

Hotellin identiteetti työntekijän näkökulmasta Solo Sokos Hotel Paviljongissa

Kristiina Karvonen

Opinnäytetyö

Marraskuu 2018

Matkailu-, ravitsemis- ja talousala

Restonomi (AMK), palveluiden tuottamisen ja johtamisen koulutus-
ohjelma

Innovatiiviset matkailupalvelut

Tekijä(t) Karvonen, Kristiina	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Päivämäärä Marraskuu 2018
		Julkaisun kieli Suomi
	Sivumäärä 54	Verkojulkaisulupa myönnetty: x
Työn nimi Hotellin identiteetti työntekijän näkökulmasta Solo Sokos Hotel Paviljongissa		
Tutkinto-ohjelma Palveluiden tuottamisen ja johtamisen tutkinto-ohjelma		
Työn ohjaaja(t) Henna Siltanen		
Toimeksiantaja(t) Solo Sokos Hotel Paviljonki/Linda Rastela		
Tiivistelmä Opinnäytetyön tarkoituksena oli tukea toimeksiantajayrityksessä toteutettavaa brändi- ja identiteettityötä selvittämällä hotellin identiteettiä työntekijöiden näkökulmasta ja miten identiteetti näkyy asiakaskohtaamisissa. Tavoitteena oli tiivistää hotellin identiteetti yhteen lauseeseen, niin sanotuksi hissipuheeksi. Lisäksi tarkoituksena oli löytää ideoita siihen, millainen brändi- ja identiteettityön jalkauttaminen toimeksiantajayrityksen henkilökunnalle voisi olla käytännössä. Opinnäytetyö toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena, ja tutkimusaineisto kerättiin yksilöhaastatteluina elo-syyskuun 2018 aikana. Tutkimusta varten haastateltiin kahdeksaa työntekijää toimeksiantajayrityksestä. Haastateltaviksi valittiin asiakaspalvelutyöntekijöitä toimeksiantajayrityksen eri osastoilta. Haastattelut toteutettiin puolistrukturoituina haastatteluina. Kertynyt tutkimusaineisto analysoitiin teemoittelemalla, ja johtopäätöksiä tehtiin peilaamalla aineistoa teoreettiseen viitekehykseen. Tutkimustuloksista selvisi, että Solo Sokos Hotel Paviljongissa on työntekijöiden näkökulmasta hyvin yhtenäinen identiteetti sekä todella vahva yrityskulttuuri. Asiakaskohtaamisissa identiteetti näkyy ennen kaikkea poikkeuksellisen aidossa ja huomioivassa palvelussa. Hotellin identiteetin vahvistaminen koettiin kuitenkin tarpeelliseksi, sillä yrityksen identiteetti muodostuu muun muassa arvojen sekä tavoitteiden tiedostamisesta, ja näistä työntekijät toivoivat johdolta aktiivisempaa kertaamista. Tutkimustulosten ja johtopäätösten perusteella Solo Sokos Hotel Paviljongin identiteetistä laadittiin hissipuhe. Lisäksi tuotettiin konkreettisia ideoita brändi- ja identiteettityön jalkauttamiseen. Tutkimustuloksia voidaan soveltaen hyödyntää muissa majoitusalan yrityksissä.		
Avainsanat (asiasanat) Hotellin identiteetti, yrityksen identiteetti, yrityskulttuuri, brändi-identiteetti, työntekijän näkökulma, kvalitatiivinen tutkimus, puolistrukturoitu haastattelu		
Muut tiedot (salassa pidettävät liitteet)		

Author(s) Karvonen, Kristiina	Type of publication Bachelor's thesis	Date November 2018
		Language of publication: Finnish
	Number of pages 54	Permission for web publication: x
Title of publication The hotel identity from the employees' point of view at the Solo Sokos Hotel Paviljonki		
Degree programme Bachelor of Hospitality Management		
Supervisor(s) Siltanen, Henna		
Assigned by Solo Sokos Hotel Paviljonki/Linda Rastela		
Abstract The purpose of the thesis was to support a brand and identity work at the Solo Sokos Hotel Paviljonki by examining the hotel identity from the employees' point of view, and how the identity can be seen in service encounters. The aim was to summarize the hotel identity into one sentence, a so-called elevator pitch. In addition, the aim was to find ideas on how the brand and identity work could be implemented to the staff in the commissioning company. The thesis was conducted as a qualitative research. The data was collected in August and September 2018 by individual interviews. For the research, eight employees of the commissioning company were interviewed. The selected interviewees worked in customer service tasks in different departments of the company. The interviews were carried out as semi-structured interviews. The research data was analysed by theming, and conclusions were made by mirroring the findings to the theoretical framework of the thesis. The research results showed that from the employees' point of view, the identity of Solo Sokos Hotel Paviljonki was very coherent and the corporate identity was very strong in the company. In service encounters, the identity could be seen above all in an exceptionally authentic and considerate customer service. There still seemed to be a need for strengthening the identity. A corporate identity consists of recognising the values and the aims in the company, and the employees wished to receive more active reminding of these from the management. Based on the research results and the conclusions, an elevator pitch of Solo Sokos Hotel Paviljonki's identity was composed. In addition, concrete ideas about implementing the brand and identity work were produced. The research results can also be applied and utilized in other accommodation companies.		
Keywords/tags (subjects) Hotel identity, corporate identity, corporate culture, brand identity, employee point of view, qualitative research, semi-structured interview		
Miscellaneous (Confidential information)		

Sisältö

1	Identiteetti hotellin kilpailuvalttina	3
2	Tutkimusasetelma	5
2.1	Tutkimusongelma ja tutkimuksen tavoitteet	5
2.2	Tutkimusmenetelmät	6
2.3	Luotettavuusvarauma	10
3	Brändi- ja identiteettityö Solo Sokos Hotel Paviljongissa	11
3.1	Sokos Hotellien hotellityypit	12
3.2	Solo Sokos Hotel Paviljonki.....	12
3.3	Brändi- ja identiteettityön kuvaus.....	14
4	Organisaation identiteetti.....	15
4.1	Yrityksen identiteetti	16
4.2	Yrityksen persoonallisuus	18
4.3	Yrityskulttuuri	19
5	Hotellin brändi ja brändi-identiteetti	20
5.1	Brändistä yleisesti.....	21
5.2	Palvelubrändi.....	22
5.3	Hotellin brändi.....	23
5.4	Brändi-identiteetti	24
5.5	Palvelualan yrityksen sisäinen brändäys ja markkinointi	28
6	Tutkimustulokset.....	29
6.1	Solo Sokos Hotel Paviljongin identiteetti	30
6.2	Identiteetin näkyminen asiakaskohtaamisissa.....	35
6.3	Työntekijöiden kaipaamat asiat esimiehiltä ja johdolta	37

7	Johtopäätökset.....	39
7.1	Solo Sokos Hotel Paviljongin identiteetti	40
7.2	Hissipuhe	43
7.3	Ideat brändi- ja identiteettityön jalkauttamiseen.....	43
8	Pohdinta.....	45
	Lähteet	49
	Liitteet.....	53
	Liite 1. Haastattelukysymykset.....	53

Kuviot

Kuvio 1.	Yrityksen identiteetin rakentuminen	15
Kuvio 2.	Yrityksen maineen rakentuminen	16
Kuvio 3.	Hotellin identiteetin muodostuminen	18
Kuvio 4.	Brändipääoman osa-alueet	22
Kuvio 5.	Brändi-identiteetti.....	26
Kuvio 6.	Brändi-identiteetin rakentaminen Solo Sokos Hotel Paviljongissa	26
Kuvio 7.	Solo Sokos Hotel Paviljongin brändi- ja identiteettityö	27

1 Identiteetti hotellin kilpailuvalttina

Organisaation identiteetti on saanut viime aikoina paljon huomiota yritysmaailmassa. Identiteetin tärkeys korostuu huomattavasti etenkin hotelli- ja ravintola-alalla, jolla kilpailu on erityisen kovaa. Alan organisaatioissa onkin alettu sisällyttää erilaisia identiteettiohjelmia yrityksen strategiaan, jotta tavoiteltu identiteetti saavutettaisiin paremmin. (Martínez, Pérez & Rodríguez del Bosque 2014b, 47.) Hotellin identiteetti on juuri se asia, jolla pystytään erottautumaan toisista hotelleista. Jokainen hotelli voi luvata täsmälleen samoja asioita kuin kaikki muutkin hotellit, mutta kovassa kilpailussa eniten merkitsee se, kuka pystyy lunastamaan lupaukset. Myös hotellin palvelukulttuurilla erottaudutaan joukosta, ja se jää asiakkaiden mieliin. Hotellit ovat osa tunnebisnestä, eikä ole mitenkään itsestään selvää, että jokainen hotelli pystyisi palvelullaan koskettamaan asiakkaiden tunteita ja jättämään muistijäljen. (Rastela 2018.)

Identiteetin käsitteistöä on kehitetty jo 1950-luvulta lähtien, mutta vielä 1990-luvulla on etsitty selkeyttä yrityksen identiteetistä (Markkanen 1999, 17). Identiteettiä, persoonallisuutta ja imagoa ei pitäisi myöskään sekoittaa keskenään. Markkanen (1999, 20) tarkentaa, että Bernsteinin (1984) mukaan *persoonallisuus* on yhtä kuin yrityksen erilaistavat ominaisuudet, *identiteetti* on viestintää, joka tuo esiin yrityksestä tietoisesti haluttuja piirteitä ja *imagolla* tarkoitetaan yrityksen mielikuvaa, joka on syntynyt ulkoisista havainnoista. On siis tärkeää, että käsitteitä käytetään oikein.

Identiteetti yrityksen sisällä muodostuu siitä, mitä yritys on ja miten yrityksen arvoja ja perustehtävää toteutetaan henkilöstön toimesta. Yrityksen identiteetin syntyyn vaikuttavat muun muassa liiketoiminnan ja sen kokonaisuuden avaaminen sekä sen tulkinta. Yrityksen arvot, tavoitteet, ydinosamisalueet, visio ja strategiat ovat johdon määrittelemiä, ja niitä kaikkia tulee viedä organisaatiossa eteenpäin, jotta ne näkyvät myös konkreettisessa toiminnassa. Se on tärkeää, sillä henkilöstön toimintatavat ja tietämys yrityksestä kokonaisuutena näkyvät ulospäin niin asiakkaisiin kuin sidosryhmiinkin. (Isohookana 2007, 21.) Yrityksen henkilöstön näkemykset on tärkeää

ottaa huomioon, kun tutkitaan, mistä yrityksen maine koostuu, sillä työntekijän asenteella on lopulta vaikutusta myös brändin ulkoiseen näkymään (Roper & Fill 2012, 35).

On äärimmäisen tärkeää, että hotellin henkilöstö pystyy itse ensin tiedostamaan, mitä hotelli edustaa ja mikä erottaa sen muista brändeistä. Näkemyksen tulee olla yhtenäinen, jotta se pystytään viestimään myös muille. Myös viestinnässä tulee erottua, ja on osattava kertoa asiat toisin kuin muut. (Rastela 2018.) Brändien täytyy nykyään tuottaa kokemuksia ja tunteita, joita asiakkaat haluavat jakaa eteenpäin positiivisessa hengessä. Niinpä yrityksissä on jouduttu miettimään uudenlaista brändiajattelua, jossa asiakaskokemus on nousemassa keskeiseen asemaan brändin rakentamisessa. (Gerdt & Korkiakoski 2016, 74-75.) Majoituslalla brändin rakentaminen näkyy erityisen hyvin ja eri asiakassegmentit on otettu hyvin huomioon palvelutarjonnassa.

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan hotellin identiteettiä työntekijän näkökulmasta. Toimeksiantajana toimi kansainvälisestikin palkittu Solo Sokos Hotel Paviljonki Jyväskylässä, jossa toteutetaan brändi- ja identiteettityö vuoden 2018 aikana. Aiempaa tutkimusta suoranaisesti hotellin identiteetistä ei kyseisessä yrityksessä ole tehty. Toimeksiantaja työlle valikoitui luontevasti sen perusteella, että työskentelen yrityksessä vastaanottovirkailijana. Tästä voi Kanasen (2008, 48) mukaan olla myös selvää hyötyä, sillä opinnäytetyön tekijän on hyvä tuntea tutkimuskohteensa ja elää ilmiön sekä yhteisön kanssa yhdessä tutkimuksen aikana. Hotellin identiteetti puolestaan valikoitui aiheeksi keskustelussa toimeksiantajan edustajan kanssa. Hän esitti työn aiheeksi ajankohtaiseen hotellin brändi- ja identiteettityöhön liittyvää selvitystä. Aihe rajattiin henkilökunnan näkemykseen työpaikkansa identiteetistä nykyhetkellä. Toimeksiantajalla oli lisäksi tarve selvittää, miten tiivistää Solo Sokos Hotel Paviljongin identiteetti yhteen lauseeseen, niin sanotuksi hissipuheeksi, sekä millaisiin asioihin tulee kiinnittää huomiota työntekijöiden näkökulmasta, kun kirkastettu identiteetti jalkautetaan koko talon henkilöstölle.

Opinnäytetyö on luonteeltaan laadullinen, eli kvalitatiivinen tutkimus. Tutkimus toteutettiin puolistrukturoiduilla haastatteluilla. Tutkimusotteeksi valittiin kvalitatiivinen tutkimus, koska siten saadaan tarkoin ja syvällisesti selvitettyä työntekijöiden käsitykset työnantajayrityksen identiteetistä sekä siitä, millä tavoin identiteetti näkyy

heidän toiminnassaan asiakkaiden parissa. Aiempia tutkimuksia hotellin identiteetistä on varsin vähän, sillä tutkimukset ovat usein keskittyneet esimerkiksi hotellin imagoon, mielikuviin ja markkinointiin. Siksi tämän opinnäytetyön teoreettisessa viitekehityksessä keskitytäänkin organisaation identiteetin perusteisiin. Tutkimuksen keskeiset käsitteet ovat yrityksen identiteetti, yrityskulttuuri, palvelubrändi, brändi-identiteetti sekä yrityksen sisäinen brändäys.

2 Tutkimusasetelma

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan siis hotellin identiteettiä toimeksiantajayrityksessä, Solo Sokos Hotel Paviljongissa, jossa aiempaa vastaavaa tutkimusta ei ole tehty. Tutkimus rajattiin henkilökunnan näkökulmaan asiakasnäkökulman sijaan, sillä se palvelee toimeksiantajaa brändi- ja identiteettityössä paremmin. Myös aikataulu opinnäytetyön valmistumisessa asetti raamit juuri henkilökuntaan. Asiakkaiden kokemusten selvittäminen olisi mennyt vuoden 2019 puolelle, ja tämän opinnäytetyön tuli valmistua jo syksyn 2018 aikana. Tutkimustulokset ovat hyödynnettävissä brändi- ja identiteettityön jalkauttamisessa Solo Sokos Hotel Paviljongin henkilökunnalle. Tutkimustulokset tuovat myös arvokasta lisätietoa hotellin identiteetistä, joka on vielä varsin uusi tutkimusaihe.

2.1 Tutkimusongelma ja tutkimuksen tavoitteet

Tutkimuksen ensimmäisenä tavoitteena oli selvittää, millainen käsitys Solo Sokos Hotel Paviljongin henkilökunnalla on hotellinsa identiteetistä. Tärkeintä oli selvittää, miten hotellin identiteetti näkyy työntekijöiden toiminnassa asiakaskohtaamisissa. Tutkimuksen toisena tavoitteena oli tuottaa tutkimusaineiston pohjalta niin sanottu hissipuhe eli tiivistelmä siitä, mitä Solo Sokos Hotel Paviljonki on työntekijöiden näkökulmasta. Tämä hissipuhe olisi sellainen, että jokainen työntekijä voi kertoa asiakkaalle sen missä tahansa tilanteessa hotellissa. Tutkimuksen kolmantena tavoitteena oli myös antaa toimeksiantajalle ideoita siihen, mihin tulee kiinnittää huomiota työntekijöiden näkökulmasta, kun brändi- ja identiteettityön lopputuotos eli hissipuhe ja hotellin kirkastettu identiteetti jalkautetaan koko henkilöstölle. Lisäksi tavoitteena oli

tuottaa johdolle ideoita siitä, millainen itse jalkauttaminen voisi olla. Tutkimusongelman pohjalta tutkimuskysymyksiksi muodostuivat kaksi pääkysymystä sekä ensimmäiselle tutkimuskysymykselle kaksi alakysymystä:

- Millainen identiteetti Solo Sokos Hotel Paviljongissa on työntekijöiden mielestä?
 - Millainen yrityskulttuuri Solo Sokos Hotel Paviljongissa on?
 - Millainen hotellin persoonallisuus on?
- Millä tavoin hotellin identiteetti näkyy asiakaskohtaamisissa?

2.2 Tutkimusmenetelmät

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on tutkittavan ilmiön kuvaaminen ja tulkinnan antaminen sekä pyrkimys ilmiön syvälliseen ymmärtämiseen. Laadullinen tutkimus tulee kyseeseen silloin, kun ei ole teorioita, jotka selittäisivät tutkittavaa ilmiötä. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkitaan yksittäistä tapausta usean tapauksen sijaan ja kiinnostuksen kohteena ovat merkitykset eli kuinka ihmiset kokevat ja näkevät reaali maailman. (Kananen 2014, 16-19.) Laadullinen tutkimusote valikoitui, koska haluttiin saada syvällinen ymmärrys siitä, millainen käsitys työntekijöillä on hotellin identiteetistä ja millä tavoin identiteetti näkyy heidän työssään asiakaskohtaamisissa. Myös se, että aiempaa tutkimusta hotellin identiteetistä ei ole tehty Solo Sokos Hotel Paviljongissa, tuki laadullisen tutkimusotteen valintaa.

Aineistonkeruumenetelmänä puolistrukturoitu haastattelu

Laadullisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelminä ovat yleisimmin haastattelu, havainnointi, kysely ja dokumentteihin perustuva tieto (Tuomi & Sarajärvi 2009, 71). Tässä tutkimuksessa aineistonkeruumenetelmänä käytettiin puolistrukturoitua haastattelua. Haastattelun etuina nähdään ennen kaikkea joustavuus: kysymykset voidaan toistaa ja ne voidaan esittää sopivanlaisessa järjestyksessä. Etuihin kuuluu myös se, että muistiin voidaan kirjoittaa, kuinka haastateltava asian sanoi. (Mts. 73.) Hirsjärvi ja Hurme (2001, 47) viittaavat puolistrukturoitua haastattelua määritellessään Eskolaan ja Suorantaan (1998), joiden mukaan kysymykset ovat kaikille samat ja

haastateltavat vastaavat niihin omin sanoin. Puolistrukturoitu haastattelu on hyvin lähellä teemahaastattelua, mutta koska tässä tutkimuksessa haastattelukysymykset ovat ennalta mietitty ja ne ovat kaikille samat, eroaa se teemahaastattelun perusluonteesta, jossa haastattelu etenee vain tiettyjen keskeisten teemojen varassa (mts. 48). Tässä tutkimuksessa oli tavoitteiden kannalta tärkeämpää etukäteen suunnitellut kysymykset pelkän teemoista keskustelun sijaan. Myös toimeksiantajan edustaja ehdotti joitain kysymyksiä, jotka hän halusi haastattelurunkoon. Puolistrukturoitu haastattelu jättää myös liikkumavaraa itse haastattelutilanteeseen ja mahdollistaa tarkentavien lisäkysymysten esittämisen.

Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina elo- ja syyskuussa 2018. Haastatteluissa käytettiin haastattelurunkoa, joka laadittiin teoreettisen viitekehyksen pohjalta. Lisäksi kysymyksiä pohdittiin yhdessä toimeksiantajan edustajan kanssa ja osa kysymyksistä on laadittu hänen toiveidensa pohjalta. Kysymysten avulla pyrittiin saamaan vastaukset tutkimuskysymyksiin, ja kysymysten muotoa mietittiin tarkoin. Ennen haastatteluja haastattelun kysymykset luetutettiin ja hyväksytettiin toimeksiantajan edustajalla. Haastattelurunko löytyy liitteestä 1.

Laadullisessa tutkimuksessa on tärkeää kiinnittää huomiota tutkittavien valintaan: tavoitteena on valita sellaiset henkilöt, jotka tietävät ilmiöstä mahdollisimman paljon (Kananen 2008, 37). Koska haastatteluilla tavoiteltiin mahdollisimman monipuolista ja rikasta aineistoa vastaamaan tutkimuskysymyksiin, valittiin haastateltaviksi työntekijöitä, jotka toimivat Solo Sokos Hotel Paviljongissa asiakaspalvelutyössä niin hotellin vastaanotossa, à la carte -ravintolassa kuin aamiaisravintolassakin. Haastateltavat toimivat vastaanottovirkailijoina, tarjoilijoina tai aamiaiskokkeina. Toimeksiantajan edustajan kanssa päädyttiin siihen, että kerroshoidon työntekijät jätetään tutkimuksen ulkopuolelle, sillä siivouspalvelut on ostettu ulkopuolelta ja heidän vastauksensa voisivat mahdollisesti vääristää aineistoa. Haastateltavista kaksi on työskennellyt Solo Sokos Hotel Paviljongissa sen avaamiskesästä 2012 lähtien, ja muidenkin työkokemus tässä hotellissa on yhdestä vuodesta viiteen vuoteen. Jokainen haastateltavista on ollut majoitus- tai ravintola-alalla vähintään muutaman vuoden ja heistä kaksi henkilöä yli 10 vuotta.

Haastateltavien määrää ei päätetty etukäteen, vaan aineistoa kerättiin, kunnes havaittiin saturaatiota eli kylläntymistä. Tuomen ja Sarajärven (2009, 87) mukaan saturaatiolla tarkoitetaan sitä, että aineisto alkaa toistaa itseään eikä tutkimusongelman kannalta saada haastateltavilta enää uutta tietoa. Myös Kanasen (2014, 95) mukaan tutkimusaineistoa on riittävästi silloin, kun uudet tapaukset eivät muuta enää tulkin-
taa. Laadullisessa tutkimuksessa on tärkeämpää aineiston laatu määrän sijaan. Tässä tutkimuksessa saturaation havaitsemisessa auttoivat haastattelulitterointien huolellinen lukeminen sekä tärkeiden seikkojen alleviivaaminen aineistosta. Saturaatiota ilmeni jo viiden-kuuden haastattelun jälkeen.

Kun haastateltavia pyydettiin mukaan tutkimukseen, heille kerrottiin tutkimuksen aihe sekä arvio haastattelun kestosta. Haastateltavia ei ollut vaikea saada osallistumaan tutkimukseen, sillä aihe oli heidän mielestään mielenkiintoinen. Heille mainittiin myös haastattelun luotettavuudesta, kuten anonymiteetistä, eli että heidän henkilöllisyytensä ei tule ilmi tutkimuksessa. Kaikki haastattelut, yhtä lukuun ottamatta, toteutettiin Solo Sokos Hotel Paviljongissa joko kokoustilassa, tilaussaunalla tai aamiaissalissa sen ollessa suljettuna. Yksi haastatteluista toteutettiin aikataulu- ja käytännön syistä haastateltavan kotona, jolloin paikalla ei ollut muita kuin haastattelija ja haastateltava. Kaikki haastattelutilanteet tapahtuivat rauhallisessa tilassa. Haastattelut etenivät luontevasti kysymysrungon pohjalta. Kysymysten esittämisjärjestys saattoi vaihdella tilanteen mukaan, mikä on juuri puolistrukturoidun haastattelun etu. Myös tarkentavia kysymyksiä esitettiin, jotta haastateltavilta saatiin mahdollisimman täsmällistä ja monipuolista tietoa. Haastattelut nauhoitettiin puhelimen ääninauhurilla ja haastatteluiden kesto vaihteli puolesta tunnista vajaaseen tuntiin. Kokonaisuudessaan aineistoa kertyi viisi tuntia ja 10 minuuttia. Haastateltavien määrä oli lopulta kahdeksan henkilöä.

Aineiston analyysi

Laadullisessa tutkimuksessa on hyvin vähän mitään standardoituja tekniikoita eikä ole olemassa mitään yhtä oikeaa analyysitapaa. Usein analyysissä voidaan kuitenkin hahmotella tiettyjä pääpiirteitä, joita laadullisissa tutkimuksissa noudatetaan. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 136.) Alasuutarin (2011, 39-44) mukaan laadullinen analyysi koostuu kahdesta vaiheesta. Ensimmäisessä vaiheessa, havaintojen pelkistämisessä,

on kyse ennen kaikkea siitä, että aineistoa tarkastellaan siltä kannalta, mikä on teoreettisen viitekehyksen ja kysymyksenasettelun kannalta olennaista. Toiseksi, tässä vaiheessa on tärkeää edelleen supistaa havaintomäärää yhdistämällä havaintoja. Toisessa vaiheessa, arvoituksen ratkaisemisessa, on kyse tulosten tulkinnasta. Tämä tarkoittaa tulkinnan tekemistä tutkittavasta ilmiöstä tuotettujen johtolankojen ja käytettävissä olevien vihjeiden avulla. Laadullisen tutkimuksen analyysi alkaa useimmiten jo haastattelutilanteissa, joissa tutkija voi samanaikaisesti tehdä havaintoja ilmiöstä esimerkiksi niiden toistuvuuden tai erityistapausten perusteella (Hirsjärvi & Hurme 2001, 136). Myös tässä tutkimuksessa analyysiä tehtiin haastatteluiden lomassa ja kirjoitettiin muistiinpanoja juuri erityishuomioista tai toistuvista sekoista.

Laadullisessa tutkimuksessa analyysin tulee olla mukana läpi tutkimusprosessin eri vaiheiden. Analyysi ei ole tutkimuksen viimeinen vaihe, joka toteutetaan vasta aineistonkeruun jälkeen. (Kananen 2008, 24.) Siksi myös tässä tutkimuksessa haastattelut litteroitiin viimeistään kahden vuorokauden kuluessa kunkin haastattelun jälkeen ja aineiston analyysiä toteutettiin koko tutkimusprosessin ajan. Litteroinnilla tarkoitetaan tallenteiden purkamista kirjalliseen muotoon siten, että litteroitu teksti on mahdollisimman sanatarkkaa. Koska litterointi on tutkimuksen työvaiheista hyvin hidas, täytyy tutkijan tehdä valintoja, mitä kaikkea hän litteroi. Litteroinnissa voidaankin erottaa kolme eri tasoa ja tekniikkaa: *sanatarkka litterointi*, *yleiskielinen litterointi* ja *propositiotason litterointi*. Sanatarkassa litteroinnissa jokainen äännähdyskin kirjataan ylös. Yleiskielisessä litteroinnissa tekstistä on poistettu murre- ja puhekielen ilmaiset. Propositiotasolla puolestaan kirjataan ylös vain sanoman ydinsisältö. (Mts. 80-81.) Tässä tutkimuksessa toteutettiin sanatarkkaa litterointia, jotta saatiin kerralla kaikki mahdollinen haastatteluaineistosta talteen eikä äänitteisiin tarvinnut enää palata jälkikäteen. Litterointitiedostoon kirjattiin myös mahdolliset hiljaiset hetket ja erottuvat tunnetilat, kuten esimerkiksi haastateltavan naurahtaminen. Tämän opinäytetyön haastatteluiden litterointiin kului kokonaisuudessaan aikaa noin 14 tuntia. Litteroitua tekstiä kertyi yhteensä 61 sivua rivivälillä yksi kirjoitettuna.

Litteroidut haastattelut luettiin useaan kertaan ja varmistettiin, että aineistoa on riittävästi. Laadullisessa haastattelututkimuksessa aineistoa kertyy yleensä runsaasti, mutta kaikkea materiaalia ei ole tarpeen analysoida, eikä tutkija välttämättä pysty hyödyntämään kaikkea keräämäänsä tietoa. Analyysin rakentamisen välivaiheisiin

kuuluu olennaisena osana luokittelu, jonka avulla aineistoa voidaan myöhemmin tulkita ja yksinkertaistaa, mikä mahdollistaa eri osien vertailun toisiinsa. Aineiston luokittelussa voidaan käyttää apuna esimerkiksi tutkimusongelmaa. Luokittelun jälkeen aineistoa yhdistellään eli luokkien esiintymisen välille yritetään löytää yhdenmukaisuuksia tai säännöllisyyksiä. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 135, 147-149.) Tässä tutkimuksessa luokittelua tehtiin tutkimusongelmaan ja tutkimuskysymyksiin peilaten käytännössä siten, että yhteen Word-tiedostoon kerättiin jokaisen haastattelun litterointitiedostosta kuhunkin kysymykseen vastaukset ja ne merkittiin tiedostoon eri väreillä haastateltavien mukaan. Näin saatiin kaikki vastaukset koottua yhteen tiedostoon, mikä helpotti yhdistelemistä ja lopullisen aineiston analysointia. Kuten Hirsjärvi ja muut (1997, 213-214) toteavat, tulosten analysointi ei kuitenkaan vielä tee tutkimuksesta valmista, vaan tulokset on myös selitettävä ja tulkittava. Tulkinnalla tarkoitetaan tuloksien ja merkitysten pohtimista sekä johtopäätösten tekemistä. Tuloksista on pyrittävä laatimaan synteesejä, jotka kokoavat yhteen pääseikat. Synteetit antavat myös kirkkaasti vastaukset tutkimusongelmiin. Tämän opinnäytetyön johtopäätöksissä tuloksia verrataan ja peilataan teoreettiseen viitekehykseen.

2.3 Luotettavuusvarauma

Kaikessa tutkimustoiminnassa pyritään välttämään virheitä, ja siksi onkin tärkeää, että yksittäisessä tutkimuksessa arvioidaan tehdyn tutkimuksen luotettavuutta (Tuomi & Sarajärvi 2009, 134). Luotettavuuden arviointi on tieteellisissä tutkimuksissa keskeistä myös siksi, että tutkimuksen tulee pyrkiä sille asetettuihin arvoihin ja normeihin (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Tutkimuksen luotettavuuden mittareina toimivat usein luotettavuuskäsitteet reliabiliteetti ja validiteetti. Reliabiliteetti tarkoittaa tulosten pysyvyyttä eli sitä, saadaanko mahdollisella uudella tutkimuksella samat tutkimustulokset. Validiteetilla mitataan, tutkitaanko oikeita asioita. Validiteetti liittyy myös siihen, onko aineiston analyysi tehty oikein. Koska laadullisessa tutkimuksessa luotettavuutta ei voida arvioida tai laskea samoin kuin kvantitatiivisen eli määrällisen tutkimuksen tapauksessa, jää tutkimuksen luotettavuus tutkijan arvion varaan. (Kananen 2014, 146-147.) Yleistämisestä ei ole yleensä syytä puhua laadullisen tutkimuksen yhteydessä, mutta tutkija voi kuitenkin eritellä, mitä

analyysillä voidaan kertoa muustakin kuin aineistostaan. Tässä yhteydessä voidaan käyttää yleistämisen käsitteen sijaan *suhteuttamista*. (Alasuutari 2011, 250.)

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta kohentaa etenkin tutkijan tarkka selostus tutkimusprosessin kaikista vaiheista (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997, 217). Riittävä dokumentaatio luo työlle uskottavuutta, ja lukija voi sen avulla tarkastaa tutkijan ratkaisupolun. Tutkimuksen eri vaiheissa tehdyt ratkaisut tulee myös perustella. Myös saturaatio on yksi luotettavuuden vahvistamiskeino laadullisessa tutkimuksessa. (Kananen 2014, 153.) Laadullisen haastattelututkimuksen aineiston luotettavuus riippuu aineiston laadusta, jota tulisi tarkkailla tutkimuksen eri vaiheissa. Laadukkaasta aineistosta kertovat muun muassa etukäteen tehty hyvä haastattelurunko, teknisestä välineistöstä huolehtiminen haastattelutilanteissa sekä haastatteluiden mahdollisimman nopea litterointi. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 184-185.)

Tämän tutkimuksen luotettavuutta puoltaa se, että opinnäytetyön jokainen vaihe on kuvattu tarkasti ja tutkimuksessa tehdyt valinnat on perusteltu. Aineistonkeruuvaihe on suunniteltu huolellisesti ja haastattelurunkoa on mietitty tarkoin, myös yhdessä toimeksiantajan edustajan kanssa. Haastattelut myös litteroitiin pikaisesti haastattelutilanteiden jälkeen, ja haastatteluaineisto on tallennettu litteroidun tiedoston lisäksi myös äänitemuodossa. Haastatteluiden aikana tehdyt muistiinpanot ovat myös tallennettuina. Tämän opinnäytetyön luotettavuutta lisää myös se, että haastateltavien määrää ei päätetty etukäteen, vaan aineiston kylläntymistä seurattiin haastatteluiden edetessä. Koska opinnäytetyön tekijä työskentelee toimeksiantajayrityksessä, täytyy ottaa huomioon, että se voi vaikuttaa negatiivisesti luotettavuuteen: liian läheinen kontakti tutkittavaan ilmiöön voi sumentaa tutkijan (Kananen 2008, 48). Toisaalta tutkimuksen onnistumisen kannalta on merkittävää juuri se, että tutkijalla on mahdollisimman paljon tietoa ja kokemusta tutkittavasta asiasta (Kananen 2010, 13-14).

3 Brändi- ja identiteettityö Solo Sokos Hotel Paviljongissa

Tässä luvussa tarkastellaan Sokos Hotels -ketjun hotellityyppejä, ainutlaatuista Solo Sokos Hotel Paviljonkia sekä hotellissa toteutettua brändi- ja identiteettityötä. Solo

Sokos Hotel Paviljonki kuuluu Sokos Hotels -ketjuun, ja se on osa Osuuskauppa Keski-maa Oy:tä. Hotellin toimintaa ohjaa osittain siis ketju, mutta Solo-hotellina Paviljongilla on mahdollisuus olla yksilöllinen ja itsenäinen hotelli monin tavoin. Tässä tutkimuksessa ei tutkita itse brändi- ja identiteettityötä tai toteuteta sellaista, mutta tutkimus liittyy siihen niin oleellisesti, että on aiheellista esitellä, mitä Solo Paviljongin brändi- ja identiteettityö sisältää.

3.1 Sokos Hotellien hotellityypit

Sokos Hotels on Suomen tunnetuin ja laajin hotelliketju, johon kuuluu yhteensä 50 eri hotellia Suomessa, Pietarissa ja Tallinnassa. Hotellit sijaitsevat niin kaupunkien keskustoissa kuin keskellä vapaa-ajan kohteita. (Tietoa meistä n.d.) Viime vuosina Sokos Hotels on käynyt läpi historiansa suurinta konseptiuudistusta. Uudistus pohjautuu haluun olla yksilöllinen monille, ja monipuolisen hotelliverkoston jalostaminen vastaa yhä useampiin tarpeisiin ja mieltymyksiin. Konseptiuudistuksen myötä Sokos Hotellit on jaettu kolmeen hotellityyppiin, joita ovat Solo-, Break- ja Original-hotellit. (Sokos Hotels pistää paletin uusiksi – palvelua myöten 2013.)

Uudistuksen esikoinen, *Solo-hotelli*, on yksilöllinen klassikko, joka erottautuu konkreettisesti esimerkiksi Solo-aamiaisella ja tarkoin valikoiduilla kylpytuotteilla (Sokos Hotels pistää paletin uusiksi – palvelua myöten 2013). Pintaa syvemmälle mentäessä, Solo-hotellilla on ainutlaatuinen luonne ja persoona, jonka sydämellinen ja paikallisilla mausteilla personoitu palvelu takaa vielä yksilöllisemmän hotellikokemuksen. *Original-hotelli* on sydämellisesti suomalainen, ja siihen on helppo samaistua, sillä se ymmärtää suomalaista mielenmaisemaa. (Tietoa meistä n.d.) Original-hotelleissa myös kunnioitetaan perinteitä ja vaalitaan asiakkaiden tuttuja tarpeita. *Break-hotellissa* puolestaan tarjotaan asiakkaille iloa ja energiaa. (Sokos Hotels lanseeraa Break- ja Original-hotellit 2013.) Break-hotelli on muutakin kuin hotelli, sillä se voi olla laskettelukeskus tai kylpylä. Break-hotelli on osa rentouttavaa tai aktiivista irtiottoa arjen keskellä. (Tietoa meistä n.d.)

3.2 Solo Sokos Hotel Paviljonki

Solo Sokos Hotel Paviljonki avattiin Sokos Hotels -ketjun ensimmäisenä Solo-hotellina Jyväskylän Lutakkoon, tapahtumakeskus Paviljongin viereen kesäkuussa 2012. Hotelli

kuuluu myös osaksi Osuuskauppa Keskimaahan. Sen sijainti on täydellinen tapahtumien keskiössä sekä järven rannalla, mutta silti keskustan läheisyydessä. Hotellissa on 170 huonetta, joista 157 on perustason Solo-luokan huoneita, seitsemän saunallisia Supreme-luokan huoneita sekä kuusi huoneista ovat hulppeita Ultimate-luokan sviittejä. Hotellissa on kokouksia ja tilaisuuksia varten tilaussauna sekä kaksi kokoustilaa. Katutasossa toimii myös Trattoria Aukio -ravintola, jossa tarjoillaan arkisin lounasta ja iltaisin se toimii à la carte-ravintolana. Hotellissa aloitettiin syksyllä 2018 tehdä laajennusta, joka lisää majoituskapasiteettia 40 huoneen verran ja tuo tarjontaan myös kokonaan uusia huoneluokkia. Hotelli työllistää niin vastaanoton kuin ravintoloiden henkilökuntaa, joita on yhteensä noin 40. Samoissa tiloissa toimii myös Jyväskylän Sokos Hotellien myyntipalvelut. Kerroshoidosta vastaa SOL-Palvelut Oy ja hotellin kiinteistöhuollosta 360 Palvelut Oy.

