

Opinnäytetyö (AMK)

Liiketalous | Mediatuotanto

2022

Teikari Katja

Brändiuudistuksen onnistuminen yrityksen sisäisestä näkökulmasta käsin

Kuopion Energian brändiuudistuksen prosessi ja
henkilöstön sitoutuminen uuteen brändiin

OPINNÄYTETYÖ (AMK) | TIIVISTELMÄ

TURUN AMMATTIKORKEAKOULU

Liiketalous | Mediatuotanto

2022 | 54 sivua, 11 liitesivua

Teikari Katja

Brändiuudistuksen onnistuminen yrityksen sisäisestä näkökulmasta käsin

Kuopion Energian brändiuudistuksen prosessi ja henkilöstön sitoutuminen uuteen brändiin

Tämän opinnäytetyön aiheena on brändiuudistuksen sisäiseen onnistumiseen johtaneiden syiden tutkiminen. Tavoitteena on selvittää onnistuneen brändiuudistuksen sisäinen prosessi sekä sisäisten kohderyhmien sitoutuminen uuteen brändiin tehtyjen toimenpiteiden perusteella. Aiheen tekee ajankohtaiseksi brändi-ajattelun valtava kehitys viimeisten vuosikymmenien aikana. Nykyään brändin nähdään muodostuvan sidosryhmien mielissä, joten brändiuudistuksessa onkin ymmärretty sisäisten kohderyhmien, eli työntekijöiden, sitouttamisen tärkeys, koska työntekijät ovat keskeisessä roolissa luomassa mielikuvaa uudesta brändistä.

Tutkin opinnäytetyössä Kuopion Energian brändiuudistusta ja käytän teoriaohjaavaa analyysia peilaten Miller, Merrilees ja Yakimovan teoriaan onnistuneen brändiuudistuksen mallista. Tutkimus on toteutettu kvalitatiivisella tutkimusmenetelmällä teemahaastattelua ja henkilöstön kyselytutkimusta hyödyntäen.

Tutkimuksesta kävi ilmi, että tapausyrityksessä brändiuudistuksen sisäinen prosessi oli toteutettu Miller ym. teorian vaiheiden mukaisesti ja henkilöstön sitoutuminen uuteen brändiin oli henkilöstökyselyn mukaan erittäin korkea. Tämän mahdollistajina voidaan nähdä sisäiset brändäystoimet ja brändin jatkuvuuden huomioiminen. Kehityskohteena voidaan pitää henkilöstön osallistamista uudistusprosessiin. Jatkokehitysehdotuksena näkisin brändiymmärryksen varmistamisen työntekijöiden keskuudessa, jotta jokainen työntekijä ymmärtäisi brändin oman työnsä kannalta sekä sitoutuisi uuteen brändiin mahdollisimman korkealla, emotionaalisella tasolla.

Asiasanat:

Brändi-ajattelu, brändiuudistus, sisäinen markkinointi, brändistrategia, brändijohtaminen

BACHELOR'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Business | Media Management

2022 | 54 pages, 11 in appendices

Teikari Katja

Successful re-branding from the company's internal perspective

Kuopion Energia's re-branding process and the employees commitment to the new brand

The topic of the thesis is to study a successful brand reform from the company's internal perspective. The aim is to find out the internal process of re-branding, and the commitment of internal target groups to the new brand based on the survey that was taken. The topic is relevant by the huge development of brand thinking in the recent decades. Today, a brand is understood to be formed in the minds of stakeholders, so in re-branding, it is important to engage employees who play a key role in creating the image of a new brand.

In my thesis, I have studied Kuopio Energy's re-branding process using theory based content analysis, mirroring Miller, Merrilees and Yakimova's theory of a successful brand reform model. The research has been carried out using a qualitative research method, utilizing an interview and a staff survey.

The studies have showed that in the case company, the internal process of re-branding has been implemented with the steps of Miller, Merrilees and Yakimova's theory. According to the survey, the commitment of the employees to the new brand is at a very high level. Inner branding activities and consideration of brand continuity can be seen as enabling this. The involvement of employees in the re-branding process can be considered a development target, which would ensure the understanding of the new brand's scope throughout the organization. As a follow-up development proposal, I would see growing brand understanding among the employees so that an employee internally understands the brand for their own work and commits to the new brand at the highest possible, emotional level.

Keywords:

Brand thinking, re-branding, internal marketing, brand strategy, brand management

Sisältö

1 Johdanto	7
2 Brändi-ajattelu	10
2.1 Brändi-ajattelun kehittyminen	11
2.2 Sidosryhmäkeskeinen brändi-ajattelun aika	11
3 Brändiuudistus	13
3.1 Henkilöstön sitouttaminen brändiuudistukseen	13
3.2 Brändistrategia	14
3.2.1 Brändistrategian toteuttaminen	15
3.3 Sisäinen brändijohtaminen	15
4 Sisäinen markkinointi	17
4.1 Sisäisen markkinoinnin tavoitteet	17
4.1.1 Sisäisen markkinoinnin keinot	18
4.2 Työntekijät brändilähettiläinä	19
5 Tutkimusasetelma	20
5.1 Tutkittavan yrityksen valinta	20
5.2 Tutkittavan yrityksen esittely	20
5.3 Tutkimusmetodologiat	21
5.3.1 Kvalitatiivinen tapaustutkimus	21
5.3.2 Miller, Merrilees ja Yakimovan brändiuudistuksen malli	22
5.3.3 Brändiuudistuksen mahdollistajat ja esteet	23
5.4 Aineiston keruu	24
5.5 Aineiston käsittely ja analysointi	25
5.6 Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti	26
6 Tutkimustulokset	27
6.1 Brändiuudistuksen prosessi	27
6.1.1 Brändiuudistuksen triggeri	27
6.1.2 Brändiuudistuksen ensimmäinen vaihe	28

6.1.3 Brändiuudistuksen toinen vaihe	29
6.1.4 Brändiuudistuksen prosessin onnistumiset ja sudenkuopat	30
6.1.5 Brändiuudistuksen prosessin kehityskohteet	31
6.2 Henkilöstön kokemukset ja sitoutuminen brändiuudistukseen	31
6.2.1 Vastaajan asema yrityksessä	31
6.2.2 Vastaajan osallistuminen brändiuudistukseen	32
6.2.3 Vastaajan mielipide sisäisistä brändäystoiminnoista	33
6.2.4 Vastaajan mielipide brändiominaisuuksien jatkuvuudesta	35
6.2.5 Vastaajan sitoutuminen brändiin rationaalisella tasolla	36
6.2.6 Vastaajan sitoutuminen brändiin emotionaalisella tasolla	38
6.2.7 Vastaajan sitoutuminen brändiin spirituaalisella tasolla	39
6.2.8 Henkilöstön mielipide brändiuudistuksen onnistumisista	40
6.2.9 Henkilöstön mielipide brändiuudistuksen kehityskohteista	41
7 Pohdinta	43
7.1 Tutkimuksen luotettavuus	43
7.2 Johtopäätökset	44
7.2.1 Brändiuudistuksen prosessi	45
7.2.2 Brändin uudelleenmäärittely	45
7.2.3 Sisäiset brändäystoimet	46
7.2.4 Brändiin sitoutuminen	48
7.2.5 Brändiuudistuksen johtaminen	49
7.2.6 Kehitysehdotukset	49
7.3 Jatkotutkimusmahdollisuudet	50
Lähteet	52

Liitteet

Liite 1. Kuopion Energian henkilöstö- ja viestintäpäällikkö Satu Nurmisen haastattelu

Kuvat

Kuva 1 Kuopion Energian visuaalisia brändielementtejä. (Sähköviesti 2022) 28

Kuviot

Kuvio 1. Yrityksen brändiuudistuksen malli. Lähde: Mukailtu Miller, Merrilees ja Yakimova (2014).	22
Kuvio 2. Vastaajan asema yrityksessä	32
Kuvio 3. Vastaajan osallistuminen brändiuudistuksen työstämiseen	32
Kuvio 4. Vastaajan rooli brändiuudistuksessa	33
Kuvio 5. Vastaajan brändiuudistuksen tiedonsaantikanava.	34
Kuvio 6. Vastaajan mielipide sisäisten brändäysoimien tehokkuudesta.	34
Kuvio 7. Vastaajan ymmärrys brändiuudistuksen toteutuksen syistä.	35
Kuvio 8. Vastaajan mielipide brändiominaisuuksien jatkuvuudesta.	36
Kuvio 9. Vastaajan ymmärrys Kuopion Energian missiosta.	37
Kuvio 10. Vastaajan ymmärrys omasta roolista osana organisaatiota.	37
Kuvio 11. Vastaajan Kuopion Energian arvojen tunteminen.	38
Kuvio 12. Vastaajan omien arvojen vastaavuus Kuopion Energian arvojen kanssa.	39
Kuvio 13. Vastaajan valmius toimia työnantajan hyväksi myös vapaa-ajalla.	40

1 Johdanto

Tämän opinnäytetyön aiheena on selvittää, miten brändiuudistus toteutetaan onnistuneesti yrityksen sisäisestä näkökulmasta käsin. Aiheen tekee kiinnostavaksi viimeisten vuosikymmenien aikana tapahtunut valtava brändikäsitteen muutos, jossa brändi on kehittynyt tuotteiden tunnisteesta kohti kokonaisvaltaisempaa, sidosryhmät huomioivaa brändiajattelua.

Keskustelu brändien ympärillä on viime vuosina ollut kiivasta ja brändi nähdäänkin nykyään jo monissa yrityksissä arvokkaimpana aineettomana pääomana. Perinteisesti keskusteluja ovat käyneet markkinointialan ihmiset, mutta tutkimusten mukaan tänä päivänä siihen osallistuvat enenevässä määrin myös muut organisaation osat johdon ohjaamina. Niin sanotun kulmahuoneen kiinnostusta brändeihin on lisännyt se, että brändien on ymmärretty olevan lisäarvo, joka saa asiakkaan hankkimaan tuotteen tai palvelun ja maksamaan siitä enemmän. Sitä kautta brändit ovat muuttuneet johdon ohjaamiksi strategisiksi toiminnoiksi.

Olen aiemmin työskennellyt mainostoimistoissa ja päässyt yhteistyökumppanin ominaisuudessa työstämään useiden eri yritysten brändiuudistuksia. Edelleenkin yrityksissä on toisinaan nähtävissä vanhakantainen brändi-ajattelu, jossa brändi nähdään vain fyysisenä tuotteena. Silloin kun brändi edustaa yrityksissä pelkkää tuotetta, myös siihen kohdistuvat uudistustoimet suunnataan vain ulkoisille kohderyhmille ja ne koskevat usein vain brändin visuaalista ilmettä.

Nykyajattelun mukaan, brändiä uudistettaessa, ei enää riitä pelkästään asiakkaiden huomioiminen, vaan myös henkilöstö ja muut sidosryhmät on sitoutettava uudistukseen. Nykyään brändin ajatellaan muodostuvan sidosryhmien mielissä, joten henkilöstö pitääkin nähdä keskeisenä brändiuudistuksen kohderyhmänä. Sekä asiakaskontaktissa ollessaan, että vapaa-ajalla he välittävät viestiä organisaatiostaan, joten heidän roolinsa brändin välittäjänä on merkittävä.

Jotta henkilöstö voi viestiä brändiä ulkoisille kohderyhmille oikealla tavalla, sen on ymmärrettävä organisaationsa merkitys ja oma paikkansa siinä. Silloin myös brändiä uudistettaessa henkilöstön sitouttaminen on äärimmäisen tärkeää, jotta uusi brändi hyväksytään ja ymmärretään henkilöstön keskuudessa.

Brändiuudistukseen liittyviä opinnäytetöitä löytyy runsaasti, mutta näistä valtaosa tutkii brändiuudistusta ulkoisten kohderyhmien silmin. Omassa opinnäytetyössäni haluankin tutkia, miten sisäiset kohderyhmät sitoutetaan brändiuudistukseen ja millaisia toimia brändiuudistuksen toteuttaminen sisäisesti vaatii.

Brändejä voidaan jaotella erilaisiin luokkiin kuuluvaksi, kuten tuote-, yritys- tai henkilöbrändeihin (Ruohomäki 2000, 43) ja tässä työssä lähestyn brändiä yritysbrändinä, jonka uudistukseen liittyviä toimintoja tutkin. Tutkimuksen kohteena on Kuopion Energia, joka on toteuttanut brändiuudistuksen vuonna 2020. Yritys ei toimi työn tilaajana, vaan se on riippumaton tapausyritys, jonka brändiuudistusta tutkimalla pyrin löytämään vastaukset tutkimusongelmaani.

Keskeinen tutkimusongelmani on selvittää, miten brändiuudistus voi onnistua yrityksen sisäisestä näkökulmasta katsottuna. Tutkimuskysymykseni ovat: mikä on ollut brändiuudistuksen prosessi ja millä tasolla yrityksen työntekijät ovat sitoutuneet uuteen brändiin tehtyjen sisäisten markkinointitoimien perusteella. Pyrin löytämään myös brändiuudistuksen prosessista asioita, jotka ovat vaikuttaneet uudistuksen onnistumiseen mahdollistavasti tai estävästi.

Opinnäytetyöni koostaa teoriaosuudesta, jossa esittelen brändi-käsitteen kehittymistä, brändiuudistuksen strategista toteuttamista organisaation sisällä sekä sisäistä markkinointia, jonka avulla henkilökunta sitoutetaan uuteen brändiin.

Tutkimusosuudessa selvitän haastattelun avulla tapausyrityksen brändiuudistuksen prosessin ja sisäiset markkinointitoimet sekä esitän henkilöstökyselystä saadut brändiuudistukseen suhtautumisen ja siihen sitoutumisen tulokset. Tutkimusmenetelmäksi olen valinnut kvalitatiivisen tapaustutkimuksen, jonka avulla analysoin tapausyrityksen brändiuudistusta

verraten Miller, Merrilees ja Yakimovan (2014) teoriaan brändiuudistuksen mallista. Lisäksi analysoin henkilöstön sitoutumista uuteen brändiin peilaamalla siihen Danah Zoharin (Vierula, 2009, 178) teoriaa yksilön organisaatioon sitoutumisen tasoista.

Johtopäätöksissä käyn läpi keskeiset havainnot tapausyrityksen brändiuudistuksen prosessista ja sisäisen markkinoinnin onnistumisesta. Lisäksi tuon esille kehitysehdotuksen tapausyrityksen brändiuudistusta koskien sekä tarkastelen jatkotutkimusmahdollisuuksia, joita tämän tutkimuksen kautta nousee esille.

2 Brändi-ajattelu

Tässä luvussa tarkastelen brändi-ajattelun kehitystä ja esittelen omassa alaluvussaan tarkemmin opinnäytetyöhön liittyvän, sidosryhmäkeskeisen brändi-ajattelun aikakauden.

Jotta tuote tai palvelu voi luoda vahvan siteen asiakkaan kanssa, siitä on kerrottava enemmän kuin pelkät faktat. Tähän tarpeeseen tarvitaan brändi, jolla voi rakentaa lojaalisuutta ja pitkäaikaista suhdetta kohderyhmän kanssa. (Ahto, Kahri, Kahri & Mäkinen 2016, 29–30.)

Coca-Cola on käytännössä vettä ja sokeria. Silti se on maailman myydyin virvoitusjuoma ja ollut vuosia myös maailman arvokkaimpien brändien listalla (Wikipedia 2022). Brändin valtavasta arvosta kertoo Coca-Colan entisen pääjohtajan Roberto Goizuetan kiteytys:

“Jos minulle jonain päivänä herättyäni kerrotaisiin, että kaikki tuotantolaitoksemme ja jakelukanavamme ovat tuhoutuneet ja työntekijät poissa, mutta omistamme edelleen Coca-Colan brändin – voin vakuuttaa, että olisimme takaisin bisneksessä iltapäivään mennessä.”

(Karske 2020)

Kohtaamme päivittäin satoja brändejä useissa eri kanavissa ja jokainen näistä kohtaamisista vaikuttaa kokemukseemme ja mielikuvaamme brändistä. Miksi yksi valitsee Coca-Colan ja toinen Pepsin? Syitä ihmisten päätöksille käyttää eri brändejä on hankala suoraan summata. Joillakin ihmisillä vaikuttimena saattaa olla rationaaliset syyt, kun toiset taas tekevät päätöksiä tunneperäisiin seikkoihin vedoten.

Brändin voidaankin nykyään ajatella olevan kokemuksen ja tiedon mielikuvien summa, joka löytyy vastaanottajan korvien välissä. Työkaluilla, joilla brändiin ja sitä kautta mielikuviin pyritään vaikuttamaan, löytyvät yrityksen johdolta. Vastaanottaja, eli brändin käyttäjä ei ajattele tietoisesti mistä mielikuvat muodostuvat, mutta ne ohjaavat hänen käytöstään (Ahto ym. 2016, 43).

2.1 Brändi-ajattelun kehittyminen

Brändi-käsite esiintyi kirjallisuudessa ensimmäisen kerran 1900-luvun alussa, jolloin brändin ajateltiin olevan väline, joka auttaa asiakasta tunnistamaan tuote kilpailevista tuotteista (Merz, He & Vargo 2009, 330). Brändi-ajattelu pysyi pitkään melko muuttumattomana, ja vasta viimeisen kolmen vuosikymmenen aikana käsitys brändistä on muuttunut abstraktimpaan suuntaan.

Merz ym. (2009, 330) ovat tunnistaneet brändikirjallisuudesta neljä aikakautta, jotka eroavat toisistaan siinä, miten brändit on nähty. Brändien aikakaudet ovat yksilöllisen hyödykkeen kausi (1900–1930), arvokeskeinen kausi (1930–1990), suhdekeskeinen kausi (1990–2000) sekä nykyinen sidosryhmäkeskeinen kausi, joka on alkanut 2000-luvun alussa. (Merz ym. 2009, 331.)

1990-luvun suhdekeskeiseltä aikakaudelta eteenpäin on alettu tunnistaa brändien symbolinen arvo, eli brändiä ei enää nähty pelkästään yrityksen tai tuotteen tunnuksena. Brändin alettiin ajatella muodostuvan sidosryhmien kesken, jotka saavat arvoa brändin käyttämisestä (Merz ym. 2009, 331).

Tämän päivän brändi-ajattelun mukaan yritys ei enää voi määritellä omaa brändiään, jonka se tuo asiakkaiden saataville, vaan brändi syntyy ihmisten mielissä eri sidosryhmien vuorovaikutuksessa. Brändi on jaettu todellisuus, joka todennäköisesti poikkeaa yrityksen haluamasta brändikuvasta (Ballantyne & Aitken 2007, 365).

