



<input type="checkbox"/>	Kandidaatintutkielma
<input checked="" type="checkbox"/>	Pro gradu -tutkielma
<input type="checkbox"/>	Lisensiaatintutkielma
<input type="checkbox"/>	Väitöskirja

Oppiaine	Markkinointi	Päivämäärä	29.1.2020
Tekijä	Ida Heinonen	Sivumäärä	110 + liitteet
Otsikko	Lean-ideologia henkilöstön brändisuhteessa		
Ohjaaja	KTT Kati Suomi		

Lean-ideologia on tuotantoteollisuudesta alkunsa saanut ajattelumalli, jonka lähtökohtana on hukan poistaminen, arvon luominen ja jatkuva parantaminen. Lean-ideologia on tuore ja ajan-kohtainen aihe palvelusektorilla. Mitä enemmän organisaatiot implementoivat Lean-ideologiaa, sitä kiinnostavampaa on tietää, onko Lean-ideologialla merkitystä henkilöstön brändisuhteessa. Brändisuhde on yksilön ja brändin välille kehittyvä, merkityksellinen, ihmissuhteeseen verrattava suhde. Työnantaja voi sitouttaa henkilöstöä huolehtimalla heidän välisestään brändisuhdesta ja panostamalla henkilöstön arvostamiin tekijöihin työpaikalla.

Tutkimus käsittelee Lean-ideologiaa henkilöstön brändisuhteessa. Tutkimuksen tavoitteena on lisätä ymmärrystä Lean-ideologian näyttäytymisestä henkilöstön kokemassa brändisuhteessa. Tutkimusongelmaa, miten Lean-ideologia näyttäytyy henkilöstön kokemassa brändisuhteessa, lähestytään brändisuhteen ja Lean-ideologian teorioita yhdistämällä. Teoreettinen viitekehys koostuu brändisuhdekokemukseen ja Lean-ideologiaan liittyvästä teoriasta. Aikaisempia tutkimuksia, jossa teoriaa olisi yhdistetty, ei tämän tutkimuksen tekoaikana havaittu.

Tutkimusstrategiana toimii kvalitatiivinen tapaustutkimus, jossa kohdeorganisaatio on OP-ryhmään kuuluva osuuspankki. Tutkimuksen aineistonkeruumenetelmänä hyödynnetään teemahaastatteluja. Haastattelut suoritettiin kohdeorganisaation henkilöstöön kuuluville kuudelle toimihenkilölle. Tutkimustuloksista ilmenee, että Lean-ideologia ei näyttäydy henkilöstön kokemassa brändisuhteessa. Lean-ideologia on yhtenä elementtinä mukana henkilöstön brändisuhteen kontekstissa, mutta se ei selitä brändisuhteen määrittelyä tai muutoksia. Brändisuhteen muutosten taustalla pääasiallisena syynä olivat henkilöstön kokemukset ja kasvanut tietämys organisaation sisäisistä asioista.

Tärkeimpänä johtopäätöksenä ja tutkimuksen uutena argumenttina tieteelliselle keskustelulle esitetään vastaus tutkimusongelmaan, Lean-ideologia ei näyttäydy henkilöstön kokemassa brändisuhteessa. Lisäksi tutkimuksessa esitetään löydöksiä brändisuhteeseen ja Lean-ideologiaan liittyen. Uusina argumentteina tieteelliselle keskustelulle tutkimuksessa esitetään löydökset henkilökohtaisten negatiivisten kokemusten merkityksestä brändisuhteelle, kyseenalaistetaan luottamuksen ja emootioiden osuus tiedostettuina brändisuhteen olemassaolon elementteinä ja suhtaudutaan kriittisesti Lean-johtamisessa tarvittaviin taitoihin.

Avainsanat	Brändisuhde, Brändikokemus, Lean-ideologia, Lean-ajattelu
------------	---





**TURUN
YLIOPISTO**
Kauppakorkeakoulu

LEAN-IDEOLOGIA HENKILÖSTÖN BRÄNDISUHTEESSA

Tapaustutkimus

Liiketaloustiede, markkinoinnin
pro gradu -tutkielma
Asiantuntijaorganisaatioiden liiketoimin-
taosaamisen maisteriohjelma

Laatija:
Ida Heinonen

Ohjaaja:
KTT Kati Suomi

29.1.2019
Pori

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

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	7
1.1	TUTKIMUKSEN TAUSTAA	7
1.2	TUTKIMUKSEN TAVOITTEET JA TUTKIMUSONGELMA	9
1.3	TUTKIMUKSEN RAJAUKSET JA KESKEISIMMÄT KÄSITTEET	9
1.4	TUTKIMUKSEN RAKENNE.....	11
2	HENKILÖSTÖN BRÄNDISUHDEKOKEMUS	13
2.1	BRÄNDISUHDE KOKEMUKSENA	13
2.2	BRÄNDISUHTEEN EDELLYTYKSET	20
2.3	SISÄINEN BRÄNDIJOHTAMINEN	23
3	LEAN-IDEOLOGIA	29
3.1	LEAN-IDEOLOGIA ORGANISAATION AJATTELMALLINA	29
3.2	LEAN-IDEOLOGIAN MUKAISIA JOHTAMISEN ELEMENTTEJÄ	32
3.3	TEOREETTINEN VIITEKEHYS	35
4	EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	38
4.1	TIETEENFILOSOFISET LÄHTÖKOHDAT	38
4.2	TUTKIMUSSTRATEGIA	40
4.2.1	<i>Kvalitatiivinen tutkimus</i>	40
4.2.2	<i>Tapaustutkimus</i>	41
4.2.3	<i>Tutkimusmenetelmä</i>	43
4.3	TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN	45
4.3.1	<i>Tutkittavan organisaation esittely</i>	46
4.3.2	<i>Haastateltavien valinta</i>	46
4.3.3	<i>Aineiston kerääminen ja analysointi</i>	47
5	EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TULOKSET	51
5.1	HENKILÖSTÖN BRÄNDISUHDEKOKEMUS	51
5.1.1	<i>Brändisuhteen rakentuminen ja määrittely henkilöstön näkökulmasta</i>	52
5.1.2	<i>Brändi-identiteetti ja arvot henkilöstön näkökulmasta</i>	58
5.1.3	<i>Kokemus brändisuhteesta henkilöstön näkökulmasta</i>	60
5.2	HENKILÖSTÖN KOKEMUS LEAN-IDEOLOGIASTA	64
5.2.1	<i>Kokemus Lean-ideologisista toimenpiteistä</i>	64
5.2.2	<i>Kokemus sisäisestä brändijohtamisesta</i>	72
5.2.3	<i>Lean-ideologian näyttäytyminen brändisuhteessa</i>	77
5.3	TULOSTEN TIIVISTELMÄ	81

6	LOPUKSI.....	87
6.1	TIETEELLISET JOHTOPÄÄTÖKSET	88
6.2	LIIKKEENJOHDOLLISET JOHTOPÄÄTÖKSET	94
6.3	TUTKIMUKSEN ARVIOINTI	96
6.4	JATKOTUTKIMUSMAHDOLLISUUDET	100
6.5	YHTEENVETO	101
	LÄHTEET.....	104

LIITTEET

LIITE 1	Saate teemahaastatteluun osallistuvalla.....	111
LIITE 2	Teemahaastattelurunko	111

TAULUKOT

TAULUKKO 1	Brändisuhdetyypit Fournierin (1998) mukaan	17
------------	--	----

KUVIOT

KUVIO 1	Tutkimuksen teoreettinen viitekehys.....	36
---------	--	----

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen taustaa

Tämän tutkimuksen aihepiiri käsittelee henkilöstön brändisuhdekokemusta Lean-ideologiaa noudattavassa organisaatiossa. Tutkimuksessa esitellään OP ryhmään kuuluvan osuuspankin X henkilöstön kokemaa brändisuhdetta ja pohditaan Lean-ideologian näyttäytymistä brändisuhhteessa. Lean-ideologian näyttäytymistä henkilöstön kokemassa brändisuhhteessa lähestytään tässä tutkimuksessa osuuspankin X rahoitusprosessissa työskentelevien toimihenkilöiden kautta. Lean-ideologiassa korostuu jatkuva parantaminen, tehokkuus, hukan poistaminen ja arvon luominen. OP ryhmän strategian mukaisesti osuuspankit toteuttavat ketterää toimintatapaa jatkuvan parantamisen ja tehokkuuden kehittämisen avulla (OP Vuosi 2018). Tutkimus on saanut alkunsa tutkijan omista työkokemuksista osuuspankissa X, tutkijan mieltymyksistä brändeihin ja suhteisiin sekä kiinnostuksesta Lean-ideologiaa ja sen mahdollisuuksia kohtaan.

Brändisuhteella tarkoitetaan pitkäaikaista sitoutuneisuutta yksilön ja brändin välillä, joka ajan saatossa kasvaa vahvemmaksi ja kestävämmäksi positiivisten brändikokemusten avulla. Brändisuhteen syventämisessä ja vahvistamisessa molemminpuolisella interaktiivisella kommunikaatiolla on suuri merkitys. (Morgan-Thomas & Veloutsou 2013, 23.) Brändisuhde kehittyy organisaation ja yksilön välille koettujen brändikontaktien myötä. Brändikontakteja ovat esimerkiksi suunnitellut ja suunnittelemattomat viestit, tapahtumat, keskustelut brändistä, tuotteiden ulkoasut ja Internet-verkostot. (Grönroos 2009, 387–389; Japutra & Molinillo 2019, 465.) Suhde on paljon tutkittu, monimuotoinen, muuttuva ilmiö (Sung & Choi 2010, 1051; Palmatier ym. 2013, 14). Ihmisten välisissä suhteissa korostuu muun muassa kumppanuus, sitoutuneisuus, keskinäinen riippuvuus ja rakkaus. Ihmissuhteen metaforaa käytetään usein kuluttajan ja brändin välisen suhteen ymmärryksen edistämässä. (Breivik & Thorbjornsen 2008, 443.)

Brändisuhdekirjallisuudesta on havaittavissa kolme tekijää, jotka korostuvat ihmisten ja brändien välisissä brändisuhhteissa ja joita voidaan pitää brändisuhteen olemassaolon edellytyksinä. Nämä kolme tekijää ovat sitoutuminen, luottamus ja emootiot, jotka vaikuttavat niin positiivisesti kuin negatiivisestikin brändisuhteeseen (ks. esim. Fournier 1998, 362; Sung & Choi 2010, 1052; Nyffenegger ym. 2015, 91; Akroun & Nagy 2018, 941; Aureliano-Silva ym. 2018).

Täydellisyyden tavoittelu on yksi avaintekijä jatkuvan parantamisen ja hukan poistamisen filosofiassa, jota kutsutaan Lean-ideologiaksi. Lean-ideologia on esitelty ensimmäisen kerran useita vuosikymmeniä sitten Toyotan prosessityökaluna, autojen valmistuslinjan tuotantotapana. Lean-ideologian mukaan organisaation kaiken toiminnan on tuotettava arvoa asiakkaalle, ja arvoa tuottamattomat toiminnot tulee hävittää ja poistaa. Ideologian mukaisesti organisaatio parantaa toimintaansa jatkuvasti, ja pyrkii kohti täydellisyyttä eliminoimalla ja poistamalla esteet, ongelmat ja virheet, ja muuttamalla näin prosessit tehokkaammiksi. (Corbett 2011, 120; Rodríguez ym. 2014, 4771; Santos ym. 2014, 12; Seidel ym. 2017, 2163, 2172.)

Lean-ideologia on lähtöisin tuotantoteollisuusosalta, mutta se on omaksuttu viime aikoina myös muille toimialoille, kuten palvelu- ja hoitoalalle. (Rodríguez ym. 2014, 4771; Seidel ym. 2017, 2163, 2172.) Terveystieteiden alaan liittyviä tieteellisiä tutkimuksia Lean-ideologian implementoimisesta ja sen merkityksestä koettuun arvoon onkin tehty viime aikoina lisääntyvästi (ks. esim. Duffy ym. 2010, Lindenau-Stockfisch 2011, Collins & Mannon 2015). Vaikka palvelusektorilla Lean-ideologian implementoiminen onkin tärkeää ja tulevaisuudessa vielä tunnetumpaa, ei monikaan tieteellinen markkinoinnillinen julkaisu ole vielä julkaissut asiaa käsitteleviä artikkeleita.

Lean-ideologian perusajatuksena on arvon tuottaminen asiakkaalle. Organisaation työntekijöillä on iso vaikutus siihen, miten organisaation brändilupaus ja brändi-identiteetti kommunikoidaan asiakkaille. Työntekijät vastaavat suurelta osin siitä, miten asiakas kokee arvon ja minkälainen brändikokemus heille syntyy. Työntekijöiden kokema brändisuhde organisaatioon on avainasemassa, kun organisaatio haluaa kommunikoida asiakkailleen positiivista brändikokemusta työntekijöidensä kautta. Tutkimukselle organisaation henkilöstön ja brändin välisestä suhteesta ei ole kuitenkaan annettu sen ansaitsemaa painoarvoa. Työntekijöiden ja henkilöstön kokemuksia brändisuhdesta Lean-ideologiaa noudattavassa organisaatiossa ei ole tutkittu juuri ollenkaan. Kokeeko henkilöstö Lean-ideologian mukaisten parannustoimenpiteiden tuovan arvoa myös heidän työnsä? Henkilöstön pitää olla sitoutunut organisaatioon, sen strategiaan ja tuntee kokemusta syvästä yhteneväisyydestä sekä ylpeyttä ja arvokkuutta organisaation tuotteita ja brändiä kohtaan. Sitoutuminen on aina syvällisempää kuin pelkkä työtyytyväisyys, ja se sitoo ulottuvuuksia myös yksilön omasta arvomaailmasta ja omien perspektiivien pohjalta. (Ghazi 2014, 27; Xie ym. 2017, 270; Davies & Mete 2018, 64.) Lean-ideologian

mukaisten toimenpiteiden avulla organisaatio voi tarjota ratkaisuja prosessien nopeuttamiseksi ja yksinkertaistamiseksi poistamalla arvoa tuottamattomia toimintoja jatkuvan parantamisen metodein.

1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelma

Tämän tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää, miten Lean-ideologia näyttäytyy henkilöstön kokemassa brändisuhteessa organisaatiossa, jossa Lean-ideologiaa noudatetaan. Akateemisia tutkimuksia Lean-ideologiasta tai sen mukaisten toimenpiteiden merkityksestä koettuun brändisuhteeseen ei havaittu tämän tutkimuksen tekoaikana ollenkaan, joten tämä tutkimus osaltaan paikkaa vallitsevaa tutkimusaukkoa. Tutkimuksen uutuusarvo ja merkityksellisyys tieteelliselle keskustelulle voidaan argumentoida edellisten tutkimusten puutteellisuudella ja aiheen tuoreella näkökulmalla, sekä tutkimustuloksista havaittavilla päätelmillä.

Tutkimuksen tekemisellä tavoitellaan ymmärryksen lisäämistä Lean-ideologian mukaisten toimenpiteiden merkityksestä henkilöstön kokemassa brändisuhteessa. Tutkimus tarjoaa lisäksi tietämystä organisaation henkilöstön arvostamista tekijöistä brändisuhteessa, ja antaa organisaatiolle mahdollisuuksia ymmärtää paremmin sen henkilöstöä ja edesauttaa henkilöstön sitouttamista.

Tutkimusongelma:

Miten Lean-ideologia näyttäytyy henkilöstön kokemassa brändisuhteessa?

1.3 Tutkimuksen rajaukset ja keskeisimmät käsitteet

Tämä tutkimus keskittyy Lean-ideologian näyttäytymiseen henkilöstön kokemassa brändisuhteessa organisaatiossa, jossa noudatetaan Lean-ideologian mukaisia toimenpiteitä. Tutkimuksessa tarkastellaan brändisuhdetta henkilöstön kokemana, organisaation sisäisenä kokemuksena, ja tiedostetaan että kokemukset ovat aina henkilökohtaisia, subjektiivisiä näkemyksiä tapahtumista. Henkilökohtaisten kokemusten lähtökohtana tässä tutkimuksessa oletetaan olevan organisaation Lean-toimenpiteet ja -menetelmät, jotka ovat sidoksissa koettuun brändisuhteeseen. Tutkimuksessa käytettyjen käsitteiden suhteet toisiinsa

avautuvat tutkielman edetessä seuraavissa pääluvuissa. Tutkimuksen rajaukset ja käsitteet ovat tutkijan oman valinnan tuloksia, ja ne kuvastavat tutkimukselle tärkeitä pohdittavia aihepiirejä.

Tutkimuksessa brändillä tarkoitetaan OP-ryhmän osuuspankin X brändiä. Organisaatiobrändi ja osuuspankin X brändi esiintyvät tässä tutkimuksessa kuitenkin osittain rinnakkain, sillä henkilöstössä vakiintuneen käytännön mukaan käytettäessä termiä OP, voidaan viitata joko koko organisaatioryhmään, tai yksittäiseen osuuspankkiin. OP-ryhmä ja sen osuuspankit ovat organisaationa ja brändinä rakentaneet mielikuvan, joka henkilöstön mielissä on yksi ja sama asia, joten on mielekästä puhua organisaatiobrändistä ja osuuspankin X brändistä erottelematta niitä toisistaan. Koska tutkimuksessa tutkitaan henkilöstön sisäistä brändisuhdekokemusta vain tietyssä osuuspankissa X, korostetaan tutkimuksessa ja tutkimustuloksissa assosiaatioiden ja brändisuhdekokemuksen liittyvän kyseiseen osuuspankkiin.

Tutkimuksessa puhuttaessa brändisuhteesta tarkoitetaan brändisuhdetta osuuspankin X kanssa, ja erityisesti henkilöstön kokemaa, sisäistä brändisuhdetta. Tutkimuksessa annetaan huomiota organisaation sisäisille prosesseille ja toimenpiteille, ja samalla oletetaan, että brändin toiminnan keskiössä ovat asiakkaan ja sidosryhmien tarpeet ja toiveet. Henkilöstön brändisuhde ymmärretään tässä tutkimuksessa samankaltaiseksi kuin mikä tahansa muu brändisuhde, joten tästä syystä brändisuhdetta ja sen kokemusta pohditaan tavanomaista brändisuhdekirjallisuutta tarkastelemalla.

Brändijohtaminen ja sisäinen brändijohtaminen ovat tässä tutkimuksessa synonyymeja toisilleen. Brändijohtamisen keinoina tutkimuksessa ymmärretään kaikki ne toimenpiteet, joita organisaation johto jalkauttaa ja pyrkii implementoimaan henkilöstöön rakentaakseen ja kehittääkseen brändi-identiteettiään ja luodakseen arvoa niin strategisesti kuin operationaalisellakin tasolla. Sisäisessä brändijohtamisessa lähtökohtana on saada henkilöstö sitoutumaan organisaation arvoihin ja edustamaan siten brändiä kaikissa vuorovaikutustilanteissa halutusti. Sisäisellä brändijohtamisella pystytään ohjaamaan työntekijöitä ja heidän käyttäytymistään lähemmäs kommunikoitua ja sisäistettyä brändi-identiteettiä (Vallaster & de Chernatory 2006, 762). Brändinhallinta (brand management) on englanninkielisessä akateemisessa kirjallisuudessa vastaava termi brändijohtamiselle (brand management), ja nämä käsitteet kulkevatkin tässä tutkielmassa rinnakkain kontribuoiden toisiaan.

Arvon käsitettä ei tarkastella perusteellisesti tässä tutkimuksessa, vaan arvo ymmärretään yhtenä osatekijänä muovaamassa henkilöstön kokemuksia brändisuhteesta, sekä henkilökohtaisena kokemuksena ja abstraktina ilmiönä, johon vaikuttaa moni asia.

Brändisuhde on yksilön ja organisaation välillä kehittyvä suhde, joka saa alkunsa, muodostuu ja tiivistyy koetuissa brändikontakteissa, kuten tapaamisissa, markkinoinnin avulla ja keskusteluissa. Yksilölle brändikontaktit jäävät mieleen interaktiivisina kokemuksina, jossa tilanteeseen löydettiin ratkaisu tai asioista keskusteltiin yksilön toivomalla tavalla. Kun yksilö on aktiivisesti mukana brändin kehittämisessä, myös tulkinta brändistä muuttuu. Yksilön ja brändin välille muodostuu brändisuhde, joka antaa merkityksen brändille yksilön mielessä. (Grönroos 2009, 387–389; Japutra & Molinillo 2019, 465.) Brändisuhteen laatu koostuu luottamuksesta, sitoutumisesta, kommunikoinnista, jakamisesta ja tyytyväisyyden saavuttamisen tunteesta, mutta se voi myös muodostua parisuhteellekin ominaisista elementeistä, kuten rakkaudesta ja intohimosta, henkilökohtaisesta sitoutumisesta, yhteenkuuluvuuden tunteesta, keskinäisestä riippuvuudesta, intimitetistä ja kumppanin ominaisuuksista. (Breivik & Thorbjornsen 2008, 445; Xie ym. 2017, 270.)

Lean-ideologia on moniulotteinen ajattelumalli, toimintopohjainen filosofia. Lean-ideologiassa johtavana ajatuksena on hukan poistaminen ja eliminointi (Corbett 2011, 120), prosessien parantaminen ja tehokkaammaksi muuttaminen (Santos ym. 2014, 12) sekä arvoa tuottamattomien toimintojen karsiminen jatkuvan parantamisen avulla (Rodríguez ym. 2014, 4771; Möldner ym. 2020, 233). Lean-ideologia on viime aikoina laajentunut synnyntoimialaltaan, tuotantoteollisuudesta, muillekin toimialoille ja muokannut suuresti toimintatapoja sekä organisaatioita implementoituessaan. (Rodríguez ym. 2014, 4771; Seidel ym. 2017, 2163, 2172.) Lean-ideologian mukaisesti organisaatio tavoittelee operationaalista täydellisyyttä jatkuvien parannustoimenpiteiden ja muutosten avulla. Lean-sanalle ei ole eksaktia, sopivaa suomenkielistä vastinetta, joten tässä tutkielmassa puhutaan Lean-ideologiasta tai Lean-toimenpiteistä, viitattaessa kyseiseen ajattelumalliin ja siihen liittyviin toimintoihin.

1.4 Tutkimuksen rakenne

Tutkimus koostuu johdannosta, kahdesta teorialuvusta, tutkimuksen empiirisestä osuudesta sekä johtopäätöksistä ja yhteenvedosta. Ensimmäinen luku on johdanto, jossa pohditaan tutkimuksen taustaa ja argumentoidaan tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelma.

Johdannossa esitellään tutkimukseen liittyvät rajaukset ja keskeiset käsitteet. Ensimmäisen luvun tarkoitus on johdattaa tutkimuksen lukija käsiteltävään aiheeseen ja argumentoida tutkimuksen tarkoitus.

Tutkimuksen luvussa 2 keskitytään henkilöstön brändisuhdekokemukseen. Luvussa 2 pohditaan brändisuhdetta kokemuksena, brändisuhteen edellytyksiä ja sisäistä brändijohdantamista. Brändisuhdekokemus on tutkimuksessa laajempi aihealue kuin luvussa 3 esiteltävä Lean-ideologia, joten tästä syystä brändisuhdetta päädyttiin käsittelemään ensimmäisenä teorialuvuista. Tutkimuksen luvussa 3 käsitellään Lean-ideologiaa. Luvussa 3 esitellään Lean-ideologiaa organisaation ajattelumallina ja pohditaan Lean-ideologian mukaisia johtamisen elementtejä. Lisäksi luvun 3 lopussa esitellään tutkimuksen teoreettinen viitekehys, joka johdattaa lukijan tutkimuksen empiiriseen osuuteen.

Luvussa 4 käsitellään empiirisen tutkimuksen toteutusta. Ensin pohditaan tutkijan tieteenfilosofisia lähtökohtia ja esitellään tutkimuksen tutkimusstrategia tutkimusmenetelmiseen. Sen jälkeen esitellään empiirisen tutkimuksen suorittamista ja pohditaan tutkimustulosten analysointia. Tutkimustulokset esitellään 5. luvussa, jossa pohditaan, miten Lean-ideologia näyttäytyy henkilöstön kokemassa brändisuhhteessa. Luku 5 etenee brändisuhdekokemuksen ja Lean-ideologian osalta teemahaastattelun eri alateemojen mukaisesti tuloksia analysoiden.

Lopuksi luvussa 6 esitellään tutkimuksen johtopäätökset, jotka sisältävät tieteelliset kontribuutiot sekä liikkeenjohdolliset suositukset. Sen lisäksi luvussa 6 arvioidaan tutkimuksen kokonaisluotettavuutta ja jatkotutkimusmahdollisuuksia, sekä tehdään yhteenveto koko tutkimuksesta.

2 HENKILÖSTÖN BRÄNDISUHDEKOKEMUS

Tässä tutkimuksen luvussa kartoitetaan akateemisen kirjallisuuden avulla näkökulmia, joilla organisaation henkilöstön sisäistä brändisuhdekokemusta voidaan lähestyä. Henkilöstön brändisuhde ymmärretään tässä tutkimuksessa vastaavaksi minkä tahansa muun brändisuhteen kanssa, ja tästä syystä brändisuhdetta ja sen kokemusta selvitetään tavanomaista brändisuhdekirjallisuutta tarkastelemalla. Organisaation henkilöstön brändisuhdetta tarkastellaan brändisuhteen kokemuksena luvussa 2.1, ja määritetään brändisuhteen olemassaolon edellytyksiä luvussa 2.2. Lisäksi tarkastellaan sisäistä brändijohtamista luvussa 2.3.

2.1 Brändisuhde kokemuksena

Suhde on paljon tutkittu, monimuotoinen ja muuttuva ilmiö (Sung & Choi 2010, 1051; Palmatier ym. 2013, 14), jossa suhteen osallisena on kaksi tai useampia osapuolia. Ihmisten välisissä suhteissa korostuu kumppanuus, sitoutuneisuus, keskinäinen riippuvuus, rakkaus ja yhteisasuminen. Ihmissuhteen metaforaa käytetään usein kuluttajan ja brändin välisen suhteen ymmärryksen edistämiseksi. Suhdenäkökulman avulla on mahdollista lisätä organisaation tietoisuutta brändiuskollisuudesta ja helpottaa kuluttajien tarpeiden syvällistä tuntemusta. Tämä taas osaltaan auttaa organisaatiota kehittämään parempia tuotteita tai palveluita ja luomaan paremmin kohderyhmälle soveltuvia markkinointitoimenpiteitä. (Breivik & Thorbjornsen 2008, 443.)

Asiakas, eli yksilö ja kuluttaja, on aktiivisessa roolissa organisaation mukana kehittämässä brändiä ja muodostamassa sen brändi-imagoa. Brändi kehittää omaa persoonallisuuttaan asiakaskohtaamisten kautta, asiakkaiden ajatuksia kuunnellaan ja niitä aidosti hyödynnetään organisaation kehittämisessä. Brändinrakennuksessa markkinoijilla on useita erilaisia markkinointitoimenpiteitä, mutta asiakas itse päättää onnistuuko kampanja ja miten tavoiteltu brändi kehittyy ja rakentuu. Kun yksilö on aktiivisesti mukana brändin kehittämisessä, myös tulkinta brändistä muuttuu. Yksilö liittyy brändiin itselleen tyypillisiä ja haluttuja piirteitä, jotka voivat perustua ihmismäisiin ominaisuuksiin ja emootioihin. Yksilön ja brändin välille muodostuu brändisuhde, joka antaa merkityksen brändille yksilön mielessä. (Grönroos 2009, 386–387; Aurier & Séré de Lanauze 2012, 1604; Xie

ym. 2017, 268–269.) Brändisuhde on intiimi, hyödykkeiden vaihtoon perustuva kumppanuussuhde, jossa brändillä on aktiivinen rooli (Aurier & Séré de Lanauze 2012, 1604).

Brändisuhde kehittyy organisaation ja asiakkaan välille koettujen brändikontaktien myötä. Brändikontakteja ovat esimerkiksi suunnitellut ja suunnittelemattomat viestit asiakkaalle, markkinointi, asiakaspalvelu, tapahtumat, keskustelut brändistä, tuotteiden ulkoasu, Internet-verkostot ja myyinnedistämistoimenpiteet. Asiakkaalle kontaktit jäävät mieleen interaktiivisina kokemuksina, jossa tilanteeseen löydettiin ratkaisu, tai asioista keskusteltiin asiakkaan toivomalla tavalla. (Grönroos 2009, 387–389; Japutra & Mollilo 2019, 465.)

Onnistunut brändisuhde edellyttää positiivisia kokemuksia brändin kanssa. Brändisuhde on pitkäaikainen molemminpuolinen sitoutuneisuuden taso, joka ajan saatossa kasvaa vahvemmaksi ja kestävämmäksi positiivisten brändikokemusten avulla. Brändisuhteen syventämisessä ja vahvistamisessa kaksisuuntaisella kommunikaatiolla on suuri merkitys. (Morgan-Thomas & Veloutsou 2013, 23.) Asiakas luo sitoutuneen ja tunteikkaan, ihmissuhteeseen verrattavissa olevan suhteen haluamansa brändin kanssa. Brändivalinnassa ja brändiuskollisuuden prosessin onnistumisessa brändisuhteen ominaisuuksilla ja tulevaisuuden näkyvillä on asiakkaan mielessä tärkeä rooli. (Aurier & Séré de Lanauze 2012, 1605.)

Jotta brändisuhde on mahdollista luoda ja sitä voidaan ylläpitää, keskinäisen riippuvuussuhteen osapuolien välillä tulee olla ilmeistä. Brändi voidaan nähdä suhteen toisena osapuolena, kumppanina. Tällöin kummankin kumppaniosapuolen on kollektiivisesti vaikuttava toiseen, sekä määriteltävä ja luonnehdittava suhdetta. Vaikka jo kaksi vuosikymmentä sitten asiakkaan käyttäytymisen tiedettiin muovaavan brändisuhdetta ja sen dynamiikkaa, ei asiakkaan interaktiivista vaikutusta brändisuhteeseen ymmärretty yhtä laajasti kuin nykyaikana. Brändi itse sen sijaan nähtiin aktiivisena osapuolena myötävaikeuttamassa brändisuhteen syntyyn ja sen elinkaaren eri vaiheisiin. (Fournier 1998, 344.)

Brändin suhdenäkökulma auttaa organisaatiota ymmärtämään brändin roolin kuluttajien elämässä. Brändi voi olla merkityksellisessä osassa kuluttajan elämässä tarjotessaan mahdollisuuksia itseilmaisuuksiin ja kommunikointiin muille, sekä osallistaessaan kuluttajaa brändiyhteisöihin. Brändirakkaus luo vahvan siteen kuluttajan ja brändin väliseen brändiuskollisuuteen, ja brändirakkaus ilmenee erilaisina positiivisina vaikutuksina organisaatioon nähden. (Breivik & Thorbjørnsen 2008, 443–444.)

Xie ym. (2017) argumentoivat tutkimuksessaan brändikokemuksen vaikuttavan brändisuhteen ominaisuuksiin ja sen laatuun. Brändikokemus on kiinteästi sidoksissa kuluttajien kokemaan ja ymmärtämään kommunikoituun brändipersonallisuuteen, brändin asenteeseen ja brändin erottautuvuuteen. Brändikokemus on kiistämättä osallisena kuluttajien tyytyväisyyteen brändistä ja brändiuskollisuuteen. Brändikokemuksen eri ulottuvuudet voivat vaikuttaa positiivisesti brändisuhteen laatuun, joka koostuu luottamuksesta, sitoutumisesta, kommunikoinnista, jakamisesta ja tyytyväisyyden saavuttamisen tunteesta. (Xie ym. 2017, 270.) Breivik ja Thorbjornsen (2008, 445) puolestaan argumentoivat brändisuhteen laadun muodostuvan parisuhteellekin ominaisista elementeistä, kuten rakkaudesta ja intohimosta, henkilökohtaisesta sitoutumisesta, yhteenkuuluvuuden tunteesta, keskinäisestä riippuvuudesta, intimiteetistä ja kumppanin ominaisuuksista. Heidän näkemyksensä mukaan nämä brändisuhteen laatuominaisuudet yhdessä muodostavat suhteen ja siihen liittyvät lopputulemat.

Suhde ei ole tasainen, staattinen ja pysyvä ilmiö, vaan päinvastaisesti suhteet kehittyvät ja kasvavat, muuttuvat, vakiintuvat ja kypsyvät ja heikentyvät ajan kuluessa vuorovaikutuksen mukaisesti. Suhteen kiertokulku kuluttajan ja brändin välillä vastaa suuresti ihmissuhteen elinkaarta. Vaikkakaan suhde brändin ja kuluttajan välillä ei ole täysin samanlainen kuin ihmisten välisessä suhteessa, on joidenkin suhdekirjallisuudesta tunnettujen asioiden oivaltamisesta hyötyä dynaamisen, moniulotteisen ja pitkäaikaisen brändisuhteen ymmärtämisessä. Suhteessa vaalitaan luottamusta, sitoutumista ja arjen normeja. Näistä käsitteistä kenties tärkein brändin ja kuluttajan välillä on sitoutuminen. Sitoutumisen käsite on dynaaminen, ja se on kriittisin ennustettaessa brändin suoriutumista. Sitoutumisen laajuusaste ja ajallinen kiertokulku – sekä niiden muutokset – ovat johtavia mittareita ennustettaessa tulevaisuuden myynnin kasvua. (Sung & Choi 2010, 1051; Palmatier ym. 2013, 14, 24.)

Organisaation ulkoinen brändi näkyy asiakkaille ja sidosryhmille toivotun brändi-identiteetin, imagon ja tavoitteiden kommunikoinnilla. Sisäinen brändi sen sijaan koostuu samoista elementeistä, mutta henkilöstölle brändi-identiteetti tarkoittaa organisaation arvoja ja kulttuuria, brändin imagolla tulkitaan brändin visiota ja missiota, sekä tavoitteilla brändin tekemistä. (Ghazi 2014, 27.) Työntekijät ovat tärkeitä brändin arvonluomisen kannalta ja ovat organisaatiolle arvokas resurssi kilpailuedun saavuttamiseksi. Merz ja muut (2008) argumentoivat tutkimuksessaan, että organisaation henkilöstöllä on suu-

rempi merkitys asiakkaan arvokokemukseen kuin ostettavalla tuotteella. Henkilöstö teoil-
laan, sanoillaan ja asenteillaan muokkaa ja esittää brändilupauksen asiakkaille. Brändi
ymmärretään lupauksena, jossa henkilöstöllä on elintärkeä rooli. (Merz ym. 2008, 336.)

Henkilöstön sitouttamisella tarkoitetaan organisaation henkilöstön sitoutumista strate-
giaan sekä kokemuksia syvästä yhteneväisyydestä, ylpeydestä ja arvokkuudesta organi-
saation tuotteita ja brändiä kohtaan. Sitoutuminen on syvällisempää kuin koettu työtyy-
tyväisyys, ja se käsittää ulottuvuuksia yksilön omien arvojen ja perspektiivien pohjalta.
(Ghazi 2014, 27.)

Sitoutumisen ja työtyytyväisyyden selittävänä tekijänä saattaa olla henkilöstön ko-
kema brändisuhteen tyyppi. Fournierin (1998) esittämä systemaattinen brändisuhdetyyp-
pien luokittelu, perustuen inhimillisen brändisuhteen tyyppillisiin ominaisuuksiin, on vielä
nykyäänkin paikkansapitävä ja ajankohtainen sisällöltään. Luokittelu osoittaa, että inhi-
millistämällä brändisuhteen eri muodot, on suhdetta helpompi ymmärtää ja tulkita. Brän-
disuhdetyyppien määrittely on esitetty taulukossa 1 Fournierin kuvaamalla tavalla, ihmis-
ten tavanomaisten suhteiden kautta. Suhdetyyppien taulukko on tutkijan valitsemassa jär-
jestyksessä. Taulukossa ylimpänä on sitoutunut kumppanuussuhde, avioliiton kaltainen
brändisuhdetyyppi, ja alimpana on esitetyistä tutkijan mielestä huonoin mahdollinen kah-
den välinen suhde, orjuutus. (Fournier 1998, 362.)

TAULUKKO 1 Brändisuhdetyypit Fournierin (1998) mukaan

BRÄNDISUHDETYYPPI	MÄÄRITTELY
Sitoutunut kumppanuussuhde, avioliitto	Pitkäaikainen suhde, rakkaus, intimitteetti, luottamus ja sitoutuneisuus sekä halu pysyä yhdessä korostuvat
Seurustelu	Väliaikainen suhde matkalla pysyvään sitoutumiseen
Paras ystävyysuhde	Positiivisia vaikutuksia osapuolille, rehellisyys ja läheisyys korostuvat, samankaltaiset näkemykset ja olemukset
Tietyn tilanteen ystävyysuhde	Erikoistuneisuus ja tilannekohtaisuus, helposti lähestyttävissä ja vaihdettavissa
Vanha ystävyysuhde	Harvoja kohtaamisia, mukavuuden ja turvallisuuden tunteet kohdatessa
Hyvän päivän tuttu	Ei suurta vaikuttavuutta, harvoja kohtaamisia, ei vastavuoroisuutta
Sukulaisuussuhde	Neutraali, suhde siirtynyt esimerkiksi vanhemmilta lapsille käytäntöjen kautta
Riippuvuusuhde	Pakonomaisuus, tunnepitoinen, toisen korvaamattomuus, sietokyky loukkauksille korkealla
Laastarisuhde	Toisen suhteen tilalle kehittyvä, nopeasti valittu
Heittäytymissuhde	Lyhytaikaisuus, ei keskinäistä riippuvuutta tai sitoutuneisuutta, tunnepitoinen
Järkiavioliitto	Pitkäaikainen suhde, ympäristön vaikutus, joskus myös ainoa vaihtoehto
Järjestetty avioliitto	Kolmannen osapuolen suosittama suhde, pitkäaikaiseksi tarkoitettu, ei sitoutuneisuutta
Salasuhde	Yksityinen, tunnepitoinen
Vihasukuhde	Negatiivisia tuntemuksia, halu vältellä tai tuottaa tuskaa toiselle
Orjuutus	Ei vapaaehtoista, negatiivisia tuntemuksia, esiintyy olosuhteiden pakosta

Kuten taulukosta 1 voidaan nähdä, Fournier (1998, 362) määrittelee brändisuhteen erilaiset tyypit viidentoista ihmisten välisten suhteiden kautta. Brändisuhdetyyppit ovat Fournierin mukaan avioliitto, seurustelu, paras ystävyysuhde, tietyn tilanteen ystävyysuhde, vanha ystävyysuhde, hyvän päivän tuttu, sukulaisuussuhde, riippuvuusuhde, laastariuhde, heittäytymissuhde, järkiavioliitto, järjestetty avioliitto, salasuhde, vihasuhde ja orjuutus.

