

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

Oppiaine	Markkinointi	Päivämäärä	2.6.2019
Tekijä	Kirsi Vahanto	Matrikkelinumero	
		Sivumäärä	100s. + liitteet
Otsikko	Yrityksen brändi-identiteetti työnantajakuvan perustana - tapaustutkimus yrityksen brändi-identiteetin ilmenemisestä yritysmarkkinoilla toimivassa yrityksessä		
Ohjaaja	KTT Jaana Tähtinen		

Tiivistelmä

Viime vuosina varsinkin asiantuntijaorganisaatiot ovat kohdanneet haasteita sopivan työvoiman löytämisessä. Kestävää työnantajakuva ei voi rakentaa kopioiden mallia muilta parhaiksi nimetyiltä työnantajilta, vaan sen tulisi perustua yrityksen brändi-identiteettiin, johon myös sen nykyiset työntekijät voivat samaistua. Perinteisesti yrityksen brändi-identiteetti on ollut johdon tarkoittama, miten johto haluaa sisäisten ja ulkoisten sidosryhmien kokevan brändin. Uudempi kirjallisuus kuitenkin kumoo tämän näkemyksen ja toteaa brändi-identiteetin rakentuvan sidosryhmien vuorovaikutuksessa. Jotta yritys voi ohjata brändiä oikeaan suuntaan, sen tulee ensin selvittää sisäisten sidosryhmien näkemys. Tämä tutkimus lisää ymmärrystä yrityksen brändi-identiteetin merkityksestä yritysmarkkinoilla toimivalle yritykselle ja selvittää, miten yritys voi pyrkiä tunnistamaan brändi-identiteettinsä ja sitä kautta rakentaa houkuttelevaa yritysbrändiä ja pitkäkestoista työntajamielikuvaa.

Tutkimuksessa pyritään teoriaan pohjautuen muodostamaan viitekehys yritysbrändi-identiteetin tunnistamiseksi. Tämän lisäksi yrityksen brändi-identiteetin ilmenemistä tarkastellaan selvittämällä brändiorientaation tasoa yritysmarkkinoilla toimivassa yrityksessä. Tapausyritykseksi valikoitu suuri, yritysmarkkinoilla toimiva teollisuusyritys. Empiirinen osuus toteutettiin laadullisena tutkimuksena tarkastellen eri näkökulmista, miten brändi-identiteetin elementit ilmenevät tapausyrityksessä. Johtopäätöksinä voidaan todeta, että muutos perinteisen yritysjohtoisen, yhdenmukaisuuteen pyrkivän brändi-identiteetin rakentamisesta yhteisluontiin tukee työntekijöiden näkemyksen selvittämistä varsinkin yritysmarkkinoilla toimivissa yrityksissä. Yhteisten merkitysten tunnistaminen eri brändielementtejä tarkastelemalla, ei edellytä identiteettien yhdenmukaisuutta. Yritysbrändiä tulisi rakentaa sisältä-ulospäin lunastaen brändilupaus ja ilmentäen ydinarvoja, jotka näyttäytyvät yhtenäisenä sekä sisäiselle organisaatiolle, että ulkoisille sidosryhmille. Tutkimus toi esille, että yritysmarkkinoilla toimivan yrityksen luonteenpiirteitä kuvaa eniten suorituskykyä ja kyvykkyyttä kuvaavat luonteenpiirteet, mutta myös tunteisiin vetoavien luonteenpiirteiden hyödyntämisestä yritys voi saada kilpailuetua. Yritysidegreetioissa tulee kiinnittää huomiota myös yrityksen identiteetin kehittämiseen, arvojen, mission ja vision viestintään sillä se edistäisi yrityksen brändi-identiteetin muodostumista. Tutkimus toi myös esiin brändiorientaation hyödyt yritysmarkkinoilla toimivalle yritykselle.

Avainsanat	yritysbrändi, yritysbrändi-identiteetti, brändiorientaatio, brändi yritysmarkkinoinnissa
------------	--



**TURUN
YLIOPISTO**
Kauppakorkeakoulu

YRITYKSEN BRÄNDI-IDENTITEETTI TYÖNANTAJAKUVAN PERUSTANA -

**Tapaustutkimus yrityksen brändi-identiteetin ilmenemisestä
yritysmarkkinoilla toimivassa yrityksessä**

Markkinoinnin
pro gradu -tutkielma

Laatija:
Kirsi Vahanto

Ohjaaja:
KTT Jaana Tähtinen

2.6.2020
Pori

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

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	7
1.1	Johdatus aiheeseen ja perustelut valinnalle.....	7
1.2	Tutkimusaukko	9
1.3	Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymys	11
1.4	Tutkielman rajaus, rakenne ja keskeisimmät käsitteet.....	12
2	YRITYSBRÄNDI-IDENTITEETTI.....	14
2.1	Yritysbrändi-identiteetti erottautumis- ja kilpailutekijänä.....	14
2.2	Yritysbrändi yritysmarkkinoilla toimivassa yrityksessä.....	15
2.3	Brändiorientaatio perustana vahvalle yritysbrändille	16
3	YRITYSBRÄNDIN RAKENTUMINEN IDENTITEETIN NÄKÖKULMASTA.21	
3.1	Yritysbrändin rakennusmallit.....	21
3.2	Balmerin yritysbrändi-identiteettimalli & ACID-testi.....	22
3.2.1	Tavoiteltu yritysbrändi-identiteetti	24
3.2.2	Todellinen yritysbrändi-identiteetti	25
3.2.3	Viestitty yritysbrändi-identiteetti.....	25
3.3	Yritysbrändi-identiteettimatriisi, Urde.....	26
3.3.1	Missio, visio, kulttuuri ja kyvykkyydet yritysbrändi-identiteetin elementteinä	27
3.3.2	Ydinarvot, persoonallisuus ja ilmentymä yritysbrändi-identiteetin elementteinä	28
3.3.3	Arvolupaus, suhteet ja positio yritysbrändi-identiteetin elementteinä	30
3.4	Yrityksen brändi-identiteetin rakentuminen yrityskaupan jälkeen	31
3.5	Työntekijöiden merkitys yritysbrändin rakentajina.....	33
3.6	Yritysbrändi-identiteetin rakentuminen sidosryhmien vuorovaikutuksessa	35
3.7	Teoreettisen viitekehyksen synteesi.....	38
4	TUTKIMUKSEN ONTOLOGIA JA TUTKIMUSSTRATEGIA.....	41

4.1	Tieteenfilosofiset lähtökohdat.....	41
4.2	Metodologiset valinnat	42
4.3	Tutkimusstrategia.....	43
4.4	Tapauksen valinta ja tapauskuvaus.....	44
4.5	Aineiston keruu.....	44
4.6	Aineiston analyysi.....	49
5	EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TULOKSET.....	50
5.1	Brändiorientaatio yrityksessä.....	50
5.2	Johdon tavoittelema yritysbrändi-identiteetti	51
5.2.1	Yrityksen brändi-identiteetin persoonallisuus	51
5.2.2	Yrityksen brändi-identiteetin ilmentymä.....	52
5.2.3	Yrityksen brändi-identiteetin suhteet, positio & arvolupaus	52
5.2.4	Yrityksen brändi-identiteetin missio, visio ja ydinarvot.....	53
5.2.5	Yrityksen brändi-identiteetin kyvykkyydet	54
5.2.6	Yrityksen brändi-identiteetin kulttuuri	55
5.3	Todellinen yritysbrändi-identiteetti työntekijöiden kokemana.....	56
5.3.1	Yrityksen brändi-identiteetin persoonallisuus	56
5.3.2	Yrityksen brändi-identiteetin ilmentymä.....	61
5.3.3	Yrityksen brändi-identiteetin arvolupaus	63
5.3.4	Yrityksen brändi-identiteetin ydinarvot.....	65
5.3.5	Yrityksen brändi-identiteetin missio & visio.....	66
5.3.6	Yrityksen brändi-identiteetin kyvykkyydet	67
5.3.7	Yrityksen brändi-identiteetin kulttuuri	68
5.4	Yrityksen viestimä yritysbrändi-identiteetti	70
5.5	Brändi-identiteetin ilmeneminen yritysmarkkinoilla toimivassa yrityksessä...	72
5.5.1	Persoonallisuus	72
5.5.2	Ilmentymä	75
5.5.3	Arvolupaus.....	77

5.5.4	Missio ja visio & ydinarvot	78
5.5.5	Kyvykkyydet.....	80
5.5.6	Kulttuuri.....	81
5.6	Yrityksen brändi-identiteetin muodostama brändilupaus	82
6	LOPUKSI.....	85
6.1	Teoreettiset johtopäätökset	85
6.2	Liikkeenjohdolliset suositukset.....	87
6.3	Yhteenveto	88
6.4	Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuuden arviointi	91
6.5	Jatkotutkimusehdotukset.....	92
	LÄHTEET.....	94
	LIITTEET	101
	Liite 1 Saate ja haastattelun kysymysrunko	101
	Liite 2 Yritykseen liitettävät luonteenpiirteet mukailleen Davies 2004	106

KUVIOLUETTELO

Kuvio 1 Markkina- ja brändiorientoitunut lähestyminen mukaillen Urde ym. 2013.....	17
Kuvio 2 Brändiorientaation tasot mukaillen Baumgarth 2010	19
Kuvio 3 Yritysbrändikokonaisuus (AC4ID) mukaillen Balmer 2012a	23
Kuvio 4 CBIM - Yritysbrändin identiteettimatriisi mukaillen Urde 2013.....	27
Kuvio 5 Sidosryhmänäkökulma mukaillen Merz ym. 2009	36
Kuvio 6 Yrityksen brändi-identiteetin tunnistaminen pohjana yritysbrändin ja työnantajamielikuvan rakentumiselle	40
Kuvio 7 Tapausyrityksen työntekijöiden valitsemat yrityksen persoonallisuutta kuvaavat luonteenpiirteet kategorioittain mukaillen Davies ym. 2004	58

TAULUKKOLUETTELO

Taulukko 1 Yrityksen brändi-identiteettimatriisiin CBIM-viitekehystä soveltavat kysymykset mukaillen Urde 2013	31
Taulukko 2 Yritysbrändin persoonallisuutta kuvaavat tekijät kategorioittain mukaillen Davies 2004	47
Taulukko 3 Empiiristä tutkimusta varten toteutetut haastattelut	48
Taulukko 4 Työntekijöiden ja viestintäpäällikön* vapaasti assosioiden kuvaamat yrityksen luonteenpiirteet mukaillen Herbst & Merz 2011	73

1 JOHDANTO

1.1 Johdatus aiheeseen ja perustelut valinnalle

Yhä useampien työnantajien on vaikea löytää oikeanlaisia hakijoita avoimiin tehtäviin. Manpowerin (2018) maailmanlaajuisen raportin mukaan, jossa kysyttiin 39 195 työnantajan mielipidettä 43 eri maassa, jopa 45% työnantajista ei löydä tarvittavaa osaamista. Selvityksessä todetaan, että houkutellessaan työntekijöitä, työnantajan tulee tarjota vahva työnantajalupaus, organisaatiolla tulee olla selkeä tavoite sekä houkutteleva kulttuuri. (Manpower Group 2018, 2, 10). Tänä päivänä työn hakeminen ja osaamisen löytäminen, yrityskulttuuri sekä arvot, ovat tärkeämpiä organisaatioissa kuin koskaan ennen (Sinclair, 2018). Huippuosaajien rekrytointi ei onnistu ilman houkuttelevaa työnantajakuva (Kajjala, 2016). Varsinkin asiantuntijaorganisaatiot ovat kohdanneet haasteita osaavan työvoiman löytämisessä. Tämän takia niiden tulee erilaistua houkutellessaan osaavia työntekijöitä, sillä perinteiset strategiat uusien työntekijöiden houkuttelemiseksi eivät enää riitä. (Ewing ym. 2002, 3, 11.)

Organisaation tehokas brändäys nykyisenä sekä potentiaalisena työnantajana auttaa yritystä kilpailussa parhaasta osaamisesta (Rampl & Kenning, 2014, 219). Vahvat yritysbrändit houkuttelevat enemmän työnhakijoita, sekä auttavat pitämään kiinni parhaista työntekijöistä (Roper & Fill 2012, 137). Perinteisesti kirjallisuus on keskittynyt tuotebrändäykseen ja kuluttajaorganisaatioihin, mutta viime vuosina kiinnostus yritysbrändäykseen on lisääntynyt (Hatch & Schultz 2009, 117; Roper & Fill 2012, 134). Yritysbrändi on yksi yritysmarkkinoinnin ulottuvuuksista, jota Balmer (2012a) kuvaa koko organisaationlaajuisena filosofiana ja kulttuurina korostaen brändin merkitystä. Yritysmarkkinoinnin näkökulmasta on myös ymmärretty yrityksen identiteetin ja brändien merkitys sen kaikille sidosryhmille, ei vain asiakkaille (Balmer 2012a, 1068-1069). Yritysbrändäyksen kautta luodaan organisaatiolle yksilöllinen imago ja brändi sen sidosryhmien mieliin. Yritysbrändi heijastaa kykyä lunastaa organisaation lupaus myös yrityksen potentiaalisille työntekijöille. (Cervellon & Lirio 2017, 65.)

Yritysbrändi ei toimi siis vain erottautumistekijänä, vaan sen ytimessä on myös olemassa olevien työntekijöiden sitouttaminen (Balmer ym. 2017, 13) kuten myös oikeanlaisten työnhakijoiden houkuttelu ja rekrytointi (Punjaisri & Wilson 2007, 95). Siitä huolimatta, potentiaalisia työntekijöitä yhtenä tärkeistä sidosryhmistä ei ole juuri huomioitu yritysbrändäyksen kirjallisuudessa Foster ym. (2010, 402) toteavat Hatch &

Schultz (2003) tutkimukseen viitaten. Koska yrityksellä ei ole enää yksin valtaa siihen, mitä siitä puhutaan (Fournier & Avery 2011, 194) tässä työssä keskitytään yhä enemmän sisäisiin sidosryhmiin brändi-identiteetin selvittämiseksi, sillä heidän roolinsa tulee strategisesti yhä tärkeämmäksi tässä vuorovaikutteisessa prosessissa, jossa brändin merkitys muotoutuu sidosryhmien eri edustajien odotusten, mielenkiinnon ja kokemuksen kautta (Iglesias & Bonet 2012, 256).

Vahvan brändin perustana on yhtenäinen yritysbrändi-identiteetti ja sitä voidaan kehittää vain, jos identiteetti ja imago ovat yhdenmukaisia (Aaker & Joachimstaler 2000 40, De Chernatory 1999, 157). Yritysimago rakentuu vuorovaikutuksessa yrityksen yleisön kanssa ja sen sisällön luotettavuus riippuu yrityksen identiteetin läpinäkyvyydestä ja yhdenmukaisuudesta (Rode & Vallaster 2005, 122). Pelkkä vetoava mainonta ei riitä, vahvalla brändillä tulee olla uskottava identiteetti, jotta siihen voidaan luottaa (Burmamann & Zeplin 2005, 280). Työntekijöiden rooli brändin rakentamisessa on merkittävä ja mikäli aiottu brändi-identiteetti on ristiriidassa työntekijöiden näkemysten, arvojen ja käytöksen välillä, päälliköiden tulisi työskennellä yhdessä työntekijöiden kanssa kuilun sulkemiseksi. Brändi-identiteetin ja brändimaineen väliset kuilut tunnistamalla voidaan kehittää strategioita, joilla saavutetaan vahvempi brändi. (De Chernatory 1999, 157, 170.) Johdon näkökulmasta avaintehtävä on sulkea kuilut olemassa olevan ja ideaalin yrityksen brändi-identiteetin välillä (Urde 2013, 754). Yrityskaupan tai fuusioiden jälkeen selkeän identiteetin luominen vaatii entisestään panostusta ja arvojen esille tuomista (Ind 1997, 130), sillä yrityskulttuuriin, visioon ja muihin pehmeisiin arvoihin ei useinkaan yrityskaupan yhteydessä panosteta riittävästi, jotta saavuttaisiin tavoitellut synergiat (Lambkin & Muzellec 2010, 1235-1236).

Mutta miten rakentaa yritysbrändi, joka toimii kilpailuetuna myös uusia työntekijöitä houkutellessa? Usein brändistrategiaa lähdetään kehittämään siitä lähtökohdasta, mikä vetoaisi potentiaalsiin työntekijöihin, benchmarkaten parhaita käytäntöjä parhaiksi työnantajiksi nimetyiltä yrityksiltä. Tämä on kuitenkin ongelmallista, sillä ideaaliin valmiiseen suunnitelmaan pohjaava brändi ei reflektoi organisaation todellista identiteettiä ja arvoja, eikä ota huomioon sen nykyisten työntekijöiden kokemuksia (Maxwell & Knox 2009, 895). Toiminnalliset elementit ovat kilpailijoiden kopioitavissa, mutta arvoja on sen sijaan vaikeampi kopioida. Ne toimivat erottautumistekijöinä ja niiden kautta on mahdollista saavuttaa kilpailuetua (Roper & Fill 2012, 110, 116).

Maxwell & Knox (2009, 894) toteavat tehokkaan yritysbrändäyksen alkavan organisaation sisältä ja perustuvan organisaation identiteettiin. Työnantajabrändäystä on pidetty

tehokkaana strategiana työntekijöiden motivoimisessa ja brändin ”elämisessä” – living the brand. Työnantajabrändi saa aikaan toivottua käytöstä ainoastaan siinä tapauksessa, että myös nykyiset työntekijät kokevat sen houkuttelevaksi (Maxwell & Knox 2009, 894). Hatch & Schultz (2009) kuitenkin kritisoivat työnantajabrändiä käsitteenä. He kuvaavat sitä henkilöstöhallinnon edustajien omaksi versioksi brändistä, jota ei tulisi käsitellä erillään muusta yrityksestä, tai muutoin se saattaa aiheuttaa brändin fragmentaatiota ja epätietoisuutta markkinoilla. Brändin viestin tulisi olla sama sen eri kohderyhmille (Hatch & Schultz 2009, 117). Tästä syystä tässä tutkielmassa tarkastellaan ilmiötä kokonaisvaltaisesti, yritysbrändin näkökulmasta. Brändiorientaatio kuvaa tätä kokonaisvaltaista käsitystä, joka viittaa brändin rakentamiseen yrityksen sisältä päin, lähtökohtana yrityksen brändi-identiteetti. Se haastaa aiemman käsityksen siitä, miten brändiä tulisi johtaa. Pirstaloitunut ulkoinen ympäristö asettaa yrityksille haasteita, joka edellyttää yhä yhtenäisempää kuvaa, sillä yrityksellä ei ole enää yksin itsellään kontrollia siitä, mitä siitä puhutaan.

1.2 Tutkimusaukko

Vaikkakin nykyajan kilpailuympäristössä yritysbrändäys on tunnustettu yhdeksi tärkeimmistä kilpailuedun lähteistä ja sitä pidetään strategisesti tärkeänä, yritysbrändäyksestä käytännössä ei ole kovinkaan paljon empiiristä tutkimusta (Järventie-Thesleff ym. 2011, 196). Tutkimus on kuitenkin osoittanut, että myös kilpailuilla yritysmarkkinoilla brändeillä on merkitystä, sillä ne edustavat sekä toiminnallisia, että tunneperäisiä arvoja. Brändin kautta saatavilla tunneperäisillä arvoilla tarkoitetaan ymmärrystä ja sidosryhmille tärkeiden arvolupausten viestimistä, mitä kautta yritys voi saavuttaa erilaistumistekijöitä ja kestäväää kilpailuetua (Lynch & de Chernatory, 2016, 403, 415). Yritysmarkkinoilla toimivilla yrityksillä brändiorientaation omaksuminen ja sen arvon tunnustaminen on ollut hitaampaa. Tämä on kuitenkin muuttumassa. Tutkimus osoittaa, että brändiorientoitunut lähestyminen eri teollisuuden aloilla toimivissa yritysmarkkinoilla toimivissa yrityksissä vaikuttaa sekä suorasti että epäsuorasti brändin suorituskykyyn lisäten asiakasarvon yhteisluontia. (Chang ym. 2018, 17.)

Balmerin (2010, 186) mukaan yritysbrändit syntyvät yrityksen identiteetistä, mutta elävät yksilöiden ja ryhmien mielissä. Työnantajakuvan kannalta on siis tärkeää määrittää ensin yrityksen brändi-identiteetti. Kuitenkin viitekehyksen puute yrityksen brändi-identiteetin määrittämiseksi ja linjaamiseksi aiheuttaa merkittäviä ongelmia johtamisessa ja se nähdään puutteena myös akateemisessa kirjallisuudessa (Urde, 2013, 742). Yritys-

brändien kehittämisessä olisi tärkeää myös ottaa huomioon työntekijöiden strateginen rooli, heidän näkökulmansa, ymmärryksensä ja käytöksensä, minkä tutkiminen on hyvin vähäistä, varsinkin monikansallisissa yrityksissä. (Järventie-Thesleff ym. 2011, 196; Birkstedt 2012, 65). Fuusioiden ja yritysostojen yhteydessä identiteettiin tulee kiinnittää erityisesti huomiota (Balmer & Greyser 2002), sillä tutkimus on osoittanut, että mikäli viestintään johdon ja sidosryhmien välillä ei panosteta riittävästi ja visiota & yrityskulttuuria ei tuoda tarpeeksi esiin, integraatio ei toteudu toivotulla tavalla (Lambkin & Muzellec 2010, 1235-1236).

Perinteisesti brändi-identiteetti on johdon kontrolloima, yrityksen strateginen aikomus siitä, miten johto haluaa sekä sisäisten että ulkoisten sidosryhmien kokevan brändin (Urde 2013, 746; Kornum ym. 2017, 432). Lisää ulottuvuuksia yrityksen brändi-identiteetin selvittämiseen antaa uudempi kirjallisuus, joka kumoaa aiemman näkemyksen (Aaker 1996, Urde 2013), jossa identiteetti on vakaa ja johdon tarkoittama lopputulema. Yhteisluonnin näkökulmasta uusi näkemys omaksuu sidosryhmä- ja prosessilähtöisen lähestymisen brändeihin (Merz ym. 2009; von Wallpach ym. 2017, 395), jossa brändin sidosryhmät ovat aktiivisia osallistujia ja brändimerkityksen yhteisluojia (Merz ym. 2009; Hatch & Schultz, 2010). Markkinaympäristön monimutkaisuuden vuoksi brändi-identiteetin katsotaan muodostuvan sosiaalisesti rakentuneena useiden eri sidosryhmien vuorovaikutuksessa (Essamri ym. 2018, 1-2). Miten tämä vaikuttaa johdon rooliin ja yrityksen brändi-identiteetin viestimiseen? Aggerholm ym. (2011, 117-118) toteaa, että työnantajakuvan kannalta tutkimus tulisi keskittää työntekijöihin, jotka ovat avainasemassa brändilupauksen täyttymisessä ja miten heitä voisi sitouttaa brändin yhteisluonnin prosesseihin. Nämä tutkimukset tukevat sisäisen näkökulman selvittämistä vahvempaa yritysbrändiä ja työnantajakuva tavoiteltaessa.

Vaikkakin brändi-identiteetin määrittämisen tärkeyttä on painotettu useissa tutkimuksissa, siitä miten sitä tulisi käytännössä tehdä, ei juuri ole (Kangas ym. 2014). Jotta brändi-identiteetistä voidaan kehittää erottuva ja että sitä pidetään relevanttina ja merkityksellisenä kohdeyleisön keskuudessa, sen tulee osallistua aktiiviseen dialogiin tärkeimpien sidosryhmien kanssa (Törmälä & Gyrð-Jones 2017, 83-84). Koska brändi ei ole enää yksin yrityksen kontrolloitavissa, yrityksen tulee tunnistaa yritysbrändin eri identiteettien väliset mahdolliset eroavaisuudet sekä ohjata niitä tavoiteltuun suuntaan. Se edellyttää ensin eri identiteettien tunnistamista ja sisäisten sidosryhmien näkemyksen selvittämistä. Lievens & Slaughter (2016, 430) toteavat, että työnantajamielikuvan ja

yritysmielikuvan yhdenmukaisuus on aihe, jota on käsitelty kirjallisuudessa, mutta sen vaikutuksia tulisi tutkia lisää myös empiirisesti.

Empiiristä tutkimusta aiheeseen liittyen tukee yritysten koventunut kilpailu osaavan työvoiman tavoittelussa. Lounais-Suomessa koetaan jopa työntekijäpulaa, varsinkin teknologiaosaajien osalta (Collin 2018 & MTV Uutiset 2017). Varsinais-Suomen liiton mukaan, yritykset Lounais-Suomessa tarvitsevat lisää osaavaa työvoimaa, sillä mikäli kasvuodotukset toteutuvat, uusia työpaikkoja syntyy seuraavien viiden vuoden aikana noin 30 000. Osaajien houkuttelu edellyttää myös muuttovirtaa, sillä alueelliset koulutuskapasiteetti ja työvoimareservit eivät riitä vastaamaan työvoimapulaan. Varsinkin alueen kasvuyrityksille osaavan työvoiman saatavuuden varmistaminen on erittäin tärkeää. (Varsinais-Suomen liitto, 2018.) Siksi yritysten kannattaakin panostaa osaajia houkuttelevan yritysbrändin rakentamiseen.

1.3 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymys

Tutkimuksen tavoitteena on lisätä ymmärrystä yrityksen brändi-identiteetin merkityksestä yritysmarkkinoilla toimivalle yritykselle sekä antaa lisätietoa, miten yritys voi tunnistaa brändi-identiteettinsä ja sitä kautta rakentaa houkuttelevaa yritysbrändiä ja pitkäkestoista työnantajamielikuvaa. Teoriaosuudessa selvitetään yritysbrändin ja yritysbrändi-identiteetin käsite ja tarkastellaan eri yritysbränditeorioihin nojautuen yritysbrändin rakentumista identiteetin näkökulmasta sekä brändiorientaatiota lähestymisenä yritysmarkkinoilla toimivassa yrityksessä. Teoriaosassa tuodaan myös esiin yritysmarkkinoilla toimivan yritysbrändin erityispiirteitä sekä työntekijöiden merkitystä yrityksen brändi-identiteetin rakentajina. Empiirisessä osuudessa pyritään luomaan pohjaa yritysbrändin rakentumiselle tarkastelemalla yrityksen brändiorientaation tasoa sekä tunnistamalla yrityksen brändi-identiteetti.

Tämän tutkimuksen tavoitteena on vastata tutkimuskysymykseen:

- Miten yritysbrändi-identiteetti ilmenee yritysmarkkinoilla toimivassa yrityksessä?

Kyseessä on tapaustutkimus ja aineistonhankintamenetelmänä käytetään haastattelua sekä sekundäärisenä aineistona yrityksen tuottamaa viestintämateriaalia. Haastatteluun pyritään selvittämään, miten työntekijät tapausyrityksen sisällä kokevat yrityksen brändi-identiteetin, minkälaisena yrityksen johto haluaisi yrityksen brändin nähtävän, sekä

havainnoimalla, millaisena yritys brändiään viestii sen omissa kanavissa. Tutkielman tavoitteena on pyrkiä antamaan lisätietoa, mitkä tekijät ja teemat resonoivat työntekijöiden keskuudessa ja mitkä ovat ne vahvuudet, lunastetut arvolupaukset, joiden ympärille yritys voisi rakentaa markkinoinnilliset viestit uusien työntekijöiden houkuttelemiseksi ja mitkä asiat taas vaatisivat kehittämistä. Kokonaisuudessaan tutkimus antaa lisätietoa yritysmarkkinoilla toimivan yrityksen brändi-identiteetin rakentumisesta ja erityisesti työntekijöiden roolista yrityksen brändi-identiteetin rakentajina.

1.4 Tutkielman rajaus, rakenne ja keskeisimmät käsitteet

Tämä tutkielma tarkastelee yrityksen brändi-identiteettiä yrityksen sisäisestä näkökulmasta, selvittäen yrityksen johdon sekä työntekijöiden näkemyksiä yrityksen brändi-identiteetistä. Tässä tutkimuksessa ei tarkastella ulkoisten sidosryhmien ja asiakkaiden näkemyksiä, vaikkakin tunnustetaan niiden vaikutus brändi-identiteetin rakentumiseen. Bränditutkimus on perinteisesti keskittynyt enemmän kuluttajabrändeihin, mutta tässä tutkimuksessa brändi-identiteettiä tarkastellaan yritysmarkkinoilla toimivan yrityksen brändin osalta. Tutkimus on rajattu työntekijöihin, jotka on rekrytoitu suoraan yritykseen, eivätkä ole siirtyneet yrityskaupan mukana vanhoina työntekijöinä.

Tutkielman keskeisimmät käsitteet

Yritysbrändi

Knox & Bickerton, (2003, 998) kuvailevat yritysbrändiä kokonaisvaltaisena määritelmänä: visuaalisena, verbaalisena ja käyttäytymisenä, joka kuvaa organisaation ainutlaatuista yritysmallia ja lunastaa viestityn brändilupauksen (Balmer 2001, 257). Yritysbrändi toimii vahvana navigaatiotyökaluna eri sidosryhmille, eri tarkoituksiin, työnhakijoista rahoittajiin ja asiakkaisiin (Balmer & Gray 2003, 972-973). Se eroaa tuotebrändistä muun muassa siinä, että pelkän asiakaslähtöisyyden sijaan, se on sidosryhmälähtöinen (Balmer & Gray 2003, 976) ja vastuu yritysbrändistä on koko organisaatiolla, markkinointiosaston sijaan (Balmer 2001, 281). Ind (1997) kuvaa yritysbrändin perustuvan yrityksen arvoihin, ja olevan paljon enemmän kuin vain nimi tai logo.

Yrityksen brändi-identiteetti on sisäinen näkökulma, miten johto ja työntekijät tekevät yrityksen brändistä ainutlaatuisen (Harris & de Chernatory 2001, 442.) Balmerin mukaan (2012, 1064), yritysbrändin sisällä on kuitenkin useita identiteettejä, jotka tulisi tasapainottaa sen ydinidentiteetin ympärille. Uudempi näkökulma kuvaa brändi-identiteettiä dynaamisena, sosiaalisena rakennelmana, joka syntyy useiden eri sidosryhmien vuorovaikutuksessa (Essamri ym. 2018, 1).

Brändiorientaatio määritellään lähestymistavaksi, jossa organisaation prosessit muodostuvat uudelleen brändi-identiteetin luomisen, kehittämisen ja turvaamisen ympärille. Tämä tapahtuu jatkuvassa vuorovaikutuksessa kohdeyleisön kanssa tähdäten pitkäkestoisen kilpailuedun saavuttamiseen brändin muodossa. (Baumgarth ym. 2013, 973.) Brändiorientaatio kuvaa sisältä-ulospäin -lähestymistä, jossa brändi-identiteetti on keskiössä. Se on vastakohta *markkinaorientaatiolle*, jossa brändi-imago on avainasemassa. (Urde ym. 2013, 14.)

2 YRITYSBRÄNDI-IDENTITEETTI

2.1 Yritysbrändi-identiteetti erottautumis- ja kilpailutekijänä

Jotta yritys voi rakentaa yritysbrändi-identiteetin, joka toimii pohjana vahvalle brändille ja kestäväälle työnantajamielikuvulle, sen tulee ensin selvittää, kuka se on, ja toimia peilaten arvoja ja brändilupausta kaikessa sen toiminnassa. Vahva yritysbrändi on arvokasta pääomaa, jonka avulla yritys voi saavuttaa kestäväen kilpailuedun (Balmer & Gray 2003, 972). Yritysbrändin uskotaan parantavan yrityksen kilpailuasemaa monilla eri tavoin. Se on hyvä työkalu yrityksen arvojen ja tavoitteiden viestintään (Hatch & Schultz 2001); se lisää yrityksen näkyvyyttä sekä tunnistettavuutta (de Chernatory 2001); erottaa yrityksen muista organisaatioista sekä edesauttaa yritykselle tärkeiden sidosryhmien sitoutumista (Balmer & Gray 2003, 985, 991). Ennen kaikkea, yritysbrändin kautta voidaan rakentaa houkuttelevia miellelyhtymiä ja edesauttaa parhaiden työntekijöiden rekrytointia, vakuuttaa jo olemassa olevia työntekijöitä sekä pitää kiinni osaavista työntekijöistä (Balmer & Gray 2003, 986, Fill & Roper 2012,137).

Vahvalla brändillä tulee olla selkeä brändi-identiteetti, koostuen siihen liitetyistä miellelyhtymistä, joita halutaan ylläpitää. Toisin sanoen, brändi-identiteetti kertoo, mitä organisaatio haluaa brändin edustavan. (Aaker & Joachimstaler 2000, 40.) Yrityksen brändi-identiteetti on se, millä yritys erottautuu (de Chernatony 1999, 158) ja jonka kautta myös yritysmarkkinoilla toimivat yritykset voivat vahvistaa kilpailuetuaan (Beverland ym. 2007, 1082). Yrityksen brändi-identiteetti näyttäytyy yrityksen nimen, markkinatarjoaman, logon, sloganin, työvaatteiden, rakennusten sekä työntekijöiden käytöksen ja viestinnän kautta (Balmer & Greyser 2002, 78, Blombäck & Ramirez-Pasillas 2012, 8; Balmer & Gray 2003, 989). Näiden informaatiolähteiden kautta yrityksen brändi-identiteetti tulee näkyväksi vaikuttaen yrityksen brändi-imagoon. (Balmer & Greyser, 2002, 85). Asemoidakseen brändin oikein ja luodakseen vahvan brändin, yrityksen tulee kuitenkin ensin itse tunnistaa, mitkä ominaisuudet ovat sille olennaisia. Mikä on yrityksen ydin-identiteetti, miksi se on olemassa? Jos se ei ole yritykselle itselleen selvää, se ei voi saavuttaa täyttä potentiaaliaan. (Blombäck ym. 2012, 9, Balmer & Gray 2003, 982-983). Voidaankin sanoa, että yrityksen brändi-identiteetti toimii linkkinä yrityksen ja sen sidosryhmien välillä (Aaker 2004, 11) kertoen, mitä yritykseltä voi odottaa (Blombäck & Ramirez-Pasillas 2012, 8). Törmälä & Gyrd-Jones (2017) kuitenkin toteavat, että brändi-identiteetti ei ole pysyvä, vaan kehittyy ajan mittaan

vastavuoroisen merkityksen luomisen ja vuorovaikutuksen kautta yrityksen ja sen tärkeimpien sidosryhmien välillä (Törmälä & Gyrd-Jones 2017, 77).

Brändijohtamisen tieteenhaara on jo pitkään tunnistanut, että brändi-identiteetin strateginen johtaminen on avainasemassa (Urde 2013, 742). Yrityksellä tulisi olla selkeä kuva, kuka se on ja toimia sen mukaan. Varsinkin digitaalisena aikana on tärkeä ymmärtää, että brändiä sekä rakennetaan, että se muotoutuu samalla sidosryhmien mielessä. Brändistrategian kautta yritykselle tulisi luoda niin uniikki ja yhtenäinen brändi-imago, että se erottuu pirstaloituneessa mediaympäristössä jopa ilman yrityksen kontrollia. (Lipiäinen & Karjaluoto 2015, 734.) Yritysbrändäyksen eduista ollaankin yhä enenevässä määrin samaa mieltä, mutta sen käytännön toteutuksesta on eri käsityksiä (Knox & Bickerton 2003, 1000).

2.2 Yritysbrändi yritysmarkkinoilla toimivassa yrityksessä

Vaikkakin kiinnostus yritysbrändäykseen on lisääntynyt, tutkimusta yritysmarkkinoilla toimivien yritysten brändäyksestä on vielä melko vähän (Lynch & de Chernatory 2016, 403), johtuen siitä uskomuksesta, että teolliset ostajat eivät liittäisi brändeihin tunneperäisiä arvoja (Leek & Christodoulides 2011, 830). Tämä ei kuitenkaan pidä paikkaansa, vaan yhä enemmän kilpailuilla yritysmarkkinoilla toimivan yritysbrändin menestyksen edellytyksenä on selkeästi viestityt järki- sekä erityisesti tunneperäiset brändiarvot yrityksen sisällä. Perinteisesti yritysbrändiviestinnässä on korostettu suorituskykyä ja tuoteominaisuuksia, vaikkakin siitä on jo tutkimuksia, että aineettomat tekijät kuten maine, imago ja luottamus ja kaupanteon sujuvuus vaikuttavat vahvasti toimittajan valintaan yritysmarkkinoilla. Tunneperäisten brändiarvojen viestintä voi olla keino kestävän kilpailuedun saavuttamiseen myös yritysmarkkinoilla toimivalle yritykselle. Yhä useammat organisaatiot huomaavat, että ulkoisen brändiviestinnän onnistuminen on riippuvainen siitä, miten työntekijät ymmärtävät ja sitoutuvat brändin arvoihin. Yrityksen tulisikin panostaa työntekijöiden vakuuttamiseen, jotta jokainen organisaatiossa tuo osaltaan esiin sitä, mitä brändi pohjimmiltaan edustaa. (Lynch & de Chernatory 2016, 403- 411.)

Beverland ym. (2017) tutkimus toteaa, että myös globaalisti toimivien teollisuusyritysbrändien tulisi rakentaa vahva yritysbrändi-identiteetti, joka kuvastaa yrityksen mainetta ratkaisujen tarjoajana globaaleilla markkinoilla. Yrityksen kyvykkyyksien tulisi tukea brändiä ja kaikkien toimintojen tulisi rakentua yrityksen brändi-identiteetin ympärille. (Beverland ym. 2007, 1092.)

Yritysmarkkinoilla toimiville brändeille on hyötyä myös oman persoonallisuusulottuvuusiensa tunnistamisesta. Herbst ja Merz jakavat nämä kolmeen kategoriaan: suorituskyykyyn, uskottavuuteen ja tunteisiin liitetyt. Tutkimus on osoittanut, että eniten teollisuusyrityksiin liitetään suorituskyykyyn liitettäviä miellelyhtymiä ja melko vähän tunteisiin liitettäviä miellelyhtymiä. Suorituskyyky ulottuvuutena viittaa toiminnallisiin brändimielleyhtymiin, kuten tavoitteellinen, ammattimainen tai johtava, joita pidetään välttämättöminä ominaisuuksina yritysmarkkinoilla. Suorituskyykyyn liittyvät miellelyhtymät ovat tärkeitä ongelmanratkaisuun keskittyvän päätöksenteon kannalta tarjoten tietoa. Huolimatta siitä liitetäänkö suorituskyykyyn liittyviä miellelyhtymiä yritysbrändin persoonallisuuteen, yrityksen brändipäälliköiden tulisi tavoitella niitä ollakseen varteenotettava teollinen toimija. Yrityksen uskottavuuteen liitettävät ominaisuudet taas toimivat riskejä vähentävästi. Tutkimus toteaa, että myös omanarvontuntoon ja tunteisiin liittyvät tekijät voivat olla yritysbrändin asemoinnissa ratkaisevia muun muassa suhteiden rakentamisen kannalta. Kasvavassa kilpailussa teknologinen kyvykkyys ja tuotteen laatu eivät yksistään riitä. (Herbst & Merz 2011, 1078-1080.)