2.2 Sidoryhmäkeskeinen brändi-ajattelun aika

2000-luvulla brändin tutkimuksessa on siirrytty kahdenkeskisten suhteiden tarkastelusta sidoryhmien tutkimiseen. Sidoryhmäkeskeisen brändi-ajattelun mukaan sidoryhmät luovat verkostoja, joissa brändi ja sen arvo rakentuu dynaamisesti sosiaalisen vuorovaikutuksen avulla (Merz ym. 2009, 337).

Sidosryhmäkeskeinen brändiajattelu on tuonut mukanaan sen, että yrityksen työntekijät on alettu nähdä mukana luomassa brändin arvoa (Merz ym. 2009,

336). Markku Vierula (2021, 189) määrittelee kirjassaan brändin olevan yrityksen toimintojen kantava ajatus ja ohjaava filosofia, joka toimii hyvin johdettuna kuin huippubändi. Sitä luodaan yhteisellä sävellyksellä ja jaetulla ymmärryksellä jokaisen bändin jäsenen roolista ja vastuista (Vierula 2021, 189).

Koska henkilöstö luo brändin arvoa, yrityksen sisäiset toiminnot on huomioitava brändin ytimessä. Brändin merkitys lähtee sisäisestä toiminnasta, joka ei saa olla ristiriidassa ulkoisen toiminnan kanssa, jolloin työntekijöiden on ymmärrettävä mitä heiltä odotetaan (Kurvinen & Sipilä 2014, 44). Jotta työntekijät voivat ymmärtää heihin kohdistuvia odotuksia, heidän on ymmärrettävä brändiä, sen tavoitteita ja arvoja.

3 Brändiuudistus

Tässä luvussa käsittelen brändiuudistusta ja siihen liittyviä strategisia toimia, jotka on suunnattu yrityksen sisäisille kohderyhmille, jotta he voivat ymmärtää brändin merkityksen ja tavoitteet.

Brändiuudistuksella tarkoitetaan uudistusta, joka määrittelee uudelleen brändin merkityksen ja viestii sen hyötyjä sidosryhmille. Käytännössä brändi uudistaa siten, että se erilaistuu kilpailijoista esimerkiksi omia vahvuuksia tai kilpailijoiden heikkouksia hyödyntäen (Laakso 2003, 24).

Brändiuudistuksella pyritään vastaamaan markkinoiden muuttuviin tarpeisiin. Globaali talous, yhteiskunnalliset trendit, kuluttajien muuttuvat tarpeet sekä uudet teknologiat pakottavat brändit pitämään itsensä ajankohtaisina ja kuluttajaa kiinnostavina.

Vaikka brändin pitää uusiutua pysyäkseen kohderyhmien mielissä kiinnostavana, samalla sen on kuitenkin säilytettävä ytimensä ja pysyttävä tunnistettavana. Siten brändi huolehtii, että olemassa olevat sisäiset ja ulkoiset sidosryhmät eivät vieraannu brändistä.

Brändin suhteen pitää olla johdonmukainen, sillä brändin uudistaminen voi hävittää koko siihen asti rakennetun brändimielikuvan, jolloin se vie ulos sidosryhmien mielestä. Vaikeus brändiuudistuksessa onkin tasapainoilu olemassa olevan brändimielikuvan säilyttämisen ja ajankohtaisena pitämisen välillä. (Laakso 2003, 262.)

3.1 Henkilöstön sitouttaminen brändiuudistukseen

Brändiuudistus vaatii onnistuakseen sisäisten sidosryhmien, eli henkilöstön, sitoutumisen uudistukseen. Jotta yksilö sitoutuu emotionaalisesti uuteen brändiin, on hänen ymmärrettävä brändin arvot ja merkitys, jolloin ne alkavat ohjata toimintaa käytännön tasolla.

Ihmisillä on aina toimissaan omat sisäiset motivaattorit, jotka ohjaavat heitä työssään. Kun yksilö ymmärtää työnsä tarkoituksen ja mikäli siihen liittyy vielä emotionaalisia syitä, työn tekemisen motiivi on löytynyt ja työ muuttuu työntekijälle merkitykselliseksi. (Vierula 2009, 177–178).

Useat tutkimukset osoittavat, että kun työntekijöillä on ymmärrys brändin merkityksestä, he samaistuvat siihen. Silloin työntekijät toimivat myös brändin mukaisesti ja luovat yhteyden brändin ja asiakkaiden välille, joka taas lisää asiakkaiden brändiuskollisuutta. (Dean, Arroyo-Gamez, Punjaisri & Pich 2016, 3042).

Brändiuudistus on muutos, joka vaikuttaa koko organisaatioon ja vaatii onnistuakseen organisaation tuen. Jotta organisaation tuki on mahdollista saavuttaa, uudistuksen on oltava johdon ohjaama strateginen toiminto. Uudistusta toteuttaa koko yritys ja tarkoituksena on herättää kiinnostusta kaikissa yrityksen sidosryhmissä pitkällä aikavälillä (Hatch & Schultz 2003, 1043–1044).

3.2 Brändistrategia

Vahvaan brändiin kiteytyy yrityksen strategia (Ahto ym. 2016. 34). Brändiin kohdistuvassa strategiassa, eli brändistrategiassa määritellään brändille tavoitteet ja keinot, joilla tavoitteisiin päästään. Strategia on valintojen tekemistä siitä, mitä yritys haluaa olla ja sen tehtävä on ohjata toimintaa ja osoittaa suunta, jota kohti yritys pyrkii (Kurvinen & Sipilä 2014, 22–23).

Strategialla myös varmistetaan, että brändiuudistus viedään johdonmukaisesti suunnittelusta käytäntöön ja organisaation kaikki sidosryhmät sitoutuvat siihen. Strategian tulee sitouttaa johto ja henkilöstö toimimaan samaan suuntaan yrityksen vahvuuksista ja heikkouksista koostetun yhteisen näkemyksen mukaisesti (Pakarinen 2022).

3.2.1 Brändistrategian toteuttaminen

Vanhan mallin mukaan yritysten strategiatyö on ollut johdon vastuulla. Johto suunnitteli strategian, jonka organisaatio toteutti. Nykyään yrityksissä on suuntana, että strategiaprosessiin osallistuu alusta asti laajempi kattaus henkilöstöä, aina ylimmästä johdosta jopa yksittäiseen työntekijään, jotta koko henkilöstö ymmärtäisi ja sisäistäisi strategian osaksi omaa toimintaansa.

Tämän päivän avoimissa organisaatiokulttuureissa on suuntana, että henkilöstö sitoutetaan strategiaan ja heidät osallistetaan jopa päätöksentekoon.

Esimerkkinä tällaisesta avoimesta yrityskulttuurista on DPM, jossa yrityksen kaikki päätökset, hankkeet ja taloustiedot kerrotaan työntekijöille. Jo strategiaa luotaessa henkilökunta kaikilta tasoilta osallistetaan työhön. Strategian lanseeraus tapahtuu esimiesten toimesta koko organisaatioon, jolloin yhteisen ponnistuksen kautta strategian ymmärtävät ja muistavat kaikki organisaation jäsenet. (Kurvinen & Sipilä 2014, 62–63.)

Hyötynä henkilöstön osallistamiselle nähdään molemminpuolinen avoin kommunikointi. Organisaation muutostilanteissa henkilökunnalle voi herätä monia kysymyksiä (Mantere, Aaltonen, Ikävalko, Hämäläinen, Suominen & Teikari 2006, 44). Osallistamisen ja vuoropuhelun avulla työyhteisö pääsee kommentoimaan strategiaa ja sen tavoitteiden saavutettavuutta jo varhaisessa vaiheessa (Mantere ym. 2006. 52). Sen lisäksi, että tällä toimenpiteellä osallistetaan ja sitoutetaan henkilökunta strategiaan, johto voi myös varmistua siitä, että strategia on ymmärretty läpi koko organisaation.

3.3 Sisäinen brändijohtaminen

Tärkeä osa brändijohtamista on yrityksen sisäinen brändijohtaminen, jonka avulla pyritään luomaan kestävä ja emotionaalinen suhde henkilöstön ja yrityksen välille. Kiinteän suhteen avulla henkilöstö ylläpitää ulkoisen markkinoinnin avulla asiakkaalle luotuja odotuksia ja siten toimii yhtenäisesti ulkoisen toiminnan kanssa.

Mikäli henkilöstö ei ymmärrä brändin arvoja ja lupaus, he voivat heikentää asiakkaan kokemaa mielikuvaa brändistä. Brändijohtamisella varmistetaan, että koko organisaatio ymmärtää brändin samalla tavoin, ja autetaan työntekijöitä huomaamaan, miten brändi vaikuttaa heidän rooliinsa työssä (de Chernatony & Cottam 2006, 623). Työntekijöiden brändin mukainen toiminta tukee brändikuvan muodostumista ulkoisten sidosryhmien keskuudessa ja on siten yritysbrändin menestyksen kannalta yksi tärkeimmistä brändijohtamisen tavoitteista (Vallaster & de Chernatony 2006, 761).

Brändiä johdetaan integroimalla se kaikkialle yritykseen, eli käytännössä strategia viedään arkeen yrityksissä joka päivä (Kurvinen & Sipilä 2014, 24).

4 Sisäinen markkinointi

Tässä luvussa käsittelen yrityksen sisäiseen kohderyhmään suuntautunutta sisäistä markkinointia, eli käytännön toimia, joilla henkilöstö sitoutetaan uuteen brändiin.

Sisäinen markkinointi on yrityksen sisään päin suuntautunutta vaikuttamista, jossa sovelletaan ulkoiseen markkinointiin kerättyä markkinointiosaamista omaan henkilökuntaan. Työntekijät ovat yrityksen sisäinen markkina, jonka tehokas tavoittaminen on tehokkaan ulkoisen markkinoinnin edellytys. (Gummesson 2004, 276–278.)

4.1 Sisäisen markkinoinnin tavoitteet

Sisäisen markkinoinnin avulla työntekijät oppivat ymmärtämään brändiä sekä toteuttamaan sitä työtehtävissään (Devasagayam, Buff, Aurand & Judson 2010, 211).

Kai Mahnert ja Ann Torres (2007, 55–56) ovat havainneet brändin sisäisen markkinoinnin kolme ydinelementtiä kirjallisuudesta löytyneistä sisäisen markkinoinnin kuvauksista ja määritelmistä. Elementit ovat brändiarvojen heijastus kuluttajille sitoutuneiden työntekijöiden toimesta, brändilupauksen toteutuminen sekä sisäisesti että ulkoisesti sekä monisuuntaisuuden tärkeys, eli sisäisen brändäyksen soveltaminen organisaation kaikilla tasoilla johdon ja henkilöstön käyttäytymisen ja arvojen yhdenmukaistamiseksi. (Mahnert & Torres 2007, 55–56.)

Arvot ovat vahvan brändin perusta (Ruohomäki 2000, 45) ja sisäisellä markkinoinnilla pyritään vaikuttamaan sisäisiin kohderyhmiin siten, että he ymmärtävät brändin merkityksen ja tavoitteet sekä kokevat brändin arvot omakseen. Kurvinen ja Sipilä (2014, 42) vertaavat yrityksen henkilökuntaa urheilutermein joukkueeseen, jossa tuloksia on helpompi saavuttaa, kun koko joukkue on motivoitunut ja pelin taktiikka on kaikille selvä.

Sisäisellä markkinoinnilla pyritään saavuttamaan johdonmukaisuus brändin ulkoisen ja sisäisen kohderyhmien välillä ja rohkaisemaan brändiin sitoutumista työntekijöiden keskuudessa. Brändin sisäisen markkinoinnin tavoitteiden toteutuminen edellyttää jaetun brändiymmärryksen muodostumista yrityksen sisällä (Mahnert & Torres 2007, 56). Jaettu brändiymmärrys on edellytys brändin mukaiselle toiminnalle (Vallaster & de Chernatony 2005, 182).

DPM:n myynti- ja markkinointijohtajan Ilkka Mattilan mukaan sisäisellä markkinoinnilla valmistellaan organisaatio myös uuteen sekä avataan työn merkitys omalle väelle. Mattila sanoo, että organisaation muutostilanteissa, joka brändiuudistuskin on, muutoksen viestiminen vasta lanseerausvaiheessa omalle väelle, on jo liian myöhäistä. (Kurvinen & Sipilä 2014, 61–62.)

4.1.1 Sisäisen markkinoinnin keinot

Sisäisen markkinoinnin tehtävä on valmentaa ja innostaa henkilökuntaa, jotta he ponnistelevat yrityksen tavoitteita kohti (Kurvinen & Sipilä 2014, 42).

Sisäinen markkinointi perustuu perinteisesti henkilökohtaiseen vuorovaikutukseen, vaikka nykyään uudet teknologiat, kuten intra, teams, slack jne., tarjoavat valtavasti välineitä sisäisen markkinoinnin tueksi. Välineet eivät kuitenkaan korvaa ihmisten välisen kommunikaation ja vuorovaikutuksen tehoa, mutta ne tuovat apua sisäisen viestinnän eteenpäin viemiseksi. (Gummesson 2004, 283–284.)

Sisäisessä markkinoinnissakin tunnistetaan ihmisiin vaikuttaminen tunteiden kautta ja monilla sisäisen markkinoinnin keinoilla pyritäänkin tuottamaan tunne henkilökunnassa. Kun yrityksellä on tarina, jokaisen henkilökunnan jäsenen pitää tietää se ja toimia sen mukaisesti (Kurvinen & Sipilä 2014, 51). Tähän ei riitä pelkkä faktojen kertominen, vaan on puhuteltava ihmisten tunteita (Kurvinen & Sipilä 2014, 51).

Sisäisen markkinoinnin keinoja ovat mm. Informointi, innostaminen, valmentaminen, energisointi ja kannustaminen aloitteellisuuteen (Kurvinen &

Sipilä 2014, 42). Jokaisen markkinointitoimenpiteen kohdalla on kuitenkin mietittävä, mikä on paras tapa saada henkilökunta tai sidosryhmät motivoitumaan. Sisäisten markkinointitoimien on oltava rehellisiä ja avoimia, jotta niillä voidaan herättää henkilökunnan luottamus (Kurvinen & Sipilä 2014, 51).

4.2 Työntekijät brändilähteläinä

Yritysten on mahdollista saada myös työntekijät osallistumaan niin sisäiseen kuin ulkoiseen markkinointiin. Esimerkiksi henkilöstöjulkaisuissa parhaat käytännöt toteutuvat silloin, kun henkilöstö itse innostuu tuottamaan sisältöä ja kehittämään siten yritystä (Kurvinen & Sipilä 2014, 51).

Brändiin vahvasti sitoutuneita henkilöitä voidaan kutsua brändilähteläiksi. Brändilähteläis on työntekijä, joka tuo brändin viestiä esille positiivisessa valossa työajan lisäksi myös vapaa-ajalla. Brändilähteläitä voidaan ajatella olevan Zohairin (Vierula 2009, 178) teorian mukaan työntekijät, jotka ovat sitoutuneet brändiin korkeimmalla, eli spirituaalisella tasolla.

Zohairin (Vierula 2009, 178) teorian spirituaalinen tarkoittaa suoraan englannista käännettynä hengellistä, mutta suomalaisessa yhteiskunnassa ja työelämässä sen voidaan tulkita edustavan työntekijöiden sitoutumista henkisellä tasolla, jolloin he jakavat yrityksen arvot ja ovat vahvasti sitoutuneet yritykseen. Vierula (2009, 178) määritteleeekin spirituaalisella tasolla sitoutuneet työntekijät henkilöiksi, jotka ovat proaktiivisia ja siten myös valmiita toimimaan yrityksen hyväksi ”tavallista enemmän”.

Työntekijöistä, jotka sisäistävät yritysbrändin arvot ja kokevat, että heidän omat arvonsa ovat yhdenmukaisia niiden kanssa, tulee todennäköisimmin brändilähteläitä. Kun työntekijät sisäistävät yritysbrändin arvot, he ovat valmiimpia työskentelemään yrityksen menestyksen eteen, koska he kokevat toimivansa silloin omien arvojensa mukaisesti (Meyer & Allen 1991, 76).

5 Tutkimusasetelma

Edellä käsittelin opinnäytetyöni pohjalla olevaa teoretietoa ja tässä luvussa esittelen työni tutkimusasetelmaa. Tutkimusasetelmaan kuuluvat tutkimusryityksen, tutkimusmetodologioiden sekä aineiston keruu- ja analysointitapojen esittely. Lisäksi arvioin tutkimuksen luotettavuutta reliabiliteetin ja validiteetin käsitteiden avulla.

5.1 Tutkittavan yrityksen valinta

Tutkin tässä opinnäytetyössä Kuopion Energian vuonna 2020 valmistunutta brändiuudistusta. Kuopion Energia ei toimi opinnäytetyön tilaajana, vaan se on työhön valittu riippumaton tapausyritys, joka löytyi verkkohakujen perusteella. Kuopion Energia valikoitui tapausyritykseksi suuruusluokkansa ja brändiuudistuksen ajankohtaisuuden vuoksi.

Yrityksessä työskentelee 128 energia-alan ammattilaista, joten brändiuudistusta ei ole ollut mahdollista tuoda kaikkien henkilökunnan jäsenten tietoisuuteen kahvipöytäkeskusteluissa, vaan se pitänyt markkinoida organisaatiolle suunniteltujen toimien avulla, jotta koko henkilöstö on voinut saada tiedon uudistuksesta.

Valintaan vaikutti myös se, että Kuopion Energian brändiuudistuksen valmistumisesta on vasta alle kaksi vuotta aikaa, joten tehdyt toimet ovat oletettavasti vielä brändiuudistuksen toteuttajien sekä henkilöstön mielissä.

5.2 Tutkittavan yrityksen esittely

Kuopion Energia on yli sata vuotta vanha, Kuopion kaupungin omistuksessa oleva energiakonserni. Konserni muodostuu emoyhtiö Kuopion Energia Oy:stä ja tytäryhtiö Kuopion Sähköverkko Oy:stä. Emoyhtiön liiketoimintoja ovat energiantuotanto, kaukolämpö- ja jäähdytys ja tytäryhtiön sähköverkkoliiketoiminta. (Kuopion Energia 2022.)

Kuopion Energialla on miltei 70 000 sähkö- ja kaukolämpöasiakasta. Asiakkaita yritys palvelee missionsa mukaisesti puhtaan energian sanansaattajana ja kestävän energiatalouden vahvimpana mielipidevaikuttajana alueellaan.

(Kuopion Energia 2022.)