Kun brändisuhteen tyyppinä on avioliitto, silloin kumpikin suhteen osapuoli on intohimoisesti toisen kanssa pitkässä suhteessa, haluaa jatkaa sitä ja pyrkii noudattamaan kahdenkeskisiä sitoutumisen sääntöjä. Brändirakkautta esiintyy avioliiton tapaisessa brändisuhteessa. Kun yksilö kokee saavansa esimerkiksi erikoistarjouksia, syntymäpäivähuomioita tai muuten spesifiä kohtelua, joka paranee ajan saatossa, voidaan puhua syvästä sitoumuksesta yksilön ja brändin välillä, ja suhdetta voidaan määritellä sitoutuneen kumppanuussuhteen, avioliiton kautta. Vastaavasti jos brändisuhteen tyyppinä on orjuutus, kokee silloin yksilö joutuvansa olosuhteiden pakosta olemaan suhteessa tiettyyn brändiin. Brändi tuo negatiivisia tuntemuksia, mutta muita brändivaihtoehtoja ei välttämättä ole tarjolla tai muut vaihtoehdot ovat yhtä huonoja. (Fournier 1998, 362.)

Brändikokemukseen on alettu kiinnittää huomiota 2000-luvun alussa, jolloin kiinnostus organisaation markkinaympäristöön ja tutkimuksiin markkinoinnista ja asiakaskäyttäytymisestä nousi keskiöön. Tutkimusten tuloksien perusteella brändikokemus on luonnollisesti siirtynyt organisaatioiden kiinnostuksen kohteeksi. Yksilön kokema arvo liittyy lähes aina uniikkiin brändikokemukseen, ja asiakkaat pystyvät itse nykyään vaikuttamaan brändikokemukseen olemalla osa brändiä ja sen rakentamista. Aikaisemmin brändikokemuksen on ajateltu vaikuttavan kulutuksen dynamiikassa organisaatioon vain implisiittisesti, ei eksplisiittisesti. (Xie ym. 2017, 268; Andreini ym. 2018, 123.)

Brakus ja muut (2009, 53) määrittelevät brändikokemuksen kuluttajan subjektiiviseksi, sisäiseksi kokemukseksi tai reagoinniksi organisaation brändiin sekä käyttäytymismalliksi, joka kumpuaa brändiin liittyvistä ärsykkeistä, kuten brändin logon tunnistettavuudesta, identiteetistä, pakkauksesta, kommunikoinnista sekä ympäristöstä. Kuluttajan sisäisellä kokemuksella ja reagoinnilla Brakus ja muut (2009) tarkoittavat kuluttajan kokemia aistimuksia, tunteita ja kognitioita ollessaan tekemisissä brändin kanssa tai ajatellessaan brändiä. (Schmitt ym. 2015, 728; Xie ym. 2017, 269; Andreini ym. 2018, 123.) Brändikokemuksella on Brakuksen ja muiden (2009) mukaan myös käyttäytymisvaikutuksia; kuluttajien tyytyväisyys ja uskollisuus brändiä kohtaan kehittyvät implisiittisesti ja eksplisiittisesti brändin persoonallisuuden kautta (Brakus ym. 2009, 65). Francisco-

Maffezzolli (2014) kumppaneineen sen sijaan argumentoi, että brändikokemus itsessään ei synnytä uskollisuutta. Brändikokemuksella on merkittävä vaikutus erilaisiin muuttujiin, kuten tyytyväisyyteen, jotka yhdessä saattavat aiheuttaa brändiuskollisuutta. (Francisco-Maffezzolli ym. 2014, 447.)

Brändikokemuksen voidaan ajatella olevan moniulotteinen, sosiaalisesti rakentuva ilmiö (Brakus ym. 2009, 65). Brändikokemuksilla viitataan tunteisiin, ajatuksiin ja käyttäytymiseen, jotka kumpuavat brändiin liitettyjen ärsykkeiden kautta (Xie ym. 2017, 269). Brändikokemukset syntyvät eri tilanteissa kuluttajien etsiessä tietoa, tehdessä ostoksia ja kuluttaessa brändin tuotteita tai palveluja (Brakus ym. 2009, 65). Dynaamisuus on muuttunut normiksi, ja sitä edellytetään organisaatiolta kilpailukyvyn säilyttämiseksi. Brändi rakennetaan kuluttajien kanssa interaktiivisessa yhteisymmärryksessä ja organisaation markkinoijien on kuunneltava mielipiteitä niin organisaation sisältä, kuin ulkoakin. Kuluttajat osallistuvat ja sitoutuvat brändin merkityksen rakentamiseen kokemusten kautta. Tietämys brändikokemuksesta ja sen kehittämisestä, sekä brändikokemukseen vaikuttavista brändimerkityksistä kuluttajille on kuitenkin vielä vähäistä. Kuluttajan brändisuhteen ja brändikokemuksen välillä ei voida näyttää toteen kausaliteettia, sillä jokaisen yksilön kokema brändimerkitys ja brändikokemus ovat subjektiivisia, henkilökohtaisia yksilön kokemuksia. (Andreini ym. 2018, 125.)

Brakus ja muut (2009) tunnistivat neljä rakenteellista ulottuvuutta brändikokemukselle; aistinvarainen, tunnepitoinen, älykäs ja käytöksellinen brändikokemus. Aistinvaraiseen ulottuvuuteen liittyy kaikki brändin tarjoamat aistikkaat kokemukset, jotka vaikuttavat kuluttajaan visuaalisesti, kuulollisesti tai haju-, maku- ja tuntoaistien kautta. Tunnepitoinen ulottuvuus tarjoaa kuluttajalle emotionaalisesti rikkaita kokemuksia. Älykkyyteen liittyvän brändikokemuksesta tekevät kognitiiviset ärsykkeet. Käytöksellistä brändikokemuksesta tulee, kun kuluttaja kokee brändin tekojen ja toimintojen sekä käyttäytymisen kautta aidoissa tilanteissa. (Brakus ym. 2009, 53; Schmitt 2015, 729; Xie ym. 2017, 269.) Näiden neljän ulottuvuuden lisäksi sosiaalinen dimensio, samaistuminen, on hyvä huomioida brändikokemuksen tutkimuksissa. Samaistumisen kautta kuluttaja voi kokea yhdenvertaisuutta ja luoda näkymättömiä siteitä toisten brändin käyttäjien tai kuluttajien kesken. (Schmitt 2015, 730.)

Menestyvällä brändillä on käytössään brändipääomaa, jonka voidaan ajatella olevan peräisin aineettomista resursseista, kuten henkilöstön tiedoista ja taidoista. Brändipääoman avulla organisaatio voi kasvattaa brändiuskollisuuttaan, tunnettuuttaan ja uskotta-

vuuttaan kuluttajien silmissä. Brändipääoma voi myös auttaa kasvattamaan markkinoinnin tehokkuutta ja kuluttajien tyytyväisyyttä brändiä kohtaan (Ding & Tseng 2015, 994). Henkilöstö, joka on sitoutunut, motivoitunut ja tyytyväinen, pystyy toimimaan brändilupauksen mukaisesti ja kerryttämään brändipääomaa. (King & Grace 2008, 938, 939, 957.)

Työntekijöiden positiivisella brändimielikuvalla ja työntekijäkokemuksella on organisaatiolle kokonaisvaltaista hyötyä. Positiivinen kokemus organisaation brändistä näkyy lisääntyneenä työnhakuna, työntekijöiden vaihtuvuuden vähenemisenä, työntekijöiden sitoutumisella ja organisaation puolesta puhumisella. Muita toivottavia tuloksia hyvästä organisaatiobrändin mielikuvasta ovat myynnin kasvu ja tuottojen kasvu. Vaikka positiiviset vaikutukset tunnetaan, organisaatioissa käytetään liian vähän tutkimusresursseja organisaatiobrändin vaikutuksista nykyisiin työntekijöihin. (Davies & Mete 2018, 64.)

Työnantajan imago vaikuttaa työntekijöiden tyytyväisyyteen ja sitoutumiseen, ja vastaavasti työntekijöiden tyytyväisyys, uskollisuus ja sitoutuneisuus parantavat organisaation työnantajabrändiä. Jatkumo on positiivinen, ja vaatii organisaation päättäjätasolta huomiota. Brändin persoonallisuuden osalta on tunnistettavissa ainakin kaksi globaalisti merkittävää elementtiä, joissa on inhimillisiä piirteitä ja jotka assosioituvat työntekijöiden kokemuksen kautta työnantajan imagoon. Nämä elementit ovat lämminhenkisyys ja pätevyys. Lämminhenkisyydellä viestitään luotettavuudesta ja vastaanottavuudesta, ei uhasta. Pätevyydellä sen sijaan pystytään osoittamaan yksilöllinen tai ryhmän pärjääminen ja suoriutuminen, niin negatiivisissa, kuin positiivisissakin tehtävissä. Kummallakin elementillä on vahva side työntekijöiden tyytyväisyyteen ja sitoutuneisuuteen. (Davies & Mete 2018, 66, 74.)

2.2 Brändisuhteen edellytykset

Brändisuhteelle voidaan löytää akateemisesta kirjallisuudesta joitakin olemassaolon ehtoja. Suhteen, kuten brändisuhteenkin, ydinominaisuus on suhteen tarkoituksenmukaisuus. Suhde lisää ja muovaa yksilön elämän merkitystä. Persoonallisuuden kehittyminen on sidoksissa suhteisiin toisten yksilöiden kanssa. Suhteen osapuolet tavoittelevat kenties erilaisia asioita suhteelta, mutta Fournier (1998) toteaa suhteen tarjoavan sen osapuolille psykologisia, sosiokulttuurillisia ja vastavuoroisia merkityksiä. Nämä merkitykset ovat erilaisia riippuen siitä, minkälaisessa kontekstissa ne havaitaan ja minkälainen persoona

vastaanottavalla yksilöllä on. Psykologisissa merkityksissä korostuvat henkilön omat näkemykset, kokemukset ja persoonallisuus. Sosiokulttuurillisissa merkityksissä suhde korostaa sen osapuolille demografisia tekijöitä, sekä perheen, sosiaalisen verkoston ja kulttuurin olemassaolon vaikutuksia. Vastavuoroisuuden merkitykset näkyvät suhteessa ilmiön verkostoituneen luonteen osalta. Suhteet ovat olemassa toisten suhteiden kontekstissa ja päällekkäin toistensa kanssa. (Fournier 1998, 345–346.)

Suhde rakentuu yhteisymmärryksessä sen osapuolten kanssa, erilaisissa konteksteissa, itsenäiseksi kokonaisuudeksi. Brändisuhde saa vaikutteita yksilön sekä brändin ominaisuuksista, joten suhteessa molemmat, tai useammat, osapuolet vaikuttavat kaikki toisiinsa. Jotta brändiorganisaatio voisi ymmärtää brändisuhdetta sen osallisten kanssa, on tärkeää huomioida toisen osapuolen persoonallisuus, motiivit ja päämäärät suhteessa. (Fournier & Alvarez 2012, 180.) Brändisuhde voi muodostua yksilön henkilökohtaisesta brändikokemuksesta, brändikokemuksesta brändiyhteisössä, organisaation kanssa yhdessä tuotetusta kokemuksesta ja pitkän aikavälin kokemuksesta brändistä (Pyykkönen 2015, 23).

Yksilöt rakentavat omaa identiteettiään ja ilmaisevat itseään brändisuhteen kautta. Brändivalintoihin vaikuttaa yksilön minäkuvan yhteneväisyys brändin, ja sen käyttäjien kanssa. Kun brändi edustaa jotakin sellaisia arvoja, jotka ovat yksilölle tärkeitä tai joiden yksilö haluaisi edustavan myös itseään, assosioituminen brändiin on todennäköistä. Brändisuhde siis kuvastaa yksilön brändi-identiteettiä ja sen muutoksia. (Escalas & Bettman 2005, 378.) Yksilö valitsee brändin omaan persoonallisuuteensa ja minäkuvaansa sopivaksi. Brändit edustavat ja ilmentävät niitä asioita, joita yksilökin edustaa tai haluaisi edustaa. Kun yksilön minäkuva heijastuu brändisuhteeseen, on sitoutumisen taso suhteessa vahvaa. Brändisuhde ei ole alttiina brändin vaihdoille tai negatiiviselle keskustelulle, sillä minäkuvan reflektointi edesauttaa brändin kanssa säilytettävää, uniikkia suhdetta. Brändin epäonnistuminen koetaan olevan osa henkilökohtaista epäonnistumista, ja sitä pyritään välttämään. (Cheng ym. 2012, 280.)

Brändisuhteen olemassaolo siis vaatii kaksi tai useamman osapuolen, ja suhde tarjoaa kummallekin erilaisia merkityksiä riippuen niiden tulkintatavasta ja kontekstista. Lisäksi brändisuhde kehittää yksilön identiteettiä halutun laiseksi. Brändisuhdekirjallisuudesta on löydettävissä kolme selvästi erottuvaa tekijää, jotka korostuvat ihmisten ja brändien välisissä brändisuhteissa ja joita voidaan näin pitää brändisuhteen olemassaolon edellytyksinä. Nämä kolme tekijää ovat sitoutuminen, luottamus ja emootiot, jotka vaikuttavat niin positiivisesti kuin negatiivisestikin brändisuhteeseen.

Sitoutuminen on elintärkeää onnistuneelle, pitkäaikaiselle brändisuhteelle (Sung & Choi 2010, 1052; Nyffenegger ym. 2015, 91; Akrou & Nagy 2018, 941). Organisaatio hyötyy selvästi siitä, kun se rakentaa vahvan brändisuhteen yksilön kanssa. Brändisuhteen lujuus ja sitoutuminen brändiin tekevät brändisuhteen toisesta osapuolesta, kuluttajasta, lähes immuunin negatiivisille brändiviesteille ja virheelliselle toiminnalle. Yksilön on todettu reagoivan virheisiin anteeksiantavasti ja tuntevan positiivisesti brändiä kohtaan, kun hän on sitoutunut ja brändisuhde on vahva. (Cheng ym. 2012, 280.)

Sung ja Choi (2010) esittävät tutkimuksessaan brändisuhteen jatkumiseen ja sitoutumiseen vaikuttavan sen, kuinka paljon yksilö on henkilökohtaisesti investoinut brändiin. Investointeihin voidaan lukea ajalliset, rahalliset ja muut oman panostuksen tuottamat suorat resurssit, kuten myös brändisuhteeseen liittyvät epäsuorat resurssit, kuten yhteiset muistot, ystävät ja suhteeseen liittyvät objektit. Mitä enemmän investointeja brändiin on tehnyt, aineettomia tai aineellisia, sitä vaikeampaa on irtaantua brändistä, vaikka tyytyväisyys suhteeseen olisi heikolla tasolla. (Sung & Choi 2010, 1055, 1069.)

Sitoutuminen kuvastaa henkilön lojaaliutta brändiä kohtaan. Lojaali yksilö pysyy brändin rinnalla hyvinä ja pahoina aikoina, kuten avioliitossa. (Fournier 1998, 362; Nyffenegger ym. 2015, 91.) Akrou ja Nagy (2018) kartoittivat tutkimuksessaan luottamuksen ja sitoutumisen roolia brändisuhteessa brändiverkkoyhteisössä. He argumentoivat tutkimuksessaan sitoutumisen olevan kuluttajan psykologista kiintymystä verkkoyhteisön tuottajaan sekä brändiin. Heidän mukaansa organisatorisessa kontekstissa esiintyvä affektiivinen, eli tunteisiin liittyvä sitoutuminen, on käytetyin selittävä tekijä brändisuhteen olemassaololle (Akrou & Nagy 2018, 941), koska se sisältää halukkuuden jatkaa, vaalia ja säilyttää suhteen pitkäaikaisena. (Sung & Choi 2010, 1052; Akrou & Nagy 2018, 941.) Akroun ja Nagyn (2018, 941) määritelmä brändiverkkoyhteisöissä tapahtuvalle luottamukselle liittyy positiivisiin uskomuksiin ja odotuksiin brändin pätevyyden, hyväntahtoisuuden ja rehellisyyden suhteen. Tutkimuksen mukaan brändiverkkoyhteisöissä havaittu luottamuksen määritelmä ei juurikaan eroa brändiin verkkoalustojen ulkopuolella liitettävästä luottamuksen kokemuksesta.

Luottamus vaatii kognitiivista arviointikykyä ja se heijastaa ajatuksia suhteen kumppanista. Luottamus syntyy kertyneistä tiedoista, jotka auttavat ihmistä uskomaan, että suhteen kumppani täyttää velvollisuutensa suhteen osalta. Brändisuhteen kontekstissa luottamus edustaa yksilön uskomuksia brändin luotettavuudesta, turvallisuudesta ja rehellisyydestä sekä osoittaa brändin yksilön mielessä päteväksi. (Nyffenegger ym. 2015, 91.)

Emootioilla ja kognitioilla on selkeä vaikutus yksilön käytökseen. Vahvojen ja syvälisten brändisuhteiden luomisessa emootiot saattavat olla avainasemassa (Francisco-Maffezzoli ym. 2014, 447; Nyffenegger ym. 2015, 90–91.) Brändit tuottavat asiakkaille brändisuhteen avulla emotionaalista arvoa, kuten hyvänolon tunnetta, mielihyvää ja päätöksenteon helppoutta. Tunteilla on väliä, kun asiakas valitsee brändin kilpailijan sijasta. Sellaista brändiä suositaan, joka laukaisee yksilössä hedonisia eli nautinnonhaluisia tunteita. Hedoniset emootiot ovat tärkeä vaikuttava tekijä brändikokemuksen ja brändiuskollisuuden rakentumisessa. (Ding & Tseng 2015, 995.)

Yksilö muodostaa brändisuhteen sitoutumalla tarkoituksenmukaisesti tiettyihin valitsemiinsa brändeihin (Morgan-Thomas & Veloutsou 2013, 22). Emootioista tyytyväisyys korostuu useissa brändisuhteeseen liittyvissä tutkimuksissa (Sung & Choi 2010; Nyffenegger ym. 2015; Akroun & Nagy 2018; Aureliano-Silva ym. 2018), samoin kuin turvallisuuden tunne (Nyffenegger ym. 2015; Akroun & Nagy 2018; Aureliano-Silva ym. 2018).

Luottamuksen ja aidon tunteellisen sitoutumisen yhteisvaikutuksesta syntyy brändiuskollisuutta. Brändisuhde koostuu luottamuksesta, sitoutumisesta ja tunteista sekä kehitty näiden tekijöiden yhdistyessä. Brändisuhde tuottaa onnistuessaan lisää luottamusta ja tunteellista sitoutumista, joka taas johtaa uskollisuuteen. Uskollisuus onkin strategisesti tärkeä päämäärä organisaatioille, sillä pitkällä aikavälillä tarkastellen se lisää organisaation kannattavuutta. (Aurier & Séré de Lanauze 2012, 1603.)

2.3 Sisäinen brändijohtaminen

Monet tutkijat ja strategisen brändijohtamisen ammattilaiset tiedostavat, että vahvojen brändien luominen on yksi tärkeimmistä tekijöistä kilpailuedun saavuttamiseksi ja organisaation pitkän aikavälin selviytymisen takaamiseksi. (Punjaisri & Wilson 2007, 59; Merz ym. 2008, 328; Santos-Vijande ym. 2013, 148; Buil ym. 2016, 257). Brändin rakentaminen sisältää järjestelmällisten ja jäseneltyjen hallintaprosessien kehittämisen. Tutkimuksia brändin sisäisestä hallinnasta ja sen optimaalisimmasta kehittämistavasta markkina-arvon ja suoriutumisen maksimoimiseksi sekä brändin kannatuksen lisäämiseksi on kuitenkin tehty suhteellisen vähän. (Punjaisri & Wilson 2007, 59; Santos-Vijande ym. 2013, 148.)

Sisäisen brändijohtamisen keinoja ovat ne toimenpiteet, joilla organisaatio varmistaa brändilupauksen toteutumisen ja brändin arvojen heijastumisen asiakkaalle. Sisäinen brändijohtaminen kohdennetaan henkilöstöön, joka toimii asiakaskohtaamisissa ja viestii organisaation brändin mukaisesti. Henkilöstölle on siis tärkeää sisäisesti markkinoida organisaatiobrändiä brändijohtamisen avulla ja vakuuttaa myös henkilöstö brändin paremmuudesta kilpailijoihin verrattuna. Sisäisen brändijohtamisen avulla henkilöstön brändiuskollisuutta on mahdollista lujittaa. Sisäisen brändijohtamisen merkitystä organisaation strategian, mission ja päämäärien jalkauttamisessa ja ymmärtämisessä ei voi liikaa korostaa. Henkilöstön on tunnettava organisaation strategia ja sisäistettävä sen missio, jotta yhteisesti asetettujen päämäärien tavoittelu on mahdollista. (Burmamann & König 2011, 374; Du Preez & Bendixen 2015, 79; Buil ym. 2016, 257.) Tässä tutkielmassa sisäisellä brändijohtamisella tarkoitetaan kaikkia niitä johtamisen keinoja, joilla organisaatio pyrkii vaikuttamaan henkilöstön tekemiseen. Brändijohtamisen keinoista vain Lean-ideologiaan ja siihen liittyvät toimenpiteet ovat tässä tutkielmassa tarkastelun alla.

Santos-Vijande ja muut (2013) esittelevät tutkimuksessaan alun perin Kimin ja Leen (2007) sekä Leen ja muiden (2008) tutkimuksiin pohjautuvan ”brändinhallintajärjestelmän” (Brand Management System, BMS), joka käsittää kaikki organisaation brändinrakentamista tukevat järjestelmät, organisaatorakenteet ja -kulttuurin. Brändinhallintajärjestelmässä kiteytyvät ne toimintatavat, joita organisaation tulisi suunnitelmallisesti noudattaa sisäisessä brändijohtamisen kehittämisessä. Brändinhallintajärjestelmää hyödyntämällä organisaatio voi helpottaa vahvan brändin luomista ja sen aseman ylläpitoa pitkällä aikavälillä. (Santos-Vijande ym. 2013, 148.)

Brändikirjallisuudessa on viimeisen vuosikymmenen aikana omaksuttu suhdenäkökulma osaksi brändijohtamista ja brändin hallintaa. Suhteelle tavanomaisesti brändinhallintakin tapahtuu tällöin vuorovaikutteisesti dynaamisena prosessina, jossa brändinrakentukseen ja brändin merkityksen tulkintaan osallistuu useita eri tahoja. Brändinhallintastrategian muuttaminen suhdenäkökulmaiseksi vaatii huomattavia muutoksia tavanomaiseen organisaatiolähtöiseen näkökulmaan verrattuna. Näkökulman kehittäminen suhdepainotteiseksi koskee erityisesti palveluorganisaatioita, joissa brändin merkitys perustuu asiakkaiden kokemuksiin organisaatiosta ja työntekijöiden välittämään brändiviestiin. (Santos-Vijande ym. 2013, 149.) Merzin ja muiden (2008) tutkimuksen mukaan 2000-luvulla ollaan siirrytty suhdekeskeisestä näkökulmasta sidosryhmiin keskittyvään näkö-

kulmaan brändien osalta. Brändinrakennuksessa kaikki sidosryhmät ovat tärkeässä asemassa. Brändin arvonluominen on dynaaminen, interaktiivinen ja sosiaalinen prosessi sidosryhmien ja brändin, sekä koko organisaation välillä. (Merz ym. 2008, 331.)

Työntekijöillä on suhdenäkökulman mukaisesti yhä suurempi ja merkittävämpi rooli organisaation brändinhallinnassa ja markkinoinnissa. Koska brändinrakennus tapahtuu vuorovaikutuksessa brändin ja useiden eri sidosryhmien kanssa, on kaikkiin kohtaamisiin organisaation kanssa kiinnitettävä erityistä huomiota. Organisaation työntekijöiden asenteet ja käyttäytyminen heijastavat myös brändin asenteita sidosryhmille, joten sisäisestä brändinrakennuksesta ja -hallinnasta on tullut avainprosessi brändin arvojen jalkauttamisessa työntekijöille. (Punjaisri & Wilson 2007, 57–59.)

Brändijohtamisen avulla rakennetaan organisaatiossa valmiuksia brändikohtaamisiin. Sisäistä brändinrakennusta on organisaation brändin implementoiminen organisaatiokulttuuriin ja arvoihin sekä työntekijöiden ohjaaminen organisaatiokulttuuriin ja arvojen mukaiseen toimintaan heidän omaa arvopohjaansa kunnioittaen, saavuttaakseen yksilölliset ja organisatoriset tavoitteet. (Ghazi 2014, 27.) Sisäistä brändinrakennusta pidetään tehokkaana keinona vahvojen brändien luomiseen. Sisäisen brändinrakennuksen avulla organisaatio pystyy yhdenmukaistamaan sisäiset prosessinsa ja organisaatiokulttuurinsa brändin kanssa. Vaikka aihe on ajankohtainen ja tärkeä, vain vähän tutkimuksia on kohdistettu työntekijöiden brändikäsitteiden selvittämiseen. (Punjaisri & Wilson 2007, 60.)

Sisäisen brändinrakennuksen tavoitteena on varmistaa, että työntekijät omaksuvat brändiviestit ja esittävät ne asiakkaille ja muille sidosryhmille todellisissa tilanteissa, eli brändikohtaamisissa. Kun työntekijät ovat sisäistäneet brändin arvot, he viestivät brändilupausta kaikissa brändikohtaamisissa sidosryhmilleen. Useissa tutkimuksissa on todettu, että onnistunut sisäinen brändinrakennus saa aikaan työntekijöiden sitoutuneisuutta, samaistumista brändiin ja uskollisuutta brändiä kohtaan. (Punjaisri & Wilson 2007, 60.)

Työntekijöiden tulee olla tarpeeksi koulutettuja organisaation mission, tavoitteiden ja strategian ymmärryksen osalta. Organisaation arvojen tulee olla kommunikoitu selkeästi ja työntekijöiden on saatava tutustua niihin luodakseen vahvan siteen työnantajabrändiinsä, toistaen sitä ja uskoen siihen kaikissa asiakaskohtaamisissa. Työntekijöiden pitää olla motivoituneita ja tyytyväisiä, jotta he voivat sisäistää organisaationsa strategiset lähtökohdat ja näin ollen vakuuttaa asiakkaat tyytyväisiksi, ja täyttää heidän tarpeensa ja toiveensa. (Du Preez & Bendixen 2015, 79.)

Brändiä on osattava johtaa oikein niin sisäisesti kuin ulkoisestikin. Organisaation ja brändin kannalta ei ole hyödyllistä kommunikoida ulkoisille sidosryhmille erinomaisesta

palvelukokemuksesta, jos sisäiset sidosryhmät eivät ole valmiita tarjoamaan erinomaista palvelukokemusta. Organisaation sisällä on tärkeää antaa työntekijöille se kokemus, joka halutaan antaa myös ulkoisille asiakkaille. (Ghazi 2014, 27; Du Preez & Bendixen 2015, 80; Buil ym. 2016, 257.)

Yhtenä brändijohtamisen tehtävistä on tuoda brändi-identiteetti henkilöstön tietoisuuteen ja varmistaa kommunikoinnin onnistuminen ja brändi-identiteetin jalkauttaminen (Vallaster & de Chernatory 2006, 762). Brändi-identiteetin määrittelyyn on useita erilaisia tapoja, johtuen käsitteen abstraktista luonteesta. Brändin identiteetti tavallisesti liittyy brändin ydintoimintoihin, joilla pyritään erottautumaan ja jotka ymmärretään kestävinä kilpailuetuina ja joita yritysjohto haluaa kehittää sekä kommunikoida sidosryhmilleen. (Bravo ym. 2017, 4.) Bravon ja muiden mukaan Aaker (1996) määrittelee brändi-identiteetin ainutlaatuiseksi, uniikiksi brändiassosiaatioiden yhdistelmäksi, jota brändistrategialla halutaan luoda tai ylläpitää (Aaker, 1996, Bravon ym. 2017, 4, mukaan). Brändi-identiteetti ilmentää brändin sisäistä näkökulmaa sen olemuksesta. Brändi ilmaisee omaa identiteettiään ulkoisille sidosryhmilleen ja luo näin vuoropuhelun kautta jaetun brändi-mielikuvan itsestään. (Dean ym. 2016, 3041–3042.)

Organisaatiojohtajat näyttelevät koko organisaatiohierarkian osalta suurta roolia strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi työntekijöiden avulla. Ensinnäkin, johtajien ja esimiesten vastuulla on johdonmukaisesti ja yksiselitteisesti kommunikoida organisaation määriteltyä brändi-identiteettiä työntekijöille. Sen lisäksi johtajat ovat organisaatorakenteen ja työntekijöiden välillä helpottamassa niiden keskinäistä vuoropuhelua ja sisäistä brändinrakennusta. Brändijohtamisella saadaan aikaiseksi toivottuja muutoksia työntekijöiden käyttäytymisessä, lähemmäs kommunikoitua ja sisäistettyä brändi-identiteettiä. (Vallaster & de Chernatory 2006, 762.) Organisaation henkilöstö kokee samanlaisia emootioita kuin asiakkaat, ja henkilöstön tietämys organisaatioon liittyvistä asioista on vähintään samalla tasolla asiakkaiden kanssa. Tästä syystä työnantajan näkökulmasta on hyödyllistä täyttää ensin henkilöstön tarpeet, jotta henkilöstö on kykenevä ja motivoitunut täyttämään asiakkaiden tarpeet. (Du Preez & Bendixen 2015, 80.)

Vahva brändi-identiteetti tulkitsee brändin vision sekä tarjoaa strategista liikehdintää brändin arvojen lujittamiselle. Brändin sisäisen toimintaympäristön pitää uskoa ja hyväksyä erilaistava brändi-identiteetti. (Dean ym. 2016, 3042.) Persoonallisen ja tunnistettavan brändi-identiteetin omaaminen on brändille onnistumisen avain (Casidy ym. 2019, 651).

Johdon tehtävänä on kommunikoida brändin arvot henkilöstölle ja varmistaa, että työntekijät hyväksyvät ne brändilupauksen toteuttamiseksi. Johdon on panostettava siihen, että organisaatiossa käytössä olevat arvot voidaan muovata jokapäiväisiin toimenpiteisiin ja aktiviteetteihin sulavasti ja ymmärrettävästi. Yhteistyön merkitys markkinoinnin ja henkilöstöhallinnon välillä on erityisen tärkeää, kun tavoitteena on saavuttaa ja luoda yhteneväisyyttä työntekijöiden käytöksen ja brändin arvojen välillä. Brändijohtamisen tehtävänä onkin aktivoita ja synnyttää henkilöstössä toivottuja asenteita ja käyttäytymismalleja. (Buil ym. 2016, 257; Du Preez & Bendixen 2015, 80.) Brändin merkitys kehittyy ja kasvaa työntekijöiden interaktiivisuudesta brändin kanssa, sekä kokemuksista johdon, työntekijöiden ja ulkoisten sidosryhmien kanssa. (Dean ym. 2016, 3044.)

Organisaation ja sidosryhmien välisessä rajapinnassa työskentelevät työntekijät ovat avainasemassa brändi-identiteetin kommunikoinnissa ulkopuolisille sidosryhmille. Yrityksen ulkoinen ympäristö ottaa vaikutteita sisäisen ympäristön toimintatavoista ja uskoksista tulkitessaan brändin identiteettiä. Kun työntekijät ovat sitoutuneita brändiin ja sen arvoihin, brändilupauksen toimittaminen ulkoisille sidosryhmille sujuu luontevasti. (Buil ym. 2016, 257; Dean ym. 2016, 3042.) Jotta brändi-identiteetti vaikuttaa positiivisesti organisaation suoriutumiseen, kuluttajien on tunnettava yhteenkuuluvuuden tunnetta brändin kanssa kognitiivisella ja affektiivisellä, eli tunteisiin liittyvällä sitoutumisen tasolla (Casidy ym. 2019, 652).

Sisäisen brändijohtamisen tehtävänä on kiinnittää henkilöstön huomio organisaatiobrändiin ja ohjata sitä kautta henkilöstöä toimimaan organisaation arvojen mukaisesti. Koulutus, jossa brändi on keskiössä, syventää henkilöstön tunnesidettä ja uskollisuutta sekä lujittaa sitoutumista brändiin. Brändikoulutusten sisällön pitää vastata organisaation arvoja, jotta henkilöstö saa yhdenmukaisen kuvan organisaation toiminnasta. (Burmamann & Zeplin 2005, 287; Buil ym. 2016, 257.) Buil ja muut (2016) määrittelevät sisäisen brändijohtamisen olevan kokonaisvaltainen malli, toimiva työkalu vahvojen brändien luomiseen. Heidän mukaansa brändijohtaminen koostuu kolmesta eri osa-alueesta; brändiin keskittyvistä toimenpiteistä, brändiviestinnästä ja -kommunikaatiosta sekä brändijohtamisesta. (Buil ym. 2016, 257.)

Toimenpiteitä, joissa brändi on keskiössä, ovat muun muassa rekrytointikäytännöt, koulutukset ja henkilöstön kehittäminen, brändin suoritusmittaukset sekä suuntausohjelmat. Esimerkiksi rekrytoinnissa organisaation rekrytointivastaavan tulee varmistua siitä, että uusi henkilöstön jäsen vastaa arvomaailmaltaan ja identiteetiltään brändiä, tai on ha-

lukas kehittymään siihen suuntaan. Koulutuksissa ja henkilöstön kehittymistoiveissa organisaation on huomioitava brändin mukaiset linjaukset ja toteutettava koulutuksia brändin arvomaailmaa heijastaen, sisällyttääkseen brändilupauksen henkilöstön työskentelyyn. (Burmamann & Zeplin 2005, 287; Buil ym. 2016, 257.)

Sisäinen brändiviestintä ja -kommunikointi viittaa niihin toimenpiteisiin, joiden tavoitteena on parantaa ja tehostaa henkilöstön tietämystä brändipersoonallisuudesta, brändin arvoista ja brändilupauksesta. Brändiviestintä sisältää kaikki verbaalisen ja non-verbaalisen kommunikaation muodot liittyen organisaatioon ja brändiin. Perinteisesti brändiviestintä on suunnattu asiakkaille ja sidosryhmille, mutta nykyisin kommunikaatio suunnataan ensin henkilöstölle. Organisaatio pystyy varmistumaan brändiviestin onnistuneesta välittämisestä asiakkaille, kun se ensin on varmistunut, että viestintä henkilöstölle on onnistunutta ja viestin sisältö on ymmärretty. Hyvin johdettu sisäinen brändiviestintä ohjaa työntekijöiden käytöksen noudattamaan organisaation arvoja, ja kehittää henkilöstöstä sitoutuneen, uskollisen ja organisaation arvoja ja päämääriä tavoittelevan kilpailukykyisen voimavaran. (Buil ym. 2016, 257.)

Brändijohtaminen helpottaa sisäistä brändinrakennusta sekä rohkaisee käyttäytymismuutoksiin organisaation halutun brändi-identiteetin mukaisesti. Brändijohtamisesta voidaan erottaa makro- ja mikrotason johtajuudet. Makrotasolla johtajuus on hierarkista, ja brändijohtaminen perustuu pääosin ylimmän johdon päätöksiin. Mikrotasolla johtajat ovat henkilöstöön nähden horisontaalisesti lähestyttävissä, ja johtajien tehtävänä onkin olla roolimallina henkilöstölle ja omille tiimityöntekijöilleen. Brändijohtajan on pystyttävä muuttumaan organisaation ja brändin muutoksien mukana, ja sopeutumaan nopeasti uuteen. Brändijohtajan lähestymistapa johtamiseen motivoi henkilöstöä toimimaan organisaation toivomalla tavalla. Brändijohtaja vetoaa henkilöstön omiin arvoihin ja henkilökohtaisiin vakaumuksiin mahdollistaakseen sisäisten kiinteiden arvojen luomisen työpaikalle ja kannustaakseen henkilöstöä ajattelemaan organisaation ja brändin etua. (Burmamann & Zeplin 2005, 292; Buil ym. 2016, 257–258.)

3 LEAN-IDEOLOGIA

Tässä tutkimuksen luvussa kartoitetaan akateemisen kirjallisuuden avulla Lean-ideologian lähtökohtia. Lean-ideologian mukaisia toimenpiteitä ja tehtäviä tarkastellaan osana organisaation yleistä ajattelumallia luvussa 3.1. Lean-ideologiaa noudattavia johtamisen elementtejä määritellään luvussa 3.2, ja luvussa 3.3 esitellään teoreettinen viitekehys, joka kokoaa tutkimuksen teorian yhteen.

3.1 Lean-ideologia organisaation ajattelumallina

Globaalit megatrendit ovat nopeuttaneet teknologian kehitystä maailmassa, ja sitä kautta lisänneet dynaamisten toimintojen merkitystä organisaatioissa. Muuttuvassa ympäristössä reagoiva toiminta ja tehostettu innovaatioiden hyödyntäminen eivät riitä. Organisaatioita haastetaan lisäämään innovaatioiden tutkimusmahdollisuuksia kestävien kilpailuetujen saavuttamiseksi ja ylläpitämiseksi. Jotta organisaatio voi hallita menestyvästi brändiään ja voittaa sen kilpailijat, tulee organisaation jatkuvasti pyrkiä parantamaan ja innovoimaan radikaalisti teknologiassa ja prosesseissa. (Möldner ym. 2020, 233.)

Lean-ideologia erilaisine variaatioineen, on moniulotteinen ajattelumalli, filosofia, joka on saanut alkunsa Toyotan kehittelemästä tuotantojärjestelmästä. Toyotan tuotantomallissa keskityttiin lähinnä työkaluihin ja tekniikoihin, ja niiden kehittämiseen parempien tulosten saamiseksi. Toyotan ideologiaan kuuluu myös johtaja tai mentori, jolla on laaja osaaminen ja kokemus tarvittavasta järjestelmästä, ja omaa näin ollen myös edistyskykyisiä johtamistaitoja ja -tekniikoita. Lean-ideologiaa pidetään yhtenä suurimmista menestykseen johtaneista tekijöistä aikansa teollisuudessa. Vaikkakin Lean-ideologia ja sen mukaiset toimenpiteet ovat alkaneet kehittyä tuotantoteollisuusalalla, on se viime aikoina laajentunut muillekin toimialoille, kuten palvelu- ja hoitoaloille, ja muokannut suuresti toimintatapoja sekä organisaatiota implementoituessaan. (Rodríguez ym. 2014, 4771; Seidel ym. 2017, 2163, 2172.)

Lean-sanalle ei ole osuvaa suomenkielistä versiota. ”Lean” suomennettuna voi tarkoittaa niukkaa tai kallistuvaa. Lean-sana on esiintynyt ensimmäisen kerran jatkuvaan parantamiseen liittyvissä toimenpiteissä, kun Toyotan suunnittelijat esittelivät massatuotannosta poikkeavan tuotantomenetelmänsä (Lean-production), jossa vähemmällä resurssien

käytöllä tuotetaan saman verran tai jopa enemmän tuotteita laadukkaasti ja kustannustehokkaasti (Behrouzi & Wong 2011, 389). Tässä tutkimuksessa käytetään vakiintunutta Lean-käsitettä.

Lean-ideologian lähtökohtana on hukan poistaminen ja eliminointi (Corbett 2011, 120) sekä prosessien parantaminen ja niiden muuttaminen tehokkaammaksi (Santos ym. 2014, 12). Lean-ajattelu ohjaa poistamaan prosessista kaikki arvoa tuottamattomat toiminnot jatkuvan parantamisen avulla (Rodríguez ym. 2014, 4771; Möldner ym. 2020, 233). Lean-ideologian strategiana on maksimoida arvon tuottaminen ja minimoida hukka, tarkoituksena on tehdä enemmän vähemmällä. Kolmen vuosikymmenen aikana Lean-ideologia on saavuttanut aseman maailmanlaajuisesti tunnettuna tuotannon ja johtamisen filosofiana (Heno ym. 2018, 100), ja se on tarjonnut suosituimpia ja tehokkaimpia työkaluja ja toimintatapoja operationaalisen erinomaisuuden tavoittelemiselle (Möldner ym. 2020, 233).