Yrityksessä on yleensä määritelty keskeiset arvot, joihin se toiminnassaan nojaa. Usein nämä arvot ovat myös lupauksia asiakkaille ja työntekijöille. Arvoilla halutaan viestiä, mitkä asiat yrityksessä ovat tavoiteltavia ja tärkeitä. (Viitala & Jylhä 2004, 261.) Myös jokaisella Sokos Hotellien konsepteilla on omat ideologiansa ja arvonsa, joihin jokapäiväinen työ pohjautuu. Solossa asiakas priorisoidaan kaikessa tekemisessä ja palvelun laatua ja rimaa on haluttu nostaa. (Laksola 2013.) Solo Sokos Hotel Paviljongissa on muiden Solo-hotellien tavoin seuraavat neljä yhteistä arvoa:

1. Vastuu on minun.
2. Asiakkaat ovat tärkeämpiä kuin astiat.
3. Teen sen tyyllillä.
4. Kehitän ja kehityn.

Arvojen lisäksi, kaikilla Solo-hotelleilla on yhteinen palvelulupaus olla ”Yksilöllinen monille”.

Solo Sokos Hotel Paviljongilla on ollut Suomen arvostetuimman hotelliketjun korkein asiakastyytyväisyys jo avautumiskesästä lähtien ja hotelli palkittiin myös vuoden 2017 parhaana Sokos Hotellina sekä parhaana Solo-hotellina (Maailman paras Sokos Hotelli 2017; Sokos Hotels palkitsi ketjun parhaat onnellistajat 2018). Yksilöllinen Solo Sokos Hotel Paviljonki tarjoaa asiakkailleen mieleenpainuvia ja unohtumattomia kokemuksia. Tällä ainutlaatuisella hotellilla on taito valloittaa asiakkaiden sydämet ja

siitä kertovat muun muassa asiakaspalautteet. (Maailman paras Sokos Hotelli 2017.) Solo Sokos Hotel Paviljonki on myös saanut kansainvälistä tunnustusta useina vuosina, kuten World Luxury Hotel Awards -palkintoja vuosina 2015 ja 2017, Luxury Travel Guide -palkinto 2017 sekä Suomen 4. paras hotelli TripAdvisorin Suomen parhaat hotellit -listauksessa vuosina 2016 ja 2017. Vaikka hotellin tilat ovat ensiluokkaisia, hotellinjohtaja Hannu Nirkkosen mukaan asiakastyytyväisyyden kokemus syntyy ensisijaisesti hyvän palvelun kautta: asiakaspalveluun suhtaudutaan hotellissa intohimoisesti, suurella sydämellä, ja henkilökunta arvostaa sekä oman että muiden työn merkityksen. (Solo Sokos Hotel Paviljonki pokkasi kolme palkintoa The World Luxury Hotel Awards -kilpailussa 2017.)

3.3 Brändi- ja identiteettityön kuvaus

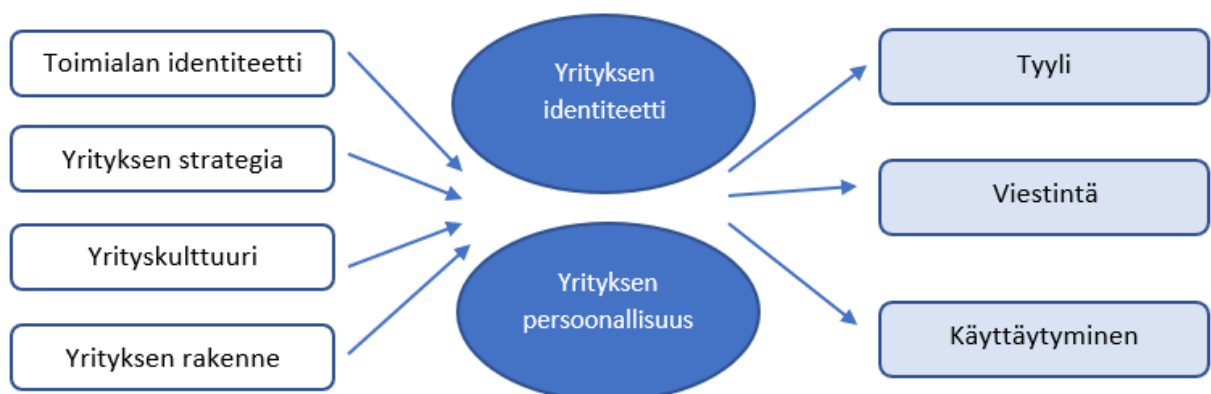
Solo Sokos Hotel Paviljongissa aloitettiin toteuttaa helmikuussa 2018 brändi- ja identiteettityötä. Sen taustalla olevat syyt ovat muun muassa Sokos Hotels-brändiperheen parempi tunnettuus, kilpailijoista ja toisista ketjun hotelleista erottautuminen, henkilökunnan motivoiminen ja tuloksen parantaminen. Identiteetti- ja brändityön tavoitteena on luoda Solo Sokos Hotel Paviljongille oma identiteetti, samalla hotellityyppiä ja brändiä tunnustaen. Identiteetti viedään lopulta asiakkaan polulle, jonka tulee näkyä esimerkiksi henkilökunnan toiminnassa sekä kaikissa hotellin palveluissa. Kirkastettu identiteetti tulee näkymään ulospäin muun muassa hotellin internet-sivuille päivitettyissä uusissa valokuvissa sekä hotellikuvauksessa. (Eliasson 2018.)

Brändi- ja identiteettityö aloitettiin Solo Sokos Hotel Paviljongissa ensin Sokos Hotelien markkinointiammattilaisen sekä hotellin johtohenkilöstön kesken. Hotellissa järjestettiin workshop 9.4.2018, jossa osallistujina oli johtohenkilöstön lisäksi muutama työntekijä hotellin vastaanotosta sekä Trattoria Aukio-ravintolasta. Tässä noin neljä tuntia kestäneessä workshopissa oli tavoitteena ymmärrettävä muodostettu identiteetti osallistujille, hioa identiteetin kulmat sekä työstää sitä, miten identiteetti näkyy kohtaamisissa asiakaspolulla (Eliasson 2018). Toinen samantyylinen workshop järjestettiin henkilökunnan virkistyspäivillä toukokuussa 2018, jolloin mukana oli osittain eri henkilöitä. Syyskuun 2018 lopussa Sokos Hotellien markkinointiosasto kokosi vielä yhteen hotellin johdon kanssa brändi- ja identiteettityön hedelmät sekä kirkastetun identiteetin. Koska identiteettityössä ei ollut kuitenkaan koko henkilöstö mukana, jäi

jäljelle vielä kirkastetun identiteetin jalkauttaminen koko talon henkilöstölle. Tämän opinnäytetyön yhtenä tavoitteena on olla apuna juuri tässä jalkauttamisessa.

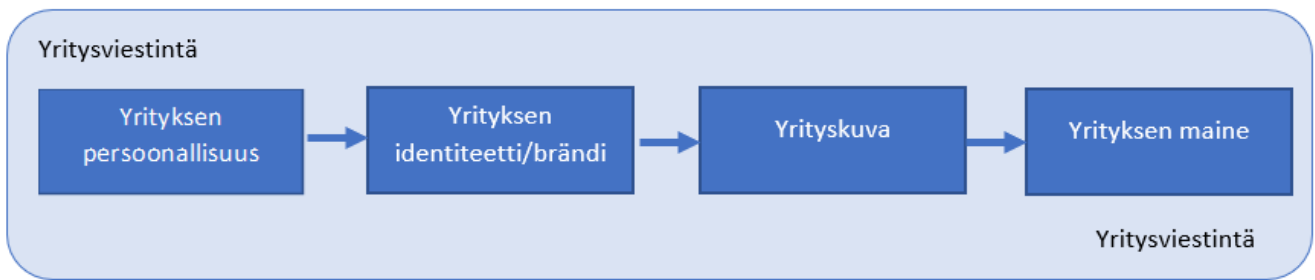
4 Organisaation identiteetti

Tässä luvussa tarkastellaan, mistä organisaation identiteetti koostuu. Jotta organisaation identiteetin käsite voidaan ymmärtää perinpohjaisesti, täytyy ottaa huomioon myös siihen liittyviä muita käsitteitä. De Pelsmacker, Geuens & Van den Bergh (2018) määrittelevät yleisesti yrityksen identiteetin perustana olevan muun muassa yrityksen strategia ja yrityskulttuuri, jotka yhdessä yrityksen persoonallisuuden kanssa muodostavat viestittävässä olevan identiteetin (ks. Kuvio 1).



Kuvio 1. Yrityksen identiteetin rakentuminen (alkuperäinen kuvio de Pelsmacker ym. 2018, 21).

Siinä, missä de Pelsmacker ja muut määrittelevät yrityksen persoonallisuuden ja yrityksen identiteetin rinnakkain olevina käsitteinä, Roper ja Fill (2012) puolestaan esittävät yrityksen maineen rakentuvan erilaisista palasista, joista yrityksen identiteetin ja brändin perustana on yrityksen persoonallisuus (ks. Kuvio 2).



Kuvio 2. Yrityksen maineen rakentuminen (alkuperäinen kuvio Roper & Fill 2012, 35).

Tämän tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä keskitytään selvittämään yrityksen identiteettiä yrityskulttuurin ja yrityksen persoonallisuuden sekä osittain yrityksen strategian kautta. Rajausta näihin käsitteisiin on tehty siitä syystä, että näihin voidaan etsiä vastauksia toimeksiantajayrityksen työntekijöiltä. Nämä käsitteet ovat myös varsinaisten tutkimusongelmien kannalta oleelliset käsitteet.

4.1 Yrityksen identiteetti

Identiteetin käsitteen määrittely ei ole yksiselitteistä ja yrityksen identiteettiin liittyviä käsitteitä ollaan käytetty hyvin kirjavasti: identiteetti, imago, profiili ja persoonallisuus ovat joskus jopa synonyymejä toisilleen. Pohjimmiltaan yrityksen identiteetillä kuitenkin tarkoitetaan henkilöstön ymmärrystä siitä, mitkä ovat yrityksen heikkoudet, vahvuudet, pyrkimykset sekä arvot. Tämä tieto ohjaa henkilöstöä päätöksenteossa ja valinnoissa. Henkilöstön toiminta sekä valinnat heijastuvat lopulta myös ulkoisiin sidosryhmiin, jotka pystyvät luomaan itselleen yrityksestä todellisen mielikuvan sisältäen sen oleelliset piirteet. (Markkanen 1999, 9-10, 15.)

De Pelsmacker ja muut (2018, 21) määrittelevät yrityksen identiteetin olevan konkreettinen ilmentymä yrityksen persoonallisuudesta ja yrityskulttuurista. Punjaisri ja Wilson (2007, 57-58) käyttävät tutkimuksessaan Balmerin (2006) määritelmää yrityksen identiteetistä, joka saadaan vastaamalla kysymykseen ”mitä me kiistattomasti olemme?”. Yrityksen identiteetillä tarkoitetaan Balmerin mukaan kaikkia niitä teki-

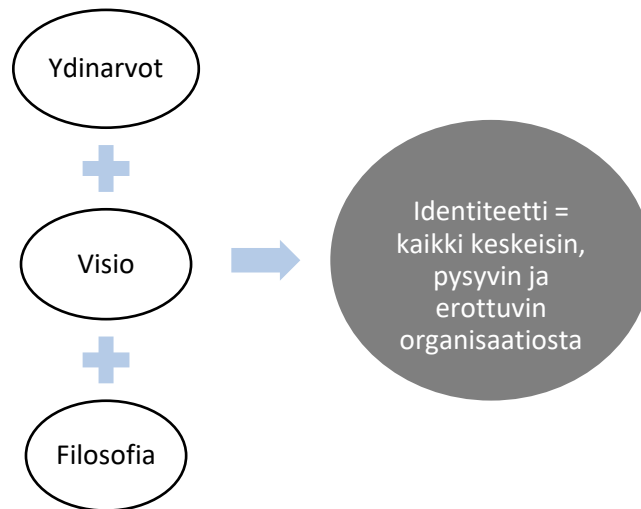
jöitä, jotka saavat yrityksen erottumaan kilpailijoistaan. Näitä tekijöitä ovat esimerkiksi organisaation aineettomat ja aineelliset voimavarat, toimintatavat sekä yrityksen filosofia ja historia. Identiteetin tulisikin olla paras investointi, jonka yritys voi tehdä: tehokas identiteetti tuottaa energiaa ja motivaatiota (Rowden 2000, 101).

Identiteetin muodostumisessa on ratkaisevaa, millainen esimiesten ja johdon rooli on. Johdon tulisi selkeyttää liiketoiminnan suunnan määrittämistä sekä toimia roolimalleina muille. Liiketoiminnan todelliset prioriteetit kumpuavat juuri johdon käyttäytymisestä. Ylimmän johdon niin sanottu johtajakuva vaikuttaa suuresti myös alaisen viihtyvyyteen. (Isohookana 2007, 21.) Yrityksen identiteetti ei pysy paikoillaan, vaan se on aktiivinen ja reagoi sekä vastaa muutoksiin, joita sen pitää kestää. On myös tärkeää, että identiteettiä johdetaan ja mitataan, sillä ilman arvon tunnistamista identiteetti voi ajautua epäjärjestykseen. Identiteetin tulee olla organisaatiossa ennen kaikkea yhdenmukainen. Yhdenmukaisuus luo myös ennakoitavuutta, mikä on tärkeää luottamuksen saavuttamisessa. (Rowden 2000, 57, 76.)

Roper ja Fill (2012, 35) korostavat Bernsteiniin (1984) viitaten, että jokaisella organisaatiolla on identiteetti, halusivat he sitä tai eivät. Toiset organisaatiot haluavat tarkoituksella johtaa identiteettiään, kun taas toisille sillä ei ole suurta merkitystä. Identiteetin johtamisen puute kuitenkin aiheuttaa verkoston jäsenissä hämmennystä ja he tulevat jopa harhaanjohtetuiksi. Solo Sokos Hotel Paviljongin kohdalla on kyse selkeästä identiteetin johtamisesta, joka siten vahvistaa myös sidosryhmien sekä työntekijöiden käsitystä yrityksen identiteetistä. Martínez ja muut (2014b, 62) myös mainitsevat, että O'Neillin ja Mattilan (2006) mukaan hotellien kannattaakin johtaa identiteettiä, koska sillä voidaan saavuttaa suurempaa markkinaosuutta ja lopulta myös korkeampaa hotellin käyttöastetta sekä liikevaihtoa.

Hotellin identiteetti

Viitaten Martínezin ja muiden (2014b) tapaustutkimukseen hotellin identiteetistä voidaan todeta, että hotellin identiteetti sisältää samat käsitteet kuin organisaation ja yrityksen identiteetti yleensä. Nämä käsitteet on tässä tutkimuksessa muotoiltu kuvioksi (ks. Kuvio 3).



Kuvio 3. Hotellin identiteetin muodostuminen

Hotellin ydinarvot, visio ja filosofia ovat pohjana hotellin identiteetin muodostumisessa. Identiteetillä tarkoitetaan organisaation keskeisimpiä, pysyvimpiä ja erottuvimpia tekijöitä. Tämä Martínezin ja muiden tutkimus tukee myös valintaa, miksi tässä opinnäytetyössä tarkastellaan hotellin identiteettiä samoin, kuin yrityksen identiteettiä yleisesti.

4.2 Yrityksen persoonallisuus

Yrityksen persoonallisuudella tarkoitetaan organisaation ydinluonnetta. Sen voidaan myös ajatella olevan yrityksen henkilöhahmo. (Roper & Fill 2012, 35.) Kuten jokaisella ihmisellä on persoonallisuus, myös jokaisella yrityksellä on sellainen. Yrityksen persoonallisuudessa heijastuvat organisaation henkilökunnan tärkeinä pitämät arvot. Siinä kulminoituu yhteisesti jaettu ymmärrys organisaation erottumistekijöistä, strategiasta sekä yrityksen peruseriaatteista. Siksi yrityksen persoonallisuus on iso osatekijä yrityksen identiteetissä ja joissain tapauksissa se jopa määrittää yrityksen identiteetin. (de Pelsmacker ym. 2018, 21.) Martínez ja muut (2014b, 53) nojaavat myös tutkimuksessaan StUARTin (1999) määritelmään organisaation persoonallisuudesta, millä tarkoitetaan organisaation identiteetin ilmentymää. Organisaation persoonallisuutta voidaan kuvailla samalla tavoin, kuin ihmisen luonteenpiirteitäkin kuvaillaan.

Roperin ja Fillin (2012, 35) mukaan Markwick ja Fill (1997) käsittävät yrityksen persoonallisuuden sisältävän useita eri puolia, mutta on erotettavissa kuitenkin kaksi toisiinsa liittyvää pääpiirrettä: prosessi, jonka mukaan strategiaa on yrityksessä kehitetty sekä yrityksessä vallitseva kulttuuri. Vaikka organisaation persoonallisuus käsitetään yleisesti olevan organisaation identiteetin perustana, jossa strategia ja kulttuuri ilmentyvät, käyttävät jotkut tutkijat samassa yhteydessä organisaation identiteetti-käsitettä (mts. 240). Voidaan siis huomata käsitteiden määrittelyssä eroavaisuuksia. Tässä tutkimuksessa on kuitenkin haluttu nimenomaan ottaa yrityksen persoonallisuuden käsite mukaan tarkasteluun, sillä se sopii hyvin tutkimusongelman selvittämiseen.

4.3 Yrityskulttuuri

Yrityksen identiteetti juontuu myös yrityskulttuurista. Yrityskulttuurilla tarkoitetaan de Pelsmackerin ja muiden (2018, 21) mukaan yksinkertaisimmillaan sitä, ”miten meillä täällä asiat tehdään”. Yrityskulttuuri koostuu kuitenkin tarkemmin katsottuna eri tasoista. Ensimmäinen taso sisältää yrityksen fyysiset puolet, joita ovat esimerkiksi rakennuksen ulkonäkö ja tyyli sekä tavat, joilla vieraita kohdellaan. Toinen taso koostuu arvoista, joita henkilökunta pitää tärkeinä, kuten myyntihenkilöstön palveluhenkisyys, rehellisyys sekä asiakaspalautteisiin reagoiminen. Kolmas taso saavutetaan, kun yrityksessä jokaisella on vakaa usko yrityskulttuurin erityispiirteisiin ja jokainen myös käyttäytyy kyseenalaistamatta niiden mukaisesti.

Yrityskulttuuri muovautuu työntekijöistä ja heidän osaamisestaan sekä siitä, mitä he tekevät ja jättävät tekemättä. Niinpä ensimmäinen yrityskulttuurinen kannanotto tehdään jo ihmisiä rekrytoidessa erilaisten kriteerien pohjalta. (Markku 2004, 25.) Yrityskulttuurissa ilmenee liiketoiminnan arvot, se muokkaa työntekijöiden käyttäytymistä sekä ohjaa heidän ongelmanratkaisuaan ja viestintätapojaan. Etenkin organisaation kasvaessa on tärkeää, että kulttuuri on yrityksessä erittäin selkeä, sillä aiempien omistajien tärkeinä pitämät arvot, jotka ovat muokkautuneet heidän persoonan ja näkemyksen mukaisiksi, eivät välttämättä ole enää sopivia. On myös täysin mahdollista, että yksittäiset työntekijät eivät välttämättä koskaan tapaa kasvotusten ylemmän johdon kanssa. Siinä tapauksessa käyttäytymisen mallit on opittu toisilta, heidän asenteistaan ja toiminnastaan. (Roper & Fill 2012, 56.) Myös työntekijöiden

vaihtuvuus esimerkiksi hotellissa luo haasteet sille, miten hyvin kulttuuri saadaan siirrettyä aina eteenpäin seuraaville työntekijöille (Rastela 2018). Uusilla työntekijöillä menee yleensä vuosi siihen, että he oppivat niin sanotusti talon tavoille. Työntekijöiden tulee omaksua organisaation kulttuuri osaksi itseään, eikä kulttuuria siten voi opettaa samalla tavoin kuin esimerkiksi jotain akateemista oppiainetta. (Hatch & Schultz 2008, 131.)