Kuopion Energia kertoo verkkosivuillaan olevansa yhteisölle omistautunut, luotettava ja vakaa palveluntarjoaja, joka ymmärtää asiakkaan tarpeet ja palvelee heitä ilolla. Kuopion Energian päivittäistä toimintaa ohjaavat yhteiset arvot, jotka ovat sitoutuminen, mielenrauha ja empatia. (Kuopion Energia 2022.)

5.3 Tutkimusmetodologiat

Yhteiskuntatieteissä on yleisesti tyypillistä käyttää monia metodeja tapauksen tutkimiseen (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 180), kuten olen omassakin tutkimuksessani tehnyt. Seuraavissa alaluvuissa esittelen tässä opinnäytetyössä käyttämäni menetelmät.

5.3.1 Kvalitatiivinen tapaustutkimus

Tutkimukseni toteutetaan kvalitatiivisena tapaustutkimuksena. Tapaustutkimus on yleisesti käytetty tutkimustapa yhteiskuntatieteissä, koska sillä voidaan käsitellä yksittäisiä aiheita, joista kerätään havaintoja ja ymmärrystä (Wikipedia. Viitattu 17.4.2022). Tapaustutkimuksessa tutkimuksen kohteena ovat usein prosessit. (Hirsjärvi ym. 2007, 130–131.)

Olen valinnut tutkimukseeni yhden tapausyrityksen, jonka brändiuudistuksen prosessia tutkin. Tapausta tutkitaan luonnollisessa ympäristössään havainnoin, haastatteluin ja dokumentteja tutkien. Tutkimuksen tavoitteena on tyypillisesti ilmiön kuvailu (Hirsjärvi ym. 2007, 130–131), johon pyrin myös opinnäytetyössäni.

Tutkimukseni ongelmanasettelu ei ole kovin tarkkarajainen, joten kvalitatiivinen tutkimustapa sopii tutkimukseeni kokonaisvaltaisen ja avoimen aineistonkeruun,

sekä analysointitavan suhteen. Joustavuus onkin yksi tunnistettavimmista kvalitatiivisen tutkimuksen piirteistä (Hirsjärvi ym. 2007, 81).

5.3.2 Miller, Merrilees ja Yakimovan brändiuudistuksen malli

Käytän tutkimuksen teoriana Miller, Merrilees ja Yakimovan (2014) tutkimusta brändiuudistuksen mallista. Miller ym. (2014) ovat tutkineet brändiuudistuksen prosesseja ja havainneet, että se, miten hyvin organisaatiot toteuttavat prosessin kolme eri vaihetta, määrittävät brändiuudistuksen onnistumisen.

Myös Mahnert ja Torres (2007) käsittelevät brändin sisäisen markkinoinnin artikkelissaan tekijöitä, jotka johtavat brändiuudistuksen onnistumiseen tai epäonnistumiseen, mutta omaan tutkimukseeni teoriapohjaksi sopii paremmin Miller ym. (2014) tutkimus brändiuudistuksen prosessista, jonka perusteella voidaan havaita brändiuudistuksen mahdollistajia ja esteitä.

Yrityksen brändiuudistuksen malli



Kuvio 1. Yrityksen brändiuudistuksen malli. Lähde: Mukailtu Miller, Merrilees ja Yakimova (2014).

Yllä olevassa kaaviossa Miller ym. (2014, 266) esittävät brändiuudistuksen olevan vaiheittain etenevä prosessi, joka koostuu kolmesta erillisestä vaiheesta. Näistä vaiheista toinen, eli strategian toteuttaminen on oman tutkimukseeni kannalta oleellisin vaihe, koska se keskittyy sisäisten kohderyhmien huomiointiin osana brändiuudistuksen prosessia.

Ennen ensimmäistä vaihetta kaaviossa kuvataan brändiuudistuksen aiheuttaja, joka määrittelee prosessin seuraavia vaiheita (Miller ym. 2014, 266).

Uudistuksen varsinaiset kolme vaihetta ovat brändin uudelleenmäärittely, brändiuudistuksen strategian toteuttaminen sisäisille kohderyhmille sekä sidosryhmän vakuuttaminen, jossa uudistettu brändi tuodaan myös ulkoisten kohderyhmien saataville. Kolmannen vaiheen jälkeen kaaviossa löytyy kohta "Tulokset", jotka ovat seurausta brändiuudistuksen edellisistä vaiheista. (Miller ym. 2014, 266, 273–275.)

Pyrin selvittämään tapausyritykseltä haastattelututkimuksen kysymysten avulla, onko Miller ym. (2014) mainitsevat prosessin vaiheet toteutettu. Keskityn kysymyksissä kuitenkin ensimmäiseen ja toiseen vaiheeseen, eli brändin uudelleen määrittelyyn sekä sisäisiin bränditoimintoihin keskittyvään strategian toteuttamiseen, jolla uusi brändi myydään sisäisille sidosryhmille. (Miller ym. 2014, 266, 273–275.)

5.3.3 Brändiuudistuksen mahdollistajat ja esteet

Miller ym. (2014) tutkimuksessa tunnistettiin kuusi mahdollistajaa, jotka vaikuttavat vahvasti brändiuudistuksen onnistumiseen. Mahdollistajia ovat vahva brändiuudistuksen johtaminen, brändiymmärryksen kehittäminen, sisäinen brändäys, brändiominaisuuksien jatkuvuus, sidosryhmäkoordinointi sekä integroitu markkinointiohjelma (Miller ym. 2014, 275–276).

Näistä kuudesta mahdollistajasta neljä ensimmäistä kohdistuvat kokonaan tai osittain brändin sisäisiin kohderyhmiin, joita tutkin opinnäytetyössäni. Haastattelun ja kyselytutkimuksen avulla pyrin löytämään prosessin vaiheista tekijöitä, jotka toimivat brändiuudistuksen onnistumisen mahdollistajina yrityksen sisäisten kohderyhmien silmissä.

Brändiuudistuksen mahdollistajien lisäksi Miller ym. (2014, 277) tutkivat myös asioita, jotka toimivat esteenä menestyksekkäälle brändiuudistukselle. He tunnistavat tutkimuksessaan viisi brändiuudistuksen estettä, jotka ovat

itsevaltainen brändiuudistus, sidosryhmäjännitteet, kapea brändivisio, vajaa tutkimus ja riittämätön asiakkaan huomioiminen. (Miller ym. 2014, 277–278.)

Neljä näistä viidestä brändiuudistuksen esteestä on monivaiheisia ja estävät kahta tai useampaa uudistuksen vaihetta. Jo pieni määrä esteitä voi olla haitallista yrityksen uudelleenbrändäykselle, joten niiden läsnäoloa tulisi minimoida tai lieventää. (Miller ym. 2014, 281.)

Oman tutkimustyöni sisäiseen näkökulmaan liittyvän rajauksen vuoksi pystyn tekemään huomioita brändiuudistuksen esteistä vain rajallisesti.

5.4 Aineiston keruu

Tässä tapaustutkimuksessa aineisto kerättiin Kuopion Energian henkilöstö- ja viestintäpäällikön teemahaastattelun sekä henkilöstön kyselytutkimuksen avulla. Teemahaastattelun ja kyselytutkimuksen lisäksi tapausyrityksestä kerrotaan faktoja, jotka ovat löydettävissä yrityksen verkkosivuilta.

Aloitin aineistonkeruun Kuopion Energian viestintäjohtajalle suunnatun teemahaastattelun kysymyspatteriston muodostamisella. Teoriaosuuden asiat olivat esillä kysymyspatteristoa muodostettaessa. Muodostin 17 avointa kysymystä brändiuudistuksen prosessista, vastaajan roolista uudistuksessa ja uudistukseen liittyvistä sisäisistä markkinointitoimista. Lähetin haastattelun kysymykset henkilöstö- ja viestintäjohtajalle hänen omasta pyynnöstään sähköpostitse 6.3.2022. Sovimme, että voin esittää jatkokysymyksiä, mikäli vastaukset jättävät aukkoja tutkittaviin aiheisiin. Lähetin vielä 3 jatkokysymystä haastateltavalle 14.4.2022, jotka käsittelivät lähinnä brändiuudistuksen johtamista.

Teemahaastattelun lisäksi suoritin kyselytutkimuksen henkilökunnalle, jossa oli 13 monivalintakysymystä sekä 2 avointa kysymystä. Kyselytutkimus on standardoitu tapa kerätä aineistoa tietyn perusjoukon keskuudesta (Hirsjärvi ym. 2007, 188), joka oli tässä tapauksessa yrityksen henkilökunta.

Henkilöstökyselyssä pyrin selvittämään vastaajan taustatiedot, roolin brändiuudistuksessa, mielipiteen sisäisen markkinoinnin onnistumisesta sekä hänen suhtautumisensa uuteen brändiin. Vastausten perusteella analysoin, miten henkilökunta on kokenut uuden brändin ja millä tasolla se on sitoutunut siihen.

Toteutin kyselytutkimuksen Webropolilla. Ennen kyselyn lähettämistä testasin kyselyä 8 henkilöllä, ja pyysin heiltä vertaispalautetta. Testiryhmän antaman palautteen perusteella muokkasin kyselyä sekä sen saatekirjettä selkeämmäksi. Yrityksen viestintä- ja henkilöstöjohtaja lähetti linkin kyselyyn saatekirjeen kera sähköpostilla koko Kuopion Energian henkilökunnalle 31.3.2022. Henkilöstöllä oli viikko aikaa vastata kyselyyn.

5.5 Aineiston käsittely ja analysointi

Tutkimusta varten kerätyn aineiston käsittelyn ydinkohtia ovat analyysi, tulkinta ja johtopäätösten teko (Hirsjärvi ym. 2007, 216). Koska tutkimukseni tavoitteena on ymmärtää Kuopio Energialle tehdyn brändiuudistuksen prosessia sekä saada selville työntekijöiden sitoutuminen uuteen brändiin tehtyjen toimien perusteella, on tutkimuksessani ymmärtämiseen pyrkivä lähestymistapa, jossa tyypillisesti käytetään laadullista analyysia ja päätelmien tekoa (Hirsjärvi, ym. 2007, 219).

Tässä tutkimuksessa on noudatettu kvalitatiiviselle tutkimukselle tyypillistä tutkimuksen analysointitapaa, jossa analyysia ei ole tehty vasta tutkimuksen lopussa, vaan pitkin matkaa (Hirsjärvi ym. 2007, 218–219). Olen analysoinut haastattelussa esiin nousseita asioita, joiden perusteella olen valinnut henkilöstökyselyn kysymyksiä sekä samanaikaisesti perehtynyt aiheeseen liittyvään teoriaan.

Käytän tutkimuksessani teoriaohjaava analyysia, joka nojaa aiemmin mainitsemini Miller ym. (2014) sekä Zohair (Vierula, 2009) teorioihin, joita testaan nyt tutkimukseni kontekstissa (Tuomi & Sarajärvi 2009, 97).

Analysoinnin luotettavuuden kannalta oli tärkeää tarkistaa aineiston virheellisyydet ja puutteet, täydentää tiedot sekä käsitellä tiedot tallennusta ja analysointia varten (Hirsjärvi ym. 2007, 217). Teemahaastattelussa havaittujen puutteiden perusteella esitinkin lisäkysymyksiä täydentääkseni tiedoissa olevia aukkoja liittyen brändiuudistuksen johtamiseen. Lisäksi käsittelin haastattelun tekstitiedoston opinnäytetyössä esitettävään muotoon ja muodostin kyselytutkimuksen raakadatasta kaaviot, jotka esittelen tutkimustulosten yhteydessä.

5.6 Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti

Tutkimuksissa pyritään esittämään vain laadukasta, faktoihin perustuvaa tietoa, ja tutkimusmenetelmien luotettavuutta voidaan arvioida validiteetin ja reliabiliteetin käsitteiden avulla. Validiteetti tarkoittaa, että tutkimuksessa on tutkittu sitä mitä on luvattu ja reliabiliteetti käsittää tutkimustuloksien toistettavuuden. (Hirsjärvi ym. 2007, 226–227.)

Kvalitatiivisen tapaustutkimuksen validiteetin ja reliabiliteetin mittaaminen ei ole yksiselitteistä, koska tutkimuksen kohde on aina uniikki ilmiö, jonka täydellinen toistaminen on mahdotonta. Jotta kuitenkin kvalitatiivisen tutkimuksenkin luotettavuutta ja pätevyyttä voitaisiin arvioida, tutkimuksen luotettavuutta lisää ilmiön ydinasioiden tarkka kuvailu, sekä tutkijan selostus tutkimuksen kulusta. (Hirsjärvi ym. 2007, 226–227.)

Pyrin seuraavassa tutkimustulokset-luvussa, esittelemään tutkimuksen kohteena olevan ilmiön sekä tutkimuksen kulun mahdollisimman tarkasti. Selostan myös henkilöstökyselyn kunkin kysymyksen tarkoituksen ja tavoitteen, sekä kerron perustelut tulosten luokittelulle. Teemahaastattelun kysymyspatteristo ja henkilöstökyselyn tulokset on myös dokumentoitu ja niihin voi tutustua liitteissä.

6 Tutkimustulokset

Tässä luvussa esittelen haastattelun (liite 1.) ja henkilöstökyselyn (liite 2.) tulokset. Haastattelun tutkimustulokset kuvaavat brändiuudistuksen sisäistä prosessia projektinvetäjän näkökulmasta ja henkilöstökysely tuo esille, miten sisäiset brändäystoiminnot on koettu henkilöstön silmin sekä millä tasolla henkilöstö on uuteen brändiin sitoutunut. Henkilöstökyselyn monivalintakysymysten tulokset esitetään sekä graafisesti että sanallisesti.

6.1 Brändiuudistuksen prosessi

6.1.1 Brändiuudistuksen triggeri

Kuopion Energian brändiuudistuksen aiheuttajia, eli Miller ym. (2014) teoriaan perustuvia brändiuudistuksen triggereitä, voidaan havaita olleen kaksi. Ensimmäinen niistä on liiketoiminnan muutokseen perustuva. Yrityksen viestintäjohtajan haastattelun (liite 1.) mukaan liiketoiminnassa tapahtui vuosien 2018–2019 vaihteessa merkittävä muutos, kun sähkökauppaliiketoiminta yrityksessä päättyi. Koska sähkökaupalla oli ollut suuri rooli yrityksen liiketoiminnassa, sen päättymisen myötä tuli tarpeen määritellä uudestaan millainen yritys Kuopion Energia on, ketkä ovat asiakkaita ja mitkä ovat pääviestit eri sidosryhmille.

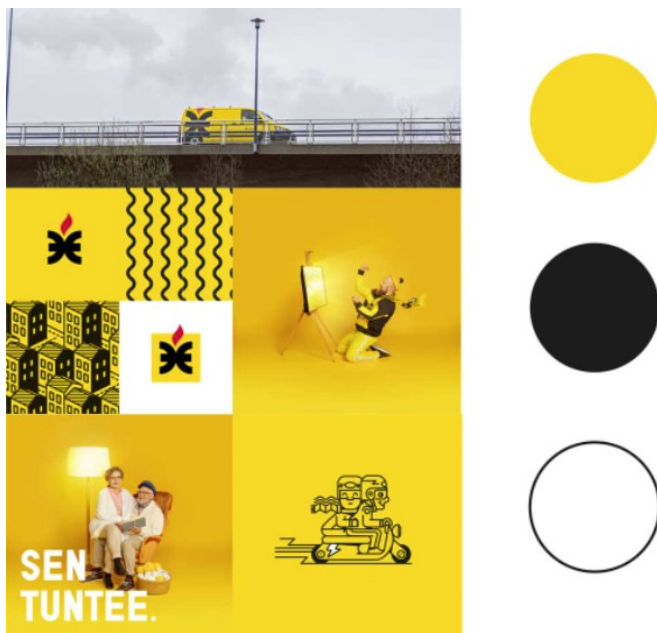
Toinen triggeri brändiuudistukselle on ollut yhteiskunnallinen trendi, vastuullisuus, joka on yksi suurimmista yhteiskuntaamme vaikuttavista megatrendeistä tällä hetkellä (Sitra 2020). Haastattelussa (liite 1.) selvisi, että Kuopio Energia halusi tuoda uudessa brändissään esille myös vastuullisuusnäkökulmaa ja tekemiään ympäristötekoja.

Miller ym. (2014, 269) mukaan brändiuudistuksen aiheuttajat, eli tässä tapauksessa liiketoiminnan muutos ja yhteiskunnallinen trendi, määrittelevät brändiuudistuksen seuraavia vaiheita.

6.1.2 Brändiuudistuksen ensimmäinen vaihe

Miller ym. (2014) brändiuudistuksen prosessissa ensimmäinen varsinainen vaihe on brändin uudelleenmäärittely.

Kuopion Energian tapauksessa brändistrategia uudistettiin kokonaisuudessaan. Brändille määriteltiin persoona sekä viestinnälliset kärjet ja visuaaliset elementit. Viestintäjohtajan haastattelun mukaan (liite 1.) uudistus piti sisällään brändihierarkian, position, mission, vision ja arvojen kirkastamisen. Sen lisäksi brändille määriteltiin tavoitemielikuva, persoona, arvolupaus, toiminnan periaatteet, bränditarina, lupaus, hissipuhe, kärkiviestit sekä tone of voice. Lisäksi visuaalisen ilmeen elementit, eli logo, väri- ja kuvamaailma, typografia sekä graafiset elementit kokivat päivityksen.



Kuva 1. Kuopion Energian visuaalisia brändielementtejä. (Sähköviesti 2022)

Yhtenä brändiuudistuksen ensimmäisen vaiheen onnistumisen mahdollistajista Miller ym. (2014, 276) tuo esille brändiominaisuuksien jatkuvuuden. Brändiominaisuuksien jatkuvuudella tarkoitetaan sitä, että brändi säilyttää jatkuvuuden aiemman brändinsä kanssa, joka antaa työntekijöille paremmat edellytykset ymmärtää ja hyväksyä uusi brändi. Tutkiakseni, miten Kuopion

Energian työntekijät ovat kokeneet brändiuudistuksen jatkuvuuden, liitin henkilöstön kyselytutkimukseen tätä aihetta käsittelevän kysymyksen (liite 2.).

Miller ym. (2014) tuo teoriassaan esille brändiymmärryksen rakentamisen brändiuudistuksen onnistumisen yhtenä mahdollistajana. Tällä tarkoitetaan tutkimuksen liittämistä osaksi brändityötä. Koska olen rajannut työni vain yrityksen sisäiseen näkökulmaan, esille nousivat vain yrityksen sisällä tehdyt tutkimustoimet.

