

# **Sisäinen brändäys ja sen kehittäminen kouluorganisaatioissa**

**Case Tiimiakatemia**

Hakakoski Sampsa  
Palmari Annika

Opinnäytetyö  
Joulukuu 2020  
Liiketalouden ala  
Tradenomi (AMK), liiketalous Tiimiakatemia

Tekijä(t) Hakakoski Sampsa, Palmari Annika	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Päivämäärä Joulukuu 2020
	Sivumäärä 53	Julkaisun kieli Suomi
		Verkojulkaisulupa myönnetty: x
Työn nimi <b>Sisäinen brändäys ja sen kehittäminen kouluorganisaatiossa</b> Case Tiimiakatemia		
Tutkinto-ohjelma Tradenomi (AMK), liiketalous Tiimiakatemia		
Työn ohjaaja(t) Anu Manner		
Toimeksiantaja(t) Tiimiakatemia		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Tavoitteenamme oli selvittää, miten brändi jalkautetaan onnistuneesti organisaation sisälle. Tutkimukseen kerättiin tietoa teorian, kyselyn ja asiantuntijahaastattelujen avulla. Toimeksiantaja on Tiimiakatemia, joka on Jyväskylän ammattikorkeakoulun alla toimiva yrittäjyysyksikkö. Sisäisen brändäyksen kannalta Tiimiakatemian haasteena on se, että sen brändi ei ole jalkautunut koko organisaation käyttöön.</p> <p>Teoriaosuudessa käsittelemme ensin yleisesti brändiä ja brändäystä, minkä jälkeen perehdymme itse sisäiseen brändäykseen. Teoriaa aiheesta olemme keränneet monipuolisesti sekä suomalaisista että ulkomaisista lähteistä, kuten kirjoista, artikkeleista sekä verkkolähteistä.</p> <p>Tutkimus toteutettiin hyödyntäen sekä laadullista että määrällistä tutkimusmenetelmää. Laadullisen tutkimusosuuden toteutimme syksyllä 2020 teemahaastatteluina sisäisen brändäyksen asiantuntijoille. Haastatteluiden tavoite oli saada lisää tietoa sisäisestä brändäyksestä. Yhteensä toteutimme 8 teemahaastattelua. Määrällinen tutkimus toteutettiin kyselytutkimuksena, joka tehtiin Tiimiakatemian tiimiyrittäjille internetissä olevan kyselylomakkeen kautta syksyllä 2020. Kyselytutkimuksen tavoitteena oli selvittää Tiimiakatemian senhetkisen brändin jalkautumisen tilanne.</p> <p>Tuloksena saimme kerättyä tietoa sisäisen brändäyksen prosessin vaiheista ja ohjeita siihen, miten brändi jalkautetaan onnistuneesti. Teemahaastatteluiden avulla saimme selville, miten sisäinen brändäys toteutetaan onnistuneesti organisaatiossa. Saimme teemahaastattelujen ja kyselytutkimuksen kautta myös selvitettyä Tiimiakatemian brändin jalkautumisen tilanteen ja pystyimme löytämään kehityskohtia Tiimiakatemian brändin jalkauttamisen tuloksien parantamiseksi.</p>		
Avainsanat (asiasanat) sisäinen brändäys, brändilähtetilät, brändäys, brändialaistaito		
Muut tiedot		

Author(s) Hakakoski Sampsa, Palmari Annika	Type of publication Bachelor's thesis	Date December 2020 Language of publication: Finnish
	Number of pages 53	Permission for web publication: x
Title of publication <b>Internal branding and how to improve it in an organization</b> Case: Team Academy		
Degree programme Bachelor of Business and Administration		
Supervisor(s) Anu Manner		
Assigned by Team Academy		
Abstract  <p>Our goal was to find out how the brand is successfully implemented within the organization. Information was collected for the study through theory, survey, and expert interviews. The client is the Team Academy, which is an entrepreneurship unit operating under Jyväskylä University of Applied Sciences. From the point of view of internal branding, the challenge for the Team Academy is that its brand has not been established for the use of the entire organization.</p> <p>In the theoretical part, we first deal with brand and branding in general, after which we deal with internal branding in more detail. We have collected a wide range of theories from both Finnish and English sources, such as books, articles, and online sources.</p> <p>The research was carried out using both qualitative and quantitative research methods. We implemented the qualitative research part in the autumn of 2020 as thematic interviews with internal branding experts. The aim of the interviews was to get more information about internal branding. We conducted a total of 8 thematic interviews. The quantitative survey was carried out as a survey conducted for the Team Academy's teamentrepreneurs via an online questionnaire in the autumn of 2020. The aim of the survey was to find out the status of the Team Academy's current brand implementation.</p> <p>As a result, we gathered information on the steps of the internal branding process and guidance on how to successfully implement the brand. Through thematic interviews, we found out how internal branding is successfully implemented in an organization. Through thematic interviews and a survey, we also found out the situation of the Team Academy's brand implementation and were able to find areas for improvement in order to improve the results of the Team Academy's brand implementation.</p>		
Keywords/tags (subjects) Internal branding, brand ambassadors, branding, brand citizenship behavior		
Miscellaneous		

## Sisältö

<b>1</b>	<b>Johdanto .....</b>	<b>6</b>
<b>2</b>	<b>Tutkimusasetelma .....</b>	<b>9</b>
2.1	Tutkimusongelma ja tutkimuksen tavoite.....	9
2.2	Tutkimusmenetelmät .....	9
2.3	Luotettavuus .....	10
<b>3</b>	<b>Brändi ja brändäys.....</b>	<b>12</b>
3.1	Brändi-identiteetti ja brändi-imago .....	13
3.2	Brändipääoma .....	14
3.3	Brändistrategia .....	15
<b>4</b>	<b>Sisäinen brändäys.....</b>	<b>16</b>
4.1	Missio, visio ja arvot .....	18
4.2	Brändikeskeinen henkilöstöjohtaminen.....	19
<b>5</b>	<b>Tutkimustulokset.....</b>	<b>21</b>
5.1	Asiantuntijahaastattelut.....	21
5.2	Kysely .....	25
<b>6</b>	<b>Johtopäätökset.....</b>	<b>40</b>
<b>7</b>	<b>Pohdinta.....</b>	<b>43</b>
	<b>Lähteet .....</b>	<b>45</b>
	<b>Liitteet .....</b>	<b>48</b>
	Liite 1. Asiantuntijahaastattelun runko .....	48
	Liite 2. Kyselytutkimuksen kysymykset.....	49

## Kuviot

Kuvio 1. Muistatko Tiimiakatemian mission? .....	27
Kuvio 2. Muistatko Tiimiakatemian vision? .....	27
Kuvio 3. Muistatko Tiimiakatemian arvot? .....	28
Kuvio 4. Tiimiakatemian MISSIO innostaa minua.....	29
Kuvio 5. Tiimiakatemian VISIO innostaa minua.....	29
Kuvio 6. Tiimiakatemian missio ja visio motivoivat minua arjessa.....	30
Kuvio 7. Mietin arjessa, miten voin toimia Tiimiakatemian arvojen mukaisesti.	31
Kuvio 8. Tiimissämme tehdään päätöksiä Tiimiakatemian mission, vision ja arvojen pohjalta. ....	31
Kuvio 9. Tiimiakatemian arvot ovat linjassa arvoihin, joita pidän henkilökohtaisesti tärkeinä elämässä.....	32
Kuvio 10. Puhun ylpeästi Tiimiakatemiasta, kun kerron siitä ulkopuolisille.....	33
Kuvio 11. Suositteletko Tiimiakatemiaa tuttavillesi opiskelupaikkana?.....	33
Kuvio 12. Ymmärrän, miten oma panokseni edesauttaa Tiimiakatemian yhteisön tavoitteiden saavuttamisessa.....	34
Kuvio 13. Viestin aktiivisesti Tiimiakatemiasta omissa kanavissani.....	35
Kuvio 14. Tiimimme tietoisesti pyrkii kehittämään Tiimiakatemian brändiä. ....	36
Kuvio 15. Tiimimme hyödyntää Tiimiakatemian brändiä omassa markkinoinnissaan.....	36
Kuvio 16. Tiimiakatemian johto toimii Tiimiakatemian arvojen mukaisesti.....	37
Kuvio 17. Tiimiakatemian johto viestii aktiivisesti Tiimiakatemian brändistä talon sisällä. ....	38
Kuvio 18. Tiimiakatemian johto perustelee strategisia päätöksiä brändin avulla. ....	38
Kuvio 19. Mitkä kolme adjektiivia tulee mieleen Tiimiakatemiasta.....	39

# 1 Johdanto

Tämän opinnäytetyön tarkoitus on tutkia keinoja, joilla organisaation sisäistä brändäystä voidaan kehittää. Toimeksiantaja on Tiimiakatemia, joka on Jyväskylän ammattikorkeakoulun alla toimiva yrittäjyysyksikkö. Sisäisen brändäyksen kannalta Tiimiakatemian haasteena on se, että Tiimiakatemiassa sisäistä brändäystä ei tehdä systemaattisesti.

Aihe on oleellinen, koska Jyväskylän ammattikorkeakoulu teki juuri brändiuudistuksen, johon myös Tiimiakatemia osallistuu. Brändi ja sen merkitys ovat siis pinnalla, joten sisäinen brändäyksen tutkiminen sopii tähän ajankohtaan. Tiimiakatemian yhteisö on muutenkin tällä hetkellä murrosvaiheessa, joten sisäisen brändäyksen tärkeys on noussut pinnalle. (Manner 2020.)

Aineistoa kerätään asiantuntijahaastatteluiden sekä Tiimiakatemian tiimiyrittäjille toteutettavan kyselyn avulla. Tutkimuksella pyrimme ensiksi kartoittamaan Tiimiakatemian tämänhetkisen sisäisen brändin tilanteen ja lisäksi löytämään keinoja sen kehittämiseksi.

Aihe kiinnostaa meitä, koska olemme molemmat kiinnostuneita brändäyksestä ja haluamme kasvattaa omaa asiantuntijuuttamme kyseiseltä alalta. Meiltä löytyy käytännön kokemusta yleisesti markkinoinnista, mutta haluamme vahvistaa osaamistamme brändäyksestä. Emme ole ennen opinnäytetyön kirjoittamista tehneet juurikaan brändäykseen liittyviä projekteja tai töitä, joten tämä on mielenkiintoinen haaste meille.

Teoriaa brändäyksestä löytyy suhteellisen paljon, mutta näkökulmat siitä vaihtelevat jonkin verran. Tämä näkyy esimerkiksi siinä, että brändäyksestä ei ole yhtä universaa-

lisesti todettua määritelmää (Thames & Hudson 2016, 16-17). Lisäksi sisäisestä brändäyksestä löytyy teoriaa merkittävästi vähemmän. Tämä näkyy esimerkiksi siinä, että sisäinen brändäyksen kirjallisuus on hyvin vähäistä.

### **Tiimiakatemia**

Tiimiakatemia on Jyväskylän ammattikorkeakoulun alla toimiva yrittäjyysyksikkö, jossa opiskellaan liiketaloutta toimimalla yrittäjinä. Opinnot kestävät 3,5 vuotta, josta ensimmäinen puolivuotta sisältää liiketalouden perusopinnot. (Synnytämme rohkeita tiimiyrittäjiä n.d.)

Tiimiakatemiassa opiskelijoita kutsutaan tiimiyrittäjiksi ja tiimiyrittäjien yrityksiä tiimiyrittäjiksi. Opinnot Tiimiakatemiassa rakentuvat tiimiyrittäjien toiminnan ympärille. Uudet opiskelijat jaetaan opintojen alussa 10-20 henkilön tiimeihin, joissa he aloittavat yhdessä liiketoiminnan pyörittämisen. Oppiminen tapahtuu keräämällä liiketalouden teoriaa, jota viedään käytäntöön tiimiyrittäjien toteutettavien projektien kautta. Opintojen keskiössä on tiimiyrittäjyys ja tiimioppimisen taidot. Jokaisella tiimiyrittäjällä on oma valmentaja, joka tukee ja ohjaa tarvittaessa tiimiyrittäjiä yritystoiminnassa ja seuraa opintojen edistymistä. Tällä hetkellä Tiimiakatemiassa on 118 tiimiyrittäjää ja 9 tiimiyrittäjyyttä. (Manner 2020; Tule opiskelemaan Tiimiakatemiassa n.d.; Synnytämme rohkeita tiimiyrittäjiä n.d.)

Tiimiakatemia on hierarkkisesti varsin litteä organisaatio. Tiimiakatemiassa johtaa pääsääntöisesti tiimivalmentajat, joiden tukena toimii tiimiyrittäjistä koostuva johtoryhmä, johon kuuluu esimerkiksi markkinointipäällikkö ja rekrytointipäällikkö. Tiimiakatemiassa päävalmentaja vaihtui vuoden 2020 tammikuussa ja tämän lisäksi valmentajien määrä on vuoden aikana kasvanut 50%. Myös tiimiyrittäjien määrä on nopeassa kasvussa, joten Tiimiakatemia organisaationa on tällä hetkellä murrosvaiheessa. (Manner 2020.)

Tiimiakatemiassa sisäistä brändäystä vaikeuttaa moni tekijä. Koska kyseessä on kouluorganisaatio, on vaihtuvuus voimakasta ja yhteisö muuttuu jatkuvasti. Joka vuosi

noin 50 tiimiyrittäjää valmistuu ja saman verran tulee tilalle. Haasteena onkin brändin jalkauttaminen seuraaville vuosikursseille, jotta yhtenäinen brändi ja kulttuuri voitaisiin säilyttää. Tämän lisäksi Tiimiakatemia johtoryhmä vaihtuu vuoden välein. Johtajien korkea vaihtuvuus vaikeuttaa huomattavasti strategioiden toimeenpanoa. Nopea vaihtuvuus luo painetta johtajille saada tuloksia, mikä johtaa nopeiden voittojen jahtaamiseen (Davari, Iyer & Paswan 2018, 203). Yhtenäisen brändin saavuttamista vaikeuttaa myös se, että organisaation sisällä toimii useita tiimiyrityksiä, joilla on omat tavoitteensa ja tarpeensa, jotka ovat hieman erillään Tiimiakatemia tavoitteista. Haasteena onkin brändin jalkauttaminen näin monimuotoiselle yhteisölle. (Manner 2020.)



