Tampereen yliopisto

Siru Kaski

SISÄINEN BRÄNDÄYS ETÄTYÖMAAILMASSA: TYÖNTEKIJÖIDEN NÄKÖKULMA BRÄNDIUUDISTUKSESSA

Johtamisen ja talouden tiedekunta

Kandidaatintutkielma

Markkinointi

Ohjaaja: Ulla-Maija Sutinen

Toukokuu 2022

TIIVISTELMÄ

Siru Kaski: Sisäinen brändäys etätyömaailmassa: työntekijöiden näkökulma brändiuudistuksessa
Kandidaatintutkielma
Tampereen yliopisto
Kauppatieteiden tutkinto-ohjelma, Markkinointi
Toukokuu 2022

Palveluyrityksissä työntekijät nähdään ikään kuin yrityksen sisäisinä asiakkaina, joiden sisäistämät mielikuvat brändistä vaikuttavat siihen millaisena brändi välittyy yrityksen ulkopuolelle. Työntekijöitä pidetään avainasemassa brändin vahvistamisessa, palvelun laadun parantamisessa ja kilpailijoista erottautumisessa. Tästä syystä yritysten on tärkeä luoda brändi-identiteetistään työntekijöille mahdollisimman selkeä ja helposti ymmärrettävä. Tämä onnistuu sisäisen brändäyksen aktiviteettien, kuten sisäisen viestinnän, koulutusten ja johtamisen avulla, joiden on tunnistettu vaikuttavat merkittävästi työntekijöiden brändiä tukevien asenteiden ja käyttäytymisen syntymiseen.

Covid-19 pandemian aikaansaaman etätyöilmiön myötä sisäisen brändäyksen tieteellistä tutkimusta on tärkeä laajentaa etätyömaailman kontekstiin, jossa sitä on tutkittu vasta vähän. Tieteellisen tutkimuksen lisääminen aiheesta hyödyntäisi myös alan käytännön toimijoita, jotta heidän olisi mahdollisuus toteuttaa sisäistä brändäystä tehokkaasti myös etätyöympäristössä. Tämän kandidaatintutkielman tarkoituksena on tutkia millaisista elementeistä sisäisen brändäyksen aktiviteetit etätyöympäristössä koostuvat ja millaisia eroavaisuuksia tunnistetaan etäyhteyksin ja paikan päällä toteutettavien aktiviteettien välille. Lisäksi tutkitaan millaisia merkityksiä sisäiselle brändäykselle tunnistetaan työntekijöiden brändi-identifioitumisessa.

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena haastattelututkimuksena, johon valikoitiin anonyymi pankki- ja vakuutusliiketoimialalla toimiva case-yritys Delta. Yrityksen vuonna 2021 toteuttama brändiuudistus toimi sisäisen brändäyksen kriittisenä tutkimuskohtana. Tutkimusaineistoa kerättiin kuuden puolistrukturoidun teemahaastattelun avulla, jotka toteutettiin Deltan työntekijöille maaliskuussa 2022. Haastatteluaineisto litteroitiin nauhoitettujen haastatteluiden pohjalta, minkä jälkeen aineistoa analysoitiin käsin sekä teoria- että aineistolähtöisesti. Tuloksena syntyi kolme teemaa: sisäisen brändäyksen aktiviteetit etätyöympäristössä, sisäisen brändäyksen toteutustapojen väliset eroavaisuudet ja brändi-identifioituminen sekä alateemat: sisäinen viestintä, koulutus ja johtaminen.

Tutkimustulosten perusteella sisäisen viestinnän aktiviteetit tunnistettiin brändiuudistuksessa kaikista merkittävimmiksi, kun taas koulutusten ja johtamisen osalta selkeitä yhtenäisiä aktiviteetteja ei tunnistettu. Sisäisen viestinnän toteuttamista etäyhteyksin työntekijät pitivät yleisesti helppona ja tehokkaana. Kuitenkin etätilaisuuksissa vuorovaikutuksen luominen, vastaanotettavaan informaatioon keskittyminen ja muiden osallistujien kasvojen eleiden seuraaminen koettiin haasteellisemmaksi kuin paikan päällä järjestettävissä tilaisuuksissa. Brändi-identifioitumista tunnistettiin taas tapahtuneen yhteenkuuluvuuden, oman roolin merkityksen, brändin onnistumisen ja osittain ylpeyden tunteen osalta. Brändi-identifioitumisen kannalta koettiin merkitykselliseksi sisäiseen brändäykseen hyödynnetty tarpeellinen aika sekä avoin kommunikointi ja viestintä. Sisäiseltä brändäykseltä jäätiin kuitenkin kaipaamaan työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksia lisääviä aktiviteetteja, jotka olisi koettu merkitykselliseksi brändi-identifioitumisen kannalta.

Avainsanat: sisäinen brändäys, brändiuudistus, brändi-identifioituminen

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck –ohjelmalla.

SISÄLLYSLUETTELO

1 JOHDANTO 4

1.1 TUTKIMUSILMIÖN TAUSTA 4
1.2 TUTKIMUKSEN TAVOITTEET JA RAJAUKSET 5

2 TEORIA 8

2.1 SISÄINEN BRÄNDÄYS 8
2.2 SISÄISEN BRÄNDÄYKSEN AKTIVITEETIT 10
2.2.1 Sisäinen viestintä 11
2.2.2 HR-aktiviteetit 12
2.2.3 Johtaminen 12
2.3 SISÄISEN BRÄNDÄYKSEN VAIKUTUKSET TYÖNTEKIJÖIHIN 13
2.3.1 Brändi-identifioituminen 14
2.3.2 Brändisitoutuminen 15
2.3.3 Brändiuskollisuus 15
2.3.4 Brändin mukainen toiminta 16
2.4 BRÄNDIN UUDISTAMINEN 16
2.5 TEOREETTINEN VIITEKEHYS 18

3 TUTKIMUSMENTELMÄT JA TUTKIMUKSEN TOTEUTUS 20

3.1 TAPAUSTUTKIMUS 20
3.2 KVALITATIIVINEN HAASTATTELUTUTKIMUS 20
3.3 PUOLISTRUKTUROITU TEEMAHAASTATTELU 21
3.4 HAASTATTELUAINEISTON KUVAUS JA KERÄÄMINEN 21
3.5 HAASTATTELUAINEISTON KÄSITTELY JA ANALYSOINTI 23

4 TUTKIMUKSEN KESKEISET TULOKSET 24

4.1 SISÄISEN BRÄNDÄYKSEN AKTIVITEETIT ETÄTYÖYMPÄRISTÖSSÄ 24
4.1.1 Sisäinen viestintä 25
4.1.2 Koulutus 27
4.1.3 Johtaminen 27
4.2 SISÄISEN BRÄNDÄYKSEN TOTEUTUSTAPOJEN VÄLISET EROAVAISUUDET 28
4.3 BRÄNDI-IDENTIFIOITUMINEN 31

5 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET 36

5.1 YHTEENVETO 36
5.2 JOHTOPÄÄTÖKSET 38

6 TUTKIMUKSEN LAADUN ARVIOINTI JA JATKOTUTKIMUSMAHDOLLISUUDET 40

6.1 LAADUN ARVIOINTIA 40
6.2 JATKOTUTKIMUSMAHDOLLISUUDET 41

LÄHDELUETTELO 42

LIITTEET 45

LIITE 1. SAATEKIRJE 45
LIITE 2. HAASTATTELURUNKO 46

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimusilmiön tausta

Indin (2003) mukaan brändeissä on kyse ihmisistä, jotka elävät brändiä joka päiväisellä työnteollaan. Tämä idea pohjautuu erityisesti palveluyritysten kontekstissa viljeltyyn ajatukseen siitä, kuinka yrityksen työntekijät nähdään ikään kuin yrityksen sisäisinä asiakkaina, joiden ostamat mielikuvat brändin visiosta ja arvoista vaikuttavat siihen, miten niitä myydään yrityksen ulkoisille sidosryhmille (Miles & Mangold 2004; Mitchell 2002). Palveluyrityksissä siis tuotteiden sijaan yrityksen työntekijät ovat tärkeimmässä asemassa määrittämässä millaisia kokemuksia brändin kanssa on mahdollista kokea (Burman & Zeplin 2005). Työntekijät tarjoavat palveluyrityksille keinon erottautua kilpailijoistaan ja vahvistaa brändiään ainutlaatuisella, vaikeasti kopioitavissa olevalla tavalla.

Vaikka työntekijöiden merkitys palveluyrityksissä tunnistetaankin, ei heidän voida automaattisesti olettaa ilmentävän brändiä yrityksen haluamalla tavalla. Tätä varten brändi tarvitsee identiteetin, johon työntekijät voivat helposti identifioitua ja rakentaa luottamustaan (Burmann & Zeplin 2005). Brändi-identiteetin sisäistämiseksi yritys voi hyödyntää erilaisia keinoja, joilla se voi varmistaa, että työntekijöiden on mahdollisimman helppo ymmärtää brändin tavoitteet ja arvot sekä toimia linjassa ulkoisten brändiviestien kanssa (Miles & Mangold 2004). Näistä keinoista voidaan puhua sisäisenä brändäyksenä, jonka oikea-aikainen ajoittaminen on erityisen merkityksellistä. Esimerkiksi muutoksen hetkellä työntekijät kaipaavat selkeää ohjausta yrityksen tavoittelemaan suuntaan edetäkseen (Mitchell 2002). Esimerkkinä tällaisesta yritystä koskettavasta muutoksesta toimii brändiuudistus, jossa työntekijöiden toivotaan omaksuvan päivitetty tai täysin uudistettu brändi-identiteetti ja sitoutuvan toimimaan sen mukaisesti (Daly & Moloney 2004).

Yhden määritelmän mukaan sisäisellä brändäyksellä viitataan keinoihin, joilla brändiä voidaan rakentaa yrityksen sisältäpäin eli yrityksen työntekijöiden kautta (Punjaisri & Wilson 2007). Sisäinen brändäys on tunnistettu tehokkaaksi tavaksi vaikuttaa työntekijöiden brändiä tukeviin asenteisiin ja käyttäytymiseen (Burmann & Zaplin 2005). Näistä Punjaisri ja kumppanit (2008) ovat tunnistaneet brändi-identifioitumisen, brändisitoutumisen ja brändiuskollisuuden, joilla pyritään puolestaan synnyttämään brändiä tukevaa toimintaa. Brändiä tukevan toiminnan taas toivotaan välittävän

brändilupausta lopulta myös yrityksen asiakkaille. Sisäisen brändäyksen onnistuttua sen on mahdollista parantaa palvelun laatua, yrityksen kilpailukykyä markkinoilla sekä lisätä työntekijöiden tyytyväisyyttä työorganisaatiota kohtaan (Berry 2000; Zeithaml ym. 1988; Lee ym. 2014). Näiden perusteluiden jälkeen on varmasti sanomattakin selvää, kuinka suuri merkitys sisäiselle brändäykselle palveluyritysten parissa on tunnistettu. Hyötyjen ymmärtämisen myötä yritysten tulisi löytää itselleen sopivat keinot niiden tavoittelemiseksi. Tämä ei kuitenkaan aina ole helppoa, koska keinojen toimivuuteen ja tehokkuuteen saattaa vaikuttaa niin moni asia, kuten työympäristö, työyhteisö, työntekijöiden yksilölliset ominaisuudet tai työelämän murrokset, mitkä tulee valinnoissa ottaa huomioon.

Työelämän murroksista maailmanlaajuisen Covid-19 pandemian aikaansaama etätyöilmiö on muuttanut merkittävästi ihmisten työarkea (Sutela & Pärnänen 2021). Tilastokeskuksen (2021) teettämän tutkimuksen mukaan Suomessa etätyön tekeminen lähes kaksinkertaistui vuonna 2020 etätyösuositusten ja -rajoitteiden myötä. Sama ilmiö jatkui vuoden 2021 keväällä, kun tutkimukseen osallistuvista suomalaisista palkansaajista 42 prosenttia kertoi olevansa etätöissä ja kahdeksan prosenttia kertoi työskentelevänsä ajoittain etänä (Sutela 2021). Etätöihin siirtyminen on vaatinut työorganisaatiolta muutoksia ja uusia järjestelyitä heidän toimintamalleissaan, joita he tulevat luultavasti hyödyntämään ja kehittämään myös tulevaisuudessa. Työelämässä tapahtuneen muutoksen myötä yritysten olisi hyödyllistä pohtia myös sisäisen brändäyksen toteutusmahdollisuuksia uudelleen, jotta sen tavoitteet voisi saavuttaa mahdollisimman tehokkaasti.

1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja rajaukset

Tässä kandidaatintutkielmassa tarkoituksena on tutkia, millaisista elementeistä sisäisen brändäyksen aktiviteetit etätyömaailman kontekstissa koostuvat sekä millainen merkitys sisäisellä brändäyksellä on brändi-identifioitumisessa. Lisäksi tarkastellaan, millaisia eroavaisuuksia sisäisen brändäyksen aktiviteettien toteutustapojen välillä on löydettävissä. Ilmiötä on valikoitu tutkittavan anonyymin palveluyrityksen sisäisestä näkökulmasta. Tutkimuksen tavoite tullaan saavuttamaan kvalitatiivisten tutkimushaastatteluiden avulla, jotka toteutetaan case-yrityksen työntekijöille. Relevantin tutkimusaineiston keräämiseksi muodostettiin seuraavat tutkimuskysymykset:

1. *Millaisista elementeistä sisäisen brändäyksen aktiviteetit etätyöympäristössä koostuvat?*

- *Millaisia eroavaisuuksia on tunnistettavissa etäyhteyksin ja paikan päällä toteutettavien sisäisen brändäyksen aktiviteettien välillä?*

2. *Millainen merkitys sisäisellä brändäyksellä on brändi-identifioitumisessa?*

Yhtenä tutkimuksen tärkeimpänä tavoitteena on lisätä ymmärrystä sisäisen brändäyksen keinojen hyödyntämisestä ja sen tavoitteiden saavuttamisesta etätyömaailmassa. Ilmiön tutkiminen on käytännön toimijoiden kannalta tärkeää, koska sisäisen brändäyksen toteutustavoilla on löydetty aiemmissa tutkimuksissa yhteys siihen, miten työntekijät ymmärtävät yrityksen brändi-identiteetin ja miten he rakentavat asenteitaan ja käyttäytymistään toimimaan linjassa tämän tavoitteiden kanssa (Burmann & Zeplin 2005; Punjaisri & Wilson 2007). Vaikka sisäistä brändäystä on viime vuosina tutkittu enenevissä määrin, on tutkimusilmiön tutkimisen laajentaminen ja sen merkityksen korostaminen brändin vahvistamisessa vielä kesken (Barros-Arrieta & García-Cali 2020). Tästä syystä on tärkeää laajentaa ilmiön tutkimuskenttää ja nostaa aihetta esiin käytännön toimijoille.

Tutkimuksen toteuttamiseksi valittiin case-yritys, jonka kautta sisäisen brändäyksen ilmiötä voidaan tutkia. Kyseessä on pankki- ja vakuutusliiketoimialalla toimiva yritys, joka uudisti brändiään vuoden 2021 syksyllä. Uudistuksessa yrityksen yksi liiketoiminnan osa siirrettiin oman brändin alta yhteisen brändin alle. Case-yritys valikoitui tähän tutkimukseen, sillä tutkija itse on työskennellyt kyseisessä yrityksessä sekä case-yritys halusi saada dataa brändiuudistuksen sisäisen brändäyksen prosessin onnistumisesta työntekijöiden näkökulmasta. Case-yrityksen valintaa voidaan perustella myös toteutetun bändiuudistuksen ajankohdalla, sillä se tarjoaa tutkimuksen tavoitteen kannalta ajankohtaisen etätyöajan kontekstin. Anonyymiyden säilyttämiseksi yrityksestä tullaan puhumaan yritys Deltana.

Sisäisen brändäyksen kriittiseksi kohdaksi muodostuu tässä tutkimuksessa case-yrityksessä toteutettu brändiuudistus, joka jalkautettiin sisäisesti työmaailman murroksen aikana. Covid-19 pandemian synnyttämä maailmanlaajuinen etätyöilmiö tarjoaa tutkimukselle ajankohtaisen ja tärkeän kontekstin, jossa sisäisen brändäyksen keinoja ei tiettävästi ole vielä juurikaan tutkittu. Koska etätöiden tekeminen on alkanut juurtua hallitsevaksi ilmiöksi työelämässä, voi sen kontekstissa saaduilla tutkimustuloksilla olla erittäin tärkeä sanoma tulevaisuuden kehitykselle. Tämä tekee tutkimuksesta sekä tieteellisestä että käytännön toimijan näkökulmasta katsottuna kiinnostavan ja merkityksellisen. Tutkimuksen avulla voidaan synnyttää uutta tietoa siitä, millaisia merkityksiä etätyöympäristöllä on sisäisen brändäyksen prosessin ja sen onnistumisen kannalta.

Tässä tutkimuksessa sisäisen brändäyksen ilmiötä on rajattu lähestyttävän yritysten, tarkemmin sanottuna palveluyritysten, näkökulmasta. Rajausta voidaan perustella palveluyritystä edustavan tutkimuksen kohteen eli yritys Deltan avulla sekä sillä, että rajaus pitää tutkimuksen kandidaatin tutkielman työmäärään soveltuvana. Vielä tarkemmin kuvailtuna sisäisen brändäyksen ilmiötä lähestytään yrityksen sisäisestä näkökulmasta eli yrityksen työntekijöiden näkökulmasta. Aiheen rajaamista yrityksen sisäiseen näkökulmaan voidaan perustella aiemmassa tutkimuksessa työntekijöiden roolille tunnistetun merkityksen kautta (Miles & Mangold 2004; Mitchell 2002). Koska sisäisen brändäyksen toimenpiteiden kohteena pidetään yrityksen työntekijöitä, on ilmiön tutkiminen heidän näkökulmastaan relevanttia. (Lee ym. 2014; Punjaisri & Wilson 2007) Näkökulman rajaamista voidaan myös perustella sillä, että yritys Delta on erityisesti kiinnostunut keräämään dataa brändiuudistuksen sisäisestä jalkauttamisesta, johon he uudistusprosessissa laittoivat paljon resursseja. Tämä data voi auttaa Deltaa suuntaamaan sisäisen brändäyksen resurssejaan jatkossa entistä tehokkaammin.