Viestintäjohtajan haastattelun mukaan yrityksen työntekijöille oli järjestetty nykytilan tutkimista varten nykytila-analyysi. Analyysia varten valittiin haastateltavaksi 14 työntekijää yrityksen kaikista eri liiketoiminnoista, henkilöstöryhmistä ja tehtävistä, tavoitteena saada mahdollisimman laajan ja monimuotoisen ryhmän näkemys asiasta. Henkilöistä osa työskenteli tiiviisti eri sidosryhmien, kuten yhteistyökumppaneiden, asiakkaiden, alihankkijoiden ja henkilöstön kanssa.

Lisäksi brändiuudistuksen työryhmään valittiin 10 henkilöä, joista 8 oli päällikkö- tai johtaja-asemassa olevia henkilöitä, johdon assistentti sekä ulkoinen kumppani, strategi mainostoimistosta. Tämän ryhmän jäsenet osallistuivat workshop-työskentelyyn projektin eteenpäin viemiseksi.

6.1.3 Brändiuudistuksen toinen vaihe

Brändiuudistuksen toisessa vaiheessa toteutetaan strategiaa keskittyen sisäisiin bränditoimintoihin, joilla uusi brändi myydään sisäisille kohderyhmille, eli henkilöstölle (Miller ym. 2014, 266, 273–275).

Sisäiset brändäystoiminnot ovat Miller ym. (2014) mukaan brändiuudistuksen yksi mahdollistajista. Sisäisillä brändäystoiminnoilla tarkoitetaan esimerkiksi koulutuksia tai muuta kommunikointia, joilla pyritään rohkaisemaan työntekijöitä uuden brändin tukemiseen. Sisäisen brändäyksen tulisi olla interaktiivinen toiminto, jolla työntekijät otetaan mukaan, eikä heille vain kommunikoida uutta brändiä. Avoimella kommunikoinnilla pyritään aidosti koskettamaan työntekijöitä

ja siten saamaan heidät toimimaan uuden brändin puolesta. (Miller ym. 2014, 276).

Brändiuudistus lanseerattiin henkilöstölle maaliskuussa 2020, jolloin kahtena aamuna pidettiin henkilöstötilaisuudet. Tilaisuuksissa henkilö mainostoimistosta oli kertomassa, mistä brändiuudistuksessa on kyse, sekä mitä on tehty ja mikä on ollut tekemisen tarkoitus. Lanseeraustilaisuudessa henkilöstölle jaettiin myös uuden brändi-ilmeen mukainen lahja. Uudistuksesta kertova video pyöri lisäksi yrityksen intranetissä ja digitauluilla.

Lanseeraustilaisuuksien lisäksi pidettiin kaksi tilaisuutta lähinnä asiakas- ja sidosryhmärajapinnoissa toimiville henkilöille, joiden kanssa käytiin tarkemmin läpi brändiuudistusta sekä sitä, mitä se tarkoittaa heidän työnsä kannalta.

Jo hieman ennen sisäistä lanseerausta, helmikuun lopussa 2020, brändiuudistus lanseerattiin asiakkaille ja muille sidosryhmille pidetyillä messuilla, jossa näkyivät uuden ilmeen mukainen messuosasto sekä markkinointimateriaalit. Virallinen lanseeraus ulkoisille kohderyhmille tapahtui kuitenkin vasta sisäisen lanseerauksen jälkeen toukokuussa 2020.

Tutkiakseni työntekijöiden kokemuksia sisäisestä brändäyksestä, liitin henkilöstön kyselytutkimukseen aihetta käsittelevät kysymykset (liite 2.).

6.1.4 Brändiuudistuksen prosessin onnistumiset ja sudenkuopat

Teemahaastattelussa haastateltava nosti onnistumisena esille brändiuudistusprojektin, jonka koki edistyneen hyvässä yhteistyössä työryhmän kesken. Hän totesi workshop-työskentelyn toimineen hyvin, ja kaikkien osapuolten tuoneen avoimesti ja rehellisesti ajatuksiaan esille. Projektin tavoitteet myös täyttyivät ja lopputulos oli projektiryhmän mielen mukainen.

Kysyttäessä mielipidettä brändiuudistuksen prosessin mahdollisesta epäonnistumisesta, haastateltava kertoi koronan kurittaneen juuri sisäisen lanseerauksen aikoihin, joka vaikutti sisäisen markkinoinnin toimiin. Tarkoituksena oli ollut jalkautua henkilökohtaisesti työvuoroihin kertomaan

työntekijöille tarkemmin mistä brändiuudistuksessa on kyse, mutta tilaisuudet jäivät pitämättä, koska kaikkiin tiloihin ei päässyt jalkautumaan koronan leviämisen pelossa.

6.1.5 Brändiuudistuksen prosessin kehityskohteet

Haastateltavalta kysyttiin myös, mitä näkee tehdyn työn kehityskohteina. Hän totesi, että jälkikäteen mietittynä osallistaisi henkilöstöä enemmän brändiuudistusprojektin aikana, esimerkiksi kertomalla projektin eri vaiheista.

Haastateltava pohti, että kun lopputulos kerrottiin kerralla, osalle henkilöstöstä uudistus on voinut jäädä vieraaksi tai he eivät ole ehtineet sisäistää asiaa. Joillekin brändiuudistus on voinut "näyttäytyä vain uudelleen teipattuina autoina ja uusilla nettisivuilla". Haastateltava totesi, että henkilöstön lanseeraustilaisuuksissa kerrottiin uudistuksen sisältäneen paljon muutakin, mutta kaikki eivät päässeet tilaisuuksiin mukaan.

6.2 Henkilöstön kokemukset ja sitoutuminen brändiuudistukseen

Henkilöstökyselyyn vastasi yhteensä 39 henkilöä yrityksen 128 työntekijästä. Vastausprosentti oli siis noin 30 %.

6.2.1 Vastaajan asema yrityksessä

Kysymyksen tarkoitus oli selvittää vastaajan taustaa, eli asemaa yrityksessä. Vastausvaihtoehdot olivat johtaja/esihenkilö, työntekijä/toimihenkilö tai muu. Vastaajista 26 % työskenteli johtotehtävissä ja 76 % toimi työntekijänä/toimihenkilönä.

Missä tehtävässä työskentelet Kuopion Energialla?

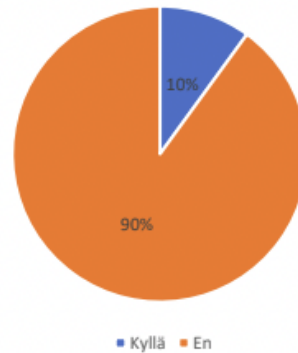


Kuvio 2. Vastaajan asema yrityksessä

6.2.2 Vastaajan osallistuminen brändiuudistukseen

Kysymyksellä selvitettiin, oliko vastaaja ollut mukana brändiuudistuksen työryhmässä tai nykytila-analyysin teossa. Vastaajista 10 % oli ollut mukana brändiuudistuksen työstämisessä.

Olitko mukana työstämässä brändiuudistusta?



Kuvio 3. Vastaajan osallistuminen brändiuudistuksen työstämiseen

Mikäli vastaaja oli ollut mukana brändiuudistuksen työstämisessä, hänelle aukesi lisäkysymys, jossa selvitettiin, oliko vastaaja mukana workshop-työskentelyssä vai nykytila-analyysin teossa. Kaikki vastanneista olivat olleet mukana workshop-työskentelyssä.

Mikä oli roolisi brändiuudistustyössä



Kuvio 4. Vastaajan rooli brändiuudistuksessa

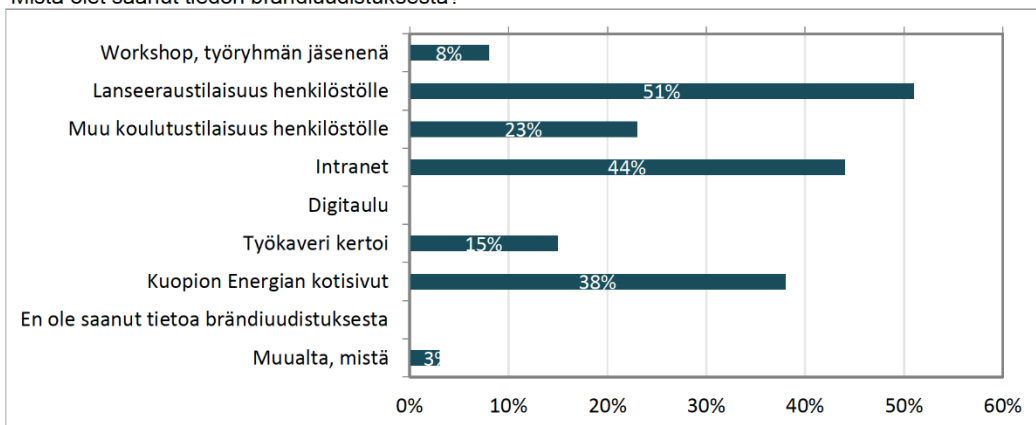
6.2.3 Vastaajan mielipide sisäisistä brändäystoiminnoista

Alla esitettävillä kysymyksillä pyrittiin selvittämään, olivatko sisäiset brändäystoiminnot olleet tehokkaita, jotta henkilöstö on tavoitettu ja he ovat ymmärtäneet brändiuudistuksen syyt sekä saaneet mielestään tarpeeksi tietoa uudistuksesta.

Kysymyksellä “Mistä olet saanut tiedon brändiuudistuksesta” selvitettiin sisäisten brändäystoimintojen vaikuttavimpia kanavia. Vaihtoehtoina oli seitsemän käytössä ollutta kanavaa ja niitä sai valita niin monta kuin halusi. Vastausvaihtoehtoina olivat myös “En ole saanut tietoa brändiuudistuksesta” sekä “Muualla, mistä” -kenttä, johon oli mahdollisuus kirjoittaa vapaata tekstiä.

Vastaajista hieman yli puolet, eli 51 %, (20 henkilöä) valitsi saaneensa tiedon henkilöstön lanseeraustilaisuudesta, 44 % (17 henkilöä) intranetistä, 38 % (15 henkilöä) yrityksen verkkosivuilta sekä 23 % (9 henkilöä) muusta henkilöstön koulutustilaisuudesta. Vastaajista 15 % (6 henkilöä) ilmoitti, että työkaveri oli kertonut uudistuksesta sekä 8 % (3 henkilöä) oli ollut workshoppeissa mukana työryhmän jäsenenä. Lisäksi yksi henkilö kertoi saaneensa tiedon työhaastattelussa. Kukaan ei ollut saanut tietoa digitauluilta. Kukaan ei myöskään valinnut, ettei olisi saanut tietoa brändiuudistuksesta ollenkaan.

Mistä olet saanut tiedon brändiuudistuksesta?



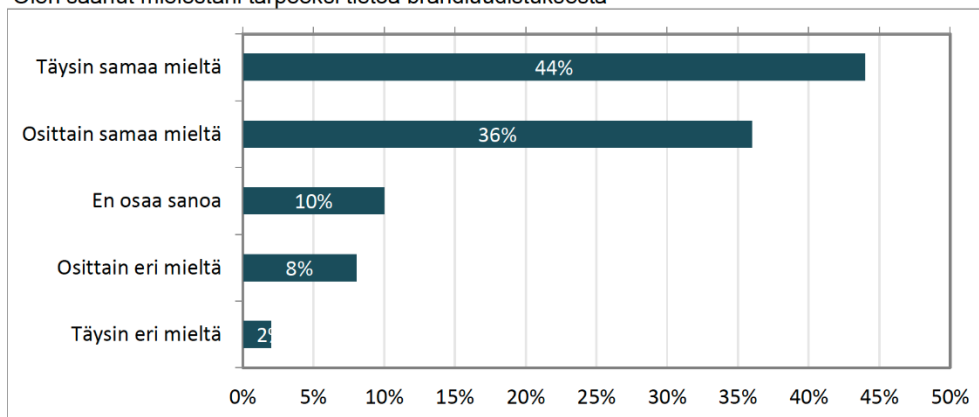
	n	Prosentti
Workshop, työryhmän jäsenenä	3	7,7%
Lanseeraustilaisuus henkilöstölle	20	51,3%
Muu koulutustilaisuus henkilöstölle	9	23,1%
Intranet	17	43,6%
Digitaulu	0	0 %
Työkaveri kertoi	6	15,4%
Kuopion Energian kotisivut	15	38,5%
En ole saanut tietoa brändiuudistuksesta	0	0 %
Muualta, mistä	1	2,6%

Vastausvaihtoehdot	Teksti
Muualta, mistä	Työhaastattelussa

Kuvio 5. Vastaajan brändiuudistuksen tiedonsaantikanava.

Väitteellä “Olen saanut mielestäni tarpeeksi tietoa brändiuudistuksesta” selvitin, olivatko sisäiset brändäystoiminnot olleet tarpeeksi tehokkaita. Vastaajista 80 % oli osittain tai täysin samaa mieltä siitä, että oli saanut tarpeeksi tietoa uudistuksesta. 10 % oli osittain tai täysin sitä mieltä, että ei ollut saanut tarpeeksi tietoa uudistuksesta ja 10 % ei osannut kertoa mielipidettään.

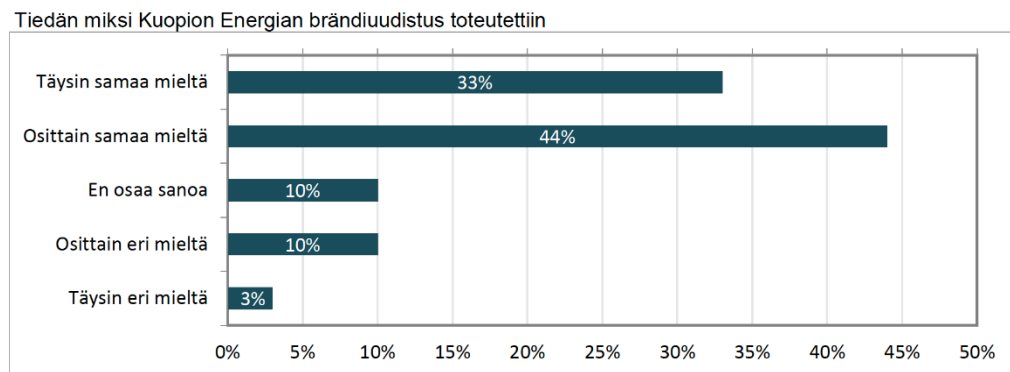
Olen saanut mielestäni tarpeeksi tietoa brändiuudistuksesta



Kuvio 6. Vastaajan mielipide sisäisten brändäystoimien tehokkuudesta.

Väitteellä “Tiedän, miksi Kuopion Energian brändiuudistus toteutettiin” tutkin työntekijöiden ymmärrystä siitä, miksi brändiuudistus toteutettiin.

77 % vastaajista oli osittain tai täysin samaa mieltä siitä, että tietää, miksi brändiuudistus on toteutettu. 10 % ei osannut sanoa ja 13 % oli osittain tai täysin eri mieltä siitä, että tietää miksi brändiuudistus toteutettiin.



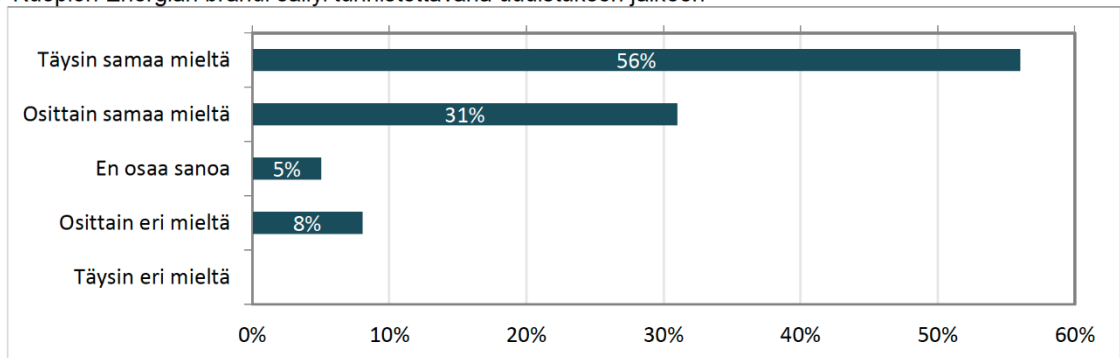
Kuvio 7. Vastaajan ymmärrys brändiuudistuksen toteutuksen syistä.

6.2.4 Vastaajan mielipide brändiominaisuuksien jatkuvuudesta

Brändiominaisuuksien jatkuvuus on yksi brändiuudistuksen onnistumisen mahdollistajista Miller ym. (2014, 276). Väitteellä “Kuopion Energian brändi säilyi tunnistettavana uudistuksen jälkeen” tutkin, miten työntekijät ovat kokeneet brändin jatkuvuuden.

87 % vastaajista oli osittain tai täysin samaa mieltä siitä, että brändi säilyi tunnistettavana. 5 % ei osannut sanoa ja 8 % oli osittain eri mieltä siitä, että brändi oli säilynyt tunnistettavana. Kukaan ei ollut täysin eri mieltä brändin tunnistettavuudesta uudistuksen jälkeen.

Kuopion Energian brändi säilyi tunnistettavana uudistuksen jälkeen



Kuvio 8. Vastaajan mielipide brändiominaisuuksien jatkuvuudesta.

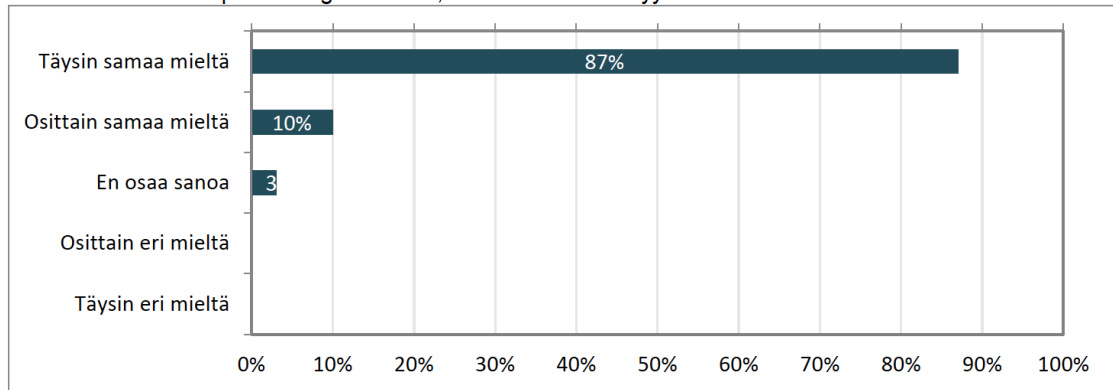
6.2.5 Vastaajan sitoutuminen brändiin rationaalisella tasolla

Liikkeenjohdon konsultti, fyysikko, filosofi Danah Zohar on määritellyt kolme tasoa, joiden pohjalta yksilö sitoutuu organisaatioon. Ensimmäinen on älyllinen ja rationaalinen taso. Työntekijä ymmärtää, miksi yritys on olemassa ja mikä on sen asema vallitsevassa tilanteessa. (Vierula 2009, 177–178).