## 2 Tutkimusasetelma

### 2.1 Tutkimusongelma ja tutkimuksen tavoite

Tutkimusongelmamme tässä opinnäytetyössä on *miten kehittää brändiä sisäisen brändäyksen keinoin*. Tiimiakatemiolla ei tällä hetkellä tietoisesti johdeta sisäistä brändäystä ja on huomattu, ettei sisäinen brändi ole sillä tasolla millä se voisi olla. Sisäisen brändin vajavuus näkyy esimerkiksi tiimiyrittäjien vähäisessä motivaatiossa kehittää Tiimiakatemian brändiä. (Manner 2020.) Tämä vaikuttaa tietysti negatiivisesti koko Tiimiakatemian brändiin.

Tavoitteena on siis selvittää ensinnäkin, mikä on Tiimiakatemian sisäisen brändin lähtötilanne ja toiseksi, mitä sisäisen brändäyksen keinoja on olemassa tilanteen parantamiseksi. Pyrimme tulosten pohjalta luomaan ehdotelman toimista, joilla Tiimiakatemian sisäistä brändiä voidaan kehittää.

### 2.2 Tutkimusmenetelmät

Aiomme tässä tutkimuksessa perehtyä sisäiseen brändäykseen ja siihen, miten sitä voidaan toteuttaa organisaatiossa. Tutkimuksessa tulemme hyödyntämään sekä laadullisia että määrällisiä menetelmiä. Laadullisessa tutkimuksen osassa pyrimme syventämään sisäisen brändäyksen ilmiöön haastatteleamalla asiantuntijoita aiheeseen liittyen.

Laadullisen tutkimuksen lisäksi hyödynnämme määrällisen tutkimuksen tiedonkeruumenetelmää, joka on tässä tilanteessa kyselylomake. Kyselylomakkeen avulla pyrimme saamaan tietoa, miten Tiimiakatemian tiimiyrittäjät kokevat Tiimiakatemian tämänhetkisen brändin ja toimivatko he itse tällä hetkellä brändin mukaisesti tai brändi-identiteettiä kehittäväällä tavalla.

Lähdemme ensimmäiseksi keräämään aineistoa yleisesti sisäisestä brändäyksestä ilmiönä. Tähän liittyen tavoitteenamme on saada 5-15 haastattelua alan asiantuntijoilta. Haastatteluja toteutetaan, kunnes saturaatiopiste on saavutettu eli haastatteluista ei enää saada uutta tietoa (Kananen 2015, 146). Päätimme toteuttaa asiantuntijahaastatteluja, koska sisäisestä brändäyksestä on olemassa melko vähän teoriaa. Asiantuntijoiden haastatteleminen tekee siis tutkimuksesta luotettavamman. Asiantuntijahaastattelut toteutetaan teemahaastatteluina, joissa valmiit teemat eli aihealueet on valmiiksi määritelty. Koemme, että teemahaastattelut ovat tähän tilanteeseen sopivia, koska voimme rajata aihetta haluamaamme aiheeseen, mutta emme kuitenkaan rajaa aihetta liiaksi, jolloin voimme saada tietoa, jota emme itse osanneet olettaa (Kananen 2008, 73). Teemahaastattelut äänitetään, jotta niihin voidaan myöhemmin palata ja, jotta meidän tutkijoiden omat ennakoasenteet tai muistikuvat eivät vääristä tietoa (Mts. 79). Teemahaastattelut tullaan litteroimaan propositiotasoisesti (Kananen 2015, 161).

Tiimiyrittäjille tehtävä kysely tehdään Google Forms -työkalun avulla. Valitsimme tämän työkalun, koska se on helppo käyttää ja uskomme, että se on myös helppokäyttöinen vastaajille, koska Google Forms on laajalti tunnettu ja paljon käytetty palvelu. Kyselystä ilmoitetaan Tiimiakatemian omissa Microsoft Teams ja Whatsapp kanavissa. Tavoitteena on saada ainakin 59 vastausta eli 50% koko mahdollisesta populaatiosta, jotta kyselystä saatava data olisi tarpeeksi luotettavaa (Kananen 2010, 81).

### 2.3 Luotettavuus

Sisäinen brändäys on suhteellisen laaja ilmiö, sillä se on osaltaan yhdistelmä johtamista, brändäystä ja sisäistä viestintää. Tästä syystä haluamme tietoa mahdollisimman monesta näkökulmasta. Asiantuntijahaastatteluissa haastattemme henkilöitä eri organisaatioista ja tehtävistä. Tavoitteena on saada näkemyksiä monesta eri kulmasta. Haastatteluja tehdään niin kauan, kunnes ne alkavat suurelta osalta toistaa

itseään eli on saavutettu niin kutsuttu saturaatiopiste (Kananen 2015, 146). Kyselytutkimuksessa pyrimme saamaan ainakin 50% vastausprosentin, jotta kyselystä saatava tulokset olisivat tutkimuksellisesti luotettavia (Kananen 2010, 81).

Luotettavuuden varmistamiseksi teoriaa tutkimusta varten pyritään etsimään mahdollisimman monesta lähteestä. Tämä kattaa sekä suomalaiset, että englanninkieliset lähteet. Aineistoa haetaan esimerkiksi kirjoista, verkosta ja artikkeleista. Tarkastelemme lähteitä kriittisesti niiden ajankohtaisuuden ja auktoriteetin perusteella.

### 3 Brändi ja brändäys

Brändin määrittelyminen on haastavaa, sillä näkökulmia ja tapoja sen määrittelyyn on useita.

Esimerkiksi Seth Godin määrittelee brändin seuraavasti:

*Brändi on joukko odotuksia, muistoja, tarinoita ja suhteita, jotka yhdessä vaikuttavat kuluttajan päätöksen valita yksi tuote tai palvelu toisen sijaan. (Godin 2009)*

Lindberg-Repo taas kirjoittaa, että brändi on nimi, käsite, symboli, muoto tai niiden yhdistelmä, jolla yritykset pyrkivät erilaistamaan tuotteet tai palvelut kilpailijoistaan. Brändi on Lindberg-Repon mukaan kaiken sen tiedon, kokemusten ja mielikuvien summa, joita kuluttaja omaa tuotteesta tai palvelusta. Brändit ovat myös olennainen osa yritysten ansaintalogiikkaa, koska yrityksen brändin arvo vaikuttaa myös koko yrityksen arvoon ja antaa sille pitkäkestoisemmän merkityksen, luoden jatkuvuutta liiketoiminnalle. (Lindberg-Repo 2005, 16)

Brändäyksen tehtävä on siis loppujen lopuksi tuottaa tulosta eli vaikuttaa kuluttajiin. Paras määritelmä brändäykselle onkin, miten se vaikuttaa kuluttajiin ja millaisen tuntemuksen brändi herättää eri ihmisissä. (What is branding? A deep dive with Marty Neumeier 2019, 10:28.)

Brändit ovat yrityksen arvokkainta omaisuutta. Yrityksen näkökulmasta tarkasteltuna brändin tarkoitus on edistää strategisten päämäärien saavuttamista ja vahvistaa yrityksen kannattavuutta ja jatkuvuutta. Menestyksellä yritystoiminta tarvitsee asiakkaita ja juuri brändi voi luoda asiakasuskollisuutta ja ylläpitää asiakassuhteita, jotka edelleen lisäävät yrityksen kassavirtaa. (Lindberg-Repo 2005, 57, 58, 221)

Ruokolan mukaan brändillä on kaksi päätehtävää. Ensinnäkin sen tehtävä on erottautua kilpailijoista niin, että yrityksestä jää muistikuva potentiaalisen asiakkaan mieleen. Toiseksi brändi herättää luottamusta. (Ruokola 2020, 40-42.)

Ruokolainen korostaa myös asiakkaan osuutta brändin muodostumisessa. Brändi saa hänen mukaansa lopullisen muotonsa vasta ihmisten mielessä, ja usein mielikuva jostain brändistä voi vaihdella suuresti eri ihmisiltä kysyttäessä. Jokainen asiakas siis luo oman suhteensa ja mielipiteensä brändiin omien kokemustensa perusteella (Lindberg-Repo 2005, 46; Von Herten 2006, 91). Näin ollen, koska brändi syntyy asiakkaan mielessä, ei yritys pysty koskaan täysin kontrolloimaan yksittäisen ihmisen kokemusta siitä (Brändikäsikirja 2020, 18-19.)

Näiden esittelemiemme lähteiden perusteella voidaan siis sanoa, että brändi on hyvin monivivahteinen asia, joka käsittää yritysten toimintaan ja menestykseen olennaisesti vaikuttavia osia. Lähteistä on myös nähtävissä, kuinka tärkeää on ymmärtää kaikki brändin osa-alueet ja se, miten ne vaikuttavat koko brändin kokonaisuuteen.

### 3.1 Brändi-identiteetti ja brändi-imago

Brändi-identiteetti on yrityksen mielikuva itsestään, jota se haluaa viestittää asiakkaille. Brändin identiteetti sisältää yrityksen kaikki tärkeät arvot, jotka yritys haluaa välittää kuluttajille ja liikekumppaneille. Brändi-identiteetin avulla yritys pyrkii selkiyttämään brändin sisällön ja tavoitteet kuluttajalle. Selkeä identiteetti myös antaa yrityksen brändille suunnan, tarkoituksen ja merkityksen. Brändi-identiteetti toimii tehokkaana apukeinona suhteen luomisessa asiakkaan ja brändin välille. (Lindberg-Repo 2005, 68-71)

Brändin imago taas tarkoittaa markkinointiviestinnän vastaanottajan eli asiakkaan mielikuvaa yrityksestä. Brändi-imago on mielikuva, jonka asiakkaat muodostavat yrityksestä, sen tuotteista ja sen ulkoisesta viestinnästä. Brändi-imagoon vaikuttavat

myös monet ympäröivän ympäristön piirteet, joihin yritys ei pysty toiminnallaan vaikuttamaan, kuten yhteiskunnan muutokset, tekniikan kehitys ja kilpailijoiden toiminta. (Lindberg-Repo 2005, 67)

### 3.2 Brändipääoma

Brändipääoma tarkoittaa brändiin liittyvää varallisuutta, joka sisältää neljä eri osaluuetta: brändiuskollisuus, koettu laatu, brändimielleyhtymä ja brändin tunnettuus. Nämä tekijät muodostavat kuluttajan kokeman brändin arvon, joka ohjaa kuluttajaa ostamaan tietyn tuotteen tai palvelun, mikä taas edelleen kasvattaa yrityksen varallisuutta. (Malmelin & Hakala 2007, 137)

Brändipääoman perustana on siis sen kyky luoda merkityksiä ja mielikuvia, jotka ohjaavat kuluttajia ja heidän valintojaan. Brändipääoma konkretisoituu, kun asiakkaat toimivat brändin tarjoamien tietojen ja mielikuvien perusteella (Malmelin & Hakala 2007, 137)

Brändin tunnettuus vaikuttaa merkittävästi asiakkaiden mielikuviin, sillä tuttuun tuotteeseen luotetaan enemmän. Tämän vuoksi yrityksen on jatkuvasti tuotava tuotteensa ja palvelunsa asiakkaan tietoisuuteen markkinoinnin avulla. Myös asiakkaiden mielleyhtymät ovat olennainen osa brändiarvoa. Kokemukset yrityksen ja asiakkaan kohtaamispaikoissa muovaavat asiakkaan mielikuvaa brändistä. Yritysten on tärkeää siis miettiä, mitä mielleyhtymiä brändi haluaa herättää. (Lindberg-Repo 2005, 138-139.)

Usein yritykset tavoittelevat brändiuskollisuutta, sillä se kasvattaa merkittävästi brändipääomaa. Tämän vuoksi yritykset pyrkivät löytämään brändiuskollisia asiakassegmenttejä, joille markkinointia voidaan kohdentaa. Asiakkaiden määrällä ei ole merkitystä, sillä vaikka brändin kohderyhmä on suppea, voi sen asiakaskunta olla erittäin uskollinen brändille. (Lindberg-Repo 2005, 141.)

Brändipääoma voidaan liittää yrityksen taseessa muuhun aineettomaan pääomaan. Brändipääoman arvo konkretisoituu viimeistään yrityskauppojen yhteydessä, koska brändipääoma on osa yrityksen taloudellista arvoa. Jos brändipääomasta on huolehdittu hyvin, nostaa se yrityksen arvoa samalla tavalla kuin sen aineelliset investoinnit (Von Hertzen 2006, 126.)