Lean-ideologian olemassaolon määräytyminen ja kenties tärkein piirre liittyy hukan eliminoimiseen prosesseista. Schonberger (2019) argumentoi, että hukan poistamisessa kyse on pohjimmiltaan hukan tunnistamisesta ja Lean-ideologian uudelleen asemoimisesta. Hukan tunnistamisen avulla Lean-ideologia voi kehittyä organisaatiossa perimmäisten ongelmien havainnoimiseen ja poistamiseen. Silloin asiakaspysyvyys, suuremmat myyntitulokset ja kokonaisvaltainen kilpailukykyisyys ovat todennäköisempiä. Uudelleen asemointi osallistaa organisaation johdon näkemään Lean-ideologian yhtenä johtamisen työkaluna, strategisena välttämättömyytenä ja kilpailukyvyn säilyttäjänä operationaalisten toimenpiteiden lisäksi. (Schonberger 2019, 365.)

Lean-ideologian hyödyntäminen ja sen onnistuminen organisaatiossa edellyttää kokonaisvaltaista organisaatiotasosta Lean-ideologian tarkastelua ja käyttöönottoa. Lean-ideologiaa pyritään kuitenkin usein implementoimaan hajautetusti organisaatiossa, keskittymättä tarpeeksi sen integroitumiseen toiminnallisissa alueissa. Vaikkakin keskimäärin Lean-ideologian mukaiset käytännöt johtavat parempaan operationaaliseen suoriutumiseen, ei Lean-ideologian implementointi erillisenä muista toiminta-alueista ole välttämättä järkevää. Jos organisaatio haluaa hyödyntää täysin Lean-ideologian potentiaalisen arvokertymän, on tärkeää implementoida Lean-ideologia kokonaisvaltaisesti myös muille organisaatioalueille. (Marodin ym. 2018, 301.)

Lean-ideologian avulla pyritään saavuttamaan täydellisyys, vähintäänkin erinomaisuus, toimintaketjun prosesseissa. Organisaation erinomaisuus riippuu ohjatuista paran-

nustoimenpiteistä kaikilla organisaation toimialueilla. Organisaatorakenteen ulottuvuudet, kuten ohjaus- ja valvontaketjut, työnjako, yhtenäisyys ohjeistusten antamisessa ja auktoriteetti, ovat myös tekijöitä, jotka vaikuttavat suoriutumiseen ja onnistumiseen. Erinomaisuus ja kilpailijoista erottautuminen vaativat kuitenkin kypsyyttä organisaation tasolla. Organisaation kypsyyden on mahdollista saavuttaa suotuisassa ympäristössä, jolloin organisaatiolta vaaditaan kypsyyttä kolmella eri ulottuvuudella; henkilökohtaisella, prosesseihin liittyvällä ja organisatorisella tasolla. Organisaation kypsyyden ajatuksen taustalla on tarkoitus saada muutosprosessi implementoitua organisaatioon onnistuneesti, vakiinnuttaa se henkilökunnan, organisaatiokulttuurin ja tuotteen osalta sekä luoda sisäistä ja ulkoista mukautuvuutta toivotulle tasolle. (Soltani ym. 2011, 234.)

Lean-ajattelussa on viisi pääperiaatetta, joiden kokonaisvaltainen omaksuminen edistää organisaation kilpailuetua (Godsell 2009, 36). Viisi Lean-ideologian kiteyttävää ydinajatusta (Godsell 2009, 37; Aqlan & Mustafa Ali 2014, 41; Rodríguez ym. 2014, 4771) ovat:

- 1.) *Arvo*. Arvon luonti asiakkaalle ja asiakasarvon ymmärtäminen ovat tärkeitä ydinelementtejä Lean-ideologiassa. Kaiken, mitä organisaatiossa tehdään, pitää tuottaa arvoa asiakkaalle. Arvoa tuottamattomat toiminnot pitää poistaa.
- 2.) *Arvoketju*. Arvoketjulla tarkoitetaan toimintoketjua, joka alkaa tuotteen tai palvelun valmistamisesta ja toimittamisesta asiakkaalle, ja käsittää asiakkaan tarpeista huolehtimisen myös toimituksen jälkeen. Kaikkien ketjun toimintojen pitää tuottaa arvoa asiakkaalle, ja olla tuottavia organisaation näkökulmasta. Organisaation pitää luoda toimintoketjustaan arvoketju.
- 3.) *Sujuvuus*. Arvoketjun pitää soljua eteenpäin sujuvasti, toimintojen pitää olla organisoitu jatkuvaan virtaukseen, mahdollistaakseen vaivattoman tuotteen tai palvelun toimituksen asiakkaalle. Katkoksia tai keskeytyksiä ei pitäisi olla, ja ne tulee tarvittaessa poistaa arvoketjusta.
- 4.) *Kysyntä*. Tuotteita tai tuotteen osia valmistetaan asiakkaille tai organisaation toisille yksiköille vain silloin, kun niille on aidosti tarvetta. Turhaa valmistusta on syytä välttää liikatuotannon ja tuotannon pullonkaulojen ehkäisemiseksi.
- 5.) *Täydellisyyden tavoittelu*. Täydellisyyden tavoittelu kiteyttää Lean-ideologian mukaiset jatkuvan parantamisen toimenpiteet. Tarkoituksena on löytää sujuva arvoketju, jossa virheitä tai epäkohtia ei ole.

Schonberger (2019) argumentoi julkaisussaan Lean-ideologiaa vastaan. Schonberger tunnistaa artikkelissaan erilaisia Lean-metodeja, joita hän lähestyy kriittisestä näkökulmasta. Hänen mukaansa esimerkiksi Lean-ideologian periaatteiden mukainen arvoketjun kartoitus on harhaanjohtavaa ja se ei keskity asiakkaaseen tai tuoteperheeseen, vaan laajasti pelkkiin operatiivisiin toimintoihin. (Schonberger 2019, 365.)

3.2 Lean-ideologian mukaisia johtamisen elementtejä

Lean-ideologian mukaisilla johtamisen toimenpiteillä pyritään jatkuvaan parantamiseen, hukan poistamiseen ja arvon luomiseen organisaation erikseen määrittelemissä prosesseissa. Lean-ideologian mukaisia johtamisen toimenpiteitä ovat esimerkiksi työtehtävien selkeyttäminen, työn sujuvoittaminen turhien toimintojen poistamisella ja koulutusten avulla hankittu henkilöstön ajatusmallin muutos. Lean-ideologiaa noudattamalla organisaatio pystyy jalkauttamaan toivottua ajattelumallia ja toimintatapoja henkilöstölle.

Lean-johtamisen perusajatus on hukan poistaminen, vähentämällä organisaation toimintoihin ja sisäiseen liikehdintään liittyvää vaihtelua, kuten työntekijöiden, tavarantoimittajien ja asiakkaiden vaihtumista. Lean-johtaminen pohjautuu erilaisiin itsenäisiin johtamisen käytäntöihin. (Camacho-Miñano ym. 2013, 1098.)

Johtajien merkitystä organisaatiossa on tutkittu toistuvasti viiden vuosikymmenen aikana. Tästäkin huolimatta johtajuus ja sen olennaisuuden tutkiminen Lean-ideologian prosesseissa on vielä suhteellisen tuore aihe. Viimeaikaisissa tutkimuksissa on kuitenkin todettu vaikuttavan, hyvän johtajuuden olevan kriittinen tekijä Lean-ideologian onnistuneelle implementoimiselle. (Seidel ym. 2017, 2164.) Lean-johtajuuden hyödyntämisen avulla on onnistuttu lisäksi näyttämään, että suoriutuminen tuotteiden kiertonopeudessa, asiakkaiden palvelemisessa ja tuottojen hankinnassa on parantunut. Vaikka yrityksen kannattavuuden odottaisi parantuvan edellisen perusteella, näin ei kuitenkaan ole pystytty tutkimuksilla varmaksi osoittamaan. Lean-johtajuuden assosioitumista kannattavuuteen pitää tarkastella pitkällä aikavälillä, ottaen huomioon johtajuuden toimintatavat organisaatiossa. (Camacho-Miñano ym. 2013, 1098, 1109.)

Lean-ideologialle on ominaista korostaa ympäristön ja kontekstin vaikutusta yksilön käytöksessä. Tyypillistä ei ole etsiä syyllistä virheen tapahtuessa, vaan pohtia järjestelmän toimivuutta. Valtaosa Lean-ideologiaan keskittyvistä tutkimuksista ei kuitenkaan ole

antanut tarvittavaa huomiota yksilöiden erilaisille persoonille ja uniikeille ominaisuuksille, jotka ohjaavat henkilön käytöstä suurelta osin. (Seidel ym. 2017, 2172.)

Liker (2004) on havainnut 14 johtamisen periaatetta, joiden avulla ja joita noudattamalla Lean-ideologia avautuu johtajille, mutta myös johdettaville, paremmin. Liker pyrkii julkaisussaan tuomaan esille niitä Toyotan japanilaiseen johtamistyyliin upotettuja käytäntöjä, joita lainaamalla myös muiden maiden kansalaiset voivat syventyä Lean-ideologian pariin ja oppia sen tuotantoprosessin tehokkuudesta ja vaikuttavuudesta. Toyota on Likerin malliesimerkki globaalille liiketoiminnan onnistumiselle, ja johtamisen periaatteet määrittelevät Toyotan tuotantoprosessit sekä erottavat sen kilpailijoista. Periaatteet esitetään johtajille ja esimiehille suunnattuina huomioina. Kaikki 14 johtamisen periaatetta kiteytyvät Lean-ideologian filosofiaan, joka toteutuu pitkän aikavälin ajattelussa, prosessien ja niissä esiintyvän hukkan poistamisessa, ihmisten ja yhteistyökumppaneiden välisissä suhteissa ja ongelmanratkaisussa.

Johtamisen päätösten tulee Likerin mukaan aina perustua pitkän aikavälin strategiaan, vaikka lyhyen aikavälin taloudelliset tavoitteet kärsisivät tästä. Prosessien tulee olla jatkuvia ja toimia soljuvasti, jotta ongelmat nousevat pintaan ja ne voidaan tunnistaa helposti. Ylituotantoa pitää välttää luomalla tuotteita tai palveluita vain tarpeeseen joko loppuasiakkaalle tai seuraavalle tuotantolinjalle. Tuotannolle pitää löytää keskiarvo, jonka ylittyessä tai alittuessa voidaan heti aloittaa tarvittavat parannustoimenpiteet. Organisaatiokulttuurin pitää tukea laadukkaan työn valmistamista, eikä niinkään virheiden korjausta, jolloin kiinnitetään enemmän huomiota laadukkaan työn valmistumiseen heti ensiyrittämällä. Standardisoidut tehtävät ovat Likerin mukaan perusta jatkuvalla parantamiselle ja työntekijöiden itseohjautuvuudelle, eli asiantuntijuus yhdestä osa-alueesta korostaa yksilön taitojen kehittymistä ja omatoimisuuden lisäämistä ja edistää jatkuvaa parantamista. Visuaalista kontrollointia esitystapana tulee hyödyntää, jotta tavoitteet ja niihin liittyvät ongelmat ovat helposti havaittavissa. Käytettävän tekniikan tulee olla luotettavaa ja perusteellisesti testattua, jotta se palvelee ihmisiä ja prosesseja. Johtajista tulee kehittää sellaisia, jotka ymmärtävät kokonaisvaltaisesti työnsä, elävät Lean-ideologian mukaisesti ja opettavat sitä myös muille. Tiimien pitää koostua poikkeuksellisista ja erinomaisista yksilöistä, jotka ovat valmiita seuraamaan organisaation strategiaa. Yhteistyökumppaneita ja sidosryhmiä tulee kunnioittaa, ja haastaa heitä kehittymään. Johtajan tulee itse ymmärtää johdettava tilanne kokonaisvaltaisesti, joten johtajan jalkautumista työn pariin pidetään tärkeänä. Päätökset tulee tehdä hitaasti yksimielisyyden vallitessa, huomioiden laajasti kaikki vaihtoehdot ja implementoida ripeästi sovitut muutokset. Organisaatiota

pitää johtaa oppivaan suuntaan, jossa painoarvo on sinnikkyydellä ja periksi antamattomalla pohdiskelulla sekä jatkuvalla parantamisella. (Liker, 2004.)

Seidel ja muut (2017) ovat artikkelissaan hyödyntäneet useita eri tutkimuksia Lean-ideologiasta (Emiliani & Stec 2004; Liker & Hoseus 2009; Hilton & Sohal 2012; Nordin et al. 2012; Alagaraja 2014), ja niiden avulla havainneet erilaisia Lean-johtajuudelle tyypillisiä piirteitä ja taitoja. Johtajuudelle tyypilliset ominaisuudet kehittyvät eri asiantuntijoiden ja johtajien persoonallisuuden mukaan, mutta myös ollessaan vaikutuksessa neljääntoista edellisessä kappaleessa avattuun Lean-johtamisen periaatteeseen. Seidel kumppaneineen (2017) analysoi Lean-johtamisen pätevinä pidettyjä ominaisuuksia kyselytutkimuksen avulla, jossa selvitettiin neljän eri osa-alueen kautta Lean-toimenpiteiden implementointia ja siihen liittyviä tekijöitä. Eri osa-alueiden kysymykset liittyivät Lean-johtajan ominaisuuksien luonnehdintaan, Lean-ideologian toteuttamiskohteeseen, organisaatioon sekä vastaajan ominaisuuksiin. Tutkimuksen vastauksista voitiin analysoida Lean-johtajien olevan useimmiten ylemmässä asemassa olevia asiantuntijoita, joilla on yliopistotutkinto ja suoritettuna myös ylimääräisiä opintoja. Lean-johtajilla useimmiten on pitkäkokemus asiantuntijatehtävistä sekä Lean-järjestelmistä. Lean-toimenpiteitä suoritetaan usein suurissa, yli 250 työntekijän, organisaatioissa, jotka keskittyvät tuotantotyöhön. Lean-prosessi useimmiten tällaisissa organisaatioissa on kestänyt jo muutamia vuosia, ja organisaatiossa hyödynnetään suoriutumisen indikaattoreita aiheeseen liittyen. Lisäksi useimmilla Lean-ideologiaa hyödyntävillä organisaatioilla on käytössään konsulttaatioapua Lean-ideologian asiantuntijoilta. (Seidel ym. 2017, 2168-2169.)

Seidelin ja muiden (2017) mukaan pätevää Lean-johtamisesta tekevät seuraavat ominaisuudet, jotka osoittautuvat asiantuntevuuden kautta: Johtajan taito tunnistaa sisäisille ja ulkoisille asiakkaille arvoa luovat elementit, ongelmien tunnistaminen ja ratkaisu tiimien kesken suunnitelmallista lähestymistapaa käyttäen, Lean-käytäntöjen ja -periaatteiden jatkuva luominen ja hyödyntäminen, painopisteen siirtäminen arvonnulomisprosessiin erillisten operaatioiden sijaan, sekä ongelmien näkeminen perustuen dataan ja faktoihin. Esimerkin kautta johtaminen, prosessien stabilointi, arvoa lisäävien toimintojen informointi selkeästi ja objektiivisesti. Ryhmän halujen ja toiveiden huomiointi ennen yksilöä, suuntaviivojen ja käytäntöjen suunnittelu ja implementointi henkilöstön kehittämisen näkökulmasta. Ammattimaisen ja henkilökohtaisen jatkuvan kehittymisen harjoittelu ja esteiden tunnistaminen ja hallinta, sekä niiden ylittäminen. Lean-ideologian harjoittaminen periaatteiden ja käytäntöjen yhtenäistämällä sekä innovatiivisten ja haastavien toimintojen kehittäminen. Toimintojen suunnitteleminen pitkän aikavälin näkökulmasta, sekä

toimintojen kehittäminen eettisten periaatteiden mukaisesti, kunnioittaen yhteisöä, ympäristöä ja työntekijöiden turvallisuutta. (Seidel ym. 2017, 2170–2171.) Nämä havaitut ominaisuudet ja toiminnot lisäävät omalta osaltaan Lean-ideologiaa noudattavan johtajan pätevyyttä.

3.3 Teoreettinen viitekehys

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on pyrkiä ymmärtämään Lean-ideologian näyttäytymistä henkilöstön kokemassa brändisuhteessa. Ymmärryksen lisäämiseksi ja tutkimusongelman avaamiseksi pitää selvittää, miten henkilöstö kokee brändisuhteen Lean-ideologiaa noudattavassa organisaatiossa ja miten Lean-ideologia kohdeorganisaation kontekstissa esiintyy. Tutkimuksen avulla pyritään vastaamaan tutkimusongelmaan ja selvittämään, onko Lean-ideologian mukaisilla toimenpiteillä merkitystä henkilöstön brändisuhdekokemuksessa.

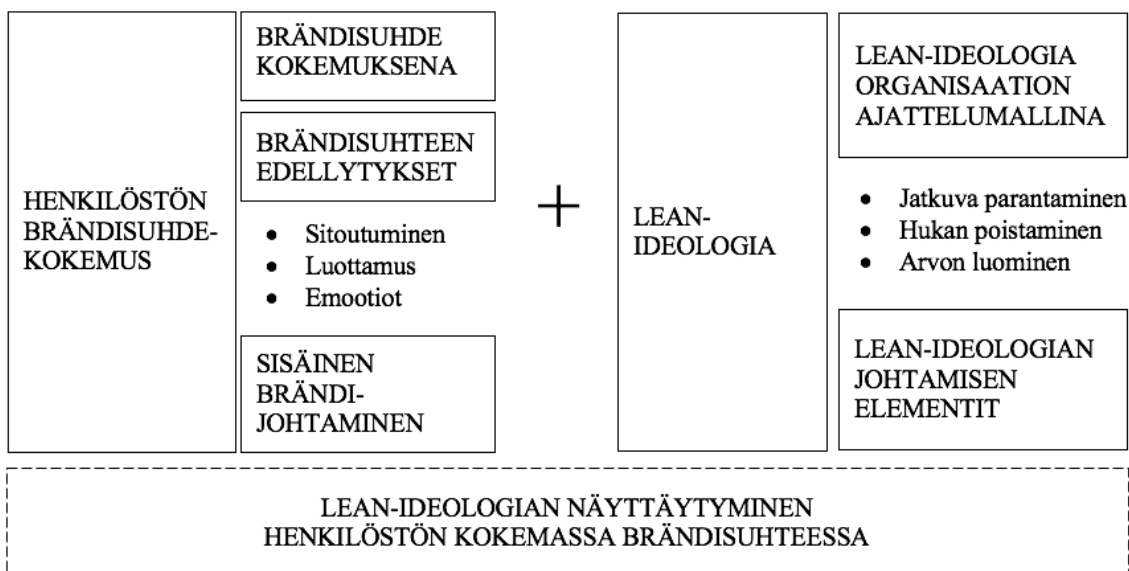
Brändisuhde on yksilön ja brändin välille muodostunut ihmissuhteen kaltainen suhde, jossa kummallakin osapuolella on tarkoituksenmukaisesti aikomus viipyä. Brändisuhteen edellytyksinä voidaan nähdä olevan sitoutumisen, luottamuksen ja emootioiden. Brändisuhde koostuu brändikokemuksista, brändisuhteen kokemus on subjektiivinen, henkilökohtainen näkemys, ja siksi tässä tutkimuksessa on tuotu brändisuhdenäkökulma kokemuseräisenä teoriaan luvussa 2.1. Sisäinen brändijohtaminen on teoriaosuudessa omana aihealueenaan luvussa 2.3, sillä tutkimuksen kannalta on oleellista tietää, miten sisäinen brändijohtaminen tukee Lean-ideologian jalkauttamista ja auttaa sen omaksumisessa. Sisäistä brändijohtamista on henkilöstöön kohdistetut brändijohtamisen ja brändirakentamisen keinot, joiden avulla henkilö saadaan toimimaan ja ajattelemaan brändin edun ja identiteetin mukaisesti. Sisäisen brändijohtamisen avulla henkilöstö viestii brändin arvoja asiakkaille ja edesauttaa brändilupauksen ylläpitämistä. Brändijohtaminen voi osaltaan edesauttaa brändisuhteen olemassaolon edellytyksiä ja vahvistaa positiivista brändikokemusta.

Tässä tutkielmassa on tärkeää tunnistaa brändisuhteen edellytyksiä ja ominaisuuksia, jotta Lean-ideologisessa kontekstissa niiden esiintymistä ymmärretään ja voidaan tulkita. Brändisuhdekirjallisuudesta löytyneiden yhdenmukaisuuksien valossa tässä tutkielmassa hyödynnetään Fournierin (1998) brändisuhdetyypittelyä sekä brändisuhteen edellytyksinä pidetään sitoutumista, luottamusta ja emootioita. Tarkoitus tutkia Lean-ideologian

näyttäytymistä henkilöstön kokemassa brändisuhhteessa määrittelee viitekehysten rakenteeseen valikoituneita kulmakiviä.

Lean-ideologiaa tarkastellaan tutkimuksen luvussa 3.1. Lean-ideologia on monimuotoinen ajattelumalli, filosofia, jonka avulla voidaan eliminoida hukkaa, luoda arvoa ja harjoittaa jatkuvaa parantamista. Lean-ideologian lähtökohtaisena ajatuksena on sujuvoittaa prosesseja ja tehdä niistä tehokkaampia jatkuvan parantamisen toimenpitein. Lean-johtamisessa ilmenneitä periaatteita ja ominaisuuksia tarkastellaan omana lukunaan luvussa 3.2.

Tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä tutkittavan aihealueen teoriasta muodostuu selkeä kokonaisuus. Tämän tutkielman teoreettinen viitekehys esitetään seuraavan kuvion avulla (kuvio 1), jossa teoriat yhdistyvät ja rakentavat mallin Lean-ideologian mukaisten toimenpiteiden näyttäytymisestä henkilöstön kokemassa brändisuhhteessa.



KUVIO 1 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

Teoreettisen viitekehysten avulla (kuvio 1) esitellään tutkimuksessa tarkasteltava teoriakokonaisuus. Kuvio 1 havaitaan, että teoriaosuus alkaa vasemmalta henkilöstön brändisuhdekokemuksesta. Henkilöstön kokemusta brändisuhhteesta käsitellään luvussa 2 brändisuhdekokemuksen, brändisuhteen edellytysten ja sisäisen brändijohtamisen teoriaosien kautta. Tämän lisäksi toisessa teorian pääluvusta (ks. luku 3) käsitellään Lean-ideologiaa organisaation ajattelumallina sekä selvitetään Lean-ideologian johtami-

sen elementtejä. Näiden kahden erilaisen teorialuvun (luvut 2 ja 3) pohjalta oli mahdollista käynnistää tutkimuksen empiirinen osuus, jossa tutkittiin Lean-ideologian näyttäytymistä henkilöstön kokemassa brändisuhteessa. Teoreettisessa viitekehyksessä on esitetty katkoviivoin Lean-ideologian näyttäytyminen henkilöstön kokemassa brändisuhteessa, sillä siihen liittyviä tutkimustuloksia esitellään tämän tutkimuksen myöhemmissä luvuissa (luvut 5 ja 6). Tieteellisiä julkaisuja Lean-ideologian ja brändisuhteen merkityksistä toisiinsa ei tämän tutkimuksen tekoaikana havaittu, joten tässä tutkimuksessa luotiin kahden erillisen teorian kautta yhtenäinen viitekehys, joka kokoaa yhteen tutkimuksessa hyödynnetyt teorialat. Tutkittava ilmiö tarjoaa mahdollisuuden uusien teorioiden kehittämiseksi ja lukijan innovaatioille.

4 EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Tässä luvussa esitellään empiirisen tutkimuksen toteuttamista. Luvussa 4.1 pohditaan tutkijan tieteenfilosofisia lähtökohtia ja niiden esiintymistä tutkimuksessa. Luvussa 4.2 pohditaan tutkimusstrategiaa ja esitellään kvalitatiivista tutkimusta ja tapaustutkimusta sekä esitellään valittu tutkimusmenetelmä. Lopuksi luvussa 4.3 tarkastellaan empiirisen tutkimuksen suorittamista, esitellään lyhyesti organisaatio, jossa tutkimukseen liittyvät haastattelut suoritetaan, kuvaillaan haastateltavien valintaa ja tutkimustulosten analysointia.

4.1 Tieteenfilosofiset lähtökohdat

Tämän tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää, miten Lean-ideologia näyttäytyy henkilöstön kokemassa brändisuhteessa. Tutkimus suoritetaan tapaustutkimuksena OP-ryhmään kuuluvassa osuuspankissa X. Tutkimus toteutetaan fenomenologis–hermeneuttista tieteenfilosofista suuntausta hyödyntäen, ja aineisto kerätään haastattelemalla etukäteen valikoituja henkilöitä osuuspankista X, joiden tietämyksen aiheesta odotetaan tuovan tutkittavasta aiheesta riittävästi tietoa. Tutkijan omat näkemykset ohjaavat osittain teorian tulkintaa sekä aineiston keruuta, ja tutkittavat tuottavat tutkimukseen tietoa omien kokemustensa, havaintojensa, ajatustensa ja arvojen pohjalta.

Fenomenologia on tieteenfilosofinen suuntaus, joka korostaa ihmisen havaintoihin ja kokemukseen perustuvaa tiedon tuottamista. Sen lähtökohdat ovat subjektiivisuudessa ja henkilökohtaisten aistimusten, kokemusten ja elämysten merkityksellisyydessä. Fenomenologiassa tiedon välittymisen maailmasta ymmärretään tulevan kokemusten ja aistimusten kautta, ja yksilöllinen kokemus on korostetussa asemassa. Fenomenologistisen näkemyksen mukaan tutkija on avoin, ja lähestyy tutkimuskohdetta ilman suurempia ennalta määrättyjä oletuksia, määritelmiä ja teoreettista viitekehystä. (Jyväskylän yliopisto 2015; Tuomi & Sarajärvi 2018, 40.) Fenomenologisessa tieteenfilosofisessa näkemyksessä lähtökohdانا on maailma sellaisenaan. Ihminen liittyy aina maailmaan ja maailma liittyy ihmiseen. Ihminen on osa kokonaisuutta, ja osallistuu itse kokonaisuuden kehittymiseen. Teoreettisella tarkastelulla tarkoitetaan objektiivisen maailman tarkastelua, oman olemassaolon ulkopuolelta tilanteen seuraamista. (Varto 1995, 71–76.)

Hermeneutiikka on ihmistieteellistä tutkimusta, se on laaja, monipuolinen kokonaisuus, joka sisältää useita eri suuntauksia. Hermeneuttinen tutkimus suuntautuu ihmisen itsensä luomaan todellisuuteen ja sen merkityksiin, ja siinä tutkitaan ilmiöitä sekä sitä, miten maailma näyttää yksilöille merkityksinä. Ihmistieteet on laaja kokoelma erilaisia tieteenaloja, joille keskeistä ja yhteistä on tutkimuksen kohde, mielen konstruoima maailma. Ihmistieteiden tutkimuskohteet ovat toisen asteen konstruktioita, sillä ne ovat inhimillisten arvojen sävyttämiä ja jo olemassa olevia merkityksiä ja tutkimuskohteita. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 36–38.)

Fenomenologis–hermeneuttinen tieteenfilosofinen suuntaus yhdistää fenomenologiasta ja hermeneutiikasta tuttuja erityispiirteitä. Tämä suuntaus korostaa ihmistä tutkimuksen kohteena ja tutkijana. Tutkimuksen perustana fenomenologis–hermeneuttisessa suuntauksessa ovat ihmiskäsitys ja tiedonkäsitys, eli millainen ihminen on tutkimuskohteena ja miten ihmisestä voidaan saada inhimillistä tietoa, ja millaista tietoa on luonteeltaan. Keskeisiä käsitteitä ovat kokemus, merkityksellisyys ja yhteisöllisyys. Ymmärtäminen ja tulkinta ovat keskeisiä tulosten analysoimisessa. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 39–40.) Koska tutkimuksen kohteena ja tutkijana on ihminen, tutkija on osa tutkittavan ilmiön merkitystä. Tutkijan oma tapa ymmärtää ne kysymykset, joita hän esittää tutkittaville, vaikuttaa ratkaisevasti koko tutkimukseen. Tutkimus pyritään suorittamaan niin objektiivisesti, kuin se vain on mahdollista. Tutkijalla on kuitenkin aina tietynlaisia ennakkoletuksia tutkittavasta kohteesta, joita ei voi täysin poissulkea, mutta ne voidaan pyrkiä jättämään tutkimuksen ulkopuolelle. (Varto 1992, 24–26.)

Tässä tutkimuksessa tutkija olettaa, että yksilöt ottavat huomioon myös organisaation tavoitteet ja omaksuvat tietoa sekä ajatusmalleja myös sitä kautta, ja muokkaavat näin omaa maailmankatsomustaan. Jokaisella haastateltavalla on omakohtainen, subjektiivinen, kokemus brändisuhteesta, maailmasta ja niihin vaikuttavista tekijöistä. Tutkija tulkitsee haastateltavien vastaukset omien lähtökohtiensa ja olettamiensa perusteella, ja ohjaa näkemyksillään tutkimuksen luonnetta. Haastateltavien vastaukset ovat jokaisen omia kokemuksia, jotka voivat erota huomattavastikin toisistaan. Tämä on tutkimuksen luonteelle sopivaa, sillä tutkimuksessa pyritään tutkimaan henkilökohtaisia kokemuksia ja argumentoimaan tutkimustuloksia niihin perustuen.

4.2 Tutkimusstrategia

Tutkimusstrategia käsitteenä tarkoittaa Hirsjärven ja muiden (2007) mukaan kokonaisuutta, jossa esitellään tutkimuksen menetelmälliset ratkaisut. Tutkimusmetodi tai tutkimusmenetelmä on mahdollista erottaa tutkimusstrategiasta omana alakäsitteenään. Tutkimusmenetelmä tarkoittaa niitä tapoja ja käytäntöjä, joita tutkija käyttää kerätäkseen havaintoja tutkimustaan varten (Hirsjärvi ym. 2007, 178). Tutkimusstrategian voidaan ymmärtää olevan laaja näkökulma tutkimuksen suorittamiselle, ja tutkimusmenetelmä on apuväline tutkimuksen loppuun saattamiselle. Tässä tutkimuksessa tutkimusstrategiaksi valikoitui kvalitatiivinen, laadullinen tapaustutkimus. Tutkimuksen tarkoituksena on ymmärtää Lean-ideologian näyttäytymistä henkilöstön kokemassa brändisuhteessa. Ilmiötä tutkitaan empiirisen tutkimuksen menetelmin.

4.2.1 *Kvalitatiivinen tutkimus*

Tämä tutkimus on kvalitatiivinen tutkimus. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkija pystyy syventymään perusteellisesti käsiteltävään aiheeseen, sillä tutkittavia tapauksia on tavallisesti vain vähän. Tässä tutkimuksessa tutkittava tapaus on Lean-ideologian näyttäytyminen henkilöstön kokemassa brändisuhteessa. Tapaukseen syvennyttiin haastattelemalla kuutta henkilöstön edustajaa Lean-ideologiaa noudattavassa organisaatiossa. Kvalitatiivinen tutkimus on tämän tutkimuksen osalta perusteltavissa tutkittavan tapauksen luonteella ja aineiston pienuudella. Henkilöstön kokemusta brändisuhteesta ja Lean-ideologian merkityksellisyyttä brändisuhteelle olisi ollut haastava tutkia muutoin, kuin syvälisten keskustelevien haastattelujen kautta. Haastateltavien vähäisen määrän vuoksi jokaiseen haastatteluun pystyttiin syventymään ja riittävästi. Vaikka aineisto on pieni, haastattelut olivat pitkäkestoisia ja kattavia, ja niiden avulla saatiin kerättyä kymmeniä sivuja laadukasta haastattelumateriaalia. (Eskola & Suoranta 2008, 18, 60–63; Tuomi & Sarajärvi 2018, 99).

Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus on perinteisesti nähty pehmeänä tutkimusmenetelmänä. Pehmeät arvot saattavat olla harhaanjohtavia laadullisen menetelmän tieteellisyyden kannalta, ja kvalitatiivisia menetelmiä voidaan verrata kvantitatiivisiin, eli määrällisiin menetelmiin vähemmän tieteellisinä. Tutkimuksen lähtökohtana ja perustana on tehdä laadukas, mielenkiintoinen, ja uutta tietoa tarjoava tutkielma, joka palvelee lukijaa

vastaten tutkimusongelmaan. (Eskola & Suoranta 1998, 11–12; Eskola & Suoranta 2008, 13–15.)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa keskitytään usein suhteellisen pieneen määrään tapauksia, joita pyritään analysoimaan mahdollisimman tarkasti ja perusteellisesti. Tieteellisyyskriteerinä voidaan siis kvalitatiivisessa tutkimuksessa pitää aineiston laatua määrän sijasta. Aineiston tulee kvalitatiivisessa tutkimuksessa olla kattava, jotta tutkimus voidaan nähdä onnistuneena. Määrä ei kuitenkaan korvaa laatua, joten kvalitatiivisessa tutkimuksessa ei pyritä tekemään tilastollisia yleistyksiä vaan kuvaamaan jotain tapahtumaa, ymmärtämään toimintaa tai tulkitsemaan teoreettisesti mielekkäällä tavalla jotakin ilmiötä. Aineistoa voidaan nähdä olevan riittävästi, kun tapaukset eivät tuota enää uutta tietoa tutkimusongelmaan ja toistoa vastauksissa alkaa esiintyä. Saturaatiopiste eli vastausten kylläntyminen on silloin saavutettu, ja tutkimusongelma katettu. (Eskola & Suoranta 2008, 18, 60–63; Tuomi & Sarajärvi 2018, 99.) Tässä tutkimuksessa saturaatio eli kylläntymispiste saavutettiin viiden haastattelun jälkeen, ja asian varmistamiseksi haastatteluja jatkettiin vielä yhden haastattelun verran. Saturaatio osoitti, että uutta tietoa ei kerry enää haastatteluista, ja sen vuoksi tutkija pystyi päättämään haastattelukierroksen.

4.2.2 Tapaustutkimus

Tämä tutkimus on tapaustutkimus. Tapaustutkimus on yksi kvalitatiivisen tutkimuksen lähestymistapa. Se on moniulotteinen tutkimuksellinen suuntaus, joka antaa toteuttajalleen laajat mahdollisuudet tehdä tutkimustyötä. Tapaustutkimuksessa keskeistä on jokin tietty tapaus, joiden määrittelylle tutkimusongelma ja tutkimustulosten analyysit perustuvat. (Eriksson & Koistinen 2014, 1.) Tässä tutkimuksessa tapauksena on Lean-ideologian näyttäytyminen henkilöstön kokemassa brändisuhteessa.

Hirsjärvi ja muut (2007, 130–131) määrittelevät tapaustutkimuksen perinteiseksi tutkimusstrategiaksi. Tapaustutkimuksessa etsitään yksityiskohtaista tietoa pienestä joukosta, kohteena voi olla yksilö, ryhmä tai yhteisö. Tapaustutkimuksen kiinnostuksen kohteena on normaalisti prosessit, ja tapauksia tutkitaan yhteydessä ympäristöön. Tavallisimpia tutkimusmenetelmiä tapaustutkimuksessa ovat haastattelu, havainnointi ja dokumenttien tutkiminen. Tavoitteena on kuvailla ilmiötä.

Tapaustutkimus on usein kontekstuaalista, eli tutkittavaa tapauksia halutaan ymmärtää osana jotakin tiettyä kontekstia eli ympäristöä. Kontekstiin voi vaikuttaa samanaikaisesti

käynnissä olevat erinäiset prosessit, joten tärkeää tapaustutkimuksessa on kuvata ja analysoida tapausta omassa kontekstissaan mahdollisimman selkeästi. Näin lukija ymmärtää miten ympäristötekijöillä voi olla vaikutusta tutkimuksen tuloksiin. (Eriksson & Koistinen 2014, 7–8.) Tässä tutkimuksessa tapauksen ympäristöllä on merkittävä yhteys tutkimuksen tuloksiin. Brändisuhdetta osuuspankkiin X ei voida tutkia muun, kuin sille ominaisen kontekstin raameissa. Lean-ideologiaa noudatetaan tutkimuksen kohdeorganisaatiossa, joten ei olisi relevanttia tutkia tutkimusongelmaa jossain muussa organisaatiossa. Tapaus avaa tietoja kyseisen osuuspankin henkilöstön brändisuhteesta, ja Lean-ideologian näyttäytymisestä brändisuhteessa.

Kuvaileva tapaustutkimus, nimensä mukaisesti, kuvailee tietyssä kontekstissa esitetyjä tapahtumia. Asioille pyritään löytämään yhteyksiä, palasista muodostetaan kokonaisuuksia, ja sitä kautta ymmärretään ilmiötä. (Eriksson & Koistinen 2014, 12–13.) Tässä tutkimuksessa tavoitellaan ymmärryksen lisäämistä Lean-ideologian näyttäytymisestä henkilöstön kokemassa brändisuhteessa. Vähäisen tieteellisen kirjallisuuden vuoksi tapauksen kuvailu ja ymmärtäminen edesauttavat uusien tutkimusten aloittamista ja mielenkiinnon kääntämistä Lean-ideologiaan organisaation ajattelumallina.

Tapaustutkimuksessa yksi tieteellisesti kiinnostava ja merkittävä seikka on tulosten yleistettävyyden, eli tässä tutkimuksessa siirrettävyyden. Tapaustutkimuksessa monestikaan ei ole mahdollista, eikä tarkoituksenaan, tehdä tilastollisia yleistyksiä. Tapaustutkimuksessa tähdätään analyttiseen yleistettävyyteen, jolloin teoreettisia käsitteitä ja malleja voidaan kokeilla uusien tapausten selittämisessä. Uusien tapausten avulla voidaan todentaa alun perin tiettyä tapausta varten luotujen teoreettisten merkitysten ymmärtämistä myös laajemmassa joukossa tapauksia. (Uusitalo 2001, 78; Eriksson & Koistinen 2014, 37–38.)

Laadullisessa tutkimuksessa on mahdollista tehdä yleistyksiä, kun tutkija on täsmen- tänyt tutkimustaan käsitteellisesti ja teoreettisesti. Tutkimustuloksia on mahdollista analysoida osissa, ja niitä pystytään vertaamaan laajempaan aineistokokonaisuuteen. Tulkin- nan pitää olla kriittinen, kun tarkastellaan miten yksittäiset poikkeamat vaikuttavat yleis- tettäessä laajempaan tutkimusaineistoon. (Vilkkä 2006, 93.) Yleistämiseen liittyy aina tietty ennako-oletus, jonka mukaan tutkimustulokset pätevät muuallakin, kuin tutkitta- van ilmiön ympärillä. Yleistäminen ei kuitenkaan tarkoita, että ihmiset tai yksilöt toimi- sivat poikkeuksetta tutkimuksen osoittamalla tavalla. Olennaista laadullisessa tutkimuk- sessa onkin tutkimuksen pyrkimys selittää ilmiö ja tehdä se ymmärrettäväksi. (Alasuutari 2011, 235, 237.) Tätä tutkimusta arvioidaan luvussa 6.3, pyrkien osoittamaan ja tuomaan

esille tutkimuksen kokonaisluotettavuus. Tutkimuksen yleistettävyyttä pohditaan laadulliselle tutkimukselle paremmin sopivalla termillä siirrettävyys, kunnioittaen kuitenkin Vilkan (2006) ja Alasuutarin (2011) huomioita tutkimuksen täsmentämisestä ja kriittisyydestä sekä ilmiön ymmärrettävyydestä ja henkilökohtaisten muuttujien vaikutuksista tuloksiin.

