



Vaasan yliopisto  
UNIVERSITY OF VAASA

Heli Pyykkönen

## **Sisäinen markkinointi uudelleenbrändäyksessä**

Markkinoinnin ja viestinnän  
akateeminen yksikkö  
Pro gradu -tutkielma  
Markkinoinnin johtamisen  
koulutusohjelma

Vaasa 2023

---

**VAASAN YLIOPISTO****Markkinoinnin ja viestinnän akateeminen yksikkö**

<b>Tekijä:</b>	Heli Pyykkönen		
<b>Tutkielman nimi:</b>	Sisäinen markkinointi uudelleenbrändäyksessä		
<b>Tutkinto:</b>	Kauppatieteiden maisteri		
<b>Oppiaine:</b>	Markkinoinnin johtaminen		
<b>Työn ohjaaja:</b>	Hanna Leipämaa-Leskinen		
<b>Valmistumisvuosi:</b>	2023	<b>Sivumäärä:</b>	110

---

**TIIVISTELMÄ:**

Sisäisestä markkinoinnista on puhuttu tutkimuksissa jo usean vuosikymmenen ajan, mutta sen vaikutus nähdään nykypäivänä yhä aiempaa merkityksellisempänä ja käsite on laajentunut sekä kehittynyt eri tutkimusten myötä. Samaan aikaan sisäisen markkinoinnin yhteyttä yritysten eri prosessien, kuten brändiuudistusprosessin läpiviemiseen on tutkittu suhteellisen vähän. Uudelleenbrändäys on nykypäivänä yleinen toimenpide nopeasti muuttuvassa markkinaympäristössä. Sen myötä tämän tutkimuksen tarkoituksena on lisätä ymmärrystä sisäisen markkinoinnin keinoista, joilla voidaan edistää yrityksen brändiuudistuksen tavoitteita.

Tutkimuksen ensimmäisenä tavoitteena on muodostaa teoreettinen viitekehys sisäisen markkinoinnin keinoista brändiuudistuksen toteuttamisessa. Toisena tavoitteena analysoidaan, mitä henkilöstö ajattelee yritys X:stä brändinä, ja miten sisäinen markkinointi liittyy brändiuudistukseen onnistunut henkilöstön näkökulmasta. Kolmantena tavoitteena tutkimuksessa pyritään analysoimaan tutkimusaineistosta yritys X:n uudelleenbrändäysprosessissa havaittuja mahdollistajia ja esteitä. Aineisto analysoidaan sisällönanalyysejä hyödyntäen.

Tutkimus on toteutettu kvalitatiivisena tapaustutkimuksena, ja sen toimeksiantajasta käytetään anonymiteetin vaalimiseksi pseudonyymia yritys X. Tutkimuksen teoriaosuudessa tarkastellaan sisäisen markkinoinnin konseptia sekä sen keinoja, sisäistä brändäystä ja brändimielikuvan kehittämistä sekä brändiuudistusta prosessina. Teorian kautta muodostetaan tutkimuksen teoreettinen viitekehys, jossa nostetaan esille sisäisen markkinoinnin merkittävimmät keinot ja seuraukset brändiuudistusprosessin läpiviemisessä. Empiirinen aineisto on kerätty toimeksiantajan henkilöstöltä 28.2.–23.3.2023 puolistrukturoitujen ja internet-haastatteluiden avulla.

Brändiuudistuksessa merkittävimpiä sisäisen markkinoinnin ulottuvuuksia ovat johtaminen ja organisaatiokulttuuri, sisäinen viestintä ja henkilöstön kehittäminen. Näiden ulottuvuuksien onnistunut toteutus luo henkilökunnalle sisäisen markkinoinnin asenteellisia seurauksia, joita ovat erityisesti työntekijän brändiin sitoutuminen, brändi-identifioituminen ja uskollisuus. Näiden nähdään vaikuttavan erityisesti työntekijöiden asenteisiin uutta brändiä kohtaan brändiuudistusprosessin aikana.

Sisäisen markkinoinnin kautta voidaan vahvistaa työntekijöiden brändilähtöisyyttä, joka on merkittävässä roolissa yrityksen palvelussa ulkoisia asiakkaitaan. Uudelleenbrändäysprosessin aikana sisäisen markkinoinnin merkitys korostuu, sillä uuden brändin täytyy vakuuttaa ensin yrityksen sisäiset asiakkaat ennen kuin se voi vakuuttaa myös ulkoiset asiakkaat. Kerätystä aineistosta on havaittu henkilöstön näkökulmasta esiin nousseita uudelleenbrändäyksen onnistumiseen mahdollistavia tekijöitä, mutta myös esteitä ja riskitekijöitä, jotka ovat heikentäneet tai voivat heikentää uudelleenbrändäysprosessin sujuvuutta.

---

**AVAINSANAT:** sisäinen markkinointi, sisäinen brändäys, uudelleenbrändäys, sisäinen asiakas, kvalitatiivinen tutkimus

## Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet	8
1.2	Tutkimusote ja näkökulma	9
1.3	Tutkimuksen keskeiset käsitteet	10
1.4	Tutkimuksen rakenne	11
2	Sisäinen markkinointi, sisäinen brändäys ja brändiuudistus	14
2.1	Sisäisen markkinoinnin konsepti	14
2.1.1	Sisäinen markkinointi laajempänä käsitteenä	15
2.1.2	Sisäinen markkinointi osana strategiaa	18
2.1.3	Sisäisen markkinoinnin toimet ulottuvuuksina	19
2.2	Sisäinen brändäys ja brändimielikuvan kehittäminen	23
2.3	Brändiuudistus	26
2.3.1	Brändiuudistus prosessina	29
2.3.2	Sitoutuminen uudelleenbrändäykseen	33
2.4	Sisäisen markkinoinnin yhteys brändiuudistukseen	34
2.5	Yhteenveto	36
3	Metodologia	40
3.1	Tieteenfilosofiset lähtökohdat	40
3.1.1	Tapaustutkimus	41
3.1.2	Tapauksen esittely	43
3.2	Aineistonkeruu	44
3.2.1	Puolistrukturoitu haastattelu	47
3.2.2	Strukturoitu internet-haastattelu	49
3.3	Tutkimuksen aineisto ja analysointi	51
3.4	Luotettavuuden arviointi	53
4	Tutkimuksen tulokset	57
4.1	Johtaminen ja organisaatiokulttuuri	57
4.2	Sisäinen viestintä	61

4.3	Henkilöstön kehittäminen	65
4.4	Työntekijän asenteelliset seuraukset	68
4.5	Yhteenveto aineiston tuloksista	71
5	Pohdinta ja johtopäätökset	84
5.1	Keskeiset tulokset	84
5.2	Liikkeenjohdolliset kehityssuositukset	88
5.3	Tutkimuksen rajoitukset ja jatkotutkimusehdotukset	92
	Lähteet	95
	Liitteet	98
	Liite 1. Tutkimustiedote	98
	Liite 2. Haastattelurunko	105
	Liite 3. Kutsu haastatteluun	109

**Kuviot**

Kuvio 1. Tutkimuksen rakenne	13
Kuvio 2. Sisäisen markkinoinnin toimet ulottuvuuksina	20
Kuvio 3. Sisäisen markkinoinnin seuraukset	22
Kuvio 4. Malli yrityksen uudelleenbrändäyksestä	29
Kuvio 5. Organisaation uudelleenbrändäyksen mahdollistajat ja esteet	32
Kuvio 6. Teoreettisen viitekehyksen yhteenveto	37
Kuvio 7. Yritys X:n brändiuudistuksen vaiheet	43
Kuvio 8. Haastattelujen lajit	44
Kuvio 9. Analyysin toteuttamisen vaiheet	52
Kuvio 10. Uudelleenbrändäyksen mahdollistajat ja esteet yritys X:ssä	82

**Taulukot**

Taulukko 1. Puolistrukturoidut ja strukturoidut haastattelut	46
--	----

## 1 Johdanto

Uudelleenbrändäys on yleinen brändäyskäytäntö nopeasti muuttuvassa liiketoimintaympäristössä, mutta silti useat yritykset epäonnistuvat, eivätkä hyödynnä brändin koko potentiaalia, ja maksimoi brändin arvoa (De Chernatony ja muut, 2008, s. 548). Eri tutkijat (Hooley ja muut, 2020, s. 460; Joseph ja muut, 2021) tuovat esille, että yrityksen brändiuudistuksessa tulisi ottaa huomioon kaikki yritysviestinnän muodot, mutta monissa yrityksissä ongelmana on, että johtoportaan oletetaan markkinointisuunnitelmien ja strategioiden, kuten uuden brändistrategian, ”myyvän” itse itsensä niille yrityksen työntekijöille, joiden sitoutumista ja tukea tarvitaan. Näkemys on tutkijoiden mukaan ongelmallinen, sillä strategioiden kehittämistyötä ulkoisten markkinoiden saavuttamiseksi ei voida toteuttaa tehokkaasti pelkästään ulkoisella markkinoinnilla, vaan siihen tarvitaan myös sisäistä markkinointia.

Sisäinen markkinointi on siis tärkeää liiketoiminnallisesta näkökulmasta (Huhta & Myllyntaus, 2021). Park ja Tran (2018) tuovat esille, että ulkoisilla asiakkaila on nykypäivänä aiempaa enemmän vaihtoehtoja tuotteille ja palveluille, jonka vuoksi heistä on tullut yhä vaativampia erityisesti asiakaskokemuksen näkökulmasta. Tutkijat kirjoittavat, että ulkoisen asiakkaan asiakaskokemuksen kriittisenä tekijänä voidaan pitää tyytyväisiä työntekijöitä. Huhta ja Myllyntaus (2021) tuovat esille, että motivoitunut ja palvelemaan kyvykäs henkilöstö luo ulkoisille asiakkaille paremman asiakaskokemuksen, joka lisää liiketoiminnallista hyötyä.

Ruokolaisen (2020) mukaan yhteneväinen ja merkityksellinen ymmärrys brändistä on tärkeää, jotta se voi olla puhutteleva ulkoiselle asiakkaalle saakka. Hän nostaa esille, että sisäisen markkinoinnin avulla yrityksen brändistä voidaan tehdä henkilöstölle merkitykseltään yhteneväinen ja arvokas. Useissa tutkimuksissa (Joseph ja muut, 2021; Ruokolainen, 2020) todetaan yrityksen työntekijöiden olevan keskeisessä asemassa uuden brändilupauksen välittämisessä ulkoisille asiakkaille, ja tämän vuoksi yrityksen johdon tulisi ymmärtää, että brändin rakentaminen alkaa yrityksestä sisäisesti.

Osa sisäistä markkinointia on sisäinen brändäys. Sisäisen brändäyksen kautta työntekijöille viestitään brändin arvoista ja brändilupauksesta (Joseph ja muut, 2021). Taku ja muut (2022) kertovat sisäisen brändäyksen olevan tärkeää myös uusia työntekijöitä rekrytoitaessa. Myös Huhta ja Myllyntaus (2021) sekä Hoppe (2018) tuovat tutkimuksissaan esille työnantajabrändin kehittämisen vaikuttavan myös esimerkiksi organisaation houkuttelevuuteen niin potentiaalisten kuin nykyisten työntekijöiden osalta, parantaen yrityksen kilpailuasemaa työmarkkinoilla. Hoppen (2018) mukaan työnantajien on erottauttava kilpailevista työnantajabrändeistä tarjoamalla ainutlaatuista ”arvolupausta” työntekijälle työnantajabrändäyksen kautta. Huhdan ja Myllyntauksen (2021) mukaan brändin kehittäminen sisäisesti kannustaa työntekijöitä myös sitoutumaan yrityksen toimintaan.

Tämän työn toimeksiantajasta käytetään tässä tutkimuksessa pseudonyymiä yritys X anonymiteetin suojelemiseksi. Yritys X:ssä tehtiin brändiuudistus vuonna 2019, jolloin muun muassa yrityksen nimi muutettiin yritys Y:stä yritys X:ksi. Tässä tutkimuksessa selvitetään, miten yritys X:n henkilöstö näkee ja kokee brändimuutoksen. Osa henkilöstöstä on työskennellyt yrityksessä kauan ja kokenut brändiuudistuksen yrityksen sisällä henkilökohtaisesti, joten tutkimuksessa halutaan selvittää, miten brändiuudistus näkyy työntekijöille, ja onko uudistuneen brändistrategian toteuttaminen sisäisesti onnistunut tähän mennessä.

Sisäisen markkinoinnin yhteydestä brändiuudistukseen tarvitaan lisää kriittistä tutkimusta, sillä kuten Finney ja Scherrebeck-Hansen (2010) toteavat sisäisen markkinoinnin merkitys uudelleenbrändäystilanteessa on jäänyt kirjallisuudessa vähälle huomiolle. Myös Ahmed ja Rafiq (2003) tukevat tätä väitettä tuomalla esille, että eri prosessien organisointiin on kiinnitetty melko vähän huomiota sisäisen markkinoinnin tutkimuksissa.

Tässä tutkimuksessa pyritään täyttämään tutkimusaukkoa selventämällä sisäisen markkinoinnin keinojen vaikutusta brändiuudistusprosessin onnistuneisuuteen, miten toimeksiantajayrityksen henkilöstö näkee brändiuudistuksen, ja millainen brändimielikuva

heille on syntynyt. Lisäksi tämä tutkimus pyrkii kasvattamaan toimeksiantajan ymmärrystä, kuinka sisäisiä suhteita voidaan jatkossa kehittää brändiuudistuksen ja sisäisen markkinoinnin näkökulmasta. Kuten Ahmed ja Rafiq (2003) toteavat, yritysten täytyy kerätä lisää ymmärrystä, kuinka kehittää ja hallinnoida sisäisiä suhteita yksilöiden ja yksilöryhmien kanssa. Aiempien tutkimusten (De Chernatony ja muut, 2008, s. 537; Joseph ja muut, 2021) mukaan uudelleenbrändäystä tutkitaan harvemmin sisäisen markkinoinnin näkökulmasta.

## **1.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet**

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on lisätä ymmärrystä sisäisen markkinoinnin keinoista edistää yrityksen brändiuudistuksen tavoitteita. Tutkimuskysymyksenä voidaan kysyä, millaiset sisäisen markkinoinnin keinot mahdollistavat onnistuneen uudelleenbrändäyksen henkilöstön näkökulmasta? Lisäksi tutkimus auttaa toimeksiantajaa ymmärtämään sisäisen markkinoinnin merkitystä brändiuudistusprosessin onnistumiseen, sekä avaa toimeksiantajalle henkilöstön käsitystä brändimielikuvasta, sisäisestä brändäyksestä ja brändiuudistusprosessin onnistuneisuudesta tähän mennessä.

Tämän tutkimuksen tavoitteena on:

1. Muodostaa teoreettinen viitekehys sisäisen markkinoinnin keinoista brändiuudistuksen toteuttamisessa. Tämä tavoite saavutetaan perehtymällä aiempiin tutkimuksiin, jotka käsittelevät sisäistä markkinointia ja sen keinoja sekä brändiuudistusprosessin onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä. Yhdistämällä näistä johdettua teoriaa, saadaan luotua viitekehysmalli, joka ottaa huomioon sisäisen markkinoinnin merkityksen uudelleenbrändäysprosessissa. Tavoite saavutetaan luvussa 2.
2. Analysoida, mitä henkilöstö ajattelee yritys X:stä brändinä ja miten sisäinen markkinointi liittyen brändiuudistukseen on onnistunut henkilöstön näkökulmasta. Tavoite saavutetaan toteuttamalla kvalitatiivinen haastattelututkimus, jossa haastatellaan toimeksiantajan työntekijöitä luodun teoreettisen

viitekehyyksen tematiikkaan liittyen. Empiiristä haastatteluaineistoa analysoidaan hyödyntämällä sisällönanalyysiä, ja siitä johdetaan tuloksia teoreettiseen viitekehyykseen ja luotuun teoriaan peilaten luvussa 4.

3. Analysoida, miten uudelleenbrändäyksen mahdollistajat ja esteet näkyvät yritys X:n tapauksessa henkilöstön näkökulmasta. Tavoite saavutetaan luvussa 4. analysoimalla henkilöstöltä kerättyä tutkimusaineistoa peilaten teoriassa käsiteltyihin uudelleenbrändäyksen mahdollistajiin ja esteisiin.

## 1.2 Tutkimusote ja näkökulma

Tässä tutkimuksessa on tarkoitus tuoda esille toimeksiantajayrityksen henkilöstön näkökulmaa, mitä henkilöstö ajattelee yrityksen brändistä, millainen mielikuva heillä on, ja vastaako se yrityksen brändiuudistuksen mukaista brändiä. Tutkimuksen tutkimusotteeksi on valittu laadullinen tutkimusmenetelmä, sillä kuten Eriksson ja Kovalainen (2016) kirjoittavat, kvalitatiiviset tutkimusmenetelmät keskittyvät tulkintaan ja ymmärtämiseen. Puusa ja muut (2020, luku 2.) kertovat, että kvalitatiivinen tutkimus on ihmisten subjektiivisten kokemusten ja näkemysten tarkastelua. Tässä tutkimuksessa pyritään ymmärtämään henkilöstön näkemystä toimeksiantajan brändistä, ja tulkitsemaan henkilöstön mielikuvia. Tutkittava asia, eli henkilöstön tämänhetkinen näkemys toimeksiantajan brändistä, on riippuvainen ihmisten vuorovaikutuksesta sekä tulkinnallista ja sidonnaista aikaan, mikä vahvistaa laadullisen tutkimuksen valintaa tutkimusotteeksi.

Kvalitatiivisen tutkimuksen metodina hyödynnetään puolistrukturoituja kasvokkain tehtyjä haastatteluita ja strukturoituja internet-haastatteluita, joissa vastausvaihtoehdot eivät ole valmiina. Nämä kaksi eri haastattelumenetelmää sopivat tämän tutkimuksen aineistonkeruutavaksi, sillä ne mahdollistavat, että haastateltava saa vastata ennalta laadittuihin kysymyksiin vapaasti, jolloin haastateltava saa itse sanoittaa omat vastauksensa. Tässä tutkimuksessa pyritään saamaan esille haastateltavien henkilöiden mielikuvia ja näkemystä brändistä, jolloin on erittäin tärkeää, että haastateltavat henkilöt saavat vastata vapaasti omin sanoin. Tutkimuksessa hyödynnetään kasvokkain tehtyjen

haastatteluiden lisäksi internet-haastatteluita, jotta tutkimuksen otantaa saadaan kasvatettua resurssit ja aika huomioon ottaen. Tutkimukseen osallistuu toimeksiantajan henkilöstöä, joilla on kokemusta ja tietoa tutkittavasta asiasta, eli brändiuudistuksesta, brändimielikuvasta ja sisäisestä markkinoinnista.

### **1.3 Tutkimuksen keskeiset käsitteet**

Tässä luvussa määritellään tutkimuksen keskeiset käsitteet. Keskeisimmiksi käsitteiksi tutkimusaihetta määritellessä nousivat sisäinen markkinointi, sisäinen asiakas, sisäinen brändäys ja uudelleenbrändäys.

#### **Sisäinen markkinointi**

Sisäinen markkinointi perustuu työntekijöiden kohteluun sisäisinä asiakkaina, ja työtä sekä tuotteita suunnitellaan siten, että ne tyydyttävät ja motivoivat työntekijöitä palvelemaan ulkoisia asiakkaita korkealaatuisesti (Qiu ja muut, 2022). Ahmed ja Rafiq (2003) määrittelevät sisäistä markkinointia siten, että kyse on vastavuoroisuuden kehästä: kun yritys pystyy osoittamaan olevansa sitoutunut henkilöstöön, vain silloin on todennäköistä, että työntekijät vastaavat samalla tavalla ja sitoutuvat yrityksen menestykseen. Ahmedin ja Rafiqin (2003) mukaan sisäinen markkinointi toimii luomalla vastavuoroista vaihtosuhdetta ymmärtämisellä, luottamuksen luomisella ja sitoutumisella, jolloin sisäinen markkinointi tuo henkilöstön yksilöt kollektiiviksi. Qiu ja muut (2022) korostavat, että työntekijöiden pitäminen tyytyväisenä on vähimmäisvaatimus, joka yrityksen tulee täyttää.

#### **Uudelleenbrändäys**

Uudelleenbrändäys on Josephin ja muiden (2021) mukaan tapa reagoida ja mukautua nopeasti muuttuviin yrityksen makro- ja mikroympäristön muutoksiin. Näin pyritään parantamaan kilpailuetua ja luomaan arvoa. De Chernatony (2008, s. 538) mukaan uudelleenbrändäyksessä kaikki yksiköt on siirrettävä aiemmasta ajattelutavasta/kulttuurista

uudenlaiseen ajattelutapaan ja kulttuuriin. Joseph ja muut (2021) nostavat esille, että uudelleenbrändäyksen toteuttaminen vaatii paljon resursseja ja on usein haastavaa.

### **Sisäinen asiakas**

Park ja Tran (2018) kirjoittavat sisäisellä asiakkaalla tarkoitettavan yrityksen työntekijöitä. Tutkijat korostavat, että yrityksen tulisi kohdella yrityksen työntekijöitä niin, että työntekijä kokee olevansa tyytyväinen työnantajaan ja työtehtäviinsä. Tällöin avainasemassa on työntekijöiden eli sisäisten asiakkaiden tarpeiden ja halujen täyttäminen. Nämä sisäisen asiakkaan tarpeet ja halut liittyvät esimerkiksi johtamiseen liittyviin asioihin, koulutukseen, viestintään ja palkitsemiseen, johon sisäisellä markkinoinnilla on suuri rooli.

### **Sisäinen brändäys**

Sisäisellä brändäyksellä tarkoitetaan Takun ja muiden (2022) mukaan, kuinka työntekijät näkevät organisaation brändin, kuinka paljon he tietävät brändistä ja roolistaan brändilupauksen antamisessa nykyisille ja potentiaalisille asiakkaille. Tutkijoiden mukaan sisäinen brändäys on avainasemassa varmistamaan, että työntekijöiden käyttäytyminen ja brändiarvot ovat linjassa keskenään. Joseph ja muut (2021) kirjoittavat, että sisäisen brändäyksen kautta luodaan voimakasta yritysbrändiä.

## **1.4 Tutkimuksen rakenne**

Tämän tutkimuksen rakenne mukailee opinnäytetöille vakiintunutta perusrakennetta (ks. Kuvio 1). Tutkimuksen rakenne alkaa johdantoluvulla, joka johdattelee lukijan tutkimuksen aiheeseen. Johdannossa vastataan erityisesti kysymyksiin, miksi tällainen tutkimus kannattaa tehdä, mitkä ovat sen tavoitteet ja tarkoitus. Lisäksi johdannossa avataan ja perustellaan tutkimusotetta ja näkökulmaa, sekä perehdytään tutkimuksen keskeisiin käsitteisiin.

Johdannon jälkeen tulee teoriaosuus, jossa pyritään vastaamaan tutkimuksen ensimmäiseen tavoitteeseen, eli muodostamaan teoreettinen viitekehys sisäisen markkinoinnin

roolista brändiuudistuksen toteuttamisessa. Teoriassa perehdytään sisäisen markkinoinnin merkitykseen ja ulottuvuuksiin yrityksen toiminnassa, sisäisen brändäyksen merkittävyyteen, brändiuudistukseen ja brändiuudistusprosessiin. Teoriaan pohjautuen luvun yhteenvedossa muodostetaan teoreettinen viitekehys, joka ohjaa empiirisen aineiston hankintaa ja tutkimuksen analyysia.

Kolmannessa luvussa keskitytään tutkimuksen metodologiaan. Luvussa esitellään tieteenfilosofisia valintoja sekä metodologisia valintoja, ja miten tutkimusaineisto on tutkimukseen kerätty. Tutkimuksen ollessa tapaustutkimus, luvussa esitellään tarkemmin myös tutkimuksen tapaus. Lisäksi luvussa tarkastellaan, miten tutkimusta voidaan arvioida luotettavuuden näkökulmasta.

Neljännessä luvussa syvennytään tutkimuksen tuloksiin. Luvussa pyritään vastaamaan tutkimuksen toiseen ja kolmanteen tavoitteeseen. Näin ollen luvussa analysoidaan, mitä henkilöstö ajattelee toimeksiantajayrityksestä brändinä, miten henkilöstö kokee brändiuudistuksen ja miten sisäinen markkinointi liittyen brändiuudistukseen on onnistunut henkilöstön näkökulmasta. Lisäksi analysoidaan, miten uudelleenbrändäyksen mahdollistajat ja esteet näkyvät yritys X:n tapauksessa. Tämä luku tulkitsee saatua tutkimusaineistoa.

Viides, ja samalla viimeinen luku koostuu pohdinnasta ja johtopäätöksistä. Pohdinnassa kerrataan merkittävimmät tutkimustulokset, ja tehdään liikkeenjohdollisia kehityssuosituksia luotuun analyysiin peilaten. Pohdinnassa arvioidaan myös tutkielman rajoituksia, ja jatkotutkimusehdotuksia tulevaisuudelle. Tutkimus päättyy lähde- ja liiteluetteluun. Liiteluettelo sisältää muun muassa haastattelun kysymysrunгон.



**Kuvio 1.** Tutkimuksen rakenne

## 2 Sisäinen markkinointi, sisäinen brändäys ja brändiuudistus

Tässä luvussa muodostetaan teoreettinen viitekehys. Aihetta käsitellään ensin avaamalla sisäisen markkinoinnin käsitettä, kokonaisuutta sekä linkitystä strategiaan. Luvussa käsitellään myös sisäisen markkinoinnin toimia ulottuvuuksina. Tämän jälkeen syvennyttään sisäiseen brändäykseen ja brändimielikuvan kehittämiseen – mitä tarkoitetaan sisäisellä brändäyksellä ja miten sitä toteutetaan?

Kolmantena kokonaisuutena teoriassa on brändiuudistus, jota käsitellään muun muassa prosessimallin ja sen mahdollistajien sekä esteiden kautta. Luvun lopussa tarkastellaan sisäisen markkinoinnin yhteyttä sisäiseen brändäykseen sekä brändiuudistukseen. Teorialuvun päättää yhteenvetokappale, jossa luodaan tutkimukselle viitekehys.

### 2.1 Sisäisen markkinoinnin konsepti

Grönroosin (1998, s. 280–282) sanoin, työntekijät muodostavat yrityksen ensimmäiset, sisäiset markkinat. Grönroosin mukaan yrityksen tulee markkinoida tavarat, palvelut ja markkinointi ensin yrityksen työntekijöille, ennen kuin niitä lähdetään markkinoimaan ulkoisille markkinoille. Ahmed ja Rafiq (2003) sekä Qiu ja muut (2022) tuovat myös esille alkuperäistä sisäisen markkinoinnin konseptia, jossa yrityksen tulisi kohdella työntekijöitään *sisäisinä asiakkaina*. Kun sisäisten asiakkaiden tarpeet on tyydytetty, organisaatiolla on paremmat mahdollisuudet palvella ulkoisia asiakkaita, tuottaa korkealaatuista palvelua ja täyttää heidän tarpeitaan. Molemmat tutkimukset korostavat, että sisäisillä asiakkailla, eli työntekijöillä, on tarve ja halu saada omat tarpeensa tyydytetyksi. Ahmed ja Rafiq (2003) kiteyttävät, että mitä tyytyväisempiä työntekijät ovat, sitä suurempi todennäköisyys organisaatiolla on saada ulkoisilta asiakkailta tyytyväisyyttä ja lojaalisuutta. Sisäisessä markkinoinnissa tunnistetaan työntekijän tärkeys, kun mietitään asiakkaiden odotuksia (Qiu ja muut, 2022).

Työntekijäkokemus ja tyytyväisyys nostetaan tutkimuksissa (Huang, 2020; Grace & Lo lacono, 2015; Qiu ja muut 2022) sisäisen markkinoinnin ydintoiminnaksi. Qiu ja muut (2022) toteavat sisäisen markkinoinnin pääajatuksen olevan: kun työntekijöitä kohdellaan sisäisinä asiakkaina ja suunnitellaan työ niin, että se houkuttelee työntekijää, auttaa se tyydyttämään ja motivoimaan heitä palvelemaan suurella laadukkuudella. Grace ja Lo lacono (2015) mainitsevat tutkimuksessaan työntekijän saavan toiminnallista arvoa työstään, kun työntekijä kokee antavansa omaa potentiaalia tehtävään ja kehittyä henkilökohtaisesti.

Useat tutkimukset (Huang, 2020; Grace & Lo lacono, 2015; Qiu ja muut 2022) tuovat esille, että *asiakkaiden tyytyväisyys riippuu työntekijöiden tyytyväisyydestä*: ensin täytyy varmistaa työntekijöiden olevan tyytyväisiä, jotta asiakkaat voidaan pitää tyytyväisinä. Grönroos (1998, s. 280) tukee samaa ajatusta kirjoittaen, että mikäli sisäistä kohderyhmää ei saada vakuutettua, myöskään ulkoisille asiakkaille markkinoinnin ei voida olettaa onnistuvan. Hooley ja muut (2020, s.462) tuovat esille sisäisen markkinoinnin sivuuttamisen olevan riski, sillä se voi vahingoittaa yrityksen kapasiteettia saavuttaa ja parantaa ulkoisten asiakkaiden tyytyväisyyttä.

### **2.1.1 Sisäinen markkinointi laajempaa käsitteenä**

Ahmed ja muut (2003) tuovat kuitenkin esille, että sisäisen markkinoinnin kirjallisuuden määrä on kasvanut nopeasti ja sen myötä myös käsite on laajentunut. Alkuperäinen näkökulma työntekijöiden kohtelemisesta sisäisinä asiakkaina on kehittynyt. Tutkijoiden mukaan sisäinen markkinointi voidaan nähdä myös laajempaa kokonaisuutena, joka koostuu organisaation sisällä ohjattavista elementeistä, joita voidaan käyttää työntekijöiden vaikuttamiseen ja motivoimiseen. Näitä elementtejä ovat muun muassa viestintä, tiedotus, koulutus ja kehittäminen, motivointi, palkitseminen sekä rekrytointi ja työntekijöiden pysyvyyden varmistaminen.

Hooley ja muut (2020, s. 464–465) tuovat esille, että sisäinen markkinointi voidaan nähdä *sisäisenä kommunikaationa*, jossa toimitetaan liiketoimintastrategiaa tukevia viestejä työntekijöille. Sisäinen kommunikaatio kattaa heidän mukaansa kaiken uutiskirjeistä yrityksen sosiaalisen median kanaviin ja sähköpostiin. Myös tutkijat Finney ja Scherrebeck-Hansen (2010) toteavat sisäisen markkinoinnin kautta voitavan edistää tehokasta sisäistä viestintää, ja Grönroos (1998, s. 287) tuo esille, että sisäisellä markkinoinnilla pyritään varmistamaan työntekijöiden saavan jatkuvasti tietoa. Näihin tutkimuksiin vedoten voidaan todeta *sisäisen viestinnän* olevan merkittävässä roolissa sisäisessä markkinoinnissa.

Sisäinen markkinointi ei kuitenkaan rajoitu yksisuuntaisuuteen, vaan Ahmedin ja Rafiqin (2003) mukaan sisäinen markkinointi on vuorovaikutteinen prosessi organisaation ja työntekijöiden välillä. Hooley ja muut (2020, s.464–465) tuovat esille oikeanlaisen kommunikaatio olevan kaksisuuntaista, eli työntekijöitä täytyy kuunnella yhtä paljon kuin heitä tiedotetaan. Tutkijoiden mukaan kuuntelemalla työntekijöitä saadaan työntekijät ottamaan vastuuta yrityksen kilpailukykyisyyteen. Huang (2020) jatkaa aiheesta, että kommunikaatio johdon ja työntekijöiden välillä tulisi olla sujuvaa, sillä hyvin sujuva kommunikaatio vähentää epäluottamusta ja väärinymmärrystä johtajien ja alaisten välillä, parantaen samalla ulkoisen palvelun laatua.

