



# Brändimuutoksen jalkautus sisäisen markkinoinnin keinoin

Case: Retta Isännöinti

Laura Aaltonen

Opinnäytetyö, AMK  
Marraskuu 2023  
Liiketalouden ala  
Tradenomi (AMK), liiketalous

**Aaltonen, Laura**

## **Brändimuutoksen jalkauttaminen sisäisen markkinoinnin keinoin – Case: Retta Isännöinti**

Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Marraskuu 2023, 22 sivua.

Liiketalouden ala. Liiketalouden tutkinto-ohjelma. Opinnäytetyö AMK.

Julkaisun kieli: suomi

Verkkojulkaisulupa myönnetty: kyllä

### **Tiivistelmä**

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tuottaa palautetta jo toteutetusta brändimuutoksesta toimeksiantajan henkilöstön näkökulmasta sekä lisätietoa seuraavien brändimuutosten tai -uudistuksien tueksi. Tämä opinnäytetyö toteutettiin määrällisenä tapaustutkimuksena ja sen toimeksiantajana toimi Retta Isännöinti. Tavoitteena oli selvittää mitä sisäisen viestinnän keinoja brändimuutoksen aikana käytettiin ja kuinka toimivina toimeksiantajan henkilöstö ne kokivat.

Teoriaosuus koostuu brändi-termin avaavasta osuudesta, sisäisen viestinnän ja jalkautuksen osuudesta sekä toimeksiantajan kertomuksesta. Teoria tukee tutkimuskysymyksiä sekä niiden avulla ratkaisua etsittävään tutkimusongelmaan. Pohdinnassa teoria sekä johtopäätökset tuodaan yhteen. Tarkoituksena oli hyödyntää aiempia palvelualalla tapahtuneita brändimuutoksia teoriaosiota kootessa, jotta lopputuloksesta saatiin mahdollisimman ajankohtainen ja vakuuttava.

Toteutus tehtiin käyttämällä verkkopohjaista kyselylomaketta tiedonhankintamenetelmänä. Linkki lomakkeelle jaettiin koko Retta Isännöinnin henkilökunnalle.

Opinnäytetyön tuloksena laadittiin tutkimus, joka esittää yhdistelmän jalkautuksesta sisäisen markkinoinnin näkökulmasta sekä toimeksiantajan henkilöstön näkemyksen toteutetusta brändimuutoksesta. Toimeksiantaja pystyy hyödyntämään tietoja mahdollisissa lisäkoulutuksissa tai uusissa brändimuutoksissa.

### **Avainsanat (asiasanat)**

brändi, brändimuutos, brändiuudistus, sisäinen viestintä, muutosviestintä, jalkautus, palveluala, isännöinti, muutos, uudistus, markkinointi, brändäys.

### **Muut tiedot (salassa pidettävät liitteet)**

Ei salassa pidettäviä liitteitä.

**Aaltonen, Laura**

### **Introducing the brand change through internal marketing – Case: Retta Isännöinti**

Jyväskylä: JAMK University of Applied Sciences, November 2023, 22 pages.

Degree Programme in Business Administration, Bachelor's thesis.

Permission for web publication: Yes

Language of publication: Finnish

#### **Abstract**

The purpose of the thesis was to produce feedback on the already implemented brand change from the perspective of the client's personnel, as well as additional information to support the following brand changes or reforms. This thesis was carried out as a quantitative case study and was commissioned by Retta Isännöinti. The goal was to find out which internal communication methods were used during the brand change and how functional the client's personnel perceived them to be.

The theory part consists of the explanation for the brand term, the part of internal communication and implementation, and the client's report. The theory supports the research questions and, with them, a solution to the research problem to be found. In reflection, theory and conclusions are brought together. The purpose was to use previous brand changes in the service sector when compiling the theory section, so that the result was as current and convincing as possible.

The implementation was done using a web-based questionnaire as a data acquisition method. The link to the form was distributed to the entire staff of Retta Isännöinti.

As a result of the thesis, a study was prepared that presents a combination of the implementation from the perspective of internal marketing and the client's personnel's view of the implemented brand change. Retta Isännöinti will be able to utilize the information in possible additional training or new brand changes.

#### **Keywords/tags (subjects)**

brand, brand change, brand renewal, internal communication, change communication, implementation, service industry, hosting, change, renewal, marketing, branding.

#### **Miscellaneous (Confidential information)**

No confidential information.

