan muita työntekijöitä kuten asiakasta. Tähän logiikkaan on sisäänrakennettu piilevä oletus siitä, että työntekijän tarpeiden tyydyttäminen parantaa heidän motivaatiotaan ja työpaikassa pysymistä, jolloin ulkoiset asiakkaat pysyvät todennäköisemmin myös tyytyväisempinä. Eri osastojen ja konttoreiden välinen yhteistyö kuuluu samaan asiaan. Mikäli ongelmia tulee, niin apua on saatava ja asioita ratkottava yhdessä. Kaikkien olisi muistettava, että ei sitä tietoa tarvita itseään varten, vaan asiakasta. Sisäisen asiakkuuden ongelmiksi nähtiin vastuun jakaminen ja tuplatyön välttäminen. Mikäli moni sisäinen asiakas hoitaa yhden ulkoisen asiakkaan erityistapausta, niin sekaannuksia ja päällekkäisiä toimintoja on vaikea välttää. (Papasolomou & Vrontis 2006, 39; Punjaisri & Wilson 2007, 61)

Palkitsemisjärjestelmien tehtävänä on usein ainoastaan myynnin vauhdittaminen, mutta sitä kannattaisi myös muokata tukemaan brändiä, esimerkiksi Fenniassa myös SVS:n tekemisestä voitaisiin palkita. Tällöin kannustettaisiin brändin mukaiseen käyttäytymiseen ja mahdollinen palkkiotason nousu motivoisi työntekijöitä. Toisaalta voidaan ajatella, että hyvin tehty SVS-kartoitus avittaa myyntiä, jolloin palkkiotaso nousee myös sitä kautta. Korvauspuolen tulospalkkion ongelma on se, että yksittäinen työntekijä ei koe pystyvänsä sen saamiseen vaikuttamaan, jolloin tulospalkkio ei myöskään motivoi työskentelemään asetettujen tavoitteiden eteen. Palkkioiden ansaitseminen kannattaisi sitoa henkilökohtaisten tavoitteiden lisäksi esimerkiksi koko konttorin tulokseen ja koskemaan myös muitakin kuin pelkkiä asiakasrajapinnassa toimivia palveluhenkilöitä. Yritysmyyynnissä ryhmän toimintaan sidotut palkkiot voivat olla hankalia, koska kaikki yrityspäälliköt kuitenkin kilpailevat loppupeleissä samoista asiakkaista. Oikeana suuntana palkitsemisissa nähtiin kannattavuuteen keskittyminen. Yrityspuolella kannattaa seurata myös asiakastyytyväisyyttä ja asiakaspysyvyyttä, eikä vain pelkkää myynnin määrää. Näin ohjattaisiin oikeanlaiseen myymiseen ja laadukkaaseen työhön. (Papasolomou & Vrontis 2006, 44–45).

Sisäinen markkinointi tuntui olevan fennialaisille vieras käsite. Ylhäältä päin tulevat viestit nähdään ennemminkin tiedotteina, käskyinä ja ohjeina, eikä sisäisenä markkinointina, jossa työntekijöitä taivutellaan haluttuun käyttäytymiseen. Fennian ulkoinen markkinointi on yhtenäistä ja vahvasti markkinointiosaston organisoimaa, kun taas sisäinen markkinointi vaikuttaa olevan ennemminkin eri tahojen, erilaisista asioista tiedottamista. Normaalista tiedottamisesta poikkeavaa toimintaa, jota muistan (työs-kentelin 2009 kesäkuun alusta vuoden loppuun asti), olivat sisäinen myyntikilpailu, jossa palkintona oli rahasumma sekä Fennia Fit -kilpailu, joka kannusti työntekijöitä liikkumaan. Näistä molemmista kilpailuista tiedotettiin sähköpostin lisäksi printattuna tiedotteena kahvihuoneessa. Pienellä lisäpanostuksella, esimerkiksi kunnollisella kilpailujulisteella, molempien toimenpiteiden profiilia olisi saatu huomattavasti nostettua. (Grönroos 2000, 437–438; Khan 2009, 32).

Tietoa Fennian brändistä henkilöstö vastaanottaa sähköpostilla ja löytää Fennikasta, mikäli näkee sen aiheelliseksi. Toisaalta ainoastaan koulutuksissa osallistujat kertoivat saaneensa suoranaisesti brändiin liittyviä tietoja. Myös Fennia-lehteä selaillaan, jos ehditään. Työntekijöitä ei saisi nähdä vain passiivisena yleisönä, jota informoidaan, mutta ei opeteta. Osa Fennian tietotulvaongelmaa nähtiin, että jokainen johtaja saa lähettää rajattomasti tiedotteita koko Fennialle. Viestien brändin tai Fennian kannan mukaisuutta ei valvota. Eri tahoilta tulevat viestit eivät saisi olla ristiriidassa. Parannusehdotukseksi katsottiin, että esimerkiksi koko Fenniaa koskevat tiedotteet menisivät tahon kautta, joka valvoisi viestien yhdenmukaisuutta. Toinen vaihtoehto voisi olla, että lähettäjiä koulutettaisiin tai heille annettaisiin selkeä ohjeistus miten asiat pystyisi esittämään lyhyesti ja ytimekkäästi. Lisäksi yhtenäisyyttä tukemaan voitaisiin luoda brändin mukainen sähköpostipohja, jota käytettäisiin koko yritykselle tiedottamisessa ja vaikka sisäisessä markkinoinnissa. (Khan 2009).

Tiedonkulun nopeus ja yhtäläisyys on oleellista asiakaspalvelussa, jossa tiedon pitäisi olla helposti saatavilla, jotta vastaus pystyttäisiin antamaan mahdollisimman nopeasti asiakkaalle. Tärkeää olisi, että erikoisliike pystyisi antamaan virallisen vastauksen mahdollisimman äkkiä yrityksen jokaisesta palvelukanavasta esimerkiksi matkavakuutuksen korvaavuudesta tuhkapilven uhatessa tai lakkojen, tulvien ja myrskyjen yhteydessä. Nopean ja yhtäläisen vastauksen avulla pystyttäisiin erottumaan kilpailijoista ja vahvistettaisiin mielikuvaa erikoisliikkeen toiminnasta. (Khan 2009, 32–33; Smith 1997, 24–25).

Koulutus on konkreettinen keino, jolla sisäistä brändäystä voidaan toteuttaa ja näin välittää brändin arvoja työntekijöille. Tällaisena toimintana voitaisiin pitää Fennia-ryhmän Viisarit-valmennusta, jossa kokeneemmat työntekijät siirtävät osaamistaan nuoremmille. Uuden työntekijän perehdyttäminen on Fenniassa hyvällä mallilla verrattuna vanhan henkilöstön kouluttamiseen. Vanhojen työntekijöiden kouluttaminen nähtiin

puutteelliseksi ja omaehtoisuuteen perustuvaksi. Ratkaisuksi ongelmaan ehdotettiin omien koulutusputkien luontia myynti- ja korvauspuolelle, jossa tulevasta koulutuksesta sovittaisiin etukäteen yhdessä työntekijän kanssa, niin että omat mielenkiinnon kohteet vaikuttaisivat koulutusten valintaan. Ennen koulutusta olisi varattu aikaa verkko-opiskelulle, jossa tulevaan aiheeseen voisi perehtyä. Koulutuksen vähyyden ja sitä kautta tulevan ammattitaidon puutetta voidaan pitää suurimpana uhkana, että erikoisliikkeen brändin mukaiseen toimintaan ei välttämättä tulla tulevaisuudessa pystymään. (De Chernatony 2001, 16).

