

Brändillä johtaminen hotellin johdon näkökulmasta

Janniina Ruokolainen

Opinnäytetyö

Hotelli- ja ravintola-alan liikkeen-
johdon koulutusohjelma

2014



Hotelli- ja ravintola-alan liikkeenjohdon koulutusohjelma

<p>Tekijä tai tekijät Janniina Ruokolainen</p>	<p>Ryhmätunnus tai aloitusvuosi 2011</p>
<p>Raportin nimi Brändillä johtaminen hotellin johdon näkökulmasta</p>	<p>Sivu- ja liitesivumäärä 57+10</p>
<p>Opettajat tai ohjaajat Eija Kjelin</p>	
<p>Opinnäytetyön aiheena on kahden eri alabrändin yhtäaikainen brändillä johtaminen. Brändillä johtaminen on osa keskijohdon toimintaa sekä johtamista arvojen, tarinoiden ja merkitysten avulla. Aihe on ajankohtainen, sillä Sokos Hotels -hotelliketjulla on meillä suuri brändiuudistus. Brändiuudistuksen myötä jokainen hotelli on saanut uuden alabrändin. Opinnäytetyö on tehty toimeksiantona SOK:n Matkailu- ja ravitsemiskaupan ketjuohjaukseen, joka tuottaa hankinta-, asiantuntija- ja tukipalveluita sekä kehittää ketjua.</p> <p>Brändillä johtamista tarkastellaan hotellin johdon näkökulmasta, koska johdolla on tärkeä rooli ketjulta tulevien päätösten toteuttamisessa. Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää kahden eri alabrändin yhtäaikaiseen johtamiseen liittyviä haasteita ja hyötyjä. Opinnäytetyön tarkoituksena on koettaa ymmärtää keskijohdon johtamistilannetta ja pohtia, miten ketjuohjaus voisi sitä tukea.</p> <p>Opinnäytetyö on toteutettu kvalitatiivisella tutkimusmenetelmällä teemahaastattelua hyödyntäen. Kokonaisuudessaan tutkimuksen kohdejoukkoon kuuluu Suomessa kuusi hotellinjohtajaa, joilla on johdettavanaan kaksi eri alabrändin hotelleja. Tutkimukseen haastateltiin heistä viittä ja haastattelut toteutettiin maaliskuussa 2014. Itse opinnäytetyö työstettiin tammi-huhtikuussa 2014.</p> <p>Tutkimuksen tuloksista kävi ilmi, että kahden eri alabrändin yhtäaikaisen johtamisen suurimmaksi haasteeksi nousi ajanpuute. Keskeisimmäksi hyödyksi koettiin aiemmasta alabrändin työstämisestä saatujen oppien hyödyntäminen. Käytännön jalkauttamista helpotti saman tekeminen uudelleen. Kahden eri alabrändin yhtäaikainen johtaminen piti sisällään enemmän hyötyjä kuin haasteita. Ennemmin kahden eri hotellin johtaminen nähtiin haasteena.</p>	
<p>Asiasanat Brändillä johtaminen, keskijohto, arvot, tarinat, hotelli</p>	

Degree Programme in Hotel and Restaurant Management

<p>Authors Janniina Ruokolainen</p>	<p>Group or year of entry 2011</p>
<p>The title of thesis Brand leadership from the perspective of the hotel management</p>	<p>Number of pages and appendices 57+10</p>
<p>Supervisor(s) Eija Kjelin</p>	
<p>The topic of this bachelor's thesis is leadership of two sub-brands at the same time. Brand leadership is a part of middle management role and leading by means of values, stories and meanings. This is a current topic as Sokos Hotels hotel chain is going through a large brand reform. In this brand reform each hotel has got a new sub-brand. The thesis is done as an assignment of SOK Travel and Hospitality Industry Chain Management which provides procurement, specialist and support services and develops the chain.</p> <p>Brand leadership is been examined from the perspective of hotel management because hotel management has a vital role in implementing the decisions of the chain management. The objective of the thesis is to try to understand the leadership of middle management and how the chain management could support it.</p> <p>The thesis is carried out using a qualitative research method, a theme interview. The test group consisted of six hotel managers in Finland, each leading two hotels of different sub-brands. Five of these hotel managers were interviewed and interviews were carried out in March 2014. The thesis was written from January 2014 to April 2014.</p> <p>The study indicated that the biggest challenge of leading two different sub-brands at the same time was a lack of time. The most essential benefit was the usage of the learning got from working with the previous sub-brand. Hotel managers felt that practical implementation was easier when they were conducting the same procedures again. Leading two different sub-brands had more benefits than challenges. Leading two different hotels was seen more as a challenge.</p>	
<p>Key words Brand leadership, middle management, values, stories, hotel</p>	

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Strategian implementoinnista brändillä johtamiseen	4
2.1	Keskijohdon rooli.....	4
2.2	Strategian toteutuksen ja brändillä johtamisen väliset haasteet.....	6
2.3	Muutokset johtamisessa hotellialalla.....	8
3	Brändillä johtaminen.....	11
3.1	Brändijohtamisen ja brändillä johtamisen ero	12
3.2	Brändillä johtamiseen vaikuttavat tekijät.....	14
3.2.1	Sisäiset tekijät	15
3.2.2	Ulkoiset tekijät	15
3.2.3	Toimintaympäristö	16
3.3	Brändillä johtamista tukevat tekijät.....	16
3.3.1	Arvot	17
3.3.2	Tarinan voima	19
3.3.3	Merkitykset ja merkityksellistämisen prosessi	20
4	Tutkimusasetelma.....	23
4.1	Toimeksiantajan esittely.....	23
4.2	Tutkimusmenetelmä	25
4.3	Tutkimusmenetelmän luotettavuus.....	25
4.4	Teemahaastattelu.....	26
4.5	Tutkimusaineiston kerääminen ja analysointi	27
5	Tutkimustulokset.....	29
5.1	Keskijohdon rooli brändillä johtamisessa	29
5.2	Arvot osana brändillä johtamista.....	34
5.3	Tarinat brändillä johtamisen tukena	36
5.4	Brändi uudistuksen tuomat hyödyt ja haasteet	38
5.5	Keskijohdon brändillä johtamiseen saama tuki ja kehitysehdotukset	42
6	Pohdinta	46
6.1	Tutkimuksen luotettavuus.....	46
6.2	Johtopäätökset.....	47

6.2.1	Kahden eri alabrändin yhtäaikaisen johtamisen haasteet ja hyödyt	48
6.2.2	Arvojen hyödyntäminen brändillä johtamisessa	48
6.2.3	Tarinat osana brändillä johtamista	49
6.2.4	Ketjuohjauksen tuki brändillä johtamiseen	50
6.2.5	Kehitysehdotukset	51
6.3	Jatkotutkimusmahdollisuudet	51
Lähteet	53
Liitteet	58
Liite 1.	Arvot alabrändeittäin	58
Liite 2.	Solo by Sokos Hotels -tarina	59
Liite 3.	Break by Sokos Hotels -tarina	60
Liite 4.	Original by Sokos Hotels -tarina	61
Liite 5.	Haastateltaville etukäteen lähetetyt kysymykset	62
Liite 6.	Haastattelun kysymysrunko teemoittain	63
Liite 7.	Esimerkki sisällönanalyysin kautta muodostuneista luokituksista	66
Liite 8.	Poimintoja johtopäätöksistä	67

1 Johdanto

Opinnäytetyössäni tutkin brändillä johtamisen haasteita ja hyötyjä keskijohdon näkökulmasta. Opinnäytetyö avaa brändillä johtamisen käsitettä ja työvälineitä sekä auttaa hahmottamaan keskijohdon roolia brändillä johtamisessa. Tutkimuskohteena ovat Suomen Sokos Hotellit, joissa yhdellä hotellinjohtajalla on johdettavanaan kaksi eri alabrändiä. Kullakin alabrändillä on omat arvonsa ja ideologiansa, joiden mukaisesti hotellinjohtajan tulee johtaa eri yksiköitä. Hotelliketjun organisaatiossa on meneillään suuri brändiuudistus, jonka seurauksena jokainen hotelli on saanut uuden alabrändin Solo, Break tai Original by Sokos Hotels. Suomen laajin ja jo 40 vuoden iän saavuttanut Sokos Hotels -hotelliketju on uudistunut uusien alabrändien myötä, pystyäkseen vastaamaan asiakkaiden muuttuneisiin mieltymyksiin sekä kulutustottumuksiin yksilöllisesti (Salo 2013, 2). Sokos Hotellien brändiuudistus on lajissaan Suomen laajin, ja se on tuonut mukanaan käsityksen uudeltaisesta johtamisesta. Opinnäytetyön aihe on ajankohdainen ja merkittävä, koska Suomen hotelliala on pitkälti suurien hotelliketjujen hallinnassa. Tämä on näyttäytynyt hotellialalla samankaltaisena tarjontana ja vaihtoehtojen puutteena (Laitinen 2014). Nyt Sokos Hotellit näyttävät mallia muille tarjoamalla erilaisia vaihtoehtoja erilaisille asiakkaille.

Opinnäytetyöni toimeksiantaja on SOK:n Matkailu- ja ravitsemiskaupan ketjuohjaus. Ketjuohjauksen tehtävänä on tuottaa hankinta-, asiantuntija- ja tukipalveluita sekä vastata strategisesta ohjauksesta ja ketjujen kehittämisestä (S-kanava 2012). Aihe on toimeksiantajalle tärkeä, sillä tilanne on brändiuudistuksen myötä uusi. Kahden eri alabrändin yhtäaikaista johtamista ei ole aiemmin tutkittu. On tärkeää tietää, miten kahden eri alabrändin yhtäaikainen johtaminen onnistuu sekä minkälaisia haasteita ja hyötyjä tähän liittyy. Tarkoituksena on, että ketjuohjaus pystyy tutkimuksen valmistuttua ratkaisemaan mahdollisia haasteita ja tarpeen mukaan tekemään muutoksia toimintaan keskijohdon brändillä johtamisen tukemiseksi. Opinnäytetyö auttaa ymmärtämään hotellinjohtajia ja heidän johtamistilannettaan sekä heidän ajatuksiaan ja kokemuksiaan aiheesta. Työ on hyödyllinen toimeksiantajalle, tutkimuskohteena oleville hotellinjohtajille sekä myös muille keskijohtajille, koska työssä paneudutaan brändistrategian onnistuneeseen toteutukseen ja sen ylläpitämiseen arjen työskentelyssä. Johtaminen on tänä

päivänä yhä ihmisläheisempää ja osallistavampaa, mikä asettaa omat vaatimuksensa keskijohdon toiminnalle.

Työskentelen Original Sokos Hotel Helsingin vastaanotossa ja suoritin opintoihini liittyvän syventävän harjoittelun SOK:n Matkailu- ja ravitsemiskaupan ketjuohjauksessa, joten brändiuudistukseen ja brändillä johtamiseen liittyvä opinnäytetyöni aihe on paitsi kiinnostava myös itseänikin koskettava. On mielenkiintoista nähdä, ovatko eri alabrändit ja arvot sisäistetty osaksi jokapäiväistä toimintaa ja johtamista. Sokotel Oy:n toimitusjohtaja Tapio Satta korostaakin, että brändiuudistuksessa avainasemassa ovat arvoihin sitoutuminen ja toimiminen niiden mukaisesti (Salo 2013, 2).

Brändillä johtamisella tarkoitetaan tässä työssä arvoilla, tarinoilla ja merkityksillä johtamista (Ojanperä, H. 9.10.2013). Opinnäytetyön aihe on rajattu keskijohdon näkökulmaan brändillä johtamisesta. Työntekijöiden ja asiakkaiden näkökulmat rajataan ulkopuolelle, koska muuten opinnäytetyöstä tulisi liian laaja ja hajanainen. Pitäydyn ainoastaan hotellinjohtajissa ja heidän brändillä johtamiseensa oleellisesti vaikuttavissa asioissa. Brändijohtaminen on ylemmän johdon toimintaa, joten sitä ei käsitellä tässä työssä muuten kuin selventämään brändillä johtamisen ja brändijohtamisen välistä eroa. Muutosjohtamista ei myöskään käsitellä, vaikka se on läsnä ja varmasti vaikuttaa taustalla, sillä keskijohto johtaa uusien alabrändien aiheuttamaa muutostilannetta. Opinnäytetyön ulkopuolelle jäävät lähikäsitteet ovat aiheeseen olennaisesti liittyviä käsitteitä, joita tässä työssä ei kuitenkaan rajauksen vuoksi sen tarkemmin tutkita.

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää kahden eri alabrändin yhtäaikaiseen johtamiseen liittyviä haasteita ja hyötyjä. Tutkimus on toteutettu kvalitatiivisella tutkimusmenetelmällä haastatteleamalla hotellinjohtajia, joilla on johdettavana yhtä aikaa kaksi eri alabrändin hotellia. Tutkimuksen avulla pyritään vastaamaan tutkimuskysymyksiin, joita ovat: Minkälaisia haasteita ja hyötyjä kahden eri alabrändin yhtäaikaiseen johtamiseen liittyy? Miten arvoja hyödynnetään brändillä johtamisessa? Miten tarinat esiintyvät osana brändillä johtamista? Miten ketjuohjauksen toiminnan koetaan tukeneen brändillä johtamista?

Opinnäytetyössä keskijohdosta puhuttaessa tarkoitetaan hotellinjohtajia ja ylimmällä johdolla puolestaan ketjuohjausta. Opinnäytetyö rakentuu tietoperustasta ja empiirisestä osiosta, joka sisältää muun muassa toimeksiantajan esittelyn, tutkimusmenetelmän kuvauksen, tutkimustulokset ja johtopäätökset. Tietoperusta koostuu kahdesta pääluvusta, joista ensimmäisessä käsitellään strategian implementointia, keskijohdon roolia, mahdollisia haasteita strategian implementoinnissa siirryttäessä brändillä johtamiseen ja johtamisen muutosta yleisesti hotellialalla. Strategian implementointi on otettu mukaan tähän työhön, sillä strategia pyritään tuomaan käytäntöön ja sitä pyritään ylläpitämään brändillä johtamisen avulla. Mikäli strategian tuominen käytäntöön ei onnistu, ei brändikään käytännössä toteudu. Toisessa tietoperustan pääluvussa paneudutaan lähemmin brändillä johtamisen käsitteeseen, brändillä johtamiseen vaikuttaviin tekijöihin ja brändillä johtamista tukeviin arvoihin, tarinoihin ja merkityksiin. Opinnäytetyössä käytetty lähdekirjallisuus on valittu lähteiden aiheen, luotettavuuden ja ajankohtaisuuden mukaan. Lähteitä on käytetty monipuolisesti sekä kotimaisia että kansainvälisiä.

2 Strategian implementoinnista brändillä johtamiseen

Tässä luvussa tarkastellaan lähemmin keskijohdon roolia siirryttäessä strategian implementoinnista brändillä johtamiseen. Hotelliketjut toimivat monesti ketjuliiketoimintamallin mukaisesti, jolloin strategiset päätökset tehdään keskitetysti ketjuohjauksessa, mikä antaa lähtökohdat operatiiviselle toiminnalle (Kautto, Lindblom & Mitronen 2008, 24–25). Kun strategia on tuotu käytäntöön, päästään jokapäiväiseen brändillä johtamiseen, jolloin keskijohto vie strategian ja brändin osaksi jokaisen arkityöskentelyä. Luvun alussa tarkastellaan strategian implementointia ja keskijohdon roolia, jonka jälkeen avataan mahdollisia haasteita tähän liittyen. Luvun loppuun tutustutaan hotellialalla johtamisessa tapahtuneisiin muutoksiin.

Strategiaprosessi on monivaiheinen työjakso, joka voidaan jakaa viiteen osaan. Strategiaprosessin vaiheita ovat organisaation mukaisen strategiaprosessin suunnittelu, strategian laatiminen, strategian implementointi, strategian seuranta ja arviointi sekä strategian päivitys. Strategiaprosessi on perinteisesti hyvin pitkälti ylimmän johdon toimintaa implementointivaihetta lukuun ottamatta. (Kehusmaa 2010, 16, 19.) Monessa organisaatiossa strategiaprosessin implementointivaihe koetaan haastavaksi. Strategian implementoinnilla tarkoitetaan suunnitellun strategian toteuttamista ja johtamista organisaatiossa. Strategian implementointiin kuuluvat keskeisinä toimina toteutuksen suunnittelu, strategian lanseeraus, organisaation motivoiminen, muutosenergian kasvattaminen sekä strategisen etenemisen ohjaaminen seurannan ja palautteen avulla. (Salminen 2008, 17.)

2.1 Keskijohdon rooli

Ylimmän johdon suunniteltua strategian ja sen tuoman uudistuksen, ne siirtyvät käytännön toteuttajien ja erityisesti keskijohdon vastuulle. Ilman arvoihin ja strategiaan sekä niiden kautta toimimiseen sitoutumista uudistus jää vaillinaiseksi, sillä sisältö siihen tulee tekojen kautta (Salo 2013, 2–3). Organisaatiossa jokaisella on oma strateginen roolinsa, millä tarkoitetaan niitä tekoja, joiden avulla strategiaa toteutetaan omassa työskentelyssä. Keskijohto on tässä avainasemassa, sillä se vastaa oman yksikkönsä strategian toteutumisesta. Keskijohdon tulee auttaa jokaista työntekijää hahmottamaan

oma strateginen roolinsa organisaatiossa ja sen merkitys arkityöhön. Strateginen rooli voi myös tarkoittaa valmiin strategian kyseenalaistamista, kriittistä arviointia ja tarvittaessa tehtäviä muutoksia. Keskijohdon ei ole tarkoitus toimia sokeasti annetun strategian mukaan, vaan soveltaa se nimenomaan johdettavaan yksikköön organisaatiokulttuurihuomioiden. (Mantere ym. 2006, 85–86.)

Strategian toteutumisen kannalta on oleellista, että jokainen ymmärtää strategian sisällön ja sen, miten se liittyy jokaisen päivittäiseen työskentelyyn. Keskijohdolla on tässä tärkeä rooli, sillä mikäli strategiaa ei sisäistetä, ei sen toteutumista työyhteisössä voida johtaa. Strategian toteutumisen edellytykseksi voidaan ottaa tavoite, että jokaisen työntekijän tulisi osata kuvata omin sanoin strategia ja sen merkitys omassa työskentelyssä. Keskijohdon tehtävänä on varmistaa, että kaikki ymmärtävät strategian ja sen edellyttämät toimintatavat sekä myös sitoutuvat siihen. (Mantere ym. 2006, 54, 85–86.) Keskijohto vastaa brändin mukaisten toimintatapojen määrittämisestä yksikötasolla, mikä onnistuu parhaiten heidän ollessaan yhdessä ylemmän johdon kanssa työstämässä brändiä (Aaker & Joachimsthaler 2002, 7). Mikäli jatkuva johtaminen ei ole yrityksessä läsnä, saattavat työntekijät helposti alkaa johtamaan itse itseään kohti omia tavoitteitaan, jolloin yrityksen tavoitteet unohtuvat. Johtajalla on tärkeä rooli saada työntekijät pitämään yrityksen tavoitteet mielessään ja ohjata työntekijöitä niiden mukaiseen työskentelyyn. (Salminen 2008, 110–112.) Keskijohto määrittää tavoitearvojen pohjalta yhteiset pelisäännöt työntekijöiden kanssa ja johtaa näin työyhteisöä brändillä.

Keskijohdon rooli voidaan kokea haasteelliseksi osittain siksi, että keskijohto on yhtä aikaa strategian kohde ja välittäjä. Keskijohto mukauttaa strategian osaksi tämänhetkistä toimintaa. Haluttu lopputulos olisi kuitenkin, että toiminta ja organisaatio muuttuvat strategian mukaiseksi. (Mantere, Suominen & Vaara 2012, 53.) Keskijohto tasapainottelee ja toimii linkkinä ylemmän johdon luomien strategisten tavoitteiden ja työntekijöiden välissä. Keskijohto pystyy harvoin toteuttamaan kaikkia ylemmän johdon asettamia vaatimuksia ja tavoitteita, sillä se pyörittää yksikön operatiivista arkitoimintaa. Tämä jää usein huomioimatta strategisia suunnitelmia ja aikatauluja laadittaessa. Kun ylempi johto antaa keskijohdolle ylemmän tason tavoitteet, keskijohto kykenee itse soveltamaan tavoitteet osaksi omaa toimintaansa, priorisoimaan ja aikatauluttamaan asioita. Hyvältä keskijohtajalta odotetaan kokemusta, tunneälykkyyttä, reagoitukykyä ja kykyä antaa

palautetta. Keskijohdon tulisi johtaa työyhteisöään kohti yhteistä päämäärää korostamalla työn merkityksellisyyttä. Silloin kun työntekijät ymmärtävät, mistä on kyse, he voivat helpommin sitoutua strategiaan ja tavoitteisiin. Keskijohtoa voidaan pitää yrityksen tärkeimpänä voimavarana. (Karjalainen 2014.)