### 3.3 Brändistrategia

Brändistrategia on suunnitelma, jonka avulla brändistä pyritään tekemään tunnettavampi, kiinnostavampi ja kilpailijoistaan erottuva. Brändistrategia voidaan rakentaa koskemaan joko yksittäistä tuotetta tai palvelua, tuoteperhettä tai koko yritystä. Brändistrategia on olennainen osa uuden brändin rakennusprosessissa tai vanhan brändin uudistamisprosessissa. Tämän vuoksi strategian laatiminen tulisi aloittaa jo varhaisessa vaiheessa, esimerkiksi tuotteen tai palvelun kehittämisprosessissa, jotta toiminta brändin ympärillä olisi selkeää ja suoraviivaista. Brändistrategiaa laadittaessa siihen pyritään sisällyttämään esimerkiksi tuotteen tai palvelun kohderyhmä, käyttötarkoitus, arvoperusta tai erilaistumistekijä kilpailijoihin nähden. (Von Hertzen 2006, 123-124)

Jotta brändistrategiasta saadaan kaikki hyöty, tulee sen suunnitteluun käyttää paljon aikaa ja huolellisuutta. On tärkeää osallistaa suunnitteluprosessiin kaikki työntekijät, jotka tulevat olemaan mukana toteuttamassa brändiviestintää, sillä näin saadaan hyödynnettyä avainhenkilöiden näkemykset ja kokemus aiheeseen liittyen. Osallistaminen jo suunnittelun alusta lähtien edistää myös henkilöstön sitoutumista lopullisen strategian noudattamiseen ja helpottaa näin myöhemmin brändin jalkauttamista henkilöstölle. (Von Hertzen 2006, 128-129)

Brändistrategian suunnitteluprosessi sisältää Von Hertzenin mukaan neljä vaihetta: nykytilan analysointi ja tavoitemielikuvan määrittäminen, brändiviestinnän suunnittelu, sisäisen ja ulkoisen lanseerauksen suunnittelu ja strategian jalkautus. (Von Hertzen 2006, 128-129)

## 4 Sisäinen brändäys

Sisäinen brändäys (engl. internal branding) tai myös käytetty sisäinen brändijohtaminen (engl. internal brand management) tarkoittaa brändistrategiaa tai toimenpiteitä, joiden tavoitteena on saada yrityksen henkilöstö toimimaan brändin mukaisesti ja jopa "elämään" sitä (Internal Branding). Sisäisen brändäyksen tehtävä on luoda sidos työntekijöiden ja brändin välille synnyttäen brändilähettiläitä, sekä lisätä organisaation tehokkuutta. Sisäisen brändäyksen tavoitteena on siis viestiä yrityksen tärkeitä arvoja omalle henkilökunnalle (Davari, Iyer & Paswan 2018, 207; Lindberg-Repo 2005, s. 274).

Työntekijät ovat yksi tärkeimmistä väylistä, jonka kautta organisaatio viestii brändi-identiteettiään (De Chernatony & Vallaster 2006). Brändin mukainen käyttäytyminen luo yhtenäistä brändikuvaa, jota pidetään yhtenä välttämättömistä onnistumistekijöistä brändijohtamisessa (De Chernatony & Vallaster 2006).

Sisäisellä brändäyksellä lähtökohtaisesti tavoitellaan henkilöstön brändisitoutumisen (engl. brand commitment) lisäämistä, sen seurauksena brändialaistaidon (engl. brand citizenship behaviour) lisäämistä ja lopulta brändipääoman kasvua. Brändisitoutuminen tarkoittaa sisäinen brändäys kontekstissa henkilöstön psykologista kiintymystä organisaatioon ja sen brändiin. Brändisitoutuminen voidaan jakaa kolmeen osaan: kuuliaisuuteen, samaistumiseen ja sisäistämiseen. Kuuliaisuus tarkoittaa työntekijän halua muuttaa omia näkemyksiään ja toimintaansa brändin mukaiseksi. Samaistumi-



nen viittaa siihen, millä asteella työntekijä uskoo brändiin ja organisaatioon. Sisäistäminen taas tarkoittaa, kuinka paljon työntekijä on sisäistänyt brändiä omaan ajattelunsa ja toimintaansa. (Burmman, Riley & Zeplin 2009). Työntekijät, jotka välittävät brändistä ovat motivoituneempia työskentelemään kovemmin ja ovat uskollisempia organisaatiolle (Mitchell 2002). Työntekijät ovat myös valmiita pyytämään vähemmän palkkaa, jos he pääsevät työskentelemään brändille, jota he arvostavat (A job's about passion, not just pay: Internal branding key to engaged employees 2008).

Brändialaistaito (engl. brand citizenship behaviour) tarkoittaa työntekijöiden käyttäytymistä, joka on vapaaehtoista, eli ei kuulu työntekijän annettuihin työtehtäviin, ja jolla on suora positiivinen vaikutus brändiin. Tämä voi tarkoittaa esimerkiksi lisätöiden ottamista ja positiivisen asenteen ylläpitämistä työyhteisössä. (Asgarnezhad, Mousavi & Soltani 2016).

Sisäinen brändäys on erityisen tärkeää liiketoiminnassa, jossa työntekijät ovat aktiivisessa kontaktissa asiakkaiden kanssa. Mielikuva yrityksestä muodostuu vahvasti tuotteiden ja palvelujen ominaisuuksien lisäksi myös yrityksen työntekijöiden kautta, joita asiakas kohtaa ostopäätöstä tehdessään tai tuotetta käyttäessään. Yrityksen brändikuvaa rakentavat monet eri tahot yrityksessä, kuten myyjät, asiakaspalvelu, tekninen neuvonta, laskutus sekä yrityksen johto. Tämän vuoksi jokaisen vastualueen edustajan, jonka asiakas saattaa kohdata, on suoriuduttava tehtävästään ammattimaisesti, laadukkaasti ja neuvottelutaitoja hyödyntäen. (Von Herten 2006, 44-45)

Indin mukaan yrityksen henkilöstö voidaan jakaa neljään osaan sen mukaan, miten he toimivat yrityksen brändin pohjalta: brändisankarit, brändiagnostikot, brändikyynikot ja brändisabotoijat (Ind 2011, 71). Brändisankarit ovat ihmisiä, jotka levittävät brändin visiota, sanomaa ja arvoja, sekä vahvistavat brändiä organisaation sisällä. Mitä enemmän työntekijöitä organisaatio pystyy muuntamaan brändisankareiksi, sitä helpommin organisaatio pystyy kasvattamaan brändipääomaansa. (Whisman 2009, 368)

Sisäiseen brändäykseen liittyen on tärkeää puhua myös brändiorientaatiosta. Brändiorientaatio (engl. brand orientation) tarkoittaa ajattelu- ja johtamismallia, jossa brändiä pidetään tärkeänä tekijänä organisaation menestymiselle (Urde n.d). Brändiorientaation on todettu johtavan korkeampaan brändipääomaan ja parempaan taloudelliseen tulokseen (Gjøls-Andersen 2017). Brändiorientaatiota pidetään myös merkittävänä tekijänä sisäisen brändäyksen onnistumisessa (Davari, Iyer & Paswan 2018).

Näiden lähteiden perusteella voidaan päätellä, että samoin kuin brändäys yleensä, myös sisäinen brändäys on hyvin laaja-alainen käsite. Monia saattaakin yllättää se, kuinka monella eri osa-alueella sisäinen brändäys voi vaikuttaa. Lähteistä voidaan huomata, että sisäisessä brändäyksessä työntekijöiden ja yhteisön yksilöiden merkitystä koko brändin rakentumisessa nostetaan esille. Sisäisessä brändäyksessä keskiössä ovatkin työntekijät, joiden käyttöön brändi lopulta jalkautuu. Jos yhteisön yksilöt pystyvät sisäistämään brändin, voivat he toiminnallaan tukea sitä. Tämän vuoksi on tärkeää panostaa brändin jalkauttamiseen työntekijöille, jotta sisäisellä brändäyksellä voidaan saavuttaa halutut tavoitteet.

#### 4.1 Missio, visio ja arvot

Sisäisen brändin tulee olla yhtenäinen kuvaus siitä, mitä organisaatio edustaa ja puolustaa, sekä siitä mihin se uskoo. (Sartain & Schumann 2006, 49.) Tämän takia missio, visio ja arvot ovat keskeisessä osassa sisäisessä brändäyksessä. Missio yksinkertaisesti tarkoittaa organisaation syytä olla olemassa (Chen 2019). Visio taas kuvastaa pidemmän aikavälin tavoitetta ja yleensä vastaa kysymykseen, miltä organisaatio näyttää tulevaisuudessa tai missä organisaatio haluaisi olla tulevaisuudessa (Vision Statement n.d.). Ydinarvot ovat taas periaatteita, jotka kuvaavat halutun brändin mukaisen mielenmallin ja toiminnan organisaation jäsenille (Yohn 2018, 14.)

Arvot, visio ja missio ovat tärkeitä brändin osia, koska ne täyttävät Maslowin tarvehierarkian korkeampi tarpeita, ja näin ollen pystyvät vaikuttamaan ihmisten toimintaan (Ind 2001, 47). Oikeanlainen missio luo merkityksen, joka innostaa ihmisiä ja yhdistää organisaatiota (Yohn 2018, 6).

Yritykset, jotka hyödyntävät missiota oikein ovat merkittävästi tuottavampia kuin yritykset, jotka eivät sitä hyödynnä. Missio voi parantaa erottuvuutta, rekrytointia ja pysyvyyttä sekä lisätä organisaation yhtenäisyyttä antamalla yhteisen "pohjantähden" eli suunnan toiminnalle. Toimiakseen oikein mission täytyy linkittyä kaikkeen mitä organisaatio tekee. (Rogers 2018)

Mission ja arvojen avulla pystytään organisaatiosta luomaan myös yhtenäisempi. Organisaatiot luonnostaan jakautuvat pienempiin ryhmiin ja näihin ryhmiin kehittyvät omat alakulttuurinsa. Andrew Brownin mukaan alakulttuuriryhmät voidaan jakaa kolmeen sen perusteella, miten ryhmä myötäilee ja toimii organisaation yhteisen näkemyksen mukaisesti. Tarkoituksen ja arvojen avulla pystytään vähentämään alakulttuuriryhmiä, jotka monesti vaikuttavat negatiivisesti organisaation. (Yohn 2018, 24-25.)

Arvolähtöinen toiminta luo kasvua ja kestävyttä missä tahansa yrityksessä. Työntekijät tulee sitouttaa aidoilla arvoilla ja heille tulee kertoa samaa tarinaa kuin kuluttajille. Yksikin epäjohtonmukainen toimenpide voi pilata koko tarinan. Yrityksen sisällä toimivat työntekijät tunnistavat helposti valheelliset arvot. (Keller & Kotler 2009, 85-86.)

## 4.2 Brändikeskeinen henkilöstöjohtaminen

Brändikeskeinen henkilöstöjohtaminen (engl. brand-centered human resource management) on myös yksi sisäisen brändäyksen osa-alueista. Brändikeskeinen henkilöstöjohtaminen tarkoittaa henkilöstön hallinnointitapaa, jossa henkilöstöä esimerkiksi

rekrytoidaan, koulutetaan ja johdetaan brändin pohjalta. (Al-Shuaibi, Aziz & Shamsudin 2016.)

Brändikeskeisessä rekrytoinnissa henkilöstöä rekrytoidaan normaalien rekrytointikriteerien lisäksi sen perusteella, sopiiko henkilö organisaation brändiin. Tavallisesti henkilöstöä rekrytoidaan sen perusteella, sopiiko henkilö työtehtävään esimerkiksi osaamisensa perusteella ja sopiiko henkilö organisaation kulttuuriin. Brändikeskeisessä rekrytoinnissa haetaan näiden lisäksi myös henkilön ja brändin sopivuutta. Tämä tarkoittaa esimerkiksi sitä, että rekrytoinnissa pohditaan, ovatko rekrytoitavan arvot linjassa brändin arvojen kanssa. (Al-Shuaibi, Aziz & Shamsudin 2016.)

Brändikeskeisessä kouluttamisessa henkilöstölle opetetaan organisaation brändi ja sen arvo. Tämä voi tarkoittaa esimerkiksi sen selittämistä yksilöille, että millainen organisaation brändi on, miksi se on tärkeä ja millaista on brändin mukainen toiminta. Koulutuksiin liittyen erityisesti orientaatiolla pitäisi olla korkea painoarvo. Organisaatioon tullessaan uusille jäsenille ei ole vielä syntynyt organisaatioon liittyviä ajatteluja toimintamalleja. Tämä on siis loistava tilaisuus kouluttaa työntekijöitä brändin mukaiseen toimintaan. (Al-Shuaibi, Aziz & Shamsudin 2016.)

Brändikeskeinen suorituksenjohtaminen tarkoittaa henkilöstön arvioimista ja palkitsemista brändin pohjalta. Brändin näkökulmasta työntekijöiden toiminnan voi jakaa kahteen osaan: rooliin kuuluvaan toimintaan ja roolin ulkoiseen toimintaan. Rooliin kuuluva toiminta tarkoittaa työntekijän toimintaa, joka kuuluu hänen työtehtäväänsä. Roolin ulkoinen toiminta viittaa taas toimintaan, joka ei kuulu suoranaisesti henkilön työtehtävään, mutta jolla on positiivinen vaikutus organisaation tai brändiin. (Al-Shuaibi, Aziz & Shamsudin 2016.)

## 5 Tutkimustulokset

### 5.1 Asiantuntijahaastattelut

Toteutimme tähän opinnäytetyöhön teemahaastatteluja brändäyksen ja johtajuuden asiantuntijoille, jotta saisimme lisää käytännön tietoa brändin jalkauttamisesta. Toteutimme yhteensä 8 teemahaastattelua, jotka tehtiin pääasiassa videohaastatteluina. Etsimme haastatteluihin sellaisia henkilöitä, jotka ovat erikoistuneet toimintansa sisäiseen brändäykseen. Lisäksi pyrimme etsimään haastateltavia erilaisista yrityksistä, jotta saisimme tutkimuksen otantaan diversiteettiä.

Haastateltavien etsinnässä haasteeksi osoittautui erityisesti sisäisestä brändäyksestä kokemusta omaavien henkilöiden löytäminen, sillä heidän kokemuksensa brändäyksen parissa saattoi vaihdella suuresti eikä heidän asemansa tai työnimikkeensä välttämättä tarkoita sitä, että he olisivat työskennelleet juuri sisäisen brändäyksen parissa.

Teemahaastattelun runko on nähtävissä liitteenä (Liite 1.) Seuraavaksi esittelemme teemahaastatteluista saamamme tulokset.