Fenniasta puuttuu selkeä uraputki, joka vaikuttaa varmasti pääkonttorin ulkopuolella työskentelevien työntekijöiden motivaatioon. Ainoastaan pääkonttorissa nähtiin olevan mahdollisuuksia edetä talon sisällä. Toisaalta voidaan ajatella, että kenellä tahansa on mahdollisuuksia yletä, kunhan vain on valmis työskentelemään Helsingissä. Hyvänä asiana voidaan pitää, että Fennia tarjoaa työntekijöilleen mahdollisuutta tehtäväkiertoon.

Yrityksen panostukset omaan henkilöstöön näkyvät myös ulospäin. Koulutuksia lisäämällä asiakkaille pystyttäisiin antamaan ammattimaisempaa palvelua. Lisäksi työntekijät puhuisivat todennäköisesti ulospäin, että heidän ammattitaidostaan pidetään hyvää huolta, joka loisi erikoisliikkeen mielikuvaa ja tekisi Fenniasta entistä houkuttelevamman työnantajan.

Keskustelijoiden mielestä työnantajana Fennia on ollut hyvä ja selvinnyt taloudelle vaikeasta vuodesta 2009 hyvin. Keskustelijat totesivat, että tällaisina tiukkoina aikoina viestinnässä, niin ulkoisessa kuin sisäisessäkin, voitaisiin tuoda enemmän positiivisia asioita ilmi, jotta tämä positiivisuus saataisiin käännettyä siihen, että asiakkaita jaksetaan palvella hyvin.

5.3 Onnistutaanko lupausta lunastamaan?

Markkinointikolmion kyljet eli kärkien väliset suhteet perustuvat lupauksiin. Fennian johto ja markkinointiosasto antavat ulkoisella markkinoinnilla Vakuuttamisen erikoisliike –brändilupauksen ja mahdollistavat lupauksen lunastamisen sisäisellä brändäyksellä. Totuuden hetki: onnistutaanko annettu brändilupaus lunastamaan eli sulkeutuuko markkinointikolmion pohja? Tämän kysymyksen pohdintaan päättyvät tutkielman johtopäätökset. (Grönroos 1996, 5–14; Bitner 1995, 246–251).

Tutkielman alussa todetaan, että lupauksia on helppo antaa, mutta ellei työntekijöitä rekrytoida, kouluteta, palkita ja tarjota heille oikeita työkaluja ja sisäistä järjestelmää, ei annettuja lupauksia todennäköisesti pystytä pitämään (Bitner 1995). Luvun viisi alussa empiirisen tutkimuksen tulokset esitellään tutkielman teoreettisen viitekehyksen pohjana toimivassa palveluiden markkinointikolmiossa (ks. kuvio 3). Kuviota katsoessa

voidaan todeta, että Fennia mahdollistaa annetun lupauksen lunastamisen. Fennia tarjoaa työntekijöilleen sisäiset työkalut, tukipalvelut ja järjestelmät. Myös tuotteet ja niiden hinnoittelu ovat pääosin sopivia erikoisliikkeen mielikuvaan. Fennian toimitusjohtaja Antti Kuljukka toimii esimerkillisesti uskoen valittuun linjaan ja innostaa henkilöstöään uskomaan yhteiseen visioon. Työntekijät palvelevat toisiansa sisäisinä asiakaina ja organisaatorakenne mahdollistaa asiakkaiden palvelun niin myynti- kuin korvausasioissa, niin maakunnissa kuin pääkaupungissakin. Lisäksi henkilöstöä palkitaan ja heitä myös jonkin verran koulutetaan. Fennian brändiä johdetaan. Siitä vastaavat toimitusjohtaja, brändiryhmä ja markkinointiosasto, mutta myös jokainen työntekijä uskoo pystyvänsä vaikuttamaan siihen miten asiakkaat kokevat Fennian brändin. Kuten koko Fennian toiminnan, niin brändi-identiteetinkin ydin on ajatusmalli, että asiakas on ykkönen. Muita brändi-identiteetin tekijöitä ovat Fennian vahvat juuret yritysten vakuuttajana, suomalaisuus ja pyrkimys olla vakuuttamisen erikoisliike.

Edellisen kappaleen tekijöitä ja vuoden 2009 tilinpäätöksen talouslukuja ja toimitusjohtajan katsausta luettaessa voidaan todeta, että Fennia on todellakin onnistunut lunastamaan antamaansa brändilupausta, sillä esimerkiksi Keskinäisen Vakuutusyhtiö Fennian liikevoitto oli vuonna 2009 historiallisen korkea: 69 miljoonaa euroa (Fennia 2009). Toisin sanoen Fennia on saanut kutistettua brändilupauksen ja sen lunastamisen välisen kuilun kohtalaisen pieneksi. Eli Fennian brändistään luomaa mielikuvaa voidaan pitää kohtalaisen samana niin yrityksen kuin asiakkaidenkin mielissä. Johtopäätöksenä tästä voidaan ajatella, että asiakasrajapinnassa työskentelevä henkilöstö on onnistunut olemaan Fennian vaikutusvaltaisain mainoskanava ja pystynyt olemaan brändin ilmentymä jokaisena päivänä ja näin ollen lunastanut annettua brändilupausta. (Apéria ja Back 2004, 330–360; Khan 2009, 23–24).

Toisaalta jokainen kohtaaminen asiakkaan kanssa, niin eilen, tänään kuin huomenna, on Fennian brändille totuuden hetki, jolloin annettua brändilupausta on lunastettava. Markkinointikolmio ei siis sulkeudu koskaan vaan toiminta on jatkuvaa ja ennen kaikkea toimintaa on parannettava jatkuvasti. Seuraavassa alaluvussa esitetään kootusti johtopäätösten pohjalta kaikista oleellisimmat parannusehdotukset ja samalla annetaan muutamia ehdotuksia jatkotutkimusaiheiksi. Tutkielma päätetään luvussa kuusi yhteen-vetoon. (Grönroos 1996, 5–14; Bitner 1995, 246–251).

5.4 Parannusehdotukset

Fennian sisäiseen brändäykseen, joka tähtää Vakuuttamisen erikoisliike-brändilupauksen lunastamiseen, liittyvät parannusehdotukset kulmineituvat kahden

asian ympärille: koulutukseen eli ammattitaidon lisäämiseen ja sisäiseen markkinointiin panostamiseen.