Keskijohdon ihanneroolina on rooli, joka pitää sisällään monta tavoittelemisen arvoista osaroolia. Ihanteellisia osarooleja voivat olla esimerkiksi valmentaja, viestijä, innoittaja, päätöksentekijä, visioija, organisaattori, suunnittelija ja oman ammattitaidon kehittäjä. Keskijohto voi itse arvioida, miten lähellä sen tämän päivän roolit ovat näitä ihannerooleja, ja miten se voisi päästä lähemmäksi niitä. Arvioinnin jälkeen on syytä miettiä strategian ja roolien välistä yhteyttä sekä niiden vaikutusta johtamiseen. (Mantere ym. 2006, 92–95, 102.) Keskijohdon osallistuminen arjen suorittavaan työhön voi motivoida ja innostaa työntekijöitä, kun he näkevät johdon panostuksen tiukan paikan tullen. Esimerkiksi talouskriisin aikana erään yrityksen johto jalkautui hetkeksi arkityöhön edistämään tuloksen tekemistä ja unohti siksi aikaa pitkän aikavälin strategiset suunnitelmat (Moilanen, T. 21.1.2014). Tämä on hieno tapa reagoida hankalaan tilanteeseen, ja se osoittaa johdon sitoutumista ja motivaatiota omaa organisaatiota kohtaan. Omalla esimerkillä johtaminen kannustaa työntekijöitä toimimaan samoin.

2.2 Strategian toteutuksen ja brändillä johtamisen väliset haasteet

Strategian suunnittelusta siirryttäessä sen toteutukseen ja brändillä johtamiseen saattaa keskijohto kohdata lukuisia haasteita. Tiedostamalla ongelmakohdat voidaan niihin etsiä ratkaisuja jo strategiaa suunniteltaessa ja näin ollen päästä parempiin lopputuloksiin. Suomen Strategisen Johtamisen Seura julkaisi vuoden 2009 Strategiabarometrissa strategiatyöhön ja strategian toteutukseen liittyviä haasteita. Viisi ongelmalliseksi koettua asiaa olivat puutteelliset johtamistaidot, toimintaympäristön muutokset, ongelmat sisäisessä viestinnässä, nykyisen kulttuurin jäykkyys ja epäselvä strategia tai epäselvät prioriteetit. Näiden ja oman strategiatyöhön liittyvän tutkimuksensa perusteella Kehusmaa on koennut mielestään tärkeimmät strategiatyön kehityskohdat. (Kehusmaa 2010, 23–26.) Itse kokosin edellä mainittujen tutkimustulosten perusteella mielestäni haasteellimmat tekijät siirryttäessä strategiatyöstä brändillä johtamiseen. Näitä ovat seuraavat: strategiatyöhön osallistuu vain pieni osa organisaatiosta, strategia on irrallinen ja vaike-

asti ymmärrettävä, johtaminen ei ole strategian mukaista ja strategian toteutukseen arjessa ei ole panostettu riittävästi.

Monissa organisaatioissa strategiatyö on ylimmän johdon vastuulla, mutta haasteeksi voi silloin koitua strategian toteuttamisen vaihe. Tämä toimintatapa on perinteinen, mutta tänä päivänä hieman vanhentunut tapa ajatella strategiatyötä. Vietäessä strategiaa organisaatiossa eteenpäin on tärkeää, että jokainen aidosti omaksuu strategian ja toimii sen mukaisesti. Keskijohdon ja koko henkilöstön tulisi toimia strategian mukaisesti, mikä voi olla haasteellista, jos he eivät ole itse saaneet osallistua sen luomiseen. (Kehusmaa 2010, 28–29.) Mantere ym. (2006, 127) esittävät vaihtoehtoisen toimintatavan, jonka mukaan käytäntö tulee ottaa osaksi strategiaprosessia. Strategia voidaan esimerkiksi tuoda ehdotuksena koko työyhteisölle, jonka jälkeen sitä pohditaan yhdessä ja mietitään sen vaikutusta omaan työskentelyyn (Saarelainen 2012).

Tänä päivänä suuntana onkin se, että monen organisaation strategiaprosessiin osallistuu alusta asti yhä laajempi kirjo organisaation henkilöstöä, aina ylimmästä johdosta jopa yksittäiseen työntekijään. Vanhasta mallista, jossa ylin johto yksin suunnittelee strategian ja tuo valmiin mallin toteutettavaksi organisaatiossa alaspäin, on siirrytty osallistavampaan ja työntekijöitä sitouttavampaan malliin. Uusi malli edesauttaa strategian implementointia, sillä keskijohto ja mahdollisesti henkilöstökin on ehtinyt sisäistää strategian ollessaan mukana sen kehittämisessä. (Lindroos & Lohivesi 2010, 47–49.) Parhaimmillaan osallistavassa organisaatiossa strategiaprosessi on elävä ja jatkuva prosessi osana jokaisen organisaation jäsenen toimintaa (Kehusmaa 2010, 18–19).

Strategia voi tuntua vaikealta ymmärtää, jos se on esitetty vaikealla kielellä ja jos se on irrallaan jokapäiväisestä toiminnasta. Tässä voidaan hyödyntää tarinan kerrontaa, sillä strategia saadaan helpommin ymmärrettävään ja samaistuttavampaan muotoon ottamalla koko organisaatio mukaan ideoimaan tarinoita. Tarinoiden avulla koko organisaatio saadaan sitoutumaan, motivoitumaan ja innostumaan strategiasta sekä panostamaan sen käytännön toteutukseen. Vuorovaikutteinen toiminta on tätä päivää. Molempiin suuntiin tapahtuvan keskustelun avulla ylin johto varmistuu strategian ymmärtämisestä koko organisaatiossa ja keskijohto työyhteisössä. Samalla työyhteisö pääsee kommentoimaan strategiaa ja sen tavoitteiden saavutettavuutta. (Mantere ym. 2006, 44, 52, 55.)

Johtaminen on oleellinen asia strategian onnistumisen kannalta. Mikäli johtaminen ei ole strategian mukaista, niin ei todennäköisesti ole muukaan toiminta organisaatiossa. (Kehusmaa 2010, 34.) Työntekijät ottavat mallia keskijohdon toiminnasta tietoisesti tai tiedostamattaan, siksi keskijohdon on tärkeä johtaa esimerkillisesti. Muuten arkityöskentelyssä näkyy strategian ja toiminnan välinen ristiriitaisuus. (Aspara, Kietäväinen, Mattila, Tikkanen & Isä Ambrosius 2012, 21.) Organisaatiokulttuurin arvot ja keskijohdon omat arvot vaikuttavat johtamiseen, ja niiden ollessa ristiriidassa strategian tavoitearvojen kanssa ei strategia näy toivotusti johtamisessa. Päätöksenteko pohjautuu strategiaan, mikäli se on sisäistetty, mutta muuten päätökset voivat syntyä tunnepohjalta. (Niemelä, Pirker & Westerlund 2008, 138, 157.) Brändillä johtaminenkin kumpuaa strategiasta, ja kun edellä olevat haasteet on päihitetty, pystyy keskijohto suoriutumaan omasta johtotehtävästään.

2.3 Muutokset johtamisessa hotellialalla

Tänä päivänä hotellinjohtajat istuvat toimistoissaan, eivätkä näyttäyty hotellien auloissa. He ovat kulissien takana ja viettävät vähemmän aikaa asiakkaiden kanssa kuin ennen. Näihin väitteisiin ovat pitkään alalla vaikuttaneet hotellinjohtajat ottaneet kantaa. Yksi heistä on Murray, joka luokittelee johtamisen eri aikakausiin seuraavasti: 1950–1960 -luvut olivat hyvin käytännönläheistä aikaa, 1970-luku oli laskentatoimen vuosikymmen, 1980-luku painottui myyntiin ja markkinointiin, 1990-luvulla korostettiin varallisuutta ja nykyään eletään teknologian aikakautta, jolloin työt tehdään toimistosta käsin. (Sheppardson & Gibson 2011, 35.)

Seeck (2008, 18) esittää osuvan kuvauksen johtamiselle: ”Johtaminen määritellään toiminnaksi, jonka avulla ihmisten työpanosta ja fyysisiä voimavaroja pystytään hankkimaan, kohdentamaan ja hyödyntämään tehokkaasti tietyn tavoitteen saavuttamiseksi”. Teknologian aikakauden toimistossa istumista haastaa johtajuudessa tänä päivänä korostuvat myötätunto, työn ja vapaa-ajan tasapainotus, kysymykset, osallistuminen, hengellisyys, hauskuus, riippuvaisuus, sallivuus, ihmisten arvostaminen, keskustelu, monimerkityksisyys, itsetietoisuus, epätavallisuus, kuuntelu, kertomuksellisuus ja globaalisuus (Woods & King 2010, 61–62).

Radisson Blu Espoo -hotellin johtaja Riitta Kilo puhuu kävelyjohtamisen puolesta ajankäytöllisesti tehokkaana ja myös työntekijöiden kannalta helposti lähestyttävänä johtamisen mallina. Hän kiertelee talossa, kuuntelee muita ja antaa suoraa palautetta. (Pitkämäki 2010, 28.) Tällöin hotellinjohtaja pysyy ajan tasalla, mitä hotellissa tapahtuu ja kuinka asiakaspalvelu sujuu. Murray korostaa tiimityöskentelyn ja johtajuuden tärkeyttä tämän päivän johtamisessa. Työntekijöitä tulee kehua ja heille tulee antaa rakentavaa palautetta. Mitä enemmän työntekijöihin panostaa, sitä iloisempia he ovat ja se maksaa itsensä takaisin. Mckenzie muistuttaa hotellialan olevan edelleen ihmisistä huolehtimista, vaikka paljon muutoksia onkin tapahtunut. (Sheppardson & Gibson 2011, 35, 37–39.)

Tämän päivän brändillä johtavat johtajat kohtaavat uusia haasteita ja heidän tulee miettiä rooliaan uudella tavalla. Heidän tulee omaksua uusia taitoja ja tiedostaa muutokset johtajuudessa. Asiakkaiden äänet painavat nyt enemmän kuin koskaan ja brändillä johtamisen avaimina ovat tunneälykyys ja psykologinen päättelykyky. Brändillä johtamisessa on kyse nimenomaan ihmisten johtamisesta. Vanha sananlaskukin muistuttaa henkilökunnan tärkeydestä: ”Jos suunnittelet vuodeksi eteenpäin, viljele riisiä. Jos suunnittelet kymmeneksi vuodeksi eteenpäin, istuta puita. Jos suunnittelet 100 vuodeksi eteenpäin, sijoita ihmisiin.” (Frampton 2014.) Brändillä johtaminen on keskijohdon toimintaa, jolloin johtaminen tapahtuu hotelliyksiköissä. Keskijohdolla on suuri vastuu ihmisten johtamisesta, sillä heidän tehtävänä on saada työyhteisö toimimaan halumallaan tavalla (Woods & King 2010, 54, 56, 60). Mikäli näin ei tapahdu, ei brändi toteudu käytännössä.

Mckenzie muistuttaa hotellissa majoittumisen ylellisyyden vähenemisestä ja hotellihuoneen ostamisen olevan kuin minkä tahansa hyödykkeen ostamista (Sheppardson & Gibson 2011, 35). Tämä kuvastaa hyvin ihmisten arvostusten muuttumista. Ennen saattoi olla eksoottinen kokemus mennä hotelliin yöksi tai ravintolaan syömään. Nykyisin hotellit ja ravintolat ovat monelle arkipäivää, joten elämyksellisyyttä ja erilaisuutta on korostettava erottuakseen massasta. Peter Jung, konsepti- ja kehitysjohtaja SOK:n Matkailu- ja ravitsemiskaupan ketjuohjauksesta, muistuttaa, että eri tilanteissa sama ihminen tarvitsee erilaisia hotelleja ja hotellikokemuksia (Salo 2013, 2). Johtamiseen liittyy

en on ollut puhetta muun muassa elämys-, tarina-, huomio-, merkitys- ja halutaloudesta (Seeck 2008, 292). Tämä viittaa juuri elämysten tärkeyteen, tarinoiden hyödyntämiseen ja merkityksellisyyden korostamiseen johtamisessa. Näitä käsitellään tarkemmin seuraavassa luvussa.

3 Brändillä johtaminen

Brändillä johtaminen on keskijohdon jokapäiväistä toimintaa, johon vaikuttavat monet niin hotellinjohtajan sisältä kumpuavat kuin ulkoapäin vaikuttavat tekijät sekä vallitseva toimintaympäristö. Näitä vaikuttavia tekijöitä tarkastellaan myöhemmin tässä luvussa. Lähemmässä tarkastelussa ovat brändillä johtamisen perusta eli arvot, tarinat ja merkitykset (Ojanperä, H. 9.10.2013). Brändijohtaminen ja brändillä johtaminen ovat kaksi eri asiaa, ja niiden ero määritetään tämän luvun ensimmäisessä alaluvussa. Seuraavaksi määritellään käsitteet brändi, alabrändi ja palvelubrändi, jotka ovat keskeisessä asemassa tässä opinnäytetyössä.

Brändejä esiintyy kaikkialla yhteiskunnassamme ja yksinkertaisuudessaan brändi on nimi, logo, symboli, identiteetti tai tunnusmerkki. Se merkitsee meille uskollisuutta, yhteisöllisyyttä ja halua ostaa tai olla ostamatta brändin herättämän tunteen tai muistojen perusteella. Se takaa tuotteen tai palvelun alkuperän ja aitouden. (Chekitan 2012, 83; Kapferer 2012, 7, 12.) Tämä määrittely on hyvin tyypillinen ja monen käyttämä. Se kuvastaa brändin valintaan liittyviä asioita, mutta toimii hyvin brändin määrittelyksenä. Seuraava määrittely korostaa organisaation ja johdon näkökulmaa. Brändi on ryhmä toiminnallisia ja tunteellisia arvoja, jotka antavat organisaatiolle mahdollisuuden tehdä lupauksia uniikista ja odotetusta kokemuksesta (De Chernatony, McDonald & Wallace 2011, 31). Mielestäni edellä esitetyt kuvaukset ovat osuvia ja kattavia sekä lähellä omaa mielikuvaani käsitteestä brändi. Kuvauksiin pystyy samaistumaan sekä kuluttajan että palvelun tai tuotteen tarjoajan näkökulmasta. Kuluttajaa brändi helpottaa arjen valinnoissa sekä luo tuttuutta ja turvaa. Palvelun tai tuotteen tarjoajalle brändi puolestaan luo puitteet ja raamit, joiden mukaista toiminnan on oltava. Tässä työssä korostuu etenkin brändin määrittely palvelun tarjoajan näkökulmasta, koska keskijohdon on huolehdittava brändin toteutumisesta käytännössä.

Seuraavaksi esitellään hieman erilainen näkökanta brändiin. Chekitanin (2012, 83) mukaan brändi on kokonaisuutena kaikkea sitä, mitä yritys käsittää. Ahonen ja Rautakorpi puolestaan määrittävät brändin olevan yhtä kuin strategia, ja siten yhtä kuin kyky kasvattaa kassavirtaa erottautumalla. Strategia koostuu hyvin monesta yrityksen toimintoketjun osasta, joten siksi voidaan väittää, että strategia = brändi. (Ahonen & Rautakorpi

2008, 50.) Brändin voidaan katsoa sisältävän monenlaisia asioita yrityksen strategiasta aina jokapäiväiseen toimintaan. En kuitenkaan sanoisi brändin olevan sama asia kuin strategia, sillä strategia luodaan brändin mukaiseksi ja brändillä johtaminen toteuttaa luotua strategiaa.

Alabrändit ovat kytköksissä pääbrändiinsä ja ne täydentävät pääbrändiä lisäämällä persoonallisuutta ja uusia mielleyhtymiä. Alabrändin avulla voidaan myös kertoa uudenlaisesta tarjonnasta ja luoda uutuuden viehätystä. Monesti alabrändin tehtävänä on laajentaa pääbrändiä uusille markkinoille ja asiakassegmenteille. Alabrändien ja pääbrändin ollessa kiinteästi yhteydessä toisiinsa alabrändin mielleyhtymät vaikuttavat pääbrändiin. Tämä voi olla yritykselle sekä riski että mahdollisuus. (Aaker & Joachimsthaler 2002, 103, 115.) Pääsääntöisesti alabrändit nähdään aina mahdollisuutena, kun niitä lähdetään työstämään, mutta piilevät riskit tulee myös huomioida. Tässä työssä alabrändit laajentavat pääbrändiä, lisäämällä erilaista tarjontaa erilaisiin tarpeisiin.

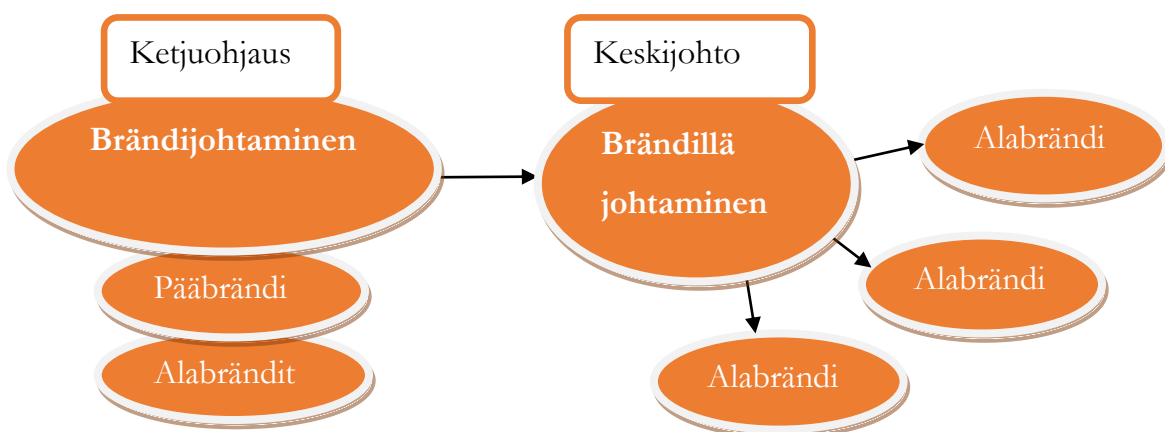
Palvelubrändit, kuten hotellibrändit, toteutuvat ihmisten välityksellä, jolloin työntekijät ovat merkittävässä asemassa arvon luomisessa asiakkaalle. Palveluyrityksissä ratkaisevaa on brändin tavoitearvojen ja ideologian sisäistäminen, sillä jokaisen on kyettävä esittämään ne kuin ominaan. Tämä tarkoittaa, että jokaisen on toimittava sovittujen arvojen mukaisesti. Brändin on oltava näkyvillä kaikkialla, niin toimipaikossa ja yrityksen kotisivuilla kuin puhelimesta keskusteltaessa. (Kapferer 2012, 73.) Ideologialla tarkoitetaan tässä työssä brändin taustalla olevaa ajatusmaailmaa, joka auttaa ymmärtämään, miksi brändi on juuri sellainen kuin se on. Tässä keskijohdon rooli on avainasemassa, sillä ensiksi heidän tulee sisäistää ylimmältä johdolta tulevat brändin tavoitearvot ja ideologia. Sen lisäksi heidän on saatava myös työntekijät sisäistämään nämä tavoitearvot ja ideologia sekä toimimaan niiden mukaisesti jokapäiväisessä työskentelyssään. Brändin mukaisen palvelun on pysyttävä läpi ketjun tasalaatuisena, jotta asiakkaalle voidaan taata tietty palvelun taso ja pystytään lunastamaan asiakaslupaus.

3.1 Brändijohtamisen ja brändillä johtamisen ero

Brändijohtaminen on ketjuohjauksen toimintaa ja tarkoittaa filosofian, arvojen, tarinan, adjektiivien ja attribuuttien, laatuksiteerien ja standardien sekä esimerkiksi mittarien

kehittämistä ja määrittämistä. Tähän kuuluvat myös brändimarkkinointi, -myynti ja -tuotteistus. Brändin tuotteistaminen sisältää toiminta-, palvelu- ja tuotekonseptit. (Ojanperä, H. 9.10.2013.) Sen jälkeen kun ketjuohjaus on kehittänyt ja määrittänyt brändin yhteistyössä keskijohdon kanssa, brändin johtaminen eli sen toteuttaminen ja ylläpitäminen käytännössä siirtyy keskijohdon vastuulle.

Brändillä johtaminen on arvoilla, tarinoilla ja merkityksillä johtamista. Keskijohdon vastuulla on brändillä johtaminen jokaisessa hotellissa sen oman alabrändin ideologian mukaisesti. Keskijohdon tulee ankkuroida tarina ja filosofia työntekijöidensä arkityöhön, synnyttää brändin mukainen palvelukulttuuri, huolehtia laatukriteerien täyttymisestä, toteuttaa ja kehittää tuotteistusta sekä pitää tarina elävänä vuosi toisensa jälkeen. Tämä on nykyaikaisen palvelujohtamisen vaatimustaso ja uusi johtamisen sekä osaamisen muoto. (Ojanperä, H. 9.10.2013.)



Kuvio 1. Brändijohdamisen ja brändillä johtamisen ero

Yllä oleva kuvio 1 havainnollistaa brändijohdamisen ja brändillä johtamisen eroa. Ketjuohjauksen vastuulla on brändijohdaminen sekä pääbrändin että alabrändien osalta. Ketjuohjaus määrittää, mitä alabrändin halutaan merkitsevän asiakkaille sekä mikä sen tarkoitus on (Aaker & Joachimsthaler 2002, 7). Ketjuohjauksen saatua oman työnsä siihen pisteeseen, että sen voi siirtää organisaatiossa eteenpäin keskijohdon vastuulle, muuttuu se brändillä johtamiseksi. Keskijohto johtaa omia yksiköitään kyseisten alabrändien mukaisesti ja vie alabrändien merkityksiä eteenpäin asiakkaalle saakka.