4.2.3 Tutkimusmenetelmä

Tutkimusmenetelmän käsite voi olla moniselitteinen. Menetelmän eli metodin voidaan yleisesti ajatella olevan menettelytapa, jonka avulla tieteessä etsitään tietoa ja pyritään ratkaisemaan käytännön tutkimusongelma. Menettelytapaa ohjaavat tietyt säännöt. Empiirisessä tutkimuksessa metodit ovat keskeisessä asemassa tutkijan tekemässä työssä. Tutkimusongelma ja tutkimusmenetelmä ovat tiiviisti liitetty toisiinsa, ja usein ne valikoituvatkin aiheellisesti toisen ollessa jo tiedossa tai päätettynä. (Hirsjärvi ym. 2007, 178–179.) Hirsjärven ja muiden (2007) näkökulma tutkimusongelman ja tutkimusmenetelmän rinnakkain kulkemisesta korostui myös tämän tutkimuksen tekemisessä. Kun tutkimusongelma oli tarkkaan pohdittu, oli valinta haastattelusta tutkimusmenetelmänä looginen.

Laadullisen tutkimuksen yksi käytetyimmistä aineistonkeruumenetelmistä on haastattelu. Haastattelun avulla tutkija voi kysyä tutkimuksen kannalta oleellisia seikkoja haastateltavalta ja löytää näin ratkaisuja esitettyyn tutkimusongelmaan. Haastattelu on joustava menetelmä, kun se suoritetaan henkilökohtaisen kontaktin avulla. Haastattelutilanteessa haastattelijalla on mahdollisuus toistaa kysymys, pyytää haastateltavaa tarkentamaan jotain vastausta ja käydä keskustelua haastatteluteemasta haastateltavan kanssa. Haastattelijan on mahdollista syventää haastateltavan antamia vastauksia saadakseen mahdollisimman paljon ja kattavasti tietoa tutkimusongelman ymmärtämiseksi. Haastattelijalla on mahdollisuus myös haastattelun edetessä samalla havainnoida haastateltavaa, ja kirjata ylös tietoja siitä, miten haastateltava haastattelun aikana käyttäytyi. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 83–86.) Erilaisia tutkimusmenetelmiä on monenlaisia, ja tutkija osoittaa oman pätevyytensä tutkijana valikoidessaan omaan tutkimukseensa parhaiten sopivan menetelmän. Tutkijan on otettava huomioon käytössä olevat resurssit, kuten tutkimukseen käytettävä aika ja omat voimavarat. On myös eettisesti vastuullista pohtia, saako

omalla tutkimusmenetelmällään luotettavia vastauksia esimerkiksi ajallisesti tai olosuhteet huomioiden ja ovatko menetelmät kaikkien osapuolien kannalta sopivia ja suojelevat tutkimukseen osallistuvien yksityisyyttä ja identiteettiä. (Hirsjärvi ym. 2007, 179–181.)

Haastattelumenetelmä koettiin toteutustapana parhaaksi vaihtoehdoksi tutkimusongelman ratkaisemiseksi. Haastattelujen avulla tässä tutkimuksessa pystyttiin syventämään tutkittavan ilmiön merkitystä haastateltaville. Koska kyseessä oli jokaisen haastateltavan omat, henkilökohtaiset kokemukset brändisuhteesta ja Lean-ideologiasta, olisi niitä ollut haastava tutkia esimerkiksi kyselylomakkeilla ilman avoimen keskustelun mahdollisuutta. Nyt haastatteluissa oli mahdollista tarkentaa kysymyksiä ja etsiä oleellisia pointteja haastateltavien vastauksista. Haastattelujen avulla saatiin luotettavia vastauksia tälle tutkimukselle soveltuvien resurssien puitteissa.

Tutkimus toteutettiin teemahaastatteluja hyödyntäen. Teemahaastattelu on perusteltu valinta tämän tutkimuksen osalta, sillä haastateltavien kanssa haluttiin edetä haastatteluissa tiettyjen teemojen kautta, jotta tutkittavasta tapauksesta saadaan mahdollisimman tarkasti tietoja ja haastateltavien omat kokemukset ja määritelmät tulevat esille. Vuorovaikutteisessa haastattelutilanteessa haastateltava pystyy avautumaan, ja antamaan tarkat selvitykset keskustelun aiheesta. Lean-ideologian näyttäytymistä henkilöstön kokemassa brändisuhteessa on aiheellista tutkia teemojen kautta, jotta aihepiirit pysyvät yksinkertaisina ja selkeinä ja haastattelu säilyttää mielenkiintonsa.

Teemahaastattelussa fokus on tietyissä teemoissa, jonka mukaan haastattelussa edetään. Yksityiskohtaisten kysymysten sijaan haastattelu etenee jouhevasti tiettyihin teemoihin nojaten. Tutkijalla on teemoihin liittyviä kysymyksiä tai ajatusviivoja valmiina, mutta haastattelu etenee kuitenkin omalla painollaan. Haastateltava pystyy tutkijan kanssa keskustelemalla tuomaan esille omia näkemyksiään. Metodologisesti teemahaastattelussa korostetaan ihmisen tulkintoja ja näkemyksiä asioista, asioille annettuja merkityksiä ja merkitysten syntymistä vuorovaikutuksessa (Tuomi & Sarajärvi 2018, 88). Niinpä haastateltavien tulkinnat ja asioille antamat merkitykset ovat keskeisiä, samoin vuorovaikutus tutkijan kanssa. (Hirsjärvi & Hurme 2006, 48; Eskola & Suoranta 2008, 85.)

Teemahaastattelulla pyritään löytämään mielekkäitä vastauksia tutkimusongelman ja tutkimuksen tarkoituksen mukaisesti. Etukäteen valitut teemat, joihin haastattelu sidotaan, perustuvat tutkimuksen viitekehykseen eli tutkittavasta ilmiöstä jo valmiiksi tiedettyyn teoriaan. Riippuen teemahaastattelun avoimuudesta, teoreettisesta viitekehyksestä

poikkeavia intuitiivisia vastauksia voidaan myös saada haastateltavilta. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 88.) Teemahaastattelussa haastattelija varmistaa, että kaikki teemat käsitellään haastattelun aikana haastateltavan kanssa. Kysymysten tarkka muoto, järjestys, tai teeman laajuus ei ole pääasiassa, vaan riittävien vastausten saanti haastattelutilanteessa. (Eskola & Suoranta 1998, 86.) Kuten Tuomi ja Sarajärvi (2018) sekä Eskola ja Suoranta (1998) argumentoivat, tässä tutkimuksessa kehitettiin olemassa olevan teorian pohjalta haastattelukysymyksiä (liite 2), joita kysyttiin ja joista keskusteltiin haastateltavien kanssa. Teemojen pohjalta edettiin haastattelutilanteessa, ja jokainen haastattelu erosi toisesta kysymysten esittämisen ja järjestyksen osalta. Haastattelutilanteessa tutkija piti tärkeimpänä seikkana sitä, että tarpeeksi tietoa pystyttiin keräämään haastateltavilta.

Teemahaastattelusta voidaan joskus käyttää nimitystä kohdennettu haastattelu, sillä siihen osallistujien tiedetään kaikkien olleen osallisena tiettyyn asiaan, johon haastattelu liittyy. Tutkija on selvittänyt ennakkoon tutkittavasta ilmiöstä teoriapohjaa, rakennetta, prosesseja ja kokonaisuutta. Tutkija on näiden tietojensa varassa päätenyt tiettyihin oletuksiin tutkimukseen osallistuvien henkilöiden roolista ilmiössä. Tutkija kehittää haastattelurungon, jota sovelletaan haastattelutilanteessa. Haastattelu suunnataan tutkittavien henkilöiden subjektiivisiin kokemuksiin tilanteista. (Hirsjärvi & Hurme 2006, 47.) Tämän tutkimuksen haastatteluissa edettiin Hirsjärven ja Hurmeen (2006) teemahaastattelun esitelyn mukaisesti. Haastatteluun valikoitiin halukkaat siitä joukosta, jotka olivat Lean-ideologian ja sen toimenpiteiden piirissä kohdeorganisaatiossa. Tutkimusta olisi ollut haastavaa, ellei jopa mahdotonta, edistää ilman aiheesta tietäviä henkilöitä. Jokainen haastateltava työskenteli Lean-ideologian mukaisesti, ja kaikille haastateltaville oli selvää, mitä Lean-ideologia heidän organisaatiossaan tarkoittaa.

4.3 Tutkimuksen suorittaminen

Tämän tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää Lean-ideologian näyttäytymistä henkilöstön kokemassa brändisuhteessa. Tutkimuksen kohteena on OP-ryhmän osuuspankki X, jonka henkilöstöstä valikoitui kuusi haastateltavaa. Haastateltavien pääasiallinen tehtävä oli työskennellä osuuspankin rahoitusprosessissa, jossa Lean-ideologisia toimenpiteitä noudatetaan. Rahoitusprosessi itsessään ei ollut tutkimuksen kohteena, vaan prosessissa työskentelevien henkilöiden tietämys Lean-ideologiasta. Tutkimuksen tutkija on haastat-

telijana kaikissa haastattelutilanteissa. Haastattelut suoritettiin teemahaastatteluina. Teemahaastattelussa hyödynnettävä runko on rakennettu teoreettisen viitekehyksen avulla ja kysymykset on muotoiltu vastaamaan tutkimuksessa käytettyä teoriapohjaa. Tutkija on itse töissä osuuspankissa X, joten haastateltavien ja haastattelijan välillä oli tietynlainen suhde jo ennen haastattelua.

4.3.1 Tutkittavan organisaation esittely

Tässä tutkielmassa haastattelut suoritetaan OP-ryhmään kuuluvassa osuuspankissa. Organisaatio ei ole tutkimuksen toimeksiantajayritys, ja organisaatiotahon toiveesta yritys-esittely pidetään ryhmätasoisena. Haastattelujen tuottamia tutkimustuloksia voidaan hyödyntää OP-ryhmässä koulutustarkoituksiin ja henkilöstön valmentamiseen.

OP-ryhmä on Suomen suurin finanssiryhmä, joka koostuu 156 itsenäisestä osuuspankista ja niiden omistamasta keskusyhteisöstä. OP-ryhmä toimii osuuskunnan periaatteella, ja osuuspankkien omistajina ovat osuusmaksun maksaneet OP:n omistaja-asiakkaat. Työntekijöitä koko ryhmässä on noin 12 000 kappaletta. OP-ryhmän arvopohja koostuu vastuullisuudesta, ihmisläheisyydestä ja yhdessä menestymisestä. (OP Vuosi 2018.)

OP-ryhmän strategian mukaisesti ryhmässä keskitytään nyt toimintojen kehittämiseen, ketterään toimintatapaan ja jatkuvaan parantamiseen. Finanssiala on keskellä merkittävää toimintaympäristön ja toimialan murrosta, ja ketteryys työn tekemisessä korostaa työn merkityksellisyyttä, sujuvoittamisen ja selkeyttämisen tavoin. Tehokkuuden lisäämisellä ja jatkuvalla parantamisella saavutetaan kustannussäästöjä, mutta myös henkilöstön ja asiakkaiden näkökulmasta vetovoimainen, Suomen johtavan finanssiryhmän maine. (OP Vuosi 2018.)

4.3.2 Haastateltavien valinta

Haastateltavat valittiin OP-ryhmän osuuspankin X henkilöstöstä siten, että haastateltava on itse mukana Lean-ideologisia toimenpiteitä noudattavassa rahoitusprosessissa. Haastateltavien valinta oli rajattu koskemaan vain rahoitusprosessissa työskenteleviä henkilöstön edustajia, sillä haastateltavalla saattaa olla tutkimuksen kannalta oleellista tietoa

jaettavaksi, kun hänen roolinsa työpaikalla liittyy eksaktisti tutkittavaan aiheeseen. Rahoitusprosessi itsessään ei ollut tutkimuksen kohteena, vaan tutkimuksessa pyrittiin keskittymään Lean-ideologian näyttäytymiseen henkilöstön kokemassa brändisuhteessa.

Haastateltavia pyydettiin osallistumaan haastatteluun joko suullisesti tai kirjallisesti sähköpostin tai Skype-sovelluksen kautta. Haastateltavien valinta perustui vapaaehtoisuuteen, joten jokainen haastateltavaksi pyydetty henkilö sai itse päättää, haluaako osallistua haastatteluun. Tutkija on itsekin töissä osuuspankissa X, joten haastateltavien ja haastattelijan välillä oli työtoveruussuhde jo ennen haastatteluja. Tutkimuksen arvioinnissa luvussa 6.3 palataan tarkemmin tutkijan rooliin tutkimuksessa objektiivisuutta ja vahvistettavuutta pohdittaessa.

4.3.3 Aineiston kerääminen ja analysointi

Aineisto kerättiin tässä tutkimuksessa haastattelumenetelmää hyödyntäen. Haastattelut suoritettiin teemahaastatteluina kuudelle osuuspankin X toimihenkilölle. Haastatteluissa hyödynnetyt teemat *henkilöstön brändisuhdekokemus* ja *Lean-ideologia* johdettiin loogisesti tutkimuksessa käytetystä teoreettisesta viitekehyksestä. Haastattelukysymysten joukossa oli myös kysymyksiä, jotka eivät suoraan liittyneet teoriaan, mutta niiden avulla luotiin kepeä tunnelma haastattelutilanteeseen ja mahdollistettiin jouheva eteneminen asiasta toiseen.

Kaikki haastattelut suoritettiin välillä 22.8.2019–22.10.2019. Haastatteluun osallistui aina kerrallaan yksi haastateltava ja tutkija haastattelijana. Haastattelu eteni keskustelevasti, mutta kuitenkin hyödyntäen teemahaastattelun runkoa. Kysymykset voitiin esittää eri järjestyksessä eri haastateltaville, ja jonkun haastateltavan kohdalla kysymykseen saattoi tulla vastaus ilman että kysymystä esitettiin. Tällaisissa tilanteissa kyseistä kysymystä ei enää välttämättä toistettu, vaan haastattelija merkitsi muistiinpanoihinsa, että vastaus oli jo saatu aiemmin. Haastattelija saattoi myös esittää tarkentavia kysymyksiä ohi haastattelurungon.

Haastattelujen pituudet vaihtelivat noin tunnista ja kymmenestä minuutista melkein kahteen tuntiin. Muutaman sovitun haastatteluajankohdan kanssa tuli muutoksia, ja haastattelua piti siirtää. Haastattelut pyrittiin suorittamaan yhtäjaksoisesti haastateltavalle ja haastattelijalle sopivana ajankohtana kummankin vapaa-ajalla. Yhden haastattelun kohdalla, haastateltavan perhesyistä johtuen, haastattelu piti jakaa kahteen eri osioon, jotka

kuitenkin onnistuttiin suorittamaan saman päivän aikana noin puolen tunnin tauon jälkeen.

Ennen haastatteluja, haastateltaville selvitettiin haastattelussa sivuttavaa termistöä, ja heille tarjottiin muistilappu, jossa kyseiset termit oli avattu. Haastateltavia myös muistutettiin, että läpi haastattelun missä tahansa kohdassa he voivat kysyä haastattelijalta täsmennyksiä esimerkiksi termistöön. Haastattelujen edetessä olikin tyypillistä, että haastateltavat palasivat termistöön ja kysyivät haastattelijalta apua haastavien käsitteiden kohdalla.

Kaikille haastateltaville tarjottiin mahdollisuus tutustua ennakkoon teemahaastattelussa hyödynnettäviin teemoihin ja kysymyksiin. Osa haastateltavista oli valmistautunut haastatteluun ennakkoon, ja toiset eivät olleet tutustuneet materiaaliin ollenkaan. Etuna materiaaliin ennakkoon tutustumisella saavutettiin lähinnä muutamassa pidemmässä kysymyksessä vastausten nopeampi löytyminen. Tutkija ei huomannut, että vastausten ennakkoon pohtiminen olisi synnyttänyt parempia tai pidempiä vastauksia.

Ensimmäinen haastattelu suoritettiin kahvilassa, josta pyrittiin löytämään rauhallinen nurkkaus. Kahvilaympäristö osoittautui kuitenkin haasteelliseksi haastattelun suorittamiseen, ympärillä vallitsevan taustahälinän ja musiikin vuoksi. Tämän jälkeen muut haastattelut suoritettiin suljetussa huoneessa, jossa ei ollut taustamusiikkia tai muita keskittymistä heikentäviä tekijöitä, ja haastattelijat ja haastateltavat olivat huoneessa kahdestaan. Yhdellä haastateltavista oli matkapuhelin erään haastattelun aikana esillä, ja se soi muutamana kerran. Tästä ei kuitenkaan aiheutunut suurempaa häiriötä haastatteluun, koska matkapuhelimen äänet oli vaiennettu ja haastateltava ei vastannut puheluihin.

Haastatteluja jatkettiin, kunnes saturaatio eli kylläntyminen osoitti, että haastatteluja ei ole enää syytä jatkaa. Tässä tutkimuksessa haastattelu suoritettiin kuudelle eri henkilölle, jonka jälkeen todettiin, että haastatteluissa ei enää nouse esille tutkimuksen kannalta uutta tietoa ja haastattelut päätettiin lopettaa. Saturaatiopiste oli saavutettu jo viidennen haastattelun jälkeen, mutta tutkija halusi varmistaa asian jatkamalla vielä yhden haastattelun verran. Haastatteluissa haastateltavat vastasivat ja keskustelivat kaikki omalla tavallaan ja vastauksissa oli myös eroavaisuuksia, mutta punainen lanka brändisuhteen ja Lean-ideologian osalta oli helppo löytää kaikista haastatteluista.

Aineiston keräämiseen tekniikkana hyödynnettiin haastattelujen nauhoittamista haastattelijan puhelimesta olevan nauhoitussovelluksen avulla. Haastateltavat olivat kaikki tietoisia nauhoituksesta, heiltä kysyttiin lupa kyseiseen toimenpiteeseen ennen haastatte-

lun alkua. Haastateltavia informoitiin nauhoitteiden olevan vain tutkimuksen suorittamista varten, ja heille ilmoitettiin nauhoitteiden tuhoamisesta niiden käydessä tarpeettomiksi tutkimuksen valmistuttua. Haastattelijalla oli lisäksi omat muistiinpanovälineet, joihin hän kirjasi lyhyitä tietoja haastattelujen edetessä. Samoin kuin nauhoitteen osalta, haastateltaville ilmoitettiin, että muistiinpanojen aineisto tuhotaan, kun se käy tarpeettomaksi. Muistiinpanoista ei voi tunnistaa yksittäistä vastaajaa, sillä heidän demografisia tai muitakaan henkilökohtaisia tietojaan ei kirjattu tiedostoon.

Haastattelujen jälkeen aineisto kuunneltiin nauhoitetusta materiaalista uudelleen, ja se litteroitiin eli kirjoitettiin puhtaaksi. Aineisto litteroitiin haastattelu kerrallaan, jonka jälkeen eri aineistot yhdistettiin teemojen ja kysymysten mukaisesti yhdeksi Word-tiedostoksi. Aineiston lukemista helpottaakseen tutkija käytti haastattelujen materiaaleissa eri väristä tekstiä ja merkitsi haastateltavat H1, H2, H3 jne., jotta ne voitaisiin erottaa toisistaan tutkimuksessa. Litteroinnin jälkeen tutkimuksen kannalta epäolennaiset seikat poistettiin kirjallisesta materiaalista. Näin saatiin rakennettua yhtenäinen iso haastattelujen tuottama oleellinen aineisto, jossa eri haastateltavien vastaukset olivat selkeästi esillä ja niiden analysointi oli helpompaa.

Haastattelujen tuloksia vertailtiin toisiinsa ja vastauksista etsittiin yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia. Lopuksi alkuperäinen aineisto luettiin uudelleen, jotta voitiin varmistua kaikkien vastausten olevan mukana lopullisessa tiedostossa ja varsinainen tulosten analyysi voitiin aloittaa. Tuloksia analysoimalla havaittiin, että haastateltavien sukupuolella tai iällä ei ollut merkitystä vastausten laadussa, määrässä tai tuloksissa, joten demografisia tietoja ei julkisteta tässä tutkimuksessa. Sitaatteja hyödynnettiin, haastateltavien suostumuksella, sopivissa kohdissa tutkimuksen tulosten esittelyn edetessä.

Aineiston analyysi ja sitä seuraavat vaiheet, tulkinta ja johtopäätösten teot, ovat tutkimuksen sydän. Koko tutkimus on koko ajan tähdännyt siihen, että analyysin jälkeen tutkimustuloksia tulkitaan ja niiden perusteella tehdään johtopäätöksiä tutkittavasta ilmiöstä. (Hirsjärvi ym. 2007, 216.) Laadullisen aineiston analyysissä tarkoituksena on luoda aineistoon selvyyttä ja tuottaa uutta tietoa tutkittavasta ilmiöstä. Aineisto pyritään tuottamaan selkeään ja mielekkääseen muotoon informaation kannalta. (Eskola & Suoranta 1998, 137.) Aineiston analysoinnin tärkeys ja mielekkyys osoittautuvat tässä tutkimuksessa tutkimustulosten ja johtopäätösten laajuutta havainnoidessa. Tutkijan tutkimustyön kohokohta olikin tulosten analysointi ja niistä raportointi. Analysointia olisi ollut mahdollista jatkaa ja laajentaa eri näkökulmiin, ja haastavaa analysointivaiheessa oli tutkimuksen tulosten rajaaminen ja tutkijan tutkimusinnostuksen hillitseminen.

Tutkimuksen tulokset analysoitiin teoriaohjaavan analyysin periaatteita noudattaen. Teoriaohjaavassa analyysissä tunnistettavissa on aikaisemman tiedon vaikutus, jossa tieto ohjaa ja auttaa analyysin laatimista. Tutkimuksen teoria ohjaa sitä, miksi tutkimuksessa menetellään tietyllä tavalla, mutta analysointivaiheessa teoriaa ei pyritä testaamaan vaan sen avulla voidaan avata uusia ajattelutapoja. Aineiston analyysivaiheessa edetään alkuun aineistolähtöisesti, mutta teoreettisessa viitekehyksessä esitetyt tulkintoja voidaan ottaa mukaan analyysiin. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 98; Tuomi 2007, 130; Tuomi & Sarajärvi 2018, 109–110.)

Teoriaohjaavan analyysin päättelyn logiikka on abduktiivista päättelyä. Tutkijan ajatteluprosessissa vaihtelevat aineistolähtöisyys sekä valmiit teoreettiset mallit. Yhdistelemällä aineistosta kerättyä materiaalia ja valmista teoreettista pohjaa, voi tutkija saavuttaa uusia näkökulmia. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 99; Tuomi & Sarajärvi 2018, 110.) Brändisuhteen ja Lean-ideologian teoriaa yhdistämällä luotiin teoreettinen viitekehys tutkittavasta ilmiöstä. Viitekehukseen palaamalla aineistoa analysoidessa ja tuloksia tutkiessa uusien tieteellisten huomioiden tekeminen oli yksinkertaista ja tutkimus eteni loogisesti. Esimerkiksi brändisuhdetyypittelyn (Fournier, 1998) perusteella saatiin mielenkiintoista uutta tietoa Lean-ideologiaa hyödyntävästä organisaatiosta ja todettiin tyyppittelyn eroavan nykyaikana osittain teoriassa esitetystä.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa analyysiprosessi jatkuu lähes koko tutkimuksen ajan. Aineistoa kerätään ja analysoidaan osin rinnakkaisesti. Analyysi etenee polveilevasti, eli sen etenemistä ei voida esittää lineaarisesti, suoraviivaisesti alusta loppuun. Analyysissä palataan välillä taaksepäin ja välillä edetään vauhdikkaasti, jolloin analyysimalli näyttää enemmän spiraalimaiselta kuin lineaariselta. (Hirsjärvi ym. 2007, 218–219.) Tässä tutkimuksessa toistui Hirsjärven ym. (2007) kuvailema jatkuva analyysiprosessi. Analyysin eri vaiheissa palattiin välillä osittain taaksepäin ja osin edettiin nopeasti. Jo aikaan saadun analyysin tarkistaminen ja täydentäminen oli ensiarvoisen tärkeää laadukkaan tutkimuksen tuottamiselle.

5 EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tässä luvussa esitetään empiirisen tutkimuksen tulokset ja aineiston analyysi. Tässä tutkimuksessa Lean-ideologian näyttäytymistä henkilöstön kokemassa brändisuhteessa selvitettiin teemahaastatteluilla, jotka suoritettiin kuudelle eri henkilölle eri ajankohtina. Kaikki haastateltavat ovat osuuspankin X henkilöstöä. Haastattelun tuloksia analysoimalla havaittiin, että tutkimukseen osallistujien sukupuolella tai iällä ei ollut merkitystä vastausten laadussa, määrässä tai tuloksissa, joten demografisiin tietoihin ei oteta kantaa tässä tutkimuksessa.

Tutkimuksen tavoitteena oli ilmiön ymmärryksen lisääminen, ja koska tutkija havaitsi, että esimerkiksi puhetyyli ei ole olennaisessa osassa tutkimuksen tuloksissa, sen ohjaamana sitaattien tarkasta kirjallisesta esitystavasta luovuttiin. Puhekielisyys ei todettu liittyvän ilmiön ymmärtämiseen, joten viestinnälliseltä kannalta sitaattien kieliasua oli mahdollista muuttaa. Tutkimustuloksissa esitetyt sitaatteja on kirjoitusasullisesti muokattu puhekielestä yleiskielisemmiksi. Sitaattien asiasisältö on säilytetty täysin samanlaisena, kuten haastateltava on sen esittänyt. Lukijaystävällisyyden vuoksi joihinkin sitaatteihin on lisätty sulkeiden sisälle pisteitä osoittamaan, että sitaattia on lyhennetty tarpeetoman vastauksen osalta, ja joissain sitaateissa sulkeiden sisälle on lisätty asia, josta keskusteltiin ja joka ei tule ilmi muutoin sitaatista. Sitaatit esiintyvät tekstissä tutkijan mukaan parhaiten sopivina haastattelussa esitettyihin kysymyksiin. Sitaatteja ei ole järjestetty, vaan ne esitetään satunnaisessa järjestyksessä sopivassa kohdassa.

Lean-ideologian näyttäytymistä henkilöstön kokemassa brändisuhteessa osuuspankissa X analysoidaan vaiheittain haastattelun teemojen mukaisesti, luvussa 5.1 esitellään henkilöstön kokemuksia brändisuhteesta ja luvussa 5.2 kiteytetään henkilöstössä heränneitä ajatuksia Lean-ideologiasta ja sitä noudattavista toimenpiteistä. Luvussa 5.3 esitetään tulosten tiivistelmä.

5.1 Henkilöstön brändisuhdekokemus

Haastattelun ensimmäisessä osuudessa syvennyttiin selvittämään henkilöstön kokemuksen mukaista brändisuhdetta OP-ryhmän osuuspankkiin X erilaisten aiheen ympärillä vai-

kuttavien alateemojen mukaisesti. Erilaisina alateemoina haastattelussa olivat henkilöstön näkökulmasta brändisuhteen rakentuminen ja määrittely, brändi-identiteetti ja arvot sekä kokemus brändisuhteesta.

5.1.1 Brändisuhteen rakentuminen ja määrittely henkilöstön näkökulmasta

Brändisuhde rakentuu erilaisten brändikontaktien kautta (Grönroos 2009, 387–389). Kun kuluttaja on aktiivisesti mukana brändin kehittämisessä, tulkinta brändistä muuttuu ja saa aikaan suhteen brändin ja kuluttajan välille (Grönroos 2009, 386–387; Aurier & Séré de Lanauze 2012, 1604; Xie ym. 2017, 268–269). Haastateltavien suhde osuuspankkiin X oli alkanut nuoruudessa, lapsuudessa tai aikuisiällä. Suhde oli aikaisemmin ollut vain normaali pankkisuhde, joka lähes kaikilla ihmisillä on jonkun pankin kanssa. Brändisuhteen merkitys kuitenkin kasvoi, kun osuuspankista X tuli heidän työpaikkansa. Työvuosia vastaajille oli kertynyt osuuspankissa X neljästä ja puolesta vuodesta 25 vuoteen saakka, joten brändisuhteen kokemuksia ohjaa haastateltavien erilaiset ajalliset taustat brändin kanssa.

Haastateltavat olivat hakeutuneet töihin osuuspankkiin X toisesta pankkiryhmästä, liikkeenluovutuksen kautta tai sattumalta. Toisessa pankkiryhmässä toimimisen nähtiin vahvistaneen ajatuksia työnhausta osuuspankkiin. Haastateltavien mukaan imagolliset syyt vaikuttivat työnhaussa. Pankin ajateltiin olevan arvostettu, paikallinen toimija, joka koettiin houkuttelevana työnhaussa. Muita ulkoisia tekijöitä ei vastauksista havaittu. Positiiviset kokemukset organisaation brändistä näkyvät esimerkiksi lisääntyneenä työnhauna ja työntekijöiden sitoutumisena, ja työnantajan imago vaikuttaa työntekijöiden tyytyväisyyteen ja sitoutumiseen (Davies & Mete 2018, 65, 66, 74).

”Imagolliset syyt. Ajatellut jollakin tavalla että pankki on arvostettu hyvä paikka, näin silloin että olisi mahdollisuuksia edetä.” H2

”Paikallisuus kiinnosti (...) pankkina tunnetuin, se houkuttaa myös. Merkittävä tekijä paikallisella tasolla.” H1

Haastateltavien vastauksista pystyi tulkitsemaan ristiriitaisuutta, jota brändisuhde aiheuttaa. Suhde määriteltiin esimerkiksi junnaavaksi, pakonomaiseksi, pitkäaikaiseksi ja sitoutuneeksi, mutta kuitenkin myös arvostetuksi, helposti lähestyttäväksi ja luotettavaksi. Vastauksista korostui ristiriitaisuus siten, että toisaalta suhde koettiin tilanteen pakosta syntyneeksi ja paremman puutteessa jatkuvaksi, mutta suhdetta kuitenkin arvostettiin ja töiden jatkuvuutta pidettiin tärkeänä. Vastauksissa esiintyi huoli muutoksista, joita työpaikalla tapahtuu ja muutosten aiheuttamasta raskaasta vaatimustasosta työntekijöille sekä kehityksessä mukana pysymisestä. Jotkut haastateltavat sivusivat vastauksissaan mahdollisuutta hakea uutta työpaikkaa suhteessa koettujen muutosten vuoksi.

”Olen tosi tunnollinen työntekijä, haluan että pankilla menee paremmin. En ole ikinä ajatellut, että hakisin jonnekin muualle. Mutta nyt on alkanut olla tosi raskasta. Se on saanut väsyneeksi.” H4

”Junnaava suhde, mä käyn täällä rahan takia. Koen että on enemmänkin pakko, kuin kiva tulla töihin joka aamu, en hihku onnesta tulla töihin. Jos on mahdollisuus, niin voisin irtautua. En koe olevani niin sitoutunut. Myös tavallaan olen kiitollinen, että töitä on, luottamus kuitenkin sit on.” H3

Brändisuhde voidaan määritellä sen tärkeimpien ominaisuuksien kautta. Tärkeimpinä brändisuhteen kulmakivinä pidettiin vakaata työnantajaa ja työtovereita. Vastauksista korostui myös säännöllinen kuukausittainen tulo, jota arvostettiin ja jonka voidaan ajatella linkittyvän vakaaseen työnantajaan ja vakituiseen työsuhteeseen. Vastauksista nousi myös esille oma työhyvinvointi ja hyvä esimies, sekä henkilöstön edut. Lisäksi asiakkaat, ja asiakkailta saatu hyvä palaute koettiin tärkeänä, se auttaa jaksamaan työssä. Tietynlainen markkina-alue nähtiin ongelmallisena, töitä ei ole paljon tarjolla ja se on yksi selittävä tekijä brändisuhteelle ja sen olemassaololle.

”Työpaikka on tärkeä ja ei ole joka oksalla niitä jaossa. Pitää olla töissä siellä missä työpaikka on.” H2

”Työkaverit ja tiimikaverit, vakituinen työ (...)” H4

Haastateltavat kokivat brändisuhteen muuttuneen ajan kuluessa. Brändisuhde koettiin ajan saatossa osittain heikentyneeksi. Heikentymisen syiksi luettiin muun muassa huonot mahdollisuudet kehittyä tai päästä uralla eteenpäin, työuran alussa naiivi suhtautuminen asioihin, työtehtävissä koetut muutokset, erilainen brändikuva asiakkaille ja työntekijöille, työuran alun vähentyneet positiiviset odotukset, koetut pettymykset ja tavoitteiden vaatavuustason kasvu. Muuttuva lainsäädäntö ja muuttuva pankkiala on vaikuttanut sääntelyyn ja sitä kautta myös brändisuhteeseen heikentävästi. Eräs haastateltava esitti myös positiivisia näkökulmia brändisuhteen muutoksista. On tullut parempia etuja, työntekijää arvostetaan ja huolehditaan työntekijöiden hyvinvoinnista enemmän kuin ennen. Työnantaja on huomannut, että hyviä ja osaavia työntekijöitä halutaan töihin vastaaviin yrityksiin, työmahdollisuuksia on muuallakin, joten työntekijöistä halutaan pitää kiinni.

”Työtehtävät on muuttuneet, se muokkaa omaa brändisuhdetta, ei ole enää niin naiivi, kun on ollut. Negatiivisiakin fiiliksiä on voinut tulla jopa. Niitä tietysti varmaan tuleekin vuosien saatossa.” H1

”Ajan kuluessa oppii, miten toinen osapuoli toimii, pettymyksiä ja muita on niin paljon (...). Positiivisesta ajattelusta negatiiviseen ajanut se, että tietää tai näkee että ei ole mahdollisuutta kehittää omaa uraa mihinkään.” H3

”Työntekijän näkökulmasta huonontunut, työnantaja ei lunasta sitä millaista brändikuvaa antaa ulospäin ja millaista antaa työntekijöidenkin ymmärtää.” H2

”Ei ole aina ollut näin hyviä etuja mitä on ollut täällä (...) arvostetaan enemmän työntekijää, huomioidaan työhyvinvointi, lähtee esimiestaholta liikkeelle. (...) Arvostetaan työntekijää enemmän koska myös on työntekijöille nykyään paljon enemmän mahdollisuuksia.” H5

Brändisuhteen osuuspankkiin X ei nähty auttavan yksilön kehittämisessä, ja sitä ei myöskään koettu motivoivaksi tavoitteiden ja päämäärien saavuttamisessa. Pääosin vastaukset olivat negatiivissävytteisiä, kehittyminen työssä nähtiin ongelmallisena, jopa mahdottona. Haastattelun tulosten perusteella korostuivat kehitysmahdollisuudet, joita ei nähty

olevan tarjolla osuuspankissa X ollenkaan. Työhön haluttiin lisää haastetta ja selkeää nousujohteinen urapolku. Vastauksista ilmeni, etteivät haastateltavat kokeneet saavansa brändisuhteestaan osuuspankkiin X kannustusta itsensä kehittämiseksi. Lisäksi haastateltavien vastauksissa esiintyivät palkitsemisen ja palkkioiden vähäisyys, kannustamaton palkitsemisjärjestelmä, motivoinnin puute ja pettymykset tavoitteiden saavuttamisessa ja siitä hyötymisessä. Haastateltavat korostivat olevansa itse tavoitteellisia ja kunnianhimoisia, mutta tavoitetason jatkuvalla nostamisella ja arvostuksen puutteella kokivat riittämättömyyden ja pettymyksen tunteita. Tavoitteiden nähtiin olevan motivoimattomia, mutta niitä tavoiteltiin silti yhteisen hyvän vuoksi. Tavoitteiden ja päämäärien saavuttamisen nähtiin olevan organisaatiolle ja työntekijälle eduksi, kun taas vastaavasti tavoitteiden saavuttamattomuus aiheutti pettymyksiä ja arvostamattomuuden tunteita.

”En koe saavani kannustusta.” H2

”Tällä hetkellä en näe kehittymismahdollisuuksia. Ne mahdollisuudet ovat heikentyneet. Palkitsemissysteemi ei kannusta, se on huono, itse olen tosi tavoitteellinen. (...) Vaaditaan koko ajan enemmän, olo että mikään ei riitä. Tuntuu että jos tekee hyvin, niin tavoitteita aina nostetaan, et se ei motivoi (...)” H4

”Kovin pienet ovat palkkiot. Ei ole kohdallaan tulostavoitteet tällä hetkellä. Ei niihin reagoida aktiivisesti, että muutettais (...)” H5

”Tee ja osoita että olet (...) kova tekemään, niin on mahdollisuus päästä eteenpäin tai saada jotain hyvää. (...) on tullut pettymyksiä, kun kukaan ei sit oikeasti arvostakaan sitä. Itsessä se luonne, kun on kunnianhimoinen, niin työntekijänä en halua tuottaa pettymystä että en muka pystyisi tai kykenisi suoriutumaan. (...) Voisi haluta jotain muuta haastetta töihin.” H3

Brändisuhteen ylläpidon koettiin osuuspankissa X olevan heikoilla kantimilla haastattelun tulosten perusteella. Osa vastaajista koki haastavana pohtia brändisuhdetta ylläpitäviä menetelmiä tai toimintoja, ja he joutuivat toden teolla asiaa aprikoimaan. Haastateltavien vastauksissa esiintyi työkykyä ylläpitävät päivät, joita aiemmin on ollut enemmän ja joita nyt on vähennetty tai jopa lakkautettu kokonaan. Työkykyä ylläpitävistä päivistä pidettiin

paljon, niissä henkilökunta tuli tutuksi toisilleen myös muualta kuin omalta paikkakunnalta, ja päivien koettiin olevan henkilöstön sitoutumiselle tärkeitä. Haastattelussa pohdittiin myös muita eri tiimien yhteisiä tapahtumia, joiden koettiin olevan mukavia tilaisuuksia ja niitä koettiin olevan riittävästi. Esille nostettiin myös palkitsemiskeinot brändisuhteen ylläpidon elementtinä ja sitouttamisen keinona, vaikka toisaalta palkkioiden suuruutta kritisoitiin.