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivista puolistrukturoitua teemahaastattelumenetelmää hyödyntäen. Menetelmän valikoitumista perustellaan sillä, että tutkittavaa ilmiötä halutaan ymmärtää syvällisesti ja yksityiskohtaisesti brändiuudistuksen kohteena olleen yksikön työntekijöiden näkökulmasta. Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä soveltuu lisäksi ilmiön tutkimiseen kvantitatiivista paremmin pienen otantakokonsa sekä uuden tutkimattoman kontekstinsa vuoksi (Belk ym. 2012, 3–4). Koska tutkimusaineistoa ei haluta liikaa kahlita, vaan halutaan antaa mahdollisimman paljon tilaa työntekijöiden subjektiivisille näkemyksille ja kokemuksille, laadulliseksi tutkimusmenetelmäksi valikoitiin puolistrukturoitu teemahaastattelu. Haastatteluaineiston analysointi toteutettiin litteroitujen haastatteluiden avulla teemoittelemalla aineistoa sekä teoria- että aineistolähtöisesti. Tarkoituksena on hyödyntää monipuolisesti sisäisen brändäyksen aiempaa tutkimuskirjallisuutta laajan kuvan muodostamiseksi.

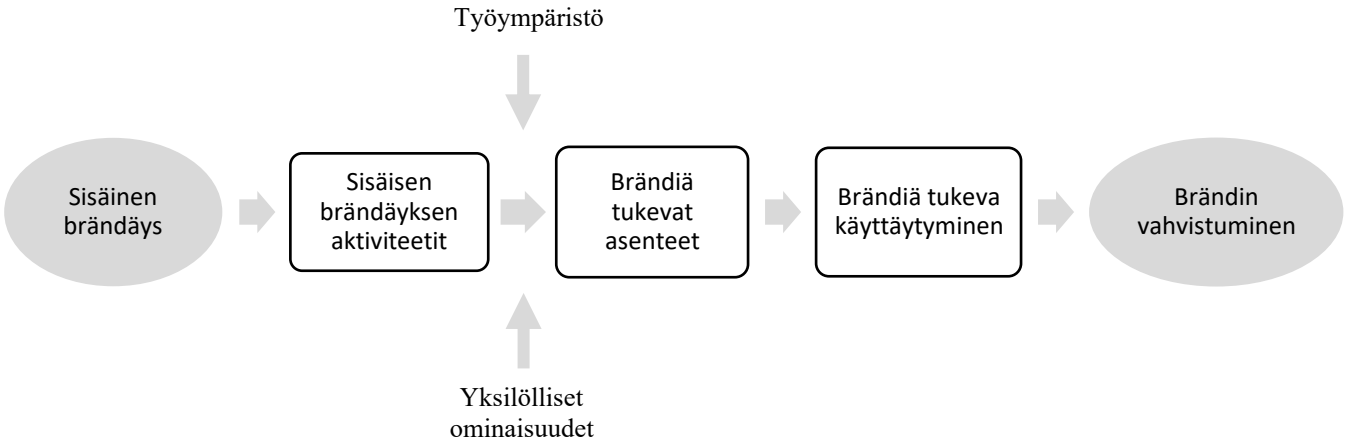
2 TEORIA

2.1 Sisäinen brändäys

Brändi on arvokas elementti, jolla yritys pyrkii luomaan ja viestimään sidosryhmillensä erilaisia merkityksiä (Keller 2003). Dalyn ja Moloneyn (2004) mukaan brändin nähdään olevan paljon enemmän kuin vain fyysinen nimi tai logo, koska brändin avulla voidaan muodostaa myös aineettomia merkityksiä, jotka koostuvat brändin arvoista sekä brändiin liittyvistä mielikuvista ja tunteista. Tätä brändin aineetonta roolia tukien Ind (2007) esittää brändin olevan asia, joka elää ihmisten mielessä. Vahvasta brändistä ja sen rakentamisesta onkin tullut yksi tehokkaimmista markkinoinnin keinoista, jolla yritykset tähtäävät esimerkiksi kilpailuedun saavuttamiseen, asiakasuskollisuuden kasvattamiseen, riskienhallintaan, sekä maineen rakentamiseen (Keller 2003). Näitä brändin rakentamisen keinoja kutsutaan brändäykseksi ja ne voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen brändäykseen (De Chernatony & Cottam 2006). Erityistä merkitystä palveluyrityksille on tunnistettu sisäisestä brändäyksestä (Barros-Arrieta & García-Cali 2020).

Vaikka sisäisen brändäyksen tutkimus on kasvattanut merkitystään viime vuosina ja vuosikymmeninä, ei käsitteelle ole vielä muodostunut yhtenäistä ja vakiintunutta määritelmää (Saleem & Iglesias 2016). Tämän lisäksi sisäinen brändäys saatetaan helposti sekoittaa sen lähikäsitteisiin, kuten sisäiseen markkinointiin ja työntekijöiden brändäykseen (Du Pureez ym. 2017; Saleem & Iglesias 2016). Tutkijat ovat vuosien saatossa rakentaneet erilaisia teorioita, jotka tutkivat aihetta eri tulokulmista. Punjaisri ja Wilson (2011) esittävät ulkoisen näkökulman, jonka mukaan sisäisen brändäyksen tärkeimpänä tarkoituksena on varmistaa halutun brändilupauksen välittyminen työntekijöiden kautta asiakkaille. Tätä ulkoista näkökulmaa tukevat myös tutkimukset palveluyrityksistä ja etenkin palvelun laadusta, jonka on tutkittu paranevan sisäisen brändäyksen avulla (Berry 2000; Zeithaml ym. 1988; De Chernatony & Cottam 2006). Ulkoisen näkökulman ohelle eräät tutkijat tarjoavat sisäiselle brändäykselle sisäisen lähestymistavan. Tässä tapauksessa sisäisen brändäyksen tavoitteiksi on tunnistettu esimerkiksi työntekijöiden sitouttaminen organisaatioon sekä heidän työtyytyväisyyden kasvattaminen (Ind 2003; King & Grace 2012; Lee ym. 2014). Onnistuttuaan sisäisessä brändäyksessä yritys voi saavuttaa molempien näkökulmien mukaisia tavoitteita ja saada työntekijät toimimaan linjassa brändin kanssa (Du Preez ym. 2015). Tavoitteet eivät siis ole toisistaan irrallisia vaan kulkevat parhaimmillaan yhdessä toisiaan vahvistaen.

Jotta työntekijöiden on mahdollista ymmärtää millainen on yrityksen brändilupaus, tarvitsevat he selkeää sanallistamista ja visualisointia brändin arvoista ja visiosta (Berry & Parasuraman 1991). Aiemmissa tutkimuksissa sisäisen brändäyksen toteuttamiseksi on tunnistettu monipuolisesti erilaisia keinoja, joiden avulla yritys voi pyrkiä luomaan brändilupauksestaan mahdollisimman ymmärrettävän työntekijöilleen (Miles & Mangold 2004; Punjaisri ym. 2008). Näitä sisäisen brändäyksen keinoja kutsutaan sisäisen brändäyksen aktiviteeteiksi, joista aiemmissa tutkimuksissa on tunnistettu esimerkiksi sisäinen viestintä, HR-aktiviteetit ja johtaminen (Burmann & Zeplin 2005; De Chernatony ym. 2006; Punjaisri ym. 2008). Nämä kolme pääaktiviteettia kätkevät sisäänsä lukuisia päivittäisessä työarjessa esiintyviä aktiviteetteja, joita luvussa 2.2 tullaan käsittelemään tarkemmin. Punjaisri ja kumppanit (2008) esittävät sisäisen brändäyksen aktiviteettien toimivan yrityksen työkaluina työntekijöiden asenteisiin ja käyttäytymiseen vaikuttamisessa. Tarkemmin sanottuna yritys pyrkii vahvistamaan työntekijöidensä brändiä tukevia asenteita eli brändi-identifioitumista, brändisitoutumista ja brändiuskollisuutta sekä sitä kautta varmistamaan työntekijöiden brändiä tukevaa toimintaa (Punjaisri ym. 2008). Tätä sisäisen brändäyksen prosessia esitetään kuvion 1 avulla, joka mukailee Burmannin ja Zeplinin (2005, 286) sekä Punjaisrin ja kumppaneiden (2008, 414) luomia teoreettisia malleja sisäisen brändäyksen prosessista.



Kuvio 1. Sisäisen brändäyksen prosessi

Sisäisen brändäyksen tavoitteiden saavuttamiseen ei vaikuta pelkästään siihen käytetyt aktiviteetit vaan myös esimerkiksi työntekijöiden yksilölliset ominaisuudet sekä työympäristö (Punjaisri & Wilson 2011). Aiemmissa tutkimuksissa on tunnistettu, että esimerkiksi työntekijän iällä, koulutustaustalla, työsuhteen kestolla sekä yksilöiden psykologisilla tekijöillä, kuten motivaatiolla, arvoilla ja persoonallisuudella on vaikutuksia sisäisen brändäyksen tavoitteiden saavuttamiseen (King & Grace 2012; Punjaisri & Wilson 2011). Näiden lisäksi Burmann ja Zeplin (2005) korostavat

organisaatiokulttuurin ja – rakenteen merkitystä sisäisen brändäyksen prosessissa. Punjaisri ja kumppanit (2008) puolestaan työympäristön ja työyhteisössä luotujen suhteiden vaikutuksia. Psykologisista ominaisuuksista King ja Grace (2012) tunnistivat esimerkiksi innostuneisuudella ja avoimuudella olevan positiivisia vaikutteita brändin arvojen onnistuneeseen sisäistämiseen. Sisäisen brändäyksen aktiviteetit eivät siis ole ainoita tekijöitä, joilla on vaikutuksia prosessissa ja sen tavoitteiden saavuttamisessa, vaan sekä työorganisaation että työntekijöiden yksilölliset ominaisuudet tulee myös ottaa huomioon.

2.2 Sisäisen brändäyksen aktiviteetit

Sisäisen brändäyksen aktiviteetteja eli keinoja, joilla brändin vahvistumista tavoitellaan, on lukuisia erilaisia. Vuosien saatossa tutkijat ovat esittäneet sekä toisiaan mukailevia että toisistaan hieman poikkeavia näkemyksiä siitä, mitkä sisäisen brändäyksen aktiviteeteista ovat kaikista tehokkaimpia. Punjaisri ja kumppanit (2008, 2009, 2011) esittävät tutkimuksissaan kaksijakoisen teorian tehokkaimmista sisäisen brändäyksen aktiviteeteista, joihin lukeutuvat markkinoinnin puolelta sisäinen viestintä ja henkilöstöhallinnon puolelta kouluttaminen. Näiden kahden pääaktiviteetin valikoitumista on tutkimuksissa perusteltu sillä, että niillä on todettu olevan merkittävin yhteys työntekijöiden brändiä tukevien asenteiden ja käyttäytymisen rakentamiseen (Punjaisri ym. 2008). Burmann ja Zeplin (2005) tunnistavat taas tutkimuksessaan tärkeimmiksi aktiviteeteiksi johtamisen, sisäisen viestinnän sekä HR-aktiviteetit. Vastaavasti De Chernatony ja kumppanit (2006) tukevat tätä aktiviteettien kolmijakoa. Edellä mainituista aktiviteeteista johtamista korostavat erityisesti De Chernatony ja Wallace (2009). Myöhemmin Saleem ja Iglesias (2016, 50) ovat esittäneet viisijakoisen teorian sisäisen brändäyksen aktiviteeteille, jotka koostuvat brändi-ideologioista, johtamisesta, viestinnästä, HR-aktiviteeteista sekä erilaisista sisäisen brändin yhteisöistä.

Kuvio 2. Sisäisen brändäyksen aktiviteetit

Näiden eri sisäisen brändäyksen aktiviteetteihin liittyvien teorioiden joukosta tarkempaan tarkasteluun valikoituu sisäinen viestintä, HR-aktiviteetit sekä johtaminen (kuvio 2), sillä niiden arvoa on korostettu laajalti sisäisen brändäyksen tutkimuskentällä (Burmann & Zeplin 2005; De Chernatony ym. 2006; Punjaisri ym. 2008; Saleem & Iglesias 2016).

2.2.1 Sisäinen viestintä

Sisäistä viestintää pidetään tärkeänä sisäisen brändäyksen aktiviteettina perustuen siihen, kuinka sen on yhdistetty kasvattavan työntekijöiden ymmärrystä brändin arvoista ja visiosta sekä heidän omasta roolistaan brändilupauksen luomisprosessissa (King & Grace 2005; Punjaisri ym. 2009). Barros-Arrietan ja García-Calin (2021) toteuttaman kirjallisuuskatsauksen mukaan sisäinen viestintä oli eniten korostettu aktiviteetti sisäisen brändäyksen kirjallisuudessa. Leen ja kumppaneiden (2014) mukaan sisäisen viestinnän tarkoituksena on vaikuttaa työntekijöiden asenteisiin brändiä kohtaan ja auttaa heitä luomaan kognitiivisesti luja side brändin kanssa. Saleem ja Iglesias (2016) taas perustelevat sisäisen viestinnän tärkeyttä keinona rakentaa emotionaalista sidettä työntekijöiden ja brändin välille. Sisäisen viestinnän voidaan siis nähdä auttavan työntekijöitä luomaan sekä kognitiivisen että emotionaalisen siteen brändin identiteetin kanssa sekä ymmärtämään brändin arvot ja tavoitteet niihin sitoutuakseen (Joseph ym. 2021).

Punjaisrin ja kumppanien mukaan (2011) sisäisen viestinnän aktiviteetteihin lukeutuvat kaikki tiedotustilaisuudet, tiimikokoukset, uutiskirjeet sekä erilaisten brändiviestintäalustojen kautta jaettu informaatio. De Chernatonyn ja kumppaneiden mukaan (2006) sisäisen viestinnän voima tulee esiin erityisesti pienissä ryhmissä käytävissä keskusteluissa, joissa brändin arvoja on mahdollista jakaa organisaation jäsenten kesken. Sisäisen viestinnän keinoiksi onkin tunnistettu myös erilaiset työpajat, seminaarit, konferenssit, jotka auttavat hahmottamaan omien arvojen kohtaavuutta brändin arvojen kanssa (De Chernatony ym. 2006). Burmann ja Zeplin (2005) taas jakavat sisäisen viestinnän kolmeen eri luokkaan, joita ovat keskeinen kommunikointi eli joltakin osastolta, kuten henkilöstöhallinnolta tuleva viestintä, hierarkkinen kommunikointi eli esimerkiksi johdolta työntekijöille tuleva viestintä sekä sivusuuntainen kommunikointi, jota käydään työntekijöiden välillä keskusteluiden kautta. Mitchellin (2002) mukaan tehokkainta yrityksen olisi toteuttaa sisäistä viestintää yhteneväisesti ulkoisen viestinnän kanssa, jolloin brändimielikuvasta muodostuu mahdollisimman eheä kokonaisuus. Ulkoisiksi brändiviestinnän keinoiksi on tunnistettu esimerkiksi mainonta sekä asiakkailta saatava palaute (Miles & Mangold 2004). Saatu palaute voi auttaa työntekijöitä muodostamaan ehyemmän kuvan brändin arvoista sekä auttaa heitä toimimaan

selkeämmin linjassa ulkoisen brändiviestin kanssa (De Chernatony ym. 2006; Miles & Mangold 2004).

2.2.2 HR-aktiviteetit

Burmannin ja Zeplinin (2005) mukaan HR- eli henkilöstöhallinto-aktiviteettien tavoitteena on luoda sidettä työntekijöiden yksilöllisen identiteetin ja brändi-identiteetin välille, jolloin työntekijät todennäköisemmin identifioituvat brändiin vahvemmin. HR-aktiviteetteihin voidaan lukea esimerkiksi rekrytointi, perehdytys, kouluttaminen, orientaatio ja palkitseminen (Burmann & Zeplin 2005; De Chernatony ym. 2006). Rekrytoinnin avulla yritys voi pyrkiä palkkaamaan henkilöitä, joiden arvojen he uskovat olevan linjassa yrityksen arvojen kanssa, jolloin työntekijöiden on todennäköisesti helpompi ja nopeampi identifioitua sekä sitoutua brändiin (Saleem & Iglesias 2016). Perehdytyksen, orientaation ja kouluttamisen avulla työorganisaatio voi luoda selkeyttä halutun brändilupauksen toteuttamiselle brändin arvojen mukaisesti (Punjaisri & Wilson 2011). Lopuksi palkitsemisen avulla yrityksen on mahdollista palkita työntekijöitä heidän hyvästä suoriutumisestaan, millä on löydetty olevan myönteinen vaikutus brändilupauksen välittämisessä halutun mukaisesti yrityksen ulkoisille sidosryhmille (Saleem & Iglesias 2016).

Merkittävänä sisäisen brändäyksen aktiviteettina Punjaisri ja kumppanit (2008) pitävät HR-aktiviteeteista erityisesti kouluttamista. Lee ja kumppaneiden (2014) mukaan kouluttamisen tavoitteena on työntekijöiden käyttäytymiseen vaikuttaminen pyrkien saamaan heidät sitoutumaan brändin mukaiseen toimintaan jokapäiväisessä työnteossaan. Kouluttamisen avulla pyritään siis työntekijöiden osaamisen kehittämiseen kohti brändin mukaisia tavoitteita (Punjaisri ym. 2008; Punjaisri & Wilson 2011). Punjaisri ja kumppaneiden (2009) mukaan koulutusohjelmat voivat sisältää sekä perustaitojen että tarkemmin brändin mukaisten tietotaitojen kehittämistä. Kouluttamiseen liittyvät aktiviteetit ovat tunnistettu tärkeiksi myös brändinuudistamiseen liittyvän tieteellisen kirjallisuuden parissa, johon tämäkin tutkimus kytkeytyy (Miller ym. 2014).