## Sisältö

<b>1</b>	<b>Johdanto</b> .....	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>Mitä brändi on?</b> .....	<b>3</b>
2.1	Brändi palvelualalla .....	3
2.2	Ulkoinen ja sisäinen brändi .....	5
<b>3</b>	<b>Brändimuutos</b> .....	<b>8</b>
3.1	Sisäinen markkinointi .....	9
3.2	Käytäntöön vieminen eli jalkautus .....	9
<b>4</b>	<b>Toimeksiantaja</b> .....	<b>11</b>
<b>5</b>	<b>Tutkimusasetelma</b> .....	<b>13</b>
5.1	Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset .....	13
5.2	Tutkimusote .....	14
5.3	Aineistonkeruu- ja analysointimenetelmät.....	14
5.4	Pätevyys ja luotettavuus .....	15
<b>6</b>	<b>Tulokset ja johtopäätökset</b> .....	<b>17</b>
<b>7</b>	<b>Pohdinta</b> .....	<b>21</b>
	<b>Lähteet</b> .....	<b>23</b>
	<b>Liitteet</b> .....	<b>25</b>
	Liite 1. Kyselylomake .....	25
 <b>Kuviot</b>		
	Kuvio 1. Palveluala .....	4
	Kuvio 2. A Service-Branding Model.....	6
	Kuvio 3. Käytetyt sisäisen markkinoinnin keinot .....	18
	Kuvio 4. Mielekkäimmät sisäisen markkinoinnin keinot.....	18
	Kuvio 5. Väittämiä brändimuutoksesta.....	19

# 1 Johdanto

Brändin sanotaan ohjaavan yrityksessä kaikkea henkilöstön tekemistä ja toimintaa. Pandemia aikana moni yritys on joutunut miettimään liiketoimintansa uudelleen kilpailun koventuessa muiden talouden haasteiden keskellä. Varsinkin palvelualan yritykset ovat olleet haasteellisessa asemassa talousnormien muuttuessa. Maailmanlaajuinen COVID-19 pandemian aiheuttama ”lockdown” eli sulku tarkoitti kokoontumiskieltoja ja kuluttajien rajoittuneempaa liikkumista sekä näin myös palveluiden kuluttamista. Tämä tarkoitti pienempää asiakasmassaa ja ostovoimaa, josta kilpailu yritysten kesken oli kovempaa kuin koskaan ennen.

Palvelualalta puuttuu konkreettinen tuote, joten selkeä ja näkyvä brändi ovat entistä tärkeämpiä liiketoiminnan takaamiseksi ja jatkumiseksi. Monen palvelualan yrityksen asiakkaana, sekä muutama työntekijänä, tutkija on todennut usein puutteita brändin jalkauttamisessa henkilöstölle. Tämä näkyy muun muassa työntekijän epä johdonmukaisena toimintana loppuasiakkaalle ja samoin myös sisäisesti yrityksen työntekijän turhautumisena ja työskentelyn epävarmuutena. Brändi ja henkilöstö ovat kuitenkin ne yrityksen osat, jotka ovat välittömässä vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa. Kiinnostus aiheen tutkimiseen kumpusi tutkijan omasta mielenkiinnosta brändejä ja sisäistä viestintää kohtaan. Lisäksi tutkija halusi tuoda oman kokemuksensa tutkimukseen mukaan ja näin auttaa parantamaan palvelutoimialan kilpailukykyä.

Tutkimus tehtiin isännöintialalla toimivalle Retta Isännöinnille tutkimalla heidän vuonna 2022 toteuttamaa brändimuutosta. Tutkimus käsittelee brändimuutoksen jalkauttamista sisäisen markkinoinnin keinoin palvelualan yrityksen sisällä eli henkilöstötasolla. Henkilöstöllä tarkoitetaan tässä yhteydessä työntekijöitä, ylempiä toimihenkilöitä, asiantuntijoita sekä esihenkilöitä ja päälliköitä. Opinnäytetyön tavoitteena oli peilata brändimuutoksen perehdytyksen teoriaa käytäntöön. Tutkitiin toimivatko teoriassa toimivat mallit myös käytännössä. Tavoitteena oli kerätä luotettavaa dataa nykyaikaisin ja saavutettavin menetelmin tarpeeksi tuoreesta brändimuutoksesta, jolloin tulos on yhä relevantti. Tutkimuksen tehtävä onkin antaa toimeksiantajalle Retta Isännöinnille palautetta ja jatkokehityskohteita heidän kesällä 2022 toteuttamasta brändiuudistuksesta.