Ahmedin ja Rafiqin (2003) mukaan työntekijöitä pidetään organisaation suorituskyvyn ratkaisevana edellytyksenä, ja työntekijätyytyväisyys ja -motivaatio on johtamisen keskeisiä ominaisuuksia. Grönroos (1998, s. 287) kirjoittaa, että sisäisen markkinoinnin kautta pyritään varmistamaan johtamismenetelmien olevan rohkaisevia, mikä parantaa työntekijöiden palveluhenkisyttä ja asiakaskeskeisyyttä. Ahmed ja Rafiq (2003) kirjoittavat työntekijöiden asenteen vaikuttavan viestinnän tehokkuuteen ja vaikuttavuuteen. Heidän mukaansa sisäisellä markkinoinnilla luodaan *osallistumista* ja *sitoutumista* organisaation toimintoihin, jotka yhdistettynä päämäärätietoisuuteen on edellytys johdon mukaisuudelle, jota tarvitaan menestykseen. Finney ja Scherrebeck-Hansen (2010)

kiteyttävät samaa ajatusta; sisäinen markkinointi edistää työntekijöiden sitoutumista organisaation tavoitteisiin.

Ahmedin ja Rafiqin (2003) mukaan sisäinen markkinointi vaikuttaa organisaation hierarkian jokaiseen kerrokseen, jossa jokainen otetaan huomioon. Tutkijoiden mukaan on tärkeää, että jokainen organisaation työntekijä näkee, miten hänen tekemänsä toimet vaikuttavat ”seuraavaan asiakkaaseen”, ja miten ne linkittyvät toisiinsa. Sen vuoksi sisäisten suhteiden luominen ja yhdenmukaistaminen työntekijöiden välillä on välttämätöntä, jotta organisaatio voi parantaa suorituskykyään.

Sekä Grönroos (1998, s. 288) että Ahmed ja Rafiq (2003) tuovat esille sisäisen markkinoinnin yhteyttä myös *organisaation ilmapiiriin*. Grönroosin (1998, s. 288) mukaan johto voi luoda sisäisellä markkinoinnilla sellaisen ilmapiirin, jossa työntekijät kokevat palvelun olevan tärkeimpiä ajatteluaan ja käyttäytymistään ohjaavaksi normiksi. Ahmedin ja Rafiqin (2003) mukaan sisäinen markkinointi luo oikeanlaista ilmapiiriä ja ympäristöä, jossa työntekijät ovat rohkaistuja luomaan, johtamaan ja parantamaan koko liiketoimintaa. Tätä luotua ympäristöä ja siihen liittyvää työntekijöiden laatua parantavaa käyttäytymistä pidetään kilpailuedun lähteenä. Tutkimuksen mukaan sisäinen markkinointi toimii siten, että luodaan, kehitetään ja ylläpidetään onnistuneita, vastavuoroisia vaihtosuhteita ymmärryksellä, läheisyydellä, luottamuksella ja sitoutuneisuudella. Ilman näitä sisäinen markkinointi ei voi toimia.

Ahmed ja Rafiq (2003) korostavat *luottamusta*, jota täytyy olla johtajuutta, prosesseja ja eritoten organisaation ”pelisääntöjä” kohtaan. Toisin sanoen työntekijöiden tulee olla vakuuttuneita siitä, että heitä pidetään arvokkaina, vaikka he luovuttaisivat oman tietoisuutensa. Grace ja Lo Iacono (2015) jatkavat omassa tutkimuksessaan samasta aiheesta; työntekijät saavat *tunteellista arvoa itselleen* kokiessaan luovansa arvoa yritykselle ja sen sidosryhmille. Ahmed ja Rafiq (2003) korostavat, että kun ihmiset luottavat organisaation tekemään sen, mitä se lupaa tehdä, se rohkaisee organisaation sisäisiä käyttäytymismalleja, joka mahdollistaa laadukkuuden koko toimitusketjun prosessiin.

Ahmedin ja Rafiqin (2003) mukaan luottamuksen rakentamiseksi yrityksen tulee tietää ja ymmärtää työntekijänsä. Yrityksen pystyessä osoittamaan sitoutumista työntekijöihinsä, työntekijät vastaavat siihen sitoutumalla yrityksen pyrkimykseen onnistua. Tutkijat tuovat myös esille sisäisen markkinoinnin antavan signaalia myös sisäisille markkinoille siitä, että yritys arvostaa työntekijöitään.

Grace ja Lo Iacono (2015) tuovat puolestaan esille näkökulman, että yrityksen työntekijöille, eli sisäisille asiakkaille, positiivinen työnantajabrändi lisää *sosiaalista arvoa*. Myös Grönroosin (1998, s. 285–286) mukaan sisäisen markkinoinnin yksi tavoite on houkutella hyviä työntekijöitä, ja saada heidät pysymään yrityksessä. Tutkija tuo esille, että mitä paremmin sisäinen markkinointi onnistuu, sitä houkuttelevampana työnantajaa pidetään. Hooley ja muut (2020, s. 454) sivuavat samaa aihetta; sisäistä markkinointia voidaan ajatella myös niin, että yrityksen työntekijöitä pidetään brändivaikuttajina/lähettäläinä. Painopiste on kääntynyt enemmän sisäiseen brändäykseen, jossa rakennetaan työntekijöiden ymmärrystä ja sitoutumista yrityksen brändiarvoihin.

### **2.1.2 Sisäinen markkinointi osana strategiaa**

Useat tutkijat (Ahmed & Rafiq, 2003; Grönroos, 1998, s. 289; Finney & Scherrebeck-Hansen, 2010) tuovat esille sisäisen markkinoinnin linkin yrityksen strategiaan. Grönroosin (1998, s. 289) mukaan sisäinen markkinointi on merkittävä osa yrityksen strategisessa johtamisessa. Finney ja Scherrebeck-Hansen (2010) kirjoittavat, että sisäinen markkinointi on tehokas väline strategian toteuttamisessa ja muutoksen hallinnassa, sillä lähitökohtaisesti ihmiset vastustavat muutosta ja vanhat tavat koetaan helpommiksi. Tutkijoiden mielestä on naiivia uskoa, että markkinointisuunnitelmat ja -strategiat myyvät itse itsensä työntekijöille. Ahmed ja Rafiq (2003) toteavat, että sisäinen markkinointi ei vain hallinnoi yksilöitä vaan myös kokonaisuutta, joka luo organisaation.

Grönroos (1998, s. 297) luettelee sisäisen markkinointistrategian toteuttamiseksi viisi käytännön näkökohtaa, jotka ovat päälliköt, sisäinen tiedotus, johdon antama tuki, koulutus ja osaohjelmien koordinointi. *Päälliköillä* Grönroos (1998, s. 297) viittaa heidän asenteisiinsa, joka vaikuttaa sisäisen markkinointiohjelman toteuttamisen onnistumiseen. Päälliköiden toiminta heijastuu työntekijöiden asenteisiin ja käyttäytymiseen. Grönroosin (1998, s. 297) mukaan sisäinen markkinointi tulee näkyä *sisäisessä tiedotuksessa*, kuten joukkokirjeissä, ja johdon tulisi muistaa sisäisen tiedotuksen tyylin vaikuttavan työntekijöiden asenteisiin. *Johdon antamalla tuella* Grönroos (1998, s. 297) tarkoittaa erityisesti alemman johdon merkitystä. *Koulutuksella* vahvistetaan viestinnällisiä taitoja ja vaikutetaan asenteisiin. Koulutuksen tulisi sisältää kaksisuuntaista viestintää. *Osaohjelmien koordinoinnilla* Grönroos (1998, s. 297) viittaa sisäisten ja ulkoisten ohjelmien koordinointiin ja toimenpideohjelmien toteuttamiseen. Grönroos (1998, s. 296) korostaa sisäisen markkinointistrategian toteutuksessa työntekijöiden osallistamista prosessiin – kun työntekijät saavat olla osana edistämässä heille tärkeitä asioita, he kokevat, että johto pitää heitä tärkeinä, sitoutuvat liiketoimintaan sekä sisäisen markkinoinnin strategiaan.

Edellisessä kappaleessa on viitattu Grönroosin tutkimukseen vuodelta 1998, joka on suhteellisen vanha tutkimus sisäisen markkinoinnin kehityksen näkökulmasta. Tutkimustiedon sisäisen markkinointistrategian toteuttamisesta havaittiin olevan vähäistä. Lisäksi sisäisen markkinointistrategian yhteyttä yrityksen strategiaan on tutkittu vähän. Näin ollen aiheeseen tarvitaan uudempaa ymmärrystä ja tutkimustietoa. Sisäisten strategioiden laatiminen ei ole kuitenkaan ainoa keino toteuttaa sisäistä markkinointia, vaan sen toteuttamista voidaan myös katsoa erilaisista näkökulmista, joista kerrotaan lisää seuraavassa luvussa.

### **2.1.3 Sisäisen markkinoinnin toimet ulottuvuuksina**

Qiu ja muut (2022) ovat tutkimuksessaan huomioineet perusteellisesti 349 sisäiseen markkinointiin liittyvää tutkimusta, joiden perusteella he ovat kartoittaneet sisäisen

markkinoinnin kehitystä ja määritelleet sisäisen markkinoinnin toimet kuuteen eri ulottuvuuteen, jotka vaikuttavat työntekijöiden reaktioon sisäisen markkinoinnin omaksumisessa. Nämä kuusi ulottuvuutta (ks. kuvio 2.) ovat tutkijoiden mukaan sisäisten markkinoiden analysointi, sisäinen viestintä, henkilöstön kehittäminen, työntekijöiden palkitseminen ja tunnustaminen, työn suunnittelu ja voimaannuttaminen sekä johtaminen ja organisaatiokulttuuri. Ulottuvuuksien kautta voidaan myös tutkijoiden mukaan havainnollistaa sisäisen markkinoinnin laajuutta.



**Kuvio 2.** Sisäisen markkinoinnin toimet ulottuvuuksina (mukaihen Qiu ja muut, 2022)

*Sisäisten markkinoiden analysoinnilla* viitataan Qiun ja muiden (2022) mukaan toimiin, joilla kerätään ja analysoidaan tietoa yrityksen sisäisiltä markkinoilta, eli missä määrin organisaatiot keräävät ja yhdistävät työntekijöitään koskevia tietoja erilaisista lähteistä. Tutkijoiden mukaan, ensin täytyy tunnistaa työntekijöiden tarpeet ja toiveet, ennen kuin toteutetaan asiakaslähtöisiä toimia.

*Sisäisellä viestinnällä* tarkoitetaan Qiun ja muiden (2022) mukaan niitä toimia, joilla yritykset rakentavat suhteita sisäisten sidosryhmien välille ja välittävät tietoa organisaation eri tasoille. Tämä ulottuvuus sisältää tutkijoiden mukaan useita erilaisia elementtejä, jotka yhdessä muodostavat kattavan ulottuvuuden tiedon vaihdolle ja verkostovuorovaikutukselle. Näitä elementtejä ovat tiedon levittäminen koko organisaatiossa, ihmissuhteiden muodostaminen vertikaalisesti ja horisontaalisesti, yhteistyön luominen ja jaettu visio.

Kolmannella ulottuvuudella, eli *henkilöstön kehittämisellä* tarkoitetaan Qiun ja muiden (2022) mukaan strategista panostusta nykyisten ja uusien työntekijöiden henkilökohtaisen kasvun ja urakehittymisen tukemiseen. Tässä keskeistä on tutkijoiden mukaan henkilöstön motivoitumisen auttaminen ja rohkaisu suuntautumaan asiakaslähtöisyyteen.

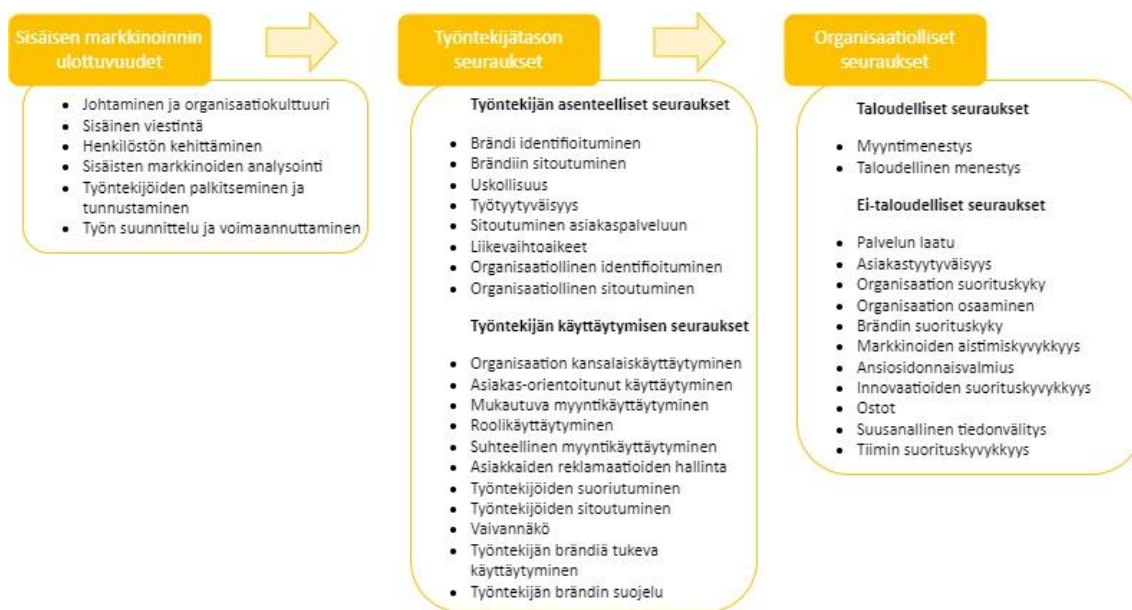
Lisäksi työntekijöille tulee antaa palvelutietoa, -taitoa ja -valmiuksia. Tässä ulottuvuudessa HR-toimet, kuten rekrytointi ja koulutus, ovat merkittävässä roolissa.

*Työntekijöiden palkitseminen ja tunnustaminen* sisältää Qiun ja muiden (2022) mukaan henkilöstölle annettavia taloudellisia ja ihmissuhteisiin liittyviä palkkioita, jotka perustuvat työntekijöiden työsuorituksiin. Palkkiot vaikuttavat tutkijoiden mukaan työtyytyväisyyteen ja sen myötä myös palvelun laadun parantamiseen. Tutkijat tuovat esille taloudellisten palkitsemisten helpottavan yrityskulttuurin luomista, sillä työntekijöitä palkitaan yrityksen arvojen ja toiminta-ajatuksen mukaisesta käyttäytymisestä.

*Työn suunnittelulla ja voimaannuttamisella* Qiu ja muut (2022) korostavat roolin vaatimuksia, joita ovat työtehtävät, työn sisältö ja kuvaus sekä mahdollisuus itsenäiseen päätöksentekoon, joka tarjotaan työntekijöille, jotta voidaan parantaa sisäistä ja ulkoista palvelun laatua. Tutkijat kertovat, että työn suunnittelulla voidaan tyydyttää työntekijöiden tarpeita, ja työntekijöiden vaikutusmahdollisuus tehokkaaseen palveluntarjoamiseen on tärkeä osa tätä ulottuvuutta. Tämä ulottuvuus yhdistää tutkijoiden mukaan markkinoinnin ja henkilöstöhallinnon näkökulmat sisäisessä markkinoinnissa. Sisäiseen palvelun laatuun vaikuttavat positiivisesti sopiva työmäärä ja tuki, työn kontrollointi, roolin selkeys, tehtäväkierto sekä työ- ja perhe-elämän tasapaino.

*Johtamisella ja organisaatiokulttuurilla*, joka on kuudes ulottuvuuksista, viitataan Qiun ja muiden (2022) mukaan ylimmän johdon tukeen ja johtamistyyliin, jolla luodaan markkinasuuntautunut palveluilmapiiri ja autetaan työntekijöitä ratkaisemaan työhön liittyviä ongelmia. Johdon tulisi tutkijoiden mukaan luoda markkinasuuntautunut ilmapiiri, jossa työntekijöitä kannustetaan parantamaan asiakkaiden kokemuksia yrityksestä. Monet tutkimukset ovat Qiun ja muiden (2022) mukaan korostaneet tämän ulottuvuuden tärkeyttä sisäisen markkinoinnin omaksumisessa, joten voidaan väittää tämän ulottuvuuden mahdollistavan muiden sisäisen markkinoinnin ulottuvuuksien onnistuneen toteuttamisen.

Qiu ja muiden (2022) mukaan sisäisen markkinoinnin seuraukset voidaan jaotella *työntekijätasolle ja organisaatiolliselle tasolle*, jossa työntekijätaso käsittää *asenteet ja käyttäytymisen*, ja organisaatiollinen taso *taloudellisuuden ja ei-taloudellisuuden*. Työntekijän asenteellisiin seurauksiin voidaan tutkijoiden mukaan sisällyttää muun muassa tyytyväisyys, sitoutuminen asiakaspalvelu, brändiin identifioituminen, brändiin sitoutuminen ja uskollisuus. Työntekijän käyttäytymisen seurauksiin viitataan tutkijoiden mukaan muun muassa työntekijän sitoutuneisuudella ja suorittamisella, asiakasorientoituneella käyttäytymisellä ja työntekijän brändiä tukevalla käyttäytymisellä. Organisaatiollisiin taloudellisiin seurauksiin viitataan tutkimuksessa myyntimenestyksellä ja taloudellisella menestyksellä. Ei-taloudellisilla tarkoitetaan muun muassa palvelun laatua, asiakkaiden tyytyväisyyttä, organisatorista suorituskykyä ja osaamista sekä brändin suorituskykyä. Sisäisen markkinoinnin seurauksia havainnollistetaan tarkemmin kuviossa 3.



**Kuvio 3.** Sisäisen markkinoinnin seuraukset (mukailien Qiu ja muut, 2022)

Tämän mallin (kuvio 3.) nähdään kattavan yrityksen sisäisen markkinoinnin ulottuvuudet kokonaisvaltaisesti. Tämän tutkimuksen painopisteen ollessa sisäisen markkinoinnin yhteys brändiudistukseen, voidaan olettaa, että osa tunnistetuista sisäisen markkinoinnin ulottuvuuksista verrattuna toisiinsa ovat merkityksellisempiä brändiudistuksen

toteuttamisen näkökulmasta. Sisäisen markkinoinnin ulottuvuuksien merkityksellisyyttä brändiuudistuksen näkökulma huomioon ottaen tarkastellaan enemmän luvussa 2.5.

## 2.2 Sisäinen brändäys ja brändimielikuvan kehittäminen

Sasmita ja Mohd (2015) tuovat esille brändin olevan yrityksen arvokkain voimavara ja olennaisin syy, miksi kuluttaja valitsee tuotteen. Tutkijoiden mukaan yritykset, jotka omistavat korkean brändipääoman saavat siten enemmän kilpailuetua. Burmann ja Zeplin (2015) tuovat tutkimuksessaan esille vahvan brändin tarvitsevan muutakin kuin pelkkää mainontaa. Tutkimuksen mukaan brändi tarvitsee vahvan, uskottavan identiteetin ollakseen luotettava. Burmann ja Zeplin (2005) korostavat, että brändi-identiteetti on ilmaistava sanallisesti, jotta se vetoaa kaikkiin työntekijöihin johdosta rivityöntekijöihin saakka.

Joseph ja muut (2021) selventävät sisäisellä brändäyksellä tarkoitettavan niitä organisaa-tion toimia, joilla varmistetaan työntekijöiden toteuttavan brändilupausta ja viestivän siitä eteenpäin. Myös Löhndorf ja Diamantopoulos (2014) tuovat tutkimuksessaan esille, että työntekijöiden on käyttäytyttävä brändin mukaisesti vuorovaikutuksessa asiakkaiden kanssa voidakseen luoda ja ylläpitää johdonmukaista brändimielikuvaa. Eri tutkimukset (Matanda & Njubisi, 2013; Taku ja muut, 2022) korostavat sisäisen brändäyksen olevan tärkeää, kun halutaan varmistaa työntekijöiden ymmärtävän brändin ominaispiirteet ja arvot. Myös Hoppe (2018) korostaa tutkimuksessaan työntekijöiden merkitystä pyrittäessä erottautumaan kilpailijoista ja vahvistamaan brändiä. Kysymys kuuluukin, miten sisäistä brändäystä voidaan tehdä ja mitkä ovat ne organisaation toimet, joilla saadaan työntekijät toteuttamaan brändilupausta ja ylläpitämään haluttua brändimielikuvaa?

Eri tutkimuksissa (Joseph ja muut, 2021; Hoppe, 2018; Miller ja muut, 2014) linjataan tärkeiksi sisäisen brändäyksen toimiksi *sisäinen viestintä* ja *kouluttaminen*. Itseasiassa Hoppe (2018) puhuu sisäisestä brändäyksestä tarkoittaen sillä yritysbrändin arvojen

viestimistä ja työntekijöiden koulutusta, jotta brändilupaus täyttyy, sekä työnantajabrändäyksestä, jolla viestitään työnantajan ainutlaatuisuudesta sekä ulkoisille että sisäisille sidosryhmille. Joseph ja muut (2021) kirjoittavat, että sisäisen kommunikaation kuten henkilöstötapaamisten ja uutiskirjeiden kautta voidaan sitouttaa työntekijöitä kognitiivisella tasolla, kun taas kouluttaminen kehittää taitoja esimerkiksi työn suorittamista ja käyttäytymistä ajatellen. Myös Taku ja muut (2022) tuovat tutkimuksessaan esille koulutuksen, jonka kautta voi parantaa työntekijöiden suorituskyykyä ja lisätä heidän ymmärrystään siitä, mitä brändilupauksen täyttäminen tarkoittaa.

Useat tutkimukset (Joseph ja muut, 2021; Matanda & Ndubisi, 2013; Taku ja muut, 2022) tuovat esille sisäisellä viestinnällä ja koulutustoimilla voitavan vaikuttaa myönteisesti *brändiin sitoutumiseen, brändin tunnistamiseen ja brändiuskollisuuteen*. Viestimällä tehokkaasti yrityksen brändistä, sen arvoista ja ominaisuuksista yrityksen työntekijöille, edesauttaa se sitä, että työntekijät tuntevat brändin ja osaavat viestiä siitä oikein ulkoisille asiakkaille (Joseph ja muut, 2021). Näin ollen, kuten Matanda ja Ndubisi (2013) kiteyttävät, työntekijöiden on sisäistettävä haluttu brändi-imago, ennen kuin he voivat heijastaa sitä muille.

Sisäisen brändäyksen on nähty Josephin ja muiden (2021) mukaan parantavan palvelun laatua ja edistävän työntekijöiden sitoutumista brändiin. He korostavat, että työntekijöiden tulee käyttäytyä linjassa yrityksen brändi-identiteetin ja -arvojen kanssa. Matanda ja Ndubisi (2013) tuovat esille, että mitä enemmän työntekijät saavat tietoa brändistä, sitä helpommin he pystyvät välittämään brändin arvoja asiakkaille, mutta myös sopeutumaan organisaatioon ja kokemaan yhteensopivuutta. Taku ja muut (2022) jatkavat, että aina kun työntekijät sisäistävät brändin arvot ja samaistuvat siihen, nämä arvot jaetaan asiakkaiden kanssa niissä kosketuspisteissä, joissa työntekijät kohtaavat ulkoiset asiakkaat.

Löhndorf ja Diamantopoulos (2014) tuovat esille tutkimuksessaan havainnon, että organisaatioon samaistumisen ollessa korkealla tasolla, koettu organisaation tuki lisää

työntekijöiden vapaaehtoista osallistumista brändin kehittämiseen ja myönteistä suusta suuhun -sanaa. Tutkijat käyttävät tutkimuksessaan samaistumisesta käsitettä *organisaatorinen identifioituminen*, jolla tarkoitetaan työntekijän tuntevan olevansa yhtä organisaation kanssa tai kuuluvansa siihen, ja sen tulisi olla tutkijoiden mukaan työntekijöiden brändin rakentamisen keskeisin motivaatiokeino. Identifioitumista edistää tutkijoiden mukaan sisäinen brändäys. Myös Taku ja muut (2022) tuovat esille identifioitumisen sisäisen brändäyksen yhteydessä. He käyttävät käsitettä *brändi-identifioituminen*, jolla tarkoitetaan työntekijän uskomusta olla osa yritysbrändiä. Tutkijoiden mukaan mitä enemmän työntekijät samaistuvat brändiin, sitä suurempi todennäköisyys on, että he viestivät brändistä asiakkaille suotuisasti.

Joseph ja muut (2021) pitävät tärkeänä työntekijän samaistuvan uuteen brändiin, siihen liittyvään visioon ja arvoihin, jotta työntekijä pystyy luomaan myönteisen asenteen brändiä kohtaan. Tutkijoiden mukaan samaistumisen ollessa vahvaa, työntekijä pystyy toimimaan paremmin uuden brändilupauksen mukaisesti, ja jos samaistumista ei tapahdu voi syntyä vastarintaa brändinmuutosprosessia kohtaan. Kuten Stuart (2012) tuo esille, jos työntekijä identifioituu yrityksen brändin kanssa, hän pystyy myös toimimaan yrityksen brändin mukaisesti. Sen myötä keskustelu työntekijöiden identifioitumisesta on välttämätön, jotta voidaan ymmärtää työntekijöiden reaktioita yrityksen brändinmuutosprosessiin. Qiu ja muut (2022) kiteyttävät, että työntekijöiden tarpeet ja halut tulee identifioida ensin, ennen kuin ulkoiselle asiakkaalle tarkoitetut toimet toteutetaan.

Burmann ja Zeplin (2013) korostavat, että kaikilla työntekijöillä tulee olla ymmärrys brändi-identiteetistä ja kaikilla on vastuu brändistä. Matandan ja Ndubisin (2013) mukaan sisäisellä brändäyksellä voidaan varmistaa yhteneväiset asenteet organisaation brändiarvoja kohtaan, ja samalla helpotetaan viestintää sisäisiltä asiakkailta ulkoisille asiakkaille. Tutkijoiden mukaan sisäinen brändäys edistää myös työntekijöiden ja organisaation välistä yhteensopivuutta ja lisää pysyvyyttä organisaatiossa.

Taku ja muut (2022) kertovat sisäisellä brändäyksellä voitavan vaikuttaa siihen, millainen brändimielikuva työntekijöillä on organisaation brändistä. Ruokolainen (2020, s. 18) kuitenkin muistuttaa, että yritys ei voi päättää itse, mitä muut ajattelevat yrityksestä, sen tuotteista ja palveluista, vaan jokainen kokee brändin yksilöllisesti. Löhndorf ja Diamantopoulos (2014) tuovat esille, että sisäisen brändäyksen onnistunut toteuttaminen voi olla haastavaa, koska työntekijät eivät aina reagoi toivotulla tavalla sisäiseen brändäykseen ja saattavat tuntea itsensä aivopestyiksi. Heidän mukaansa esimerkiksi termin "brändi" käyttäminen saattaa herättää kielteisiä tunteita ja viestiä pyrkimyksestä hienostuneeseen mainontaan tai jopa manipulointiin. Erityisesti tämä tapahtuu silloin, jos yrityksen sisäinen kulttuuri tai viestintä poikkeavat ulkoisesta markkinointiviestinnästä. Tällöin työntekijät saattavat epäillä, että mainostettu brändimielikuva on valhetta eikä yritys todellisuudessa ole sen ruumiillistuma. Viestiminen esimerkiksi yhteisistä arvoista voi tutkijoiden mukaan toimia paremmin.

Taku ja muut (2022) kertovat, että on haasteellista saada kaikki työntekijät osallistumaan brändimielikuvan kehittämiseen ja luomiseen. Haastetta voidaan tutkijoiden mukaan madaltaa onnistuneella brändityöllä, jossa brändi ja sen arvot ovat saatu juurrutettua työntekijöille, ja työntekijät kokevat tyytyväisyyttä. Ruokolainen (2020, s. 18) kuitenkin muistuttaa toivottua mielikuvaa voitavan synnyttää kehittämällä brändiä tietoisesti. Brändin tulee tuottaa arvoa, ja jotta brändi on merkityksellinen asiakkaalle, sen tulee olla sitä myös työntekijälle (Ruokolainen, 2020, s. 44).

### **2.3 Brändiuudistus**

Brändi on tehokas markkinointikeino monesta eri syystä, mutta kuten eri tutkimuksissa (Hooley ja muut, 2020, s. 151–153; Miller ja muut, 2014) todetaan, brändin rakentaminen vie kuitenkin paljon aikaa ja resursseja. Finney ja Scherrebeck-Hansen (2010) tuovat esille organisaation nimenmuutoksen olevan viesti siitä, että organisaatiossa tapahtuu paljon muutakin kuin pelkkä nimenvaihdos. Brändiuudistuksella tarkoitetaan De Chernatonyin ja muiden (2008, s. 538) mukaan alkuperäisen laaditun yritysbrändin ja uuden

muotoilun välistä eroa tai muutosta. Brändiuudistus, jossa muokataan esimerkiksi logoa, tunnuslauseita ja yrityksen nimeä on Josephin ja muiden (2021) mukaan yleistä. Tutkijat kertovat yrityksen tuotemerkkien olevan ainutlaatuisia, ja luovan assosiaatioita organisaation luonteesta ja identiteetistä.

Joseph ja muut (2021) muistuttavat yrityksen brändiuudistuksessa otettavan huomioon kaikki yritysviestinnän muodot ulkoisesti ja sisäisesti. Erityisen tärkeä kohderyhmä tutkijoiden mukaan on yrityksen työntekijät, sillä he välittävät yrityksen brändilupausta ja arvoja ulkoisille asiakkaille. Myös Stuart (2012) korostaa tutkimuksessaan työntekijöiden roolin tärkeyttä yrityksen toteuttaessa brändiuudistusta ja ilmaistessaan brändilupaustaan asiakkailleen.

Stuartin (2012) mukaan ulkoisten asiakkaiden tunteet brändiä kohtaan ovat seurausta siitä, miten asiakkaat ovat kokeneet vuorovaikutuksen työntekijöiden kanssa. Burmann ja Zeplin (2005) jatkavat samaa ajatusta kirjoittamalla ulkoisten asiakkaiden brändikokemusta ohjaavan kaikki asiakkaan ja brändin väliset kosketuspisteet. Monissa kosketuspisteissä asiakas on tekemisissä työntekijöiden kanssa, jotka osallistuvat suoraan tai epäsuorasti brändin tuotteisiin ja/tai palveluihin sekä viestintään. Tästä syystä Burmann ja Zeplin (2005) pitävät tärkeänä työntekijöiden tietävän, mikä on brändin identiteetti ja sitoutuvan brändiin sisäisesti ja ulkoisesti.

Joseph ja muut (2021) korostavat, että yrityksen työntekijöiden on ymmärrettävä brändiuudistuksessa tehdyt muutokset brändin ominaisuuksiin, visioon ja tavoitteisiin, ja siten sitouduttava brändin menestykseen. Jos ymmärrystä ei ole, se voi vähentää työntekijöiden tukea ja myönteistä asennetta organisaatiota kohtaan. Näin voi tutkijoiden mukaan tapahtua, mikäli työntekijöitä ei tueta sitoutumaan brändin lupauksen mukaisesti. Siksi onkin tärkeää, että työntekijöiden reaktioiden ja muutoksen vastaanottoa pyritään hallinnoimaan brändimuutoksen aikana, jotta uutta yritysbrändiä olisi helpompi omaksumaa.