2.2.3 Johtaminen

Kolmanneksi merkittäväksi sisäisen brändäyksen aktiviteetiksi on tunnistettu johtaminen (Burmann & Zeplin 2005; De Chernatony & Wallace 2009). De Chernatony ja kumppanit (2006) painottavat tutkimuksessaan johtamisen merkitystä perustuen siihen, kuinka johtajat ilmentävät joka päiväisessä toiminnassaan brändin arvoja ja sitä, kuinka brändiä tulisi elää. Vastaavasti Saleemin ja Iglesiasin

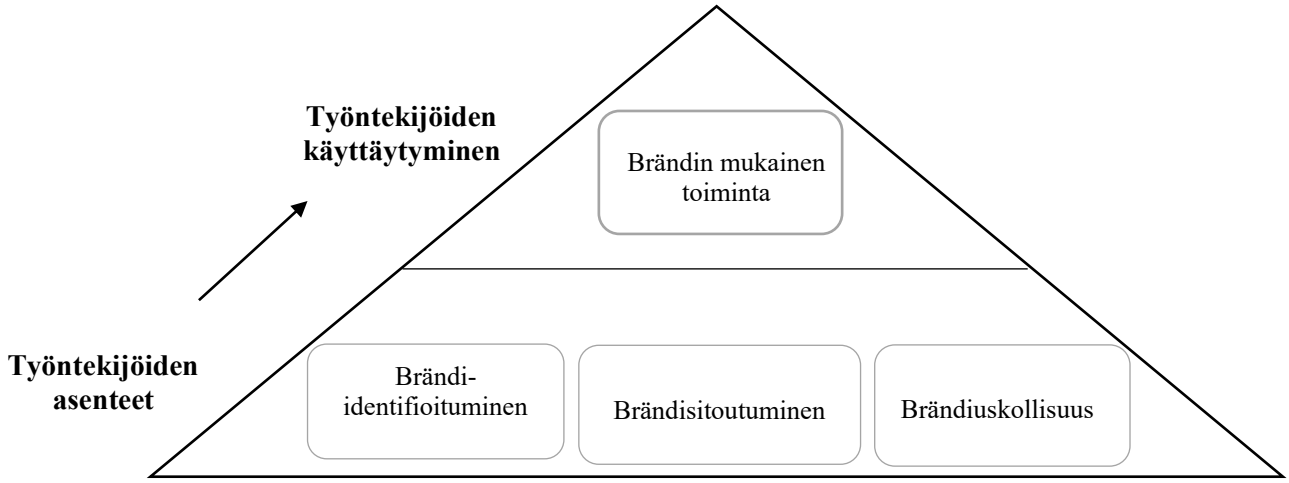
(2016) mukaan johtamisella voidaan ylläpitää brändivisiota ja selkeyttää brändilupausta työntekijöille, jotta heidän olisi helpompi omaksua ne osaksi omia toiminta- ja ajatusmallejaan. Du Preezin ja kumppaneiden mukaan (2017) johtamisella on merkityksellinen rooli etenkin työntekijöiden brändi-identifioitumisessa. Johtajien tulisi siis toiminnallaan heijastaa brändin arvoja ja visiota, motivoida työntekijöitä elämään brändin mukaisesti sekä luoda ympäristö, jossa työntekijöiden on mahdollista toimia brändiä voimistavalla tavalla (De Chernatony & Wallace 2009; Hankel ym. 2007).

De Chernatonyn ja kumppaneiden (2006) mukaan työntekijät entistä enemmän odottavat johtajuudelta osallistamista eivätkä vain ylhäältä alas tulevia käskyjä ja ohjausta. Burmann ja Zeplin (2005) esittävät brändijohtamiselle kaksitasoinen teorian, jossa johtamista toteutetaan makro- ja mikrotasolla. Makrotason kokonaisvaltainen johtaminen tapahtuu suurilla linjauksilla toimitusjohtajan johdosta ja mikrotason johtaminen alemman johdon kautta. Erityisesti mikrotason johtamisen tärkeyttä on perusteltu sosiaalisen oppimisen teorian kautta, jossa brändin arvojen ja normien omaksuminen osaksi omia asenteita ja käyttäytymistä tapahtuu muiden toiminnan tarkkailemisen kautta (Burmann ja Zeplin 2005). Tällöin esimerkiksi työntekijän oman esihenkilön rooli brändin arvojen omaksumisessa ja brändin mukaisessa toimimisessa on erittäin merkityksellinen. Mikrotasolla transformatiivinen johtaminen on tunnistettu sisäisen brändäyksen tavoitteiden näkökulmasta kaikista parhaimmaksi johtamistyyliksi (Burmann & Zeplin 2005). Selkeän kuvan hahmottamiseksi mikro- ja makrotason johdon kannattaa kuroa välinsä tiukasti yhteen, jotta brändin ilmentäminen työntekijöille tapahtuu yhteneväisesti (Hankel ym. 2007).

2.3 Sisäisen brändäyksen vaikutukset työntekijöihin

Sisäisen brändäyksen on aiemmissa tutkimuksissa tunnistettu vaikuttavan työntekijöiden brändiä tukevien asenteiden ja käyttäytymisen muodostumiseen (Burmann & Zeplin 2005; Punjaisri ym. 2008). Asenteillaan ja käyttäytymisellään sitoutuneet työntekijät ovat todennäköisemmin halukkaita välittämään brändilupausta toivotun mukaisesti yrityksen ulkoisille sidosryhmille (Punjaisri ym. 2008). Lisäksi Leen ja kumppanien mukaan (2014) työntekijät todennäköisemmin sitoutuvat työorganisaatioon voimakkaammin ja heidän työtyytyväisyytensä kasvaa. Du Preezin ja kumppaneiden mukaan (2015) työtyytyväisyys ja sitoutuminen kasvattavat työntekijöiden halua jäädä yritykseen pitkäksi aikaa eli tulla uskolliseksi yritykselle. Uudemmissa tutkimuksissa myös

brändipääoman vahvistuminen työntekijöiden kautta on tunnistettu sisäisen brändäyksen tärkeäksi tavoitteeksi (Du Preez ym. 2017; Iyer ym. 2018).



Kuvio 3. Sisäisen brändäyksen vaikutukset työntekijöiden brändiä tukeviin asenteisiin ja käyttäytymiseen

Punjaisri, Evanschitzky & Wilson (2008) kiteyttävät tutkimuksessaan sisäisen brändäyksen keskisimmiksi vaikutuksen kohteiksi työntekijöiden brändi-identifioitumisen, brändisitoutumisen sekä brändiuskollisuuden vahvistamisen, joiden puolestaan toivotaan vaikuttavan myönteisesti brändin mukaisen toiminnan harjoittamiseen (kuvio 3). Burmann ja Zeplin (2005) puolestaan pitävät brändi-identifioitumista ja brändiin sitoutumista sisäisen brändäyksen keskeisimpinä tavoitteina, jotka edesauttavat brändikansalaisuuden synnyttämistä. Myös Ind (2003) puoltaa ajatusta siitä, että sisäisellä brändäyksellä on mahdollista rakentaa yhteyttä työntekijöiden brändiasenteiden ja käyttäytymisen välille. Vaikka sisäisen brändäyksen teoriat esittävät hieman erilaisia tulokulmia prosessin tavoitteille, on niiden perimmäinen idea yhteinen. Tässä ideassa sisäisen brändäyksen nähdään tarjoavan yritykselle työkaluja saadakseen brändin elämään työntekijöiden asenteissa ja käyttäytymisessä, jonka puolestaan odotetaan heijastuvan heidän ympäröiville ihmisille saaden brändin vahvistumaan.

2.3.1 Brändi-identifioituminen

Brändi-identifioituminen on tunnistettu merkittäväksi sisäisen brändäyksen vaikutuksen kohteeksi, jolla viitataan siihen, kuinka yrityksen työntekijät omaksuvat brändin identiteetin omakseen (Burmann & Zeplin 2005; Punjaisri ym. 2008). Saleem ja Iglesias (2016) kuvailevat brändi-identifioitumista psykologisen yhteenkuuluvuuden kautta, jonka työntekijä muodostaa brändi kanssa.

Punjaisri ja kumppanit (2008) kuvailevat brändi-identifioitumisen näkyvän työntekijöissä esimerkiksi ylpeyden ja yhteenkuuluvuuden tunteina brändiä kohtaan. Brändi-identifioitumiseen kuuluu lisäksi se, että brändiin liittyvät onnistumiset ja epäonnistumiset koetaan omikseen sekä omien arvojen koetaan olevan linjassa brändin arvojen kanssa (Punjaisri ym. 2008). Edeltävää teoriaa puoltaen Burmann ja Zeplin (2005) lähestyvät brändi-identifioitumista sosiaalisen identiteetin teorian kautta, jonka mukaan henkilö rakentaa sosiaalista identiteettiä brändin kanssa ja kietoutuu tämän kautta brändiä ympäröivään ryhmään, sen tavoitteisiin ja menestymiseen. Näiden edeltä mainittujen seikkojen perusteella brändi-identifioitumista pidetään tärkeänä vahvaa brändiä rakentaessa, koska sillä on aiemmissa tutkimuksissa löydetty olevan myönteinen vaikutus brändisitoutumiseen sekä sitä kautta brändilupauksen välittämiseen (Burmann & Zeplin 2005; Punjaisri ym. 2008).

2.3.2 Brändisitoutuminen

Burmann ja Zeplin (2005) esittävät, että brändisitoutumisella tarkoitetaan brändin kanssa luotua psykologista kiintymystä, joka osaltaan kasvattaa työntekijän motivaatiota ja tahtoa tehdä enenevissä määrin töitä brändin tavoitteiden eteen. Punjaisri ja kumppanit (2008) tunnistivat, että brändiin sitoutuessa työntekijät luovat usein emotionaalisen siteen brändiin. Tämä emotionaalinen side voi näkyä esimerkiksi nautintona työskennellä yrityksen tavoitteiden eteen ja halukkuutena tähdätä mahdollisimman korkeaan asiakastyytyväisyyteen oman työskentelynsä kautta (Punjaisri ym. 2008). Myös Mitchellin (2002) mukaan työntekijät, jotka ovat emotionaalisesti sitoutuneita brändiin ja uskovat siihen, ovat motivoituneempia työskentelemään kovempaa ja kasvattamaan brändiuskollisuuttaan. Lee ja kumppanit (2014) tukevat brändisitoutumista sisäisen brändäyksen tuloksena, joka mahdollistaa työntekijöiden työtyytyväisyyden ja uskollisuuden kasvamisen työorganisaatiota kohtaan. Sitoutuminen ei siis rakennu välttämättä vain brändiä kohtaan vaan koko työorganisaatiota kohtaan.

2.3.3 Brändiuskollisuus

Punjaisri ja Wilson (2011) kuvailevat työntekijöiden brändiuskollisuutta haluna jatkaa työorganisaatiossa työskentelyä pitkällä aikavälillä sekä työntekijöiden kokemuksena siitä, että brändilupauksen toteen tuominen asiakkaille on merkittävästi riippuvainen heidän omasta roolistaan. Uskollisten työntekijöiden osalta brändilupaus välittyy yrityksen asiakkaille todennäköisemmin toivotun mukaisena, sillä he ovat halukkaita ja sitoutuneita palvelemaan yrityksen tavoitteita pitkän aikaa ilman ajatuksia organisaatiosta lähtemisestä (Lee ym. 2014). Punjaisrin ja kumppanien (2009)

mukaan työntekijöiden tullessa uskollisiksi yritykselle pitkäksi aikaa säästyy yritys esimerkiksi uusien työntekijöiden rekrytoinnilta, heidän perehdyttämiseltä ja kouluttamiselta sekä näiden aiheuttamilta kuluilta. Brändiuskollisuus on pidemmällä aikavälillä toteutetun sisäisen brändäyksen tulosta, jonka synnyttämistä brändi-identifioitumisen ja sitoutumisen myötä luotu psykologinen side edesauttavat (Punjaisri ym. 2009; Saleem & Iglesias 2016). Työntekijöiden brändiuskollisuuden sijaan jotkut tutkijat puhuvat käsitteen kanssa rinnakkaisesti työntekijöiden halukkuudesta jäädä yritykseen (Du Preez ym. 2017).

2.3.4 Brändin mukainen toiminta

Punjaisrin ja kumppaneiden (2008) mukaan sisäisellä brändäyksellä on löydetty olevan myönteinen vaikutus brändin mukaisen toiminnan harjoittamiseen, jonka toteuttamista brändiä tukevat asenteet edesauttavat. Esimerkiksi työntekijät, jotka ovat identifioituneet ja sitoutuneet brändiin, todennäköisemmin välittävät haluttua brändilupausta yrityksen ulkoisille sidosryhmille ja tekevät enemmän töitä brändin tavoitteiden eteen. Asenteiden muovautumisen kautta työntekijöiden on mahdollista sisäistää ja ymmärtää brändin arvot, jolloin niiden ilmentäminen toiminnan kautta on helpompaa (King & Grace 2012). Burmann ja Zeplin (2005) käyttävät tästä brändin mukaisesta toimimisesta nimitystä brändikansalaisuus. Brändikansalaisuus vaatii, että työntekijä ymmärtää oman työroolinsa, hänellä on valtaa tehdä päätöksiä ja että hänen työorganisaationsa antaa tukensa tälle toiminnalle (Burmann & Zeplin 2005). Brändin eläminen työntekijöiden päivittäisessä työskentelyssä on brändin vahvistamisen ja brändilupauksen toteuttamisen yksi tärkeimmistä edellytyksistä, joihin yritykset brändijohtamisella pyrkivät (Ind 2007).

2.4 Brändin uudistaminen

Brändin uudistaminen on yksi strateginen keino, jolla brändin fyysistä tai aineetonta olemusta muokataan (Daly & Moloney 2004). Merrileesin ja Millerin (2008) mukaan yrityksen uudelleen brändäys viittaa eron luomiseen alkuperäisen ja uudelleen muotoillun brändin välillä. Brändin uudistaminen voi tarkoittaa brändin fyysisen ilmeen, kuten logon muokkaamista, brändin nimen vaihtamista, brändin uudelleen sijoittelua tai uudelleen lanseeraamista (Muzellec ym. 2003). Dalyn ja Moloneyn (2004) mukaan brändin uudistaminen täytyy olla hyvin perusteltu ja suunniteltu prosessi, jotta uudistus saadaan onnistuneesti myytyä yrityksen sekä sisäisille että ulkoisille sidosryhmille.

Brändin uudistaminen on monivaiheinen prosessi, johon tutkijat ovat esittäneet erilaisia näkökulmia. Daly ja Moloney (2004) esittävät prosessin koostuvan analyysi-, suunnittelu- ja arviointivaiheista, jotka sisältävät elementtejä tilanneanalyysista, uudelleen nimeämisstrategiasta, sidosryhmien viestimis- ja koulutusstrategioista sekä markkinointisuunnitelmasta. Merrilees (2005) taas tiivistää uudelleenbrändäyksen kolmevaiheiseen prosessimalliin, jossa brändin uudistaminen koostuu brändin uudelleen visioimisesta, sidosryhmien kautta tapahtuvasta brändin sitoutumisen rakentamisesta sekä lopuksi uuden brändistrategian toteuttamisesta. Merrilees ja Miller (2008, 2013) sekä Merrilees ja kumppanit (2014) ovat jatkaneet tämän prosessin työstämistä tarkentamalla kolmen vaiheen sisältöjä sekä tutkimalla vaiheisiin liittyviä uhkia ja mahdollisuuksia. Brändin ydinarvojen ymmärtämisen ja kehitysmahdollisuuksien näkemisen myötä yritysten on mahdollista maksimoida brändipääomansa, kunhan he onnistuvat uudistusprosessin tarpeeksi aikaisessa vaiheessa brändin uudelleen visioimisessa, sidosryhmien sisäänostamisessa sekä lopulta uuden brändistrategian sitoutuneessa toteuttamisessa (Merrilees & Miller 2008). Uudelleenbrändäyksen prosessia ilmentää kuvio 4, joka mukailee Merrileesin (2005, 204–205) teoreettista mallia brändin uudistamisesta.

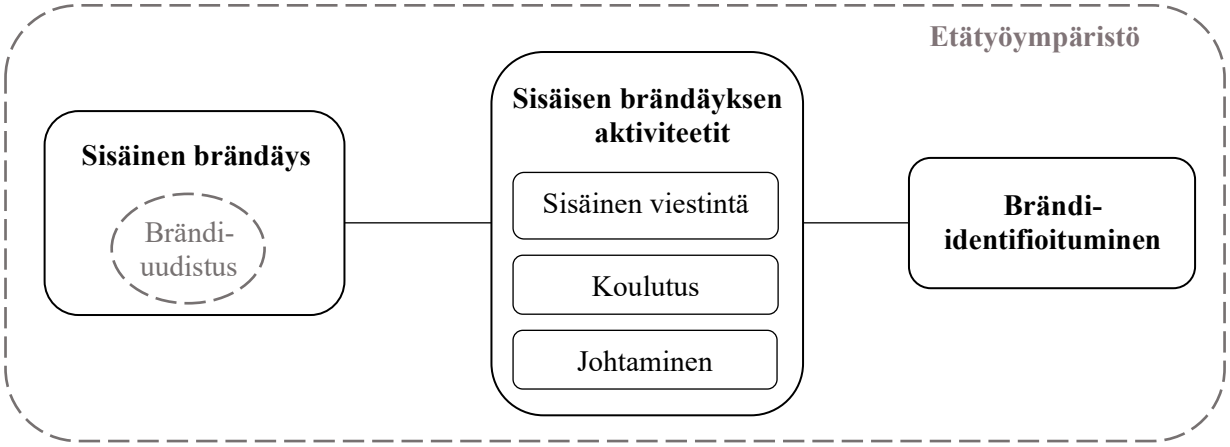
Kuvio 4. Uudelleenbrändäyksen prosessi

Kun kyseessä on uuden ja vieraan brändi-identiteetin sisäistäminen, tulee yrityksen sidosryhmät saattaa tietoisiksi uudesta brändi-identiteetistä ja saada heidät vakuutettua uudistuksen mahdollisuuksista (Daly & Moloney 2004). Dalyn ja Moloneyn (2004) mukaan tämä tapahtuu yhdistelemällä sisäisen ja ulkoisen brändäyksen keinoja. Tämän tutkielman kannalta oleellisen sisäisen brändäyksen avulla yrityksen sisäiset sidosryhmät voidaan saattaa tietoiseksi uuden brändin arvoista ja visiosta sekä onnistuessaan saada heidät sitoutumaan muutokseen (Merrilees ym. 2014). Tähän sisäisten sidosryhmien sitouttamiseen Merrilees ja Miller (2008) mainitsevat tärkeiksi keinoiksi sisäisen viestinnän ja kouluttamisen, jotka myös sisäisen brändäyksen kirjallisuudessa ovat keskeisessä asemassa. Sisäiselle brändäykselle täytyy jättää tarpeeksi aikaa, sillä brändiin tehtävät muutokset saattavat herättää voimakkaitakin tunteita ja ajatuksia työntekijöissä, eikä niiden käsittelyä voida kiirehtiä (Daly & Moloney 2004). Joseph ja kumppanit (2021) esittävät, että työntekijät, jotka ovat korkeammin identifioituneita ja sitoutuneita brändin ja työorganisaation kanssa, ovat

todennäköisemmin avoimempia muutoksille ja ovat sopeutuvaisempia uudistusprosesseissa. Sisäisellä brändäyksellä on siis tärkeä rooli uudistusprosessin lisäksi jo brändiuudistusta edeltävässä ajassa, jossa työntekijöiden asenteita muovataan.