3.2 Brändillä johtamiseen vaikuttavat tekijät

Vaikuttavilla tekijöillä tarkoitetaan tässä nimenomaan brändillä johtamiseen keskijohdon näkökulmasta vaikuttavia sisäisiä ja ulkoisia tekijöitä. Nämä yhdessä vallitsevan tilanteen kanssa ohjaavat keskijohdon toimintaa, johtamista ja päätöksentekoa, kuten kuvio 2 selventää. Nivala korostaa johtamisen ja johtamistapojen toteutumista toimintaympäristön ja kulttuurin vaikutuksessa, joten johtaminen on kontekstisidonnaista (Seeck 2008, 326). Tämän vuoksi samat ulkoapäin tulevat tekijät muovaantuvat keskijohdon käsittelyssä ja eri yksiköissä hieman erilaisiksi. Työyhteisön toimintakulttuuri on jokaisessa yksikössä omanlaisensa ja sen merkitys tulee huomioida yhtenä brändillä johtamiseen vaikuttavana tekijänä.



Kuvio 2. Brändillä johtamiseen vaikuttavat tekijät

Kuvion 2 mukaisesti johtamiseen vaikuttavat sisäiset ja ulkoiset tekijät sekä toimintaympäristö. Näitä tekijöitä keskijohto käsittelee joko tietoisesti tai tiedostamattaan johtaessaan työyhteisöään, sillä brändillä johtaminen on aina kaikkien tekijöiden summa. Keskijohdolle tulee ulkoapäin esimerkiksi ohjeistuksia, joita se soveltaa brändillä johtamiseen sisältäpäin kumpuavien arvojen ja periaatteiden sekä työyhteisön toimintakulttuurin vaikutuksen mukaisesti. Toki on myös huomioitava, että keskijohdon brändillä

johtaminen vaikuttaa muun muassa toimintaympäristöön eli tekijöiden vaikutus ei ole yhdensuuntaista, vaan kaikki vaikuttavat toisiinsa. Seuraavaksi avataan edellä mainitun jaottelun mukaisesti jokainen brändillä johtamiseen vaikuttava tekijä erikseen.

3.2.1 Sisäiset tekijät

Sisäiset tekijät ovat nimensä mukaisesti sisältäpäin keskijohdon toimintaan keskeisesti vaikuttavia tekijöitä, joita ovat esimerkiksi persoona, motivaatio, sitoutuminen ja henkilökohtaiset arvot. Keskijohdon on oltava sitoutunut yrityksen strategiaan ja brändiin, jotta se voi johtaa brändillä. Keskijohdon sitoutuminen strategiaan voi kuitenkin olla haastavaa, jos strategiaa ei koeta arvokkaaksi (Ahonen & Rautakorpi 2008, 53). Keskijohdon omien arvojen tulisi olla jossain määrin samankaltaisia yrityksen tavoitearvojen kanssa, muuten tavoitearvojen mukainen johtaminen voi olla haastavaa.

Puhekouluttaja ja teologian tohtori Juhana Torkki muistuttaa Helsingin Sanomien artikkelissa johtajia tunteiden merkityksestä johtamisessa ja sen vaikutuksesta työntekijöihin. Tunteet vaikuttavat asioiden tulkintaan ja johtamiseen yhdessä muiden sisäisten tekijöiden kanssa. Tarinoiden avulla saadaan tunteet ja inhimillisyys mukaan johtamiseen, mikä samalla auttaa työntekijöitä sisäistämään johdon sanomaa. (Pystynen 2014, 4–5.) Sisäisten tekijöiden vaikutukseen yhtenä toimintaa ohjaavana tekijänä liittyy olennaisesti myös myöhemmin käsiteltävä merkityksellistämisprosessi.

3.2.2 Ulkoiset tekijät

Ulkoisia vaikuttajia ovat keskijohdon kannalta ulkoapäin tulevat tekijät, joilla tässä tarkoitetaan muun muassa ketjutasolta tulevia päätöksiä, ohjeistuksia, tavoitearvoja, tarinoita, käsikirjoja, valmennuksia ja koulutuksia. Ulkoisia tekijöitä tuodaan ketjutasolta keskijohdon toteutettavaksi, ja näitä keskijohto muovaa omassa yksikössään muiden tekijöiden vaikutuksessa omaan yksikköönsä soveltuviksi. Keskijohto tarvitsee avukseen konkreettisia apuvälineitä ja koulutusta johtaessaan strategian toteutusta organisaatiossa (Salminen 2008, 22). Kun koko henkilöstö saa ylemmän johdon järjestämän koulutuksen, on keskijohdon sen jälkeen helpompi jatkaa omaa työtään strategian jalkauttamiseksi.

Etenkin tuotaessa uutta strategiaa keskijohdon toteutettavaksi on ylimmän johdon tuettava keskijohtoa. Tukemisen välineenä voivat olla kirjalliset ohjeistusmateriaalit, mutta niiden lisäksi tarvitaan valmennusta. Strategia tuodaan organisaatiossa alaspäin tyypillisesti juuri valmennusten ja koulutusten avulla (Aaltonen ym. 2002, 16). Valmennusten ja koulutusten tarkoituksena on saada keskijohto sisäistämään uusi ajattelutapa, jotta johtaminen jatkossa tapahtuisi sen mukaisesti ja organisaatio toimisi suunnitellusti. (Salminen 2008, 161–162.)

3.2.3 Toimintaympäristö

Organisaation toimintaympäristö koostuu fyysisestä rakennuksesta sekä siellä työskentelevistä ihmisistä. Jokaisessa työyhteisössä vallitsee omanlaisensa toimintaympäristö ja organisaatiokulttuuri. Weick (1995, 34) muistuttaa, että ihmiset luovat oman toimintaympäristönsä, joka puolestaan muovaa ihmiset sellaisiksi, kuin he ovat ja vaikuttaa siihen, miten he käyttäytyvät. Luotu toimintaympäristö asettaa rajoja, mutta luo mahdollisuuksia toiminnalle (Weick 1995, 31). Keskijohto vaikuttaa omalla toiminnallaan ja johtamisellaan toimintaympäristöön, mutta keskijohdon toiminta taas pohjautuu osaltaan toimintaympäristöön ja organisaatiokulttuuriin. Keskijohdon ja toimintaympäristön välinen vaikutussuhde voidaan näin ollen lukea kaksisuuntaiseksi.

Organisaatiokulttuureita voi olla monenlaisia vahvoista ja pysyvistä heikompiin. Tavallisesti organisaatiokulttuurista puhuttaessa tarkoitetaan työyhteisössä vallitsevaa johdon luomaa ja juurruttamaa kulttuuria. Kulttuuri syntyy vuorovaikutuksessa muihin ihmisiin ja muotoutuu oman käytöksen ja toiminnan kautta. Keskijohto voi yrittää muuttaa olemassa olevaa organisaatiokulttuuria, mutta tämän voivat tehdä haasteelliseksi muun muassa vallitsevat kulttuurisidonnaiset opitut, odotetut ja omaksutut toimintatavat. (Schein 2010, 21.) Sen vuoksi on tärkeää, että keskijohto huomioi ja tiedostaa toimintaympäristön ja kulttuurin vaikutuksen sekä omaan että työntekijöiden käyttäytymiseen.

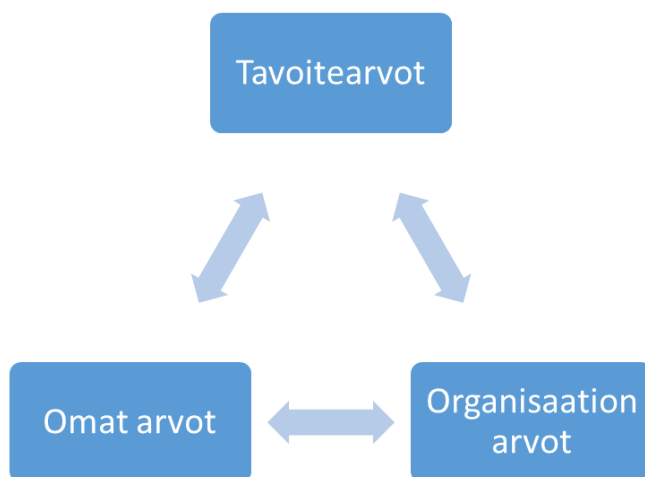
3.3 Brändillä johtamista tukevat tekijät

Arvot, tarinat ja merkitykset tukevat brändillä johtamista ja ne ovat tiiviisti yhteydessä toisiinsa. Arvojen pohjalta syntyvät tarinat, joiden avulla luodaan merkityksiä ja merkitysten luomiseen puolestaan vaikuttavat arvot. Kaikki nämä yhdessä muodostavat jat-

kuvan toisiinsa vuorovaikutuksessa olevan brändillä johtamisen perustan. Brändillä johtamisen tulisi tapahtua arvojen, tarinoiden ja merkitysten kautta. Ne on osin määritelty jo ketjuohjauksessa, osin keskijohdon toimesta ja osin ne muovaantuvat tai syntyvät arjen johtamisessa. Arvoja, tarinoita ja merkityksiä avataan tarkemmin seuraavissa alaluvuissa. Syventyminen erikseen jokaiseen edellä mainittuun brändillä johtamista tukevaan tekijään auttaa hahmottamaan kokonaisuutta paremmin.

3.3.1 Arvot

Arvot ovat pitkäaikaisia ja hitaasti muuttuvia asioita, joita arvostetaan ja pidetään tärkeinä sekä tavoittelemisen arvoisina. Keskijohdon toimintaan vaikuttavat omat sisäiset arvot, organisaatiokulttuurin arvot sekä strategiatyön tuloksena laaditut organisaation tavoitearvot. (Kehusmaa 2010, 86–87.) Alla oleva kuvio 3 esittää tavoitearvojen, keskijohdon omien arvojen ja organisaatiokulttuurin arvojen välistä suhdetta. Kaikki arvot vaikuttavat toisiinsa ja johtaminen perustuu niihin. Keskijohdon tulee muovata organisaatiokulttuurin arvoja ja tuloksena tulisi päästä tavoitearvojen toteuttamiseen jokapäiväisessä työskentelyssä.



Kuvio 3. Arvojen välinen yhteys keskijohdon näkökulmasta (Kehusmaa 2010, 86–91)

Johtamisen tulee olla linjassa tavoitearvojen kanssa. Yrityksen tavoitearvojen toteuttaminen edellyttää yleensä muutoksia organisaatiokulttuurin arvoihin, toimintamalleihin ja pelisääntöihin. Keskijohdon on pyrittävä aktiivisesti muuttamaan työskentelyään ja sitä kautta koko työyhteisön työskentelyä tavoitearvojen suuntaan. Tämä ei tietysti ta-

pahdu hetkessä, mutta olennaista on, ettei johtamisessa näy ristiriitaa keskijohdon omien arvojen ja tavoitearvojen suhteen. Omien arvojen vastainen toiminta ei ainakaan pidemmän päälle tuota tulosta, joten tavoitearvojen olisi hyvä olla lähellä keskijohdon omia arvoja. Arvoilla johtamista ei pidetä kovin uskottavana, jos teot ja sanat eivät koh-
taa, sillä pienetkin asiat merkitsevät ja kaiken toiminnan on oltava tavoitearvojen mu-
kaista. (Kehusmaa 2010, 88–89.) Sanoilla ei ole siinä vaiheessa merkitystä, kun teot pal-
jastavat johtamisen taustalla olevat arvot ja keskijohdon oikeasti tärkeänä pitämät asiat
(Lee, Fabish & McGaw 2005). Organisaatiokulttuurin arvot ja toimintamallit syntyvät
kokemusten, vuorovaikutusten ja näkemysten vaihdon kautta. Muutos kohti tavoitear-
voja, niin omien kuin organisaatiokulttuurin arvojen kannalta, on hidasta ja pitkäjänteis-
tä työtä. (Kehusmaa 2010, 89–91.)

Kauppisen vuonna 2001 toteuttama arvotutkimus paljasti, että suomalaisista organisaatioista 88 % oli laatinut organisaatiolleen yhteiset tavoitearvot, mutta vain viidennes tavoitearvonsa valinneista yrityksistä oli määritellyt niille sisällön. Yritykset käyttävät aikaansa tavoitearvojensa löytämiseen ja jotkut myös niiden määrittämiseen, mutta tavoitearvojen jalkauttaminen jää usein vaillinaiseksi. Monesti puhe tavoitearvoista voidaan kokea arvohelinänä, jos lupaukset ja muutokset jäävät vain puheen tasolle, eikä tavoitearvoja ole tuotu käytäntöön. (Kauppinen 2002, 75.) Keskuskauppakamarin Yrityskulttuuri 2006 -tutkimuksen mukaan 81 % yritysjohtajista ja 64 % työntekijöistä kertoi, että heidän yrityksessään tavoitearvot oli määritetty. Tavoitearvojen mukaiseen toimintaan käytännössä uskoi 95 % yritysjohtajista ja 62 % työntekijöistä. (Kehusmaa 2010, 87.) Yritysjohdon ja työntekijöiden näkemykset tavoitearvojen toteutumisesta käytännössä poikkeavat selkeästi toisistaan, mikä voi tarkoittaa sitä, ettei tavoitearvoja ole kyetty johtamaan onnistuneesti. Halliday korostaa arvojen tärkeyttä johtamisessa. Tavoitearvot tulee ymmärtää, niille on oltava uskollinen ja niitä tulee toteuttaa johdonmukaisesti. (Sheppardson & Gibson 2011, 36.)

Yrityksen tavoitearvoilla, silloin kun ne toteutuvat arjessa, koetaan olevan vaikutusta yrityksen menestymiseen (Lee, Fabish & McGaw 2005). Yleisesti ottaen yritysten tavoitearvot voidaan jakaa neljään kategoriaan: taloudellisiin arvoihin, asiakasarvoihin, yhteistyöarvoihin ja kehitykseen liittyviin arvoihin. Taloudellisilla arvoilla tarkoitetaan kannattavuutta, tuloksellisuutta ja tuottavuutta. Asiakasarvot pitävät sisällään asiakas-

keskeisyyden, asiakastyytyväisyyden ja asiakaspysyvyyden. Yhteistyöarvot kuvaavat organisaation sisäistä toimintaa. Kehitykseen liittyvät arvot puolestaan korostavat jatkuvan kehittymisen ja uudistumisen tärkeyttä niin ihmisissä kuin tuotteissa ja palveluissa. (Kauppinen 2002, 76–77.)

3.3.2 Tarinan voima

Tarina on juonellinen kertomus, jonka henkilöt herättävät tunteita tarinan kertojassa ja vastaanottajassa symbolien merkitysten avulla. Kertomuksessa henkilö pyrkii selvittämään haasteet saavuttaakseen jonkin päämäärän. Tarinan vastaanottaja tulkitsee tarinaa ja miettii sen merkityksellisyyttä, miksi tarina on kerrottu ja miksi se on tärkeä. Tarinan kertoma on aina riippuvainen tarinan vastaanottajasta, sillä jokainen tulkitsee tarinaa pohjautuen omiin aiempiin kokemuksiin, mielenkiinnonkohteisiin ja arvomaailmaan. Tulkinta on aina yksilöllinen, monen asian summa. (Signorelli 2012, 30–31, 33–34.)

Tarinoiden merkitystä tänä päivänä korostetaan kaikkialla. Mielenkiintoista on, miksi tarinat ovat juuri nyt pinnalla, sillä ne ovat olleet olemassa jo alkua ajoilta asti, ja joka sekunti jossakin päin maailmaa joku kertoo tarinaa (Signorelli 2012, 23–24). tarinat myyvät, herättävät ihmisten mielenkiinnon ja jäävät paremmin mieleen kuin irralliset asiat. Tarina on enemmän kuin vain yksi työkalu, sen avulla kannustetaan ihmisiä toimimaan halutulla tavalla, kommunikoidaan, välitetään arvoja, jaetaan tietämystä ja johdatellaan tulevaan (Denning 2011, 9). Yritykset voivat hyödyntää tarinoita esimerkiksi strategian jalkauttamisessa, tavoitearvojen havainnollistamisessa ja brändillä johtamisessa. Tarinan muodossa kuvattu yrityksen strategia on todennäköisesti paljon ymmärrettävämpi ja selkeämpi kuin nippu vaikeita termejä. Hyvä tarina yhdistää erilliset asiat, mikä innostaa ja ohjaa toimintaa (Weick 1995, 61).

Tarinat ajatellaan monesti tositapahtumiin tai fiktiivisiin kertomuksiin perustuviksi. Ne ovat myös koko ajan läsnä ja voidaan ajatella, että elämme tarinoissa. Kaikki, mitä tapahtuu ja jokainen kohtaaminen on oma tarinansa. Merkityksellinen tarinankerronta on tyypillisesti puheen, kuvien, kehonkielen tai tekstin muodossa (Boje 2008, 51). Keski-johto hyödyntää erityyppisiä tarinankerronnan muotoja eri tilanteissa. Tarinankerronta on tehokkainta, kun tietää, mitä keinoja käyttää milloinkin. (Denning 2011, 7.) Keski-

johto kertoo tarinoita, kun se ohjeistaa työntekijöitä toimimaan halutulla tavalla. Yksinkertaisesti tarina voi olla esimerkki, joka auttaa ymmärtämään ja muistamaan asian (Denning 2011, 6). Toinen asia on, hyödynnetäänkö tarinoita tai tarinallisuutta tietoisesti johtamisessa.

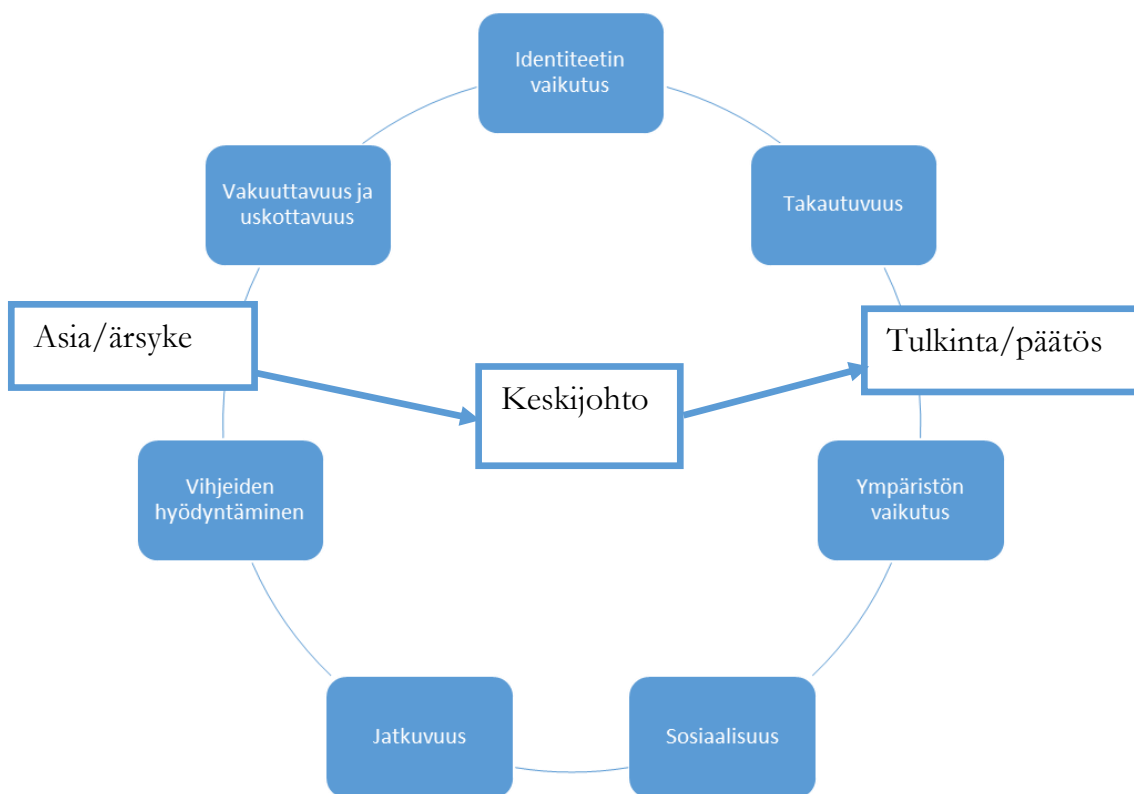
3.3.3 Merkitykset ja merkityksellistämisen prosessi

Merkitysten avulla ihmiset ymmärtävät, miksi jokin asia on tärkeä. Juuti ja Huhtala korostavat merkitysten olevan sidoksissa johtamiseen, jonka avulla organisaatiossa rakennetaan, muokataan ja tuotetaan merkityksiä (Seeck 2008, 327). Weick on tutkinut jo pitkään merkityksellistämistä. Hän käyttää kirjoituksissaan luomaansa termiä sensemaking, joka voidaan suomentaa järkeistämiseksi ja merkityksellistämiseksi. Hän kuvaa merkityksellistämisen jatkuvaksi prosessiksi, joka erottaa sen monesti termille synonyymina käytetyistä sanoista ymmärtäminen ja tulkitseminen. (Weick 1995, 16.) Mante-re (2000, 92) puolestaan avaa pro gradu -työssään termin juuri kommunikaation, tulkitsemisen, omaksumisen ja toteuttamisen prosessiksi. Weick (1995, 13–14) perustelee omaa kantaansa sillä, että tulkinnan tekemiseksi tulee ensin käydä lävitse merkityksellistämisen prosessi, joka on kokonaisuudessaan paljon laajempi kuin vain tulkinta jostakin asiasta.