#### **Osallistaminen**

Kaikissa haastatteluissa nousi esiin voimakkaasti osallistamisen tärkeys sisäisen brändäyksen prosessissa. Kaikki haastateltavat kokivat esimerkiksi organisaatiolle järjestettävien työpajojen olevan tehokas työväline laadukkaaseen jalkauttamiseen. Haastateltavien mielestä työpajojen tehokkuuden taustalla on sen mahdollistama keskusteluympäristö, josta brändin arvot, visiot ja missiot voivat nousta. Muutamat haastateltavista kehottivat työpajoissa yhdistämään hyvin erilaisissa asemissa ja työtehtävissä toimivia ihmisiä keskustelemaan keskenään, koska tällaisten pariin välille syntyy usein parhaiten keskustelua eri työtehtävien haasteista ja tätä kautta ymmärrys koko yhteisöstä lisääntyy merkittävästi. Lisäksi mainittiin, että jos ihmiset pääsevät

alusta lähtien itse rakentamaan arvomaailmaa, jossa he haluaisivat työskennellä, on heidän helpompi kokea sitoutuneisuutta niihin myöhemmin, kun brändiuudistus otetaan käyttöön.

Haastateltavien mielestä on tärkeää, että brändin rakennusvaiheessa kuunnellaan juuri niitä ihmisiä, joille brändi tulee lopulta arjessa käyttöön, koska he ymmärtävät parhaiten oman työnsä haasteet ja tarpeet. Tämä vaatii myös sitä, että johtoporras todella kuuntelee työntekijöiden mielipiteitä ja ottaa heidän kehitysehdotuksiaan käyttöön, eikä vain niin sanotusti pakon edessä näennäisesti osallista yhteisöä brändin rakennukseen. Jos johto ei lunasta lupaustaan työntekijöiden mielipiteiden kuuntelusta, on haastateltavien mielestä seurauksena vakava luottamuspuola.

### **Ymmärryksen lisääminen ja kommunikointi**

Kaikki haastateltavat myös korostivat tietoisuuden ja ymmärryksen merkitystä koko brändin rakennuksen ja jalkauttamisen ajan. Haastateltavat kertoivat, että organisaation yksilöiden tulisi jokaisessa vaiheessa ymmärtää, miksi muutokset tehdään ja mikä merkitys niillä on heidän ja yrityksen toimintaan. Monet haastateltavista nostivat esille, että usein muutoksista päättävällä johtoportaalalla on selkeä mielikuva siitä, miksi muutoksia pitää tehdä ja mihin ongelmaan ne luovat ratkaisun, mutta työntekijöille voi olla täysin eri mielikuva muutoksien tarpeellisuudesta. Haastateltavat kannustivatkin hyvään viestintäyhteyteen koko organisaation sisällä, jotta kaikki sen jäsenet ovat koko muutosprosessin ajan selvillä, mitä tapahtuu ja miksi.

On myös tärkeää, että yhteisön jäsenten kanssa kommunikoidaan selkeästi yksilöiden odotuksia brändiuudistukseen ja siihen, mitä he haluavat sen avulla saavutettavan. Eräs haastateltavista nosti esille, että työntekijöille tulisi olla selkeää, mihin asioihin ja brändin piirteisiin he pystyvät vaikuttamaan ja mihin eivät. Tällä tavoin työntekijöiden on helpompaa keskittyä olennaisiin asioihin brändin rakennuksessa ja työnjako on selkeämpää, minkä seurauksena säästetään energiaa ja resursseja.

### **Brändin kiteyttäminen ja sen viestiminen**

Monien haastateltavien mielestä on myös tärkeää, että brändiuudistuksesta tehdään selkeä ohjeistus eli brändikäsikirja, josta näkyy kaikki sen eri osa-alueet ja vaikutukset työskentelyyn. Tällainen brändikäsikirja sisältäisi vision, mission, brändin kiteytyksen eli brändilupauksen, esimerkkejä hissipuheesta ja siitä, miltä brändi näyttää arjessa, sekä brändin tarinallistamisen.

Johtajien tehtävänä on tehdä organisaation jäsenille mahdollisimman helpoksi ottaa uusi brändi käyttöön, ja heidän tulee valvoa, että ohjeistusta noudatetaan. Työntekijöille on kerrottava, miten uudistus vaikuttaa heidän työtehtäviinsä ja mitä toimia tai muutoksia heiltä odotetaan ja miten he voivat ne toteuttaa.

Haastateltavat kertoivat, että on tärkeää sanoittaa isot arvot, jotta yksilöt ymmärtävät, millaisia heidän tulisi olla, kun he toimivat jonkin tietyn arvon mukaisesti. Useat haastateltavat kertoivat, että uuden brändin käyttöönottoa ei tulisi jättää työntekijöiden tai yksilöiden vastuulle, varsinkaan jos kaikki eivät ole olleet osallisina uuden brändin rakennusprosessissa, koska aluksi kaikilla ei ole tarpeeksi voimakas sisäinen motivaatio uuden toimintamallin noudattamiseen. Sitä mukaan, kun työntekijöiden kokemus ja ymmärrys uuden brändin sisältöön kasvaa, voidaan vastuuta siirtää enemmän heille itselleen. Brändin uudistaminen on kokonaisuus, jonka kaikki osa-alueet tulisi näkyä arjessa yhteneväisesti, eikä brändi ei voi olla ristiriidassa esimerkiksi arvojen kanssa. Tämän vuoksi jalkauttamisprosessi tulee toteuttaa huolella ja varmistaa, että yksikään osa-alue brändistä ei jää epäselväksi yhteisön jäsenille.

### **Visio, missio ja arvot**

Kaikki haastateltavat nostivat esille, että hyvä yrityksen visio, missio ja arvomaailma perustuu aina syvemmän merkityksen löytämiseen niiden taustalle. Olennaisena pidettiin sitä, että nämä arvot lähtisivät yrityksen sisältä työntekijöistä, eikä niitä päätettäisi vain johtoryhmä, joiden mielikuvat yrityksestä voivat erota merkittävästi muun

organisaation kokemuksesta. Kaikki haastateltavat kokivat, että vision ja mission tulisi olla konkreettisia ja tunteita herättäviä. Heidän mielestään abstraktit tavoitteet hankaloittavat merkittävästi jalkauttamisprosessia. Eräs haastateltava nosti myös esille, että johdon tulisi tiedostaa, mitkä ovat todellisia arvoja, joita eletään joka päivä, ja mitkä ovat tavoitearvoja, joihin tulevaisuudessa yritys haluaa päästä. Näin pystytään ohjaamaan ja motivoimaan yhteisöä kehittymään tavoitearvoja kohti, unohtamatta sen hetkisten toteutuneiden arvojen ylläpitoa.

Kun yrityksellä on vahvat näkyvät arvot, ne vetävät kaltaisiaan ihmisiä puoleensa, mikä helpottaa löytämään yhteisöön rekrytoinnissa brändiä tukevia yksilöitä. Haastateltavien mielestä myös arvojen päivittäminen on tärkeää yrityksen kehittyessä, ja tämän vuoksi olisi hyödyllistä seurata jatkuvasti arvojen toteutumista ja tarvittaessa muuttaa niitä.

### **Sisäisen brändäyksen haasteet**

Haastatteluissa toistui ajatus siitä, että harvoin brändin jalkauttamisessa vastaan tulevat haasteet liittyvät konkreettisiin yrityksen elementteihin, esimerkiksi yrityshierarkiaan tai resurssien puutteeseen. Monet haastateltavat kertoivat, että yleensä näiden näennäisten ongelmien taustalla ovat enemmänkin psykologiset esteet, esimerkiksi sitoutuneisuuden puute tai jumiutuneet ajattelumallit. Muutos vaatii, että jokainen yksilö muuttaa ajattelumalliaan muutoksen suuntaan. Haastateltavien mielestä monet haasteet jalkauttamisessa ovat ratkaistavissa organisaation jäsenten ajattelumallien muuttamisella. Eräässä haastattelussa nousi esille, että esimerkiksi vanhoissa yrityksissä toimintamallit ovat usein hyvin vakiintuneita, mikä saattaa vääristää työntekijöiden ajatuksia siitä, mitä on mahdollista tehdä ja mitä ei.

Haastateltavat kertoivat, että heikon vision piirteitä ovat sen abstraktius ja konkretian puute työntekijöiden näkökulmasta. Lisäksi haastateltavat nostivat esille, että visio ei heidän näkökulmastaan motivoi kaikkia yhteisön jäseniä, jos se ei ole olennainen osa esimerkiksi yksilön arkea. Parannusehdotuksena heikkoon, liian epäselvään visioon, haastateltavat esittivät, että visiota lähdetäisiin etsimään talon sisältä niiltä



ihmisiltä, joiden arjessa se myös lopulta tulisi vaikuttamaan. Haastateltavat myös korostivat sitä, että vision kiteytys avattaisiin aina koko yhteisölle, että kaikki varmasti ymmärtävät vision taustan ja merkityksen yksittäisen työntekijän arjessa.

### **Jalkauttaminen kouluorganisaatiossa**

Muutamit haastateltavat esittivät ehdotuksen, että korkean vaihtuvuuden organisaatioissa brändin jalkauttamiseen uusille yhteisön jäsenille tulisi käyttää riittävästi aikaa. Heidän mielestään tämän kaltaiseen yhteisöön ei voida jalkauttaa brändiä siten, että uusille jäsenille mainitaan vain sivumennen, mistä tietoa brändin sisällöstä saa. Haastateltavat sanoivat, että optimaalisessa tilanteessa jalkauttaminen olisi pitkäjänteistä, jopa kuukausia kestävää ohjaamista brändin mukaiseen toimintaan. Haastateltavat myös ehdottivat, että jalkauttamisprosessissa voisi olla mukana esimerkiksi alumneja tai kokeneita opiskelijoita, joilla brändi on vahvasti esillä ja joille sen sisältö on tuttu. Lisäksi haastateltavien mielestä olisi hyödyllistä, että ne henkilöt, jotka ovat olleet mukana sen brändin rakentamisessa, jota ollaan jalkauttamassa, voisivat olla mukana ohjaamassa sen mukaan toimimiseen. Näin vältetään se, että brändin taustalla olevat merkitykset eivät katoa, kun ihmiset vaihtuvat yhteisössä.

## **5.2 Kysely**

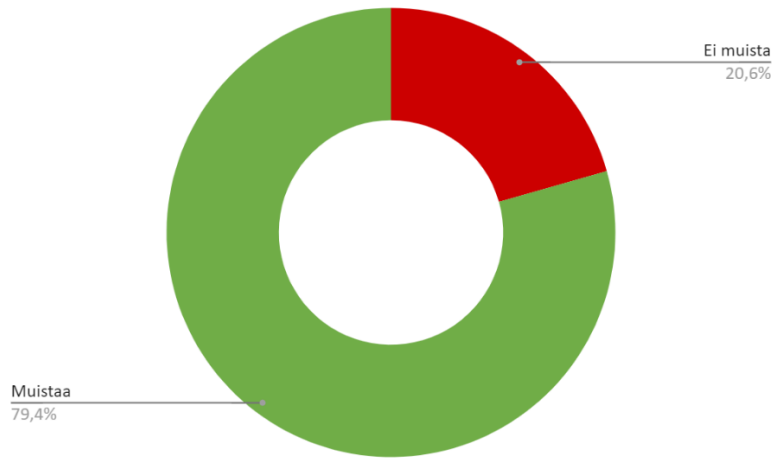
Toteutimme Tiimiakatemia tiimiyrittäjille kyselytutkimuksen, jonka avulla halusimme selvittää, kuinka hyvin Tiimiakatemia brändi on tällä hetkellä jalkautunut yhteisön käyttöön. Kysely toteutettiin Google Forms -lomakkeella (ks. liite 2). Kyselyn otantaamme kuuluivat kaikki Tiimiakatemia 118 tiimiyrittäjää, joista 68 eli 58% vastasi kyselyymme. Kysymykset laadimme teemahaastatteluista esiin nousseiden pääkohtien avulla. Lisäksi käytimme lähteenä asiantuntijaorganisaatioiden verkkoartikkeleita (Gunelius 2008; Reiners 2019; Marsh 2015).

Kysely onnistui hyvin, ja kyselylomakkeesta saamamme tulokset antoivat hyvin tietoa Tiimiakatemian brändin tämänhetkisestä tilasta. Kysely myös auttoi löytämään ja tarkentamaan niitä tekijöitä, jotka ovat vaikuttaneet Tiimiakatemian brändin jalkautumiseen. Tämän ansiosta kyselytutkimus auttoi selvittämään, mitkä ovat Tiimiakatemian brändin heikkouksia ja mitä tulisi muuttaa, jotta jalkautuminen olisi laadukkaampaa. Haasteeksi kyselylomakkeen toteuttamisessa osoittautui tarvittavan vastauksien määrän saaminen, sillä monet unohtivat täyttää lomakkeen, minkä seurauksena tiimiyrittäjiä tuli muistuttaa sen tekemisestä.