Panostaminen ammattitaitoon

Fennian vision nähtiin olevan yhtenäinen brändilupauksen kanssa eli Fennia tulee entistä vahvemmin tulevaisuudessa olemaan vakuuttamisen erikoisliike. Vision heikoksi kohdaksi nähtiin koulutus. Henkilöstön ammattitaidon lisäämiseen ei ole panostettu riittävästi. Loistava asiana voidaan pitää sitä, että henkilöstö on motivoitunut työskentelemään erikoisliikkeen eteen ja kokee sen inspiroivana. Motivoituneet työntekijät oppivat, joten koulutus ei valu hukkaan. Ratkaisuna voisi toimia selkeästi omien koulutusputkien luominen myynti- ja korvauspuolelle. Olennaista koulutusputkien suunnittelussa olisi eri toimenkuvissa työskentelevien henkilöiden kuunteleminen. Koulutuksen vähyyden ja sitä kautta tulevan ammattitaidon puutetta voidaan pitää siis suurimpana uhkana, että erikoisliikkeen brändin mukaiseen toimintaan ei välttämättä tulla tulevaisuudessa pystymään. (Bitner 1995, 246–251; De Chernatony 2001, 16; Grönroos 2000, 437–438; Khan 2009; Papasolomou & Vrontis 2006, 39–41).

Panostaminen sisäiseen markkinointiin

Fennian ulkoinen markkinointi on yhtenäistä ja vahvasti markkinointiosaston organisoimaa, kun taas sisäinen markkinointi vaikuttaa olevan ennemminkin eri tahojen, erilaisista asioista tiedottamista tai ohjeistamista. Sisäisen markkinoinnin suunnitteluun ja toteutukseen kannattaa panostaa yhtä paljon kuin ulkoisen markkinoinnin (Grönroos 2000, 449–451).

Fennian tietotulvaongelma: sähköpostin määrää kannattaisi pyrkiä vähentämään panostamalla viestien laatuun. Koko Fenniaa koskevat tiedotteet voisivat mennä tahon kautta, joka valvoisi viestien yhdenmukaisuutta. Toinen vaihtoehto voisi olla, että lähettäjiä koulutettaisiin tai heille annettaisiin selkeä ohjeistus miten asiat kannattaisi esittää. Lisäksi yhtenäisyyttä tukemaan voitaisiin luoda brändin mukainen sähköpostiviestipohja, jota käytettäisiin koko yritykselle tiedottamisessa ja sisäisessä markkinoinnissa. (Grönroos 2000, 437–438; Khan 2009, 32).

Tiedonkulun nopeus ja yhtäläisyys on oleellista asiakaspalvelussa, jossa tiedon pitäisi olla helposti saatavilla, jotta vastaus pystyttäisiin antamaan mahdollisimman nopeasti asiakkaalle. Tärkeää olisi, että erikoisliike pystyisi antamaan virallisen vastauksen mahdollisimman äkkiä yrityksen jokaisesta palvelukanavasta esimerkiksi matkavakuutuksen korvaavuudesta tuhkapilven uhatessa tai lakkojen, tulvien ja myrskyjen yhteydessä. Nopean ja yhtäläisen vastauksen avulla pystyttäisiin erottumaan

kilpailijoista ja vahvistettaisiin mielikuvaa erikoisliikkeen toiminnasta. (Khan 2009, 32–33; Smith 1997, 24–25).

Vakuuttamisen erikoisliike -brändilupauksen tarkoitusta ja taustoja kannattaisi avata henkilöstölle vielä lisää. Tämä motivoisi heitä lunastamaan lupausta entistä enemmän. Brändilupauksen konkretisoinnin keinona voisi toimia brändistä kertovan kirjan, manuaalin tai videon tekeminen. Mikäli nämä vaihtoehdot vaativat liikaa resursseja, niin esimerkiksi brändiryhmän puolivuotiskatsauksen tekeminen painetun tai sähköisen esitteen tai lehden muotoon voisi olla sopiva ratkaisu. Tätä voisi vielä täydentää vähän laajemmalla sähköisellä brändivalmennuksella. Esite toimisi samalla ikään kuin verkkokurssin mainoksena. (Aaker & Joachimsthaler 2000, 130–131; 164–196).

Uusittu puhelinjärjestelmä eli Voip on rajoittanut brändilupauksen mukaista käyttäytymistä eikä siis välitä mielikuvaa erikoisliikkeen toiminnasta, koska oikean fennialaisen saaminen kiinni puhelimella on vaikeutunut. Järjestelmän kehittämistä kannattaa siis jatkaa ja kehitystyössä on ehdottomasti oltava mukana asiakasrajapinnassa työskenteleviä tekijöitä, jotka käyttävät Voip-puhelinjärjestelmää päivittäin (Smith 1997, 24–25).

Uusien vakuutustuotteiden sisäistä lanseerausta kritisoitiin, joten tulevaisuudessa sisäiseen lanseerauksen suunnitteluun ja toteutukseen kannattaisi panostaa lähes yhtä paljon kuin ulkoisille asiakkaille suunnattuun markkinointikampanjaan: sähköpostilla tiedottaminen, henkilöstö- ja sidosryhmälehdien hyväksikäyttö, sisäiset kampanjajulisteet, kilpailu/arvonta, tuote-esitteet, sähköiset koulutukset, muut oheismateriaalit, konttorikiertue, koulutukset, palkitseminen jne. Näihin asioihin kannattaa panostaa, sillä henkilöstö tekee päivittäin ostopäätöksiä, esimerkiksi uskovatko uuteen strategiaan tai tuotteeseen. Vakuuttamisen erikoisliikkeen brändiin soveltuvia vakuutustuotteiden määrää kannattaa pyrkiä lisäämään. Erikoisliikkeen pitäisi tarjota kilpailijoiden tarjonnasta erottuvia vakuutustuotteita. Hyvänä esimerkkinä tällaisesta toimii EKO-liikennekasko. (Burman & Zeplin 2005, 279–281; Grönroos 2000, 449–451).

5.5 Jatkotutkimusehdotukset

Tutkielman alussa todettiin tämän tutkielman keskittyvän markkinointikolmion vasemman kyljen eli johdon ja työntekijöiden välisen toiminnan tutkimiseen. Asiakkaita tai ulkoisia sidosryhmiä ei siis ole haastateltu. Jatkotutkimusehdotuksia mietittäessä itseltään selvytyenä esiin nousee, että asiakkaita kannattaisi haastatella siitä, miten he kokevat Fennian brändilupauksen. Kuitenkin keskustellessani markkinointijohtaja Sirkku Ikäheimon (2009) kanssa kävi ilmi, että tämän tyyppisiä tutkimuksia Fennia teettää asiakkailtaan säännöllisesti asiakastyytyväisyystutkimuksien, asiakaspaneelien ja

mainoskampanjoiden huomioarvomittausten muodossa. Hyvään alkuun siis pääsee ainakin aluksi vertailemalla tämän tutkimuksen tuloksia jo olemassa oleviin tutkimuksiin. Lisäksi jatkotutkimusta voitaisiin tehdä tämän tutkielman pohjalta Fennian pääkonttorissa, muissa toimipisteissä tai esimerkiksi Eläke-Fennian työntekijöiden keskuudessa. Tällöin vertailemalla saatuja tuloksia tähän tutkimukseen pystyttäisiin tulokset yleistämään paremmin koskemaan koko Fennia-ryhmää. (Yin 1984, 38–40; Papisolomou & Vrontis 2006, 40–45).