Merkityksellistämisen prosessia havainnollistaa seitsemän tunnusomaista tekijää, jotka ovat identiteetin vaikutus, prosessin takautuvuus, toteutus ympäristön vaikutuksessa, sosiaalisuus, jatkuvuus, saatavilla olevien vihjeiden hyödyntäminen sekä vakuuttavuus ja uskottavuus enemmän kuin täsmällisyys ja oikeellisuus (Weick 1995, 17). Prosessin tekijät olisi hyvä tiedostaa, jotta niitä voi hyödyntää omassa toiminnassaan, etenkin keski-johto omassa roolissaan ja brändillä johtamisessa. Seuraavaksi avataan lyhyesti jokainen prosessin tekijä.

Identiteetti on koko prosessin lähtökohta. Sen tarkastelussa on aina kyse siitä, kuka havainnoi mitä ja miten. Merkityksellistämisen prosessi on takautuva, sillä siihen vaikuttavat aiemmat kokemukset. Päätökset tehdään aina kokemusten pohjalta, vaikka sitä ei tietoisesti ajattelisikaan. Ihmiset ovat itse luomassa omaa ympäristöään, joka sitten vaikuttaa heidän toimintaansa. Liian usein kuvitellaan, että ympäristö vain tuodaan eteen,

mutta todellisuudessa aktiiviset ihmiset luovat ympäristöönsä näköisekseen ja passiiviset ihmiset tyytyvät toimimaan siinä. Merkityksellistämisen prosessi ei ole koskaan eristyksissä muista ihmisistä, joten voidaan sanoa, että prosessi on sosiaalinen. Ihmiset merkityksellistävät koko ajan kaikkea. Sen vuoksi merkityksellistämisen prosessi on jatkuva prosessi, jolle ei voida määritellä alkua tai loppua. Saatavilla olevia vihjeitä kerätään, muovataan ja hyödynnetään asiayhteyden ja omien mieltymysten mukaisesti merkitysten rakentamisessa. Prosessissa korostetaan muun muassa asioiden uskottavuutta, mieleenpainuvuutta, tunteiden ja ajatusten vangitsemista ja työstämisen hauskuutta. On hyvä, mikäli asiat olisivat myös paikkansapitäviä ja virheettömiä, mutta se ei ole niin oleellista, sillä suodatettu tieto ei koskaan voi olla täysin täsmällistä. (Weick 1995, 20, 29, 31, 40, 43, 49, 50, 60–62.)



Kuvio 4. Merkityksellistämisen prosessin ja keskijohdon toiminnan välinen yhteys (Weick 1995, 17)

Tässä työssä merkityksellistämisprosessi näkyy keskijohdon toiminnassa. Keskijohto, kuten jokainen ihminen, merkityksellistää koko ajan kaikkea. Kuvio 4 auttaa hahmottamaan merkityksellistämisprosessin jatkuvuuden ja sen liittymisen tähän työhön. Keskijohto, esimerkiksi päätöstä tehdessään, käy sisällään lävitse jonkin asian tai ärsykkeen käynnistämän merkityksellistämisprosessin. Tästä seuraa tulkinta asiasta, minkä jälkeen keskijohto on valmis tekemään päätöksen.

4 Tutkimusasetelma

Tässä luvussa esitetään tutkimusasetelma, joka sisältää toimeksiantajan esittelyn, tutkimusmenetelmän, tutkimusaineiston keräämisen ja analysoinnin. Tutkimusasetelma pyritään kuvaamaan tarkasti, jotta tutkimuksen luotettavuutta voitaisiin analysoida ja tutkimus olisi toistettavissa. Tutkimuksen avulla pyrin saamaan vastaukset asetettuihin tutkimusongelmiin: Minkälaisia haasteita ja hyötyjä kahden eri alabrändin yhtäaikaiseen johtamiseen liittyy? Miten arvoja hyödynnetään brändillä johtamisessa? Miten tarinat esiintyvät osana brändillä johtamista? Miten ketjuohjauksen toiminnan koetaan tukevan brändillä johtamista?

4.1 Toimeksiantajan esittely

Opinnäytetyön toimeksiantaja on SOK:n Matkailu- ja ravitsemiskaupan ketjuohjaus, joka tuottaa hotelleille ja ravintoloille hankinta-, asiantuntija- ja tukipalveluita sekä vastaa strategisesta ohjauksesta ja ketjujen kehittämisestä. SOK:n tytäryhtiö Sokotel Oy ja alueosuuskaupat harjoittavat Suomessa matkailu- ja ravitsemiskauppaa, johon kuuluvat ravintolaketjut, erillisravintolat ja hotelliketjut Sokos Hotels ja Radisson Blu. (S-kanava 2012.) Sokos Hotelleja on yhteensä yli 50, ja Sokos Hotels -ketju on Suomen laajin. Vanhimmat hotellit ovat jo ylittäneet 80 vuoden iän ja ketjunimikin on ollut käytössä noin 40 vuotta. Ketju kuitenkin uudistuu nyt uusien alabrändien myötä, sillä asiakkaiden mieltymykset ja kulutustottumukset muuttuvat ja niihin on pystyttävä vastaamaan. (Salo 2013, 2.) Alkuvuonna 2013 ilmestyi Sokos Hotellien ensimmäinen alabrändi Solo by Sokos Hotels ja saman vuoden keväänä heti perään Break by Sokos Hotels. Viimeisin tulokas on Original by Sokos Hotels, jonka lanseeraus on parhaillaan meneillään. Jokaisen alabrändin kehityksessä on työryhmän muodossa ollut mukana pieni joukko edustajia Sokotel Oy:stä sekä alueosuuskaupoista.

Hotellinjohtajilla voi olla johdettavanaan yksi tai useampi eri alabrändin hotelli tai useampi saman alabrändin hotelli. Alabrändien yhdistelmiä voivat olla Solo ja Original, Break ja Original tai kaksi Original-hotellia. Tässä opinnäytetyössä tarkastelu painottuu kahden eri alabrändin yhtäaikaiseen johtamiseen eli brändillä johtamiseen Solo ja Original - sekä Break ja Original -yhdistelmissä. Henkilökunta ja esimiehet ovat saaneet

koulutusta alabrändeittäin, mutta kaikki hotellit eivät ole vielä ehtineet käydä koko henkilökunnan Original-koulutuksia. Koulutuksissa henkilökunnalle selvennetään alabrändin ideologiaa ja luodaan tavoitearvojen pohjalta työyhteisön omat pelisäännöt, joihin kaikki sitoutuvat.

Sokos Hotelleissa jokaisella alabrändillä on omat tavoitearvonsa, kuitenkin niin, että kaksi neljästä tavoitearvosta on kaikissa samat. Toinen näistä yhteisistä tavoitearvoista on Kauppisen jaottelun mukaan yhteistyöarvo, joka on organisaation sisäistä toimintaa. Toinen tavoitearvoista puolestaan edustaa kehitykseen liittyviä arvoja, niin yksilö- kuin yritystasolla. Kaksi alabrändeittäin vaihtuvaa tavoitearvoa kuvaavat sekä asiakaskeskeyttä että yksilön toimintaa, eli ne edustavat asiakas- ja yhteistyöarvoja. Kaikkien alabrändien omat tavoitearvot on muotoiltu korostamaan juuri kyseisen alabrändin ideologiaa. Solo by Sokos Hotels hakee yksilöllisyyttä ja tyylikkyyttä. Break by Sokos Hotels puolestaan yllyttää rikkomaan rajoja ja välittämään elämäniloa. Original by Sokos Hotels korostaa sydämellisyyttä ja aitoutta. Alabrändikohtaiset tavoitearvot ovat tämän opinnäytetyön liitteenä (liite1). Sokos Hotellien jokaisella alabrändillä on myös oma tarinansa (liitteet 2–4), joka kuvastaa kyseisen alabrändin ideologiaa ja merkitystä.

Ketjuohjauksen hotellinjohtajille antama tuki sisältää muun muassa alabrändikohtaiset tavoitearvot, tarinat, valmennukset ja ohjeet. Muita ketjuohjauksen tarjoamia apuvälineitä on esimerkiksi Pulssi, muutosjohtamisen työkalu, jota hyödynnetään työyhteisössä brändillä johtamisen apuna. Pelkästään keskijohdolle suunnattuja materiaaleja ei juurikaan ole, vaan ohjeistavat materiaalit, kuten johdon käsikirja on suunnattu kaikille esimiehille ja alabrändikohtaiset perehdytysoppaat koko henkilöstölle. Kaikille hotellinjohtajille ja hotellipäälliköille pidetään kaksi kertaa vuodessa koulutuspäivät. Uusien alabrändien myötä jokainen hotellinjohtaja on valinnut omasta yksiköstään palveluvastavan, josta käytetään nimitystä coach. Coachien tehtävänä on huolehtia alabrändiin liittyvistä asioista ja niiden näkymisestä joka osastolla yhdessä muiden esimiesten ja hotellinjohtajan kanssa.

4.2 Tutkimusmenetelmä

Opinnäytetyön empiirisessä osiossa on käytetty kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää. Laadullinen tutkimusmenetelmä on valittu, koska työssä halutaan selvittää keskijohdon kahden eri alabrändin yhtäaikaiseen brändillä johtamiseen liittyviä haasteita ja hyötyjä. Kyseistä aihetta ei ole tutkittu aiemmin, joten laadullinen tutkimusmenetelmä antaa mahdollisuuden paljastaa jopa uusia näkökulmia aiheeseen liittyen (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 94–95). Kvalitatiivinen tutkimus on tyypillisesti kokonaisvaltaista tiedonhankintaa, joka toteutetaan esimerkiksi haastattelun avulla. Tutkimusmenetelmä suosii ihmistä aineiston kerääjänä ja tutkimussuunnitelmaa voidaan muokata olosuhteiden mukaan. Laadullisen tutkimuksen avulla pyritään paljastamaan ennalta odottamattomia asioita, jonka vuoksi aineistoa tarkastellaan yksityiskohtaisesti. Kohdejoukon valinta on tarkoituksenmukaista eli tutkimuksen kohteiksi otetaan perustellen valitut henkilöt. Tapauksia ja aineistoa käsitellään ainutlaatuisina. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 164.)

Opinnäytetyön tutkimuksen kohteena ovat Suomen Sokos Hotellien kahta alabrändiä yhtä aikaa johtavat hotellinjohtajat pois lukien toimialajohtajat. Ojasalon, Moilasan ja Ritalahden (2009, 109) mukaan kyseisiä hotellinjohtajia kutsutaan havaintoyksiköiksi, jotka muodostavat yhdessä kohdejoukon. Koko kohdejoukkoa tutkimalla saadaan mahdollisimman luotettavaa tietoa tutkittavasta aiheesta (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 109). Tässä tapauksessa kohdejoukko pitää sisällään kuusi hotellinjohtajaa, joista viisi osallistui tutkimukseen. Laadullinen tutkimusmenetelmä sisältää yleensä vain vähän tutkittavia, mutta analysoitavaa aineistoa, kuten litteroituja eli auki kirjoitettuja haastatteluja, kertyy sitäkin enemmän (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 94).

4.3 Tutkimusmenetelmän luotettavuus

Tutkimusmenetelmää valitessa on syytä kiinnittää huomiota siihen, kuinka luotettavasti ja toistettavasti tutkimusmenetelmä mittaa juuri haluttua ilmiötä. Tutkimusmenetelmän luotettavuutta voidaan arvioida sen yhdenmukaisuuden, tarkkuuden, subjektiivisuuden ja objektiivisuuden sekä ilmiön jatkuvuuden kautta. Tutkimusmenetelmän yhdenmukaisuudella tarkoitetaan sitä, miten eri indikaattorit mittaavat samaa asiaa. Laadullisessa haastattelututkimuksessa voidaan tutkimusmenetelmän tarkkuutta lisätä kysymällä sa-

moja asioita eri muodoissa saman haastattelutilanteen aikana. Tämä voi vähentää virheitä, joissa haastateltava ymmärtää kysymyksen eri tavoin kuin tutkija on sen ajatellut. Subjektiiivisuudella ja objektiivisuudella tarkoitetaan, miten muut ymmärtävät tutkimuksen tekijän tarkoituksen ja miten tutkijan ominaisuudet sekä tausta vaikuttavat haastattelussa saataviin tietoihin. Ilmiön jatkuvuudella tarkoitetaan ilmiön pysyvän jatkuvasti eri aikoina samankaltaisena. (Hiltunen 2009.)

Valitun tutkimusmenetelmän luotettavuutta on pyritty parantamaan tutkimuksen eri vaiheiden tarkalla kuvauksella. Tämä auttaa lukijaa hahmottamaan tutkimuksen etene-
misen kokonaisuudessaan ja tutkijasta lähtöisin olevien tekijöiden vaikutusta haastatte-
luihin sekä koko tutkimukseen. Tutkimusmenetelmän tarkkuutta on lisätty kysymällä
haastatteluissa samasta aiheesta useampia kysymyksiä eri muodoissa. Haastateltaville on
esitetty tarkentavia kysymyksiä, mikäli vastaukseen on kaivattu lisätietoa tai haastatelta-
va on ymmärtänyt kysymyksen eri tavalla kuin on tarkoitettu. Tutkimuksen aiheena
oleva brändillä johtaminen on itsessään samankaltaisena pysyvä ilmiö, mutta tämän
opinnäytetyön haastattelututkimusta tehdessä hotellinjohtajat olivat vasta saaneet joh-
dettavakseen kaksi eri alabrändiä. Myöhemmin samaa ilmiötä tutkittaessa on tilanne
hieman erilainen kuin nyt, koska brändillä johtaminen yhtä aikaa kahdessa eri alabrän-
dissä on vakiintunut.

4.4 Teemahaastattelu

Tutkimuksessa on käytetty haastattelumenetelmänä puolistrukturoitua teemahaastatte-
lua. Teemahaastattelu etenee nimensä mukaisesti valittujen teemojen varassa, eikä siinä
ole tarkan kaavan mukaan eteneviä kysymyksiä. Kysymyksiä aihepiiristä on teemahaas-
tattelussakin mietitty etukäteen, mutta niiden järjestystä voidaan muuttaa ja tarvittaessa
esittää täydentäviä lisäkysymyksiä haastattelun edetessä. Keskeisessä asemassa ovat ih-
misten tulkinnat, ajatukset, kokemukset ja heidän asioilleen antamansa merkitykset.
(Hirsjärvi & Hurme 2008, 48.)

Teemahaastatteluun valitut teemat pohjautuvat tutkittavasta aiheesta jo ennalta tiedet-
tyyn. Valittujen teemojen pohjalta syntyy viitekehys haastattelulle, jonka tiukkuus voi
vaihdella tarkoista etukäteen suunnitelluissa kysymyksissä pysymisestä intuitiivisten ha-

vaintojen sallimiseen. Teemahaastattelun yhdenmukaisuuden taso vaihtelee paljon. Voidaan miettiä, tulisiko kaikki haastattelut toteuttaa saman kaavan mukaan ja pitäisikö kaikki kysymykset esittää haastatelluille samassa järjestyksessä samoin sanoin. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 75.). Tässä opinnäytetyössä teemahaastattelun kysymysrunko (liite 6) on suunniteltu tietoperustan pohjalta ja haastattelut on toteutettu kysymysrunkoa mukailleen. Haastattelutilanteessa on hyödynnetty teemahaastattelun tuomaa joustavuutta antamalla mahdollisuus tarttua asioihin, joita ei välttämättä ole osattu ottaa huomioon ennen haastattelua.

4.5 Tutkimusaineiston kerääminen ja analysointi

Opinnäytetyön rajauksen mukaisesti haastateltaviksi valikoituivat hotellinjohtajat, joilla on johdettavanaan alabrändien yhdistelmistä joko Solo ja Original tai Break ja Original. Sovimme toimeksiantajan kanssa, että he lähettävät sähköpostitse viestin haastateltaville, sillä se lisää todennäköisyyttä saada mahdollisimman moni mukaan tutkimukseen. Sähköposti sisälsi opinnäytetyön aiheen, tietoja haastattelusta ja pyynnön lupautua haastateltavaksi. Tämä tapa osoittautui toimivaksi, sillä viisi kuudesta suostui haastateltavaksi, vain yhtä henkilöä ei tavoitettu. Sovin sähköpostitse erikseen jokaisen hotellinjohtajan kanssa haastatteluajan ja -paikan sekä kerroin lähettäväni noin viikkoa ennen haastattelua muutaman kysymyksen haastatteluun valmistautumista varten. Etukäteen lähetetyt kysymykset (liite 5) liittyivät eri teemakokonaisuuksiin. Ne antoivat haastateltaville mahdollisuuden tutustua tulevan haastattelun teemoihin. Haastattelut toteutettiin maaliskuussa 2014 kahdenkeskisinä tapaamisina eri hotellien tiloissa, yksi suljetussa tilassa ja muut aulatilaisissa. Haastattelut kestivät tunnista reiluun tuntiin ja ne nauhoitettiin litterointia varten.

Haastattelut etenivät etukäteen suunniteltujen teemoitettujen kysymysten perusteella, mutta tilanteesta riippuen väliin esitettiin lisäkysymyksiä, kysymysten sanamuotoja muutettiin ja kysymysten järjestys saattoi hieman vaihdella. Haastatteluissa käytetty kysymysrunko (liite 6) on jaettu kuuteen eri teemaan, joita ovat brändillä johtaminen arjessa, arvot, tarinat ja merkitykset, brändillä johtamisessa tapahtuneet muutokset ja ketjuohjaus brändillä johtamisen tukena. Haastattelun alkuun esitettiin muutamia taustakysymyksiä itse haastateltavasta sekä perustiedoista pohjustamaan osaa teemoitetuista

kysymyksistä. Nämä kysymykset on merkitty haastattelurunkoon *-merkillä. Lopuksi haastateltavalla oli vielä mahdollisuus esittää muita ajatuksia aiheeseen liittyen.

Ensimmäisen haastattelun jälkeen taustakysymyksiin lisättiin kysymys: Onko teillä ollut vielä henkilökunnan Original-koulutukset? Myös ensimmäisessä haastattelussa tähän tuli vastaus muussa yhteydessä, vaikka kysymys ei silloin vielä ollut mukana. Tämä nimittäin vaikutti moniin vastauksiin, sillä koulutuksessa luotiin tavoitearvojen pohjalta pelisäännöt ja toimintatavat yhdessä koko henkilöstön voimin. Muita pieniä muutoksia ensimmäisen haastattelun jälkeen tehtiin kysymykseen: Oletko tyytyväinen tämänhetkiseen tilanteeseen vai olisiko parempi johtaa vain yhtä alabrändiä, jos saisit itse valita? Tähän lisättiin loppuun tuo ”jos saisit itse valita”, koska muuten olisi voinut tulla pelkästään vastauksia, joissa ei oteta kantaa asiaan. Merkityksiin liittyen kysymysrunko sisältää ainoastaan yhden kysymyksen, jota täydennettiin ensimmäistä kysymystä avaavalla kysymyksellä: Mitä brändillä johtaminen ja uudet alabrändit merkitsevät sinulle? Tämä lisättiin, koska merkityksiin liittyvä kysymys koettiin haastavaksi.

Tutkimusaineiston sisällönanalyysin menetelmänä on käytetty aineistolähtöistä eli induktiivista laadullisen aineiston analyysia (Tuomi & Sarajärvi 2013, 108). Aineiston analysointi aloitettiin litteroimalla haastattelut sanatarkasti ja aineisto käsiteltiin anonyymisti. Litteroitua aineistoa kertyi yhteensä noin 61 sivua. Litteroidut haastattelut luettiin huolella lävitse ja sisältöön perehdyttiin. On tärkeää pitäytyä tarkkaan rajatussa ilmiössä ja kertoa siitä kaikki, muttei lähteä raportoimaan vastauksissa mahdollisesti esiin tulleita muita kiinnostavia asioita (Tuomi & Sarajärvi 2013, 92). Aineistosta karsittiin tutkimuksen kannalta pois vain täysin epäolennaiset asiat, jonka jälkeen aineisto jaoteltiin kysymysten mukaan Excel-taulukkoon ja tulostettiin aineiston pelkistystä varten. Pelkistämällä tarkoitetaan tässä aineiston pilkkomista osiin värikyniä koodauksen apuna käyttäen, hakemalla pelkistettyjen ilmausten yhdistäviä tekijöitä alleviivaamalla aineistoa värien avulla. Tämän jälkeen samaa tarkoittavat ilmaukset ryhmiteltiin ja yhdisteltiin omiksi luokikseen sekä nimettiin luokat niitä kuvaavilla käsitteillä. Seuraavaksi edellä muodostuneet luokat yhdistettiin yhä edelleen samankaltaisten luokkien kanssa, minkä avulla saatiin muodostettua yläkategoriat. Luokkien muodostumista selventämään laadittiin kuvio (liite 7), joka havainnollistaa kategorioiden syntymistä esimerkin avulla.

5 Tutkimustulokset

Tutkimustulokset esitetään induktiivisen sisällönanalyysin avulla muodostuneiden yläkategorioiden jaottelun mukaisesti. Jokainen yläkategoria käsitellään erikseen omassa alaluvussaan: keskijohdon rooli brändillä johtamisessa, arvot osana brändillä johtamista, tarinat brändillä johtamisen tukena, brändiuudistuksen tuomat hyödyt ja haasteet sekä ketjuohjauksen tuki brändillä johtamiseen ja kehitysehdotukset. Kaikki haastatellut kertoivat katsoneensa ennakkoon lähetetyt kysymykset lävitse ja osa oli tehnyt niiden pohjalta muistiinpanoja.