Vahvasta yrityskulttuurista voi olla paljon hyötyä yrityksessä. Vahva yrityskulttuuri opettaa ihmisille nopeasti, miten heidän odotetaan käyttäytyvän organisaatiossa ja kuinka välittää arvoja myös eteenpäin. Yrityksessä on vahva kulttuuri silloin, kun suurin osa sen työntekijöistä jakaa samat arvot sekä vakaumukset. Yritys, jolla on vahva kulttuuri, myös motivoi työntekijöitään. Heikko yrityskulttuuri voi puolestaan näkyä tehottomana ja kalliina toimintana organisaatiossa. Myös liian vahva yrityskulttuuri voi muodostua ongelmaksi esimerkiksi niissä tilanteissa, kun organisaatiossa pitää tapahtua suuria suunnanmuutoksia ulkoisista syistä johtuen. Liian vahva yrityskulttuuri voi olla esteenä uusiutumiselle ja muutokselle. (Roper & Fill 2012, 58-59.) Vahva yrityskulttuuri siis edellyttää samojen arvojen ja toimintamallien jakamista yrityksen sisällä. Tämä saattaa myös vaatia aika ajoin yritykseltä sitä, että asioita käsitellään työntekijöiden kesken, etenkin uusien työntekijöiden tullessa taloon. Kulttuuri ja identiteetti pitää niin sanotusti brändätä työntekijöille. Tällaista yrityksen sisäistä markkinointia ja brändäystä käsitellään vielä tarkemmin seuraavassa luvussa.

5 Hotellin brändi ja brändi-identiteetti

Tässä luvussa käsitellään brändiä yleisesti sekä vielä tarkemmin palvelubrändiä, hotellin brändiä sekä brändi-identiteettiä. Lisäksi tarkastellaan yrityksen sisäistä brändäystä ja markkinointia, josta Solo Sokos Hotel Paviljongin brändi- ja identiteettityössä on kyse. Brändi on itsessään jo niin laaja käsite, ettei ole tarve keskittyä siihen liian syvällisesti tämän tutkimuksen puitteissa. Aiheellista brändin käsitteleminen kuitenkin on, sillä tutkimukseni liittyy oleellisesti brändi- ja identiteettityöhön. Lisäksi, Solo Paviljonkia ohjaa osittain Suomen suosituin hotelliketju ja hotelli kuuluu erittäin

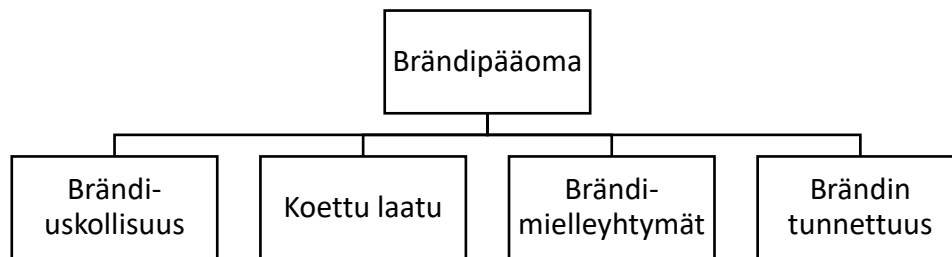
tunnettuun brändiperheeseen, joten brändin ja brändi-identiteetin tarkastelu on tärkeää.

5.1 Brändistä yleisesti

Brändi ei ole yksinkertaisimpia käsitteitä määrittää, sillä määritelmiä löytyy useita, lähteistä ja kirjoittajista riippuen. Brändille on ollut myös vaikeuksia löytää suomenkielistä käännöstä, mutta ”merkkিতavaran”, ”merkkituotteen” ja ”brandin” sijaan, nykypäivän suositus on käyttää sanaa ”brändi” (von Hertzen 2006, 15). Brändin määritelmä on asiantuntijoiden keskuudessa jopa kiistanaihe, kun jokaisella vaikuttaa olevan hieman oma käsitys siitä, miten brändi määritellään. Määritelmä on myös muuttunut ajan myötä ja sen merkitys on heijastanut aina kyseistä aikaa. (Kapferer 2012, 7, 11.)

American Marketing Associationin määritelmässä brändillä tarkoitetaan nimeä, termiä, merkkiä, symbolia tai näiden yhdistelmää, jonka tarkoituksena on helpottaa tuotteiden ja palveluiden tunnistamista sekä erottautua kilpailijoiden vastaavista. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että aina kun markkinoija luo uuden nimen, logon tai symbolin uudelle tuotteelle, siitä tulee uusi brändi. Brändi on paljon enemmän kuin pelkkä tuote, sillä brändillä voi olla erilaisia ulottuvuuksia, jotka erottavat sen muista silloinkin, kun kyseessä on samaan käyttötärpeeseen suunnitellut tuotteet. Nämä erottavat tekijät voivat olla järkipäisiä ja aineellisia liittyen esimerkiksi brändin tuotteen toimintakykyyn, tai tunneperäisiä ja aineettomia liittyen siihen, mitä brändi edustaa. (Keller 2013, 30-31.) Sokos Hotellien uudistetut hotellityypit ovat hyvä esimerkki uusien brändien luomisesta.

Vahvoilla brändeillä on vahva brändipääoma, varallisuus, joka parantaa tuotetta tai palvelua. Brändipääoma koostuu neljästä osa-alueesta: brändiuskollisuudesta, koetusta laadusta, brändimielleyhtymistä sekä brändin tunnettuudesta (ks. Kuvio 4).



Kuvio 4. Brändipääoman osa-alueet (Aaker & Joachimsthaler 2000, 38).

Brändiuskollisuus on olennaisimpia tekijöitä brändin arvossa. Vähäisemmänkin asiakaspohjan omaavalla brändillä voi olla huomattavasti pääomaa, mikäli asiakkaat ovat brändille erittäin uskollisia. *Koetun laadun* vaikutus brändin mielleyhtymiin ilmenee useissa eri yhteyksissä ja vaikuttaa myös brändin kannattavuuteen. *Brändimielleyhtymät* ovat kaikkea sellaista, mikä yhdistää asiakasta brändiin, kuten esimerkiksi käyttäjämielleyhtymiä tai brändin persoonallisuuden piirteitä. Brändijohtamisessa on keskeistä ratkaista, mitä mielleyhtymiä halutaan kehittää ja tehdä toimenpiteitä niiden liittämiseksi brändiin. *Brändin tunnettuus* vaikuttaa asiakkaiden käsityksiin. Tuttuus miellyttää ihmisiä ja tuttuihin brändeihin on helpompi myös liittää myönteisiä asenteita. (Aaker & Joachimsthaler 2000, 38-39.) Hyvä brändi ei tuota arvoa pelkästään brändin omistajalle, vaan myös tuotteen tai palvelun loppukäyttäjälle (Xiao, O'Neill & Mattila 2012, 132).

5.2 Palvelubrändi

Kiihtyvä kilpailu palvelumarkkinoilla on kiinnittänyt monen yrityksen huomion siihen, miten tärkeä osa vahva palvelubrändi on heidän kilpailuetuaan. Brändit ovat aineettomille palveluille jopa tärkeämpiä kuin kulutustavaroille, sillä kuluttaja ei pysty arvioimaan brändiä millään aineellisilla ominaisuuksilla. (de Chernatony, McDonald & Wallace 2011, 208.) Asiakas hahmottaa palvelubrändin siitä, mitä yritys itse sanoo brändin olevan, mitä muut siitä sanovat ja miten yritys toimittaa palvelun. Vahva palvelubrändi on pohjimmiltaan lupaus tyytyväisyydestä myös tulevaisuudessa. (Berry 2000, 129.) Hotelli on yksi hyvä esimerkki tällaisesta palvelubrändistä, jossa palveluelementtejä ei voi nähdä, tuntea, kuulla tai maistaa etukäteen ennen kuin palvelu

on ostettu. Palveluiden aineettomuus luo epävarmuutta asiakkaissa, ja hotellissa pyritäänkin vahvistamaan asiakkaan ostopäätöstä etenkin panostamalla vastaanoton toimintaan, sillä vastaanoton henkilökunta on usein ensimmäisiä ihmisiä, joiden kanssa asiakas on vuorovaikutuksessa. (Lockyer 2007, 1-2.)

Perinteinen brändin määritelmä fyysisestä tuotteesta, joka nimen, käsitteen, merkin, symbolin tai muun avulla erottuu toisista tuotteista, jättää kokonaan huomiotta asiakkaan sekä palveluille merkittävimmän piirteen, prosessiluonteen. Palvelubrändin ytimen on oltava palveluprosessissa, sillä se vaikuttaa eniten asiakkaan saamaan käsitukseen palvelusta. Kun palvelubrändejä lähdetään kehittämään, on perustana oltava asiakkaan osallistuminen prosessiin. (Grönroos 2010, 384-385.)

Palvelubrändin arvot välittyvät kaikesta siitä, miten yritys tekee asiat. Henkilöstö on olennainen osa palvelubrändiä: jokainen yrityksen työntekijä, joka on asiakkaiden kanssa kontaktissa, viestii brändin persoonaa. Niinpä henkilöstön koulutus on tärkeää, jotta palvelubrändin arvoja välitetään johdonmukaisesti. Brändin ylläpitäminen kuuluu jokaiselle työntekijälle ja se vaatii perusteellista ymmärrystä yrityksen ja kulluttajien välisestä vuorovaikutuksesta. (de Chernatony ym. 2011, 208.)

5.3 Hotellin brändi

O'Neill ja Mattila (2010, 27) viittaavat tutkimuksessaan Deviin ja muihin (2009), joiden mukaan hotellialalla on viimeisen 30 vuoden aikana omaksuttu brändäyksen arvo oleellisena osana hotellien markkinointistrategiaa. Hotellin brändi edustaa hotellin ja asiakkaiden välistä suhdetta. Tämä suhde alkaa rakentua, kun asiakkaat tutustuvat hotellin brändiin, käyttävät hotellin tiloja ja arvioivat kokemuksiaan. Hotelliketjujen sisällä Gilmoren ja Pinen (2002) mukaan alan kova kilpailu on pakottanut hotellibrändit keskittymään elämyksien tarjoamiseen pelkkien palveluiden myymisen sijaan. (Mts. 28.) Martínezin, Pérezin ja Rodríguez del Bosquen (2014a) mukaan Kayaman ja Arasli (2007) kuitenkin huomioivat, että kirjallisuus brändiuskollisuudesta ja brändi-imagosta hotellialalla on vielä erittäin rajallista. Sen vuoksi hotellien omat työkalut brändin kehittämisessä ovat välttämättömiä. (Mts. 267.)

Hotelliketjut ovat klassinen esimerkki brändistrategian käytöstä. Brändit mahdollistavat hotellien ja ketjuhotellien tunnistamisen sekä erottautumisen toisistaan asiakkaiden mielissä. Brändi symboloi perusolemusta asiakkaiden käsityksistä hotellista, sen palveluista sekä sen tuotteista. Hotellilla on korkea brändipääoma luonnollisesti silloin, kun asiakastytyvyisyys, brändin suosiminen sekä brändiuskollisuus ovat korkeita. (Dev 2012, 84-85.) Myös Sokos Hotellien tapauksessa on kyse tällaisesta brändistrategian käytöstä, kun kaikki ketjun hotellit jaettiin Solo-, Break- ja Original-konsepteiksi juurikin erottautumistarkoituksessa eri asiakassegmenteille.

Suuremmasta yritysbrändistä on paljon hyötyä hotellille. Silloin, kun kyseessä on asiakkaiden arvostama hotellin brändi, on sillä positiiviset vaikutukset esimerkiksi hotellihuoneista saatavaan tuottoon. Kannattavuuteen vaikuttaa myös se, miten jäljitettävissä hotelli on eli toisin sanoen, kuinka yksilöllinen hotellibrändi on. (Silva, Gerwe & Becerra 2017, 29.) Asiakkaat valitsevat hotellin usein brändi edellä. Esimerkiksi Sokos Hotellit on yksi Suomen tunnetuimpia brändejä ja pelkästään brändin tunnettuus ohjaa asiakkaita varaamaan huoneen juuri ketjun hotellista. Tunnetun brändin alla toimimisesta on etua niin markkinoinnin kuin viestinnänkin toiminnoissa yksittäiselle, hotelliketjuun kuuluvalla hotellilla. (Rastela 2018.)

5.4 Brändi-identiteetti

Brändi-identiteetillä tarkoitetaan brändiin liitettyjen miellelyhtymien kokonaisuutta, jonka brändistrategian laatija haluaa luoda tai ylläpitää. Näihin miellelyhtymiin sisältyy lupaus, jonka organisaatio on antanut asiakkailleen. Brändi-identiteetiltä edellytetään monipuolisuutta ja syvyyttä, sillä sen on tarkoitus toimia lähtökohtana kaikessa brändinrakennustyössä. Se ei siis ole sama asia kuin esimerkiksi brändin tunnuslause. (Aaker & Joachimsthaler 2000, 71.)

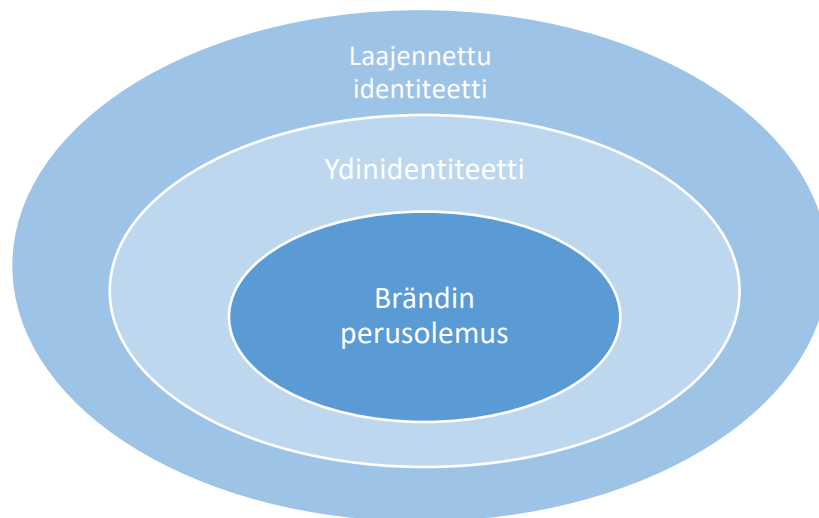
Brändi ei ole tuotteen nimi, vaan visio siitä, millaisia tuotteita tai palveluita brändin alle tullaan luomaan. Tätä visiota kutsutaan myös identiteetiksi. Brändi-identiteetti saadaan määriteltä, kun tiedetään, mitkä ovat brändin erityinen visio ja tavoite, brändin arvot, pätevyys, tekijät, jotka erottavat brändin muista ja tarve, jonka kyseinen brändi täyttää. Brändi-identiteetti siis täsmentää brändin tarkoituksen, tavoitteen sekä minäkuvan. (Kapferer 2012, 149-151.) Brändi-identiteetti antaa asiakkaalle

brändistä toiminnallisen tai tunneperäisen arvolupauksen ja siten edesauttaa asiakkassuhteen luomista (Aaker 1996, 68). Brändi-identiteetin on oltava yritykselle todellinen sekä sillä on oltava sisältöä. Brändi-identiteetti ei saa jäädä pelkäksi mainonnan ja brändiajattelun kuivaharjoitukseksi. Organisaation tulee myös olla valmis tukemaan identiteettiä investoimalla sen käytännön toteuttamiseen. (Aaker & Joachimsthaler 2000, 110.)

Kellerin (2013, 107-108) näkemyksen mukaan brändi-identiteetin saavuttaminen vaatii brändin keskisyyden (*brand salience*) luomista asiakkaiden kanssa. Tällä brändin keskisyydellä Keller tarkoittaa muun muassa sitä, miten helposti ja kuinka usein brändi tulee ihmisten mieliin eri tilanteissa. Ihmisten tulee olla bränditietoisia, jotta brändi palautuu heidän mieliinsä uudelleen ja uudelleen ja tässä auttavat esimerkiksi brändin logo ja muu näkyvyys. Jotta brändi voi kasvaa ja vahvistua, pitää brändi-identiteetin olla ensimmäisenä selkeä niin brändin omistajille kuin asiakkaillekin. Kysymykseen ”ketä olemme?” tulee pystyä vastaamaan.

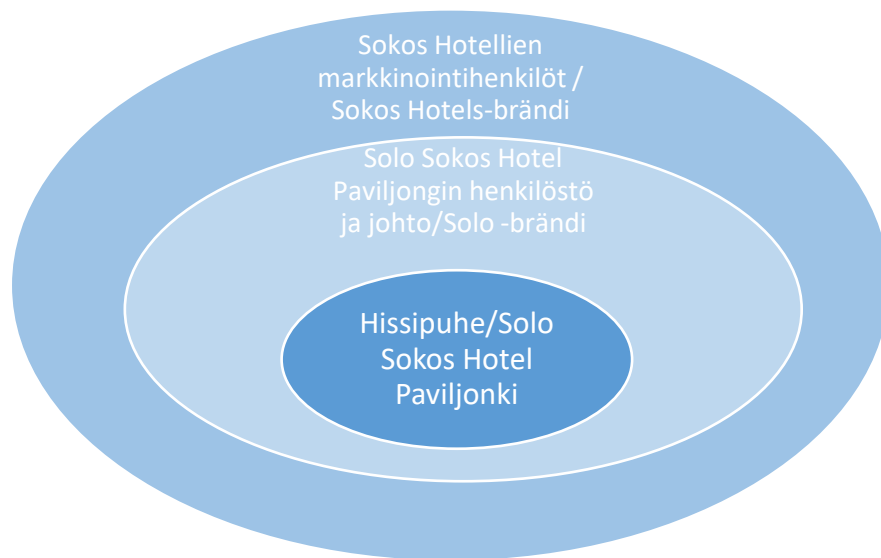
Aaker ja McLoughlin (2010, 186-189) puolestaan selittävät brändi-identiteetin monivaiheisemmin, kolmen vaiheen avulla (ks. Kuvio 5).