”(Brändisuhdetta) ei pidetä yllä kuten ennen. (...) Luo hyvää fiilistä, kun voi tehdä mukavia asioita yhdessä työkavereiden kanssa. Muutakin kuin työasiaa.” H2

”Ne on itseasiassa tosi kivoja, jos järjestetään koko pankin et mennään yhdessä jonnekin. Olisi kiva, että tuntisi muualtakin, ettei vaan tästä omasta piiristä.” H4

”Kyllähän meitä yritetään sitouttaa, on erilaisia palkitsemiskeinoja.” H3

Brändisuhteen vertaaminen ihmissuhteeseen brändisuhdetyypittelytaulukon mukaisesti aiheutti haastateltavissa paljon keskustelua. Toisten mielestä suhdetyyppi voi vaihdella päivänkin mukaan, toisilla vastaus oli aivan selvä taulukkoon tutustumisen jälkeen. Haastattelutilanteessa järkiavioliitto kuulosti vastaajien mielestä eniten omaa brändisuhdetta kuvaavalta. Hyvän päivän tuttuus ja riippuvuussuhde olivat seuraavia vaihtoehtoja. Muita vastauksissa vilahtaneita suhdetyyppejä olivat vanha ystävyysuhde, sukulaisuussuhde ja orjuutus. Lisäksi mainittiin suhdetyypittelytaulukon ulkopuolelta vihasuhde ja laimistunut avioliitto. Vastaukset olivat mielenkiintoisia, sillä brändisuhdetyypittelyn mukaisia brändisuhdetyyppejä oli valittavissa 15 kappaletta. Vastauksissa kuitenkin selkeästi korostui järkiavioliitto, jossa ympäristön tekijöillä on merkitystä ja suhteessa pysytään järkisyistä. Hyvän päivän tuttuudella haastateltavat tarkoittivat vastavuoroisuuden puutetta ja tilanteen tasoittumista alkuhuumasta tuttuuden tasolle.

”Vähän päivästä riippuen minkä valitsee. (...) Tällä hetkellä, kun kysytään, niin hyvän päivän tuttu.” H1

”Järkiavioliitto aivan selkeä (...)” H2

”Järkiavioliitto, koska on ainoa vaihtoehto tällä hetkellä.” H5

Haastateltavat saivat päättää, minkä arvosanan antaisivat brändisuhteelleen asteikolla 1–10, jossa 1 on erittäin huono ja 10 on erittäin hyvä. Keskiarvoisesti brändisuhte esitettiin asteikolla tasolla 6,5. Vastauksissa arvioitiin, että brändisuhteen arvosana olisi paremmalla tasolla, jos asiaa olisi kysytty muutamia vuosia tai joitakin aikoja sitten. Arvosanaa perusteltiin viime vuosien aikana tulleilla muutoksilla. Yhdessä vastauksessa ilmoitettiin, että arvosanaan vaikuttaa heikentävästi työhyvinvointi, josta ei pidetä huolta niin kuin pitäisi. Toisessa vastauksessa sen sijaan työhyvinvointi nähtiin arvosanaa korottavana tekijänä. Näiden vastausten osalta voidaan taas palata subjektiivisuuteen, yksilön henkilökohtaisiin kokemuksiin, jotka selvästi vaikuttavat haastateltavien taustalla. Arvosanaa heikentävinä tekijöinä nähtiin vastauksissa myös tavoitteiden suuruus ja reagoimattomuus tavoitteisiin markkinatilanteen mukaan, kokemuksen kautta tulleet ajatukset osuuspankista X, uskottavuuden mureneminen, arvostuksen puute, yksilöllisyyden huomioimattomuus, avoimuuden puute, lauantaiyöt, palkkauksen ja bonusten vähäisyys, vuoro-vaikutus ja tiedonkulku. Tutkimustuloksia analysoidessa pohtimisen arvoiseksi asiaksi nousi se, olisivatko tulokset olleet erilaisia, jos arvosana-asteikko olisi ollut esimerkiksi alakouluissa käytössä oleva 4–10, jossa 4 on hylätty ja 10 on erinomainen. Vastaavasti olisivatko tulokset olleet erilaisia, jos arvosana-asteikko olisi esitetty yliopistolle tyypillisestä jakaumasta 1–5? Tutkija hylkäsi yliopistoasteikon käytön haastattelussa, koska silloin haastateltavien olisi ollut liian helppoa valita keskeltä luku 3, joka olisi kuvannut neutraalia suhtautumista. Neutraalin mielipiteen osoittamisen jälkeen perustelujen saaminen vastaukselle olisi saattanut olla haastavaa.

”(...)Työntekijä on aina se joka joustaa. Mä itse ajattelen aina asiakkaan parasta. Mut sit kuitenkin sitä ei arvosteta tuolla ylempänä. Sanoisin et varmaan 5 tai 6 tällä hetkellä arvosana (...)” H4

”(...)Muutamia vuosia sitten olisin voinut antaa isomman arvosanan.” H2

”Numero 7. On tosi paljon hyviä juttuja mutta on parannettavaa myös tosi monessa asiassa.” H6

5.1.2 *Brändi-identiteetti ja arvot henkilöstön näkökulmasta*

Työnantajaorganisaation yleinen kuvailu aiheutti mielenkiintoista keskustelua haastattelutilanteessa. Lähes kaikki haastateltavat täsmensivät ennen vastaustaan, pitäisikö heidän ajatella kuvailevansa organisaatiota jollekin ulkopuoliselle henkilölle. Heitä pyydettiin kertomaan, eroaisiko kuvailu organisaatiosta kohteen ollessa ulkopuolinen henkilö, läheinen ystävä tai puoliso. Kaikki vastasivat kuvailun eroavan näissä tilanteissa. Vastauksista poimittuina, ulkopuoliselle henkilölle tai asiakkaalle kuvailtaessa osuuspankkia X korostuivat osuuskunta, ihmisläheisyys, vastuullisuus, paikallisuus, suomalaisuus, asiakkaiden huomioiminen, luottamusta herättävä ja luotettava, pyrkimys olla asiakkaita varten, yhdessä menestyminen, vakaa työnantaja, työhyvinvoinnista huolehtiminen ja hyvä saatavuus. Kun osuuspankkia X kuvaillaan läheiselle ystävälle tai puolisolle, pystytään kertomaan rehellisemmin ja avoimemmin asioista. Vastauksissa avattiin, että koko totuutta ei voi kertoa asiakkaille, kun taas puolisolle tai ystävälle totuuden asioista voi kertoa. Haastateltavat pohtivat myös sitä, että he eivät voi olla täysin rehellisiä asiakkailleen, koska heidän työtään on saada asiakaskokemus positiiviseksi, ja he eivät itse voita siinä mitään kertomalla työnantajaan liittyvistä koetuista negatiivisista puolista.

”(...) Eroaisi jos kertoisin jollekin läheiselle henkilölle.” H2

”En voi olla asiakkaalle täysin rehellinen, koska mun työni on kuitenkin saada asiakas ja asiakaskokemus positiiviseksi.” H3

”Koko totuutta ei voi täältä purkaa kenelle tahansa ulkopuoliselle. Mut jollekin se on pakko purkaa.” H4

Osuuspankin X brändi-identiteettiin liittyvä haastattelujen perusteella luotettavuus, paikallisuus ja vastuullisuus sekä yhdessä menestyminen. Myös saatavuus, asiakaslähtöisyys, osuustoiminnallisuus, taloudellinen menestyminen ja vakavaraisuus esiintyivät vastauksissa. Vastauksissa otettiin myös kantaa siihen, miten asiakkaille päin näkyvyys voi erota siitä, mitä todellisuudessa tapahtuu. Haastattelujen perusteella kävi selville, että asiakkaille pyritään antamaan aina mahdollisimman hyvä kuva osuuspankin X toiminnasta.

”Yhdessä tekeminen ja paikallisuus.” H2

”Paikallinen, vastuullinen toimija.” H6

”Luotettava, ja yhdessä menestytään.” H3

”Se mitä yritetään antaa ulospäin, ollaan vakavarainen, asiakaslähtöinen ja tavoitettavissa hyvin.” H4

Osuuspankin X tärkeimmistä arvoista nousivat esiin haastattelujen perusteella asiakaslähtöisyys ja ihmisläheisyys. Myös menestyminen, vastuullisuus ja vakavaraisuus koettiin tärkeiksi arvoiksi. Samat arvot korostuvat työntekijöiden arjessa työn suorittamisessa. Haastatteluihin pohjautuen osuuspankin X arvot edustavat pitkälti samoja ajatuksia kuin työntekijöillä itselläänkin on, joten niitä on helppo toteuttaa myös arjessa.

Kun pohdittiin, mitkä arvot ohjaavat parhaiten osuuspankin X toimintaa, hieman yllättävästi vastauksista vain kahdessa mainittiin asiakaslähtöisyys ja ihmisläheisyys toimintaa ohjaavina arvoina. Sen sijaan vastauksissa esiintyi taloudellinen menestyminen, jolla tarkoitettiin osuuspankin X omaa taloudellista tulosta, menestyminen yhdessä erilaisten tiimien ja henkilöiden kanssa sekä asiajohtaminen, jossa ei korostu ihmisläheisyys tai vastuullisuus. Asiakaslähtöisyys ja ihmisläheisyys koettiin osuuspankin X tärkeimpinä arvoina, mutta niiden ei kuitenkaan nähty ohjailevan kyseisen osuuspankin toimintaa. Nämä havainnot ovat ristiriidassa toistensa kanssa, sillä henkilöstö tunnisti tärkeimmät arvot mutta ei kuitenkaan kokenut, että ne olisivat tärkeässä asemassa strategisessa toiminnan ohjauksessa. Tätä voi selittää henkilöstön subjektiiviset kokemukset osuuspankin X toiminnasta ja siinä näyttäytyvistä arvoista. Vaikka arvot tiedostetaan ja niiden olemassaolo myönnetään, voivat omakohtaiset kokemukset vaikuttaa siihen, miten arvojen ajatellaan esiintyvän ulospäin ja ohjaavan osuuspankin toimintaa.

*”Ihmisläheisyys, vastuullisuus (...) pyritään huolehtimaan asiakkaista.”
H5*

*”Asiakaslähtöisyys, asiakkaan tarpeessa koitetaan olla ajan hermolla.”
H1*

”Arvot näkyvät ulospäin katsottuna noin, ei toimi täällä sisällä noin (...) johto on asijaohjantamisen linjoilla eikä ole ihmisläheisyyttä.” H2

”Taloudellisesti firmalla menis hyvin, se on se mitä yritetään.” H4

Kaikista haastateltavien vastauksista kävi selville, että työntekijät arvostavat vakaata, pysyvää työpaikkaa ja säännöllistä palkkaa, ja kokevat saavansa niistä arvoa osuuspankilta X. Vastauksista nousi myös esille turvallisuuden tunne, arvostettava työkokemus, säännöllinen työaika, henkilöstöedut ja hyvinvoinnista huolehtiminen. Vastakohtina nostettiin esille myös seikkoja, joita ei koettu arvoa tuottaviksi. Säännöllisen työajan muuttuminen epäsäännölliseksi ja lauantaityöksi koettiin arvoa tuottamattomana ja negatiivisena seikkana. Myös jatkuvia muutoksia, johdon etäisyyttä ja kuuntelemattomuutta kommentoitiin. Vaikka arvoa pyritään luomaan ensisijaisesti asiakkaille, on myös erittäin tärkeää, että henkilöstö kokee saavansa työnantajalta arvoa.

”Turvaa tuo, pysyvyyttä, työnantajana on hyvä.” H1

”Tarjoaa työpaikan ja toimeentulon sitä kautta.” H2

5.1.3 Kokemus brändisuhteesta henkilöstön näkökulmasta

Sitoutuminen on onnistuneen ja pitkäikäisen suhteen salaisuus (Sung & Choi 2010, 1052; Nyffenegger ym. 2015, 91). Sitoutuminen esittää yksilön lojaaliuden brändiä kohtaan. Sitoutunut, lojaali yksilö haluaa säilyttää suhteen brändiin myös heikkoina aikoina. Suhteessa brändiin voi olla hyviä ja huonoja hetkiä, kuten avioliitossa ihmisten välillä. (Fournier 1998, 362; Nyffenegger ym. 2015, 91.) Haastateltavat ilmoittivat olevansa sitoutuneita osuuspankkiin X, vaikka vastauksista ilmeni, että toisinaan ajatukset vaihtelevat ja sitoutuneisuus kyseenalaistetaan. Brändisuhdetyypittelyn mukainen järkiavioliitto sitouttaa, ja pitää heidät työpaikassaan. Sitoutuneisuuteen liittyi myös epävarmuutta, sillä vastaajat ilmaisivat miettineensä, riittääkö töitä vielä seuraavaksi kymmeneksi vuodeksi, vaikka halukkuutta olisi. Sitoutuminen voisi olla vaakalaudalla, jos muuta kiinnostavaa

työtä osuisi kohdalle. Heikentävänä tekijänä sitoutuneisuuteen vaikuttavat huonot kehittymismahdollisuudet ja paikoillaan pysyvä urapolku, koventuneet vaatimukset ja riittämättömyyden tunne.

”Alkuvuonna koin, että olin sitoutunut. Nyt on muuttunut tilanne. Enemmänkin olen tällä hetkellä sitoutunut siihen et palvelen asiakkaita hyvin, tuntuu et mikään ei riitä. Ihmiset uupuu täällä. Työuupumuksen takia pois, tai sit ne hyvät tyypit lähtee muualle.” H4

”Vahvasti sitoutunut järkiavoliiton kautta.” H2

Haastattelun vastausten mukaan työnantaja on enemmän sitoutunut työntekijöihin, kuin päinvastoin. Työntekijöille järjestetään koulutuksia ja erilaisia tapahtumia, joissa työnantajan positiivinen sitoutuminen näkyy. Samalla vastauksista tulee kuitenkin esille se seikka, että työntekijän ei ole helppo vaihtaa työpaikkaa ja työnantajalla on dominoiva asema itsestään selvänä pitämäänsä brändisuhteeseen työntekijän kanssa. Mitä enemmän on itse investoinut brändiin, sitä sitoutuneempi suhteeseen on, vaikka tyytyväisyys suhteeseen olisi matalalla ja halukkuus vaihtaa brändiä olisi houkuttelevaa (Sung & Choi 2010, 1055, 1069). Joissakin tilanteissa yksittäisen työntekijän koettiin olevan vain yksi ratas koneistossa, joka voidaan korvata toisella koulutettavalla.

”Ei sota yhtä miestä kaipaa.” H4

Haastateltavat osoittivat ylpeyttä brändisuhteestaan osuuspankkiin X. Ylpeyttä ja arvostusta haastattelujen perusteella aiheuttivat työnkuva ja työpaikka, iso taustaorganisaatio ja osuuspankki X pankkina. Haastattelujen edetessä kävi ilmi, että vaikka brändisuhteesta osuuspankkiin X ollaan ylpeitä, aiheutuu joistakin tekijöistä myös ylpeyttä heikentäviä ajatuksia. Yhtenä ongelmana koettiin heikko palkkaus, joka nostettiin toistuvasti haastatteluissa esille. Arvostuksen puute, heikentyneet edut ja muutokset vuosien kuluessa koettiin myös heikentäviksi tekijöiksi brändisuhteen ylpeyden tunteesta. Haastattelujen perusteella tulevaisuudensuunnitelmat osuuspankin X suhteen olivat epävarmoja. Aiemmin varmalta tuntunut brändisuhde oli saavuttanut uudenlaisia ominaisuuksia, ja haastatteli-

joiden vastauksista kävi ilmi, että suhdetta ei enää välttämättä ajatella pysyvänä ja muuttumattomana. Tunnistettiin, että uralla eteneminen ja kehittyminen ei ole todennäköistä tai odotettavaa, ja joissakin tilanteissa se voi jopa aiheuttaa brändisuhteesta irtautumista ja työpaikan vaihtoa.

”Kyllä olen ylpeä (...) Olen ylpeä työstäni mitä teen.” H2

”(...) On tiedossa tää heikkous mikä tääl on tän palkkauksen mukana. Ei oo mitenkään mediaseksikäs tai houkutteleva. (...) Ennen en nähnyt mitään muuta, mutta mahdollisesti nyt kaikki on pidettävä avoinna.” H4

Lähes kaikilla haastateltavilla heräsi positiivisia ja negatiivisia tunteita, sekä ristiriitaisiakin tuntemuksia osuuspankista X. Päällimmäisinä tunteina koettiin turvallisuutta, turhautumista ja neutraaleja tuntemuksia. Niiden lisäksi pohdittiin työssä jaksamista, paikallisuutta ja vakavaraisuutta sekä palkanmaksajan ominaisuuksia. Tunteita pohdittiin työympäristön kautta, työtoverit työpaikalla ovat voimavara ja auttavat jaksamaan. Työtoverien kanssa pystyy keskustelemaan ja voi jakaa ajatuksiaan ja tunteitaan. Positiivisia tunteita heräsi myös asiakkaiden kautta ajateltuna, asiakkaana olemisessa korostuu pankin puolelta vakavaraisuus ja sitä kautta pysyvyys, vakaus ja suomalaisuus. Työntekijän kannalta haastateltavat sen sijaan kokivat negatiivisia tuntemuksia, kuten arvostuksen puutetta ja kuuntelemattomuutta. Muutoksia on ollut paljon, ja ne aiheuttavat ahdistuksen tunnetta. Vaatimustason muutokset aiheuttavat huolta suoriutumisesta ja jaksamisesta työssä. Negatiivisina tunteina nousi esille myös pieni palkkaus ja pienet bonukset, muutokset ja pelko työntekijöiden jaksamisesta vaatimustasojen noustessa jatkuvasti. Työpaikkaa pidettiin kuitenkin lähtökohtaisesti hyvänä työpaikkana, työn saanti ja työpaikan pysyvyys koettiin positiivisina tuntemuksina. Muita haastattelussa esiintyneitä tunteita olivat tykkäys, viha, kiukkuisuus, epävarmuus ja luottamus.

”Ristiriitaisia tunteita herää.” H6

”Vakavaraisuus (...) työntekijän kannalta arvostuksen puute, ei kuunnella. (Päällimmäisenä tunteena) turvallisuus.” H2

”Kaikenlaisia tunteita (...) palkka tulee ensimmäisenä mieleen.” H5

”Ahdistus (...) niin paljon muutosta. Turhautuminen voi olla parempi sana. (...) Ympäristönä ja sitä mitä täällä on ihmisiä, siitä tulee hyvä fiilis, et ne työkaverit on se voimavara, jotka auttaa jaksamaan ja jonka kanssa voi keskustella ja jakaa ajatuksia ja tunteita.” H3

Brändisuhteen aikana ikimuistoisimmaksi kokemukseksi nousivat positiiviset muistot ja tapahtumat, vaikka haastatteluissa oli herännyt myös paljon negatiivisia tuntemuksia, jotka selvästi olivat pinnalla haastattelujen edetessä. Positiivinen kokemus liittyi työsuhteen alkamiseen tai sen jatkumiseen, jossa työnantaja vaikutti arvostavan työntekijää, yhdessä tekemiseen työpaikalla tai työpaikan ulkopuolella järjestetyissä työhyvinvointia ylläpitävissä tapahtumissa. Muutamia negatiivisia kokemuksia mainittiin myös, ja ne liittyivät asiakaspalvelutilanteisiin joko asiakaspalvelijana tai asiakkaana.

”(...) Henkilöstöjohtaja oli puhelimen päässä ja ilmoitti että olen saanut vakituisen työpaikan (...)” H1

”Positiivisella asialla muistelen, kun oli tykypäivä (...) tutustui hyvin uusiin ihmisiin. Oli avointa, iloista ja ryhmähengen korotustyyppistä. Työnantaja näyttäytyi positiivisessa valossa, kun oli järjestänyt tällaisen päivän.” H2

Haastattelujen perusteella havaittiin, että työntekijöiltä löytyy luottamusta osuuspankkia X kohtaan, vaikka epävarmuuttakin esiintyy suhteessa. Työpaikkaa pidettiin luotettavana palkanmaksajana, vaikka osa uskoikin, että yhteistoimintaneuvottelut tai ulkoistaminen ovat mahdollisia. Muutosten koettiin olevan jatkuvia, mutta työpaikkaan ja sen säilyvyyteen luotettiin niistä huolimatta. Haastateltavien mukaan toisinaan työnantaja antaa lupauksia, jotka eivät pidä paikkaansa ja osoittautuvat myöhemmin sanahelinäksi. Haastateltavat pitivät työntekijöitä luotettavina, ja ajoittain kaivattiin enemmän luottamuksen osoitusta toisinpäin eli työnantajalta. Työnantaja osoittaa joillakin tekemisillään luottamuspulaa, kuten työajanseurantaan ja valvontaan liittyvillä asioilla, vaikka henkilöstö kokee, että työntekijät yleisesti ovat luotettavia ja tekevät työnsä hyvin ja tavoitteellisesti.

”Meihin ei välttämättä tyhmissä asioissa luoteta. Et jos on tällaisia (työajanseurantakirjauksia) et mihin aikaan meet ja sellaisii tyhmiä pikku asioita, (ei luoteta) et me järkevinä ihmisinä hoidettais ne.” H4

”Mikään ei ole pysyvää ja varmaa ja voi olla että tulee muutoksia (...) Työntekijät on luotettavia.” H2

”Luottamus liittyy siihen, että työpaikka säilyy, vaikka ei koskaan voi olla ihan varma.” H3

5.2 Henkilöstön kokemus Lean-ideologiasta

Haastattelun toisessa osassa syvennyttiin selvittämään henkilöstön kokemuksia Lean-ideologiasta ja sen mukaisista toimenpiteistä OP-ryhmän osuuspankissa X erilaisten aiheen ympärillä vaikuttavien alateemojen mukaisesti. Erilaisina alateemoina haastattelussa olivat henkilöstön näkökulmasta kokemus Lean-ideologisista toimenpiteistä, kokemus brändijohtamisesta ja Lean-ideologian näyttäytyminen brändisuhteessa.

5.2.1 Kokemus Lean-ideologisista toimenpiteistä

Lean-ideologisten toimenpiteiden näkyvyys omassa työssä tunnistettiin ja koettiin helpottavana ja aikaa säästävänä. Haastatteluissa esiintyi prosessiajattelu ja erilaisten työtä helpottavien toimenpiteiden käyttöönotto, kuten taustatiimien hyödyntäminen osana omaa työtä. Taustatiimin perustamisen ja käyttöönoton koettiin helpottavan omaa työtä ja tuovan lisäarvoa työntekijän ajan suuntautuessa paremmin työnkuvaa vastaaviin tehtäviin. Lean-toimenpiteillä ja yhteistyöllä pyritään tasalaatuisuuteen, tehokkuuteen ja saadaan vähemmällä tekemisellä enemmän aikaan.

Prosessien sujuvoittamisessa tunnistettiin myös haasteita. Työtehtävien jakaminen usealle eri prosessin taholle on haastavaa ja vaikka sen pitäisi todellisuudessa tehostaa prosessia, se saattaa joissain tilanteissa myös hidastaa sitä. Työntekijät ovat aiemmin olleet itse suurempi osa prosessia, josta nyt on osa tehtävistä jaettu muille prosessin tahoille ja ne eivät enää toteudu heidän itse tekeminsään. Lean-toimenpiteissä on ajateltu tuottavuutta, työ on muuttunut ja nykyisin taustatiimien jäsenet keskittyvät sellaisiin asioihin,

joihin ei haastateltavilla ole ollut aiemmin juurikaan aikaa käytettävissään ja johon resursseja ei ole ollut mahdollista kohdistaa.

”Olen yksi osa prosessia, työstän ja siirrän seuraavalle siinä ketjussa, se laittaa sen seuraavalle ja eri osatekijöiden kautta menee lopputuotokseen.” H2

”Pyritään saamaan vähemmällä tekemisellä enemmän aikaan ja se olisi tehokkaampaa.” H3

”Taustatiimit helpottaa sellaista pikkutyötä (...) Osassa on vielä et voisi parantaa.” H4

Haastatteluissa Lean-toimenpiteiden liittämisestä ja niiden osuudesta työhön nousi esille myös kokemuksenjakohetket, joita työpaikalla järjestetään viikoittain. Silloin on mahdollisuus keskustella tapahtumista ja muutoksista, jotta kaikki pääsevät ajan tasalle. Haastateltavien mukaan on hyvä idea järjestää viikoittain kokemuksenjakohetkiä, sillä jos yksi on lukenut ja opiskellut jostain tulevasta muutoksesta tai uudesta toimintatavasta, hän voi jakaa ja esittää tiedon kaikille kyseisessä tilaisuudessa, ja muut säästävät aikaansa uuden tiedon etsimiseltä.

”Onhan sellaisia aamuhetkiä (...) koko porukalla, siinä kuulee sellaisiakin juttuja mitä ei itse ole vielä kuullutkaan tai ei ole kerrottukaan. Kokemuksenjakohetkiä, ollut hyvä idea.” H1

Haastateltavat olivat yksimielisiä siitä, että muutoksia työn tekemiseen on tullut Lean-ideologisten toimenpiteiden myötä. Vastauksista voi havaita tyytyväisyyden, positiiviset ajatukset ja helpotuksen. Kaikkea ei ole pakko tehdä itse ja asiaan kuuluu, että työtehtäviä jaetaan eri tiimien välillä. Muutokset ovat olleet väistämättömiä, kun Lean-ideologiaa on alettu noudattaa, prosessissa tapahtuneet muutokset ovat kuitenkin vaatineet opettelua. Osa haastateltavista on jo aiemmin toiminut pitkälti Lean-ideologian mukaisesti, ja pyrkinyt tekemään tehokkaasti ja tasalaatuisesti työnsä sekä informoimaan ja dokumentoimaan tapauksista selkeästi, jotta seuraavakin tekijä tietää mitä asiassa on tapahtunut ja mitä on jo tehty. Lean-toimenpiteet ovat muuttaneet työn tekemistä vain manuaalisten

toimenpiteiden osalta, jotka ovat siirtyneet taustatiimeille. Taustatiimeille siirtyneiden toimenpiteiden osalta työntekijän aikaa on vapautunut muuhun ja prosessi on siten henkilöstön osalta nopeutunut, kun taas asiakkaan näkökulmasta prosessi on hidastunut, kun eri välivaiheita on lisätty.

Haastateltavat olivat sitä mieltä, että Lean-toimenpiteiden käyttöönotto on muuttanut heidän työn tekemistään valtavasti parempaan suuntaan. Koettiin, että oma työnkuva on sellainen, että Lean-toimenpiteet sopivat siihen täydellisesti ja ovat auttaneet suuresti työn tekemisessä. Haastateltavat kertoivat, että nykyisin on helpompaa käyttää oma työaika siihen mihin se todellisuudessa pitäisi käyttää, kun omalle työlle arvoa tuottamattomat sivutoiminnot ovat siirtyneet taustatiimeille. Kun tietää paremmasta ja on ottanut käyttöön uudet toimintatavat, ei halua palata vanhoihin toimintatapoihin, vaikka alussa onkin kokenut muutosvastarintaa. Haastateltavat olivat täysin sitoutuneita Lean-toimenpiteisiin osuuspankissa X. Kaikki olivat samaa mieltä siitä, että Lean-toimintoja tullaan jatkamaan ja kehittämään enenevässä määrin. Kukaan haastateltavista ei nähnyt mahdolliseksi vanhoihin toimintatapoihin palaamista, kun Lean-ideologia ja sen mukaiset toimenpiteet on otettu niin vahvasti osaksi toimintatapoja osuuspankissa X. Osa haastateltavista toivoi, että kehitys olisi nopeaa ja Lean-ideologiaa voisi hyödyntää myös muualla kuin rahoituksen tiimeissä.

”Poistanut manuaalisia toimenpiteitä missä ei tarvita neuvottelutaitoja, pitää osata suorittaa vain tietyt asiat (...) Tulee olemaan varmasti enemmänkin eikä pelkästään rahoituksen osalla (Lean-toimenpiteitä)” H2

”Paljon on muuttunut, on pitänyt oppia jakamaan tekemistä.” H6

”(Työn tekeminen) On muuttunut, on aikaa paremmin johonkin muuhun (...) Kyllä olen (sitoutunut). (...) Mun ei tarvitse osata kaikkea, jää enemmän aikaa muulle.” H5

”Juu, ehdottomasti (olen sitoutunut). Olen ollut niiden (Lean-toimenpiteiden) puolestapuhuja. (...) on mun mielestä nimenomaan sellaista et pitäis jatkaa tätä ja sit vielä kehittää lisää.” H4

Haastateltavat kokivat ristiriitaisia tunteita liittyen Lean-toimenpiteiden toimivuuteen. Toisaalta haastateltavilla heräsi positiivisia tunteita, kaikki ovat sitoutuneita Lean-toimenpiteisiin ja pitävät niiden käyttöönottoa hyvänä parannuksena, kuitenkin osan prosessin ajoittainen toimimattomuus, joka johtuu osittain myös tekniikan toimimattomuudesta, aiheuttaa negatiivisia tuntemuksia ja turhautumista. Työntekijä joutuu tällöin irrottamaan omaa aikaansa muista tehtävistä tarkistaakseen, onko prosessin tietty osa toiminut ja tehnyt tehtävänsä sovitusti. Myös toimimattomuuteen reagointi ja prosessin kehitys herättivät tunteita. Prosessin pullonkaulat ovat tunnistettavissa ja niihin olisi mahdollista reagoida esimerkiksi siirtämällä toisesta prosessista työntekijöitä suorittamaan prosessin toisen vaiheen tehtäviä, jotta solmukohta saadaan avattua mahdollisimman nopeasti ja prosessi sujuu ja palaa ennalleen. Moni ohjelma tai tehtävä on integroimisvaiheessa vielä raakile, jota ei olla tarpeeksi testattu pilottiryhmissä ja kehitetty toimivaksi. Virheitä ja toimimattomuutta havaitaan vasta käyttövaiheessa, joka aiheuttaa turhautumista työntekijälle ja viivettä asiakkaan näkökulmasta. Toimimattomuutta ja virheitä pyritään korjaamaan, mutta viilaamisessa kestää ja työntekijät kärsivät turhaan toimimattomuuksista keskeneräisissä toiminnoissa. Lean-toimenpiteet koettiin nyt kuitenkin luotettavammiksi kuin heti niiden käyttöönoton jälkeen, jolloin negatiivisia tunteita herätti osan prosessien toimimattomuus.

”Välillä on ihan jes, ja välillä on ihan tosi turhautunut, vihainen. Et silloin kun me ollaan siitä tekniikasta, siitä kaikesta et kaikki toimii, niin orjallisesti kiinni, moni asia kaatuu ja siirtyy pahasti eteenpäin.” H1

”Positiivisia asioita Lean-toimenpiteistä, kun ketju toimii. Mutta sitten sitä kautta negatiivisia tuntemuksia, kun ketjussa jokin osa ei toimi, ja miten niihin puututaan ja reagoidaan.” H2

Haastattelujen perusteella voidaan tulkita, että Lean-toiminnot ovat lisänneet prosessin luotettavuutta toimiessaan hyvin. Vastauksista oli kuitenkin havaittavissa ristiriitaisuutta, joka liittyy prosessin toimintaan. Kun prosessissa jokin osa ei toimi, ei ketjua voi pitää luotettavana, ja silloin lisääntyy oma valvonta ja tarkistaminen liittyen prosessin toisen osan tehtäviin. Nykyiset ongelmat prosessin toimivuudessa voidaan kääntää voitoksi. On mahdollista, että kehityksen myötä myös luotettavuutta onnistutaan lisäämään, kun pysytään paremmin tiedostamaan, mistä ongelmat johtuvat ja mitä korjaustoimenpiteitä on

mahdollista tehdä. Pääosin haastateltavat olivat sitä mieltä, että luotettavuus on lisääntynyt prosessissa, vaikka toisinaan prosessin eri osat aiheuttavat luottamuspulaa. Todennäköisesti aiemmin, kun koko prosessi on ollut vain yhden henkilön tehtävänä, on virheitä voinut syntyä helpommin ja niiden havainnointi on ollut haastavampaa.

”Luotettavuus on näiden tiettyjen lenkkien kautta lisääntynyt.” H2

”Jos kaikki toimis ja kaikki tekis niin, miten sen pitäis tehdä, niin olis toimiva ja hyvä. Mut jos siellä on joku heikko lenkki, niin se kostautuu ehkä jopa useammalle. Se on Lean-ajattelun huono puoli. Siinä kohdassa se prosessi ei ole kauhean luotettava eikä tehokas.” H3

Lean-ideologiassa arvon luominen asiakkaalle on tärkeää. Mielekästä tässä tutkimuksessa on myös tietää, luovatko Lean-ideologian mukaiset toimenpiteet arvoa työntekijälle. Haastateltavat olivat sitä mieltä, että toimiessaan hyvin, Lean-toimenpiteet luovat arvoa nimenomaan työntekijälle. Toimiessaan prosessi vapauttaa työntekijälle aikaa muihin työtehtäviin ja tuo joustavuutta työpäivään. Lean-ideologian mukaisissa prosesseissa on vielä paljon osia, jotka eivät ole ketteriä tai toimivia, mutta jotka ajan kuluessa ovat kuitenkin lisänneet ja vapauttaneet työntekijän aikaa tehdä muuta. Tähän on saattanut vaikuttaa työntekijän oma käytös, rutiineihin oppiminen ja prosessin hyväksyminen. Yksi haastateltavista kertoi, että kokemuksen ohjaamana on alkanut tarkistaa prosessin aikana vähintään yhden kerran, onko asia edennyt sovitulla tavalla, vaikka hänen pitäisi pystyä luottamaan siihen, että prosessin seuraava vaihe hoidetaan ilman hänen tarkistamistaan. Prosessi ei silloin ole niin tehokas ja nopea, kuin sen olisi tarkoitus olla. Haastateltavat kertoivat, että arvona asiakkaalle Lean-ideologian mukaiset toimenpiteet näkyvät niin, että kontakti ja asiakkaan asian käsittely aloittaminen on nopeutunut, mutta loppuun saattamisessa kestää kauemmin kuin aiemmin, koska koko prosessi ei ole työntekijän omassa käsissä. Silloin asiakkaan kokema arvo voi vähentyä. Työntekijöille vapautunut aika taustatiimiin siirretyistä työtehtävistä voi kuitenkin edesauttaa vapautuneen ajan siirtämistä asiakkaan palvelemiseen, joten arvon luominen työntekijöille luo samalla arvoa myös asiakkaalle.

”Kyllä mä näen, että tuo (arvoa), jos ne toimii hyvin. Mä hoidan vaan sen neuvottelun, ja mun ei tarvii huolehtia paperihässäkästä. Voin käyttää sen ajan seuraavaan asiakkaaseen.” H2

”(Luo) arvoa sillä tavalla et mulla on aikaa enemmän hoitaa oikeita asioita. Siitä vapautuu aikaa esim. just soitteluun, asiakkaiden kontaktointiin ja myyntiin.” H5

Haastateltavat olivat yhtä mieltä sen suhteen, että prosessin toimiessa hyvin heille vapautuu aikaa suorittaa muita tarpeellisia työtehtäviä, kun arvoa tuottamattomat toiminnot on siirretty taustatiimeille. Sen sijaan prosessin toimimattomuus kuluttaa haastateltavien aikaa turhaan tarkisteluun ja asioiden selvittämiseen. Koettiin, että joissakin tilanteissa olisi itse suorittanut koko prosessin valmiiksi siinä samassa ajassa, mikä on mennyt tehtävien siirtelyyn ja tiedon etsimiseen, jotta seuraavan työntekijän on helppo jatkaa prosessia. Haastateltavat myönsivät kuitenkin myös, että on niitäkin tapauksia, jotka olisivat vieneet heiltä itseltään kauemman aikaa, ja joissa pitäisi pitkän aikaa seurata tilanteen kehittymistä, ja on helpottavaa siirtää tämänkaltaiset tehtävät taustatiimeille jatkettavaksi. Osa haastateltavista koki, että jatkuvaan parantamiseen vaaditaan Lean-ideologian käyttöönottoa laajemmalti ja prosessin osissa paneutumista siihen syvemmin. Työntekijänä pystyy jatkuvasti parantamaan, jos kehitysehdotuksia otetaan vastaan työpaikalla ja jos prosessissa itsessään pystytään parantamaan kehittämisen avulla. Prosessin eri vaiheissa osuuspankissa X, varsinkin taustatiimissä, ollaan oltu avoimia kehitysideoille ja siellä pystytään nopeasti reagoimaan ja tekemään muutoksia prosessiin ja sen etenemiseen. Taustatiimin ennakoiva toiminta ja ammattitaito prosessissa edesauttaa jatkuvaa parantamista.

”Niitä hankkeitakin on että jos mä tekisin tän alusta loppuun niin mä olisin tän jo tehnyt, mut sit on jotain sellaisia tosi haastavia, kun joku toinen niitä väsä ja tekee ja itse miettii et onpa kiva et mulla ei kulu tähän aikaa.” H1

”Sitä kautta (pystyy jatkuvasti parantamaan) kun ne (taustatiimissä) parantaa niitä mitä niillä on mitä pystyy, ottaa koppia siitä mitä tarvitaan. Koko ajan sieltä löytyy enemmän sellaista juttua et missä he vois auttaa ja hienoa et ollaan avoimia ja otetaan kehitysehdotuksia vastaan.” H5

Asiantuntemus vain jostakin tehtävästä tai prosessin osasta edesauttaa jatkuvaa parantamista ja itseohjautuvuutta. Haastateltavat kuitenkin ilmaisivat, että olisi hyvä tietää edes vähän tietyistä asioista, vaikka kaikissa ei kuitenkaan tarvitse olla syväosaaja tai asiantuntija. Vastauksista kiteytettynä hyvänä yhdistelmänä koettiin asiantuntijuus merkittävimmistä työtehtävistä, ja jonkintasoinen osaaminen merkittävää työtehtävää tukevista osa-alueista. Kapasiteetti ei riitä siihen, että muuttuvassa maailmassa pystyisi säilyttämään asiantuntijuuden ja syväosaamisen monesta eri aihealueesta. Kaikkea tietoa ja osaamista ei pysty itse hallitsemaan, joten kun kaikki prosessissa tekevät sitä, minkä osaavat parhaiten, prosessi toimii sujuvasti ja takaa asiantuntevan lopputuleman asiakkaalle.

”Jos yrittää olla hyvä kaikessa, niin ei ole hyvä missään.” H2

Osa haastateltavista koki, että reagointi arvoa tuottamattomien toimintojen poistamiseksi on esimiesriippuvaista ja liian paljon käytetään aikaa myös turhiin asioihin. Jos kyseessä on pieni asia, joka voidaan helposti toteuttaa, se on helppo viedä esimiehelle tietoon ja sitä kautta ylemmälle johdolle. Yleensä pienempiin asioihin voidaan puuttua, mutta isommissa asioissa prosessi jonkun asian muuttamiseksi tai parantamiseksi on byrokraattinen ja aikaa vievä. Ajoittain on tilanteita ja toimintoja, joihin käytetään aikaa ja joita ei ole valmiiksi hiottu, vaan ne on otettu käyttöön raakileina. Saattaa olla koulutuksia sellaisesta asiasta, jonka tiedetään olevan väliaikainen ratkaisu tai jota tullaan vielä muokkaamaan ja mahdollisesti saadaan jatkokoulutusta, kun se on saatu valmiiksi. Kerralla valmiiksi työstetyt prosessit, toiminnot tai ohjelmat auttavat työn tekemisessä ja uuden opetteluun ei mene turhaan aikaa. Eräiden haastateltavien mukaan työpaikalla on tehty väliaikaisia konkreettisia muutoksia esimerkiksi istumisjärjestelyissä, jotta työntekijät saavat apua ja vastauksia nopeasti läheltä, tarvitsemiltaan henkilöiltä. Työnantaja on näin huomionnut työntekijöiden tarpeet prosessin eri osissa.