Haastateltavilla on useiden vuosien kokemus hotellinjohtajana olemisesta ja lähestulkoon kaikilla on ollut ennen alabrändejä yhtä aikaa johdettavanaan useampi hotelli. Kukaan haastateltavista ei ollut mukana Original-alabrändin työryhmätyöskentelyssä, mutta suurin osa haastateltavista oli ollut kehittämässä toista johdettavanaan olevaa alabrändiä. Alabrändien koko henkilökunnan koulutuksista Original-koulutukset olivat vielä kesken, vain yhden haastateltavan hotelli oli sen käynyt. Muille koulutus on tulossa kevään kuluessa. Tuloksia avattaessa Solosta ja Breakista puhutaan yleisesti toisena alabrändinä ja Originalista puhutaan sen omalla nimellä. Tämä sen vuoksi, ettei vastauksia pysty yhdistämään tiettyihin haastateltuihin. Samasta syystä litteroiduista haastatteluista otettuja suoria lainauksia ei ole kooditettu. Suoria lainauksia on otettu kattavasti kaikkien haastateltavien vastauksista.

5.1 Keskijohdon rooli brändillä johtamisessa

Haastateltavat listasivat useita eri asioita, joita heidän brändillä johtamisensa arjen työskentelyssä sisältää. Kaikki haastateltavat kokivat oman roolinsa brändillä johtamisessa tärkeäksi. Tässä alaluvussa esitetään keskijohdon rooliin liittyvät tulokset jaoteltuna seuraavasti: läsnäolo, esimerkillä johtaminen, ihmisten johtaminen, kulttuurinen muutos, palvelutason ylläpitäminen ja muut brändillä johtamiseen kuuluvat tehtävät. Arvot ja arvojen kautta johtaminen nousivat esiin osana keskijohdon brändillä johtamista. Arvot käsitellään tarkemmin seuraavassa alaluvussa omana teemakokonaisuutenaan.

Brändillä johtamisessa kaikkien haastateltavien aika jakaantui eri hotelleissa meneillään olevien asioiden ja tapahtumien mukaan, ei niinkään itse brändin mukaan. Osa haastateltavista mainitsi suunnittelevansa ajankäyttönsä ja sijaintinsa eri hotelleissa etukäteen. Alabrändien asioille tulee varata aikaa ja ne on pitänyt ottaa tosissaan, jotta eivät jää kiireessä tekemättä. Suurin osa käyttää tällä hetkellä aikaa enemmän Originalin parissa, sillä sitä lanseerataan parhaillaan. Noin vuosi sitten ajankäyttö painottui toisen alabrändin työstämiseen. Suurin osa pyrkii jakamaan aikansa suurin piirtein tasaisesti eri hotellien välillä ja olemaan **läsnä** sekä näkyvillä hotelleissa. Yksi haastateltavista pohti, että voisi olla paljon enemmän läsnä ja näkyvillä hotelleissa.

Osa haastateltavista painotti nimenomaan oman ja esimiesten läsnäolon tärkeyttä arjessa, jotta voidaan antaa enemmän palautetta molempiin suuntiin. Palautteen antamista on lisätty ja asioihin puututaan nopeammin kuin aiemmin, oli se sitten positiivista tai kehittävää palautetta. ”Mikään ei oo niin pientä, ettei vois mennä niinku sanoo henkilölle, et hei mä sain tällasen palautteen, et mitä silloin tapahtu ja mitä siin tehtiin ja näin, et tota et tällaset asiat on muuttunu.” Yksi haastateltavista kertoi harrastavansa päivittäin ”management by walkingia” eli liikkumista talossa ja keskustelemista henkilökunnan kanssa. Toinen haastateltavista muistutti, ettei sähköpostilla voi johtaa, vaan on itse oltava läsnä paikan päällä. Hän muistutti myös, että välillä tulee mennä katsomaan ja kiertelemään paikkoja hotellissa asiakkaan silmin. Tällöin voi puuttua mahdollisiin virheisiin ja tehdä korjauksia toimintaan.

Jokainen haastateltavista painotti brändillä johtamisen olevan ihmisten johtamista oman **esimerkin** kautta. Oman tekemisen merkitystä korostettiin, johtajan tulee itse olla aktiivinen ja näyttää esimerkkiä. ”Kylhä se oma tekeminen ja oma esimerkki on kaikista kovin juttu.” Se edellyttää, että on itse sisäistänyt alabrändit ja vie niitä työyhteisössä eteenpäin, jotta lopulta jokainen työntekijä sisäistää alabrändit osaksi arjen toimintaa. Yksi haastateltavista mainitsi, että esimerkin näyttäminen saattaa helposti unohtua kiireessä, mutta sitä pitäisi muistaa tehdä enemmän. Esimerkin näyttäminen voi olla hyvin arkinen juttu, kuten auttaminen aamiaissalissa, kun sen aina vaan tajuaisi arjen keskellä tehdä. Alabrändien pitäisi olla niin sisäistettynä, että tekemiset tulisivat itsestään. Yksi haastateltavista kertoi johtaneensa aina esimerkin kautta ja kannustaneensa sekä inspiroineensa henkilökuntaa, mutta nyt yhdessä tekeminen ja yhteishenki ovat

korostuneet entistä enemmän. Hän koki, että koko työyhteisö on muuttunut entistä tiiviimmäksi ja kaikki auttavat toisiaan yli osastorajojen. Suurin osa haastateltavista painotti nostaneensa vaatimustasoaan, koettavansa tehdä parhaansa ja astuvansa pois omalta mukavuusalueeltaan enemmän kuin ennen. He kehottivat työntekijöitä laittamaan oman persoonansa peliin ja tekemään irtiottoja oman esimerkinsä mukaisesti, milliäkään periksi antamatta.

Mä nään et on se niinku mun rooli, että mä näytän sitä esimerkkiä ja mun mielestä asenne ratkasee tässä tosi paljon, niin onhan se mun rooli, et enhän mä mitään yksin tee, mut jonkun täytyy johtaa niitä joukkoja oikeeseen suuntaan. Ja täytyy saada ihmiset ymmärtämään sen meidän päämäärän ja et kaikki pyrkii samaan, ja tota noin niin ja kun sä ite näytät esimerkkiä niin silloin yleensä mun mielestä ihmiset seuraa perässä, et se on semmosta johdonmukast johdonmukasta tekemistä.

Haastateltavat näkevät oman päätekemisensä olevan **ihmisten johtamista**, operatiivista toimintaa, eturivissä olemista, asiakaspalvelua ja palvelun tuottamista. Osa haastateltavista mainitsi henkilökuntaan panostamisen tärkeyden, sillä henkilökunta on euro-määräisestäikin katsottuna suurin panostus ja se maksaa kyllä itsensä takaisin. Yksi haastateltavista kertoi, että on joutunut tehostamaan miehitystä mutta siitä huolimatta asiakaspalautteet ovat olleet loistavia. Ne ovat liittyneet nimenomaan henkilökunnan tekemään positiiviseen vaikutukseen. Se kertoo henkilökunnan palveluasenteesta ja hyvästä yhteishengestä.

Osa haastateltavista muistutti, että henkilökunnan avulla voidaan erilaistua kilpailijoista ja saavuttaa kilpailuetua. Toki fyysisten puitteiden on oltava kunnossa ja niistä tulee huolehtia, mutta vielä tärkeämpää on työntekijöiden toiminta ja se, miten se ilmentää alabrändiä halutulla tavalla asiakkaiden suuntaan. Ketjun viesti tulee suhteuttaa kaikkien tekemiseen ja sen tulee näkyä tavoitteissa. Suurin osa piti tärkeänä alabrändin näkymistä asiakaspalvelussa ja työyhteisön palvelukulttuurissa. Palvelua ja asiakkaan kohtaamista pidetään tärkeänä. Palvelu tulee olla sisäistetty niin hyvin, että se lähtee sydäimestä. Yksi haastateltavista korosti asiakkaan kokemuksen olevan kaiken taustalla, elämyksien tuottamisen asiakkaille tulee olla sisäistettyä. Tekemisen aitous ja merkitys tulevat aika pitkälti tiedostamatta, silloin kun se on hyvin sisäistettyä.

Osa haastateltavista puhui **kulttuurisesta muutoksesta** ja painotti, että kaikkeen toimintaan on saatava pysyvä muutos. Yksi haastateltavista piti sitä haasteellisena, sillä olemassa olevaa on hankala lähteä muuttamaan ja pitkä historia asettaa vielä omat haasteensa. Hän mainitsi kuitenkin tavoitearvojen, palvelulupauksen ja pelisääntöjen toimivan hyvänä apuna muutoksen aikaansaamisessa. Toinen haastateltavista kertoi saaneensa muutettua sekä palvelukulttuuria että yksikön sisällä vallitsevaa kulttuuria, myös jokainen työntekijä on muuttunut. Ihmisten ammattiympäryys on kasvanut ja se on tullut esiin parempana palveluna. Kaksi haastateltavista korosti yksiköiden sisällä vallitsevan kulttuurin olevan vahvempi kuin yksittäiset ihmiset. Haastateltavat sanoivat työnteon tahdin ja yhteishengen olevan ihan poikkeuksellista. He tarkastelivat kulttuurin vahvuutta henkilöstön vaihtuessa, eli kun ihmisiä lähtee ja uusia tulee, niin uudet oppivat osittain tiedostamattaan kulttuurin tavoille. Uudet tulijat toki perehdytetään ja koulutetaan, mutta he ottavat enimmäkseen muista mallia, kuinka toimia yhteisössä. Mikäli uudet eivät sisäistäisi kulttuuria, siitä ei olisi mitään jäljellä kolmen vuoden jälkeen.

Mehän puhutaan kulttuurisesta muutoksesta, et siellä kaikki mikä on ollu hyvää tai olevinaan hyvää ennenki, et meidän kaikkien pitää ymmärtää, et meidän pitää niinku saada ihan oleellinen ja pysyvä muutos kaikessa toiminnassa aikaan.

Haastateltavat puhuivat palvelutason ja innostuksen **ylläpitämisen** tärkeydestä. Yksi haastateltavista huomautti, että sitten vasta on tehty jotain hyvin, kun palvelutasoa on saatu ylläpidettyä vuodesta toiseen. Pidetään yllä asetettua tasoa ja uskotaan siihen, mihin alabrändin kanssa on alun perin sitouduttu sekä pidetään yllä mielenkiintoa alabrändin mukaista toimintaa kohtaan. He pitivät tehtävänä jatkuvasti muistuttaa alabrändistä ja tavoitearvoista, vahtia tekemisiä ja tavoitteisiin pääsyä sekä elvyttää ja luoda yhteishenkeä. Kaksi haastateltavista koki, että toinen alabrändi on jo hieman seesteisessä tilassa alkuinnostuksen laskettua. Alabrändeihin täytyy panostaa ja jaksaa koko ajan innostaa sekä kannustaa työntekijöitä ottamaan uusi nousu. Yksi haastateltavista kertoi brändillä johtamisen olevan jatkuvaa valmentamista ja kehittämistä, työ ei ole ohi valmennusten jälkeen, vaan siitä se vasta alkaa. Yksi haastateltavista koki, että melkein puolen vuoden välein tulisi henkilökuntaa valmentaa ja muistuttaa alabrändin mukaisesti toiminnasta.

Yksi haastateltavista kertoi keskittyvänsä paljolti budjetin ja rahaliikenteen seurantaan, mutta piti hyvänä ajatuksena lähteä miettimään viivan alle jäävää lopputulosta jo asiakkaan tarpeiden kautta. Tänä päivänä ”ihan kiva palvelu tai tuote” ei riitä, koska kilpailu on kovaa ja samantyyppistä tarjontaa on paljon. Tuotteen tulee olla sellainen, että asiakkaat pitävät siitä ja tulevat uudestaan. Toinen haastateltava kertoi brändimääritysten pohjalta tehtyjen päätösten ja toiminnan tuottavan tulosta pitkällä aikavälillä sekä tuovan yritykselle kilpailuetua erottumalla perussuorituksesta. Haastateltava korosti uskoa omaan toimintaan ja päätöksiin, vaikka ne äkkiseltään tuntuivatkin taloudellisesti raskailta. Yksi haastateltavista sanoi alabrändin näkymisen asiakaspalvelussa ja sisäisessä tekemisessä vaikuttavan selvästi tulokseen. Toinen haastateltava mainitsi brändillä johtamisen tai arvopohjaisen laatujohtamisen onnistuneen silloin kun asiakaspalautteet ovat jatkuvasti hyviä.

Osa haastateltavista sanoi, että johtajan tehtävänä on johtaa työyhteisöä oikeaan suuntaan ja saada kaikki ymmärtämään päämäärä samalla tavalla. Jokainen voi tulkita saman asian aivan eri tavalla, joten on tärkeää saada ihmiset ymmärtämään samansuuntaisesti. Vaikka haastateltavat näkivät oman roolinsa suunnannäyttäjänä, niin suurin osa muistutti, ettei brändillä johtaminen kuitenkaan yksin ole hotellinjohtajan tehtävä. Siihen tulee jokaisen hotellin esimiehen ja työntekijän sitoutua ja ymmärtää, mistä on kyse. Yksi haastateltavista mainitsi, ettei ole varaa pitää yhtään sitoutumatonta ihmistä töissä. Toinen haastateltavista tuki edellistä ja sanoi oman johtamisensa helpottuneen, kun esimiehet ovat sitoutuneita ja mukana sataprosenttisesti.

Muita brändillä johtamiseen kuuluvia tehtäviä olivat esimerkiksi viikkotiedotteen kirjoittaminen, Pulssin täyttäminen, brändimääritysten mukaisten strategisten valintojen tekeminen ja sidosryhmien osallistaminen, kannustaminen alabrändin mukaisiin tekoihin, koska kyse ei ole vaikeasta asiasta ja osa aiemmista tekemisistä on täysin sovellettavissa uusiin alabrändeihin. Yksi haastateltavista on koonnut tietopankkia, josta työntekijät voivat käydä katsomassa muiden tekoja ja poimia niistä vinkkejä omaan työskentelynsä. Osa haastateltavista kertoi nostavansa viikkotiedotteeseen positiivisista asiakaspalautteista tulleita hyviä työntekijöiden tekoja. Kyse ei useinkaan ole isoista asioista, mutta asiakkaat saattavat kokea ne tärkeiksi sekä huomioivaksi ja yksilölliseksi palveluksi.

5.2 Arvot osana brändillä johtamista

Tässä aluvuussa arvoja tarkastellaan osana brändillä johtamista. Alaluku jakautuu kapaleisiin, joissa käsitellään tavoitearvojen merkitystä toiminnan tukena, tavoitearvojen hyödynnettävyyttä brändillä johtamisessa, eri arvojen kohtaamista, tavoitearvojen konkreettisuutta ja selkeyttä sekä tavoitearvojen pohjalta luotuja pelisääntöjä. Kaikki haastateltavat kokivat arvot tärkeiksi oman toimintansa kannalta. Osa haastateltavista sanoi, että oma sitoutuminen tavoitearvoihin on kaiken perusta, sillä ilman sitoutumista ei arvoilla voi johtaa. Suurin osa haastateltavista kertoi alabrändien **tavoitearvojen helppotaneen** johtamista, sillä kaikkien sitouduttua tavoitearvoihin on puuttuminen niiden vastaiseen toimintaan selkeämpää. Tavoitearvoihin voi aina vedota esimerkiksi palautetta antaessa ja niiden avulla perustella hyväksytyä tai virheellistä toimintaa. Kaksi haastateltavista arvioi alabrändien tavoitearvojen yksinkertaistaneen, selkeyttäneen ja johdonmukaistaneen omaa johtamistaan. Yksi haastateltavista korosti, että kaikki tekeminen, päätökset ja valinnat, myös tekemättä jättäminen ja ihmisten vuorovaikutus on mahdollista peilata tavoitearvojen kautta.

Jos perustaa sen kaiken sun johtamisen vaan niihin neljään arvoon ja peilaa kaikkee tekemistä niitä vastaan, niin siitä on kyllä tosi paljon hyötyä ja mun mielestä se on erinomainen väline.

Esimerkiksi ku keskustelee antaa palautetta ihmisille pystyy käyttää arvoja, että toi meni tosi hyvin ton just ton arvon mukaan todella hyvin tai sitte, et oisko tossa tilanteessa ollut jotain parannettavaa.

Haastateltavat kertoivat **hyödyntävänsä tavoitearvoja** osana brändillä johtamista myös muun muassa käsitellessään asioita palavereissa tavoitearvojen pohjalta, kertomalla konkreettisia esimerkkejä työntekijöille tavoitearvojen mukaisesta toiminnasta ja tekemällä tulosta tuomalla asiakkaille lisäarvoa tavoitearvojen mukaisten toimien avulla. Osa haastateltavista korosti alabrändien tavoitearvojen olevan jo lähtökohtaisesti osana perustekemistä palvelualltiuden, suosittelun ja myynnin kautta. Tavoitearvot tukevat aiempaa toimintaa ja pukevat sen sanoiksi, sillä nyt toiminta kiteytyy niiden alle. Osa haastateltavista kertoi tavoitearvojen istuvan todella hyvin heidän yksikköihinsä ja te-

kemiseensä. Tavoitearvot ja palvelulupaus on luotu siltä pohjalta, että toiminta suurelta osin jo edustaakin sitä ja monet asiat toteutuvat yksiköissä jo ennestään.

Haastateltavat kokivat omien arvojensa, organisaatiossa vallitsevien arvojen sekä alabrändien **tavoitearvojen kohtaavan**. Osa haastateltavista kertoi, kun he ovat tälle alalle lähteneet, alabrändin tavoitearvojen tyyppiset omat arvot ovat jo lähtökohtaisesti olleet olemassa. Palvelualalla tehdään asioita ihmisiltä ihmisille ja tuotetaan heille elämyksiä, joten alabrändien tavoitearvot tukevat tällaista toimintaa hyvin. Kaksi haastateltavista painotti, että he ovat vaatineet esimiehiltä muutenkin alabrändien yhteisten tavoitearvojen mukaista toimintaa eli vastuunottamista, työn kehittämistä ja jatkuvaa henkilökohtaista kehittymistä. Yksi haastateltavista kuitenkin huomautti, että rivityöntekijöille voi tulla hieman uutena asiana ottaa omalta osaltaan vastuuta työpaikan ja työn kehittämisestä.

Nää vaan niinku kiteytti sitä meidän tekemistä ja ja mitä ite esimiehenä ajattelen, et mä vaadin esimiehiltä näitä arvoja niinku muutenkin, et pitää vastata tontistaan ja ja hoitaa et asiat on kunnossa ja he taas siitä omilta palvelupäälliköiltä ja he taas siitä sitten alas-päin.

Suurin osa haastateltavista piti suurinta osaa alabrändien tavoitearvoista hyvin **konkreettisina**, käytännönläheisinä ja helposti johdettavina. Yksi haastateltava sanoi muiden ylemmällä tasolla vaikuttavien tavoitearvojen, kuten S-ryhmän tavoitearvojen, olevan haasteellisia johtaa, sillä ne eivät ole niin konkreettisia ja selkeitä. Toinen haastateltavista mainitsi tämän olevan ensimmäinen kerta, kun kaikki vakituiset työntekijät muistavat yrityksen tavoitearvot ulkoa. Osa haastateltavista piti tavoitearvoja selkeinä, muttei kuitenkaan yksiselitteisinä. Tavoitearvoja täytyy jatkuvasti avata, jotta toiminta olisi yhdenmukaista ja kaikki ymmärtäisivät tavoitearvot samalla tavalla. Yksi haastateltavista muistutti, ettei ole vain yhtä oikeaa tapaa tehdä, vaan esimerkiksi jokaisella osastolla tavoitearvot toteutuvat eri tavoin.

Lähes jokainen haastateltavista mainitsi Originalin toisen tavoitearvon hieman haasteelliseksi ymmärtää. Se ei ollut niin selkeä kuin muut, mutta tarkemman perehtymisen ja avaamisen kautta on päästy perille sen tarkoituksesta. Yksi haastateltavista mainitsi tä-

män tavoitearvon olevan avainasemassa erottauduttaessa muista Original-hotelleista. Toinen haastateltavista paneutui tarkemmin miettimään alabrändien tavoitearvojen merkitystä ja tuli siihen tulokseen, että alabrändeille yhteiset tavoitearvot voisivat olla minkä tahansa yrityksen tavoitearvoja, koska ne ottavat kantaa ihmiseen sekä ihmisten johtamiseen. Alabrändeittäin vaihtuvat kaksi ensimmäistä tavoitearvoa kertovat puolestaan, miten kyseisen alabrändin tulisi ilmentyä ja näyttäytyä erottautuakseen toisista alabrändeistä.

Haastateltavista suurin osa piti tavoitearvojen pohjalta yhdessä koko henkilökunnan kanssa määriteltyjä konkreettisia **pelisääntöjä** toimivana ja henkilökuntaa sitouttavana toimintamallina. Yksi haastateltavista korosti yhdessä tehtyjen pelisääntöjen tärkeyttä, ja sitä kautta kaikkien osallistumista niiden mukaiseen toimintaan. Kaikki haastateltavat eivät vielä ole käyneet Original-koulutuksia, joten osa oli itsenäisesti työstänyt pelisääntöjä tavoitearvojen pohjalta. Yksi haastateltavista kertoi, että he laittoivat henkilökuntatilojen seinille tavoitearvot. Niiden alle jokainen sai käydä kirjoittamassa, miten kyseinen tavoitearvo näkyy omalla osastollaan. Toinen haastateltavista mainitsi heidän työyhteisönsä luoneen jo aiemmin omat pelisääntönsä, mutta sopeuttavat ne nyt vastaamaan Original-tavoitearvoja. Yksi haastateltavista muistutti, että luotuihin pelisääntöihin voi koska tahansa palata ja työstää niitä lisää tarvittaessa. Osa haastateltavista kertoi muistuttamisen tärkeydestä, etteivät tavoitearvot ja niiden pohjalta luodut pelisäännöt pääse unohtumaan.