2.5 Teoreettinen viitekehys

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys (kuvio 5) rakentuu tutkielman kannalta merkittävien Burmannin ja Zeplinin (2005) sekä Punjaisrin ja kumppaneiden (2008) tutkimusten pohjalta. Teoreettisessa viitekehyksessä kriittisenä kohtana toimii brändiuudistus, jonka aikana sisäisen brändäyksen aktiviteettien hyödyntäminen on tärkeää ja oleellista (Merrilees & Miller 2008). Koko tutkimuksen teoreettinen viitekehys sidotaan etätyöympäristöön, joka toimii tutkimuksen kontekstina.



Kuvio 5. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

Sisäisen brändäyksen prosessia voidaan lähteä toteuttamaan aiemmissa tutkimuksissa oleellisiksi tunnistettujen aktiviteettien eli sisäisen viestinnän, HR-aktiviteettien ja johtamisen avulla. HR-aktiviteeteista teoreettiseen viitekehykseen tarkentui kouluttaminen, jonka merkitystä on korostettu sekä sisäisen brändäyksen että uudelleenbrändäyksen tieteellisessä kirjallisuudessa (Lee ym. 2014; Merrilees & Miller 2008; Punjaisri & Wilson 2011). Tämän lisäksi HR-aktiviteettien rajaaminen on oleellista, koska tutkimuksen tavoitteena on tutkia brändiuudistuksen sisäistä prosessia yritys Deltan vakituisten ja pitkäaikaisten työntekijöiden kautta, joten esimerkiksi rekrytointiin ja orientaatioon liittyvien aktiviteettien tutkiminen ei tutkimuksen kannalta ole oleellista tai edes mahdollista. Tutkittavien aktiviteettien voidaan aiempien tutkimusten perusteella olettaa olevan yhteydessä työntekijöiden brändiä tukeviin asenteisiin, eli tämän tutkimuksen osalta brändi-identifioitumiseen. Brändi-identifioituminen valikoitui tutkittavaksi asenteeksi, koska Punjaisri ja kumppanit (2009) ovat

tunnistaneet sisäisellä brändäyksellä olevan merkittävin vaikutussuhde nimenomaan brändi-identifioitumiseen, joka nähdään myös lähtökohtana muiden brändiä tukevien asenteiden syntymiselle. Koska tässä kandidaatin tutkielmassa on sekä ajallisesti että työmäärällisesti käytettävissä rajalliset resurssit, päätettiin valita vain yksi tarkasteltava asenne.

3 TUTKIMUSMENTELMÄT JA TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

3.1 Tapaustutkimus

Tämä tutkimus toteutettiin tapaustutkimuksena, johon valikoitui anonyymi pankki- ja vakuutusliiketoimialalla toimiva yritys. Yritys Delta valikoitui tutkimukseen, sillä se tarjosi tutkimuksen tavoitteiden kannalta relevantin tutkimuskontekstin toteutettuaan brändiuudistuksensa sisäisen jalkautusprosessin Covid-19 pandemian etätyöaikana vuosina 2020 – 2021. Brändiuudistus oli määrä lanseerata vuoden 2021 keväällä, mutta ajankohtaa päätettiin siirtää vuoden 2021 syksylle, jolloin sisäisen brändäyksen prosessi ehti ennen lanseerausta kestää noin vuoden verran. Brändiuudistuksen myötä yrityksen yksi yksikkö tuotiin oman brändinsä alta yhteisen brändin alle, josta yksikkö brändättiin hieman erilliseksi omien logojen avulla. Lisäksi tuotteiden ja palveluiden nimiä muutettiin. Uudistuksen myötä vaihtunut brändi ei ollut työntekijöille täysin uusi, vaan kyseinen brändi oli kulkenut vanhan brändin rinnalla jo useamman vuoden. Kuitenkin brändiuudistus oli merkityksellinen asia yrityksen historiassa. Tapaustutkimuksen valintaa voidaan perustella sillä, että kyseistä menetelmää käytetään silloin, kun jotakin ilmiötä halutaan pyrkiä ymmärtämään syvällisesti jonkin tietyn yksikön kautta ja kun tutkimusilmiötä halutaan tutkia uudessa kontekstissa (Woodside & Wilson 2003, 506). Näihin perusteluihin tämäkin tutkimus nojaa.

3.2 Kvalitatiivinen haastattelututkimus

Yritys Deltaa lähdettiin tutkimaan kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän kautta, jonka keskiössä pidetään tutkimuskohteen ymmärtämistä syvällisesti ja kokonaisvaltaisesti (Belk ym. 2012, 3–4). Belkin ja kumppaneiden (2012) mukaan laajan ja numeerisen aineiston sijaan laadullisessa tutkimuksessa halutaan kerätä harkinnanvaraisemmin valittua, yksityiskohtaisesti rikasta aineistoa tutkimusilmiön luonnollisessa ympäristössä, mihin tämäkin tutkimus tähtää. Siinä, missä kvantitatiivinen tutkimus pyrkii syy-seuraussuhteiden sekä yleistettävyyden tutkimiseen, kvalitatiivinen tutkimus pyrkii tulkintaan ja tutkimuksen kohteena olevien näkökulmien ymmärtämiseen (Glesne & Peshkin 1992). Koska tarkoituksena on tutkia ilmiötä työntekijöiden subjektiivisesta näkökulmasta, valittiin kvalitatiiviseksi tutkimusmenetelmäksi haastattelu. Hirsjärven ja Hurmeen (2008, 34–35) mukaan haastattelut tarjoavat mahdollisuuden toimia verbaalisessa vuorovaikutuksessa tutkimuksen osallistuvan henkilön kanssa sekä ohjata tiedon

keräämistä aineistonkeruutilanteessa. Tämä perustuu siihen, että tutkimuksen tekijällä on mahdollisuus haastattelutilanteissa tarkentaa saamiansa vastauksia tilanteen aikana (Hirsjärvi & Hurme 2008, 34–35). Tarkennukset auttavat saavuttamaan tutkimuksen kannalta mahdollisimman oleellista ja mielenkiintoista tutkimusaineistoa, jota tässäkin tutkimuksessa pidetään merkityksellisenä.

3.3 Puolistrukturoitu teemahaastattelu

Tarkemmaksi haastattelumenetelmäksi tutkimukseen valikoitui puolistrukturoitu teemahaastattelu. Kyseisen haastattelumenetelmän tavoitteena on kerätä tutkimusaineistoa ennalta määriteltyjen teemojen avulla, ilman tarkkaa kysymysrunkoa (Eriksson & Kovalainen 2006, 81–83). Hirsjärven ja Hurmeen (2008, 47–48) mukaan teemahaastattelua hyödynnetään silloin, kun tutkimusaineistoa ei haluta kahlita liikaa, vaan pyritään mahdollistamaan haastattelutilanteiden eläminen ja vapaa keskustelun ohjautuminen aineistonkeruutilanteessa. Tällä tavoin tuodaan tutkittavien henkilöiden äänet ja näkökulmat kuuluviin sekä sukelletaan merkityksiin, joita he antavat tutkittavalle ilmiölle, jonka heidän voidaan olettaa kaikkien kokeneen (Hirsjärvi & Hurme 2008, 47–48). Puolistrukturoitu haastattelurunko antaa tarpeeksi tilaa haastateltavien subjektiivisille kokemuksille, ajatuksille ja tunteille, mikä on tässä tutkimuksessa merkityksellistä, sillä sisäistä brändäystä ei ole vielä juurikaan etätyöympäristön kontekstissa tutkittu. Ei voida siis etukäteen ennustaa millaisia asioita haastatteluissa voisi nousta esiin. Vaikka haastateltaville halutaan antaa vapaus oman äänen kuuluviin tuomiselle, ennalta määriteltyjen teemojen avulla varmistetaan, että haastattelut pysyvät määriteltyjen rajausten sisällä, jotta tutkimuskysymyksiin on mahdollisuus saada vastaus (Eriksson & Kovalainen 2006, 81–83).

3.4 Haastatteluaineiston kuvaus ja kerääminen

Tutkimuksessa kvalitatiivista tutkimusaineistoa kerättiin puolistrukturoitujen teemahaastatteluiden avulla, jotka toteutettiin yritys Deltan työntekijöille. Haastatteluun valikoitui kuusi työntekijää yrityksen yksiköstä, jota brändiuudistus ensisijaisesti kosketti. Kyseisellä rajauksella varmistettiin se, että tutkimusilmiöstä saatiin kerättyä tutkimuksen kannalta oleellista aineistoa. Tutkimusaineiston vaihtelevuutta haluttiin kuitenkin lisätä valikoimalla tutkimushaastatteluihin organisaation eri tasoilla työskenteleviä henkilöitä, joiden työtehtäviin brändiuudistus on vaikuttanut eri tavoin ja jotka osallistuivat brändiuudistusprosessiin eri roolien kautta. Haastatteluun osallistui neljä miestä ja kaksi naista. Haastateltavien ikäjakauma on 39 ja 53 ikävuoden välillä. Kaikkien haastateltavien työnkuvaan kuuluu asiakasrajapinnan työtehtäviä, minkä lisäksi kolme heistä toimii myös

esihenkilötehtävissä ja yksi johtoryhmän jäsenenä. Haastateltavien valitseminen toteutettiin yritys Deltan toimesta, joka välitti haastatteluun kutsutuille tutkijan luoman saatekirjeen (liite 1). Haastattelut olivat kestoltaan 27–54 minuuttia. Haastatteluiden tiedot ja haastateltavien demografinen jakauma on koottu taulukkoon 1.

Taulukko 1. Kuvaus haastatteluaineistosta

	Sukupuoli	**Syntymävuosi**	**Työsuhteen pituus**	**Päivämäärä**	**Kesto**
A	Mies	1969	15 vuotta	24.3.2022	35 min
B	Mies	1974	3,5 vuotta	24.3.2022	33 min
C	Mies	1973	3,5 vuotta	28.3.2022	27 min
D	Nainen	1983	5,5 vuotta	28.3.2022	54 min
E	Nainen	1970	17 vuotta	29.3.2022	41 min
F	Mies	1969	16 vuotta	30.3.2022	32 min

Teemahaastattelut toteutettiin Teams-videopuheluhaastatteluina maaliskuussa vuonna 2022. Kaikki haastattelut nauhoitettiin haastateltavien luvalla puhelimen äänityssovelluksella. Ennen virallisia teemahaastatteluita tutkija toteutti kolme pilottihaastattelua, jotka toteutettiin tutkijan lähipiiin kuuluville henkilöille. Pilottihaastatteluiden pohjalta teemahaastattelurunkoa (liite 2) uudelleenmuotoiltiin virallisiin haastatteluihin soveltuviksi. Teemahaastattelut etenivät niin, että alkuun haastateltavat saivat kertoa itsestään ja toimenkuvastaan yrityksessä sekä kuvailla työskentelytapojaan viimeisen kahden vuoden ajalta. Tämän jälkeen haastateltavat saivat yleisellä tasolla kertoa ajatuksistaan, kokemuksistaan ja tunteistaan brändiuudistukseen ja siihen kytkeytyvään sisäiseen prosessiin liittyen. Tämän jälkeen tutkija pyrki kysymään tarkempia kysymyksiä sisäisen brändäyksen aktiviteettien liittyen. Kysymykset kohdistuivat koskemaan teoriasta nousseiden sisäisen viestinnän, koulutuksen ja johtamisen aktiviteetteja. Haastatteluiden aikana tutkija tiedusteli myös haastateltavien kokemuksia sisäisen brändäyksen aktiviteettien hyödyntämisestä etätyöympäristössä ja pyysi heitä vertailemaan niitä paikan päällä toteutettaviin aktiviteetteihin. Seuraavaksi edettiin brändi-identifioitumisen teemaan koskeviin kysymyksiin, minkä jälkeen palattiin vielä takaisin brändiuudistuksen herättämiin ajatuksiin ja peilattiin niitä nykyhetkeen. Haastattelun lopuksi haastateltavat saivat kertoa, jos heillä nousi vielä mieleen jotakin tai jos he halusivat kysyä jostakin. Haastatteluissa teemojen käsittelyjärjestys ja sisältö vaihtelivat yksilöllisesti jokaisen haastattelutilanteen mukaan. Tällä tavoin haastatteluun osallistujille annettiin mahdollisuus kertoa omista kokemuksistaan ja ajatuksistaan mahdollisimman vapaasti sekä tutkijan oli mahdollisuus tarttua tutkimuskysymysten kannalta mielenkiintoisiin vastauksiin.

3.5 Haastatteluaineiston käsittely ja analysointi

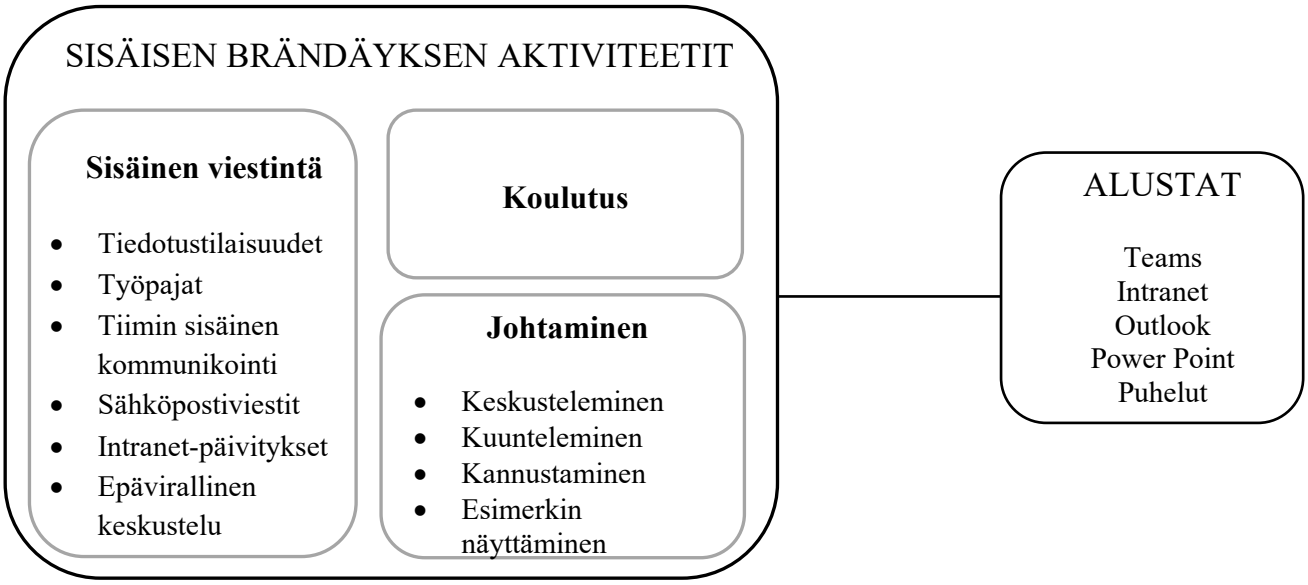
Gummessonin (2003, 312) mukaan kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineistonkeruuta, analysointia ja tulkintaa tehdään samanaikaisesti, mikä toteutui myös tässä tutkimuksessa. Haastatteluaineiston litterointi toteutettiin nauhoitettujen haastatteluiden pohjalta heti tai mahdollisimman pian jokaisen yksittäisen haastattelun jälkeen. Litteroitua haastatteluaineistoa analysoitiin käsin sekä teoria- että aineistolähtöisesti. Tällä tavalla varmistuttiin siitä, että aineistosta saatiin koodattua tutkimusilmiön kannalta oleelliset asiat antaen myös mahdollisuuden uusien elementtien esiin nousemiselle. Teorialähtöisessä analysoinnissa pohjana toimi Burmannin ja Zeplinin (2005) sekä Punjaisrin ja kumppaneiden (2008) tutkimuksien pohjalta muodostettu teoreettinen viitekehys. Aineiston analysointi suoritettiin teemoittelun avulla, jossa teemat muodostuivat seuraavista: sisäisen brändäyksen aktiviteetit etätyöympäristössä, sisäisen brändäyksen toteutustapojen väliset eroavaisuudet sekä brändi-identifioituminen. Ensimmäinen teema jakautuu edelleen sisäisen brändäyksen aktiviteetteja koskeviin alateemoihin, joita ovat sisäinen viestintä, koulutus ja johtaminen. Aineiston analysoinnissa jokaisesta teemasta pyrittiin löytämään niin teorian pohjalta kuin aineistolähtöisesti elementtejä ja merkityksiä, joita esitellään tulososiossa haastatteluaineistosta nostettujen sitaattien avulla.