Joseph ja muut (2021) mukaan organisaatioiden tulisi keskittyä sisäisesti työntekijöiden tarpeisiin ja toiveisiin, jotta työntekijöiden kokemuksia yritysbrändistä voidaan hallinnoida, ja työntekijät voivat viestiä oikeanlaista brändilupausta. Työntekijöiden tietäessä ja ymmärtäessä, mitä yrityksen brändi edustaa arvoiltaan ja lupauksiltaan asiakkaille, auttaa se sitoutumaan kognitiivisesti ja emotionaalisesti yritysbrändiin. Tutkijat tuovat esille myös bränditietoisuuden ja työntekijän suorituskyvyn linkityksen: jos työntekijä ei tunne riittävästi yrityksen brändiä, eikä hänellä ole tarpeeksi tietoa brändistä, heikentää se työntekijän tyytyväisyyttä ja kykyä suoriutua tehtävistään ja velvollisuuksistaan. Hyvä ymmärrys brändistä helpottaa työssä suoriutumista.

Brändiuudistuksessa yrityksen *sisäisellä viestinnällä* on suuri merkitys. Joseph ja muut (2021) korostavat, että sisäisen viestinnän kautta autetaan työntekijöitä ymmärtämään oma roolinsa brändiin nähden, mikä vaikuttaa työntekijöiden asenteisiin ja käyttäytymiseen asiakkaita kohtaan. Myös sisäisen brändäyksen merkitys korostuu brändiuudistuksessa. Josephin ja muiden (2021) mukaan sisäinen brändäys voi vaikuttaa työntekijöiden suorituskykyyn ja brändinrakennuskäyttäytymiseen. Siksi onkin tärkeää, että yritysbrändin muutoksista ei vain tiedoteta, vaan yrityksen tulee keskittyä siihen, että työntekijät hyväksyvät brändiin tehdyt muutokset sisäisen tiedottamisen kautta. Näin työntekijät voivat toteuttaa uutta brändilupausta.

Burmann ja Zeplin (2005) tuovat esille, että työntekijöiden käyttäytymistä on usein aliarvioitu brändin rakentamisessa. Myös muut tutkimukset (Taku ja muut, 2022; Löhndorf & Diamantopoulos, 2014) tukevat tätä näkemystä korostamalla työntekijöiden merkitystä brändin kehittymisessä. Löhndorf ja Diamantopoulos (2014) kirjoittavat työntekijän osallistumisen brändin kehittämiseen olevan brändin rakentamisen keskiössä. Tällä tutkijat tarkoittavat työntekijän käyttäytymistä, joka osoittaa aktiivista ja vastuullista osallistumista organisaation brändin vaalimiseen ja rakentamiseen. Näitä työntekijöitä voidaan myös käyttää tutkijoiden mukaan havaintajoina, jotka kertovat tietoa asiakkaiden tarpeista ja brändin odotuksista. Lisäksi työntekijän asiakaslähtöisyys näyttää olevan tutkijoiden mukaan ratkaisevan tärkeää brändin rakentamisen kannalta.

Löhndorfin ja Diamantopouloksen (2014) mukaan on tärkeää työntekijöiden kokevan itsensä arvokkaiksi yritykselle ja tuntevan tukea yritykseltä, sillä sen kautta työntekijöiden vapaaehtoinen sitoutuminen brändin rakentamiseen kasvaa. Sen myötä yritysten tulisi pyrkiä edistämään aktiivisesti organisatorista identifioitumista sisäisen brändäyksen kautta.

### 2.3.1 Brändiuudistus prosessina

Miller ja muut (2014) avaavat tutkimuksessaan brändiuudistusta prosessimallin kautta. Mallissa on uudelleenbrändäyksen laukaisevan tekijän jälkeen kolme vaihetta, joista ensimmäinen vaihe sisältää brändin uudelleenvisioinnin. Toisessa vaiheessa uudelleenbrändäysstrategia toteutetaan ja kolmannessa vaiheessa vakuutetaan sidosryhmät. Vaiheiden jälkeen on prosessin tulokset. Se, kuinka hyvin organisaatio pystyy toteuttamaan tätä kolmen vaiheen prosessia, määrittelee sen, millaiset prosessin tulokset ovat. Tätä prosessia havainnollistetaan kuviossa 4. Tämän työn toimeksiantajayrityksen voidaan nähdä suorittaneen prosessimallin kolme vaihetta, sillä uudelleenbrändäysstrategiaa on toteutettu jo muutaman vuoden ajan, ja tällä hetkellä seurataan prosessin tuloksia.



**Kuvio 4.** Malli yrityksen uudelleenbrändäyksestä (mukaillen Miller ja muut, 2014.)

Miller ja muut (2014) avaavat vaiheita seuraavasti: Vaihe 1, eli brändin uudelleenvisiointi käsittää uudistetun yritysbrändin määrittelyn. Vaiheessa 2. toteutetaan sisäisen brändäyksen toimia, joiden tarkoituksena on saada sidosryhmät hyväksymään uusi brändi. Kolmannessa vaiheessa yrityksen brändin uudistusstrategiaa toteutetaan siten, että sidosryhmät saadaan vakuuttuneeksi onnistuneen sisäisen brändäyksen avulla.

Samassa tutkimuksessa Miller ja muut (2014) määrittelevät merkittävimmät organisaation uudelleenbrändäyksen mahdollistajat (kuvio 5.), joita ovat vahva uudelleenbrändäyksen johtaminen, brändiymmärryksen kehittäminen, sisäisen brändäyksen toimet, brändin ominaisuuksien jatkuvuus, sidosryhmien koordinointi ja integroitu markkinointiohjelma.

Näistä tärkeimpään asemaan Miller ja muut (2014) nostavat *vahvan uudelleenbrändäyksen johtamisen*, sillä se vaikuttaa moneen eri prosessin vaiheeseen. Vahva uudelleenbrändäyksen johtaminen onnistuu tutkijoiden mukaan todennäköisemmin, mikäli organisaatioiden johtajilla on strategisesti merkityksellistä kokemusta ja sitoutumista yrityksen brändiuudistukseen. Tutkijoiden mukaan johdon sitoutuminen brändiuudistukseen näyttäytyy esimerkiksi tärkeimpien sidosryhmien kannustamisella osallistumaan aktiivisesti brändin kehittämiseen ja uudelleensuunnitteluun.

*Brändiymmärryksen kehittämisellä* Miller ja muut (2014) tarkoittavat tutkimuksessaan markkinaympäristön tutkimista erilaisin tutkimuksin, joilla pyritään ymmärtämään brändin markkinaympäristöä ja brändin merkitystä sidosryhmien keskuudessa. Tutkijoiden mukaan tutkimukset voivat kohdistua eri sidosryhmiin kuten asiakkaisiin, työntekijöihin, johtajiin ja yhteisöihin. Tutkimustuloksia käytetään brändin ominaisuuksien ja elementtien kehittämiseen ja suurimman hyödyn saa, mikäli uudistustoimet perustuvat sidosryhmien tarpeisiin ja panokseen.

*Sisäisen brändäyksen toimilla* Miller ja muut (2014) viittaavat sisäisiin brändäystoimiin kuten sisäiseen viestintään ja koulutukseen, jotka kannustavat työntekijöitä tukemaan brändiä. Työntekijät saadaan tukemaan brändiä, kun johto ja työntekijät kehittävät ymmärrystä uudistettuun brändiin ja brändäyksen kehittämisen vastuuseen ja sitoutuvat brändiuudistukseen.

Seuraava mahdollistaja eli *brändin ominaisuuksien jatkuvuus* tarkoittaa Millerin ja muiden (2014) mukaan sitä, että uudistettu brändi säilyttää jatkuvuuden brändin aiempaan

merkitykseen saaden siten tukea keskeisiltä sidosryhmiltään. Kun esimerkiksi uudistettu brändi viestii sen ydinarvoista, työntekijät ymmärtävät sen merkityksen ja tukevat uudistettua tuotemerkkiä.

*Sidosryhmien koordinoinnilla* tarkoitetaan Millerin ja muiden (2014) mukaan sidosryhmien välillä tapahtuvan toiminnan koordinoitua uuden brändistrategian toteuttamiseksi, kuten esimerkiksi yrityksen brändistrategian toimintojen välittämistä sidosryhmille kuten markkinointitoimistolle. Sidosryhmien tähdätessä samaan päämäärään brändiuudistuksessa mahdollistuu brändiuudistusprosessin onnistuneisuus.

Viimeisenä mahdollistajana Miller ja muut (2014) nimeävät *integroidun markkinointiohjelman*, joka on tärkeä brändimuutosstrategian tehokkaan toteuttamisen kannalta. Tutkijoiden mukaan yrityksen brändiviestinnän tulee välittää uuden brändin merkitystä kaikilla viestinnän osa-alueilla.

Merkittävimmiksi esteiksi (ks. kuvio 5.) uudelleenbrändäysprosessissa Miller ja muut (2014) määrittelevät itsevaltaisen lähestymistavan brändin uudistukseen, sidosryhmien jännitteet, suppean brändin uudelleentarkastelun, riittämättömän tutkimisen sekä riittämättömän asiakasnäkökulman. Näistä merkittävimpänä ja laaja-alaisimpana esteenä tutkijat nostavat esille *itsevaltaisen lähestymistavan brändin uudistukseen*, sillä jos yrityksen johto ottaa uudistetun brändin käyttöön itsevaltaisesti, ilman keskeisten sidosryhmien täyttä tukea ja sitoutumista kehittämään uudistettua brändiä, myös muut neljä estettä tulevat todennäköisemmiksi. Esteellä tarkoitetaan siis sitä, ettei sidosryhmiä vakuuteta tai oteta mukaan brändiuudistukseen.

*Sidosryhmien jännitteillä* tarkoitetaan Millerin ja muiden (2014) mukaan keskeisten sidosryhmien ja brändin välillä olevia erilaisia intressejä ja kontrastia, jotka aiheuttavat ristiriitaisuutta sidosryhmien välillä. Tästä esimerkkinä vanhan johtamisnäkökulman ja uuden tuotemerkkiin suuntautuneen lähestymistavan välinen ristiriita.

*Suppealla brändin uudelleentarkastelulla* Miller ja muut (2014) viittaavat siihen, ettei brändi vastaa soveltamisalaansa, jolloin esimerkiksi ydinsidosryhmät eivät pysty hyväksymään uudistettua brändiä. Jos uuden brändin merkitys jää kapeaksi rajoittuu mahdollisuus saada aikaan vakuuttava ja erilaistettu arvomaailma.

Seuraavana esteenä on Millerin ja muiden (2014) mukaan *riittämätön tutkiminen*, joka estää kehittämästä omaleimaista brändiä, vaikeuttaa erottuvan tuotemerkin kehittymistä ja sidosryhmien sitoutumista. Jos yritys ei tutki markkinaympäristöä ja sidosryhmien tarpeita, uudelleenbrändäys ei voi myöskään sitouttaa sidosryhmiä.

*Riittämättömällä asiakasnäkökulmalla* Miller ja muut (2014) viittaavat siihen, että yritys ei ota tarpeeksi huomioon asiakkaiden mieltymyksiä, mikä voi heikentää myös ydinsidosryhmien tukea. Jos yritys ei ota toiminnassaan huomioon kohderyhmäänsä ja pahimmassa tilanteessa toimii niin, että se vie asiakkaiden kokeman uskottavuuden yritystä kohtaan, brändin uudistaminen hankaloituu.



**Kuvio 5.** Organisaation uudelleenbrändäyksen mahdollistajat ja esteet (mukaillen Miller ja muut, 2014)

Miller ja muut (2014) kirjoittavat mahdollistajien voivan auttaa ehkäisemään tai poistamaan esteitä ja edistämään brändinuudistustuloksia, ja siksi johdon tulisi ottaa käyttöön uudelleenbrändäyksen mahdollistajia mahdollisimman kattavasti. Millerin ja muiden (2024) tutkimuksessa mahdollistajiin ja esteisiin liittyi vahvasti sidosryhmät. Myös Joseph ja muut (2021) korostavat tutkimuksessaan nimenomaan sidosryhmien merkitystä prosessissa. Heidän mukaansa uudelleenbrändäysprosessi voi onnistua,

mikäli sidosryhmät hyväksyvät uudelleenbrändätyn identiteetin, vision ja brändin arvot. Tässä tutkimuksessa olennaisessa osassa sidosryhmistä on yrityksen henkilöstö. Millerin ja muiden (2014) luomaa yhteenvetoa mahdollistajista ja esteistä hyödynnetään tässä tutkimuksessa kolmannen tavoitteen saavuttamisessa luvussa 4.5.

### **2.3.2 Sitoutuminen uudelleenbrändäykseen**

Useissa tutkimuksissa (Finney & Scherrebeck-Hansen, 2010; Joseph ja muut, 2021; Hansen, 2010) uudelleenbrändäykseen yhdistettiin vahvasti työntekijöiden *sitoutuneisuus*. Finney ja Scherrebeck-Hansen (2010) toteavat tutkimuksessaan uudelleenbrändäyksen olevan aina suuri riski, ja se onnistuu ainoastaan sitouttamalla työntekijät uuden brändin toteuttamiseen. Joseph ja muut (2021) tuovat esille tehtävänsä, organisaatioonsa ja sen brändiin sitoutuneen työntekijän olevan organisaation merkittävä voimavara.

Joseph ja muut (2021) tuovat esille, että vaikka kaikki työntekijät eivät olisi sitoutuneet yrityksen toimintaan toivotusti, sitoutuneet työntekijät voivat vaikuttaa brändin uudistamisen tulokseen sisäisesti. Samaa näkemystä tuovat esille Finney ja Scherrebeck-Hansen (2010); mitä halukkaampia työntekijät ovat sitoutumaan, sitä paremmin he välittävät viestiä myös muille työntekijöille. Joseph ja muut (2021) tuovat esille korkeasti sitoutuneilla työntekijöillä olevan positiivinen asenne ja käyttäytyminen yritysbrändiä kohtaan, ja lisäksi heillä on läheinen yhteys asiakkaisiin. Näin ollen korkeammin sitoutuneet pysyvät myös muita luotettavammin yrityksessä, kun brändimuutos tapahtuu. Tämän myötä työnantajan ja työntekijän tulee luoda luottamusta, lojaliteettia ja sitoutumista toistensa kanssa. Myös Stuart (2012) korostaa luottamuksen tärkeää roolia työntekijöiden sitoutamisessa brändiuudistukseen.

Jotta työntekijät saadaan sitoutumaan brändiin, tulee yrityksen panostaa molemminpuoliseen sisäiseen viestintään. Kuten Joseph ja muut (2021) tuovat esille tutkimuksessaan yrityksen sisäisellä viestinnällä on tärkeä rooli brändin esilletuonnin ja työntekijöiden työtyytyväisyyden ylläpitämisessä. Myös Stuart (2012) korostaa kommunikaation

tärkeyttä brändiuudistuksen hallinnassa; uudelleenbrändäyksen tulee olla uskottava työntekijöille, ja siksi viestintää tulee kehittää brändin uudistamisprosessin edetessä. Kommunikaation ei tule olla vain yksisuuntaista, vaan kuten Josephin ja muut (2021) kirjoittavat työntekijöiden ja yrityksen välisen kommunikaation ja työntekijöiden antaman palautteen olevan merkittäviä tekijöitä sitoutumisen ylläpidon kannalta. Tutkijat korostavat sisäisen yritysviestinnän olevan keskeinen väline, jolla luodaan työntekijöiden älyllinen ja emotionaalinen sitoutuminen brändiin.

Stuartin (2012) mukaan työntekijät ovat tyytyväisempiä muutokseen saadessaan riittävästi ja riittävän laadukasta tietoa brändiuudistukseen liittyen. Johdon tulee viestiä työntekijöille uudesta brändistä ja miten brändilupaus tullaan toteuttamaan. Tutkija korostaa, että myös johdon käyttäytyminen linjassa uuden brändin kanssa on tärkeää. Joseph ja muut (2021) tuovat esille organisaation tehokkaan sisäisen brändityön auttavan työntekijöitä kehittämään yhteistä ymmärrystä yritysbrändistä, ja saavan työntekijät sitoutumaan brändiin. Tutkijat kirjoittavat yrityksen sisäinen brändiviestinnän voivan auttaa henkilöstöä ymmärtämään brändin arvot ja strategian, jotta he voivat toteuttaa brändilupausta asiakkaille. Josephin ja muiden (2021) mukaan brändiuudistuksen lanseerauksen jälkeen myös yrityksen *sisäinen brändäys* ja *yritysviestintä* ovat suuressa roolissa työntekijöiden sitoutumisen luomisessa.

## **2.4 Sisäisen markkinoinnin yhteys brändiuudistukseen**

Miten sisäinen markkinointi näkyy sisäisessä brändäyksessä ja brändiuudistuksen luomisessa? Azizin ja muiden (2012) tutkimuksessa kävi ilmi organisaatioiden sisäisen markkinoinnin ja brändisuuntautuneisuuden välillä olevan vahva positiivinen yhteys. Heidän mukaansa sisäinen markkinointi vaikuttaa brändisuuntautuneisuuteen, sillä se auttaa kehittämään organisaation työvoiman sitoutuneisuutta organisaation arvoihin ja tavoitteisiin. Kuten Joseph ja muut (2021) tuovat esille; työntekijä, joka on sitoutunut tehtävänsä, organisaatioon ja sen brändiin on merkittävä organisaation voimavara.

Matanda ja Ndubisi (2013) tuovat tutkimuksessaan esille, että sisäinen asiakaslähtöisyys, eli toisin sanoen sisäisten asiakkaiden huomioonottaminen, on olennainen osa brändilähtöistä strategiaa, ja sisäinen asiakaslähtöisyys helpottaa sitä, miten työntekijät viestivät, edustavat ja ylläpitävät organisaation brändiarvoja. Tutkijat kirjoittavat myös sisäisen asiakkuuden ja sisäisen brändäyksen liittyvän vahvasti toisiinsa, ja brändilähtöisyyden sekä sisäisen brändäyksen edellyttävän, että organisaation on keskityttävä myös sisäisiin asiakkaisiin. Sisäinen brändäys edellyttää sisäisen viestinnän toteutumista niin, että se motivoi ja innostaa henkilöstöä toimimaan organisaation arvojen ja brändin mukaisesti. De Chernatony ja muut (2008, s. 541) tuovat esille, että yrityksellä, joka soveltaa korkeatasoista brändilähtöisyyttä esimerkiksi sisäisen markkinoinnin avulla, on todennäköisemmin tehokas yritysbrändäys. Ilman sisäistä asiakaslähtöisyyttä ja sisäistä brändäystä työntekijöiden yhtenäinen käyttäytyminen ei tue brändiviestiä ja/tai viesti voi menettää uskottavuuttaan (Matanda & Ndubisi, 2013).

Grönroosin (1998, s. 286) mukaan sisäistä markkinointia tarvitaan esiteltäessä uusia markkinointitoimia ja -kampanjoita työntekijöille. Puhuttaessa tarkemmin uudelleenbrändäyksestä Finney ja Scherrebeck-Hansen (2010) tuovat esille uudelleenbrändäyksessä voitavan käyttää sisäistä markkinointia, jotta työntekijät hyväksyvät uuden brändin. Jo aiemmin tässä tutkimuksessa viitattiin työntekijän samaistumisen uuteen brändiin olevan tärkeää, jotta työntekijälle syntyy positiivinen asenne brändiä kohtaan (Joseph ja muut, 2021).

Myös Matanda ja Ndubisi (2013) pitävät *brändiin samaistumista* yhtenä tärkeimmistä edellytyksistä brändiin sopeutumisessa. He myös ehdottavat tämän voivan tapahtua sisäisen brändäyksen ja asiakaslähtöisyyden kautta. He tuovat ilmi, että sisäinen asiakaslähtöisyys ja sisäinen brändäys ovat tärkeitä, kun juurrutettaessa organisaation arvoja työntekijöille ja yhdenmukaistettaessa sisäistä sekä ulkoista brändiviestintää. Finney ja Scherrebeck-Hansen (2010) kiteyttävät sisäisen brändin rakentamisen vaativan sisäisen markkinoinnin käyttöä.

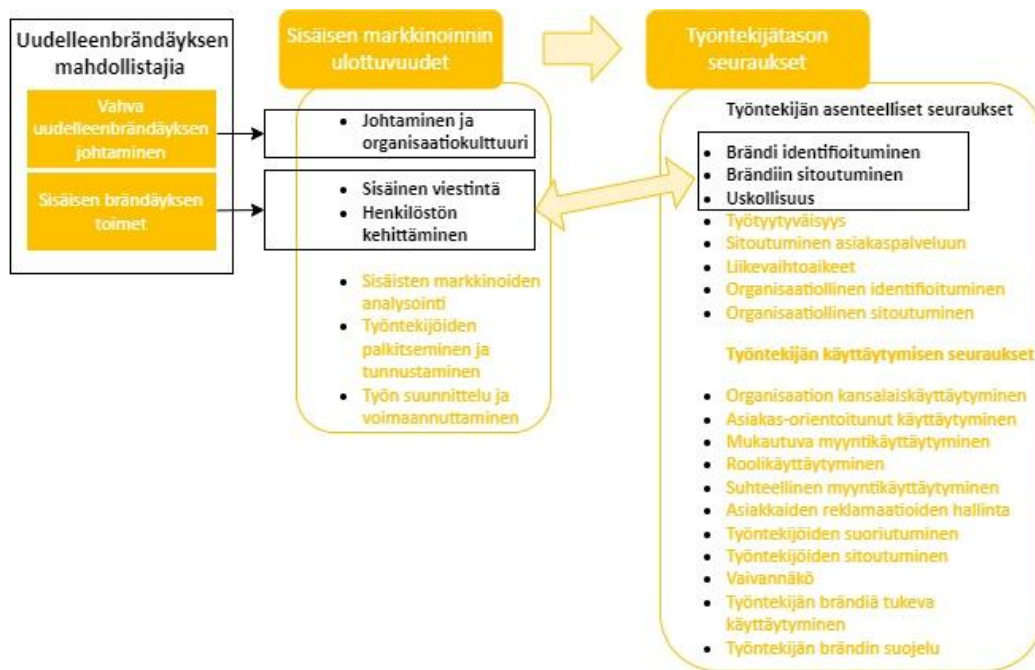
Kuten jo aiemmin tässä tutkimuksessa kirjoitettiin Finney ja Scherrebeck-Hansen (2010) eivät usko markkinointisuunnitelmien ja -strategioiden myyvät itse itseään työntekijöille, sillä lähtökohtaisesti ihmiset vastustavat muutosta vanhojen tapojen koettaessa hel- poiksi. Stuart (2012) tuo tutkimuksessaan puolestaan esille brändiuudistusprosessin ai- kana työntekijöiden kokevan todennäköisesti negatiivisia tunteita uutta brändiä kohtaan, ja voivan ihmetellä sen merkityksellisyyttä heille, etenkin kun työntekijät jatkavat samoja työtehtäviä, samassa toimipisteessä kuin ennen uudelleenbrändäystä. Hänen mukaansa työntekijät voivat pitää esimerkiksi sloganin tai logon muuttamista turhana toimenpi- teenä, mikäli heille ei anneta näkyviä perusteita muutokselle. Finneyn ja Scherrebeck- Hansenin (2010) mukaan sisäinen markkinointi auttaa muutoksessa, sillä sen myötä työntekijät ymmärtävät muutoksen syyt. Taku ja muut (2022) muistuttavat, että sisäinen brändäys ei rajoitu vain sisäiseen viestintään, vaan se on osa markkinointia, johtamista ja henkilöstöhallintoa yritystasolla.

Tämän tutkimuksen aikana havaittiin, että suoraa tutkimustietoa sisäisen markkinoinnin vaikutuksesta brändiuudistukseen löytyy valmiina vain vähän, vaikka esimerkiksi Finney ja Scherrebeck-Hansenin (2010) tutkimuksessa todettiin sisäisen markkinoinnin aut- tavan brändimuutosprosessissa, ja useissa tutkimuksissa (Stuart, 2012; Matanda & Ndu- bisi, 2013; Grönroos, 1998) sisäisellä markkinoinnilla nähdään olevan yhteyttä yrityksen brändiin ja brändin kehittymiseen. Tämän myötä on tärkeää, että aiheesta saadaan lisää tutkimustietoa.

## **2.5 Yhteenveto**

Tässä luvussa esitellään teoreettisen viitekehyksen yhteenveto, jonka pohjalta aineiston- keräämistä voidaan ohjata. Viitekehys yhdistää aiemmissa luvuissa käsitellyjä aiheita nä- kökulmasta, millainen yhteys sisäisellä markkinoinnilla on brändiuudistukseen. Tarkaste- lemalla teoriassa esille tuotujen sisäisen markkinoinnin ulottuvuuksien yhtäläisyyksiä si- säisen brändäyksen merkittävimpiin toimiin ja uudelleenbrändäyksen mahdollistajiin saadaan luotua viitekehys, joka tuo yhteen aiemmin luodun teorian.

Viitekehys on esitetty kuviossa 7. Kuvioon on kuvattu tummennetulla tekstillä ne ulottuvuudet, joiden nähdään olevan teoriaan peilaten merkityksellisimpiä uudelleenbrändäyksen näkökulmasta. Haaleammalla värillä näkyviä ulottuvuuksia ei kuitenkaan kannata poissulkea, sillä myös niillä voi olla yhteyksiä brändiuudistukseen, mikä on tarpeellista huomioida analyysia tehdessä.



**Kuvio 6.** Teoreettisen viitekehysten yhteenveto

Sisäinen markkinointi koostuu siis kuudesta eri ulottuvuudesta (Qiu ja muut, 2022). Näistä kuudesta ulottuvuudesta uudelleenbrändäyksen teoriaan peilaten löytyi kolme ulottuvuutta, joiden voidaan nähdä olevan tässä tapauksessa erityisen merkityksellisiä uudelleenbrändäyksen onnistumisen kannalta ja vastaavan uudelleenbrändäyksen mahdollistajiin. Nämä kolme ulottuvuutta ovat johtaminen ja organisaatiokulttuuri, sisäinen viestintä ja henkilöstön kehittäminen. Seuraavaksi kerrataan, miksi juuri nämä ulottuvuudet nähdään tärkeinä uudelleenbrändäyksen näkökulmasta.

Aiemmin teoriassa tuotiin esille, että yhtenä uudelleenbrändäyksen merkityksellisimpänä mahdollistajina Millerin ja muiden (2014) tutkimuksessa on *vahva uudelleenbrändäyksen johtaminen*. Myös Qiu ja muut (2022) korostivat *johtamisen ja organisaatiokulttuurin* merkitystä sisäisen markkinoinnin ulottuvuuksista merkityksellisimpänä. Näin ollen voidaan perustella johtamisen olevan avainasemassa uudelleenbrändäyksen ja sisäisen markkinoinnin näkökulmasta.

Lisäksi teoriassa kerrottiin, että mahdollistajiin nimetään myös *sisäisen brändäyksen toimet* (Miller ja muut, 2014). Sisäisen brändäyksen toimiin Josephin ja muiden (2021) sekä Hoppen (2018) mukaan kuuluvat merkittävimpinä *yritysviestintä ja koulutus*, joiden voidaan nähdä olevan myös sisäisen markkinoinnin ulottuvuuksia. Kouluttamisen nähdään tässä tutkimuksessa vastaavan sisäisen markkinoinnin ulottuvuutta *henkilöstön kehittämisestä*.

Sisäisen brändäyksen eli yritysviestinnän ja kouluttamisen todettiin vaikuttavan erityisesti työntekijän *brändiin sitoutumiseen, brändin tunnistamiseen/identifioitumiseen ja brändiuskollisuuteen* (Joseph ja muut, 2021; Matanda & Ndubisi, 2013; Taku ja muut, 2022), jotka voidaan Qiun ja muiden (2022) mukaan nähdä sisäisen markkinoinnin työntekijätason seurauksina. Nämä ovat nostettu esille myös luodussa viitekehyksessä. Näiden lisäksi teoriassa tuotiin esille myös muita työntekijätason seurauksia, kuten organisaatiollista identifioitumista, joten niitä ei rajata liian tiukasti analyysin ulkopuolelle. Näin ollen ne näkyvät viitekehyksessä haaleammalla värillä ja otetaan tarvittaessa huomioon työntekijän asenteellisia seurauksia analysoitaessa.

Näiden yhteneväisyyksien pohjalta empiriassa tarkastellaan sisäisen markkinoinnin ulottuvuuksia eritoten *sisäisen viestinnän, henkilöstön kehittämisen sekä johtamisen ja organisaatiokulttuurin näkökulmista*, sillä ne ovat niitä sisäisen markkinoinnin ulottuvuuksia, joita teoriaan pohjautuen voidaan pitää tärkeimpinä uudelleenbrändäyksen näkökulmasta. Aineistoa pyritään keräämään erityisesti näiden kolmen ulottuvuuden näkökulmasta, huomioon ottaen erityisesti työntekijöiden omat

kokemukset brändiin identifioitumisen, brändiin sitoutumisen ja uskollisuuden näkökulmasta. Teorian avulla empiirisessä osiossa selvitetään, miten henkilöstö näkee sisäisen markkinoinnin onnistuneen tällä hetkellä, kun yrityksen brändiuudistusprosessi on vaiheessa 3.

### 3 Metodologia

Tässä luvussa avataan tutkimuksen metodologisia valintoja. Ensimmäiseksi käsitellään tieteenfilosofisia lähtökohtia, eli laadullista tutkimusta yleisesti sekä valittua fenomenologis-hermeneuttista lähestymistapaa. Tutkimuksen ollessa laadullinen tapaustutkimus luvussa esitellään tarkemmin myös tämän tutkimuksen tapaus. Aineistonkeruumenetelmänä tässä tutkimuksessa käytettiin kahta erilaista haastattelua, eli puolistrukturoitua haastattelua sekä strukturoitua internet-haastattelua. Tässä luvussa kerrotaan miten ja miksi käytettiin kahta eri aineistonkeruumenetelmää. Lisäksi luvussa avataan tutkimuksen aineiston analysointiprosessia ja valittua analyysin muotoa. Luvun lopussa arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä.

#### 3.1 Tieteenfilosofiset lähtökohdat

Tämä tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena, sillä kuten Koskinen ja muut (2005, s. 16) kirjoittavat, laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on lisätä ymmärrystä yrityksen toiminnasta. Tässä tutkimuksessa pyritään ymmärtämään toimeksiantajayrityksen toimintaa eritoten sisäisen markkinoinnin näkökulmasta brändiuudistuksen aikana. Puusa ja muut (2020, luku 2.) kertovat laadullisessa tutkimuksessa tarkasteltavan ihmisten subjektiivisia kokemuksia ja näkemyksiä. Keskiössä on ihminen, joka on tutkimuksen kohteena, ja jonka ajatuksia, tunteja ja käsityksiä erilaisista asioista tutkitaan (Puusa ja muut, luku 2.4.). Tässä tutkimuksessa tarkastelun kohteena on toimeksiantajayrityksen työntekijöiden kokemukset ja näkemykset liittyen brändiuudistukseen ja sisäiseen markkinointiin.

Tutkimus toteutettiin toimeksiantajayrityksessä, eli tutkimuskohdetta lähestyttiin yrityksen luonnollisissa olosuhteissa, joka on Puusan ja muiden (2020, luku 2.4.) mukaan laadulliselle tutkimukselle tyypillistä. Tällöin olennaista on tutkijoiden mukaan tutkimukseen osallistuvien ihmisten oma näkökulma ja kokemukset, jotka ovat myös tämän tutkimuksen kannalta erittäin merkittävässä roolissa.