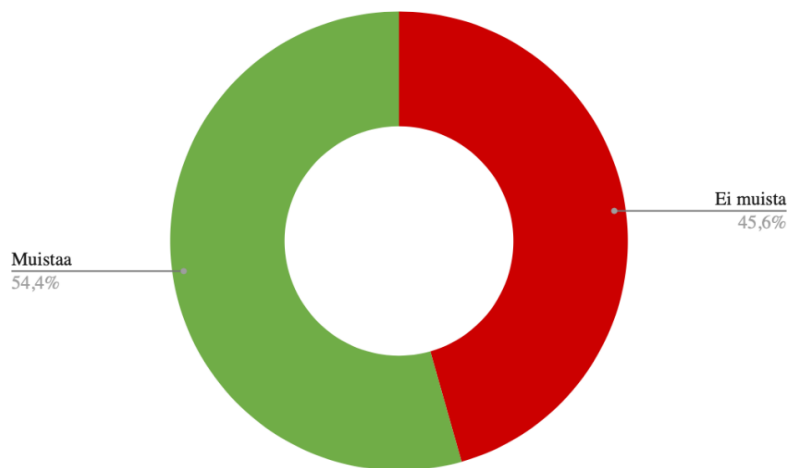
### **Visio, missio ja arvot**

Ensimmäisenä kysyimme kyselyssä, muistavatko tiimiyrittäjät Tiimiakatemian mission, vision ja arvot. Tämän kysymyksen tavoitteena oli kartoittaa, ovatko tiimiyrittäjät sisäistäneet edellä mainitut. Uskomme teorian perusteella, että henkilö voi vain silloin toimia mission, vision ja arvojen pohjalta, jos hän muistaa ne. On kuitenkin hyvä huomata, että sisäistäminen ei tarkoita sanasta sanaan muistamista. Tämä huomio nousi esiin asiantuntijahaastatteluissa. Kunhan henkilö ymmärtää tarkan sanoituksen taustalla olevan ydinajatuksen, on se kaikista tärkeintä. Tämän takia laskimekin mukaan vastaukset, jotka olivat lähellä oikeaa vastausta.

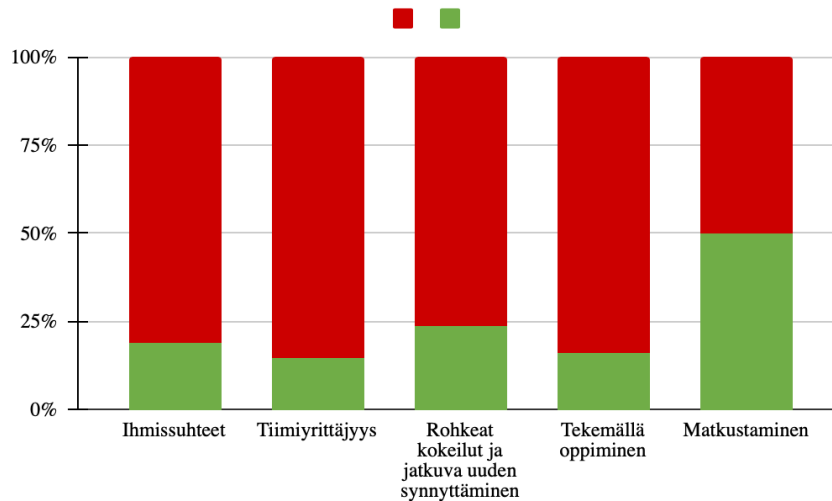
Vastauksista voidaan ensinnäkin huomata, että ihmiset muistavat Tiimiakatemian mission ”Synnyttämme rohkeita tiimiyrittäjiä” parhaiten (ks. kuvio 1). Enemmistö muisti myös vision ”Tiimiakatemia kaikkien saataville” (ks. kuvio 2), mutta arvot ovat jäänyt selvästi heikoiten tiimiyrittäjien mieleen (ks. kuvio 3). Luultavasti iso syy tähän on arvojen suurempi määrä. On tietysti paljon helpompi muistaa yksittäinen virke kuin viisi erilaista arvoa.



Kuvio 1. Muistatko Tiimiakatemia mission?



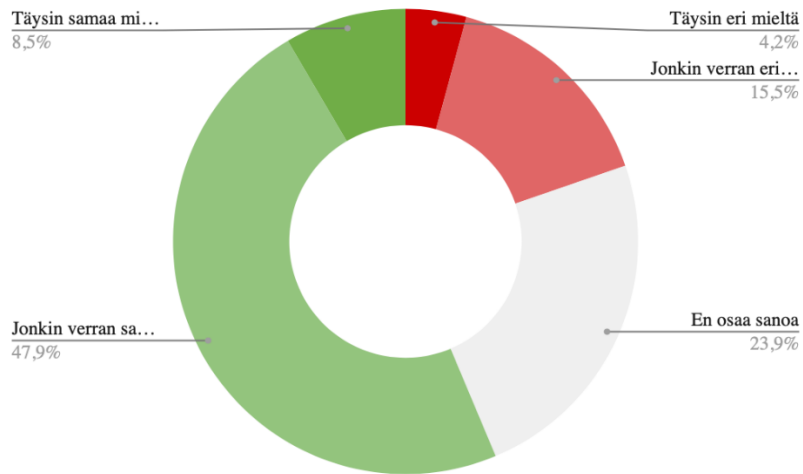
Kuvio 2. Muistatko Tiimiakatemia vision?



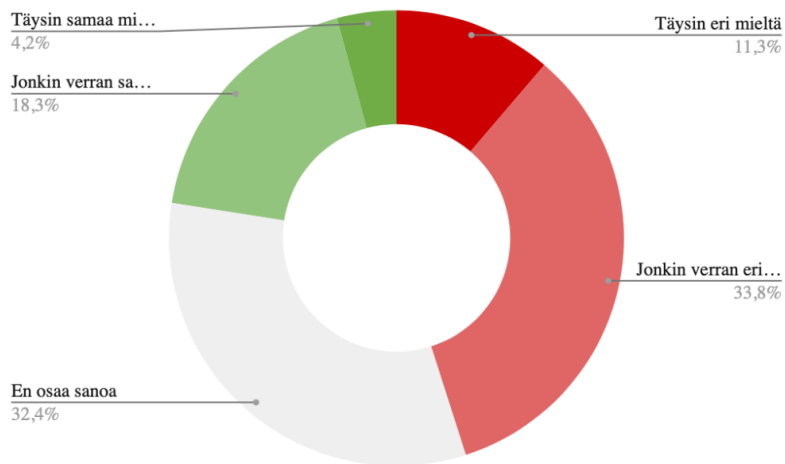
Kuvio 3. Muistatko Tiimiakatemian arvot?

Kysimme tiimiyrittäjiltä, kokevatko he ylipäänsä Tiimiakatemian mission ja vision innostavina. Jos missio ja visio ovat innostavia, niin voivat ne toimia merkittävänä motivaation lähteinä. Tiimiyrittäjistä enemmistö piti missiota ainakin jonkin verran innostavana (ks. kuvio 4). Visio on taas tiimiyrittäjien mielestä merkittävästi vähemmän innostava (ks. kuvio 5). Iso osa vastanneista ei kuitenkaan osannut sanoa kantaansa, mikä vaikeuttaa tuloksen tulkintaa.

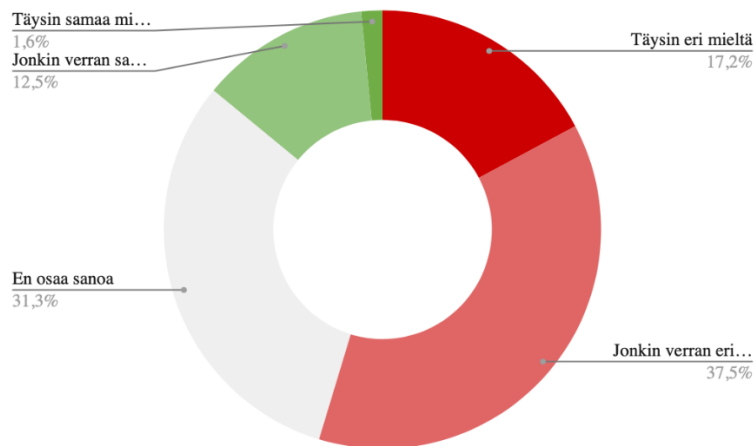
Innostavuus ei kuitenkaan vielä itsessään kerro, herättääkö missio ja visio motivaatiota arjessa. Kysimme tämän vuoksi, motivoivatko missio ja visio tiimiyrittäjiä arjessa, ja enemmistön mielestä ne eivät motivoi (ks. kuvio 6). Tämä voi johtua kahdesta syystä. Haastatteluissa nousi ensinnäkin esiin sen tärkeys, että mission ja vision täytyy koskettaa jokaista organisaation jäsentä heidän arjessaan. Tässä voi olla siis ristiriita siinä, että esimerkiksi missiota pidetään sellaisenaan innostava, mutta koska se ei kosketa tiimiyrittäjiä arjessa, ei se motivoi heitä. Toiseksi tämä voi kertoa siitä, että missiosta ja visiosta ei viestitä tarpeeksi, minkä seurauksena tiimiyrittäjät eivät pysty niitä muistamaan, ja tämän vuoksi ne eivät motivoi arjessa.



Kuvio 4. Tiimiakatemian MISSIO innostaa minua.



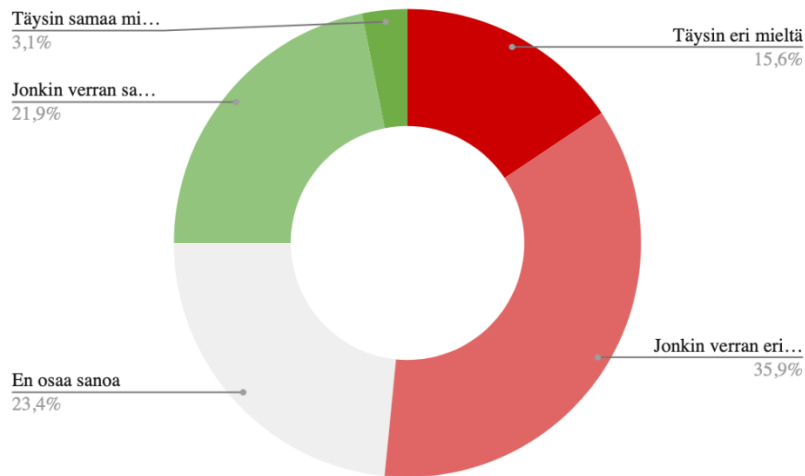
Kuvio 5. Tiimiakatemian VISIO innostaa minua.



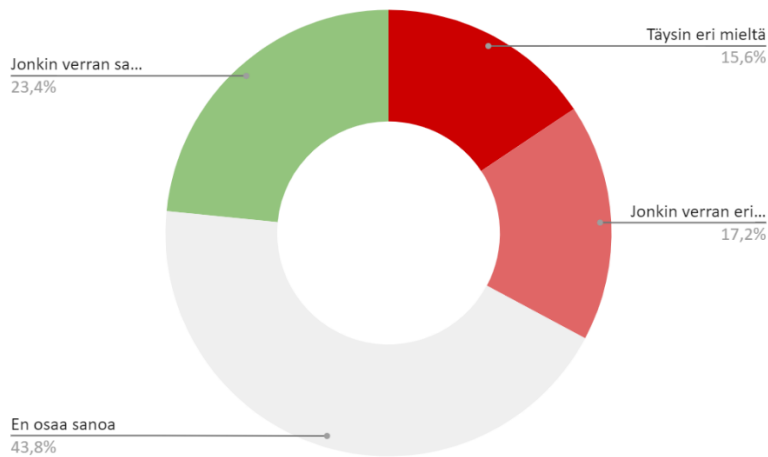
Kuvio 6. Tiimiakatemian missio ja visio motivoivat minua arjessa.

Mission, vision ja arvoihin liittyen halusimme myös tietää, toimivatko tiimiyrittäjät ja tiimit niiden pohjalta. Toisin sanoen, toimivatko tiimiyrittäjät ja tiimiyriytykset brändin mukaisesti. Kysyimme tiimiyrittäjiltä mieltävätkö he arjessa, miten he voisivat toimia Tiimiakatemian arvojen mukaisesti. Tämä kertoisi brändin mukaisen toiminnan lisäksi myös osaltaan brändialaistaidosta. Enemmistö tiimiyrittäjistä vastasi, että he eivät mieti tätä asiaa arjessaan (ks. kuvio 7). Kysyimme myös, pyrkivätkö tiimit tekemään päätöksiä mission, vision ja arvojen pohjalta (ks. kuvio 8). Tähän suurin osa ei osannut vastata, mutta 32,8% oli sitä mieltä, että tiimit eivät mieti päätöksenteossa näitä asioita. On myös hyvä huomata, että 0% oli täysin samaa mieltä.

Molemmista tuloksista voimme todeta ensinnäkin sen, että parantamisen varaa on. Tulokset itsessään taas viestivät siitä, että näistä Tiimiakatemian missiosta, visiosta tai arvoista ei viestitä tarpeeksi eikä niitä olla onnistuneesti tuotu organisaation toimintaan mukaan.



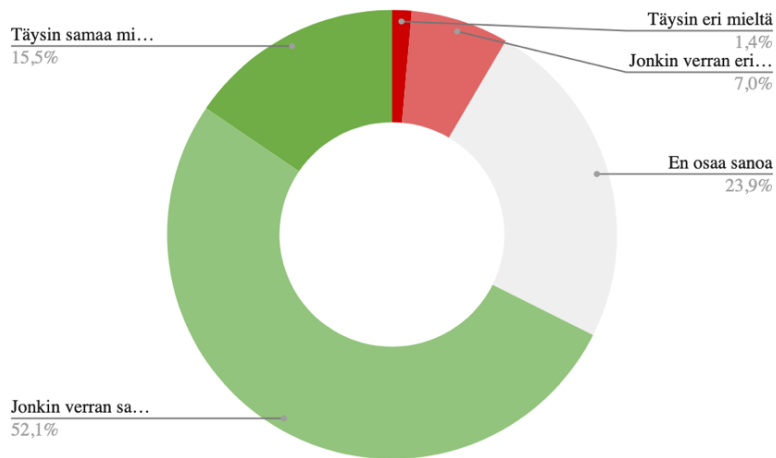
Kuvio 7. Mietin arjessa, miten voin toimia Tiimiakatemian arvojen mukaisesti.



Kuvio 8. Tiimissämme tehdään päätöksiä Tiimiakatemian mission, vision ja arvojen pohjalta.