## 2 Mitä brändi on?

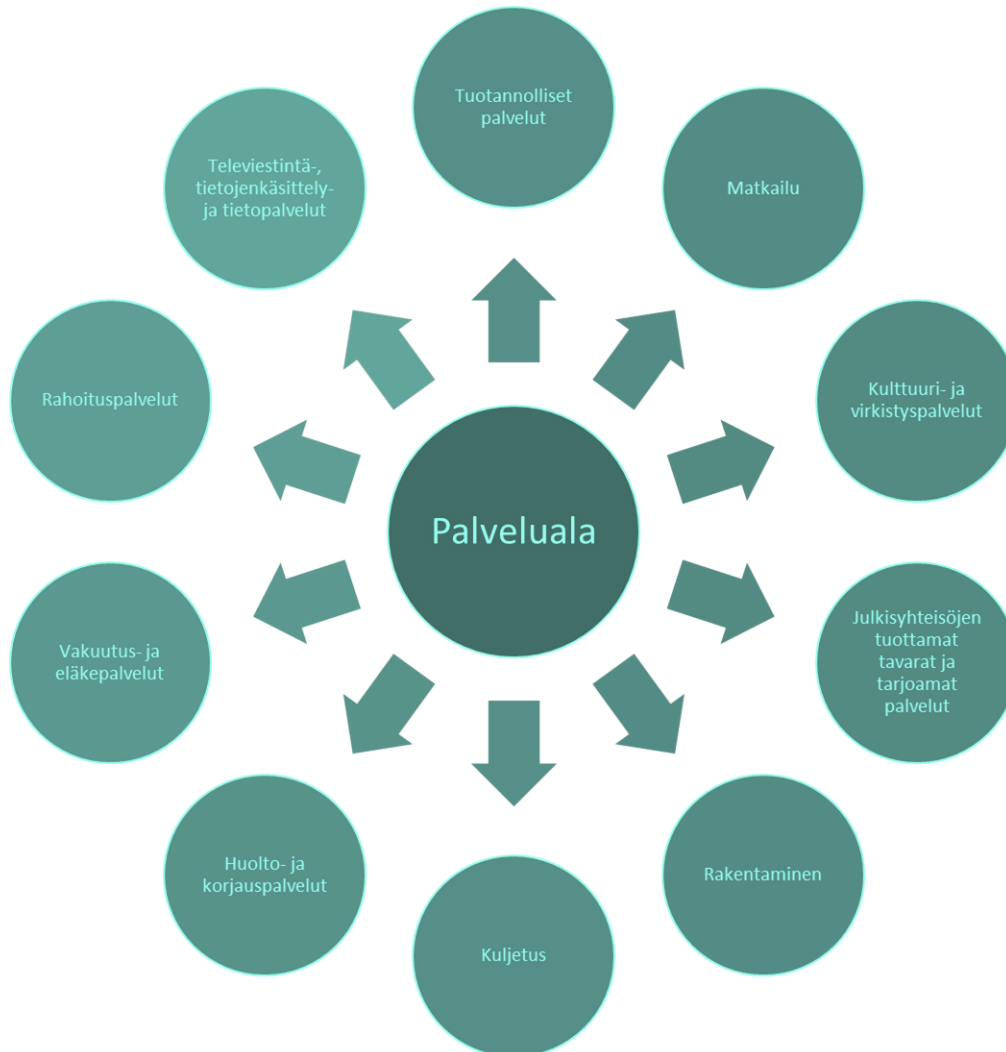
“Brändi”-sanalla on varmasti yhtä monta erilaista käsittekuvausta, kuin on itse kuvailijoitakin. Brändiä kuvaillaan usein yrityksen aineettomana pääomana, jonka on ensisijaisen tärkeä aineettomille yrityksille eli palvelualalle. Perinteisesti brändi ja brändäys kuitenkin mielletään enemmän jonkun konkreettisen tuotteen markkinointikeinona varsinkin kuluttajamarkkinoilla. Brändi on yksinkertaisuudessaan yrityksen mielikuva, johon vaikuttaa imago sekä maine. Imago on yrityksen ulospäin antava, tarkoituksellinen kuva sen asiakkaille, kun taas maine on asiakkaalla jo itsellään oleva mielikuva tai käsitys yrityksestä. Imagoa luodaan, uudistetaan ja ylläpidetään strategisesti ja maine on ikään kuin siitä seuraava lopputulos. (Hakala & Malmelin 2007, 26-28.) Mitä samankaltaiset imago ja maine ovat, sen onnistunut brändi ja brändäys ovat.