Aineiston analysoinnissa haastatteluaineistot luettiin ensin huolellisesti läpi, jonka jälkeen suoritettiin kolme analyysikierrosta. Aineistoa koodattiin jokaisen tutkimuskysymyksen osalta ensin teorialähtöisesti, jonka jälkeen aineistoa koodattiin myös aineistolähtöisesti. Ensimmäisen tutkimuskysymyksen osalta aineistoa värikoodattiin niin, että alateemoja eli sisäistä viestintää, koulutuksia ja johtamista koskevat elementit koodattin omien värien alle. Ensimmäisen tutkimuskysymyksen alakohdan osalta aineistoa analysoitiin värikoodaamalla haastatteluaineistosta etäyhteyksin ja paikan päällä toteutettujen sisäisen brändäyksen aktiviteettien välille tunnistettuja eroavaisuuksia. Alatutkimuskysymyksen osalta aineistolähtöinen analysointitapa korostui, jolla mahdollistettiin uuden tiedon synnyttäminen ilmiöstä. Toisen tutkimuskysymyksen osalta aineistosta värikoodattiin ensin teorialähtöisesti ja sitten aineistolähtöisesti brändi-identifioitumiseen liittyviä elementtejä sekä pyrittiin löytämään niille yhteisiä merkityksiä sisäisen brändäyksen kanssa. Aineistoa analysoidessa kuudennen haastattelun kohdalla aineiston koettiin saavuttaneen saturaatiopisteensä eli haastatteluissa ei noussut enää uusia asioita esiin. Tällä voidaan perustella haastatteluiden lukumäärän määräytymistä lopulta kuuteen kappaleeseen.

4 TUTKIMUKSEN KESKEISET TULOKSET

4.1 Sisäisen brändäyksen aktiviteetit etätyöympäristössä

Haastatteluissa kaikki haastateltavat kertoivat tehneensä viimeisen kahden vuoden aikana enimmäkseen tai ainakin osittain etätöitä. Tämän lisäksi esiin nousi, että sisäisen brändäyksen prosessiin hyödynnetyt aktiviteetit toteutettiin lähes poikkeuksetta etäyhteyksien välityksellä erilaisia virtuaalisia alustoja hyödyntäen. Burmannin ja Zeplinin (2005) sekä Punjaisrin ja kumppaneiden (2008) teoriaa mukaillen haastatteluista tunnistettiin sisäisen brändäyksen prosessiin hyödynnettyjä aktiviteetteja eli sisäiseen viestintään, koulutukseen ja johtamiseen linkittyviä aktiviteetteja (kuvio 6). Aineistossa kuitenkin sisäisen viestinnän merkittävyys nousi kaikista vahvimmin esiin. Johtamiselle ja koulutukselle tunnistettiin myös joitakin elementtejä, mutta ne eivät nousseet niin merkittävinä esiin kuin sisäisen viestinnän elementit. Haastatteluissa nousi esiin myös eroavaisuuksia, joita haastateltavat tunnistivat etäyhteyksin ja paikan päällä toteutettavien sisäisten brändäyksen aktiviteettien välillä. Näitä eroavaisuuksia käsitellään tulososion luvussa 4.2.



Kuvio 6. Sisäisen brändäyksen aktiviteetit yritys Deltan brändiuudistusprosessissa

4.1.1 Sisäinen viestintä

Brändiuudistusprosessin aikana toteutettu sisäinen viestintä on alateema, joka nousi jokaisessa haastattelussa esiin kaikista merkittävimmin. Jokainen haastateltava korosti siis sisäisen viestinnän merkitystä brändiuudistuksen sisäisessä prosessissa, mitä myös ilmiön teoriassa on korostettu (Burmann & Zeplin 2005; Punjaisri ym. 2008). Kaikista eniten haastateltavat kokivat saaneensa informaatiota brändiuudistukseen liittyen sisäisen viestinnän aktiviteettien kautta, joista he mainitsivat tiedotustilaisuudet, sähköpostiviestit, intranet-päivitykset, tiimikokoukset, työpajat, esihenkilöltä tulevan viestinnän sekä epäviralliset keskustelut kollegoiden kanssa. Hyödynnetyt aktiviteetit koostuivat samankaltaisista elementeistä kuin Punjaisrin ja kumppaneiden (2008) tutkimuksessa on esitetty. Sisäistä viestintää toteutettiin etäviestintäalustojen kautta.

Yhdeksi merkittävimmäksi sisäisen viestinnän keinoksi haastateltavat tunnistivat yleiset tiedotustilaisuudet, joita järjestettiin säännöllisin väliajoin brändiuudistusta koskettaneen yksikön työntekijöille. Tilaisuudet järjestettiin etänä Teams-viestintäalustan välityksellä. Haastateltavat kertoivat tiedotustilaisuuksien sisältäneen yleistä informaatiota brändiuudistuksesta, sen aikatauluista ja tehtävistä toimenpiteistä. Tiedotustilaisuudet ja niissä jaettavat materiaalit olivat kaikkien yksikön työntekijöiden käyttöön tarkoitettuja. Haastateltavat kertoivat tiedotustilaisuuksista seuraavia asioita:

> *”Meillä käytiin jokaisessa näissä infotilaisuuksissa läpi tätä prosessisuunnitelmaa et missä mennään ja minä ajankohtana tapahtuu mitäkin. Että se oli ihan semmosta aikajanan kanssa etenemistä.” (D)*

> *”Käytiin siis faktoja läpi ja aikatauluja, milloin tulee tapahtumaan mitäkin ja pyrittiin brändimuutoksen perusteluita käymään läpi.” (C)*

Yleisten tiedotustilaisuuksien lisäksi merkittäväksi sisäisen viestinnän aktiviteetiksi nousi tiimin sisäinen kommunikointi, erityisesti järjestetyt tiimikokoukset. Haastateltavat kertoivat heillä olleen kerran viikossa tiimikohtainen palaveri, jossa myös brändiuudistukseen liittyviä asioita käytiin läpi. Lähtökohtaisesti keskustelua käytiin esihenkilövetoisesti, mutta haastatteluissa mainittiin myös tiimin sisällä käytävä vapaamuotoinen keskustelu. Haastateltavat kertoivat tiimin sisäisen kommunikoinnin tapahtuneen lähinnä etäyhteyksin, jossa alustana hyödynnettiin Teamsia.

> *”Meillähän on nää viikottaiset palaverit ja sitten tämmöstä chattailua käytiin myös.” (E)*

> *”Esimiehen kautta tuli johtoryhmän terveisiä aina jossain määrin, että missä mennään ja mitä tehdään." (A)*

Esihenkilöitä haastatellessa nousi esiin myös esihenkilöille järjestetyt omat palaverit ja esihenkilöpäivät, joissa brändiuudistukseen liittyviä asioita ja tiimeissä nousseita keskusteluita käytiin läpi. Haastatteluihin osallistuneet esihenkilöt kokivat heidän väliset tapaamiset tärkeiksi, jotta he pysyivät perillä siitä, missä kussakin tiimissä mennään brändiuudistuksen sisäistämisen ja muutokseen sopeutumisen suhteen. Esiin nousseita ajatuksia ja tunteita oli tapaamisten kautta mahdollista jakaa, jolloin niiden käsittelemiseksi pystyttiin pohtimaan keinoja sekä antamaan aikaa.

> *"Meillähän oli sitten vielä esihenkilöiden kesken myös tämmönen oma päivä, jossa pyöriteltiin nimenomaan tätä brändiin liittyvää uudistusta ja siellä toki esihenkilöt pysty omista tiimeistään nostamaan, jos oli jotain huolia tai ajatuksia tullut." (D)*

> *"Meillä oli esihenkilöiden kanssa yhteinen palaveri, jossa käytiin läpi sitä millaisia ajatuksia kussakin tiimissä oli noussu esiin." (E)*

Kolmantena sisäisen viestinnän keinona haastateltavat mainitsivat toteutetut työpajat, joissa brändimuutosta suunniteltiin ja mahdollisia eteen tulevia haasteita ja ongelmakohtia pohdittiin. Lisäksi työpajoissa pohdittiin ennalta vastauksia mahdollisesti eteen tuleviin kysymyksiin.

> *"Oli työpajoja ja suunniteltiin tavallaan niin kun vastauksia potentiaalisesti eteen tuleviin kysymyksiin." (C)*

> *"Työpajoja, mihin kaikki pääsi osallistumaan, joissa sit käytiin ja suunniteltiin sitä brändimuutosta ja mietittiin tosiaan niitä hyviä ja huonoja puolia siitä.” (E)*

Haastateltavat kertoivat myös vastaanottaneen erilaisia brändimuutosta koskevia tiedotteita, kuten Outlook-sähköpostiviestejä, Teams-viestejä ja Powerpoint-esityksiä. Viestien lisäksi haastateltavat kertovat nähneensä työpaikan intranetissä julkaistuja päivityksiä aiheeseen liittyen, joihin pystyi alustan kautta reagoimaan tai kommentoimaan.

> *”Varmaan jotain sähköpostia ja sit tietysti intrassa ollu uutisia siellä täällä.” (B)*

> *”Sitten meillä oli sähköpostiviestintää, mikä oli enemmänkin semmosta yksityiskohtaisemmin pienempää porukkaa koskevaa…” (D)*

Viestien ja virtuaalisten julkaisujen lisäksi kaikki haastateltavat muistelivat käyneensä lukuisia keskusteluja aiheeseen liittyen työyhteisössä. Keskustelua saattoi syntyä aiemmin mainituissa tiimin

viikoittaisissa palavereissa tai epävirallisesti käytyjen keskustelujen kautta. Epävirallista keskustelua mainittiin käytävän esimerkiksi Teamsin chat-viestien ja puhelinkeskusteluiden kautta. Tiedustellessani, millaisia keskustelut olivat avoimuus nousi esiin lähes jokaisessa vastauksessa.

> *"Ja sit tietysti ihan semmosissa keskusteluissa ihan ad hoc saatto jutella jostain työasiasta, ottaa puhelun jonkun kollegan kanssa ja sit se keskustelu siirtykin brändiuudistukseen." (D)*

4.1.2 Koulutus

Teorian pohjalta koulutukset määritellään toiseksi merkittäväksi sisäisen brändäyksen aktiviteetiksi (Punjaisri ym. 2008). Kun haastateltavia pyydettiin yleisellä tasolla kertomaan brändiuudistuksen sisäisen jalkauttamisen keinoista, koulutukset nousivat useassa haastattelussa esiin. Kuitenkin, kun haastateltavilta kysyttiin koulutuksista tarkemmin, kävi ilmi etteivät haastateltavat joko muistaneet niistä tarkemmin tai olleet varmoja oliko brändiuudistukseen liittyen järjestetty sittenkään koulutuksia vai oliko kyse lähinnä vain sisäisestä tiedottamisesta. Osassa vastauksista kävi myös ilmi, ettei koulutuksia edes oikein oltaisi kaivattu, sillä haastateltavat kokivat sisäisen viestinnän olleen riittävää kertomaan, mitä brändimuutos tarkoittaa ja millaisia muutoksia se vaatii. Haastateltavien vastaukset eivät siis koulutuksen osalta tukeneet Punjaisrin ja kumppaneiden (2008) ja Burmannin ja Zeplinin (2005) teoriaa.

> *"Mä en tiedä oliko meillä varsinaisesti mitään koulutuksia, koska sinällään meidän toimenkuvassa ei tapahdu mitään muutoksia tän brändiuudistuksen myötä, vaan se oli enemmän sitä sisäistä myyntiä tälle ajatukselle et nyt tää brändi vaihtuu ja miksi näin tehdään ja minkälainen siitä sitten tulee. Onko se sitten koulutusta, sparrausta vai miksikä sitä haluaisi kutsua." (E)*

> *"En osaa kyllä sanoa oliko mitään koulutuksia. En ehkä koe, että siihen olis edes mitään koulutuksia kaivannutkaan." (B)*

4.1.3 Johtaminen

Haastatteluissa oli tunnistettavissa erilaisia johtamiskäytänteisiin linkittyviä elementtejä, mitä teorian mukaan pidetään kolmantena merkittävänä sisäisen brändäyksen aktiviteettina (Burmann & Zeplin 2005). Esihenkilöiden haastatteluissa erityisesti kuuntelemisen ja keskustelemisen roolit korostuivat. He kokivat tärkeäksi antaa alaisilleen mahdollisuuden kertoa huolenaiheistaan ja kysyä epäselvistä

asioista turvallisessa ympäristössä. Lisäksi esihenkilöt kokivat roolinsa tärkeäksi esimerkiksi sisäisessä viestinnässä, muiden kannustamisessa sekä positiivisen ilmapiirin luomisessa. Muutama haastateltava esihenkilö kertoi pyrkivänsä omalla esimerkillään luomaan myönteistä kuvaa brändiuudistuksesta sekä sitä kautta synnyttämään uskoa ja luottamusta prosessiin. Tätä tukee Burmannin ja Zeplinin (2005) teoriaa mikrotason johtamisesta, jossa esihenkilö toimii työntekijöille tärkeänä roolimallina päivittäisessä työnteossa. Johtamiseen liittyvä yhteydenpito toteutui haastateltavien mukaan lähinnä etäyhteyksin ja joissakin tilanteissa myös paikan päällä toimistolla. Esihenkilöt kertoivat roolistaan seuraavia asioita:

> *"Olemalla valmiina vastaamaan kysymyksiin ja kuuntelemaan huolia ja antamaan mahdollisuuden kertoa niistä." (C)*

> *”Mä koen, että mun rooli oli tässä se tsemppari et hei meillä on näitä ja näitä mahdollisuuksia et täs on tää ja tää hyvä juttu.”(D)*

> *"Luomalla uskoa siihen, että tämä on hyvä liike ja etsimällä niitä perusteluja sille liikkeelle ja välittämällä toimintasuunnitelmaa aina, kun sitä oli välitettävissä.” (C)*

Kuitenkin esihenkilöiden haastatteluista poiketen asiakasrajapinnan työntekijöiden haastatteluissa nousi esiin, että he kokivat esihenkilöiltä ja johdolta saadun tuen ja ohjauksen olleen lähinnä vain tiedottamisen varaista. He eivät siis nostaneet esiin samanlaisia kokemuksia siitä, mitä esihenkilöt pitivät roolinsa kannalta merkittävinä elementteinä. Työntekijät kokivat johtamisen olleen siis lähinnä sisäistä viestintää muistuttavaa.

> *”Eipä siinä hirveesti esimieheltä mitään tullut. Et kyl siinä varmaan aikalailla yleisen infon varassa ollaan menty.”(A)*

> *”No joo, ei siinä ois kummempaa kaivannut. Keskustelua käytiin ja se riitti meille tässä.” (B)*

4.2 Sisäisen brändäyksen toteutustapojen väliset eroavaisuudet

Haastatteluissa nousi esiin eroavaisuuksia sisäisen brändäyksen aktiviteettien toteutustapojen välillä. Eroavaisuudet liittyivät etäyhteyksin ja paikan päällä toteutettujen tai hypoteettisesti toteutettujen sisäisen brändäyksen aktiviteetteihin. Lähes kaikki haastateltavat mainitsivat, että etenkin sisäinen viestintä ja sen vastaanottaminen etäyhteyksin koettiin useimmiten toimivaksi ja sujuvaksi. Osa haastateltavista kertoi etäyhteyksin toteutettavan viestinnän ja kommunikoimisen olevan jopa

tehokkaampaa kuin fyysisesti paikan päällä toteutettavan. Tässä haastateltavat viittasivat esimerkiksi siihen, kuinka virtuaaliset viestintäalustat ovat jokaiselle nykypäivänä tuttuja ja helppokäyttöisiä ja kuinka etäyhteyksin tilaisuuksiin saavutetaan suurempi läsnäoloprosentti kuin paikan päällä järjestettäviin tilaisuuksiin. Lisäksi haastatteluissa nousi esiin kokemus siitä, kuinka etäyhteyksin välitettyihin materiaaleihin tutustuminen oman aikataulun puitteissa oli tehokkaampaa kuin jonkinlaiseen tiedotustilaisuuteen osallistuminen.

> *”Kyl mä uskon et kaikki osaa näitä järjestelmiä käyttää ihan sujuvasti. Veikkaan et päinvastoin se melkeen ihan paransi ihmisten saatavuutta näihin hankkeisiin ja läsnäolo oli taatumpaa.” (F)*

> *”Ei siinä ihan kauheasti ole eroa. Jopa ehkä tehokkaampi virtuaalisesti sen materiaalin seuraaminen ja jälkikäteen lukeminen, kun sit jonkinnäköinen infotilaisuus.”(A)*

Toisaalta haastateltavat tunnistivat myös haasteita esimerkiksi sen suhteen, etteivät osallistujat aina malttaneet etänä keskittyä pelkästään tiedotustilaisuuksien seuraamiseen, vaan saattoivat samanaikaisesti tehdä muita työtehtäviä. Jokaisen osallistujan täytyi siis itse ottaa vastuu siitä, kuinka hyvin keskittyi vastaanottamaan sisäistä viestintää. Jos tilaisuuksissa ei keskittynyt, saattoi brändiuudistuksen kannalta mennä ohi jopa oleellista informaatiota, totesivat osa haastateltavista. Vastaavasti fyysisissä tilaisuuksissa tätä keskittymiseen liittyvää haastetta ei tunnistettu.

> *"Näissä massatilaisuuksissa, joissa ollaan etänä niin siellä ei välttämättä ole ihan yhtälailla samanlaista keskittymisprosenttia siellä kuulijakunnassa, koska he saattavat multitaskata siinä samaan aikaan sitä sun tätä ja tota. Silloin saattaa mennä asia ihan täysin ohi." (D)*

> *”Kyllä mä sanoisin, että tää etäinfoaminen toimii tosi hyvin, jos vaan jokainen kuulija ottaa vastuun siitä, että ymmärtää. Ettei omat ajatukset lähde harhailemaan.” (A)*

Merkittäviä eroavaisuuksia haastateltavat tunnistivat tiedottavien ja osallistavien aktiviteettien välillä. Haastateltavien mukaan tiedottavien tilaisuuksien, kuten infotilaisuuksien kuuntelemisessa ei ole eroa sen suhteen kuunteleeko tilaisuutta kotona vai paikan päällä, mutta jos taas tilaisuuksissa on enemmän kuuntelijoita osallistavaa keskustelua niin silloin asioista keskusteleminen ja kysyminen koettiin helpommaksi paikan päällä. Haastateltavat mainitsivat etäyhteyksin toteutettavissa tilaisuuksissa olevan suurempi kynnys kysyä asioita tai vaihtaa näkemyksiä muiden osallistujien kanssa. Lisäksi haastateltavat mainitsivat haasteen muiden ajatusten ja eleiden tulkitsemisessa viitaten videokamerakuvan puuttumiseen. Haaste tunnistettiin myös puhujan näkökulmasta, joka ei

näe kuuntelijoiden kasvojen eleitä tai reaktioita. Nämä haasteet haastateltavat tunnistivat koskemaan lähtökohtaisesti etänä toteutettavia massatiedotustilaisuuksia, joihin osallistuu useita kymmeniä henkilöitä. Tämän suhteen haastattelut tukivat Punjaisrin ja kumppaneiden (2008) väitettä siitä, kuinka sisäinen viestintä on tehokkainta kasvotusten tapahtuvassa viestinnässä ja tilaisuuksissa.