Haastatteluissa ja teoriassa tuli myös esiin se, että jotta työntekijät voivat elää organisaation arvojen mukaisesti, täytyy heidän omien arvojensa olla ainakin jollakin tasolla samanlaisia kuin organisaation arvot. Jos arvot ovat paljon ristiriidassa, tämä hankaloittaa merkittävästi arvojen sisäistämistä. Kysyimmekin siis, ovatko Tiimiakatemian arvot linjassa tiimiyrittäjien omiin arvoihin. Tuloksista voidaan nähdä, että selkeän enemmistön mielestä arvot ovat ainakin jollakin tasolla yhteneväiset (ks. kuvio

9). Tämä on positiivinen merkki, joka voi osaltaan kertoa siitä, että Tiimiakatemialle on joko tietoisesti tai vahingossa rekrytoitu brändinmukaisia henkilöitä.

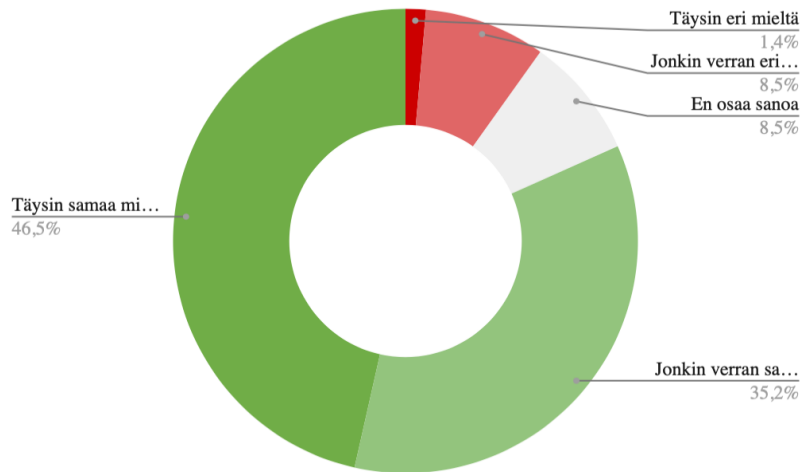


Kuvio 9. Tiimiakatemia arvojen arvot ovat linjassa arvoihin, joita pidän henkilökohtaisesti tärkeinä elämässä.

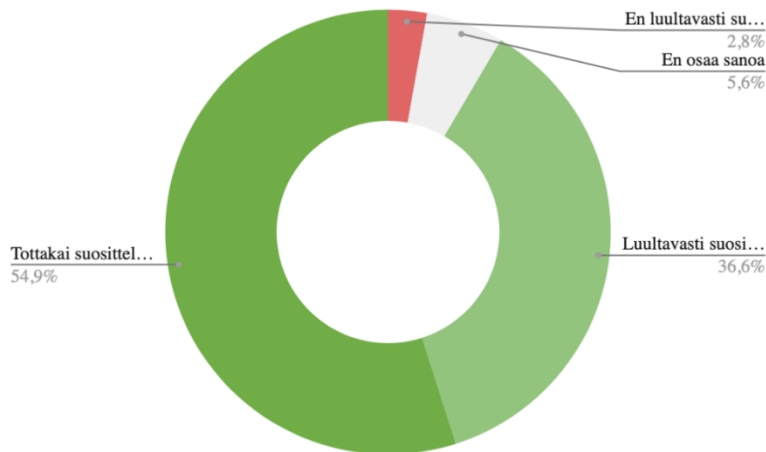
### Brändialaistaito ja brändilähtöisyys

Mission, vision ja arvojen lisäksi halusimme tutkia, toimivatko tiimiyrittäjät brändilähtöisinä ja osoittavatko he brändialaistaitoa. Tähän liittyen kysyimme tiimiyrittäjiltä, puhuvatko he ylpeästi Tiimiakatemiasta ja suosittelisivatko he Tiimiakatemiaa opiskelupaikkana. Tulokset näyttävät, että selkeä enemmistö puhuu ylpeästi Tiimiakatemiasta (ks. kuvio 10) ja vielä suurempi osuus suosittelisi Tiimiakatemiaa muille (ks. kuvio 11).





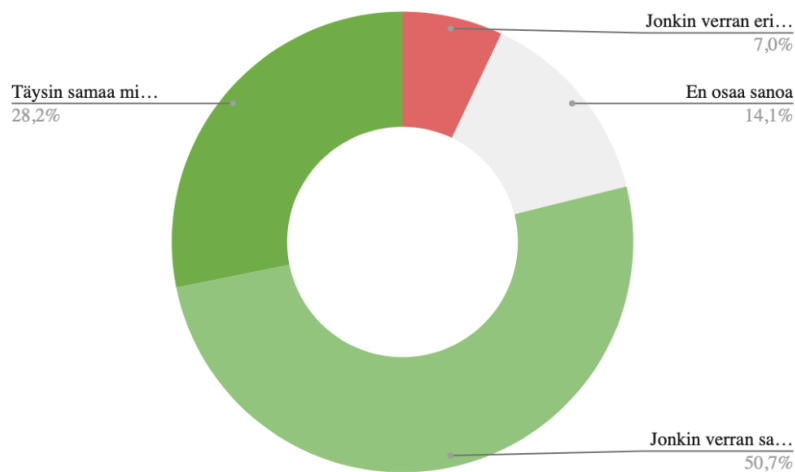
Kuvio 10. Puhun yleisesti Tiimiakatemiasta, kun kerron siitä ulkopuolisille.



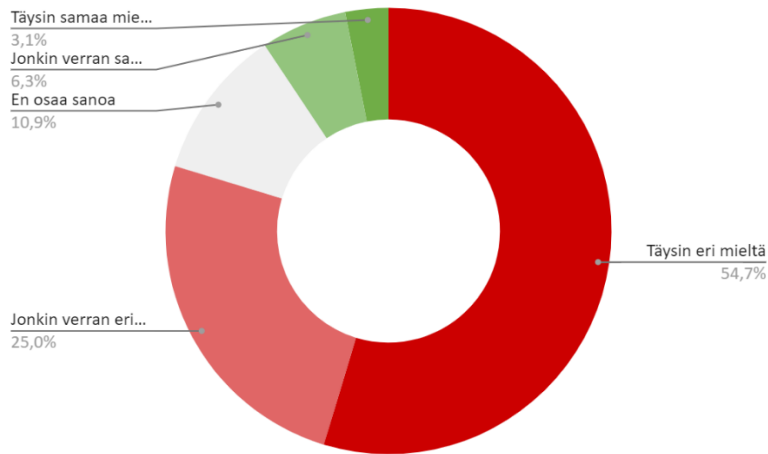
Kuvio 11. Suosittelisitko Tiimiakatemiaa tuttavallasi opiskelupaikkana?

Brändialaistaidon selvittämiseksi kysyimme kaksi kysymystä. Ensinnäkin ymmärtävätkö tiimiyrittäjät, miten heidän panoksensa auttaa Tiimiakatemiaa tavoitteiden saavuttamisessa. Uskomme, että kun henkilö ymmärtää, miten hän voi edistää organisaation tavoitteita, niin hän voi tietoisesti toimia niitä edistävällä tavalla. Suurin osa tiimiyrittäjistä mielestään ymmärtää oman panoksensa vaikutuksen (ks. kuvio 12).

Toiseksi kysyimme, viestivätkö tiimiyrittäjät Tiimiakatemiasta omissa kanavissaan. Tämä kertoo brändialaistaidosta, koska sen tekeminen on täysin vapaaehtoista ja se vaikuttaa suoraan Tiimiakatemian brändin tunnettavuuteen. Tulosten mukaan selkeä enemmistö tiimiyrittäjistä ei viesti omissa kanavissaan Tiimiakatemiasta (ks. kuvio 13). On kuitenkin hyvä huomata, että kaikki tiimiyrittäjät eivät muutenkaan viesti aktiivisesti omissa kanavissaan. Lisäksi organisaatiosta tai brändistä viestiminen omissa kanavissa ei tietenkään ole ainoa brändialaistaidon osoitus. Uskomme kuitenkin, että tämän toiminnan lisäämisellä olisi merkittävä positiivinen vaikutus Tiimiakatemian brändipääomaan.

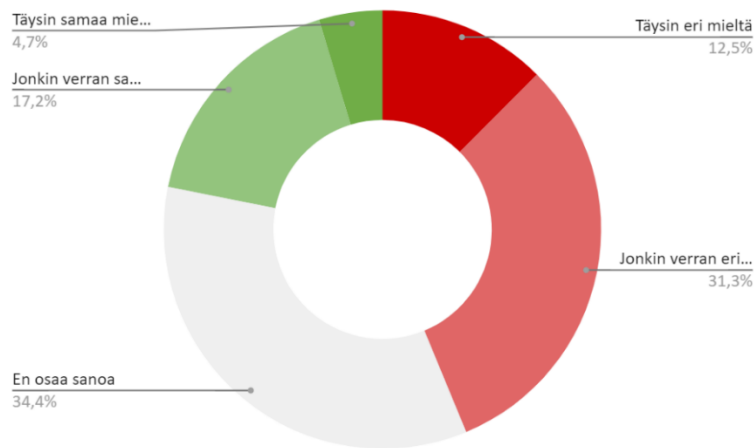


Kuvio 12. Ymmärrän, miten oma panokseni edesauttaa Tiimiakatemian yhteisön tavoitteiden saavuttamisessa.

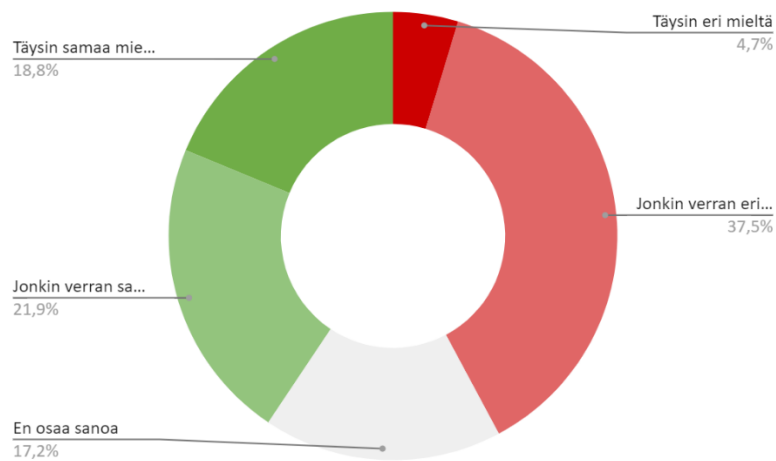


Kuvio 13. Viestin aktiivisesti Tiimiakatemiasta omissa kanavissani.

Halusimme vielä saada tietoa siitä, toimivatko tiimit brändinmukaisesti. Kysyimme tähänkin liittyen kaksi kysymystä. Kysyimme ensin, pyrkivät tiimit tietoisesti kehittämään Tiimiakatemian brändiä. Halusimme tutkia tätä, koska oletamme siinä olevan eroa, miten tiimiyrittäjät toimivat ja miten tiimit toimivat. Tulosten mukaan enemmistön mielestä tiimit eivät pyri kehittämään Tiimiakatemian brändiä (ks. kuvio 14). Moni tiimiyrittäjä ei osannut vastata tähän, mikä vaikuttaa tuloksen arvioitavuuteen.



Kuvio 14. Tiimimme tietoisesti pyrkii kehittämään Tiimiakatemia brändiä.

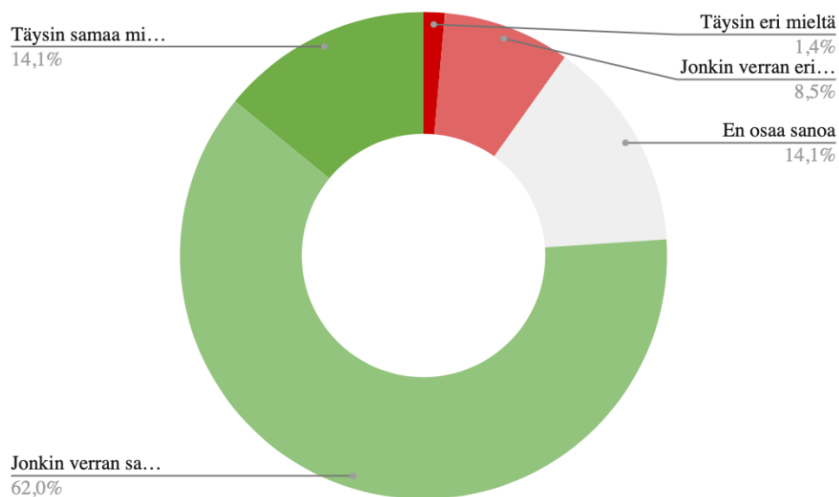


Kuvio 15. Tiimimme hyödyntää Tiimiakatemia brändiä omassa markkinoinnissaan.

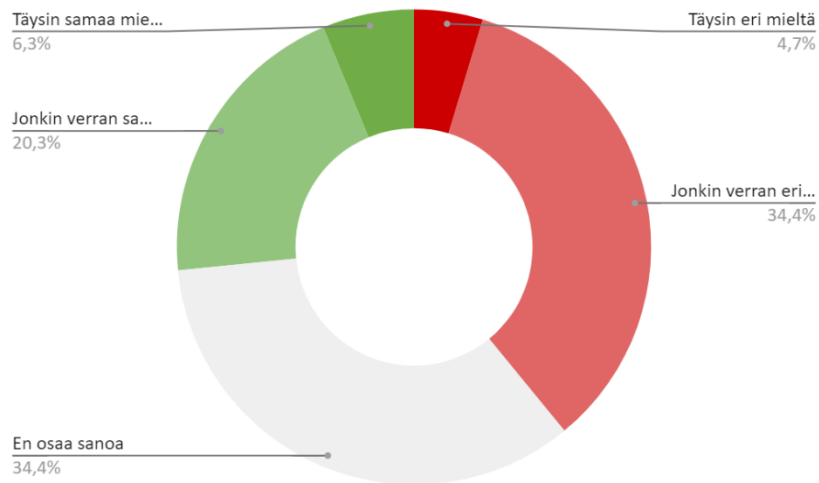
## Johtaminen ja brändiorientaatio

Haastatteluissa ja teoriassa nousi esiin johtamisen tärkeys sisäisessä brändäyksessä. Otimme siis myös tämän tekijän huomioon kyselyssä. Halusimme ensinnäkin selvittää, toimiiko Tiimiakatemia johto itse arvojen mukaisesti. Tämän jälkeen kysyimme, viestiikö johto aktiivisesti brändistä ja perusteleeko johto päätöksiä brändin avulla. Nämä kaikki asiat kertovat osaltaan myös organisaation brändiorientaation tasosta.