Brändi voidaan liittää yksittäiseen tuotteeseen, kohtaamiseen, mielikuvaan, logoon tai mainokseen. Miksi esimerkiksi K-market herättää erilaisia mielikuvia kuin S-market? Tämä johtuu ensisijaisesti toisista eroavista brändistartegioista ja näiden aiheuttamasta maineesta kuluttajille. (Ahto, Kahri, Kahri & Mäkinen 2016, 37-38.) Brändi voi saavuttaa jopa kulttuurisen merkityksen, brändi voi nousta parhaillaan aikakautensa trendiksi, jonka kuluttajat tunnistavat maailmalaajuisesti esimerkiksi vain logon perusteella. Muodostumiseen liittyvät tyypillisesti käyttäjät, brändin alaisen organisaation työntekijät tai toimitusjohtaja, sen tuotteeseen liittyvät ominaisuudet, pakkaukset, logot, tuoteryhmäyhdistykset, tuotemerkki, symbolit, mainosviesti ja tyyli, hinta, jakelukanavat jne. (Batram J. 2019, 536).

### 2.1 Brändi palvelualalla

Palvelualalla tuote tuotetaan ja kulutetaan samanaikaisesti, monesti niin, että asiakas on mukana koko prosessin ajan (Grönroos 2009, 79). Jotta voidaan ymmärtää paremmin palvelualan brändiä ja sen uudistusta tai muutosta tällä alalla, on hyvä selkeyttää mikä luetaan palvelualaksi. Tiilastokeskuksen (n.d.) mukaan: “palvelut ovat sellaisen tuotannollisen toiminnan seurausta, joka muuttaa niitä kuluttavien yksiköiden olosuhteita tai edistää tuotteiden ja rahoitusvarojen vaihdantaa”. Palvelu on tiettyjen ennalta määritettyjen toimintojen sarja eli prosessi (Aarno, Alakoski, Pitkänen & Rajahonka 2018, 19). Palveluala on siis toimiala, johon kuuluvat yritykset tuotta-

vat aineettomia tuotteita ja palveluita. Palvelualan määritelmä ei ole aina yksiselitteinen, sillä monet yritykset tarjoavat asiakkailleen fyysisen tuotteen ja aineettoman palvelun paketteja. Kuviossa 1 on Tilastokeskuksen esittelemiä esimerkkialoja, jotka luetaan palvelusektoriin.



Kuvio 1. Palveluala (Tilastokeskus n.d.)

Kun brändillä ei ole konkreettista kohdetta, sen ilmentymä ovat ihmiset eli yrityksen henkilöstö. Henkilöstön luoma ja toteuttama yrityksen palvelukulttuuri on palvelualan brändin yksi ilmentymä. Grönroosin (2009, 478) mukaan palvelukulttuurilla tarkoitetaan arvojen perusteella muodostettua yrityksen sisäistä kulttuuria eli tapaa toimia. Kulttuuri on yleiskäsite ja se kuvaa sitä, miksi ihmiset toimivat sekä ajattelevat samalla tavalla ja miksi he arvostavat samoja asioita. Joskus

palvelukulttuuri syntyy itsestään yrityksen sisälle, mutta hyvä palvelukulttuuri on hyvä rakentaa strategisesti yrityksen sisälle, jotta se on varmasti toimiva ja palvelee yrityksen arvoja ja myös asiakkaiden odotuksia (Grönroos 2009, 265). Teknologian ja sähköisten palvelukanavien kehittyessä ja yleistyessä asiakas etsii ja vaatii laadukasta palvelua entistä enemmän ja tämän vaatimuksen ratkaisee palveluyrityksessä toimiva palvelukulttuuri.

Henkilöstö antaa siis varsinkin palvelualan yrityksen brändille ja sen arvoille sekä visiolle kasvot. Saarnio (1989, 90) kuvailee arvojen olevan yksilön arvokkaina pitämiä, vapaasti valittuja asioita tai toimintoja. Yrityksessä tämä vastaisi yrityksen vapaasti valikoimia arvokkaina pidettyjä asioita. Näitä voivat olla esimerkiksi eettisyys, ekologisuus, hyvä asiakaspalvelu tai vaikkapa tyytyväinen henkilöstö. Visio mainitaan, kun kuvaillaan jotakin haluttua päämäärää tulevaisuudessa (Jones 2010, 7). Visiota voisi sanoa myös yrityksen unelmaksi.