Eriksson ja Kovalainen (2016, s. 82) määrittelevät laadullisen aineiston sellaiseksi aineistoksi, joka ei ole mitattavissa numeroin tai luonteeltaan numeerista. Laadullinen aineisto on vaihtelevaa, eikä ole vain yhden tyyppistä laadullista aineistoa. Tutkijat myös kirjoittavat laadullisen aineiston olevan teksti-, sana-, ääni- tai visuaalista materiaalia, joka mahdollistaa tulkintaa ja kuvaamista, eikä keskity mittaamiseen. Tässä tutkimuksessa laadullinen aineisto tuotetaan ääni- ja tekstimateriaalina kahden eri aineistonkeruun menetelmän kautta, eli tutkimuksessa hyödynnetään äänitettyjä puolistrukturoituja haastatteluita ja tekstimateriaalina olevia strukturoituja internet-haastatteluja.

Tutkimuksen paradigmaksi ja tieteenfilosofiseksi lähestymistavaksi valittiin fenomenologis-hermeneuttinen lähestymistapa, joka kuuluu Tuomen ja Sarajärven (2002, s. 39) mukaan hermeneuttiseen perinteeseen. Tämä paradigma sopii tähän tutkimukseen, sillä kuten Tuomi ja Sarajärvi (2002, s. 39–40) kirjoittavat, fenomenologis-hermeneuttiselle tutkimusperinteelle ominaista on, että tutkijana ja tutkittavana on ihminen ja tutkimuskohdeena elämismaailma. Tutkijat (2002, s. 40–41) tuovat esille fenomenologis-hermeneuttisen tutkimuksen kohteena olevan inhimillisen kokemuksen merkitykset, jossa ymmärtäminen on tulkintaa, ja jonka pohjalla on jo aiemmin ymmärretyt tulkinnat. Tässä tutkimuksessa tarkoitus on tutkia toimeksiantajayrityksen työntekijöiden kokemuksia ja näkemyksiä, ja tavoitteena on tuoda esille työntekijöiden kokemuksen merkitys. Näin ollen fenomenologis-hermeneuttinen lähestymistapa soveltuu tämän tutkimuksen tarkoitukseen.

### **3.1.1 Tapaustutkimus**

Tutkimus on luonteeltaan tapaustutkimus, sillä kuten Eriksson ja Kovalainen (2016, s. 133) kirjoittavat, tapaustutkimuksen päätavoitteena on ymmärtää ja tutkia tapausta "sisäpuolelta" ja kehittää ymmärrystä niiden ihmisten näkökulmista, jotka liittyvät tapaukseen. Tavoitteena on siis ymmärtää, miten valittu tapaus toimii. Tapaus on yleensä yritys, yrityksen osa, yrityksen prosessi tai yrityksen rakenteellinen ominaisuus (Koskinen ja

muut, 2005, s. 154). Tässä tutkimuksessa tapaus on yrityksen työntekijöiden kokemukset brändiuudistusprosessiin ja yrityksen sisäiseen markkinointiin liittyen.

Yinin (2009, s. 18) mukaan tapaustutkimus sopii tutkimukseen silloin kun halutaan tutkia ja ymmärtää oikean elämän ilmiötä. Tässä tapauksessa oikean elämän ilmiönä on toimeksiantajayrityksessä toteutettu sisäinen markkinointi brändiuudistuksen aikana ja sen vaikutukset henkilöstön näkemyksiin ja kokemuksiin. Kuten Koskinen ja muut (2005, s. 156) kirjoittavat, tapaustutkimuksen kautta pyritään ymmärtämään yrityksiä niiden todellisessa ympäristössä.

Tyypiltään tämän tutkimuksen tapaustutkimus on tarkemmin intensiivinen tapaustutkimus. Intensiivisellä tapaustutkimuksella tarkoitetaan Erikssonin ja Kovalaisen (2016, s. 134) mukaan tapausta, jota on tarkoitus ymmärtää ja tutkia sisältä päin, ja kehittää ymmärrystä tapaukseen liittyvien ihmisten näkökulmasta. Intensiivisessä tapaustutkimuksessa siis pyritään ymmärtämään, miten tietty uniikki tapaus toimii (Eriksson & Kovalainen, 2016, s. 134). Eriksson ja Kovalainen (2016, s. 136) kiteyttävät, että intensiivisen tapaustutkimuksen päätarkoitus on tarjota tulkinta tapauksesta, jonka tutkija on tehnyt, eli intensiivinen tapaustutkimus tähtää nimenomaan ymmärrykseen tietyistä tapauksesta, eikä sen tarkoitus ole niinkään tuottaa yleistettävää tietoa, jota voidaan hyödyntää laajemmalle väestölle.

Tämä tutkimus soveltuu intensiiviseksi tapaustutkimukseksi erityisesti siksi, että tässä tutkimuksessa pyritään intensiivisen tapaustutkimuksen mukaisesti tutkimaan yritys X:n sisäisen markkinoinnin onnistuneisuutta brändiuudistuksen aikana, ja kehittää ymmärrystä, kuinka yritys X:n työntekijät ovat brändiuudistuksen kokeneet erityisesti sisäisen markkinoinnin ja sisäisen brändäyksen näkökulmasta. Intensiiviseksi tapauksen tekee sen ainutlaatuisuus – tapauksena tässä tutkimuksessa on nimenomaan uniikki yritys X:n sisäinen markkinointi brändiuudistusprosessin aikana. Tapausta tutkitaan sisältä käsin ja tapauksessa tutkitaan työntekijöiden näkökulmaa tapaukseen.

### 3.1.2 Tapauksen esittely

Tutkimuksen toimeksiantaja on kansainvälinen, kaupanalalla toimiva pk-yritys, josta käytetään tässä työssä nimitystä yritys X. Toimeksiantaja lanseerasi brändiuudistuksen henkilöstölle vuonna 2018, jolloin muun muassa julkaistiin yrityksen vaihtavan nimeään. Yrityksen vanhasta brändistä käytetään tässä tutkimuksessa pseudonyymia yritys Y. Tämän tutkimuksen tarve tuli esille toimeksiantajan kanssa käydyn keskustelun myötä, jossa toimeksiantaja toi esille tarpeen tutkia sisäistä markkinointia ja tämänhetkistä brändimielikuvaa brändiuudistuksen näkökulmasta.

Yritys X:n brändiuudistuksen laukaiseva tekijä tapahtui vuoden 2015 jälkeen (ks. kuvio 7). Muutaman vuoden ajan ajatukset brändiuudistuksesta kirkastuivat, ja muutoksen tahtotila kasvoi. Brändi uudelleenvisiointi aloitettiin käytännön tasolla ja toteutusmielessä alkuvuonna 2018, jolloin luotiin esimerkiksi brändiuudistuksen strategia, uusi ilme, graafinen ohjeistus, visio ja arvot. Sitä ennen brändiuudistuksesta oli jo keskusteltu paljon. Uudelleenbrändäysstrategiaa lähdettiin toteuttamaan sidosryhmille 1–2 kuukautta ennen uuden brändin julkaisua. Tällöin toteutettiin niin sanottuja sisäisen brändäyksen toimia, kuten järjestettiin brändilanseeraustilaisuus henkilöstölle. Uusi brändi julkaistiin maaliskuussa 2019, jolloin muun muassa yrityksen logo ja nimi muuttui. Vaihe 3, eli sidosryhmien vakuuttaminen alkoi tästä hetkestä eteenpäin.



**Kuvio 7.** Yritys X:n brändiuudistuksen vaiheet

### 3.2 Aineistonkeruu

Koskinen ja muut (2005, s. 157) kirjoittavat haastattelun olevan tyypillinen tapaustutkimuksen aineistonkeruumenetelmä. Tämän tutkimuksen aineistonkeruutavaksi valikoitui kaksi erilaista haastattelutyyppeä: puolistrukturoidut haastattelut kasvokkain sekä internetin kautta toteutetut strukturoidut haastattelut. Eriksson ja Kovalainen (2016, s. 94) määrittelevät strukturoidun haastattelun kvalitatiivisessa tutkimuksessa haastatteluksi, jossa vastaajat voivat vastata avoimiin kysymyksiin. Kuviossa 8. on havainnollistettu strukturoitu, puolistrukturoitu ja strukturoimaton haastattelu janalla, jossa ääripäissä ovat täysin strukturoitu ja strukturoimaton haastattelu, ja välille sijoittuu puolistrukturoitu haastattelu. Kasvokkain tapahtuneiden haastatteluiden ollessa selkeitä puolistrukturoituja haastatteluita, tutkimuksessa käytetty internet-haastattelumenetelmä sijoittuu kuviossa strukturoidun ja puolistrukturoidun välille, sillä internet-haastattelun kysymykset eivät olleet suljettuja, vaan kysymyksiin sai vastata omin sanoin, ilman rajoituksia vastauksen pituudesta tai vastausvaihtoehdoista.



**Kuvio 8.** Haastattelujen lajit (mukaillen Salmons, 2015, luku 4.; Eriksson ja Kovalainen, 2016, s. 94)

Kahteen aineistonkeruumenetelmään päädyttiin siksi, että haluttiin saada haastateltua laajempi otanta, mitä pelkillä haastatteluilla kasvokkain olisi voitu toteuttaa rajallinen aika ja resurssit huomioon ottaen. Kasvokkain toteutettuja haastatteluja tukemaan luotiin internet-haastattelut, joiden tarkoitus oli tuoda esille laajempaa ja moninaisempaa näkökulmaa ja parempaa mahdollisuutta haastatteluiden keskinäiseen vertailuun.

Toimeksiantajan työntekijöistä osa työskentelee muilla paikkakunnilla tai ulkomailla. Internet-haastatteluiden avulla henkilöstöä voitiin tavoittaa paremmin ja laajemmalla otannalla, ja samalla henkilöstölle, johtoa lukuun ottamatta, annettiin mahdollisuus saada äänensä kuuluviin.

Haastattelu sopii aineistonkeruutavaksi tähän tutkimukseen, sillä kuten Salmons (2016, 1. luku) kertoo, haastatteluiden avulla päästään haastateltavien sisäisiin tunteisiin ja ajatuksiin, sekä havaintoihin ja reaktioihin ulkoista maailmaa kohtaan. Myös Eriksson ja Kovalainen (2016, s. 93) korostavat haastattelun pyrkimystä tutkia ihmisten kokemuksia heidän näkökulmastaan. Puolestaan Puusa ja muut (2020, 6. luku) korostavat, että haastattelussa keskeistä on saada mahdollisimman paljon tietoa ja monipuolinen näkemys tutkittavasta asiasta. Tässä tutkimuksessa haastateltavana ovat yrityksen työntekijät, jotka ovat kokeneet yrityksen sisäisen markkinoinnin ja viestinnän brändiuudistusprosessissa. Olennaista on selvittää, mitä toimeksiantajan työntekijät ajattelevat brändistä ja sisäisestä markkinoinnista, jota yritys on toteuttanut. Tutkimuksen haastattelu on toteutettu kohderyhmässä mahdollisimman laajasti, eli haastateltavat ovat usealta eri osastolta ja työsuhteen kestoissa on eroavaisuuksia, jotta saadaan mahdollisimman monipuolinen näkemys.

Kaikki haastateltavat jaettiin osastoittain seitsemään eri osastoon, sillä tutkimuksessa haluttiin analysoida, löytyykö vastauksissa eroavaisuuksia eri osastojen työntekijöiden välillä. Lisäksi haastateltavilta kysyttiin taustatietona työsuhteen kesto, jolla haluttiin tarkastella, miten vastaukset eroavat, mikäli työntekijä on työskennellyt yrityksessä ennen brändiuudistusta tai tullut brändiuudistuksen aikana tai jälkeen. Muita taustatietoja ei kysytty. Kasvokkain tapahtunut haastattelu ja internet-haastattelu sisälsivät saman tutkimustiedotteen (liite 1) sekä haastattelurungon (liite 2). Yrityksen johto ei osallistunut haastatteluun, koska tutkimus haluttiin kohdistaa nimenomaan sisäisten asiakkaiden kokemuksiin.

Alla olevassa taulukossa 1. on havainnollistettu kaikki tutkimuksen puolistrukturoituun ja strukturoituun haastatteluun osallistuneet henkilöt. Taulukkoon ei ole tarkoituksella eritelty kasvokkain tapahtuneiden haastatteluiden ja internet-haastatteluiden tietoja yksityisyydensuojan vuoksi. Haastattelumuodon, taustatiedon ja havaintotunnuksen yhdistäminen toisiinsa voisivat paljastaa tutkimukseen osallistuneen henkilöllisyyden ja yhdistää henkilön aineistolainauksiin. Tässä tutkimuksessa työntekijät kertoivat tutkimuksen tekijälle luottamuksellisesti näkemyksiään liittyen työnantajaan, joten tutkijalla oli erityisen suuri vastuu tutkimukseen osallistuneiden anonymiteetistä. Kuten Eriksson ja Kovalainen (2016, s. 75) tuovat esille, tutkimukseen osallistuneiden yksilöiden anonymiteetti on ensimmäinen prioriteetti, jota tutkijan tulee kunnioittaa. Näin ollen tutkimukseen osallistuneiden havaintotunnukseen yhdistetään ainoastaan työsuhteen kesto, jonka ei nähdä vaikuttavan työntekijän yksityisyydensuojaan. Tutkimukseen osallistuneet vastasivat haastattelukysymyksiin omin sanoin molemmissa menetelmissä, joten aineistolainauksista ei voida suoraan päätellä, onko tutkimukseen osallistunut vastannut kasvokkain vai internetin välityksellä.

**Taulukko 1. Puolistrukturoidut ja strukturoidut haastattelut**

Havaintotunnus	Työsuhteen kesto
H1	0–3-vuotta
H2.	0–3-vuotta
H3.	0–3-vuotta
H4.	0–3-vuotta
H5.	0–3-vuotta
H6.	0–3-vuotta
H7.	0–3-vuotta
H8.	0–3-vuotta
H9.	0–3-vuotta
H10.	0–3-vuotta
H11.	0–3-vuotta
H12.	3–6-vuotta
H13.	3–6-vuotta
H14.	3–6-vuotta

Havaintotunnus	Työsuhteen kesto
H15.	Yli 6 vuotta
H16.	Yli 6 vuotta
H17.	Yli 6 vuotta
H18.	Yli 6 vuotta
H19.	Yli 6 vuotta
H20.	Yli 6 vuotta
H21.	Yli 6 vuotta
H22.	Yli 6 vuotta
H23.	Yli 6 vuotta
H24.	Yli 6 vuotta
H25.	Yli 6 vuotta
H26.	Yli 6 vuotta
H27.	Yli 6 vuotta
H28.	Yli 6 vuotta
H29.	Yli 6 vuotta
H30.	Yli 6 vuotta

Otannan koko kasvokkain haastattelut ja internet-haastattelut yhdistettynä oli 30. Otanta jäi kuitenkin verrattain pieneksi, jotta olisi voitu tarkemmin vertailla esimerkiksi sitä, miten eri osastojen työntekijät kokevat sisäisen markkinoinnin brändiuudistuksen näkökulmasta tai vaikuttaako työsuhteen kesto näkemyksiin merkittävästi. Tutkimukselle määriteltyjen tavoitteiden näkökulmasta otannan koko oli kuitenkin sopiva, eikä vertailun poisjääminen vaikuttanut tutkimuksen tarkoitukseen.

### 3.2.1 Puolistrukturoitu haastattelu

Kasvokkain tapahtuva haastattelu toteutettiin puolistrukturoituna haastatteluna. Metodologisesti puolistrukturoitu haastattelu soveltuu tähän tutkimukseen erityisesti siksi, kuten Tuomi ja Sarajarvi (2002 s. 88) kirjoittavat: sen avulla saadaan selville ihmisten tulkin-  
kintoja tutkittavasta asiasta, joka on tämän tutkimuksen kannalta tärkeää. Koskinen ja muut (2005, s. 106) kirjoittavat haastattelun olevan ainoa keino kerätä merkityksiä ja

tulkintoja, joita ihmiset ovat asioille antaneet. Myös Puusa ja muut (2020, 6. luku) tuovat esille haastattelun etuna sen, että siihen voidaan valita henkilöitä, joilla tiedetään olevan kokemusta ja tietoa tutkittavasta aiheesta. Kuten Koskinen ja muut (2005, s. 104) kirjoittavat, puolistrukturoitu haastattelu, tai toisin sanoen teemahaastattelu, antaa haastateltavalle erilaisia vapauksia, sillä haastateltava voi ehdottaa uusia kysymyksiä ja vaihtaa kysymyksiin vastaamisen järjestystä. Tuomi ja Sarajärvi (2002, s. 85) ovat samaa mieltä haastattelun eduista, sillä he korostavat haastattelun vahvuutena olevan joustavuuden, joka mahdollistaa kysymyksien toiston, väärinkäsityksien korjaamisen ja mahdollisen keskustelun aiheen parissa. Näitä etuja hyödynnettiin haastatteluissa mahdollisimman monipuolisesti, jotta vastauksiin saatiin näkökulmia eri puolilta kysymystä, ja keskustelun edetessä haastateltavan ajattelua pystyttiin avaamaan riittävästi.

Aluksi kysymyksiä testattiin suorittamalla testihaastattelu yhdelle työntekijälle. Onnistunut testihaastattelu voitiin sisällyttää tutkimustuloksiin, sillä havaitut muutokset liittyivät ainoastaan kysymysten järjestykseen ja painotukseen. Kasvokkain tapahtuneisiin haastatteluihin valittiin viisi haastateltavaa työntekijää. Nämä tietyt työntekijät valikoituivat haastateltaviksi siten, että heistä jokainen edusti eri osastoa ja lisäksi työsuhteen kestot poikkesivat toisistaan. Näin saatiin näkemyksiä ja kokemuksia mahdollisimman laajasti eri osastoilta ja toimipisteiltä. Näin ollen kasvokkain tapahtuneita haastatteluja oli yhteensä kuusi, joista viisi toteutettiin kasvokkain samassa tilassa ja yksi Teams-sovelluksen kautta haastateltavan ja haastattelijan eri sijainnin vuoksi.

Haastattelut toteutettiin rauhallisessa ympäristössä kahden kesken, ilman ylimääräisiä häiriötekijöitä. Haastattelun aluksi jokaiselle haastateltavalle esitettiin tutkimustiedote, jonka jälkeen haastattelijä kysyi taustatiedot koskien työssäoloaika ja osastoa, jossa henkilö työskentelee. Tämän jälkeen siirryttiin haastattelukysymyksiin, joita ei ollut näytetty haastateltavalle etukäteen. Haastattelu perustui yhteen kysymysrunkoon, joka toteutettiin kaikille haastateltaville pääsääntöisesti samassa järjestyksessä. Kysymykset olivat puolistrukturoituja, eli kuten Eriksson ja Kovalainen (2016, s. 94–95) kirjoittavat, kysymykset ovat ennalta määriteltäviä, mutta haastattelijalla on vapaus vaihtaa

sanamuotoja tai kysymysten järjestystä jokaisessa haastattelussa. Kysymyksissä hyödynnettiin suoria kysymyksiä, sillä kuten Eriksson ja Kovalainen (2016, s. 97) kirjoittavat suorat kysymykset tuottavat usein enemmän puhetta kuin epäsuorat. Haastattelut nauhoitettiin ja puhtaaksikirjoitettiin. Haastattelut toteutettiin ajalla 28.2.–9.3.2023 Haastatteluiden kestot olivat 27.17, 26.16, 36.47, 44.44, 29.46 ja 35.45 minuuttia.

### **3.2.2 Strukturoitu internet-haastattelu**

Erikssonin ja Kovalaisen (2016, s. 83) mukaan haastattelut voidaan toteuttaa kasvokkain, puhelimitse tai verkossa. Myös Salmons (2016, 1. luku) tuo esille internetin kautta toteutettavien internet-haastatteluiden olevan varteenotettava haastattelumenetelmä, sillä tutkija voi tällöin haastatella vastaajia kanssa missä ja milloin tahansa. Tässä tutkimuksessa on hyödynnetty kasvokkain ja sähköisesti tapahtuvaa haastattelua, sillä kuten Puusa ja muut (2020, luku 2.4.) toteavat eri menetelmiä voitavan käyttää yksin tai yhdessä.

Internet-haastattelun lajina oli strukturoitu haastattelu, puolistrukturoiduilla piirteillä, sillä kaikki kysymykset olivat avoimia, vaikkakin järjestys oli ennalta määritelty. Internet-haastattelu toteutettiin asynkronisena haastatteluna, joka on Erikssonin ja Kovalaisen (2016, s. 109) mukaan haastattelu, joka ei tapahdu reaaliajassa. Internet-haastattelu tehdään asynkronisena siksi, että haastateltavat saavat valita itse itselleen sopivan ajan vastaamiseen. Kuten Eriksson ja Kovalainen (2016, s. 110) kirjoittavat internetin kautta käytyjen haastattelujen etuna olevan, että osallistujat voivat kirjoittaa vastauksensa kysymyksiin silloin, kun heille sopii, ja varata oman, haastattelijasta riippumattoman ajan vastaamiseen. Lisäksi vastaaja voi muokata vastauksiaan, kunnes hän on niihin tyytyväinen. Tällöin osallistujat voivat myös osallistua tutkimukseen tutussa ympäristössä, kuten kotona tai toimistossa, mikä saattaa tutkijoiden mukaan saada heidät tuntemaan olonsa rentoutuneemmaksi ilmaistessaan itseään.

Internetin kautta toteutettu strukturoitu haastattelu toteutettiin Webropolin kautta. Kutsu (liite 3) ja linkki internet-haastatteluun lähetettiin koko henkilöstölle yrityksen intran välityksellä 10.3.2023. Internet-haastattelu toteutettiin suomeksi ja englanniksi. Yrityksen johto ja kasvokkain haastatteluun osallistuneet työntekijät eivät osallistuneet internet-haastatteluun. Kutsu ja linkki internet-haastatteluun julkaistiin intraan kasvokkain tapahtuneiden haastattelujen toteutuksen jälkeen, sillä näin pystyttiin hyödyntämään kasvokkain tapahtuneiden haastatteluiden kulkua ja havaitsemaan paremmin, miten haastateltavat ymmärtävät kysymykset ja tarvitseeko jokin kysymys tarkennusta, kun se esitetään asynkronisena.

Ensin vastausaikaa annettiin noin reilu viikko, jonka jälkeen vastausaikaa pidennettiin muutamalla päivällä otannan kasvattamiseksi. Tässä välissä kutsua internet-haastatteluun nostettiin esille intrassa uudelleen ja sitä jaettiin myös paperiversiona eri osastoille. Yhteensä pääsy internet-haastatteluun oli auki kahden viikon ajan 10.–23.3.2023. Internet-haastattelu alkoi tutkimustiedotteen esittämisellä sekä taustatietojen, eli työsuhteen keston ja osastotiedon täydentämisellä (ks. liitteet 1 ja 2). Internet-haastattelun kysymykset esitettiin kaikille samassa järjestyksessä, ja vastauskentät olivat avoimia. Internet-haastatteluun osallistui yhteensä 24 työntekijää, jotka edustivat keskenään kuutta eri osastoa. Kaikki vastaajat olivat suomenkielisiä, mutta henkilöstölle oli annettu mahdollisuus osallistua tutkimukseen myös englannin kielellä.

Salmons (2015, luku 4.) kertoo internetin kautta tapahtuvien haastatteluiden voivan olla vain osa tutkimusta tai kokonainen kvalitatiivinen tutkimus, joka sisältää myös muuta verkossa tai kasvokkain kerättyä tietoa. Tässä tutkimuksessa hyödynnettiin kasvokkain ja internetin kautta kerättyä tietoa, jotta haastateltavien määrää saatiin lisättyä resurssit huomioon ottaen. Otantaa haluttiin kasvattaa kasvokkain tapahtuneiden haastatteluiden lisäksi internet-haastatteluilla, jotta jokaisen halukkaan työntekijän ääni saatiin kuuluviin.

Kasvokkain tapahtuneet haastattelut olivat aineistoltaan laajempia ja syvällisempiä, joten niiden toteuttaminen oli tutkimuksen kannalta erittäin olennaista. Toisaalta myös internet-haastatteluiden vastauksista nousi esiin tutkimuksen kannalta tärkeitä havaintoja, vaikka vastaukset eivät olleetkaan yleisesti ottaen niin pitkiä ja kattavia, eikä haastattelijalla ollut mahdollisuutta kysyä tarkentavia kysymyksiä, kuten kasvokkain. Vaikka internet-haastattelun aineisto ei ollut niin laajaa yksittäistä vastausta katsottaessa, mahdollisuus miettiä omaa vastausta ilman haastattelijan läsnäoloa toi vastauksiin kaivattua syvällisyyttä. Internet-haastatteluiden vastaukset olivat myös suorasanaisempia kuin kasvokkain tapahtuneiden haastatteluiden vastaukset, sillä haastattelijan läsnäolo aiheutti tietynlaista hienotunteisuutta. Näin ollen internet-haastattelu tuki tutkimuskysymystä ja kasvokkain tapahtuneita haastatteluita tuoden esille tärkeitä näkökulmia, joita pienemmällä otannalla ei olisi saavutettu. Kahdella eri menetelmällä toteutettu aineistonkeruu vastasi tutkimusongelmaan, ja tästä osoituksena on molempien haastatteluaineistojen laaja hyödyntäminen myös aineistoesimerkein tutkimuksen tulososiossa.

### **3.3 Tutkimuksen aineisto ja analysointi**

Tuomi ja Sarajärvi (2002, s. 119) määrittelevät sisällönanalyysin pyrkimyksenä kuvata aineistoa sanallisesti. Laadullisella sisällönanalyysillä puolestaan tarkoitetaan Erikssonin ja Kovalaisen (2016, s. 119) mukaan tapoja analysoida laadullisen aineiston sisältöä ja sen tarkoitusta. Tämän tutkimuksen aineiston analyysi tehtiin mukaillen niin sanottua perinteistä runkoa (ks. Kuvio 9.), jonka Tuomi ja Sarajärvi (2002, s. 104–107) määrittelevät seuraavasti: ensin päätetään, mikä aineistossa on kiinnostavaa, jonka jälkeen saatu aineisto käydään tarkemmin läpi merkiten tärkeät asiat aineistosta. Sen jälkeen aineisto tyypitellään, eli etsitään aineistosta yhtenäisiä näkemyksiä ja muodostetaan tyyppiesimerkkejä. Lopuksi muodostetaan yhteenveto.



**Kuvio 9. Analyysin toteuttamisen vaiheet (mukaillen Tuomi & Sarajärvi, 2002, s. 104–107)**

Erikssonin ja Kovalaisen (2016, s. 140) mukaan tapaustutkimuksen tapauksien analysointivaiheet mukailevat myös tätä mallia: ensin organisoidaan saatu empiirinen tieto ja tehdään niin kutsuttu tapauskertomus. Tämän jälkeen tutkitaan aineistoa tyypittelyn, kategorisoinnin ja kuvioden näkökulmasta, jotka tapauskertomuksesta ilmenevät ja niitä käsitteitä verrataan luotuun teoriaan. Tällöin analysoinnin tekniikkana käytetään tapaus tutkimukselle tyypillistä tekniikkaa, jossa pyritään löytämään tiettyä toistettavuutta empiirisestä aineistosta, minkä jälkeen sitä verrataan olemassa olevaan teoriaan (Eriksson & Kovalainen, 2016, s. 142).

Aineistossa kiinnostavaa oli, mitä henkilöstö ajattelee toimeksiantajan brändiuudistuksesta ja miten viitekehyksessä esiin tuodut sisäisen markkinoinnin ulottuvuudet näkyvät heidän vastauksissaan. Tässä tapaustutkimuksessa ensimmäisinä sisällönanalyysin toimen puolistrukturoidut haastattelut litteroitiin auki ääninauhoilta, jotta kokonaisuus oli paremmin hahmotettavissa. Strukturoitujen internet-haastatteluiden ollessa valmiiksi litteroituja, seuraavaksi molempien haastattelumenetelmien aineistoja käytiin läpi kysymys kerrallaan ja aineistosta merkittiin niitä asioita, jotka olivat kiinnostavia. Kiinnostavia havaintoja pystyttiin seuraavaksi tyypittelemään toistettavuuden kautta. Tyypittelyt erotettiin toisistaan eri värein, jotta hahmottaminen oli helpompaa. Tyypittelyn jälkeen aineistoa peilattiin olemassa olevaan teoriaan, josta löydettiin yhtymäkohtia. Aineiston analyysin yhteenveto, eli tämän tutkimuksen luku 4, kirjoitettiin teoriassa luodun viitekehysten runkoa hyödyntämällä. Yhteenveto jaoteltiin pääotsikoihin, jotka myös haastattelurungossa olivat esillä. Yhteenvetoon tuotiin aineiston tyypiesimerkkejä yhdistettynä teoriasta löydettyihin yhtymäkohtiin.

Tämän tutkimuksen sisällönanalyysi oli lähimpänä abduktiivista laadullisen analyysin muotoa, eli kuten Eriksson ja Kovalainen (2016, s. 24) kirjoittavat, prosessissa siirrytään ihmisten antamista arkisista kuvauksista ja merkityksistä kategorioihin ja käsitteisiin, jotka luovat perustan kuvatun ilmiön ymmärtämiselle tai selittämiseksi. Abduktiivinen eli teoriasidonnainen sisällönanalyysi etenee siten, että ensin aineisto pelkistetään, jonka jälkeen se ryhmitellään (Tuomi & Sarajärvi, 2002, s. 122). Lopuksi teoriasidonnaisessa sisällönanalyysissä abstrahoinnissa empiirinen aineisto liitetään teoreettisiin käsitteisiin (Tuomi & Sarajärvi, 2002, s. 133).

Tuomi ja Sarajärvi (2002, s. 110) kirjoittavat abduktiivisen, eli teoriasidonnaisen tutkimuksen analyysin etenevän ensin aineistoa analysoitaessa aineistolähtöisesti, jonka jälkeen analyysia ohjaa teoriaisuus. Toisin sanoen, tutkijan ajatteluprosessia ohjaavat aineistolähteisyys ja teorian valmiit mallit. Tässä tutkimuksessa pyrittiin löytämään ensin merkittäviä ja mielenkiintoisia havaintoja aineistolähtöisesti, jonka jälkeen tekijöitä pyrittiin yhdistämään viitaten luotuun teoriaan, joka koskee sisäisen markkinoinnin keinoja onnistuneen brändiuudistuksen läpiviemiseen. Löytyykö saadusta aineistosta yhtymäkohtia teorian kanssa?

### **3.4 Luotettavuuden arviointi**

Laadullinen tutkimus menetelmänä aiheuttaa usein uskottavuus- ja luotettavuuskysymyksiä (Puusa ja muut, 2020, 2. luku). Myös Eriksson ja Kovalainen (2016, s. 303) tuovat esille laadullisen tutkimuksen tutkijan haasteena sen, miten voidaan vakuuttaa tutkimuksen olevan tieteellisesti laadukas ja luotettava. Eriksson ja Kovalainen (2016, s. 307–308) esittävät mallin, jonka mukaan tutkimuksen luotettavuutta voidaan perustella neljän eri näkemyksen kautta, joita ovat kiinnittyvyys, siirrettävyys, uskottavuus ja vahvistettavuus.