”Riippuu asiasta, ja esimiehestä. Joihinkin asioihin puututaan rivakasti ja viedään eteenpäin. Sit on paljon asioita et menee hitaasti ja raskas prosessi, suoraviivaisuus puuttuu.” H3

”Välissä on sellaisia et joutuu käyttämään aikaa johonkin, et miksei tehdä valmiiksi asti ja sit otetaan vasta käyttöön, et miksi pitää käydä koulutuksia kun se juttu ei tuu kuitenkaan olee lopullinen. Pitäisi tehdä kerralla kuntoon ne.” H4

Haastateltavien vastauksissa nousivat esille koulutukset ja valmennukset ensisijaisina ja tärkeimpinä Lean-ideologian jalkauttamisen keinoina. Lean-ideologian perehdyttäminen oli aloitettu agenttiryhmästä, jossa on ensin testattu eri toimintojen käyttöönottoa ja johon osallistuneet henkilöt ovat myöhemmin pystyneet toimimaan tukihenkilöinä, kun toimintoja on jalkautettu kaikille käytettäväksi. Haastateltavien mukaan Lean-ideologian jalkauttamisessa on onnistuttu hyvin, alkuun Lean-ideologia on ollut tiedostetumpaa ja otettu osuuspankissa X innokkaasti käyttöön. Ajan kuluessa asia on kuitenkin haastateltavien mukaan unohtunut, ja vähään aikaan ei ole ollut Lean-ideologiaan liittyviä koulutuksia tai kehitysideoita esillä. Vaikka Lean-ideologia on perusajatuksena haastateltavien mielestä jäänyt taka-alalle, muutamat haastateltavat mainitsivat jokaviikkoiset lyhyet aamun koulutukset, joissa käsitellään uusia asioita liittyen prosessin eri osiin. Lyhyissä koulutuksissa pyritään avaamaan eri toimenpiteiden vaikutuksia ja niiden käyttöönottoa ja hyödyntämistä prosessin eri osissa, joten osittain Lean-ideologia on kuitenkin pysynyt ajatuksissa osuuspankissa X. Erään haastateltavan mukaan Lean-ideologiaa hyödynnetään pääasiassa vain rahoitukseen liittyvissä tiimeissä, ja muissa tiimeissä siitä tuskin ollaan tietoisia.

”Alku lähti hyvin, jotenkin se asia jäi kesken ja väitän, että tää on selkeämpi kuvio niille jotka oli pilotissa ja agenttina mukana. Toiset käyneet vain murto-osan perehdytyksestä. Voi olla hämärän peitossa miksi näin toimitaan. Syvempää olisi ehkä pitänyt olla, että oltais saatu juurrutettua sinne identiteettitasolle.” H2

Haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että Lean-ideologian ydinajatuksukset (*arvon luominen, arvoketju, sujuvuus, kysyntä, täydellisyyden tavoittelu*) toteutuvat heidän työnteossaan pääpiirteissään hyvin, kun prosessi toimii. Jos prosessin eri osissa on suoriutumsvaikeuksia, silloin kaikissa ydinajatuksissa on parantamisen varaa. Arvoa nähtiin luovan asiakkaalle ja työntekijälle, silloin kun prosessi toimii. Arvon luomiseen saattaa vaikuttaa

myös ulkoiset tekijät, kuten lainsäädäntö ja muut säädökset. Arvoketjun eli prosessin toiminnassa asiakas tavoitetaan, hänen asiansa hoidetaan pikaisesti eteenpäin seuraavalle prosessin osalle, josta lopulta lopputuotoksen myötä asiakkaan saama arvo konkretisoituu ja hänen tarpeensa täytetään. Asiakkaalle pyritään siis tuottamaan arvoa koko ketjun osalta esimerkiksi nopeudella ja laadukkuudella, ei vain pelkästään lopputuotoksen myötä. Prosessissa sujuvuus on tärkeää jokaisessa osassa, työntekijä käyttää osittain valmiita tiedostoja ja pohjia siirtääkseen asiakkaan asian eteenpäin viimeistelyyn. Silloin omalla osaamisella on iso rooli työn sujuvuudessa ja soljumisessa vaivattomasti eteenpäin. On oltava itseohjautuva ja osattava hyödyntää valmista materiaalia tasalaatuisuuden varmistamiseksi. Kysyntään ei pysty aineettomien palvelujen tuottajana juurikaan ennakkoimaan tai varautumaan, ja työntekijöiden määrä on koko ajan vakio. Kysyntään vastataan mahdollisimman nopeasti, tuottaen asiakkaalle arvoa. Täydellisyyden tavoittelu on hyvä päämäärä, mutta haastateltavien mukaan ei voi täysin sanoa, että täydellisyys toteutuisi prosessissa. Prosessissa pyritään tasalaatuisuuteen, sujuvaan työhön ja tuottamaan asiakkaalle arvoa, mutta aina toisinaan prosessin osat eivät pysty suorittamaan tehtäviään täydellisesti ja silloin koko prosessin täydellisyys heikkenee. Haastateltavat kertoivat tavoittelevansa täydellisyyttä, mutta kokivat, että se tuskin koskaan tulee toteutumaan.

”Kyllä toteutuu silloin kun ketju toimii moitteetta (...) asiakkaan kysyntään vastataan mahdollisimman nopeasti, asiakas saa arvoa.” H2

”Täydellisyyden tavoittelussa näkyy se, että pyritään tasalaatuisuuteen ja sitä kyllä tosi paljon korostetaan palavereissa.” H3

”Tuskin koskaan voidaan olla täydellisiä, mutta jos sillä tarkoittaa oman työpäivän aikaisten toimintojen tekemistä niin se täyttyy. Mielestäni rullaa aika hyvin.” H6

5.2.2 Kokemus sisäisestä brändijohtamisesta

Lean-ideologisista toimenpiteistä siirryttiin jouhevasti brändijohtamiseen, jota muutamat haastateltavat sivusivat jo edellisen alateeman kohdalla. Keskustelun kautta päädyttiin johtamisen asioihin. Osuuspankin X johdon ja esimiesten työssä kannustamisen koettiin

olevan myynnillisiin seikkoihin nojaavaa ja aiheuttavan motivaatiopulaa. Haastateltavat kertoivat palkitsemisista ja kannustavasta palkitsemisjärjestelmästä, mutta kommentoivat kuitenkin, että palkitseminen, bonukset ja viestiminen niistä ei ole motivoivaa tai kannustavaa. Lyhyen aikavälin palkkiot saattavat toisinaan liittyä myös materiaalisiin asioihin, kuten tavaraan tai makeisiin, enemmän kuin omaan uraan tai urakehitykseen tai rahallisiin palkkioihin. Haastattelujen perusteella koettiin, että johto kannustaa työntekijöitä toimimaan arvojen mukaisesti, mutta ei itse noudata esimerkiksi yhdessä menestymisen tai vastuullisuuden arvopohjaa. Se on heijastunut työntekijöiden asenteisiin ja työn tekemiseen negatiivisesti. Johdon kannustuksen nähtiin liittyvän vain myynnillisiin seikkoihin eikä niinkään työn tekemiseen, tuloksilla nähtiin olevan suuri merkitys johdolle. Jos oma esimiesuhde on etäinen, se aiheuttaa toisinaan murheita koska esimies ei tunne eikä tiedosta työntekijän vahvuuksia eikä näin ollen voi kannustaa tai motivoida oikein tavoin.

”Johto kannustaa myynnillisissä asioissa.” H2

”Erilaisia tsemppausmenetelmiä on, myy jotain niin saat itse jotain, tietyllä tavalla se palkitseminenkin, se on pidemmällä aikavälillä. Saat jotain pientä siitä. Se ei liity sun uraan mitenkään.” H3

Kannustamiseen liittyen haastateltavista kukaan ei maininnut saavansa palautetta säännöllisesti. He kertoivat kuitenkin keskusteluista oman esimiehen kanssa, jotka keskittyvät myynnilliseen suoriutumiseen. Palautteet koskevatkin lähes aina myynnillistä suoriutumista, ja muilta osa-alueilta ei saa palautetta. Palautteen antamisessa nähtiin haasteena myös esimiehen tiimin koko, esimies ei pysty antamaan palautetta yksittäiselle ihmiselle, koska toimii esimiehenä liian monelle työntekijälle. Silloin on vaikea tuoda itseä näkyväksi työntekijänä ja olettaa, että esimies tuntee omat vahvuudet. Palautteen saaminen riippuu myös esimiehestä. Toiset ovat rohkeammin läsnä, ja antavat palautetta, niin positiivista ja hyvää kuin kriittistäkin palautetta.

Ylimmältä johdolta ei haastattelujen perusteella saa palautetta tai kiitosta ollenkaan. Ylin johto voi satunnaisissa palaverissa kertoa yleisesti pankin tilanteesta, ja viikoittain ilmestyvässä viestissä ilmoitetaan johdon puolesta, missä tilanteessa tavoitteet ovat ja mitä olisi voinut tehdä edellisellä viikolla paremmin. Haastattelujen mukaan johdon arvostuksen puute työntekijöitä kohtaan näkyy palautteen antamattomuudessa.

”Pitäisi olla niin itseohjautuva, ettei tarvitse palautetta.” H6

”Ehkä välillä jopa toivois enemmän (palautetta), ihan sama mitä se on.” H1

”Toiset esimiehet antaa herkemmin palautetta, on rohkeutta antaa kritiikkiä tai positiivistakin palautetta.” H3

Haastateltavat oli sitä mieltä, että johdon läsnäoloa kaivataan. Johdon koettiin vieraantuneen käytännön työstä, johto ei ymmärrä mitä asiakastapaamisissa tapahtuu. Korostettiin, että johdossa pitäisi oikeiden ihmisten tehdä oikeita asioita, niin kuin asiakasrajapinnasakin tehdään. Useampi haastateltava myös koki, että paremmilla kannustepalkkioilla olisi mahdollista saada parempia tuloksia aikaiseksi. Motivoivaa olisi, kun hyvät suoriutumiset tai onnistumiset ylipäätään huomattaisiin.

”Se kun huomattais et joku on tehnyt jotain tosi hyvin. Raha kannustaa, mikään kukkakimppu ei lisää motivaatiota.” H3

Osan haastateltavien mukaan heidän esimiehensä huomioi työntekijän ominaisuudet hyvin, tuntee heidän työskentelytapansa ja antaa tilaa toteuttaa itseään. Esimiehen toimintaa kuvailtiin positiivisessa valossa, kun oltiin havaittu, että esimies huomioi työntekijänsä erilaisina persoonina. Esimies tunnistaa, että tiimissä työskentelee erilaisia persoonia ja antaa jokaisen tehdä työt omalla tavallaan, kunhan pystyy etenemään suunnitelman mukaisesti ja työt tulevat hoidetuksi. Koettiin, että esimies luottaa ja uskoo työntekijöihinsä, eikä osoita samanlaista epäluottamusta mitä ylemmältä johdolta on havaittavissa. Esimies antaa vapautta omaan työn tekemiseen ja ajankäytön hallintaan. Jos esimies huomaisi heikkouksia tai ongelmia, niin pyrkisi varmasti niissä tukemaan ja ohjaamaan oikeaan suuntaan. Haastateltavien mukaan esimiehen ei tarvitse seurata tavoitteita ja tarkistaa mitä työntekijät päivän aikana tekevät, koska kaikki ovat tehneet työtä useamman vuoden, kaikilla siis on tiedossa oma työnkuvansa ja kaikki varmasti pyrkivät parhaansa mukaan toteuttamaan sitä myös tavoitteellisesti. Itseohjautuvuudelle annetaan tilaa ja kannustetaan siihen.

”Se on hienoa et meillä on sellainen älyttömän hyvä luottamus. Hän tuntee mut tosi hyvin, ja tietää miten mä teen asiat. Mä myös pyrin siihen et olen luottamuksen arvoinen.” H5

Osa haastateltavista mainitsi haasteeksi sen, että esimies on etäinen, vain vähän läsnä, ja ei tunne riittävästi työntekijöitään, jotta pystyisi huomioimaan heidän erilaisia piirteitään työnteossa. Ne haastateltavat, jotka kokivat, että esimies on vähän läsnä ja vaikuttaa etäiseltä, kokivat suurimmaksi ongelmaksi sen, ettei esimies tunne heitä ollenkaan. Työpersoonasta voi joitain vahvuuksia olla esimiehen tiedossa, mutta se ei ole koko totuus ihmisestä. Työssä ja vapaa-ajalla voi olla aivan erilainen. Esimies ei voi tietää omia vahvuuksia, koska on vähän paikalla ja läsnä ja vain vähän tekemisissä työntekijöidensä kanssa. Esimiehen vaihtumisen nopealla syklillä koettiin myös aiheuttavan haasteita esimiestyöhön ja suhteisiin työntekijöiden kanssa.

”No se varmaan on se haaste, kun tässä on se oma lähiesimies vaihtunut kahden vuoden sisällä neljä vai viisi esimiestä. Ei ole pitkäaikainen suhde niin siinä molemminpuolinen haaste tulla kuulluksi ja nähdyksi.” H1

Haastateltavat kokivat, että eivät pysty vaikuttamaan työssään tapahtuviin muutoksiin, tai jos pystyvät, niin muutokset ovat pieniä tai vähäisiä muutoksia. Isommissa ja laajemmissa asioissa koettiin olevan vaikutusmahdollisuuksien ulkopuolella. Teoriassa henkilöstöllä pitäisi olla mahdollisuus pystyä vaikuttamaan, mutta todellisuudessa käytännössä vaikutusmahdollisuuksia ei ole tai ne ovat erittäin vähäiset. Haastateltavat eivät kokeneet heillä olevan mahdollisuuksia uuden innovoimiselle työntekijätahona. Pieniä asioita saa omassa tiimissä lähellä muutettua, mutta vaikka esimies kyselee ja kuuntelee mielipiteitä, eivät haastateltavat itse tienneet mihin muutoksiin heillä on konkreettisesti mahdollista vaikuttaa. Eli vaikka näennäisesti asioista tiedustellaan, on mahdotonta tietää, onko työntekijöillä todellista vaikutusvaltaa kyseiseen asiaan.

Kaikki haastateltavat kokivat, että omia näkemyksiä ja kehitysideoita voi antaa omalle esimiehelleen, joka ottaa ne vastaan ja kuuntelee. Eri asia on kehitysideoiden toteutus, joka monesti on pitkä prosessi ja ei välttämättä johda tuloksiin. Osa myös mainitsi, että pienissä ja yksinkertaisissa asioissa on mahdollisuus saada aikaan nopeitakin muutoksia. Osittain haastateltavat epäilivät myös sitä, viekö oma esimies ajatuksia eteenpäin ylem-

mälle johdolle. Luultavasti juuri siitä syystä vastauksissa tuli ilmi turhautuneisuus ja työntekijöiden huomioimatta jättäminen huolimatta siitä, että oma esimies ottaa palautetta ja kehitysideoita vastaan. Eräs vastaaja ilmaisi mielipiteensä lähiaikana tapahtuneella esimerkillä, jossa kyseessä oli ollut istumajärjestyksen ja huonepaikkojen muutokset. Esi miehet eivät tiedä arjen tekemisestä kaikkea, ja olivat keskenään pohtineet uusia paikkoja. Kun työntekijät sitten kertoivat, mikä olisi heille toimivampi ratkaisu työnteon kannalta, ei heitä kuultu ja paikat pysyivät esimiesten suunnitelman mukaisina. Tapahtuma aiheutti haastateltavassa vahvan reaktion johdon ja esimiesten kuuntelemattomuudesta, ja sitä kautta arvostuksen puutteesta työntekijöitä kohtaan. Haastateltava kertoi, että yksinkertaisissa esimerkin kaltaisissa tilanteissa työntekijöiden kuuleminen olisi positiivista, vaikkakin lopulliset päätökset tehdään muualla kuin työntekijöiden keskuudessa. Toisaalta haastateltavat olivat sitä mieltä, että nykyään omia kehitysideoita otetaan huomioon paremmin kuin ennen. Aikaisemmin on ollut itselle epäedullista keksiä uusia toimintatapoja tai ehdottaa muutoksia, ja ideoilta on katkaistu siivet saman tien. Nykyisin kysytään työntekijöiden mielipiteitä helpommin ja myös seurataan asioiden toteutumista.

”Esimiehet eivät ihan niin paljo tiedäkään siitä arjen tekemisestä, ehkä sellainenkin työntekijöiden kuuleminen, vaikka ei tehdäkään lopullisia päätöksiä.” H1

”Nyt kysytään mielipiteitä ja seurataan et miten asiat menee.” H5

Haastattelujen perusteella esimerkkinä Lean-ideologian omaksumisessa toimimiseen esimieheltä vaaditaan kehitystyötä, kokemusta ja pyrkimystä saavuttaa jatkuvan parantamisen tuloksia toiminnallaan. Osa haastateltavista kertoi, että heidän oma esimiehensä ei varsinaisesti käytännössä ole ollut esimerkkinä Lean-ideologian omaksumisessa. Vaikka palaverissa Lean-ideologian mukaisia viitteitä näkyy, ei esimies ole ollut toimintoja kehittämässä tai kouluttamassa, vaan toimii pikemminkin valmentajan tavoin omassa tiimissään ja ei näin ollen ole ollut esimerkkinä Lean-ideologian omaksumisessa. Erään haastateltavan mukaan esimies jakaa tietoa sähköpostitse, mutta ei koskaan käsittele tietoa yhdessä tiimin kesken. Hän koki, että esimies siirtää vastuun asioiden omaksumisesta ja opettelusta työntekijöille itselleen, ja ei ole sillä tavalla ollut esimerkillinen Lean-ideologian omaksumisessa. Osa haastateltavista sen sijaan kertoi, että heidän esimiehensä on

toiminut alusta alkaen Lean-ideologian parissa toteuttaen uusien toimintatapojen implementoimista, on Lean-ideologian mukaisessa kehitystyössä mukana ja yrittää aktiivisesti saada asioita helpommaksi ja sujuvammaksi. Eräs haastateltava kertoi, että hänen esimiehensä on toiminut projektinvetäjänä erilaisissa Lean-projekteissa, joista yhdessä haastateltava itse on ollut mukana.

”Nyt esimies on sparraaja, valmentaja, en tiedä onkohan hän käytännön tavalla antanut esimerkkiä.” H1

”Koittaa saada koko ajan paremmaksi ja helpommaksi.” H5

Lähes kaikki haastateltavat totesivat, että heidän esimiehellään on johtamisen taitoja, joita tarvitaan Lean-ideologian implementoimiseen. Osa haastateltavista pohti kuitenkin aiemmin, että heidän esimiehensä ei ole toiminnallaan ollut esimerkkinä Lean-ideologian omaksumisessa, joten vastaukset jakautuivat ehkä hieman odottamattomasti. Esimerkkinä johtamisen taidoista haastateltaville esitettiin kauaskatseinen päätöksenteko, nopea ongelmiin tarttuminen, laaja vaihtoehtojen puntarointi ja päätöksenteossa yksimielisyyden arvostaminen. Haastateltavien vastauksista esimiehen johtamisen taidoista korostuivat eniten nopea ongelmiin tarttuminen, kehityskeskeisyys ja ihmisten kuuntelu. Haastateltujen perusteella esimiehellä voi siis olla Lean-ideologian jalkauttamisessa tarvittavia taitoja, vaikka hän ei niitä aktiivisesti käytäkään.

”Koen että on (Lean-ideologian implementoimiseen tarvittavia taitoja). Ajalliset resurssit tulevat vastaan jossain, mutta ajatusmaailmallisesti ymmärtää asian ja johtamistavaltaan on sellainen, että pystyy tuomaan sitä läpi.” H2

5.2.3 Lean-ideologian näyttäytyminen brändisuhteessa

Haastateltavat olivat sitä mieltä, että Lean-ideologia tai sen mukaiset toimenpiteet eivät ole vaikuttaneet suoraan heidän brändisuhteeseensa. Eräs haastateltava sanoi, että hänen brändisuhteensa sitoutuneisuuteen tai luottamukseen eivät vaikuta Lean-ideologian mu-

kaiset asiat, vaan muut syyt ovat johtaneet koettuihin muutoksiin. Lean-toiminnot herättävät erilaisia tunteita ajoittaisella toimimattomuudellaan, mutta silloin kokonaisuudessaan nähtiin pelkkä prosessi toimimattomana, eikä niinkään koettu, että Lean-ideologialla tai sen toimenpiteillä olisi vaikutusta siihen minkälainen brändisuhde on. Henkilöstö on saanut lisäarvoa siitä, että prosessin eri vaiheissa hyödynnetään digitalisaatiota ja erilaisia ulkoisia tahoja ja taustatiimejä, mutta ei koe, että ne olisivat suoraviivaisesti vaikuttaneet brändisuhteeseen. Brändisuhteen muutoksissa on ollut mukana muita syitä, Lean-ideologia ja sen mukaisten toimenpiteiden omaksuminen ei ole ollut tekijänä vaikuttamassa niihin muutoksiin. Lean-toimenpiteet ovat vaikuttaneet työn sujuvuuteen, mutta eivät sinänsä brändisuhteeseen. Prosessit ovat nyt sujuvampia ja työ soljuvampaa, kun Lean-ideologiset toimenpiteet ovat käytössä. Jatkuvat muutokset ja epätietoisuus asioista ovat aiheuttaneet negatiivisia tuntemuksia, jotka ovat heijastuneet myös brändisuhteeseen. Haastateltavien mukaan muutosten aiheuttamat tunteet tuskin näkyvät kenelläkään pelkästään positiivisessa valossa.

”Lean-toimenpiteet ovat vaikuttaneet työn sujuvuuteen, mutta ei brändisuhteeseen sinänsä.” H5

”No ei se nyt ainakaan lisännyt sitä sitoutumista, mut ne on ne muut asiat mitkä on vaikuttanut siihen et se sitoutuminen on huonontunut. En mä tiedä et onks se sitä brändisuhdetta mitenkään parantanut.” H4

”Mä ajattelen sen niin, että suhteeseen ei vaikuta nämä Lean-asiat, vaan ajattelen et se on se prosessi mikä ei toimi.” H3

Haastateltavat kokivat, että brändisuhteessa on tapahtunut muutoksia Lean-ideologian implementoimisen jälkeen, Lean-ideologisilla toimenpiteillä ei ole kuitenkaan ollut merkitystä koetuissa muutoksissa. Haastateltavien mukaan prosessit ovat sujuvoituneet ja oma tekeminen prosessissa on helpottunut, kun Lean-ideologia on omaksuttu mukaan toimintatapoihin. Haastattelujen perusteella Lean-ideologialla ja brändisuhteella ei ole kuitenkaan minkäänlaista vaikutusta toisiinsa, brändisuhteen muutokset ovat aiheutuneet muista asioista. Haastateltavat tunnistivat, että muutoksia brändisuhteessa on tapahtunut, he eivät kuitenkaan nähneet kausaliiteettia Lean-ideologian ja brändisuhteen välillä. Haastatteluista havaittiin kuitenkin, että Lean-ideologian omaksumisen jälkeen on entisestään

tullut lisää vaatimuksia, jotka aiheuttavat negatiivisia tunteita. Työntekijät osaavat arvostaa enemmän omaa osaamistaan vaatimustason kasvettua ja sen vuoksi odottavat myös johdolta enemmän arvostusta, jota ei kuitenkaan helposti koeta saavutettavan. Arvostuksen puute sen sijaan johtaa negatiivisiin tuntemuksiin ja heikentää näin brändisuhdetta. Erään haastateltavan kertoman mukaan brändisuhde oli muuttunut Lean-ideologian omaksumisen jälkeen, mutta hän näki Lean-ideologian vaikuttaneen lähinnä esimiestyöhön ja esimiesten tehtäviin. Lean-toimenpiteet ovat kaikki osaltaan yhteyksissä esimiestyössä tapahtuneisiin muutoksiin, ja sitä kautta ovat välillisesti vaikuttaneet hänen brändisuhteeseensa. Esimiestyö on hänen mukaansa epäonnistunut Lean-ideologian omaksumisen jälkeen ja se on osaltaan ollut heikentävänä tekijänä hänen kokemassaan brändisuhteessa.

”(Brändisuhde) On muuttunut, mutta en näe yhteyttä niiden välillä, että olisi johtunut siitä (Lean-ideologiasta). Kyllä uskon, että on muut syyt mitkä on vaikuttanut siihen.” H2

”Niillä asioilla (Lean-ideologia ja brändisuhde) ei ole vaikutusta toistensa kanssa.” H3

”Joo ei ne ole vaikuttanut siihen suhteeseen mitenkään.” H4

Kun haastattelussa puhuttiin tärkeyden kokemuksesta, se aiheutti ristiriitaisia tuntemuksia haastateltavissa. Haastateltavat kertoivat, että he eivät tunne olevansa tärkeitä osuuspankille X. Osa haastateltavista sanoi, että kokee kuitenkin itse olevansa tärkeitä, mutta eivät koe, että tärkeyttä tai arvostusta osoitettaisiin mitenkään työnantajan toimesta. Työhyvinvoinnista ei olla kiinnostuneita ja työkykyä ylläpitäviä päiviä ei ole ollut muutama vuoteen. Haastatteluissa nostettiin esille epäkohtana palkkaus, joka aiheuttaa tärkeyden ja arvostuksen tunteiden puuttumista. Haastattelujen perusteella työntekijöitä ei arvosteta kauaskatseisesti, ja sitä pidettiin ongelmana. Positiivisena havaintona haastatteluissa esiintyi työntekijöiden keskinäinen arvostus toisiaan kohtaan, oman esimiehen koettu arvostus ja oman työn ja itsensä arvostaminen. Jokainen henkilöstön jäsen tekee arvokasta työtä, ja tärkeää on, että he myös itse tiedostavat sen.

”No tällä hetkellä en niinkään. Tai se on mun tunne tällä hetkellä. Ja se on ihan puhtaasti varmaan, kun on kaikkia näitä muutoksia ja kaikkea sellaista ylimääräistä showta.” H1

”Koen olevani tärkeä, mutta en koe saavani kuitenkaan arvostusta ja tunteita siitä, että olen tärkeä. Palkkausasiat heijastuvat tähän, mikä on osaaminen ja työn vaatavuudet. Arvostuksen puute sillä tavalla, että on ammattimainen ja ei makseta siitä riittävästi, voiko tätä työtä tehdä kuka tahansa kadulta nypätty.” H2

Haastateltavat kertoivat olevansa tyytyväisiä työnkuvaansa, siihen työhön mitä sillä hetkellä tekivät. Palkkaukseen ei kuitenkaan oltu tyytyväisiä. Tyytymättömyyteen oli vaikuttanut palkkauksen lisäksi liiallinen työmäärä, huono tiedonkulku ja riittämättömyyden tunne sekä kehittymisen huonot mahdollisuudet. Lisäksi vaatimusten ja tavoitteiden korotus ja oli aiheuttanut energianpuutosta ja sitä kautta tyytymättömyyttä. Koettiin, että jos työpaikalla olisi kehittymisen mahdollisuuksia ja jos työnantaja arvostaisi ja kunnioittaisi työntekijöitä enemmän, henkilöstö olisi varmasti tyytyväinen työhönsä. Arvostus ja kunnioittaminen näkyisivät antamalla lisää vastuuta, tarjoamalla kehittymisen mahdollisuuksia, palkitsemisessa ja palkankorotuksissa. Tasapainottavana tekijänä tyytymättömyydelle nähtiin työtoverit, joita pidettiin voimavarana.

”Olen työhön tyytyväinen, siihen mitä teen työkseni. Mutta en ole tyytyväinen mitä saan, rahallisesti enkä palautteellisesti. Ne eivät kohtaa.” H2

”No olin ennen, en oo enää ja se johtuu siitä riittämättömyyden tunteesta.” H4

”Annan itsestäni älyttömästi ja se syö mun energiaa, ja se mitä korvausta tai palkitsemista mä saan niin en ole tyytyväinen. Jos olisi jotain kehittymisen mahdollisuuksia ja arvostettaisiin, kunnioittaminen myös niin voisin olla tyytyväinen.” H3

Haastattelujen mukaan kokemus on muuttanut brändisuhdetta. Alkuun on ollut hyvä luottamus asioiden edistymiseen ja asiat on nähty kenties jopa hieman sinisilmäisesti, naiivisti. On uskottu siihen, että on mahdollisuuksia kehittyä ja päästä omalla uralla eteenpäin. Kokemuksen kautta on kuitenkin tullut se käsitys, että kehittyminen on rajallista ja omalla tekemisellä tai onnistumisilla ei välttämättä olekaan vaikutusta kehittymiseen ja uralla etenemiseen. Tavoitteiden jatkuva nostaminen ja kehittäminen ja työmäärän lisääntyminen näkyvät negatiivisesti brändisuhteeseen kokemuksessa. Myös palkkaukseen ja bonuksiin liittyvät seikat ovat heikentäneet brändisuhdetta. Haastateltavien mukaan työntekijöitä ei arvosteta riittävästi esimerkiksi kokemuksen ja osaamisen kautta, ja jatkuvassa muutoksessa ja paineessa työskentely koettiin raskaana. Vain yksi haastateltavista oli sitä mieltä, että brändisuhde oli parantunut, ja se johtuu työnantajan osoittamasta arvostuksen kasvusta työntekijöitään kohtaan. Arvostus näkyy hänen mukaansa erilaisten etujen tarjoamisessa työntekijöille. Hänen mukaansa mitä enemmän on etuja, sitä sitoutuneempia työntekijät ovat ja kokevat itsensä tärkeiksi.

”Siitä että tietoisuus asioista on kasvanut. Aiemmin se on pohjautunut enemmän oletuksiin ja ruusuiseen kuvaan ja työvuosien saatossa on tiedon pohjaksi tullut faktaa, joka on muuttanut käsitystä.” H2

”Kokemus, silmät avautuu ajan myötä. Kun tulee uutena jonnekin, luotat toiseen osapuoleen sokeasti, ja siihen mitä toinen osapuoli sanoo. Se on vähän ku parisuhde. Ei voi pitää roolia ikuisesti. Se totuus tulee sieltä aina ilmi.” H3

”No siis ehkä siinä alkuun oli se et sinisilmäisesti koki et voi päästä eteenpäin, sit tuli jossain kohdassa vastaan se et se on rajallista ja sit ku tavoitteet kasvaa koko ajan.” H4

5.3 Tulosten tiivistelmä

Haastattelujen tulosten perusteella osuuspankin X henkilöstön brändisuhde oli saanut alkunsa joko lapsuudessa, nuoruudessa tai aikuisiällä pankkipalvelujen avaamisen myötä. Vaikka brändisuhteen olemassaolo tiedostettiin, suhde muuttui merkitykselliseksi vasta,

kun osuuspankki X tuli haastateltavien työnantajaksi. Työnhakuun osuuspankkiin X vaikuttivat imagolliset syyt, kuten oletus arvostetusta ja paikallisesta toimijasta.

Haastateltavat määrittivät brändisuhteensa osuuspankkiin X junaavaksi, pakonomaiseksi ja pitkäaikaiseksi, mutta kuitenkin myös sitoutuneeksi, arvostetuksi, luotettavaksi ja helposti lähestyttäväksi. Brändisuhde koettiin siis toisaalta pakolliseksi ja pysähtyneeksi, mutta kuitenkin siihen oltiin tyytyväisiä ja sen koettiin olevan luottamuksen ja sitoutumisen arvoinen. Brändisuhteen erityisinä kulmakivinä määriteltiin olevan vakaa työnantaja ja hyvät työtoverit. Vakaaseen työnantajaan liittyen tärkeänä esitettiin myös säännöllinen kuukausittainen tulo. Nämä tekijät voitiin nostaa haastatteluista tärkeimpinä suhteen jatkoon kannalta. Vastausten perusteella voidaan havaita, että brändisuhteen tärkeimpinä tekijöinä ei niinkään ollut brändin tai osuuspankin X brändipersoonallisuus, tai muut nimenomaan kyseiseen osuuspankkiin liittyvät elementit. Tästä päätellen vakaata säännöllistä tuloa ja hyviä työtovereita on mahdollista yhdistää myös muihin brändeihin, joten osuuspankki X ei pysty henkilöstön näkökulmasta erottautumaan muista työnantajista yksilöllisillä ja uniikeilla piirteillä.

Haastateltavien brändisuhdetta osuuspankkiin X kuvattiin Fournierin (1998) brändisuhdetyypittelyn mukaisesti järkiavioliittona. Tämä tukee brändisuhteen määrittelyä, jossa haastateltavat kuvailivat suhteen olevan esimerkiksi pitkäaikainen, sitoutunut ja pakonomainen. Järkiavioliitossa pysytään tilanteen ja olosuhteiden pakosta, ja se vastaa avioliiton tyyppistä pitkäaikaista sitoutumista. Brändisuhteelle annettiin arvosanaksi 6,5 asteikolla 1–10.

Brändisuhdetta osuuspankkiin X ei nähty motivoivana tavoitteiden ja päämäärien saavuttamisessa, ja sen ei todettu auttavan yksilön kehittämisessä. Pääosin haastattelussa vastaukset olivat negatiivissävytteisiä, ja brändisuhteen olemassaolon ei nähty vaikuttavan positiivisessa mielessä henkilöstöön. Voidaan siis tulkita, että henkilöstö ei koe saavansa etua siitä, että on töissä osuuspankissa X, eikä koe saavuttavansa kehittymisen näkökulmasta hyötyä tai saavansa motivointia tavoitteiden saavuttamiselle.

Haastattelun tuloksista pystyttiin havainnoimaan, että brändisuhde osuuspankkiin X on ajan saatossa heikentynyt. Heikentymistä on aiheuttanut pääasiassa kokemuksen kasvu ja lisääntynyt tietoisuus asioista, mutta myös esimerkiksi huonot kehittymisen mahdollisuudet, työtehtävien muutokset, kehittymätön urapolku, tavoitteiden vaatimustason nousu ja pettymysten sekä riittämättömyyden tunteen kokemukset. Lisäksi osuuspankin X ulkoiset tekijät, kuten lainsäädäntö ja yleisesti muuttuva finanssiala toimialana, olivat

aiheuttaneet negatiivisia reaktioita ja brändisuhteen koettiin heikentyneen niistä johtuvista syistä.

Osuuspankkia X kuvailtaessa yleisesti korostuivat esimerkiksi ihmisläheisyys, luotettavuus, paikallisuus, vastuullisuus, yhdessä menestyminen ja asiakkaiden huomioiminen. Kertomus saattaisi olla erilainen, jos kuvailu tapahtuisi jollekin läheiselle, jolle voi avoimemmin kertoa mielipiteitään. Osuuspankin X brändi-identiteettiin liitettiin esimerkiksi luotettavuus, paikallisuus, vastuullisuus, yhdessä menestyminen ja asiakaslähtöisyys. Osuuspankin tärkeimpinä arvoina pidettiin asiakaslähtöisyyttä ja ihmisläheisyyttä, mutta myös vastuullisuus, menestyminen ja vakavaraisuus saivat jalansijaa haastatteluissa. Haastattelujen perusteella osuuspankissa X on pystytty erinomaisesti jalkauttamaan sen omia arvoja ja luomaan yhtenäisen koko henkilöstön tiedossa oleva brändi-identiteetti, joka on selkeästi kommunikoitavissa. Haastateltavien vastauksissa osuuspankin X yleinen kuvailu, arvot ja identiteetti olivat kaikki samankaltaisia, ja niistä löytyi paljon yhteneväisyyksiä ja samoja määritelmiä.

Vaikka osuuspankin identiteetti ja arvot pystyttiin kommunikoimaan haastatteluissa selvästi ja siitä oltiin yksimielisiä, oli sen toteutuminen arjen käytännön työssä ajateltu toisin. Osuuspankin X toimintaa ohjaavina arvoina ei enää nähtykään yhtä selvästi asiakaslähtöisyyttä ja ihmisläheisyyttä, vaan arvoissa korostuivat haastattelujen perusteella esimerkiksi taloudellinen menestyminen ja asijahtaminen, kovat arvot. Vastauksista havaittiin, että henkilöstö ajattelee osuuspankin X arvojen olevan ihmislähtöisiä ja asiakasläheisiä, mutta he eivät kuitenkaan kokeneet, että nämä arvot olisivat ensisijaisia ohjaamassa osuuspankin X toimintaa. Sisäisesti siis tiedostetaan, mitkä identiteetti ja arvot ovat, ja miten niistä ulospäin viestitään. Käytännössä niiden toteutumisen ei kuitenkaan nähty vastaavan toisiaan.

Kuten jo brändisuhteen määrittelyn kautta voitiin huomata, työntekijät arvostavat vakaata ja pysyvää työnantajaa ja säännöllistä palkkaa. Näistä tekijöistä henkilöstö koki saavansa osuuspankilta X arvoa itselleen. Lisäarvoa tuottivat lisäksi esimerkiksi työnantajan tarjoama turvallisuuden tunne, organisaation ulkopuolella arvostettu työkokemus ja henkilöstöedut. Tärkeimpinä arvon luojina henkilöstölle siis olivat ne seikat, joita ei voi suoraan yhdistää ihmisläheisyyteen tai asiakaslähtöisyyteen vaan esimerkiksi juuri koviin arvoihin, kuten taloudelliseen menestymiseen.

Haastattelujen tulosten perusteella havaittiin, että henkilöstö on sitoutunut osuuspankkiin X, vaikka esimerkiksi huonot kehittymisen mahdollisuudet ja riittämättömyyden

tunne ovat heikentäneet sitoutumisen tasoa. Haastateltavat olivat ylpeitä brändisuhteestaan, siihen liittyvästä työnkuvasta ja työpaikastaan. Ylpeyden tunnetta on vuosien saatossa murentanut esimerkiksi arvostuksen puute ja erilaiset muutokset sekä alhaiseksi koettu palkkaus. Osuuspankkia X pidettiin luotettavana, ja luottamus kohdistui kykyyn toimia palkanmaksajana jatkossakin.

Osuuspankkia X kohtaan heräsi haastattelujen perusteella niin positiivisia kuin negatiivisiakin tuntemuksia. Päälimmäisinä tunteina esitettiin turvallisuus, turhautuminen ja neutraalius, joiden lisäksi esitettiin paikallisuus, palkanmaksajan ominaisuudet ja työssä jaksaminen niinä asioina, jotka herättivät tunteita. Myös arvostuksen puute ja kuuntelemattomuus aiheuttivat keskustelua ja negatiivista tunnetta, samoin kuin palkkauksen suuruus ja työssä tapahtuvat muutokset. Haastattelujen perusteella henkilöstö kokee, ettei ole tärkeä osuuspankille X. Osa tunnistaa, että tekee tärkeää työtä ja kokee itse itsensä ja kollegansa tärkeiksi, mutta ei koe kuitenkaan, että organisaation taholta osoitettaisiin arvostusta tai kunnioitusta, joka vaikuttaa tärkeyden kokemukseen. Omaan työnkuvaan sen sijaan oltiin tyytyväisiä, vaikkakin palkkaus nostettiin jälleen esille negatiivisena selittäjänä tekijänä.