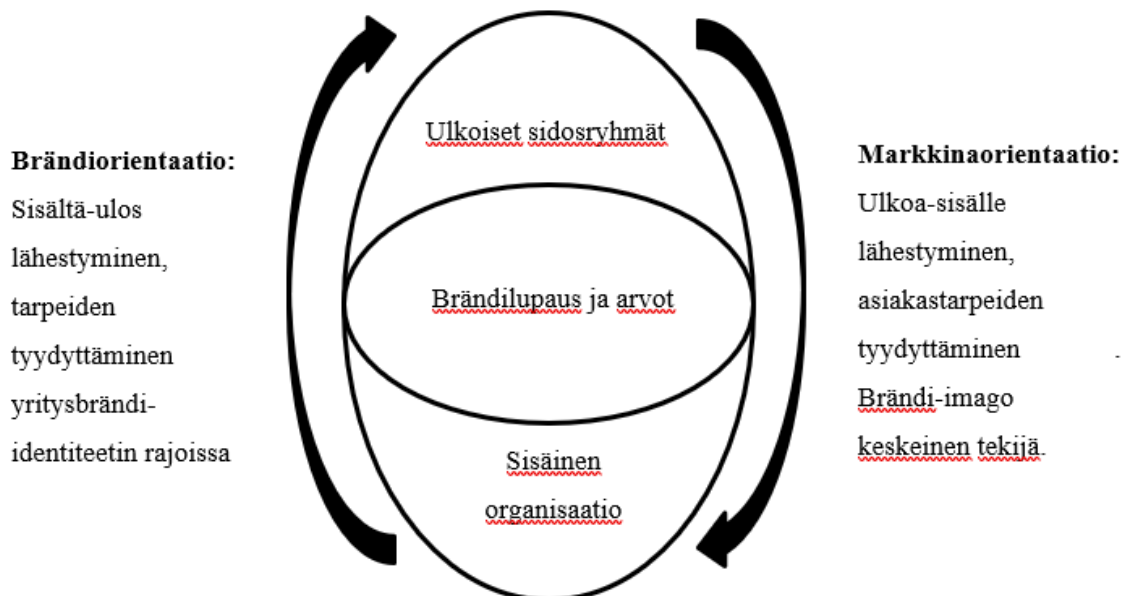
2.3 Brändiorientaatio perustana vahvalle yritysbrändille

Kuten edellä jo todettiin, vahva yritysbrändi tuo yritykselle kilpailuetua. Sen aikaansaaminen ja ylläpitäminen kuitenkin edellyttää yritykseltä brändiorientaatiota, tietoista valintaa siitä, että brändi on yrityksen kaikkien prosessien keskiössä (Gromark & Melin 2011, 395). Tämä strategisen suuntautumisen omaksuminen on kuitenkin ollut yritysmarkkinoilla toimivissa yrityksissä hitaampaa, mutta trendi on nyt muuttumassa (Chang ym. 2018, 17). Yritysbrändäys edellyttää koko yrityksen, sekä työntekijöiden että päälliköiden, sitoutumista brändiin (Harris & de Chernatony, 2001, 453). Vahvan brändin rakentaminen ei ole projekti, joka tulee valmiiksi, vaan se tulisi ennemminkin nähdä prosessina. Brändiorientaatio voidaan nähdä keinona tämän prosessin hallintaan. (Gromark & Melin 2011, 394.) Urde ym. (2013, 13) kuvaavat brändiorientaatiota identiteetin ohjaamaksi, sisältä ulospäin suuntautuneeksi lähestymiseksi, jossa organisaatio ja sen strategia rakentuvat brändin ympärille.

Jo yli 50 vuoden ajan markkinaorientaatio, asiakkaan tarpeiden sijoittaminen kaiken edelle ja yrityksen olemassaolon tavoitteen määrittely vain asiakkaan tarpeiden tyydyttämisen kannalta, on ollut vallitseva käsitys yritysten johdossa (Baumgarth ym. 2013, 973). 1990-luvun loppupuolella muun muassa Urde (1999) kyseenalaisti tätä

käsitystä ja haastoi markkinaorientaation paradigman ajattelutapana. Tutkimus oli osoittanut, että asiakkaiden tarpeet ja halut eivät olleetkaan enää ainut lähtökohta yrityksen markkinointistrategialle. Tämän sijaan brändistä oli tullut strateginen alusta, joka toimii vuorovaikutuksessa eri kohderyhmien kanssa. Brändiorientoituneiden yritysten tavoitteena on luoda arvoa ja merkitystä oman viitekehjensä puitteissa. (Urde 1999, 130.) Tämä ei kuitenkaan tarkoita, että asiakkaan tarpeita ei otettaisi huomioon, vaan sitä että brändin ei tulisi koostua ainoastaan asiakkaan vaatimuksiin sopeutumisesta. Brändi-identiteetti koostuu myös yrityksen omista valinnoista, mitä se haluaa edustaa ja mitä se tavoittelee. Ollakseen luotettava, identiteetin täytyy perustua yrityksen omiin kyvykkyyksiin. Liiallinen markkinaorientaatio saattaa olla yritykselle tuhoisaa, sillä asiakas saattaa vaatia etuja, jotka eivät mene yksiin yrityksen identiteetin kanssa. Asiakkaat myös tottuvat yhä nopeammin uusiin innovaatioihin, mikä vaatii toimittajalta yhä enemmän uusien innovaatioiden kehittämiseksi. (Alsem & Kosteljik 2008, 910.)

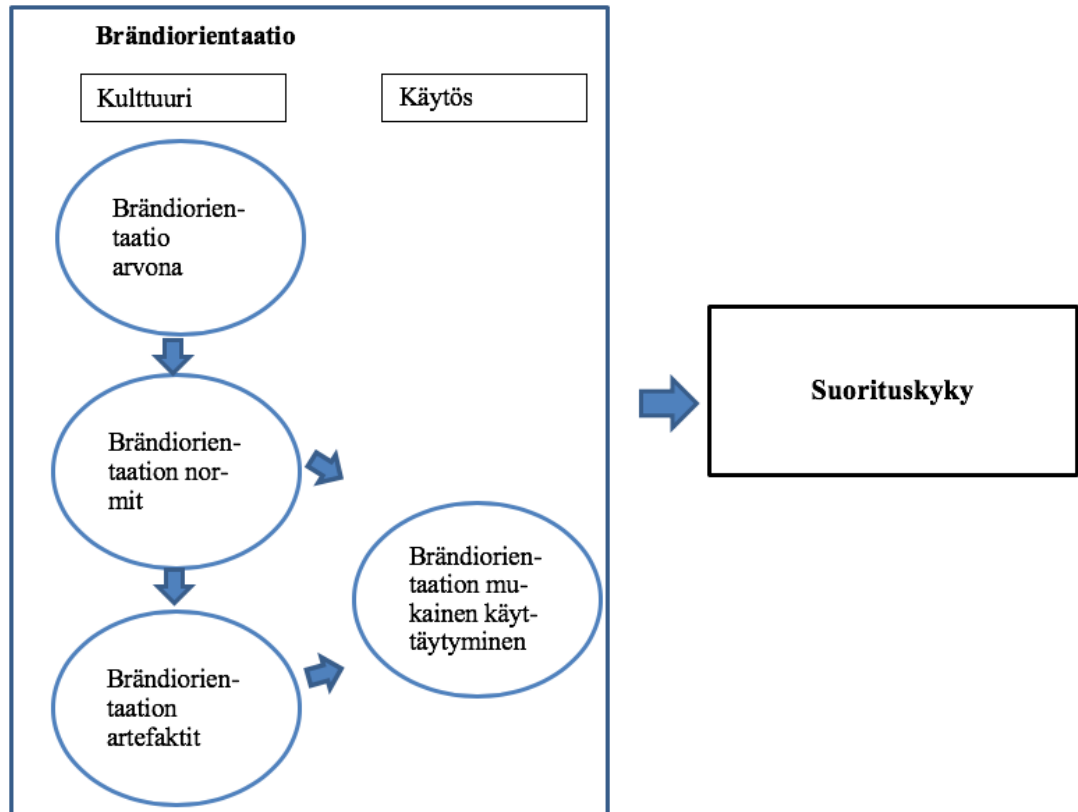
Brändiorientoituneet yritykset viittaavat organisaation visioon, missioon ja arvoihin rakentaessaan ja kehittäessään brändiään (Urde ym. 2013, 16). Lähestymisenä brändiorientaatio poikkeaa markkinaorientaatiosta siinä, että se lähestyy sisältä-ulospäin, painottaen brändi-identiteetin merkitystä. Näitä kahta eri lähestymistapaa kuvataan kuviossa 1.



Kuvio 1 Markkina- ja brändiorientoitunut lähestyminen mukailen Urde ym. 2013

Brändisuuntautuneessa lähestymisessä brändiä lähestytään sisältäpäin, brändi-identiteetin ohjaamana. Kaikki yrityksen prosessit muotoutuvat brändin kehittämisen, rakentamisen sekä suojelemisen ympärille. Asiakkaan tarpeet pyritään tyydyttämään, mutta vain brändin ydinidentiteetin sallimissa rajoissa. Brändillä nähdään olevan strategista merkitystä ja sen avulla voidaan saavuttaa kestävä kilpailuetua. Brändisuuntautuneessa lähestymisessä tulee kuitenkin huolehtia, että brändi säilyttää relevanttiutensa asiakkaille. Markkinasuuntautuneessa taas ulkoiset sidosryhmät sekä imago ohjaavat ja pyritään asiakkaan tarpeiden tyydyttämiseen. Tässä lähestymisessä katsotaan ulkoa sisäänpäin ja lähtökohtana on asiakkaan tarpeiden tyydyttäminen. Vaikkakin asiakkaan tarpeet tulee ottaa huomioon, niiden ei tulisi ohjata brändin kehitystä ja määrätä sen identiteettiä. Mikäli asiakkaan tarpeisiin vastataan ehdoitta, se vaikeuttaa brändin yhtenäisyyttä. (Urde ym. 2013, 14-19.)

Vaikkakin yrityksessä vastuu brändistä on usein ylimmällä johdolla ja operatiivinen vastuu viestintä- tai markkinointipäälliköllä, sitä myötä kun on tunnistettu yhteys yritysbrändin ja yrityskulttuurin välillä, myös henkilöstöhallinnon edustajat ovat yhä enemmän mukana ja vastuussa brändinjohtamisesta. (Gromark & Melin 2011, 399.) Brändijohtaminen on keskittynyt aiemmin enemmän kuluttajamarkkinoitiin ja sen käytännön hyötyä ei ole pidetty merkittävänä. Baumgarthin tutkimus (2010) kuitenkin osoittaa, että brändiorientaatiolla on positiivinen vaikutus myös yritysmarkkinoilla toimivan yrityksen suorituskykyyn markkinoilla. (Baumgarth 2010, 656.) Tätä näkemystä tukee myös Chang ym. tutkimus (2018, 17). Brändiorientaatio lisää sekä suoraan, että epäsuorasti asiakasarvon yhteisluontia ja edesauttaa näin yrityksen suorituskykyä. (Chang ym. 2018, 17.) Monet mallit kuvaavat brändiorientaatiota yhtenä rakennelmana, eivätkä ota huomioon brändiorientaation sisäistä rakennetta. Baumgarth esittää ratkaisuksi mallin, mikä kuvaa, miten hyvin yrityksessä ymmärretään ja sisäistetään brändiin liittyvät peruskonseptit, miten se ilmenee brändiä tukevana käytöksenä ja lopulta parantuneena suorituskykenä (kuvio 2). (Baumgarth 2010, 657.)



Kuvio 2 Brändiorientaation tasot mukailien Baumgarth 2010

Ensimmäinen taso ”brändiorientaatio arvona” mittaa brändin roolia osana strategiaa. Tämä näkyy muun muassa siinä, keskustellaanko ja päätetäänkö yrityksessä brändiin liittyvistä asioista ylemmän johdon tasolla. Brändin arvotaso näkyy myös siinä, erottautuuko se kilpailijoista, ja pysyykö brändin positiointi samalla tasolla myös pidemmällä ajanjaksolla. Arvotasosta kertoo myös se, onko brändin rakentaminen jatkuvaa pidemmällä ajanjaksolla ja investoidaanko brändiin myös taloudellisesti tiukempina aikoina. (Baumgarth 2010, 656, 661.)

Toinen taso ”brändiorientaation normit” kuvaa, missä määrin brändin viestintä on integroitunut osaksi virallista viestintää ja miten sekä viralliset, että epäviralliset säännöt vaikuttavat brändijohtamiseen. Tästä kertoo muun muassa se, tarkastellaanko yrityksessä säännöllisesti brändiohjeiden noudattamista ja onko yrityksellä olemassa kirjallinen määritelmä brändin asemoinnista. Normit voivat toimia tehokkaina ohjeistuksina brändistrategian toteuttamisessa, mutta vain, jos niitä toteuttavat yksilöt ovat ymmärtäneet ja hyväksyneet ne, ja normeja voidaan pitää yhdenmukaisena yleisesti hyväksytyjen arvojen kanssa. (Homburg & Pflesser 2000, 451.) Normitasosta kertoo myös se, onko brändille nimitetty omia vastuupäälliköitä ja onko heillä sekä kykyä, että

valtaa brändin asemointiin yrityksen sisällä. Tärkeää on myös säännöllisesti tarkistaa, vieläkö brändi eroaa profiililtaan kilpailijoista. (Baumgarth 2010, 657, 661.)

Kolmas, brändiorientaation artefaktit -taso, kuvaa niitä näkyviä symboleja, kuten virallisia työasuja tai tarinoita, jotka heijastavat ja vahvistavat brändin asemointia. Näkyviä brändin elementtejä ovat työasujen lisäksi työntekijöiden logolliset nimikyltit sekä brändi-ilmeen mukaiset messuosastot. Artefaktit voivat myös tarkoittaa tarinoita, jotka refleктоivat brändiä. (Baumgarth 2010, 661.)

Nämä kolme edellä mainittua tasoa ovat kulttuuria kuvaavia. Neljäs taso, brändiorientaation mukainen käyttäytyminen, kuvaa niitä konkreettisia toimenpiteitä ja viestintää, jotka tukevat brändiä. Tätä kuvaa työntekijöiden ohjeistaminen ja perehdyttäminen brändiin ja säännöllinen markkinatutkimuksen toteuttaminen. Malli kuvaa näitä eri tasoja kausaalisenä ketjuna, jotka seuraavat toinen toistaan, arvotasolta normien ja artefaktien kautta brändiorientaatiota tukevaan käyttäytymiseen. Tutkimuksen tulokset osoittavat, että systemaattinen brändijohtaminen on välttämätöntä yritysmarkkinoilla menestymisen kannalta. Tutkimus myös painottaa sisäisen implementoinnin ja brändiorientaation merkitystä yrityksen sisällä. Ellei henkilökunta sisäistä brändin arvoja, normeja ja artefakteja, brändiä tukevan käytöksen aikaansaaminen on vaikeaa, ellei mahdotonta. Baumgarthin malli esittää sisäisen brändiorientaation olevan edellytys vahvan yritysbrändin saavuttamiseksi yritysmarkkinoilla. (Baumgarth 2010, 657-666.) Sen vuoksi yrityksen brändi-identiteetin tunnistamista lähestytään tässä tutkimuksessa myös tarkastelemalla yrityksen brändiorientaation tasoa.

3 YRITYSBRÄNDIN RAKENTUMINEN IDENTITEETIN NÄKÖKULMASTA

3.1 Yritysbrändin rakennusmallit

Yritysbrändin sisäisten ja ulkoisten ulottuvuuksien tarkasteluun ja niiden poikkeavuuksien tarkasteluun on kehitetty erilaisia diagnostisia malleja (Mingione 2015, 522), joita yritykset voivat hyödyntää yritysbrändin rakentamiseen. Tässä luvussa tarkastellaan yritysbrändin rakentumista identiteetin näkökulmasta ja pyritään muodostamaan viitekehys tätä tutkimusta varten yrityksen brändi-identiteetin tunnistamiseksi.

Yritysbrändäyksen teoria perustuu ulottuvuuksiin, jotka yhdessä strategisen vision, organisaatiokulttuurin ja imagon kautta yhdistyvät toisiinsa ja varmistavat, että brändilupaus lunastetaan organisaation jokapäiväisessä toiminnassa. Strateginen visio edustaa yrityksen ylimmän johdon toiveita siitä, mitä yritys voi saavuttaa. Organisaatiokulttuuri taas koostuu sisäisistä arvoista, uskomuksista ja olettamuksista, siitä miten kulttuuri ilmenee organisaation jäsenille. Ja lopulta yritysimage viittaa siihen, miten organisaatio nähdään sidosryhmien keskuudessa. (Järventie-Thesleff ym. 2011, 197.) Hatchin ja Schultzin (2003) mukaan brändilupauksen tulee resonoida vahvasti organisaation todellisen brändikokemuksen kanssa. Mitä pienempi kuilu yritysbrändin eri ulottuvuuksien, vision (eli mitä johto haluaa saavuttaa tulevaisuudessa), organisaation kulttuurin (mitä työntekijät ovat aina tienneet tai uskoneet), ja imagon (eli mitä sidosryhmät odottavat siltä), sitä vahvempi brändi on. Yhteyden säilyminen näiden kolmen tekijän välillä vaatii voimakasta vuorovaikutusta johdon ja ulkoisten sidosryhmien organisaatiokulttuurin muodostavan jäsenten kesken. (Hatch & Schultz 2003, 1047-1049, 1062.)

Knox & Bickerton (2003, 998) painottavat yritysbrändin rakentamisessa kokonaisvaltaisempaa käsitystä yritysbrändistä, sekä johdon ymmärrystä niistä prosesseista ja mekanismeista, jotka mahdollistavat brändin kehittämisen tehokkaasti. Heidän mukaansa yritysbrändäyksen tulisi perustua brändikontekstin selvittämiseen peilaten nykytilannetta organisaation tulevaisuusskenaarioihin, visioon sekä kilpailutilanteeseen. Toiseksi, yritysbrändin asemointiin tarkastellen sitä sekä sisältä päin, miksi organisaatio on olemassa, mitkä arvot ohjaavat sen toimintaa sekä mitä se yrityksenä tarjoaa, sekä ulkoapäin, mitä tuotetta tai palvelua se tarjoaa, ja kenelle.

Yritysbrändäyksessä tulisi myös ilmaista selkeästi yrityksen brändilupausta niin, että se sisäistetään organisaation sisällä. Varsinkin ylempi johto on tärkeää sitouttaa ja sen jälkeen vahvistaa brändiviestiä yhdenmukaisella viestinnällä kullekin sidosryhmälle parhaiten sopivalla tavalla. Pelkkä viestintä ei kuitenkaan riitä, vaan jatkuvuuden varmistamiseksi, yritysbrändi tulisi jalkauttaa syvälle organisaation prosesseihin. Brändin relevanttiutta ja erottautuvuutta tulee myös seurata – tukeeko organisaation käyttäytyminen ja prosessien asiakkaalle tuoma arvo viestittyä brändilupausta. (Knox & Bickerton 2003, 998, 1006-1011.)

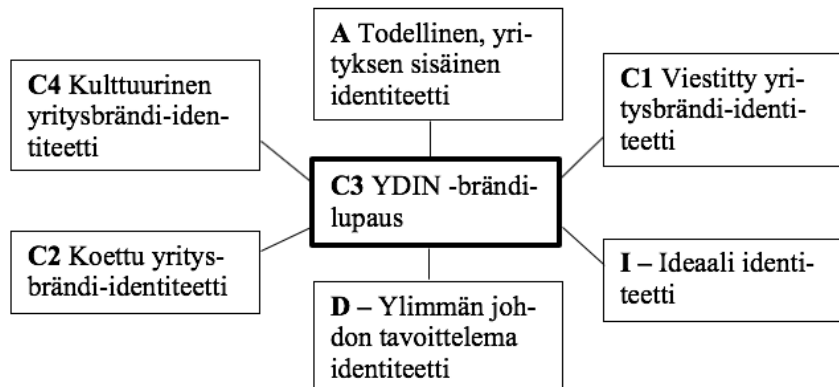
Yritysbrändin yhdenmukaistaminen on prosessi, jonka avulla johdetaan yritysbrändiä. Se edellyttää jatkuvaa, diagnosoivaa kuiluanalyysia vahvistamaan sisäisten ja ulkoisten elementtien yhdenmukaisuuden. (Mingione 2015, 523.) Viime vuosikymmenen aikana monet artikkelit ovat käsitelleet yritysbrändin yhdenmukaisuuden tarvetta (Mingione 2015, 522). Tästä syystä useat tutkijat ovat julkaisseet omia mallejaan, joiden avulla voidaan analysoida ja sulkea kuiluja yritysbrändin eri näkemysten, sekä sisäisten että ulkoisten välillä (de Chernatony & Harris 2000; Harris & de Chernatony, 2001; Balmer ym. 2009; Urde 2013). Balmerin teoriaa voidaan pitää pohjana yritysbrändi-identiteetin yhtenäistämisen akateemiselle ajattelulle. Sen lisäksi että Balmer otti identiteetti-lähestymisen yritysbrändiin, hän kehitti myös diagnostisen mallin, ACID-testin, joka edellytti yritysbrändi-identiteettikokonaisuuden linjaamista. (Mingione 2015, 523.) Toinen, Urden (2013) kehittämä viitekehys rakentuu samankaltaiselle pohjalle. (Mingione 2015, 522.) Nämä molemmat Balmerin ja Urden näkemykset, rakentuvat bilateraaliseen sopimukseen (ytimeen tai lupaukseen) brändin takana olevan organisaation sekä sen sidosryhmien välille (Balmer 2012a, 1065).

3.2 Balmerin yritysbrändi-identiteettimalli & ACID-testi

Balmerin (2012b) mukaan yritysbrändi-identiteetti koostuu seitsemästä identiteettityypistä, jotka muodostavat yritysbrändikokonaisuuden. Nämä ovat todellinen, viestitty, käsitetty, luvattu, kulttuurinen, ideaali ja toivottu yritysbrändi-identiteetti (kuvio 3). Tämä uusi versio AC4ID-testistä pohjautuu alkuperäiseen malliin 1990-luvulta. (Balmer 2012b, 11.)

Balmerin ja Soenenin (1999) kehittämä ACID-testi toimii työkaluna yritysbrändäyksessä. Sen avulla voidaan selvittää, ovatko yrityksen brändi-identiteetit linjassa niin kutsutun ydin-yritysbrändi-identiteetin kanssa. ACID-testi viitekehysenä

on strateginen, diagnosoiva ja normatiivinen luonteeltaan, ja sen avulla eri brändi-identiteetit voidaan kalibroida vastaamaan brändi-identiteetin ydintä. Malli koostui alunperin neljästä identiteetistä: todellisesta, viestitystä, ideaalista sekä tavoitellusta. Mallia on täydennetty myöhemmin vielä kolmella identiteettityypillä (Balmer 2012a). Keskellä viitekehystä on yritysbrändin ydin. Se edustaa arvoja, lupaus sekä yrityksen brändimainetta ja ohjaa muita identiteettityyppejä merkityksen muodostamisessa. (Balmer 2012a, 1081.)



Kuvio 3 Yritysbrändikokonaisuus (AC4ID) mukaillen Balmer 2012a

Normatiivisesta näkökulmasta, ACID-testi auttaa yrityksen markkinointipäälliköitä varmistamaan sen, että yrityksen brändi pysyy elinvoimaisena ja merkityksellisenä yritykselle, sekä sen sidosryhmille (Balmer 2012a, 1067). Leinwand ja Mainardi (2010, 1) toteavat, että harvat yritykset ovat aidosti yhtenäisiä. Useimmat keskittyvät enemmän ulkoiseen asemaan ja epäonnistuvat kiinnittämään riittävästi huomiota sisäisiin kyvykkyyksiin. Balmer toteaa, että ACID-testin avulla voidaan saavuttaa tasapaino näiden välillä. Tulee kuitenkin ottaa huomioon, että identiteetti on dynaaminen ja jatkuvassa muutoksessa. Jos todellisessa identiteetissä tai ydinidentiteetissä tapahtuu muutos, se voi aiheuttaa epäselvyyttä eri identiteettien osalta ja synnyttää dominoefektin. Tällöin tarvitaan identiteetin uudelleen kalibrointia, jotta saavutetaan yhdenmukaisuutta. Menestyksekkäät yritysbrändit mahdollistavat organisaation tavoitteiden saavuttamisen täyttämällä tavoitteet, vastaamalla asiakkaan tarpeisiin ja luomalla arvoa sidosryhmille. ACID-testiä käytetään diagnostisena viitekehystenä ja se on kehittynyt vuosien mittaan. Ajallisesti se katsoo sekä tulevaan, että tarkastelee nykyhetkeä (Balmer 2012a, 1067, 1075-1076.)

Yksi AC4ID-testin käyttötarkoituksista on yritysbrändin kalibrointi, jonka avulla varmistetaan, että yritysbrändi on yhdenmukainen (Balmer 2012b, 20). AC4ID-testiä voidaan hyödyntää myös identiteettien tunnistamisessa. Kun identiteetit on tunnistettu, seuraavassa vaiheessa identiteettejä verrataan keskenään ja tunnistetaan niiden yhteneväisyydet ja mahdolliset eroavaisuudet verrattuna tavoitetilään ja määritellään tarvittavat toimenpiteet. (Balmer 2012b, 23.)

Tässä työssä keskitytään yritysbrändi-identiteetin tunnistamiseen hyödyntäen Balmerin AC4ID-testin identiteeteistä tavoiteltua, todellista ja viestittyä yritysbrändi-identiteettiä. Tämän työn laajuus huomioonottaen, näitä kolmea identiteettiä tarkastelemalla uskotaan saatavan riittävästi tietoa sekä aineistoa eri näkökulmista tätä kyseistä tutkimusta varten, jotta voidaan vastata asetettuun tutkimuskysymyksen.

3.2.1 Tavoiteltu yritysbrändi-identiteetti

Yritysbrändit ovat ylemmän johdon vastuulla, sillä ne ovat yritykselle tärkeää strategista pääomaa Balmer (2012b, 13) toteaa. Tavoiteltua identiteettiä voidaan kuvata päälliköiden näkemykseksi, yritysbrändin visioksi siitä, minkälainen yritysbrändi-identiteetin tulisi olla. Tavoiteltu identiteetti ei kuitenkaan välttämättä ole ideaalein, se ei välttämättä herätä luottamusta, heijasta organisaation arvoja, mutta saattaa silti ohjata yrityksen strategista suuntaa. Yrityksen brändi-identiteetin muodostumisessa paljolti riippuu siitä, näkeekö johto roolinsa sääntöjen välittäjänä ja toimeksipanimiehenä vai ennemminkin suunnannäyttäjänä luoden luottamusta ja heijastaen yrityksen arvoja. (Balmer 2012a, 1080.)

Iglesias ym. (2013, 670) toteavat brändijohtamisen olevan muutoksessa ja vaativan uutta näkökulmaa, sillä monet tutkimukset (Merz ym. 2009; Hatch & Schultz 2010) näkevät brändin rakentuvan yhteisluontina, sosiaalisena prosessina sidosryhmien vuorovaikutuksessa. Koska brändi ei ole enää täysin organisaation kontrolloitavissa, perinteiset oletukset brändijohtamisesta eivät enää toimi. Johdon tulee toimia suunnannäyttäjänä, mutta lisäksi hyväksyä se tosiasia, että brändin merkitys on jatkuvassa muutoksessa ja muodostuu vuorovaikutuksessa eri sidosryhmien kanssa. (Iglesias 2013 ym. 671; Ind ym. 2013, 14.) Mikäli brändi-imagon halutaan olevan relevantti, se edellyttää kontrollista luopumista ja avointa, läpinäkyvää ja osallistavaa johtamistyyliä (Iglesias ym. 2013, 671, 678). Ymmärtämällä mitä merkityksiä sidosryhmät liittävät brändiin, brändin arvolupaus voidaan mukauttaa sitä vastaavaksi (Iglesias & Bonet 2012, 259).

3.2.2 Todellinen yritysbrändi-identiteetti

Balmerin (2012a) mukaan todellinen identiteetti heijastaa yrityksen identiteettiä, minkälainen se pohjimmiltaan on. Todellisen identiteetin paljastamisen tulisi tuoda esiin organisaation kyvykkyydet ja ne ominaisuudet, jotka erottavat sen muista. Todellisella identiteetillä on keskeinen merkitys viitekehyksessä, sillä yrityksen brändilupaus välittyy sen kautta. (Balmer 2012a, 1077-1078.) Sen lisäksi, että johdolla on identiteetin muodostumisessa tärkeä rooli, myös henkilökunnan rooli yritysbrändin kannalta on keskeinen. Työntekijöiden käytös voi joko tukea tai vahingoittaa yritysbrändiä, sillä heidän asenteensa vaikuttaa siihen, miten brändi koetaan yrityksen ulkopuolella (Roper & Fill 2012, 143). Kun työntekijät ymmärtävät ja jakavat brändivision, heidän toimintansakin on paremmin linjassa brändin kanssa (Iglesias ym. 2013, 673). Tämä edellyttää kuitenkin työntekijöiden sitouttamista brändin arvoihin, jotta se näkyy myös heidän toiminnassaan asiakkaiden ja muiden sidosryhmien kanssa. Vision tulee antaa merkitystä koko henkilökunnalle. (de Chernatory 2002, 120-121.) Vaikkakin brändillä on monia kosketuspintoja eri sidosryhmiin, työntekijöiden asema on keskeinen brändiarvon muodostumisessa varsinkin yritysmarkkinoilla toimivissa yrityksissä (Iglesias ym. 2013, 679).

3.2.3 Viestitty yritysbrändi-identiteetti

Tämä identiteetti käsittelee sitä, miten yrityksen brändiä sekä yrityksen brändilupausta viestitään sidosryhmille, sekä asiakkaille, että tässä tutkimuksessa tarkasteltaville potentiaalisille työnhakijoille. Viestitty brändi-identiteetti kertoo, mitä organisaatio itse sanoo yritysbrändi-identiteettinsä olevan. (Balmer 2012a, 1077-1078.) Se ilmenee sekä yritysviestinnän, median että suunsanallisen viestinnän kautta (Balmer & Greyser 2002, 74).

Yritykset viestivät yhä enemmän verkossa ja luovat suhteita brändiyhteisöihin sitä kautta. Varsinkin yritysmarkkinoilla toimiville yrityksille verkkopohjaiset viestintäkanavat ovat tärkeitä, ei vain yrityksen asiakkaille vaan myös rekrytointimielessä. (Andersen 2005, 285, 287-288.) Verkkosivut ovat tehokas alusta yritysbrändin ominaisuuksien, kuten persoonallisuuden ja arvojen viestintään (Simões ym. 2015, 59). Lievens & Slaughter (2016, 417) tutkimus kertoo, että www-sivujen estetiikalla voi olla vahvempi vaikutus potentiaalisten työnhakijoiden kuvaan organisaatiosta kuin itse työtehtävän ominaisuuksilla. Organisaatio kertoo kulttuuristaan

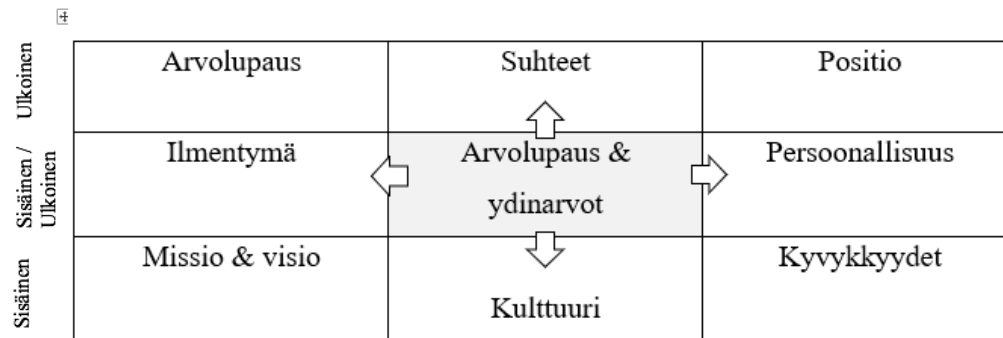
www-sivujen kautta, mutta sivuston elävöittäminen ei saisi viedä huomiota pois sen instrumentaalisista ja symbolisista ominaisuuksista, jotta se ei houkuttele vääränlaista yleisöä, vaan esimerkiksi rekrytoinneista tavoitetaan ne hakijat, joilla on paras henkilöorganisaatio-yhteensopivuus. (Lievens & Slaughter 2016, 417.)

Sosiaalinen media viestintäkanavana on tullut tärkeäksi myös yritysmarkkinoilla toimiville yrityksille. Yritykset voivat sitä kautta tuoda esiin imagoaan tai tavoittaa potentiaalisia työnhakijoita. Sosiaalinen media on tehokkaampi viestintäväline viestintään työnhakijoiden kanssa ja antaa myös mahdollisuuden tuoda esiin yrityksen brändin persoonallisuutta. (Kissel & Büttgen 2015, 755, 757.)

3.3 Yritysbrändi-identiteettimatriisi, Urde

Balmerin (2012a) ACID-testi tuo hyvin esiin näkökulman, että yrityksen brändi-identiteetti on moniulotteinen käsite koostuen eri identiteettityypeistä, jotka tulisi saada linjaan brändilupauksen kanssa. Hatch ja Schultz (2001) kuvaavat yrityksen brändistrategian kulmakiviksi kolmea elementtiä: visiota, kulttuuria ja imagoa, joiden tulisi olla keskenään linjassa. Urden (2013) mukaan nämä edellä mainitut kuiluanalyysit kuitenkin keskittyvät enemmänkin eri identiteettityyppien linjaamiseen, eivätkä niinkään yrityksen brändi-identiteetin tunnistamiseen. Urde toteaa, että ei ole olemassa laajasti hyväksyttyä viitekehystä, mikä toimisi sekä käytännön työkaluna, että teoreettisena viitekehysenä yrityksen brändi-identiteetin määrittelyssä. (Urde 2013, 742, 747.) Perustuen aiempaan kirjallisuuteen sekä johtamisen tarpeisiin, Urde esittää mallin yritysbrändin identiteettimatriisiksi (CBIM), joka ottaa huomioon yritysbrändi-identiteetin määrittämisen ja linjaamisen lisäksi viitekehysen myös johtamisen tarpeisiin. Malli ohjaa arvojen ja lupauksen valinnassa sekä sisäisessä että ulkoisessa viestinnässä. Sen avulla voi myös saada lisää tietoa eri brändielementtien vastaavuuksista ja keinoista yrityksen brändi-identiteetin kehittämiseen ja kilpailuedun ylläpitämiseen. (Urde 2013, 750.) Malli koostuu yhdeksästä eri elementistä ja kolmesta osa-alueesta: sisäisestä, sisäisestä & ulkoisesta, sekä ulkoisesta (kuvio 4). Viitekehyksessä on huomioitava, että kaikki osa-alueet ovat riippuvuussuhteessa toisiinsa ja muodostavat kokonaisuuden. Viitekehys ottaa huomioon molemmat, sekä brändisuuntautuneen että markkinasuuntautuneen lähestymisen, eikä pidä niitä toisiaan pois sulkevana. Lähtökohtaisesti brändilupaus ja arvot muodostavat identiteettiviitekehysen ytimen, jota kaikki elementit reflektioivat. (Urde 2013, 751.) Kuviossa 4 eri rivit kuvastavat eri arvoja.

Alin rivi tarkastelee organisatorisia arvoja, keskimäinen kiteyttää yrityksen brändi-identiteetin ja ylin rivi kuvaa brändiviestin välittymistä sidosryhmille.



Kuvio 4 CBIM - Yritysbrändin identiteettimatriisi mukaillen Urde 2013

3.3.1 Missio, visio, kulttuuri ja kyvykkyydet yritysbrändi-identiteetin elementteinä

Urden (2013, 750) kuvaama identiteettimatriisi koostuu yhdeksästä elementistä, jotka jakautuvat sisäisiin ja ulkoisiin elementteihin. Sisäinen osa-alue kuvaa kolmea organisaation ominaisuutta: sen missiota ja visiota, kulttuuria sekä kyvykkyyksiä. Missio on elintärkeä yrityksen identiteetille. Se selittää, miksi yritys on ylipäätään olemassa ja mikä sitä motivoi voiton tavoittelun lisäksi. Visio taas kertoo, mikä saa yrityksen eteenpäin. (Urde 2013, 751.)

Toinen yritysbrändi-identiteetin elementti on Urden esittämässä matriisissa (kuvio 4) on kulttuuri. Kulttuuri edustaa laajemmin organisaation asenteita, arvoja sekä käytöstä (Hatch & Schultz, 2001, 130). Yritysmarkkinointi edellyttää identiteettinäkökulmaa, organisaation laajuista filosofiaa, joka on juurtunut sen yrityskulttuuriin. Sidosryhmistä varsinkin yrityksen omien työntekijöiden kannalta identiteettinäkökulman omaksuminen on erityisen tärkeää. (Balmer 2011, 1331.) Mikäli kulttuurissa on positiivinen suhtautuminen organisaatioon ja sen yritysmarkkinointiin, se edesauttaa sekä vahvistaa organisaation markkinointifilosofiaa. Jos suhtautuminen on negatiivinen, se päinvastoin murentaa ja vähentää tätä ajattelua. Jotta mahdollisiin negatiivisiin suhtautumisiin voidaan reagoida, yrityksen tulee ensin selvittää nykytilanne, miten organisaatiota ja sen yritysbrändiä kohtaan suhtaudutaan. (Balmer 2011, 1349.) Tutkimuksen mukaan työn sisällön lisäksi yrityskulttuuri on merkittävin työnantajaan liitetty brändimielleyhtymä, jonka kautta yritys voi saavuttaa aseman ensisijaisena työnantajabrändinä. Tämä edellyttää, että nämä käsitykset vahvistavat positiivisia yritykseen liitettyjä brändimielleyhtymiä, jotka vetoavat tunteisiin. Tutkimuksen mukaan palkalla ja työn

etenemismahdollisuuksilla ei ole niinkään merkitystä työnantajabrändin ensisijaisuuden kannalta. Käsitys kulttuurista muodostuu henkilökohtaisista kokemuksista, joita tulisi vahvistaa positiivisen työkulttuurin kautta. Yrityksen tulisikin tarkastella olemassaolevien työntekijöiden käsitystä työnantajasta, ja millaisia brändimielleyhtymiä siihen liitetään laajentaakseen ymmärrystä siitä, minkälainen kulttuuri yrityksessä vallitsee. (Rampl ym. 2014, 1486, 1495-1497.)