*Kiinnittyvyydellä* Eriksson ja Kovalainen (2016, s.308) tarkoittaa tutkijan vastuuta tarjota sellaista tietoa lukijalle, joka vahvistaa tutkimuksen loogisuutta, jäljitettävyyttä ja

dokumentoitavuutta tutkimuksen luotettavuuden lisäämiseksi. Tässä tutkimuksessa kiinnittyvyyteen pyrittiin tutkimuksen tarkalla selostamisella, eli tutkimus pyrittiin esittämään mahdollisimman loogisesti, haastattelutilanteiden selvitys tehtiin mahdollisimman avoimesti ja läpinäkyvästi, huomioon ottaen tutkimukseen osallistuneiden työntekijöiden ja yrityksen anonymiteettiä. Tutkija pyrki myös viittaamaan mahdollisimman kattavasti saatuun haastatteluaineistoon havaintoja tehdessään, jotta voitiin osoittaa löydöksiä kiinnittävän haastatteluaineistoon. Havaintoja todennetaan aineistosta saaduilla, havaintotunnuksin merkityillä sitaateilla. Anonymiteettisyyden tuodessa haasteita havaintojen todentamiseen, myös suorissa sitaateissa käytetään pseudonyymiä ”yritys X” yrityksen nimen kohdalla, jotta kiinnittyvyys aineistoon on saatu pidettyä mahdollisimman luotettavana.

*Siirrettävyydellä* Eriksson ja Kovalainen (2016, s.308) viittaavat tutkijan vastuuseen osoittaa, että tutkijan tekemällä tutkimuksella tai osalla sitä, on yhteyksiä toisiin tutkimuksiin ja aiempiin tutkimustuloksiin. Yhteyksiä toisiin tutkimuksiin on tässä tutkimuksessa perusteltu viittaamalla useisiin muihin tieteellisiin tutkimuksiin, joissa on tehty vastaavia havaintoja kuin tässä tutkimuksessa. Tutkimuksessa viitattiin aiempiin tutkimuksiin sisäisestä markkinoinnista, erityisesti sisäisen markkinoinnin ulottuvuuksista sekä sisäisen markkinoinnin seurauksista. Lisäksi tutkimuksessa hyödynnettiin aiempia tutkimustuloksia liittyen uudelleenbrändäyksen prosessiin ja sen mahdollistajiin ja esteisiin. Muihin tutkimuksiin viitaten muodostettiin tämän tutkimuksen viitekehys.

Kolmantena luotettavuuden näkemyksenä Eriksson ja Kovalainen (2016, s.308) tuovat esille *uskottavuuden*, jolla tarkoitetaan, onko tutkija perehtynyt aiheeseen tarpeeksi, jotta tiedot riittävät väitteiden perusteeksi ja tulkinnat ovat loogisia. Tässä tutkimuksessa pyrittiin käyttämään laadukkaita tutkimuksia sekä luomaan synteesejä, jotta pystyttiin osoittamaan käytettyjen tutkimuksien luotettavuutta, moninäkökulmaisuuutta ja aiheeseen perehtyneisyyttä. Väitteet ja tulkinnat pyrittiin yhdistämään teoriaan ja aineistoesimerkkeihin, jotta tulkinnat olisivat mahdollisimman loogisia ja perusteltuja.

Tutkimustuloksien uskottavuutta pyrittiin lisäämään myös triangulaatiolla, jolla tarkoitetaan Erikssonin ja Kovalaisen (2016, s. 306) mukaan tutkimustuloksien selventämistä ja tarkentamista eri perspektiivejä hyödyntämällä. Yksi triangulaation päätyyppi on Tuomen ja Sarajärven (2018, s. 168) mukaan tutkimusaineistoon liittyvä triangulaatio, jolla tarkoitetaan tutkimusaineiston keräämistä monesta eri ryhmästä. Tässä tutkimuksessa hyödynnettiin erityisesti aineistotriangulaatiota aineiston perustuessa kahteen erilaiseen aineistoon, jotta havaintoja saatiin tarpeeksi kattavasti eri ryhmistä. Tutkimukseen osallistuneet edustivat useaa eri osastoa, ja heillä oli kestoiltaan erimittaisia työsuhteita, ja näin ollen he kuuluivat eri ryhmiin.

*Vahvistettavuudella* Eriksson ja Kovalainen (2016, s. 308) tarkoittavat, että löydökset ja tulkinnot voidaan osoittaa perustuvan dataan, ja on helposti ymmärrettävissä muiden näkökulmasta. Kuten jo kiinnittyvyyttä tarkasteltaessa todettiin, tutkimuksessa pyrittiin viittaamaan kerättyyn aineistoon mahdollisimman kattavasti, mikä lisää myös tutkimuslöydösten ymmärrettävyyttä, sillä aineistoon viittaukset havainnollistavat ja avaavat tutkijan tekemää analyysia.

Kaikille haastateltaville tiedotettiin etukäteen, kuka haastattelun suorittaa ja mikä on tutkimuksen tarkoitus. Tutkimustiedotteen (ks. liite 1) kautta pyrittiin lisäämään luottamusta haastateltavien ja haastattelijan välille. Esimerkiksi tutkimustiedotteessa haastateltavien vastaukset luvattiin anonymisoida ja haastateltaville kerrottiin, ettei vastauksia luovuteta kolmansille osapuolille.

Anttila (1996, 9.1.4.6.1. luku) tuo esille teoksessaan haastattelututkimuksen tyypillisimpiä virhelähteitä, joita ovat muun muassa haastateltavan kiusaantuneisuus tai passiivisuus vastata käsiteltäviin aiheisiin. Tässä tutkimuksessa pyrittiin kontrolloimaan näitä virhelähteitä asynkronoidulla, strukturoidulla sähköpostihaastattelulla, jossa haastateltava saa vastata kysymyksiin silloin kuin hänelle parhaiten sopii, sellaisessa ympäristössä, jonka kokee mukavaksi. Tällöin myöskään haastattelija ei ole kasvokkain haastateltavan kanssa. Kasvokkain tapahtuvissa haastatteluissa haastattelutilanteesta pyrittiin

tekemään mahdollisimman rento valitsemalla haastattelu ympäristöksi mahdollisimman rauhallinen tila, jossa haastateltava pystyi vastaamaan luottamuksellisesti. Kuten Anttila (1996, 9.1.4.6.1. luku) korostaa, haastattelutilanteessa on pyrittävä mahdollisimman lähelle arkielämän tasoa, jotta virhelähteitä ei syntyisi. Tässä tutkimuksessa tutkija pyrki ohjaamaan haastatteluiden kulkua mahdollisimman vähän, jotta johdattelua tietynlaisiin vastauksiin ei syntyisi. Tähän osaltaan soveltui hyvin asynkroninen internet-haastattelu, jolloin tutkijan vaikutus haastateltavaan oli mahdollisimman vähäistä.

Salmons (2015, 8. luku) korostaa haastattelututkimuksen eettistä periaatetta, jossa tutkijan tulee varmistaa haastatteluun osallistuvien ymmärtävän roolinsa tutkimuksessa ja pitävän osallistumista vapaaehtoisena. Haastateltavilla täytyy olla ymmärrys siitä, että he voivat itse päättää, tutkitaanko heidän henkilökohtaisia tuntemuksiaan. Tässä tutkimuksessa tutkija on tuonut haastattelun aluksi esille tutkittavan osallistumisen vapaaehtoisuuden sekä tutkimuksen tarkoituksen tutkimustiedotteessa. Tutkimus annettiin ennen sen hyväksyntää toimeksiantajan ja tutkimukseen osallistuneiden luettavaksi ja hyväksyttäväksi.

## 4 Tutkimuksen tulokset

Tässä luvussa tarkastellaan tutkimuksessa saatuja tuloksia, ja vastataan tutkimuksen toiseen ja kolmanteen osatavoitteeseen. Tutkimuksen toiseksi osatavoitteeksi määriteltiin tulosten analysointi liittyen siihen, mitä henkilöstö ajattelee yritys X:stä brändinä ja miten sisäinen markkinointi liittyen brändiuudistukseen on onnistunut henkilöstön näkökulmasta. Sisällönanalyysissä löydettiin yhteneviä havaintoja, joita tarkastellaan seuraavaksi viitekehyksen mukaisesti neljän eri näkökulman kautta, jotka ovat sisäisen markkinoinnin ulottuvuuksista johtaminen ja organisaatiokulttuuri, sisäinen viestintä ja henkilöstön kehittäminen sekä sisäisen markkinoinnin seurauksista työntekijän asenteelliset seuraukset. Luvun yhteenvedossa vastataan tutkimuksen kolmanteen osatavoitteeseen, joka oli analysoida, miten uudelleenbrändäyksen mahdollistajat ja esteet näkyvät yritys X:n tapauksessa.

### 4.1 Johtaminen ja organisaatiokulttuuri

Miller ja muut (2014) määrittelivät tutkimuksessaan merkittävimmäksi organisaation uudelleenbrändäyksen mahdollistajaksi vahvan uudelleenbrändäyksen johtamisen, johon todennäköisimpinä menestystekijöinä mainittiin johdon sitoutuminen brändiuudistukseen ja strategisesti merkityksellinen kokemus brändiuudistuksen läpiviemisestä. Aineiston hankinnassa haastateltavilta kysyttiin johtamiseen ja organisaatiokulttuuriin liittyviä kysymyksiä. Henkilöstön näkökulmasta haastatteluista esiin nousi yllättävän eriäviä mielipiteitä uudelleenbrändäyksen johtamiseen liittyen. Toisaalta henkilöstön parissa nähtiin, että brändiuudistus hoidettiin hallitusti ja tiedotus oli riittävää, ja esimerkiksi henkilöstölle järjestetty lanseeraustilaisuus oli jäänyt monelle mieleen merkityksellisenä tekijänä brändiuudistuksen lanseerauksessa.

*”Sain tarpeeksi tietoa brändiuudistuksesta ja osallistuin Bistrossa olevaan julkistustapahtumaan.”(H24)*

Toisen näkökulman mukaan osa koki muutoksen tiedotuksen ennakkoon vajaavaiseksi, ja läpiajon loppuun saakka puutteelliseksi. Organisaation nähtiin kehittyneen viime vuosina nopeasti, mutta samaan aikaan useampi toi myös ilmi kasvun ja kehittymisen tulleen jopa liian nopeasti, jolloin kaikki toimintatavat eivät ole kehittyneet kasvun mukana.

*”Uudistuksesta ei paljoa kerrottu. Enemmän olisi kaivannut tietoa.”(H28)*

*”Muutoksen läpiajo alkurysäyksen jälkeen jäi puutteelliseksi.” (H21)*

*”(Yritys X) on hyvin perinteinen perheyritys, joka ei ehkä ole huomannut kasva-neensa isoksi ja asioita hoidetaan yhä hiukan poikkeuksellisella tavalla.”(H2)*

Yleisesti kaikki olivat kuitenkin sitä mieltä, että brändiuudistus nähtiin erittäin positiivisena muutoksena. Lisäksi se koettiin myös tarpeellisena, jotta voidaan olla sellaisia kuin halutaan. Nähtiin, että vanha brändi ei soveltunut tulevaisuuden suunnitelmiin, jolloin brändiuudistus oli välttämätön tehdä.

*”(Brändiuudistus) antaa kasvun edellytykset, koska ei me (yritys Y:nä) voitaisi samalla tavalla mennä viennin markkinoille ja laajentaa toimintaa Skandinaviaan ja muualle Eurooppaan.”(H16)*

Kun työntekijät kuvailivat yritys X:ää työnantajana, esiin nousivat usein perinteinen perheyritys, huolehtivaisuus sekä kehityshalukkuus. Useat näkivät yritys X:n halun kehittyä, ja viime vuosien nopea toiminnan kehitys ja kasvu näkyi vastauksissa.

*”Kehittyvästi ajassa mukana. Pitää henkilöstöstään huolta.”(H22)*

*”Vanha perheyritys. Leppoisa työnantaja mukava työilmapiiri.”(H26)*

*”Yrityksen johto on sitoutunut työhönsä ja he haluavat jatkuvasti parantaa toimintaa.”(H29)*

*”Perheyriksen ydinviesti näkyy, johto on lähellä ja päivittäistyössä läsnä. Työnantaja on kaikin puolin luotettava ja tarjoaa jatkuvasti kehittyvän ympäristön”(H21)*

Analysoitaessa, miten yrityksen työntekijät näkevät yritys Y:n ja yritys X:n eroavan toisistaan, esiin nousi, että uusi brändi nähdään vanhaan brändiin nähden *laadukkaampana, ammattimaisempana, nykyaikaisempana ja kansainvälisempänä* brändinä. Vastauksissa toistui usein sana ”*kotikutoinen*”, joka nähtiin erityisesti yritys Y:n piirteenä. Brändiuudistuksen jälkeen kotikutoisuuden nähtiin vähentyneen, ja toiminnan nähtiin muuttuneen laadukkaampaan ja ammattimaisempaan suuntaan. Uuteen brändiin yhdistettiin myös ylpeys.

*”Kotikutoisuus on vähenemään päin. [...] Meidät nähdään ehkä vähän uskottavampana toimijana myöskin kansainvälisesti.” (H19)*

*”(Yritys X) on mielestäni nykyaikaisempi ja kansainvälinen.”(H3)*

*”(Yritys X) kuulostaa nykyaikaisemmalta.”(H16)*

*”Seisotaan omilla jaloilla siinä, että tämä on meidän, kun sitten taas (yritys Y:nä) oltiin siellä piilossa vähän niitten brändien takana. Se on merkittävästi suurin ero. Selvästi ollaan ylpeitä siitä, mitä tehdään. [...] Tekeminen on tietenkin ammattimaisempaa. [...] Vähän semmoista kotikutoisempaa on ollut silloin vuosia sitten.”(H18)*

Ahmedin ja Rafiqin (2003) tutkimuksessa korostui sisäisen markkinoinnin onnistuneisuuden osalta luottamus organisaatiota kohtaan. Sisäisen markkinoinnin onnistuneisuuden kannalta tutkijat näkivät tärkeänä, että luodaan vastavuoroisia vaihtosuhteita esimerkiksi luottamuksen ja sitoutuneisuuden kautta. Kysyttäessä luottaako henkilöstö työnantajaan ja kokevatko he, että heihin sitoudutaan, vastaukset olivat lähes yksimielisesti kyllä. Vastauksissa tuli ilmi vastavuoroisen vaihtosuhteen syntyminen – kun työntekijä kokee työnantajalta luottamusta ja sitoutumista, myös hän luottaa työnantajaan. Nämä havainnot tukevat myös teoriaa, kuten Ahmed ja Rafiq (2003) toivat esille, luottamusta syntyy, kun työntekijät kokevat olevansa arvokkaita.

Vastaavasti he, jotka eivät kokeneet sitoutumista vahvana, eivät myöskään kokeneet luottamuksen työnantajaan olevan vahvaa. Vastauksissa korostui, että työntekijät kokevat työnantajan sitoutuvan heihin erityisesti huomioimalla ja huolehtimalla hyvinvoinnista. Samalla nostettiin esille, että tiedotus ja läpinäkyvä viestintä on olennaista

luottamuksen rakentumisessa, joka tuli esille myös Huangin (2020) tutkimuksessa, jossa kerrottiin hyvin sujuvan kommunikaation lisäävän luottamusta ja ymmärrystä.

*”Luotan, minusta työntekijät otetaan hyvin huomioon ja melko avoimesti ja läpinäkyvästi kerrotaan asioista.”(H12)*

*”Satsaus minuun työntekijänä huolehtien työhyvinvoinnistani, antamalla mahdollisuudet satsata omaan hyvinvointiin ylipäättään. Luotan työnantajaani.”(H7)*

*”Luotan (yritys X:ään) työnantajana, tiedotustilaisuudet ovat tässä olennaisia.”(H5)*

Qiu ja muut (2022) korostivat tutkimuksessaan, johtamisen ja organisaatiokulttuurin ulottuvuus on erittäin tärkeä sisäisen markkinoinnin omaksumisessa, ja työntekijöitä tulisi kannustaa parantamaan asiakkaiden kokemuksia yrityksestä luomalla markkinasuuntautunutta organisaatiokulttuuria. Tähän liittyen haastateltavilta kysyttiin yritys X:n asiakaslähtöisyydestä, miten he näkevät asiakaslähtöisyyden arjen toiminnoissa. Vastaukset asiakaslähtöisyydestä olivat lähes yksimielisiä – yritys X toimii asiakaslähtöisesti, asiakkaita kuunnellaan, toimintaa kehitetään *asiakas edellä* ja heidän toiveitaan otetaan huomioon erittäin personoidustikin. Osassa vastauksista tuotiin esille toiminnan olevan välillä jopa liiankin personoitua. Toisaalta vastauksista tuli selkeästi ilmi työntekijöiden oma asiakaslähtöisyys, kuinka he ovat samaistuneet asiakaslähtöisyyden arvoon ja pyrkivät omalla toiminnallaan parantamaan vilpittömästi asiakkaiden kokemuksia. Näin ollen työntekijät voidaan nähdä asiakaslähtöisyyden näkökulmasta erittäin markkinasuuntautuneina ja sen myötä organisaatiokulttuuri on asiakaslähtöinen.

*”Useassa tekemisessä pyrkimys ajatella asiakas edellä.”(H14)*

*”Johdon esimerkistä se (asiakaslähtöisyys) tietysti tulee. Konkreettisia esimerkkejä, että hyvin matalalla kynnyksellä reagoidaan ihan yksittäistenkin asiakkaiden toiveisiin.” (H19)*

*”Meillä kyllä asiakas on tärkein ja totta kai tulos on se, minkä mukaan päätöksiä tehdään.” (H23)*

*”Itselle nyt on ainakin ihan selvää, että tehdään tätä asiakkaiden takia, eikä minkään muun.” (H1)*

Ahmedin ja Rafiqin (2003) mukaan sisäisen markkinoinnin avulla voidaan luoda ilmapiiriä, jossa työntekijät haluavat parantaa liiketoimintaa. Saadun aineiston perusteella yritys X on onnistunut luomaan ilmapiirin, jossa työntekijät haluavat nimenomaan itse kehittää toimintaa. Kun haastateltavilta kysyttiin, millä tavalla he osallistuvat itselleen tärkeiden asioiden edistämiseen yritys X:ssä, vastauksissa toistui kehittäminen ja työntekijöiden oma halu toiminnan kehittämiseen:

*”Haluaa kehittää talon toimintaa ja haluaa hyvää yritykselle [...] haluaa, että yritys pärjää ja yrityksen henkilökunta voi hyvin ja asiakkaat ovat tyytyväisiä ja liike-toiminta kasvaa.” (H16)*

*”Haluan kehittää toimintaa ja palvelua oman työni kautta.”(H22)*

*”Omalta osaltani olen osallistuvaa ja toimivaa sorttia, joka kokee haasteen edessä nimenomaan korjata asian eikä jäädä miettimään.”(H21)*

## 4.2 Sisäinen viestintä

Sisäinen viestintä kattaa ne toimet, joilla yritys rakentaa suhteita ja välittää tietoa sidosryhmille ja organisaation eri tasoille (Qiun ja muut, 2022), ja kuten eri tutkimukset (Joseph ja muut, 2021; Hoppe, 2018; Miller ja muut, 2014) osoittivat, sisäisessä brändäyksessä sisäinen viestintä on tärkeässä roolissa. Sisäisen viestinnän nähtiin yleisesti ottaen parantuneen erittäin paljon viime vuosien aikana. Tähän merkittävimpänä tekijänä lähes jokainen haastateltava nimesi uuden työntekijöiden intran, joka mahdollistaa tiedon leviämisen tehokkaasti. Intra on kuitenkin tullut yritys X:lle vasta vuonna 2022, eli varsinaisen brändiudistusprosessin viimeisessä vaiheessa. Sisäisen viestinnän osalta painotettiin intrasta huolimatta itseohjautuvuutta ja omatoimisuutta – tärkeistä asioista täytyy osata käydä lukemassa itse. Intran ollessa uusi, vastauksista näkyi myös uuden työkalun haasteet – käyttö vaatii totuttelua ja opettelua, ja samalla on ymmärrettävää, että uutta alustaa kehitetään vielä vastaamaan työntekijöiden tarpeita. Kaikille työnkuvasta

riippuen intraan pääsy ei ole yhtä helppoa ja luontevaa. Sisäisen viestinnän tehokkuudessa korostettiin myös lähiesihenkilön merkitystä.

*”Intranetin myötä tämä on parantunut huomattavasti, oma esihenkilöni on kyllä aina pitänyt huolen, että pysymme kartalla asioissa tiimissäni.”(H12)*

*”(Intra) on tosi hyvä. Omat lähiesimieheni infoavat asioista tiimin sisäisissä pala-vereissa.”(H5)*

*”Intra on hyvä asia, kaikilla ei vain ole helppoa pääsyä sinne, koska suurin osa esim. logistiikassa joutuu käyttämään yleiskoneita. ”(H30)*

Kuten aiemmin on tuotu jo esille, Qiun ja muiden (2022) mukaan sisäisessä viestinnässä on tärkeää, että tiedon vaihto ja leviäminen tapahtuu organisaatiossa vertikaalisesti ja horisontaalisesti. Yksi kehityskohta sisäisen viestinnän osalta nousi haastatteluissa selkeästi esille. Vastauksissa toistui maininta puutteellisesta sisäisestä viestinnästä vertikaalisesti osastojen välillä ja yhteistyön luomisessa nähtiin parannettavaa.

*”Tiedotus toimii ajoittain ihan mallikkaasti, mutta välillä tuntuu, ettei kaikki tarpeellinen tieto tavoita oikeita henkilöitä, tai henkilöitä, joiden työhön tieto myös oleellisesti liittyy, vaikka koskisikin pääosin muiden osastojen ihmisiä. Ehkä kaipaaisi kaikilta laajempaa ymmärrystä muiden osastojen työstä, ja siitä mihin kaikkien erilaiset päätökset vaikuttavat.”(H3)*

*”Enemmän sit kaipaa yhteistyötä osastojen välille ja sitä semmosta tiedottamista.” (H1)*

*”Edelleen osastot ei ymmärrä toisiaan, että mikä on toiselle osastolle tärkeää. Sit-ten se tieto jää saamatta, kun ei tule mieleen, että tää tieto kuuluis myös toiselle.”(H17)*

*”Tietoa jaetaan juu, mutta aina ei ole tiedossa kuka tai ketkä hoitaa mitään asioita.” (H20)*

Joseph ja muut (2021) ja Stuart (2012) korostivat tutkimuksissaan työntekijöiden roolin tärkeyttä brändiuudistuksessa, sillä työntekijät viestivät brändilupausta asiakkaille. Näin ollen on tärkeää työntekijöiden tietävän ja sisäistävän yrityksen brändilupauksen, jotta he osaavat viestiä siitä ulkoisille asiakkaille. Haastatteluissa haastateltavilta kysyttiin,

mikä on heidän mielestään yritys X:n brändilupaus, ja mitä se heille tarkoittaa. Useissa vastauksissa osattiin kertoa omin sanoin yritys X:n brändilupaus, joka kertoo siitä, että brändilupauksesta on viestitty henkilöstölle hyvin, se on osattu sisäistää ja siihen pystytään samaistumaan.

Yritys X on määritellyt arvoikseen *asiakslähtöisyyden, tuloksellisuuden, vastuullisuuden ja uudistumisen*. Sisäisen brändäyksen yksi tärkeimmistä tarkoituksista on varmistaa, että työntekijät ymmärtävät brändin arvot (Matanda & Njubisi, 2013; Taku ja muut, 2022). Haastateltavilta kysyttiin, mitkä ovat heidän mielestään yritys X:n arvot. Lähes kaikissa vastauksessa työntekijä nimesi yhden tai useamman arvon, joka on määritelty myös yritys X:n arvoksi. Toisaalta kaikki neljä arvoa oli vastauksissa nimettynä harvoin. Useimmiten esiin noussut arvo oli vastuullisuus, jonka jälkeen eniten vastattiin asiakslähtöisyys. Tuloksellisuus tuli kolmantena ja uudistuminen mainittiin vastauksissa neljänneksi useimmiten. Vastuullisuus nähtiin erittäin tärkeänä ja samaistuttavana, mutta samalla ymmärrettiin sen haasteellisuus. Kuitenkin sen vaaliminen ja siihen pyrkiminen koettiin tärkeänä. Henkilöstön oma asiakslähtöisyys korostui myös tässä kysymyksessä. Lisäksi useamman kerran vastauksissa toistui arvoina *laatu* sekä *huolehtiminen työntekijöistä*, joita pidettiin tärkeinä itselle.

*”Vastuullisuus: vastuullinen työnantaja, vastuullinen yritys.”(H29)*

*”Tuollahan noita kvartaali-infoissa aina nostetaan esille, mutta kyllä työntekijästä huolta pidetään ja asiakkaat on niitä meidän palkanmaksajia. Vastuullisuutta suoritetaan monella tapaa [...]”(H24)*

*”Yhä enenevässä määrin ekologisuus ja vastuullisuus. Suunta on oikea, vaikka työtä vielä onkin.”(H9)*

*”Asiakas, tuloksellisuus, vastuullisuus ja uudistuminen. Meillä kyllä asiakas on tärkein ja totta kai tulos on se, minkä mukaan päätöksiä tehdään. Vastuullisuus on otettu hyvin mukaan, mutta sen kanssa on vielä paljon tekemistä. Uudistusta tehdään ihan jatkuvasti, jopa liikaa.”(H25)*

Taku ja muut (2022) toivat myös esille, että työntekijöiden samaistuminen arvoihin on tärkeää, jotta niistä voidaan viestiä ulkoisille asiakkaille. Henkilöstön nimeämiin arvoihin

pystyttiin pääosin samaistumaan, selkeänä poikkeuksena tuotteiden laatu, johon toivottiin parannusta, sillä kaikkia tuotteita ei nähdä yhtä laadukkaina kuin uuden brändin tuotteiden pitäisi henkilöstön mielikuvissa olla. Esiin nousi myös näkökulma, että työntekijöistä huolehtimista ja perhearvon merkitystä pitäisi osan mielestä korostaa enemmän arvoissa. Brändin kehittymisen jälkeen työntekijöistä huolehtimisen ja perheen korostus arvoissa on muutaman mukaan heikentynyt, mikä nähdään harmillisena.

Brändiuudistuksessa on tärkeää, että yrityksen työntekijät ymmärtävät brändiuudistuksessa tehdyt muutokset brändin ominaisuuksiin, visioon ja tavoitteisiin (Joseph ja muut, 2021), ja kuten Stuart (2012) tutkimuksessaan totesi työntekijöiden olevan tyytyväisempiä brändiuudistukseen, mikäli heille tarjotaan riittävästi tietoa uudistukseen liittyen. Kysyttäessä brändiuudistuksen tiedotuksesta henkilöstöllä oli kaksijakoisia mielipiteitä. Toisten mielestä tiedotus oli erittäin hyvää ja riittävää, kun toiset puolestaan olisivat kaivanneet uudistuksesta lisää tietoa. Toisaalta mielenkiintoinen havainto oli, että henkilöstö piti uudelleenbrändäystä poikkeuksetta hyvänä ratkaisuna ja positiivisena muutoksena, siitä huolimatta, että osa olisi kaivannut tiedotukseen parannusta.

*”(Uudistusta) varten pidetty infotilaisuus oli mahtava ja sieltä tuli kattava tietopaketti.”(H13)*

*”(Yritys X) on tietyllä tapaa nuorekkaampi. Uudistuksesta ei paljoa kerrottu. Enemmän olisi kaivannut tietoa.”(H28)*

*”Brändi on ehdottomasti kansainvälisempi, enkä puhu vain nimenmuutoksesta. Kotikutoisesta kansainväliseksi.”(H9)*

Kuten jo aiemmin tuli ilmi, työntekijät näkevät yritys X:n kansainvälisempänä ja brändilähtöisempänä brändinä verrattuna yritys Y:hyn. Mielikuvat yritys X:stä olivat hyvin paljon sen suuntaisia, mitä yritys on halunnut brändiuudistuksella viestiä, ja esimerkiksi brändilupaus oli lähes kaikille ymmärrettävä ja sen merkitystä pystyttiin pohtimaan vastauksissa omin sanoin. Arvoista nousi esille niitä arvoja, joita brändiuudistuksellakin haluttiin nostaa esille. Toisaalta kokonaisvaltainen, kaikkien arvojen omaksuminen ja niiden yhdistäminen työntekijän omaan mielikuvaan brändistä oli monen työntekijän

kohdalla puutteellista, ja näin ollen brändin arvojen viestimässä skeä niiden tarkoituksen avaamisessa voidaan nähdä kehitettävää. Toimeksiantajan määrittelemä brändiuudistustavoite oli brändimielikuvan kehittäminen kansainväliseen, nykyaikaiseen ja kehittymishaluiseen suuntaan, jonka voitiin myös havaita onnistuneen useista vastauksista. Toisaalta osasta vastauksista nähtiin henkilöstön huomanneen yrityksen mielikuvan kehittämisspyrkimyksen, mutta sen toteuttamisessa nähtiin myös puutteita.

### 4.3 Henkilöstön kehittäminen

Kehittäminen nähdään yhtenä sisäisen markkinoinnin ulottuvuuksista (Qiu ja muut, 2022), ja samalla sen kautta voidaan parantaa työntekijöiden suorituskykyä ja ymmärrystä brändilupauksesta (Taku ja muut, 2022). Koulutustoimien nähdään myös vaikuttavan brändiin sitoutumiseen, brändiuskollisuuteen ja brändin tunnistamiseen (Joseph ja muut, 2021; Matanda & Ndubisi, 2013; Taku ja muut, 2022). Haastatteluissa kysyttiin henkilöstön näkemyksiä, kuinka yritys X on tukenut henkilökohtaista kasvua ja urakehittymistä, ja onko haastateltava mielestään saanut tarvittavaa koulutusta kehittymisen kannalta. Lähiesihenkilö nähdään yhtenä tärkeänä henkilökohtaisen kasvun ja kehittymisen mahdollistajana. Hyvä suhde lähiesihenkilöön mahdollistaa henkilökohtaista kasvua sekä kehittymistä ja antaa tukea tarvittaessa. Lisäksi vastauksissa korostui lisäkouluttamiseen mahdollisuuden tarjoamisen ja kannustamisen kasvaneen viime vuosina. Yleisesti ottaen koetaan, että itsensä kehittämistä tuetaan johdon puolelta nykypäivänä aiempaa enemmän.

*”Mahdollistanut opiskelun ja avannut lukuisia ovia matkan varrella.”(H21)*

*”Tänä päivänä vielä enemmän on semmoista, että se (kouluttautuminen) on mahdollista.”(H19)*

*”Nyt kyllä, aikaisemmin en.”(H13)*

*”Voin tarvittaessa keskustella esihenkilöni kanssa, jos joku asia painaa / tarvitsen apua. Kehityskeskusteluissa käymme erilaiset kysymykset läpi mikä tukee näitä osa-alueita. Eli hyvin.”(H10)*

Toisaalta vastauksissa näkyi myös hajontaa. Moni koki kouluttautumisen lähtevän omasta halusta ja aktiivisuudesta, ja sen nähtiin tapahtuneen tarvittaessa vapaa-ajalla itsenäisesti. Esiin tuotiin myös näkökulma, ettei työnantaja välttämättä voi havaita työntekijän tarpeita kouluttautua tai halua kehittyä, joten tarve lähtee usein työntekijätasolta työnantajan sijasta.

*”Olen saanut paljon koulutusta ja tukea esimieheltä ja työkavereilta. Mutta itse pitää olla aktiivinen ja hakeutua.”(H9)*

Toisaalta kuten Grönroos (1998, s. 297) toi esille, koulutuksen tulisi sisältää kaksisuuntaista viestintää, jolloin alemman johdon merkitys viestinnässä korostuu. Vastauksien perusteella kaikki eivät ole tyytyväisiä tuen määrään. Tukea voisi lisätä, sillä se auttaa Qiu ja muiden (2022) mukaan myös henkilöstön motivoitumiseen.