5.3 Tarinat brändillä johtamisen tukena

Tässä alaluvussa haastattelijoiden vastaukset on jaoteltu tarinoiden syntyyn, luotujen ja oikeiden tarinoiden hyödyntämiseen brändillä johtamisessa sekä haastateltavien ja asiakkaiden kiinnostukseen niitä kohtaan. Tarinat koettiin brändillä johtamista tukeviksi ja haastateltavat näkivät ne ainakin jossain määrin tärkeinä oman johtamisensa kannalta. Osa haastateltavista koki, etteivät tarinat vaikuta suoraan heidän johtamiseensa, mutta että he tiedostamattaan varmaan hyödyntävät paljonkin tarinoita. He pitivät arvoja brändillä johtamisen ytimenä ja tarinat ennemminkin olivat taustalla. Osa taas mielsi tarinat osaksi heidän johtamistaan. Haastateltavat kertoivat brändillä johtamisessa hyödynnettävien **tarinoiden syntyvän** hotellien historiasta ja legendoista, asiakkaiden ko-

kemuksista, palautteista, kertomuksista, kohtaamisista ja muistoista hotellia kohtaan, yhteistyöprojekteista, remonteista, avaamisista, hankkeista ja pienistä ihastumisista tekemisen kautta syntyy koko ajan uusia tarinoita. ”Pienten asioiden ja tekojen summa ehkä sit rakentaa sitä tarinaa.” ”Mehän kirjoitetaan sitä tarinaa koko ajan tässä joka päivä näiden asiakaskokemusten kautta ja elämyksien kautta.”

Luoduilla tarinoilla tarkoitetaan jokaiseen hotelliin tehtyä omaa tarinaa sekä alabrändien omia tarinoita. Suurin osa haastateltavista kertoi vielä työstävänsä hotellin tarinaa Originalin osalta. He kokivat, että se näkyy tai tulee näkymään fyysisesti tarinana sekä huoneissa että eri osastoilla ja muualla hotellissa toimintaa tukemassa. Yksi haastateltavista sanoi olevan tärkeää julistaa hotellin tarinan avulla ”keitä me olemme” ja käytettävän sitä myös asiakastilaisuuksissa. Yksi haastateltavista painotti tarinoiden tärkeyttä ja kertoi niihin käytettävän paljon aikaa ja resursseja. Alabrändikohtaisten tarinoiden hyödynnettävyys nähtiin enemmänkin markkinointiviestinnällisenä eli sen tulisi näkyä muun muassa mainonnassa ja yrityksen nettisivuilla. Suurin osa haastateltavista koki kuitenkin alabrändien tarinoiden taustalla olevan ideologian tärkeäksi johtamisen kannalta. Kun tarina ja sen merkitys on sisäistetty, niin siihen ei sen jälkeen enää sellaisenaan palattu. Yksi haastateltavista kertoi hyödyntävänsä alabrändien tarinoiden tuomaa viestiä henkilökunnan viikkotiedotteissa sekä selventämään isompaa kuvaa alabrändeistä ja niiden tarkoituksesta. Kaksi haastateltavista mainitsi, että alabrändin tarinan tulisi näkyä alabrändin mukaisina tekoina ja tarinaa tukevina päätöksinä. ”Se tarina onkin sitä tekemistä ja lisättynä arvoilla niin sitten se on huippusuoritus.”

Haastateltavat kertoivat hyödyntävänsä enemmän **oikeita tarinoita** johtamisensa tukena kuin edellä käsiteltyjä luotuja tarinoita. Osa haastateltavista kertoi saavansa tarinoista varmuutta, tukea ja ratkaisumalleja sekä ammentavansa tarinoita myös aiemmista kokemuksistaan ja työhistoriastaan. Haastateltavat kertoivat käyttävänsä tarinoita henkilökunnalle ohjeistuksissa ja koulutuksissa esimerkkeinä ja asiakkaille hotellikierroksilla mielenkiinnon herättämiseksi. Osa haastateltavista koki, että he kertovat enemmän tarinoita asiakkaille ja kannustavat työntekijöitään käyttämään tarinoita asiakaspalvelussa. Osa haastateltavista kertoi vaihtavansa työntekijöidensä kanssa parhaat tarinat, jotta mahdollisimman moni tietäisi ne ja hyvät tarinat jäisivät sitä kautta elämään. Yksi haastateltavista kertoi ottavansa parhaat asiakaspalautteet ja käyttävänsä niitä esimerkkeinä

työntekijöille. Toinen haastateltavista kertoi, poimineensa hotellin historiikista henkilökunnalle valmiiksi lyhyitä tarinoita, joita henkilökunta voi heitellä asiakkaille sopivan tilaisuuden tullen. Suurin osa haastateltavista kertoi hyödyntävänsä tarinoita oikeista tapahtumista aina tilanteen ja kohderyhmän mukaan.

Osa haastateltavista mielsi **tarinat tärkeiksi** nykypäivänä. He pitivät tärkeänä, että tarinat eivät perustu vain historiaan, vaan uusia tarinoita syntyy koko ajan lisää. Yksi haastateltavista oli sitä mieltä, että ihmisiä ei niinkään kiinnosta hotellirakennuksen vanha historia, vaan enemmänkin ajankohtaiset tarinat ja hauskat sattumukset. Yksi haastateltava mainitsi tänä päivänä parhaimmaksi tarinoiden tallettamisen paikaksi Facebookin, josta asiakkaat sitten lukevat niitä. Toinen haastateltavista nosti esiin, että niin asiakkaat kuin työntekijätkin kaipaavat tarinoita liike-elämän rinnalle: tuote herää eri tavalla henkiin tarinan avulla.

Et tota kyl niinku must tuntuu, et ihmiset tänä päivänä kaipaakin semmosia, et tulee vähän tämmösiä juttuja, ettei se oo vaan kylmää bissnestä puolin ja toisin, ku kuitenkin asiakkaat on erilaisia toisella puolella, et se on kiva et tulee elämään vähän muunkinlaista tekemistä ja ehkä se tuoteki herää henkiin eri tavalla niinku ne seinät ympärillä ja se hotelli tai ravintola missä kerrotaan juttuja kuuntelee, et mitä kaikkee ketä muita siellä on ollu.

Yksi haastateltavista korosti tarinoiden vaikutusta asiakkaisiin, mutta sanoi niiden hyödyllisyyden mittaamisen olevan hankalaa. Hän mainitsi tarinoiden käytön asiakaspalvelussa kuitenkin vaikuttavan positiivisesti asiakastyytyväisyystuloksiin. Toinen haastateltavista mainitsi, että tarinat tuovat suolan ja kiinnostavuuden paitsi asiakkaille myös omaan tekemiseen.

5.4 Brändi uudistuksen tuomat hyödyt ja haasteet

Tässä aluvussa käsitellään brändi uudistuksen tuomia hyötyjä ja haasteita, johtamisessa tapahtuneita muutoksia sekä kahden eri alabrändin yhtäaikaisen johtamisen haasteita ja hyötyjä. Kaikki haastateltavat kokivat brändi uudistuksen ja uudet **alabrändit positiivisena** sekä tervetulleena asiana. Tätä perusteltiin sillä, että Sokos Hotels -ketju on laaja ja kaikki hotellit olivat jo ennestään erilaisia, joten ei ollut järkevää väkisin laittaa niitä

kaikkia samaan muottiin. Nyt ne on loogisemmin jaoteltuna alabrändeihin. Yksi haastateltavista mainitsi pääbrändin olevan niin vahva, että se mahdollistaa alabrändien jalostamisen. Osa haastateltavista oli tyytyväisiä, että brändiuudistusta lähdettiin viemään arvojen ja ymmärtämisen kautta. Osa haastateltavista koki alabrändien tuoneen vapaammat kädet irtiottoihin ja hotellin persoonan vahvempaan esiin nostamiseen. Ketjun puolesta on annettu suunta ja asetettu rajat, mutta niiden sisällä toimiminen on vapaampaa. Nyt korostetaan enemmän yksilöllisyyttä, omaa vastuuta ja ideointia, yksilön osaamista ja ihmisten omaa arvostelukykä tiukkojen konseptimääritysten sijaan.

Enemmän painotetaan sitä yksilön osaamista ja ihmisen omaa arvostelukykä ja siihen luottamista sen perinteisen mallin sijaan, missä niinkun keksitään tiukat konseptimääritykset ja sitte vaan toteutetaan niitä, et siinä on mun mielestä meillä iso mahdollisuus.

Kaksi haastateltavista muistutti, että brändiuudistuksen täytyy myös vastata odotuksia ja lunastaa lupaukset. Yksi haastateltavista pohti brändiuudistuksen tuomaa mahdollisuutta sekä **haastetta**, sillä kaikkien tulee toimia yhden päämäärän mukaan. Uudistuksen on mentävä ketjutasolla läpi kentän ja kaikkien on otettava alabrändit tosissaan, ettei uudistus jää vaisuksi ja kova työ mene hukkaan. Kaikkien toiminta vaikuttaa kaikkiin. Toinen haastateltavista oli samoilla linjoilla ja kertoi, että ketjun tulee toimia alabrändejä tukien ja yksiköiden tulee jalkauttaa alabrändit tekemisiksi. Yksi haastateltavista painotti, että muutoksen tulee olla todellista ja asiakkaiden on kyettävä huomaamaan se etenkin henkilökunnassa mutta myös puitteissa. Pahinta olisi, jos asiakkaat kokisivat, ettei mitään ole tapahtunut. Toinen haastateltavista korosti, että asiakkaat eivät ole vielä täysin perillä brändiuudistuksesta. Asiakkaat eivät tiedä, miten eri alabrändien tulisi näyttäytyä, eivätkä sen vuoksi osaa vielä vaatia alabrändin mukaista toimintaa. Hän mainitsee yhdeksi syyksi hyvin vahvan pääbrändin, jolloin vie aikansa, ennen kuin asiakkaat sisäistävät muutoksen.

Mut nyt täytyy myös viedä sitten ne, et meidän täytyy olla sanojemme mittaisia siinä, että ketju toimii sen mukaisesti järkevästi mitä nää brändit vaatii ja me osataan täällä yksiköissä jalkauttaa niinku tekemisiksi, et siinä on se juttu.

Suurin osa haastateltavista koki, ettei heidän **johtamisensa** ole juurikaan **muuttunut** uusien alabrändien myötä. He kertoivat, että pohjimmiltaan ydin asiakkaan kokemuk-

sesta, perusasiat, tarkoitusperä ja tavoitteet ovat ihan samoja. Ne on vain puettu eri asuihin ja ne näyttävät vähän eri tavoin asiakkaalle. Osa haastateltavista kertoi alabrändien näyttävästi asiakkaalle erilaisilla fyysisillä, laadullisilla, visuaalisilla, viestinnällisillä ja markkinallisilla yksityiskohdilla. Yksi haastateltavista kertoi olevansa samalla tavalla asiakkaiden ja henkilökunnan kanssa molemmissa alabrändeissä, mutta käyttävänsä enemmän aikaa asiakkaisiin ja etenkin henkilökuntaan kuin ennen. Toinen haastateltavista sanoi, etteivät hänen toimintatapansa, periaatteensa tai ajattelumallinsa ole olennaisesti muuttuneet, mutta valmennusten kautta on johtaminen välillisesti muuttunut. Uusien alabrändien nähtiin tuoneen lisää tekemistä, haasteita ja tavoitteita, mutta myös lisämaustetta ja uutta näkökulmaa johtamiseen. Yksi haastateltavista näki oman johtamisensa nousseen uusien alabrändien myötä uudelle tasolle. Kaksi haastateltavista nosti esiin, että brändiuudistus velvoitti tarkistamaan henkilökunnan soveltuvuuden ja valmiuden uusiin alabrändeihin. He kertoivat käyneensä esimiesten kanssa lävitse, mitä alabrändit tarkoittavat ja mitä uudistus heiltä vaatii. On tärkeää, että jokainen sitoutuu ja lähtee mukaan uudistukseen, tai sitten mietitään jokin toinen ratkaisu.

Haastateltavista yksi koki johtavansa mieluummin yhtä alabrändiä kerrallaan, jotta alabrändin sisäistettyään pystyisi täysipainoisemmin johtamaan sitä. Yksi haastateltavista kertoi mieluummin johtavansa yhtä hotellia kahden sijaan, sillä ajankäyttö ja perehtyminen halutulla tavalla yhtä aikaa kahteen hotelliin ei onnistu. Kaksi haastateltavista piti nykyistä tilannetta hyvänä, sillä alabrändit tukevat toisiaan. Ne ovat selkeästi omat tuotteensa, kulkevat sulassa sovussa ja ovat helposti hallittavissa. Yksi haastateltavista ei ottanut kantaa asiaan sanoen, ettei ole hänen päätettävissään, miten hän itse haluaisi tehdä. Kaksi haastateltavista koki toisen alabrändin helpommaksi johtaa kuin Originalin. Syyksi mainittiin muun muassa aktiivinen mukana oleminen toisen alabrändin työryhmässä ja toisen alabrändin selkeämpi erottuminen Sokos Hotels -pääbrändistä kuin Original-alabrändin. Haasteeksi koetaan, miten Original saadaan näkymään, miten se eroaa aiemmasta tekemisestä ja miten saadaan pysyvä muutos toiminnassa aikaan. Kolme haastateltavista koki vastaavasti toisen alabrändin johtamisen haastavammaksi, sillä se vaatii enemmän ja asiakkaat odottavat siltä enemmän. Yksi haastateltavista piti kuitenkin toisen alabrändin johtamista helpompana, vaikka koki sen haastavammaksi kuin Originalin.

Mun mielestä siis (toinen alabrändi) on helpompi johtaa siinä mielessä, ku siinä tehtiin se työ ja ite tietysti oli mukana siinä työryhmässä.

Mutta että Originalissa on se haaste, että et hirveen paljon asioita ei tullu muutoksia tai uusia, et sit vaan niinku siitä nykysestä pitäis ponnistaa askel eteenpäin ja niitä keinoja ei oo vielä ihan hirveesti, et niit pitäis nyt vaan löytää et mitä ne on.

Siinä mielessä vähän vaativampaa, et että tota noin niin siinä ei voi olla semmosta herpaantumista hetkekskään ja ja tota kun asiakkaiden odotukset on niin korkeella.

Kahden eri alabrändin yhtäaikaisen johtamisen **haasteeksi** suurin osa haastateltavista mainitsi ajan rajallisuuden. Syitä tähän olivat toisen alabrändin vaatima ajankäyttö ja läsnäolo, sillä asioihin ei oltu ehditty perehtymään niin hyvin kuin olisi haluttu, ei voitu toimia halutulla tasolla, eikä ottaa kantaa asioihin riittävän yksityiskohtaisesti. ”Samalla tavalla ei voi johtaa kahta ku yhtä, paitsi jos tuplaa työaikansa.” Kaksi haastateltavista esitti tähän haasteeseen ratkaisuna, kerätä hyviä päälliköitä ympärilleen ja antaa heille enemmän vastuuta. Suurin osa näki toisen alabrändin tarvitsevan jo hieman pirstystä ja sen ylläpitäminen koettiin haastavaksi. ”Et me ei anneta sen niinku lösähtää, nyt se on vähän niinku ollu semmosessa seesteisessä, et meidän täytyy niinku freesata, et nyt meidän täytyy ottaa uus uus nousu siihe.”

Haastateltavat listasivat muiksi haasteiksi jokaisen henkilökunnan jäsenen, myös muidenkin kuin vakituisten työntekijöiden mukaan saamisen uudistukseen. Muutosvastarinnan selittäminen nähtiin haasteena, mutta sen todettiin olevan täysin normaalia, sillä aina muutoksen tapahtuessa osa henkilökunnasta vastustaa sitä. Hotellien välinen seikkailu ja molempien alabrändien yhtäaikainen sisäistäminen nähtiin myös haasteellisena. Yksi haastateltava oli kuitenkin sitä mieltä, että kun molemmat eri alabrändit on täysin sisäistetty, niitä pystyy hyvinkin johtamaan yhtä aikaa, sillä tietää niiden eroavaisuudet.

Suurin osa haastateltavista kertoi kahden eri alabrändin yhtäaikaisen johtamisen **hyödyiksi** noin vuosi sitten tulleen toisen alabrändin työstämisen ja johtamisen. Kun on itse ollut mukana työstämässä alabrändiä, se on helpompi tuoda käytäntöön. Aiemman kokemuksen koettiin helpottavan Originalin jalkauttamista, kun vastaavanlaisen muutoksen on jo tehnyt aiemmin toisen alabrändin kanssa. Yksi haastateltavista mainitsi,

että kun tietää miten palvelutason ja kulttuurin nostaminen onnistui toisen alabrändin kanssa, se on helpompi tehdä uudelleen. ”Itse asiassa se on vaan nyt vahvuus, että tota sen on tehnyt (toisessa alabrändissä), ni sen tietään, että miten sen voi tehdä tulee tehdä tota Originalissa.”

Suurin osa koki hyödyiksi myös alabrändien ristiin peilaamisen: ideoita, ajatuksia ja tekoja voidaan soveltaa sellaisenaan tai hieman muokattuina molemmissa alabrändeissä. Osa oli kuitenkin sitä mieltä, että tulee varoa asioiden tekemistä liikaa ristiin, etteivät alabrändit sekoitu keskenään. Osa taas puhui alabrändien sekoittumisen puolestakin. Muita haastateltavien kertomia hyötyjä olivat eri alabrändien yhteiset päällikköpalaverit, oman mielenkiinnon säilyminen monenlaisen tekemisen ansiosta ja henkilökunnan ristiin työskentely. Yksi haastateltavista mainitsi molempien alabrändien yhtäaikaisen johtamisen hyödyksi sen, että alabrändit täydentävät toisiaan ja johtamisessa näkee selvemmin niiden erilaisuuden. Ristiin työskentelemisen hyötynä nähtiin työvuorosuunnittelun joustavuus ja myös työntekijöiden monipuolisuuden kehittäminen. Yksi haastateltavista näki henkilökunnan ristiin työskentelemisessä myös haasteen, sillä esimerkiksi vastaanoton henkilökunnan on katsottu olevan parempi työskennellä vain yhdessä alabrändissä kerrallaan. Yksi haastateltavista lisäsi, että ristiin työskentelevien henkilöiden tulee olla ”hyviä tyyppejä” eli luonteeltaan sellaisia, että siirtyminen kahden eri alabrändin välillä toimii.

5.5 Keskijohdon brändillä johtamiseen saama tuki ja kehitysehdotukset

Haastateltavat kokivat saavansa tukea brändillä johtamiseensa, mutta he listasivat myös kehitysehdotuksia tukemaan johtamista. Tämä alaluku koostuu keskijohdon tuesta, työryhmätyöskentelystä, Original-alabrändin tarvitsemasta tuesta, coachin roolista sekä kehitysehdotuksista. Yksi haastateltavista mainitsi **ketjuohjauksen tarjoamat tukitoiminnot** hyödyllisiksi, sillä sieltä annetaan valmiit tuotteet eikä tarvitse itse miettiä esimerkiksi materiaalien suunnittelua ja teettämistä tai tuotteiden selvittämistä ja kilpailuttamista. Yksi haastateltavista koki saavansa tarpeeksi tietoa sopivina annoksina alabrändeihin liittyen. Toinen haastateltava kertoi, että tieto tulee usein liian myöhään ja asioiden toteutuksen tavoiteaikataulut ovat liian lyhyitä. Yksi haastateltavista sanoi tietoa tulevan aivan liikaa, kaikkea ei ehdi lukea. Haastateltava kertoi, ettei hänellä ole ai-

kaa hyödyntää erilaisia keskustelukanavia. Kaksi haastateltavista haluaisi tiedon kiteytymmin, esimerkiksi alabrändien yhteiset asiat voisivat tulla yhteen paketoituna. Monien mieltäisiin samoihin kysymyksiin voisi tulla valmis ratkaisuehdotus suoraan ketjulta.

Kaksi haastateltavista toivoi ketjuohjaukselta enemmän ymmärrystä keskijohdon päivittäisestä toiminnasta ja jalkautumista välillä operatiiviselle tasolle. He perustelivat tätä sillä, että asioiden toteuttaminen vaatii aikaa ja kaikkea haluttua ei pysty ottamaan käyttöön kustannussyistä. Kaikki asiat eivät toimi kaikissa hotelleissa johtuen esimerkiksi kokoeroista, johto joutuu itse miettimään ja tekemään päätöksiä sen pohjalta, mitkä asiat tuottavat asiakkaalle lisäarvoa. Haastateltavat kertoivat saavansa ketjuohjaukselta vastauksia erilaisiin käytännön kysymyksiin, esimerkiksi kustannuksiin ja hankintoihin liittyen. Koulutukset koettiin erittäin hyödyllisiksi. Osa haastateltavista mainitsi saaneensa koulutuksista tarvittavan lähtölaukauksen alabrändien mukaiselle toiminnalle, mikä sitten edelleen mahdollisti brändillä johtamisen yksiköissä. Osa haastateltavista kuitenkin huomautti, että aikajänne lähtölaukauksista koulutuksiin on pitkä ja vastuu toteutuksesta jää hyvin pitkälti yksiköille. Toimintaa lähdetäänkin itsenäisesti viemään eteenpäin ja koulutuksissa kerrataan sitten alabrändiä. Yksi haastateltavista totesi ketjuohjauksen käyttämän esitysmateriaalin olevan hyödynnettävissä muokattuna omiin tarkoituksiin. Käsikirjat tai ketjulta saadut materiaalit ja ohjeistukset koettiin avuksi brändin fyysisessä toteutumisessa, tavarankäytössä ja perehdyttämisessä.