Kestävän kilpailuedun luomisen ja ylläpidon kannalta kyvykkyydet viitekehyksen elementtinä tuovat lisää strategista merkitystä viitekehyselle. Yritysbrändin arvoa ja kilpailukykyä voidaan tarkastella kysymällä ”missä organisaatio on erityisen hyvä”, ”mikä erikoisosaaminen tai tapa tehdä työtä erottaa sen muista” sekä ”mitä yritys tekee paremmin kuin kilpailijat”. (Urde 2013, 752.)

3.3.2 Ydinarvot, persoonallisuus ja ilmentymä yritysbrändi-identiteetin elementteinä

Brändin ydin koostuu brändilupauksesta ja sitä tukevista arvoista. (Urde 2013, 751-752; Urde & Greyser 2015, 99.) Brändiydin on koko viitekehyksen ydin, sillä brändilupaus yhdistää kaikki arvot yhdeksi kokonaisuudeksi, jota viestitään sekä ulospäin (Urde 2013, 752) että se ohjaa organisaatiota myös sisältäpäin (Ind 2007, 12). Ydinarvot määrittelevät sekä brändin identiteetin, että ohjaavat sekä sisäistä että ulkoista brändin rakennusprosessia. Urde (2003) toteaa, että ydinarvot itsessään ovat vain tyhjiä sanoja, arvoista ainutlaatuisia tekee niiden tulkinta ja ilmeneminen. Ydinarvot tiivistävät toiminnalliset, tunneperäiset, ja symboliset brändin ulottuvuudet sekä sen identiteetin. Haasteena on organisoida yrityksen resurssit ja sisäiset prosessit tavalla, joka sekä vahvistaa ydinarvon ja luo samalla erottautumista. Tekijät, jotka yhdistävät ydinarvot ja yritysbrändin ovat ratkaisevia kilpailukyvyn kannalta. Kaikki työ, mikä liittyy ydinarvon lupaukseen, on askel kohti korkeampaa brändiorientaatiota. Sekä yritysjohton, että koko organisaation, tulisi tukea sitä prosessia, Urde (2003) väittää. (Urde 2003, 1035-1036.)

Persoonallisuus ja ilmentymä luovat yhteyden yritysbrändi-identiteetin sisäisen ja ulkoisen osa-alueen välille. Persoonallisuus kuvaa yritysbrändin yksilöllistä luonnetta - minkälaisen luonteenpiirteiden ja ominaisuuksien voidaan sanoa kuvaavan yrityksen luonnetta. Yritysten tulisi yhdenmukaistaa sisäiset ja ulkoiset näkemykset (Hatch & Schultz, 2001), jotta niiden välillä ei olisi kuilua ja sisäinen positiivinen näkemys heijastuisi myös ulospäin. Kuiluja voi syntyä, jos johdolla on eri näkemys siitä, mitä

heidän organisaationsa edustaa verrattuna siihen, miten työntekijät näkevät todellisuuden. (Davies ym. 2004, 126.)

Yritysbrändin persoonallisuus heijastelee yrityksen henkilöstön arvoja, puheita ja tekoja. Siinä missä brändin persoonallisuutta kuvataan määrittelemällä henkilön luonteenpiirteitä, jotka kuvaavat brändin ominaisuuksia liittyen tuotteeseen, yritysbrändin persoonallisuutta määrittää ominaisuudet ja luonteenpiirteet, jotka koskevat sen työntekijöitä koko organisaation laajuudelta. Yritysbrändi todennäköisimmin herättää mielle yhtymiä, jotka perustuvat ihmisiin ja suhteisiin, arvoihin ja yrityksen uskottavuuteen. Tuotteen brändipersonallisuus perustuu paljolti sitä käyttävien kuluttajien näkemyksiin. Yrityksen brändipersonallisuus taas on enemmän sen työntekijöiden muodostama, mikä korostuu varsinkin yritysmarkkinoilla toimivissa yrityksissä. Yritysbrändin persoonallisuus määrittelee, minkälainen yritys on ja miten se näyttäytyy. Sitä tutkitaan kysymällä, jos brändi olisi ihminen, minkälainen hän olisi, mitä hän tekisi? Menestyksekkäälle yritykselle on tärkeää johtaa brändiään niin, että se heijastaa organisaation arvoja. Jos esimerkiksi edelläkävijyys ympäristöasioissa on yrityksen ydinarvo, myös yrityksen ominaisuuksien tulisi tukea tätä (esim. luotettavuus, huolehtiva). Kun yritystä kuvaa persoonallisuustekijät, jotka ovat yhdenmukaisia sen arvojen kanssa ja ohjaavat työntekijöiden käytöstä, yritys voi saavuttaa kestävä etua verrattuna kilpailijoihin. (Keller & Richey 2006, 74-76.)

Vaikkakin yhteistyö yrityksen koko kumppaniverkoston kanssa ja kestävien suhteiden luominen on tärkeää yrityksen kilpailukyvyn kannalta, tärkein tekijä yrityksen persoonallisuuden kuvaajana ovat yrityksen työntekijät, jotka tuovat esiin ja todellisuudessa määrittävät sen, mitä yritys edustaa, joten onkin tärkeää, että he sisäistävät sen persoonallisuuden, mitä yritys tavoittelee. Yritys voi edesauttaa tätä juurruttamalla yrityksenlaajuisesti niitä arvoja, joiden mukaan tulisi toimia sekä rekrytoinnin, koulutuksen että viestinnän keinoin. (Keller & Richey 2006, 76-81.)

Davies ym. (2004) tutkimus toteaa, että yrityksen persoonallisuudella on eri ulottuvuuksia, jotka voidaan luokitella seitsemään eri luokkaan. Ensimmäinen ulottuvuus 'miellyttävyyttä' kuvaa organisaatioon ystävällisyyttä, empaattisuutta ja rehellisyyttä, toinen ulottuvuus taas yritteliäisyyttä - moderniutta, seikkailunhalua ja rohkeutta. Kyvykkyys ulottuvuutena kertoo mm. organisaation luotettavuudesta ja kunnianhimosta. Muita ulottuvuuksia ovat tyylikkyys, epämuodollisuus, miehekkyyys ja häikäilemättömyys. (Roper & Fill 2012, 94.) Yritysbrändin persoonallisuuden selvittämisellä on monia käytännön hyötyjä. Asiakasrajapinnassa työskentelevien

työntekijöiden brändin arvoja heijastavan käytöksen lisäksi yritysten on hyvä tunnistaa, miten ne näyttäytyvät potentiaalisille työnhakijoille vedoten niihin ominaisuuksiin, jotka kuvastavat sen identiteettiä. Yrityksen ei tulisi esittää olevansa jotakin muuta, ellei se halua muuttaa identiteettiään. Yrityksen luonteenpiirteiden tunnistaminen auttaa yritystä arvioimaan ja kehittämään viestintästrategioitaan. Yrityksen henkilöitymisen käyttämistä metodologiana kuitenkin myös kritisoidaan mm. sillä, että yksittäisten työntekijöiden vastaukset saattavat ennemminkin kuvastaa työntekijän kuvaa esimiehestään, kuin organisaatiosta kokonaisuudessaan. Pelkästään yrityksen persoonallisuustekijöiden tunnistaminen ei riitä, vaan näkökulmia tulisi tulkita, jotta saadaan selville mihin suuntaan yrityksen tulisi muuttua. Ajan mittaan eri ominaisuuksien olennaisuus saattaa myös muuttua ja ulottuvuuksia tulisi arvioida uudelleen. (Davies ym. 2004, 142-143.) Herbst ja Merz (2011) tutkimus toteaa, että brändin persoonallisuuselementtien tunnistaminen on yhä tärkeämpää myös yritysmarkkinoilla toimiville yrityksille. Erottuakseen kilpailluilla markkinoilla sekä toiminnalliset että tunneperäiset brändiassosiaatiot ovat tärkeitä. (Herbst & Merz 2011, 1078.)

Ilmentymä taas kuvaa brändin sanallista ja visuaalista ulottuvuutta, mikä tekee sen tavasta viestiä ainutlaatuisen ja erottautuvan. Se voi myös koostua aineellisista tai aineettomista ominaisuuksista kuten logotyypistä, graafisesta tyylistä tai designista. (Urde 2013, 752.). Yrityksen visuaalinen identiteetti tukee organisaation näkyvyyttä ja auttaa sitä erottautumaan. Visuaalisia tunnisteita ovat muun muassa logot, kyltit, työvaatteet, fontit ja arkkitehtuuri. Jotkut organisaatiot haluavat tuoda aitouttaan esiin korostamalla historiallisia tekijöitä ja perustajiaan. Visuaalisen identiteetin tulisi myös olla yhdenmukainen, mikä helpottaa sen tunnistamista ja ymmärrystä. (Roper & Fill 2012, 267-268.) Yritysmarkkinoilla yrityksen nettisivu on tehokas alusta yritysbrändin ominaisuuksien, kuten persoonallisuuden ja arvojen viestimiseen. Visuaalisen identiteetin katsotaan kuitenkin olevan vain osa yrityksen brändi-identiteettiä, ei sen ytimessä. (Urde 2013, 751-752; Urde & Greyser 2015, 99.)

3.3.3 Arvolupaus, suhteet ja positio yritysbrändi-identiteetin elementteinä

Viitekehysten ulkoiset elementit vaikuttavat suurelta osin siihen, miten yritys näyttäytyy ulospäin. Arvolupaus edustaa niitä etuja, joita yritys tarjoaa sen sidosryhmille. (Urde 2013, 750.) Brändilupaus koostuu yrityksen identiteetin ja kulttuurin ymmärtämisestä ja kertoo siitä, mitä yritys edustaa ja käsittää organisaation arvot sekä tavoitteet (Foster ym. 2010, 402).

Suhde ja miten se on rakentunut ajan myötä, heijastaa yrityksen brändi-identiteettiä ja on vahvasti kytköksissä kulttuuriin (Urde 2013, 753). Suhde elementtinä kuvaa yrityksen ja sidosryhmien välistä suhdetta ja asema yritysbrändin asemaa markkinoilla sekä sidosryhmien mielissä. Markkinoinnin avaintehtävä on kehittää syviä ja kestäviä suhteita kaikkien niiden ihmisten ja organisaatioiden kanssa, jotka voivat joko suoraan tai epäsuorasti vaikuttaa sen markkinointitoimenpiteiden menestykseen. Myös yhteistyökumppaniverkoston kehittäminen on suhdetoimintaa, mikä täydentää yrityksen kilpailuvaltteja ja kyvykkyyksiä. Suhteiden luominen ja ylläpitäminen on yhä tärkeämpää, sillä kilpailu ei ole vain yritysten välistä, vaan yhä enemmän markkinointiverkoston välistä. Ja se voittaa, kuka on rakentanut parhaan verkoston. (Keller & Richey 2006, 80.)

Näiden kaikkien kolmen elementin tulee olla yhdenmukaisia sekä brändin ytimen, että sen muiden elementtien kanssa. CBIM viitekehystenä keskittyikin arvolupauksen muodostamiseen, joka on sekä yhdenmukainen että koko brändin ydintä heijastava. (Urde 2013, 753.) Taulukossa 1 esitetään eri elementtejä indikoivat kysymykset, joiden avulla näitä elementtejä voidaan selvittää.

Taulukko 1 Yrityksen brändi-identiteettimatriisin CBIM-viitekehystä soveltavat kysymykset mukailten Urde 2013

Elementti	Indikoiva kysymys
Arvolupaus	Mitkä ovat meidän avaintarjoomamme ja miten haluamme niiden avulla houkutella asiakkaita ja muita sidosryhmiä?
Suhde	Mikä on meidän tavoiteltu asemamme markkinoilla sekä avainsidosryhmiemme mielissä?
Persoonallisuus	Mikä yhdistelmä luonteenpiirteitä ja ominaisuuksia muodostaa yrityksen luonteen?
Ydin	Mitä me lupaamme, ja mitkä ovat ne avainarvot, joita brändimme edustaa?
Ilmentymä	Mikä on yksilöllistä tavassamme viestiä ja luo erottautumista?
Missio & visio	Mikä sitouttaa ja mitä tavoitellaan voiton tavoittelun lisäksi? Mikä on suunta ja visio?
Kulttuuri	Mitkä ovat meidän asenteemme ja miten työskentelemme ja käytäydymme?
Kyvykkyydet	Missä olemme erityisen hyviä, mikä tekee meistä kilpailijoita parempia?

3.4 Yrityksen brändi-identiteetin rakentuminen yrityskaupan jälkeen

Yli rajojen ulottuvat fuusiot ja yritysostot ovat lisääntyneet dramaattisesti viime vuosikymmeninä (Hijzen ym. 2008, 849). Jokaiseen yritysostoon liittyy myös päätös brändistä – tulisiko ostajan nimetä hankittu liiketoiminta uudelleen oman nimensä alle tuodakseen markkinoilla esiin omaa omistajuuttaan vai tulisiko sen sallia jatkossakin

kaupankäynti vanhalla nimellä välttääkseen vahinko jo olemassa olevalle asiakaskunnalle? (Lambkin & Muzellec 2010, 1234.) Uuden identiteetin luominen ja nimen vaihtaminen ei yleensä onnistu ilman vaikeuksia. Selkeän ja ymmärrettävän brändi-identiteetin luominen vaatii panostusta uuden nimen, ja varsinkin yrityksen arvojen esiintuomiseen. Uusi nimi edustaa uutta tapaa tehdä asioita ja voi parantaa mainetta, tai myös vaihtoehtoisesti, huonontaa sitä. (Ind 1997, 130.)

Yleensä yritysostoissa ja fuusioissa vahvempi yritys hankkii heikomman ja vahvistaa sen arvoa ja täten koko kokonaisuuden yhteisarvoa. On kuitenkin laajasti tunnustettu ongelma, että fuusioissa ja yritysostoissa niin sanottuihin pehmeisiin asioihin, kuten visioon, johdon ja sidosryhmien väliseen viestintään, työntekijäpitoon, yrityskulttuuriin ja integraation vauhtiin ei kiinnitetä riittävästi huomiota. Pahimmillaan kahden organisaation välinen suhde voi tulla riitaisaksi – luvatus synergiat eivät toteudu ja työntekijöistä tulee tyytymättömiä. (Lambkin & Muzellec 2010, 1235-1236.) Selkeä ja yhdenmukainen yritysbrändi-identiteetti voi auttaa estämään näitä ongelmia, viestimällä mitä yritys edustaa asiakkaille sekä työntekijöille. Työntekijät eivät kuitenkaan perusta käsitystään brändistä ainoastaan brändiviestintään, vaan myös omaan kokemukseensa brändistä. (Harris & de Chernatony 2001, 451.)

Yritysostot ja fuusiot vaativat yrityksen johdolta erityishuomiota yrityksen identiteetin osalta ja sen viestinnästä tärkeimmille sidosryhmille, sillä näissä tilanteissa on useita identiteettejä, jotka edellyttävät yhdenmukaistamista. (Balmer & Greyser 2002, 72, 84.) Fuusioiden myötä on yleistynyt eri alojen konsulttien käyttö muun muassa identiteetin, brändäyksen, graafisen suunnittelun ja viestinnän suhteen. Nämä kaikki tarjoavat hyödyllisiä näkökulmia, mutta eivät perustu ainoastaan yhteen tieteenalaan. Balmer & Greyser (2002, 73) haastavat vallitsevan näkemyksen yrityksen identiteetistä monoliittisena rakennelmana. Yleensä yrityksessä tavoitellaan vähintään nykyisen, vallitsevan identiteetin lisäksi uutta, vision innoittamaa identiteettiä. Identiteetit syntyvät eri lähteistä sekä yrityksen sisällä että ulkopuolella. Erilaiset johtamiskäytännöt ja yrityksen viestintä muodostavat ymmärryksen identiteetistä, jotkut identiteetit taas pohjautuvat yrityksen arvoihin ja kulttuuriin heijastaen yrityksen historiaa tai sen tämänhetkistä johtamista. Joihinkin taas vaikuttavat toiset johtavat liiketoimintayksiköt, tai säännöt ja ohjenuorat, jotka tulevat yhtiön kotimaasta. Balmerin ja Greyserin mukaan organisaatioiden tulisi johtaa näitä eri identiteettejään välttääkseen haitallisia epäjohtonmukaisuuksia niiden välillä. Varsinkin yhteen sulautuneiden yritysten

kulttuuriin ja johtamiseen tulisi kiinnittää erityisesti huomiota. (Balmer & Greyser 2002, 84.)

Tutkimus (Törmälä & Gyrd-Jones 2017, 83) toteaa, että uuden hankkeen ensimmäisinä vuosina yrityksen brändi-identiteetti on epäselvä ja rikkonainen. Tämä johtuu siitä, että yrityksessä ei ole vielä selkeästi tuotu esiin yrityksen brändi-identiteettiä, jolloin yrityksen arvot heijastavat sen perustajien henkilökohtaisia identiteettejä, arvoja ja osaamista. Yrityksen kasvaessa yrityksen brändi-identiteetti kehittyy, selkeytyy ja lopulta muotoutuu yhdessä eri toimijoiden - brändin, ihmisten ja tuotteiden vuorovaikutuksessa. Tutkimus myös toteaa, että brändi-identiteetti ei ole staattinen ja perustu sen aiempaan maineeseen, vaan on ennemminkin kehittyvä narratiivi. Tämä edellyttää varsinkin brändi-identiteetin rakentamisen alkuvaiheessa yritykseltä avoimia ekosysteemejä määritellään keitä he ovat ja miten heidät halutaan nähtävän. (Törmälä, Gyrd-Jones 2017, 76, 82.)

3.5 Työntekijöiden merkitys yritysbrändin rakentajina

Aiemmin brändikirjallisuus painotti brändi-imagoa keskittyen organisaation ulkopuoliseen näkemykseen brändin erottautumistekijöistä, kun taas mm. Harris ja de Chernatony (2001) painottavat brändi-identiteettiä, eli sitä, miten yrityksen johto ja työntekijät tekevät siitä ainutlaatuisen. Identiteetin muodostumisessa on tärkeää, että työntekijöitä rohkaistaan mukaan arvojen määrittelyyn (Harris & de Chernatony, 2001, 442). Mäläskä ym. (2011, 1145) kirjoittaa, että päälliköt ja työntekijät, yrityksen sisäiset sidosryhmät, luovat yhdessä yrityksen brändi-identiteetin. Jotta työntekijät voivat toteuttaa brändiarvoja ja täyttää brändilupauksen, se edellyttää johdolta näiden arvojen jalkauttamista osaksi päivittäisiä rutiineja, joihin työntekijät voivat samaistua. (Punjaisri & Wilson 2007, 67). Tutkimus osoittaa, että myös työntekijöiden kokema henkilöorganisaatio -yhteensopivuus, omien ja organisaation arvojen yhteensopivuus, vaikuttaa positiivisesti siihen, pitävätkö he johdon julistamia arvoja yhdenmukaisina yrityksen brändiarvojen kanssa (Yaniv & Farkas 2005, 447-448). Johdon tulisikin rohkaista henkilöstöhallinnon ja markkinoinnin yhteistyötä yhdenmukaisen brändiviestin aikaansaamiseksi lisätäkseen sen vaikutuksia työntekijöihin. Näin työntekijöiden ymmärrys brändistä vahvistuu ja on tasapainossa eri työntekijöiden kesken. (Punjaisri & Wilson 2007, 67.) Jos yritysbrändiä johdetaan johdonmukaisesti ja kokonaisvaltaisesti erottamatta sisäistä ja ulkoista brändiviestintää, myös työntekijöille kehittyy todennäköisimmin vahva organisaatioidentiteetti ja yhteys yritykseen. Kun yrityksen

brändi kommunikoi selkeästi yrityksen tarkoitusta, mitä se edustaa ja mikä tekee siitä ainutlaatuisen ja erottuvan, se tuo samalla yhteen yrityksen eri sidosryhmät yhteisen tarkoituksen ympärille ratkomaan ongelmia ja löytämään ratkaisuja yhdessä. (Glanfield ym. 2018; 67.) Mingione & Leoni (2019, 76) toteavat yritysbrändin edustavan koko yritystä ja kohdistuvan moniin eri sidosryhmiin työntekijöistä asiakkaisiin. Tämän vuoksi sen arvo kytkeytyy voimakkaasti yrityksen identiteettiin ja kulttuuriin. Jotta yritysbrändi luo arvoa, sen tulee olla jatkuvassa vuorovaikutuksessa sekä sisäisten että ulkoisten sidosryhmien kanssa. (Iglesias ym. 2013.)

Tutkimus toteaa, että organisaation työntekijöillä, kaikilla eri tasoilla, on merkittävä vaikutus yritysbrändin menestykseen. Tämä kuitenkin edellyttää koulutusta yrityksen brändi-identiteetistä ja yritysbrändin arvoista, jotta työntekijät sisäistävät nämä. Yhdenmukainen käytös edellyttää, että myös henkilön omat arvot ovat linjassa yrityksen arvojen kanssa (Iglesias ym. 2020, 38.) Yksi yritysten suurimmista ongelmista on kuilun todellisten ja johdon julistamien brändiarvojen välillä. Työntekijöiden käytöksen voidaan katsoa heijastavan yrityksen brändiorientaation tasoa - onko arvot, normit ja artefaktit sisäistetty organisaatiossa? Mikäli työntekijät eivät koe yhteyttä yritysbrändiä kohtaan, he eivät myöskään kannata sitä riittävästi ja tämä heijastuu myös ulospäin. (Yaniv & Farkas 2005, 447.) Samoin, mikäli työntekijöiden käytöksen ja brändin mainostettujen arvojen välillä on epä johdonmukaisuutta, se vähentää mainostettujen viestien uskottavuutta. Siksi onkin välttämätöntä tarkastella organisaatiota sisältäpäin ja varmistaa, miten työntekijöiden arvot ja käytös saadaan linjaan brändin tavoiteltujen arvojen kanssa. (Harris & de Chernatony 2001, 442.) Työntekijöiden käyttäytymisellä on suora yhteys yrityksen identiteettiin, sillä työntekijät ovat kilpailuedun lähde ja kosketuspinta asiakkaisiin. Mitä enemmän työntekijät samaistuvat organisaatioon, sitä todennäköisimmin he hyväksyvät organisaation lähtökohdat, ylläpitävät organisaation toimintaa ja identiteettiä ja suhtautuvat kannattavasti. (Kitchen ym. 2013, 273.)

Onnistuneen työntekijäkokemuksen mittarina voidaan pitää yrityksen suosittelua. Vahvaa sitoutumista osoittaa, jos työntekijät todella suosittelevat yritystä työpaikaksi, eivätkä ainoastaan sano pitävänsä yritystä hyvänä työnantajana. Tämä lisää yrityksen brändiarvoa. (Whitter 2019, 95.) Potentiaaliset työntekijät muodostavat käsityksensä jo ensikohtaamisesta brändin kanssa. Myös se, mitä kuluttajat kuulevat muilta, on tullut paljon tärkeämmäksi kuin se, mitä yrityksen markkinoijilla on sanottavaa (Christodoulides 2008, 292). Tämän vuoksi työntekijäkokemus on noussut mukaan myös markkinointikeskusteluihin. Myös yksittäisen työntekijän kokemus yrityksestä

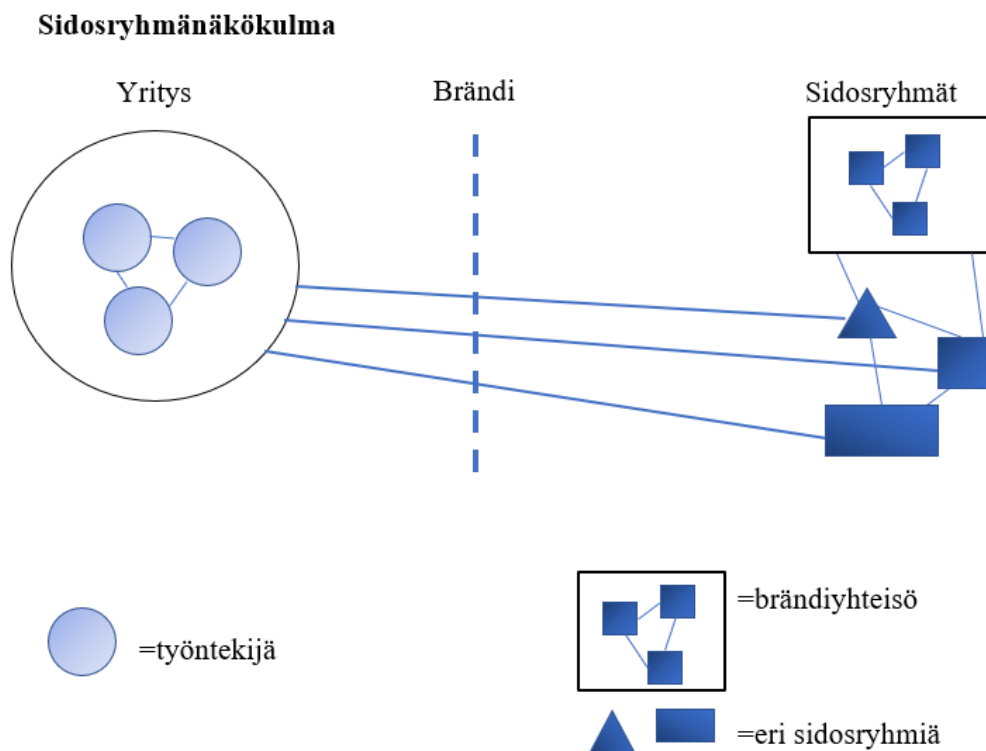
työpaikkana vaikuttaa siihen, miten yritys nähdään. Tyytyväinen työntekijä toimii yrityksen puolestapuhujana, kun taas väärinkohdeksi tullut voi olla yrityksen pahin kritisoija. (Koivuranta 2019.) Läpinäkyvyyden vaatimus ohjaa yritykset huolehtimaan työntekijäkokemuksesta ja yrityskulttuuristaan (Koivuranta 2019), sillä vuorovaikutuksen merkitys on vain korostunut sosiaalisen median myötä (Mingione & Leoni 2019, 76). Työntekijöillä on sosiaalisen median käytön myötä yhä enemmän yhteyksiä sidosryhmiin ja myös potentiaalsiin työntekijöihin (Cervellon & Lirio 2017, 65). On myös osoitettu, että yrityksen sisäisten päätösten ja identiteetin lisäksi yrityksen brändiin vaikuttavat myös verkoston muut toimijat, jotka osallistuvat brändin rakentamiseen, sekä suoraan että epäsuorasti (Mäläskä ym. 2011, 1144, 1149), mikä tekeekin työntekijöiden roolin yrityksen brändinrakentamisen kannalta merkittäväksi. Työntekijöitä pidetään yrityksen johtoa uskottavampana informaation lähteenä, joten heidän sitoutumisensa yrityksen brändinrakentamiseen on kilpailukyvyn kannalta oleellista, mikäli halutaan saavuttaa brändiresonanssia sosiaalisen median aikakaudella (Kim & Rhee 2011, 249).

3.6 Yritysbrändi-identiteetin rakentuminen sidosryhmien vuorovaikutuksessa

Perinteisesti yritysbrändäystä kuvataan lineaarisesti etenevänä systemaattisesti suunniteltuna ja toteutettuna viestinnän prosessina, minkä tarkoituksena on luoda ja ylläpitää yhdenmukaista yritysmielikuvaa ja mainetta organisaation sidosryhmien keskuudessa (Birkstedt 2012, 68). Eri mallien yritysbrändäyksen tasojen määrä saattaa vaihdella, mutta ne sisältävät usein samat komponentit: analyysin toteuttaminen, tavoitteiden asettaminen, brändin rakentaminen, brändiaseman viestiminen ja suorituksen monitorointi (Birkstedt 2012, 70). Kun brändäysprosessi kuvataan ylhäältä-alas ohjautuvaksi, se myös samalla vähättelee työntekijöiden strategista roolia ja niitä monimutkaisuuksia, joita brändin yhdenmukaistaminen edellyttää (Järventie-Thesleff ym. 2011, 198).

Näitä perinteisiä, lineaarisesti eteneviä malleja on kritisoitu siitä, että ne eivät ota huomioon sitä, että prosessi on kehkeytyvä ja yritysbrändi rakentuu jatkuvassa vuorovaikutuksessa sisäisten ja ulkoisten sidosryhmien kanssa (Järventie-Thesleff 2011, 51, 60). Viimeisten vuosikymmenten aikana useat eri tutkijat (Harris & de Chernatory 2001, Balmer ym. 2009, Urde 2013) ovat esittäneet mallejaan yritysbrändin kuilujen sulkemiseksi korostaen yritysbrändin ainutlaatuisuutta ja arvojen ja viestinnän yhdenmukaisuuden tärkeyttä. Uudempi ajattelu on kuitenkin haastanut aiempaa käsitystä yritysbrändin johtamisesta. (Mingione 2015, 518-519.)

2000-luvulla brändin käsitys on muuttunut aiemmasta suhdenäkökulmasta sidosryhmänäkökulmaan, minkä mukaan arvonluonti tapahtuu yhdessä dynaamisessa ja vuorovaikutteisessa prosessissa yrityksen, brändin ja eri sidosryhmien kesken (kuvio 5 Merz ym. 2009). Tästä näkökulmasta katsottuna yrityksen brändi-identiteetti ei voi olla yksipuolisesti yrityksen johdon määrittämä, sillä silloin se ei edusta brändin syvintä olemusta ja ota huomioon lukuisten sidosryhmien brändiin liittämää merkityksiä (von Wallpach ym. 2017, 444).



Kuvio 5 Sidosryhmänäkökulma mukaillen Merz ym. 2009

Merz ym. (2009, 331) kuvaa brändiä sosiaalisena ja dynaamisena prosessina, jossa arvonluonti syntyy vuorovaikutuksessa sidosryhmien kanssa.

Cornelissen ym. (2012) artikkeli kritisoi yritysbrändin yhdenmukaistamisen malleja väittäen, että ne yksinkertaistavat brändin merkityksen muodostamisen prosessia ja pitävät sitä yhdensuuntaisena. Yritysbrändin johtamisen tulisi tunnistaa myös analyttisempi ja tulkitsevampi lähestyminen, joka tunnistaa merkityksen muodostuvan sosiaalisesti rakentuneena. Tutkimus toteaa, että yritysbrändillä ei ole eri identiteettejä, vaan brändi on jatkuvassa muutoksessa muotoutuen eri osapuolten tulkintojen kautta. Kritiikkiä Balmerin ACID-testiä kohtaan esitetään myös erilaisten organisaatio-

identiteettiin liittyvien teoriakonseptien hyödyntämisestä. Vaikkakin identiteetin esittäminen yhtenä kuviona on ihailtavaa, sen validiteetti varsinkin johtuen sen tarkkuuden ja liiallisen yksinkertaistamisen takia on kyseenalaista, artikkelissa todetaan. Myös testin eri identiteettien kritisoidaan olevan vain eri termejä, jotka kuvaavat samaa ilmiötä. (Cornelissen ym. 2012, 1096, 1098-1099.)

Myös Gyrd-Jones ym. (2013, 584) tutkimus kritisoi yritysbrändin yhdenmukaistamisen malleja, koska ne eivät ota huomioon ympäristön muutosta ja sidosryhmien lukuisia vaikutuksia toisiinsa. He väittävät, että yrityksen brändivastaavien tulee tasapainottaa kontrollin tarve yhtenäisen brändin suhteen ja sallia myös sekä ulkoisia, että sisäisiä tulkintoja yritysbrändistä. (Gyrd-Jones ym. 2013, 586.) Tutkimus toteaa, että tästä huolimatta, yritysbrändin tulee perustua ydinarvojen varaan ja ylimmän johdon tulee ottaa keskeinen rooli (Gyrd-Jones ym. 2013, 586). Vaikkakin uudemmat teoriat painottavat yrityksen brändi-identiteetin syntyvän yhteisluontina eri sidosryhmien vuorovaikutuksessa, johdon rooli fasilitaattorina ja yrityksen brändi-identiteetin yhteisluonnin ohjaajana on edelleen tärkeä (von Wallpach 2017 ym. 443). Myös dialogin mahdollistaminen on oleellista, sillä pelkkä viestintä ei riitä sitoutumiseen ja molemminpuoliseen kunnioitukseen. Aktiivinen eri sidosryhmien osallistaminen sekä organisaation sisällä että ulkopuolella edellyttää yritykseltä avoimen ja kriittisen tarkastelun sallimista sidosryhmien osalta. Kestävän yritysbrändin kehittäminen on pitkäaikainen prosessi, joka rakentuu organisaation sisältäpäin, mutta mahdollistaa sen sopeutumisen myös tulevaisuuden haasteisiin. (Gyrd-Jones ym. 2013, 586.)

Yritysbrändäykseen ei siis ole yhtä oikeaa tapaa, joissakin tapauksissa yhdenmukaistaminen toimii, toisessa tapauksessa erillinen lähestyminen on kannattavampaa. Aiemman brändi-identiteetin elementtien yhdenmukaistamisen sijaan, Mingione ehdottaa uudenlaista lähestymistä, joka edellyttää joidenkin brändielementtien linjaamista, kun taas osa täytyy mukauttaa kontekstin ja sidosryhmien mukaan. Menestyksellä brändinrakentaminen perustuu joka tapauksessa perusteelliseen analyysiin brändimerkityksistä, sidosryhmistä ja kontekstista ennen kuin päätetään sopivimmasta lähestymisestä. Myös yhdenmukaistamisen malli voi olla hyvä lähestyminen, mikäli eri ulottuvuudet ja elementit ovat yhdenmukaisia. (Mingione 2015, 525.)

Yrityksen tulee kuitenkin huolehtia siitä, että se lunastaa yrityksen brändilupauksen ja ottaa huomioon sen, että yritysbrändi ei ole muuttumaton, vaan dynaaminen ja jonka merkitykset muodostuvat yhteisluontina (Mingione 2015, 525). Perinteisen

yksisuuntaisen brändinhallinnan sijaan yrityksissä tulisi rakentaa yhteisluonnin infrastruktuureja ja keskittyä yhteisluonnin kokemuksen laatuun (Ramaswamy & Ozcan 2016, 104). Tutkimus (Mäläskä & Gyrð-Jones 2017, 78, 79) kuvaa brändi-identiteetin rakentamisen prosessia narratiivisena suorituksena, jossa tulisi selvittää ensin sidosryhmien näkökulmat ja tunnistaa ne yhteiset merkitykset ja niihin liittyvät teemat, joiden pohjalta yritys voi luoda brändi-identiteettiään. Nämä merkitykset ovat kuitenkin ehdollisia vallitseville olosuhteille, jotka edellyttävät jatkuvaa vuorovaikutusta yrityksen ja sen tärkeimpien sidosryhmien kanssa (Mäläskä & Gyrð-Jones 2017, 83).

3.7 Teoreettisen viitekehysten synteesi

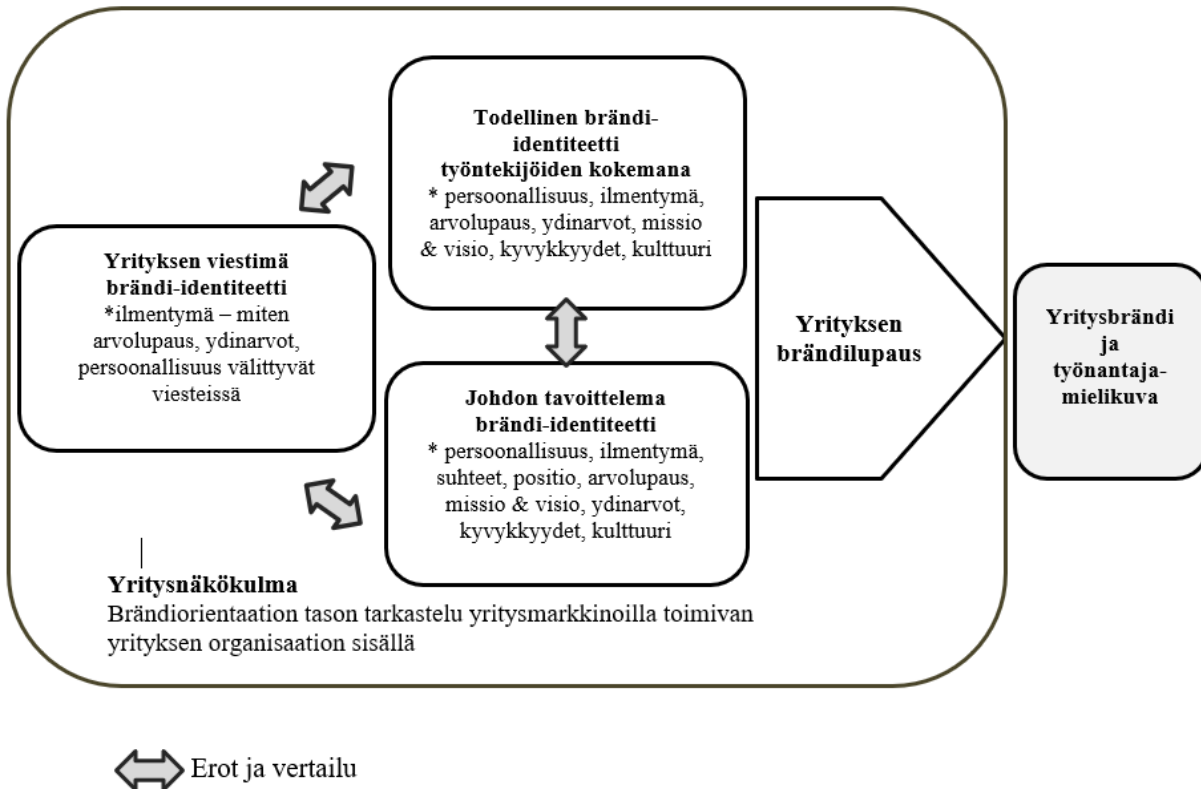
Tämä työn tavoitteena on vastata tutkimuskysymykseen: ”Miten yritysbrändi-identiteetti ilmenee yritysmarkkinoilla toimivassa yrityksessä?” Teoriaosuudessa tähän pyrittiin saamaan vastaus tarkastelemalla eri tutkijoiden malleja yritysbrändin rakentumisesta identiteetin näkökulmasta sekä brändiorientaatiota, yrityksen tietoista valintaa rakentaa yritysbrändiä identiteetin ohjaamana. Balmerin (2012) ACID-malli toi esiin identiteettien moninaisuuden ja eri sidosryhmien vaikutukset sen muodostumiseen, mutta se ei kuitenkaan antanut tarpeeksi tarkkaa mallia brändi-identiteetin tunnistamiseksi. Huolimatta Balmerin ja Urden viitekehystä kohtaan esitetyistä kritiikeistä, niitä käytetään tässä tutkimuksessa tunnistamaan miten brändi-identiteetti ilmenee, eikä niinkään yhdenmukaistamisen tarkoituksessa. Vaikkakin Balmerin ACID-testiä on hyödynnetty ylhäältä-alaspäin ohjautuvassa brändiprosessissa jossa työntekijöiden roolia ei ole otettu huomioon, tässä tutkimuksessa tavoite on päinvastainen. Kuten tutkimus on osoittanut (Iglesias ym. 2020, 38), työntekijät vaikuttavat merkittävästi yritysbrändin menestykseen ja siksi heidän käsityksensä yrityksen brändi-identiteetistä on tärkeä selvittää. Tässä tutkimuksessa pyritään viitekehystä hyödyntäen muodostamaan kokonaiskuva siitä, mitä yrityksen brändi-identiteetin tunnistaminen edellyttää.