Keskeisimmät parannusehdotukset liittyivät koulutukseen ja sisäiseen markkinointiin panostamiseen. Olisi siis loogista, että ennen kuin näihin osa-alueisiin lähdetäisiin tekemään radikaaleja muutoksia, niin niiden tämän hetkiseen tilanteeseen syvennyttäisiin vielä lisää ja vasta tämän jälkeen suunniteltaisiin ja toteutettaisiin muutoksia. Tutkimisen arvoisia asioita voisivat olla:

- Vakuuttamisen erikoisliike -brändilupausta tukevan uutuus tuotteen sisäisen lanseerauskampanjan toteuttaminen sisäisen markkinoinnin avulla ulkoisen markkinoinnin hartaudella: Miten vaikuttaa tuotteen myyntiin? Miten henkilöstö omaksuu tuotteen verrattuna pienemmällä panostuksella toteutettuun lanseeraukseen?
- Erikoisliikkeen-koulutusputket: Miten sitouttaa henkilöstö mukaan jo suunnitteluvaiheessa?
- Miten Vakuuttamisen erikoisliikkeessä työskentelevä ammattilainen kokee brändin omassa työssään?

Henkilöstöä sitouttavana tutkimuksena voitaisiin toteuttaa esimerkiksi brändimanuaalin, uuden tuotteen lanseerauksen tai koulutusputken suunnittelun pohjustukseksi koulutus, jossa jokainen pääsisi osallistumaan ja vaikuttamaan asioihin. Tapahtuman voisi toteuttaa alueittain tai konttoreittain. Aamupäivällä mietittäisiin ryhmissä mitä Vakuuttamisen erikoisliike -brändi tarkoittaa oman työn kannalta ja millaista koulutusta kaivattaisiin, jotta pystyttäisiin toimimaan erikoisliikkeen vaatiman mielikuvan mukaisesti. Lounaan jälkeen ryhmät voisivat kehittää sisäisen markkinoinnin kampanjan, jolla työntekijöitä kannustettaisiin brändin mukaiseen käyttäytymiseen tai oman ammattitaidon syventämiseen. Lopuksi ryhmien lyhyet esitykset käytäisiin yhdessä läpi ja koosteet toimitettaisiin markkinointiosastolle ja brändiryhmälle.

Tällä tavalla saatuja ryhmätöitä ja materiaaleja voitaisiin hyödyntää niin sisäisen kuin ulkoisen markkinoinnin suunnittelussa ja toteutuksessa, esimerkiksi brändimanuaalin ja verkkovalmennuksen teossa. Lisäksi henkilöstö näkisi, että heidän ideoitaan olisi käytetty, niin he tuntisivat voivansa vaikuttaa brändiin liittyvään päätöksentekoon. Tästä taas seuraisi mahdollisesti entistä vahvempi sitoutuminen Fenniaan ja sen brändilupausten mukaiseen toimintaan.

6 YHTEENVETO

Tämän tutkielman tarkoituksena oli analysoida sisäistä brändäystä. Tutkielman osaongelmat olivat: Mitä on sisäinen brändäys? Mitkä ovat sisäisen brändäyksen tavoitteet ja hyödyt? Mitä tarkoittaa brändilupaus ja sen lunastaminen? Tutkielman aihevalinta syntyi mielenkiinnosta brändeihin ja käytännön kokemuksista, joita kertyi työskentelystä tutkielman case-yritys Fenniassa (8.6.–31.12.2009). Tutkielman ensimmäisen luvun alussa lukija johdateltiin aiheeseen. Myös tutkielman tarkoitus ja tutkimusongelmat läpikäytiin. Tutkielman avainsanoja olivat sisäinen brändäys, joka käsitettiin yritysbrändin johtamisena ja sen sisäisenä markkinointina, myös brändi-identiteetti ja sen pohjalta luotava brändilupaus nostettiin esiin heti alussa. Tämän jälkeen tarkasteltiin tutkielman rakennetta ja käsitteellisiä lähtökohtia esitellen tutkielman teorian pohjana toimivan markkinointikolmion, jota käsiteltiin yrityksen antaman lupauksen mahdollistamisen ja lunastamisen näkökulmasta.

Tutkielman toinen luku aloitettiin käsittelemällä brändin ja yritysbrändin käsitteitä. Yksinkertaisesti esitettynä brändi on nimi, tunnus, symboli, muoto tai näiden kaikkien yhdistelmä, jonka avulla voidaan tunnistaa tietyn markkinoijan tuotteet tai palvelut. Toisaalta yrityksen brändiä voidaan myös ajatella organisaatioita ohjaavana ajattelutapana, joka yhdistää kaiken toiminnan. Brändi muodostuu siis kaikesta siitä, mitä yritys tekee, viestii, näyttää, kuulostaa ja miten siitä puhutaan. Sana ”mielestä” on keskeinen, sillä brändit elävät mielikuvina kohderyhmänsä tajunnassa. Tämä kohderyhmä on laaja sisältäen esimerkiksi asiakkaat, yhteistyökumppanit ja oman yrityksen työntekijät.

Tutkielman luvussa 2.2 käsiteltiin brändin johtamista ja brändi-identiteetin käsitettä. Brändi-identiteetti on brändiin liitettävien mielle yhtymien kokonaisuus, jonka yritys pyrkii luomaan tai ylläpitämään. Ylimmän johdon onkin kyettävä välittämään brändi-identiteettiä työntekijöille niin, että brändin viesti välittyy jokaisesta mainoksesta ja palvelupisteestä aina asiakkaille asti. Toimitusjohtajan rooli on keskeinen brändin johtamisessa, sillä henkilöstön sitouttaminen onnistuu kunhan työntekijät näkevät, että johto toimitusjohtajaa myöten uskovat brändiin.

Tutkielman luvussa 2.3 jatkettiin brändin johtamisen maailmaan syventymistä. Luku käsittelikin yrityksen brändi-identiteetin pohjalta luotavaa brändilupausta ja sen lunastamista. Jokainen kohtaaminen asiakkaan kanssa, niin konttorilla kuin puhelimestakin, on palvelubrändille totuuden hetki, jolloin annettu brändilupaus pyritään lunastamaan. Asiakasrajapinnassa työskentelevä henkilöstö on usein yrityksen vaikutusvaltaisin mainoskanava ja heidän pitäisikin pystyä olemaan brändin ilmentymä jokaisena päivänä ja näin ollen lunastettava annettua brändilupausta jatkuvasti. Brändistrategian, vision, arvojen ja asenteiden tunteminen auttaa henkilökuntaa arviomaan omien toimiensa

seurauksia brändin kannalta. Ydinidea brändisuhteiden johtamisessa on siis yrittää kutistaa brändilupauksen ja sen lunastamisen välinen kuilu mahdollisimman pieneksi.