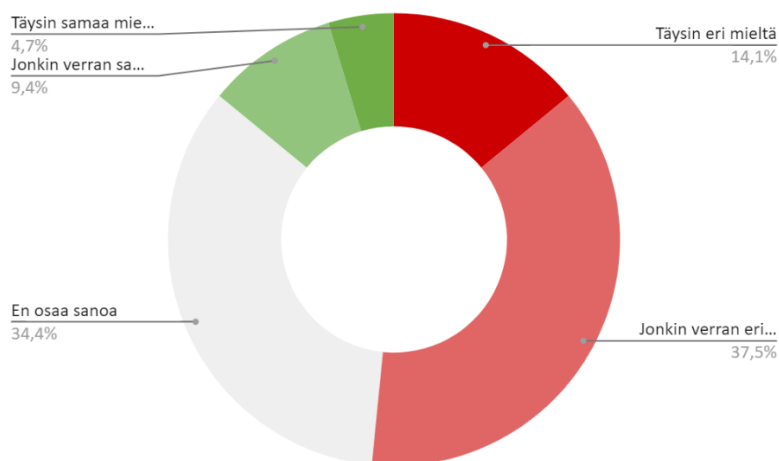
Tuloksista saimme selville, että enemmistön mielestä johto toimii arvojen mukaisesti (ks. kuvio 16). Tämä kertoo siis siitä, että Tiimiakatemiassa johto toimii esimerkillisesti – ainakin mitä arvoihin tulee. Tuloksista kuitenkin tulee ilmi, että tiimiyrittäjien mielestä Tiimiakatemia johto ei perustele päätöksiä brändin avulla (ks. kuvio 18). Lisäksi mielipiteet jakautuvat siinä, että viestiikö johto aktiivisesti brändistä (ks. kuvio 17). Tässä voisi siis olla yksi kehityskohde Tiimiakatemia johdalle.



Kuvio 16. Tiimiakatemia johto toimii Tiimiakatemia arvojen mukaisesti.



Kuvio 17. Tiimiakatemia johto viestii aktiivisesti Tiimiakatemia brändistä talon sisällä.



Kuvio 18. Tiimiakatemia johto perustelee strategisia päätöksiä brändin avulla.

Kyselyssä kysyimme myös tiimiyrittäjiltä, millä kolmella adjektiivilla he kuvailisivat Tiimiakatemiamiaa. Tämän kysymyksen avulla halusimme selvittää, millaisia mielikuvia tiimiyrittäjillä on Tiimiakatemiasta ja vastaavatko ne Tiimiakatemia tavoittelemaa

brändimielikuvaa. Kuviossa 19 olemme kyselyssä ilmenneistä kuvaavista adjektiiveista koonneet sanapilven. Suurempi fontti viittaa suurempaan vastausmäärään. Jaoittelimme myös vastaukset väreihin tulkinnan helpottamiseksi. Vihreät sanat kuvaavat positiivisia, keltaiset neutraaleja (voidaan tulkita positiivisesti ja negatiivisesti) ja punaiset negatiivisia piirteitä. Kuviossa 19 voidaan nähdä, että suurin osa kyselyssä esiin nousseista adjektiiveista olivat positiivisia, mikä kertoo kyselyyn vastanneiden tiimiyrittäjien yleisen mielikuvan olevan positiivinen. Punaiset, eli negatiivissävytteiset sanat, toistuivat hyvin vähän verrattuna positiivisiin. Kyselyssä eniten toistuivat sanat rohkea, erilainen, yhteisöllinen ja hauska. Näistä sanoista kaikki olivat vihreitä eli positiivisia, lukuun ottamatta sana erilainen, joka oli keltainen eli neutraali.



Kuvio 19. Mitkä kolme adjektiivia tulee mieleen Tiimiakatemiasta.

## 6 Johtopäätökset

Kyselyn vastausten perusteella voidaan nähdä, että yli puolet vastanneista Tiimiakatemian tiimiyrittäjistä pystyi muistamaan Tiimiakatemian vision ulkoa. Silti iso osa kyselyyn vastanneista ei sitä muistanut. Se, että 45.6% tiimiyrittäjistä ei pysty muistamaan Tiimiakatemian visiota arjessaan, voi jo omalta osaltaan vaikuttaa yhteisön brändin yhteneväisyyteen heikentävästi.

Harva vastanneista muisti läheskään kaikkia Tiimiakatemian arvoja kyselyyn vastatesaan. Iso osa kyselyyn vastanneista muisti yhdeksi Tiimiakatemian arvoksi matkustamisen, mikä saattaa johtua siitä, että muihin arvoihin verrattuna matkustaminen on hyvin erilainen ja mieleenpainuva arvo. Erikoista on myös se, että vaikka tiimiyrittäjyyden tulisi olla Tiimiakatemiolla kaikista selkein ja näkyvin arvo, oli se huonoiten muistettujen arvojen joukossa yhdessä tekemällä oppimisen kanssa. Kyselyn tuottama data siis osoittaa, että arvot eivät ole painuneet tiimiyrittäjien mieleen toivotulla tavalla, tai he eivät osaa yhdistää niitä Tiimiakatemian arvoiksi, vaikka itse toimisivatkin niiden mukaan arjessa. Asiantuntijahaastattelussa nousi usein esille se, että arvojen tulisi olla helposti muistettavia, ja että jos niitä on paljon, on niitä vaikea muistaa arjessa. Tämän perusteella arvojen lukumäärä voi olla osasyynä siihen, että tiimiyrittäjät eivät muista niitä. Jotta arvot olisivat selkeämmin yhteisön muistissa, olisi siis tämän tiedon perusteella hyödyllistä Tiimiakatemiolla, jos sen arvojen määrää vähennettäisiin, mutta niiden sisältöä tarkennettaisiin.

Kuvioista 3 ja 4 voidaan nähdä, että kyselyn perusteella Tiimiakatemian missio koettiin vastanneiden tiimiyrittäjien keskuudessa selkeästi innostavammaksi kuin Tiimiakatemian visio. Tiimiakatemian missio, ”synnyttämme rohkeita tiimiyrittäjiä”, oli vastaajista 56.5% mielestä täysin tai jonkin verran innostava. Sen sijaan vastanneista vain 22.5% koki, että Tiimiakatemian visio, ”Tiimiakatemia kaikkien saataville”, oli täysin tai osittain innostava. Tekemissämme asiantuntijahaastattelussa saimme tietää, että parhaiten jalkautuvat arvot ovat sellaisia, jotka yhteisön jäsenet näkevät



olennaisina omassa työssään ja arjessaan, ja jotka he kokevat omakseen. Tämän perusteella voidaan päätellä, että Tiimiakatemia visio ei ole tarpeeksi lähellä yhteisön jäsenten arkea ja päivittäistä työskentelyä, jotta se koettaisiin hyödylliseksi. Tämän vuoksi, jos Tiimiakatemia pyrkii kehittämään visiotaan, tulisi sen ottaa huomioon kaikkien yhteisön jäsenten mielipiteet ja kokemukset yhteisön kehittymissuunnista.

Kysely myös osoitti, että suurin osa vastanneista kokee Tiimiakatemia johdon toimivan arvojen mukaisesti. Tämä osoittaa, että arvojen jalkauttaminen on onnistunut hyvin Tiimiakatemia johdon keskuudessa, mikä on yksi tärkeimmistä jalkauttamisen vaiheista. Olisi erittäin huolestuttavaa, jos johtoroolissa olevien henkilöiden ei koettaisi toimivan yrityksen arvojen mukaisesti, sillä johdon tehtävä on juuri tukea yhteisöä arvojen mukaan toimimisessa ja heidän tulisi olla roolimalleja, jotka vahvistavat arvojen konkreettista näkyvyyttä. Kysely kuitenkin osoittaa, että johdon koetaan ilmentävän hyvin Tiimiakatemia arvoja, mikä luo hyvän pohjan niiden jalkauttamiselle koko yhteisöön.

Kyselyn tulokset osoittavat, että suurin osa Tiimiakatemia tiimiyrittäjistä kokee omien arvojensa olevan linjassa Tiimiakatemia arvojen kanssa, eikä näin ollen suurempia arvoristiriitoja ole. Tämä on myös hyvä asia jalkauttamisen kannalta, sillä jos yhteisön jäsenet kokevat yhteisön arvojen sotivan heidän omien arvojensa kanssa, on heidän lähes mahdotonta edistää yhteisön toimintaa tai olla siinä tehokkaasti mukana. Kyselyn perusteella tiimiyrittäjät myös puhuvat positiivisesti Tiimiakatemiasta ollessaan tekemisissä yhteisön ulkopuolisten ihmisten kanssa, mikä osoittaa heidän yhteenkuuluvuuden tunteensa ja arvostuksensa olevan varsin voimakasta yhteisöä kohtaan. Lisäksi suurin osa kyselyyn vastanneista suosittelisi Tiimiakatemian opiskelupaikkana, mikä kertoo heidän kokevan Tiimiakatemia laadukkaana ja heille sopivana paikkana.

Kyselyn perusteella suurin osa tiimiyrittäjistä Tiimiakatemialla kokee ymmärtävänsä heidän oman toimintansa merkityksen koko Tiimiakatemia yhteisön tavoitteiden saavuttamiseksi. Tämä on hyvä asia, sillä kuten asiantuntijahaastatteluista kävi ilmi,

brändin jalkauttaminen vaatii yksilöltä ymmärrystä brändin merkityksestä. Lisäksi haastatteluissa nousi esiin, että yksilön tulisi kokea pystyvänsä vaikuttamaan yhteisöön ja kokea olevansa tärkeä osa sitä, riippumatta työtehtävästä tai roolista. Jos yksilöt eivät koe omaavansa valtaa brändin edistämiseksi, eivät he myöskään pyri kehittämään yhteisöä. Kysely siis osoittaa, että tällä hetkellä Tiimiakatemia tiimiyrittäjien ymmärrys toimintansa merkityksellisyydestä on hyvällä pohjalla. On kuitenkin kiinnostavaa huomata, että vaikka tiimiyrittäjät ymmärtävät toimintansa merkityksen, eivät he silti toimi täysin brändiä tukevalla tavalla. Kyselyistä käy ilmi, että harva tiimiyrittäjä viestii omissa kanavissaan Tiimiakatemiasta, ja vaikka Tiimiakatemia brändiä käytetään jonkin verran tiimiyrityksien markkinoinnin tukena, eivät tiimiyritykset aktiivisesti pyri toimimaan Tiimiakatemia brändiä tukevalla tavalla tai tekemään päätöksiä Tiimiakatemia mission, vision tai arvojen pohjalta. Tämä osoittaa heikkoa brändialaistaitoa.

Kyselytutkimus myös osoittaa, että Tiimiakatemia johdon koetaan viestivän heikosti brändistä. Kuten teemahaastatteluista ja teoriasta huomasimme, on erittäin tärkeää, että organisaation johto toimii suunnannäyttäjänä brändin mukaan toimimisesta, jotta yksilöiden olisi helppo sisäistää brändi ja ottaa se omaan käyttöönsä. Jos johtoporras ei selkeästi edusta brändiä, on se hyvin vaikeaa jalkauttaa myöskään muulle henkilöstölle. Tämän vuoksi Tiimiakatemia olisi hyödyllistä lisätä ja selkeyttää viestintäänsä brändistä ja sen sisällöstä, jotta tiimiyrittäjien olisi helpompaa ottaa mallia heidän toiminnastaan. Jatkuva ja järjestelmällinen viestintä auttaa myös kaikkia yhteisön jäseniä pitämään mission, vision ja arvot muistissaan, mikä mahdollistaa edelleen niiden käytön jokapäiväisessä toiminnassa.

Tutkimuksesta nousi esille monia kehityskohtia Tiimiakatemia brändin jalkautumiseen. Olennaisimmat esiin nousseet aiheet käsittelivät uusien yhteisön jäsenten johdattamista brändin ymmärtämiseen, sekä vision ja mission sekä arvojen sisällön tarkentamiseen. Haastattelusta saamamme tiedon perusteella Tiimiakatemia kaltaisessa yhteisössä järjestelmällinen brändin jalkauttaminen uusien yhteisön jäsenten

käyttöön on tehokas keino brändin jatkuvuuden saavuttamisessa. Jotta Tiimiakatemi-  
an tasolla olevan vaihtuvuuden haitat voidaan välttää, tulisi visio, missio ja arvot  
konkretisoida heti organisaatioon saapumisen alussa. Tähän ei riitä pelkästään kerta-  
luontoinen infotilaisuus tai ihmisille jaettava tietopaketti, vaan brändin käyttöön tu-  
lisi aktiivisesti ohjata pitkällä aikavälillä. Haastattelujen ja teorian perusteella tämä  
vaihe voi kestää useita kuukausia, ja tuona aikana yksilöille tulee osoittaa, miten  
brändi tulee näkymään heidän arjessaan ja jokaisen henkilökohtaisissa työtehtävissä.  
Jalkauttamisen ei tulisi tietenkään loppua tähän, vaan se tulisi jatkuvaa vuodesta toi-  
seen. Haastatteluissa nousi esille, että jatkuva jalkauttaminen voi tapahtua esimer-  
kiksi talon johtajien toiminnan kautta, kun he viittaavat arjen tilanteissa tai muutok-  
sissa organisaation brändiin, visioon, missioon tai arvoihin ja kertovat, miten toiminta  
noudattaa arvoja ja mitkä eri brändin piirteet ovat vaikuttaneet ja näkyneet toimissa.