Urden brändi-identiteettimatriisi tarjoaa tuoreimman näkökulman yrityksen brändi-identiteetin tarkasteluun tunnistamalla identiteetin elementit. Urden mallissa brändi-identiteetin sisäisiä elementtejä ovat ilmentymä, arvolupaus & ydinarvot, persoonallisuus, missio & visio, kulttuuri sekä kyvykkyydet, joiden avulla saadaan kokonaisvaltaisempi kuva yrityksen brändi-identiteetistä. Näitä kahta mallia hyödyntäen koostetaan kuviossa 6. esitetty synteesi, jota hyödynnetään tässä tutkielmassa yrityksen brändi-identiteetin tunnistamiseen. Viitekehysten mukaisesti empiriaosuudessa pyritään tunnistamaan johdon ja työntekijöiden haastatteluiden sekä sekundääriseen aineiston

avulla ne elementit ja yhteiset merkitykset, jonka varaan yritys voi rakentaa brändilupauksen. Tämä tutkimus rajautuu kuitenkin vain sisäisen näkökulman selvittämiseen, jonka avulla yritys voi rakentaa perustaa yritysbrändilupaukselle. Tässä tutkimuksessa ei tutkita ulospäin näyttäytyvää yritysbrändiä tai työnantajamielikuvaa, mutta kuvion 6 kautta tuodaan esille se, miten yrityksen brändi-identiteetin kautta luodaan perustaa yritysbrändille ja kestäväälle työnantajamielikuvalle.

Yrityksen brändi-identiteetin ilmenemistä tarkastellaan sekä brändiorientaation tason kautta, että kolmea identiteettiä, näkökulmaa tarkastelemalla. Todellista brändi-identiteettiä tarkastelemalla pyritään selvittämään yrityksen työntekijöiden käsitys, miten yrityksen missio & visio, kulttuuri ja kyvykkyudet sekä arvolupaus ja yrityksen persoonallisuus koetaan yrityksen sisällä ja minkälaisia merkityksiä he liittävät näihin elementteihin. Tavoiteltua brändi-identiteettiä tarkastellaan siitä näkökulmasta, mitä johdon edustajien mukaan tavoitellaan. Viestitty brändi-identiteetti kertoo, miten yrityksen brändi-identiteetti ilmenee sen omissa viesteissä. Uudempi tutkimus on kumonnut aiemman käsityksen, jossa brändi-identiteetti on vain johdon määrittelemä, vaan myös sidosryhmien brändiin liittämät merkitykset tulisi ottaa huomioon (von Wallpach ym. 2017, 444). Kuten tutkimus (Törmälä & Gyrd-Jones 2017, 76, 82) toteaa, brändi-identiteetti ei ole staattinen vaan muotoutuu ajan mittaan narratiivina sidosryhmien vuorovaikutuksessa. Koska muihin sidosryhmiin yrityksillä ei ole kontrollia (Iglesias & Bonet 2013, 260), on entistä tärkeämpää sitouttaa työntekijät mukaan brändi-identiteetin luontiin. Yritysmarkkinoilla toimivien yritysten brändäyksen teoriassa korostuu työntekijöiden rooli ulkoisen brändiviestinnän onnistumisessa, mikä tukee heidän ymmärryksensä selvittämistä. Brändiorientaatio luo perustaa yritysbrändin rakentamiselle identiteetin näkökulmasta ja siksi myös brändiorientaation tason tarkastelu on välttämätöntä, jotta saadaan selville, miten yritys tukee yritysbrändin rakentumisen prosessia identiteetin näkökulmasta. Brändiorientaation taso kuvaa, miten hyvin yrityksessä on sisäistetty brändiin liittyvät konseptit ja miten ne näkyvät käytöksenä ulospäin. Tämä osaltaan kertoo siitä, miten brändi-identiteetti ilmenee ja miten hyvin yritysbrändi on omaksuttu yrityksessä.

Kuvion 6 teoreettisen viitekehyksen avulla tutkimuksen empiirisessä osassa pyritään tunnistamaan tapausyrityksen yritysbrändi-identiteettien yhtäläisyydet ja yhteiset merkitykset, joiden varaan yritys voi rakentaa brändilupausta ja vahvaa yritysbrändiä, sekä ne erot, jotka tunnistamalla johto voi ohjata yritystä oikeaan suuntaan.



Kuvio 6 Yrityksen brändi-identiteetin tunnistaminen pohjana yritysbrändin ja työnantajamielikuvan rakentumiselle

4 TUTKIMUKSEN ONTOLOGIA JA TUTKIMUSSTRATEGIA

Tässä luvussa esitetään tutkijan tieteenfilosofiset lähtökohdat ja tutkimuksen metodologiset valinnat. Kappaleessa tuodaan myös esiin tutkimuksen eettisyyttä ja luotettavuutta koskevia käsityksiä.

4.1 Tieteenfilosofiset lähtökohdat

Tutkimusta tehtäessä on otettava huomioon tieteenfilosofiset lähtökohdat, ontologinen ja epistemologinen asema. Ontologia on kaiken tutkimuksen lähtökohtana, jonka jälkeen sitä loogisesti seuraavat epistemologiset ja metodologiset valinnat. Ontologia voidaan määrittellä kuvaksi sosiaalisesta todellisuudesta, johon teoria pohjautuu. (Grix 2002, 177.) Jako objektivismiin ja subjektivismiin on yksi ontologian näkökulma, mikä viittaa siihen, miten todellisuutta tulkitaan. Objektivismi näkee sosiaalisen maailman muodostuvan itsenäisesti ilman ihmisiä ja heidän toimiaan, kun taas subjektivismi olettaa sosiaalisen todellisuuden muodostuvan vuorovaikutuksessa. Monet kvalitatiiviset lähestymiset perustuvat oletukseen, että todellisuus ymmärretään subjektiivisena ja perustuu kunkin henkilön näkemyksiin ja kokemuksiin ja voivat näin vaihdella eri aikoina ja eri konteksteissa. (Eriksson & Kovalainen 2008, 13.) Tässä tutkimuksessa lähestyminen on ontologialtaan subjektivistinen, sillä tutkimus perustuu tutkijan sekä haastateltavien omiin tulkintoihin ja ilmiötä tutkitaan valitussa kontekstissa, eikä siitä voida tehdä yleismaailmallisia yleistyksiä.

Siinä missä ontologia kuvaa, mitä voimme tietää, epistemologia kuvaa, miten voimme tietää sen, mitä tiedämme (Grix 2002, 177). Epistemologia vastaa kysymykseen “mitä tieto on ja mitkä ovat sen lähteet sekä rajoitteet”. Epistemologia siis kuvaa, miten tietoa tuotetaan ja lisäksi, miten sitä voidaan perustella. Tieteellisessä tutkimuksessa se määrittelee ja luo rakenteen sille, minkälaista tietoa on saatavilla. Epistemologian sisällä on eri suuntauksia. Empirismissä todellisuus muodostuu havaittavista materiaalisista asioista. (Eriksson & Kovalainen 2008, 14-15.) Subjektivismi taas näkee todellisuuden sosiaalisesti rakentuneena. Tätä kutsutaan myös interpretivismiksi, mikä kuvaa sen tulkinnallisuutta (Eriksson & Kovalainen 2008, 15), jollaiseksi tämänkin tutkimuksen lähtökohtaa voidaan kuvailla.

4.2 Metodologiset valinnat

Tutkimuksen metodologisia valintoja ohjaa tutkijan ontologinen ja epistemologinen asema. Tutkijaan vaikuttavat kulttuuriset ja sosiaaliset normit, mikä johtaa erilaiseen maailmankatsomukseen. Onkin tärkeää ymmärtää, että olemassa erilaisia maailmankatsomuksia ja erilaisia tapoja kerätä tietoa. Tutkimuksen metodologiset valinnat vastaavat kysymykseen, miten tietoa voidaan hankkia. Grix korostaa, että tutkimuskysymyksen tulisi ohjata metodin valintaa, johtaen näin sopivimman metodin valintaan. (Grix 2002, 178, 180.) Metodologioita voidaan pitää luonteeltaan käytännöllisempinä kuin epistemologioita. Kun epistemologia filosofiana kertoo, miten saamme tietoa maailmasta, metodologia tekee saman käytännöllisestä näkökulmasta. Se kuvaa, miten ilmiötä tai ongelmaa voidaan tutkia ja keskittyy tapoihin, metodeihin, joita tutkimuksessa voidaan käyttää ymmärtääksemme maailmaa paremmin. Metodit jaetaan usein aineistonhankintaan (kuten haastattelut, havainnointi) sekä aineistoanalyysiin (teema-analyysi, narratiivinen analyysi). (Eriksson & Kovalainen 2008, 15-16.)

Tämä tutkimus on luonteeltaan laadullinen, eli kvalitatiivinen tutkimus, sillä siinä pyritään ymmärtämään ja käsitteellistämään yrityksen brändi-identiteettiä. Kuten Maxwell & Knox (2009) toteavat, nykyisten työntekijöiden näkemyksiä tutkittaessa metodien valinnassa tulee huomioida niiden sopivuus. Organisaation ainutlaatuisten ominaisuuksien huomioonottaminen ja työntekijöiden puolueellinen arvio oman yrityksensä työnantajaimagosta edellyttävät kvalitatiivisten metodien käyttöä tutkimuksessa (Maxwell & Knox 2009, 904). Kvalitatiiviset tekniikat sopivat siinä mielessä parhaiten myös organisaation persoonallisuuden selvittämiseen, koska ne välttävät tekemästä oletuksia siitä, miten henkilöt näkevät organisaation ja saattavat näin saavuttaa rikkaampaa aineistoa. (Davies ym. 2004, 130-131.) Kvalitatiivinen tutkimus pyrkii ymmärtämään todellisuutta sosiaalisesti rakentuneena ja tulkitsemaan ja ymmärtämään, kun taas monet kvantitatiiviset pyrkivät selittämään ja testaamaan hypoteeseja tilastollisen analyysin kautta. Monissa kvalitatiivisissa tutkimuksissa tiedonkeruu ja analyysi pyrkivät kokonaisvaltaiseen ymmärrykseen ilmiöstä. Kvalitatiivinen tutkimus on erityisen relevanttia silloin, kun ilmiöstä ei ole aiempia näkemyksiä, sillä kvalitatiivinen tutkimus on joustavaa, kun ongelmat eivät ole niin tarkkaan määriteltyjä. (Eriksson & Kovalainen 2008, 4-5.)

4.3 Tutkimusstrategia

Tiedon tuottaminen voidaan jakaa kahteen eri kontekstiin: 1) tiedon löytämiseen, joka käsittelee ongelman määrittelyä, sekä 2) tiedon oikeuttamisen kontekstiin, joka koostuu hypoteesien testaamisesta tai niiden kehittämisestä. Lähestymistapoja on kolme: induktiivinen, deduktiivinen ja abduktiivinen. Näistä induktiivista ja deduktiivista käytetään enemmän tiedon oikeuttamisen kontekstissa. Abduktiivista lähestymistä kuvaa teorian rakentaminen perustuen tutkijan arvauksiin osana teorian rakentamista. (Freytag & Young 2017, 45.) Tätä tutkimusta kuvaa tiedon löytäminen, sillä tiedonkeruun kanssa samanaikaisesti täydennettiin myös teoriaa, jonka kautta löydettyä tietoa analysoitiin. Tämän tutkimuksen teoreettisen että empiirisen osan analyysin avulla tavoitteena on selittää ja ymmärtää ilmiötä, ja muodostaa kuva miten brändi-identiteetti yrityksessä ilmenee. Teoria muotoutui vielä empiirisen aineiston keruun jälkeen, tutkijan peilattaessa saatuja tuloksia erilaisiin teorioihin perustellakseen näkemystään, joten tutkimuksen lähtökohtaa voidaan kuvata pääosin abduktiiviseksi. Abduktiivisessa tutkimuksessa viitekehys muotoutuu osittain odottamattomien empiirisen tutkimuksen tulosten pohjalta, mutta myös teoreettisten näkemysten kautta, jotka syntyvät prosessin aikana. Tämän lähestymisen kautta voidaan saavuttaa hedelmällisiä tuloksia ja uudenlaisia yhdistelmiä hyödyntämällä jo olemassa olevia teoreettisia malleja ja uusia käsitteitä selittääkseen todellisuutta. (Dubois & Gadde 2002, 553-560.)

Tämän tutkimuksen tutkimusstrategiaksi on valikoitunut tapaustutkimus, jossa pyritään saamaan yksityiskohtaista ja intensiivistä tietoa yksittäisestä yrityksestä (Hirsjärvi ym. 2010, 134). Tavoitteena on selittää ilmiötä ja osana todellista maailmaa ja vastata kysymyksiin miten tai miksi, pureutuen syvällisesti sosiaalisen ilmiön kuvaukseen (Yin 2018, 4, 15). Tässä tutkimuksessa tarkastellaan yksittäistä tapausta, joten sitä voidaan kuvata tapaustutkimuksena, joka tähtää ymmärtämään tapausta sisältäpäin, kokonaisvaltaisen kuvauksen kautta. Tapaustutkimus pohjautuu kvalitatiivisiin tutkimusperinteisiin ja kehittää ymmärrystä tapauksessa mukana olevien ihmisten näkökulmasta. (Eriksson & Kovalainen 2008, 118-119.) Tutkimusstrategian valintaa tukee muun muassa Baumgarth ym. (2013) väite – he pitävät tapaustutkimusta tärkeänä lähteenä brändiorientaation relevanttiuden tutkimisessa. Tapaustutkimusten avulla voidaan saavuttaa parempi ymmärrys brändiorientaation merkityksestä organisaatioissa. Brändiorientaatiota tulisi tutkia lisää etenkin yritysmarkkinoilla toimivien yritysten kontekstissa Baumgarth ym. (2013, 977) toteavat.

4.4 Tapauksen valinta ja tapauskuvaus

Ilmiön monimuotoisuuden ja rajallisten aikaresurssien vuoksi tutkimus rajautuu yksittäiseen yritykseen, jolle aihe on strategisesti tärkeä suuren rekryointitarpeen vuoksi. Empiriaosuuden tapausyrityksen valinnan kriteereinä oli, että esimerkkinä toimiva yritys on yritysmarkkinoilla toimiva yritys, joka tavoittelee uusia osaajia yritykseen ja on kiinnostunut tarkastelemaan omaa yritysbrändiään sisältäpäin, sallimalla eri työntekijäryhmien haastattelut koskien omaa yritysbrändi-identiteettiään. Yritysbrändi-identiteetin selvittämiseen lisää mielenkiintoa se, että tapausyrityksen taustalla on muutamia vuosia sitten tapahtunut yrityskauppa.

Kohdeyritys on palkannut viimeisen neljän vuoden aikana 1000 vakituista työntekijää ja henkilömäärä on kasvanut yli 2000:een. Suhteessa vuotta 2018 tarkastellen, rekrytoinnit jakautuivat puoliksi työntekijöiden ja toimihenkilöiden kesken. Työ on jatkuvassa muutoksessa, mikä on johtanut uusiin vaatimuksiin osaamisessa, yhtiön tiedotteessa todetaan. Rekrytointien lisäksi yritys myös kouluttaa itse työntekijöitä omassa oppilaitoksessaan. (kohdeyrityksen www-sivut, 2019.) Yritys on pitkän historian omaava perheyritys ja yksi Euroopan johtavista omalla alallaan, mutta toiminut Suomessa vasta vuodesta 2014 tehdyn yrityskaupan myötä. Se on merkittävä työllistäjä Lounais-Suomen alueella sekä suoraan, että epäsuorasti alihankintayrityksistä koostuvan verkoston kautta. (kohdeyrityksen www-sivut, 2019.) Yrityksen oman arvion mukaan sen työllistämisaikutus 2020-luvun alkupuolella saattaa koskea jopa 20 000 henkilöä. Yrityksen kasvu edellyttää kuitenkin osaavaa työvoimaa. Tämä ei koske ainoastaan perinteisesti alaan liitettyä osaamista, vaan ammattitaitoisten asentajien lisäksi muun muassa digiosaaminen ja projektinhallintaidot ovat nousseet keskiöön. (toihintanne.fi, 2018.) Vanha mielikuva alalla tarvittavasta osaamisesta ei siis enää pidä täysin paikkaansa.

4.5 Aineiston keruu

Aineistonkeruumenetelmistä yleisimpiä laadullisessa tutkimuksessa ovat haastattelut, kyselyt, erilaisista dokumenteista saatava tieto sekä havainnointi. Niitä voi käyttää joko yhdessä tai erikseen. (Tuomi & Sarajärvi, 2009, 71.) Suosituin aineistonkeruumenetelmä tapaustutkimuksessa on haastattelut, sillä niiden avulla saadaan vastauksia ”miten” ja ”miksi” kysymyksiin sekä näkemyksiin, jotka heijastavat osallistujien relativistisia näkökulmia (Yin 2018, 11). Tässä tutkimuksessa pääasiallisena aineistonkeruumenetelmänä

on puolistrukturoitu teemahaastattelu, näytteenä tapausyrityksestä johdon edustaja sekä työntekijöiden, että toimihenkilöiden edustajia. Puolistrukturoitu tarkoittaa, että kysymykset ovat kaikille samoja, mutta haastateltavat saavat vastata omin sanoin. Haastattelun aihepiirit on ennalta määrätty ja ne käydään ennen haastattelua läpi haastateltavan kanssa. (Eskola & Suoranta 1999, 87.) Tarvittaessa haastateltaville esitetään myös tarkentavia lisäkysymyksiä. Haastateltavat valitaan harkinnanvaraisesti eri puolilta organisaatiota, erilaisista tehtävistä. Harkinnanvaraisuus tarkoittaa valitusta tutkimusjoukosta valittua, harkinnanvaraista näytettä (Tuomi & Sarajärvi 2009, 87). Näiden samanrunkoisten haastattelujen lisäksi haastatellaan vielä erikseen viestintäpäällikköä johdon edustajana, jotta saadaan käsitys johdon näkökulmasta aiheeseen.

Haastattelun apuna käytetään myös tulostetta eri luonteenpiirteistä yrityksen brändi-identiteetin persoonallisuuden selvittämiseksi. Lista luonteenpiirteistä perustuu Davies ym. malliin (2004) yritysbrändin persoonallisuustekijöiden määrittämiseksi perustuen organisaation henkilöitymiseen. Se tarjoaa yleispätevän, luonteenpiirteisiin perustuvan asteikon, jonka avulla voidaan saada diagnostisempi kuva, joka mahdollistaa myös eri näkemysten vertailun. Organisaatioilla nähdään olevan sekä positiivinen että negatiivinen puolensa. Davies ym. (2004) malli organisaation persoonallisuuden määrittämiseen perustuu markkinoinnin ja brändikirjallisuuden teorioihin ja osin myös organisaatiokäyttäytymiseen. Siinä missä henkilön luonteenpiirrettä voidaan pitää erottavana ja pysyvänä piirteenä, organisaation luonteenpiirre heijastaa myös sitä, mikä yleisessä kielenkäytössä erottaa organisaation toisesta sekä lisäksi, mikä erottaa eri henkilöiden näkemykset samasta organisaatiosta. Vastaajia pyydetään kuvittelemaan organisaatio henkilöksi ja sitten kuvailemaan sen luonteenpiirteitä. (Davies ym. 2004, 129-131, Roper & Fill 2012, 94.) Luonteenpiirteiden selvittämisen lisäksi listaa käytetään apuvälineenä syvemmälle keskustelulle niistä syistä, mikä vastaajalle tuo mieleen kyseisen luonteenpiirteen ja miten se yrityksessä ilmenee. Tällä tavoin pyritään saamaan merkityksellisiä vastauksia tutkimuskysymyksiin, sillä metodologisesti ihmisten tulkinnat korostuvat teemahaastattelussa ja sitä voidaankin avoimuudessa pitää lähellä syvähaastattelua (Tuomi & Sarajärvi 2009, 75).

Viestintäpäällikön haastattelu aloitetaan narratiivisella keskustelulla, jossa häntä pyydetään kuvailemaan tapahtumien kulkua, miten yrityksen identiteettiä luodaan, mitä on tehty ja miten se näkyy. Perinteisessä kysymys-vastaus haastattelussa haastattelija asettaa agendan ja kontrolloi tuotettua informaatiota. Narratiivisessa lähestymisessä

haastattelija on enemmän kuuntelijan asemassa, jolle haastateltava kertoo tarinaa. (Hollway & Jefferson 2008, 302.)

Sekundääristä aineistoa tutkimusta varten hankitaan myös liittyen sekä tavoiteltuun että viestittyyn brändi-identiteettiin. Tavoiteltua brändi-identiteettiä varten tarkastellaan viestintäpäällikön haastattelun lisäksi yrityksen yritysesittelyaineistoa. Viestittyä yritysbrändi-identiteettiä varten tarkastellaan yrityksen omia julkaisuja sekä nettisivuilla, että yhtiön sosiaalisen median kanavissa, ja jo olemassa olevasta elektronisesta materiaalista, kuten vuosikertomuksista ja rekrytointi-ilmoituksista.

Huolimatta organisaation suuresta koosta, ajankäytön vuoksi aineistoa varten ei voida haastatella suurta määrää henkilöitä, vaan tarkoituksena on kerätä aineistoa tasapuolisesti niin kauan, kunnes saadaan tutkimusongelman kannalta riittävästi aineistoa analyysia varten. (Hirsjärvi ym. 2010, 182.) Aineiston koolla ei laadullisessa tutkimuksessa ole välitöntä merkitystä tutkimuksen onnistumisen kannalta, sillä tarkoitus on kuvata ja tulkita ilmiötä eikä tehdä siitä tilastollista yleistystä (Eskola & Suoranta 1998, 61-62).

Aineiston keruu toteutettiin pääasiassa puolistrukturoituja teemahaastatteluja käyttäen. Haastattelumahdollisuutta kysyttiin yrityksen henkilöstöhallinnon edustajan kautta niiden työntekijöiden joukosta, jotka on rekrytoitu yritykseen suoraan viimeisen neljän vuoden aikana, jonka ajan nykyinen omistaja on omistanut yrityksen. Yrityksen henkilöstöhallinnon edustaja lähetti eteenpäin laatimani saatteen ja kyselyn haastatteluun osallistumisesta tietylle joukolle, joiden joukosta haastateltavat itse ilmoittautuivat vapaaehtoisiksi haastateltaviksi. Haastateltavat tulivat eri osastoilta ja hyvin erilaisista tehtävistä. Valinta keskittyä yritykseen suoraan rekrytoituihin, ei vanhoihin, yrityskaupan mukana siirtyneisiin työntekijöihin oli tietoinen ratkaisu, vaikkakin tunnustetaan tosiasia, että näytteen koko ja edustavuus ei edusta koko henkilöstöä. Haastateltavista viisi oli työntekijöitä ja kuusi toimihenkilöä, jonka lisäksi haastateltiin viestintäpäällikköä johdon edustajana.

Viitekehyksen osa-alueisiin pohjautuen luotiin haastattelurunko (LIITE 1), jonka pohjalta pyrittiin keräämään relevanttia aineistoa eri brändi-identiteetin elementeistä: persoonallisuus, ilmentymä, arvolupaus, missio & visio, kyvykkyudet, ydinarvot ja kulttuuri. Haastattelun apuna käytettiin yrityksen tuottamaa materiaalia, kuten LinkedIn-kuvia, vuosikertomuksia ja henkilöstölehteä brändi-identiteetin ilmentymää selvitettäessä. Yrityksen brändi-identiteetin persoonallisuuden tunnistamisen apuna käytettiin valmista listaa luonteenpiirteistä (LIITE 2), jonka avulla päästiin syvemmälle

keskusteluihin siitä, mikä yrityksessä tuo mieleen kyseisen piirteen ja miten se yrityksessä ilmenee. Daviesin yritysbrändin persoonallisuutta kuvaavat tekijät taulukossa 2 jakautuvat seitsemään kategoriaan, jotka kuvaavat 1) yritysbrändin miellyttävyyttä 2) yritteliäisyyttä, 3) kyvykkyyttä, 4) häikäilemättömyyttä 5) tyylikkyyttä, 6) epämuodollisuutta ja 7) maskuliinisuutta (Davies ym. 2004, 136). Haastattelutilanteessa vastaajalle annettiin A4-paperi, jossa oli 45 kappaletta näihin eri kategorioihin kuuluvia persoonallisuustekijöitä satunnaisessa järjestyksessä. Vastaajia pyydettiin merkitsemään kynällä listasta kaikki ne, jotka hänen mielestään kuvaavat yritystä. Lopuksi pyydettiin poimimaan vielä muutama, mitkä ominaisuuksista eniten kuvaavat yritystä. Nämä valitut ominaisuudet toimivat pohjana jatkokeskustelulle liittyen siihen, miksi haastateltava valitsi nämä luonteenpiirteet. Haastateltavaa pyydettiin kuvailemaan, mikä yrityksessä tuo mieleen tämän luonteenpiirteen.

Taulukko 2 Yritysbrändin persoonallisuutta kuvaavat tekijät kategorioittain mukailten Davies 2004

Miellyttävyyys	ystävällinen, miellyttävä, avoin, reilu, välittävä, kannustava mukava, rehellinen, vilpitön, vastuullinen
Yritteliäisyys	"cool", trendikäs, nuori, mielikuvituksellinen, ajantasainen, jännittävä, innovatiivinen, ulospäinsuuntautunut, uskalias
Kyvykkyyys	Luotettava, turvallinen, arvostettu, työteliäs, kunnianhimoinen, tavoitteellinen, tekninen, johtava
Häikäilemättömyys	Ylimielinen, aggressiivinen, itsekäs, sisäänpäin kääntynyt, autoritaarinen, kontrolloiva
Tyylikkyys	Ihastuttava, tyylikäs, elegantti, elitistinen, hieno, ylpeä
Epämuodollisuus	Yksinkertainen, huoleton, rento
Miehisyys	Maskuliininen, kova, karski

Viestintäpäällikölle osoitetut kysymykset yrityksen johdon edustajana noudattivat samoja teemoja, mutta oli muotoiltu hieman toisin, sillä tarkoitus oli saada vastauksia yrityksen näkökulmasta tavoiteltuna brändi-identiteettinä, enemmän kuin hänen henkilökohtaisesta näkökulmastaan. Puolistrukturoidun haastattelun lisäksi viestintäpäällikön haastattelussa selvitettiin yrityksen brändiorientaation tasoa narratiivisena keskusteluna.

Haastattelut toteutettiin maaliskoukokuun aikana 2019 ja nauhoitettiin haastateltavien suostumuksella. Haastattelukysymyksiä ei toimitettu haastateltaville etukäteen. Haastattelujen aluksi käytiin läpi lyhyt ohjeistus ja aluksi ennen haastattelua esittelin lyhyesti itseni ja kyselin kuulumisia miten henkilö on viihtynyt yrityksessä, jotta haastattelutilanteesta muodostuisi luonteva. Puolistrukturoidussa haastattelussa edettiin järjestyksessä eri brändielementteihin liittyvissä kysymyksissä tiedustellen haastateltavan näkemystä. Persoonallisuuteen liittyen käytettiin hyödyksi valmista listaa (LIITE 2) yrityksen luonteenpiirteistä, joka toimi pohjana keskustelulle, jossa vastaajaa pyydettiin kuvaamaan mikä yrityksessä tuo mieleen tämän luonteenpiirteen ja miten se yrityksessä ilmenee. Haastattelut kestivät puolesta tunnista tuntiin, suurin osa lähempänä tuntia. Kaikki haastattelut toteutettiin yrityksen tiloissa, mutta erillisessä rakennuksessa, erillään henkilöiden työskentelypisteestä luoden näin paremmat olosuhteet haastattelun toteutukselle. Kaikki haastattelut nauhoitettiin ja nauhoitukselle kysyttiin lupa haastateltavalta kunkin haastattelun aluksi. Taulukossa 3 esitetään empiiristä aineistoa varten toteutetut haastattelut. Taustatietona haastateltavilta kysyttiin ainoastaan toimivatko he työntekijänä vaiko toimihenkilönä yrityksessä ja kuinka kauan he ovat työskennelleet talossa.

Haastattelujen lisäksi käytettiin myös muita aineistonkeruumenetelmiä. Sekundäärisenä aineistona tavoitellun brändi-identiteetin tunnistamiseksi analysoitiin yrityksen yritysesityä ja viestityn brändi-identiteetin tunnistamiseksi havainnoitiin yrityksen sosiaalisen median tilejä ajanjaksolla tammikuun alusta 2019 - huhtikuun 2019 loppuun sekä yrityksen www-sivuja ja muita julkaisuja, kuten yrityksen vuosiraporttia.

Taulukko 3 Empiiristä tutkimusta varten toteutetut haastattelut

	Asema	Yrityksessä	Haastattelun kesto
1	viestintäpäällikkö	2 v. tai enemmän	45 min.
2	toimihenkilö	0,5-1 vuotta	51 min.
3	toimihenkilö	2 v. tai enemmän	35 min.
4	toimihenkilö	2 v. tai enemmän	49 min.
5	toimihenkilö	0,5-1 vuotta	56 min.
6	toimihenkilö	2 v. tai enemmän	33 min.
7	toimihenkilö	0,5-1 vuotta	47 min.
8	työntekijä	0,5-1v.	34 min.
9	työntekijä	1-2 vuotta	32 min.
10	työntekijä	1-2 vuotta	55 min.
11	työntekijä	1-2 vuotta	1h 11 min.
12	työntekijä	2 v. tai enemmän	1h 05 min.

4.6 Aineiston analyysi

Analyysin tarkoituksena on tuottaa laadullisesta aineistosta uutta tietoa tutkittavasta asiasta sekä tuoda siihen selkeyttä (Eskola & Suoranta 1998, 138). Analyysi etenee vaiheittain. Ensin tulee päättää, mikä aineistossa kiinnostaa. Sen jälkeen käydään läpi aineisto ja merkitään ne asiat, jotka liittyvät kiinnostukseen ja jätetään kaikki muu pois. Nämä merkityt asiat erotetaan muusta aineistosta, luokitellaan tai teemoitetaan, jonka lopuksi kirjoitetaan yhteenveto. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 92.) Analyysissä erotetaan raakamateriaalista vain tutkimusongelman puolesta olennaiset asiat. Aineistoa voidaan lähteä tarkastelemaan joko ilman teoreettisia etukäteisolettamuksia aineistolähtöisesti tai vaihtoehtoisesti teorialähtöisesti teoriaa hyödyntäen, jolloin sitä tarkastellaan valmiista näkökulmasta. Esimerkiksi teemahaastatteluja analysoidessa voidaan käyttää hyväksi teemahaastattelurunkoa etsien aineistosta kohtia, jotka kertovat juuri kyseisestä asiasta. (Eskola & Suoranta 1998, 151-153.)

Tässä tutkimuksessa kerättiin aineistoa puolistrukturoituina haastatteluina, jotka litteroitiin mahdollisimman tarkasti haastattelujen jälkeen. Teorialähtöisesti aineistosta koodattiin vastauksia niitä parhaiten kuvaavan teeman alle tutkijan oman harkinnan mukaan. Jonkin verran teoriaa myös täydennettiin empiirisen aineiston pohjalta muun muassa yrityksen persoonallisuutta ilmentävien elementtien sekä yrityskaupan vaikutusten osalta. Davies ym. (2014) yrityksen henkilöitymiseen käytettävää listaa eri luonteenpiirteistä käytettiin apuna haastattelussa tulkitsemaan miten he näkevät yrityksen persoonallisuuden ja kysyttäessä lisäksi vastaajien tulkintaa valinnoilleen, saatiin aineistoa myös teemahaastattelun muihin brändielementtejä koskevaan aineistoon. Sisällönanalyysia voidaan jatkaa kvantifioimalla aineisto (Tuomi & Sarajärvi 2009, 120), jotta saadaan se kuvaavampaan muotoon. Haastateltavien valmiista listasta mainitsemat luonteenpiirteet havainnollistettiin kvantifioimalla ne kategorioittain.

5 EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TULOKSET

Yrityksen brändi-identiteetin tunnistamiseksi ja kokonaiskuvan saamiseksi haastateltiin yrityksen viestintäpäällikköä sekä yrityksen työntekijöitä. Viestintäpäällikön haastattelussa pyrittiin saamaan kuva johdon tavoittelemasta yrityksen brändi-identiteetistä ja työntekijöiden haastattelujen avulla käsitys todellisesta yritysbrändi-identiteetistä ja niistä elementeistä, joihin he perustavat käsityksensä. Tämän lisäksi tarkasteltiin yrityksen viestimää brändi-identiteettiä.

5.1 Brändiorientaatio yrityksessä

Osana viestintäpäällikön haastattelua pyrittiin narratiivisen keskustelun avulla saamaan tietoa yrityksen brändiorientaation tasosta, miten yrityksen identiteettiä luodaan, mitä on tehty ja miten se näkyy. Brändiorientaatio kertoo siitä, onko yritys enemmän brändi-identiteetin ohjaama, vaiko keskittykö se asiakastarpeiden tyydyttämiseen markkinaorientaationa (Urde 2013, 14). Baumgarthin mukaan (2014, 656) mukaan brändiorientaation ensimmäinen taso, brändiorientaatio arvona, näkyy muun muassa siinä, onko brändin rakentaminen jatkuvaa myös tiukempina aikoina ja päätetäänkö brändiin liittyvistä asioista ylemmän johdon toimesta. Keskustelussa tuli ilmi, että uuden omistajan hankittua yrityksen, alkuvaiheessa viestintä oli resurssien puutteen takia pelkästään reaktiivista ja brändisuunnittelusta on alettu puhua vasta kahden viime vuoden aikana (haastattelu 1).

Brändiorientaation toinen taso, brändiorientaation normit, kuvaa brändin viestinnän integroitumista osaksi organisaation virallista viestintää. Onko olemassa virallisia brändiohjeita, joita noudatetaan, tai brändipäälliköitä, joilla on valtaa yrityksen sisällä? (Baumgarth 2010,657,661.) Yrityksen brändiviestintä on vielä melko alkuvaiheessa huolimatta siitä, miten paljon yritys on esillä. Brändin läpikäyntiä ei tehdä säännöllisesti, eikä yrityksellä ole olemassa brändikäsikirjaa, jossa ohjeistettaisiin brändin oikeanlaiseen käyttöön. Jonkun verran ohjausta brändiasioihin tulee omistajayhtiön puolesta ja omistajan eri yritykset tekevät yhteistyötä muun muassa nettisivuprojektissa, vaikkakin ovat omia erillisiä yhtiöitään. Graafista ohjeistusta ja värimaailmaa on omaksuttu omistajayhtiöltä, mikä toimii yhteisenä tekijänä omistajan eri yritysten rakentaessa samanlaisia tuotteita täsmälleen samalle markkinalle. Tämän Suomessa sijaitsevan yrityksen osalta ei kuitenkaan ole varsinaisesti mietitty mitä logoja ja värejä käytetään

missäkin tilanteissa, vaan ohjeistus liittyy enemmänkin työvaatteisiin ja logon yleiseen käyttöön. Kaikilla omistajayhtiön eri yrityksillä on omat logonsa. (haastattelu 1.)

Vaikkakaan brändiorientaatiota ei ole juuri havaittavissa arvojen tai normien osalta, näkyviä brändin elementtejä on näkyvissä brändiartefakteina, jota Baumgarth (2010, 661) kuvaa brändiorientaation kolmantena tasona. Brändielementtejä näkyy yrityksen työasuissa, messuosastoilla (haastattelu 1) sekä valtavassa maamerkissä, uudessa pukkinosturissa, jossa yrityksen logo näkyy kauas ja sitä voitaneen pitää yrityksen uudelleenrakentamisen symbolina ja alkuna yrityksen brändiorientaatiolle. Yrityksessä ei voitane sanoa olevan vielä Baumgarthin (2010, 657) brändiorientaation neljättä tasoa, brändiorientaation mukaista käyttäytymistä, sillä henkilöstön varsinaista ohjeistusta ja perehdytystä brändiin ei ole vielä tehty. Jonkin verran työntekijöidenkin haastatteluissa nousi esiin brändiorientaation mukaista käyttäytymistä, viitaten muun muassa ylpeänä yrityksen logoa kantavan työasun käyttöön.

5.2 Johdon tavoitteleva yritysbrändi-identiteetti

5.2.1 Yrityksen brändi-identiteetin persoonallisuus

Johdon tavoittelevan brändi-identiteetin selvittämiseksi haastateltiin yrityksen viestintäpäällikköä johdon edustajana. Kysyttäessä yrityksen persoonallisuudesta, ensimmäisenä asiana vastaaja mainitsee yrityksen pitkät perinteet. Viestintäpäällikkö kuvaa, että yritykselle leimallista on sen pitkä ja vaiherikas historia sekä toimipaikan puolesta että omistajan, perheyhtiön, osalta.

*Meillä on taustalla perhe, joka tuntee tän alan ja näe tuotteet ja ymmärtää bisneksen syvällisesti. Se on tosi leimallinen piirre.
(viestintäpäällikkö)*

Viestintäpäällikkö kuvaa yritystä omalla alallaan maailman huipuksi ja lopputuotteita maailman parhaiksi, joita kukaan muu ei pystyisi tekemään. Omasta tekemisestä ollaan todella ylpeitä. Yritys on myös käytännöllinen, sillä työn tekeminen on hyvin konkreettista ja johtaa näkyvään lopputulokseen. Yrityksen persoonallisuutta kuvaa myös se, että yritys on ystävällinen ja joviaali. Tästä osoituksena on muun muassa se, että ihmiset viihtyvät yrityksessä pitkään ja pitävät sitä mukavana paikkana tehdä töitä. Yrityksen johto kuitenkin haluaisi nähdä yrityksen myös uudistumiskykyisenä, niin että uusien asioiden ja tapojen omaksuminen olisi nopeampaa. Turvallinen on

viestintäpäällikön mielestä myös yritystä kuvaava luonteenpiirre, joka voidaan mieltää eri tavoin. Yritys haluaa olla turvallinen työpaikkana sekä työn tekemisen, työturvallisuuden kannalta muuhun teollisuuteen verrattuna, nyt ja jatkossakin, hän toteaa.

Pyydettyäessä valitsemaan liitteen 2. valmiiksi annetuista yrityksen luonteenpiirteitä kuvaavasta listasta yritystä kuvaavia luonteenpiirteitä, viestintäpäällikkö valitsi yritystä kuvaaviksi kaikki kyvykkyyttä kuvaavat luonteenpiirteet. Miellyttävyyttä kuvaavista tekijöistä avoin, ystävällinen, rehellinen ja vastuullinen kuvastivat myös hänen mielestään yritystä sekä tyylikkyyttä ilmaisevat "hieno, ylpeä ja tyylikäs".