Väitteellä ”Tiedän, mikä on Kuopion Energian missio, eli olemassaolon syy” pyrin saamaan selville, ovatko työntekijät sitoutuneet brändiuudistukseen Zoharin teorian ensimmäisellä, eli rationaalisella tasolla.

97 % vastaajista oli osittain tai täysin samaa mieltä siitä, että tietää mikä on yrityksen missio. Vain 3 % ei osannut sanoa ja kukaan ei ollut sitä mieltä, ettei tiedä yrityksen missiota.

Tiedän mikä on Kuopion Energian missio, eli olemassaolon syy



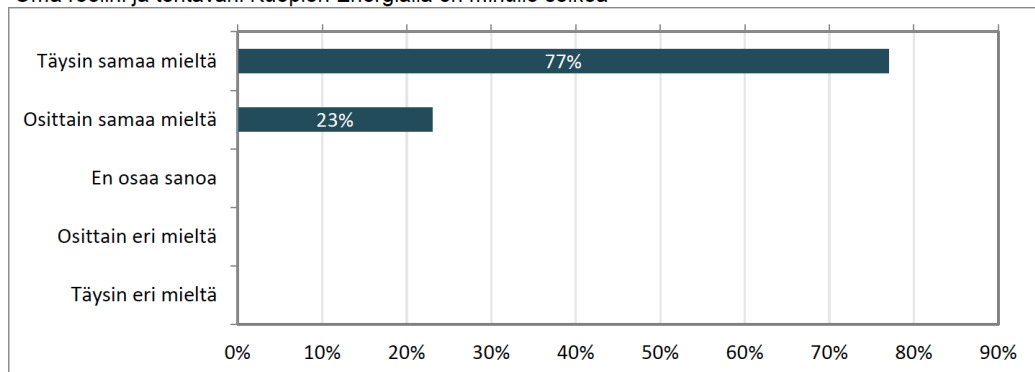
Kuvio 9. Vastaajan ymmärrys Kuopion Energian missiosta.

Rationaalisen tason sitoutumiseen liittyy myös ymmärrys siitä, mikä on oma rooli organisaatiossa. Työntekijöiden on ymmärrettävä mitä heiltä odotetaan (Kurvinen & Sipilä 2014, 44).

Väitteellä ”Oma roolini on ja tehtäväni Kuopion Energialla on minulle selkeä” pyrin selvittämään, ovatko työntekijät tietoisia omasta roolistaan ja siten sitoutuneet brändiuudistukseen Zoharin teorian rationaalisella tasolla.

Kaikki vastaajat, eli 100 % vastaajista oli osittain tai täysin samaa mieltä siitä, että tietää oman roolinsa yrityksessä.

Oma roolini ja tehtäväni Kuopion Energialla on minulle selkeä



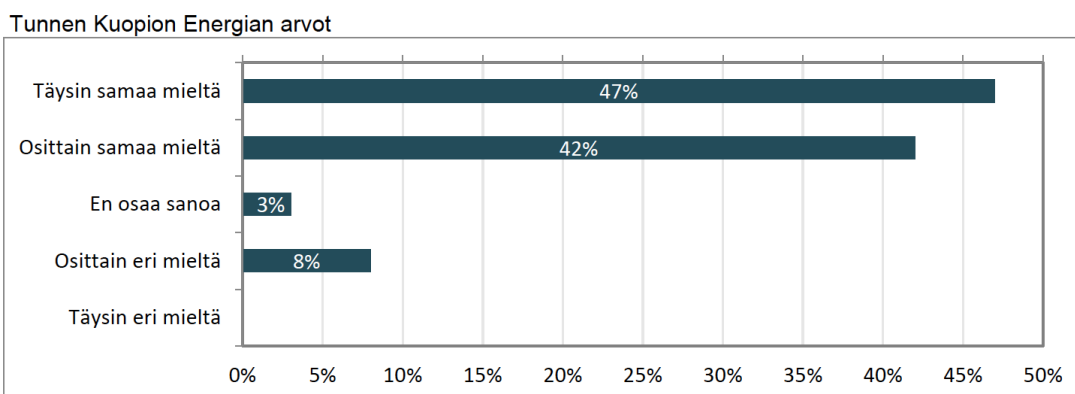
Kuvio 10. Vastaajan ymmärrys omasta roolista osana organisaatiota.

6.2.6 Vastaajan sitoutuminen brändiin emotionaalisella tasolla

Zoharin teorian kolmesta tasosta keskimäinen on emotionaalinen taso, jolla yksilö sitoutuu organisaatioon. Yksilöllä on tällöin rationaalisen tiedon lisäksi vahva positiivinen tunneside yrityksen kanssa, jonka pohjalta hän sitoutuu organisaatioon (Vierula 2009, 177–178).

Väitteellä ”Tunnen Kuopion Energian arvot” pyrin saamaan selville, ovatko työntekijät sitoutuneet brändiuudistukseen Zoharin teorian toisella, eli emotionaalisella tasolla.

89 % vastaajista oli osittain tai täysin samaa mieltä siitä, että tuntee yrityksen arvot. 3 % ei osannut vastata ja 8 % oli osittain tai täysin sitä mieltä, ettei tunne yrityksen arvoja.

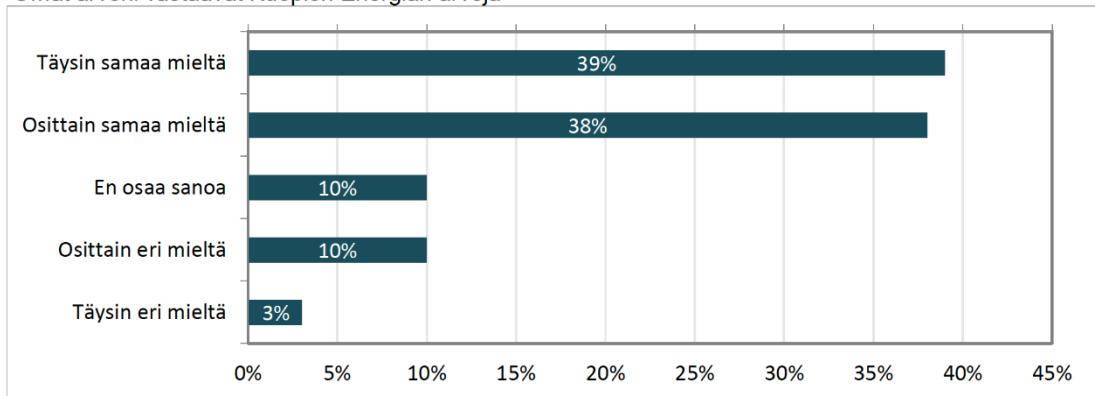


Kuvio 11. Vastaajan Kuopion Energian arvojen tunteminen.

Väitteellä ”Omat arvoni vastaavat Kuopion Energian arvoja” pyrin selvittämään, jakavatko työntekijät yhteisen arvomaailman yrityksen kanssa ja siten sitoutuvat vielä vahvemmin brändiuudistukseen Zoharin teorian emotionaalisella tasolla.

77 % vastaajista oli osittain tai täysin samaa mieltä siitä, että omat arvot vastaavat yrityksen arvoja. 10 % ei osannut vastata ja 13 % oli osittain tai täysin eri mieltä siitä, että jakaa arvonsa yrityksen kanssa.

Omat arvoni vastaavat Kuopion Energian arvoja



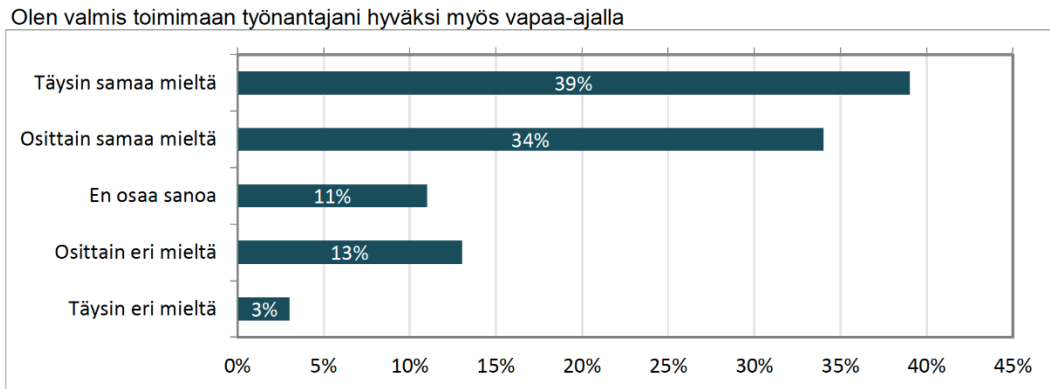
Kuvio 12. Vastaajan omien arvojen vastaavuus Kuopion Energian arvojen kanssa.

6.2.7 Vastaajan sitoutuminen brändiin spirituaalisella tasolla

Zoharin teorian kolmesta tasosta korkein on spirituaalinen taso. Yksilö on tällöin proaktiivinen ja myös valmis toimimaan yrityksen hyväksi ”tavallista enemmän” (Vierula 2009, 177–178).

Väitteellä ”Olen valmis toimimaan työnantajani hyväksi myös vapaa-ajalla” pyrin selvittämään, ovatko työntekijät sitoutuneet brändiuudistukseen Zoharin teorian korkeimmalla tasolla. Väite kaipasi tuekseen esimerkkejä, jotka olivat: ”Voisin esimerkiksi suositella työnantajaani potentiaalisille työnhakijoille tai kehua yritystä somessa”.

73 % vastaajista oli osittain tai täysin samaa mieltä siitä, että on valmis toimimaan työnantajan hyväksi myös vapaa-ajalla. 11 % ei osannut vastata ja 16 % oli osittain tai täysin eri mieltä siitä, että toimisi työnantajansa hyväksi vapaa-ajalla.



Kuvio 13. Vastaajan valmius toimia työnantajani hyväksi myös vapaa-ajalla.

6.2.8 Henkilöstön mielipide brändiuudistuksen onnistumisista

Kyselytutkimuksessa henkilöstölle oli myös avoimet vastauskentät, joissa kysyttiin mielipidettä onnistumisista sekä ajatuksia, miten uudistus olisi voitu toteuttaa vastaajan mielestä paremmin.

Vastauksia onnistumista tuli yhteensä 12 kappaletta. Yli puolet vastaajista, seitsemän henkilöä, mainitsi onnistumisena yrityksen uuden visuaalisen brändi-ilmeen, jossa värimaailma on ”hyvä ja erottuva”. Vastaajat kuvailivat ilmeen olevan esimerkiksi ”uusi ja fressi” sekä ”raikkaan keltainen”. Lisäksi kahdessa kommentissa kiiteltiin yrityksen uusien keltaisten autojen olevan näkyviä, massasta poikkeavia ja erottuvan hyvin liikenteessä. Myös kuvitus, esitysmateriaalit, kuten ppt-pohjat, ja verkkosivut mainittiin onnistuneena.

Brändiuudistuksen laajuus ja yhtenäinen linja saivat kiitosta kolmelta vastaajalta. Eräs vastaaja mainitsi, että ”brändistä tuli nykyaikainen”.

Strategisten valintojen onnistuminen mainittiin yhdessä kommentissa: ”Muutos vastaamaan muuttunutta liiketoimintaa.” Vastaaja mainitsi myös, että muutos edelliseen on ollut sopivan kokoinen. Muutoksen huomaa, mutta se ”ei tee pesäeroa entiseen”.

Brändin jalkauttaminen käytäntöön sai eräältä vastaajalta kiitosta: “Ydinviestit, visiot yms. kirjoitettu maanläheisesti krumeluuria välttäen. Asioissa on pidetty näkökulmana asiakkaan tarpeet.”

Kolme vastaajaa mainitsi brändiuudistuksen projektin ja työryhmässä työskentelyn onnistuneena. Erään vastaajan mukaan infoa brändiuudistuksesta oli tullut paljon ja toinen totesi, että muutos ei laahannut vaan asiat tehtiin hyvällä aikataululla. Brändiuudistuksen työryhmässä mukana ollut henkilö mainitsi, että “workshopeissa oli monipuolista jutustelua ja hyvässä hengessä pohdintaa”.

6.2.9 Henkilöstön mielipide brändiuudistuksen kehityskohteista

Vastauksia siihen, miten uudistus olisi voitu toteuttaa paremmin, tuli yhteensä 13 kappaletta. Näistä vastauksista neljässä mainittiin sisäisen brändäyksen toimintoihin liittyvät brändiuudistuksen lanseeraus- ja kommunikointitoimet. Eräs vastaaja koki, että tiedottamista olisi voinut olla enemmän. Yhdessä vastauksessa mainittiin myös haastattelussa esille tullut korona-aika, joka peruutti osan suunnitelluista lanseeraustoiminnoista.

Yksi vastaajista koki, että “brändi-ilme olisi pitänyt esitellä ja perustella henkilökunnalle aikaisemmin ja huolellisemmin ennen sen lanseeraamista julkisesti”.

Kahden vastaajan kommenteista käy ilmi, että arvoja ei ole täysin ymmärretty. Vaikka vastaaja koki, että brändiuudistus oli onnistunut, hänelle jäi epäselväksi, miten arvot liittyvät brändiuudistukseen. Toisenkin vastaajan mielestä valtaosa brändiuudistuksesta oli onnistunutta, mutta koki arvojen olevan “jotain unelmahöttöä”, jotka oli väkisin keksitty. Vastaaja ei ymmärtänyt miten arvot linkittyvät yrityksen toimintaan.

Kahdessa kommentissa kritisoitiin brändin visuaalista ilmettä tai sen elementtejä. Toisen vastaajan mukaan ilme olisi voinut olla hillitympi ja toinen mainitsi, että “brändihemmo on aivan törkeän näköinen”, jolla hän viittasi uuden

visuaalisen ilmeen elementtiin (Pecoraro 2021). Lisäksi kehityskohteina toivottiin, että verkkosivujen lomakkeet ja tiedostot olisivat selkeämmin luettavissa ja että somessa käytettäisiin enemmän liikkuvaa kuvaa.

Yhdessä kommentissa annettiin palautetta strategisista valinnoista. Vastaja toivoi, että brändiuudistuksen myötä olisi voitu ottaa käyttöön myös ympäristö- ja laatujärjestelmät, jotka lisäisivät asiakastyytyvyyttä ja istuisivat vastaajan mielestä brändiin ja sen arvoihin.

Yksi vastaajista kommentoi englannin kielen käyttöä osan workshop-työskentelyä, joka oli johtanut pieniin sekaannuksiin terminologian suhteen. Hänen mukaansa ei ollut oikein, että yhden henkilön vuoksi jouduttiin käyttämään “vierasta kieltä asiassa, joka insinöörivoittoiselle porukalle ei muutenkaan ole ominta”.

7 Pohdinta

Tässä luvussa pohdin tutkimuksen luotettavuutta sekä tutkimusasetelman kannalta oleellisia johtopäätöksiä. Johtopäätökset-alaluvussa vastaan tutkimusongelmaan, miten brändiuudistus voi onnistua yrityksen sisäisestä näkökulmasta katsottuna, sekä yhdistän teoriaa saatuihin tutkimustuloksiin.

7.1 Tutkimuksen luotettavuus

Tässäkin kyselytutkimuksessa vallitsee yleisesti kyselytutkimukseen liitettävä heikkous, eli ei voida tietää miten vakavasti vastaajat ovat suhtautuneet tutkimukseen ja ovatko he vastanneet huolellisesti ja rehellisesti (Hirsjärvi ym. 2007, 190).

Tapausyrityksen henkilöstö- ja viestintäjohtaja mainitsi jo etukäteen, että yrityksen henkilöstö ei ole kovin innokas vastaamaan kyselyihin. Koin tämän tiedon hyödylliseksi kyselyn laadinnassa. Hirsjärvi ym. (2007, 197–198) mainitsevat, että vaikka tarkkoja sääntöjä kysymysten laadintaan ei voikaan antaa, on silti tärkeää kysymykset ovat lyhyitä ja selkeitä sekä kyselyyn vastaamiseen kuluva aika ei saa olla liian pitkä. Käytinkin tarkkaa harkintaa kysymysten asettelussa ja määrässä, jotta valitut kysymykset olisivat hyvin spesifejä ja kysely olisi rajattu mahdollisimman napakkaan muotoon vastausprosentin maksimoimiseksi.

Tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttava seikka on henkilöstökyselyn vastaajien määrä. Yrityksessä on 128 työntekijää, joista 39 henkilöä vastasi kyselyyn, jolloin vastaamisprosentti oli noin 30 %. Mikäli vastaajat ovat olleet yritykseen vahvasti sitoutuneita henkilöitä, vastaustulos saattaa vääristyä positiiviseen suuntaan, jolloin kokonaiskuva brändiuudistuksen onnistumisesta ja henkilöstön sitoutumisesta siihen ei ole luotettava.

Luotettavuuteen tutkimuksessa vaikuttaa myös kysymysten tulkinta vastaajan omista lähtökohdista. Varsinkin henkilöstökyselyn monivalintakysymyksissä,

joissa kuvattiin abstrakteja asioita, kuten missio ja arvot, vastaaja saattoi ymmärtää kysymyksen toisin kuin se oli tarkoitettu.

Mikäli vastausvaihtoehdot eivät ole onnistuneita, väärinymmärryksiä on vaikea kontrolloida (Hirsjärvi ym. 2007, 190). Mahdollisuudet väärinymmärrykseen nousivat esille jo testiryhmän vastatessa kysymyksiin, jonka jälkeen tarkensin kyselyä ja pyrin vähentämään tulkinnan mahdollisuutta kysymyksissä olevien esimerkkien tai selityksen avulla.

Monivalintakysymysten kohdalla pyrin luotettavuutta parantaakseni antamaan tarpeeksi kattavat vaihtoehdot, jotta tuloksiin ei voi muodostua niin sanottua tilastoharhaa. Kaikissa mielipidettä kuvaavien väitteiden vastausvaihtoehdoissa oli mukana myös "En osaa sanoa"-vaihtoehto, joka pyrki suodattamaan pois pakotetusti virheellisten mielipiteiden antamisen.