*”Aika vähän. Itse olen kehittänyt itseäni vapaa-ajalla, jotta joskus pääsisin uralani eteenpäin.”(H24)*

*”Olen saanut tarvittavaa oppia, silti kaipaen koulutusta jollain osa-alueilla edelleen.”(H14)*

Grace ja Lo Iacono (2015) kirjoittavat tutkimuksessaan sisäisen asiakkaan tyytyväisyydellä olevan linkitys ulkoisen asiakkaan tyytyväisyyteen, ja sisäiset asiakkaat ovat avainasemassa arvon luomisen prosessissa. Tutkijat tuovat esille, että sisäiset asiakkaat eivät ole vain arvon luoja, vaan myös arvon edunsaajia arvon yhteisluomisprosessissa, ja arvoa voidaan luoda sisäisille asiakkaille monin tavoin kuten *rahallisen, toiminnallisen, tunteellisen ja sosiaalisen arvon* kautta. Myös haastatteluissa tuli ilmi nämä neljä eri tasoa kysyttäessä, miten henkilöstöä motivoidaan työnantajan toimesta. Työntekijöiden palkitseminen ja tunnustaminen nähdään myös erillisenä sisäisen markkinoinnin ulottuvuutena (Qiu ja muut, 2022), jonka tuloksena tämän tutkimuksen perusteella voidaan nähdä motivoitumista työtä kohtaan. Yhtenä motivaattorina nousi selkeästi esille palkitseminen, palkka ja työsuhte-edut, jotka Grace ja Lo Iacono (2015) määrittelevät rahalliseksi arvoksi.

*”Rahahan motivoi kaikkia.”(H17)*

*”Arvostan kaikkia työsuhde-etuja, mitä meillä on.”(H18)*

Toiminnallista arvoa edustivat vastauksissa työtehtävien mielekkyys ja työnkuvan kehittyminen parempaan ja työssä eteneminen. Myös mahdollisuus kouluttautua nousi esille motivoivana tekijänä, kuten myös Qiun ja muiden (2022) tutkimuksessa tuli ilmi.

*”Annettu uusia mahdollisuuksia ja uusia vastuita.”(H21)*

*”Vastuuta ja luottoa on tullut.”(H27)*

Kolmatta, tunteellista arvoa koettiin vastauksissa paljon. Esille nousivat työstä saatu positiivinen palaute sekä oman työn arvostus työyhteisössä. Työntekijöiden keskuudessa koetaan tärkeäksi, että oma työ huomioidaan, siitä saa palautetta ja tulee kuulluksi sekä nähdyksi työyhteisössä.

*”Esihenkilöiden kiitos hyvin tehdystä työstä.”(H5)*

*”Huomatuksi tuleminen, että esimies tai johto jotenkin huomaisi sen työn, mitä teen, ja että saisi palautetta. Mukaan ottaminen.”(H17)*

*”Antamalla palautetta sekä yrityksen, että asiakkaiden puolelta.”(H8)*

Sosiaalista arvoa vastauksissa edustivat muun muassa työyhteisön antama tuki ja miellyttävä työyhteisö. Vastauksissa korostettiin myös usein esihenkilön merkitystä motivaatioon, ja miten suhde ja yhteistyön toimivuus omaan lähiesihenkilöön vaikuttaa työmotivaatioon. Lähiesihenkilön vaihdokset voivat muuttaa työmotivaatiota vahvasti positiiviseen tai negatiiviseen suuntaan.

*”Mun mielestä täällä on ihana työporukka.”(H15)*

*”Lähiesimiehellä on iso rooli. [...] On hyvin vahva esimiehen tuki ja luotto.”(H19)*

*”Yhtenä merkittävänä tekijänä motivaatioon on myös se oma esihenkilö.”(H18)*

Kaikki motivaatioon vaikuttavat tekijät eivät kuitenkaan tule työnantajan puolelta, vaan vastauksissa korostui myös oma halu kehittyä, oppia ja onnistua työssään. Muun muassa näitä asioita osa vastaajista nosti erittäin merkitykselliseksi, jopa tärkeimmäksi motivointikeinoksi, vaikka ne eivät olekaan työnantajalähtöisiä. Nämä vastaukset viestivät hyvää työntekijöiden omasta asenteesta työnantajaa ja omaa työtänsä kohtaan.

*”Yrittää tehdä aina parhaani eikä vain vasemmalla kädellä.” (H10)*

Toisaalta vaikka useat vastaajista pystyivät luettelemaan useampiakin keinoja motivointiin, yllättävän moni koki työnantajan puolelta tulevan motivoinnin olevan vähäistä tai osa ei osannut vastata kysymykseen lainkaan.

*”Enemmän voisi olla me -hengen nostattavaa toimintaa.”(H25)*

#### **4.4 Työntekijän asenteelliset seuraukset**

Kuten jo aiemmin tuotiin esille, että erityisesti yritysviestintä ja koulutus vaikuttavat työntekijän brändiin sitoutumiseen, identifioitumiseen ja uskollisuuteen (Joseph ja muut, 2021; Matanda & Ndubisi, 2013; Taku ja muut, 2022). Nämä olivat myös lueteltu Qiun ja muiden (2022) tutkimuksessa onnistuneen sisäisen markkinoinnin tuloksina, ja täten neljäntenä haastatteluteemana haastateltavilta kysyttiin työntekijän asenteellisista seurauksista.

Kuten Joseph ja muut (2021) toivat esille, sitoutunut työntekijä on organisaatiolle merkittävä voimavara. Tutkijoiden mukaan brändiuudistukseen sitoutumisen kannalta merkittävässä roolissa ovat eritoten sisäinen brändäys ja yritysviestintä. Kun haastateltavilta kysyttiin, kokevatko he olevansa sitoutuneita yritys X:n toimintaan, vastaukset olivat hyvin yksimielisiä – kyllä. Vastauksissa kerrottiin sitoutumisen johtuvan muun muassa yrityksen samaistuttavasta arvomaailmasta. Merkittävä huomio vastauksissa oli myös koettu ylpeys olla osa yritystä, ja kokemus kuulua yritykseen. Sitoutuminen ilmenee arjessa

joustavuudella ja omalla halulla tehdä parhaansa. Lisäksi useat vastaajista kokivat olevansa sitoutuneita kehittämään yrityksen toimintaa omalla työllään ja haluavat yritykselle menestystä. Kuten Huhta ja Myllyntaus (2021) toivat esille, brändin kehittäminen sisäisesti edesauttaa työntekijöiden sitoutumista yrityksen toimintaan.

*”Olen erittäin sitoutunut (yritys X:n) toimintaan. Minulle on aina ollut tärkeää työskennellä yrityksessä, jonka arvojen ja tekemisen takana voin seistä ja ylpeänä sanoa missä työskentelen. Puhun aina hyvää työnantajastani ja toivon yritykselle menestystä ja teen totta kai kaikkeni sen eteen.”(H7)*

*”Kyllä, olen viihtynyt jo pitkään ja näen firman koko ajan kehittyvän hyvään suuntaan. Teen koko ajan parhaani.”(H24)*

*”Mä koen, että olen osa (yritys X:n) perhettä, se on osa sitoutumista.” (H19)*

*”Mielestäni olen, koska meidän arvomme ovat yhdensuuntaiset, on helppoa työskennellä yrityksessä. Työhön on helppo ja kiva tulla. Työtehtävät ovat mielenkiintoisia ja työkaverit mukavia.”(H9)*

Toisaalta kysyttäessä työntekijöiden uskollisuudesta tulevaisuudessa, ja näkevätkö työntekijät työskentelevänsä yritys X:ssä vielä viiden vuoden päästä, vastaukset eivät olleet kaikin osin linjassa korkean sitoutuneisuuden kanssa. Suurin osa haastatelluista uskoi työskentelevänsä yritys X:ssä myös viiden vuoden kuluttua, mikäli se on heidän omasta halustaan kiinni. Merkittävimmiksi syiksi vastauksissa nousivat työtehtävien mielekkyys, työyhteisön ilmapiiri ja esihenkilön merkitys. Useat näkivät mahdollisuuden kehittyä ja edetä, arvostaen myös yrityksen halua kehittyä. Lisäksi vastauksissa toistui perheyrittäjien merkitys ja arvostus työnantajaa kohtaan.

*”Toivon niin, minulla on paras esimies mitä koskaan on ollut, työyhteisö on kannustava ja ilmapiiri lämmin.”(H6)*

*”Uskon ja toivon, että näin myös tapahtuu. Perheyrittäjä ja työntekijöistä huolehtiminen ovat erityisen tärkeitä arvoja minulle.”(H7)*

*”Toivottavasti. Työtehtävät ovat ainakin tähän mennessä olleet mielenkiintoisia ja vaihtelevia. Kollegat ja esimiehet tiimissäni ovat uskomattoman mukavia! Tavoitteena lienee jatkuva kasvu ja uusiutuminen, joten uusia juttuja tulee varmasti työtehtävissäkin tarjolle.” (H5)*

Epävarmat ja kielteiset mielipiteet työskentelystä yritys X:ssä tulevaisuudessa liittyivät pääosin palkkatasoon tai tehtävänkuvan mielekkyyteen, säilyykö mielenkiinto työtehtäviin ja pystyykö työntekijä kehittymään työssään vielä tulevaisuudessa? Näin ollen uskollisuutta tarkasteltaessa vastauksissa voidaan nähdä yhteys erityisesti kehittämisen ulottuvuuteen.

Aiemmin teoriassa nostettiin esille työntekijöiden samaistumisen uuteen brändiin olevan tärkeää (Joseph ja muut, 2021). Kuten Löhdorf ja Diamantopoulos (2014) toivat tutkimuksessaan esille, sisäisellä brändäyksellä vaikutetaan siihen, että työntekijä kokee sopivansa brändiin, tietää brändistä ja uskoo siihen, jotta hän voi kokea organisatorista identifioitumista, eli kokemusta olla osa brändiä. Kysyttäessä, miten koet olevasi osa yritys X:n brändiä ja miten samaistut yritys X:n brändiin, vastauksissa oli paljon moninaisuutta ja kysymystä lähestyttiin monesta eri näkökulmasta. Osassa vastauksissa omaa kuuluvuutta brändiin lähdettiin tarkastelemaan oman työn kautta; oma työ koetaan merkitykselliseksi ja työn haluaa tehdä mahdollisimman hyvin, jotta brändi menestyy. Osa näki olevansa osa brändiä sitoutumalla yritys X:n tarjoamiin tuotteisiin, ja osa koki kuuluvansa brändiin edustamalla ylpeästi yritys X:ää, josta lisää seuraavassa kappaleessa.

*”Koen olevani tärkeä osa (yritys X:n) brändiä, koen että tekemiselläni on merkitystä. Olen ylpeä [...]”(H7)*

Haastatteluissa tuli ilmi useaan otteeseen, että yritys X:n työntekijät kokevat olevansa niin kutsuttuja brändilähettiläitä. Hooley ja muut (2020, s. 454) toivat esille, että yhä useammassa yrityksessä ajatellaan, että tehokkaiden suhteiden luominen ulkosiin asiakkaisiin ja yhteistyökumppaneihin riippuu osittain ja mahdollisesti suurelta osin organisaation työntekijöiden kanssa luotujen suhteiden vahvuudesta. Tutkijoiden mukaan yrityksen sisällä tulisi pyrkiä ajattelutapaan, jossa työntekijät ovat brändilähettiläitä. Vastauksien perusteella voitaisiin päätellä, että yritys X:n työntekijöitä kohtaan on pystytty luomaan vahvaa suhdetta vaikuttaen positiivisesti ulkoisten asiakkaiden ja sidosryhmien kanssa käytävään kommunikointiin.

*”Ollaanhan me jokainen brändilähettiläitä omassa elämässä. Yrityksestä, tuotteista ja brändeistä puhuu hyvää” (H16)*

*”Kyllä mä koen, yksi pieni palanen siellä mukana. Olen yksi (yritys X:n) käyntikorteista.”(H15)*

*”Olen osa (yritys X:n) brändiä asiakkaita kohdatessani, muulle henkilöstölle toimissani ja talon ulkopuolisille henkilöille, jos tulee puhetta työstä.” (H14)*

*”Kun kerron työpaikastani esim. ystäville, he ovat huomenneet, että puhun: Meillä on näin ja meillä tehdään noin. Koen olevani osa yritystä. ja varmaankin siksi puhun me- muodossa.”(H9)*

#### **4.5 Yhteenveto aineiston tuloksista**

Kuten Miller ja muut (2014) tutkimuksessaan määrittivät, organisaatiolla on uudelleenbrändäykseen mahdollistavia ja estäviä tekijöitä, joita huomioon ottamalla voidaan parantaa brändäyskäytäntöjä ja uudelleenbrändäyksen prosessia. Mahdollistavista ja estävistä tekijöistä puhuttaessa Miller ja muut (2014) puhuvat usein sidosryhmistä. Tämän tutkimuksen tutkittavan tapauksen ollessa yrityksen henkilöstö, sidosryhmän termiä tarkastellaan erityisesti yritys X:n henkilöstön näkökulmasta, jolta myös tutkimusaineisto kerättiin. Tässä luvussa tutkimuksen tärkeimpiä tuloksia luokitellaan uudelleenbrändäyksen mahdollistajiin ja esteisiin, ja siten vastataan tutkimuksen 3. tavoitteeseen. Tulokset ovat koostettu kuvioon 10., jossa avataan jokainen mahdollistaja ja este ja niihin positiivisesti tai negatiivisesti vaikuttaneet havainnot.

Miller ja muut (2014) nimesivät yhdeksi tärkeimmistä uudelleenbrändäyksen mahdollistajista *vahvan uudelleenbrändäyksen johtamisen*, jossa olennaista on, että johdolla on kokemusta ja sitoutumista yrityksen brändiuudistukseen. Toimeksiantajayrityksessä uudelleenbrändäyksen suunnitteluun ja lanseeraukseen käytettiin ulkopuolista apua, joka vahvisti osaamista uudelleenbrändäyksen johtamisessa ja lisäsi johdon sitoutumista brändiuudistukseen. Aineistosta tuli myös esille henkilöstön suhtautuminen ulkopuolisen avun käyttöön positiivisesti. Brändimuutos koettiin henkilöstön näkökulmasta

tarpeellisena, luontevana ja positiivisena, joten voidaan nähdä, että brändin uudelleenvisiointi on ollut erittäin onnistunut.

*”Toimistolle tuli mainostoimiston edustaja pitämään meille lanseerausesityksen ja se oli tosi hyvä.”(H22)*

Toisaalta kritiikkiä voidaan osoittaa uudelleenbrändäyksen johtamista kohtaan, sillä osa henkilöstöstä koki muutoksen ja organisaation kehittymisen on tapahtuneen jopa liian nopeasti ja hallitsemattomasti. Näin ollen uudelleenbrändäyksen johtamiseen henkilöstön näkökulmasta olisi voinut toivoa vahvempaa otetta, jotta nopea kasvu ja muutos olisi tuntunut henkilöstölle hallitulta.

*”Kasvu on ollut hallitsematonta.”(H27)*

*”Ajoittain tuntuu, että edetään liikaa ja liian nopeasti [...]”(H27)*

Millerin ja muiden (2014) mukaan johdon sitoutuminen brändiuudistukseen näyttäytyy esimerkiksi tärkeimpien sidosryhmien kannustamisella osallistumaan aktiivisesti brändin kehittämiseen ja uudelleensuunnitteluun. Toimeksiantajan työntekijät ovat analyysin perusteella erittäin motivoituneita kehittämään toimintaa ja viemään heille tärkeitä asioita eteenpäin. Monien vastauksissa näkyi oma halu toiminnan kehittämiseen, mutta ilmi tuli myös työnantajan tarjoamat matalan kynnyksen kanavat, joiden kautta itselle tärkeitä asioita voi viedä eteenpäin, kuten hyvä suhde lähiesihenkilöön tai tiimipalaverit.

*”Ainakin mulla on sydämenasiana selkeyttää työnkuvia ja kehittää toimintatapoja, jotta se olisi kustannustehokkaampaa.” (H15)*

*”Jos koen jotain epäkohtia tai jotain muuta kehitettävää, puhun suoraan esihenkilölleni. Hän on aina valmis kuuntelemaan ja puuttumaan asioihin, jos kokee että on aihetta.”(H12)*

Vahvan uudelleenbrändäyksen johtamisen vastakohtana voidaan nähdä uudelleenbrändäyksen esteistä *itsevaltaisen lähestymistavan brändin uudistukseen*, jolla Miller ja muut (2014) viittaavat siihen, ettei sidosryhmiä vakuuteta tai oteta mukaan

brändiuudistukseen. Aineistosta voidaan havaita, että brändiuudistuksesta *ilmoitettiin, kerrottiin ja perusteltiin*, joka viestii henkilöstön olleen enemmän vastaanottajan roolissa brändiuudistuksessa kuin itse kehittämässä ja suunnittelemassa sitä. Lisäksi henkilöstön mielipiteet brändiuudistuksen tiedotuksesta olivat vaihtelevia, kuten aiemmin kävi ilmi. Näin ollen voidaan todeta, että henkilöstöä olisi voitu ottaa enemmän mukaan brändiuudistukseen, etenkin kun vastauksista voidaan nähdä henkilöstön halu yrityksen toiminnan kehittämiseen. Toisaalta kuten eri mahdollistajia tarkasteltaessa tuli ilmi, henkilöstö suhtautui muutokseen pääosin positiivisesti, eli heidät on pystytty vakuuttamaan brändiuudistuksesta sisäisen brändäyksen kautta, vaikka osallistaminen kehittämiseen onkin ollut vajavaista. Näin ollen sisäisen brändäyksen toimien mahdollistajalla on pystytty madaltamaan estettä koskien itsevaltaista lähestymistapaa brändin uudistuksessa.

*”Osallistuin aikoinani tiedotustilaisuuteen, jossa kerrottiin nimen vaihdosta. Mielestäni se kerrottiin ja perusteltiin hyvin.”(H25)*

Lisäksi tässä esteessä yhtenä riskinä yritys X :n toiminnassa voidaan nähdä, miten johto voi olla läsnä ja vakuuttava jokaiselle osastolle toimipaikkojen maantieteellisistä etäisyyksistä huolimatta. Vastauksista voitiin havaita osan kokevan etäisyyttä johtoon, johon vaikuttaa esimerkiksi toimipaikan sijainti, jolloin johto ei ole konkreettisesti lähellä ja tavattavissa. Jos johto tuntuu henkilöstön näkökulmasta etäiseltä, brändin uudistus voi myös tuntua itsevaltaiselta johdon suunnalta.

*”Itse johto on vähän etäinen.”(H12)*

Seuraava käsiteltävä uudelleenbrändäyksen mahdollistaja on *brändiymmärryksen kehittäminen*. Miller ja muut (2014) viittasivat tällä mahdollistajalla markkinaympäristön tutkimiseen, jolla pyritään ymmärtämään brändin markkinaympäristöä ja brändin merkitystä sidosryhmien keskuudessa. Kuten vastauksista kävi jo aiemmin ilmi, brändiuudistus nähtiin henkilöstön näkökulmasta tarpeellisena ja välttämättömänä, jotta markkinaympäristöä voitiin laajentaa yrityksen johdon haluamaan suuntaan. Lisäksi tuotiin esille, että henkilöstön näkökulmasta yrityksen kasvu oli ohjannut kohti brändiuudistusta ja

laajempia markkinoita. Vastauksista voidaan havaita henkilöstön ottaneen brändiuudistuksen vastaan erittäin hyvin ja sitä pidettiin hyvänä asiana. Näin ollen voidaan todeta henkilöstön nähneen uudistustoimille tarvetta ja sen nähtiin tapahtuneen henkilöstön näkökulmasta luonnollisesti.

*”Nimenvaihto alleviivasi strategiaa saada kasvua viennistä. Selkeä viesti kansainvälisemmästä toiminnasta.” (H4)*

*”Olen iloinen brändiuudistuksesta, vaikka en (yritys Y:n) aikaan ole ollutkaan töissä talossa. Vaikka (yritys Y:llä) on pitkä ja merkittävä historia, hyvä maine, silti (yritys X) antaa laadukkaamman mielikuvan mitä yritys on. Monipuolisemman ja ajanhenkisemmän.”(H7)*

Tämän mahdollistajan voidaan kuitenkin nähdä fokusoituvan enemmän laajempiin sidosryhmiin kuin henkilöstöön, sillä muut sidosryhmät kuten potentiaaliset ulkomaalaiset asiakkaat voidaan nähdä vaikuttavan uuden brändin markkinaympäristöön merkittävästi, ja heidän tarpeensa huomioiminen on ollut merkittävä tekijä kansainvälistymisen mahdollistumiselle. Aineistosta voidaan yritystasolla havaita, että markkinaympäristöä on tutkittu havaitsemalla potentiaalia kasvulle ja eritoten kansainvälistymiselle, jota brändiuudistuksella haettiin. Voidaan kuitenkin todeta, että brändiymmärryksen kehittämistä voidaan kasvattaa sisäisen markkinoinnin avulla, sillä kuten Qiu ja muut (2022) tutkimuksessaan toivat esille, sisäisen markkinoinnin ulottuvuuksien voidaan nähdä tuottavan organisaatiollisia seurauksia, joista yksi on markkinoiden aistimiskyvykkyyden ei-taloudellinen seuraus (ks. kuvio 3). Tämän voidaan nähdä liittyvän brändiymmärryksen kehittämisen mahdollistajaan positiivisesti.

Seuraavana mahdollistajana käsitellään *sisäisen brändäyksen toimia*, joilla Miller ja muut (2014) tarkoittivat sisäistä viestintää ja koulutusta, joilla kannustetaan työntekijöitä tukemaan brändiä. Kuten jo aiemmin tuli ilmi, henkilöstöllä oli eriäviä mielipiteitä brändiuudistuksen viestinnästä muutoksen tapahtuessa. Osa koki tiedotuksen olleen riittävä ja muutoksen perusteltua. Osa olisi kaivannut enemmän viestintää aiheeseen liittyen ja koki saadun tiedon puutteelliseksi. Analyysin perusteella toimeksiantaja on kuitenkin

pystynyt viestimään työntekijöille tai kouluttamaan työntekijöitään yrityksen visioon liittyen, sillä kuten aiemmin tuli ilmi, työntekijät osasivat aineistoa kerätessä pääosin kertoa brändilupauksesta ja mitä se heille tarkoittaa. Vastaukset täsmäsivät yrityksen jakamaan brändilupaukseen, joten tästä voidaan päätellä brändilupauksen olleen selkeästi ymmärrettävissä, samaistuttava ja helposti sisäistettävä. Näin ollen, vaikka brändiuudistuksen vaiheessa 2 olikin parannettavaa sisäisen brändäyksen osalta, on havaittavissa, että vaiheessa 3 henkilöstön ymmärrystä uudesta brändistä on pystytty parantamaan sisäisen brändäyksen avulla tämänhetkisen ymmärryksen brändilupauksesta ollessa hyvä.

Kuten Hoppen (2018) tutkimuksesta kävi ilmi, sisäisessä brändäyksessä olennaista on yrity;brändin arvojen viestiminen brändilupauksen täyttämiseksi. Uusista viestityistä arvoista osattiin kertoa pääosin vähintään yksi, ja ne arvot, jotka osattiin nimetä, koettiin myös pääosin samaistuttavina. Kokonaisvaltaisessa arvojen ymmärryksessä nähdään kuitenkin puutteita, sillä harvat vastaajat näkivät ja kokivat kaikki neljä ennalta määriteltyä arvoa yritys X:n arvoina. Arvojen näkyminen yrityksen toiminnassa kaipaa myös kirkastusta. Lisäksi pienelle osalle arvojen nimeäminen oli haastavaa. Näistä havainnoista voidaan päätellä arvojen viestimisessä olevan yhä parannettavaa, jotta kaikki tietävät, mitä arvot ovat ja mitä ne käytännössä merkitsevät. Lisäksi huomionarvoista oli, että brändimuutoksen voidaan nähdä tuoneen henkilöstön kokemiin arvoihin laadun.

*”En nyt kyllä osaa nimetä varsinaisesti mitä ne arvot ovat, mutta liittyvät varmasti vahvasti perheyriytykseen. [...] Huolehtien työntekijöistään ja asiakkaistaan. Tuottamalla asioita mahdollisimman vastuullisesti.”(H7)*

*”Asiakslähtöisyys, uudistuminen ja vastuullisuus. Pystyn samaistumaan arvoihin, koska mielestäni nämä asiat tulevat esiin joka päivä ja näihin selkeästi panostetaan.”(H8)*

*”Asiakslähtöisyys, vastuullisuus, tuloksellisuus. Aiheena hyvät, mutta hyvä olisi viestinnässä nimenomaan korostaa mitä asioita teemme näiden eteen ja myös osastoja ohjata tämän mukaan. Nyt tämä infotaan henkilöstöinfossa.”(H21)*

Brändiuudistuksen jälkeen viestinnässä on myös tapahtunut huomattava parannus, eli uusi intra, joka olisi luultavasti parantanut brändiuudistuksen viestintää huomattavasti

lisäten myös työntekijöiden tyytyväisyyttä brändiuudistuksesta viestimiseen. Henkilöstö kokee lähes yksimielisesti sisäisen viestinnän parantuneen viime vuosina myös muilla osa-alueilla.

Kouluttamisen osalta henkilöstön vastauksissa havaittiin hajontaa. Useat kokivat yrityksen tarjoavan nykyään aiempaa paremman mahdollisuuden lisäkouluttautumiseen, halun siihen ollessa kuitenkin työntekijälähtöistä. Kuten Joseph ja muut (2021) toivat tutkimuksessaan esille, kouluttamisen kautta voitaisiin kuitenkin parantaa esimerkiksi työntekijöiden valmiuksia työn suorittamiseen ja käyttäytymiseen. Lisäksi Taku ja muut (2022) toivat esille kouluttamisella olevan mahdollista lisätä ymmärrystä brändilupauksen täyttämisestä. Siksi onkin tärkeää, että kouluttaminen nähtäisiin tärkeänä myös johdon näkökulmasta ja sen tarjoaminen on myös yrityslähtöistä.

*”Kyllä ja ei. Paljon olen joutunut opettelemaan itse. [...] Jos jotain on tarvinnut selvittää tai opetella, niin se on tapahtunut joko omatoimisesti tai muiden avustuksella.” (H27)*

Neljäntenä mahdollistajana Miller ja muut (2014) nimeävät *brändin ominaisuuksien jatkuvuuden* tarkoittaen uudistetun brändin säilyttävän jatkuvuuden brändin aiempaan merkitykseen, jolloin keskeiset sidosryhmät tukevat myös uudistettua brändiä. Tämän mahdollistajan suurimpana onnistumisena voidaan nähdä, että henkilöstön keskuudessa yritys Y:n muutos yritys X:ksi nähtiin luontevana, ja muutokset brändimielikuvassa olivat henkilöstön näkökulmasta positiivisia.

Joseph ja muut (2021) kirjoittivat korkeammin sitoutuneiden työntekijöiden pysyvän muita luotettavammin yrityksessä brändimuutoksen tapahtuessa. Suurin osa tutkimukseen osallistuneista on nähnyt brändiuudistuksen ja työskentelevät yritys X:llä edelleen, mikä viestii korkeasta sitoutuneisuudesta, brändiuudistuksen uskottavuudesta ja brändin jatkuvuudesta työntekijöiden näkökulmasta. Vastauksissa sitoutumisen nähtiin johtuvan muun muassa arvomaailmasta, vahvistaen ajatusta, että yritys X on onnistunut tuomaan brändiuudistuksen jälkeen sisäisen viestinnän avulla esille omaa arvomaailmaansa

säilyttäen brändiin samaistuttavuuden työntekijän näkökulmasta. Tämän mahdollistajan voidaan nähdä liittyvän osaltaan myös sisäisen brändäyksen mahdollistajaan, sillä myös tässä mahdollistajassa on tärkeää brändin arvojen viestiminen, jotta työntekijät pystyvät ymmärtämään ne ja tukemaan siten brändiä myös uudistuksen jälkeen.

Toisaalta tarkasteltaessa Millerin ja muiden (2014) määrittelemää estettä *sidosryhmien jännitteet*, voidaan nähdä brändin ominaisuuksien jatkuvuuden mahdollistajaa heikentäviä tekijöitä. Sidosryhmien jännitteillä tarkoitetaan Millerin ja muiden (2014) mukaan keskeisten sidosryhmien ja brändin välillä olevia erilaisia innessejä ja kontrastia, joka aiheuttaa ristiriitaa sidosryhmien välillä. Aineistosta voidaan havaita huoli perhearvon ja työntekijöistä huolehtimisen heikkenemisestä, sillä etenkin yritys Y miellettiin perheyrittäjän arvoa vaalivana brändinä. Vaikka yritys X mielletään useissa vastauksissa edelleen perheyrittäjäksi, perheyrittäjän arvon ja työntekijöistä huolehtimisen nähtiin harmittavasti heikentyneen brändiuudistuksen ja uusien arvojen painottuessa.

*”Arvot on aikasemmin ollut mun mielestä esimerkiksi se, että me ollaan perheyrittäjät. [...] Välillä tuloksellisuus mun mielestä riitelee välillä sen vanhan perheyrittäjän kanssa.”(H17)*

Lisäksi uuteen brändiin liitetään brändimielikuvissa laadukkuus, jonka nähdään tulleen uutena nimenomaan yritys X:n brändimielikuvaan, mutta kuten aiemmin tuli jo ilmi, laadukkuus ei silti aina toteudu vastaamaan henkilöstön mielikuvia. Nämä ovat tekijöitä, jotka voivat vaikuttaa henkilöstön tukeen uudistettua brändiä kohtaan, ja näin ollen voivat estää uudelleenbrändäysprosessin onnistuneisuutta.

*”Laatuun pitäisi mielestäni satsata enemmän.”(H12)*

Tuloksia analysoitaessa tulee kuitenkin ottaa huomioon, että sidosryhmien jännitteitä koskevat huomiot edustivat pientä osaa henkilöstöstä, ja ne ilmaistiin enemmän huolena tulevaisuutta koskien. Enemmistö oli kuitenkin sitä mieltä, että brändin ominaisuuksien jatkuvuus oli onnistunut ja brändi sai tukea henkilöstöltä.

Viidentenä mahdollistajana puhutaan *sidosryhmien koordinoinnista*, joka tarkoitti Millerin ja muiden (2014) mukaan sidosryhmien välisen toiminnan uuden brändistrategian toteuttamiseksi. Tästä hyvä esimerkki yritys X:n toiminnassa on yrityksen henkilöstön brändilähettiläisyys. Vastauksista voidaan nähdä työntekijöiden keskuudessa koettavan organisatorista identifioitumista, sillä useat kokevat olevansa osa brändiä, sen näkyessä esimerkiksi brändilähettiläisyytenä. Sopivuutta brändiin on syntynyt arvoihin samaistumisen kautta. Näin ollen sisäisen markkinoinnin kautta on luotu ensin samaistumista, joka puolestaan on luonut tuloksena Qiu ja muiden (2022) mukaan organisaatiollisista sisäisen markkinoinnin tuloksista suu-sanallista tiedonvälitystä. Henkilöstö välittää tietoa uudesta brändistä ja sen arvoista muille sidosryhmille.

*”Edustan firmaa ulospäin ja kerron firmasta positiivisia asioita.”(H24)*

*”Minä viestin asiakkaiden suuntaan (yritys X:n) brändiä, joten siitäkin syystä koen olevani iso osa brändiä.”(H25)*

Toinen hyvä esimerkki yritys X:n brändiuudistusprosessin onnistuneesta sidosryhmien koordinoinnista oli ulkopuolisen avun hyödyntäminen brändiuudistuksen suunnittelu- ja lanseerausvaiheessa. Johto onnistui tekemään yhteistyötä toisen yrityksen kanssa, jonka yhteistyön avulla brändiuudistus esimerkiksi esiteltiin henkilöstölle.