1. Ensimmäisessä vaiheessa tulisi selvittää, *mitä brändi edustaa*, luomalla 6-12 selkeää mielleyhtymää, jotka ovat toivottuja brändille. Tämä prosessi alkaa siitä, että mietitään kaikki toivotut mielleyhtymät, joita voi olla useita kymmeniä, ja luokitellaan ne lopulta pienempiin ryhmiin, joille annetaan nimi. Toivotut mielleyhtymät pohjautuvat siis kaikkeen, mikä tiedetään asiakkaista, kilpailijoista ja liiketoimintastrategiasta.
2. Toisessa vaiheessa priorisoidaan brändi-identiteetin elementit ja luokitellaan *ydinidentiteetin* elementit. Ydinidentiteetin elementit ovat ne ensisijaiset tekijät, jotka ohjaavat brändin rakentamista. Ydinidentiteetin ympärillä on *laajennettu identiteetti*, joka puolestaan pyrkii auttamaan brändin määrittelyssä sekä sopivien ratkaisujen valitsemisessa.
3. Vaikka ydinidentiteetissä tiivistyykin hyvin brändin visio, on usein hyödyllistä tarkentaa lisää ja muodostaa vielä yksi ajatus tai lause, *brändin perusolemus*, jossa kiteytyy brändin ydin.



Kuvio 5. Brändi-identiteetti (alkuperäinen kuvio Aaker & McLoughlin 2010, 189).

Edellä mainittua brändi-identiteetin rakentumista kuvaavaa kuviota voi soveltaa hyvin myös kuvailtaessa sitä, mistä Solo Sokos Hotel Paviljongin brändi- ja identiteettityössä on kyse (ks. Kuvio 6).

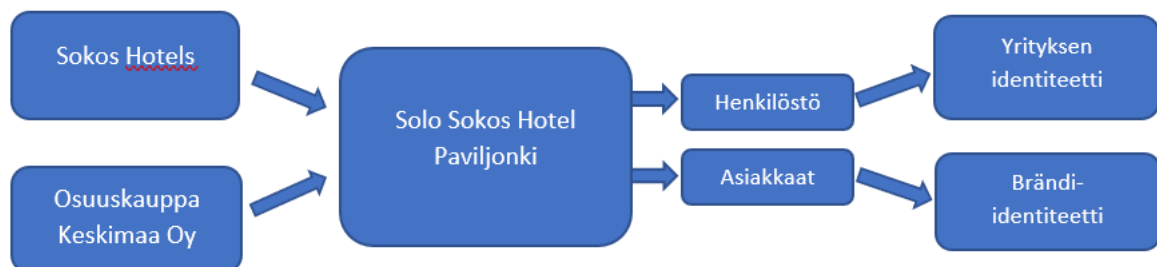


Kuvio 6. Brändi-identiteetin rakentaminen Solo Sokos Hotel Paviljongissa

Solo Sokos Hotel Paviljongin tapauksessa *ydinidentiteetti* koostuu hotellin omasta henkilöstöstä, esimiehistä ja johdosta sekä heidän tärkeinä pitämistään arvoista. He työستävät yhdessä hotellinsa identiteettiä brändi- ja identiteettityössä. Solo Paviljonki

myös erottautuu Solo -brändin hotellina ketjun muista hotellityypeistä. Tämän ydinidentiteetin ympärillä on samaan aikaan vaikuttamassa Sokos Hotels -brändi, joka on Solo Paviljongin *laajennettu identiteetti*. Brändi- ja identiteettityössä tämä näkyy käytännössä esimerkiksi Sokos Hotellien markkinointiammattilaisten osallistumisena prosessiin. Tässä opinnäytetyössä on yhtenä tavoitteena hissipuheen laatiminen Solo Paviljongille. Hissipuhe on eräänlainen Aakerin ja McLoughlinin kuvailema *brändin perusolemus*, lause, jossa tiivistyy hotellin ydin ja joka on siis koko brändi-identiteetin ytimessä.

Kuten voidaan huomata, brändi-identiteetin määrittely ei ole yksinkertaista. Voidaan kuitenkin todeta se, että ydinajatus on aina sama: brändi-identiteetillä tarkoitetaan brändin ydintä. Kun yritys on miettinyt perusteellisesti, mistä brändin ydin koostuu, on se viestittävässä sekä ulospäin että myös organisaation sisällä. Esimerkiksi Sokos Hotelleilla on kolme eri hotellityyppiä, joihin kuuluu useita eri hotelleja. Jokaisella yksiköllä tulee olla oma brändi-identiteetti ja samaan aikaan yksi yhteinen brändi-identiteetti. Perusarvot ja tavoitteet ovat jokaisessa ketjun hotellissa yhteiset, mutta hotellityypeillä tulee olla myös omat identiteettinsä, jotta ne erottuvat asiakkaiden mielissä. Brändi-identiteetti ja yrityksen identiteetti ovat käsitteinä hyvin lähellä toisiaan. Tässä tutkimuksessa käsitteet myös limittyvät siltä osin, että toimeksiantajayrityksessä toteutetulla brändi- ja identiteettityöllä pyritään selkeyttämään henkilöstölle hotellin oma identiteetti, samalla brändiä tunnustaen. Tätä prosessia on havainnollistettu vielä kuviona (ks. Kuvio 7).



Kuvio 7. Solo Sokos Hotel Paviljongin brändi- ja identiteettityö

Sokos Hotels-ketju ja Osuuskauppa Keskimaa Oy ovat omalta osaltaan vaikuttamassa Solo Sokos Hotel Paviljongin toimintaan sekä hotellin identiteettiin. Henkilöstön tulee kuitenkin lopulta tietää, mistä yrityksen identiteetti koostuu. Voidaankin ajatella, että siinä missä brändi-identiteettiin sisältyvät myös asiakkaiden mielleyhtymät, yrityksen identiteetti on henkilöstön sisäinen näkemys yrityksen ydinolemuksesta ja persoonallisuudesta.

5.5 Palvelualan yrityksen sisäinen brändäys ja markkinointi

Hotelli- ja ravintola-alaa luonnehditaan yleisesti työvoimavaltaiseksi ja ihmiskeskiseksi palvelualaksi, jossa yrityksen menestyksen edellytyksenä ovat asiakaspalvelutyöntekijät. Useat eri tutkimukset osoittavat, että työntekijöiden asenteet ja olemus sekä työn suorittaminen vaikuttavat suuresti asiakkaiden arvioon palvelunlaadusta, palvelun tuottamasta arvosta, tyytyväisyydestä sekä ylipäättään asiakassuhhteesta. (Park & Levy 2014, 333.) Yrityksen henkilöstö kuljettaa mukanaan yrityksen arvoja sekä kulttuuria niin töissä, kuin vapaa-ajallakin. Jokainen työntekijä osallistuu siten yrityskuvan luomiseen. On siis erittäin tärkeää, että koko henkilöstö on tietoinen ja sitoutunut yrityksen koko toimintaan, arvoihin, visioon, toiminta-ajatukseen, asiakkaisiin ja strategiaan. (Isohookana 2007, 22.) Jotta näin tapahtuu, on yrityksen sisäisellä brändäyksellä tässä myös roolinsa.

Punjaisri ja Wilson (2007, 59-60) määrittelevät yrityksen sisäisen brändäyksen olevan keino, kun halutaan luoda vahvoja yritysbrändejä. Se auttaa organisaatiota linjamaan sen sisäiset prosessit ja yrityskulttuurin yhteen brändin kanssa. Sisäisen brändäyksen tavoitteena on varmistaa, että työntekijät viestivät brändin asiakkaille ja sidosryhmille todenmukaisesti. Kun henkilöstö on sisäistänyt edustamansa brändin arvot, he välittävät brändilupausta johdonmukaisesti kaikissa yrityksen ja sidosryhmien välisissä kohtaamisissa. Berryn (2000, 135) mukaan Berryn ja Parasuramanin (1990) määritelmään brändin sisäistämisestä yrityksessä kuuluu brändin perustelu ja myyminen työntekijöille, työntekijöiden kouluttaminen brändiä vahvistavaan käyttäytymiseen sekä työntekijöiden osallistaminen brändin hoitamiseen ja siitä välittämiseen. Yrityksen sisäisen brändäyksen tulisi olla jatkuva prosessi, aivan kuten brändin rakentaminen yrityksen ja asiakkaidenkin välillä. Le Pla (2013, 19) huomauttaa, että yrityksen sisäisellä brändäyksellä on myös suora yhteys työntekijöiden motivaatioon. Jos

sisäinen brändäys on toteutettu yrityksessä hyvin ja henkilöstölle on selkeytetty yrityksen kulttuuri sekä sen strateginen suunta, vahvistaa se myös henkilöstön sitoutumista.

Sisäinen markkinointi on myös tapa tehostaa ja kehittää järjestelmällisesti palvelukulttuuria. Työntekijöiden ja asiakkaiden välinen kanssakäynti sisältää paljon kirjoittamattomia reaktioita, joista tulee osa työntekijöiden välittämää viestiä. Hotellin työntekijän ja vieraan välinen yhteys on merkittävä ja niinpä kaikenlainen viestintä tulee myös osaksi asiakastyytyväisyyttä. Hotellin jokaisella työntekijällä, joka on edes jollain tavalla asiakaskontaktissa, on mahdollisuus vaikuttaa vieraan kokemukseen joko positiivisesti tai negatiivisesti. Luonnollisesti päämääränä on kouluttaa työntekijöitä, jotka ovat kiinnostuneita työstään ja joilla on halu kehittää asiakassuhteita. Tärkeintä onkin hyvien työntekijöiden hankkiminen ja säilyttäminen sekä heidän motivoiminen. Usein työntekijät kohtelevat asiakkaitaan samalla tavalla, kuin miten esimiehet heitä kohtelevat. (Lockyer 2007, 60-61.)

Ulkoinen markkinointiviestintä on tehokas apu bränditietoisuuden rakentamisessa asiakkaille. Sisäinen markkinointi on puolestaan äärimmäisen tärkeää palvelualan työntekijöille, jotta he pystyvät sisäistämään ja omaksumaan brändin tarkoituksen. (Lee, Kim & Kim 2014, 1361.) Tehokas suunnitelma yrityksen sisäisestä viestinnästä ja markkinoinnista on välttämätöntä brändin rakentamisessa organisaation sisällä. Yrityksen kulttuuri on puolestaan avainasemassa silloin, kun työntekijöistä halutaan saada sitoutuneita työnantajayritykseen. (Kimpakorn & Tocquer 2009, 541.)

6 Tutkimustulokset

Tässä luvussa esitellään tutkimustulokset, jotka ovat jaoteltu tutkimuskysymyksiä mukaillen. Ensimmäinen tutkimuskysymys oli, millainen identiteetti Solo Sokos Hotel Paviljongissa on työntekijöiden näkökulmasta. Tämän selvittämisessä käytettiin alkukysymyksiä ”millainen yrityskulttuuri Solo Sokos Paviljongissa” sekä ”millainen hotellin persoonallisuus on”. Toinen tutkimuskysymys oli, millä tavoin hotellin identiteetti näkyy asiakaskohtaamisissa. Näiden lisäksi tutkimustuloksissa esitetään myös yritys-

kulttuuriin liittyviä asioita, joihin henkilökunta kaipaa vielä esimiehiltä ja johdolta lisää selvennystä tai koulutusta. Tähän liittyvillä kysymyksillä pyrittiin saamaan vastauksia siihen, millaisiin asioihin esimiesten ja johdon tulee kiinnittää huomiota, kun valmis brändi- ja identiteettityö jalkautetaan koko talolle.

Tutkimustulosten havainnollistamisen apuna on käytetty otteita haastatteluista. Hirsjärven ja Hurmeen (2001, 194) mukaan tutkijan omien yhteenvedojen ja päätelmien lisäksi haastatteluotteilla saadaan välitettyä mahdollisimman elävä kuva haastateltavien näkökulmasta ja heidän maailmasta. Haastatteluotteilla voidaan myös vahvistaa tutkijan argumentointia. Tutkimukseen haastateltiin yhteensä kahdeksaa Solo Sokos Hotel Paviljongin työntekijää. Haastateltavista neljä työskentelee hotellin vastaanottovirkailijoina, kolme Trattoria Aukio -ravintolan tarjoilijoina sekä yksi haastateltavista toimii aamiaisravintolan kokkina. Haastateltavien joukosta osa toimii myös vuoropäällikön tehtävissä. Haastateltavista seitsemän oli naisia ja yksi miehiä ja heidän keski-ikänsä oli 29 vuotta.

6.1 Solo Sokos Hotel Paviljongin identiteetti

Tutkimustulokset Solo Sokos Hotel Paviljongin identiteetistä on jaoteltu teoreettista viitekehystä mukaillen kahteen alaotsikkoon: yrityskulttuuriin sekä hotellin persoonallisuuteen.

Yrityskulttuuri Solo Sokos Hotel Paviljongissa

Solo Sokos Hotel Paviljongin työyhteisö koetaan työntekijöiden näkökulmasta kaikin puolin erittäin positiiviseksi. Työyhteisö on monipuolinen, nuorekas, moderni ja energinen. Työyhteisössä kaikki muovautuvat hyvin yhteen, vaikka työntekijöitä on melko erilaisistakin taustoista. Jokainen osaa myös ottaa hyvin vastuuta omasta tekemisestään. Auttamisen halu työyhteisössä on läsnä asiakastyön lisäksi myös työkavereita kohtaan ja raja-aidattomuus eri osastojen välillä on osa jokapäiväistä työarkea. Käytännössä tämä ilmenee esimerkiksi siten, että hotellin vastaanotosta työntekijä saat-
taa käydä ravintolan puolella auttamassa astioiden keräämisessä tilanteen sen sal-
liessa. Solo Paviljongissa on tiivis ja yhtenäinen työyhteisö sekä hyvä ryhmähenki.

Muutama mainitsi niiden olevan juuri niitä asioita, jotka motivoivat heitä työssä. Hyväksi asiaksi koetaan myös se, että jokainen työntekijä saa olla oma, persoonallinen itsensä. Persoonaa saa ja pitääkin tuoda työssä esille.

Paviljonki on mun mielestä erityinen siitä, et tääl on semmonen energinen ja tekemisen meininki ja täällä tahdotaan saada asioita aikaseks ja ehkä kehittyä ja tehdä asiat parhaalla mahdollisella tavalla. Et tääl ei o tavallaan juurruttu mihinkään vanhoihin kaavoihin ja traditioihin vaan tääl on ehkä semmonen eteenpäin menevämpi ote.

Hyvin moninainen (työyhteisö), on kaiken ikäistä porukkaa ja hyvin erilaisia persoonia ja se on mun mielestä kiva, että sitä persoonaa saa kaikki myös tuoda esille. Ei tarvii olla mitään semmosta jäykkää työminää, että saa olla ihan sellanen niinku on.

Joskus on tullu palautetta, et vitsi miten siistiä on nähdä, kun te tuutte noin hyvin toimeen keskenään, niin kyl se on jotenki aika ainutlaatusta, et on niin hyvä työyhteisö, että siellä viihtyy kaikki.

Kaikkien haastateltavien mielestä yrityksen toimintatavat Solo Paviljongissa ovat selkeitä. Toimintatapoja ei haastattelurungossa olevien kysymysten avulla ollut tarkoitus sen tarkemmin eritellä, vaan tavoitteena oli selvittää yleisesti, onko kaikille selvää, miten asiat kuuluu Solo Paviljongissa tehdä eli löytyykö vastauksista yhteneväisyyksiä. Muutamat mainitsivat, että toimintamallit saattavat jonkin verran poiketa työntekijän mukaan, mutta pääosin kaikki toimivat yhteisten pelisääntöjen mukaan, hotellin arvoja noudattaen. Kaikki tekeminen jokaisella osastolla perustuu asiakkaan yksilölliseen huomioimiseen, laadusta tinkimättä. Aineistosta nousi myös esiin se, että jokaisella on vastuu ottaa selvää, mikäli ei ole varma, miten kuuluu toimia eli aina pitää voida ja uskaltaa kysyä.

Toimintaperiaatteet on hyvin semmosia, että ne pohjautuu meidän yrityksen arvoihin tosi vahvasti: on sitä omaa itsensä kehittämistä ja sitä laatutietoisuutta ja sitä ihmisen huomioimista niitten pohjalta, niin kaikki ketkä täällä on töissä, toimii niiden mukaan, mutta sitten tietysti omaa persoonaa hyödyntäen, niin toimintamalli ei välttämättä oo ihan identtinen kaikilla.

Toimintatavat on nimenomaan, että me mennään asiakas edellä. Sillä tavalla, että - - no se on tilanteessa, ku tilanteessa se asiakas on meidän ykkösjuttu, siitä me ei lähetä mihinkään, siitä me ei tingitä.

Juurikin sitä, että se asiakas edellä ja pyritään samalla tieteenki pitään sitä laatua yllä, mutta kyllä mä nyt sanoisin, että siitä mennään, mistä aita ei ole matalin eli yritetään kaikkemme tehdä, että olemme jokaiselle yksilöllinen hotelli ja ravintola.

Kaikki haastateltavat kokivat, että heidän työnsä on pääosin merkityksellistä, osan mielestä enemmän ja osan mielestä vähemmän eli heidän mielestään työ voisi olla haastavampaa. Jokainen haastateltava myös koki, että he tietävät ainakin oman työnsä tavoitteet. Taloudelliset tavoitteet ja budjetit olivat muutamille kuitenkin hie-
man epäselviä tai ne eivät ole ainakaan jokapäiväisessä työssä mielessä. Palaverissa tavoitteita kuitenkin käydään kaikilla osastoilla yhteisesti läpi. Jokainen tiedosti myös sen, että eri osastoilla on erilaiset tavoitteet. Tuloksista ilmeni, että suurin piirtein tavoitteet olivat yhtenäiset osastojenkin välillä, ja haastatteluissa nousi samoja tavoitteita esiin. Tärkeimmiksi tavoitteiksi koettiin ketjun parhaimman hotellin statuksen ylläpitäminen, myynti- ja tehotavoitteet sekä korkea taso asiakaspalvelussa.

Saadaankohan me kerta viikkoon just, että ollaanko päästy myynneissä budjetteihin ja sitte ku on tehotavoitteet, niin niitä me seurataan ite päivittäin, että on ne selkeet.

Kun ollaan ketjun paras, ja ollaan pysytty ketjun parhaana, niin halutaan pysyä edelleen ketjun parhaana.

Solo Paviljongin arvot olivat hyvin haastateltavien mielessä. Haastateltavia pyydettiin tarkoituksella luettelemaan arvot, koska haluttiin selvittää, kuinka hyvin ne pystytään kertomaan esimerkiksi asiakkaalle. Kaksi haastateltavista muisti jokaisen arvon, ja muutkin muistivat kolme neljästä arvosta eli kaikki arvot yhtä lukuun ottamatta. Jokaiselle oli kuitenkin käyty arvot läpi. Solo Paviljongissa on myös oma Solo-coach, joka vaalii hotellin arvoja ja esimerkiksi kannustaa *Solo-tekoihin* eli vieraiden sekä työkavereiden yllättämiseen palvelulla. Solo-coachin rooli työyhteisössä koettiin merkittäväksi.

Kyllä siinä on tärkeä rooli, et on niin kun joku, joka huolehtii, että niitä meidän asioita vaalitaan ja toteutetaan.