5.2.2 Yrityksen brändi-identiteetin ilmentymä

Brändi-identiteetin ilmentymää pyrittiin selvittämään kysymällä mitä asioita yrityksen graafisella ilmeellä, kuten logolla ja yritysilmeellä, halutaan viestiä. Mitä ovat ne erottautumistekijät yrityksen ilmeessä, joista yrityksen tunnistaa? Viestintäpäällikkö kertoo yrityksen markkinoinnin pääpainon olevan rekrytointimarkkinoinnissa, jossa se myy itseään työpaikkana.

Kuvallisessa viestinnässä tuodaan esiin lopputuotetta, jonka kautta pyritään innostamaan ihmisiä alalle. Ilmeessä on painotettu graafista, selkeää pintaa ja tietoisesti pyritty pois aiemmin alaan liitetystä romantiikasta sekä työhön liittyvästä hitsauksesta, putkenpätkistä ja suuresta määrästä johtoja. Graafisen ilmeen värimaailma tulee omistajayritykseltä. Lopputuote tulee esiin myös yrityksen logossa ja on myös omistajaohjauksena saatu ohje käyttää lopputuotetta markkinoinnissa. Logo on melko pelkistetty ja siinä tulee esiin sekä omistaja, perheyhtiö, että toimipaikan pitkä historia. Vaikkakin tuote syntyy satojen verkostoyritysten ja yhteistyökumppanien avulla ympäri Suomea, se on vahvasti paikallinen tuote ja lähtee kaupungista X maailmalle, viestintäpäällikkö kertoo. Tätä on haluttu tuoda esille logossakin, jossa vuosiluku kertoo toiminnan alkamisesta kaupungin X toimipaikalla satoja vuosia sitten, vaikkakin itse yrityksen nimi on vaihtunut moneen kertaan matkan varrella.

5.2.3 Yrityksen brändi-identiteetin suhteet, positio & arvolupaus

Arvolupausa selvitettiin kysymällä, mitkä ovat tärkeimpiä tekijöitä joiden avulla yritys vetoaa potentiaalsiin työntekijöihin työpaikkana. Viestintäpäällikkö kuvaa yrityksen

tarjoamaa työtä hyvin mielenkiintoiseksi ja ainutlaatuisiksi työtehtäviksi, ja myös työskentely-ympäristöä uniikiksi.

Jos sä olet jossain suunnittelufirmassa toimistossa ja työ tapahtuu siinä ruudulla, sä et koskaan näe kättes työtä valmiina. Mut meillä pääsee lopulta sinne paikan päälle juhlatamineissa toteamaan et vau, tulipa rakennettua hieno.

Toisena vetovoimatekijänä viestintäpäällikkö toteaa, että yrityksessä on nyt tulevaisuutta ja volyyymia tehdä töitä. Työskentely-ympäristön kannalta yritys ei ole kovin moderni työpaikka, mutta sitä ei haluta peitellä ja antaa väärää kuvaa. Tärkeänä pidetään sitä, että ihmiset otetaan hyvin vastaan ja yrityksessä on hauska tehdä töitä ja ylläpidetään reilua ”työntekemisen fiilinkiä”. Yritys tarjoaa myös ison yrityksen edut, hän toteaa.

Alallaan yritystä voidaan pitää alansa huippuosajana, sillä pitkään alalla toiminut uusi omistaja tuntee liiketoiminnan syvällisesti. Kysyttäessä minkälaista asemaa yritys tavoittelee, viestintäpäällikkö toteaa, että vielä ei olla työmarkkinoilla siinä asemassa mitä tavoitellaan. Viestintäpäällikön mukaan yrityksen tunnettuus ja mielikuva yrityksestä ovat hyvällä tasolla Varsinais-Suomen alueella, sekä meriteollisuutta opiskelevien keskuudessa. Valtakunnallisesti tekemistä on vielä paljon, varsinkin tiettyjen kohderyhmien, kuten insinöörien ja diplomi-insinöörien houkuttelussa. Yritys haluaa, että se nähdään hyvänä ja kiinnostavana työnantajana, joka koostuu pitkälti lopputuotteen hienoudesta ja ylpeydestä liittyen sen tekemiseen.

Yrityksen arvoja ei ole julkikirjoitettu, joten tätä aihetta on lähestytty kysyen, mitä asioita yrityksessä pidetään tärkeänä ja miten se ilmenee. Yhtenä tärkeimmistä tekijöistä kilpailukyvyn kannalta on laatu, johon liittyy myös luottamus ja toimitusvarmuus, viestintäpäällikkö toteaa. Tässä ympäristössä vakavia laatuvirheitä ei voi tulla, ja luotettavuus näkyy siinä, että ihmiset on vastuuntuntoisia ja haluavat tehdä työnsä hyvin.

5.2.4 Yrityksen brändi-identiteetin missio, visio ja ydinarvot

Tavoiteltua missiota lähestyttiin kysymällä, mikä on yrityksen ydintoimintaa. Missiota ei ole yrityksessä julkikirjoitettu, joten tässä kysymyksessä vastaus perustuu enemmän viestintäpäällikön omaan näkemykseen. Hän näkee, että yrityksen ydintoimintaa on yksinkertaisuudessaan huippumodernien risteilylaivojen rakentaminen. (haastateltava 1.)

Yritysesityksessä todetaan, että yrityksen toiminnan painopiste on erikoisaluksissa kuten risteilijöissä ja lautoissa, joissa markkinat eivät ole ylikuumentuneet. Tuote on

kompleksinen ja vaativa - sen tulee olla sekä turvallinen, luotettava että energiatehokas, ja sen toteuttaminen edellyttää projektin luotettavuutta ja aikataulun hallintaa. Asiakkaat arvostavat myös eurooppalaista laatua. (25.3.2019 yritysesitys.)

Visiota lähestyttiin kysymällä, mitä yritys tekee tulevaisuudessa. Viestintäpäällikkö uskoo, että viiden ja kymmenenkin vuodesta päästä edelleen rakennetaan huippumoderneja risteilylaivoja, mutta niin hiotuun ja uudenaikaisin prosessein ja laitteistojen avulla, että se on tehokasta ja kilpailukykyistä, ja myös laadukasta. Ydinarvoja voisi kuvastaa korkea tekninen osaaminen ja se, että ei voida pysähtyä paikalleen, vaan pitää innovoida, ottaa uusia asioita käyttöön ja mennä eteenpäin. Se kuvaa myös yrityksen tekemistä, viestintäpäällikkö kertoo.

5.2.5 Yrityksen brändi-identiteetin kyvykkyudet

Urde kuvaa kyvykkyksiä yrityksen brändi-identiteetin strategisena elementtinä. Yrityksen tulisi tunnistaa, missä se on erityisen hyvä, mitä erikoisosaamista sillä on ja mikä erottaa sen kilpailijoista. (Urde 2013, 752.) Yritys kuvaa omassa yritysesityksessään uuden omistajan ja konsernin tuomia etuja yhdistettynä kaupungin X toimipaikan toimintaan. Korkea joustavuus, innovatiivinen ajatushautomo ja tietotaidon yhdistäminen ovat asioita, joita yritys nostaa esiin. Lisäksi korkea kapasiteetti, asiakaskohtainen sitoutuminen ja yhteistyökumppanien verkosto ovat tekijöitä, joiden kautta yritys pyrkii saavuttamaan kilpailuetua. (25.3.2019 yritysesitys.)

Lopputuotteita yritys kuvailee toimialan suurimmiksi ja innovatiivisimmiksi, joissa on ainutlaatuisia ominaisuuksia ja ne ovat teknisesti hyvin vaativia toteuttaa. Yhden tuotteen valmistamisen projekti saattaa vaatia jopa yli 900 yrityksen projektijohtamista. Myös lopputuotteen ympäristöystävällisyyteen ja energiatehokkuuteen on kiinnitetty huomiota ja näitä ominaisuuksia on tuote tuotteelta pystytty myös kehittämään parempaan suuntaan. (25.3.2019 yritysesitys.)

Me erottaudutaan teknologiatasolla ainakin siinä, et meidän laivat on keskimäärin energiatehokkaampia kuin kilpailijoiden.

Ympäristövaikutukset on pienemmät ja se säästää myös

polttoainekuluissa isoja summia asiakkaille. (viestintäpäällikkö)

Käyttömukavuutta on myös lisätty vähentämällä melua ja tärinää. Yritys kuvaa lopputuotteita kelluviksi älykaupungeiksi, joissa on yhä erilaisempia vapaa-ajanviettomahdollisuuksia. (25.3.2019 yritysesitys). Volyymin kasvaessa tuotteiden

läpimenoaika lyhenee, mikä lisää myös työvoiman tarvetta ja uusia investointeja. Kilpailijoista erottaudutaan joustavuudella – tuotetta voidaan optimoida vielä suunnittelun ja tuotannon aikana. Myös olemassa olevan ympäristön ja johtavien toimittajien hyödyntäminen voidaan nähdä vahvuutena. Älykäs ja joustava tuotanto ovat ainoita keinoja säilyttää kilpailukyky korkeamman palkkatason maissa. (25.3.2019 yritysesitys.)

5.2.6 Yrityksen brändi-identiteetin kulttuuri

Yrityskulttuuriin liittyen viestintäpäällikköä pyydettiin ensin kertomaan yrityksen arjesta, mikä kuvaa tapaa tehdä asioita. Viestintäpäällikkö kuvaa kulttuurin olevan nyt murroksessa, sillä puolet nykyään työskentelevistä on tullut taloon alle viiden vuoden aikana ja tuoneet samalla omaa kulttuuriaan.

Yritys on kuin gigantinen startup, jolla on sit kuitenkin paljon vanhoja työntekijöitä ja perinteitä myös.

Tavoiteltuun yritysbrändi-identiteettiin liittyen kysyttiin, mitä johto odottaa, minkälaista kulttuuria tavoitellaan. Viestintäpäällikkö kuvaa johdon odottavan avointa ja vastuuntuntoista suhtautumista uusiin asioihin, sillä työ on usein hyvinkin itsenäistä. Asiat täytyy pystyä ratkaisemaan itse. Yrityksen johto pitää myös tärkeänä, että tiimit toimivat ja ihmisillä on keskinäinen kunnioitus toisiaan kohtaan ja kaikki ovat hyviä työkavereita toisilleen. Toimialaan liittyvistä perinteistä halutaan tietyltä osin pitää kiinni ja siirtää tiettyjä traditioita eteenpäin uusille työntekijöille. Osaltaan sitä halutaan muuttaa, mihin tarjoutuu nyt mahdollisuus uusien työntekijöiden kautta.

*Vaikka tää on hyvin perinteinen ala, tähän on aina kuulunut se, et pitää uudistua ja tuoda uutta. Muuten tää ois pysähtynyt.
(viestintäpäällikkö)*

Yrityksen liiketoimintaa kuvaa se, että alalla toimijoita on vain muutamia ja myös asiakkaita on vain muutamia. Johdon edustaja kuvailee yritystä maailman huipuksi omalla alallaan. Yritysbrändinä tavoitteena on rakentaa suhdetta myös muihin kuin asiakkaisiin, ja tavoitella Suomessa erityisesti potentiaalisia, osaavia työntekijöitä. Yrityksen näkyvä markkinointi kohdistuu pääosin rekrytointimarkkinointiin tavoitellen uudenlaista osaamista, sillä perinteisestä rakentamisesta ollaan pyrkimässä datalla ohjattuun. Digitalisaatioon liittyvät osaamisalueet sekä automaatio-osaaminen ovat

yritykselle tulevaisuuden kannalta tärkeitä. Suurin osa tuotannon työntekijöistä tulee yrityksen oman oppilaitoksen rekrytoimina, muissa tehtävissä hakijoista miltei 99% tulee digimarkkinoinnin kautta. Johdon tavoitteleman yritysbrändi-identiteetin tarkastelussa tarkasteltiin myös uusille työntekijöille jaettavaa tervetulokirjettä ja yrityksen toimintaohjetta ”code of conduct”. Ensisijaisesti näissä painotetaan yhteistyön merkitystä ja reilua toimintaa, edellytetään työntekijöiltä henkilökohtaista sitoutumista työhön sekä asiakaslähtöisyyttä, niin aikataulujen pitämisessä kuin laadussa ja turvallisuudessa.

5.3 Todellinen yritysbrändi-identiteetti työntekijöiden kokemana

5.3.1 Yrityksen brändi-identiteetin persoonallisuus

Empiirisen tutkimuksen pääpaino tässä työssä on yritysmarkkinoilla toimivan yrityksen yritysbrändi-identiteetin selvittäminen ja sitä varten yhtenä tärkeimmistä tehtävistä on selvittää, miten yrityksen työntekijät todellisuudessa kokevat yrityksen brändi-identiteetin. Tätä lähestytään haastattelussa tarkastelemalla yrityksen brändi-identiteettiin liittyviä elementtejä: persoonallisuus, ilmentymä, arvolupaus, arvot, missio ja visio sekä kulttuuri.

Työntekijöiden mielikuvaa yrityksen brändi-identiteetin persoonallisuudesta pyrittiin saamaan selville kysymällä, mitkä luonteenpiirteet kuvastavat parhaiten yritystä. Apukysymyksenä pyydettiin kuvailemaan millainen yritys olisi ihmisenä. Vastauksissa oli melko paljon hajontaa, mutta ne toimivat hyvänä pohjana keskusteluille, joiden kautta nousi esiin yrityksen identiteettiä kuvaavia asioita ja tapaa toimia.

Vapaasti assosioiden työntekijät kuvasivat yritystä isoksi ja komeaksi, menestyväksi ja huomiota herättäväksi, jämäkäksi, kunnianhimoiseksi ja määrätietoiseksi. ”*Kun päätetään jokin asia, niin sitte mennään sen mukaan, tuli hyvä tai huono*” haastateltava 12 kuvaa yrityksen jämäkkyyttä. Työntekijät kuvasivat yritystä myös reiluksi, huolehtivaksi ja ystävälliseksi viitaten työntekijöiden kohteluun, ilmapiiriin ja työyhteisöön yrityksessä ja myös yrityksen lisääntyneeseen viestintään sosiaalisessa mediassa.

Ei koskaan ahdistu tulla tosta portista aamulla. Pienet asiat luo yhteisöllisyyttä, kaikki tervehtii, vaikkei olis tuttuja. Hyvä me-henki, tiedät aina saavas taustatukea, yksinään ei tarvi olla (toimihenkilö 7).

Yritystä kuvataan vapaasti assosioiden myös luotettavana viitaten yritykseen työnantajana; palkka tulee ajallaan ja työterveydestä pidetään huolta. Vakaata työpaikkaa pidettiin tärkeänä, sillä se ei aina ole ollut itsestäänselvyys alalla. Pääosin vastanneilla voidaan todeta olevan positiivinen kuva yrityksen persoonallisuudesta, vaikkakin kritiikkiäkin esitettiin. Kritiikki kohdistui kuitenkin enemmän esimiestyöhön ja työkavereiden toimintaan, kuin suoraan yritykseen. Vanhaa yrityskulttuuria ja henkeä, jossa vastoinkäymisten edessä lakkoillaan, on vielä jäljellä, vaikkakin se on vähentynyt, muutamit vastaajat mainitsevat. Uusien työntekijöiden myötä ajatusmaailma on kuitenkin muuttumassa.

Vielä on sitä 60-70 -luvun ajatusmaailmaa, mikä pitäis kääntää tälle vuosituhanalle täälläkin. (toimihenkilö 4)

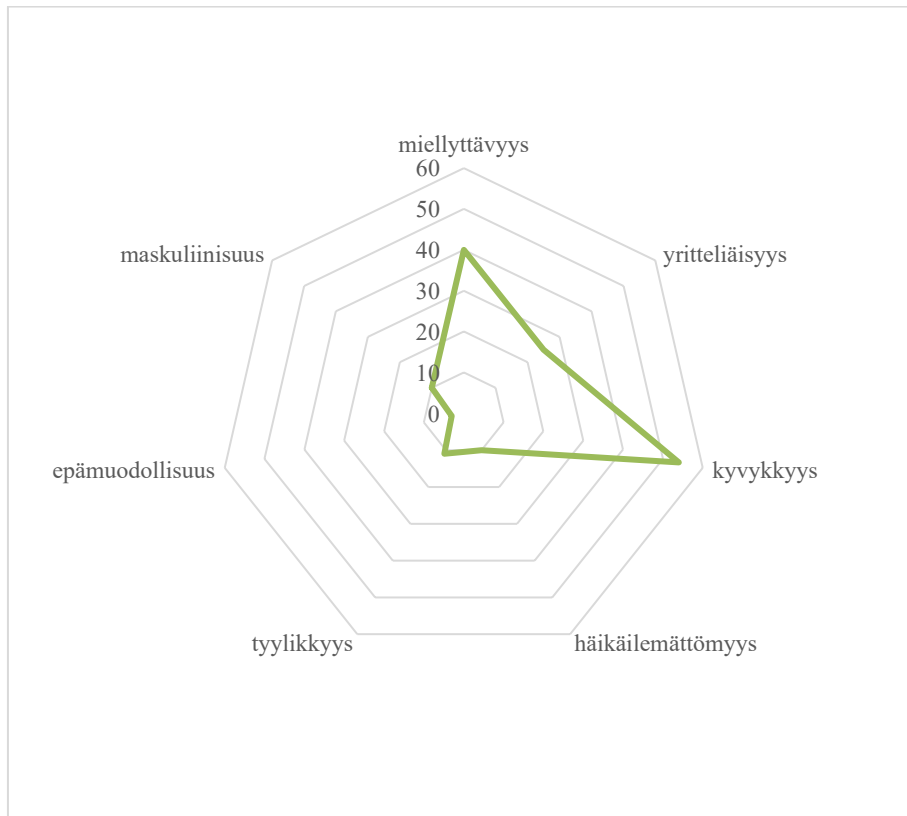
Osa vastaajista kuvasi yritystä hyvin perinteiseksi, konservatiiviseksi, byrokraattiseksi ja hidasliikkeiseksi, vaikka toisaalta vastaajat totesivat yrityksen olevan samalla uudistumishaluinen uuden omistajan myötä. Muutamalla vastaajista mielikuva oli ristiriitainen – yrityksen kuvattiin olevan samalla uudistumishaluinen korkeateknologiayritys ja perinteinen terästuotanto.

Tää on toimipaikkana dinosaurus, joka ei ole ehtinyt kehityksen mukaan ollenkaan. Ja jonka ratsaille uusi omistaja on noussut pyörittämään toimintaa, ja koittaa uudistaa sitä. (toimihenkilö 4).

Vastaajilla oli vaikeuksia määritellä vastauksessaan, kuvaako vastauksessaan yritystä toimipaikkana vaiko uuden omistajan nimellä, sillä ne koettiin erilaisina. Vaikka paikkaa pidettiin perinteisenä ja joitakin toimintatapoja konservatiivisena, uuden omistajan myötä toimipaikasta todettiin tulleen enemmän nuorekas ja uudistuva, riippuen vähän siitä, missä ja kenen kanssa tekee töitä. Yksi vastaajista kuvaa, että uudistumishaluisuus näkyy johdon tasolla ja siinä, että on paljon uusia työntekijöitä, jotka haluavat jättää oman jälkensä ja viedä asioita eteenpäin. Tuotannon tuplaamisen tavoite toisaalta pakottaakin yrityksen uudistumaan.

On myyty itemme siihen tilanteeseen, et on pakko uudistua, et saadaan ne tehtyä. Tällä tahdilla ne ei valmistu ikinä. (toimihenkilö 2).

Kuviossa 7 on esitetty kategorioittain vastaajien valmiista listasta valitsevat luonteenpiirteet, jotka heidän mielestään kuvastavat yritystä.



Kuvio 7 Tapausyrityksen työntekijöiden valitsevat yrityksen persoonallisuutta kuvaavat luonteenpiirteet kategorioittain mukaillen Davies ym. 2004

Valmiista listasta (LIITE 2) yritystä kuvaaviksi luonteenpiirteiksi työntekijät valitsivat eniten yrityksen kyvykkyyttä kuvaavia luonteenpiirteitä, kuten kunnianhimoinen, turvallinen, tavoitteellinen ja arvostettu. Myös luotettava, tekninen ja johtava saivat kannatusta suurimmalta osalta. Kunnianhimoinen ja tavoitteellinen luonteenpiirteinä tulevat esiin yrityksen tavoitteissa ja luottamuksesta siihen, että ne pystytään saavuttamaan. Yksi vastaajista epäröi, miten paljon voidaan tehostaa, ennen kuin tulee niin sanotusti seinä vastaan.

Täytyy olla kunnianhimoinen et tän saa pidettyä pystyssä. (toimihenkilö 4)

On kova halu tehdä isoja laivoja ja se et halutaan kasvattaa viel tuotannon tahtia, kuulostaa kunnianhimoiselta. Mut johdolla on siihen suunnitelmat. (toimihenkilö 5)

Pitää olla kunnianhimoinen jos aikoo saavuttaa jotain. (työntekijä 8)

On intoa edetä ja olla maailman paras telakka, rakentaa suurimpia laivoja ja on siinä onnistuttukin ja lisää tulee. (työntekijä 11)

Turvallisuus luonteenpiirteenä yhdistetään yrityksessä sekä pitkään tilauskirjaan, turvalliseen työpaikkaan, että työturvallisuuteen panostamiseen. Turvallisuutta tuo myös se, prosessit ovat kunnossa ja tiedetään miten työt hoidetaan. Arvostettu luonteenpiirteenä välittyy yrityksestä työnantajana, omistaja-perheyrityksestä ja perheen nimestä ja arvostetusta työstä, jonka laatu on parempaa verrattuna muihin. Arvostus välittyy myös median kautta.

Näytään valtakunnan mediassa ja sekin tuntuu mukavalta, että tuttavapiirikin on kiinnostunut mitä mä täällä teen. (toimihenkilö 5)

Voidaan todeta, että työntekijöiden yritystä kuvaavat luonteenpiirteet edustavat kyvykkyyttä kuvaavaa kategoriaa, joka kertoo ulottuvuutena yrityksen luotettavuudesta ja kunnianhimoista, sekä myös työntekijöiden tyytyväisyydestä (Davies ym. 2004, 141).

Erikseen kysyttäessä, mitä luonteenpiirrettä vastaaja pitää eniten yritystä kuvaavana, painoarvoa annettiin luonteenpiirteille kunnianhimoinen, luotettava ja kannustava. Kannustava ilmenee yrityksessä hyvänä työilmapiirinä ja johdon taholta viestinä, että on saatava paljon asioita aikaan ja ne tehdään yhdessä.

Luotettavuus tulee mieleen muun muassa siitä, että lopputuotteet toimitetaan asiakkaalle aikataulussa. Yritys nähdään luotettavana työnantajana ja luotetaan siihen, että töitä on.

Se tapa, miten ihmiset tekee töitä, kaikki on asialle omistautuneita ja tekee parhaansa. Kaikki tekee kovasti töitä ja luottaa siihen et töitä riittää. (toimihenkilö 6)

Asiakkaat maailmalla arvostaa paljon sitä, et pidetään se mitä luvataan. Omistajabrändillä on Keski-Euroopassa pitkät perinteet ja se nostaa sitä arvostusta. Ajattelen enemmän omistajabrändiä ja yrityksen sijaintipaikkakuntaa yhdistettynä meidän perinteisiin, kuinka kauan on tehty ja sillä pieteetillä, se on hyvä paketti. (toimihenkilö 7)

”Tekninen” luonteenpiirteenä liitetään innovatiivisuuteen, systeemien kehittämiseen ja tekniseen insinöörialaan. Yrityksessä pyritään löytämään yhä parempia teknisiä ratkaisuja.

Toiseksi eniten työntekijät kuvailivat yritystä miellyttävyyteen liittyvillä luonteenpiirteillä, joista eniten suosiota saivat vastuullinen, reilu, kannustava ja ystävällinen. Painoarvoltaan yritystä eniten kuvaavana luonteenpiirteenä työntekijöiden keskuudessa pidettiin kannustavaa.

Se kuva mikä annetaan ulos medialle ja muille, meil ei oo mitään salattavaa, se antaa rehellisen kuvan. (toimihenkilö 7)

Työilmapiiri on kannustava. (työntekijä 8)

Ei tartte jännittää et tekis jotain väärin, kun kaikki kannustaa toisiaan. (työntekijä 9)

Yrityksen ystävällisyydestä kertoo, että kaikkia työntekijöitä kohdellaan ystävällisesti ja tasapuolisesti ja toivotetaan tervetulleeksi joka paikkaan, mikä luo yhteenkuuluvuutta. Työnantajaa pidetään reiluna ja reiluus tulee mieleen myös työyhteisössä koetusta reilusta kohtelusta ja kaikkien mielipiteiden huomioonottamisesta. Vaikkakin haastattelussa pyydettiin kuvaamaan yritykseen liitettäviä luonteenpiirteitä, monella työntekijällä vastaukset kääntyivät esimiestyöhön ja kuvaan esimiehestä organisaation sijaan. Davies (2004, 143) toteaaakin tämän ongelman liittyvän yrityksen henkilöitymisen metodologiaan, jossa yrityksen organisaation sijaan, vastaaja kuvaa linjaesimiestään.

Tarkastellessa molempien sekä työntekijöiden että toimihenkilöiden vastauksia yhdessä, niiden voidaan todeta olevan samansuuntaisia ryhmien osalta. Vaikkakin eniten kannatusta saaneet luonteenpiirteet olivat erilaisia toimihenkilöiden ja työntekijöiden kesken, ne edustivat kuitenkin samaa kategoriaa. Työntekijöiden vastaukset kertoivat enemmän työskentely-ympäristöön ja esimiestyön kautta ilmenevistä asioista. Eniten yritystä kuvaaviksi luonteenpiirteiksi nousivat molempien, sekä työntekijöiden että toimihenkilöiden vastauksia tarkastellessa kunnianhimoinen, tavoitteellinen, turvallinen sekä arvostettu. Vaikkakin kyvykkyyttä ja miellyttävyyttä kuvaavat luonteenpiirteet nousivat molemmissa ryhmissä enemmän esiin, kannatusta sai myös yritteliäisyyttä kuvaavat ”innovatiivinen” ja ”jännittävä”.

5.3.2 Yrityksen brändi-identiteetin ilmentymä

Yrityksen brändi-identiteetin ilmentymää tarkasteltiin kysymällä yrityksen työntekijöiltä, millaisena yritys heidän mielestään näyttäytyy. Yrityksen markkinoinnin pääpaino Suomessa on rekrytointimarkkinoinnissa, joten haastattelutilanteessa mukana ollut materiaali koostui LinkedIn -sovelluksessa julkaistuista yrityksen omista rekrytointi-ilmoitusten kuvista, henkilöstölehdessä ja yrityksen vuosikertomuksesta. Vastaajia pyydettiin kuvailemaan yrityksen ilmettä, mitä logo ja värimaailma kertoo yrityksestä. Sekä lisäksi, miten yritys toimipaikkana näyttäytyy ja vastaako se sitä kuvaa, mikä vastaajalla itsellään on yrityksestä.

Yrityksen logoon oltiin pääosin tyytyväisiä ja sen katsottiin kuvastavan yritystä. Jotkut vastaajista näkivät siinä viitteitä saksalaiseen ajatusmaailmaan ja saksalaisiin brändeihin. Logoa kuvataan selkeänä ja helppona, sopivan yksinkertaisena, mutta määrätietoisena ja dynaamisempuna verrattuna yhtiön toisen telakan logoon, josta se eroaa muun muassa siinä, että logossa on lopputuotetta esittävä elementti tekstin päällä. Yhden vastaajan mielestä värimaailma oli vanhahtava, mutta luotettavuutta herättävä. Kaikki vastaajista eivät kuitenkaan tunnustaneet elementtiä laivaksi. Sitä pidettiin hienona, että logossa pyritään tuomaan esiin molempia, omistajaa, paikkakuntaa sekä pitkää paikallista historiaa toimialalla, johon vuosilukukin logossa viittaa. Vuosiluku ei ollut kaikille vastaajista selvä, mistä se on lähtöisin, sillä taloon tullessa ei ollut perehdytystä historiaan. Yksi vastaajista kuvasi logoa positiivisena yhdistelmänä, jossa on paikan tuomaa vanhaa rakennuskulttuuria ja omistajayrityksen tuomaa innovatiivisuutta. Tuomalla paikkakunta esiin nimessä, tehdään myös ero yrityksen toiseen telakkaan, mitä pidettiin hyvänä asiana. Varsinkin paikallisille oli tärkeää, että paikkakunnan nimi on mukana logossa. Myös omistajan nimen näkymistä logossa pidetään myös hyvänä asiana, sillä sille oltiin kiitollisia yrityksen pelastamisesta ja eteenpäinviemisestä:

”eka omistaja, sitten paikkakunta, tässä järjestyksessä” (työntekijä 8)

”sillä ilman tätä omistajaa, tuskin koko yritystä olisi enää olemassa”

(työntekijä 9).

Logoa tarkastellessa syntyi keskustelua siitä, kummassa työntekijät mieltävät olevansa töissä, kaupungin X telakalla vaiko yrityksen A telakalla. Voidaankin todeta, että itse toimipaikkaa pidetään omana brändinään ja tämä voi aiheuttaa ristiriitaa siihen, miten

yritysbrändi mielletään. Uuden omistajan brändi nähdään vahvana ja seitsemän vastaajista kertoivat tuovansa mielellään ja ylpeinä esiin brändin ja yrityksen nimen, kertoessaan missä ovat töissä. Sijaintipaikkakunnalla puhutaan enemmän paikkakunnan telakasta, kun taas ulkopuolella on helpompi puhua yritys A:sta, vaikka yllättävän huonosti yritys vielä tunnetaan paikkakunnan ulkopuolella, yksi toimihenkilöstä toteaa.

Yritysilmeen ja julkaisujen kuvamaailman kerrotaan pääosin vastaavan omaa näkemystä. Yrityksen valmistamaa lopputuotetta, laivaa, tuodaan esiin monen julkaisun kannessa ja moni haastateltavista oli sitä mieltä, että on positiivinen asia, että lopputuote näkyy kuvissa. Sitä pidetään hienona, laivaa ja siihen liittyviä innovaatioita.

Innovatiivinen laivanrakentaminen, se on se millä yritys myy ja sitä yritys kuvastaakin. (toimihenkilö 4).

Lopputuotteen kuvia puolustetaan myös sillä, että se kuvastaa sitä, mihin kaikki lopulta tähtää, *"isoihin maailmanluokan risteilijöihin, lopputuotteen ylistämiseen"*. Valtavuutta ja massiivisuutta voisi tuoda vieläkin enemmän esiin, Pohjoismaiden suurimpia pukkinostureita ja linjoja, sillä yritys ei missään nimessä ole tylsä, yksi työntekijöistä pohtii. Lopputuotteesta ollaan ylpeitä aikaansaannoksena, ja sitä voidaan pitää mittarina onnistumisesta. Toisaalta usea vastaajista toteaa, että ulospäin annettu kuva ei kerro, miten siihen pisteeseen päästään, sillä se on vain lyhyt hetki, kun lopputuote näyttää samalta kuin julkaisujen kuvissa. Työntekemisen tunnelma ei välity yrityksen esitteiden ja kuvamaailman kautta, todetaan. Vai halutaanko rekrytointi-ilmoituksissa antaa liian hyvä kuva, jotta saadaan työntekijöitä lisää, epäilee yksi vastaajista.

Jää monelle aika epäselväks, mitä se työ sit on. Sitäkin vois jollakin tasolla tuoda esiin, mistä kaikki lähtee. (haastateltava 7)

Koontipuolta vois tuoda esiin ja sitä mitä tapahtuu alkuvaiheessa. (haastateltava 10)

Vaikkakin vanhaa infrastruktuuria on vielä jäljellä, yrityksessä on tehty paljon uudistuksia. Toimitilat eivät tällä hetkellä vastaa innovatiivista mielikuvaa, mikä yrityksestä annetaan, yksi vastaajista toteaa. Infran tilanne ja vanhat toimitilat oli tulleet usealle hieman järkytyksenä ja myös siitä oltiin huolissaan, antavatko tilat vääränlaisen kuvan yrityksestä asiakkaan edustajille. Ymmärrystä kuitenkin löytyi, että on muita

kohteita, mihin tulee ensisijaisesti panostaa yrityksen uudistuessa ja muutos tapahtuu ajan myötä. Uudistumisen symbolina pidetään uutta, valtavan kokoista pukkinosturia, joka tuo tunteen, että nyt töitä tehdään tässä paikassa ihan tosissaan, yksi työntekijöistä kuvaa.

5.3.3 Yrityksen brändi-identiteetin arvolupaus

Työntekijöiden kokemaa arvolupausta pyrittiin saamaan selville kysymällä, millainen mielikuva heillä on yrityksestä ja miten he kuvailisivat yritystä työntekijänä jollekin ulkopuoliselle. Yrityksen suuruus ja menestys omalla toimialallaan sekä pidettynä työnantajana nousivat esiin. Työntekijät kuvailivat yritystä johtavaksi laivanvalmistajaksi maailmassa, tosi suureksi ja menestyväksi, jolla on korkeat tavoitteet, sekä työnantajana rehdiksi, joka myös huolehtii työntekijöistä. Miltei kaikki vastaajista kertovat viihtyvänsä yrityksessä hyvin, suurin osa oikeinkin hyvin.

Työntekijöitä pyydettiin lisäksi kuvailemaan, mikä yrityksessä on parasta ja missä sillä olisi kehitettävää. Vastaajat kuvaavat parhaaksi asiaksi konkreettisen tekemisen ja työn etenemisen seurannan – näkee, kun lopputuote rakentuu ja saa olla siinä mukana. Myös niille työntekijöille, jotka eivät konkreettisesti rakenna laivaa, ympäristö on tärkeä.

Kun katsoo tätä ihmismäärää ja näkee kun lopputuote rakentuu, niin sitä on aina yhtä innoissaan. Se et se on niin konkreettista, on ihan ehdoton ykkösjuttu.
(toimihenkilö 2)

On se hienoo, kun multakin kysytään että ooks sä ollut tekemässä sitä (laivaa), vaikken oikeesti yhtään ruuvia oo laittanut siihen kiinni. Mut luodaan kuitenkin ne edellytykset. (toimihenkilö 4)

Yrityksen kuvataan myös olevan työpaikkana mielenkiintoinen, sillä aina tulee uutta ja mielenkiinto pysyy. Omistajayrityksen myötä tulee vakautta ja uskottavuutta maailmalla, ja myös varmuus siitä, että töitä riittää, tuo vakautta ja uskoa tulevaan. Useat työntekijöiden edustajat vastasivat, että yrityksessä parasta on viihtyisä työympäristö ja työkaverit, vaikkakin olosuhteet työntelemiseen ovat joillakin todella haastavat. Yritystä kuvaa myös työteliäisyys ja ihmisten omistautuminen työlle. Työn imuun pääseminen saattaa kuitenkin olla uudelle henkilölle vaikeaa, jos sisäänajoa ei ole tehty tarpeeksi hyvin ja vaatiikin sinnikkyyttä ottaa asioista selvää, yksi toimihenkilöistä kertoo.

Kehitettävää olisi siinä, että työntekijät toivoisivat yrityksen tilojen vastaavan siitä annettua mielikuvaa. Myös omista toimintatavoista haluttaisiin pitää kiinni ja niitä pidetään parempana kuin 'Saksan mallia'. Uusien työntekijöiden houkuttelemiseksi ammattimaista työntekemistä ja työntekijöitä voitaisiin tuoda enemmän esiin, jotta kuva olisi realistinen, mitä yrityksessä tehdään. Sosiaalisen median kanavissa tätä on kyllä tuotu esiin, mutta seuraakohan niitä muut kuin yrityksessä työskentelevät, vastaaja 11 pohtii. Työntekijöiden ammattiyylpeys huokuu monen vastaajan vastauksissa:

Ammattiyylpeyttä saisi ehdottomasti tuoda esille, tääl on laadukkaimmat työntekijät, mitä mulla on ikinä tullut vastaan. (työntekijä 12).

Arvolupauksen täyttymisen kokemusta selvitettiin työntekijöiltä myös kysymällä kertooko ihmiset kysyttäessä, missä ovat töissä. Kaikki vastasivat tähän myöntävästi. Useimmat olivat hyvinkin ylpeitä, kun saavat sanoa työskentelevänsä yrityksessä (haastateltavat 2, 4, 6, 8, 9, 11, 12). Tätä perusteltiin muun muassa sillä, että on hieno sanoa olevansa yrityksessä töissä, joka on menestyvä ja kiinnostaa muita ihmisiä, ja josta kirjoitetaan lehdissä.

Voin ylpeesti kertoa, et oon täällä töissä ja avoimesti seistä sen takana, mitä yhtiö tekee. Koko se ajatus, tää on aika iso veturi alueella. (toimihenkilö 7)

On ylpeyttä omiin aikaansaannoksiin. Hivenen ylpeämmäksi tulee, kun lukee lehdistä yrityksestä kirjoitettuja juttuja. (toimihenkilö 5)

Arvolupausta selvitettiin myös kysymällä syytä, miksi henkilö tuli yritykseen töihin, muun syyn kuin rahallisen korvauksen takia. Monelle vastaajista palkka ei ollut ollenkaan tärkeässä roolissa työpaikan valinnassa. Suuri kiinnostus laivoihin ja innostus laivanrakentamiseen oli monella pohjimmaisena syynä sekä nykyisen omistajan tuoma vakaus, turvallisuus ja usko tulevaan tukivat myös työpaikan valintaa.

Rakkaudesta laivanrakennukseen ja sellanen, että saa olla mukana suuremmassa, se on se juttu. Tää iskee sellasiin henkilöihin, jotka haluaa tehdä suurta ja näyttävää. (työntekijä 8)

Työpaikan monipuolisuus ja ison yrityksen edut, mielenkiintoinen työ ja sekä se, että pääsee kehittämään uutta, olivat muita työpaikan valinnan kriteerejä. Moni suosittelisi

yritystä työpaikaksi muillekin, vaikkakin yritys on perinteinen, löytyy monenlaisia mahdollisuuksia ja erilaisille ammattilaisille on tarvetta.

5.3.4 Yrityksen brändi-identiteetin ydinarvot

Yrityksen arvoja ei ole julkikirjoitettu, joten haastatteluissa ei ollut tarkoituksena selvittää, tuntevatko työntekijät yrityksen arvot, mitä yritys brändinä edustaa. Sen sijaan haastattelussa tavoitteena oli pyrkiä tunnistamaan, mitä asioita yrityksessä pidetään tärkeinä ja miten se näkyy ulospäin. Mitä arvoja yritys voisi brändinä edustaa?