Tutkielman luvussa 2.4 esiteltiin sisäisen brändäyksen osatekijöitä, tavoitteita ja hyötyjä. Luvun 2.4.1 lopussa kerrottiin myös yleisimpiä syitä, miksi sisäisen brändäyksen keinot ja ohjelmat epäonnistuvat. Luvussa 2.4.2 sisäinen markkinointi nostettiin sisäisen brändiajattelun keskeiseksi toteutuskeinoksi. Sisäisen brändäyksen tavoitteena on varmistaa, että työntekijät muuntavat toiminnallaan yrityksen viestittämän brändin todelliseksi, niin että asiakkaat ja muut sidosryhmät sen ymmärtävät. Tämän tavoitteen saavuttamiseksi yrityksen työntekijät kannattaa nähdä sisäisinä asiakkaina, joita suositellaan brändin mukaiseen käyttäytymiseen. Sisäinen brändäys pyrkii siis vaikuttamaan asenteisiin, sillä myös henkilöstö tekee päivittäin ostopäätöksiä, kuten uskoako tavoitteisiin, uuteen visioon, strategiaan tai brändin arvoihin.

Tutkielman luvussa 2.4.2 käsiteltiin laajemmin sisäistä markkinointia, jonka avulla rakennetaan vahvoja yritysbrändejä. Sisäisen markkinoinnin toimintoja on monia, eikä ole olemassa mitään täydellistä luetteloa toimista, jotka sisäisen markkinoinnin ohjelmaan tulisi sisällyttää. Kuitenkin koulutus on yhdessä sisäisen viestinnän ja tuen ohella sisäisen markkinoinnin tärkeimpiä työkaluja. Koulutusohjelmia on täydennettävä johdon toimilla, kuten rohkaisemisella, palautteen antamisella, aktivoimisella kahden-suuntaiseen keskusteluun ja avoimen ilmapiirin luomisella. Sisäinen viestintä ja tietotuki sisältävät esitteiden, lehtien ja muun kirjallisen materiaalin käytön. Myös rekrytointi, työnkuvaukset, urasuunnittelu, palkka- ja kannustinjärjestelmät kuuluvat sisäisen markkinoinnin piiriin. Tietotekniikalla ja intranetillä on suuri vaikutus sisäiseen markkinointiin, sillä tietokantojen, www-sivujen ja sähköpostin helppo käyttö parantaa eri osastojen ja henkilöiden välistä yhteistyötä. Luvun lopussa todettiin, että sisäisen markkinoinnin lopullisena tavoitteena on parantaa asiakaskeskeisyyttä ja palveluhenkisyttä eli henkilöstön vuorovaikutteisen markkinoinnin taitoja, mikä tässä tutkielmassa nähdään markkinointikolmion pohjalla tapahtuvana jatkuvana brändilupauksen lunastamisena.

Tutkielman kolmannessa luvussa käsiteltiin tutkimuksen toteuttamista ja sen arviointia. Tutkielma toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään tutkimaan kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti ja pyritään yleistyksiin, jotka mahdollistavat myös muiden kuin kulloisessakin tutkimuksessa esiintyneiden ilmiöiden tunnistamisen, selittämisen, ja ymmärtämisen. Tutkimusstrategiaksi valittiin tapaustutkimus, jonka empiirinen aineisto kerättiin monia lähteitä käyttäen muun muassa ohjatun ryhmäkeskustelun avulla.

Luvussa 3.1 käsiteltiin haastattelua aineistonkeruumenetelmänä esitellen sen hyviä ja huonoja puolia. Tutkielman haastattelutavaksi valittiin ohjattu ryhmäkeskustelu, jota kutsutaan myös teemahaastatteluksi. Haastattelulomake koostui kolmesta teemasta ja

niiden alle teorian pohjalta muotoilluista avustavista kysymyksistä (LIITE 1 HAAS-TATTELUPOHJA). Ryhmäkeskusteluun osallistui kuusi työntekijää ja kokoonpanoa voitiin pitää onnistuneena, koska lähes kaikki konttorin asiakasrajapinnassa toimivat toimenkuvat tulivat edustetuiksi. Lisäksi luvussa 3.2.3 ryhmäkeskustelun teemahaastattelurunko operationalisoitiin vastaamaan tutkielman teoriaosuutta. Tämän jälkeen käsiteltiin tutkielman aineiston analysointia ja analyysimetodina käytettyä teemoittelua.

Tutkielman metodologinen osio päätettiin tutkimuksen luotettavuuden ja käytökel-
poisuuden arviointiin, jonka apuna käytettiin perinteisiä validiteetin ja reliabiliteetin
käsitteitä. Validiteetin tarkastelussa on siis kyse mittauksen pätevydestä, ja tulkinnat
myös tätä pätevyuden pohdintaa. Jotta tutkielma olisi validi määritelmän mukaan, pitää
tehtyjen johtopäätösten ja analysoitujen tulosten vastata esitettyihin tutkimuskysymyk-
siin eli tutkimuksen reliabiliteetin todettiin nojaavan vahvasti kokonaisluotettavuuteen.
Työn kaikki vaiheet käyvät ilmi tutkielmasta, jolloin toimintatavoiltaan vastaavanlaisen
tutkimuksen toistaminen esimerkiksi jossakin toisessa Fennian konttorissa olisi mah-
dollista ja jopa suositeltavaa tutkielman tulosten yleistettävyyden kannalta. Kolmannen
luvun lopussa pohdittiin tutkimuksen yleistettävyyttä ja todettiin, että tutkielman lop-
putulokset voitaisiin mahdollisesti yleistää koskemaan muitakin palvelualoja. Tämä
siksi, että työntekijöiden rooli on keskeinen kaikilla aloilla, joissa tarjotaan aineettomia
palveluita.

Tämän tutkielman empiirisen kontekstin muodosti case-yritys Fennia. Luvussa neljä
tutkimustapausta lähestyttiin sisäisen brändäyksen käsitteitä ja aikaisempia tutkimustu-
loksia hyödyntäen. Tutkielman empiirisessä osiossa esiteltiin tutkimusongelmien ratkai-
semiseksi kerättyjä oleellisimpia empiirisiä materiaaleja, joita olivat nauhoitettu ryhmä-
keskustelu, kirjalliset dokumentit, Fennian intranetin materiaalit ja keskustelut markki-
nointijohtaja Sirkku Ikäheimon kanssa sekä tutkijan omat kokemukset työskentelystä
(8.6.–31.12.2009) Fennian Turun konttorilla myyntineuvottelijana. Luvun alussa käytiin
läpi yleisesti vakuutusten merkitystä ja esiteltiin lyhyesti Suomen vakuutusmarkkinoita
ja case-yritys Fenniaa ja sen brändiä. Neljännen luvun lopussa esiteltiin tutkimuksen
varsinaisia tuloksia peilaten niitä tutkielman teoriaosuuteen.