Ja luo semmosta niin kun positiivisuutta lisää siihen yhteisöön ja kannustaa tekemään sitä tulosta siltä osin, vaikeinakin aikoina.

Solo Sokos Hotel Paviljongin persoonallisuus

Solos Sokos Hotel Paviljongin persoonallisuutta selvitettiin kysymällä muun muassa, mistä asioista työntekijät ovat saaneet asiakkailta palautetta, mitkä tekijät erottavat Solo Paviljongin muista Sokos Hotels -ketjun hotelleista ja toisista Solo -konseptin hotelleista, mikä tekee Solo Paviljongista mieleenpainuvan ja millainen persoona Solo Paviljonki olisi.

Solo Paviljongissa työntekijät saavat päivittäin palautetta ennen kaikkea aidosta, iloisesta, huomioivasta ja yksilöllisestä palvelusta. Henkilöstön hymyt ja vieraan tervehtiminen jokaisella osastolla hotellissa ovat asioita, joista tulee paljon kiitosta. Henkilökunnan ja palvelun lisäksi hyvää palautetta tulee myös laadukkuudesta kautta linjan sekä tyylikkäästä tavasta hoitaa erilaiset tilanteet, myös ne haastavimmat. Asiakkaat antavat palautetta myös hyvästä ruuasta ja monipuolisesta aamiaisesta, jossa on otettu erityisruokavaliot sekä lähituotteet hyvin huomioon.

No silleen ympäröivästä tulee palvelusta, mutta jos sitä aletaan vähän purkamaan, niin siitä ystävällisyydestä, siitä ilosuudesta ja semmosesta huomioimisesta ja aidosta läsnäolosta. Niistä on paljon tullu kiitosta.

Erityisesti hyvästä palvelusta on tullu hyvää palautetta. Ja sit myöskin funktionaalisuudesta, että täällä ilmeisesti kaikki toimii tosi hyvin pääsääntöisesti. Ja se on osin tän suosion takanaki tai että tää on mun mielestä lattiasta kattoon aika semmonen laadukas paikka.

Kun selvitettiin Solo Paviljongin erottautumistekijöitä muihin Sokos Hotelleihin ja Solo-hotelleihin verrattuna, aineistosta nousi esiin useita eri asioita. Edelleen eniten mainintoja sai Solo Paviljongin erityinen, huomioiva palvelukulttuuri, jossa vieraasta huolehditaan täydellä sydämellä. Vaikka useat haastateltavista kertoivat vierailleensa

muissakin Solo-hotelleissa, ei palvelu niissä heidän mielestään yllä samaan kuin Solo Paviljongissa. Haastateltavat kokivat myös selvän eron esimerkiksi Original-hotelleihin: siinä, missä Originalit vaalivat perinteitä, Solo Paviljonki on trendikäs ja useissa asioissa myös edelläkävijä. Muita erottautumistekijöitä, joita mainittiin, olivat ajan hermolla pysyminen, henkilöstön ja talon nuorekkuus, aamiainen ja yksilöllisyys palvelussa, hotellin ilmapiirissä sekä hotellin sisustuksessa ja puitteissa. Sokos Hotels -brändin ei koeta näkyvän Solo Paviljongissa mitenkään liikaa, vaan Solo Paviljongissa on muodostunut jo vahva Solo Hotel -brändi.

Meillä on poikkeuksetta valtavan kova laatutietosuus ihan joka paikassa ja myöskin aika kova kunnianhimo hohkaa kaikista työntekijöistä siihen, et me halutaan edelleen pitää se meidän paras status ja semmosta puoli hyvää ei hyväksytä.

Tää eroaa tolla henkilöstöllä siinä, et ku meillä on niin nuori kulttuuri ja nuorekas kulttuuri, niin sieltä puuttuu sellanen täys vanhanaikaisuus, mitä joistain saattaa vielä löytyä, niin meillä sitä ei oo koskaan päässy syntymään tänne taloon.

No mun mielestä meidän aamiainen on esimerkiks verrattuna Original-hotelleihin, niin se on parempi ja monipuolisempi. Ja just lähituottajia näkyy siinä ja erikoisruokavaliot otetaan siinä tosi hyvin huomioon.

Kysyttäessä asioista, jotka tekevät Solo Paviljongista mieleenpainuvan, vastaukset olivat jälleen hyvin yhtenäiset. Mieleenpainuva palvelu ja erittäin palvelualtis henkilökunta mainittiin jokaisessa haastattelussa aina ensimmäisenä mieleen tulevana asiana. Muita tekijöitä olivat muun muassa laadukkuus, toimintatavat, hotellin rauhallinen sijainti keskustan tuntumassa, hotellin puitteet sekä design-yksityiskohdat niin aulassa kuin aamiaisravintolassakin.

No mä toivon, että asiakkaan näkökulmasta henkilökunta, no sit se millä tavalla ja tyylillä me hoidetaan niitä asiakastilanteita. Totta kai puitteet on hienot, mutta niin ku kyllähän nyt rahalla aina puitteita saa, mut sit kuitenkin niin kun se, et minkälaista se palvelu on, niin sehän se nyt ratkasee sit kuitenkin.

Henkilökunta ehottomasti, se on, mitä ei voi tarpeeks korostaa meillä!

Asiakkaiden auttamishalu ja semmonen asiakastilanteiden loppuun vieni ja varmistaminen, että asiakkailla on kaikki hyvin, niin se toimii tässä talossa jotenkin erityisen hyvin.

Solo Sokos Hotel Paviljongin persoonallisuutta ja persoonaa miettiessään haastateltavat kertoivat erilaisia adjektiiveja, jotka on koottu alle. Tutkimuksessa haluttiinkin selvittää juuri selkeitä adjektiiveja, sillä ne toimisivat hyvin pohjana hissipuheen muodostamisessa.

Laadukas, persoonallinen, aito, aidosti palveleva, ystävällinen, vieraanvarainen, moderni, nuorekas, tyylikäs, tyylietoinen, trenditietoinen, huomioiva, yksilöllinen, positiivinen, välittävä, ihmisläheinen, luotettava, avulias, iloinen, helposti lähestyttävä, turvallinen, paikallinen, kotoinen, jatkuvasti kehittyvä, hillitty, idearikas, kaupunkilainen, avara, asetta parempi.

Haastatteluissa ilmeni myös muita piirteitä, joita työntekijät pitivät tärkeinä siinä, miksi Solo Sokos Hotel Paviljonki on niin mieleenpainuva hotelli ja miksi se on paras Solo-hotelli:

yksilöllistä ja persoonallista arjen luksusta, miljö, keskeinen sijainti, puitteet, persoonallinen sisustus ja design, henkilökunta, muutoksissa mukana pysyminen, jokainen on tervetullut, jokaiselle räätälöitävä palveluelämys, ”tekee lähtemättömän vaikutuksen”, ”on ajan hermolla”.

6.2 Identiteetin näkyminen asiakaskohtaamisissa

Yhtenä tutkimusongelmana oli selvittää, millä tavoin Solo Sokos Hotel Paviljongin identiteetti näkyy asiakaskohtaamisissa. Asiaa selvitettiin arvojen, palvelulupauksen sekä mieleenpainuvien palvelutilanteiden toteutumisien kautta.

Arvo ”Asiakkaat ovat tärkeämpiä kuin astiat” oli selkeästi jokaisen työntekijän mielessä, ja arvo toteutuu kaikilla samalla tavalla asiakaskohtaamisissa. Käytännössä arvo näkyy työssä siten, että vierasta ei odotuteta, vaan kaikki taustatyöt, kuten astioiden laitto tai sähköpostiin vastaaminen keskeytetään siksi ajaksi, kun palvellaan

paikan päällä olevaa asiakasta. Jokainen työntekijä varmistaa läsnäolonsa, ja asiakas huomioidaan tekemisessä ihan ensimmäisenä.

Jos on jotain ihan mitä tahansa hommaa ja sulla tulee asiakas tiskille, niin pääsääntöisesti ellei oo joku, mikä on tosi akuuttia, poikkeuksellisen tärkeä juttu, niin silloin se asiakas otetaan huomioon, ennen ku sitä omaa kesken jäänyttä juttua jatketaan.

Jos mulla on joku asia, minkä mä voin heti jättää pois käsistä, ni mä jätän sen heti ja olen hänelle läsnä enkä ala silleen, että no oota hetki, et mä siivoon tän kaapin tästä loppuun, ei, vaan jätän ne ja sanon, et moi ja ihanaa, tervetuloa ja ohjataas sinut pöytään.

Arvo ”Teen sen tyyllillä” näkyy asiakaskohtaamisissa Solo Paviljongissa monin eri tavoin. Jokaisen haastateltavan mielestä sillä tarkoitetaan ennen kaikkea juuri yksilöllistä ja persoonallista palvelua olemalla kiinnostuneita vieraasta. Tyylikkyyttä ovat myös siisti ja huoliteltu ulkoasu niin hotellihuoneessa, ravintolassa kuin työntekijöiden olemuksessakin. Tyylikkyys on rauhallista käyttäytymistä poikkeustilanteissa, ja asiakaskohtaamisissa toimitaan asiakkaan tyylin ja tarpeiden mukaisesti. Myös vieraiden yllättämiset eli Solo-teot tehdään vieraan ja tilanteen ”vaatimalla” tavalla, vierasta kuunnellen ja olemalla hänestä kiinnostuneita.

Mä voisin vaikka viedä sinne vesikannun pöytään ja iskee sen siihen pöytään. Mä en tee niin, vaan oikeesti mä kaadan heille ne vedet ja oon siinäki hetkellä tietyllä tavalla läsnä ja esittelen heille viinin kauniisti ja laitan ruuan oikein päin pöytään ja kannan myös itseni tietyllä tavalla arvokkaasti mun työvuoron aikana.

Solon palvelulupaus ”Yksilöllinen monille” tarkoittaa jokaisen haastateltavan mielestä sitä, että jokainen henkilö kohdataan persoonana ja yksilöllisesti palvelua muokkamalla tilanteeseen sopivaksi. Solo Paviljonki koetaan hotellina, jonne saa tulla juuri sellaisena kuin on, ja vierasta palvellaan juuri hänen tarpeidensa mukaan. Esimerkiksi ravintolassa ruokalista esitellään lapsiperheelle eri tavoin kuin vaikka kaveriporukalle ja vastaanotossa on huomioitu ulkomaalaisryhmille infot heidän omalla kielellään. Yksilöllisyys on otettu huomioon myös esimerkiksi ravintolan ja aamiaisen tarjontaa suunniteltaessa.

Puhutaan toiselle sillä tavalla - - toinen haluaa olla rennompia ja jutustella, toinen haluaa olla tosi virallinen. Toinen ei halua jutella mitään, toinen haluaa tietää kaiken.

Mieleepainuvia ja unohtumattomia asiakaskohtaamisia tapahtuu Solo Sokos Hotel Paviljongissa päivittäin. Työntekijöiden mielestä mieleepainuva palvelu tarkoittaa sitä, että palvelutapahtumassa näkyy työntekijän persoona ja pelisilmää käyttäen voidaan tilanteesta tehdä erityisen mieleepainuva. Henkilökunta on myös valmis menemään pitkälle siinä, että vieraat ovat tyytyväisiä. Unohtumaton elämys voi olla esimerkiksi kuohuviinin vieminen yllätyksenä hotellihuoneeseen tai jälkiruuan tarjoaminen syntymäpäiväsankarille ravintolassa. Aina yllättäminen ja mieleepainuvat asiakaskohtaamiset eivät kuitenkaan tarkoita jonkin asian antamista ilmaiseksi, vaan vieraan voi huomioida myös sanoin tai teoin.

Ei tavallaan tyydy siihen helpoimpaan mahdolliseen vaihtoehtoon, että sanoo vaan, että anteeksi ei meillä oo, vaan että oikeesti pyrkii vilpittömästi ratkaseemaan sen asiakkaan ongelman, oli se sitte mikä tahansa.

Se ei oo se meidän pääasia, että voitetaan kaikki kisat, ja että ollaan kaikessa parhaita vaan sen takia, että näytetään paperilla hyvältä, vaan ihan oikeesti me halutaan sen takia olla mukavia ja ystävällisiä, että sillä asiakkaalla on hyvä olo.

6.3 Työntekijöiden kaipaamat asiat esimiehiltä ja johdolta

Vaikka hotellin arvot ovat hyvin henkilökunnan tiedossa, tuloksista käy ilmi, että arvoja voitaisiin käydä yhdessä läpi useamminkin. Jokainen hotellin uusi työntekijä käy Solo-koulutuksen, jossa Solo-coach käy heidän kanssaan läpi yrityksen arvot ja mitä ne käytännössä merkitsevät. Osa haastateltavista kuitenkin koki, että koulutuksesta on kulunut jo sen verran aikaa, että sellainen voitaisiin järjestää pienemmässä mittakaavassa uudelleenkin. Etenkin arvojen kertaus sekä niistä muistuttelu koettiin merkittäväksi, kun työvuosia hotellissa alkaa kertyä. Osa oli myös sitä mieltä, että ihan kaikki työntekijät eivät muista arvoja eivätkä ne ihan joka kerta toteutuisi. Myös sen vuoksi olisi tärkeää, että arvoista muistutetaan useammin.

Täällähän on aika suuri vaihtuvuus tällä alalla, mutta vaikka työporukka pysyisi samana, niin se on silti hyvä käydä aika ajoin läpitte, että ne on kaikilla tuoreena mielessä.

Semmosta aktiivisempaa muistuttelua siitä, niin sitä kaippaa. Se ei vaan se töihin tulon yhteydessä opetettavat asiat, ni se ei välttämättä riitä. Varsinkaan sellasille, jotka on vähemmän töissä.

Vois olla vielä enemmän semmosta arjessa tsemppaamista ja niistä niinku tavallaan ois jotain niinkun sellasia lyhkäsiä briiffejä tai palaveria, missä vähän kerrattais sitä Solo-meininkiä ja Solo-arvoja ja mitä se tarkoittaa.

Solo-coachin rooli työyhteisössä koetaan Solo Paviljongissa merkittäväksi, ja hänen positiivista, tsemppaavaa ja esimerkillistä käyttäytymistä arvostetaan. Myös se, että Solo-teot kootaan yhteen ja ne ovat kaikkien saatavilla koetaan hyväksi tavaksi, sillä niistä saadaan hyviä ajatuksia omaan toimintaan ja vieraiden yllättämiseen. Arvoista muistuttelun lisäksi työntekijät toivoivat myös lisää sitä, että käytännön esimerkkejä käydään vielä enemmän läpi yhdessä.

Se on tosi tärkeätä, että kaikki uudet työntekijät sen (Solo-)koulutuksen käy läpi ja se on myös kiva, että niitä kootaan niitä Solo-tekoja, että voitte vähän imeä inspiraatiota niistä muiden teoista ja kiva myöskin, että niitä palkitaan, koska se ei tosiaankaan oo itestään selvää, että tommosia tekoja tehään.

Työn pääpiirteiset tavoitteet ovat henkilöstön tiedossa ja haastateltavista viisi kertoi, etteivät koe tarvitsevänsä niiden suhteen mitään lisäkoulutusta esimiehiltä tai johdolta, vaan noin kuukauden välein pidettävät palaverit sekä muutaman kerran vuodessa järjestettävä koko talon info ovat riittäviä tavoitteiden läpi käymisessä.

Jokainen totta kai panostaa eri tavalla siihen, että kaikkia ei niin sanotusti ihan kuitenkaan - - jotkut tekee vaan työkseen, et se on vaan työ, mutta jotkut tietysti on muutenkin kiinnostuneita tapahtumista ja asioista, niin ihan omalle kohalle kyllä on tarpeeksi riittävä.

Kuitenkin kolme haastateltavista koki, että tavoitteita voitaisiin käydä enemmänkin läpi esimiesten ja johdon toimesta. Hyödylliseksi koettaisiin etenkin se, että ravintolassa tiedettäisiin hotellin tavoitteet ja päinvastoin. Myös tarkemmat taloudelliset tavoitteet ja tekijät tavoitteiden takana kiinnostavat.

Mua henkilökohtaisesti kiinnostaa nimenomaan se numeropuoli, se talouspuoli siellä, että siinä vaiheessa, ku ilmotettiin, että tehdään laajennusta ja tarvitaan lisää huoneita, niin jäi vähän taustalle se, että miks.

Ehkä olis hyvä, että meillä olis semmosia (koko talon yhteisiä palaveria), koska ne on kuitenkin meidän yhteisiä tavoitteita, et vaik on eri osastot, niin mun mielestä sillä saatais vielä ehkä sitä semmosta yhteen hiileen puhaltamista ja sitä "Ei raja-aitoja" hommaa vietyä eteenpäin.

Muaki kiinnostaa justiin se, että millä kaikilla keinoilla voi edistää sitä muuten, kun ihan normaaleilla päivätöiminnoilla sitä tavoitteisiin pääsyä.

Muutamain mainitsivat myös, että esimiehet ja johto voisivat järjestää nykyistä useammin jotain virkistyspäivän tyyllisiä yhteisiä kokoontumisia tai tapahtumia, sillä niiden koetaan vahvistavan työpaikan yhteishenkeä entisestään. Näissä tapahtumissa toivottaisiin olevan mukana kaikkien osastojen työntekijöitä, jotta myös eri osastojen välinen yhteistyö vahvistuu. Ravintolan puolella työskentelevistä muutama mainitsi myös siitä, että etenkin esimiehiltä olisi kiva saada lisää tsemppaavaa ja positiivista palautetta työn tekemisestä, sillä varsinkin kiireen keskellä palaute motivoisi työntekijöitä jaksamaan asiakastilanteissa ja yhteen hiileen puhaltamisessa.

7 Johtopäätökset

Tässä luvussa esitellään aineiston analyysin pohjalta tehdyt johtopäätökset siitä, millainen identiteetti Solo Sokos Hotel Paviljongissa on. Johtopäätöksiä verrataan teoreettiseen viitekehykseen, joka löytyy luvuista kolme, neljä ja viisi. Tässä luvussa esitellään myös aineiston pohjalta muodostettu hissipuhe sekä käytännön ideoita brändi- ja identiteettityön jalkauttamiseen koko talon henkilöstölle.

7.1 Solo Sokos Hotel Paviljongin identiteetti

Luvussa 4, sekä osittain myös luvussa 1, tarkasteltiin yrityksen identiteetin määrittelyä. Pohjimmiltaan sillä tarkoitetaan henkilöstön ymmärrystä työnantajayrityksen arvoista, tavoitteista sekä pyrkimyksistä. Nämä kaikki johdon määrittelemät asiat tulee viedä eteenpäin organisaatiossa, jotta ne näkyvät myös konkreettisessa toiminnassa. Yrityksen identiteetti nähdäänkin konkreettisena ilmentymänä yrityksen persoonallisuudesta sekä yrityskulttuurista ja identiteettiin kuuluvat osaksi kaikki sen erottautumistekijät. Lisäksi todettiin, että kaikilla yrityksillä on identiteetti ja sitä kannattaa myös johtaa sekä mitata. Yhdenmukainen identiteetti yrityksessä on kaikkien etu. Jotta Solo Sokos Hotel Paviljongin identiteetti saatiin määriteltä, tuli siis myös selvittää, millainen yrityskulttuuri ja persoonallisuus Solo Paviljongissa on.