Teemahaastatteluista saamamme tieto tukee tekemämme kyselytutkimuksen tulok-  
sia. Kyselyn tuloksista nähdään, että tiimiyrittäjät eivät koe visiota innostavaksi. Tä-  
män ja haastatteluista ja teoriaosuudesta saamamme tiedon perusteella voidaan  
päättellä, että Tiimiakatemi-  
an kannattaa panostaa visionsa kehittämiseen.

## 7 Pohdinta

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia, miten brändi jalkautetaan organisaation  
sisälle, ja miten tietoa voisi hyödyntää Tiimiakatemi-  
alla. Onnistuimme saavuttamaan  
nämä tavoitteet, ja saimme asiantuntijahaastatteluista hyödyllistä tietoa brändin jal-  
kauttamisesta ja pystyimme soveltamaan tietoa myös Tiimiakatemi-  
an näkökannalta.

Onnistuimme kokoamaan hyvän teoriapohjan yleisesti brändistä ja sisäisestä brändäyksestä, minkä jälkeen lähdimme toteuttamaan teemahaastatteluita sisäisen brändäyksen asiantuntijoille. Haastattelut tehtyämme keräsimme niistä tekemämme muistiinpanot ja datan yhteen ja kokosimme niistä yhteneväisen sisäistä brändäystä valottavan kokonaisuuden. Tämän jälkeen toteutimme Tiimiakatemia tiimiyrittäjille kyselytutkimuksen, ja lähetimme tiimiyrittäjille Google Forms-muodossa olevan lomakkeen, johon vastaukset kerättiin. Vastausajan umpeuduttua keräsimme kyselyn datan, ja koostimme sen tulokset sekä sanallisesti että erinäisin kokonaisuutta valottavin kaavioin.

Tekemämme kyselytutkimus onnistui hyvin ja saimme Tiimiakatemia tiimiyrittäjistä suurimman osan vastaamaan kyselyyn. Kyselyyn vastasi 58% koko tiimiyrittäjien otannasta, joten suositus Kanasen määrittelemään luotettavaan tuloksien määrään täyttyy. (Kananen 2010, 81)

Tekemämme kyselytutkimuksen vastauksiin voi vaikuttaa esimerkiksi se, että kyselyyn vastasi Tiimiakatemia tiimiyrittäjiä monelta eri vuosikurssilta, ja esimerkiksi juuri aloittaneiden mielikuva Tiimiakatemian arjesta voi perustua hyvin rajalliseen tietoon, sillä he ovat olleet vasta hetken yhteisön toiminnassa mukana ja vasta opettelevat toimimaan Tiimiakatemia arjessa. Tämän vuoksi heidän vastauksensa voivat olla hyvin erilaisia enemmän kokemusta omaavien tiimiyrittäjien kanssa. Kyselytutkimuksessa kävi myös ilmi, että usean kysymyksen kohdalla moni vastaaja valitsi vastausvaihtoehdon ”en osaa sanoa”, mikä vaikeuttaa tulosten arviointia.

Tekemämme teemahaastattelut toivat myös paljon arvokasta tietoa opinnäytetyöhömmemme, ja saimme haastateltua alan ammattilaisia, joilla oli paljon kokemusta opinnäytetyömme aiheesta. Haastattelujen tuomaa arvoa lisää myös se, että onnistuimme haastattelemaan alan henkilöitä erilaisista työtehtävistä ja taustoista, mikä antoi laajasti erilaisia näkökulmia aiheeseen liittyen. Myös se, että onnistuimme tekemään useita haastatteluja ja siten saimme paljon tutkittavaa dataa, lisää tuloksien luotettavuutta.

Päätimme toteuttaa asiantuntijahaastatteluja, koska sisäisestä brändäyksestä on olemassa melko vähän teoriaa, ja haastattelut toivat arvokasta lisätietoa aiheeseen liittyen. Asiantuntijahaastatteluiden avulla saimme tutkimuksessa käytettävästä datasta luotettavampaa. Haastattelujen pohjalta saadun tiedon luotettavuudesta kertoo myös haastattelujen saturaatio, sillä monet piirteet alkoivat voimakkaasti toistumaan haastatteluissa, mikä kertoo, että ne ovat toimiviksi koettuja jalkauttamisen käytäntöjä alalla.

Haasteeksi muodostui tarkan tiedon löytäminen suoraan sisäisestä brändäyksestä, sillä kyseessä on varsin harvinainen ja uusi aihe, joten huomasimme haastavaksi löytää esimerkiksi kirjallisuutta, joka käsittelisi suoraan sisäistä brändäystä. Jouduimme usein tarkastelemaan kirjallisuutta ja artikkeleita, jotka käsittelivät yleisesti johtajuutta ja brändiä, jotta löysimme tarvitsemamme tiedot.

## Lähteet

A job's about passion, not just pay: Internal branding key to engaged employees. 2008. *Strategic Direction*, 24, 11, 14-16. Viitattu 1.10.2020.  
<https://search.proquest.com/docview/1548161287>

Al-Shuaibi, A., Aziz, N. & Shamsudin, F. 2016. Developing Brand Ambassadors: The Role of Brand-centered Human Resource Management. *International Review of Management and Marketing*, 6, S7, 155-161. Viitattu 26.10.2020.  
<https://www.econjournals.com/index.php/irmm/article/view/3225/pdf>

Asgarnezhad, B., Mousavi, M. & Soltani, M. 2016. Internal Branding, Brand Citizenship Behavior and Customer Satisfaction: An Empirical Study (Case Study: Keshavarzi Bank of Ardabil) 1/2016. Viitattu 30.10.2020.  
[https://www.researchgate.net/publication/316621735\\_Internal\\_Branding\\_Brand\\_Citizenship\\_Behavior\\_and\\_Customer\\_Satisfaction\\_An\\_Empirical\\_Study\\_Case\\_Study\\_Keshavarzi\\_Bank\\_of\\_Ardabil](https://www.researchgate.net/publication/316621735_Internal_Branding_Brand_Citizenship_Behavior_and_Customer_Satisfaction_An_Empirical_Study_Case_Study_Keshavarzi_Bank_of_Ardabil)

- Burmann, C., Riley, N. & Zeplin, S. 2009. Key determinants of internal brand management success: An exploratory empirical analysis. *Journal of Brand Management*, 16, 4, 264-284. Viitattu 28.10.2020. <https://search.proquest.com/docview/232487214>
- Chen, J. 2019. Mission Statement Definition 21.6.2019. Viitattu 29.10.2020. <https://www.investopedia.com/terms/m/missionstatement.asp>
- Davari, A., Iyer, P. & Paswan, A. 2018. Determinants of brand performance: The role of internal branding. *Journal of Brand Management*, 25, 3, 202-216. Viitattu 31.10.2020. <https://search.proquest.com/docview/2038480345>
- Gjøls-Andersen, P. 2017. Brand Orientation. Implement Consulting Group 11/2017. Viitattu 1.10.2020. <https://implementconsultinggroup.com/brand-orientation/>
- Godin, S. 2009. Define: Brand 13.12.2009. Viitattu 18.9.2020. <https://seths.blog/2009/12/define-brand/>
- Gunelius, S. 2008. 10 Questions to Ask to Develop Your Brand Internally. *Corporate Eye* 11.7.2008. Viitattu 15.10.2020. <https://www.corporate-eye.com/main/10-questions-to-ask-to-develop-your-brand-internally/>
- Hosiokoski, T. 2020. Viestintäpäällikkö, SEK. Haastattelu 9.10.2020
- Huhta, M. 2020. Työnantajabrändäyksen asiantuntija, Milton. Haastattelu 1.10.2020
- Ind, N. 2001. *Living the Brand: How to Transform Every Member of Your Organization Into a Brand Champion*. Kogan Page: Lontoo.
- Internal Branding. N.d. Sanasto Brand Trustin sivulla. Viitattu 25.10.2020. <https://www.brand-trust.de/en/glossary/internal-branding.php>
- Johnson, M. 2016. *Branding: In Five and Half Steps*. Thames & Hudson.
- Kananen, J. 2008. *Kvali - Kvalitatiivisen tutkimuksen teorian ja käytänteet*. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kananen, J. 2010. *Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas*. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kananen, J. 2015. *Opinnäytetyön kirjoittajan opas*. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Keller, K. & Kotler, P. 2009. *Marketing management*. Pearson Prentice Hall.
- Kurkela, M. 2020. Viestinnän asiantuntija, Villivisio. Haastattelu 25.9.2020

Lindberg-Repo, K. 2005. Asiakkaan ja brändin vuorovaikutus: miten johtaa brändin arvoprosesseja? WSOY: Helsinki.

Manner, A. 2020. Tiimiakatemia päävalmentaja. Haastattelu 24.8.2020.

Marsh, R. 2015. 130 Questions to ask when conducting a brand audit. Brandstory 4.5.2015. Viitattu 1.10.2020.

<http://www.brandstoryonline.com/130-questions-to-ask-when-conducting-a-brand-audit/>

Mitchell, C. 2002. Selling the Brand Inside. Harvard Business Review. Viitattu 3.10.2020. <https://hbr.org/2002/01/selling-the-brand-inside>

Reiners, B. 2019. Know Your Employer Brand from the Inside Out with an Employer Branding Survey. Built In 8.2.2019. Viitattu 16.10.2020.

<https://builtin.com/employer-branding/employer-branding-survey>

Rogers, C. 2018. Why brands need to bring their purpose to life internally, not just externally. Marketing Week 25.4.2018. Viitattu 23.10.2020.

<https://www.marketingweek.com/brand-purpose-internally/>

Ronkainen, M. 2020. Asiakkuusjohtaja, Slogan Oy. Haastattelu 23.9.2020

Ruokolainen, P. 2020. Brändikäsikirja. Kauppakamari.

Ruotsalainen, L. 2020. Projektipäällikkö, Tovari Oy. Haastattelu 16.9.2020

Sartain, L. & Schumann, M. 2006. Brand from the Inside: Eight Essentials to Emotionally Connect Your Employees to Your Business. Jossey-Bass: San Francisco.

Sirén, R. 2020. Johtajuusvalmentaja, Milton Sparks. Haastattelu 25.9.2020.

Synnytämme rohkeita tiimiyrittäjiä. N.d. Sivu Jyväskylän ammattikorkeakoulun verkkosivustolla. Viitattu 8.11.2020.

<https://www.jamk.fi/fi/Koulutus/Liiketalouden-ala/tradenomi-Tiimiakatemia/>

Tule opiskelemaan Tiimiakatemialle. N.d. Sivu Tiimiakatemia verkkosivustolla. Viitattu 8.11.2020. <https://www.tiimiakatemia.fi/hakijoille>

Urde, M. N.d. Brand Orientation. Viitattu 26.10.2020. <https://brandorientation.com/>

Vesterinen, R. 2020. Kehityspäällikkö, Telia Finland. Haastattelu 22.9.2020.

Vision Statement. N.d. Artikkelin Corporate Finance Institute sivuilla. Viitattu 25.10.2020. <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/strategy/vision-statement/>

Von Herten, P. 2006. Brändi yritysmarkkinoinnissa. Talentum: Helsinki.

What is Branding? A deep dive with Marty Neumeier. 2019. Videohaastattelu Marty Neumeierin kanssa. Lataaja The Futur. Viitattu 26.10.2020. <https://youtu.be/dpZfNNYUZEc>

Whisman, R. 2009. Internal branding: A university's most valuable intangible asset. The Journal of Product and Brand Management, 18, 5, 367-370. Viitattu 14.10.2020. <https://search.proquest.com/docview/220605651>

Widgren, S. 2020. Smartumin entinen virkaa tekevä toimitusjohtaja. Haastattelu 21.9.2020.

Yohn, D. 2018. Fusion: How Integrating Brand and Culture Powers the World's Greatest Companies. Nicholas Brealey: Boston.

## **Liitteet**

Liite 1. Asiantuntijahaastattelun runko

### **Taustatiedot**

Nimi:

Ammatti:

Haastattelija:

Haastattelun ajankohta:

Tutkimuksen tavoitteet esitetty ()



Tutkimuslupa saatu tutkittavalta ()

Tutkimuseettiset kysymykset huomioitu ()

Nauhoitus päällä ()

### **Teemat**

Teema 1: Tärkeimmät tekijät sisäisessä brändäyksessä

Teema 2: Sisäisen brändäyksen prosessi

Teema 3: Jatkuvuus sisäisessä brändäyksessä

Teema 4: Vapaa sana

### **Liite 2. Kyselytutkimuksen kysymykset**

Muistatko Tiimiakatemia mission (miksi olemme olemassa)? Kirjoita se parhaasi mukaan alle. \*

Pitkä vastausteksti

Muistatko Tiimiakatemia vision (missä haluamme olla)? Kirjoita se parhaasi mukaan alle. \*

Pitkä vastausteksti



Väittämä: Puhun ylpeästi Tiimiakatemiasta, kun kerron siitä ulkopuolisille. \*

	1	2	3	4	5	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

Suosittelisitko Tiimiakatemiaa tuttavallasi "opiskelupaikkana"? \*

1. En missään nimessä
2. En luultavasti suosittelisi
3. En osaa sanoa
4. Luultavasti suosittelisin
5. Tottakai suosittelisin

Väittämä: Ymmärrän, miten oma panokseni edesauttaa Tiimiakatemian yhteisön tavoitteiden saavuttamisessa. \*

	1	2	3	4	5	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

Mitkä 3 adjektiivia (millainen jokin on) sinulle tulee ensimmäisenä mieleen Tiimiakatemiasta? \*

Pitkä vastausteksti

---