Samoin kuin osuuspankkia X kohtaan, myös sen noudattamaa Lean-ideologiaa kohtaan heräsi positiivisia tuntemuksia, mutta vastaavasti myös negatiivisia tuntemuksia Lean-ideologian prosessin toimivuudesta. Pääasiassa tunteet olivat positiivisia, ja ne heijastivat helpotusta ja tyytyväisyyttä ajan säästöstä. Kun prosessi oli toimiva, henkilöstö on sitoutunut ja tuntee että aikaa jää enemmän suorittaa niitä töitä mitä kuuluukin, ja tunteet koettiin positiivisena. Toimiva prosessi nähtiin arvoa tuottavana työntekijälle, kun aikaa jää enemmän käyttöön arvoa tuottamattomien toimintojen siirtyessä taustatiimille. Ajan käytön vapautuminen muista tehtävistä voi edesauttaa asiakkaan asian käsittelynopeutta, joten arvo heijastuu sitä kautta myös asiakkaalle. Schonberger argumentoi Leanin ydinajatusten olevan harhaanjohtavia, ja niiden keskittyvän asiakkaiden sijaan organisaation operatiivisiin toimintoihin (Schonberger 2019, 365). Tätä Schonbergerin päätelmää tukee myös tämän tutkimuksen tulokset, joiden mukaan työntekijät eivät kokeneet Lean-ideologisten toimenpiteiden tuottavan arvoa suoraan asiakkaalle, vaan lähtökohtaisesti heille itselleen.

Lean-ideologian jalkauttaminen osuuspankissa X on onnistunut haastattelujen perusteella hyvin. Jalkauttamiseen on hyödynnetty erilaisia koulutuksia ja valmennuksia. Myös esimiesten ominaisuuksilla nähtiin olevan vaikutusta Lean-ideologian omaksumisessa.

Esimiehellä odotettiin olevan kehitystyön taustaa, kokemusta ja pyrkimystä saavuttaa jatkuvan parantamisen tuloksia toiminnallaan. Nopea ongelmiin tarttuminen, kehityskeskisyys ja ihmisten kuuntelu nostettiin haastatteluissa esille esimiehen toivotuista johtamisen taidoista.

Osuuspankin X johdon ja esimiesten kannustamisen nähtiin olevan pääasiassa myynnilliseen suoritukseen suuntautuvaa, ja sen koettiin olevan motivoimatonta työssä olevien muiden kuin myynnillisten elementtien osalta. Johtoa kritisoitiin ymmärtämättömydestä ja käytännön työstä vieraantumisesta, ja haastatteluissa korostettiin työntekijöiden kuuntelemisen tärkeyttä päätöksentekoon liittyvissä asioissa. Työntekijöiden pitäisi olla motivoituneita ja tyytyväisiä, jotta he pystyvät sisäistämään organisaation strategiset lähtökohdat, ja täyttämään asiakkaiden tarpeet ja toiveet (Du Preez & Bendixen 2015, 79). Kannustamisella ja palautteenannolla on mahdollista saavuttaa parempi motivaatio ja työtyytyväisyys. Palautetta haastateltavat saivat esimiehiltä myynnillisiin suoriutumisiin liittyen, ja palautteensaannin koettiin olevan epäsäännöllistä ja heikkoa muilta osin kuin myynnillisen suoriutumisen osalta. Esimiesten läsnäolo ja työntekijöiden persoonallisuksien huomioiminen, sekä itseohjautuvuuteen kannustaminen nähtiin tärkeänä työn suorittamiseen liittyen. Esimiesten koettiin huomioivan työntekijän ominaisuudet työn teossa ja antavan vapautta suorittaa työt omalla tavalla. Tätä tutkimustulosta tukee Fournierin ja Alvarezin (2012, 180) tutkimus, jonka mukaan työntekijöiden persoonan huomioiminen on tärkeää brändiorganisaatiolle, jotta se voi ymmärtää brändisuhdetta paremmin.

Henkilöstölle on tullut muutoksia työn suorittamiseen Lean-ideologisten toimintojen käyttöönoton jälkeen. Tuloksista on havaittavissa, että muutokset yleensä aiheuttavat negatiivisia tunteita. Muutokset koettiin kuitenkin Lean-ideologian osalta positiivisena, joten tästä ei voida suoraan tehdä johtopäätöstä, että kaikki muutokset näyttäytyisivät negatiivisessa valossa osuuspankia X ajatellessa. Henkilöstön ajatellessa osuuspankissa X tapahtuneita muutoksia, jotka aiheuttivat negatiivisia tunteita, ovat haastattelujen perusteella joitakin muita muutoksia kuin niitä, jotka liittyvät Lean-ideologiaan.

Lean-ideologian tai siihen liittyvien toimenpiteiden ei nähty olevan yhteyksissä brändisuhteeseen tai siinä koettuihin muutoksiin. Vaikka muutoksia brändisuhteessa on saatanut tapahtua Lean-ideologian implementoimisen ja käyttöönoton jälkeen, eivät Lean-ideologiset toimenpiteet itsessään ole aiheuttaneet brändisuhteen muutoksia tai heikentymistä. Brändisuhteen heikentymisen pääasialliseksi syyksi voidaan esittää haastattelujen

tulosten valossa ajan saatossa kertyneet kokemukset ja tietämyksen kasvu, jotka ovat muuttaneet käsityksiä ja näkökulmia brändisuhteen tulevaisuudesta.

6 LOPUKSI

Tässä luvussa esitellään johtopäätökset tutkimustuloksista ja vastataan tutkimusongelmaan. Luvun 6.1 rakenne noudattelee tutkimustulosten analysoinnin rakennetta tulosten teemojen ja niihin liittyvien alateemojen mukaisesti. Aluksi luvussa 6.1 pohditaan tutkimuksen tuloksia tieteellisestä näkökulmasta, jonka jälkeen luvussa 6.2 esitetään liikkeenjohdollisia havaintoja. Tämän jälkeen luvussa 6.3 arvioidaan tutkimuksen toteutusta ja sen kokonaisluotettavuutta. Yhteenveto koostaa koko tutkimuksen luvussa 6.4.

Empiirinen tutkimus toteutettiin OP-ryhmään kuuluvassa osuuspankissa X, jossa noudatetaan Lean-ideologian mukaisia toimenpiteitä ja ajattelumallia. Tutkimusongelma, johon vastaus pyrittiin löytämään, on seuraava:

Miten Lean-ideologia näyttäytyy henkilöstön kokemassa brändisuhteessa?

Tutkimustulokset osoittavat, että Lean-ideologia tai sen mukaiset toimenpiteet eivät näyttyä henkilöstön kokemassa brändisuhteessa. Lean-ideologia ja sen mukaiset toimenpiteet ovat yhtenä elementtinä mukana henkilöstön brändisuhteeseen liittyvässä kontekstissa, sillä Lean-ideologia tunnistettiin organisaation ajattelumallina ja sitä pidettiin erinomaisena toimintatapana. Konteksti, jossa brändisuhde määräytyy ja muotoutuu, on Lean-ideologiaa noudattava organisaatio. Lean-ideologialla tai siihen liittyvillä toimenpiteillä ei kuitenkaan havaittu olevan merkitystä koettuun brändisuhteeseen. Brändisuhteen määräytymisessä ja muuttumisessa tekijöinä ovat henkilön subjektiiviset eli henkilökohtaiset kokemukset ja tuntemukset, ei Lean-ideologia tai siihen liittyvät toimenpiteet. Lean-ideologian mukaiset toimenpiteet nähtiin aikaa säästävinä, helpottavina ja nopeuttavina tekijöinä, ja rahoitusprosessin ajateltiin olevan luotettavampi nykyisin, kun Lean-ideologiset toimenpiteet ovat osana sitä ja ne toimivat kuten pitää. Kokonaisuudessaan Lean-ideologiasta ajateltiin positiivisesti ja sen koettiin tulevaisuudessakin olevan vahvasti mukana osuuspankin X toiminnassa.

Tutkimuksen avulla pystytään lisäämään tietämystä organisaation henkilöstön arvostamista tekijöistä, joista voidaan nostaa esille palkkaus, henkilöstön arvostuksen sekä kunnioittamisen osoittaminen työnantajan taholta, sekä kehitysmahdollisuuksien tarjoaminen. Henkilöstöön panostamalla organisaatio voi parantaa työntekijöiden kokemaa brändisuhdetta ja työntekijäkokemusta, sitoutumista ja saada työntekijät tuntemaan itsensä tärkeiksi organisaatiolle.

Tutkimus suoritettiin teemahaastattelujen avulla, ja tutkittavan aiheen abstraktiuden vuoksi alusta alkaen oli selvää, että brändisuhde on jokaisen haastateltavan henkilökohtainen kokemus, joka kertoo vain haastateltavan näkökulman asiaan. Brändisuhde voi siis kokemuksena erota suurestikin eri henkilöiden osalta. Brändisuhde koettiin yleisesti heikentyneeksi, vaikkakin suhteen toiseen osapuoleen osuuspankki X:n koettiin olevan sitoutuneita, ja suhteen arvosana asteikolla 1–10 oli 6,5, eli huomattavasti yli asteikon puolivälin.

6.1 Tieteelliset johtopäätökset

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli lisätä ymmärrystä Lean-ideologian näyttäytymisestä henkilöstön kokemassa brändisuhhteessa. Tieteellisiä julkaisuja Lean-ideologian ja brändisuhteen merkityksistä toisiinsa ei tämän tutkimuksen tekoaikana löydetty, joten tässä tutkimuksessa kehitettiin kahden erillisen teorian pohjalta yhtenäinen viitekehys, joka kokoaa yhteen tutkimuksessa hyödynnetyt teorit. Viitekehyksessä esitettiin teoriaa henkilöstön brändisuhdekokemuksesta brändisuhteen, sen edellytysten ja sisäisen brändijohtamisen lukujen kautta. Lisäksi viitekehys tarjosi Lean-ideologiasta teoreettista pohjaa organisaation ajattelumallina ja Lean-ideologian johtamisen elementtien kautta. Yhdessä viitekehysten teoriapohja muodostaa Lean-ideologian näyttäytymisen henkilöstön kokemassa brändisuhhteessa, joka osoitettiin empiirisen tutkimuksen avulla. Tutkittava ilmiö tarjoaa mahdollisuuden uusien teorioiden luomiselle ja lukijan omille innovaatioille.

Tutkimuksen tieteellinen uutuusarvo ja lisäarvo tieteelliselle keskustelulle voidaan argumentoida tutkimusaukolla, joka tutkittavasta ilmiöstä havaittiin. Tärkeimpänä huomiona ja tutkimuksen tieteellisen keskustelun uutena argumenttina voidaan pitää tutkimusongelmaan vastaamista. Lean-ideologia ei näyttäydy henkilöstön kokemassa brändisuhhteessa. Tärkeää on kuitenkin, että tutkimuksia tehdään lisää ja aiheesta saadaan uusia näkökulmia. Uusina argumentteina tieteelliselle keskustelulle tutkimuksessa esitetään lisäksi löydökset henkilökohtaisten negatiivisten kokemusten merkityksestä brändisuhhteelle, kyseenalaistetaan luottamuksen ja emootioiden osuus tiedostettuina brändisuhteen olemassaolon elementteinä ja kritisoidaan Lean-johtamiseen tarvittavia taitoja. Tutkimuksen tulokset tukevat ja täydentävät olemassa olevaa teoriaa brändisuhhteesta ja Lean-ideologiasta, vaikkakin tapaustutkimuksen luonteeseen kuuluu tutkittava aineisto on pie-

nekkö, ja tulokset pohjautuvat kohdeorganisaatioon tutkimushetkellä. Joitakin eroavaisuuksia oli havaittavissa tämän tutkimuksen tuloksista olemassa olevaan teoriaan vertailtaessa. Teorialukujen yhteisen tieteellisen kirjallisuuden havaittu puutteellisuus aiheuttaa haasteita tutkimustulosten suorassa vertaamisessa teoriaan, joten tutkimustuloksista esitetään tieteellisiä johtopäätöksiä brändisuhteen ja Lean-ideologian erillisten teorioiden perusteella.

Brändisuhde oli tutkimuksen tulosten mukaan alkanut rakentumaan haastatelluilla jo lapsuudessa tai nuoruudessa, mutta brändisuhdetta ei kuitenkaan koettu silloin erityisen merkitykselliseksi, ja sen ei havaittu olleen suhteenomainen. Vasta yksilön tultua osuuspankkiin X töihin, suhteen koettiin muuttuneen. Uuden brändisuhteen luomisessa työpaikan saanti oli merkityksellisessä asemassa. Työnhaussa osuuspankkiin X silloisten imagollisten ja ulkoisten arvostuksellisten asioiden koettiin olevan tärkeimpiä. Työnantajan imago vaikuttaa työntekijöiden tyytyväisyyteen ja sitoutumiseen (Davies & Mete 2018, 66, 74), joka osaltaan on voinut selittää tuloksissa ilmenevää työntekijöiden positiivista brändisuhdekokemusta työsuhteen alkuvaiheilla. Fournierin (1998) mukaan suhteesta puhuttaessa sen ydinominaisuus on tarkoituksenmukaisuus, joka esiintyy myös tutkimustuloksissa. Suhde osuuspankkiin X koettiin tarkoituksenomaiseksi suhteeksi vasta, kun sen toinen osapuoli oli muuttunut merkitykselliseksi, eli tässä tapauksessa työnantajaksi. Havaintoja tukee myös tämän tutkimuksen teoriaosuus brändisuhteesta ja sen kokemuksesta, jossa osoitetaan, että brändisuhde kehittyy brändikontaktien myötä (Grönroos 2009; Japutra & Molinillo 2019) ja jonka mukaan henkilön ollessa itse aktiivisesti mukana brändin kehittämisessä, tulkinta brändistä muuttuu ja kehittyy henkilön haluamien piirteiden kautta (ks. esim. Grönroos 2009, Aurier & Séré de Lanauze 2012, Xie ym. 2017).

Brändisuhteen koettiin heikentyneen ajan saatossa, ja heikentymisen syinä voidaan esittää tutkimuksen tulosten valossa pääasiassa ajan saatossa kertyneet kokemukset ja lisääntynyt tietämys asioista, jotka ovat muuttaneet käsityksiä ja näkökulmia brändisuhteen tulevaisuudesta. Brändisuhteen ei koettu auttavan henkilön omakohtaisessa kehittämisessä ollenkaan. Yksilön kehittymisen koettiin olevan lähes mahdotonta, ja siitä syystä tutkimustuloksista oli havaittavissa epävarmuus suhteen tulevaisuudennäkymistä. Tutkimustulokset ovat samansuuntaiset Aurierin ja Séré de Lanauzen (2012), Palmatierin ja muiden (2013) sekä Sungin ja Choin (2010) tutkimuksien kanssa. Brändisuhteen ominaisuuksilla ja tulevaisuuden näkymillä on tärkeä rooli brändiuskollisuuden prosessissa (Aurier & Séré de Lanauze 2012, 1605) ja brändisuhteen heikentyminen voi kertoa suhteen

elinkaaren päättymisestä tai suhteessa vaalittujen sitoutumisen ja luottamuksen vähene-
misestä (Sung & Choi 2010, 1051; Palmatier ym. 2013, 14, 24).

Tutkimuksen tulokset osoittavat, että Sungin ja Choin (2010) argumentit investoin-
neista brändisuhteen jatkuvuuden ja sitoutumisen osalta pitävät paikkansa. Mitä enem-
män yksilö on investoinut, aineettomasti tai aineellisesti, ja antanut omaa panostaan brän-
dille, sen haastavampaa on siitä irtaantua, vaikka ei olisikaan tyytyväinen brändisuhtee-
seen tai sen laatuun. Odotukset tulevaisuudesta ja investointien kannattavuudesta vaikut-
tavat sitoutumiseen. Tutkimuksen tulosten mukaan brändisuhde on heikentynyt, mutta
organisaatioon ollaan kuitenkin sitoutuneita. Tuloksia voidaan tulkita niin, että henkilöstö
antaa omaa panostaan ja on sen vuoksi sitoutunut brändiin, vaikka ei koe saavansa yhtä
paljon takaisin. Brändisuhteesta on haastavaa irtaantua, vaikka se olisi mahdollista. Omia
resursseja, kuten aikaa ja vaivaa, on käytetty ja niiden on odotettu tuottavan tulosta ajan
kuluessa. Resurssien käyttö ja investointi itseensä ja omaan brändisuhteeseensa pitää hen-
kilöstön sitoutuneena työnantajaan, koska toiveissa on investointien kannattaminen tule-
vaisuudessa, kuten työnantajan tarjoamat kehittymisen mahdollisuudet tai palkankoro-
tukset.

Lean-ideologian tai siihen liittyvien toimenpiteiden ei tutkimuksen tulosten valossa
nähty olevan merkityksellisessä asemassa brändisuhteessa, tai siinä koetuissa muutok-
sissa. Muutoksia brändisuhteessa oli tapahtunut Lean-ideologian implementoimisen ja
toimenpiteiden omaksumisen jälkeen, mutta muutoksissa taustalla vaikuttivat muut syyt,
kuin Lean-ideologia tai siihen liittyvät toimenpiteet. Muutokset ovat syntyneet pääasiassa
ajan saatossa kertyneiden kokemusten ja lisääntyneen tietämyksen pohjalta, jotka ovat
heikentäneet brändisuhdetta. Lean-ideologia tai siihen liittyvät toimenpiteet itsessään ei-
vät ole aiheuttaneet brändisuhteen muutoksia tai heikentymistä. Lean-ideologian mukai-
sesti tarkoituksenmukaista on pyrkiä jatkuvasti parantamaan, ja muuttamaan prosesseja
tehokkaammaksi. (ks. esim. Santos ym. 2014, Möldner ym. 2020.) Jatkuva parantaminen,
tai siihen pyrkiminen, prosesseja muokkaamalla, voi huomaamatta vaikuttaa henkilöstön
brändisuhteen kokemukseen. Työnteon ollessa sujuvampaa, voi olla haastavaa havain-
noida brändisuhteen positiivisiksi koettuja muutoksia, jos taustalla vaikuttaa muita, hei-
kentäviä tekijöitä. Tutkimuksen tulosten perusteella voidaan kuitenkin todeta, että Lean-
ideologian ei nähty olevan osasy syy brändisuhteessa tapahtuneisiin muutoksiin. Kun tästä
ilmiöstä saadaan lisää tieteellisiä tutkimuksia, voi olla mahdollista, että Lean-ideologian
tunnistetaan neutraalissa kontekstissa vaikuttavan joko positiivisesti tai negatiivisesti
henkilöstön brändisuhteeseen. Tutkimuksen tulokset antavat kuitenkin viitteitä siitä, että

Lean-ideologiaa pidetään onnistuneena ja tervetulleena ajatusmallina, ja siitä päätellen merkityksellisyys henkilöstön brändisuhteelle olisi todennäköisemmin positiivinen kuin negatiivinen.

Tutkimustulosten mukaan brändisuhde osuuspankin X kanssa aiheutti ristiriitaisia näkemyksiä, toisaalta suhde koettiin tilanteen pakosta syntyneeksi ja paikallaan junnauksiksi, mutta suhdetta kuitenkin arvostettiin ja töiden jatkuvuutta pidettiin tärkeänä. Vakaa työnantaja, hyvät työtoverit sekä säännöllinen toimeentulo voitiin nostaa tutkimuksen tulosten perusteella tärkeimmiksi tekijöiksi suhteen jatkuvuuden kannalta. Tuloksista voidaan havaita, että suhteen jatkoon kannalta tärkeimpinä tekijöinä ei pidetty suoraan brändiin liitettäviä ominaisuuksia, kuten brändin persoonallisuutta tai sen arvoja. Brändisuhteen olemassaolon elementeistä luottamuksen ja emootioiden (ks. esim. Francisco-Maffezzoli ym. 2014, Nyffenegger ym. 2015, Akroun & Nagy 2018) ei myöskään havaittu olevan merkityksellisessä asemassa suhteen jatkoon kannalta. Tunteet ja luotettavuus saattavat esiintyä tiedostamatta henkilöstön ajatuksissa, mutta haastatteluissa niitä ei nostettu esille brändisuhteen kulmakivinä. Luottamusta käsiteltiin tuloksissa työntekijöiden luotettavuuden osoittamisella ja luotettavan palkanmaksajan ominaisuudessa, mutta näiden ei nähty liittyvän brändisuhteen kulmakiviin ja suhteen jatkoon, vaan luotettavaa työnantajaa ja palkanmaksajaa pidettiin pikemminkin oletusarvona. Tältä osin tämä tutkimus eroaa tieteellisessä kirjallisuudessa esitetyistä argumenteista, joiden mukaan brändisuhteen olemassaoloon ja jatkumiseen vaaditaan sitoutumisen lisäksi luottamusta ja emootioita. Akateemisessa kirjallisuudessa olisikin aiheellista käsitellä vielä laajemmin tiedostamattomien ja tiedostettujen elementtien osuutta suhteen olemassaololle ja sen jatkumiseen. Sen sijaan työtovereiden merkityksen ja säännöllisen tulon voidaan ajatella olevan Sungin ja Choin (2010) tutkimuksen tulosten mukaisia brändisuhteen jatkuvuuteen liittyen, sillä brändiin sitoutumiseen vaikuttaa hyvät työtoverit sekä omalla työllä ansaittu kuukausittainen korvaus, joita voi olla haastava jättää taakseen brändisuhteesta irtaantumalla.

Brändisuhdetutkimusten mukaan sitoutuminen, luottamus ja erilaiset tunteet ovat perusta brändisuhteen olemassaololle (ks. esim. Francisco-Maffezzoli ym. 2014, Nyffenegger ym. 2015, Akroun & Nagy 2018). Yhdessä sitoutuminen, luottamus ja emootiot aiheuttavat brändiuskollisuutta tai heikentävät sitä (Aurier & Séré de Lanauze 2012, 1603). Brändisuhteen olemassaolon ilmiötä tulisi käsitellä laajemmasta näkökulmasta, sillä yhden elementin heikentyminen tai poissaolo ei suoraan johda brändisuhteen olemassaolon

häviämiseen. Luottamuksen ja emootioiden ei tämän tutkimuksen tulosten valossa havaittu olevan merkityksellisessä asemassa brändisuhteen olemassaololle, toisin kuin sitoutumisen, joka toistui haastatteluissa useiden eri teemojen yhteydessä. Tutkimuksen perusteella voidaan lisäksi osoittaa, että brändiuskollisuus heikkenee, jos yksilö kokee sitoutumisen puutosta tai erilaisia negatiivisia tunteita, kuten Aurier ja Séré de Lanauze (2012) havaitsivat omassa tutkimuksessaan. Tutkimuksessa brändiuskollisuuden heikkeneminen kävi ilmi halukkuudella vaihtaa työpaikkaa.

Tämän tutkimuksen pohjalta voidaan lisäksi osoittaa, että yksilön henkilökohtaiset kokemukset voivat osaltaan olla tekijöinä brändisuhteen olemassaolossa, myös brändisuhdetta heikentävinä elementteinä. Tutkimuksen tulosten mukaan negatiiviset kokemukset olivat merkityksellisessä asemassa brändisuhteen heikentymisessä, negatiivisina kokemuksina tutkimustuloksissa esitettiin esimerkiksi pettymykset ja riittämättömyyskokemukset. Kirjallisuudessa on havaittu brändisuhteen muodostuvan positiivisten kokemusten kautta, ja positiivisten kokemusten vaikuttavan positiivisella tavalla suhteeseen ja sen laatuun (ks. esim. Xie ym. 2017, Breivik & Thorbjornsen 2008). Tutkimuksia negatiivisten kokemusten näkyvyydestä brändisuhteessa on tehty vähemmän.

Brändisuhdetyypittelyn (Fournier, 1998) mukaisesti haastateltujen työntekijöiden brändisuhdetta osuuspankkiin X kuvaa parhaiten ihmissuhdetyypeistä järkiavioliitto, joka on pitkäaikainen, olosuhteiden pakosta jatkuva suhde. Tutkimustulokset eroavat Fournierin tutkimuksesta siinä suhteessa, että Fournier ajatteli järkiavioliiton olevan positiivinen avioliiton muoto. (Fournier 1998, 362.) Tämän tutkimuksen tulosten perusteella havaittiin kuitenkin, että järkiavioliitolla tarkoitettiin pikemminkin negatiivista kuin positiivista suhdetta, vaikka järkiavioliitosta voisi koska tahansa poistua ja vaihtaa brändiä itselleen mieluisampaan. Brändisuhteen arvosanaksi asteikolla 1–10 (jossa 1 kuvasi erittäin huonoa, ja 10 erittäin hyvää) valikoitui keskiarvoisesti luku 6,5. Suhde nähtiin siis kuitenkin enemmän positiivisena kuin negatiivisena, joka taas esiintyy ristiriidassa tutkimuksen brändisuhdetyypittelyn osalta. Kuten Fournier (1998) koko tutkimuksensa ajan painottaa, brändisuhteen kokemus on henkilökohtainen ja siihen vaikuttavat konteksti ja yksilön omat ajatukset ja kokemukset. Tutkimuksen tulosten valossa voidaan esittää, että henkilöstön brändisuhdetyypittelyn mukaan järkiavioliitto on negatiivinen suhteen muoto, mutta se ei kuitenkaan ole niin negatiivinen, että henkilöstö arvostelisi sitä huonoilla arvosanoilla.

Osuuspankin X arvoista tärkeimpinä nähtiin asiakaslähtöisyys, menestyminen, vastuullisuus ja vakavaraisuus. Asiakaslähtöisyys korostui myös työntekijöiden omassa arjessa ja sen koettiin olevan lähellä omaa sydäntä. Asiakaslähtöisyyden ajateltiin olevan oman työn tekemisessä mukana aidosti, ja sen nähtiin liittyvän myös yksilön omiin arvoihin. Brändisuhteeseen liittyvät tekijät havainnollistavat suhteen osapuolien ominaisuuksia, ja tässä tutkimuksessa havaitun mukaisesti ovat tärkeitä myös henkilöstölle. Tätä havaintoa tukee Escalaksen ja Bettmanin (2005) tutkimus, jonka mukaan brändisuhde kuvastaa yksilön omaa brändi-identiteettiä, jota yksilö pystyy rakentamaan yhdessä brändin kanssa ja ilmaisemaan brändisuhteen kautta (Escalas & Bettman 2005, 378). Osuuspankin X toimintaa ohjaavana tekijänä nähtiin sen taloudellinen menestyminen, joka esitettiin negatiivisessa valossa. Henkilöstö ei kokenut olevansa itse taloudellisen menestymisen ohjaamia ja sen ei nähty liittyvän omaan identiteettiin, joten tältä osin tulokset eroavat Escalaksen ja Bettmanin (2005) tutkimuksesta. Henkilöstö kuitenkin koki saavansa arvoa brändisuhteestaan säännöllisen toimeentulon ja vakaan, pysyvän työnantajan kautta, jotka voidaan molemmat liittää taloudelliseen menestymiseen. Tämän tutkimuksen tulosten mukaan voidaan todeta, että vaikka brändisuhteeseen liittyy niitä tekijöitä, jotka kuvastavat yksilön omaa identiteettiä, voi suhteessa olla myös niitä ominaisuuksia, joiden ei koeta olevan oman identiteetin mukaisia. Brändisuhteeseen voi liittyä myös olennaisesti eroavia tekijöitä, kuten tässä tutkimuksessa taloudellisen menestymisen koettiin olevan kaukana omasta identiteetistä ja se nähtiin negatiivisena osa-alueena, vaikkakin juuri taloudelliseen menestymiseen liitettävistä asioista henkilöstö koki saavansa arvoa brändisuhteeltaan. Tulosten mukaan voidaan siis olettaa, että kovat arvot ja myös negatiiviksi mielletyt, tiedostetut ominaisuudet voivat tiedostamatta olla positiivisia ja omaan identiteettiin sopivia.

Lean-johtamista harjoittavien esimiesten ominaisuuksilla koettiin olevan merkitystä henkilöstön omaksuessa Lean-ideologiaa. Esimiehellä odotettiin olevan kehitystyön taustaa, kokemusta ja pyrkimystä saavuttaa jatkuvan parantamisen tuloksia toiminnallaan. Nopea ongelmiin tarttuminen, kehityskeskeisyys ja ihmisten kuuntelu nostettiin haastatteluisissa esille esimiehen toivotuista johtamisen taidoista. Esimiehillä todettiin olevan Lean-ideologian implementoimisessa tarvittavia johtamisen taitoja, kuten kauaskatseista päätöksentekoa, vaihtoehtojen puntarointia ja kokonaisvaltaista asioiden ymmärrystä, kuten Liker (2004) julkaisussaan tuo myös esille. Haastattelujen perusteella havaittiin kuitenkin, että vaikka esimiehellä on Lean-ideologian implementoimiseen tarvittavia taitoja, ei hän välttämättä hyödynnä niitä käytännön työssään. Tämä on merkittävä löydös, jonka

avulla voidaan kyseenalaistaa Lean-ideologian johtamiseen tarvittavia taitoja, ja suhtautua kriittisesti Lean-ideologiaan liittyvien tutkimusten havaintoihin johtamisen taidoista. Henkilöstö tunnistaa, että johtajalla tai esimiehellä on Lean-ideologian implementoimiseen tarvittavia johtamisen taitoja, mutta he eivät kuitenkaan ole havainneet niitä hyödynnettävän käytännössä. Oleellista tällöin on, onko Lean-ideologian implementoituminen tapahtunut odotetusti, ilman erillistä esimerkkiä ja varsinaista johtamisen kulttuuria. Lean-ideologia on saattanut implementoitua henkilöstössä omalla painollaan, sosiaalisen paineen avulla. Uudet käytännöt ja toimintatavat on otettu käyttöön ilman, että niihin liittyen olisi tunnistettu johtamisen toimintoja. Lean-johtamiseen liittyvät ominaisuudet voivat esiintyä esimiehen henkilökohtaisina ominaisuuksina, jolloin henkilöstön on haastavaa tunnistaa, millä tavalla Lean-ideologia on varsinaisesti jalkautettu johtamistyylin säilyessä koko ajan samana. Haastattelujen pohjalta voidaan siis todeta, että Lean-ideologian implementoimisessa ei välttämättä ole tarpeen hyödyntää kirjallisuudestakin havaittuja, juuri Lean-johtamiselle tyypillisiä ominaisuuksia, sillä ne liittyvät vahvasti myös perinteisiin johtajan ominaisuuksiin, ja Lean-ideologia on mahdollista jalkauttaa myös muilla keinoin.

6.2 Liikkeenjohdolliset johtopäätökset

Tämän tutkimuksen teoriassa keskityttiin tuomaan esille brändisuhteen ja Lean-ideologian ominaisuuksia ja merkityksiä. Yhteneväistä teoriaa brändisuhteesta ja Lean-ideologiasta ei tämän tutkimuksen tekoaikana havaittu, joten teoreettinen viitekehys kulminoi teorioiden yhdistämiseen empiirisen tutkimuksen avulla. Suosituksia liikkeenjohdolle tehdään näitä teorioita yhdistämällä. Koska kyseessä on tapaustutkimus, esitetään johtopäätökset tapauksen organisaatiolle.

Tutkimuksen tuloksista selviää, että Lean-ideologia ei näyttäydy merkityksellisessä osassa henkilöstön brändisuhteen kokemuksessa. Lean-ideologia organisaation ajatusmallina ja toimintatapojen osoittajana tunnistettiin, joten Lean-ideologialla on henkilöstön brändisuhteen olemassaolossa tiedostettu rooli. Tätä roolia pitäisi pyrkiä vielä enemmän tutkimaan luotettavien tulosten aikaansaamiseksi. Lean-ideologia ja siihen liittyvät toimenpiteet koettiin positiivisina, ja positiivisuus voi heijastua brändisuhteeseen pitkällä aikavälillä. Organisaation on hyvä panostaa niihin asioihin, jotka on havaittu toimiviksi

ja hyväksi henkilöstön kannalta. Lean-ideologian noudattaminen voi parhaassa tapauksessa vaikuttaa toimintatapojen muutoksien kautta työn suoritustapaan, -paikkaan ja -aikaan henkilöstön toivomalla tavalla. Kun henkilöstöä huomioidaan tarkoituksenmukaisella tavalla, työmotivaatio kasvaa ja brändisuhde paranee. Organisaation kannattaa jatkaa omaehtoisten tutkimusten suorittamista Lean-ideologiaan liittyvien pitkävaikutteisten tulosten havaitsemiseksi.

Tutkimuksen tulosten mukaan henkilöstö kokee brändisuhteen heikentyneen ajan saatossa, ja ei koe saavansa arvostusta tai kunnioitusta työnantajaltaan. Palkkaus nousi tuloista useissa eri yhteyksissä suhteen laatua heikentävänä tekijänä ja osasyynä kunnioituksen tai arvostuksen puutteen tunteille. Toisaalta, tästä poikkeavasti, organisaatioon oli kuitenkin sitoutuneita ja brändisuhdetta arvostettiin keskimäärin reilusti yli annetun asteikon puolivälin. Tutkimustulosten perusteella voidaan osoittaa, että sitoutuminen on merkityksellisessä asemassa brändisuhteen olemassaolossa. Organisaation pitäisi siis keskittyä henkilöstön sitouttamiseen ja sitoutumisen kokemuksen parantamiseen, koska sitoutuminen tutkitusti säilyttää brändisuhteen sen osapuolien välillä. Sitoutumisen heikentyessä henkilöstö saattaa helpommin vaihtaa työnantajaa, ja organisaatio menettää oman työyhteisönsä potentiaalisimpia yksilöitä. Palkkauksen kysymykset ja haasteet vaikuttavat todennäköisesti suoraan sitoutumisen tasoon pitkällä aikavälillä. Organisaation olisi mielekästä tutkia muita keinoja sitoutumisen paranemiseen lyhyellä aikavälillä, jos palkkaukseen on haastavaa puuttua nopealla syklillä.

Organisaation markkinoijan vastuulle jää viestiä sitoutuneesta ja toimintatapoihin tyytyväisestä henkilökunnasta uusille työnhakijoille. Tässä tutkimuksessa pystyttiin tulosten avulla esittämään, että henkilöstö on erilaisista syistä sitoutunut osuuspankkiin X ja pitää sen hyödyntämää Lean-ideologiaa onnistuneena ajatusmallina. Kun tulevaisuudessa uusien brändisuhdetutkimusten kautta saadaan lisää tietoa Lean-ideologian merkityksestä brändisuhteelle, voi organisaation markkinointivastaava vedota samoin ajatteleviin ja Lean-ideologiaa arvostaviin työnhakijoihin, ja osoittaa jatkuvan parantamisen merkitys henkilöstön brändisuhteen kokemuksessa.

6.3 Tutkimuksen arviointi

Kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen luotettavuus voidaan kriittisesti arvioiden kyseenalaistaa, koska laadulliseen tutkimukseen on haastavaa soveltaa perinteisessä mielessä validiteetin, eli pätevyyden, ja reliabiliteetin, eli luotettavuuden, käsitteitä (Shenton 2004, 63). Perinteisesti käsitteet yhdistetään kvantitatiivisen tutkimuksen tarpeisiin, ja niiden korvaamista laadullisessa työssä onkin suositettu (Eskola & Suoranta 1998, 211–212; Tuomi & Sarajärvi 2002, 133; Tuomi 2007, 149–150).

Tässä tutkimuksessa arvioinnin kriteereiksi omaksuttiin Shentonin (2004) esittämät neljä tekijää, uskottavuus, siirrettävyys, toistettavuus ja vahvistettavuus, jotka korvaavat perinteiset reliabiliteetin ja validiteetin käsitteet ja soveltuvat luonteeltaan paremmin laadulliseen tutkimukseen (Shenton 2004, 64) ja sen kokonaisluotettavuuden arviointiin. Kokonaisluotettavuutta pyritään parantamaan selvittämällä lukijalle yksityiskohtaisesti, miten tutkimus on tehty ja miten tulkintoihin on päädytty. Tarkan kuvauksen ja selostuksen avulla lukijalle esitetään tutkimustulosten ja tulkintojen yhteensopivuus. (Hirsjärvi ym. 2007, 226–227; Tuomi 2007, 149.)

Shenton (2004) esittää neljä kriteeriä, joiden pohjalta laadullisessa tutkimuksessa tutkija voi luoda luotettavan tutkimuksen. Näiksi kriteereiksi on nimetty tutkimuksen uskottavuus (engl. *credibility*), siirrettävyys (engl. *transferability*), toistettavuus (engl. *dependability*) ja vahvistettavuus (engl. *confirmability*). Tässä tutkimuksessa omaksuttiin nämä laadulliselle tutkimukselle sopivat käsitteet. Uskottavuutta hyödynnetään tässä tutkimuksessa sisäisen validiteetin sijasta, siirrettävyyttä pohditaan tutkimuksen ulkoisen validiteetin ja yleistettävyyden sijaan. Toistettavuudesta puhutaan tutkimuksen reliabiliteetin sijasta, ja vahvistettavuudella otetaan kantaa tutkimuksen objektiivisuuteen. (Shenton 2004, 63–64.) Laadulliselle tutkimukselle sopivien käsitteiden lisäksi tässä tutkimuksessa sivutaan perinteisten validiteetin, reliabiliteetin ja yleistettävyyden käsitteitä sovelletuin ottein.

Tutkimuksen *uskottavuudesta* puhuttaessa tarkoitetaan sitä, miten yhteneväisiä tutkimuksen löydökset ja tutkimustulokset ovat todellisuuden kanssa. Jotta tutkimuksen luotettavuutta on mahdollista arvioida, pitää ensin pystyä selvittämään tutkimuksen uskottavuutta. Uskottavuutta pyrittiin lisäämään tässä tutkimuksessa valitsemalla tarkoin sopivan tutkimusmenetelmän, hyödyntämällä tutkijan omia lähtökohtia ja tietoa tutkittavan organisaation taustoista, argumentoimalla tutkijan omat lähtökohdat tutkittavaan tapaukseen nähden ja pohtimalla sen vaikutusta tutkimukseen tai haastateltaviin, valitsemalla

haastateltavat vapaaehtoisuuteen perustuen ja pyrkimällä varmistamaan haastateltaville rauhallinen haastattelutilanne aitojen vastausten saamiseksi, sisällyttämällä tutkimukseen ohjaajalta ja tutkijakollegoilta palautteet työn parantamiseksi, arvioimalla työtä kriittisesti sen edistyessä ja kertomalla yksityiskohtaisesti tutkimuksen suorittamisesta. (Shenton 2004, 64–69.) Kuten Shentonkin (2004, 65–66) argumentoi, on laadullisen tutkimuksen uskottavuutta mahdollista lisätä hyödyntämällä useampia eri tutkimusmenetelmiä. Tutkimusmenetelmien yhteiskäytöstä käytetään nimitystä triangulaatio. Triangulaation avulla on mahdollista hyödyntää useita erilaisia tutkimusmenetelmiä, erilaisia tutkimusaineistoja, useampia tutkijoita aineistonkerääjinä mutta myös tutkimustulosten analysoinnissa ja tulkinassa, sekä useita erilaisia teoreettisia näkökulmia tutkimukseen. (Hirsjärvi ym. 2007, 228; Tuomi 2007, 153–154.) Tässä tutkimuksessa triangulaatiota ei ollut mahdollista toteuttaa ajallisten resurssien puitteissa muuten, kuin tutkimuksen ohjaajan neuvojen ja tutkijakollegoiden opponointien kautta. Tutkija pyrki omaa harkintaa käyttäen hyödyntämään parhaita kehitysehdotuksia ja vastaanottamaan rakentavaa kritiikkiä työn edistymisen takaamiseksi.