Kuten luvussa 4.3 todettiin, yrityskulttuurilla tarkoitetaan yksinkertaisimmillaan yrityksen toimintatapoja, miten asiat kyseisessä yrityksessä tehdään. Tarkemmin katsottuna se muodostuu eri tasoista, joista ylin taso saavutetaan, kun jokainen työntekijä uskoo yrityskulttuurin erityispiirteisiin ja käyttäytyy niiden mukaisesti. Luvussa 4.3 myös todettiin, että vahva yrityskulttuuri edellyttää työntekijöiltä samojen arvojen jakamista. Yrityskulttuuri muovautuu työntekijöistä ja he myös itse motivoituvat kulttuurista työpaikalla. Tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että Solo Sokos Hotel Paviljongissa on erittäin vahva yrityskulttuuri. Työntekijät ovat hyvin selkeästi tietoisia yrityksen arvoista, joiden mukaan toimitaan ja arvot välittyvät konkreettisesti asiakaskohtaamisissa, kaikilla eri osastoilla. Arvojen mukaan toimiminen on Solo Paviljongissa ennen kaikkea sitä, että vieraan viihtyvyyden eteen ollaan valmiita tekemään paljon enemmän, kuin mitä hän osaa edes odottaa. Palvelu on persoonallista sekä yksilöllistä ja vieraista ollaan aidosti kiinnostuneita.

Myös talon yhteiset tavoitteet olivat työntekijöiden tiedossa, vaikka yksityiskohtaisemmat tavoitteet toki vaihtelevatkin eri osastoilla. Selkeät, yhteiset pelisäännöt ja toimintatavat myös luovat osaltaan Solo Paviljonkiin vahvaa kulttuuria. Luvussa 4.3 kerrottiin enemmän juuri vahvan yrityskulttuurin hyödyistä. Yksi hyödyistä on se, miten nopeasti vahva kulttuuri opettaa uusille työntekijöille, miten heidän odotetaan käyttäytyvän organisaatiossa ja kuinka arvoja myös välitetään eteenpäin. Kahdeksasta haastateltavasta vain kaksi on ollut töissä Solo Paviljongissa sen avaamisesta

lähtien, jotkut taas vasta vuoden tai kaksi. Se, että kulttuuri on saatu niin hyvin siirrettyä aina eteenpäin, kertoo myös Solo Paviljongin vahvasta yrityskulttuurista.

Luvussa 4.2 todettiin, että yrityksen persoonallisuutta voidaan kuvata samalla tavalla kuin ihmisenkin persoonallisuutta, kuten yrityksen henkilöhahmona. Yrityksen henkilökunnan tärkeinä pitämät arvot myös heijastuvat yrityksen persoonallisuudessa. Yrityksen persoonallisuuden kerrottiin olevan identiteetistä jopa niin iso tekijä, että se voi määrittää koko identiteetin. Tulosten perusteella Solo Sokos Hotel Paviljonki on persoonana ennen kaikkea aito, iloinen, huomioiva, välittävä, hymyilevä, moderni, luotettava sekä tyylikäs. Solo Paviljongin persoonallisuudessa myös heijastuvat selkeästi hotellin arvot. Nämä tekijät ovat selvästi syitä siihen, miksi Solo Paviljonki on niin menestynyt hotelli. Juuri tämä hotellin persoonallisuus yhdessä vahvan yrityskulttuurin kanssa tekevät Solo Paviljongista myös erityisen mieleenpainuvan hotellin. Luvussa 7.3 palataan vielä persoonallisuustekijöihin lisää hissipuheen muodostamisessa.

Kaikessa yritystoiminnassa menestymisen edellytyksenä on erottautuminen kilpailijoista. Esimerkiksi hotellialalla erottautumistekijöitä on lukuisia aina palvelusta ja huonevarusteluista lähtien (Rastela 2018). Vahvan brändin ja brändipääoman luominen helpottavat hotellien erottautumista toisistaan ja kuten luvussa 5.3 kerrottiin, asiakkaat usein myös valitsevat hotellin juuri brändin perusteella. Luvussa 5.1 tarkasteltiin sitä, mistä brändipääoma koostuu. Vahvaan brändipääomaan liittyvät muun muassa brändin koettu laatu sekä brändin tunnettuus. Tuloksista käy selvästi ilmi, että Solo Paviljongin työntekijät pitävät hotelliaan kaikin puolin laadukkaana valintana asiakkaille. Solo Paviljonki on haastateltavien mielestä myös luonut jo hyvin tunnettuutta ja se erottuu selkeästi toisista Sokos Hotels -brändin hotelleista sekä toisista Solo -brändin hotelleista. Toki nämä näkemykset ovat työntekijöiden näkökulmasta katsottuja eikä tässä tutkimuksessa ole mukana asiakasnäkökulmaa, mutta työntekijät vertasivat ajatuksiaan haastatteluissa omiin kokemuksiinsa asiakkaana muissa ketjun hotelleissa. Haastateltavat esimerkiksi kokivat, että missään muussa Sokos Hotels -ketjun hotellissa ei ole vastaavaa palvelukulttuuria, kuin Solo Paviljongissa ja esimerkiksi aamiainen on vertaansa vailla. Myös työntekijöiden saamat palautteet asiakkailta kertovat vahvasti siitä, miten Solo Paviljonki on luonut tunnet-

tuutta erityisesti yksilöllisenä hotellina. Yksilöllinen hotellibrändi vaikuttaa myös hotellin kannattavuuteen, kuten luvussa 5.3 kerrottiin. Tuloksista voidaan siis päätellä, että Solo Paviljongilla on jo hyvä brändipääoma.

Luvussa 5.2 käsiteltiin sitä, miten suuri merkitys palvelubrändin henkilöstöllä on, sillä jokainen työntekijä viestii brändin persoonaa asiakkaille. Tämä tarkoittaa myös sitä, että henkilöstön koulutus ja yrityksen sisäinen markkinointi on merkittävää, jotta palvelubrändin, kuten juuri hotellin, arvoja välitetään johdonmukaisesti. Jotta jokainen työntekijä voi ylläpitää brändiä, tulee heidän ymmärtää perusteellisesti yrityksen ja asiakkaiden välisestä vuorovaikutuksesta. Kuten luvussa 5.5 voitiin huomata, yrityksen sisäinen brändäys sekä sitouttaa ja motivoi henkilöstöä, että myös selkeyttää heille yrityksen kulttuurin. Tutkimustulosten perusteella Solo Paviljongin työntekijät ovat halukkaita ja motivoituneita kouluttautumiseen ja kertaamaan yrityskulttuurinsa perusteita. Luvussa 5.4 kerrottiin, että brändi-identiteetin tulee olla ihan ensimmäisenä selkeä brändin omistajille ja henkilöstön pitää pystyä vastaamaan siihen, ”ketä olemme?”. Tulosten pohjalta voidaan todeta, että Solo Sokos Hotel Paviljongilla on selkeä brändi-identiteetti, sillä erottautumistekijät muista kilpailijoista sekä toisista Sokos Hotelleista ovat merkittävät. Brändi-identiteetti on selkeä myös henkilöstölle, sillä vastaukset olivat yhdenmukaiset kaikilla haastateltavilla.

Kaikesta edellä esitetystä voidaan päätellä, että Solo Sokos Hotel Paviljongissa on hyvin yhtenäinen identiteetti. Tuloksista käy myös selkeästi ilmi se, miten tärkeä asia hotellin identiteetti henkilöstölle on. Solo Paviljongi on saanut julkista tunnustusta erinomaisesta palvelukulttuurista ja tulosten perusteella työntekijät hotellissa ovat ratkaisevassa asemassa siinä, millainen hotellin identiteetti on. Se, miten uudet työntekijät omaksuvat Solo Paviljongin kulttuurin aina niin hyvin, tarkoittaa, että rekrytoinneissakin onnistutaan löytämään aina kyseiseen hotelliin sopivat työntekijät. Hotellin identiteetti näkyy selvästi myös asiakkaille päin, sillä palaute asiakkailta on enimmäkseen erittäin positiivista ja kytkeytyy vahvasti juuri hotellin ainutlaatuiseseen palvelukulttuuriin. Palvelukulttuuri on yrityksen aineettomia voimavaroja ja siten yksi olennaisimmista erottautumistekijöistä yrityksen identiteetissä, kuten luvussa 4.1 kerrottiin. Solo Paviljongin arvot näkyvät työntekijöiden aidossa auttamisenhalussa. Solo Paviljongin henkilökunnan periaatteena on asiakkaiden pitäminen kaiken toiminnan ykkösprioriteettina, ja tässä hotelli on onnistunut, sillä se näkyy selvästi myös

asiakkaille. Brändi- ja identiteettityössä identiteetin selkeyttämisellä tavoitellaan tukea ulkoiseen viestintään ja jo viestinnässä tulee erottautua. Ainakin henkilökunta näyttää olevan valmis tekemään asian eteen paljon.

7.2 Hissipuhe

Yhtenä tavoitteena tässä tutkimuksessa oli tuottaa niin sanottu hissipuhe, jossa tiivistyy koko Solo Sokos Hotel Paviljongin ydin. Hissipuhe on jokaisen työntekijän mahdollista kertoa hotellin vieraalle, kun tämä kysyy, mikä Solo Paviljonki oikein on. Kuten luvussa 5.3 kerrottiin, hissipuhe on yksi tapa viestiä yrityksen identiteettiä sekä brändi-identiteettiä asiakkaille. Hissipuhetta varten aineistosta kerättiin selkeitä adjektiiveja, jotka toistuivat haastatteluissa. Adjektiiveja ja muuta hotellin identiteettiä kuvailevaa aineistoa kertyi paljon, ja se oli monipuolista. Ne on tarkemmin eritelty luvussa 6.1. Lopullinen hissipuhe laadittiin niistä asioista, jotka toistuivat jokaisessa haastattelussa. Ei ollut mahdollista ottaa mukaan kaikkia esiin nousseita seikkoja, sillä hissipuheen on oltava tiivis ja tarkoituksenmukainen lyhyt lause. Tutkimustuloksia voidaan kuitenkin hyödyntää esimerkiksi hotellin internetsivuilla hotelliesittelyssä, jossa se voi olla vaikka tarinan muodossa. Aineiston pohjalta muodostettu hissipuhe toimeksiantajayritykselle on seuraava:

Tyylikkään persoonallinen ja nuorekas kaupunkihotelli, jonka aito ja huomioiva palvelu jää takuulla mieleen.

Tämä hissipuhe on siis vain työntekijöiden näkökulmasta laadittu, ja siinä ilmenevät ne asiat, joita työntekijät pitävät tärkeinä Solo Paviljongissa. Tätä hissipuhetta ei välttämättä sellaisenaan voi vielä käyttää esimerkiksi Solo Sokos Hotel Paviljongin internet-sivustolla, sillä tässä ei ole mukana johdon näkökulmaa eikä asioita, joita johtoryhmä niihin haluaa sisällyttää. Se on kuitenkin hyvänä tukena sille, kun toimeksiantajayrityksessä mietitään lopullisia valintoja hissipuheen lanseeraamiseen.

7.3 Ideat brändi- ja identiteettityön jalkauttamiseen

Tämän opinnäytetyön yhtenä tavoitteena on olla tukena brändi- ja identiteettityön jalkauttamisessa Solo Sokos Hotel Paviljongissa ja tuottaa ideoita johdolle siitä, mitä

jalkauttamisen tulisi pitää sisällään. Luvussa 3.3 kerrottiin, että Solo Paviljongin identiteettiä on jo hiottu workshopeissa sekä työstetty yhdessä sitä, miten identiteetti näkyy asiakaskohtaamisissa. Hotellin identiteettiä ei kuitenkaan olla vielä kirkastettu koko talolle.

Tutkimustulosten perusteella jalkauttaminen koko talon henkilöstölle ei tule olemaan millään tavoin mahdoton tehtävä, sillä työntekijät vaikuttavat jo valmiiksi hyvin sitoutuneilta sekä motivoituneilta. Työntekijät ovat myös sisäistäneet hyvin sen, mitä Solo Paviljonki edustaa ja mistä hotellin identiteetti koostuu nykyhetkellä. Vaikka itse jalkauttamisesta päättävät lopulta Solo Sokos Hotel Paviljongin johto, on tämän tutkimuksen tulokset siinä kuitenkin hyödynnettävissä. Kuten luvussa 5.5 todettiin, yrityksen sisäisestä viestinnästä sekä markkinoinnista on laadittava tehokas suunnitelma, jotta brändiä voidaan rakentaa organisaation sisällä. Tästä johtuen jalkauttaminen Solo Paviljongissa sekä toimenpiteet tulevaisuudessa on tärkeää suunnitella huolellisesti.

Luvussa 5.5 kerrottiin, että sisäisellä brändäyksellä tarkoitetaan työntekijöiden kouluttamista brändiä vahvistavaan käyttäytymiseen ja sillä varmistetaan, että brändin viestiminen asiakkaille ja sidosryhmille on todenmukaista. Sisäisen brändäyksen tulisi myöskin olla jatkuva prosessi brändin rakentamisen tavoin. Niinpä brändi- ja identiteettityön voisi jossain muodossa toistaa säännöllisesti Solo Sokos Hotel Paviljongissa. Etenkin yrityksen arvojen ja tavoitteiden osalta kertausta tulee tapahtua useamminkin, koska henkilöstö tulee kuitenkin vaihtumaan vuosien mittaan. Lisäksi luvussa 5.5 todettiin, että yrityksen sisäisellä brändäyksellä on suora yhteys henkilöstön motivaatioon ja hyvin toteutettuna sisäinen brändäys sitouttaa työntekijöitä. Tämä työntekijöiden motivoiminen on myös yksi Solo Paviljongin brändi- ja identiteettityön taustalla olevista syistä, kuten luvussa 3.3 kerrottiin. On siis tärkeää, että hotellin identiteettiä vahvistetaan ja muistutellaan henkilöstölle säännöllisesti.

Erityisen tärkeää jalkauttamisessa on, että työntekijöitä on mukana kaikilta osastoilta, niin hotellin vastaanotosta, à la carte-ravintolasta kuin aamiaisravintolastakin. Identiteetin jalkauttamiseen on tarpeellista ottaa mukaan hotellin arvot ja keskustella niistä vielä yhteisesti, mitä ne tarkoittavat ja miten niiden tulee näkyä eri osastoilla jokapäiväisissä asiakaskohtaamisissa sekä kohtaamisissa työtovereiden kanssa.

Myös tavoitteista sekä yrityksen strategiasta on hyvä keskustella samassa yhteydessä, sillä tuloksista kävi ilmi, että osa haluaa niistä myös tietää enemmän, etenkin tarkemmista taloudellisista tavoitteista. Yhteisten tavoitteiden tiedostaminen on kuitenkin oleellinen osa yrityksen identiteettiä. Jotta koko hotellin identiteetistä saadaan mahdollisimman yhtenäinen ja tiivis, on hyvä myös tietää naapuriosaston tavoitteet.

Ennen varsinaista brändi- ja identiteettityön jalkauttamista työntekijät voisivat tehdä ennakkotehtävän, jossa jokaisen tulisi miettiä, mitä hotellin identiteetti kunkin työntekijän arjessa tarkoittaa asiakaskohtaamisissa. Ennakkotehtävässä voidaan hyödyntää tämän tutkimuksen tuloksia siitä, millainen Solo Sokos Hotel Paviljongin identiteetti on. Itse jalkauttaminen voisi olla esimerkiksi kolme tuntia kestävä koulutus, johon osallistetaan työntekijät mukaan. Käytännössä tämä voisi toimia siten, että ennakkotehtävä puretaan yhteisesti ja työntekijöiden tulee ehdottaa, miten kirkastettu Solo Paviljongin identiteetti saadaan näkymään paremmin heidän asiakaskohtaamisissa. Pohdintaan voitaisiin lisätä myös hotellin numeraaliset tavoitteet ja miten niitä kohti voidaan päästä arjessa. Koska hotellin työntekijät toimivat asiakasrajapinnassa päivittäin, heidän mielipiteiden huomioon ottaminen jalkauttamisessa on tärkeää.

Koulutuksen lopuksi harjoitellaan hissipuhetta sekä tarkennetaan sitä, miten hotellin identiteettiä viestitään asiakkaille kaikissa kohtaamisissa. Koko henkilöstön saaminen yhteen koulutukseen on haastavaa useista käytännön syistä, joten koulutus voitaisiin järjestää muutaman kerran. Heille, jotka koulutukseen eivät pääse mukaan, valmistetaan koulutusmateriaali, jonka jokainen käy läpi itsenäisesti sopivana ajankohtana. Sen suorittamista myös valvotaan eli jokaisen työntekijän tulee käydä koulutus kuitenkin jollain tavalla läpi. Seurannalla ja toistuvalla kouluttamisella varmistetaan, että hotellin identiteetti on vahva ja yhtenäinen myös tulevaisuudessa.

8 Pohdinta

Tutkimus eteni ja valmistui täysin aikataulussa, eikä tutkimuksen aikana ilmennyt mitään yllättäviä ongelmia. Tämän opinnäytetyön päätavoitteena oli selvittää, millainen

Solo Sokos Hotel Paviljongin identiteetti on työntekijöiden näkökulmasta. Tutkimuksen toisena tavoitteena oli laatia toimeksiantajayritykselle hissipuhe, joka on jokaisen työntekijän kerrottavissa esimerkiksi hotellin vieraille. Kolmantena tavoitteena oli tuottaa ideoita toimeksiantajayritykselle siitä, millainen brändi- ja identiteettityön jalkauttamisen koko talon henkilöstölle tulisi olla.

Kaikki tutkimustavoitteet saavutettiin, ja tutkimusongelmiin löydettiin vastaukset. Hissipuheen laatiminen oli yllättävän haastavaa, sillä aineistoa oli sitä varten suoraan liikaa ja kaikkia elementtejä ei voitu ottaa mukaan lopputuotokseen. Tärkeintä oli kuitenkin se, että aineistossa eniten toistuvat asiat saatiin sisällytettyä yhteen, helposti muistettavaan lauseeseen. Tutkimuksen tavoitteiden saavuttamisessa oli selvää hyötyä siitä, että tutkimuksen toteutti toimeksiantajayrityksen työntekijä. Vaikka tutkimuksen olisikin tehnyt ulkopuolinen henkilö, olisivat tutkimustulokset varmasti olleet hyvin samankaltaiset. Silloin tutkimusasetelma olisi luultavasti ollut erilainen. Laadullisessa tutkimuksessa yleistämistä pyritään välttämään, mutta tässä tutkimuksessa haastateltavat olivat hyvin yksimielisiä hotellin identiteetistä.