Tutkimustulosten käsittely aloitettiin Fennian brändiajattelua kuvaavalla lauseella,
jossa korostettiin jokaisen fennialaisen vaikutusta yrityksen mielikuvaan. Lisäksi esitel-
tiin ryhmäkeskustelijoiden ajatuksia brändi-käsitteestä. Oleellisinta oli se, että brändi
osattiin yhdistää mielikuvien tasolle, eikä pelkästään tuotteisiin ja logoihin. Luvussa 4.3
keskityttiin Fennian brändiin ja Vakuuttamisen erikoisliike-
brändilupauksen käsittelyyn. Valitusta erikoisliikkeen mielikuvasta pidettiin, mutta
samalla epäiltiin, että pystytäänkö lupausta lunastamaan esimerkiksi ammattitaidon
puuttumisen takia. Luvussa 4.4 esiteltiin keskeisimpiä sisäisen brändäyksen osatekijöitä
Fenniassa. Tekijät, kuten toimitusjohtaja, sisäisen markkinointi, henkilöstön

palkitseminen, tukipalvelut, sisäiset järjestelmät ja koulutus, nousivat ryhmäkeskustelun aikana esille.

Tutkielman viidennessä luvussa tehtiin johtopäätöksiä teorian ja empirian pohjalta. Johtopäätöksissä todettiin, että Fennia on onnistunut lunastamaan antamaansa brändilupausta. Toisaalta jokainen kohtaaminen asiakkaan kanssa, niin eilen, tänään kuin huomennakin on Fennian brändille totuuden hetki, jolloin annettua brändilupausta on lunastettava. Markkinointikolmio ei siis sulkeudu koskaan vaan toiminta on jatkuvaa ja ennen kaikkea toimintaa on parannettava jatkuvasti. Luvun lopussa koottiin kaikista oleellisimmat parannusehdotukset yhteen ja pyrittiin antamaan niiden pohjalta mahdollisia jatkotutkimuksen aiheita. Fennian sisäiseen brändäykseen liittyvät parannusehdotukset kulminoituvat kahden toisiaan lähellä olevan asian ympärille, jotka ovat ammatitaidon lisääminen ja sisäinen markkinointi. Näihin kahteen panostamalla annettua Vakuuttamisen erikoisliikkeen -brändilupausta onnistutaan lunastamaan myös tulevaisuudessa.

LÄHTEET

- Aaker, David, A. (2002) *Building Strong Brands*. Simon & Schuster UK Ltd: London.
- Aaker, David, A. (2004) Leveraging the Corporate Brand. *California Management Review*, Vol. 46, No. 3, 6–18.
- Aaker, David, A. – Joachimsthaler, Eric (2000) *Brandien johtaminen*. WSOY: Helsinki.
- Ahmed, Pervaiz K. – Rafiq, Mohammed – Norizan, Saad M. (2003) Internal marketing and the mediating role of organizational competencies. *European Journal of Marketing*. Vol. 37, No. 9, 1221–1241.
- Apéria, Tony – Back, Rolf (2004) *Brand Relations Management: Bridging the Gap Between Brand Promise and Brand Delivery*. Liber: Sweden.
- Asif, Saadia – Sargeant, Adrian (2000) Modelling internal communications in the financial services sector. *European Journal of Marketing*. Vol. 34, No. 3/4, 299–317.
- 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, No. 3, 163–169.
- Aviksen [www-sivut, <www.avis.fi>](http://www.sivut.<www.avis.fi>), haettu 22.11.2009, 24.6.2010.
- Barrow, Simon – Mosley, Richard (2005) *The Employer Brand: Bringing the Best of Brand Management to People at Work*. John Wiley & Sons Ltd: West Sussex, England.
- Bitner, Mary Jo (1995) Building Service Relationships: It's All About Promises. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 23, No. 4, 246–251.
- Boddy, Clive (2005) A rose by any other name may smell as sweet but “group discussion” is another name for a “focus group” nor should it be. *Qualitative Market Research: An International Journal*. Vol. 8, No. 3, 248–255.
- Bryman, Allan (2008) *Social Research Methods (Third Edition)*. Oxford University Press: Oxford.
- Burmann, Christoph – Zeplin, Sabrina (2005) Building brand commitment: A behavioural approach to internal brand management. *Brand Management*. Vol. 12, No. 4, 279–300.
- Chong, Mark (2007) The Role of Internal Communication and Training in Infusing Corporate Values and Delivering Brand Promise: Singapore Airlines' Experience. *Corporate Reputation Review*. Vol. 10, No. 3, 201–212.

- De Chernatony, Leslie (2001) *From Brand Vision to Brand Evaluation – Strategically Building and Sustaining Brands*. Butterworth-Heinemann: Oxford.
- De Chernatony, Leslie – McDonald, Malcolm (1998) *Creating Powerful Brands in Consumer, Service and Industrial Markets – 2nd edition*. Butterworth-Heinemann: Oxford.
- De Chernatony, Leslie – Cottam, Susan (2006) Why are all financial services brands not great? *Journal of Product and Brand Management*. Vol. 15, No. 2, 88–97.
- Devasagayam, P. Raj – Buff, Cheryl – Aurand, Timothy & Judson, Kimberly (2010) Building brand community membership within organizations: a viable internal branding alternative? *Journal of Product & Brand Management*. Vol. 19, No. 3, 210–217.
- Dyer, Gibb – Wilkins, Allan (1991) Better Stories, not Better Constructs, to Generate Better Theory: A Rejoinder to Eisenhardt'. *Academy of Management Review*, Vol. 16, No. 3, 613–619.
- Eriksson, Päivi – Kovalainen, Anne (2008) *Qualitative Methods in Business Research*. Sage: London.
- Eskola, Jari – Suoranta, Juha (1996) *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Lapin yliopistopaino: Rovaniemi.
- Fc Barcelonan www-sivut, <<http://www.fcbarcelona.com>>, haettu 24.6.2010.
- Fennia (2008) *Toimintakertomus ja tilinpäätös 2008*. Keskinäinen Vakuutusyhtiö Fennia: Helsinki.
- Fennia (2009) *Toimintakertomus ja tilinpäätös 2009*. Keskinäinen Vakuutusyhtiö Fennia: Helsinki.
- Fennialainen (2009) Fennia-ryhmän henkilöstölehti. Numero 2/2009.
- Fennia-lehti (2009) Turvallisen yrittämisen asiantuntija. No. 1/2009.
- Fennian www-sivut, <<http://www.fennia.fi/FenniaRyhma/>>, haettu 18.11.2009, 20.11.2009, 7.6.2010.
- Fennian www-sivut, <<http://www.fennia.fi/Kotitalousasiakkaat/Ajoneuvot/Fenniakasko/Ekokasko.htm>>, haettu 15.6.2010.
- Fenniaturvaa.fi www-kampanjasivusto, <<http://fenniaturvaa.fi/fi/kotitalous1/>>, haettu 15.6.2010.
- Finanssialan Keskusliitto (2009) *Vakuutus Suomessa 23.9.2009*. FK Finanssialan Keskusliitto: Helsinki.
- Galpin, Timothy J. (1997) Making Strategy Work. *The Journal of Business Strategy*. Vol. 18, No. 1, 12–15.