> *”Jos vaan tiedotetaan niin sillä ei ole väliä ootko sä toimistolla vai kotona luurit päässä kuuntelemassa. Et tiedotus on niinku ihan samaa, mutta sitten, jos olisi ollut enemmän tämmöstä osallistavaa juttua niin sittenhän se ei ole ihan sama ja näppärin keino.” (B)*

> *"Mä koen, että ehkä etänä on haastavampi saada porukkaa kysymään. Ja sit yleensä semmoses massatilaisuudessa ei oo myöskään kamerat päällä niin on hirveen vaikea aistia sen yleisön ajatuksia siitä asiasta, mistä sä oot puhumassa. Niin siinä mielessä semmonen livenä tapahtuva infotilaisuus on paljon kiitollisempi sekä puhujalle että niille kuulijoille. Koska siinä voi tosiaan sitten aistia niitä kuulijoiden fiiliksiä, ja niissä voi toisaalta spontaanisti myös heittää niitä fiiliksiä ja ajatuksia myös sieltä yleisöstä. Ja keskustella myöskin siinä naapurin kanssa. Siinä herää semmosta positiivista säpinää myöskin yleisössä." (D)*

> *"No ehkä semmonen vuorovaikutus on helpompaa ja sitä tapahtuu enemmän tilaisuuksissa, jotka on paikalla ollen tehty. Vaikka kyllä ihmiset Teamsissäkin osaa kysyä, mutta pystyt esimerkiksi tulkitsemaan kysymystä paremmin ja tulkitsemaan vastausta paremmin, kun ollaan samassa tilassa. Että olisi se parempi olla paikalla enemmän." (C)*

Haasteen kuitenkin kerrottiin hälvenevän pienryhmän kesken toteutettavan etäviestinnän kohdalla. Tätä perusteltiin sillä, että pienryhmien kokouksissa osallistujilla oli yleensä kamerat päällä, he pystyivät tulkitsemaan muiden osallistujien elehdintää sekä heidän oli helpompi avata oma mikrofooni ja tuoda omia näkökulmia sekä mahdollisia kysymyksiä esiin. Haastateltavat kokivat siis pienryhmissä toteutetun vuorovaikuttamisen olevan toimivaa myös virtuaalisesti.

> *"Jos me mennään näihin tämmösiin pienempiin foorumeihin esimerkiksi näihin meidän esihenkilökokouksiin niin meillä etätapaamiset on kyllä tosi tehokkaita ja siin mielessä helposti hoituu, kun meitä on vaan neljä. Mä koen, että siellä kyllä pystyy kaikki kommentoimaan ja kysymään ihan niin paljon kun haluaa. Mut siinä me tullaan taas siihen, että siinä meillä on kaikilla kamerat päällä. Me pystytään lukemaan toisiamme ja näin. Että se on ihan erilaista, kun taas tommosen massatilaisuuden pitäminen. " (D)*

4.3 Brändi-identifioituminen

Haastattelut heijastelivat myös merkityksiä, jotka liittyvät sisäisen brändäyksen myötä tavoiteltavaan työntekijöiden brändi-identifioitumiseen (Punjaisri ym. 2008). Haastatteluista ilmeni brändimuutoksen herättäneen paljon erilaisia tunteita ja ajatuksia työntekijöissä, mitkä voidaan yhdistää toimivan brändiä tukevien asenteiden muodostumisen pohjalla (Burmann & Zeplin 2005). Osa haastateltavista kertoi, että brändiuudistus oli hyvin odotettavissa, jolloin he olivat jo ennen muutoksesta tullutta virallista sisäistä tietoa ehtineet valmistautumaan siihen ja aloittamaan asiaan liittyvän ajatustyön. Näiden haastateltavien osalta suhtautuminen brändimuutokseen oli myös myönteisempi, kuin henkilöillä, jotka ei ollut ehtinyt valmistautua. Heille muutos aiheutti voimakkaampia tunteita ja epävarmuutta. Haastateltavat, jotka kertoivat epävarmuuden tunteista, olivat henkilöitä, jotka olivat työskennelleet pitkään vanhan brändin kanssa. Haastatteluiden vastaukset tukevat siis teoriaa sen osalta, että työsuhteen kestolla saattaa olla merkityksiä brändi-identifioitumisessa (Punjaisri ym. 2008).

> *”(Vanha brändi) oli brändinä monella tapaa mitattuna tunnettu ja erittäin vahva brändi. Niin siitä luopuminen oli monelle aika tuskaista.” (F)*

> *”No vihdoinkin. Niinku sanoinki tossa niin ei ollut yllätys. Oli odotettavissa oleva juttu ja järkevä juttu.” (B)*

> *”Selkeästi huomasi, että se aiheutti niin paljon tunteita työyhteisössä, kun (vanha brändi) on hyvin vahva brändi – – ja siihen liittyy historiaa, siihen liittyy hirmu paljon tunteita erityisesti niiden kohdalla, jotka ovat olleet (vanhassa brändissä) alusta asti mukana.”(D)*

Näiden erilaisten tunteiden ja ajatusten käsittelyyn sekä asenteiden muovaamiseen haastateltavat kokivat erityisen tärkeäksi saadun lisäajan, jolla brändiuudistuksen sisäisen brändäyksen prosessia venytettiin. Haastateltavat kertoivat, että brändiuudistuksen lanseerauksen siirtäminen oli erittäin merkityksellistä, sillä sen myötä pystyttiin varmistumaan siitä, että muutos oli ajatusten tasolla hyväksytty työntekijöiden keskuudessa ennen, kun muutos tuotiin julki ja sitä lähdettiin myymään yrityksen ulkoisille sidosryhmille. Ilman hyödynnettyä aikalisää ja sen myötä jatkettuja sisäisen brändäyksen prosessia, olisi ulkoinenkin prosessi haastateltavien mukaan luultavasti epäonnistunut. Tässä nousee esiin Punjaisrin ja kumppaneiden (2008) näkemys siitä, kuinka yrityksen työntekijät ja heidän brändiä tukevat asenteet ovat vahvasti sidoksissa brändilupauksen ulospäin viestimisen kanssa. Tarvittavan ajan antaminen muutokseen sopeutumisessa oli esimerkiksi haastateltavan mukaa

avain vahvemman ylpeyden tunteen muodostamiselle brändiä kohtaan, mikä nähdään yhtenä merkittävänä brändi-identifioitumisen elementtinä (Punjaisri ym. 2008). Lisäaika koettiin myös tärkeäksi uuteen brändiin sitoutumisessa, jonka muodostumisen pohjana brändi-identifioitumista pidetään (Burmann & Zeplin 2005).

> *"Et se oli niin pitkä prosessi ja se oli erittäin hyvä, että se hoidettiin sillä lailla, kun se hoidettiin. Jos se oltais tehty kovin lyhyellä aikataululla niin se olis itseasiassa varmaan epäonnistunut, koska silloin tää porukka ei olisi pystynyt eikä halunnut sitoutua siihen tällä tavalla, mitä nyt saatiin aikaseksi tällä prosessilla..."(E)*

> *"Tärkeää oli, että ei lähdetty kiirehtimään, vaan annettiin kaikille se tarpeellinen aika, jotta pystyi ikään kuin myöskin terveellä ylpeydellä jokainen työntekijä esittelemään tätä uutta brändiä myöskin asiakkaiden suuntaan eikä niin kun anteeks pyydellen." (D)*

Lanseerausajankohdan siirtämisen lisäksi osa haastateltavista mainitsivat sisäisen brändäyksen aktiviteeteista erityisesti avoimen viestinnän ja kommunikoinnin ja sille luodun turvallisen ympäristön tärkeäksi, jotta omia ajatuksia ja tunteita oli mahdollisuus käsitellä työyhteisössä. Vastauksien pohjalta tulkiten sisäinen kommunikointi ja avoimelle keskustelulle mahdollistava ilmapiiri olivat tärkeässä roolissa muutoksen prosessoinnissa ja sitä kautta brändi-identifioitumisessa. Haastateltavat kokivat keskustelun myös lisäävän työyhteisön yhteyttä tiimirajat ylittäen.

> *"Et kyl se aika silkkihansikkain tehtiin eikä tätä syötetty kenellekään väkisin kurkusta vaan annettiin ihmisten rauhassa pureskella tätä viestiä." (F)*

> *"...mikä oli musta tässä ihan yks menestymisen edellytys, että myöskin semmoset ikävämmätkin tunteet, mitä tähän saattoi liittyä niin ne sai sanoa ääneen ja se on mun mielestä kaiken a ja o, että mitä tahansa ollaan tekemässä niin pitäis olla sellanen niin sanottu psykologinen turvallinen ympäristö, että ihmiset uskaltaa olla omia itsejään ja kertoa omat mielipiteensä ilman, että kokee siitä pelkoa, että leimaantuu." (D)*

Toisaalta osaltaan nostettiin esiin myös se, että osa haastateltavista jäi kaipaamaan sisäisen brändäyksen prosessissa enemmän henkilöstöä osallistavia aktiviteetteja ja vaikutusmahdollisuuksia, mitkä olisivat haastateltavien mukaan saattaneet kasvattaa yhteishenkeä ja ryhmään sitoutumista. Tätä brändiin liittyvän ryhmän yhteishenkeä puoltaa Burmannin ja Zeplinin (2005) brändi-identifioitumisen teoria, jotka liittyy sosiaalisen identiteetin luomiseen brändiä ympäröivän ryhmän kanssa. Tässä yhteydessä osallistavien aktiviteettien kohdalla nousi haastatteluissa kuitenkin esiin etätyöajan aikaansaama haaste, joka osaltaan esti paikan päällä pidettävien keskustelua synnyttävien tilaisuuksien järjestämisen, joille tunnistettiin suurempi merkitys kuin etätilaisuuksille.

> *”Mut tavallaan niinku ois ollut paikka siinä ottaa porukka kasaan ja rakentaa sitä uutta (Deltan) henkeä ja sitouttaa porukkaa ja mahdollisesti itse päästä vaikuttamaan.– – Toki tässä pitää taas nostaa tää etäongelma esiin.” (B)*

> *"Kyllä tästä sen verran oppi, että aina täytyy miettiä pystyykö joitakin asioita laittamaan tiimeihin mietittäväks ja motivoida heitä entistä paremmin sillä, että saa entistä paremmin vaikuttaa asioihin. Et varmasti oli just joitain juttuja, joita olis voitu jälkikäteen ajatellen sparrailla muidenkin kanssa. " (C)*

> *"Ehkä jotain sitouttamista olis kaivannut enemmin kuin semmosta et johto sanoo, että tää on nyt hyvä asia teille kaikille. Et itseltä pitää enemmän löytää se riemu tähän." (B)*

Kaikki haastateltavat kokivat oman roolinsa omalla tavalla merkittäväksi brändilupauksen luomisessa, mikä Punjaisrin ja kumppanien (2008) mukaan liitetään yhdeksi tärkeäksi brändi-identifioitumisen elementiksi. Roolinsa merkityksellisyyttä haastateltavat peilasivat etenkin yrityksen asiakkaiden kautta, joille brändilupausta välitetään. Tutkimuskysymyksen kannalta erityisen mielenkiintoista muutamien haastateltavien esihenkilöiden vastauksissa oli se, kuinka he korostivat omaa rooliansa brändiuudistuksen sisäisessä jalkautusprosessissa. Tämä puoltaa johtamiseen linkittyvien aktiviteettien merkitystä brändiä tukevien asenteiden synnyttämisessä (Burmann & Zeplin 2005).

> *”Kyllähän me toteutettiin se tosiasia, että tää brändiuudistus meni näinkin hyvin. Et tää on erittäin pitkälle henkilöbisnestä ja se asiakasluotto oli nimenomaan meihin henkilöinä. Silloin he pystyvät hyväksymään sen brändimuutoksen.” (E)*

> *"No onhan se ihan merkittävä. Koska esimiehet vastaa siitä, että asiat menee jakeluun ja luodaan sitä uskottavuutta. Jos mä en johonkin asiaan usko nin kyllä se sitte äkkii myöskin näkyy. Et se on ihan olennainen juttu. Ja välijohto kaikista tärkein, koska me jalkautetaan niitä asioita, mitä sitten ylin johto päättää tehdä. Niin, jos siinä on tämmönen informaatiokatkos ylimmän johdon ja välijohdon välissä et asiat ei jalkaudu siinä kohtaa niin sitten ei kyllä jalkaudu mikään asia…”(F)*

Haastateltavat kuvasivat myös omien arvojensa olevan hyvinkin linjassa brändin arvojen kanssa, millä voidaan kuvata teoriassa noussutta yhteenkuuluvuutta brändin kanssa (Burmann & Zeplin 2005; Punjaisri ym. 2008). Arvojen muodostaman yhteenkuuluvuuden tunteen osalta haastateltavat heijastivat brändi-identifioitumista vahvasti. Arvojen yhteenkuuluvuuden lisäksi osa haastateltavista heijastivat yhteenkuuluvuutta brändiä ympäröivään ryhmään käyttämällä vastauksissaan me-persoonapronominia esimerkiksi kertoessaan yrityksestä, työyhteisöstä tai näiden toiminnasta.

> *”Joo kyl mä uskon, että niihin arvoihin pystyy meillä kaikki ihan hyvin sitoutumaan. Ja itsekin hyvinkin pystyn sitoutumaan niihin arvoihin.” (E)*

> *"No tota rahoitusalalla niin täytyy sanoa, että (Delta) on eniten linjassa omien arvojeni kanssa.” (D)*

Punjaisrin ja kumppaneiden (2008) mukaan ylpeyden tunne on yksi tapa kuvata brändi-identifioitumista. Ylpeyden tunteen osalta haastateltavat eivät antaneet yhteenkuuluvuuden tunteen lailla yhtä yhtenäistä linjaa. Osa haastateltavista kertoi kokevansa ylpeyden tunnetta lähinnä vain työnantajaansa kohtaan, osa kertoi, ettei tunne niin vahvaa ylpeyttä kuin vanhaa brändiä kohtaan ja osassa haastatteluissa taas nousi esiin voimakkaampaa ylpeyden tunnetta nimenomaan uudistettua brändiä kohtaan. Ylpeyden tunne yhdistyi osassa haastatteluissa brändin onnistumiseen, joista kumpaakin työntekijät peilasivat paljon ulkoisen brändäyksen ja asiakkailta saatujen palautteiden kautta. Tässä siis nousee esiin ulkoisten viestien kytkeytyminen brändi-identifioitumisen ehyeen luomiseen (Burmann & Zeplin 2005).

> *”Kyllä ylpeä, etenkin (yksiköstä). Tossa just katon tota sähköpostiallekirjoitusta niin se on hyvä, että tää on brändätty meidän (yksikkö) erikseen. Musta on hyvin menny läpi tää brändi.” (A)*

> *"Ylepä on jotenkin vahva sana, mutta omalla tavalla täytyy olla ylpee. Täytyy uskoo siihen, mitä sun työnantaja tekee.” (F)*

> *”No mä olen ollut hyvinkin ylpeä siitä (vanhasta) brändistä. – – Ja (uuden brändin) osalta mä olen tosi tyytyväinen, että mä olen (Deltassa) ja meillä on tosi kiva porukka ja tiimi ja meillä on valtavasti ammattitaitoa. Et mä näen ehkä enemmänkin näin, että me olemme nyt rakentamassa sitä meidän mainetta ja asemaa markkinoilla, et tää on ihan mielenkiintosta.” (E)*

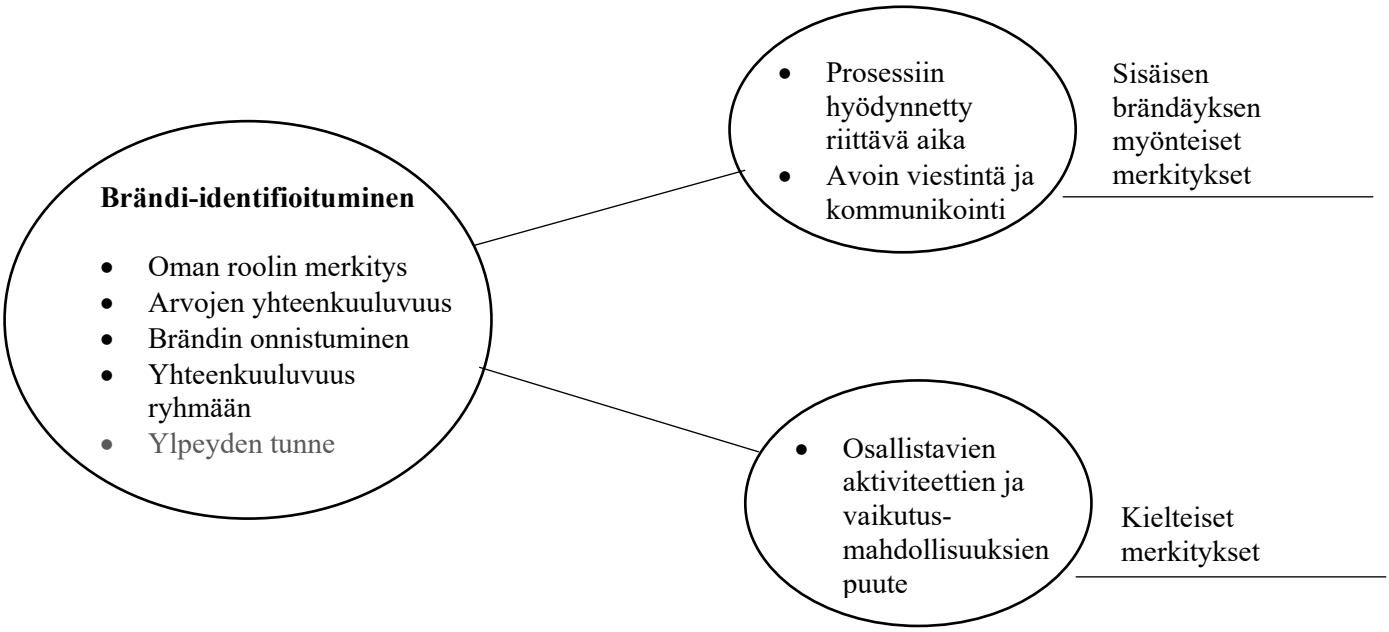
Tiedustellessa haastateltavien nykyisiä tuntemuksia ja ajatuksia brändiuudistukseen liittyen esiin nousi jokaisessa vastauksessa se, kuinka haastateltavat olivat osaltaan jo hyväksyneet muutoksen ja kuinka he kokivat uudistusprosessin onnistuneen paremmin kuin he osasivat alkuun odottaa. Osa haastateltavista, jotka olivat aiemmin olleet epävarmoja uudistuksesta, kertoivat haastattelun päätteeksi olevan nykyään paljon luottavaisempia brändiuudistuksen suhteen. Osa haastateltavista viittasi myös siihen, kuinka uusi brändi on jo niin vahvasti vakiinnuttanut asemaansa heidän päivittäisessä työskentelyssä, että brändiuudistus on jo käytännössä unohdettu. Lisäksi haastateltavat olivat kääntäneet katseensa jo kohti brändin vahvistamista ja rakentamista. Vastaukset heijastavat teoriaa sen osalta, että haastateltavat ovat sitoutuneet brändiä ympäröivän ryhmän tavoitteisiin ja että he haluavat nähdä brändin menestyvän (Burmann & Zeplin 2005). Tätä menestystä he toivovat

saavutettavan oman toimintansa lisäksi erityisesti vahvemman ulkoisen brändäyksen kautta, josta he toivovat pysyvän ajan tasalla sisäisen viestinnän avulla myös tulevaisuudessa.