Aika monella yrityksellä ne [arvot] on tiukkaan naulattu..tai annetaan työntekijälle et lue nää. Mut täällä ei taida olla vastaavaa. (toimihenkilö 5)

Yritys on suuri ja työtehtävät ovat hyvin erilaisia, joten näkökulmat yrityksen sisällä vaihtelevat. Avoimuus ja joustavuus on lisääntynyt uusien työntekijöiden myötä. Tärkeänä asiana mainitaan myös innovointiin panostaminen: tehdään aina jotakin paremmin, vaikka pieniäkin asioita. Yrityksen puolelta työntekijöitä kannustetaan innovointiin ja uuden oppimiseen. Yksi työntekijä viittaa arvoihin liittyen omistajayritykseen:

Pitkän linjan perheyriyksellä on perinteet ja arvot, ja jota Suomessakin arvostetaan työllistäjänä ja isona toimijana. (toimihenkilö 3)

Haastatteluissa nousseita yritykselle ominaisia asioita olivat ammattiylpeys ja osaamisen ja työntekemisen arvostus. Työntekijöitä kannustetaan ja annetaan mahdollisuus, mutta odotetaan myös vastuunottamista ja sitoutumista. Yrityksessä arvostetaan ammattitaitoa ja henkilöstöä koulutetaan vastaajat mainitsevat. Yritystä kuvaa myös luotettavuus ja täsmällisyys, haastateltava 3 toteaa. Ne tulevat siitä, että lopputuote ei vaan voi myöhästyä, aikatauluista on pidettävä kiinni. Kysyttäessä mitä arvoja yritys voisi edustaa, työntekijä 11 ehdottaa arvoiksi: *"osaamista, huipputeknologiaa ja ammattiylpeyttä"*.

Asiakaslähtöisyys on yrityksessä tärkeää, sisältäen sisäisen asiakkuuden näkökulman (haastateltava 5). Tätä kuvannee haastateltavan 6 näkemys luotettavuudesta, että laadukas työ on prosessi, joka etenee kerroksittain ja edellisen tekijän työn laatuun pitää voida luottaa. Laatu on tärkeää ja asioita ei jätetä puolitiehen (haastateltava 9), vaan työt tehdään kunnolla (haastateltava 10). Yrityksen arvoista kertoo haastateltavien mukaan myös se,

että ihmistä ja työntekijää arvostetaan ja pidetään huolta ihmisistä sekä ympäristöstä, ja kohdellaan reilusti kaikkia työntekijöitä.

5.3.5 Yrityksen brändi-identiteetin missio & visio

Yksi yrityksen brändi-identiteetin viitekehysten elementeistä Urden (2013, 754) mukaan ovat yrityksen missio ja visio, jotka kertovat mikä yrityksessä sitouttaa taloudellisten tavoitteiden lisäksi – mitä tavoitellaan, mitä haluttaisiin olla. Yrityksen missiota lähestyttiin kysymällä mitä työntekijät ajattelevat, miksi yritys on aikoinaan perustettu, miksi se on vielä olemassa ja mikä on sen ydintoimintaa.

Haastateltavat olivat melko yksimielisesti sitä mieltä, että yrityksen ydinosaamista on monimutkaisten, huippuluokan risteilylaivojen rakentaminen, juuri muihin oheisasioihin ei kannata keskittyä. Myös asiakkaan muutostoiveisiin vastaamista, joustavuutta, pidetään yrityksessä tärkeänä. Huolimatta sääolosuhteista ja maantieteellisestä sijainnista, se että täällä kannattaa ylipäätään rakentaa, johtunee suomalaisesta laatutyöstä, yksi vastaajista arvelee. Nykyisen omistajayhtiön puolesta näkyy intohimo laivoihin, minkä uskotaan olevan perheyhtiössä pysyvä tekijä. Vastauksissa tuli esiin, että monelle vastaajista oli vaikeaa vastata, puhutaanko omistajayhtiöstä vaiko toimipaikasta, jonka uusi omistaja on hankkinut omistukseensa neljä vuotta sitten.

Perheyhtiössä elävät laivanrakennukselle, sellanen mielikuva siitä tulee. Ja juuret on syvällä, sekä perheyhtiöllä että toimipaikalla, tää on osa tän kaupunginkin identiteettiä. (toimihenkilö 12.)

Vastaajat arvelivat, että pitkä historia sekä toimipaikan, että omistajayhtiön puolesta ovat luoneet osaamista, tietotaitoa, joka on siirtynyt eteenpäin. Niin projekti- kuin käsityöosaaminen yrityksessä on ainutlaatuista, mitä ei voi oppia kouluissa. Kaikenlaisten vaikeuksien jälkeen on myös kehittynyt omanlaisensa sitkeys, yksi vastaajista arvelee. Koska kumpaakaan, missiota tai visiota ei ole yrityksen toimesta viestitty työntekijöille, haastattelussa tarkoituksena oli selvittää, miten työntekijät kokevat vision - mitä yritys tavoittelee tulevaisuudessa. Vastaajat kertoivat yrityksellä olevan valoisat näkymät tilausten puolesta viideksi vuodeksi eteenpäin, mutta sen jälkeen ei tiedetä, mitä tapahtuu. Vastaajat ovat vahvasti sitä mieltä, että viiden, ja jopa kymmenen vuoden päästä edelleen rakennetaan risteilylaivoja. Ehkä jopa maailman suurimpia, eri näköisiä ja

innovatiivisempia, joissa on enemmän niin sanottuja sirkushuveja matkustajille ja huipputeknologiaa. Autolauttojen ja muiden alusten rakentaminen koetaan askeleeksi taaksepäin, kun osaamista yrityksessä on nimenomaan hienoihin risteilyaluksiin. Jos pystytään edelleen kehittämään hienompaa, niin laivoja, mutta jos ei, niin laivojen korjaaminenkin voisi olla vaihtoehto tai muiden kelluvien "härveleiden" rakentaminen. Vastaajilla riittää uskoa siihen, että yritys on tulevaisuudessakin suunnannäyttävä ja pysyy kilpailussa mukana, koska koko ajan kehitetään uutta, joustetaan ja muututaan kilpailutilanteen mukaan. Tulevaisuuden laivoissa voisi korostua myös ympäristöystävällisyys trendinä vielä enemmän, muun muassa päästöjen vähentämisen ja veden hyötykäytön suhteen ja laivat voisivat olla myös kevyempiä. Tulevaisuuden laivat voisivat olla myös sellaisia, että niillä voi operoida kylmemmillä alueilla. Lopputuotteen tulee olla yhä viimeistellympi vastatakseen kiristyviä laatukriteerejä ja siinä korostuu verkostoyhteistyö alihankkijoiden kanssa. Jotkin vastaajista epäilevät, voiko lopputuotteen kokoa enää kasvattaa vai tuleeko tekniikan ja telakan sijainnin puolelta raja vastaan. Työtahdin uskotaan kasvavan volyymin myötä, liikevaihdon kasvavan ja tuotannon kaksinkertaistamisen tavoitteeseen uskotaan päästävän, vaikka se vaatiikin kovaa työtä. ”*Vaikka maailma muuttuukin, keksitään kyllä keinot jatkaa laivateollisuutta, sillä on purjelaivoistakin päästy tähän pisteeseen saakka*” yksi työntekijöistä mietti.

5.3.6 Yrityksen brändi-identiteetin kyvykkyydet

Yrityksen kyvykkyyttä selvitettiin kysymällä työntekijöiden näkemystä siitä, missä asioissa yritys on erityisen hyvä ja mitä se tekee paremmin kuin muut toimialan yritykset. Vastauksissa tuli esiin, että laatu ja varsinkin toimitusvarmuus, että laivat on pystytty luovuttamaan ajoissa, koetaan yrityksessä kunnia-asiana. Kyvykkyyksiksi mainitaan myös se, että työnjälkeä pidetään sellaisena, mitä ei muilta toimijoilta löydy. Laadukas työnjälki tuo etua myös siihen, että korjauksia ei tarvita paljoa ja tilaukset pysyvät paremmin luvatussa aikataulussa. Yrityksessä ollaan myös valmiita venymään, jotta kaikki lopulta valmistuu ajoissa. Laivantekoprosessi osataan yrityksessä todella hyvin ja yrityksessä on henkilöitä, joilla on pitkä kokemus projektinhallinnasta ja resurssoinnista. Oman henkilökunnan osaamista arvostetaan korkealle myös itse laivanrakentamisessa.

On maailmanluokan osaamista, yliopistoyhteistyötä ja tutkimustuloksia esitetään ihan kansainvälisestikin. (työntekijä 5)

Asiakkaan näkökulmasta se mikä erottaa meidät muista, on kädenjälki. Jos sen tekee meidän henkilökunta, sitä työnjälkeä ei pystytä muualla tarjoamaan.
(työntekijä 12)

Syynä siihen, että laivanrakentamista tehdään vielä tällä paikalla, johtunee sen soveltuvuudesta infran ja alihankintaverkostonkin puolesta, joten osa kyvykkyyksistä tulee myös yrityksen ulkopuolelta, vastauksissa pohditaan. Osaamista pidetään kyvykkyytenä myös työntekijäpuolella. Vanhemmilla työntekijöillä katsotaan olevan sellaista tietotaitoa, mitä ei opi missään koulussa. Kaksi vastaajista piti sitä myös toisaalta huolenaiheena, mikäli avainhenkilöiden tietotaidon siirtymisestä uusille työntekijöille ei huolehdi työmäärän jatkuvasti kasvaessa.

Yrityksen kyvykkyydeksi mainitaan myös tuotekehitys, tekniikan ja uusien asioiden kehittäminen, joiden kautta se erottuu kilpailijoista. Asiakkaan näkökulmasta myös joustavuus on asia, jota muut toimialan yritykset eivät juuri ole huomioineet haastateltava 6 mainitsee. Yrityksessä yhdistyy historia ja perinteet laivanrakentamisessa ja avoin suhtautuminen uudelle ja tulevaisuudelle. Kyvykkyyden mahdollistajaksi mainitaan myös oman henkilökunnan osaamisen kehittäminen kouluttamalla.

5.3.7 Yrityksen brändi-identiteetin kulttuuri

Yrityksen kulttuuri brändi-identiteetin elementtinä kertoo yrityksen asenteista, käyttäytymisestä ja tavasta tehdä töitä (Urde 2013, 754). Haastatteluissa vastaajia pyydettiin kuvailemaan tapaa, miten yrityksessä tehdään asioita ja kertomaan siitä esimerkkejä. Lisäksi kysyttiin, onko tapa tehdä asioita sama läpi yrityksen.

Haastateltavat mainitsevat aikataulun pitämistä asiakkaalle päin pidetään yrityksessä kunnia-asiana ja yksi vastaajista kuvailee tätä ”sankarikulttuuriksi”. Tarvittaessa venytään loppumetreillä niin, että työ tulee tehtyä valmiiksi, kuvailee haastateltava 2. Tapa tehdä asioita yrityksessä on hyvin organisoitunut, on tietty järjestys ja rutiinit, jotka vievät sitä eteenpäin. Työntekijöillä työmoraali on korkea ja mikä tahansa ongelma ratkaistaan, kun sille vain annetaan aikaa. Vastuuta annetaan, mutta odotetaan myös sen ottamista.

Joillakin työntekijöillä on havaittavissa negatiivista asennetta yritysjohtoa kohtaan, vaikka yritysjohto on sitoutunut turvaamaan sen, että kaikille olisi jatkossakin työtä, toteaa yksi toimihenkilöistä. Positiivista on, että jotkut työntekijät myöntävät puolustavansa työnantajaansa sosiaalisessa mediassa ja korjaavan vääriä uskomuksia.

Yrityksen kulttuuriin vaikuttaa se, että yrityksessä on paljon uusia henkilöitä, osa suoraan koulusta tulleita ja paljon vanhoja työntekijöitä, joilla on pitkä työhistoria. Heidän kesken maailmankatsomus, avoimuus ja arvot ovat erilaisia, vastaaja 3 arvelee. Tällä hetkellä pyritään olemaan avoimempia ja joustavampia. Tosin osaston sisällä henkilöillä voi olla täysin eri asenne, toiset ovat yhteistyökykyisiä ja toiset enemmän ”vanhan liiton miehiä”, jotka edellyttävät, että kaikki tehdään kuten he haluavat, haastateltava 3 kertoo. Yrityksen kulttuurin kuvataan olevan murroksessa. Joillakin on vielä vanhaa kulttuuria, josta ei pystytä irrottautumaan. Tarvittaisiin uutta kulttuuria, jotta saadaan tehokkuutta kasvatettua ja siihen menee vielä muutamia vuosia ennen kuin muutos tapahtuu, haastateltava 4 arvelee, vaikkakin parempaan päin ollaan kuitenkin menossa. Haastateltavan 7 mukaan kaikille, sekä uusille että vanhoille työntekijöille yhteistä on tahtotila kehittää asioita eteenpäin, niin että kehitytään ja saadaan pidettyä työpaikat. Hän näkee, että kaikille on yhteistä se, että katsotaan pidemmälle ja saadaan toimiala pidettyä Suomessa. Se edellyttää yhteistyötä yli rajojen, pyydetään ja tarjotaan apua. Uusilta työntekijöiltä vaaditaan monipuolisempaa osaamista, mutta vanhoilla työntekijöillä taas kerrotaan olevan eri tavalla ammattitaitoa omassa tehtävässään. Byrokraattisuutta päätöksentekoon tuo tiettyjen asioiden hyväksyttäminen Saksassa, mikä hidastaa toteuttamista, vaikka innovatiivisuutta muuten tuettaisiinkin (haastateltava 4). Vastaaja 12 toteaa omistajayrityksen saksalaisuuden näkyvän ryhdikkyytensä työssä ja tekemisessä, ja sopivan suomalaisille hyvin, kunhan se ei mene liikaa ”määräämispolitiikkaan”.

Suomalainen johtajuus menee niinku vaakatasossa, et ei tuu vaan sieltä ylhäältä et näin tehdään ja tää on vauhti. (työntekijä 8)

Vastuullisuus ja turvallisuus mainitaan myös tärkeinä asioina yrityksessä, joka ilmenee turvallisuuskulttuuriin panostamisena. Suomalainen kulttuuri tukee korkeaa laatua, sillä ei tarvitse pelätä virheiden esiintuomista ja vältetään näin niiden kertaantuminen.

Yrityksessä ilmenevää asennetta kuvaa muun muassa se, että vaikka olisi mahdollisuus oikoa, niin ei tehdä, vaan laadusta pidetään kiinni (haastateltava 5). Ihmiset ovat työteliäitä ja haluavat tehdä asiat kunnolla, mikä saattaa tarkoittaa, että ennemmin jätetään asiat odottamaan, jos ei ole aikaa tehdä niitä kunnolla, toimihenkilö 6 kuvaa. Myös haastatellut työntekijät tuotannon puolelta kuvailevat, että työt halutaan tehdä

kunnolla ja hyvällä asenteella. Työntekijöistä jotkut toivovat enemmän vuorovaikutusta ja palautetta tehdystä työstä (haastateltava 8) ja ihan kaikkialla asenne työntekemiseen, tai työntekijöiden ja esimiesten välillä ei ole paras mahdollinen. Johdon sanaan myös luotetaan – jos jotakin on luvattu, niin se on myös toteutettu (haastateltava 10).

5.4 Yrityksen viestimä yritysbrändi-identiteetti

Tässä tutkimuksessa yrityksen viestimää yritysbrändi-identiteettiä tarkastellaan siltä näkökulmalta, miten yritys viestii omaa brändiään sosiaalisen median kanavissa. Tämän lisäksi tarkastellaan yrityksen www-sivuja ja viimeisintä julkaistua vuosiraporttia.

Sosiaalisen median kanavista Facebook ja LinkedIn ovat yritykselle kanavina tärkeimmät, Instagramissa luodaan mahdollisuus tutustua yrityksen arkeen rakentaen näin yrityksen imagoa. Sosiaalisen median kanavien roolia yrityksen markkinoinnissa voidaan siis pitää tärkeänä, sillä yritys saavuttaa sitä kautta suurimman osa rekrytoitavistaan. (haastattelu 1). Neljän kuukauden tarkastelujaksolla tammikuusta 2019 huhtikuun 2019 loppuun, yrityksellä oli Facebook-tilillään reilusti yli 100 julkaisua ja maaliskuun aikana ylittyi 10 000 tykkääjän määrä. LinkedInissä seuraajia on miltei saman verran, mutta julkaisuja vain noin kolmasosa, hieman yli 20. Sisältö koostuu pääosin avoimista työpaikkailmoituksista, sekä alalle kouluttautumisen esiintuomisesta. Yhtiö kertoo esittelytekstissä olevansa Euroopan johtavin omalla toimialallaan ja edustavansa maailman edistyksellisintä meriteknologiaa. Esiin tuodaan myös innovatiivinen suunnittelu ja kaupungin X telakka, joka toimipaikkana tarjoaa puitteet teknisesti vaativien erikoisalusten ja suurien risteilijöiden rakentamiseen. Yrityksen työllistämisaikutuksen mainitaan olevan suuri sekä suoraan, että yhteistyökumppanien välityksellä.

Työpaikkailmoituksissa yrityksen slogan on ”huipputeknologiaa ja ammattiylpeyttä”. Ilmoituksissa kuvataan yritystä edelläkävijänä, kiinnostavana, innostavana paikkana, jossa on mahdollista kehittyä. (Facebook & LinkedIn.) Näitä mainittuja ominaisuuksia voisi pitää yrityksen persoonallisuutta kuvaavina. Ilmentymältään ilmoitusten kuvamaailma on melko perinteinen ja tummasävyinen. Kuvissa tuodaan esiin lopputuotetta, terästä ja sileää pintaa, ihmisiä ei kuvissa näy. Työpaikkailmoitusten lisäksi on kuvia rekrytointimessuilta ja perheyrityksen toimitusjohtajasta kohtaamassa työntekijöitä. Julkaisut ovat saaneet melko paljon kommentteja ja tykkäyksiä varsinkin Facebookin puolella. 10 000 tykkääjän rajan tullessa täyteen yritys kannusti seuraajiaan kertomaan omia kokemuksiaan laivoista ja merestä

tarjoten palkintona opastuskierrosta telakalle. Osallistujia tähän oli yli kolmesataa, mikä kertonee suuren yleisön kiinnostuksesta yritystä kohtaan. (yrityksen Facebook-tili). Verkkosivuilla yritys kuvaa itseään arvostettuna edelläkävijänä.

Kuvamaailma luo kuvaa melko perinteisestä yrityksestä, korostaen kuitenkin lopputuotteen hienoutta ja ylpeyttä valmiista tuotteesta. Logon ja elementtien värimaailma koostuen sinisestä, valkoisesta ja oranssista on yhtenevä yhtiön muiden telakoiden kanssa, minkä kautta haluttaneen korostaa omistajaperheen omaa brändiä ja pitkää perinnettä. Toisaalta siinä tuodaan esiin myös kaupungin X telakan nimi paikkakunnan kautta sekä vuosilukuna, joka kertoo koko telakkatoiminnan aloittamisesta kaupungissa ja sen pitkästä historiasta. Lopputuote näkyy myös logossa tekstin päällä tyylliteltynä, mikä tuo modernimpaa ilmettä logoon.

Arvolupausta viestitään sekä asiakkaille että potentiaalisille työntekijöille seuraavasti: Asiakkaille yritys lupaa rakentaa älykkäitä, kelluvia kaupunkeja, joissa on sekä toimivuutta, turvallisuutta sekä käyttömukavuutta edistävää teknologiaa, ja lisäksi ympäristöystävällisiä innovaatioita sekä huippuarkkitehtuuria. Työntekijöille tarjotaan valoisaa tulevaisuutta menestyvässä meriteollisuudessa ja yrityksen viesti kuuluukin: ”Tule rakentamaan kanssamme menestystarinaa maalla ja merillä”. (yrityksen www-sivut).

Yrityksen vastuullisuutta yrityksenä, sekä lopputuotteiden valmistajana, että vastuullisen työnantajana kuvataan vastuullisuusraportissa. Yrityksen vastuullisuusraportissa (2018, yrityksen www-sivut) tuodaan kannessa esiin lopputuotetta ja esittelytekstissä yrityksen kuvaillaan erikoistuneen erittäin vaativien, innovatiivisten ja ympäristöystävällisten risteilyalusten, autolauttojen ja erikoisalusten rakentamiseen. Raportissa tuodaan esiin yrityksen panostusta energiatehokkaiden ja vähäpäästöisten laivojen rakentamiseen sekä myös tuotannon ympäristöystävällisyyden lisäämiseen. Yrityksen tahtotila on olla energiatehokkaimpien laivojen rakentaja, niin että jokainen uusi laiva on edeltäjäänsä parempi. Henkilöstöstä puhutaan maailmanluokan huippuammattilaisina ja intohimoisia laivanrakentajia halutaan yritykseen lisää. Näitä asioita voisi kuvata yrityksen kyvykkyyksiksi. Tekstissä mainitaan myös tapahtuva muutos - yritys on muuttumassa perinteisestä metalliteollisuudesta vaativaksi teknologiateollisuudeksi, jonka vuoksi yritykseen tarvitaan nyt uudenlaisia osaajia. Yritys tarjoaa koulutusta, harjoittelupaikkoja ja vastuullisena perheyhtiönä pääsääntöisesti vakituisia, täysiaikaisia työpaikkoja, vastuullisuusraportissa kerrotaan. Vastuullisuusraportti on myös osoitus yrityksen vastuullisuudesta ja sitoutumisesta

vastuullisuuden tavoitteisiin, yrityksen julkaistessa GRI-vaatimusten mukaista raporttia. Voimakkaan kasvun myötä yrityksessä halutaan kiinnittää erityisesti huomiota myös turvallisuuteen, raportissa kerrotaan. Nämä teemat tuovat esiin sitä kulttuuria, jota yrityksessä halutaan nyt edistää.

5.5 Brändi-identiteetin ilmeneminen yritysmarkkinoilla toimivassa yrityksessä

Siinä missä tavoiteltua identiteettiä kuvataan päälliköiden näkemykseksi, minkälainen yritysbrändi-identiteetin tulisi olla, todellinen identiteetti heijastaa sitä, mitä se todellisuudessa on. Tässä työssä ei kuitenkaan ole tarkoitus linjata eri identiteettityyppejä, vaan tunnistaa niille yhteisiä elementtejä ja vastaavuuksia, joiden avulla yritys voi ohjata identiteettiään brändilupauksen näkökulmasta. Kuten Davies ym. (2004,126) totesi, johdolla tulisi olla samankaltainen näkemys siitä, mitä organisaatio edustaa, verrattuna siihen, miten työntekijät näkevät asian todellisuudessa. Tässä luvussa vertaillaan saatuja tuloksia: johdon tavoittelemaa yritysbrändi-identiteettiä ja työntekijöiden kokemaa todellista brändi-identiteettiä ja mitä merkityksiä ne antavat eri brändi-identiteetin elementeille. Lisäksi tuodaan esiin yrityksen viestityn brändi-identiteetin tarkasteluun liittyviä havaintoja ja johtopäätöksiä vastataan tutkimuskysymykseen "Miten brändi-identiteetti ilmenee yritysmarkkinoilla toimivassa yrityksessä?"

5.5.1 Persoonallisuus

Tässä tutkimuksessa persoonallisuuden selvittäminen yritysbrändi-identiteetin elementtinä synnytti haastatteluissa eniten keskustelua. Osaksi siihen oli syynä haastattelun apuna käytetty lista luonteenpiirteistä, joita tulkitsemalla ei saatu tietoa vain yritykseen liitettävistä luonteenpiirteistä, vaan myös niistä syistä, mistä nämä käsitykset ovat syntyneet. Varsinkin yritysbrändeissä, työntekijöiden muodostamat merkitykset ovat tärkeitä yrityksen brändi-identiteetin kannalta. Siinä missä tuotteen brändipersonallisuuden määrittelevät kuluttajat, yrityksen brändipersonallisuuden määrittävät työntekijät, varsinkin yritysmarkkinoilla toimivissa yrityksissä (Keller & Richey 2006, 76). Tämän vuoksi tässä tutkimuksessa selvitettiin työntekijöiden näkemystä yritysbrändistä, sillä he tuovat esiin sen, miten yritysbrändi-identiteetti ilmenee. Myös yritysmarkkinoilla toimiville yrityksille on hyötyä brändinsä persoonallisuuden tunnistamisesta, jolle annettiin tässä työssä erityisesti painoarvoa. Herbst ja Merz (2011, 1078-1080) mukaan nämä yrityksen luonteenpiirteiden ulottuvuudet voi jakaa kolmeen

eri kategoriaan: uskottavuuteen, tunteisiin ja suorituskyykyyn liitettyihin. Haastattelujen aluksi vapaasti assosioiden muodostettuja yrityksen luonteenpiirteitä kuvataan taulukossa 4 jaoteltuna näiden kategorioiden mukaan.

Taulukko 4 Työntekijöiden ja viestintäpäällikön* vapaasti assosioiden kuvaamat yrityksen luonteenpiirteet mukailien Herbst & Merz 2011

Suorituskyky	Tunteet	Uskottavuus
suunnitelmallinen	nuorekas	luotettava (2)
pitkäjänteinen	hyvässä keski-iässä	jämäkkä
hidasliikkeinen	vanha	reilu
yhteistyökykyinen	perinteinen (2)	
kunnianhimoinen	ankea	
häतिकöivä	inspiroiva	
vähän sählä	konservatiivinen (2)	
uudistumishaluinen	byrokraattinen	
uudistuva	ristiriitainen	
	komea	
	menestyvä	
	huomiota herättävä	
	iso (2)	
	mukava	
	huolehtiva	<i>turvallinen*</i>
	<i>ystävällinen*</i>	<i>perinteikäs*</i>
<i>uudistumiskykyinen*</i>	<i>joviaali*</i>	<i>käytännöllinen*</i>

Vapaasti assosioiden eniten mainitaan tunteisiin liittyviä luonteenpiirteitä. Yrityksen kerrotaan olevan iso ja huolehtiva, komea sekä menestyvä. Myös johto kuvailee yritystä ystävälliseksi ja haluaa, että yritys on mukava paikka tehdä töitä. Tunteisiin liittyvät ominaisuudet ovat yrityksen suhteiden rakentamisen kannalta merkittävässä roolissa (Herbst & Merz 2011, 1078-1080), joten nämä tunteisiin vetoavat luonteenpiirteet voivat olla merkittävässä roolissa myös potentiaalisiin työntekijöihin vedotessa. Mutta kaikki yritykseen liitettävät luonteenpiirteet eivät ole positiivisia. Yritystä kuvataan myös vanhaksi, hyvin perinteiseksi ja konservatiiviseksi. Kuitenkin kysyttäessä, mistä asioista nämä tulee mieleen, kerrotaan sen kuvastavan oman osaston piintyneitä työskentelytapoja, joita ei olla valmiita muuttamaan, ei niinkään yritystä itsessään.

Johto haluaisi nähdä yrityksen persoonallisuuden kuvastavan enemmän uudistumiskykyä, nopeampaa uusien tapojen ja asioiden omaksumista. Uudistumisen suunnitelmat saivat suurimmalta osalta työntekijöistä ymmärrystä huolimatta siitä, että niitä pidettiin hyvin kunnianhimoisina. Tavoitteiden eteen ollaan valmiita tekemään töitä ja varsinkin työntekijöiden edustajat pitivät hyvänä, että tavoitteet on tehty selviksi, mitä odotetaan. Työntekijöiden haastatteluissa mainitaan usein yrityksen kunnianhimoisuus, mutta useimmiten positiivisella tavalla luottaen omaan osaamiseen ja johdon suunnitelmiin. Johdon suunnitelmiin luotetaan ja uskoa riittää myös omaan osaamiseen, ja siihen, että kaikesta selvitään niin kuin aina ennenkin. Osa työntekijöistä tiedostaa, että se pakottaa yrityksen uudistumaan, muutoin tavoitteita ei saavuteta. Siksi osalla oli vaikeaa kuvata yritystä, sillä sen todettiin olevan murroksessa. Yritys on samaan aikaan uudistumishaluinen korkeateknologiayritys ja perinteinen terästuotanto, riippuen missä päin yrityksessä työskentelee, haastatteluissa kuvataan. Voidaankin todeta, että johdon tavoitteleman ja työntekijöiden kokeman identiteetin kesken on ristiriitaa yrityksen uudistumisen tasosta. Viestintäpäällikkö kuvaa yritystä 'giganttiseksi startupiksi', kun taas työntekijä perinteiseksi ja byrokraattiseksi - 'dinosaurukseksi, joka ei ole ehtinyt kehityksen vauhtiin mukaan'. Yhteisesti ja positiivisena nähdään yrityksen perinteet ja omistajayrityksen lisäämä arvostus. Viestintäpäällikkö mainitsee yritykselle erittäin leimalliseksi piirteeksi sen pitkät perinteet, ja yrityksen arvostuksen sen myötä. Tätä tukee myös usean työntekijän vastaus: omistajayrityksen katsotaan lisäävän arvostusta ja siihen yhdistettynä vanhan toimipaikan perinteet toimivat hyvin yhdessä.

Daviesin ym. (2004) kategorioihin perustuvista valmiiksi annetuista luonteenpiirteistä eniten yritystä kuvaaviksi mainittiin kyvykkyyteen liittyviä luonteenpiirteitä kuten kunnianhimoinen, turvallinen, tavoitteellinen ja arvostettu, jotka myös viestintäpäällikkö mainitsi yritystä kuvaaviksi. Tämän tuloksen voidaan todeta olevan linjassa aiemman (Herbst & Merz 2011) tutkimuksen kanssa, joka toteaa teollisuusyrityksiin liitettävän eniten suorituskykyyn liittyviä luonteenpiirteitä. Viestintäpäällikön mukaan yrityksen tahtotila on olla turvallinen paikka tehdä työtä, ja tämä johdon panostaminen työturvallisuuteen oli huomattu myös työntekijöiden puolella. Toiseksi eniten sekä työntekijät että viestintäpäällikön valitsemat luonteenpiirteet kuvasivat yrityksen miellyttävyyttä, kuten vastuullinen ja kannustava. Tämä taas osoittaa päinvastaisen tuloksen Herbst & Merz (2011) tutkimuksen kanssa, jonka mukaan teollisuusyrityksiin liitetään yleensä vähiten tunteisiin liittyviä luonteenpiirteitä.

Tätä tutkimusta varten tarkastellun yrityksen tuottaman materiaalin mukaan yrityksen viestimä brändi-identiteetti tuo esiin samoja asioita tarkastelluista elementeistä. Persoonallisuudeltaan yritystä kuvataan johtavaksi ja edelläkävijäksi. Yritys mainitaan myös työpaikkana innostavaksi ja kiinnostavaksi ja tätä yksi työntekijöistäkin haluaisi tuoda visuaalisestikin enemmän esiin. Vastuullisuusraportin kautta yritys tuo esiin itseään vastuullisena yrityksenä ja työnantajana, joka kiinnittää erityisesti huomiota turvallisuuteen. Tämä on yhteistä muun muassa sen kanssa, että työntekijät kuvaavat yritystä huolehtivaksi.

Voidaankin todeta, että yritysmarkkinoilla toimivan yrityksen persoonallisuutta tarkastelemalla saadaan monipuolinen kuva yrityksestä. Luonteenpiirteet, jotka kuvastavat yritystä yhteisesti näiden tarkasteltujen eri identiteettien kautta positiivisesti ovat muun muassa kunnianhimoisuus, turvallisuus ja vastuullisuus. Konservatiivisuus ja byrokraattisuus ominaisuuksina liittyvät enemmän johtamiseen, ja niitä voitaneen muuttaa parhaiten esimiestyön kautta. Kuten Balmer (2011, 1331, 1349) toteaa, työntekijöiden näkökulman selvittäminen on tärkeää, jotta mahdollisiin negatiivisiin suhtautumisiin yritysbrändiä kohtaan voidaan reagoida. Koska työntekijät määrittävät ja tuovat todellisuudessa esiin sen, miten yrityksen persoonallisuus näyttäytyy, on tärkeää että he myös sisäistävät minkälaista persoonallisuutta yritys tavoittelee. Tätä voidaan yrityksen puolelta edesauttaa sekä viestinnän, rekrytoinnin että koulutuksen keinoin tuomalla näitä esiin. (Keller & Richey 2006, 76-81.)

Kuten aiempi tutkimus on osoittanut ja tämäkin tutkimus vahvistaa sen tosiasian, että teollisuusyritykseen liitetyt luonteenpiirteet ovat useimmiten suorituskykyyn liitettäviä. Tästä huolimatta, yritys voisi hyötyä suhteiden rakentamisesta siitä, että siihen yhdistetään myös tunteisiin vetoavia ominaisuuksia, varsinkin kun tavoite on houkuttaa potentiaalisia työntekijöitä. Kuten Herbst & Merz (2011, 1080) toteavat, tuotteen laatu ja teknologinen kyvykkyys eivät riitä kasvavassa kilpailussa, vaan tunteisiin liitettävä persoonallisuusominaisuus voi toimia erottautumistekijänä myös yritysmarkkinoilla.

5.5.2 Ilmentymä

Ilmentymä brändi-identiteetin elementtinä koostuu sen visuaalisesta ulottuvuudesta, niistä ominaisuuksista, jotka tekevät siitä erottautuvan ja ainutlaatuisen. (Urde 2013, 752). Viestintäpäällikkö kertoi, että logossa on haluttu tuoda esiin paikallisuutta ja historiaa ja se puhuttelikin haastateltuja työntekijöitä, joista usea piti logoa positiivisena yhdistelmänä uutta ja vanhaa. Roper & Fill (2012, 267-268) mukaan yritykset haluavat

tuoda aitoutta esiin historiallisten tekijöiden kautta. Vaikka yritys itsessään onkin uusi, sekä toimipaikalla, että uudella omistajayrityksellä on satojen vuosien historia toimialalta. Logossa nähdään viitteitä saksalaisuuteen ja värimaailma logossa tuleeikin omistajayritykseltä, mutta yrityksen ainutlaatuisuutta korostetaan tuomalla esiin paikkakuntaa ja sitä vuosilukua, jolloin toiminta alueella on alkanut. Varsinkin paikallisille työntekijöille kaupungin mainitseminen logossa on tärkeää ja yritystä pidetään tärkeänä osana myös paikkakunnan identiteettiä. Tätä paikallisuutta yrityksen johtokin haluaa korostaa, huolimatta siitä, että lopputuotetta tehdään satojen eri kumppaniyritysten kanssa eri puolilla Suomea. Logon elementit, kuten tekstin päällä oleva tyylitelty laiva ja logossa oleva vuosiluku eivät kuitenkaan olleet kaikille selviä merkitykseltään. Tämä kertonee siitä, että yrityksessä ei ole juuri kerrottu brändiin liittyvistä asioista tai ohjeistuksista, jonka viestintäpäällikkö myöntääkin. Väri- ja kuvamaailman kuvaillaan viestittävän luotettavuutta ja sinänsä sopivan yrityksen brändi-identiteettiin.

Yrityskaupasta on nyt joitakin vuosia aikaa, mutta kuten (Ind 1997,130) toteaa, yrityskaupan jälkeen uuden identiteetin luominen ei aina ole helppoa. Päätös siitä, tuleeko ostettu liiketoiminta omistajan nimen alle tulee harkita tarkoin. Vahvempi yritys yleensä kuitenkin lisää heikomman yrityksen arvoa lisäten kokonaisuuden arvoa. (Lambkin & Muzellec 2010, 1234-1235.) Haastatelluista työntekijöistä kukaan ei kyseenalaistanut sitä, etteikö uusi omistaja olisi tuonut lisäarvoa yritykseen. Omistajayritystä pidettiin arvostettuna ja logostakin todettiin, että on oikeutettua että omistajan nimi tulee ensin, vasta sitten paikkakunta, sillä uuden omistajan katsotaan turvanneen yrityksen olemassaolon.

Yrityksessä tuodaan vahvasti esiin laivaa, lopputuotetta kaikessa sen markkinoinnissa ja se onkin se kuva, millaisena yrityksen halutaan johdon puolesta näyttäytyvän. Laivan käyttö kuvissa saa tukea myös työntekijöiden puolelta, sillä lopputuotteesta ollaan aidosti ylpeitä ja se kuvastaa sitä, mihin kaikki lopulta tähtää. Pääosin yrityksen työntekijät katsovat yrityksen näyttäytyvän sellaisena kuin he sen näkevät, kylläkin perinteisenä, ja ei niin jännittävänä, kuin se todellisuudessa on. Erona voidaan todeta, että työntekijät toisivat kuvamaailmassa ja muutenkin enemmän esiin varsinaista työntekemistä, mutta tämä on yrityksen johdon taholta tietoinen, omistajaohjauksena tehty päätös käyttää selkeää pintaa ja lopputuotetta kuvissa, eikä näyttää niinkään varsinaista työntekemistä.

Yrityksen brändi-identiteetti ilmentymänä tulee esiin myös muiden visuaalisten tunnisteiden, kuten työvaatteiden ja arkkitehtuurin, yrityksen tilojen kautta (Roper & Fill 2012, 267). Työntekijöiden puheissa mainittiin että kuljetaan ylpeinä "yrityksen A sinisissä", mutta toimitiloihin oltiin pettyneitä ja niiden ei kerrottu ollenkaan kuvastavan yrityksen muuten innovatiivista mielikuvaa. Viestintäpäällikkö ei tosin halua peitellä sitä tosiasiaa, että yritys ei ole työtilojen puolesta kovin moderni, vaikkakin uudistuksia ollaan koko ajan tekemässä. Kuitenkin laivanrakentamiseen infraan tehtyjä parannuksia kiitellään ja pukkinosturi voitaneenkin nähdä myös brändiartefaktina viisimetrisine logokirjaimineen ja pysyvänä maamerkinä yrityksen uudistumisesta antaen luottoa tulevaisuuteen.

Julkaisuja tarkastellessa sama värimaailma toistuu ja yritys näyttäytyy melko teknisenä, ihmisiä ei kuvissa juuri näy. Visuaalisen identiteetin voidaan todeta olevan yhtenäinen, mikä helpottaa sen ymmärrystä ja tunnistamista (Roper & Fill 2012, 267-268), mutta yrityksen tulisi varmistaa, että visuaalinen identiteetti kuvastaa myös sen persoonallisuutta ja viestii arvoista (Urde 2013, 751-752). Yrityksen brändi-identiteetin ilmentymän voidaan tällä hetkellä todeta tuovan esiin enemmänkin yrityksen suorituskykyä ja suuruutta sekä historiallisia tekijöitä, eikä niinkään tunteita herättäviä ominaisuuksia.

5.5.3 Arvolupaus

Arvolupaus tuo esiin yrityksen etuja sen sidosryhmille (Urde 2013, 750). Yrityksen tulisikin tarkoin miettiä, mitkä ovat sen avaintarjoomat niille sidosryhmille, joita se haluaa houkutella, kuten tässä tapauksessa potentiaalisia työnhakijoita. Työntekijöiden kokemasta arvolupauksesta ja sen lunastamisesta kertoo hyvin se, että kaikki kertovat mielellään kysyttäessä, missä he ovat töissä, ja moni suosittelisi yritystä työpaikkana. Kuten Whitter (2019, 95) toteaa, työntekijöiden suosittelu osoittaa vahvaa sitoutumista yritykseen. Työntekijät osaltaan viestivät tätä arvolupausta eteenpäin, sillä heidän käyttäytymisellään on yrityksen identiteettiin suora yhteys (Kitchen 2013, 273) ja tämä heijastuu yrityksestä ulospäin ja jopa yhden työntekijän kokemus vaikuttaa siihen, miten yritys nähdään työpaikkana (Koivuranta 2019).