- Gapp, Rod – Merrilees, Bill (2006) Important factors to consider when using internal branding as a management strategy: A healthcare case study. *Journal of Brand Management*. Vol. 14, No. 1/2, 162–176.
- Grönroos, Christian (1996) Relationship marketing: strategic and tactical implications. *Management Decision*, Vol. 34, No. 3, 5–14.
- Grönroos, Christian (2000) *Palveluiden johtaminen ja markkinointi*. WSOY: Helsinki.
- Hirsjärvi, Sirkka – Remes, Pirkko – Sajavaara, Paula (1997) *Tutki ja kirjoita*. Kirjayhtymä Oy: Helsinki.
- Hirsjärvi, Sirkka – Hurme, Helena (2001) *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Yliopistopaino: Helsinki.
- If www-sivut, < <http://www.if.fi>>, haettu 24.6.2010.
- Ikäheimo, Sirkku, markkinointijohtaja, Fennia. Nauhoittamaton keskustelu 4.12.2009.
- Keller, Kevin (2003) *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity (Second Edition)*. Prentice Hall: Upper Saddle River, New Jersey.
- Khan, Bilal M. (2009) Internal Branding: Aligning Human Capital Strategy with Brand Strategy. *The Icfai University Journal of Brand Management*. Vol. 6, No. 2, 22–36.
- King, Ceridwyn – Grace, Debra (2005) Exploring the role of employees in the delivery of the brand: a case study approach. *Qualitative Market Research: An International Journal*. Vol. 8, No. 3, 277–295.
- Kuljukka, Antti (2009) *Toimitusjohtajien joulutervehdys*. Fennika. Haettu 23.12.2009.
- Ligas, Mark – Cotte, June (1999) The process of negotiating brand meaning: a symbolic interactionist perspective. Teoksessa: *Advances in consumer research*, Vol. 26. toim. Eric J. Arnold – Linda M. Scott, 609–614. Association for Consumer Research: Provo.
- Lloyds www-sivut, < <http://www.lloyds.com>>, haettu 24.6.2010.
- Malmelin, Nando – Hakala, Jukka (2007) *Radikaali Brändi*. Talentum: Helsinki.
- Mason, Jennifer (2002) *Qualitative researching (Second Edition)*. Sage Publications, London.
- McDonaldsin www-sivut, < <http://www.mcdonalds.com>>, haettu 24.6.2010.
- Meidan, Arthur (1996) *Marketing Financial Services*. Macmillan Business: London.
- Nokian www-sivut, < <http://www.nokia.fi>>, haettu 24.6.2010.

- Papasolomou, Ioanna – Vrontis, Demetris (2006) Building corporate branding through internal marketing: the case of the UK retail bank industry. *Journal of Product and Brand Management*. Vol. 15, No. 1, 37–47.
- Punjaisri, Khanyapuss – Wilson, Alan (2007) The role of internal branding in the delivery of employee brand promise. *Journal of Brand Management*, Vol. 15, No. 1, 57–70.
- Ralliraidan www-sivut, < <http://www.ralliraita.fi/web/index.php>>, haettu 16.6.2010.
- Riikonen, Eija (2009) Fennian brändilinjaus 24.9.2009. < Fennika/Fennian intranetti>, haettu 17.11.2009.
- Ruusuvuori, Johanna – Tiittula, Liisa (toim.) (2005) *Haastattelu: tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus*. Vastapaino: Tampere.
- Smith, Sharon (1997) Internal Affairs. *Marketing Magazine*. August 7, 24–25.
- Sonyn www-sivut, < <http://www.sony.com>>, haettu 24.6.2010.
- 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, 819–835.
- Tuomi, Jouni (2007) *Tutki ja lue: Johdatus tieteellisen tekstin ymmärtämiseen*. Kustannusosakeyhtiö Tammi: Helsinki.
- Vallaster, Christine (2004) Internal brand building in multicultural organisations: a roadmap towards action research. *Qualitative Market Research: An International Journal*. Vol. 7, No. 2, 100–113.
- Valtonen, Anu (toim. Ruusuvuori, Johanna – Tiittula, Liisa) (2005) *Haastattelu: tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus*. Ryhmäkeskustelu – millainen metodi? Vastapaino: Tampere, 223–241.
- Varto, Juha (1992) *Laadullisen tutkimuksen metodologia*. Kirjayhtymä Oy: Helsinki.
- Volkswagen Groupin www-sivut, < http://www.volkswagen.com/vwcms/master_public/virtualmaster/en2/unternehmen/konzern.html >, haettu 4.6.2010.
- Vuokko, Pirkko (2002) *Markkinointiviestintä: merkitys, vaikutus ja keinot*. WSOY: Helsinki.
- Yin, Robert K. (1984) *Case study research: Design and methods*. Sage Publications: Beverly Hills, CA.

LIITTEET

LIITE 1: HAASTATTELUPOHJA

Haastattelulomakkeen kysymykset on jaoteltu kolmeen eri teemaan, jotka ohjaavat keskustelun etenemistä. Teemojen otsikot ja lyhyet kuvaukset teeman yhteydessä käsiteltävistä asioista tullaan lähettämään ryhmäkeskustelun osallistujille etukäteen. Teemojen alle on listattu varsinaisia kysymyksiä ja alakysymyksiä, joita käytetään keskustelun aikana tarpeen mukaan. Kaikkia haastattelulomakkeen kysymyksiä ei välttämättä käytetä, mikäli keskustelu ohjautuu automaattisesti haluttuun suuntaan.

Aloituspuheenvuoro

Alkuun esittelen itseni ja käsiteltävän aiheen lyhyesti. Kerron tutkimuksen tarkoituksen, haastattelun etenemisen, osallistujien anonymiteetin, aineiston käsittelyn ym.

Aloituskysymykset (jokainen osallistuja puhuu vuorollaan)

- Nimi?
- Titteli?
- Kuinka kauan olette työskennelleet Fenniassa?

Teema 1: Brändi ja yritysbrändi yleisellä tasolla

Ensimmäisen teeman tarkoituksena on johdattaa aiheeseen keskustelemalla brändistä ja yritysbrändistä lyhyesti yleisellä tasolla.

- Kertokaa miten määrittelisitte yleisellä tasolla termin brändi?
- Entä mitä tarkoitetaan kun puhutaan yritysbrändistä?

Teema 2: Fennian brändi ja Vakuuttamisen erikoisliike -brändilupaus

Toisen teeman tarkoituksena on keskustella Fennian brändistä ja Vakuuttamisen erikoisliike –brändilupauksesta. Keskusteltaessa pyritään saamaan selville haastateltavien ajatuksia ja mielipiteitä liittyen Fennian brändiin, arvoihin ja visioon.

- Kuvaillkaa omin sanoin Fennian brändiä
 - Kertokaa mitä miellelyhtymiä Fennian brändi teissä herättää tai millaisia mielikuvia sana ”Fennia” herättää teissä?
 - Kuvaillkaa miltä Fennia haluaa näyttää ulospäin?
 - Onko Fennian brändi mielestänne nykyaikainen?
- Mitkä ovat Fennian keskeisiä arvoja?