Tutkimuksen luotettavuutta on pohdittava myös puolueettomuusnäkökanta huomioiden, eli ottaen huomioon miten tutkija vaikuttaa tutkimuksen kulkuun (Tuomi & Sarajärvi 2009, 135–137). Puolueettomuutta ajatellen kokemattomuuteni brändiuudistuksen sisäisestä toteuttamisesta oli hyöty, koska ennakkokäsitykset eivät ohjanneet tai kahlinneet ajattelua ja siten tutkimuksen suuntaamista. Lisäksi tapausyritys ei toiminut tutkimuksen tilaajana, joten se ei vaikuttanut millään lailla näkemyksiini tutkimuksen kohteesta.

7.2 Johtopäätökset

Henkilöstön kyselytutkimukseen vastasi alle kolmannes yrityksen työntekijöistä, joten tutkimustulosten prosentuaalisten lukujen ei voida tulkita edustavan koko henkilöstön näkemystä brändiuudistuksen onnistumisesta. Vastaajista neljännes toimii johtaja/esihenkilötehtävissä, joten tämän henkilökuntaryhmän voidaan ajatella olevan myös hieman yliedustettuna kyselyssä.

Henkilöstökyselyn vastaajista 10 % oli ollut mukana brändityöskentelyssä ja tällä ryhmällä voidaan ajatella olevan selkeästi enemmän tietoa brändiuudistuksesta, kuin henkilöllä, joka on saanut tietoa uudistuksesta

sisäisten markkinointitoimien kautta. Kuitenkin brändityöskentelyyn osallistuneiden vastaajien prosentuaalinen määrä oli hieman pienempi verrattuna heidän prosentuaaliseen määräänsä koko organisaatiossa, joten tämä ryhmä ei ollut ylliedustettuna kyselyssä.

7.2.1 Brändiuudistuksen prosessi

Kuopion Energian brändiuudistuksen sisäisen prosessin voidaan tulkita noudattaneen Miller ym. (2014) teorian mukaista mallia onnistuneesta brändiuudistuksesta. Kuopion Energian brändiuudistuksessa oli havaittavissa uudistuksen triggeri ja siitä liikkeelle lähtenyt uudistusprosessi eri vaiheineen.

Uudistuksen aiheuttajat olivat selvästi niin merkittäviä muutoksia yrityksen liiketoiminnalle, että ne vaativat yritysbrändin uudelleenmäärittelyn ja siten tuekseen kokonaan uuden brändistrategian, joka Kuopio Energialla oli tehty.

7.2.2 Brändin uudelleenmäärittely

Kuopion Energia toteutti brändiuudistuksessaan Miller ym. (2014) teorian ensimmäisen varsinaisen vaiheen, eli brändin uudelleenmäärittelyn, jossa yritys uudisti koko brändistrategiansa.

Koska brändiä uudistettiin merkittävästi, oli tärkeää huomioida uuden ja vanhan brändin jatkuvuus. Kuten Hannu Laakso (2003, 262) mainitsee, brändin on oltava johdonmukainen ja säilyttävä tunnistettavuus uudistuksen jälkeenkin, jotta brändimielikuva säilyy ja brändi pysyy tunnistettavana sidosryhmien mielissä. Miller ym. (2014) teorian mukaan yksi brändiuudistuksen onnistumisen mahdollistajista onkin brändiominaisuuksien jatkuvuus.

Tutkin henkilöstökyselyssä työntekijöiden mielipidettä brändin jatkuvuudesta brändin tunnistettavuuden avulla. Kyselytutkimuksen mukaan merkittävä osa yrityksen työntekijöistä, 87 % oli täysin tai osittain sitä mieltä, että brändi säilyi tunnistettavana uudistuksen jälkeenkin. Myös henkilöstökyselyn avoimissa

kysymyksissä brändiuudistuksen onnistumisena yli puolet vastaajista (7 henkilöä) mainitsi uuden visuaalisen brändi-ilmeen. Eräs vastaaja kommentoi myös muutoksen olleen sopivan kokoinen, eli sen huomaa, mutta se ei ole liian suuri edelliseen.

Vastausten perusteella voidaan kuitenkin tulkita, että Kuopion Energian brändiuudistuksessa brändin jatkuvuus on toiminut uudistuksen mahdollistajana, koska brändi on säilynyt tunnistettavana sisäisten kohderyhmien mielissä ja vastausten mukaan ainakin visuaalisten elementtien osalta siitä on myös pidetty.

7.2.3 Sisäiset brändäystoimet

Brändiuudistuksen sisäisen näkökulman kannalta oleellisin vaihe brändiuudistuksessa on Miller ym. (2014) teorian vaihe kaksi, strategian toteuttaminen sisäisille kohderyhmille. Dean ym. (2016, 3042) mukaan useat tutkimukset osoittavat, että kun työntekijöillä on ymmärrys brändin merkityksestä, he samaistuvat siihen ja siten toimivat myös brändin mukaisesti. Jotta työntekijät voivat ymmärtää brändin merkityksen, se vaatii tuekseen strategian, joka on Pakarisen (2022) mukaan väline sitouttamaan johto ja henkilöstö toimimaan samaan suuntaan yhteisen näkemyksen mukaisesti.

Tässä vaiheessa brändiuudistuksen mahdollistajana ovat Miller ym. (2014) teorian mukaan sisäiset brändäystoimet, jonka tavoitteena Kurvisen (2014, 42) mukaan innostaa ja valmentaa henkilökuntaa.

Miller ym. (2014, 276) mukaan sisäisen brändäyksen tulisi olla interaktiivinen toiminto. Kuten Mantere ym. (2006, 44) toteavat, organisaation muutostilanteissa henkilöstölle voi herätä monia kysymyksiä, hyötynä on tällöin molemminpuolinen avoin kommunikointi, jolla varmistetaan strategian ymmärtäminen läpi koko organisaation.

Tutkittaessa Kuopion Energian sisäisiä brändäystoimia, voidaan tulkita niiden olleen tuloksellisia, koska kaikki henkilöstökyselyyn vastanneet kertoivat

saaneensa tiedon brändiuudistuksesta. 80 % vastaajista oli sitä mieltä, että oli saanut tarpeeksi tietoa brändiuudistuksesta sekä 77 % vastaajista koki myös ymmärtävänsä, miksi brändiuudistus on toteutettu. Vain 10 % vastasi, että olisi tarvinnut enemmän tietoa brändiuudistuksesta ja 13 % kokemus oli, ettei ymmärtänyt brändiuudistuksen syytä.

Kuten Evert Gummesson (2004, 283–284) totesi, uudet teknologiat ovat tuoneet paljon välineitä sisäiseen markkinointiin, mutta ne eivät korvaa vuorovaikutuksen tehoa. Kuopion Energian brändiuudistus lanseerattiin henkilöstölle useiden eri toimien avulla, niin fyysisten lanseeraustilaisuuksien kuin verkossa tapahtuvan viestinnän avulla. Tehokkaimmiksi todettiin henkilöstökyselyn mukaan fyysiset tilaisuudet. Vastaajista 74 % kertoi saaneensa tiedon brändiuudistuksesta joissakin henkilöstötilaisuuksista.

Koska fyysisissä kohtaamisissa on mahdollisuus sisäisen markkinoinnin keinoin innostaa sekä toimia vuorovaikutuksessa henkilöstön kanssa, lanseeraustilaisuudet ovat todennäköisesti sitouttaneet henkilökuntaa muita toimia tehokkaammin. Tutkimuksessani ei kuitenkaan selvinnyt, mikä on ollut tilaisuuksien sisältö ja henkilöstön mielipide siitä, joten suoria johtopäätöksiä asiasta ei voi tehdä.

Hieman ristiriitaa sisäisen brändäyksen onnistumisen arvioinnissa aiheuttaa se, että henkilöstökyselyssä brändiuudistuksen kehityskohteita kysyttäessä neljässä vastauksessa mainittiin sisäisen markkinoinnin toimet. Lisäksi kahdessa vastauksessa nousi esille, että arvoja ei ymmärretty osana brändiä, vaikka brändiuudistus koettiin onnistuneena. Tähän voi olla syynä pitkään vallalla ollut brändiajattelu, jossa brändi nähdään pelkästään fyysisenä välineenä jolla erottaa tuote kilpailijoistaan (Merz 2009, 330).

Yhtenä uuden brändin sisäistä lanseerausta vaikeuttavana tekijänä on varmasti ollut korona, jonka takia fyysisiä kohtaamisia piti perua. Koska tilaisuuksia kaikkien henkilöstöryhmien kanssa ei ole ollut mahdollista järjestää, brändin merkitys ei varmasti ole välittynyt optimaalisesti kaikille henkilöstön jäsenille.

7.2.4 Brändiin sitoutuminen

Kyselyn perusteella henkilöstön sitoutumisessa brändiin, eli Miller ym. (2014) teorian vaiheen kaksi toteuttamisessa, voidaan todeta Kuopion Energian onnistuneen erittäin hyvin.

Henkilöstön sitoutumisessa on Vierulan (2009, 178) mukaan tärkeää saavuttaa vähintään Zoharin teorian ensimmäinen, eli rationaalinen taso. Vastaajista miltei kaikki ovat sitoutuneet yritykseen rationaalisella tasolla. Tutkimuksen mukaan 100 % vastaajista koki ymmärtävänsä oman roolinsa organisaatiossa ja 97 % tietävänsä, mikä on yrityksen olemassaolon tarkoitus, eli missio.

Kun henkilö kokee brändin arvot omakseen, hän sitoutuu myös emotionaalisesti brändiin. Merkittävä osa vastaajista oli myös emotionaalisella tasolla Kuopion Energiaan sitoutuneita työntekijöitä. 89 % koki tuntevansa brändin arvot ja lisäksi 77 % koki, että omat arvot vastaavat yrityksen arvoja. Vierulan (2009, 177–178) mukaan emotionaalisen sitoutumisen kautta työn tekemisen motiivi löytyy ja työ muuttuu tekijälle merkitykselliseksi, jolloin hän myös todennäköisemmin tukee brändinmukaista toimintaa.

Kuopion Energiaan korkeimmalla tasolla sitoutuneita työntekijöitä oli henkilöstökyselyn mukaan edelleen verrattain korkea määrä, eli 73 % vastaajista. Korkeimmalla eli spirituaalisella tasolla brändiin sitoutuneita henkilöitä voidaan kutsua brändilähettiläiksi, jotka ovat vahvasti yritykseen sitoutuneita työntekijöitä, ja siten äärimmäisen arvokkaita organisaatiolleen.

Kuopion Energian henkilöstökyselyyn vastaajista suuri määrä koki olevansa erittäin korkealla tasolla brändiin sitoutuneita ja brändiuudistuksen sisäisestä näkökulmasta katsottuna onkin tavoiteltavaa, että mahdollisimman suuri osa työntekijöistä saadaan sitoutettua yritykseen tällä tasolla. Korkealla tasolla yritykseen sitoutuneet työntekijät tuovat yritysbrändiä esille positiivisessa valossa niin töissä kuin vapaa-ajalla ja siten luovat haluttua brändimielikuvaa muiden sidosryhmien mielissä.

7.2.5 Brändiuudistuksen johtaminen

Sekä haastattelussa että kyselyssä kiitosta saivat brändiuudistuksen projektiryhmän työskentely, jonka on koettu toimineen hyvässä ja avoimessa hengessä. Lisäksi aikataulujen on koettu pitäneen ja lopputulos on ollut halutunlainen.

Kuten haastattelussakin nousi esille, henkilöstöä olisi voitu osallistaa enemmän brändiuudistusprojektin aikana, jotta olisi varmistettu kaikkien ymmärtäneen brändin arvot ja merkityksen. Nykyisin on suuntana, että henkilöstöä osallistetaan strategiaprosessiin alusta alkaen, jotta varmistetaan että strategia ymmärretään koko organisaatiossa. Kyselyssä usea vastaaja kommentoi nimenomaan visuaalista uudistusta, joten osalle henkilöstöä brändiuudistus on tosiaan voinut näyttäytyä vain visuaalisena muutoksena, mikäli ei ole ollut mukana lanseeraustilaisuudessa tai ei ole ymmärtänyt sen sanomaa.

Yksi vastaaja kritisoi uuden brändin osittaista lanseerausta asiakkaille jo ennen sisäistä lanseerausta. Jotta henkilökunta on valmiina kohtaamaan ulkoiset kohderyhmät, sen olisi pitänyt saada tieto ja sisäistää brändi jo ennen ulkoisia kohderyhmiä. Kuten aiemmin todettiin, muutoksen viestiminen vasta muutoksen lanseerausvaiheessa omalle väelle on jo liian myöhäistä (Kurvinen & Sipilä 2014, 61-62). Koska kuitenkin vain yksi vastaaja antoi palautetta asiasta, osittainen aikainen ulkoinen lanseeraus ei ilmeisesti ole vaikuttanut merkittävästi henkilöstöön.

7.2.6 Kehitysehdotukset

Tapausyrityksen brändiuudistuksen kehityskohteena pitäisin brändiymmärryksen kasvattamista, jotta jokainen työntekijä kokisi saaneensa tarpeeksi tietoa ja ymmärrystä uudesta brändistä oman työnsä kannalta. Kun brändiuudistus kaksi vuotta sitten toteutettiin, korona peruutti suunniteltuja henkilöstötilaisuuksia. Näkisin, että nyt koronan hellitettyä, niille olisi edelleen kysyntää.

Jaettu brändiymmärrys on edellytys brändinmukaiselle toiminnalle. Henkilöstökyselyyn vastanneista 80 % kertoi saaneensa tarpeeksi tietoa brändiuudistuksesta, mutta johdon olisi hyvä varmistaa, että brändi on ymmärretty täydessä laajuudessaan koko organisaation toimesta. Osa henkilöstöstä ei päässyt myöskään mukaan lanseeraustilaisuuksiin, joten tietoa brändistä olisi hyvä päästä jakamaan myös heille.

Henkilöstökyselyn mukaan osa työntekijöistä saattaa myös ajatella brändiuudistuksen olevan pelkästään uusia visuaalisia elementtejä, joten brändin merkitystä ja arvoja olisi hyvä avata henkilöstölle vielä uudestaan, jotta henkilöstö saataisiin sitoutumaan brändiin mahdollisimman korkealla, emotionaalisella tasolla.

Koska brändiuudistus on muutos, joka herättää kysymyksiä, näkisin että henkilöstön ymmärryksen kasvattamiseksi työntekijöiden keskuuteen olisi hyvä jalkautua. Jalkautuminen ja brändistä kertominen olisi optimaalista tehdä pienemmissä ryhmissä, kuten ilmeisesti ennen koronaa suunniteltiin. Pienemmät ryhmät antavat mahdollisuuden vapaampaan keskusteluun ja yksittäisen työntekijän henkilökohtaiseen kohtaamiseen, jonka uskon edesauttavan brändin ymmärrystä ja sisäistämistä. Näin johto voisi varmistaa, että jokainen työntekijä ymmärtää, mitä brändin mukainen toiminta tarkoittaa oman työn kannalta, jolloin henkilöstö on myös valmis toteuttamaan brändiä arjessa kohtaamisissaan muiden sidosryhmien kanssa.

7.3 Jatkotutkimusmahdollisuudet

Jatkossa olisi mielenkiintoista tutkia tarkemmin brändiuudistuksen mahdollistajia ja esteitä, joihin tämän opinnäytetyön tutkimus ei pystynyt ottamaan kantaa tarpeeksi syvällisesti.

Tutkimuskohteeksi olisi kiinnostavaa ottaa brändiuudistuksen johtamisen, jonka voidaan nähdä nousseen nykyisellä sidosryhmäkeskeisellä brändi-ajattelun kaudella keskeiseksi tekijäksi brändin menestymisen kannalta.

Brändiuudistuksen johtaminen on läsnä läpi kaikkien brändiuudistuksen

vaiheiden ja se on sekä keskeinen brändiuudistuksen mahdollistaja että este. Henkilöstöä eri liiketoimintayksiköistä olisi mielenkiintoista ottaa mukaan empiiriseen tutkimukseen, jotta saataisiin tarkempaa näkemystä eri organisaation osien asenteista ja sitoutumisesta uuteen brändiin.

Mielenkiintoisena jatkotutkimuskohteena näkisin myös brändistrategian tarkemman tutkimisen. Opinnäytetyössäni ei ollut mahdollista mennä strategiatasolle asti tutkimaan tehtyjä valintoja, joten uskon sieltä nousevan esille teemoja, joilla on merkitystä sisäisten kohderyhmien sitouttamisen kannalta. Olisi mielenkiintoista tutkia varsinkin brändiymmärryksen kehittämistä, eli tehtyjen tutkimusten käyttöä osana strategian suunnittelua. Onko tutkimusten tuloksia hyödynnetty ja jos on, niin miten? Lisäksi haluaisin tutkia, miten muissa yrityksissä on sitoutettu henkilökuntaa jo brändin uudelleenmäärittelyn ja strategiatyön aikana sekä millaisia tuloksia se on tuottanut. Näitä voisi verrata tapausyrityksen brändiuudistuksen prosessiin ja siitä saatuihin tuloksiin.

Ajankohtaisena jatkotutkimusmahdollisuutena nousee esiin myös koronan vaikutusten huomiointi brändiuudistuksen onnistumisessa. Sisäisen markkinoinnin on ajateltu tehokkaimmillaan vaativan tuekseen fyysisen kohtaamisen. Kuitenkin tämän päivän organisaatioissa, joissa tehdään töitä vuoroissa ja etänä, voi olla haastavaa saada henkilöstö kokoontumaan yhteen lanseeraustilaisuutta varten. Olisikin kiinnostavaa tutkia, olisiko löydettävissä yhtä tehokasta vaihtoehtoista tapaa viestiä henkilöstölle uudistuksesta kuin fyysiset lanseeraustilaisuudet.

Lähteet

Ahto, O.; Kahri, A.; Kahri, T. & Mäkinen, M. 2016. Bulkista brändiksi. Jyväskylä: Docendo Oy

Ballantyne, D. & Aitken, R. 2007. Branding in B2B markets: insights from the service-dominant logic of marketing. *Journal of Business & Industrial Marketing*. Vol. 22, No. 6, 363-371. Viitattu 3.4.2022.