Työntekijöitä yhdistävänä tekijänä voidaan mainita ammattiylpeys ja aito innostus laivanrakentamiseen, mitä tuodaan esille myös yrityksen www-sivuilla, jossa houkutellaan intohimoisia laivanrakentajia yritykseen lisää. Myös yritysmarkkinoilla toimivat yritykset luovat yhä enemmän suhteita brändiyhteisöihin verkkopohjaisten

viestintäkanavien kautta (Andersen 2005, 287-288). Johto haluaa osaltaan olla tarjoamassa mielenkiintoisia työtehtäviä, tulevaisuutta, hyvää työntekeksen tunnelmaa ja työntekijöistä huolehtimista, mikä tuntuu haastattelujen perusteella yrityksessä onnistuneen. Yritystä kuvataan vastuullisena työnantajana, niin haastateltujen työntekijöiden toimesta, kuin yrityksen vastuullisuusraportissa. Rekrytointi-ilmoitusten perinteinen tummahko kuvamaailma ei tuo täysin esiin innostavuutta ja kiinnostavuutta, joilla houkutellaan uusia työntekijöitä. Tosin pohjimmiltaan monella se, että saa olla osana laivanrakennusta toimii houkuttimena alalle, joten lopputuotteen, laivan käyttö julkaisuissa on perusteltua, koska se vetoaa laivanrakentajiin. Erona voidaan todeta, että työntekijöiden mukaan yrityksen tilat ja työskentely-ympäristö eivät vastaa niitä odotuksia, jota yrityksestä viestitään ulospäin. Saavutuksista ja osaamisesta ollaan yhteisesti ylpeitä ja tätä ammattiympäristä voisi työntekijöiden puolesta tuoda vielä enemmänkin esiin.

Yritys on melko paljon esillä mediassa ja viestii itse arvolutaustaan myös sosiaalisen median kanavissa ja poikkeuksellisesti yritysmarkkinoilla toimivaksi yritykseksi, se onkin saanut paljon seuraajia ja julkaisut tykkäyksiä ja kommentteja varsinkin Facebookin puolella. Työntekijät mainitsevat tämän positiivisena asiana ja sanovat sen lisäävän ylpeyttä työnantajayrityksestä. Varsinaista työn tekemistä tuodaan jonkin verran esiin sosiaalisessa mediassa, mikä hyödyttäneen yritystä työntekijöiden tavoittelussa. Sosiaalisen median kautta yritys voikin tuoda esiin brändin persoonallisuutta ja tutkimuskin toteaa, että siitä on tullut yhä tärkeämpi viestintäkanava myös yritysmarkkinoilla toimiville yrityksille. (Kissel & Büttgen 2015,755, 757.)

5.5.4 Missio ja visio & ydinarvot

Näitä elementtejä tarkastellaan yhdessä, sillä yrityksessä ei ole kirjoitettu auki missiota, visiota ja arvoja. Olisikin tärkeää tunnistaa, mitkä yhteiset asiat koetaan yrityksen olemassaolon perustaksi, mihin se tähtää ja mitkä ovat ne arvot, joita yrityksessä pidetään tärkeinä. Yrityksissä pehmeät asiat, kuten vision määrittely ja viestiminen helposti unohtuu (Lambkin & Muzellec 2010, 1235), mikä nähdään tapahtuneen myös tapausyrityksessä.

Yrityksen ydinliiketoiminta on sekä työntekijöille että viestintäpäällikölle hyvin selvää - yritys keskittyy huippumodernien risteilylaivojen rakentamiseen ja tulee olemaan sitä jatkossakin, sillä yrityksessä pyritään aina kehittämään jotakin uutta ja hienompaa. Mission tulisi motivoida yritystä voiton tavoittelun lisäksi (Urde 2013,751), joten yhä

hienompien risteilylaivojen rakentaminen voisi toimia missiona. Sitä, miten yritys aikoo kehittyä risteilylaivojen rakentajana, voisi vielä tarkentaa, ja varmistaa, että yrityksen arvot myös heijastavat tätä tavoitetta, sillä mission tulisi reflektoida yrityksen arvolupausta ja ydinarvoja (Urde 2013,751). Yrityksen tulisi muotoilla missio itsestään korkeateknologiayrityksenä, perinteisen metalliteollisuuden sijaan ja viestiä tätä uutta persoonallisuutta vielä vahvemmin, niin että työntekijät sisäistävät muutoksen, toki niin, että tämä muutos näkyy todellisena myös heidän työssään. Työntekijät näkivät uudistumisen tapahtuvan enemmän johdon tasolla, ei vielä koko yrityksessä, vaikka paineita uudistumiseen tunnistettiin. Jos työntekijöiden käytös ei ole linjassa brändin mainostettujen arvojen kanssa, se vie uskottavuutta yrityksen viesteiltä (Harris & de Chernatony, 2001, 442). Viestinnässään yritys on jo tuonut tätä uutta identiteettiä esille muun muassa vastuuraportissaan (yrityksen www-sivut) kuvaten yrityksen muutosta perinteisestä metalliteollisuuden yrityksestä vaativaksi teknologiateollisuudeksi.

Yrityksen erittäin pitkä historia toimialalla sekä omistajayhtiön ja toimipaikan puolesta ovat yritykselle leimallisia. Myös työntekijät mainitsivat pitkän historian ja sitä myötä kasvaneen ainutlaatuisen osaamisen ja tietotaidon. Huolimatta siitä, työskentelikö työntekijä toimistossa vai varsinaisessa laivanrakentamisessa, koettiin silti olevan laivanrakentajia, vaikkakin oma rooli oli enemmän sen mahdollistajana. Pitkä historia ja intohimoinen suhtautuminen laivanrakentamiseen kertonevat siitä, miksi yritys on edelleen olemassa. Kysyttäessä minkälaista visiota yritys tavoittelee, työntekijät uskoivat yrityksen pysyvän tulevaisuudessakin suunnannäyttäjänä ja samaa toteaa viestintäpäällikkö: edelleen tehdään huippumoderneja risteilylaivoja, mutta hiotuin prosessein. Onkin tärkeää, että työntekijät sisäistävät yrityksen brändivision, jolloin heidän toimintansa tukee sen toteutumista (Iglesias ym. 2013, 673). Johto tavoittelee yhä tehokkaampia prosesseja, työn laadusta kuitenkin tinkimättä. Tämän saavuttamiseksi tähän missioon ja visioon tulee sitouttaa myös alihankkijaverkostot. Yksi työntekijöistä toteaaakin, että kiristyvät laatukriteerit vaativat yhä suurempaa viimeistelyä lopputuotteen osalta, mikä korostaa verkostoyhteistyötä alihankkijoiden kanssa.

Arvot ovat yritysbrändin keskiössä ja ne lunastamalla yritys voi luoda syvää uskollisuutta (Fill & Roper 2012,139-143). Tutkimuksessa tuli esiin että tapausyrityksessä arvoja ei sinänsä ole määritelty, mutta sekä viestintäpäällikön että työntekijöiden haastatteluissa yritystä kuvaavaksi, tärkeäksi asiaksi nostetaan luottamus ja luotettavuus siihen, että jokainen hoitaa työnsä hyvin. Seuraavassa vaiheessa pitää voida luottaa edellisten työnjäljen korkeaan laatuun. Samaa asiaa kuvastaa myös

työntekijöiden mainitsema ammattilypeys, on kunnia-asia hoitaa tehtävät hyvin. Yksi vastaajista viittaa arvoihin liittyen omistajayhtiöön, pitkän linjan perheyriksen perinteisiin ja arvoihin. Tätä tukee tutkimus, jossa todetaan, että yrityksen brändi-identiteetti voi usein ensimmäisinä vuosina olla rikkonainen tai epäselvä, johtuen siitä, yrityksen brändi-identiteettiä ei ole vielä tuotu selkeästi esiin vaan arvot heijastavatkin sen perustajien arvoja, identiteettiä ja osaamista. Tämä identiteetti kuitenkin muotoutuu ja kehittyy ihmisten, tuotteiden ja brändin vuorovaikutuksessa. (Törmälä & Gyrd-Jones 2017, 83.)

Suurten muutosten edessä johto odottaa joustavuutta, innovointia ja uusiutumiskykyä, nämäkin voisi nostaa arvoina yrityksen brändi-identiteetin keskiöön ja näin vahvistaa niiden jalkauttamista yrityksen kulttuuriin toimintaympäristön muuttuessa.

5.5.5 Kyvykkyydet

Kyvykkyys elementtinä tuo strategista merkitystä Urden identiteettimatriisiin. Tunnistamalla kyvykkyytensä, yritys voi luoda itselleen kestävästä kilpailuetua (Urde 2013, 752). Brändi-identiteetin elementtinä kyvykkyydet kertovat siitä, missä yritys on erityisen hyvä tai mitä se tekee paremmin kuin muut toimialan yritykset. Yrityksen ylpeytenä on ollut laatu ja toimitusvarmuus, mikä edellyttää siltä tiettyjä kyvykkyyksiä. Työntekijät mainitsevat sen edellytykseksi laadukkaan työnjäljen, minkä takia korjauksia ei tarvita ja aikataulu voidaan pitää. Viestintäpäällikkökin kiittelee työntekijöiden vastuuntuntoa ja luotettavuutta, sillä laatu on kilpailukyvyn kannalta ehdoton edellytys. Laatua ei tehdä kuitenkaan yksin, vaan kilpailuetuna toimii myös laaja yhteistyökumppanien verkosto. Osa kyvykkyyksistä tulee yrityksen ulkopuolelta. Suhteiden ylläpito yhteistyökumppaneihin onkin tärkeää, sillä se täydentää yrityksen kyvykkyyksiä ja tuo kilpailuetua, sillä kilpailu on yhä enemmän verkostojen välistä (Keller & Richey 2006, 80).

Yhtäläisesti samaa mieltä ollaan siitä, että yrityksen projektiosaaminen on huippuluokkaa. Yrityksen tavoitellessa volyymin kasvua, prosesseja tulee edelleen hioa. Pääosin työntekijät pitävät positiivisena, että asetetaan kunnianhimoisia tavoitteita ja johdon suunnitelmien toteutukseen uskotaan, mutta pientä huolta on myös siitä, miten pitkälle prosessien tehostamista voidaan viedä.

Viestintäpäällikkö mainitsee kyvykkyytenä myös uuden omistajan ja konsernin tuomat edut, ja työntekijöidenkin vastauksissa omistajabrändin katsotaan nostavan

yrityksen arvostusta. Verrattuna kilpailijoihin, Yritys A erottuu tuotteiden ympäristöystävällisyydellä ja energiatehokkuudella sekä joustavuudella, mikä toteutetaan älykkään ja joustavan tuotannon avulla, viestintäpäällikkö kertoo. Ne ovat ainoita keinoja säilyttää tuotanto kilpailukykyisenä maissa, jossa on korkeampi palkkataso, hän toteaa. Joustavuudella tarkoitetaan, että tuotetta voidaan vielä muuttaa suunnittelun ja tuotannon aikana, joten joustavuus edellyttää yritykseltä suurta asiakaslähtöisyyttä. Myös työntekijät mainitsevat ympäristöystävällisyyden ja joustavuuden yrityksen kyvykkyytenä ja yrityksessä ollaan tarvittaessa valmiita venymään. Se tosin aiheutti huolta, miten volyymien kasvaessa avainhenkilöiden tietotaitoa saadaan siirtymään myös uusille työntekijöille, ettei heidän työmääränsä kasva kohtuuttomaksi. Yrityksen tulisikin rakentaa kyvykkyyksiään omista lähtökohdistaan käsin, perustuen omiin valintoihin, sillä asiakkaat vaativat yhä enemmän ja tottuvat nopeasti uusiin innovaatioihin (Alsem & Kosteljik 2008, 910).

5.5.6 Kulttuuri

Työntekijöitä houkutellessaan, yrityksen tulee rakentaa houkutteleva kulttuuri. Kulttuuri on yksi merkittävin työnantajaan liitetty brändimielleyhtymä, jonka tulisi vahvistaa positiivisia tunteisiin vetoavia brändimielleyhtymiä. Sen käsitys muodostuu henkilökohtaisten kokemusten perusteella, joita positiivinen työkuulttuuri vahvistaa. Ymmärtääkseen minkälainen kulttuuri yrityksessä vallitsee, yrityksen tulee selvittää olemassa olevien työntekijöiden käsityksiä (Rampl 2014, 1486, 1495-1497), kuten tässä tutkimuksessa on tehty. Yrityksen integraatiosta omistajayrityksen kanssa on kulunut muutamia vuosia. Työntekijöiden vastauksissa on nähtävissä, että yrityksessä on erilaisia identiteettejä, jotka heijastavat erilaisia johtamiskäytäntöjä ja juontavat historiaan. Usein yritysintegraatioissa ei keskitytä tarpeeksi työntekijäpitoon, viestintään eri sidosryhmien välillä sekä yrityskulttuuriin uuden identiteetin luomiseksi. Luvattujen synergioiden toteutumatta jättäminen voi tehdä työntekijöistä tyytymättömiä. (Lambkin & Muzellec, 1235-1236). Omistajayhtiön saksalaisen kulttuurin katsotaan työntekijöiden vastauksissa sopivan kuitenkin melko hyvin Suomeen ja tuovan yritykseen ryhdikkyyttä, vaikkakin omista toimintatavoista halutaan pitää kiinni, eikä haluta liikaa ylhäältäpäin ohjausta. Yrityksessä on nähtävissä kulttuurin murros, jonka kulttuuria viestintäpäällikkö kuvailee "giganttiseksi start-up -yritykseksi, jossa työntekijöiltä odotetaan yhteistyötä ja vastuunkantoa". Yrityksen uudistumishalu mainitaan myös työntekijöiden haastatteluissa, mutta todellisuudessa yritys koetaan silti vielä perinteiseksi ja

konservatiiviseksi vaikkakin innovointiin kannustetaan. Uusien työntekijöiden myötä suunta on muuttumassa pikkuhiljaa, työntekijät toteavat. Yrityksen johto haluaa kuitenkin pitää kiinni tietyistä laivanrakentamiseen liitetyistä perinteistä ja traditioista ja näin säilyttää myös vanhaa, yrityksessä tärkeinä pidettyjä perinteitä.

Yrityksen johto haluaa korostaa yrityksen kulttuurissa yhteistyön merkitystä, reilua toimintaa ja asiakaslähtöisyyttä. Näitä elementtejä nousi osaksi esiin työntekijöiden kuvaillessa yrityksen persoonallisuutta, joten oikeaan suuntaan ollaan menossa, vaikka osalla asenteiden muuttaminen vie aikaa.

Uusimmassa vastuuraportissa (2019) mainitaan myös yrityksessä tapahtuva muutos perinteisestä metalliteollisuuden yrityksestä korkeateknologiayritykseksi. Yritys panostaa rekrytointimarkkinoinnissa digimarkkinointiin, ja sen tulisikin huolehtia, että se kertoo kulttuuristaan niin, että huomio pysyy niissä symbolisissa ja instrumentaalisissa ominaisuuksissa, joilla tavoitetaan sille sopivin henkilöorganisaatioyhteensopivuus. (Lievens & Slaughter 2016, 417.)

Yhteenvetona voidaan todeta, että brändi-identiteetin tarkastelu eri identiteettien kautta osoitti, että yrityksen sisällä on sekä yhteneviä käsityksiä ja merkityksiä tietyistä brändi-identiteetin elementeistä, kun taas toisissa erot ovat suurempia. Kuten Cornelissen (2012,1099) tutkimus on todennut, kyse ei välttämättä ole siitä, että yrityksessä olisi eri identiteettejä, vaan sitä, että brändi on muutoksessa. Yrityksen brändielementtien tunnistaminen ja yrityksen brändi-identiteetin rakentaminen näiden tulosten pohjalta vie sitä kohti vahvempaa yritysbrändiä ja muutosta.

5.6 Yrityksen brändi-identiteetin muodostama brändilupa

Tutkimustuloksena voidaan todeta, että johdon tavoitteleman, työntekijöiden kokeman todellisen ja viestityn brändi-identiteetin näkökulmista tarkasteltuna yrityksen brändi-identiteetin elementeistä saatiin tutkimuksen kautta monipuolinen kuva. Yrityksen persoonallisuus elementtinä antoi tässä tutkimuksessa parhaan kuvan siitä, minkälaisena työntekijät yrityksen näkevät. Vaikkakin Davies (2004) persoonallisuustekijöistä selkeästi enemmän korostuivat kyvykkyyteen liittyvät luonteenpiirteet, yrityksen persoonallisuuteen liitetään miellyttävyyttä kuvaavia ja tunteisiin perustuvia luonteenpiirteitä. Toimialaan liitettyjen suorituskykyä ja kyvykkyyttä ilmaisevien ominaisuuksien lisäksi, yritys voi rakentaa brändilupaustaan myös miellyttävyyteen ja tunteisiin liittyvien ominaisuuksien vastuullinen, kannustava ja turvallinen varaan. Omistajayhtiön ja toimipaikan historiaan perustuva visuaalinen kuva yrityksestä, sekä

tietoinen siirtyminen käyttämään kuvissa selkeää pintaa ja lopputuotetta, tukee yrityksen tavoitetta rakentaa itseään perinteisestä metalliteollisuusyrityksestä kohti modernia teknologiateollisuutta. Punjaisri & Wilson (2007, 67) korostavat markkinoinnin ja henkilöstöhallinnon yhteistyötä yhtenäisen brändiviestin aikaansaamiseksi, mikä vahvistaa työntekijöiden ymmärrystä brändistä.

Toiseksi voidaan todeta, että yrityksen identiteetin rakentamiseen yrityskaupan jälkeen ei ole kiinnitetty riittävästi huomiota. Yritysidenteetin selkeyttäminen vaatii yritykseltä arvojen, mission ja vision esiintuomista, jonka tulee perustua ei vaan brändiviestintään, vaan myös työntekijöiden kokemukseen brändistä. Mission tulisi heijastaa yrityksessä tapahtuvaa muutosta perinteisestä metalliteollisuusyrityksestä korkeateknologia-yritykseksi kuitenkin arvostaen sitä ainutlaatuista tietotaitoa, mitä yrityksessä jo on, jotta se saavuttaa tavoitteensa modernien huippuluokan risteilijöiden rakentamisessa, yhä ympäristöystävällisemmin ja tehokkaammin. Suuret muutokset edellyttävät yritykseltä arvoina joustavuutta ja innovointia, kuitenkin vastuullisuutta ja turvallisuutta unohtamatta. Yrityksen uudistumiseen ei vielä ole koko henkilöstön kannatusta, ja tätä uudistumisen kulttuuria tulisikin edistää. Tähän missioon ja visioon ja niiden mukaisiin arvoihin tulee kuitenkin sitouttaa työntekijöiden lisäksi myös yrityksen lukuisat alihankintayritykset, joiden kanssa rakennetaan brändi-identiteettiä narratiivina (Mäläskä & Gyrd-Jones 2017), sillä brändi-identiteetti ei ole staattinen vaan jatkuvassa muutoksessa. Eri identiteettien ei siis tarvitse olla täysin yhdenmukaisia, ja elementtien linjaamista voidaan harkita kontekstin tai sidosryhmän mukaan, kuten Mingione (2015, 525) toteaa, kuitenkin huolehtien siitä että ne peilaavat yrityksen brändilupausta.

Peilaamalla missiota, visiota ja arvoja yritys voi rakentaa brändi-identiteettiään sisältä-ulospäin, eikä toimia ainoastaan markkinalähtöisesti asiakkaan tarpeita tyydyttäen. Haastatteluissa nousi esiin vahvasti asiakkaiden tarpeiden huomioonottaminen ja niihin vastaaminen. Jos kaikkiin vaatimuksiin vastataan ehdoitta, se voi muodostua uhaksi yrityksen brändi-identiteetille, sillä brändi-identiteetin tulee perustua yrityksen omiin kyvykkyyksiin koostuen sen omista valinnoista, mitä se yrityksenä tavoittelee ja haluaa edustaa. Kaikki asiakkaan vaatimat edut eivät välttämättä ole linjassa yrityksen identiteetin kanssa. Yrityksen kannattaa myös harkita, mitä innovaatioita se lähtee kehittämään, sillä asiakkaat tottuvat innovaatioihin yhä nopeammin ja vaativat toimittajalta yhä enemmän innovaatioiden kehittämiseksi. (Alsem & Kosteljik 2008, 910.) Kuten Chang (2018) tutkimuskin osoittaa, brändiorientaatiosta hyötyvät myös yritysmarkkinoilla toimivat yritykset. Brändiorientaatio ei tarkoita, että

asiakkaan tarpeita ei huomioida, vaan sitä, että huomiointi tehdään yrityksen brändi-identiteetin rajoissa (Urde 2013,14). Tämä edellyttää, että yrityksen tulee ensin selkeyttää yrityksen arvot, missio ja visio ja rakentaa ja kehittää brändiään sisältä-ulospäin lunastaen brändilupauksen ja ilmentäen ydinarvoja, jotka näyttäytyvät yhtenäisenä sekä sisäiselle organisaatiolle, että ulkoisille sidosryhmille.

Voidaankin todeta, että tapausyrityksen brändi-identiteetti on vasta kehkeytymässä ja brändilupausta ei voida muodostaa ilman, että arvot, missio ja visio ovat yrityksessä vielä määrittelemättä. Kuten Törmälä & Gyrd-Jones (2017, 83) tutkimus toteaa, yrityksen brändi-identiteetti selkeytyy yhdessä eri toimijoiden vuorovaikutuksessa, mikä edellyttää yritykseltä sen ensimmäisinä vuosina avoimia ekosysteemejä määritellessään miten se haluaa itsensä nähtävän. Perinteisen yritysjohtoisen brändinrakentamisen ja eri identiteettien yhdenmukaistamisen sijaan, yrityksen tulisi omaksua avoimempi suhtautuminen brändinrakentamiseen ja osallistaa sidosryhmiä siihen mukaan. Mäläskä & Gyrd-Jones (2017, 78-79) mukaan sidosryhmien näkökulmat ja yhteiset merkitykset tunnistamalla yritys voi rakentaa brändi-identiteettiään. Voitaneen myös todeta, että tämän tutkimuksen toteuttaminen osoittaa yritykseltä työntekijöiden sitouttamista yritysbrändin rakentamiseen ja tutkimuksen tulosten hyödyntäminen vie sitä osaltaan kohti brändiorientaatiota. Kuten Gyrd-Jones ym. (2013, 586) toteaa, yrityksen tulee sallia avoin ja kriittinen tarkastelu sidosryhmien osalta kehittääkseen kestävästä yritysbrändin, joka sopeutuu myös tulevaisuuden haasteisiin.

6 LOPUKSI

6.1 Teoreettiset johtopäätökset

Tutkimuksen teoriaosuudessa perusteltiin yritysbrändin toimivan pohjana myös kestäväälle työnantajakuvalle, mikäli se rakennetaan heijastaen yrityksen identiteettiä, johon myös työntekijät voivat sitoutua. Työnantajakuvan ei tulisi perustua erilliseen työnantajabrändiin, joka vetoaa potentiaalisten työntekijöiden houkutteluun, sillä kaikille kohderyhmille brändiviestin tulisi olla sama (Hatch & Schultz, 2009, 117).

Teoreettisena johtopäätöksenä voidaan myös todeta eri yritysbränditeorioita tarkastellen havaittu paradigman muutos yritysbrändin rakentamisessa, joka kuvaa yritysbrändi-identiteetin rakentamista ei ylhäältä alas annettuna, vaan yhteisluontina sidosryhmien kanssa jatkuvassa vuorovaikutuksessa (Merz ym. 2009), sallien eri osapuolten tulkintoja yritysbrändistä (Gyrd-Jones ym. 2013). Tämän vuoksi yritysbrändi-identiteetti ei ole enää vakaa, vaan jatkuvassa muutoksessa ja tähän yhteisluonnin prosessiin tulisi sitouttaa myös yrityksen työntekijät, sillä muihin sidosryhmiin yrityksellä ei juuri ole kontrollia (Iglesias & Bonet 2013, 260). Tämä tutkimus toimii hyvänä esimerkkinä tukien tätä teoriaa ja tulosten pohjalta voitaneen todeta työntekijöiden tuovan esille yrityksen brändi-identiteettiä yritysmarkkinoilla toimivassa yrityksessä. Aikaisempia yrityksen brändi-identiteetin yhdenmukaistamisen malleja kritisoidaan, mutta kuten Mingione (2015, 525) toteaa, ei ole olemassa yhtä ainoaa oikeaa tapaa, vaan jotkin brändielementit tulee linjata, toiset mukauttaa kontekstin mukaan. Tästä huolimatta kaiken tulee rakentua ydinarvojen ja brändilupauksen ympärille, mitä tässäkin tutkimuksessa painotetaan. Aiempi tutkimus on myös osoittanut, että yrityskaupan jälkeen yrityksen arvojen, mission ja vision viestintään tulee kiinnittää huomiota, sillä se edistää yrityksen brändi-identiteetin muodostumista (Lambkin & Muzellec 2010, 1235-1236), eikä kiinnittää huomiota pelkästään visuaalisiin elementteihin. Tapausyrityksen tarkastelu osoitti, että arvoja, missiota ja visiota ei yrityksessä oltu tuotu esiin, mikä saattaa osaltaan vaikuttaa integraation onnistumiseen ja hidastaa muutoksen läpiviemistä. Tähän perustuen voitaneen sanoa, että yritysostotilanteissa yrityksen brändi-identiteettiin tulisi kiinnittää kokonaisvaltaisesti huomiota ja tuoda esiin myös arvoja, missiota ja visiota viestinnässä yrityksen sisäisten sidosryhmien keskuudessa, jotta integraatiota saadaan eteenpäin onnistuneesti.

Tämä tutkimus tukee myös Törmälä & Gyrd-Jones (2017) tutkimuksen havaintoa siitä, miten ensimmäisinä vuosina yrityksen brändi-identiteetin ollessa epäselvä, arvot heijastavat enemmänkin omistajien arvoja ja identiteettiä, tässä tapauksessa perheyriksen arvoja, ennen kuin sen oma brändi-identiteetti muodostuu eri sidosryhmien vuorovaikutuksessa.

Yritysmarkkinoilla toimivan yrityksen ominaispiirteitä voidaan todeta, että työntekijöiden näkemyksen selvittäminen on avainasemassa varsinkin yritysmarkkinoilla toimivassa yrityksessä, jotta se voi rakentaa brändilupausta heijastavaa yritysbrändiä, johon työntekijätkin voivat samaistua. Se kuitenkin edellyttää yritykseltä ensin ydinarvojen määrittämistä. Yritysbrändin rakentaminen identiteetin lähtökohdasta ei ole suoraviivainen projekti, vaan ennemminkin prosessi, jota voidaan hallita brändiorientaation kautta. Tämä edellyttää silti johdon roolia fasilitaattorina sekä yrityksen brändi-identiteetin yhteisluonnin ohjaamista (von Wallpach 2017 ym. 443). Yhä enemmän on myös tunnistettu brändiorientaation hyödyt yritysmarkkinoilla toimiville yrityksille (Chang 2018).

Persoonallisuuden tunnistaminen ja tunteisiin liittyvien ominaisuuksien tunnistaminen auttaa yritystä suhteiden rakentamisessa, sillä kuten aiempi tutkimus (Herbst & Merz 2011) on osoittanut, pelkästään suorituskykyyn ja tuoteominaisuuksiin liitettävät ominaisuudet eivät yksistään tuo kilpailuetua yritysmarkkinoilla toimiville brändeille, vaikka ovatkin välttämättömiä sen olemassaolon ja uskottavuuden kannalta. Tämän tutkimuksen tulos vahvistaa valmiiksi annettujen luonteenpiirteiden valinnan osalta Herbstin ja Merzin (2011) tutkimuksen tulosta siitä, että yritysmarkkinoilla toimivaan yritykseen liitetään eniten suorituskykyyn ja kyvykkyyteen liitettäviä luonteenpiirteitä. Yllättävää kuitenkin oli, miten paljon tämän kyseisen yritysmarkkinoilla toimivan yrityksen yritysbrändi-identiteettiä kuvattiin myös tunteisiin ja miellyttävyyteen liitettävien luonteenpiirteiden kautta, varsinkin vapaasti assosioiden. Tämä tulos on päinvastainen Herbst & Merz (2011) tutkimuksen kanssa, jonka mukaan teollisuusyrityksiin liitetään vähiten luonteenpiirteitä, jotka liittyvät tunteisiin. Tämän tutkimuksen tulokset tukivat myös Daviesin (2004) aiempaa havaintoa siitä, että varsinkin työntekijät kuvaavat helposti esimiestään ja esimiestyötä yrityksen sijaan, viitaten yrityksen henkilöitymisen metodologiaan. Tämä tutkimus toi esille, että yrityksen persoonallisuuteen liitettäviä luonteenpiirteitä tarkastelemalla voidaan saada monipuolinen kuva yritysmarkkinoilla toimivan yrityksen brändi-identiteetistä, varsinkin

kun vastaajille annetaan mahdollisuus tulkita vastauksiaan tuoden esiin kokemiaan merkityksiä yritysbrändi-identiteetistä.

Tässä tutkimuksessa käytetty viitekehys yritysmarkkinoilla toimivan yrityksen brändi-identiteetin tunnistamiseksi ja siihen perustuva empiirinen tutkimus sinänsä auttoivat vastaamaan tutkimuskysymykseen ”Miten brändi-identiteetti ilmenee yritysmarkkinoilla toimivassa yrityksessä”, mutta se ei kuitenkaan tuonut selkeästi esiin tässäkin työssä viitattua yrityksen brändi-identiteetin yhteisluontia, joka etenee prosessina. Tämän viitekehysten kehittäminen voisikin toimia yhtenä aiheena jatkokutkimukselle.

6.2 Liikkeenjohdolliset suositukset

Tämä tutkimus vahvistaa entisestään sitä näkemystä, että myös yritysmarkkinoilla toimiva yritys voi hyötyä yritysbrändin rakentamisesta identiteetin näkökulmasta. Tutkimus osoitti, että brändi-identiteetti yrityksessä ei ole vielä täysin selkeä ja se vaatisikin arvojen, mission & vision auki kirjoittamista, jotta brändilupauksen ydin selkeytyy ja siitä voidaan viestiä henkilöstölle ja sitouttaa mukaan yrityksen brändi-identiteetin rakentamiseen. Yritykselle tärkeiden arvojen esiintuominen voisi tukea positiivisella tavalla myös uutta kulttuuria ja auttaa muutoksen läpiviemistä. Kun työntekijät sitoutuvat näihin arvoihin, se näkyy myös ulospäin sidosryhmille ja auttaa osaltaan houkuttelemaan yritykseen työntekijöitä, joilla on henkilöorganisaatioyhteensopivuutta. Yrityksen onnistunut työntekijäkokemus on nähtävissä siitä, että tapausyrityksen työntekijät ovat valmiita suosittelemaan yritystä työpaikaksi muille ja jotkut jopa kertoivat puolustavansa yritystä sosiaalisessa mediassa. Voidaankin todeta, että työntekijäkokemuksesta huolehtiminen toimii tehokkaana markkinointikeinona ja sitä vahvistaa entisestään se, että sosiaalisen median myötä myös työntekijöiden yhteydet muihin sidosryhmiin ovat lisääntyneet. Heitä pidetään usein uskottavampana lähteenä kuin yrityksen johtoa, mikä lisääkin työntekijöiden merkitystä yritysbrändin rakentajina.

Työntekijät kuvaavat myös yrityksen brändipersonallisuutta, siinä missä tuotteen persoonallisuuden määrittelevät kuluttajat. Vaikkakin yritysmarkkinoilla toimivan yrityksen kannalta on suotavaa, että sen persoonallisuus heijastaa kyvykkyyteen ja suorituskykyyn liittyviä ominaisuuksia, varsinkin rekrytointimarkkinoinnissa yrityksen kannattaisi hyödyntää myös yritykseen liittyviä, tunteita kuvaavia ominaisuuksia. Yrityksen puolelta tätä voidaan edesauttaa tuomalla esiin näitä toivottuja ominaisuuksia koulutuksen ja viestinnän keinoin (Keller & Richey 2006, 76-81). Johdon tulisi myös

panostaa markkinoinnin ja henkilöstöhallinnon yhteistyöhön yrityksessä vahvistaakseen työntekijöiden käsitystä yritysbrändistä (Punjaisri & Wilson (2007, 67). Yrityksen tulisi rakentaa yritysbrändi-identiteettiään tässä työssä tunnistettujen elementtien varaan, jotta yritysbrändi reflektoi työntekijöiden kokemuksia ja edesauttaa kestävästä työnantajamielikuvan kehittymistä. Yritystä aidosti edustavien arvojen ja brändilupauksen viestiminen edesauttaa myös sitä, että yritys tavoittaisi itselleen parhaiten sopivia hakijoita myös henkilöorganisaatioyhteensopivuuden kannalta. Huomattavaa on myös se, että myös esimiestyössä tulisi ilmentää yrityksen brändi-identiteetin mukaisia arvoja, sillä tutkimus osoitti, että varsinkin työntekijätehtävissä työskentelevät muodostavat käsityksensä yrityksestä paljolti esimiestyöhön peilaten.

Viestinnän ei tulisi olla vain yksipuolista vaan vuorovaikutteista, aktiivista eri sidosryhmiä osallistavaa, kuten Gyrd-Jones ym. (2013,586) toteaa. Tämä on tärkeää varsinkin, kun yrityksen brändi-identiteetti on vasta muotoutumassa. Yrityksen tulisi osallistaa työntekijöitä yrityksen brändi-identiteetin merkityksen muodostamiseen. Tässä tutkimuksessa tuotiin myös esiin brändiorientaation hyötyjä yritysmarkkinoilla toimiville yrityksille. Sen lisäksi, että yrityksen tulisi rakentaa kyvykkyytensä omien vahvuksiensa ympärille, konkreettisina keinoina brändiorientaation edistämiseksi yrityksessä yritys voisi luoda brändiohjeistuksen ja integroida brändiviestinnän osaksi sen virallista viestintää (Homburg & Pflesser 200, 451) sekä perehdyttää työntekijät brändin arvoihin ja normeihin edesauttaakseen brändiä tukevaa käytöstä, mikä varsinkin yritysmarkkinoilla toimii edellytyksenä vahvalle yritysbrändille (Baumgarth 2010, 657-666). Onkin tärkeää ymmärtää, että yrityksen johto ei yksin voi kontrolloida sitä, miten yrityksen brändi nähdään. Kun brändin merkitys muodostuu eri sidosryhmien vuorovaikutuksessa, yrityksen tulee sitouttaa sen työntekijöitä brändilupauksen lunastamiseen. Yhteisluonnin näkökulmasta myös kumppaniyritykset osallistuvat brändi-identiteetin luomiseen, minkä vuoksi olisi tärkeää osallistaa myös ne tähän narratiiviin, jossa yrityksen brändi-identiteettiä rakennetaan yhdessä.

6.3 Yhteenveto

Tässä tutkimuksessa on käsitelty yritysmarkkinoilla toimivan yrityksen yritysbrändi-identiteettiä ja sen tunnistamista. Alun perin kiinnostus aiheeseen lähti siitä, miten yritys voisi kehittää yritysbrändiään houkutellessaan potentiaalisia työntekijöitä. Tiedeyhteisössä onkin tunnistettu, ettei potentiaalisia työntekijöitä sidosryhminä ole juuri otettu huomioon yritysbrändäyksen kirjallisuudessa (Foster ym. 2010, 402). Tätä

lähdettiin selvittämään siitä näkökulmasta, mitkä asiat refleктоivat yrityksen todellista identiteettiä, sillä potentiaaliin työntekijöihin vetoaminen benchmarkaten parhaita käytäntöjä muilta (Maxwell & Knox 2009, 895) ei luo yritykselle kestäväää työnantajamielikuvaa. Vaikkakin monet tutkimukset pitävät tärkeänä yrityksen brändi-identiteetin selvittämistä, akateeminen kirjallisuus ei tarjoa selkeää viitekehystä yrityksen brändi-identiteetin selvittämiseksi. Uudempi teoria kuvaa myös muutosta yritysjohtoisesta brändinrakentamisesta yhteisluontiin, mikä edelleen korostaa työntekijöiden asemaa yrityksen brändilupauksen välittäjinä. Vastaten tähän tutkimusaukkoon, tutkimuksen tavoitteena oli sekä lisätä ymmärrystä brändi-identiteetin merkityksestä yritysmarkkinoille toimivalle yritykselle että luoda pohjaa yritysbrändi-identiteetin rakentamiselle. Tutkimus pyrki vastaamaan tutkimuskysymykseen: Miten brändi-identiteetti ilmenee yritysmarkkinoilla toimivassa yrityksessä?

Teoreettisessa osuudessa saatiin kattava ymmärrys yritysbrändi-identiteetistä ja sen vaikutuksesta kestävään työnantajamielikuvaan, sekä brändiorientaatiosta lähestymisenä. Eri tutkimukset puoltavat myös yritysmarkkinoilla toimivan yrityksen yritysbrändäystä, sillä tunneperäisten brändiarvojen kautta on mahdollista saavuttaa kilpailuetua ja erottautumista yhä enemmän kilpailluilla markkinoilla. Yritysmarkkinoilla toimivan yrityksen brändiviestinnässä työntekijöiden rooli korostuu entisestään, sillä yritysbrändin persoonallisuus on paljolti sen työntekijöiden muodostama. Teoriaosuudessa käytiin läpi eri brändi-identiteetin tunnistamiseen liittyviä teorioita, joiden pohjalta muodostettiin viitekehys ohjaamaan empiirisen tutkimuksen toteutusta ja tulosten raportointia.

Empiirinen osuus toteutettiin laadullisena tutkimuksena hyödyntäen tutkimusmetodina tapaustutkimusta ja aineistonkeruuna puolistrukturoitua haastattelua, jonka lisäksi aineistoa täydennettiin sekundäärisen aineiston avulla. Kvalitatiivinen tutkimus tässä tapauksessa oli välttämätöntä, sillä tavoitteena oli selvittää näkemyksiä yritysbrändistä, tekemättä siitä etukäteisoletuksia, jolloin saavutetaan rikkaampaa aineistoa (Davies ym. 2004, 130-131). Tapausyritykseksi valikoitui suuri yritysmarkkinoilla toimiva yritys, joka oli kiinnostunut selvittämään, miten se voisi kehittää yritysbrändiään vedotakseen potentiaaliin työnhakijoihin, sillä varsinkin tiettyihin asiantuntijatehtäviin yrityksen oli vaikea löytää osajia. Erityispiirteenä yrityksen brändi-identiteetin tarkastelussa tapausyrityksen osalta vaikutti muutamia vuosia sitten tehty yrityskauppa.