Siinä, missä tämän tutkimuksen kannalta mielenkiintoisin osio eli aineiston keruu, sujui luontevasti, muodostui haastavimmaksi osuudeksi teoreettisen viitekehyksen rakentaminen ja teoratiedon hankkiminen. Hotellin identiteetti on käsitteenä vielä varsin uusi, joten siihen liittyviä tutkimuksia oli vaikeaa, jopa lähes mahdotonta löytää. Tämän opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä nojataan organisaation ja yrityksen identiteettiin. Näistä jälkimmäinen on käsitteenä haasteellinen, koska kirjavia määritelmiä on useita erilaisia. Työhöni myös oleellisesti liittyvä brändin käsite on erittäin laaja, ja se piti rajata tarkasti, jottei tässä työssä lähdetä liian laajasti asiaa käsittelemään. Koska toimeksiantajayrityksen brändi- ja identiteettityön tavoitteena on luoda Solo Paviljongille oma identiteetti, samalla Solo –brändiä tunnustaen, asetti tämä haasteet teoreettisen viitekehyksen muodostamiseen: brändi- ja identiteettityö sisältää sekä yrityksen sisäisen identiteetin että brändi-identiteetin käsitteet. Tästä käsitteiden limittymisestä teoreettisessa viitekehyksessä sekä itse tutkimuksessa ei kuitenkaan lopulta muodostunut ongelmaa, eikä tutkimustuloksissa löytynyt ristiriitoja tämän asian suhteen. Myöskään tutkijoiden eri näkemykset organisaation ja yri-

tyksen identiteetistä eivät lopulta tuottaneet suuria haasteita, vaan tässä tutkimuksessa niistä saatiin selkeytettyä yhteinen näkemys tutkimusongelmien selvittämiseen.

Laadullisen tutkimusotteen valinta tähän tutkimukseen osoittautui oikeaksi ratkaisuksi, sillä aiempaa tutkimusta hotellin identiteetistä työntekijän näkökulmasta ei oltu tehty toimeksiantajayrityksessä. Puolistrukturoitu haastattelu aineistonkeruumenetelmänä oli myös oikea valinta, sillä osa kysymyksistä oli täsmällisiä ja ne oli suunniteltu toimeksiantajan edustajan kanssa etukäteen huolellisesti. Lisäksi teoreettisesta viitekehystä nousi esiin selkeitä kysymyksiä esimerkiksi yrityskulttuurista, joita ei olisi luultavasti saatu käsiteltyä yhtä tarkoin esimerkiksi teemahaastattelun puitteissa. Silti puolistrukturoitu haastattelu jätti haastatteluihin liikkumavaraa ja jokaisessa haastattelussa jouduttiinkin esittämään lisäkysymyksiä. Tutkimustulokset vastasivat hyvin teoreettista viitekehystä, mikä lisää tämän opinnäytetyön luotettavuutta. Tutkimusaiheen käsitellessä tietyn yrityksen identiteettiä, arvoja ja persoonallisuutta, ei tuloksia voida sellaisenaan yleistää. Tämän tutkimuksen tuloksia voidaan kuitenkin hyödyntää yleisellä tasolla hotelli- ja ravintola-alan yrityksissä, joissa suunnitellaan vastaavaa identiteettitutkimusta.

Haastattelurungon kysymyksistä pyrittiin tekemään mahdollisimman monipuoliset, jotta haastateltavilta saataisiin myös tarpeeksi kattavasti tietoa. Vaikka osa kysymyksistä oli hyvin saman tyyppisiä, kävi vastauksista kuitenkin ilmi sellaisia asioita, joita ei pelkästään yhdellä kysymyksellä olisi välttämättä saatu esiin. Aineiston analyysiä olisi kuitenkin voitu helpottaa sillä, että kysymysjärjestys haastattelurungossa olisi ollut hieman erilainen. Haastattelurungon kysymykset olisivat voineet olla ryhmitelty vielä enemmän tutkimuskysymysten mukaisesti. Näin aineiston analyysi ei olisi ehkä ollut niin työläs vaihe, kuin se nyt oli.

Tutkimuksen haastateltiin lopulta kahdeksaa Solo Sokos Hotel Paviljongin työntekijää, mikä oli riittävästi. Haastateltavien valinnassa ei tarkoituksella huomioitu sitä, ovatko he mahdollisesti osallistuneet brändi- ja identiteettityön työstöihin, sillä sen ei ajateltu vaikuttavan tutkimustuloksiin mitenkään vääristävästi. Aineiston analyysivaiheessa huomattiinkin, että haastateltavien vastaukset erosivat sen verran toisistaan, ettei niissä ollut mitään yhtä tiettyä, ennalta läpikäytyä tai opeteltua määritelmää Solo Sokos Hotel Paviljongin identiteetistä. Jos tämä tutkimus uusittaisiin, olisi

tähän tutkimuksen luotettavuusarvioinnin valossa ehkä hyvä kiinnittää huomiota, ja selvittää, vaikuttaako työstöihin osallistuminen tuloksiin ja millä tavoin.

Saturaatiota seurattiin koko aineistonkeruun ajan ja se oli hyvä mittari luotettavuuden vahvistamisessa. Vaikka haastattelutilanteista pyrittiin saamaan sellaiset, että niihin ei tule keskeytyksiä, muutamassa haastattelussa sellaisia silti tuli. Lopulta nämä eivät kuitenkaan haitanneet haastatteluita, vaan ne jatkuivat keskeytysten jälkeen siitä, mihin niissä oltiin jääty. Puhelimen ääninauhuri toimi muuten moitteettomasti, mutta muutaman kerran kesken haastattelun piti varmistaa, että tallentuuhan puhe kunnolla. Vaikka täysin yllättäviin keskeytyksiin haastattelutilanteissa ei voitukaan etukäteen varautua, ääninauhurista aiheutuneet pienet ylimääräiset katkokset olisi voitu välttää valitsemalla jokin toinen tallennuslaite, kuin puhelin.

Toimeksiantajan edustaja luki tämän opinnäytetyön vielä ennen työn julkaisua. Pa-laute tutkimuksesta oli positiivista ja hän oli erittäin tyytyväinen lopputulokseen. Sekä teoriaosuudesta että itse aineistosta nousi esiin mielenkiintoisia asioita ja tutkimustuloksia pystytään hyödyntämään esimiestyössä toimeksiantajayrityksessä. Opinnäytetyö valmistui juuri oikeaan aikaan ja se toimii myös todella hyvänä työkaluna ajankohtaisessa brändi- ja identiteettityön jalkauttamisessa. Tutkimuksen tulokset olisi voitu vielä luetuttaa myös haastateltavilla ennen opinnäytetyön julkaisua, mutta se ei aikataulullisesti ollut mahdollista. Julkaistu opinnäytetyö lähetetään kuitenkin kaikkien työntekijöiden luettavaksi ja toimeksiantajan edustajan pyynnöstä opinnäytetyöstä ja sen tuloksista tullaan järjestämään yhteenveto koko talon henkilökunnalle.

Tämä opinnäytetyö jättää tilaa myös jatkotutkimuksille. Olisi vielä tarpeellista selvittää, miten brändi- ja identiteettityön jalkauttaminen koko talon henkilöstölle lopulta onnistui ja millaisia vaikutuksia sillä mahdollisesti on ollut työyhteisössä ja työntekijöiden toiminnassa. Tarpeellista olisi myös selvittää asiakasnäkökulmaa, miten brändi- ja identiteettityön tulokset näkyvät ulospäin nykyisille sekä potentiaalisille asiakkaille viestinnässä ja markkinoinnissa. Tämän opinnäytetyön kaltaisen tutkimuksen voisi toteuttaa toimeksiantajayrityksessä uudelleen esimerkiksi neljän-viiden vuoden kuluttua, sillä työntekijöiden vaihtuvuus alalla vaatii sitä, että hotellin identiteettiä vahvistetaan säännöllisesti.

Lähteet

- Aaker, D. A. 1996. Building Strong Brands. New York: The Free Press.
- Aaker, D. A. & Joachimsthaler, E. 2000. Brandien johtaminen. Helsinki: WSOY.
- Aaker, D. A. & McLoughlin, D. 2010. Strategic Market Management. Global Perspectives. West Sussex: Wiley.
- Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Tampere: Osuuskunta Vastapaino.
- Berry, L. L. 2000. Cultivating Service Brand Equity. Journal of the Academy of Marketing Science, 28, 1, 128-137. Viitattu 4.7.2018. <https://jyu.finna.fi>, ProQuest Central.
- de Chernatony, L., McDonald, M. & Wallace, E. 2011. Creating Powerful Brands. 4. painos. Oxford: Elsevier.
- de Pelsmacker, P., Geuens, M. & Van den Bergh, J. 2018. Marketing communications. A European perspective. 6. painos. Harlow: Pearson. E-kirja. <https://janet.finna.fi>, EBSCOhost.
- Dev, C. S. 2012. Hospitality branding. Ithaca: Cornell University Press. E-kirja. <https://jyu.finna.fi>, EBSCOhost.
- Eliasson, M. 2018. Brändi- ja identiteettityö. Jyväskylä. Power Point-tiedosto 19.2.2018. SOK Mara, Markkinointi. Sokos Hotels. Materiaali sisäiseen käyttöön Solo Sokos Hotel Paviljongissa brändi- ja identiteettityötä varten.
- Gerdt, B. & Korkiakoski, K. 2016. Ylivoimainen asiakaskokemus. Työkalupakki. Helsinki: Talentum Pro.
- Grönroos, C. 2010. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. 4. painos. Helsinki: WSOYpro.
- Hatch, M. J. & Schultz, M. 2008. Taking brand initiative. How Companies Can Align Strategy, Culture, and Identity Through Corporate Branding. San Francisco: Jossey-Bass.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Helsinki University Press.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 1997. Tutki ja kirjoita. 12. painos. Helsinki: Tammi.
- Isohookana, H. 2007. Yrityksen markkinointiviestintä. Helsinki: WSOYpro.
- Kananen, J. 2008. Kvali. Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 93.

Kananen, J. 2010. Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 111.

Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 176.

Kapferer, J.-N. 2012. The New Strategic Brand Management. Advanced insights and strategic thinking. 5. painos. London: Kogan Page.

Keller, K. L. 2013. Strategic Brand Management. Building, Measuring, and Managing Brand Equity. 4. painos. Harlow: Pearson.

Kimpakorn, N. & Tocquer, G. 2009. Employees' commitment to brands in the service sector: Luxury hotel chains in Thailand. Journal of Brand Management, 16, 8, 532-544. Viitattu 7.6.2018. <https://jyu.finna.fi>, ProQuest Central.

Laksola, M. 2013. Tärkeintä on palvelu. S-ryhmäläisten ammattilehti Ässä, 5, 18. Viitattu 9.9.2018. http://view.sok-julkaisut.fi/public_files/users/assa/publications/12604743d78db461c9850ce5c836140f/document.pdf

Lee, Y.-K., Kim, S. & Kim, S. Y. 2014. The Impact of Internal Branding on Employee Engagement and Outcome Variables in the Hotel Industry. Asia Pacific Journal of Tourism Research, 19, 12, 1359-1380. Viitattu 20.8.2018. <https://janet.finna.fi>, Taylor & Francis Online.

Le Pla, F. J. 2013. The Impact of Internal Branding on Employee Motivation and Competitive Advantage. Employment Relations Today, 40, 1, 19-24. Viitattu 13.6.2018. <https://jyu.finna.fi>, Wiley Online Library.

Lockyer, T. L. G. 2007. The International Hotel Industry. Sustainable Management. New York: Routledge.

Mailman paras Sokos Hotelli. 2017. Uutinen Sokos hotellien www-sivuilla 1.6.2017. Viitattu 15.7.2018. https://www.sokoshotels.fi/fi/ajankohtaista/uutinen/mailman-paras-sokos-hotelli/013853578_392836

Markkanen, T.-R. 1999. Yrityksen identiteetin johtaminen. Tulkintaa, viestintää ja sitoutumista. Porvoo: WSOY.

Markku, R. 2004. Yrityskulttuuri – pk-yrityksen voimavara. Julkaisussa Design management. Yrityskuvan johtaminen. Porvoo: Kymidesign, muotoilu- ja tuotekehityskeskus, 22-26. Kymenlaakson ammattikorkeakoulun julkaisuja.

Martínez, P., Pérez, A. & Rodríguez del Bosque, I. 2014a. CSR Influence on Hotel Brand Image and Loyalty. Academia Revista Latinoamericana de Administración, 27, 2, 267-283. Viitattu 10.9.2018. <https://jyu.finna.fi>, ProQuest.

Martínez, P., Pérez, A. & Rodríguez del Bosque, I. 2014b. Exploring the Role of CSR in the Organizational Identity of Hospitality Companies: A Case from the Spanish Tourism Industry. *Journal of Business Ethics*, 124, 1, 47-66. Viitattu 10.9.2018.

<https://jyu.finna.fi>, Springer Link.

O'Neill, J. W. & Mattila, A. S. 2010. Hotel Brand Strategy. *Cornell Hospitality Quarterly*, 51, 1, 27-34. Viitattu 4.7.2018. <https://jyu.finna.fi>, Sage Premier 2016.

Park, S.-Y. & Levy, S. E. 2014. Corporate social responsibility: perspectives of hotel frontline employees. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 26, 3, 332-348. Viitattu 10.9.2018. <https://jyu.finna.fi>, ProQuest.

Punjaisri, K. & Wilson, A. 2007. The role of internal branding in the delivery of employee brand promise. *Journal of Brand Management*, 15, 1, 57-70. Viitattu 13.6.2018. <https://jyu.finna.fi>, ProQuest Central.

Rastela, L. 2018. Hotellipäällikkö. Osuuskauppa Keskimaa Oy, Solo Sokos Hotel Paviljonki. Haastattelu 6.9.2018.

Roper, S. & Fill, C. 2012. Corporate reputation. Brand and communication. Harlow: Pearson Education Limited.

Rowden, M. 2000. The Art of Identity. Creating and managing a successful corporate identity. Aldershot: Gower.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 25.9.2018.

http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L3_3.html

Silva, R., Gerwe, O. & Becerra, M. 2017. Corporate brand and hotel performance: A resource-based perspective. *Journal of Business Research*, 79, 23-30. Viitattu 10.9.2018. <https://jyu.finna.fi>, ScienceDirect.

Sokos Hotels lanseeraa Break- ja Original-hotellit. 2013. Uutinen Sokos Hotels-sivustolla 20.5.2013. Viitattu 9.9.2018. https://www.sokoshotels.fi/fi/ajankohtaista/uutinen/sokos-hotels-lanseeraa-break-ja/01624086_419607

Sokos Hotels palkitsi ketjun parhaat onnellistajat. 2018. Uutinen Sokos Hotellien www-sivuilla 28.3.2018. Viitattu 15.7.2018. https://www.sokoshotels.fi/fi/ajankohtaista/uutinen/sokos-hotels-palkitsi-ketjun-parhaat/014428771_419607

Sokos Hotels pistää paletin uusiksi – palvelua myöten. 2013. Uutinen S-kanava-sivustolla 24.5.2013. Viitattu 9.9.2018. https://www.s-kanava.fi/uutinen/sokos-hotels-pistaa-paletin-uusiksi--palvelua-myoten/618694_384136

Solo Sokos Hotel Paviljonki pokkasi kolme palkintoa The World Luxury Hotel Awards -kilpailussa. 2017. Uutinen S-kanava -sivustolla 4.12.2017. Viitattu 15.7.2018.

https://www.s-kanava.fi/uutinen/solo-sokos-hotel-paviljonki-pokkasi-kolme-palkintoa-the-world-luxury-hotel-awards-kilpailussa/4215907_10858

Tietoa meistä. N.d. Hotellityyppien kuvaus Sokos Hotels-sivustolla. Viitattu 15.7.2018.

<https://www.sokoshotels.fi/fi/tietoa-meista>

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. 9., uudistettu laitos. Helsinki: Tammi.

Viitala, R. & Jylhä, E. 2004. Menestyvä yritys. Liiketoimintaosaamisen perusteet. 5.-6. painos. Helsinki: Edita.

von Hertzen, P. 2006. Brändi yritysmarkkinoinnissa. Helsinki: Talentum.

Xiao, Q., O'Neill, J. W. & Mattila, A. S. 2012. The role of hotel owners: the influence of corporate strategies on hotel performance. International Journal of Contemporary Hospitality Management, 24, 1, 122-139. Viitattu 10.9.2018. <https://jyu.finna.fi>, Emerald Insight.

Liitteet

Liite 1. Haastattelukysymykset

Perustiedot

- Kuka olet ja minkä ikäinen?
- Mikä koulutustausta sinulla on?
- Kauanko olet ollut Solo Sokos Hotel Paviljongissa töissä?
- Kuinka pitkään olet ollut alalla töissä?

Työ Solo Sokos Hotel Paviljongissa

- Millainen työnkuvasi on?
- Mikä sinua motivoi työssäsi?
- Millainen työyhteisö Solo Sokos Hotel Paviljongissa mielestäsi on?
- Millaiset toimintatavat Solo Paviljongissa on? Tiedätkö siis, miten kuuluu toimia eri tilanteissa?
- Millaisia vapauksia sinulla on työssäsi?
- Miten merkitykselliseksi koet työsi?
- Pääsetkö toteuttamaan itseäsi työssäsi?

Solo Paviljongin tavoitteet ja arvot

- Mitä tavoitteita Solo Paviljongissa on?
- Mitkä ovat Solo Paviljongin arvot?
- Miten esimerkiksi arvo "Asiakkaat ovat tärkeämpiä kuin astiat" näkyy asiakaskohtaamisissasi?
- Miten arvo "Teen sen tyylillä" näkyy asiakaskohtaamisissa?
- Kerro käytännön esimerkein, mitä Solon palvelulupaus "Yksilöllinen monille" työssäsi tarkoittaa?

Solo Paviljongin ydin

- Mitä mieleenpainuva palvelu sinulle tarkoittaa asiakaskohtaamisissa?
- Millä tavoin sinä tuotat vieraalle unohtumattomia elämyksiä? Kerro esimerkkejä.
- Mistä asioista vieraat ovat antaneet kiitosta joko henkilökohtaisesti sinulle tai yhteisesti koko talolle?
- Koska Solo Paviljonki on osa ketjua, miten Sokos Hotels-brändi näkyy mielestäsi hotellissa?
- Mitkä tekijät erottavat Solo Paviljongin muista Sokos Hotels-ketjun hotelleista? Entä muista Solo-tyypin hotelleista?

- Mikä tekee Solo Paviljongista mieleenpainuvan?
- Millainen vieras viihtyy mielestäsi Paviljongissa parhaiten?
- Jos Solo Paviljonki olisi persoona, millainen se olisi?
- Jos sinun pitäisi tiivistää yhteen lauseeseen, mikä Solo Paviljonki on, miten sen tiivistäisit? Tai mitä asioita sinun mielestäni tällaisessa lauseessa ainakin pitäisi olla?

Esimiehet ja johto

- Kuinka usein hotellin yhteisiä tavoitteita käydään läpi henkilökunnan kanssa? Onko se tarpeeksi?
- Minkälaista selvennystä tai koulutusta kaipaat esimieheltäsi tai johdolta liittyen hotellin tavoitteisiin? Entä arvoihin?
- Millainen rooli Solo-coachilla on mielestäsi hotellissa?
- Minkälaista selvennystä tai koulutusta häneltä kaipaat liittyen hotellin arvoihin?

Tiivistys

- Miksi Solo Paviljonki on maailman paras Solo-hotelli?