Kyl se tota johtaminen ja oman esimerkin tärkeys, niinkun ne et niillä se tehdään, et ei yks lisämanuaali auta, että se on niinku tarvittava perehdytys ja koulutus ja iskostettu dna:han ja juna on lähtenyt liikkeelle, kapula on luovutettu yksiköille, joiden vastuulla on vetää sitä on tota brändillä johtaminen ja taustalla ketjuohjaus edelleen johtaa brändiä ja kehittää sitä sehän muuttuu kanssa.

Suurin osa haastateltavista oli mukana **työryhmyöskentelyssä** toisen alabrändin osalta. Työryhmyöskentely koettiin pääsääntöisesti hyödylliseksi, sillä siinä sai esimakua ja varmuutta tulevasta, pääsi itse vaikuttamaan alabrändin tämän päivän olemukseen, kiteyttämään arvoja ja miettimään niiden käytännön toteutusta. Työryhmyöskentely oli opettavaista ja helpotti alabrändin jalkauttamista. Yksi haastateltavista mietti, että alabrändin jalkauttaminen voi olla haasteellista, mikäli ei ole itse ollut mukana työryhmyöskentelyssä. Osa haastateltavista koki työryhmyöskentelyn olevan aluksi

hieman hakemista ja perässä juoksemista, kun kaikki oli uutta ja aikataulu tiukka. Osa koki työryhmän toiminnan suurpiirteiseksi ja enemmän ketjuohjauksen tekemiseksi, omaa panosta ei koettu niin merkittäväksi. Kolme haastateltavista sanoi, ettei olisi halunnut mukaan Original-työryhmään ajankäytöllisistä syistä tai antaakseen muillekin mahdollisuuden päästä vuorostaan työryhmätyöskentelyyn mukaan. Kaksi haastateltavista olisi mielellään halunnut osallistua Original-työryhmän ideointiin, koska Original on merkittävä alabrändi sen ollessa hotelliketjun kivijalka. Yksi haastateltavista sanoi, että Original-työryhmässä olisi voinut olla enemmän osallistujia, koska alabrändi on laaja ja haastateltava itse uskoo, että mitä enemmän väkeä on miettimässä, sitä enemmän ideoita saadaan aikaan.

Suurin osa haastateltavista muistutti **Originalin** olevan vielä **alkutekijöissään** ja ”hieman hakuisessa”. Kun ensin saadaan kaikki palaset kasaan, täytyy yhdessä miettiä niitä onnistumisia ja sitä, miten Original näyttäytyy talon sisällä. Ei ole vielä olemassa selkeitä pelisääntöjä, joten toteutus vaatii itseltä enemmän tekemistä. Jokaisen on löydettävä se oma Original-juttunsa. Yksi haastateltavista kertoi, että alkuun kaikki oli vähän epämääräistä, mutta nyt alkaa pikku hiljaa kristallisoitua se, mitä alabrändillä haetaan. Toinen haastateltavista painotti, että on tärkeää heti alkaa tehdä ja puhua Originalista, jotta se alkaa elää työyhteisössä. Yksi haastateltavista kertoi oman roolinsa Originalin tuomisessa käytäntöön olevan puhetyö ja kokonaisuuden vetäminen. Hän kertoi Original-coachin olevan vastuussa konkreettisesta toteutuksesta, mutta asioita käydään välillä yhdessä läpi coachin kanssa, että missä mennään minkäkin asian suhteen.

Suurin osa haastateltavista kehui **coachin** työtä todella arvokkaaksi ja omaa toimintaansa tukevaksi. Coachit toimivat brändivartijoina ja tukena muulle henkilöstölle. Yksi haastateltavista muistutti, ettei coachia saa jättää yksin ja että hänelle on annettava riittävästi tukea ja aikaa muiden työtehtävien lisäksi brändiasioiden toteutukseen. Yksi haastateltavista kertoi heidän sopineen, että joka osastolla on oma alacoach, joka huolehtii omalta osaltaan alabrändin käytäntöön viemisestä. Tämä helpottaa ja keventää sekä omaa että pääcoachin tekemistä. Kaksi haastateltavista kertoi, että heidän coachinsa ovat palvelupäälliköitä ja ovat hoitaneet työnsä kunnialla. Coachina oleminen on tuonut lisää vastuuta ja tekemistä, mutta he ovat ottaneet roolinsa tosissaan ja keskittyneet siihen. Yksi haastateltavista huomautti, että palvelupäälliköt ovat muutenkin

ottaneet enemmän roolia ja vastuuta esimiehenä toimimisesta alabrändien myötä. Hän mainitsi myös coachien valmennuksen olleen hyödyllistä, jolloin he osaavat itse toimia innostavina kouluttajina työpaikalla. ”Hyvä et siel on niinku ne ihmiset, jotka on brändivartioita siinä lähempänä ja tuki henkilöstölle ja muuta niinku koko aika läsnä et se on musta hyvä tapa hoitaaki tää.”

Osa haastateltavista kertoi Pulssin olevan haasteellinen, sillä sen täyttämistä on vasta opeteltu ja oppiminen vaatii oman aikansa. Yksi haastateltavista haluaisi Pulssin olevan tehokkaampi ja tehokkaammin käytettävissä. Sitä tulisi myös kehittää edelleen. Hän ehdotti, että Pulssi tulisi soveltaa mobiililaitteisiin, jotta sen voisi täyttää nopeasti milloin ja missä vain. Pulssin kysymykset voisivat olla kiteytetyimmät ja niiden määrä vähäisempi. Haasteelliseksi Pulssin täyttäminen osoittautuu silloin, kun täyttäjä ei pysty itse olemaan läsnä työpaikalla. Pulssi on hyvä kanava tiedonjakamiseen mutta haastateltava koki, että samoja asioita pitää täyttää useampaan paikkaan. Muiksi **kehitysehdotuksiksi** osa haastateltavista listasi alabrändien jatkokehittämisen. Yksi haastateltavista korosti alabrändien kehityksen rinnakkain ja lomittain tapahtumisen tärkeyttä.

6 Pohdinta

Brändillä johtaminen on tärkeä osa johtamista, jotta työntekijät saadaan toimimaan brändin mukaisesti ja brändi näyttäytyisi asiakkaille halutulla tavalla. Keskijohto näkee brändillä johtamisen tärkeänä osana arjen johtamistyötä. Tässä luvussa pohditaan tutkimuksen onnistumista, luotettavuutta ja tutkijan roolin vaikutusta siihen, vastataan lyhyesti tutkimusongelmiin ja nostetaan esiin keskeisimpiä johtopäätöksiä sekä kerrotaan jatkotutkimusmahdollisuuksista.

Tutkimuksesta olisi saatu monipuolisempi ja kattavampi, mikäli työntekijöiden näkökulma olisi huomioitu. Tällöin olisi voitu verrata työntekijöiden ja keskijohdon kokemuksia brändillä johtamisen toteutumisesta työyhteisössä. Tällä kertaa heidät rajattiin tarkoituksella ulkopuolelle, jotta tutkimuksessa voitiin perehtyä tarkemmin hotellinjoh-tajiin ja heidän brändillä johtamiseensa vaikuttaviin asioihin.

6.1 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen eri vaiheiden mahdollisimman tarkka kuvaus lisää tutkimuksen luotetta-vuutta ja toistettavuutta. Tutkimustulokset ovat toistettavissa käytetyn kysymysrunгон mukaisesti, mutta haastattelutilanne on aina ainutkertainen. Tämän vuoksi haastattelua ei ole mahdollista toteuttaa täysin samalla tavoin uudestaan. Tutkimuksen luotettavuut-ta on pohdittava myös tutkijan puolueettomuusnäkökanta huomioiden, eli ottaen huomioon se, miten tutkija vaikuttaa tutkimuksen kulkuun (Tuomi & Sarajärvi 2013).

Oma työpaikkani tutkimuksen kohteena olevassa organisaatiossa on varmasti vaikutta-nut osaltaan tutkimuksen puolueettomuuteen, sillä olen itse sisäistänyt yrityksen toi-mintatavat ja tulkinnut haastateltavia tältä pohjalta. Mielestäni tutkimuksen kohteena olevan yrityksen tunteminen hyvin voi olla sekä hyöty että haitta. Hyötynä on se, että on perehtynyt yrityksen toimintaan ja ymmärtää asioiden kulun yrityksen sisällä. Mikäli yritys ei olisi ollut minulle entuudestaan tuttu, en olisi ymmärtänyt yhtä syvällisesti kuin nyt kaikkea haastateltavien vastauksista. Haittana voi puolestaan olla se, että en välttä-mättä ole täysin puolueettomasti kyennyt tulkitsemaan haastateltavien vastauksia, sillä en ole osannut ottaa huomioon sellaisia asioita, joita olen pitänyt itsestään selvyytenä.

Tämä on ensimmäinen varsinainen tutkimukseni, joten minulla ei ole aiempia kokemuksia tutkijana olemisesta.

Tutkimustulosten luotettavuus olisi lisääntynyt, jos koko kohdejoukko olisi saatu mukaan tutkimukseen. Nyt jäi yksi henkilö puuttumaan, joten tutkimustuloksia ei voida yleistää koskemaan kaikkia Suomen Sokos Hotellin kahta eri alabrändiä yhtä aikaa johtavia hotellinjohtajia. Haastateltavien vähäinen määrä saattoi vaikuttaa tutkimustuloksiin, sillä haastateltavat tuntevat toisensa ja toimeksiantajan. Se asetti myös haasteita tutkimustuloksia raportoitaessa, sillä asiat pitää pystyä esittämään ilman, että vastaukset voidaan yhdistää tiettyyn haastateltavaan. Suurin osa haastatteluista suoritettiin hotellien aulatiloissa, joissa oli samanaikaisesti henkilökuntaa ja asiakkaita lähettyvillä. Se saattoi omalta osaltaan vaikuttaa heikentävästi haastateltavien vastausten syvällisyyteen ja kriittisyyteen.

6.2 Johtopäätökset

Tässä alaluvussa nostetaan esiin tutkimuksen pohjalta keskeisimpiä johtopäätöksiä ja kehitysehdotuksia. Johtopäätökset -alaluvussa vastataan tutkimusongelmiin ja yhdistetään tietoperustaa ja saatuja tutkimustuloksia. Tutkimusongelmien vastaukset käsitellään lyhyesti omissa alaluvuissaan. Esittely on tiivis sen vuoksi, ettei tulisi turhaa toistoa tutkimustulosten kanssa. Tutkimustuloksista löytyy laajemmin vastauksia tutkimusongelmiin. Lisäksi liitteeseen (liite 8) on koottu kiteytys johtopäätöksistä. Tutkimusongelmit ovat:

- Minkälaisia haasteita ja hyötyjä kahden eri alabrändin yhtäaikaiseen johtamiseen liittyy?
- Miten arvoja hyödynnetään brändillä johtamisessa?
- Miten tarinat esiintyvät osana brändillä johtamista?
- Miten ketjuohjauksen toiminnan koetaan tukeneen brändillä johtamista?

6.2.1 Kahden eri alabrändin yhtäaikaisen johtamisen haasteet ja hyödyt

Ensiksi vastataan kysymykseen kahden eri alabrändin yhtäaikaisen johtamisen haasteista ja hyödyistä. Keskeisin haaste oli ajanpuute, sillä molempien eri alabrändien asioihin pitää perehtyä ja ne vaativat oman aikansa. Oman toiminnan tason määrittäminen koettiin haastavaksi, sillä aika ei yksinkertaisesti riittänyt kaikkeen tekemiseen. Tämän vuoksi on nimetty päälliköt ja coachit, joille voi jakaa vastuuta ja tehtäviä. Toisen alabrändin koettiin vaativan enemmän aikaa sen taustalla olevan ideologian vuoksi. Kahden eri alabrändin perusteellinen sisäistäminen nähtiin haasteena, mutta myös hyötynä. Kun on sisäistänyt molemmat eri alabrändit kunnolla, alabrändejä on helpompi johtaa ja tietää niiden eroavaisuudet. Ilman strategian sisäistämistä, ei strategia toteudu arjessa, eikä sitä voi johtaa (Mantere ym. 2006, 54, 85–86). Tutkimustuloksissa nousi esiin, että useamman hotellin yhtäaikainen johtaminen koettiin haastavammaksi kuin kahden eri alabrändin johtaminen.

Kahden eri alabrändin yhtäaikaisen johtamisen hyödyiksi nousivat toisen alabrändin aiempi työstäminen ja käytäntöön tuominen helpottavana tekijänä. Aiemman kokemuksen koettiin opettaneen paljon. Palvelutason nostaminen ja työyhteisön kulttuurin muovaaminen vaatii runsaasti työtä, mutta nyt se on käytännön kokemuksen pohjalta helpompi tehdä uudelleen. Organisaatiokulttuurin nähtiin olevan olemukseltaan vahvempi kuin yksittäiset yksilöt, joten yksilöt mukautuvat aina kyseisen alabrändin ja hotellin kulttuuriin. Weick (1995, 34) kertoo toimintaympäristön muovaavan ihmisiä ja vaikuttavan siihen, miten he käyttäytyvät. Tämä mahdollistaa työntekijöiden ristiin työskentelyn eri alabrändien välillä. Muita hyötyjä olivat ideoiden ristiin pelaaminen sekä eri alabrändien tuoma lisämauste johtamiseen. Kaiken kaikkiaan kahden eri alabrändin yhtäaikaisessa johtamisessa nousi esiin enemmän hyötyjä kuin haasteita.

6.2.2 Arvojen hyödyntäminen brändillä johtamisessa

Arvot ovat tärkeä työkalu brändillä johtamisessa ja keskijohto mieltää oman työnsä ennen kaikkea arvoilla johtamiseksi. Kuvio 5 havainnollistaa, kuinka keskijohto voi hyödyntää tavoitearvoja brändillä johtamisen arjessa. Yrityksen tavoitearvojen eli alabrändien arvojen pohjalta on luotu pelisäännöt, jotka ohjaavat työntekijöiden toimintaa. Tavoitearvojen avulla toiminta kiteytyy ja kaikki kulkevat samaan suuntaan. Tällöin po-

sitiivisen ja rakentavan palautteen antaminen ja puuttuminen tavoitearvojen vastaiseen toimintaan on helppoa. Kehusmaan (2010, 88–89) mukaan tavoitearvojen toteuttaminen vaatii yleensä muutoksia organisaatiokulttuurin arvoihin, toimintamalleihin ja pelisääntöihin. Kaiken työyhteisössä tapahtuvan toiminnan ja päätösten tulisi pohjautua tavoitearvoihin. Jokaisen on toimittava tavoitearvojen mukaan, jotta brändi näkyy kaikkialla sekä fyysisissä puitteissa että palvelussa (Kapferer 2012, 73).



Kuvio 5. Tavoitearvoista palautteeseen

Haastateltavat kertoivat hyödyntävänsä tavoitearvoja edellä mainittujen lisäksi myös johtaessaan esimerkin kautta ja ylipäänsä ihmisten johtamisessa, käsitellessään asioita palavereissa tavoitearvojen pohjalta ja tuomalla asiakkaille lisäarvoa tavoitearvojen muokautumisen avulla. Yrityksen tavoitearvojen toteutuminen arjen työskentelyssä tuomenestystä yritykselle (Lee, Fabish & McGaw 2005). Haastateltavat olivat sisäistäneet alabrändien tavoitearvot ja niiden merkitykset, vaikka välillä puheessa alabrändien iskulauseet ja jotkut arvot saatettiin sekoittaa keskenään.

6.2.3 Tarinat osana brändillä johtamista

Tarinat esiintyvät monessa muodossa brändillä johtamisessa ja suurin osa koki ne tärkeiksi. Tarinoita esiintyy koko ajan kaikkialla monesti keskijohdon tiedostamatta sitä. Tarina voi yksinkertaisesti olla esimerkki, jonka avulla jokin asia on helpompi ymmärtää ja muistaa (Denning 2011, 6). Keskijohto käyttää niin luotuja kuin oikeita tarinoita johtamisessaan. Haastateltavat kertoivat käyttävänsä luotuja tarinoita, kuten hotellien omia tarinoita ja alabrändikohtaisia tarinoita konkreettisesti esimerkiksi hotellihuoneissa. Alabrändien tarinoiden pohjalla olevaa ideologiaa kerrottiin hyödynnettävän myös toimintaa ohjaavana tekijänä, viikkotiedotteissa, selventämään isompaa kuvaa eri alabrändeistä ja tukemaan alabrändin mukaisia tekoja ja päätöksiä.

Oikeita tarinoita käytetään mieluummin johtamisen välineenä kuin luotuja tarinoita, sillä ne ovat otteita oikeasta elämästä. Keskijohdon työhistoriaan ja aiempiin kokemuksiin perustuvat tarinat toivat varmuutta, tukea ja ratkaisumalleja brändillä johtamiseen. Haastateltavat kokivat, että tarinoita käytetään enemmän asiakkaiden kanssa kertomalla heille hauskoja tarinoita asiakaspalvelutilanteissa ja hotellikierroksilla. Tänä päivänä asiakkaat ja työntekijät tarvitsevat tarinoiden tuomaa mielenkiintoa puhtaan liike-elämän rinnalle: tuote herää henkiin ihan eri tavalla tarinan voimalla. Tarinoiden hyödyllisyyden mittaaminen on hankalaa, mutta asiakastyytyväisyystuloksista voi huomata tarinoiden vaikuttavan positiivisesti asiakkaiden palvelukokemukseen. Tarinat ovat osa elämysten tuottamista ja niiden avulla voidaan asiakkaaseen jättää vahva muistijälki. Johtamiseen liittyen onkin ollut puhetta muun muassa tarina- ja elämystaloudesta (Seeck 2008, 292).

6.2.4 Ketjuohjauksen tuki brändillä johtamiseen

Ketjuohjauksen toiminnan koettiin tukeneen brändillä johtamista ja ketjuohjauksen tuottamat tukitoiminnot nähtiin hyödyllisinä. Koulutukset koettiin erittäin hyödyllisiksi. Niistä sai tarvittavan lähtölaukauksen ja innostuksen koko työyhteisöön, mikä sitten edelleen mahdollisti brändillä johtamisen yksiköissä. Keskijohto tarvitsee avukseen konkreettisia apuvälineitä ja koulutusta johtaessaan strategian toteutusta (Salminen 2008, 22). Keskijohdon käyttämä esitysmateriaali koettiin hyväksi, yksi haastateltavista kertoi muokanneensa sitä omiin tarkoituksiinsa. Haastattelujen aikana useampi henkilö käytti paljon samoja yhteisiä lausahduksia tai sanoja, jotka ovat peräisin ketjuohjauksen tuottamasta materiaalista ja koulutuksista. Ketjuohjauksesta saadut materiaalit ja ohjeistukset koettiin avuksi brändin fyysisessä toteutumisessa, tavarankäytössä ja perehdyttämisessä.

Suurin osa haastateltavista oli ollut mukana työryhmätyöskentelyssä toisen alabrändin osalta ja koki sen hyödylliseksi. Sieltä sai esimakua tulevasta, pääsi itse vaikuttamaan alabrändin ilmeeseen ja mukana olo helpotti alabrändin tuomista käytäntöön. Keskijohdon osallistuminen strategiatyöhön edesauttaa implementointivaihetta, sillä alabrändit on ehditty sisäistämään jo niiden työstämisen aikana (Lindroos & Lohivesi 2010, 47–49). Osa haastateltavista kuitenkin koki työryhmätyöskentelyn olevan alussa hieman epämääräistä, sillä kaikki oli uutta ja aikataulu tiukka. Original-alabrändi koettiin alkuun

haasteelliseksi, sillä se ei eroa niin paljon Sokos Hotels -pääbrändistä kuin toiset alabrändit. Kukaan haastateltavissa ei ole ollut Originalin osalta työryhmätyöskentelyssä mukana, mikä varmasti hidastaa alabrändin sisäistämistä. Original-alabrändin työstämisen hotelleissa ollessa vielä hyvin alkuvaiheessa, keskijohto varmaan enemmän vertaili vastauksissaan Solo- ja Break-alabrändiä aiempaan tilanteeseen, jolloin käytössä oli vain Sokos Hotels -pääbrändi.

6.2.5 Kehitysehdotukset

Tutkimustulosten perusteella kehitettävää löytyi vielä aikajänteestä alabrändin lanseerauksen ja koulutusten välillä, annettujen tavoiteaikataulujen tiukkuudesta, alabrändejä koskevan tiedon määrästä ja sen kiteytyksestä, ymmärryksestä operatiivista työskentelyä kohtaan, työryhmätyöskentelystä, Original-alabrändin lanseerauksesta, Pulssista ja alabrändien jatkotyöstämisestä. Osa haastateltavista koki, että tiedonjakamisen kanavia on paljon, eikä aika tunnu riittävän kaikkien kanavien käyttämiseen. Ratkaisu voisi olla vähemmän mutta sisällöllisesti kattavampia kanavia, jolloin samoja asioita ei tarvitsisi täyttää moneen eri paikkaan.