Yrityksen brändi-identiteetin ilmenemistä tarkasteltiin haastattelemalla yrityksen johdon edustajaa tavoiteltuun brändi-identiteettiin liittyen, työntekijöitä heidän

kokemastaan brändi-identiteetistä sekä peilaten näitä yrityksen viestimään brändi-identiteettiin. Tämän lisäksi selvitettiin yrityksen brändiorientaatiota narratiivisena keskusteluna. Empiirisen tutkimusaineiston pohjalta tehdyssä analyysissä tunnistettiin viitekehyksen mukaisesti brändi-identiteetin elementtejä, jotka kertovat siitä, miten brändi-identiteetti yrityksessä ilmenee.

Yrityksen brändi-identiteetistä saatiin kokonaisvaltainen kuva kysymällä eri brändielementteihin liittyen kysymyksiä ja pyytäen haastateltavaa kertomaan, mikä hänelle tuo yrityksessä tämän mieleen, jolloin saatiin tietoa myös tähän elementtiin liittyvistä merkityksistä. Tutkimustuloksena rikkainta aineistoa saatiin yrityksen persoonallisuudesta elementtinä, kuvastaen yrityksen sekä uskottavuuteen, suorituskykyyn että tunteisiin liittyviä luonteenpiirteitä. Yrityksen ilmentymä tukee sen persoonallisuuteen liittyviä luonteenpiirteitä ja kuvastaa suorituskykyä ja uskottavuutta, muttei niinkään tunteisiin liitettäviä ominaisuuksia, joista voisi olla etua varsinkin potentiaalisia työntekijöitä tavoitellessa. Arvolupauksen lunastamista yrityksessä ilmentää työntekijöiden vahva sitoutuminen ja yrityksen suosittelu työpaikkana. Viestittyä identiteettiä tarkastelemalla tuli ilmi, että yrityksen arvolupausta viestitään myös sosiaalisen median tilien kautta, mikä onkin osoittautunut yhä tärkeämmäksi kanavaksi myös yritysmarkkinoille toimiville yrityksille (Kissel & Büttgen 2015, 755, 757).

Yrityksen kyvykkyyksien tunnistaminen on myös olennainen osa yritysbrändin rakentamisesta identiteetin näkökulmasta, sillä identiteetin tulee rakentua yrityksen omien kyvykkyyksien ympärille (Alsem & Kosteljik 2008, 910) brändiorientaationa, muutoin se voi keskittyä väärin asioihin ja liiallinen markkinaorientaatio, mukautuminen asiakkaan vaateisiin voi olla sille tuhoisaa. Tutkimus osoitti, että tapausyritystä voisi luonnehtia hyvin asiakaskeskeiseksi, mutta myös brändiorientaatiosta on viitteitä, sillä yritys ennakoi toimintaympäristön tulevia muutoksia kehittämällä yhä ympäristöystävällisempiä ja energiatehokkaampia tuotteita, joilla se voi vastata kovenevaan kilpailuun. Yrityksen brändi-identiteetin elementeistä kulttuuri on yrityksen työnantajakuvan kannalta keskeisin elementti. Tapausyrityksessä yrityskaupan myötä tapahtunut kulttuurin muutos on edelleen käynnissä ja se heijastui myös haastatteluissa. Tämä aiheuttaa ristiriitaa, sillä tavoiteltu uudistumishaluisuus ei näy yrityksen toiminnassa vielä kaikilta osin. Yrityksen tulisikin vahvistaa positiivista työkuultuuria ja tuoda esiin itsestään niitä ominaisuuksia rekrytointiviestinnässä, jotka houkuttelevat

henkilöorganisaatioyhteensopivuuden kannalta sille sopivimpia työntekijöitä (Lievens & Slaughter 2016, 417).

6.4 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuuden arviointi

Tutkijan on otettava huomioon monia eettisiä kysymyksiä tutkimuksen teossa. Tutkimuksenteossa tulee noudattaa hyvää tieteellistä käytäntöä ja muun muassa tiedonhankintatapoihin tulee kiinnittää huomiota. Ihmisillä pitää olla päätävävalta tutkimukseen osallistumisesta ja heitä on informoitava tutkimukseen liittyvistä riskeistä, sekä siitä, mitä tulee tapahtumaan tutkimuksen kuluessa. (Hirsjärvi ym. 2010, 23.) Varsinkin liiketaloustieteissä, luottamukseen liittyvät tilanteet voivat olla ongelmallisia. Mikäli esimerkiksi tutkimushaastattelut tuovat esiin epäluottamusta yrityksen tutkimuksesta vastaavaa johdon edustajaa kohtaan, miten säilyttää haastateltavien anonymiteetti ja esittää tulokset eettisten standardien mukaan niin, että ne eivät aiheuta seuraamuksia jälkikäteen. (Eriksson & Kovalainen 2008, 66.) Tässä tutkimuksessa organisaatiota informoitiin etukäteen tutkimuksen toteuttamisesta ja haastateltavien anonymiteetti turvattiin muun muassa järjestämällä haastattelut varsinaisten työtilojen ulkopuolella. Haastatteluissa ei kerätty haastateltavista työntekijöistä sellaista tietoa, mikä voisi paljastaa heidän henkilöllisyytensä ja tutkimustulokset pyrittiin raportoimaan niin, että vastaaja ei ole niistä tunnistettavissa.

Kaikissa tutkimuksissa tulisi pyrkiä välttämään virheitä sekä arvioimaan tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä. Luotettavuuden arviointiin voidaan käyttää monia eri tapoja. Onko tulos toistettavissa päätyen samankaltaiseen tulokseen, eli reliaabeli? Tai onko se validi, eli onko valituin menetelmin saatu tulos siihen, mitä on ollut tarkoitus mitata. (Hirsjärvi ym. 2010, 231.) Luotettavuuden arviointia ja aineiston analyysivaihetta ei kuitenkaan kvalitatiivisessa tutkimuksessa voida erottaa yhtä jyrkästi kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa, vaan mahdollisuus aineistoanalyysin, tulkintojen ja tutkimustekstin kesken kulkemiseen on vapaampaa. Kvalitatiivinen tutkimus myös edellyttää tutkijan pohdintaa ja perusteluja tehdyistä ratkaisuksista, sillä avoin, tutkijan oman subjektiivisuuden myöntäminen on pääasiallinen luotettavuuden kriteeri (Eskola & Suoranta 1999, 209-211.) Tässä työssä pyrittiin kuvaamaan tarkoin sekä metodit, että se, miten aineistonkeruu tapahtui. Reliabiliteettia lisää se, että kaikki haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin melko pian haastattelujen jälkeen. Tutkija kuitenkin myöntää haasteet aineiston analysoinnissa, sillä jokaista yksityiskohtaa ei ole mahdollista tuoda tässä esiin, vaan analyysi rakentui aineiston teemoittelun perusteella tutkijan oman

tulkinnan mukaan. Mikäli tutkija kertoo tarkan selostuksen tutkimuksen toteuttamisesta, minkälaiset ovat olleet tutkimuksen toteuttamisen olosuhteet, se lisää luotettavuutta laadullisessa tutkimuksessa. (Hirsjärvi ym. 2010, 232.) Alkuperäinen yhteydenotto yritykseen ja ehdotus haastattelujen toteutuksesta tuli tutkijalta itseltään. Tutkimus toteutettiin niin, että haastateltavat tavattiin yrityksen tiloissa, ennakkoon varatussa paikassa yksitellen ja niin, että he eivät tavanneet toisiaan. Haastattelijalla ei ole mitään aiempia yhteyksiä yritykseen, eivätkä haastateltavat olleet ennalta tuttuja, joten tämä auttoi objektiivisuudessa. Kaikki haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin nauhalta, joten luotettavuutta voidaan pitää hyvänä. Jotkut haastateltavista hieman eksyivät aiheesta ja kertoivat myös muita tarinoita, näitä ei sanatarkkaan litteroitu.

Validius voi Hirsjärvi ym. (2010, 231) mukaan tarkoittaa muun muassa sitä, että vastaajat käsittävät kysymykset toisin. Tässä tutkimuksessa tiedostettiin, että käsiteltävät teemat ja käsitteet voivat olla vaikeita, ja kysymykset pyrittiin muodostamaan selkokielellä. Siitä huolimatta, joihinkin kysymyksistä oli vaikea löytää vastauksia tai ne tulivatkin esiin eri kysymyksen alla. Sinänsä tutkimus kuitenkin antoi tietoa yrityksen brändi-identiteetistä, jota tutkimuksessa oli tarkoituskin mitata. Puolistrukturoitu teemahaastattelurunko, apuna käytetty lista yrityksen luonteenpiirteistä sekä mukana haastattelussa ollut yrityksen tuottama viestintämateriaali edesauttoivat haastattelun etenemistä ja toivat avointa vuorovaikutusta tutkijan ja haastateltavan välillä. Vaikkakin 12 toteutettua haastattelua antoivatkin paljon materiaalia analyysia varten, se ei kuitenkaan yrityksen kokoon verrattuna edusta kovinkaan isoa osaa sen työntekijöistä. Validiteettia kuitenkin tukee se, että haastateltavat olivat sekä toimihenkilöitä, että työntekijöitä ja eri puolilta organisaatiota, eivätkä edustaneet vain yhtä toimintoa. Tutkimusasetelma asetti rajoitteita tutkimuksen tuloksille, sillä näyte rajattiin taloon viime vuosien aikana suoraan rekrytoituihin, ja kokonaiskuva vaatisi laajempaa tutkimusta mukaan lukien yrityksen pidempiaikaiset työntekijät, jotka ovat siirtyneet yrityskaupan mukana.

6.5 Jatkotutkimusehdotukset

Tässä tutkimuksessa pyrittiin tunnistamaan yritysmarkkinoilla toimivan yrityksen brändi-identiteetti ja sitä varten hyödynnettiin eri teorioita brändin rakentamisesta yritysbrändi-identiteetin näkökulmasta. Olemassaolevat viitekehykset ovat kuitenkin hyvin laajakäsitteisiä ja pohjautuvat osin organisaatio- ja johtamisteorioihin, vaikkakin asioista puhutaan hieman eri termein. Uudempi bränditutkimus tuo esiin uuden näkökulman

brändin rakentamiseen, ja haastaa aiemman käsityksen yritysjohtoisesta brändinrakentamisesta, jossa brändi on vakaa ja yhdenmukainen. Yrityksen brändi-identiteetin rakentumista yhteisluontina kuvataan prosessina, joka on jatkuvassa muutoksessa. Tämän yhteisluonnin viitekehyksen kehittäminen olisikin aihe jatkotutkimukselle ja toisi lisää ymmärrystä ilmiöstä. Tässä työssä tuotiin esiin työntekijöiden merkitystä brändin yhteisluojina, mutta vähemmän on tutkimusta siitä, mikä on muiden sidosryhmien rooli yrityksen brändi-identiteetin rakentamisessa ja miten heitä voisi osallistaa mukaan tähän prosessiin. Tätä voisi selvittää varsinkin yritysmarkkinoilla toimivan yrityksen kontekstissa, sillä kilpailun sanotaan nykyään olevan enemmänkin verkostojen välisiä kuin yrityksen välisiä.

Yritysmarkkinoilla toimivat yritykset viestivät yhä enemmän sosiaalisessa mediassa ja verkossa ja pitävät sitä kautta yllä suhteita brändiyhteisöihin (Andersen 2005). Yritysmarkkinoilla toimivan yrityksen brändin yhteisluonti sosiaalisessa mediassa voisi myös toimia mielenkiintoisena tutkimusaiheena.

Tapausyritykseen viitaten, olisikin kiinnostavaa selvittää tapausyrityksen verkostoyritysten ja yhteistyökumppanien roolia, miten brändi-identiteettiä rakennetaan näiden sidosryhmien kanssa yhdessä. Aiheena jatkotutkimukselle voisi tapausyrityksessä toimia myös vanhoina työntekijöinä siirtyneiden työntekijöiden näkemysten selvittäminen, jotta saadaan kattavampi kuva yrityksen brändi-identiteetistä.

LÄHTEET

- Aaker, D. A. (2004) 'Leveraging the corporate brand', *California Management Review*, 46(3), 6–18.
- Aaker, D. - Joachimstaler, E. (2000) *Brand Leadership*. The Free Press, New York.
- Aggerholm, H. K., Andersen, S. E. - Thomsen, C. (2011) 'Conceptualising employer branding in sustainable organisations', *Corporate Communications*, 16(2), 105–123.
- Alsem, K. J. - Kosteljik, E. (2008) 'Identity based marketing: A new balanced marketing paradigm', *European Journal of Marketing*, 42(9–10), 907–914.
- Andersen, P. H. (2005) Relationship marketing and brand involvement of professionals through web-enhanced brand communities: The case of Coloplast. *Industrial Marketing Management*, 34(3), 285–297.
- Balmer, J. M. T. (2001) 'Corporate identity, corporate branding and corporate marketing - Seeing through the fog', *European Journal of Marketing*, 35(3/4), 248–291.
- Balmer, J. M. T. - Greyser, S. A. (2002) 'Managing the Multiple Identities of the Corporation', *California Management Review*, 44(3), 72–86.
- Balmer, J. M. T. - Gray, E. R. (2003) 'Corporate brands: what are they? What of them?', *European Journal of Marketing*, 37(7/8), 972–997.
- Balmer, J. M. T. (2012a) Strategic corporate brand alignment: Perspectives from identity-based views of corporate brands, *European Journal of Marketing*. Vol. 46 (7), 1064-1092.
- Balmer, J. M. T. (2012b) 'Corporate brand management imperatives: Custodianship, credibility and calibration.', *California Management Review*, 54(3), 6–34.
- Balmer J. M.T. - Powell, S., Kernstock, J. - Brexendorf, T. (2017) *Advances in Corporate Branding. Journal of Brand Management: Advanced Collection*. Macmillan Publishers Ltd, London.
- Baumgarth, C. (2010). "Living the brand": brand orientation in the business-to-business sector', *European Journal of Marketing*, 44(5), 653–671.
- Baumgarth, C. - Merrilees, B. - Urde, M. (2013) 'Brand orientation: Past, present, and future', *Journal of Marketing Management*, 29, 973–980.
- Beverland, M., Napoli, J. and Lindgreen, A. (2007) 'Industrial global brand leadership: A capabilities view', *Industrial Marketing Management*, 36(8), 1082–1093
- Birkstedt, R. (2012) *Between the deliberate and the emergent — constructing corporate brand meaning in MNCs*. Väitöskirja: Turun yliopisto, Turun kauppakorkeakoulu.

- Blombäck, A. - Ramírez-Pasillas, M. (2012) 'Exploring the logics of corporate brand identity formation', *Corporate Communications: An International Journal*, 17(1), 7–28.
- Burmann, C. - Zeplin, S. (2005) 'Building brand commitment: A behavioural approach to internal brand management', *Journal of Brand Management*, 12(4), 279–300.
- Cervellon, M. - Lirio, P. (2017) 'When Employees Don't "Like" Their Employers on Social Media', *MIT Sloan Management Review*, 58(2), 63–70.
- Christodoulides, G. (2008) 'Breaking Free from the Industrial Age Paradigm of Branding', *Journal of Brand Management*, 15(4), 291–293
- Chang, Y. - Wang, X. - Arnett, D. B. (2018). 'Enhancing firm performance : The role of brand orientation in business-to-business marketing', *Industrial Marketing Management*, 72, 17–25.
- Collin, P. (2018). Työttömyys vähenee Lounais-Suomessa, mutta osa jää silti ilman töitä. <<https://yle.fi/uutiset/3-10408264>>, haettu 14.2.2019.
- Cornelissen, J., Christensen, L. T. and Kinuthia, K. (2012) 'Corporate brands and identity: Developing stronger theory and a call for shifting the debate', *European Journal of Marketing*, 46(7), 1093–1102.
- Davies, G. - Chun, R. - Vinhas, R.- Roper S. (2004) 'Corporate Character Scale to Assess Customer Views', *Corporate Reputation Review*, 7(2), 125–146.
- de Chernatory, L. (1999) 'Brand Management Through Narrowing the Gap Between Brand Identity and Brand Reputation', *Journal of Marketing Management*, 15, 157–179.
- de Chernatory, L. (2002) 'Would a brand smell any sweeter by a corporate name?', *Corporate Reputation Review*, 5(2 & 3), 114–132.
- Dubois, A. – Gadde, E. (2002) Systematic combining: an abductive approach to case research, *Journal of Business Research*, 55 (7), 553-560.
- Eriksson, P., - Kovalainen, A. (2008). *Qualitative methods in business research*. London: SAGE Publications.
- Eskola, J. – Suoranta, J. (1999) *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Vastapaino, Tampere.
- Essamri, A. - McKechnie, S. - Winklhofer, H. (2018) 'Co-creating corporate brand identity with online brand communities: A managerial perspective', *Journal of Business Research*. Elsevier, (June), 1–10.
- Ewing, M. T. - Pitt, L. F. - de Bussy, N. M. - Berthon, P. (2002) 'Employment branding in the knowledge economy', *International Journal of Advertising*, 21(1), 3–22.
- Fournier, S. - Avery, J. (2011) 'The uninvited brand', *Business Horizons*. 'Kelley School of Business, Indiana University', 54(3), 193–207.

- Foster, C. - Punjaisri, K. - Cheng, R. (2010). 'Exploring the relationship between corporate, internal and employer branding', *The Journal of Product and Brand Management*, 19(6), 401–409.
- Freytag, P. V. - Young, L. (2017) *Collaborative Research Design: Working with Business for Meaningful Findings*. Singapore: Springer.
- Glanfield, K. - Ackfeldt, A. L. - Melewar, T. C. (2018) 'Corporate branding's influence on front-line employee and consumer value co-creation in UK household consumer markets', *Journal of General Management*, 43(2), 63–69.
- Grix, J. (2002) 'Introducing Students to the Generic Terminology of Social Research', *Politics*, 22(3), 175–186.
- Gromark, J. - Melin, F. (2011) 'The underlying dimensions of brand orientation and its impact on financial performance', *Journal of Brand Management*, 18(November), 394–410.
- Gyrd-Jones, R. - Miller, D. (2013) Revisiting the complexities of corporate branding : Issues, paradoxes, solutions. *Journal of Brand Management*, 20 (March), 571–589.
- Harris, F. and de Chernatony, L. (2001) Corporate branding and corporate brand performance, *European Journal of Marketing*, 35 (3/4), 441-456.
- Hatch, M.J. - Schultz, M. (2001) 'Are the Strategic Stars Aligned for Your Corporate Brand?', *Harvard Business Review*, 79(2), 128–134.
- Hatch, M.J. - Schultz, M. (2003) 'Bringing the corporation into corporate branding', *European Journal of Marketing*, 37, 1041.
- Hatch, M. J. - Schultz, M. (2009). 'Of Bricks and Brands: From Corporate to Enterprise Branding', *Organizational Dynamics*, 38(2), 117–130.
- Hatch, M. J. - Schultz, M. (2010) 'Toward a theory of brand co-creation with implications for brand governance', *Journal of Brand Management*, 17(8), 590–604.
- Herbst, U. - Merz, M. A. (2011) 'The industrial brand personality scale: Building strong business-to-business brands', *Industrial Marketing Management*. Elsevier Inc., 40(7), 1072–1081.
- Hijzen, A. - Görg, H. - Manchin, M. (2008) 'Cross-border mergers and acquisitions and the role of trade costs', *European Economic Review*, 52(5), 849–866.
- Hollway, W. - Jefferson, T. (2008) The free association narrative interview method. In: Given, Lisa M. ed. *The SAGE Encyclopedia of Qualitative Research Methods*. Sevenoaks, California: Sage, 296–315.
- Homburg, C. & Pflesser, C. (2000). A multiple-layer model of market-oriented organizational culture: measurement issues and performance outcomes. *Journal of Marketing Research* 37 (4), 449-462.

- Hirsjärvi, S. – Remes, P. – Sajavaara, P. (2010) *Tutki ja kirjoita*. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.
- Iglesias, O. - Bonet, E. (2012) Persuasive brand management: How managers can influence brand meaning when they are losing control over it. *Journal of Organizational Change Management* 25(2): 251–264.
- Iglesias, O. – Ind, N. – Alfaro, M. (2013). “The Organic View of the Brand: A Brand Value Co-creation Model,” *Journal of Brand Management*, Vol. 20, 670–688.
- Iglesias, O. et al. (2020) ‘Corporate brand identity co-creation in business-to-business contexts’, *Industrial Marketing Management*. Elsevier, 85(August 2018), pp. 32–43. doi: 10.1016/j.indmarman.2019.09.008.
- Ind, N. - Iglesias, O. - Schultz, M. (2013) Building brands together: Emergence and outcomes of co-creation. *California Management Review* 55(3): 5–26.
- Ind, N. (2007). *Living the brand. How to transform every member of your organization into a brand champion*. Kogan Page Limited, London.
- Järventie-Thesleff, R. - Moisander, J. - Laine, P. M. (2011) ‘Organizational dynamics and complexities of corporate brand building-A practice perspective’, *Scandinavian Journal of Management*. Elsevier Ltd, 27(2), 196–204.
- Kaijala, M. (2016) Vahva työnantajabrändi on tärkeä kilpailukeino. *Markkinointi & Mainonta*. <https://www.marmai.fi/blogit/mark_blogi/vahva-tyonantajabrändi-on-tarkea-kilpailukeino-6604399>, haettu 3.10.2018.
- Kangas, A., Tähtinen J., Oikarinen, E. (2014). Method for management to determine corporate brand identity. Submitted to ICORIA 2014.
- Keller, K. L. - Richey, K. (2006) ‘The importance of corporate brand personality traits to a successful 21st century business’, *Journal of Brand Management*, 14(1–2), 74–81
- Kim, J.- Rhee, Y. (2011) ‘Strategic Thinking about Employee Communication Behavior (ECB) in Public Relations : Testing the Models of Megaphoning and Scouting Effects in Korea’, *Journal of Public Relations Research*, 23(3), 243–268.
- Kissel, B. - Büttgen, M. (2015) Using social media to communicate employer brand identity: The impact on corporate image and employer attractiveness. *Journal of Brand Management* (2015) 22, 755–777.
- Kitchen, P. J. - Dean, D. - Shaalan, A. S. (2013) ‘Corporate Identity Antecedents and Components : Toward a Theoretical Framework’, *Corporate Reputation Review*, 16(4), 263–284.
- Koivuranta, S. (2019) Työntekijäkokemus on markkinointia, joka vaikuttaa koko yrityksenne imagoon. MK Kipinävuoro Kumppaniblogi <<https://www.mkollektiivi.fi/2019/03/>> , haettu 1.8.2019.

- Kornum, N. - Gyrd-Jones, R. - Al Zagir, N. - Anthoni Brandis, K. (2017) 'Interplay between intended brand identity and identities in a Nike related brand community: Co-existing synergies and tensions in a nested system', *Journal of Business Research*, 432–440.
- Knox, S. - Bickerton, D. (2003) 'The six conventions of corporate branding', *European Journal of Marketing*, 37(7/8), 998–1016.
- Lambkin, M. C. - Muzellec, L. (2010) 'Leveraging brand equity in business-to-business mergers and acquisitions', *Industrial Marketing Management*. Elsevier Inc., 39(8), 1234–1239
- Leek, S. - Christodoulides, G. (2011) 'A literature review and future agenda for B2B branding: Challenges of branding in a B2B context', *Industrial Marketing Management*. Elsevier Inc., 40(6), 830–837.
- Leinwand, P. - Mainardi, C. (2010) 'The coherence premium', *Harvard Business Review*, June issue.
- Lievens, F. - Slaughter, J. E. (2016). 'Employer Image and Employer Branding: What We Know and What We Need to Know', *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*.
- Lipiäinen, H. - Karjaluoto, H. (2015) 'Industrial Branding at Digital Age', *Journal of Business & Industrial Marketing*, 30(6), 733–741.
- Lynch, J. - de Chernatory, L. (2016). 'The power of emotion: brand communication in business-to-business markets', *Brand Management*, 11(5), 403–419.
- Manpower Group (2018) Solving the talent shortage. 2018 Talent Shortage Survey. <[https://go.manpowergroup.com/hubfs/TalentShortage%202018%20\(Global\)%20As-sets/PDFs/MG_TalentShortage2018_lo%206_25_18_FINAL.pdf?t=1538422203894](https://go.manpowergroup.com/hubfs/TalentShortage%202018%20(Global)%20As-sets/PDFs/MG_TalentShortage2018_lo%206_25_18_FINAL.pdf?t=1538422203894)>, haettu 1.10.2018.
- Maxwell, R. - Knox, S. (2009) 'Motivating employees to "live the brand": a comparative case study of employer brand attractiveness within the firm', *Journal of Marketing Management*, 25(9–10), 893–907.
- Merz, M. A., He, Y. , Vargo, S. L. (2009) 'The evolving brand logic: A service-dominant logic perspective', *Journal of the Academy of Marketing Science*, 37(3), 328–344.
- Mingione, M. (2015) 'Inquiry into corporate brand alignment : a dialectical analysis and directions for future research', *Journal of Product & Brand Management*, 24(5), 518–536.
- Mingione, M. - Leoni, L. (2019) 'Blurring B2C and B2B boundaries: corporate brand value co-creation in B2B2C markets', *Journal of Marketing Management*. Routledge, 36(1–2), 72–99.
- MTV Uutiset (2017) Työvoimapula koettelee Lounais-Suomea – tarjolla jopa 30 000 uutta työpaikkaa.<<https://www.mtvuutiset.fi/artikkeli/tyovoimapula-koettelee>

lounais-suomea-tarjolla-jopa-30-000-uutta-tyopaikkaa/6548804#gs.P83Fc5P2>, haettu 14.2.2019.

- Mäläskä, M. - Saraniemi, S. - Tähtinen, J. (2011) Network actors' participation in B2B SME branding. *Industrial Marketing Management*. Elsevier Inc., 40(7), 1144–1152.
- Mäläskä, M. - Gryd-Jones, R. (2017) 'Development of New B2B Venture Corporate Brand Identity', *Industrial Marketing Management*, 65 (May), 76–85.
- Punjaisri, K. - Wilson A. (2007) The Role of Internal Branding in the Delivery of Employee Brand Promise," *Journal of Brand Management*, Vol. 15 (pp. 57–70) in Balmer J. M.T., Powell, S., Kernstock, J. & Brexendorf, T. (2017). *Advances in Corporate Branding. Journal of Brand Management: Advanced Collection*. Macmillan Publishers Ltd, London.
- Ramaswamy, V. - Ozcan, K. (2016) 'Brand value co-creation in a digitalized world: An integrative framework and research implications', *International Journal of Research in Marketing*. Elsevier B.V., 33(1), 93–106.
- Rampl, L. V. - Kenning, P. (2014) 'Employer brand trust and affect: Linking brand personality to employer brand attractiveness', *European Journal of Marketing*, 48(1), 218–236.
- Rode, V. - Vallaster, C. (2005) 'Corporate Branding for Start-ups: The Crucial Role of Entrepreneurs', *Corporate Reputation Review*, 8(2), 121–135.
- Roper, S. - Davies, G. (2007) The corporate brand: Dealing with multiple stakeholders. *Journal of Marketing Management* 23(1-2): 75–90.
- Roper, S. – Fill, C. (2012) *Corporate reputation, Brand and Communication*. Pearson Education Limited, Harlow, UK.
- Simões, C.- Singh, J. - Perin, M. G. (2015) Corporate brand expressions in business-to-business companies, *Industrial Marketing Management*. Elsevier Inc., 51, 59–68.
- Sinclair, C. (2018) The Value Of An Employer Branding Structure. Forbes <<https://www.forbes.com/sites/theyec/2018/02/14/the-value-of-an-employer-branding-structure/>>, haettu 1.10.2018
- Törmälä, M. - Gyrd-Jones, R. I. (2017) 'Development of new B2B venture corporate brand identity: A narrative performance approach', *Industrial Marketing Management*. Elsevier, 65(May), 76–85.
- Tuomi, J. Sarajärvi, A. (2009) *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.
- Urde, M. (1999) 'Brand Orientation: A Mindset for Building Brands into Strategic Resources', *Journal of Marketing Management*, 15(1–3), 117–133.
- Urde, M. (2013) 'The corporate brand identity matrix', *Journal of Brand Management*, 20(9), 742–761.

- Urde, M., - Baumgarth, C. - Merrilees, B. (2013) 'Brand orientation and market orientation - From alternatives to synergy', *Journal of Business Research*. Elsevier Inc., 66(1), 13–20.
- Urde, M. - Greyser, S. A. (2015) 'The Corporate Brand Identity and Reputation Matrix – The case of the Nobel Prize', *Journal of Brand Management*, 23(October), 89–117.
- Varsinais-Suomen liitto (2018) Töihin tänne – Lounais-Suomi tarvitsee osaajia. <<https://www.varsinais-suomi.fi/fi/ajankohtaista/uutiset/1794-toihin-tanne-lounais-suomi-tarvitsee-osaajia>>, haettu 1.2.2019.
- von Wallpach, S. - Voyer, B. - Kastanakis, M. - Mühlbacher, H. (2017). 'Co-creating stakeholder and brand identities: Introduction to the special section', *Journal of Business Research*. Elsevier B.V., 70, 395–398.
- Whitter, B. (2019) *Employee experience: develop a happy, productive and supported workforce for exceptional individual and business performance*. Kogan Page, London.
- Yaniv, E. - Farkas, F. (2005) 'The impact of person-organization fit on the corporate brand perception of employees and of customers', *Journal of Change Management*, 5(4), 447–461.
- Yin, R. (2018) *Case study research and applications. Design and methods*. SAGE Publications Limited, London, UK.

LIITTEET

Liite 1 Saate ja haastattelun kysymysrunko

Saate sähköpostiin

Hei!

Opiskelen Turun kauppakorkeakoulussa ja tämä tutkimus on osa markkinoinnin pro gradu - tutkielmaani. Tutkin yritysmielikuvia ja tutkielman empiiristä osuutta varten toivon haastateltavaksi työntekijöitä eri puolilta yritystä ja erilaisista tehtävistä.

Yritys X ei ole työn tilaaja, vaan yritys on antanut suostumuksensa tutkimuksen aineistonkeruuseen. Vastauksia hyödynnetään toiminnan kehittämisessä mahdollisuuksien mukaan.

Minua kiinnostaa, miten eri työntekijät näkevät yrityksen, joten kysymyksiin ei ole oikeita eikä väriä vastauksia.

Haastattelut on tarkoitus toteuttaa maaliskuun 2019 aikana. Haastattelun kesto on noin puoli tuntia – tunti ja minuun voi olla yhteydessä suoraan haastattelun sopimiseksi. Näin vastaajan henkilöllisyys on ainoastaan minun tiedossani. Haastattelu tapahtuu tilassa x. Esimiesten kanssa on sovittu, että haastatteluun voi osallistua työaikana ja siitä ei tarvitse erikseen sopia esimiehen kanssa.

Haastattelut tullaan tallentamaan äänitallenteina ja kaikki materiaali käsitellään luottamuksellisesti, eikä henkilötietoja tallenneta. Tulokset ovat täysin luottamuksellisia ja vastaukset raportoidaan niin, että vastaaja ei ole niistä tunnistettavissa.

Kiitos jo etukäteen!

Terveisin

Kirsi Vahanto

A. Todellinen brändi-identiteetti työntekijöiden kokemana

HAASTATTELUKYSYMYKSET (ei anneta haastateltaville)

työntekijöille/toimihenkilöille

TAUSTAA

Olen

- a) työntekijä
- b) toimihenkilö

Olen ollut talossa

- a) Alle puoli vuotta
 - b) 0,5-1
 - c) 1-2
 - d) 2 tai enemmän
-

PERSOONALLISUUS

- Miten kuvailisit yritystä, jos pitäisi valita kolme luonteenpiirrettä, mitkä kuvastaisivat sitä (persoonallisuus)
 - Apukysymyksenä: jos kuvailisit yritystä ihmisenä, minkälainen se olisi? miksi? Mikä tuo mieleen ko. luonteenpiirteen?

Haastateltavalle annetaan tulosteena eri luonteenpiirteitä, joista valita kun kysymykseen on ensin vastattu. Haastateltavaa pyydetään merkitsemään listasta kaikki yritystä kuvaavat luonteenpiirteet ja lopuksi merkitsemään erikseen kolme yritystä eniten kuvaavaa luonteenpiirrettä.

 - *Keskustelu valituista luonteenpiirteistä, mikä yrityksessä tuo mieleen ko. luonteenpiirteen tai miten se yrityksessä ilmenee.*

ILMENTYMÄ (samalla näytetään yrityksen tuottamaa materiaalia: kuvia LinkedInistä, vuosiraportti, henkilöstölehti)

- Millaisena yritys mielestäsi näyttäytyy?
- Mitä sen logo ja yritysilme, värimaailma, toimipaikka rakennuksena/ympäristönä kertoo yrityksestä?
- Kuvastaako se sitä kuvaa, mikä sinulla on yrityksestä?

ARVOLUPAUS

- Millainen mielikuva sinulla on yrityksestä (miten kuvailisit yritystä työntekijänä esim. jollekin ulkopuoliselle)
 - Mikä yrityksessä on parasta
 - Mitä kehitettävää
 - Kerrotko mielelläsi ulkopuolisille, missä olet töissä? (miksi tai miksi ei?)

- Miksi tulit yritykseen töihin? (joku muu syy kuin rahallinen korvaus)
- Suositteletko sitä työpaikaksi myös muille? Miksi/miksi ei?

MISSIO/VISIO

- Yrityksen ydintoiminta – mitä ajattelet, miksi yritys on aikoinaan perustettu, mitä yritys tekee nyt, miksi se on olemassa?
- Mihin yritys tähtää tulevaisuudessa? (viiden, 10 vuoden päästä - oma näkemyksesi)

KYVYKKYYDET

- Missä asioissa yritys on erityisen hyvä?
- Mitä se tekee paremmin kuin muut saman toimialan yritykset?

YDINARVOT

- Mitä asioita yrityksessä pidetään tärkeinä? Miten se näkyy?
 - Tuodaanko joitain tiettyjä arvoja esiin enemmän?
 - Miten se näkyy käytännössä? (kerro esimerkki)

KULTTUURI

- Kerro jokin esimerkki yrityksen arjesta, mikä kuvaa tapaa tehdä asioita? Tiedätkö, onko se sama läpi yrityksen?
- Minkälainen asenne yrityksessä mielestäsi on?

B. Johdon tavoitteleva brändi-identiteetti

Haastatellaan viestintäpäällikköä johdon edustajana

Brändiorientaatiotason selvittäminen (viestintäpäällikkö) – narratiivisena keskusteluna

- Miten yrityksen identiteettiä luodaan, mitä on tehty, miten se näkyy
 - *ARVOT: Brändin rooli osana strategiaa, brändin omistajuus, millä tasolla brändiin liittyvistä asioista päätetään*
 - *NORMIT: onko brändiviestintä osa virallista viestintää, onko olemassa brändiohjeita, ohjeistetaanko niiden käytössä*
 - *ARTEFAKTIT: miten brändi näkyy – tarinat, työvaatteet, logot, nimikyltit, messuosastot yms.*

PERSOONALLISUUS

- Miten kuvailisit yritystä, jos pitäisi valita kolme luonteenpiirrettä, jotka kuvastaisivat sitä minkälainen yritys haluaa olla?
 - *Haastateltavalle annetaan tulosteena eri luonteenpiirteitä, joista valita kun kysymykseen on ensin vastattu. Haastateltavaa pyydetään merkitsemään listasta kaikki yritystä kuvaavat luonteenpiirteet ja lopuksi merkitsemään erikseen kolme yritystä eniten kuvaavaa luonteenpiirrettä.*
 - *Keskustelu valituista luonteenpiirteistä, mikä yrityksessä tuo mieleen ko. luonteenpiirteen tai miten se yrityksessä ilmenee.*

ILMENTYMÄ

- Mitä asioita yrityksen graafisella ilmeellä (logo, yritysilmä) halutaan viestiä?
- Miten se erottaa yrityksen muista alan yrityksistä, kuvaile erottautumistekijöitä (ilmentymä: design, graafinen tyyli)

SUHTEET, POSITIO, ARVOLUPAUS

- Mitä ovat tärkeimmät tekijät (muu kuin palkka), joiden avulla vedotaan potentiaalsiin työntekijöihin? (arvolupaus)
 - miksi yritykseen kannattaa tulla töihin
- Minkälaista asemaa ja (työnantaja)kuvaava yritys tavoittelee työmarkkinoilla? Onko se toteutunut, jos ei, miksi?
- Onko yritys tavoittanut oikeat (työnhakija)kohderyhmät? (Suhteet & positio, arvolupaus)

MISSIO/VISIO

- Yrityksen ydintoiminta – mitä ajattelet, miksi yritys on aikoinaan perustettu, mitä yritys tekee nyt, miksi se on olemassa?
- Entä mihin yritys tähtää tulevaisuudessa? (esim. viiden, 10 vuoden päästä)?

YDINARVOT

- Mitä asioita yrityksessä pidetään tärkeinä ja miten se näkyy?
- Tuodaanko joitain tiettyjä arvoja esiin enemmän ja miten se näkyy käytännössä? (ydinarvot)

KYVYKKYYDET

- Missä asioissa yritys on erityisen hyvä, mitä se tekee paremmin kuin muut saman toimialan yritykset?

KULTTUURI

- Kerro jokin esimerkki yrityksen arjesta, mikä kuvaa tapaa tehdä asioita? Tiedätkö, onko se sama läpi yrityksen ?
- Mitä johto odottaa, minkälaista kulttuuria tavoitellaan?

C. Yrityksen viestimä brändi-identiteetti

- Tarkastellaan yrityksen sosiaalisen median tilejä, nettisivuja ja muuta julkista materiaalia, miten brändi-identiteetti välittyy

Liite 2 Yritykseen liitettävät luonteenpiirteet mukailten Davies 2004

YSTÄVÄLLINEN	ULOSPÄINSUUNTAU- TUNUT	TYYLIKÄS
MIELLYTTÄVÄ	USKALIAS	ELEGANTTI
AVOIN	LUOTETTAVA	ELITISTINEN
REILU	TURVALLINEN	HIENO
VÄLITTÄVÄ	ARVOSTETTU	YLPEÄ
KANNUSTAVA	TYÖTELIÄS	YKSINKERTAINEN
MUKAVA	KUNNIANHIMOINEN	HUOLETON
REHELLINEN	TAVOITTEELLINEN	RENTO
VILPITÖN	TEKNINEN	MASKULIININEN
VASTUULLINEN	JOHTAVA	KOVA
"COOL"	YLIMIELINEN	KARSKI
TRENDIKÄS	AGGRESSIIVINEN	
NUORI	ITSEKÄS	
MIELIKUVITUKSEL- LINEN	SISÄÄNPÄIN- KÄÄNTYNYT	
AJANTASAINEN	AUTORITAARINEN	
JÄNNITTÄVÄ	KONTROLLOIVA	
INNOVATIIVINEN	IHASTUTTAVA	