> *”Ensireaktioon verrattuna tunnelma on paljon, paljon parempi ja ollaan paljon luottavaisempia siihen, että tää voi oikeesti olla ihan hyvä asia.” (E)*

> *”No niin kuin sanoin niin on unohtunut aika hyvin, mikä on positiivinen asia. Mutta jos katsoo nyt jälkikäteen niin hyvä, että se tuli viimeistään nyt tehdyksi ja se meni ehkä paremmin kun etukäteen ajatteli.”(C)*

> *”Ehkä haluaisin katsoa mieluummin tulevaisuuteen, millaisia mahdollisuuksia meillä on tulevaisuudessa. haluaisin, että meillä olis semmonen selkee seuraava etappi, mihin tää juna puksuttaa. Ja että se viestitään myös meidän talon sisällä tosi selkeesti.” (D)*



Kuvio 7. Sisäisen brändäyksen merkitykset yritys Deltan työntekijöiden brändi-identifioitumisessa

Yhteenvetona brändi-identifioitumisesta (kuvio 7), yritys Deltan brändiuudistuksen sisäisestä brändäyksestä tunnistettiin työntekijöiden brändi-identifioitumisen kannalta sekä myönteisiä että kielteisiä merkityksiä. Myönteisiä merkityksiä brändi-identifioitumisen kannalta tunnistettiin sisäisen brändäyksen prosessiin hyödynnettyyn riittävään aikaan sekä avoimeen viestintään ja kommunikointiin liittyen. Kielteisiä merkityksiä brändi-identifioitumisen kannalta tunnistettiin taas työntekijöitä osallistavien aktiviteettien ja vaikutusmahdollisuuksien puutteeseen liittyen.

5 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

5.1 Yhteenveto

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli tutkia sisäisen brändäyksen aktiviteetteja ja brändi-identifioitumista etätyömaailman kontekstissa sekä vertailla sisäisen brändäyksen aktiviteettien toteutustapojen välisiä eroavaisuuksia. Sisäisen brändäyksen tutkimusilmiötä tutkittiin anonyymin case-yritys Deltan kautta, jonka toteuttaman brändiuudistuksen sisäistä jalkautusprosessia lähestyttiin yrityksen työntekijöiden näkökulmasta. Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena haastattelututkimuksena, jossa suoritettiin kuusi puolistrukturoitua teemahaastattelua yritys Deltan brändiuudistusta koskevan yksikön työntekijöille. Haastatteluiden avulla kerättyä aineistoa analysoitiin lopulta sekä aineisto- että teorialähtöisesti, jossa mukailtiin Burmannin ja Zeplinin (2005) sekä Punjaisrin ja kumppanien (2008) muodostamia teorioita sisäisestä brändäyksestä. Litteroidun haastatteluaineiston analysoinnissa keskityttiin värikoodaamaan aineistosta tutkimuskysymysten kannalta oleellisia elementtejä ja merkityksiä teemoittelun avulla. Analyysin myötä syntyi kolme teemaa: sisäisen brändäyksen aktiviteetit etätyöympäristössä, sisäisen brändäyksen toteutustapojen väliset eroavaisuudet sekä brändi-identifioituminen, mistä ensimmäinen jaettiin vielä kolmeen alateemaan eli sisäiseen viestintään, koulutuksiin ja johtamiseen.

Haastatteluissa sisäisen brändäyksen aktiviteeteista työntekijät korostivat sisäisen viestinnän merkitystä brändiuudistusprosessissa. Sisäisen viestinnän elementeiksi mainittiin tiedotustilaisuudet, tiimikokoukset, työpajat, sähköpostiviestit, Intranet-päivitykset, esihenkilöltä tuleva viestintä sekä epäviralliset keskustelut kollegoiden kanssa. Koulutuksille ei taas löydetty elementtejä, sillä haastateltavat eivät tunnistaneet koulutuksille juurikaan merkitystä tai he eivät olleet varmoja oliko varsinaisia koulutuksia edes järjestetty vai oliko kyse vain sisäisestä viestinnästä. Kolmas alateema muodostui johtamiseen liittyvistä aktiviteeteista, joista erityisesti esihenkilöiden haastatteluissa nousi esiin keskusteleminen, muiden kuunteleminen, kannustaminen sekä uskon luominen oman esimerkin kautta. Ei-esihenkilöroolissa työskentelevät eivät taas tunnistaneet saaneensa juurikaan tukea tai ohjausta esihenkilöiltään tai he eivät kokeneet edes tarvitsevansa sitä. Nämä kaikki sisäisen brändäyksen aktiviteetit toteutettiin lähinnä pelkästään etäyhteyksin erilaisia virtuaalisia viestintäalustoja, kuten Teamsia, Outlookkia, työpaikan Intranetiä ja Power Pointia hyödyntäen.

Haastatteluissa tunnistettiin aineistolähtöisesti eroavaisuuksia etäyhteyksin ja paikan päällä toteutettujen sisäisen brändäyksen aktiviteettien välille. Haastateltavat tunnistivat eroavaisuuksia erityisesti osallistavien ja tiedottavien aktiviteettien välille. Pelkästään tiedottavat aktiviteetit, kuten sisäisen viestinnän tiedotustilaisuudet koettiin tehokkaiksi toteutettavan etäyhteyksin, jos vain kuuntelija itse otti vastuun tiedotuksen seuraamisesta. Osallistavat eli keskustelua herättävät aktiviteetit miellettiin taas helpommiksi toteuttaa paikan päällä perustuen siihen, että paikan päällä ollessa aiheesta keskustelemisen koettiin helpommaksi ja vaivattomammaksi. Lisäksi etätoteutukseen liitettiin ongelmaksi puhujan ja kuuntelijoiden eleiden seuraamisen vaikeus, kun videokuvan puuttumisen takia osallistujien kasvoja ei pysty näkemään. Haaste korostui etenkin massatilaisuuksissa, joissa oli paljon osallistujia. Haasteen koettiin kuitenkin hälvenevän pienryhmien kohdalla, joissa kameroiden ja mikrofoonien auki pitäminen on tyypillisempää, jolloin myös keskusteluun osallistuminen miellettiin helpommaksi. Yhteenvetona tutkimuksessa tunnistettujen aktiviteettien toteutustapojen väliset eroavaisuudet liittyvät siis aktiviteettien luonteeseen, tilaisuuteen osallistuvan ryhmän kokoon sekä osallistujien keskittymiseen.

Brändi-identifioitumisen osalta erityisen tärkeäksi sisäisen brändäyksen prosessissa koettiin brändiuudistuksen lanseerausajankohdan siirtäminen, jonka myötä sisäisen brändäyksen prosessille annettiin puoli vuotta lisäaikaa ennen julkista lanseerausta. Tämä nähtiin merkittävänä muutoksen aikaansaamien tunteiden ja ajatusten käsittelylle sekä sitä kautta mahdollisesti vahvemmalle brändi-identifioitumiselle. Sisäisen brändäyksen aktiviteeteista erityisesti avoin viestintä ja kommunikointi sekä sille luotu turvallinen ympäristö koettiin tärkeiksi brändi-identifioitumisen osalta. Toisaalta prosessilta jäätiin kaipaamaan työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksia lisäävien aktiviteettien hyödyntämistä, joilla oltaisiin mahdollisesti onnistuttu kasvattamaan työntekijöiden välistä yhteishenkeä ja sitouttamaan heitä brändiä ympäröivään sosiaaliseen ryhmään paremmin. Osallistavien aktiviteettien hyödyntämisen osalta tunnistettiin kuitenkin etätyöympäristön aiheuttama haaste, josta edellisessä osiossa mainittiin. Brändi-identifioitumista tunnistettiin tapahtuneen oman roolin merkityksen, yhteenkuuluvuuden tunteen, brändin onnistumisen sekä osittain ylpeyden tunteen osalta. Tuloksista lopulta kävi ilmi, että haastateltavat olivat osaltaan hyväksyneet brändiuudistuksen ja että he kokivat sen luonnistuneen paremmin kuin he alun epävarmuuksiltaan ajattelivat. Haastateltavat olivat jo siirtäneet katseensa brändin rakentamiseen ja vahvistamiseen tulevaisuudessa.

5.2 Johtopäätökset

Tutkimuksen tulosten perusteella voidaan päätellä, että etätyöympäristössä toteutettu sisäinen brändäys koostuu hyvin samankaltaisista elementeistä kuin aiemmissa tutkimuksissa on esitetty. Etätyöympäristössä niiden toteuttaminen vaatii vain virtuaalisten alustojen käyttöä. Tämän tutkimuksen osalta voidaan päätellä, että brändiuudistuksen sisäisen brändäyksen prosessissa merkittävimpänä pidetään sisäisen viestinnän aktiviteetteja. Sisäinen viestintä nähtiin tutkimuksen perusteella tehokkaana toteuttaa etänä, sillä parhaimmillaan etätoteutus säästää aikaa ja resursseja sekä saavuttaa kerralla suuremman joukon ihmisiä. Etätoteutusta voidaan pitää tulosten perusteella myös helppona ratkaisuna, sillä virtuaalisten alustojen käyttö on työntekijöille nykypäivänä jo tuttua ja yksinkertaista.

Toisaalta, vaikka etäyhteyksin toteutettava sisäisen viestintä voi yleisellä tasolla olla tehokasta, sen hyödyntäminen massatilaisuuksissa ei aina ole järkevää. Massatilaisuuksien myötä työntekijöiden on mahdollista saavuttaa tarpeellinen informaatio, mutta näissä tilaisuuksissa yksittäisten työntekijöiden osallistumis- ja vaikutusmahdollisuudet nähdään heikkoina. Lisäksi videokuvan puute saattaa johtaa viestien tulkinnan vaikeuksiin ja mahdollisiin väärinymmärryksiin. Etänä toteutettavat tilaisuudet kasvattavat myös riskiä sille, että osallistujat suorittavat kuuntelun ohella esimerkiksi muita työtehtäviään, jolloin tärkeä informaatio saattaa mennä täysin ohi. Jos tarkoituksena on siis synnyttää keskustelua ja pohdintaa työyhteisön jäsenten kesken, sisäistä viestintää ei ole järkevää toteuttaa etänä kerralla suurelle porukalle, vaan kannattaisi hyödyntää esimerkiksi pienryhmiä. Pienryhmän kesken työntekijöillä on matalampi kynnys pitää kameroitaan päällä, synnyttää keskustelua muiden ryhmän jäsenten kanssa sekä keskittyä paremmin informaation vastaanottamiseen.

Tuloksista voidaan vetää johtopäätös myös sen suhteen, ettei brändiuudistuksen sisäisen brändäyksen prosessissa välttämättä tarvita koulutuksia, jos työntekijöiden toimenkuvassa ei aiheudu muutoksia. Työntekijöille saattaa riittää pelkkä sisäinen viestintä ja kommunikointi uudistuksen aiheuttamien muutosten ymmärtämiseksi. Johtamisen aktiviteettien osalta tämän tutkimuksen pohjalta elementtejä tunnistettiin vain esihenkilöiden haastatteluissa tai sisäisen viestinnän aktiviteetteihin liittyen. Alaisten näkökulmasta siis johtamisen aktiviteetteja ei pidetty tutkimuksen perusteella joko merkityksellisinä tai ne eivät välittyneet alaisille onnistuneesti niin kuin esihenkilöt ne olivat tarkoittaneet. Esihenkilöiden haastatteluista voidaan myös päätellä, että johtamiseen liittyvät aktiviteetit, kuten keskusteleminen ja muiden kuunteleminen, on helppo toteuttaa myös etäyhteyksin

esimerkiksi puhelinsoittojen, viestien tai videopuheluiden välityksellä. Tämä kuitenkin saattaa vaatia henkilöiltä itseohjautuvuutta, sillä kohtaamiset syntyvät aina jonkun aloitteesta.

Brändi-identifioitumisen kannalta voidaan nähdä olennaiseksi sisäisen brändäyksen prosessin toteuttaminen mahdollisimman rauhallisesti ja selkeälinjaisesti. Työntekijöille on hyvä antaa mahdollisimman paljon aikaa omien tunteiden ja ajatusten käsittelemiseksi, jotta heidän on helpompi muovata niitä brändiä tukeviksi. Prosessissa kiirehtiminen johtaisi siis todennäköisesti siihen, etteivät työntekijät ostaisi ideaa uudesta brändistä, eivätkä olisi halukkaita rakentamaan brändi-identifioitumistaan. Avoimen viestinnän ja kommunikoinnin voidaan päätellä edesauttavan tätä käsittelyprosessissa, jossa omia ajatuksia, tunteita ja mahdollisia huolenaiheita saa tuoda turvallisessa ympäristössä esiin. Tuloksista päätellen muutoksen käsittelyyn käytetty aika ja kommunikointi maksaa itsensä takaisin, kun rauhassa brändi-identifioitumistaan rakentaneet työntekijät ovat valmiimpia oman roolinsa kautta esittelemään uutta brändiä yrityksen ulkopuolisille sidosryhmille ja ovat halukkaita näkemään brändin onnistuvan.

Etäyhteyksin työntekijöitä osallistavien ja heidän vaikutusmahdollisuuksia lisäävien aktiviteettien puutteelle nähdään taas kielteisiä merkityksiä työntekijöiden brändi-identifioitumissa, koska vaikutusmahdollisuuksien puute vaikeuttaa yhteenkuuluvuuden tunteen ja sitoutumisen vahvistamista brändiä ympäröivän ryhmän ja sen tavoitteiden kanssa. Työntekijöille saattaa muodostua tunne siitä, että he jäävät ulkopuolelle prosessista ja ryhmästä. Tällöin sisäisen brändäyksen tavoite eli tässä tapauksessa brändi-identifioituminen saattaa jäädä tavoiteltua heikommaksi tai olemattomaksi. Tulosten perusteella käytännön toimijoiden olisi järkevää pohtia, jos heidän olisi mahdollista osallistaa työntekijöitään enemmän ja kasvattaa työyhteisön jäsenten välistä yhteishenkeä sen sijaan, että he tukeutuisivat pelkästään uudistuksesta tiedottamiseen. Tutkimuksen perusteella tämä tapahtuisi tehokkaimmin joko etänä pienryhmätapaamisten avulla tai paikan päällä toteutettavien tilaisuuksien kautta, joissa työntekijät pääsisivät pohtimaan ja suunnittelemaan brändiuudistusta vuorovaikutuksessa toistensa kanssa.

Tuloksista voidaan tehdä johtopäätöksiä myös yritys Deltan brändiuudistuksen sisäisen brändäyksen suhteen, sillä brändi-identifioitumista tunnistettiin tapahtuneen monien brändi-identifioitumiseen linkitetyn elementin osalta (Punjaisri ym. 2008). Jatkossa työntekijöiden vahvemman brändi-identifioitumisen saavuttamiseksi Deltan olisi järkevä hyödyntää enemmän työntekijöiden osallistavia aktiviteetteja sekä jatkaa erityisesti avointa sisäistä viestintää. Lisäksi brändiuudistuksen ulkoista viestintää, jonka työntekijät liittivät vahvasti brändin onnistumiseen, olisi hyödyllistä lisätä.

6 TUTKIMUKSEN LAADUN ARVIOINTI JA JATKOTUTKIMUSMAHDOLLISUUDET

6.1 Laadun arviointia

Tutkimusta voidaan kritisoida siitä, että tutkimuksen empiirinen aineistonkeruu suoritettiin vain yhden yrityksen kautta, jolloin yrityksen brändiuudistus asettaa melko rajatun kontekstin tutkimukselle, eikä tutkimuksen tulokset täten ole yleistettävissä. Toisaalta sisäistä brändäystä haluttiin tutkia uudessa etätyömaailman kontekstissa, jolloin ajankohtaisen case-esimerkin hyödyntäminen oli tähän tutkimukseen hyvin soveltuva. Tutkimusta voidaan kritisoida myös sen melko pienestä tutkimusaineistosta, joka koostuu vain kuudesta teemahaastattelusta. Toisaalta aineistonkeruussa tuli vastaan tutkimukseen käytössä olevat resurssit, kuten aikataulupaine, jolloin tutkimusaineisto haluttiin pitää kompaktina. Lisäksi kuudennen haastattelun kohdalla tunnistettiin saavutettavan saturaatiopiste, jolloin uutta informaatiota ei enää noussut haastatteluissa esiin.