Osa koki, että alabrändeistä saatavaa tietoa tulee liikaa ja se on haaste, sillä aika ei riitä lukemaan kaikkea. Sen vuoksi toivottiin kiteytetympää tietoa, esimerkiksi alabrändeille yhteiset asiat olisivat yhdessä paketissa. Yksi haastateltavista koki tietoa tulevan liian tiukalla aikataululla ja asioiden toteutuksen tavoiteaikataulujen olevan liian lyhyitä. Ketjuohjaukselta toivottiin enemmän ymmärrystä keskijohdon päivittäisestä toiminnasta ja jalkautumista välillä operatiiviselle tasolle. Asioiden toteuttaminen vaatii oman aikansa ja kaikkea ei ole mahdollista toteuttaa kaikissa hotelleissa. Karjalainen (2014) toteaa keskijohdon pystyvän harvoin toteuttamaan kaikkia ylemmän johdon asettamia vaatimuksia ja tavoitteita, sillä se pyörittää yksikön operatiivista arkitoimintaa. Tämä jää usein huomioimatta strategisia suunnitelmia ja aikatauluja laadittaessa. (Karjalainen 2014.)

6.3 Jatkotutkimusmahdollisuudet

Jatkotutkimuksen aiheena olisi mielenkiintoista selvittää, miten työntekijät kokevat brändillä johtamisen ja sen toteutumisen arkityöskentelyssä sekä minkälaisilla brändillä

johtamista työntekijät odottavat hotellinjohtajilta. Työntekijöiden ja keskijohdon vastauksia verratessa saataisiin selville, miten hyvin keskijohdon ja työntekijöiden kokemukset brändillä johtamisen toteutumisesta kohtaavat. Olisi mielenkiintoista selvittää, ovatko ketjuohjaus, keskijohto ja työntekijät samaa mieltä tavoitearvojen toteutumisesta käytännössä. Yrityskulttuuri 2006 -tutkimuksen mukaan nimittäin 95 % yritysjohtajista ja 62 % työntekijöistä koki tavoitearvojen toteutuvat käytännössä (Kehusmaa 2010, 87). Prosentuaalinen ero on hyvin suuri.

Brändillä johtamisen vaikutusta asiakkaisiin voisi selvittää tutkimalla brändillä johtamisen ja asiakastyytyvyyden välistä yhteyttä. Näitä näkökulmia tutkimalla saataisiin kokonaisvaltainen kuva brändillä johtamisesta läpi organisaation ja samalla tietoa sen vaikutuksista asiakkaisiin. Mielenkiintoista olisi myös tietää, eroavatko kahta eri alabrändiä johtavien ja kahta eri hotellia saman alabrändin alla johtavien näkemykset brändillä johtamisesta, ja jos eroavat niin miten.

Lähteet

Aaker, D. & Joachimsthaler, E. 2002. *Brand Leadership*. Simon & Schuster. London.

Aaltonen, P., Ikävalko, H., Mantere, S., Teikari, V., Ventä, M. & Währn, H. 2002. *Tiellä strategiasta toimintaan: Tutkimus strategian toimeenpanosta 12 suomalaisessa organisaatiossa*. STRADA-projekti. 2. painos. Teknillinen korkeakoulu. Helsinki.

Ahonen, J. & Rautakorpi, P. 2008. *Arvoketjun johtaminen –totuuksia tuloksellisuudesta*. WSOYpro. Helsinki.

Aspara, J., Kietäväinen, T., Mattila, P., Tikkanen, H. & Isä Ambrosius 2012. *Johtajuuden seitsemän syntiä*. Aalto University Executive Education Oy. Helsinki.

Boje, D. 2008. *Storytelling Organizations*. SAGE Publications Ltd. London.

Chekitan, D. 2012. *Hospitality Branding*. Cornell Hospitality Management: Best Practices. Cornell University Press. Ithaca, New York.

De Chernatony, L., McDonald, M. & Wallace, E. 2011. *Creating Powerful Brands*. Fourth edition. Elsevier Ltd. Oxford.

Denning, S. 2011. *The Leader's Guide to Storytelling: Mastering the Art and Discipline of Business Narrative*. John Wiley & Sons, Inc. San Francisco.

Frampton, J. 2014. *The New Rules of Brand Leadership*. Interbrand. Luettavissa: <http://www.interbrand.com/en/best-global-brands/2013/articles-and-interviews/the-new-rules-of-brand-leadership.aspx>. Luettu: 6.2.2014.

Hiltunen, L. 2009. *Validiteetti ja reliabiliteetti*. Jyväskylän yliopisto. Luettavissa: http://www.mit.jyu.fi/ope/kurssit/Graduryhma/PDFt/validius_ ja_reliabiliteetti.pdf. Luettu: 8.4.2014.

- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu – Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus Helsinki University Press. Helsinki.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Tammi. Helsinki.
- Kapferer, J-N. 2012. The new strategic brand management: advanced insights and strategic thinking. Fifth edition. Kogan Page. London.
- Karjalainen, M. 2014. Keskijohtaja saa joukot liikkeelle. Talouselämä. Luettavissa: <http://www.talouselama.fi/tyoelama/keskijohtaja+saa+joukot+liikkeelle/a2233711>.
Luettu: 29.3.2014.
- Kauppinen, T. 2002. Arvojohtaminen. Otava. Helsinki.
- Kautto, M., Lindblom, A. & Mitronen, L. 2008. Kaupan liiketoimintaosaaminen. Economica-kirjasarja. Talentum Media Oy. Helsinki.
- Kehusmaa, K. 2010. Strategiatyö – organisaation voimanlähde. Kauppakamari. Edita Prima Oy. Helsinki.
- Laitinen, J. 2014. Hotelliala tähtää elämyksiin. Helsingin Sanomat. Luettavissa: <http://www.hs.fi/kaupunki/Hotelliala+t%C3%A4ht%C3%A4%C3%A4+el%C3%A4myksiin/a1390984780840>. Luettu: 17.4.2014.
- Lee, R., Fabish, L. & McGaw, N. 2005. The Value of Corporate Values. Strategy+Business. Luettavissa: <http://www.strategy-business.com/article/05206?pg=all>.
Luettu: 30.3.2014.
- Lindroos, J-E. & Lohivesi, K. 2010. Onnistu strategiassa. 3. uudistettu painos. WSOYpro. Helsinki.

- Mantere, S. 2000. Sensemaking in Strategy Implementation. Gradu-työ. Teknillinen korkeakoulu. Espoo. Luettavissa:
http://www.strada.tkk.fi/documents/strategy_implementation.pdf. Luettu: 5.2.2014.
- Mantere, S., Aaltonen, P., Ikävalko, H., Hämäläinen, V., Suominen, K. & Teikari, V. 2006. Organisaation strategian toteuttaminen: suunnitelmista käytäntöön. Kauppakammarisarja. Edita Prima Oy. Helsinki.
- Mantere, S., Suominen, K. & Vaara, E. 2012. Toisinajattelua strategisesta johtamisesta. 2. painos. Sanoma Pro Oy. Helsinki.
- Moilanen, T. 21.1.2014. Markkinoinnin johtaminen. HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu. Lähiopetustunti. Helsinki.
- Niemelä, M., Pirker, A. & Westerlund, J. 2008. Strategiasta tuloksiin – tehokas johtamisjärjestelmä. Ekonomia-sarja. WSOYpro. Helsinki.
- Ojanperä, H. 9.10.2013. Ketjujohtaja. SOK:n Matkailu- ja ravitsemiskaupan ketjuohjaus. Hotellinjohtaja ja -päällikkö -päivien esitys. Vuokatti.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät - Uudenlaisista osaamista liiketoimintaan. WSOYpro. Helsinki.
- Pitkämäki, K. 2010. Innostaja hotellin ohjaimissa. Ässä, 96, 9, s. 28. Luettavissa:
<http://www.digipaper.fi/assa/53716/index.php?pgnumb=28>. Luettu: 23.1.2014.
- Pystynen, V. 2014. Nyt tarvitaan tunnetta. Helsingin Sanomat, 56, s. 4–5.
- Saarelainen, E. 2012. Strategia toimintaan. Luettavissa:
<http://www.asiantuntijatalo.fi/artikkelit/strategia-toimintaan>. Luettu: 29.3.2014.
- Salminen, J. 2008. 7 askelta strategiasta tuloksiin. Gummerus Kirjapaino Oy. Helsinki.

Salo, P. 2013. Brändiperheen esiinmarssi alkaa. Säväri, s. 2–3.

Schein, E. 2010. *Organizational Culture and Leadership*. Fourth edition. Jossey-Bass. San Francisco, California.

Seeck, H. 2008. *Johtamisopit Suomessa – taylorismista innovaatioteorioihin*. Gaudeamus Helsinki University Press. Helsinki.

Sheppardson, C. & Gibson, H. 2011. *Leadership and Entrepreneurship in the Hospitality Industry*. Goodfellow Publishers Ltd. Oxford.

Signorelli, J. 2012. *StoryBranding: creating standout brands through the power of story*. Greenleaf Book Group Press. Austin, Texas.

S-kanava 2012. S-ryhmän rakenne. Luettavissa: <https://www.s-kanava.fi/web/s/s-ryhma/s-ryhman-rakenne>. Luettu: 3.2.2014.

Sokos Hotels 2013a. Solo by Sokos Hotels. Luettavissa: <https://www.sokoshotels.fi/fi/tietoa-meista/solo>. Luettu: 15.1.2014.

Sokos Hotels 2013b. Break by Sokos Hotels. Luettavissa: <https://www.sokoshotels.fi/fi/tietoa-meista/break>. Luettu: 15.1.2014.

Sokos Hotels 2013c. Original by Sokos Hotels. Luettavissa: <https://www.sokoshotels.fi/fi/tietoa-meista/original>. Luettu: 15.1.2014.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2013. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. 10. uudistettu painos. Tammi. Helsinki.

Weick, K. 1995. *Sensemaking in organizations*. Foundation for Organizational Science: A Sage Publications Series. SAGE Publications, Inc. Thousand Oaks, California.

Woods, R. & King, J. 2010. Leadership and Management in the Hospitality Industry. Third edition. American Hotel & Lodging Educational Institute. Lansing, Michigan.

Liitteet

Liite 1. Arvot alabrändeittäin

Solo by Sokos Hotels

- Teen sen tyylillä
- Asiakkaat on tärkeämpiä kuin astiat
- Vastuu on minun
- Kehitän ja kehityn

Break by Sokos Hotels

- Breaking the pattern
- Välitän mitä välitän
- Vastuu on minun
- Kehitän ja kehityn

Original by Sokos Hotels

- Minulta ♥ sinulle
- Originellisti originaali
- Vastuu on minun
- Kehitän ja kehityn

Liite 2. Solo by Sokos Hotels -tarina

Solo by Sokos Hotels – yksilöllinen ja tyylikäs

"Melkein jokaisessa vähänkin isommassa kaupungissa on sellainen hotelli, joka on paljon muutakin kuin rakennus ja osoite, enemmän kuin kerroksia ja huoneita. Kyse on historiasta, tarinoista ja muistoista.

Solo-hotellit ovat oleellinen osa oman alueensa elämää. Sanalla sanoen ne ovat ainutlaatuisia. Niillä on tuhansia tarinoita kerrottavanaan. Osa niistä liittyy valtakuntamme historiaan ja loput ovat paikallisesti tai henkilökohtaisesti merkittäviä ja koskettavia.

Solo-hotellit ovat joko klassikkoja tai syntyvät sellaisiksi. Niiden palvelu on aina sydämellistä, huomaavaista ja paikallisilla mausteilla personoitua. Niiden ravintolat jotain sellaista, mitä ei muualta löydä. Kaikki niiden toiminnassa viittaa siihen, että ne haluavat tulevaisuudessakin olla ikimuistoisten tarinoiden näyttämöinä." (Sokos Hotels 2013a.)

Liite 3. Break by Sokos Hotels -tarina

Break by Sokos Hotels – aikaa ja energiaa

"Break by Sokos Hotels on iloa, aikaa ja energiaa: sen tärkein tehtävä on ladata vierailijaa akut. Sieltä lähtee aina energisempänä kuin sinne saapuu – niin vapaa- kuin työajallakin.

Break tarjoaa elämäniloa siitä nauttiville ja sitä kaipaaville ihmisille. Se suorastaan houkuttelee tekemään, nauttimaan ja kokemaan. Onhan Break enemmän kuin vain hotelli: se voi olla myös kylpylä, laskettelukeskus, ostosreissu tai osa rentouttavaa sekä aktiivista irtiottoa arjen keskellä.

Koska viimeksi sitä esimerkiksi uppoutui savikylpyyn, päätti kokouksen hemmotteluhoitoon, joi kuksasta laavulla tai ajoi tandempyörällä?

Break-hotelli on kaikkea tätä, ja ennen kaikkea tauko arjen keskellä. Se haluaa inspiroida ja yllyttää rikkomaan rutineita, jotta arki olisi ehjä ja elämisen arvoinen." (Sokos Hotels 2013b.)

Liite 4. Original by Sokos Hotels -tarina

Original by Sokos Hotels – sydämellisesti suomalainen

"Globalisoituvassa maailmassa Original by Sokos Hotels on sydämellisesti suomalainen hotelliketju. Siihen on helppo samaistua, sillä se ymmärtää suomalaista mielenmaismaa; se ottaa sinut vastaan ihmisenä, ei varausnumerona. Se palvelee, pitää huolta ja välittää.

Kansainvälisten ja kasvottomien brändien aikoina suomalainen sydämellisyys on arvo, jota Original by Sokos Hotels vaalii. Vuosikymmenien ajan Original by Sokos Hotels on kasvanut ja kehittynyt suomalaisten sydämenlyöntien tahdissa. Yhä uudet sukupolvet ovat ottaneet sen omakseen ja niinpä Original-hotelleissa on koettu suomalaisen elämän koko kirjo: arki, juhla, rakkaus, rikkaus, riemu, ryminä ja kapina.

Monessa suhteessa voi sanoa, että Original-hotelli on kaikkea sitä, mitä hyvän hotellin tulee olla. Se on siellä, missä pitääkin, saunassa saa kunnon löylyt ja aamiaispöydät notkuvat herkkuja. Ravintolatarjonnan laajuus on jo käsite ja kaikki muutkin nykyaikaisen laatuhotellin palvelut löytyvät aina mutkattomasti saman katon alta.

Hyväksikin koettua tuotetta ja palvelua voi kuitenkin aina edelleen jalostaa. Original-hotelleissa haluamme tehdä sen sekä tuttuja tarpeita vaalien että uusia elämyksiä synnyttäen.

Meille kun on kunnia-asia säilyttää jatkossakin paikkamme suomalaisten sydämissä. Tervetuloa alati kehittyvään Original-hotelliin." (Sokos Hotels 2013c.)

Liite 5. Haastateltaville etukäteen lähetetyt kysymykset

Etukäteen lähetetyt kysymykset:

- Mitä brändillä johtamiseen sisältyy omassa arkityöskentelyssäsi?
- Miten arvot vaikuttavat johtamiseen? Miten hyödynnät niitä johtamisessa?
- Hyödynnätkö tarinallisuutta/tarinoita brändillä johtamisessa? Miten?
- Mitä merkityksiä liität brändillä johtamiseen ja alabrändeihin?/Mitä brändillä johtaminen ja uudet alabrändit merkitsevät sinulle?
- Onko tehtäväsi/toimintasi/johtamisesi muuttunut uusien alabrändien myötä? Miten?

Liite 6. Haastattelun kysymysrunko teemoittain

Taustakysymyksiä

- Koulutus?
- Johdettavat alabrändit?
- Kauanko olet ollut hotellinjohdajana?/ Kauanko olet ollut Sokos Hotellien johtajana?
- Onko sinulla aiemmin ollut johdettavana yksi vai useampi Sokos Hotelli? *
- Oletko ollut mukana työstämässä ja kehittämässä alabrändejä? Jos olet, niin miten ja minkä alabrändin osalta? *
- Onko teillä ollut vielä henkilökunnan Original-koulutukset?

Brändillä johtaminen arjessa

- Mitä brändillä johtamiseen sisältyy omassa arkityöskentelyssäsi?
- Miten aika kahden eri alabrändin välille jakaantuu?
- Mitä vaatii siirtyminen kahden talon välillä? Miten valmistaudut alabrändin ”vaihtamiseen”? Onko hankalaa irtautua toisesta alabrändistä ja siirtyä toiseen?
- Onko toista alabrändiä helpompi/vaikeampi johtaa kuin toista? Miksi?
- Minkälaisia haasteita ja hyötyjä kahden alabrändin yhtäaikaisessa johtamisessa on?
- Miten näet/koet roolisi brändillä johtamisessa?

Arvot osana brändillä johtamista

- Miten arvot vaikuttavat johtamiseen? Miten hyödynnät niitä johtamisessa?
- Ovatko alabrändien arvot selkeät, ymmärrettävät ja helposti johdettavat? Miksi?
- Avattiinko luotuja arvoja riittävästi, jotta niillä voi johtaa? Miten?

- Miten onnistui yksikkökohtaisten toimintatapojen ja pelisääntöjen määrittäminen arvojen pohjalta?
- Kohtaavatko alabrändien arvot organisaatiossa vallitsevat arvot ja omat arvosi?
- Minkälaisia haasteita/hyötyjä on johtaa kaksilla arvoilla yhtä aikaa?

Tarinoiden, tarinallisuuden ja merkitysten vaikutus brändillä johtamiseen

- Hyödynnätkö tarinallisuutta/tarinoita brändillä johtamisessa? Miten?
- Oletko löytänyt hyviä tarinoita, joita käytät johtamisessa? Minkälaisia?
- Käytätkö oikeita tai keksittyjä esimerkkejä johtamisen apuna esimerkiksi selventääksesi alabrändin ideologiaa viestiessäsi sitä eteenpäin yksiköissä?
- Miten alabrändien tarinat vaikuttavat johtamiseen? Hyödynnätkö niitä johtamisessa? Miten?
- Mitä merkityksiä liität brändillä johtamiseen ja alabrändeihin? / Mitä brändillä johtaminen ja uudet alabrändit merkitsevät sinulle?

Brändillä johtamisessa tapahtuneet muutokset

- Minkälainen tilanne on nyt verrattuna aiempaan, brändillä johtamisen kannalta, kun nyt on kaksi eri alabrändiä johdettavana ja aiemmin oli vain yksi brändi?*
- Onko tehtäväsi/toimintasi/johtamisesi muuttunut uusien alabrändien myötä? Miten?
- Oletko tyytyväinen tämänhetkiseen tilanteeseen vai olisiko parempi johtaa vain yhtä alabrändiä, jos saisit itse valita? Miksi?

Ketjuohjauksen tuki brändillä johtamiseen

- Jos olit mukana alabrändien kehitystyöskentelyssä, koitko sen auttavan sinua tämän päivän brändillä johtamisessa? Miten?/Jos et ollut, olisitko halunnut olla? Miksi? *
- Onko ketjulta saatu materiaali (johdon käsikirja, koulutukset, ohjeistukset yms.) tukenut/auttanut brändillä johtamista? Miten?
- Oletko tyytyväinen saamaasi tukeen ketjulta? Perustele.
- Koetko, että saat tarvittaessa avustusta/vastauksia askarruttaviin kysymyksiin brändillä johtamiseen/alabrändeihin liittyen? Perustele.
- Voisiko kahden alabrändin yhtäaikaista brändillä johtamista jotenkin helpottaa? Miten?

Lopuksi

- Muita mietteitä/ajatuksia aiheeseen liittyen?

Liite 7. Esimerkki sisällönanalyysin kautta muodostuneista luokituksista



Liite 8. Poimintoja johtopäätöksistä

- Suurin haaste kahden eri alabrändin yhtäaikaisessa johtamisessa on ajanpuute
- Kahden eri hotellin yhtäaikainen johtaminen nousi haasteellisemmaksi kuin kahden eri alabrändin
- Suurin hyöty kahden eri alabrändin yhtäaikaisessa johtamisessa on toisen alabrändin työstämisestä saadun opin hyödyntäminen
- Muita hyötyjä ovat alabrändien ristiin ideoiminen ja johtamisen monipuolisuus
- Yhtä aikaa haasteita ja hyötyjä olivat alabrändien sisäistäminen ja ristiin työskentely
- Kahden eri alabrändin yhtäaikaisen johtamisen hyötyjä oli enemmän kuin haasteita
- Organisaatiokulttuuri on vahvempi kuin yksittäiset yksilöt
- Tavoitearvot tukevat ja helpottavat brändillä johtamista
- Kaiken tekemisen voi pelata tavoitearvojen ja luotujen pelisääntöjen kautta
- Palautteen antaminen ja tekemiseen puuttuminen on helpottunut tavoitearvojen myötä
- Luotuja ja keksittyjä tarinoita hyödynnetään osana brändillä johtamista
- Tarinoita käytetään enemmän asiakkaisiin kuin työntekijöihin
- Työntekijöille kerrotaan tarinoita eniten esimerkin muodossa
- tarinat vaikuttavat positiivisesti asiakastyytyvyyteen
- Koulutukset ovat erittäin hyödyllisiä ja tukevat brändillä johtamista
- Saatu materiaali auttaa alabrändin mukaisten fyysisten puitteiden toteutumisessa
- Mukana olo työryhmässä helpotti alabrändien jalkauttamista