- Kertokaa jostain Fennian arvosta ja kuvailekaa miten se näkyy ulospäin?
- Näkyvätkö arvot työssänne?
- Mikä on Fennian visio eli tavoiteltu tulevaisuuden tila?
- Mitä Fennian Vakuuttamisen erikoisliike -brändilupausta mielestänne tarkoittaa eli mitä se lupaa asiakkaille?
 - Mitä sana ”erikoisliike” tuo teille mieleen?
- Mitä etuja tai hyötyjä brändin avulla on saavutettu tai voidaan saavuttaa Fenniassa?
- Miten eri tekijät, kuten toimitusjohtaja, vakuutus tuotteet, konttoreiden ulkoasu ja markkinointiviestintä, tukevat Fennian brändiä ja brändilupausta?
 - Viestivätkö nämä kaikki tekijät teistä yhtenäistä mielikuvaa vai lähettävätkö ne ristiriitaisia viestejä?

Teema 3: Sisäinen brändäys Fenniassa

Keskusteltaessa pyritään selvittämään mielipidettä sisäisessä brändäyksessä käytetyistä keinoista. Keskustelun aiheena on siis brändin johtaminen ja brändin sisäinen markkinointi Fenniassa.

- Onko termi ”sisäinen asiakas” teille tuttu?
 - Näettekö muilla osastoilla työskentelevät työkaverinne sisäisinä asiakkaina, joita teidän pitäisi pyrkiä palvelemaan yhtäläisesti ulkoisten asiakkaiden kanssa?
- Mistä eri kanavista saatte tietoa Fennian brändistä?
 - Onko teille pidetty koulutuksia aiheesta? Oliko koulutus riittävää?
 - Löytyykö intranetistä tietoa Fennian brändistä?
 - Käytetäänkö muita kanavia intranetin lisäksi esimerkiksi sähköposteja tai julisteita?
 - Mitkä keinoista ovat mielestänne hyviä/huonoja? Miten sisäistä viestintää voisi parantaa (brändin näkökulmasta)?
 - Mitä kanavaa itse käyttäisitte mieluiten brändiin liittyvissä asioissa?
- Onko saamanne brändiviesti mielestänne yhtenäinen?
 - Vaihtuuko viesti lähettäjän mukaan esimerkiksi jos markkinointiosasto tai lähin esimiehenne lähettää teille viestin?
 - Onko viesti erilainen riippuen mistä kanavasta tai millä keinolla se lähetetään?
- Mitkä asiat, ohjelmat, esitteet tai prosessit auttavat teitä työssänne?
 - Esimerkiksi SVS (Sinun vakuutus suunnitelmasi –kartoitus), Voip (puhelinjärjestelmä), myyntiprovisiot tai muu palkitseminen

- Auttavatko yllä mainitut keinot teitä brändilupauksen lunastamisessa?
- Pystyttekö mielestänne vaikuttamaan Fennian brändiin ja siihen liittyvään päätöksentekoon?
- Onko annetut tehtävät, käskyt ja tiedot mielestänne hyviä?
 - Annetaanko tarpeeksi perusteluja vai pelkkiä toimintaohjeita?
 - Auttavatko tiedot sisäisten/ulkoisten asiakkaiden palvelemisessa?
- Oletteko mielestänne motivoituneita työskentelemään Fennian brändin ja brändilupauksen mukaisesti?
- Tunnetteko omat toimenne tärkeiksi koko yrityksen brändin kannalta?
- Miten parantaisitte Fennian brändiviestintää tai mihin suuntaan sitä pitäisi mielestänne kehittää?

LIITE 2: HAASTATTELUPYYNTÖ

Tervehdys fennialaiset!

Opiskelen viimeistä vuotta Turun kauppakorkeakoulussa ja teen Pro gradu lopputyötäni toimeksiantona Fennian markkinointijohtaja Sirkku Ikäheimolle. Tutkielman aiheena on Fennian brändi ja pidän tutkielmaan liittyen kaksi ryhmäkeskustelua konttorillanne. Keskustelujen tarkoituksena on kartoittaa henkilöstön mielipidettä Fennian brändistä, brändin sisäisestä johtamisesta ja markkinoinnista.

Tutkimus tehdään ryhmäkeskusteluna, johon toivoisin osallistuvan viidestä kahdeksaan henkeä Turun konttorilta. Keskustelukertoja on kaksi, joissa kummassakin eri osallistujat. Osallistujiksi soveltuvat kaikki, jotka ovat päivittäin tekemisissä kotitalous- tai yritysasiakkaiden kanssa, eivätkä ole suoranaisesti esimiesasemassa toisiinsa nähden.

Haastattelun tulosten analysoinnin helpottamiseksi nauhoitan ryhmäkeskustelut. Haastattelujen tulokset raportoidaan anonyymisti, niin ettei vastauksia ole mahdollista yhdistää tiettyyn osallistujaan. Keskustelut ovat siis anonyymejä ja luottamuksellisia.

Tämä on helppo ja hyvä tilaisuus saada äänensä kuuluviin ja vaikuttaa siihen miten Fennia kehittää brändiään ja siitä viestimistä omalle henkilöstölleen. Ryhmäkeskusteluun ei tarvitse valmistautua mitenkään ja keskustelu kestää tunnista puoleentoista.

Ryhmäkeskustelu 1

Aika ja paikka: 12.5.2010 kello 09.00-10.30, yläkerran neuvotteluhuone

Ryhmäkeskustelu 2

Aika ja paikka: 12.5.2010 kello 12.30–14.00, yläkerran neuvotteluhuone

Pyytäisin halukkaita osallistujia ilmoittautumaan sähköpostilla minulle (johannes.setanen@tse.fi) ja Ann-Louiselle (ann-louise.traskelin@fennia.fi) 6.5.2010 mennessä. Samalla voi myös ilmoittaa, mikäli jompikumpi aika olisi sopivampi. (Päivä on katsottu yhdessä Ann-Louise Träskelinin kanssa, jotta se mahdollisimman monelle sopisi.) Keskusteluun osallistuville lähetetään vielä

varmistus asiasta. Mikäli jokin askarruttaa mieltänne niin vastaan mielelläni kyselyihinne.

Kiitos osallistumisestanne / vaivannäöstänne jo etukäteen!

Ystävällisin terveisin,

Johannes Setänen (johannes.setanen@tse.fi), puh 050 – 37XXXXXX

LIITE 3: FENNIATURVAA.FI –KAMPANJASIVUSTO

Tervetuloa maksuttomaan vakuutus- kartoitukseen

Varmistetaan yhdessä että mitä sitten tapahtuukin, sinun ei tarvitse olla huolissasi, koska omat ja perheesi vakuutukset ovat kunnossa. Kun tiedät, mitä turvaa tarvitset, sinun on helppo päättää, mitä vakuutat ja mitä jätät omalle vastuullesi.

JÄTÄ YHTEYDENOTTOOPYYNTÖ TÄSTÄ:

Nimi	<input type="text"/>
Puhelinnumero	<input type="text"/>
Lähiosoite	<input type="text"/>
Postinumero	<input type="text"/>
Paikkakunta	<input type="text"/>

Lähetä