Tutkimuksen kolmantena rajoitteena voidaan pitää tutkijan oman roolin vaikutusta aineistonkeruussa ja tulosten analysoinnissa, mikä on kvalitatiiviselle tutkimukselle tyypillistä. Tutkimusta voidaan erityisesti kritisoida siitä, että tutkija on itse työskennellyt yritys Deltassa, jolloin hän tästä syystä tunsi osan haastateltavista. Tämä on saattanut vaikuttaa aineistonkeruussa haastateltavien vastauksiin tai tulosten analysoinnissa tulkintojen tekemiseen. Toisaalta tietynlaisen tuttuuden tunteen avulla osassa tutkimushaastatteluissa onnistuttiin saavuttamaan rennompi ilmapiiri, joka mahdollisti vapaamman ja syvällisemmän keskustelun. Tuttuudesta huolimatta tutkija pyrki toteuttamaan tutkimusta objektiivisesti. Yrityksessä työskentelyn myötä brändiuudistus oli tutkijalle jo tutkimusta edeltävästi tuttu, mitä voidaan pitää kritiikin kohteena. Tällä voidaan kuitenkin nähdä olevan myös paljon hyötyä, sillä aiempi tieto auttoi esimerkiksi rajausten tekemisessä ja teoriaan tutustumisessa.

Tutkimusta voidaan kritisoida myös haastatteluun osallistuvien henkilöiden demografisten tekijöiden rajoitteista. Rikkaamman aineiston saavuttamiseksi haastateltavat olisivat voineet edustaa vaihtelevammin esimerkiksi eri ikäluokkia ja sukupuolia. Toisaalta suurin osa Deltan työntekijöistä edustaa tätä demografista jakaumaa, joten vaihtelevuutta ei olisi välttämättä ollut mahdollisuutta saavuttaa. Lisäksi aineistonkeruussa pyrittiin saavuttamaan vaihtelevuutta kutsumalla haastatteluihin eri työrooleissa toimivia työntekijöitä organisaation eri tasoilta, jolloin onnistuttiin saavuttamaan esimerkiksi useamman kuin yhden tiimin näkemyksiä. Raportissa tutkimuksen reliabiliteettia ja

validiutta pyrittiin luomaan kuvailemalla tutkimuksen toteutusta ja tutkimusprosessia mahdollisimman tarkasti sekä perustelemalla saatuja tuloksia ja niistä tehtyjä päätelmiä tutkimusaineistosta nostettujen sitaattien avulla. Tutkimuksen avulla tutkimuskysymyksiin onnistuttiin vastaamaan ja tutkimus pysyi tutkimuksen rajausten puitteissa. Kuitenkin tutkimusta voitaisiin kritisoida sen laajuudesta ja tutkimuskysymysten määrästä. Tutkija kuitenkin koki haluavansa säilyttää kaikki komponentit mukana tutkimuksessa, sillä niiden avulla saatiin kerättyä mielenkiintoista aineistoa ja tehtyä relevantteja johtopäätöksiä ilmiöstä uudessa kontekstissa.

6.2 Jatkotutkimusmahdollisuudet

Sisäisen brändäyksen tutkiminen etätyöajassa on toistaiseksi lähes tutkimaton konteksti ilmiön tutkimuskentällä. Tämä tutkimus synnytti uutta tietoa aiheesta yhden yrityksen tapaustutkimuksen kautta. Tulevaisuudessa sisäisen brändäyksen tutkimista etätyöajan kontekstissa voisi laajentaa esimerkiksi eri liiketoimialan yrityksiin ja maantieteellisiin sijainteihin. Aihetta voisi olla myös mielekästä tutkia vertailevalla otteella esimerkiksi vertailemalla tarkemmin yrityksen eri tasoilla työskentelevien työntekijöiden välisiä kokemuksia keskenään tai vertailemalla eri yrityksistä saatuja tuloksia keskenään. Aineistonkeruun voisi myös toteuttaa suuremmalla otannalla ja pidemmällä aikavälillä esimerkiksi niin, että kokemuksia voisi vertailla eri ajanjaksoissa. Lisäksi voisi olla syytä tutkia etäyhteyksin toteutettavaa sisäistä brändäystä muun kuin brändiuudistuksen kautta, sillä yhteen yritykseen kytkeytyvä brändiuudistus on hyvin tarkka konteksti, jonka antamat tulokset ovat vaikeasti yleistettävissä.

Tulevaisuudessa voisi olla relevanttia tutkia aihetta myös kvantitatiivisten tutkimusmenetelmien avulla. Tämä mahdollistaisi vaikutussuhteiden tutkimisen, johon kvalitatiivisella tutkimusmenetelmällä ei pyritä (Belk ym. 2012, 3–4). Etätyöympäristössä toteutettuja sisäisen brändäyksen aktiviteettien vaikutuksia voitaisiin tutkia brändiä tukevien asenteiden ja käyttäytymisen osalta. Voisi olla mielenkiintoista nähdä, kuinka voimakkaasti etätyöympäristössä toteutetetut sisäisen brändäyksen aktiviteetit vaikuttavat työntekijöiden brändi-identifioitumiseen, -sitoutumiseen ja -uskollisuuteen sekä näiden kautta brändiä tukevan toiminnan harjoittamiseen. Tuloksia voitaisiin tämän jälkeen vertailla esimerkiksi ei-etäyhteyksin toteutetun sisäisen brändäyksen prosessin antamiin aiempiin tutkimustuloksiin. Tulosten perusteella voitaisiin tehdä päätelmiä etätoteutuksen tehokkuudesta ja esittää huomioita, joita käytännön toimijoiden kannattaa ottaa huomioon etänä toteutettavien sisäisen brändäyksen aktiviteettien hyödyntämisessä.

LÄHDELUETTELO

Belk, R.W., Fischer, E. & Kozinets, R. (2012). *Qualitative consumer and marketing research*. Sage Publications.

Berry, L. (2000). Cultivating service brand equity. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(1), 128–137.

Burmann, C. & Zeplin, S. (2005). Building brand commitment: a behavioural approach to internal brand management. *The Journal of Brand Management*, 12(4), 279–300.

Daly, A. & Moloney, D. (2004). Managing corporate rebranding. *Irish marketing review,* 17(1/2), 30–36.

Barros-Arrieta, D. & García-Cali, E. (2020). Internal branding: conceptualization from a literature review and opportunities for future research. *The journal of brand management*, 28(2), 133–151.

De Chernatony, L. & Cottam, S. (2006). Internal brand factors driving successful financial services brands. *European Journal of Marketing*, 40(5/6), 611–633.

De Chernatony, L., Cottam, S. & Segal-Horn, S. (2006). Communicating service brands' values internally and externally. *The Service Industries Journal,* 26(8), 819–836.

Du Preez, R. & Bendixen, M.T. (2015). The impact of internal brand management on employee job satisfaction, brand commitment and intention to stay. *International Journal of Bank Marketing*, 33(1), 78–91.

Du Preez, R., Bendixen M. & Abratt, R. (2017). The behavioral consequences of internal brand management among frontline employees. *Journal of Product & Brand Management*, 26(3), 251–261.

Eriksson, P. & Kovalainen, A. (2006). *Qualitative methods in business research*. London: Sage.

Glesne, C. & Peshkin A. (1992). *Becoming qualitative researchers: an introduction.* White Plains N.Y. : Longman.

Gummesson, E. (2005). Qualitative research in marketing: Road-map for a wilderness of complexity and unpredictability. *European Journal of Marketing*, 39(3/4), 309–327.

Hankel, S., Tomczak, T. & Wentzel, D. (2007). Bringing the brand to life: Structural conditions of brand-consistent employee behavior. *Marketing Review St. Gallen*, 24(1), 13–16.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2008). *Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö.* Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.

Ind, N. (2003). Inside out: how employees build value. *The Journal of Brand Management*, 10(6), 393–402.

Ind, N. (2007*). Living the brand: how to transform every member of your organization into a brand champion*. London: Kogan Page.

Iyer, P., Davari, A. & Paswan, A. (2018). Determinants of brand performance: the role of internal branding. *Journal of Brand Management,* 25(3), 202–216.

Joseph, A., Gupta, S., Wang, Y. & Schoefer, K. (2021). Corporate rebranding: An internal perspective. *Journal of Business Research*, 130, 709–723.

Keller, K. L. (2003). Understanding brands, branding and brand equity. *Interactive marketing*, 5(1), 7–20.

King, C. & Grace, D.(2005). *Exploring the role of employees in the delivery of the brand: a case study approach.* Qualitative market research, 8(3), 277–295.

King, C. & Grace, D. (2012). Examining the antecedents of positive employee brand-related attitudes and behaviours. *European journal of marketing*, 46(3/4), 469–488.

Lee, Y. K., Kim, S. & Kim, S. Y. (2014). The impact of internal branding on employee engagement and outcome variables in the hotel industry. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 19(12), 1359–1380.

Leskinen, T. (2021). Etätyö yleistyi eniten aloilla ja alueilla, joilla sitä tehtiin vähiten. *https://www.tilastokeskus.fi/tietotrendit/artikkelit/2021/etatyo-yleistyi-eniten-aloilla-ja-alueilla-joilla-sita-ennen-tehtiin-vahiten/.* 12.4.2022.

Merrilees, B. (2005). Radical brand evolution: A case-based framework. *Journal of advertising research*, 45(2), 201–210.

Merrilees, B. & Miller, D. (2008). Principles of corporate rebranding. *European journal of marketing,* 42(5/6), 537–552.

Miles, S. & Mangold, G. (2004). A Conceptualization of the Employee Branding Process. *Journal of relationship marketing*, 3(2-3), 65–87.

Miller, D. & Merrilees, B. (2013). Rebuilding community corporate brands: A total stakeholder involvement approach. *Journal of business research*, 66(2), 172–179.

Miller, D., Merrilees, B. & Yakimova, R. (2014). Corporate rebranding: An integrative review of major enablers and barriers to the rebranding process. *International Journal of Management Reviews,* 16(3), 265–289.

Mitchell, C. (2002). Selling the brand inside. *Harvard Business Review*, 80(1), 99–105.

Muzellec, L., Doogan, M. & Lambkin, M. (2003). Corporate rebranding - an exploratory review. *Irish marketing review*, 16(2), 31–40.

Punjaisri, K. & Wilson, A. (2007). The role of internal branding in the delivery of employee brand promise. *Journal of Brand Management*, 15(1), 57–70.

Punjaisri, K., Wilson, A. & Evanschitzky, H. (2008). Exploring the influences of internal branding on employees' brand promise delivery: Implications for strengthening customer-brand relationships. *Journal of Relationship Marketing*, 7(4), 407–424.

Punjaisri, K., Evanschitzky, H. & Wilson, A. (2009). Internal branding: An enabler of employees' brand-supporting behaviours. *Journal of Service Management*, 20(2), 209–226.

Punjaisri, K. & Wilson, A. (2011). Internal branding process: Key mechanisms, outcomes and moderating factors. *European Journal of Marketing*, 45(9/10), 1521–1537.

Saleem, F. Z. & Iglesias, O. (2016). Mapping the domain of the fragmented field of internal branding. *The journal of product & brand management,* 25(1), 43–57.

Sutela, H. (2021). Uusi normaali kutsuu – vanhaan ei ole paluuta, jos työntekijöiltä kysytään. *https://www.stat.fi/tietotrendit/blogit/2021/uusi-normaali-kutsuu-vanhaan-ei-ole-paluuta-jos-tyontekijoilta-kysytaan/.* 12.4.2022.

Sutela, H. & Pärnänen, A. (2021). Koronakriisin vaikutus palkansaajien työoloihin. *https://www.stat.fi/tup/julkaisut/tiedostot/julkaisuluettelo/ywrp1_202100_2021_25870_net.pdf.* 2.5.2022

Wallace, E. & De Chernatony, L. (2009). Service employee performance: its components and antecedents. *Journal of relationship marketing*, 8(2), 82–102.

Woodside, A. G. & Wilson, E. J. (2003). Case study research methods for theory building. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 18(6/7), 493–508.

Zeithaml, V. A., Berry, L. L. & Parasuraman, A. (1988). Communication and Control Processes in the Delivery of Service Quality. *Journal of Marketing*, 52(2), 35–48.

LIITTEET

Liite 1. Saatekirje

Hyvä tutkimushaastatteluun kutsuttu,

Nimeni on Siru Kaski. Olen Tampereen yliopiston kauppatieteiden opiskelija markkinoinnin opintosuunnasta. Työstän tällä hetkellä kandidaatintutkielmaani aiheesta, joka kytkeytyy [redacted] brändiuudistukseen. Tutkielmani tavoitteena on tutkia, millainen merkitys sisäisen brändäyksen keinoilla on uuden brändi-identiteetin omaksumisessa etätyöajan kontekstissa. Tutkimusaineistonkeruun tulen toteuttamaan laadullisten teemahaastatteluiden avulla.

Kutsun teidät arvoisa vastaanottaja teemahaastatteluun, joka toteutetaan videopuheluhaastatteluna sovittuna ajankohtana (viikolla 12 tai 13). Haastattelun kesto tulee olemaan noin 30 – 45 minuuttia. Haastattelu tulee koostumaan brändiuudistuksen, etätyöskentelyn, sisäisen brändäyksen keinojen ja brändi-identifioitumisen teemoihin liittyvistä kysymyksistä. Haastattelutapahtuma on tarkoitus nauhoittaa, jotta haastattelu voidaan jälkikäteen litteroida. Haastatteluaineistot tullaan käsittelemään luottamuksellisesti ja anonyymeinä, eikä niitä tulla hyödyntämään muuhun kuin tutkimuksen tarkoitukseen.

Olen erittäin kiitollinen kaikille osallistujille!
Olethan yhteydessä, jos sinulla herää kysymyksiä tutkimukseen tai haastatteluun liittyen.

Ystävällisin terveisin,
Siru Kaski

Puh. [redacted]
Sähköposti: [redacted]

Liite 2. Haastattelurunko

Alkuun:

- Kerro lyhyesti itsesi ja omasta työnkuvastasi yrityksessä.
    - Työsuhteen kesto
    - syntymävuosi
    - sukupuoli
- Kerro hieman työskentelytavoistasi viimeisen kahden vuoden ajalta (etätyö/toimisto).

1. Brändiuudistuksen sisäinen prosessi

- Mitä sinulla tulee yleisesti mieleen yrityksessä toteutetusta brändiuudistuksesta?
- Miten ja milloin kuulit brändiuudistuksesta ensimmäisen kerran?
- Pystytkö palauttamaan mieleesi, millaisia olivat ensimmäiset ajatuksesi brändiuudistuksesta?
- Mikä oli oma roolisi brändiuudistusprosessissa tai miten osallistuit prosessiin?
- Millaisilla keinoilla sinut pidettiin ajantasalla brändiuudistusprosessista?
    - Millaisiksi koit nämä keinot?

2. Sisäisen brändäyksen aktiviteetit (etätyöympäristössä)

2.1 sisäinen viestintä

- Millä tavoilla brändiuudistuksesta viestittiin sinulle? (esim. tiedotustilaisuudet, tiimikokoukset, sähköpostiviestit, ilmoitukset)
    - Toteutettiinko virtuaalisesti vai paikan päällä?
    - Millaisia virtuaalisia alustoja tiedonjakamiseen käytettiin?
    - Millainen kokemus oli vastaanottaa sisäistä viestintää etäyhteyksin?
- Miten työyhteisössä käytiin keskustelua brändiuudistukseen liittyen?
- Koetko saaneesi riittävästi informaatiota siitä, mitä brändiuudistus tarkoittaa ja mitä uudella brändillä halutaan viestiä?

2.2 koulutus

- Järjestettiinkö teille koulutuksia brändiuudistusprosessin aikana? Millaisia?
    - Toteutettiinko virtuaalisesti vai paikan päällä?
    - Millainen kokemus oli osallistua koulutuksiin etänä?

- Entä, millaista perehdytystä saitte siitä, miten brändiuudistus ja uusi brändi tulee näkymään omassa työskentelyssäsi?
    - Koetko perehdytyksen olleen riittävää?

2.3 johtaminen

- Millaista ohjausta ja tukea koet saaneesi esihenkilöltäsi/ antaneesi alaisillesi brändiuudistukseen liittyen?
    - Koetko saadun/ annetun ohjauksen ja tuen olleen riittävää?
- Miten olit yhteydessä esimieheesi/ alaisiisi? (etänä / kasvokkain)

3. Sisäisen brändäyksen aktiviteettien toteutustavat

- Millaisia eroavaisuuksia tunnistat etänä vs. paikan päällä toteutettujen brändiuudistuksen sisäisten jalkautuskeinojen välillä? (Jos puhutaan esimerkiksi sisäisestä viestinnästä, koulutuksista ja johtamiskäytänteistä)
- Koetko, toteutustavalla olevan merkitystä brändiuudistuksen ymmärtämisessä?

4. Brändi-identifioituminen

- Kuvaile, mitä [redacted]-brändi sinulle merkitsee?
- Kuinka hyvin koet brändin arvojen olevan linjassa omien arvojesi ja ajatustesi kanssa? (Yhteenkuuluvuuden tunne)
- Kuinka ylpeä koet olevasi brändistä? (Esimerkiksi, jos kerrot jollekin työskenteleväsi yrityksessä?)
- Kuinka merkitykselliseksi koet oman roolisi brändin brändilupauksen toteuttamisessa?

Loppuun:

- Mitä ajatuksia brändiuudistus herättää sinussa juuri tällä hetkellä?
- Tuleeko sinulla mieleen jotakin, mitä olisi voitu toteuttaa toisin uudistusprosessissa?
- Tuleeko sinulla vielä mieleen jotakin aiheeseen liittyen, mistä haluaisit kertoa tai kysyä?