Viimeinen mahdollistaja on Millerin ja muiden (2014) mukaan *integroitu markkinointiohjelma*, joka nähdään brändimuutosstrategian tehokkaan toteuttamisen kannalta tärkeänä. Tutkijoiden mukaan brändiviestinnän tulee olla sellaista, jossa kaikki yrityksen viestintä välittää uuden brändin merkitystä. Mahdollistajan voidaan nähdä liittyvän vahvasti sisäiseen viestintään. Yritys X:n tiedotuksen laatu brändiuudistuksen lanseerauksesta jakoi mielipiteitä. Lisäksi todettiin brändiuudistuksen toteuttamisen olleen nykyisten käytössä olevien viestintäkanavien kautta luultavasti parempaa. Tähän merkittävin syy on uusi intra, joka on tullut brändiuudistuksen jälkeen. Kuten jo aiemmin on todettu, arvojen välittämisessä on nähtävissä puutteita, sillä tutkimukseen osallistuneista vain harvat mainitsivat yritys X:n arvoihin kaikki ne arvot, joita yritys X haluaa

vaalia. Näin ollen voidaan todeta, että uuden brändin merkitystä ei ole täysin arvojen osalta pystytty viestimään, sillä ne eivät ole kaikille selkeitä.

*”Uusi intranet, [...], tuo tiedon samanaikaisesti kaikkien saataville, joten se on ollut hieno uudistus.”(H25)*

Vastauksissa tuotiin myös esille brändiuudistuksen mukanaan tuoma brändin visuaalinen ilme. Esimerkiksi toimipisteen tilojen kokonaisvaltainen uudistaminen vastaamaan uutta brändiä, on osa integroitua markkinointiohjelman mahdollistajaa.

*”No kyllähän siinä monta askelta otettiin eteenpäin ihan yritysimagon kautta [...] kaikki asiat sisustusta myöten brändättiin.”(H15)*

Yksi Millerin ja muiden (2014) määrittelemä este oli *suppea brändin uudelleentarkastelu*, jolla tarkoitetaan tutkijoiden mukaan uudistetun yritysbrändin olevan liian kapea-alainen estäen brändin kehittämisen. Lähtökohtaisesti useampi henkilöstöstä ajatteli muutoksen ja kehityksen olleen nopeaa, viitaten siihen, että yritysbrändiä ei nähdä liian kapea-alaisena, vaan päinvastoin, brändiuudistuksella on haluttu ottaa suuria muutoksia, kuten isoja ja potentiaalisia asiakassegmenttejä haltuun. Toisaalta aineistosta havaittiin yksittäisiä näkemyksiä, joissa kerrottiin vanhojen toimitapojen hidastavan kehittymistä, joka voidaan nähdä brändiuudistusprosessia heikentävänä suppean brändin uudistusprosessin esteenä.

*”Monella tapaa hyvä työnantaja, jolla on halu kehittää ja kehittyä, vaikka hieman on vielä näkyvissä vanhan firman vanhoja toimintatapoja hidastamassa.”(H11)*

Neljäntenä esteenä Miller ja muut (2014) nimeävät *riittämättömän tutkimisen*, joka vaikeuttaa erottuvan tuotemerkin kehittymistä ja sidosryhmien sitoutumista. Kuten aiemmin brändiymmärryksen kehittämisen mahdollistajaan syventyessä kävi ilmi, markkinaympäristöä on tässä tapauksessa tutkittu onnistuneesti madaltaen tätä estettä. Brändin uudelleensuunnittelu voidaan nähdä onnistuneena henkilöstön pitäessä uudistusta hyvänä kehityksenä ja uutta brändiä nykyaikaisena. Aineistossa havaittiin erittäin

korkeaa sitoutuneisuutta yritys X:n toimintaan henkilöstön kokiessa ylpeyttä olla osa yritystä ja kuuluvansa yritykseen.

*"(Yritys X) on tyylikäs ja antaa laadukkaan mielikuvan yrityksestä. " (H22)*

*"Eteenpäin menevä, innovatiivinen brändinä. "(H9)*

*"Koen (sitoutuneisuutta). [...] nautin olostani täällä eikä minulla ole mitään hinkua enää lähteä pois täältä. Tunnen, että olen osa tätä perhettä. "(H10)*

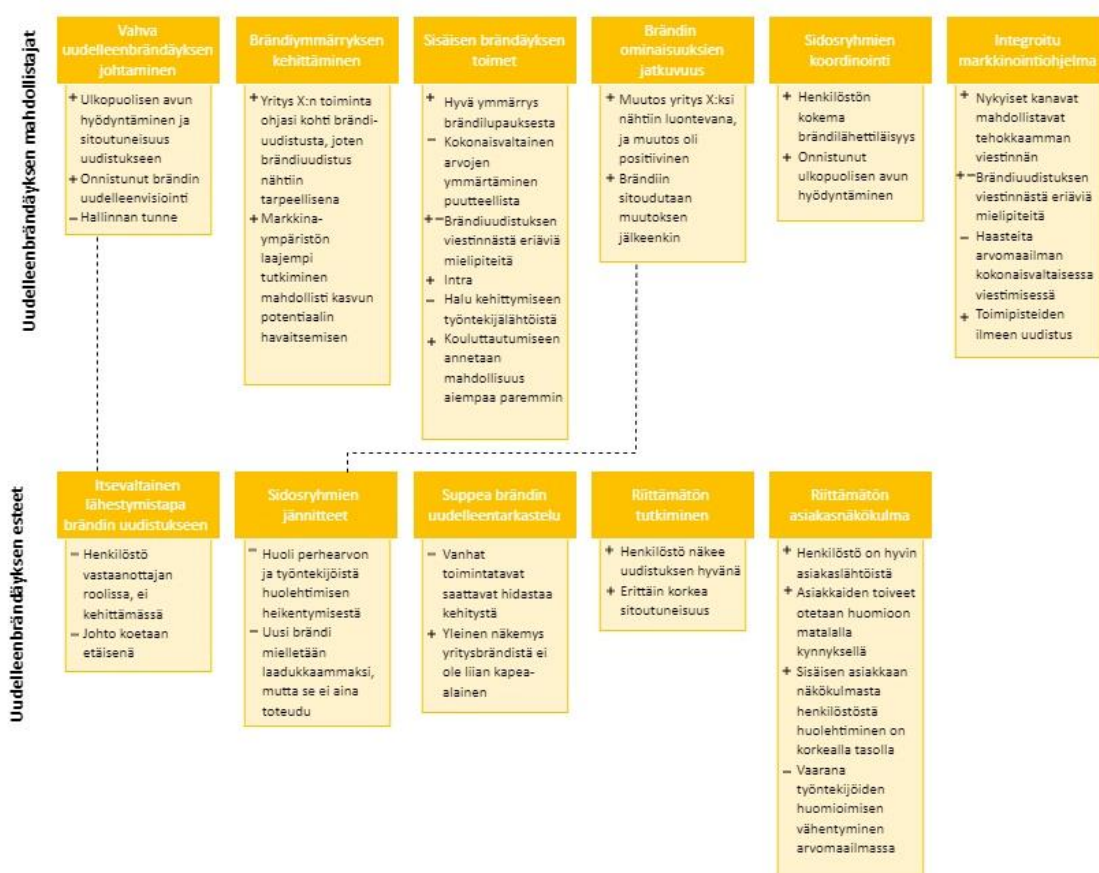
Viimeisenä esteenä Miller ja muut (2014) määrittelevät *riittämättömän asiakasnäkökulman* tarkoittaen, että yritys ei ota tarpeeksi huomioon asiakkaiden mielilymyksiä vähentäen ydinsidosryhmien tukea. Yritys X:n kohdalla tämä este voidaan nähdä epätodennäköisenä, sillä aineistoa analysoitaessa voitiin havaita työntekijöiden olevan analyysin perusteella erittäin asiakasorientoituneita käyttäytymiseltään ja sitoutuneita asiakaspalveluun. Nämä kuuluvat Qiun ja muiden (2022) sisäisen markkinoinnin työntekijätason seurauksiin. Kuten Qiu ja muut (2022) tuovat esille, henkilöstön kehittämisessä keskeistä on henkilöstön motivoitumisen auttaminen ja asiakaslähtöisyys. Yritys X :n henkilöstö on motivoitunut palvelemaan asiakkaita, asiakkaita kuunnellaan ja heidän toiveisiin vastataan matalalla kynnyksellä. Vastauksissa tuotiin esille jopa "liiallinen" asiakaslähtöisyys tarkoittaen sitä, että yksittäisten asiakkaiden toiveisiin saatetaan käyttää osan mielestä jopa liikaa aikaa ja resursseja. Työntekijät kokevat myös yritys X :n olevan asiakaslähtöinen yritys. Näin ollen voidaan päätellä, että asiakaslähtöisyyden arvoa on pystytty viestimään tehokkaasti ja se näyttäytyy työntekijöiden asenteessa työtään kohtaan – työntekijät kokevat tekevänsä työtä, jonka ytimessä on asiakaslähtöisyys.

*"Asiakaslähtöisyys näkyy välillä jopa liiallisena "asiakaspalveluna" [...] Asiakaslähtöisyys on lopulta pieniä tekoja. Asiakastarpeita kuuntelemalla ja viemällä käytäntöön saadaan asiakaskokemusta paremmaksi. Tiedonkulku ja viestintä avainasemassa." (H4)*

*"Asiakaslähtöisyys näkyy mielestäni kaikessa tekemisessä, ainakin omalla osastolla. Meidän koko työ perustuu asiakaskokemuksen parantamiseen."(H3)*

Toisaalta tarkasteltaessa estettä sisäisten asiakkaiden eli työntekijöiden näkökulmasta, haasteena voidaan nähdä jo aiemmin mainittu työntekijöiden huomioiminen arvomaailmassa. Kuten Matanda ja Ndubisi (2013) toivat esille, sisäinen asiakaslähtöisyys, eli toisin sanoen työntekijöiden huomioonottaminen, on olennainen osa brändilähtöistä strategiaa. Työntekijät ja heidän hyvinvointinsa halutaan henkilöstön näkökulmasta sisällyttää arvomaailmaan, ja tällä hetkellä osa henkilöstöstä kokee sen heikentyneen brändiuudistuksen myötä. Tässä tulee kuitenkin huomioida, että enemmistön mielestä työntekijöistä huolehtiminen ja huomioiminen on korkealla tasolla, heidän toiveensa otetaan hyvin huomioon ja he voivat kokea luottavansa työnantajaan.

*”(Sitoutunut) Työvastuilla ja vapauksilla sopivassa suhteessa. Luottamalla osaamiseeni ja vakinaisen työsuhteen solmimisella. Luotan työnantajaani, että se pyrkii tekemään päätöksiä vahvasti myös henkilöstön kannalta etuisasti. ” (H14)*



**Kuvio 10.** Uudelleenbrändäyksen mahdollistajat ja esteet yritys X:ssä

Miller ja muut (2014) toivat tutkimuksessaan esille mahdollistajien voivan auttaa ehkäisemään tai poistamaan mahdollisia esteitä ja siten edistämään brändiuudistustuloksia. Yhteenvedosta voidaan päätellä brändiuudistuksen mahdollistajista olevan positiivisia havaintoja, jotka ovat edistäneet brändiuudistuksen toteutuksen onnistuneisuutta. Näistä onnistuneimpina voidaan tässä tapauksessa nähdä brändiymmärryksen kehittäminen, brändin ominaisuuksien jatkuvuus sekä sidosryhmien koordinointi. Näissä on analyysiin perustuen onnistuttu ilman heikentäviä havaintoja. Toisaalta analyysi osoitti myös kehityskohteita brändiuudistuksen eri vaiheissa, kuten sisäisen brändäyksen onnistuneisuus brändiuudistuksen lanseerausvaiheessa, sekä toi esille mahdollisia tulevaisuuden riskitekijöitä, jotka kannattaa ottaa huomioon brändityötä jatkettaessa, kuten työntekijöiden säilyttäminen arvoissa. Analyysi osoittaa,

että mahdollistajiin ja esteisiin voidaan vaikuttaa sisäisen markkinoinnin ulottuvuuksilla, eritoten johtamisella ja organisaatiokulttuurilla, sisäisellä viestinnällä ja kouluttamisella tarkasteltaessa brändiuudistusta nimenomaan työntekijöiden näkökulmasta.

## 5 Pohdinta ja johtopäätökset

Tässä luvussa tiivistetään tutkimuksen keskeisimmät tulokset. Lisäksi tuodaan esille liikkeenjohdollisia kehitysehdotuksia, eli mitä yritys X voisi parantaa sisäisessä markkinoinnissaan brändiuudistusprosessin näkökulmasta. Luvun lopussa käydään läpi jatkotutkimusehdotuksia niin toimeksiantajan näkökulmasta kuin laajemminkin.

### 5.1 Keskeiset tulokset

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli lisätä ymmärrystä sisäisen markkinoinnin keinoista edistää yrityksen brändiuudistuksen tavoitteita. Tutkimuksessa tarkasteltiin sisäisen markkinoinnin keinoja erityisesti niiden ulottuvuuksien osalta, joiden nähtiin vaikuttavan brändiuudistukseen ja sisäiseen brändäykseen. Sisäinen brändäys otettiin yhdeksi tarkastelunäkökulmaksi sen ollessa osa sisäistä markkinointia ja merkittävä tekijä yritysbändin luomisessa. Tutkimuskysymyksenä kysyttiin, millaiset sisäisen markkinoinnin keinot mahdollistavat onnistuneen uudelleenbrändäyksen henkilöstön näkökulmasta? Tutkimuksen tarkoitukseen ja tutkimuskysymykseen vastattiin kolmen tavoitteen kautta.

Ensimmäisenä tavoitteena tutkimuksessa oli muodostaa teorettinen viitekehys sisäisen markkinoinnin keinoista brändiuudistuksen toteuttamisessa. Tähän tavoitteeseen vastattiin luvussa 2, jossa luotiin teoriaa sisäisestä markkinoinnista, sisäisestä brändäyksestä ja brändiuudistuksesta tieteellisiin tutkimuksiin perustuen. Sisäisen markkinoinnin osalta tarkasteltiin erityisesti Qiun ja muiden (2022) sisäisen markkinoinnin ulottuvuuksia. Ulottuvuuksia verrattiin uudelleenbrändäyksen teoriaan, jossa hyödynnettiin erityisesti Millerin ja muiden (2014) tutkimusta uudelleenbrändäyksen prosessista ja uudelleenbrändäykseen vaikuttavista mahdollistavista ja estävistä tekijöistä. Sisäisen markkinoinnin ja uudelleenbrändäyksen teoriasta löydettiin yhteneviä kohtia, jotka vastasivat ennalta määriteltyyn tutkimuskysymykseen. Kuten Aziz ja muut (2012) toivat esille, sisäinen markkinointi ja työntekijöiden brändisuuntautuneisuus liittyvät vahvasti toisiinsa, ja sisäisen markkinoinnin kautta työntekijöitä saadaan sitoutumaan

organisaation arvoihin ja tavoitteisiin. Sisäisen markkinoinnin voidaan nähdä olevan merkittävässä roolissa brändiuudistuksen toteuttamisessa, ja sen myötä teoriasta johdettiin viitekehys (ks. kuvio 6), jossa hyödynnettiin erityisesti Qiun ja muiden (2022) esittämää mallia sisäisen markkinoinnin seurauksista (ks. kuvio 3).

Näistä tuloksista erityisen tarkastelun kohteeksi nostettiin muuhun teoriaan pohjautuen kolme eri ulottuvuutta, joiden nähtiin vaikuttavan erityisesti uudelleenbrändäysprosessiin henkilöstön näkökulmasta, eli johtaminen ja organisaatiokulttuuri, sisäinen viestintä sekä henkilöstön kehittäminen. Lisäksi viitekehukseen nostettiin sisäisen markkinoinnin seurauksista sitoutuneisuus brändiin, uskollisuus ja brändi-identifioituminen, joiden nähtiin olevan luodun teorian mukaan olennaisia sisäisen markkinoinnin ulottuvuuksien seurauksia uudelleenbrändäyksen onnistuneisuuden näkökulmasta. Näin ollen kerätystä teoriasta saatiin luotua viitekehys, joka ottaa huomioon merkittävimmät sisäisen markkinoinnin toimet erityisesti brändiuudistusta toteuttaessa. Teoreettisen viitekehymalli luotiin luvussa 2.5.

Teoreettiseen viitekehukseen valittiin erityisesti tutkimuksen kannalta kolme merkittävintä ulottuvuutta uudelleenbrändäyksen näkökulmasta, sekä merkittävimmät sisäisen markkinoinnin asenteelliset seuraukset. Analyysin myötä esille nousivat ulottuvuuksista myös työntekijöiden palkitseminen ja tunnustaminen, sekä useat muut työntekijätason ja organisaatiollisen tason seuraukset, kuten organisaatiollinen identifioituminen ja suusanallinen tiedonvälitys, joita sivuttiin analyysissä merkittävimpien ulottuvuuksien ulkopuolelta. Nämä havainnot vahvistavat sisäisen markkinoinnin vaikuttavuutta – sisäinen markkinointi vaikuttaa monin eri ulottuvuuksin, ja sen seurauksia esimerkiksi brändiuudistuksessa tulisi tarkastella laajasti ja avoimesti, kuten myös tässä tutkimuksessa pyrittiin tekemään. Luotu viitekehys ja tarkastelukulmat olivat uudelleenbrändäyksen kannalta olennaisimmassa osassa, mutta tutkimus antoi joustoa huomioida myös viitekehymalliin jääneet ulottuvuudet ja seuraukset, mikäli niitä esiintyi analyysissä.

Tutkimuksen toisena tavoitteena oli analysoida, mitä henkilöstö ajattelee yritys X:stä brändinä ja miten sisäinen markkinointi liittyen brändiuudistukseen on onnistunut henkilöstön näkökulmasta. Tätä tavoitetta varten luotiin haastattelurunko, jonka kysymykset pohjautuivat teoreettiseen viitekehykseen. Haastattelu toteutettiin kasvokkain ja internetin välityksellä, jotta koko henkilöstöllä, johtoa lukuun ottamatta, oli mahdollisuus saada äänensä kuuluviin. Tutkimuksen toiseen tavoitteeseen vastattiin empiirisessä osiossa luvussa 4. Empiirisestä aineistosta saatiin laaja ja moninäkökulmainen, ja sitä pystyttiin hyödyntämään analyysissa kattavasti sekä monipuolisesti. Aineistosta löytyi paljon yhtymäkohtia, joita pystyttiin yhdistämään teoreettisiin näkemyksiin.

Sisäisen markkinoinnin onnistuneisuutta brändiuudistuksessa tarkasteltiin kolmen eri ulottuvuuden kautta. Johtamisen ja organisaatiokulttuurin ulottuvuutta tarkasteltaessa voidaan yleisesti todeta henkilöstön pitävän yritys X:n brändiuudistusta erittäin hyvänä ja tarpeellisena muutoksena. Yritys X nähdään nykyaikaisena ja kansainvälisenä brändinä, jota myös brändiuudistuksella haluttiin tuoda esille. Toisaalta brändiuudistusprosessin hallittu läpivieminen jakoi henkilöstön mielipiteitä osan nähdessä uudistuksen prosessissa parannettavaa, etenkin nopean kasvun ja muutoksen hallinnan näkökulmasta.

Sisäisen viestinnän ulottuvuuden osalta voitiin havaita selkeimpiä kehityskohteita, sillä henkilöstö näki sisäisessä viestinnässä parannettavaa. Yksi merkittävä haaste oli uuden brändin arvojen kokonaisvaltainen viestintä. Yrityksen brändilupauksen ollessa ymmärretty ja sisäistetty suhteellisen hyvin, kokonaisvaltainen arvojen ymmärrys on vajaavaista. Lisäksi sisäinen viestintä brändiuudistuksen lanseerauksen aikaan jakoi mielipiteitä. Yksi merkittävä esiin noussut haaste oli myös sisäinen viestintä horisontaalisesti osastojen välillä.

Henkilöstön kehittämisen ulottuvuuden osalta voidaan yleisesti todeta henkilöstön kokeeneen oman kehittymisen ja mahdollisuuden kouluttautua parantuneen viime vuosien aikana huomattavasti. Henkilöstön kehittämisen toteutuminen on kuitenkin

usein työntekijälähtöistä ja lähiesihenkilön roolin nähtiin vaikuttavan tähän ulottuvuuteen merkittävästi. Työnantajalta kaivattiin lisää tukea kehittymiselle.

Työntekijöiden asenteellisista seurauksista voitiin nähdä yhteys sisäiseen brändäykseen, eli sisäisen viestinnän ja henkilöstön kehittämisen ulottuvuuksiin, sillä brändiin sitoutuneisuuden, uskollisuuden ja brändiin identifioitumisen voitiin nähdä liittyvän siihen, kuinka hyvin sisäinen brändäys yrityksessä on onnistunut. Työntekijän asenteellisista seurauksista analyysissä korostui työntekijöiden korkea sitoutuneisuus brändiä kohtaan. Henkilöstö koki sitoutuneisuutta, johon vaikutti esimerkiksi yrityksen arvomaailma, jonka he kokivat olevan linjassa heidän omien arvojen kanssa. Uskollisuutta tarkasteltaessa voitiin nähdä yhteys erityisesti kehittämisen ulottuvuuteen, sillä analyysin perusteella uskollisuuteen vaikuttaa oma mahdollisuus kehittyä.

Brändiin identifioitumisessa esiin nousi brändilähtöisyys, eli työntekijöiden kokemus siitä, että he viestivät omalla toiminnallaan brändin ominaisuuksista eteenpäin. Tässäkin voidaan nähdä yhteys sisäiseen brändäykseen, sillä työntekijän täytyy tietää brändistä ja uskoa siihen, jotta voi viestiä siitä positiivisesti eteenpäin. Sisäisen brändäyksen kautta yritys mahdollistaa työntekijän kykenevyyden siihen. Kuten Joseph ja muut (2021) kirjoittivat sisäinen brändäys on keino, jolla varmistetaan työntekijöiden viestivän brändin lupausta ja arvoista eteenpäin. Vastauksista pystyi myös huomaamaan, että henkilöt, jotka eivät koe sitoutuneisuutta brändiin ja brändiin identifioitumista, kokevat myös sisäisessä brändäyksessä, kuten sisäisen viestinnän onnistuneisuudessa ja kehittymisen tukemisessa puutteita. Tämä havainto konkretisoi asenteellisten seurauksien yhteyttä sisäiseen viestintään.

Kolmantena tavoitteena oli analysoida, miten uudelleenbrändäyksen mahdollistajat ja esteet näkyvät yritys X:n tapauksessa henkilöstön näkökulmasta. Tavoitteeseen vastattiin luvussa 4. tarkastelemalla Millerin ja muiden (2014) määrittelemiä uudelleenbrändäyksen mahdollistajia ja esteitä henkilöstöltä saatuun aineistoon peilaten. Aineistosta, joka perustui sisäisen markkinoinnin toimien tarkasteluun henkilöstön näkökulmasta,

voitiin silti löytää havaintoja jokaiseen mahdollistajaan ja esteeseen, jotka osaltaan vaikuttivat niihin positiivisesti tai negatiivisesti. Näin ollen voidaan todeta, että sisäisen markkinoinnin toimet vaikuttavat uudelleenbrändäysprosessin mahdollistajiin ja esteisiin.

Koko tutkimuksen keskeisimpänä johtopäätöksenä voidaan pitää sitä, että sisäisen markkinoinnin vaikutus brändiuudistukseen on ilmeinen. Tutkimuksella voidaan osoittaa uudelleenbrändäyksen mahdollistavista tekijöistä löytyvän yhtäläisyyksiä sisäisen markkinoinnin ulottuvuuksien kanssa, joita ovat erityisesti johtaminen ja organisaatiokulttuuri, sisäinen viestintä ja henkilöstön kehittäminen. Tulokset osoittavat luodun viitekehyksen tuovan esille toimeksiantajan henkilöstön mielikuvaa uudesta brändistä ja sisäisen markkinoinnin onnistuneisuutta brändiuudistuksen näkökulmasta. Lisäksi tutkimus teki näkyväksi yrityksessä tapahtuneen uudelleenbrändäyksen mahdollistajia ja esteitä yrityksen sisäisestä näkökulmasta (ks. kuvio 10).

Tämä tutkimus auttaa toimeksiantajaa sisäisen markkinoinnin parantamisessa, sillä kuten Qiu ja muut (2022) tutkimuksessaan määrittelivät, myös sisäisen markkinoinnin analysointi eli työntekijöiden tarpeiden ja toiveiden kerääminen kuuluu sisäisen markkinoinnin keinoihin. Tämä tutkimus antaa toimeksiantajalle tietoa työntekijöiden tarpeista ja toiveista liittyen eritoten brändiuudistuksen tämänhetkiseen tilanteeseen. Tämän tutkimuksen jälkeen toimeksiantaja pystyy toteuttamaan myös asiakaslähtöisiä toimia paremmin, sillä kuten Ahmed ja Rafiq (2003) sekä Qiu ja muut (2022) toivat tutkimuksissaan esille, kun sisäisten asiakkaiden tarpeet on tyydytetty, organisaatio pystyy palvelemaan myös ulkoisia asiakkaitaan paremmin.

## **5.2 Liikkeenjohdolliset kehityssuositukset**

Tässä luvussa käsitellään liikkeenjohdollisia kehityssuosituksia, joita ilmeni tehdyssä analyysissä. Kun yritys ottaa huomioon toiminnassaan seuraavaksi esitellyt

kehityssuosituksset, parantaa se yrityksen sisäistä markkinointia sekä brändityötä, ja sen kautta henkilöstön tyytyväisyyttä sisäistä markkinointia kohtaan.

Tutkimusaineistoa analysoitaessa voitiin huomata henkilöstöllä olevan eriäviä mielipiteitä sisäisen viestinnän onnistuneisuudesta brändiuudistuksesta tiedottamisen suhteen. Osa koki, ettei ollut saanut riittävästi tietoa uudistuksesta. Yritys X :llä uudelleenbrändäysprosessin vaihe 2, eli uudelleenbrändäysstrategian toteuttaminen sisäisen brändäyksen kautta kesti vain pari kuukautta ja sisäinen viestintä tuolta ajalta oli henkilöstön vastauksiin perustuen melko yksisuuntaista. Kehityssuosituksena yrityksen tulisi käyttää sisäiseen brändäykseen enemmän aikaa, jotta henkilöstön suhtautumista brändiuudistukseen voidaan paremmin hallinnoida, ja jotta henkilöstö ehtii omaksumaan uuden brändin. Kuten Joseph ja muut (2021) kirjoittivat tutkimuksessaan, jos henkilöstö ei ymmärrä brändiuudistuksessa tehtyjä muutoksia, se voi vähentää työntekijöiden tukea brändiuudistusta kohtaan. Samalla sisäisen brändäyksen tulisi olla enemmän kaksisuuntaista, jolloin myös henkilöstö voi osallistua brändin kehittämiseen edesauttaen uudelleenbrändäysprosessin onnistuneisuutta.

Joseph ja muut (2021) korostavat, että yrityksen työntekijöiden on ymmärrettävä brändiuudistuksessa tehdyt muutokset brändin ominaisuuksiin, visioon ja tavoitteisiin, ja siten sitouduttava brändin menestykseen. Ymmärryksen puutteellisuus voi vähentää työntekijöiden tukea ja myönteistä asennetta organisaatiota kohtaan. Näin voi tutkijoiden mukaan tapahtua, jos työntekijöitä ei tueta sitoutumaan brändiin lupauksen mukaisesti. Siksi onkin tärkeää pyrkiä hallinnoimaan työntekijöiden reaktioiden ja muutoksen vastaanottoa brändimuutoksen aikana. Kehityssuosituksena yrityksen tulisi hyödyntää kaksisuuntaista viestintää yrityksen työntekijöiden ja johdon välillä, jotta johdossa oltaisiin tietoisia, millainen ymmärrys brändistä työntekijöillä on, ja siten työntekijöiden reaktioita muutokseen voitaisiin hallinnoida paremmin.

Kuten on tullut monesti esille, sisäisen brändäyksen yksi tärkeimmistä tarkoituksista on viestiä ymmärrettävästi yrityksen arvoista (Matanda & Njubisi, 2013; Taku ja muut, 2022).

Vaikka ennalta määritellyjä arvoja tulikin vastauksissa esille useasti, koko arvomaailman kokonaisuuden viestinnässä olisi parannettavaa. Kaikkien neljän arvon omaksumisessa nähdään puutteita, joita voidaan parantaa sisäisen viestinnän kautta. Kehityssuositukseksi yrityksen tulisi viestiä sisäisesti tarkemmin, mitä arvot ovat ja miten ne näkyvät yrityksen X:n toiminnassa käytännössä. Näin työntekijät pystyvät paremmin viestimään arvoja myös ulkoisille asiakkaille parantaen heidän kokemustaan ja ymmärrystään yrityksestä.

Kuten analyysistä kävi ilmi, osa vastaajista toivoi yrityksen arvomaailmassa korostettavan enemmän työntekijöiden hyvinvointia, joka on brändiuudistuksen jälkeen jäänyt arvoissa vähemmälle huomiolle. Tutkimuksen keskittyessä nimenomaan sisäiseen markkinointiin, huomion arvoista on, että yksikään haastatteluun osallistuneista ei kokenut asiakaslähtöisyyden termin koskevan sisäistä asiakaslähtöisyyttä vastauksien liittyessä ainoastaan ulkoisten asiakkaiden huomioimiseen. Asiakaslähtöisyys arvona voi kuitenkin kattaa ulkoiset ja sisäiset asiakkaat. Yksi kysymys lienee, miten henkilöstö näkee ja kokee asiakaslähtöisyyden arvona, nähdäänkö se pelkästään ulkoisena asiakaslähtöisyytenä vai sisältyykö siihen myös sisäisen asiakaslähtöisyyden näkökulma? Liikkeenjohdollisena kehityssuositukseksi ehdotetaan asiakaslähtöisyysarvossa korostettavan lisäksi myös sisäisen asiakkaan merkitystä, joka on tutkimuksen mukaan työntekijöille tärkeä arvo.

Taku ja muut (2022) puhuivat tutkimuksessaan asiakaspolun kosketuspisteistä, joissa työntekijät kohtaavat ulkoisia asiakkaita ja jakavat muun muassa yrityksen arvoja. Näin ollen työntekijät kohtaavat näissä kosketuspisteissä myös asiakkaiden tarpeita ja kokemuksia. Empiirisestä aineistosta selvisi merkittävä sisäisen markkinoinnin kehityskohde liittyen sisäisen viestinnän vertikaaliseen viestintään. Henkilöstö koki osastojen välisessä viestinnässä parannettavaa ja yhteistyössä puutteita. Kuten Ahmed ja Rafiq (2003) toivat tutkimuksessaan esille sisäisessä markkinoinnissa olevan tärkeää jokainen organisaation työntekijän näkevän, miten hänen tekemänsä toimet vaikuttavat ”seuraavaan asiakkaaseen” ja miten ne linkittyvät toisiinsa. Sen vuoksi sisäisten suhteiden luominen ja yhdenmukaistaminen työntekijöiden välillä on tutkijoiden mukaan välttämätöntä, jotta

organisaatio voi parantaa suorituskyykyään. Tällä hetkellä yritys X:n työntekijöiden ymmärrys omien toimien vaikutuksesta niin sanottuun ”seuraavaan asiakkaaseen” on analyysin perusteella puutteellista. Useissa vastauksissa koettiin, että tieto ei kulje osastojen välillä, osastot toimivat erillisinä yksikköinä etenkin brändiuudistuksen ja yrityksen kasvun jälkeen, ja osastojen välinen yhteistyö on puutteellista. Tieto ulkoisen asiakkaan tarpeesta siirtyy asiakkaan kanssa kosketuspisteessä olevalle työntekijälle, mutta haaste on, miten tieto siirtyy työntekijältä seuraavalle tekijälle eri osastolle. Tämän voidaan nähdä vaikuttavan yrityksen suorituskyykyyn heikentävästi. Tähän vaikuttaa osaltaan myös organisaatiokulttuuri, jossa osastot työskentelevät erillään toisistaan, eikä tiivistä yhteistyötä ole rakennettu. Kehityssuosituksena yrityksen tulisi panostaa osastojen väliseen sisäiseen viestintään parantamalla avointa kommunikaatiota ja yhteistyötä osastojen välillä.