<https://doi.org/10.1108/08858620710780127>

Dean, D.; Arroyo-Gamez, E.; Punjaisri, K. & Pich, C. 2016. Internal brand co-creation: The experiential brand meaning cycle in higher education. *Journal of Business Research*. Vol. 69, No. 8, 3041-3048. Viitattu 4.4.2022

<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.01.019>.

de Chernatony, L. & Cottam, S. 2006. Internal brand factors driving successful financial services brands. *European Journal of Marketing*. Vol. 40, No. 5, 611-633. Viitattu 3.4.2022. <https://doi.org/10.1108/03090560610657868>

de Chernatony, L & Malcolm, M. 1998. *Creating Powerful Brands*. Oxford: Butterworth-Heinemann

Devasagayam, P.; Buff, C.; Aurand, T. & Judson, K. 2010. Building brand community membership within organizations: a viable internal branding alternative? *Journal of Product & Brand Management*. Vol. 19, No. 3, 210-217. Viitattu 3.4.2022. <https://doi.org/10.1108/10610421011046184>

Grönroos, C. 2007. *Service management and marketing : customer management in service competition*. Chichester: John Wiley & Sons.

Gummesson, E. 2004. *Suhdemarkkinointi 4P:stä 30R:ään*. Helsinki: Talentum Media Oy

Hatch, M. & Schultz, M. 2003. Bringing the corporation into corporate branding. *European Journal of Marketing*. Vol. 37, No. 7, 1041-1064. Viitattu 3.4.2022.

<https://doi.org/10.1108/03090560310477654>.

Hirsjärvi, S.; Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi

- Karske, J. 2020. Brändin johtamisesta brändillä johtamiseen. Directors' Institute Finland. Viitattu 3.4.2022. <https://dif.fi/blogit/brandin-johtamisesta-brandilla-johtamiseen>
- Kuopion Energia. Viitattu 27.3. <https://www.kuopionenergia.fi/yritys/yritystiedot/>
- Kurvinen, J. & Sipilä, L. 2014. Mielipidejohtaja. Helsinki: Talentum Media
- Laakso, H. 2003. Brandit kilpailuetuna. Jyväskylä: Talentum Media
- Mahnert, K. & Torres, A. 2007. THE BRAND INSIDE: THE FACTORS OF FAILURE AND SUCCESS IN INTERNAL BRANDING. Irish Marketing Review. Vol 19, No. 1, 54-63. Viitattu 3.4.2022. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/brand-inside-factors-failure-success-internal/docview/204520619/se-2?accountid=14446>
- Mantere, S.; Aaltonen, P.; Ikävalko, H.; Hämäläinen, V.; Suominen, K. & Teikari, V. 2006. Organisaation strategian toteuttaminen. Helsinki: Edita Prima Oy
- Merz, M.; He, Y. & Vargo, S. 2009. The evolving brand logic: A service-dominant logic perspective. Journal of the Academy of Marketing Science. Vol 37. 328-344. DOI 10.1007/s11747-009-0143-3
- Meyer, J.; Allen, N. 1991. A three-component conceptualization of organizational commitment. Human Resource Management Review. Vol 1. No 1, 61-89. Viitattu 17.4.2022. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z).
- Miller, D.; Merrilees, B. & Yakimova, R. 2013. Corporate Rebranding: An Integrative Review of Major Enablers and Barriers to the Rebranding Process. International Journal of Management Reviews. Vol 16, No. 3, 265-289. Viitattu 3.4.2022. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12020>
- Mitchell C. 2002. Selling the brand inside. Harvard Business Review. Vol. 80, No.1, 99-101, 103-5, 126. PMID: 12964471.
- Mäkinen, M. Kahri, A. & Kahri, T. 2010. Brändi kulmahuoneeseen!. Helsinki: WSOYpro
- Pakarinen, P. 2022. Yhdessä tehty strategia ei jää pölyttymään hyllylle. Oikotie. Vastuullinen työnantaja -blogi. Viitattu 3.4.2022. <https://tyopaikat.oikotie.fi/tyonantajalle/artikkelit/yhdessa-tehty-strategia-ei-jaa-polyttymaan-hyllylle>

Pecoraro, M. 2021. Sähköviesti. Kuopion Energian brändiuudistus: Brändi syntyy asiakkaan kokemuksesta. Viitattu 22.4.2022.

<https://www.sahkoviesti.fi/paikalliset/kuopion-energian-brandiuudistus-brandi-syntyy-asiakkaan-kokemuksesta.html>

Ruohomäki, H. 2000. Käsintehty brandi: käsi- ja taideteollisuusyrittäjän käsikirja. Keuruu: Otavan Kirjapaino.

Saarijärvi, H. & Puustinen, P. 2020. Strategiana asiakaskokemus. Jyväskylä: Docendo Oy

Sitra. 2020. Megatrendit 2020. Viitattu 17.4.2022.

<https://www.sitra.fi/aiheet/megatrendit/#megatrendit-2020>

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisältöanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi

Vallaster, C. & de Chernatony, L. 2005. Internationalisation of Services Brands: The Role of Leadership During the Internal Brand Building Process. Journal of Marketing Management. Vol 21, 181-203, Viitattu 3.4.2022. DOI: 10.1362/0267257053166839

Vallaster, C. & de Chernatony, L. 2006. Internal brand building and structuration: the role of leadership. European Journal of Marketing. Vol. 40, No. 7, 761-784. Viitattu 3.4.2044. <https://doi.org/10.1108/03090560610669982>

Vierula, M. 2009. Markkinointi, myynti ja viestintä. Suuri integraatiokirja. Helsinki: Talentum Media Oy

Vierula, M. 2021. Löydä kilpailuetusi. Helsingin seudun kauppakamari. Viitattu 3.4.2022. <https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.turkuamk.fi/ammattikirjasto/teos/loyda-kilpailuetusi-2021>

Wikipedia. Coca-Cola. Viitattu 15.4.2022. https://fi.wikipedia.org/wiki/Coca-Cola#cite_note-1)

Wikipedia. Tapaustutkimus. Viitattu 17.4.2022 <https://fi.wikipedia.org/wiki/Tapaustutkimus>

Liite 1. Kuopion Energian henkilöstö- ja viestintäpäällikkö Satu Nurmisen haastattelu.

Alla haastattelukysymykset, koko haastattelu vastauksineen on tutkijan hallussa.

Taustakysymykset vastaajalle:

1. Mikä organisaatio on kyseessä?
2. Miten paljon henkilökuntaa?
3. Oma roolisi organisaatiossa?
4. Mikä roolisi oli brändiuudistuksessa?

Tutkimukseen liittyvät kysymykset:

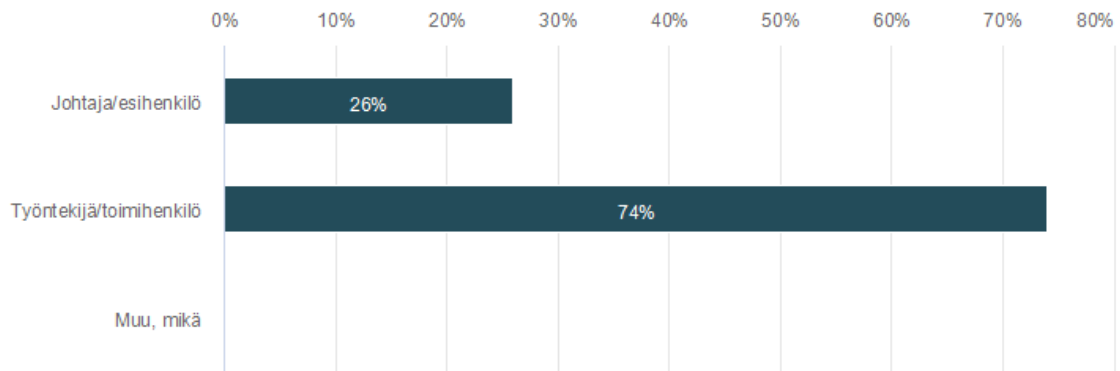
5. Minkä takia brändiä uudistettiin/mitä haluttiin saavuttaa?
6. Mitä käytännössä uudistettiin?
7. Millainen työryhmä brändiuudistusta hoiti?
8. Millainen uudelleenbrändäyksen prosessi oli
 - 8.1. Oliko henkilökunta mukana uudistusprosessissa alusta alkaen?
 - 8.2. Ketkä henkilökunnasta valittiin ja miksi?
 - 8.3. Millä keinoilla?
 - 8.4. Milloin koko henkilökunnalle lanseerattiin uudistus?
 - 8.5. Millä kanavilla/foorumilla?
9. Milloin sidosryhmille ja asiakkaille tiedotettiin uudistuksesta?
10. Mikä onnistui / mistä olet erityisen tyytyväinen?
11. Mikä ei onnistunut prosessissa / mitä tekisit toisin jatkossa?
12. Oletko saanut henkilökunnalta palautetta uudistuksesta?

Liite 2. Kuopion Energian brändiuudistuksen henkilöstökysely

Vastaajien kokonaismäärä: 39

1. Missä tehtävässä työskentelet Kuopion Energialla?

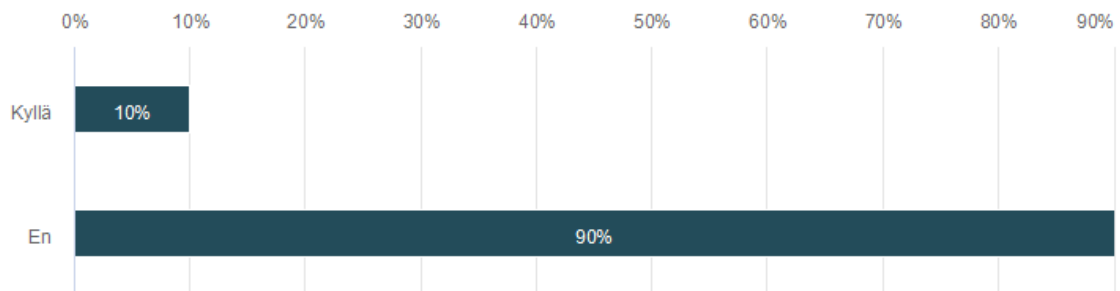
Vastaajien määrä: 39



	n	Prosentti
Johtaja/esihenkilö	10	25,6%
Työntekijä/toimihenkilö	29	74,4%
Muu, mikä	0	0,0%

2. Olitko mukana työstämässä brändiuudistusta?

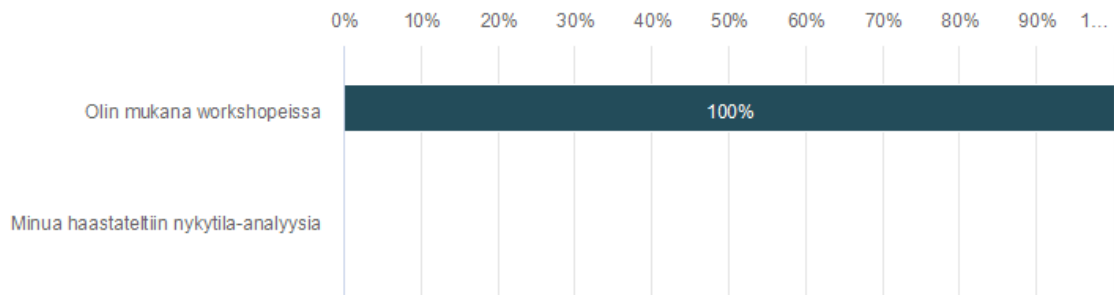
Vastaajien määrä: 39



	n	Prosentti
Kyllä	4	10,3%
En	35	89,7%

3. Mikä oli roolisi brändiuudistustyössä

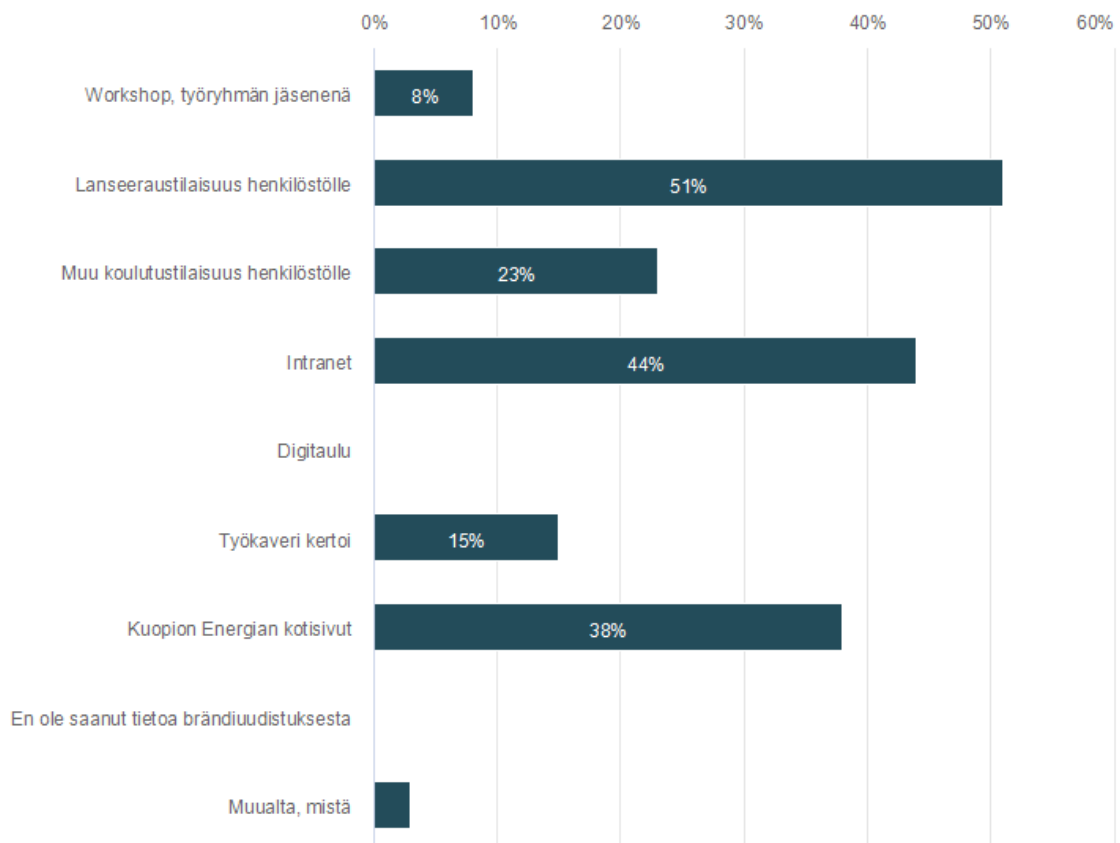
Vastaajien määrä: 4



	n	Prosentti
Olin mukana workshopeissa	4	100,0%
Minua haastateltiin nykytila-analyysia varten	0	0,0%

4. Mistä olet saanut tiedon brändiuudistuksesta?

Vastaajien määrä: 39, valittujen vastausten lukumäärä: 71



	n	Prosentti
Workshop, työryhmän jäsenenä	3	7,7%

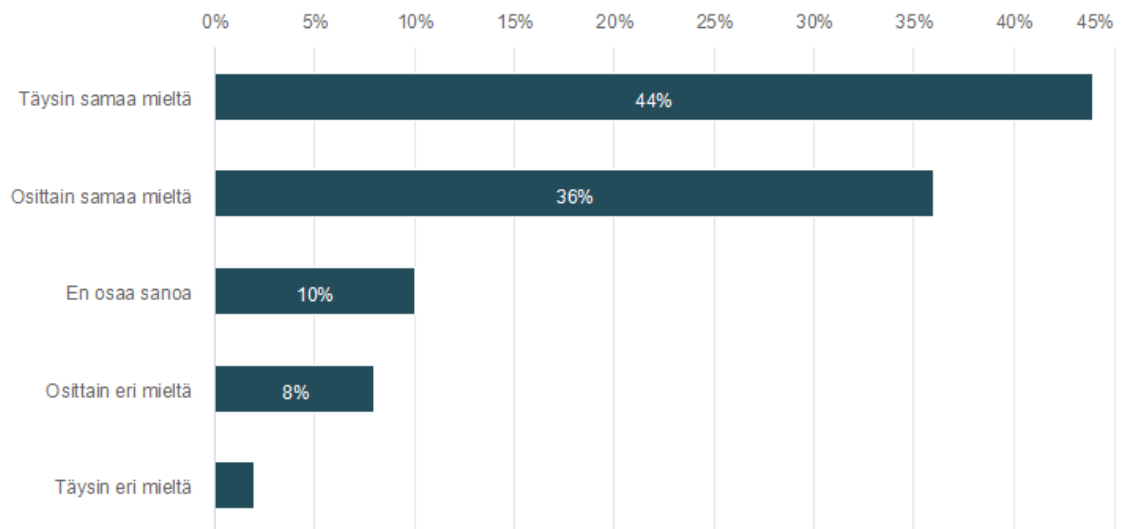
Lanseeraustilaisuus henkilöstölle	20	51,3%
Muu koulutustilaisuus henkilöstölle	9	23,1%
Intranet	17	43,6%
Digitaulu	0	0,0%
Työkaveri kertoi	6	15,4%
Kuopion Energian kotisivut	15	38,5%
En ole saanut tietoa brändiuudistuksesta	0	0,0%
Muualta, mistä	1	2,6%

Lisätekstikenttään annetut vastaukset

Vastausvaihtoehdot	Teksti
Muualta, mistä	Työhaastattelussa

5. Olen saanut mielestäni tarpeeksi tietoa brändiuudistuksesta

Vastaajien määrä: 39

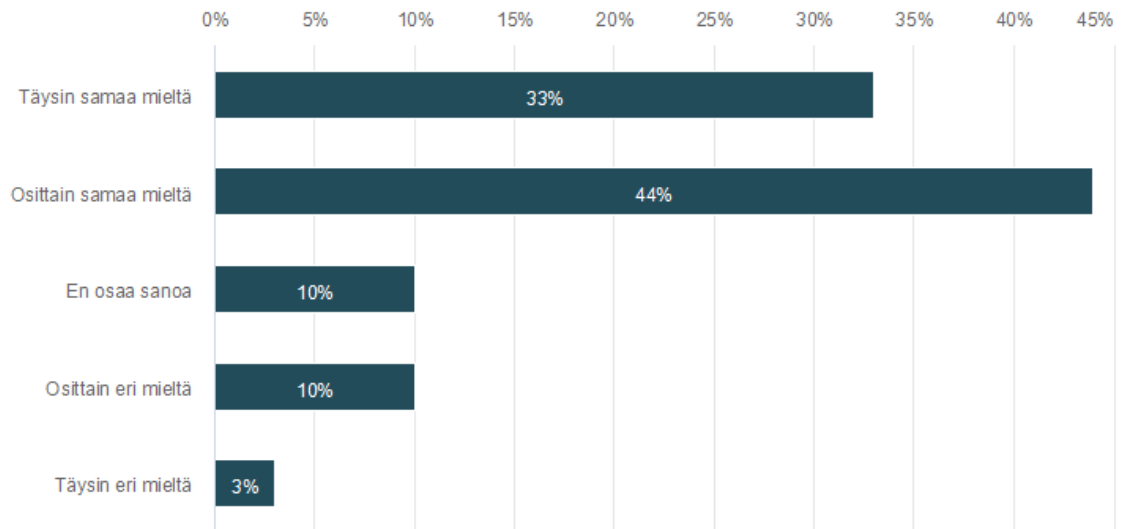


	n	Prosentti
Täysin samaa mieltä	17	43,6%
Osittain samaa mieltä	14	35,9%
En osaa sanoa	4	10,2%