Tässä tutkimuksessa sisäinen validiteetti eli sisäinen pätevyys ymmärretään osaksi uskottavuutta. Sisäinen validiteetti osoittaa perinteisesti tutkimuksen tutkijan asiantunteudesta tutkittavasta aiheesta ja pyrkii myös tuomaan esille tutkijan tieteellisen otteen tutkimuksessa. Tutkimuksen pitää olla kokonaisvaltaisesti looginen ja yhteensopiva, niin filosofisten lähtökohtien ja käsitteellisten määritteiden, kuin menetelmätarkaisujenkin osalta. (Eskola & Suoranta 1998, 213.) Tässä tutkimuksessa todettiin, että haastattelijan omien näkökulmien lisäksi haastateltavien subjektiiviset kokemukset voivat erota toisistaan riippuen yksilöiden taustoista ja muista henkilökohtaisista tekijöistä. Jo tutkimuksen alussa oli selvää, että kokemus brändisuhteesta on subjektiivinen, henkilökohtainen kokemus, ja se voi vaihdella suuresti eri haastateltavien välillä. Tutkimuksessa empiirinen aineisto kerättiin hyödyntämällä teemahaastatteluja. Tarkoituksena oli lisätä ymmärrystä Lean-ideologian näyttäytymisestä henkilöstön kokemassa brändisuhteessa. Tutkimusongelmaan löydettiin vastaus haastattelujen perusteella, ja haastattelua varten kysymykset pohjustettiin työssä käytetystä teoreettisesta viitekehystä, jonka tutkija oli kerännyt tieteellisistä aikakausjulkaisuista. Tutkimus on looginen kokonaisuus, joka etenee aiheesta seuraavaan vaivattomasti, vaikka Lean-ideologian ja brändisuhteen käsittelyä samassa tutkimuksessa ei oltu havaittu tämän tutkimuksen tekoaikana, ja ne ovat yksinään toisistaan irralliset käsitteet.

Uskottavuutta tässä tutkimuksessa olisi voitu parantaa laajentamalla haastateltavien joukkoa, tai suorittamalla menetelmältään kvalitatiivinen tutkimus huomattavasti suuremmalle joukolle. Ehdotettu triangulaatio (ks. esim. Shenton 2004, Hirsjärvi 2007, Tuomi 2007) useamman tutkimusmenetelmän tai useampien tutkijoiden avulla vahvistaisi tutkimuksen uskottavuutta ja esittäisi tutkimustulokset luotettavampina.

Siirrettävyydellä tarkoitetaan tässä tutkimuksessa tutkimustulosten käytettävyyttä toisissa tutkimustapauksissa tai tilanteissa. Tässä tutkimuksessa ulkoinen validiteetti eli ulkoinen pätevyys omaksutaan osana siirrettävyyttä. Ulkoisella validiteetilla perinteisesti viitataan kvantitatiivisten tutkimusten tulosten hyödyntämiseen suuremmissa mittakavassa. Laadullisessa tutkimuksessa ei monestikaan ole sellaisenaan mahdollista siirtää tutkimuksen tuloksia koskemaan laajempaa populaatiota tai tilannetta, koska tutkittavat tapaukset ovat pieniä. (Shenton 2004, 69.) Ulkoisella validiteetilla tarkoitetaan tutkimuksessa tehtyjen johtopäätösten ja tulkintojen yhteensopivuutta aineiston kanssa. Kuten sisäisesti validiteetissa tutkimuksessa, myös ulkoisesti validiteetin tutkimuksen on osoitettava looginen yhteensopivuus aineiston ja tulkintojen suhteessa. Ulkoinen validiteetti liittyy pitkälti tutkijaan ja hänen tulkintoihinsa sekä niiden dokumentointiin. Tutkimus voi olla ulkoisesti validi, kun se kuvaa tutkimuskohteen täsmälleen sellaisena, kuin se on. (Eskola & Suoranta 1998, 213.) Kun tutkimuksessa kuvataan tarpeeksi tarkasti, miten tutkimus on toteutettu ja minkälaisessa kontekstissa, voi vastaavanlaisen tutkimuksen tekijä hyödyntää tutkimuksen tuloksia ja suhteuttaa päätelmiä omaan aineistoonsa. Tästä syystä tutkijalla on vastuu kommentoida tutkimuksessaan tarpeeksi spesifisti tutkimuksen suorittamisesta. (Shenton 2004, 69–70.)

Siirrettävyys tässä tutkimuksessa on pyritty argumentoimaan mahdollisimman tarkasti, ja dokumentoimaan tulevaisuutta ja uusia tutkimuksia ajatellen. Tässä tutkimuksessa esiteltiin lyhyesti organisaatio, jossa tutkimukseen liittyvät haastattelut suoritettiin. Yritysesittely pidettiin ryhmätasoisena organisaatiotahon toiveesta. Tutkimuksessa on mainittu lisäksi tutkimukseen osallistuneiden haastateltavien määrä ja heidän valintaperusteensa haastatteluun, tiedonkeruumenetelmät on perusteltu, ajanmääreet, joiden puitteissa haastattelut suoritettiin, ja ajanjakson kesto, jona aikana kaikki haastattelut suoritettiin, on dokumentoitu.

Siirrettävyyteen liittyen voidaan pohtia myös yleistettävyyttä. Tässä tutkimuksessa yleistettävyyttä voidaan pohtia siltä kannalta, että haastateltavina olleet työntekijät ja heidän vastauksensa edustaisivat myös laajalti muiden osuuspankkien henkilökuntaa. OP-ryhmällä on yhtenevät arvot ja toimintatavat suurimmalta osin, riippumatta siitä, missä

päin Suomea henkilö työskentelee. Sisäisen brändijohtamisen avulla pyritään viestimään sisäisesti kaikille työntekijöille toivotusta brändi-identiteetistä samalla tavalla ja työntekijöiden toimenkuvat vastaavat pitkälti toisiaan eri osuuspankeissa. Toisaalta, voidaan pitää mahdollisena, että osuuspankkien omat käytännöt voivat joissain tilanteissa syrjäyttää ryhmältä tulleet ohjeistukset ja aiheuttaa näin alueellisia tai konttorikohtaisia eroavaisuuksia. Joissakin osuuspankeissa sisäiset käytännöt voivat edesauttaa tietynlaisen käyttäytymismallin ylläpitoa, joka voi omalta osaltaan heijastua ryhmän linjauksesta poikkeavina asenteina ja toimintoina ja vastaavasti esiintyä poikkeavana tämän tutkimuksen tuloksista.

Yleistettävyyden mahdollisuus tässä tutkimuksessa suurenisi, mikäli tutkimuksen kannalta hyödyllisiä haastatteluja olisi mahdollista jatkaa useampien rahoitusprosessissa työskentelevien kanssa, ja resurssit antaisivat myöden haastatella myös eri maakunnissa työskenteleviä toimihenkilöitä. Myös yrityksen johdon haastattelut voisivat antaa uutta näkökulmaa tutkimukseen. Tutkimuksen kaikki vaiheet on avattu tutkimuksen edetessä, joten vastaavanlaisen tutkimuksen suorittaminen tai tämän kyseisen tutkimuksen toistaminen jossakin toisessa kontekstissa, esimerkiksi jossakin toisessa osuuspankissa, olisi mahdollista. Toistamalla tutkimus voitaisiin tutkimuksen tuloksista osoittaa yleistettävyyden mahdollisuus tai vastaavasti kumota se.

Tässä tutkimuksessa tutkimuksen *toistettavuus* voidaan liittää tutkimuksen luotettavuuteen. Lukijoille annetaan mahdollisuus ymmärtää perusteellisesti tutkimuksessa käytettyjä menetelmiä ja niiden tehokkuutta ja hyödyllisyyttä tutkimukselle. Tutkimus on mahdollista toistaa toisen tutkijan toimesta hyödyntämällä lisätietoja tutkimuksen suorittamisesta, vaikka ei voida olettaa, että toistettaessa täysin samat tulokset toistuisivat. Alkuperäistä tutkimusta voidaankin pitää prototyyppitutkimuksena, joka antaa lähtökohtia uudelle tutkimukselle. Toistettavuutta voidaan lähestyä esittämällä tutkimussuunnitelman ja kuvailemalla sen toteutusta, pohtimalla aineistonkeruumenetelmien ja aineistonkeruun toteutuksen tapoja yksityiskohtaisesti sekä suorittamalla reflektiivistä arviointia tutkimuksen edetessä. (Shenton 2004, 71–72.) Tutkijan tieteenfilosofisena lähtökohtana on fenomenologis–hermeneuttinen käsitys. Käsityksen mukaan tässä tutkimuksessa tutkija tulkitsee omien lähtökohtiensa perusteella teoriaa ja tutkimusta, ja haastateltavat tuovat oman näkemyksensä tutkimukseen omien kokemustensa ja ajatustensa pohjalta. Tutkimusstrategiana on empiirisen tutkimuksen toteuttaminen. Tutkimusmenetelmänä hyö-

dynnetään kvalitatiivista menetelmää, ja tutkimus toteutetaan tapaustutkimuksena. Aineistonkeruumenetelmänä käytetään haastatteluja, ja haastattelut toteutetaan teemahaastatteluina.

Tässä tutkimuksessa *vahvistettavuudella* viitataan objektiivisuuteen, tutkijan puolueettomasti suoritettuun tutkimukseen. Tutkijan on nähtävä oma työnsä objektiivisesti, ja tutkittava sitä omien ennakkokäsitystensä vaikuttamatta. Jotta objektiivisuus voidaan todeta, pitää tutkijan perustella tutkimuksen edetessä tehdyt valinnat ja päätökset, pohtia eri näkökulmia, ja kertoa avoimesti tutkimuksessa vallinneista heikkouksista. Tuloksissa pitäisi perustella myös niitä seikkoja, joita teoria ei tue ja pohtia, miksi niihin on päädytty. (Shenton 2004, 72.) Tämän tutkimuksen kannalta voidaan ajatella, että tutkijan osallisuus ja tuttuus vaikuttivat haastateltaviin positiivisella tavalla. Haastateltavat olivat rentoja ja vastasivat aidosti omana itsenään. Haastattelutilanteessa haastateltavien oli helppo palata takaisin aiempiin kysymyksiin tai kysyä neuvoa haastattelijalta kesken haastattelun. Haastatteluissa kyseessä oli jokaisen henkilökohtainen brändisuhdekokemus, mutta aihe ei kuitenkaan ollut niin henkilökohtainen, että sen jakamisessa oltaisiin ujusteltu tai vastauksia kaunisteltu. Jos tutkija olisi ollut ulkopuolinen, vieras henkilö, olisivat haastateltavien vastukset voineet olla pidättyväisempiä tai lyhyempiä. Tutkijan olisi lisäksi tässä tutkimuksessa ollut haastavaa johdatella tai antaa valmiita vastauksia haastateltaville, sillä kyseessä oli haastateltavien henkilökohtaiset kokemukset, joita ei etukäteen voi mitenkään tietää.

6.4 Jatkotutkimusmahdollisuudet

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli lisätä ymmärrystä Lean-ideologian näyttäytymisestä henkilöstön kokemassa brändisuhteesta. Tutkimustuloksia analysoimalla havaittiin, että henkilöstö kokee brändisuhteen heikentyneen ajan saatossa. Henkilöstö koki kuitenkin olevansa sitoutunut organisaatioon heikentyneestä brändisuhteesta huolimatta. Lean-ideologisilla toimenpiteillä ei ollut merkitystä koetussa brändisuhteesta, vaikka Lean-ideologian mukaiset toimenpiteet ovat helpottaneet ja nopeuttaneet työn tekemistä.

Brändisuhdekokemukseen tulisi syventyä uudella vastaavalla tutkimuksella vielä tarkemmin. Uuden tutkimuksen avulla pystyttäisiin selvittämään, miten brändisuhde on rakentunut ja muodostunut, ja mitkä tekijät ovat muokanneet sitä. Tässä tutkimuksessa ei

ollut tarkoitus tutkia brändisuhdekokemuksen syntyä tai brändisuhteeseen vaikuttavia tekijöitä, mutta ne osoittautuivat oleelliseksi osaksi brändisuhteen kokemusta tutkittaessa.

Tutkimusta olisi mielenkiintoista laajentaa koskemaan useampia organisaatiobrändejä. Tällöin olisi mahdollista havaita eroja eri organisaatioiden välillä ja pohtia eroavaisuuksia brändisuhdekokemuksissa. Tutkimusta voisi laajentaa myös haastateltavien määrän osalta. Silloin demografisilla tekijöillä, kuten sukupuolella tai iällä, voisi olla merkitystä tutkimustulosten kannalta tai niiden välille pystyisi osoittamaan tuloksia selittävän kaavan. Tutkimustuloksista olisi näin mahdollisuus saada luotettavampia ja tulosten yleistettävyyden mahdollisuus parantuisi.

Hyödyllistä olisi myös tutkia, miten kirjallisuudessa havaitut brändisuhteen olemassaolon edellytykset, sitoutuminen, luottamus ja emootiot, näyttäytyvät erilaisissa organisaatiokonteksteissa ja miten ne ovat rakentuneet ajan kuluessa. Kiinnostavaa olisi myös tietää, mitkä tekijät heikentävät brändisuhteen edellytyksiä, ja ovatko tekijät erilaiset eri konteksteissa. Näistä tutkimuksista voisi olla työnantajaorganisaation näkökulmasta suurta apua henkilöstön motivoimisessa, kannustamisessa ja palkitsemisessa.

Lean-ideologiaan liittyen jatkotutkimusmahdollisuuksia voisi tuoda myös eri konteksteissa tutkitut ja laajemmat brändisuhdekokemuksen tutkimukset. Lisää tieteellisiä tutkimuksia tarvitaan, jotta voidaan luotettavasti osoittaa, onko Lean-ideologia merkityksellinen brändisuhdekokemuksen kannalta. Lean-ideologian tutkimusta voisi lisäksi jatkaa tutkimalla, vaikuttaako Lean-ideologia johtajien käyttäytymiseen ja esiintyykö Lean-ideologia heidän brändisuhteessaan sitä muovaavana ja määrittelevänä tekijänä.

6.5 Yhteenveto

Brändisuhde on organisaation ja henkilön välille kehittyvä, henkilökohtaisesti määrittyvä suhde, jossa sitoutuneisuus, kumppanuus ja keskinäinen riippuvuus ovat avainasemassa. Brändisuhde kehittyy brändikontaktien kautta, jossa henkilön omat kokemukset vaikuttavat suhteen laatuun ja sen tulkintaan. Suhteelle merkityksellisiä ovat onnistuneet kokemukset brändin kanssa. Brändisuhde on pitkäaikainen, molemminpuolinen sitoutuneisuuden taso, joka kasvaa ja kehittyy ajan saatossa vahvemmaksi ja kestävämmäksi positii- visten brändikokemusten avulla. Tässä tutkimuksessa brändisuhdetta käsitellään henkilöstön kokemuksena, henkilöstön näkökulmasta.

Lean-ideologia on moniulotteinen ajattelumalli, jonka ydinideana on jatkuva parantaminen arvoa tuottamattomien toimintojen poistamisella, hukan eliminoimisella ja prosessien sujuvoittamisella. Lean-ideologia on saanut alkunsa tuotantoteollisuudesta, mutta on sittemmin laajentunut muillekin toimialoille. Tässä tutkimuksessa Lean-ideologian merkityksellisyyttä brändisuhteeseen pohditaan henkilöstön näkökulmasta organisaatiossa, jossa Lean-ideologiaa noudatetaan.

Lean-ideologian näyttäytymistä henkilöstön kokemassa brändisuhteessa ei ole tiettävästi tutkittu aiemmin. Aikaisempia tutkimuksia *Lean-ideologiasta* ja *brändisuhteesta* muissa konteksteissa on tehty erillisinä, mutta tämä tutkimus on tiettävästi ensimmäinen, jossa brändisuhde ja Lean-ideologia yhdistyvät. Tämän tutkimuksen tavoitteena oli lisätä ymmärrystä Lean-ideologian näyttäytymisestä henkilöstön kokemassa brändisuhteessa. Tutkimuksessa keskityttiin siihen, ovatko Lean-ideologia ja sen mukaiset toimenpiteet merkityksellisiä henkilöstön kokemassa brändisuhteessa.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys muodostui Lean-ideologiaan ja brändisuhdekokemukseen liittyvästä teoriasta. Henkilöstön kokemusta brändisuhteesta tutkittiin brändisuhdekokemuksen, brändisuhteen edellytysten ja sisäisen brändijohtamisen teoriapohjan avulla. Teorian avulla havaittiin, että brändisuhteen olemassaolon edellytyksiä ovat sitoutuminen, luottamus ja emootiot. Brändijohtaminen voi osaltaan edesauttaa brändisuhteen olemassaolon edellytyksiä ja vahvistaa positiivista brändikokemusta. Lean-ideologiaa pohdittiin organisaation ajattelumallina, jonka tarkoituksena on jatkuva parantaminen, hukan poistaminen ja arvon luominen. Lean-ideologian johtamisen elementtejä havaittiin olevan esimerkiksi kauaskatseinen päätöksenteko, vaihtoehtojen puntarointi ja kokonaisvaltainen asioiden ymmärrys.

Teorian pohjalta tutkimuksen empiirinen osuus keskittyi Lean-ideologian näyttäytymiseen henkilöstön kokemassa brändisuhteessa. Tutkimusta ohjasivat teemat, jotka pohjautuivat brändisuhteeseen, sen kokemukseen ja Lean-ideologian osoittamaan teoriaan. Empiirinen tutkimus toteutettiin hyödyntämällä laadullista tutkimusmenetelmää, teema-haastattelujen avulla. Näin pystyttiin syventämään tietoa henkilöstön brändisuhteen kokemuksesta ja Lean-ideologisista toimenpiteistä, sillä kokemukset ovat henkilökohtaisia ja yksilöllisiä, ja eivät todennäköisesti olisi välittyneet yhtä hyvin kvantitatiivisesta tutkimuksesta.

Tutkimustulosten mukaan henkilöstön kokema brändisuhde määräytyy ja muuttuu yksilön henkilökohtaisten kokemusten perusteella. Lean-ideologialla tai siihen liittyvillä toimenpiteillä ei ole merkitystä brändisuhteen määräytymisessä tai muutoksissa. Lean-

ideologia on omalta osaltaan yhtenä elementtinä brändisuhteen kontekstissa, sillä se tunnistettiin organisaation ajattelumallina ja sitä pidettiin onnistuneena. Brändisuhteen olemassaolon edellytyksistä sitoutuminen nähtiin tärkeässä osassa suhteen olemassaolon ja jatkumisen kannalta. Lean-ideologisten toimenpiteiden osalta havaittiin, että niihin ollaan sitoutuneita, niitä pidetään luotettavina ja ne aiheuttavat positiivisia tunteita, mutta ne eivät suoraan siirry koettuun brändisuhteeseen.

Tutkimuksen aihevalintaa ohjasivat tutkijan omakohtaiset työskentelykokemukset Lean-ideologiaa noudattavassa organisaatiossa, sekä kiinnostus brändejä, suhdetta ja sisäistä brändikokemusta kohtaan. Ilmiöön liittyvä selkeä tutkimusaukko muodosti aiheen suunnittelun ja kehittämisen tutkijan preferenssien kautta.

LÄHTEET

- Akrouf, H. – Nagy, G. (2018) Trust and commitment within a virtual brand community: The mediating role of brand relationship quality. *Information & Management*, Vol. 55, 939–955.
- Alasuutari, P. (2011) *Laadullinen tutkimus 2.0*. Vastapaino, Tampere.
- Andreini, D. – Pedeliento, G. – Zarantonello, L. – Solerio, C. (2018) A renaissance of brand experience: Advancing the concept through a multi-perspective analysis. *Journal of Business Research*, Vol. 91, 123–133.
- Aqlan, F. – Mustafa Ali, E. (2014) Integrating lean principles and fuzzy bow-tie analysis for risk assessment in chemical industry. *Journal of Loss Prevention in the Process Industries*, Vol. 29, 39–48.
- Aureliano-Silva, L. – Strehlau, S. – Strehlau, V. (2018) The relationship between brand attachment and consumers' emotional well-being. *Journal of Relationship Marketing*, Vol. 17 (1), 1–16.
- Aurier, P. & Séré de Lanauze, G. (2012) Impacts of perceived brand relationship orientation on attitudinal loyalty. *European Journal of Marketing*, Vol. 46 (11), 1602–1627.
- Behrouzi, F. – Wong, K. Y. (2011) Lean performance evaluation of manufacturing systems: A dynamic and innovative approach. *Procedia Computer Science*, Vol. 3, 388–395.
- Brakus, J. J – Schmitt, B. H. – Zarantonello, L. (2009) Brand experience: What is it? How is it measured? Does it affect loyalty? *Journal of Marketing*, Vol. 73 (3), 52–68.

- Bravo, R. – Buil, I. – de Chernatory, L. – Martínez, E. (2017) Managing brand identity: effects on the employees. *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 35 (1), 2–23.
- Breivik, E. – Thorbjornsen, H. (2008) Consumer brand relationships: An investigation of two alternative models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 36 (4), 443–472.
- Buil, I. – Martínez, E. & Matute, J. (2016) From internal brand management to organizational citizenship behaviours: Evidence from frontline employees in the hotel industry. *Tourism Management*, Vol. 57, 256–271.
- Burmann, C. – Zeplin, S. (2005) Building brand commitment: A behavioural approach to internal brand management. *Journal of Brand Management*, Vol. 12 (4), 279–300.
- Burmann, C. – König, V. (2011) Does internal brand management really drive brand commitment in shared-service call centers? *Journal of Brand Management*, Vol. 18 (6), 374–393.
- Camacho-Miñano, M. – Moyano-Fuentes, J. – Sacristán-Díaz, M. (2013) What can we learn from the evolution of research on lean management assessment? *International Journal of Production Research*, Vol. 51 (4), 1098–1116.
- Casidy, R. – Prentice, C. – Wymer, W. (2019) The effects of brand identity on brand performance in the service sector. *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 27 (8), 651–665.
- Cheng, S. Y. Y. – White, T. B. – Chaplin, L. N. (2012) The effects of self-brand connections on responses to brand failure: A new look at the consumer-brand relationship. *Journal of Consumer Psychology*, Vol. 22, 280–288.
- Corbett, L. M. (2011) Lean Six Sigma: the contribution to business excellence. *International Journal of Lean Six Sigma*, Vol. 2 (2), 118–131.

- Davies, G. – Mete, M. – Whelan, S. (2018) When employer brand image aids employee satisfaction and engagement. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, Vol. 5 (1), 64–80.
- Dean, D. – Arroyo-Gamez, R. E. – Punjaisri, K. – Pich, C. (2016) Internal brand co-creation: The experiential brand meaning cycle in higher education. *Journal of Business Research*, Vol. 69, 3041–3048.
- Ding, C. G. & Tseng, T. H. (2015) On the relationships among brand experience, hedonic emotions, and brand equity. *European Journal of Marketing*, Vol. 49 (7), 994–1015.
- Du Preez, R. – Bendixen, M. T. (2015) The impact of internal brand management on employee job satisfaction, brand commitment and intention to stay. *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 33 (1) 78–91.
- Eriksson, P. – Koistinen, K. (2014) *Monenlainen tapaustutkimus*. Kuluttajatutkimuskeskus, Helsinki.
- Escalas, J. E. – Bettman, J. R. (2005) Self-construal, reference groups, and brand meaning. *Journal of Consumer Research*, Vol. 32, 378–389.
- Eskola, J. – Suoranta, J. (1998) *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. 7. p. Vastapaino, Jyväskylä.
- Eskola, J. – Suoranta, J. (2008) *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. 8. p. Gummerus, Jyväskylä.
- Fournier, S. (1998) Consumers and their brands: developing relationship theory in consumer research. *Journal of Consumer Research*, Vol. 24 (4), 343–353.
- Fournier, S. – Alvarez, C. (2012) *Journal of Consumer Psychology*, Vol. 22, 177–185.

- Francisco-Maffezzoli, E. C. – Semprebon, E. – Muller Prado, P. H. (2014) Construing loyalty through brand experience: The mediating role of brand relationship quality. *Journal of Brand Management*, Vol. 21 (5), 446–458.
- Ghazi, K. (2014) The mediating role of employee engagement in relationship of internal branding and brand experience: Case of service organizations of Dera. *International Journal of Information, Business and Management*, Vol. 6 (4), 26–41.
- Godsell, J. (2009) Embracing the five lean principles. *Management Services*, Vol. 53 (3), 36–38.
- Grönroos, C. (2009) *Palvelujen johtaminen ja markkinointi* (alkuteos Service management in service competition, 3. uud. p. 2007, käänös Maarit Tillman). WSOYpro Oy, Helsinki.
- Henao, R. – Sarache, W. – Gómez, I. (2019) Lean manufacturing and sustainable performance: Trends and future challenges. *Journal of Cleaner Production*, Vol. 208, 99–116.
- Hirsjärvi, S. – Hurme, H. (2006) 4. p. *Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Yliopistopaino, Helsinki.
- Hirsjärvi, S. – Remes, P. – Sajavaara, P. (2007) *Tutki ja kirjoita*. 13. osin uud. p. kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.
- Japutra, A. – Molinillo, S. (2019) Responsible and active brand personality: On the relationships with brand experience and key relationship constructs. *Journal of Business Research*, Vol. 99, 464–471.
- Jyväskylän yliopisto (2015) *Fenomenologia*. <<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tieteenfilosofiset-suuntaukset/fenomenologia>>, haettu 13.4.2019.

- King, C. – Grace, D. (2010) Building and measuring employee-based brand equity. *European Journal of Marketing*, Vol. 44 (7), 938–971.
- Liker, J. K. (2004) The Toyota way: 14 management principles from the world's greatest manufacturer. McGraw-Hill, New York. <[https://gtu.ge/Agro-Lib/%5BJeffrey_Liker%5D_The_Toyota_Way_-_14_Management_Pri\(BookFi.or.pdf](https://gtu.ge/Agro-Lib/%5BJeffrey_Liker%5D_The_Toyota_Way_-_14_Management_Pri(BookFi.or.pdf)>, haettu 19.1.2020.
- Marodin, G. – Germán, F. A. – Luz, T. G. – Netland, T. (2018) Lean product development and lean manufacturing: Testing moderation effects. *International Journal of Production Economics*, Vol. 203, 301–310.
- Merz, M. – He, Y. – Vargo, S. (2009) The evolving brand logic: A service-dominant logic perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 37 (3), 328–344.
- Morgan-Thomas, A. – Veloutsou, C. (2013) Beyond technology acceptance: Brand relationships and online brand experience. *Journal of Business Research*, Vol. 66, 21–27.
- Möldner, A. K. – Garza-Reyes, J. A. – Kumar, V. (2020) Exploring lean manufacturing practices' influence on process innovation performance. *Journal of Business Research*, Vol. 106, 233–249.
- Nyffenegger, B. – Krohmer, H. – Hoyer, W. D. – Malaer, L. (2015) Service brand relationship quality: Hot or cold? *Journal of Service Research*, Vol. 18 (1), 90–106.
- OP ryhmän vuosikertomus (2018) <<https://www.op-year2018.fi>>, haettu 5.9.2019.
- Palmatier, R. W. – Houston, M. B. – Dant, R. P. – Grewal, D. (2013) Relationship velocity: toward a theory of relationship dynamics. *Journal of Marketing*, Vol. 77, 13–30.

- Punjaisri, K. – Wilson, A. (2007) The role of internal branding in the delivery of employee brand promise. *Brand management*, Vol. 15 (1), 57–70.
- Pyykkönen, R. (2015) *Opiskelijan brändisuhteen kehittyminen Jyväskylän ammattikorkeakouluun*. Väitöskirja. Jyväskylän yliopisto, Jyväskylä.
- Rodríguez, P. – Partanen, J. – Kuvaja, P. – Oivo, M. (2014) Combining Lean Thinking and Agile Methods for Software Development: A Case Study of a Finnish Provider of Wireless Embedded Systems. *Hawaii International Conference on System Sciences*, Vol. 47, 4770–4779.
- Santos-Vijande, M. – Río-Lanza, A. B. – Suárez-Álvarez, L. – Díaz-Martín, A. M. (2013) The brand management system and service firm competitiveness. *Journal of Business Research*, Vol. 66, 148–157.
- Santos, J. – Wysk, R. A. – Torres, J. M. (2014) *Improving production with Lean thinking*. John Wiley & Sons, Incorporated, Hoboken, New Jersey.
- Schmitt, B. H. – Brakus, J. – Zarantonello, L. (2015) The current state and future of brand experience. *Journal of Brand Management*, Vol. 21 (9), 727–733.
- Schonberger, R. J. (2019) The disintegration of lean manufacturing and lean management. *Business Horizons*, Vol. 62, 359–371.
- Seidel, A. – Saurin, T. A. – Marodin, G. A. – Ribeiro, J. L. D. (2017) Lean leadership competencies: a multi-method study. *Management decision*, Vol. 55 (10), 2163–2180.
- Shenton, A. K. (2004) Strategies for ensuring trustworthiness in qualitative research projects. *Education for Information*, Vol. 22, 63–75.

- Soltani, I. – Joneghani, R. B. N. – Bozorgzad, A. (2011) A Study on Determining the Level of Individual, Procedural and Organizational Maturity Based on Integrated Pattern of People – Capability Maturity Model: (P-CMM) and 3- Dimensional Pattern of Organizational Maturity in Production and Industrial Organizations. *International Business Research*, Vol. 4 (3), 234–242.
- Sung, Y. – Choi, S. M. (2010) “I won’t leave you although you disappoint me”: The interplay between satisfaction, investment, and alternatives in determining consumer–brand relationship commitment. *Psychology & Marketing*, Vol. 27 (11), 1050–1074.
- Tuomi, J. – Sarajärvi, A. (2002) *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.
- Tuomi, J. – Sarajärvi, A. (2018) *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi* Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.
- Tuomi, J. (2007) *Tutki ja lue: johdatus tieteellisen tekstin ymmärtämiseen*. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Jyväskylä.
- Uusitalo, H. (2001) *Tiede, tutkimus ja tutkielma*. Sanoma Pro Oy, Helsinki.
- Vallaster, C. – de Chernatory, L. (2006) Internal brand building and structuration: the role of leadership. *European Journal of Marketing*, Vol. 40 (7), 761–784.
- Varto, J. (1992) *Laadullisen tutkimuksen metodologia*. Kirjayhtymä, Helsinki.
- Varto, J. (1995) *Fenomenologinen tieteen kritiikki*. Tampereen Yliopisto. Tampere
- Vilka, H. (2006) *Tutki ja havainnoi*. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.
- Xie, L. – Poon, P. – Zhang, W. (2017) Brand relationship quality. *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 34 (3), 268–280.

LIITTEET

LIITE 1 Saate teemahaastatteluun osallistuvalla

Kiitos osallistumisestasi haastatteluun. Tätä haastatteluaineistoa käytetään pro gradu -tutkielman teossa, jonka tarkoituksena on ymmärtää Lean-ideologian näyttäytymistä henkilöstön kokemassa brändisuhteessa. Tutkimuksessa pyritään selvittämään, miten Lean-ideologia esiintyy brändisuhteessa ja onko sillä merkitystä koettuun brändisuhteeseen. Haastattelun alussa yhteisen terminologian ymmärtämiseksi haastattelija selvittää tutkimuksen pääkäsitteet, jotka liittyvät haastattelun teemoihin ja kysymyksiin.

Tutkimustulokset ovat luottamuksellisia, ja haastatteluun osallistujat sekä heidän edustamansa organisaatio näyttäytyvät anonymisti tutkimustuloksissa. Haastatteluun osallistuneiden vastauksista ei ole mahdollista tunnistaa haastateltavaa. Haastattelut nauhoitetaan haastateltavan suostumuksella, jotta ne voidaan myöhemmin litteroida kirjalliseksi aineistoksi pro gradua varten. Nauhoitettu aineisto ja litteroinnit tuhoataan, kun tutkielma on valmistunut ja arvosteltu. Haastattelut perustuvat vapaaehtoisuuteen.

LIITE 2 Teemahaastattelurunko

Lämmittelykysymykset:

Sukupuoli ja ikä

Tiimi ja rooli, työnkuva

Henkilöstön brändisuhdekokemus:

1.) Brändisuhteen rakentuminen ja määrittely henkilöstön näkökulmasta

-Miten suhteesi osuuspankkiin X on alkanut ja miten se on kehittynyt vuosien saatossa?

-Kuinka kauan olet ollut töissä osuuspankissa X?

-Miksi olet hakenut töihin osuuspankkiin X?

-Miten kuvailisit brändisuhdettasi osuuspankkiin X?

-Mitä ominaisuuksia pidät tärkeimpinä kulmakivinä brändisuhdeessasi osuuspankkiin X?

- Miten brändisuhteesi osuuspankkiin X on muuttunut ajan saatossa?
- Miten brändisuhteesi osuuspankkiin X auttaa sinua kehittymään persoonana ja yksilönä?
- Miten brändisuhde osuuspankkiin X motivoi sinua saavuttamaan yhdessä asettamianne päämääriä?
- Miten osuuspankissa X ylläpidetään brändisuhdettanne?
- Brändisuhdetta voidaan verrata ihmissuhteeseen. Miten suhteesi osuuspankkiin X näyttäytyy Fournierin (1998) esittämän brändisuhdetyypittelyn mukaisesti?
- Minkä arvosanan antaisit brändisuhteellenne asteikolla 1-10, jossa 1 on erittäin huono ja 10 on erittäin hyvä? Miksi?

2.) Brändin identiteetti ja arvot henkilöstön näkökulmasta

- Miten kuvailisit työnantajaorganisaatiotasi osuuspankkia X yleisesti?
- Minkälainen kokemuksesi mukaan on osuuspankin X brändi-identiteetti (minkälaisen kuvan organisaatio haluaa antaa asiakkaille ja sidosryhmille)?
- Mitkä arvot kokemuksesi mukaan ovat tärkeimmät osuuspankissa X?
- Mitkä arvot kokemuksesi mukaan ohjaavat parhaiten osuuspankin X toimintaa?
- Miten ja mitä osuuspankki X viestii arvoistaan ja brändi-identiteetistään asiakkaille ja sidosryhmille?
- Miten osuuspankin X arvot esiintyvät arjessasi?
- Miten osuuspankki X kannustaa työntekijää toimimaan brändin arvojen ja identiteetin mukaisesti?
- Miten ja mitä osuuspankki X viestii arvoistaan ja brändi-identiteetistään henkilöstölle?
- Mitä arvoa osuuspankki X tuottaa sinulle?

3.) Kokemus brändisuhteesta henkilöstön näkökulmasta

- Koetko olevasi sitoutunut osuuspankkiin X? Miksi?
- Oletko ylpeä brändisuhteestasi osuuspankkiin X?
- Mitkä ovat tulevaisuudensuunnitelmasi osuuspankin X suhteen?
- Mitä tunteita osuuspankki X sinussa herättää?
- Mikä on päällimmäinen tunne, kun ajattelet osuuspankkia X?

- Mikä kokemus on ollut ikimuistoisin (hyvällä tai huonolla tavalla) brändisuhteenne aikana osuuspankki X kanssa? Miksi?
- Näkykö luottamus brändisuhteessasi osuuspankkiin X?
- Onko luottamus molemminpuolista brändisuhteessa? Miksi?
- Koetko olevasi luotettava työntekijä? Miksi?
- Koetko osuuspankin X olevan luotettava työpaikka? Miksi?

Lean-ideologia:

4.) Kokemus Lean-ideologisista toimenpiteistä

- Miten Lean-toimenpiteet näkyvät työssäsi?
- Ovatko Lean-ideologian mukaiset toimenpiteet muuttaneet työn tekemistäsi? Jos, niin miten?
- Koetko olevasi sitoutunut Lean-toimenpiteisiin osuuspankissa X? Miksi?
- Mitä tunteita Lean-toiminnot sinussa herättävät?
- Ovatko Lean-toimenpiteet lisänneet/vähentäneet prosessin luotettavuutta? Miksi?
- Lean-ideologian perusajatuksena on arvon tuottaminen asiakkaalle. Luovatko Lean-toimenpiteet arvoa työntekijälle? Miksi?
- Koetko, että sinulle jää enemmän aikaa keskittyä työssäsi tärkeisiin elementteihin (arvoa tuottamattomien toimintojen poistuesssa)?
- Koetko, että työssäsi pystyt jatkuvasti parantamaan Lean-ideologisten toimenpiteiden avulla? Miksi/Miksi ei?
- Koetko, että työpaikallasi reagoidaan arvoa tuottamattomien toimintojen poistamiseksi? Miksi/Miksi ei?
- Lean-ideologia on omaksuttu osuuspankissa X muutamia vuosia sitten. Miten Lean-ideologiaa on kokemuksesi mukaan jalkautettu osuuspankissa X?
- Miten Lean-ideologian jalkauttaminen on onnistunut osuuspankissa X? (Käytetäänkö ja hyödynnetäänkö sen potentiaalia kaikissa mahdollisissa tilanteissa, onko se tuttu kaikille Lean-ideologian piiriin kuuluville?)
- Mikä kokemuksesi/näkemyksesi mukaan on Lean-toimenpiteiden tulevaisuus osuuspankissa X?
- Oletko samaa mieltä, että standardisoidut tehtävät (esim. asiantuntemus vain yhdestä asiasta) ovat perusta jatkuvalla parantamiselle ja työntekijöiden itseohjautuvuudelle? Miksi/Miksi ei?

-Miten Lean-ideologian viisi ydinajatusta (arvon luominen, arvoketju, sujuvuus, kysyntä, täydellisuuden tavoittelu) toteutuvat työnteossasi?

5.) *Kokemus brändijohtamisesta*

-Miten osuuspankin X johto ja esimiehet kannustavat työssäsi?

-Miten johto ja esimiehet antavat palautetta työskentelystä? Säännöllisyys?

-Minkälainen johtaminen kannustaa parempiin suorituksiin?

-Miten lähiesimiehesi huomioi työntekijän persoonan ja henkilökohtaiset ominaisuudet?

-Miten työntekijän näkemykset ja kehitysideat otetaan huomioon?

-Miten esimies ottaa työntekijöiden antaman palautteen vastaan?

-Onko oma lähiesimiehesi toiminut esimerkkinä Lean-ideologian omaksumisessa? Miten?

-Onko omalla lähiesimiehellä Lean-ideologian implementoimiseen tarvittavia johtamisen taitoja (kuten kauaskatseinen päätöksenteko jopa lyhyen aikavälin tavoitteiden kustannuksella, nopea ongelmiin tarttuminen ja laaja vaihtoehtojen puntaointi, yksimielisyyden arvostaminen päätöksenteossa)?

6.) *Lean-ideologian näyttäytyminen brändisuhteessa*

-Miten Lean-ideologian mukaiset toimenpiteet näkyvät brändisuhteessasi osuuspankkiin X? (Onko niillä ollut vaikutusta suhteen laatuun yms., onko lisännyt/vähentänyt luottamusta, sitoutuneisuutta, erilaisia tunnetiloja tai arvoa?)

-Onko brändisuhteesi osuuspankkiin X Lean-ideologian omaksumisen jälkeen parantunut/heikentynyt tai muulla tavalla muuttunut? Miksi?

-Koetko saavasi vaikuttaa työssäsi tapahtuviin muutoksiin? Miksi/Miksi ei?

-Koetko saavasi innovoida uusia ideoita tai oivalluksia ja otetaanko niitä toteutukseen? Miksi/Miksi ei?

-Koetko olevasi tärkeä organisaatiolle? Miksi?

-Koetko olevasi tyytyväinen työhösi? Miksi?

-Mistä johtuu brändisuhteessa koetut muutokset? (esim. vertaa ensimmäisen työvuoden kokemuksia nykytilanteeseen)