Vastauksissa toistui useaan otteeseen lähiesihenkilön merkitys, joka oli olennaista esimerkiksi sisäisen viestinnän onnistuneisuudessa, motivoinnin keinona, uskollisuuden pysyvyydessä sekä henkilökohtaisen kasvun ja kehittymisen mahdollistajana. Vastauksista voidaankin päätellä, että niin sisäisessä markkinoinnissa yleisesti kuin brändiuudistuksen toteuttamisessa lähiesihenkilöllä on suuri rooli monissa eri sisäisen markkinoinnin keinoissa. Kehityssuosituksena työntekijöiden ja lähiesihenkilön keskinäiseen suhteeseen kannattaa panostaa myös jatkossa, jotta heidän yhteistyö edesauttaa sisäisen markkinoinnin ulottuvuuksien onnistuneisuutta vaikuttaen sitä kautta työntekijän asenteellisiin seurauksiin, kuten uskollisuuteen.

Kuten tuli ilmi, epävarmoihin ja kielteisiin mielipiteisiin työskentelystä yritys X:ssä tulevaisuudessa liittyi työtehtävien mielenkiinnon säilyminen. Tähän olennaista lienee osaltaan se, tuetaanko työntekijän kehittymistä riittävästi, jotta työ pysyy mielenkiintoisena myös tulevaisuudessa ja mahdollinen kehittyminen tai työtehtävien uudelleenorganisointi otetaan tarpeen vaatiessa huomioon. Tärkeässä roolissa työntekijän tukemisessa on lähiesihenkilö, jonka tulisi ottaa huomioon työntekijän motivaatio työtehtäviä kohtaan ja vahvistaa uskollisuutta. Viestitääkö esimerkiksi kehityskeskusteluissa tarpeeksi työnantajan halusta tukea työntekijää omassa kehitymisessään ja

kouluttautumishalussa? Voisiko kehityskeskusteluissa painottaa enemmän työnantajan kiinnostusta työntekijän kehittymiselle, jotta työntekijät kokisivat enemmän motivointia ja tukea työnantajan suunnalta?

Työnantajan motivoinnin osalta vastauksissa näkyi puutteita, sillä kaikki työntekijät eivät osanneet kertoa, miten heitä on motivoitu työnantajan toimesta. Tärkeää olisikin selvittää, miten kukin työntekijä yksilöllisesti haluaa motivoitumista tapahtuvan. Toiset voivat kokea motivointia tuottavaksi tekijäksi toiminnallisen arvon, eli esimerkiksi mahdollisuuden kehittyä työssään, kun taas toinen voi kokea motivointia tunteellisen arvon, kuten palautteen kautta. Yhtenä motivoinnin keinona tuli jo vastauksissakin esille me-hengen kasvattaminen yrityskulttuurissa. Kuten jo aiemmin kävi ilmi, isossa roolissa on etenkin työntekijän oma esihenkilö, jonka tulee ottaa huomioon työntekijän yksilölliset tarpeet motivoinnin saavuttamiseksi. Liikkeenjohdollisena kehityssuosituksena suositellaan perehtymään työnantajan motivoinnin keinoihin ja selvittämään, miten niitä voidaan parantaa omassa työyhteisössä yksilöt huomioon ottaen. Samalla yrityksen johdon tulisi varmistaa, että motivoinnin keinot ovat selkeitä myös esihenkilöille.

### **5.3 Tutkimuksen rajoitukset ja jatkotutkimusehdotukset**

Tutkimuksen aikana kävi ilmi, että sisäisen markkinoinnin vaikutuksesta brändiuudistukseen on tutkittu tieteellisesti melko vähän. Tässä tutkimuksessa luotiin viitekehysmalli perustuen aiempiin tieteellisiin tutkimuksiin, joiden aihe koski sisäistä markkinointia tai uudelleenbrändäysprosessia. Valmiita, laajoja tutkimuksia aiheesta ei ollut. Teoriaa yhdistämällä löytyi yhtäläisyyksiä, joista voitiin tehdä johtopäätöksiä viitekehysmallin luomiseksi. Näin ollen tällä tutkimuksella on merkittävää uutuusarvoa paikkaamaan havaittua tutkimusaukkoa. Aihetta olisi kuitenkin syytä tutkia myös perusteellisemmin, sillä tämä tutkimus on vain yksittäinen intensiivinen tapaustutkimus, joka tutkii aihetta toimeksiantajan henkilöstön näkökulmasta, eikä näin ollen luo yleistettävää tietoa. Aihe on ajankohtainen sisäisen markkinoinnin ollessa yhä merkityksellisempää uuden sukupolven siirtyessä työelämään ja nykypäivän henkilöstön vaatiessa yhä enemmän

työnantajaltaan. Myös brändiuudistus on aiheena nykypäivää, sillä maailman kehittyessä ja muuttuessa nopeasti, yritysten tulisi pystyä pitämään brändinsä ajankohtaisena ympärillä tapahtuviin muutoksiin peilaten.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on lisätä ymmärrystä sisäisen markkinoinnin keinoista uudelleenbrändäyksessä. Sisäistä markkinointia tarkastellaan henkilöstön näkökulmasta, ja aineisto on kerätty yhdeltä ydinsidosryhmältä, eli henkilöstöltä. Näin ollen tutkimuksen näkökulma uudelleenbrändäyksen mahdollistajiin ja esteisiin, sekä sisäisen markkinoinnin ulottuvuuksien käsittelyyn on tutkimuksen tarkoituksen myötä rajattu kapeaksi. Laajempi sidosryhmien, kuten asiakkaiden huomioiminen aineistossa olisi luultavasti lisännyt havaintoja uudelleenbrändäysprosessin mahdollistajissa ja esteissä. Lisäksi laajempi sidosryhmien tarkastelu olisi myös ottanut sisäisen markkinoinnin ulottuvuudet laajemmin huomioon uudelleenbrändäysprosessiin liittyen. Aineistosta tehdyt havainnot kuitenkin antoivat viittauksia siitä, että sisäisen markkinoinnin ulottuvuuksien ja seurauksien tarkastelulla laajemmin voitaisiin saada uusia ja syvällisempiä havaintoja uudelleenbrändäyksen mahdollisista esteistä ja mahdollistajista.

Tämän tutkimuksen rajoitukseen liittyen, yritys X:n näkökulmasta jatkotutkimusta voitaisiin kuitenkin tehdä myös laajemmalla näkökulmalla, jossa sisäistä markkinointia arvioidaisiin myös muiden ulottuvuuksien kautta. Laajempi näkökulma voisi tuoda esille laajemmin sisäisen markkinoinnin toimien kehityskohteita ja näin ollen auttaa parantamaan sisäisen markkinoinnin tehokkuutta.

Tässä tutkimuksessa uudelleenbrändäysprosessia ja sen mahdollistajia ja esteitä tarkasteltiin henkilöstöltä saatuun tutkimusaineistoon ja näkemyksiin peilaten. Miller ja muut (2014) eivät kuitenkaan rajaa mahdollistajien ja esteiden tarkastelua ainoastaan henkilöstöön, vaan he puhuvat yleisemmin sidosryhmistä. Yksi jatkotutkimusehdotus olisikin uudelleenbrändäyksen mahdollistajien ja esteiden tarkastelu laajemmalla näkökulmalla, huomioon ottaen myös muut sidosryhmät, kuten asiakkaat. Tätä tutkimustarvetta tukee myös haastatteluissa esiin noussut havainto: asiakkaiden joukosta löytyy pitkäaikaisia

yhteistyökumppaneita, jotka ovat kokeneet yritys X:n brändiuudistuksen. Millainen on heidän näkemyksensä brändiuudistuksesta? Teoriaan viitaten, kun sisäisten asiakkaiden tarpeet on tyydytetty, organisaatiolla on paremmat mahdollisuudet palvella ulkoisia asiakkaita (Ahmed ja Rafiq, 2003). Nyt kun aihetta on tutkittu sisäisestä näkökulmasta, ja kehitetään tutkimuksessa esiin nousseita sisäisten asiakkaiden tarpeita, olisi seuraavaksi luontevaa siirtyä ulkoisten asiakkaiden pariin, ja tutkia brändiuudistuksen onnistuneisuutta heidän näkökulmastaan. Nouisiko tutkimuksessa esille samoja kehityskohteita ja/tai onnistumisia?

## Lähteet

- Ahmed, P. K. & Rafiq, M. (2003). Internal marketing issues and challenges. *European Journal Of Marketing*, 37(9), 1177-1186. <https://doi.org/10.1108/03090560310498813>
- Ahmed, P. K., Rafiq, M., & Saad, N. M. (2003). Internal marketing and the mediating role of organisational competencies. *European Journal of Marketing*, 37(9), 1221-1241. <https://doi.org/10.1108/03090560310486960>
- Anttila, P. (1996). *Tutkimisen taito ja tiedonhankinta: Taito-, taide- ja muotoilualojen tutkimuksen työvälineet*. Akatiimi. Saatavilla osoitteessa: <https://metodix.fi/2014/05/17/anttila-pirkko-tutkimisen-taito-ja-tiedon-hankinta/> (Noudettu 16.12.2022)
- Azizi, S., Ghytasivand, F., & Fakharmanesh, S. (2012). Impact of Brand Orientation, Internal Marketing and Job Satisfaction on the Internal Brand Equity: The Case of Iranian's Food and Pharmaceutical Companies. *International review of management and marketing*, 2(2), 122-129.
- Burmann, C., & Zeplin, S. (2005). Building brand commitment: A behavioural approach to internal brand management. *The Journal of Brand Management*, 12(4), 279-300. <https://doi.org/10.1057/palgrave.bm.2540223>
- De Chernatony, L., Christodoulides, G., Roper, S. & Abimbola, T. (2008). *Brand Management*. Emerald Group Publishing Limited.
- Eriksson, P. & Kovalainen, A. (2016). *Qualitative methods in business research* (2nd edition.). Sage Publications.
- Finney, S., & Scherrebeck-Hansen, M. (2010). Internal marketing as a change management tool: A case study in re-branding. *Journal of Marketing Communications*, 16(5), 325-344. <https://doi.org/10.1080/13527260903023916>
- Grace, D. & Lo Iacono, J. (2015). Value creation: An internal customers' perspective. *The Journal Of Services Marketing*, 29(6/7), 560-570. <https://doi.org/10.1108/JSM-09-2014-0311>
- Grönroos, Christian (1998) *Nyt kilpaillaan palveluilla*. 5. uud. p. WSOY, Porvoo.

- Hooley, G. J., Nicoulaud, B., Rudd, J. & Lee, N. (2020). *Marketing strategy and competitive positioning* (Seventh edition.). Pearson.
- Hoppe, D. (2018). Linking employer branding and internal branding: Establishing perceived employer brand image as an antecedent of favourable employee brand attitudes and behaviours. *The Journal of Product & Brand Management*, 27(4), 452-467. <https://doi.org/10.1108/JPBM-12-2016-1374>
- Huang, Y. (2020). Internal Marketing and Internal Customer: A Review, Reconceptualization, and Extension. *Journal of Relationship Marketing (Binghamton, N.Y.)*, 19(3), 165-181. <https://doi.org/10.1080/15332667.2019.1664873>
- Huhta, M. & Myllyntaus, V. (2021). *Työnantajabrändi ja työntekijäkokemus: Rakenna vetovoimainen työpaikka, jota tavoittelemasi työntekijät rakastavat ja kilpailijasi kadehtivat*. Alma Talent.
- Joseph, A., Gupta, S., Wang, Y. & Schoefer, K. (2021). Corporate rebranding: An internal perspective. *Journal of Business Research*, 130, 709-723. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.04.020>
- Koskinen, I., Peltonen, T. & Alasuutari, P. (2005). Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Vastapaino.
- Löhndorf, B., & Diamantopoulos, A. (2014). Internal Branding: Social Identity and Social Exchange Perspectives on Turning Employees into Brand Champions. *Journal of service research : JSR*, 17(3), 310-325. <https://doi.org/10.1177/1094670514522098>
- Matanda, M. J., & Ndubisi, N. O. (2013). Internal marketing, internal branding, and organisational outcomes: The moderating role of perceived goal congruence. *Journal of Marketing Management*, 29(9-10), 1030-1055. <https://doi.org/10.1080/0267257X.2013.800902>
- 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 : IJMR*, 16(3), 265-289. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12020>

- Park, J. H. & Tran, T. B. H. (2018). Internal marketing, employee customer-oriented behaviors, and customer behavioral responses. *Psychology & marketing*, 35(6), 412-426. <https://doi.org/10.1002/mar.21095>
- Puusa, A., Juuti, P. & Aaltio, I. (2020). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus.
- Qiu, J., Boukis, A. & Storey, C. (2022). Internal Marketing: A Systematic Review. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 30(1), 53-67. <https://doi.org/10.1080/10696679.2021.1886588>
- Ruokolainen, P. (2020). *Brändikäsikirja: Näin teet yritysbrändistä vetovoimaisen!* (1. painos.). Kauppakamari.
- Salmons, J. *Qualitative Online Interviews: Strategies, Design, and Skills*. SAGE Publications, Inc.
- Sasmita, J., & Mohd Suki, N. (2015). Young consumers' insights on brand equity: Effects of brand association, brand loyalty, brand awareness, and brand image. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 43(3), 276-292. <https://doi.org/10.1108/IJRDM-02-2014-0024>
- Stuart, H. (2012). Living the Corporate Rebrand: The Employee Perspective. *Corporate reputation review*, 15(3), 158-168. <https://doi.org/10.1057/crr.2012.9>
- Taku, B., Saini, Y. K., & Abratt, R. (2022). The Impact of Internal Branding on Employees' Brand Supporting Behaviour in Banking. *Services marketing quarterly*, 43(2), 166-182. <https://doi.org/10.1080/15332969.2021.1987610>
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi (Uudistettu laitos.)*. Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods* (4th ed.). Sage.

## **Liitteet**

### **Liite 1. Tutkimustiedote**

#### **EN Research release**

#### **Research - The impact of internal marketing on brand renewal and internal branding**

We invite you to participate in this interview study which examines the activities of internal marketing and internal branding that can be used to promote the goals of the company's brand renewal.

After reading this release, you will be asked for your consent to participate in the study. If needed, you can ask the researcher for more information for example by email.

#### **Objective of the study**

The aim of this study is to analyse what (yritys X) employees think about (yritys X) as a brand and how they understand the brand rebranding of the company.

#### **Timetable and stages of the study**

The study will start with a first face-to-face interview in February 2023. About five employees of the company will be selected for the face-to-face interview. After that the interviews will be extended beyond the face-to-face interviews to include internet interviews in March 2023. The study includes background information on the interviewee and an interview section. The interview does not require preparation from the interviewee and there are no right or wrong answers. The interview aims to bring out the employee's own experience and perspective. Answers should be as honest, open and extensively as possible.

The face-to-face interview will be arranged with the interviewee in advance, and will be conducted in a quiet environment, without external distractions. The interview will be

recorded to facilitate transcription of the interview. The recording will not be shared with third parties. The interview will be anonymous and will last approximately 30 minutes.

A link to the internet interview will be sent by email to (yritys X) employees in both Finnish and English. The company's management will not participate in the study. The interview is anonymous. The interview will include background information and open-ended questions. The interview will be conducted via Webropol. The interview will take approximately 15-25 minutes to complete.

There is no fee for participating in the study.

#### **Benefits and risks associated with research**

The results of the study can be used to develop (yritys X) internal marketing and internal branding. There are no financial or personal data processing risks associated with the methods used in the study. (Yritys x) has the right to withhold the content of the study if reputational risks are identified.

#### **Confidentiality, data processing and retention**

The data collected in this study will be treated confidentially as required by the EU General Data Protection Regulation and the Finnish Data Protection Act. The study data will not be used for other studies. The researcher is not allowed to share the interview material with third parties.

#### **Privacy/privacy of individuals in publications**

When reporting the results, the interviewees will be anonymised, in the examples, the parts that could allow identification are removed.

The study file and the data collected in the context of the study will be stored at the University of Vaasa in accordance with the University's data management guidelines until 06/23, after which they will be destroyed.

**Volunteering**

Participation in the study is voluntary and you can withdraw your participation at any time. If you withdraw your participation, the data collected up to the date of the withdrawal notice may still be used in the study.

**Privacy in research publications and public access to research**

The names of the respondents will not be associated with the responses at any stage, and therefore will not be mentioned in the context of the study, the results will be treated in a completely anonymous way. The completed study will be sent to the participants by email before publication. The email address will not be linked to the results.

**Use of data for non-research and further research purposes**

The data will not be used for purposes other than the research use of this study.

**Further information**

For further information about the study, please contact:

Heli Pyykkönen

Research supervisor: Hanna Leipämaa-Leskinen

**Contact details of the researcher**

Heli Pyykkönen

University of Vaasa, Department of Marketing and Communication, Marketing Management, M.Sc.

**Data protection notice**

**Data controller:** Heli Pyykkönen

**Purpose of processing personal data:** thesis. The purpose of the study is to increase the understanding of how internal marketing and internal branding can contribute to the objectives of corporate brand renewal. The client in this case study is (yritys X), and the

personal data processed can be used to examine the success of the client's internal marketing activities in connection with brand renewal.

**Legal basis for processing personal data:** consent of the interviewees.

**Retention period or grounds for retention:** Until the thesis is approved, estimated completion date 06/2023.

## **FI Tutkimustiedote**

### **Tutkimus – Sisäisen markkinoinnin vaikutus brändi uudistukseen ja sisäiseen brändäykseen**

Pyydämme sinua osallistumaan tähän haastattelututkimukseen, jossa tutkitaan sisäisen markkinoinnin ja sisäisen brändäyksen keinoja, joilla voidaan edistää yrityksen brändi uudistuksen tavoitteita.

Tämän tiedotteen lukemisten jälkeen sinulta pyydetään suostumus tutkimukseen osallistumiseen. Voit halutessasi esittää kysymyksiä tutkijalle esimerkiksi sähköpostilla.

### **Tutkimuksen tavoite**

Tämän tutkimuksen tavoitteena on analysoida, mitä (yritys X:n) henkilöstö ajattelee (yritys X:stä) brändinä, ja miten henkilöstö ymmärtää yrityksessä tapahtuneen brändi uudistuksen.

### **Tutkimuksen aikataulu ja vaiheet**

Tutkimus aloitetaan ensimmäisellä kasvokkain tapahtuvalla haastattelulla helmikuussa 2023. Kasvokkain tapahtuvaan haastatteluun valitaan noin viisi yrityksen työntekijää. Tämän jälkeen haastatteluita laajennetaan kasvokkain tapahtuvien haastatteluiden lisäksi internet-haastatteluihin maaliskuussa 2023. Tutkimus sisältää haastateltavan taustatietojen täydentämisen sekä haastatteluosuuden. Haastattelu ei vaadi haastateltavalta valmistautumista, eikä haastatteluun ole oikeita tai vääriä vastauksia. Haastattelussa pyritään saamaan esille työntekijän oma kokemus ja näkökulma. Vastauksiin toivotaan mahdollisimman rehellisiä, avoimia ja kattavia vastauksia. [...]

Kasvokkain tapahtuva haastattelu sovitaan haastateltavan kanssa ennakoon, ja toteutetaan rauhallisessa ympäristössä, ilman ulkopuolisia häiriötekijöitä. Haastattelu nauhoitetaan helpottamaan haastattelun litterointia. Nauhoitetta ei jaeta kolmansille osapuolille. Haastattelu on anonyymi ja kesto on noin 30 minuuttia.

Internet-haastatteluun johtava linkki lähetetään sähköpostilla (yritys X:n) työntekijöille sekä suomeksi että englanniksi. Yrityksen johto ei osallistu tutkimukseen. Haastattelu on anonyymi. Haastatteluun sisältyy taustatietojen täydentäminen sekä avoimia kysymyksiä. Haastattelu toteutetaan Webropolin kautta. Haastatteluun vastaamiseen kuluu noin 15–25 minuuttia.

Tutkimukseen osallistumisesta ei makseta palkkiota.

#### **Tutkimukseen liittyvät hyödyt ja riskit**

Tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää (yritys X:n) sisäisen markkinoinnin ja sisäisen brändäyksen kehittämisessä. Tutkimuksessa käytettäviin menetelmiin ei liity taloudellisia tai henkilötietojen käsittelyyn liittyviä riskejä. (Yritys X:llä) on oikeus salata tutkimuksen sisältö, mikäli yrityksen maineeseen liittyviä riskejä havaitaan.

#### **Luottamuksellisuus, tietojen käsittely ja säilyttäminen**

Tässä tutkimuksessa kerättyä tietoa käsitellään luottamuksellisesti EU:n tietosuojasetuksen ja Suomen tietosuojalain edellyttämällä tavalla. Tutkimusaineistoa ei hyödynnetä muihin tutkimuksiin. Tutkija ei saa jakaa haastatteluaineistoa kolmansille osapuolille.

#### **Henkilöiden yksityisyys/yksityisyydensuoja julkaisuissa**

Tulosten raportoinnin yhteydessä kohdehenkilöt anonymisoidaan, eli esimerkeistä poistetaan kohdat, jotka voisivat mahdollistaa tunnistamisen.

Tutkimustiedostoa ja tutkimuksen yhteydessä kerättyjä aineistoja säilytetään Vaasan yliopistossa yliopiston aineistohallinnan ohjeiden mukaisella tavalla 06/23 saakka, jonka jälkeen ne hävitetään.

### **Vapaaehtoisuus**

Tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista ja voit peruuttaa osallistumisesi tutkimukseen milloin tahansa. Jos perut osallistumisesi, peruuttamisilmoitukseen mennessä kerättyjä tietoja voidaan käyttää tutkimuksessa edelleen.

### **Yksityisyys tutkimusjulkaisuissa ja tutkimuksen julkisuus**

Tutkittavien henkilöiden nimiä ei yhdistetä vastauksiin missään vaiheessa, eikä näin ollen mainita tutkimuksen yhteydessä, vaan tulokset käsitellään täysin anonyymisti. Valmis tutkimus lähetetään tutkimukseen osallistujille ennen sen julkaisua sähköpostitse. Sähköpostiosoitetta ei yhdistetä tuloksiin.

### **Aineiston käyttäminen muuhun kuin tutkimuskäyttöön ja jatkotutkimukseen**

Aineistoa ei käytetä muuhun kuin tämän tutkimuksen tutkimuskäyttöön.

### **Lisätiedot**

Lisätietoja tutkimuksesta antavat:

Heli Pyykkönen

Tutkimuksen ohjaaja: Hanna Leipämaa-Leskinen

Tutkijan yhteystiedot

Heli Pyykkönen

Vaasan yliopisto, Markkinoinnin ja viestinnän yksikkö, Markkinoinnin johtamisen koulutusohjelma, KTM.

### **Tietosuojailmoitus**

**Rekisterinpitäjä:** Heli Pyykkönen

**Henkilötietojen käsittelyn tarkoitus:** opinnäytetyö. Tutkimuksen tarkoituksena on lisätä ymmärrystä sisäisen markkinoinnin ja sisäisen brändäyksen keinoista edistää yrityksen brändiuudistuksen tavoitteita. Toimeksiantajana tässä tapaustutkimuksessa on (yritys X), ja käsiteltävillä henkilötiedoilla voidaan tutkia toimeksiantajan sisäisen markkinoinnin toimien onnistuneisuutta brändiuudistuksen yhteydessä.

**Henkilötietojen käsittelyn oikeusperuste:** Haastateltavien suostumus.

**Henkilötietojen säilytysaika tai sen määräytymisperuste:** Kunnes opinnäytetyö on hyväksytty, arvioitu valmistumisaika 06/2023.

## Liite 2. Haastattelurunko

### EN Interview framework:

#### Background information:

How long have you worked at (yritys X):

0-3 years

3-6 years

6 years or more

#### Which department you work in:

[...]

### Interview questions:

#### Leadership and organisational culture

1. Describe (yritys X) as an employer:
2. What is (yritys X) commitment to you as an employee/do you trust the employer?  
Why yes/no?
3. How are you involved in promoting the things that are important to you at (yritys X)?
4. How (yritys X) customer focus is reflected and how do you think (yritys X) invests in improving the customer experience?

#### Internal communication

5. How do you perceive internal communication, and do you feel that information spreads effectively?
6. **What do you think** is the brand promise of (yritys X)? What does it mean to you?  
Note! Please answer the question honestly, and do not check the "correct" answer.  
(Brand promise = what the brand promises to the customer, benefit/meaning to the customer)

7. **What you think**, what are the values of (yritys X) and can you identify with (yritys X) values? Why yes/no?

Note! Please answer the question honestly, and do not check the "correct" answer.

8. How do you think (yritys X) differs as a brand from (yritys Y)? If you worked for (yritys Y) at the time, how did you get information about the rebranding when (yritys Y) became (yritys X) and do you think you were sufficiently informed about the rebranding?

### **Staff development/training**

9. How has (yritys X) supported your personal growth and career development?

10. Do you feel that you have received the necessary training for your development?

11. How have you been motivated by your employer?

### **Employee attitude**

12. Do you feel committed to (yritys X) and how is this reflected in your daily work?

13. How do you feel you are part of the (yritys X) brand/how do you identify with the brand?

14. From your perspective, do you think you will still be working for (yritys X) in five years? Why?

15. What are the things that make you feel identification, commitment, and loyalty to (yritys X)?

### **FI Haastattelurunko:**

#### **Taustatiedot:**

Kuinka kauan olet työskennellyt (yritys X:llä):

0-3 vuotta

3-6 vuotta

6 vuotta tai enemmän

#### **Millä osastolla työskentelet:**

[...]

## Haastattelukysymykset:

### Johtaminen ja organisaatiokulttuuri

1. Kuvaile (yritys X:ää) työnantajana:
2. Miten (yritys X) on sitoutunut sinuun työntekijänä/luotatko työnantajaan? Miksi kyllä/ei?
3. Millä tavalla osallistut sinulle tärkeiden asioiden edistämiseen (yritys X:ssä)?
4. Miten (yritys X:n) asiakaslähtöisyys näkyy arjessa ja miten (yritys X) panostaa mielestäsi asiakaskokemuksen parantamiseen?

### Sisäinen viestintä

5. Millaisena koet sisäisen tiedotuksen ja koetko tiedon leviävän tehokkaasti?
6. **Mikä on mielestäsi** (yritys X:n) brändilupaus? Mitä se sinulle tarkoittaa?  
Huom! Vastaathan kysymykseen rehellisesti, etkä tarkista "oikeaa" vastausta.  
(Brändilupaus = mitä brändi lupaa asiakkaalle, hyöty/merkitys asiakkaalle)
7. **Mitkä ovat mielestäsi** (yritys X:n) arvot ja pystytkö samaistumaan (yritys X:n) arvoihin? Miksi kyllä/ei?  
Huom! Vastaathan kysymykseen rehellisesti, etkä tarkista "oikeaa" vastausta.
8. Miten (yritys X) eroaa mielestäsi brändinä (yritys Y:stä)? Jos olet työskennellyt (yritys Y:n) aikaan, miten sait tietoa brändiuudistuksesta, kun (yritys Y) muuttui (yritys X:ksi), ja saitko mielestäsi riittävästi tietoa uudistuksesta?

### Henkilöstön kehittäminen/koulutus

9. Miten (yritys X) on tukenut henkilökohtaista kasvuasi ja urakehittymistäsi?
10. Oletko kokenut saaneesi tarvittavaa koulutusta kehittymisesi kannalta?
11. Miten sinua on motivoitu työnantajan toimesta?

### Työntekijän asenteellisuus

12. Koetko olevasi sitoutunut (yritys X:n) toimintaan? Miten se ilmenee arjessa?
13. Miten koet olevasi osa (yritys X:n) brändiä/miten koet samaistuvasi brändiin?
14. Omasta näkökulmasta, uskotko työskenteleväsi (yritys X:ssä) myös viiden vuoden kuluttua? Miksi?
15. Mitkä asiat saavat sinut kokemaan samaistumista, sitoutuneisuutta ja uskollisuutta (yritys X:ää) kohtaan?

Vapaa sana!

### Liite 3. Kutsu haastatteluun

EN/FI

Hi,

I am Heli Pyykkönen [...]. I'm studying for a Master's degree in Marketing Management at the University of Vaasa, and I'm writing my Master's thesis whose topic is the impact of internal marketing on brand renewal and internal branding. The research is a case study in collaboration with (yritys X).

One of my objectives is to analyse what (yritys X:n) employees think about (yritys X) as a brand, and how they understand the company's rebranding from (yritys Y) to (yritys X). Therefore, I will conduct an internet interview to which I invite You to participate.

I would be grateful if you could participate in my research interview via the link below. The interview will take approximately 15-25 minutes depending on the length of your answers. The interview requires no preparation and there are no right or wrong answers. The interview aims to bring out **your own experiences and perspectives**, which are very valuable information for the research. I hope you will make time for the interview and answer the questions as **openly, honestly, and extensively** as possible, in your own words and in your own style. **Please read the questions carefully.** The interview is anonymous and you cannot be identified from your answers. The requested email address will not be associated with responses. Please respond to the online interview by 19.03.

If you need more information about the study, please contact me:

Heli Pyykkönen

Kind regards,

Heli Pyykkönen

Hei,

Olen Heli Pyykkönen [...]. Opiskelen kauppatieteiden maisteriksi markkinoinnin johtamisen koulutusohjelmassa Vaasan yliopistossa, ja kirjoitan parhaillaan pro gradu -tutkielmaani aiheena sisäisen markkinoinnin vaikutus brändiuudistukseen ja sisäiseen brändäykseen. Tutkimus toteutetaan tapaustutkimuksena yhteistyössä (yritys X:n) kanssa.

Tutkimuksessa yhtenä tavoitteenani on analysoida, mitä (yritys X:n) henkilöstö ajattelee (yritys X:stä) brändinä, ja miten henkilöstö ymmärtää yrityksessä tapahtuneen brändiuudistuksen. Tähän liittyen toteutan internet-haastattelun, johon kutsun Teidät mukaan.

Olisin kiitollinen, mikäli voisitte osallistua tutkimukseni haastatteluun alla olevasta linkistä. Haastattelu kestää noin 15–25 minuuttia riippuen vastauksien pituudesta. Haastattelu ei vaadi valmistautumista, eikä haastatteluun ole oikeita tai väärä vastauksia. Haastattelussa pyritään saamaan esille teidän **omat kokemuksenne ja näkökulmanne**, jotka ovat tutkimuksen kannalta erittäin arvokasta tietoa. Toivon, että varaatte haastatteluun aikaa ja vastaatte kysymyksiin mahdollisimman **avoimesti, rehellisesti ja kattavasti**, omin sanoin ja omalla tyyllillänne. **Luethan kysymykset huolellisesti**. Haastattelu on anonyymi, eikä teitä voi tunnistaa vastauksista. Pyydettyä sähköpostiosoitetta ei yhdistetä vastauksiin. Vastaathan internet-haastatteluun viimeistään 19.03.

Mikäli kaipaat lisätietoa tutkimuksesta, ota yhteyttä:

Heli Pyykkönen

Ystävällisin terveisin,

Heli Pyykkönen