Osittain eri mieltä	3	7,7%
Täysin eri mieltä	1	2,6%

6. Tiedän miksi Kuopion Energian brändiuudistus toteutettiin

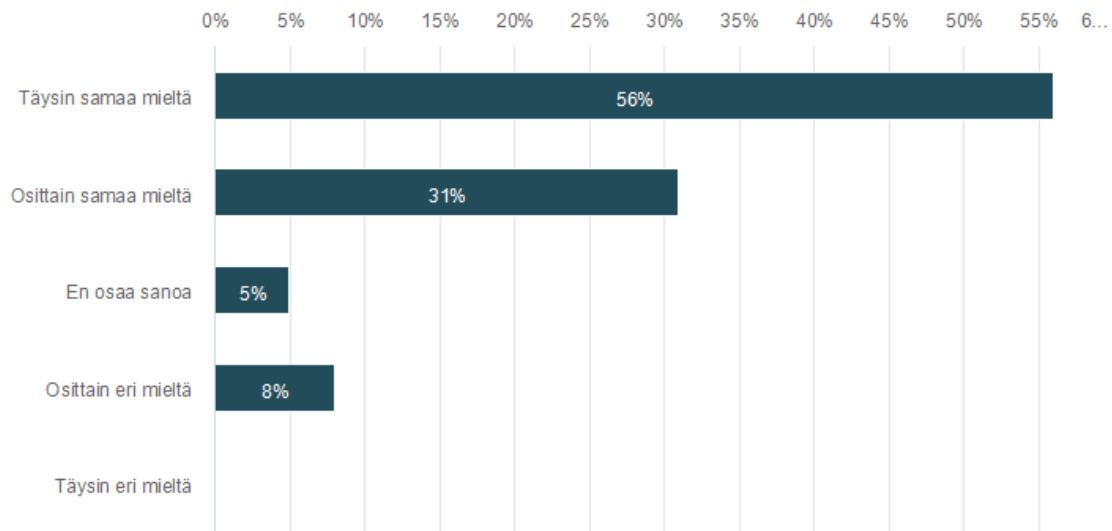
Vastaajien määrä: 39



	n	Prosentti
Täysin samaa mieltä	13	33,3%
Osittain samaa mieltä	17	43,6%
En osaa sanoa	4	10,2%
Osittain eri mieltä	4	10,3%
Täysin eri mieltä	1	2,6%

7. Kuopion Energian brändi säilyi tunnistettavana uudistuksen jälkeen

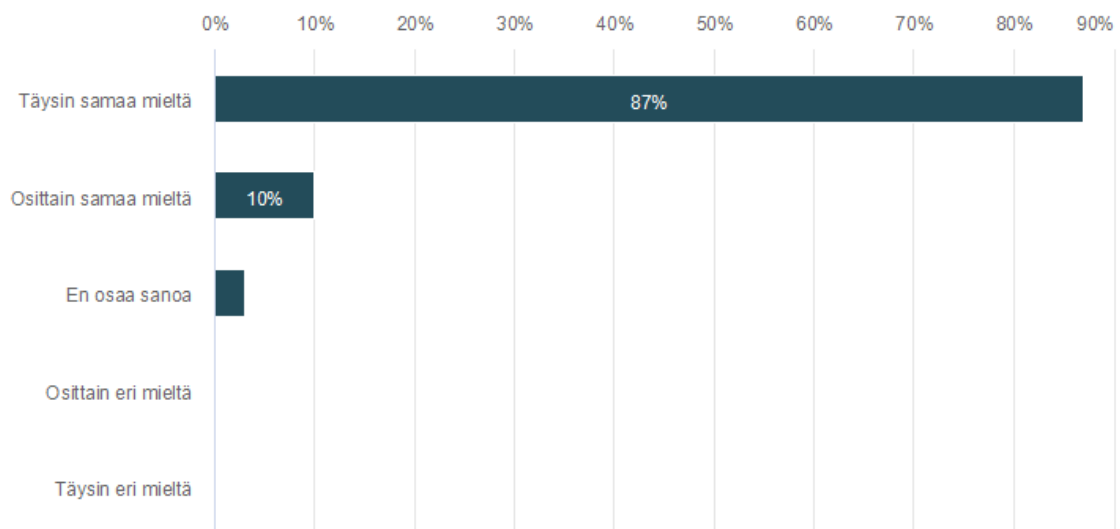
Vastaajien määrä: 39



	n	Prosentti
Täysin samaa mieltä	22	56,4%
Osittain samaa mieltä	12	30,8%
En osaa sanoa	2	5,1%
Osittain eri mieltä	3	7,7%
Täysin eri mieltä	0	0,0%

8. Tiedän mikä on Kuopion Energian missio, eli olemassaolon syy

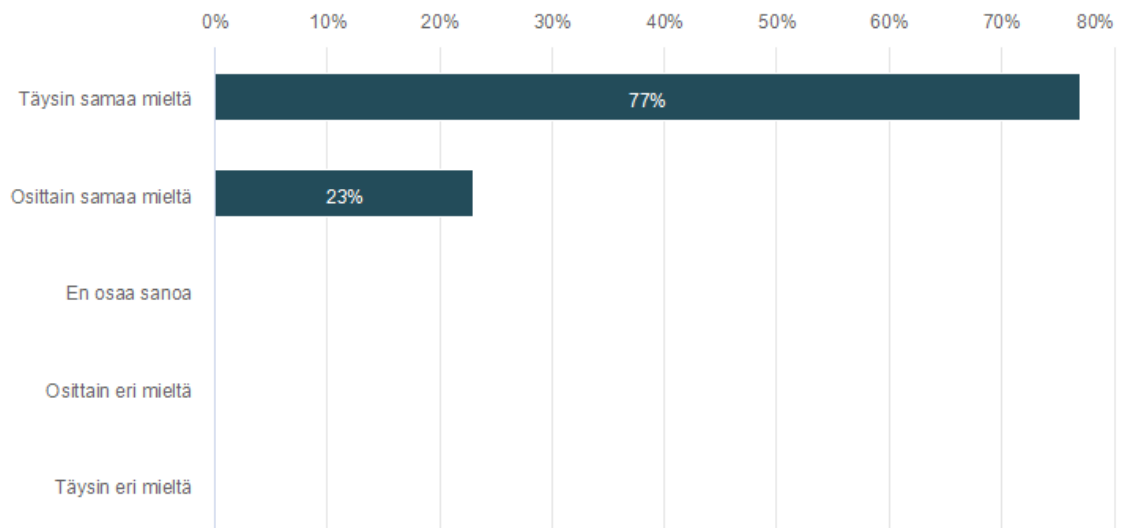
Vastaajien määrä: 39



	n	Prosentti
Täysin samaa mieltä	34	87,2%
Osittain samaa mieltä	4	10,2%
En osaa sanoa	1	2,6%
Osittain eri mieltä	0	0,0%
Täysin eri mieltä	0	0,0%

9. Oma roolini ja tehtäväni Kuopion Energialla on minulle selkeä

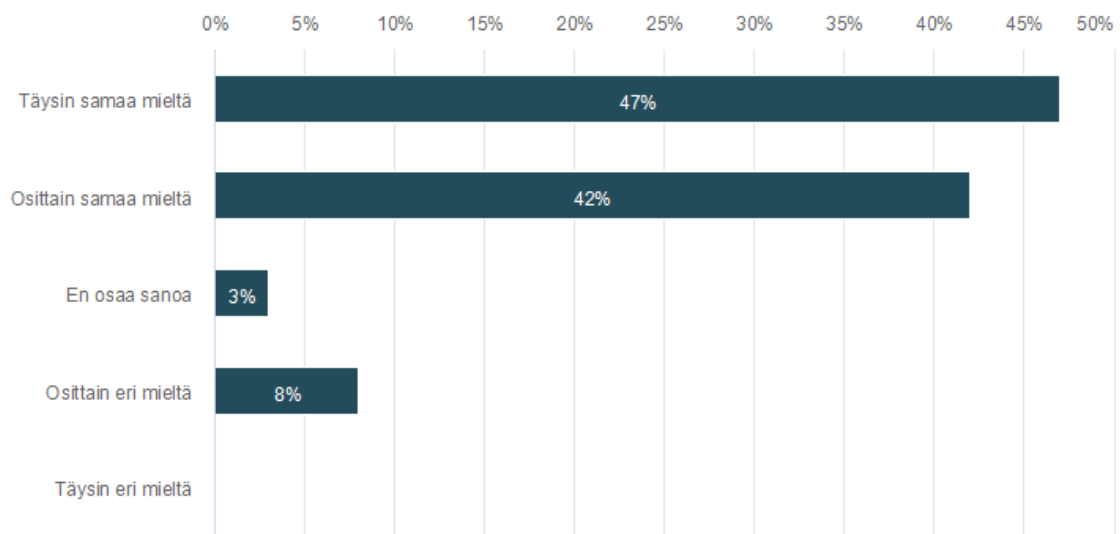
Vastaajien määrä: 39



	n	Prosentti
Täysin samaa mieltä	30	76,9%
Osittain samaa mieltä	9	23,1%
En osaa sanoa	0	0,0%
Osittain eri mieltä	0	0,0%
Täysin eri mieltä	0	0,0%

10. Tunnen Kuopion Energian arvot

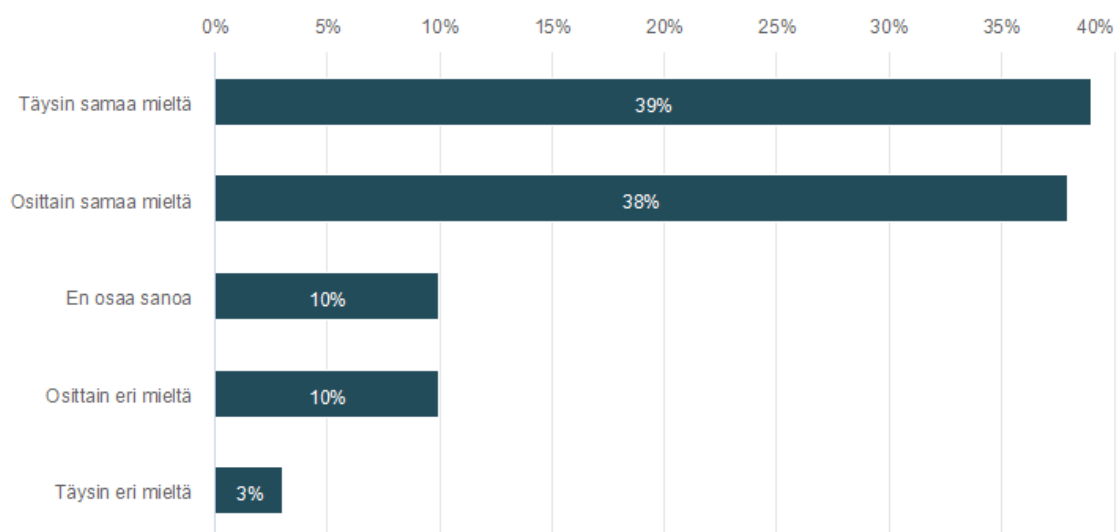
Vastaajien määrä: 38



	n	Prosentti
Täysin samaa mieltä	18	47,4%
Osittain samaa mieltä	16	42,1%
En osaa sanoa	1	2,6%
Osittain eri mieltä	3	7,9%
Täysin eri mieltä	0	0,0%

11. Omat arvoni vastaavat Kuopion Energian arvoja

Vastaajien määrä: 39



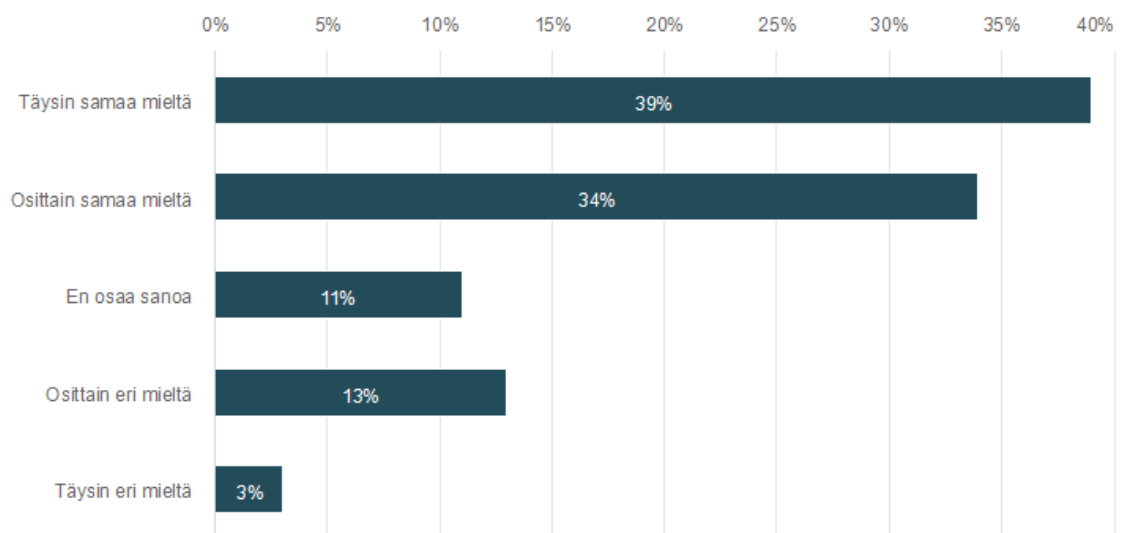
	n	Prosentti
--	---	-----------

Täysin samaa mieltä	15	38,5%
Osittain samaa mieltä	15	38,5%
En osaa sanoa	4	10,2%
Osittain eri mieltä	4	10,2%
Täysin eri mieltä	1	2,6%

12. Olen valmis toimimaan työnantajani hyväksi myös vapaa-ajalla

Voisin esimerkiksi suositella työnantajaani potentiaalisille työnhakijoille tai kehua yritystä somessa.

Vastaajien määrä: 38



	n	Prosentti
Täysin samaa mieltä	15	39,5%
Osittain samaa mieltä	13	34,2%
En osaa sanoa	4	10,5%
Osittain eri mieltä	5	13,2%
Täysin eri mieltä	1	2,6%

13. Mitä uudistuksessa mielestäsi onnistui hyvin?

Vastaajien määrä: 12

Vastaukset

Infoa ja kyselyitä brändiuudistuksesta ollut paljon
Uusi ja fressi ilme. Esim. keltaiset autot, se on näkyvä ja hyvä poikkeus normaaliin valkoiseen massaan. Esitysmateriaalit kuten Powerpoint-pohjat ja viestinnässä käytetty kuvitus on onnistunut.
Brändistä tuli nykyaikainen
Laajuus, yhtenäinen linja, Savon värit näky.
Uudistuksen toteutus ei laahannut vaan muutos tehtiin hyvällä aikataululla ja yhtenäisesti.
Raikkaan keltainen ilme
Ulkoasu
Visuaalinen uudistus oli todella hyvä. Myös ne keltaiset autot on ihan hyvä uudistus, erottuvat liikenteessä.
Uudistus oli vahva, ei tehty pintaraapaisua vaan uskallettiin tehdä uutta ilmettä näkyväksi.
Nettisivut onnistuivat erityisen hyvin. Hakiessani KE:lle töihin, ne pistivät todella positiivisesti silmään. Värimaailma on hyvä ja erottuva.
Yhtenäinen ilme luotu. Ydinviestit, visiot yms. kirjoitettu maanläheisesti krumeluuria välttäen. Asioissa on pidetty näkökulmana asiakkaan tarpeet. Uudistuksen workshopeissa oli monipuolista jutustelua ja hyvässä hengessä pohdintaa.
Muutos vastaamaan muuttunutta liiketoimintaa. Sopivan kokoinen muutos - muutoksen huomaa, mutta ei tee turhaa pesäeroa entiseen. Raikas ilme.

14. Miten uudistus olisi mielestäsi voitu toteuttaa paremmin?

Vastaajien määrä: 13

Vastaukset
Infoa ja kyselyitä brändiuudistuksesta ollut paljon
Pääosin on hyvin onnistunut. Se, miten arvot tähän liittyy, jäi kyllä minulla epäselväksi. Ei kait ne tähän brändiuudistukseen liity vai liittyykö?
Verkkosivut ja siellä olevat lomakkeet ja tiedostot eivät ole selvästi luettavissa. Siinä olisi kehittämistä.
en osaa sanoa kun en ollut tekemässä.
-

<p>Valtaosa brändiuudistuksesta on hyvää, mutta ne arvot on jotain unelmahöttöä. Väkisin on keksitty nuo "nami nami" arvot ja miten ne kuvaavat meidän toimintaan.</p>
<p>Samaan saumaan olisi voitu ottaa käyttöön myös laatujärjestelmä, joka lisää myös asiakkaiden luottamusta ja asiakastyytyvyyttä. Myös ympäristöjärjestelmä olisi istunut mielestäni arvoihin ja brändiin.</p>
<p>Olisi voinut olla hillitympi</p>
<p>Animoituja juttuja ja videoita enemmän, sillä liikkuva kuva toimii paremmin somessa.</p>
<p>Aina voi vaiheista tiedottaa halutessaan enemmän. Lanseeraus ei täysin onnistunut, sillä korona puuttui peliin. Valvomon ja palvelukeskuksen kanssa suunnitellut mukavat lanseeraustilaisuudet jäi pitämättä, kun kontaktit meni pannaan.</p>
<p>Mielestäni uusi brändi-ilme olisi pitänyt esitellä ja perustella henkilökunnalle aikaisemmin ja huolellisemmin ennen sen lanseeraamista julkisesti.</p>
<p>Tämä brändihemmo on aivan törkeän näköinen.</p>
<p>Pientä sekaannusta tuli liittyen liiketoimintastrategian mukaiseen missioon ja visioon. Englannin kielellä työskentely - ei mennyt ihan oikein, että yhden mainostoimiston henkilön vuoksi jouduttiin käyttämään vierasta kieltä asiassa, joka insinöörivoittoiselle porukalle ei muutenkaan ole ominta.</p>