## 2.2 Ulkoinen ja sisäinen brändi

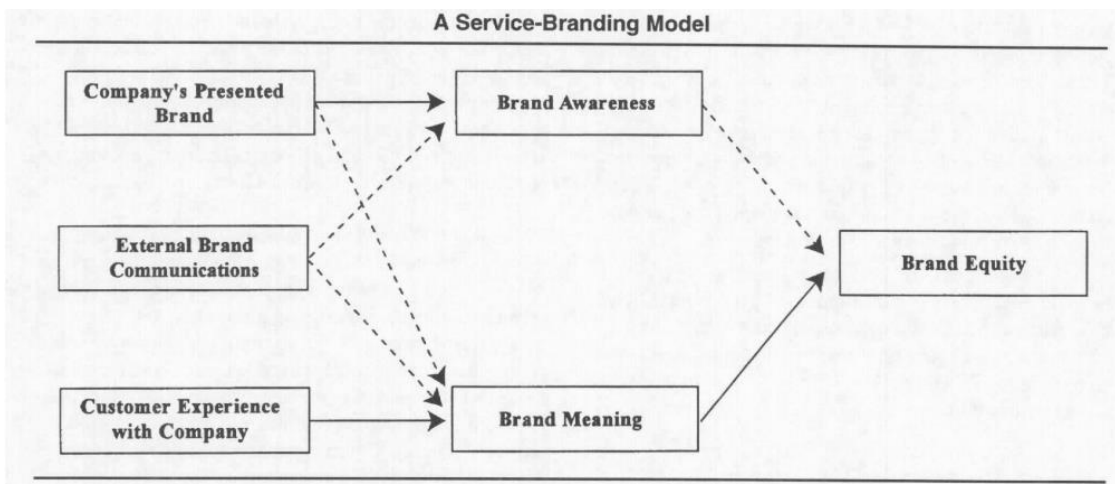
Brändistä puhuttaessa on hyvä muistaa käsitteen eri ulottuvuudet vastaanottajan ja ympäristön mukaan. Ulkoinen brändi näkyy pääasiassa visuaalisena ilmeenä; mainoksissa, kuvissa, teksteissä, verkkosivuilla. Vastaanottajana ulkoisessa brändissä ja brändäyksessä on pääasiassa kuluttaja tai sidosryhmän jäsen, joka on muulla tavoin yrityksen asiakas. Sisäinen brändi näkyy arvoissa, visiossa, työskentelytavoissa ja työpaikan kulttuurissa. Vastaanottajana sisäisellä brändillä on yrityksen omat työntekijät eli henkilöstö.

Ulkoiseen brändiin liittyy vahvasti käsitteet "brändi-identiteetti" sekä "brändi-imago". Identiteetillä tarkoitetaan sitä tahtotilaa, jonka yritys haluaa viestittää brändistään ulospäin asiakkaalle (Lindberg-Repo 2005, 68–71). Toisin sanoen kyseessä on brändin visio. Brändi-identiteetti määrittelee millaisia mielikuvia, toiveita ja haluja yritys haluaa välittää ja sen tavoitteena on terävöittää ja kitkeyttää brändin sisältöä ja olemassa olon tarkoitusta. Brändi-imago on taas spektrin toisessa päässä eli se on käsitys, mielikuva tai tunne, jonka asiakas kokee tullessaan kanssakäymiseen brändin kanssa. Lindberg-Repon (2006, 67) mukaan tähän vaikuttaa myös moni ulkopuolinen tekijä, joihin yritys itse ei voi suoraan vaikuttaa. Tekijöitä voivat olla esimerkiksi kilpailijan ennakoimaton toiminta tai tekniikan kehitys. Ulkoiseen brändiin liittyy myös identiteetin lisäksi vahvasti "brändipääoma" ja tämä kuvaa kuluttajan kokemaa brändin arvoa. Tämä arvo muodostuu brändiuskollisuudesta, koetusta laadusta, brändimielikuvasta ja brändin tunnettuudesta. Brändipääoma on



suoraan yhteydessä yrityksen varallisuuteen ja se ohjaakin kuluttajan ostokäyttäytymistä merkittävästi. (Malmelin & Hakala 2007, 137.)

Berry (2000, 128–137) esittää *Journal of The Academy of Marketing Science* artikkelissaan ”Cultivating service brand equity” eräänlaisen palvelubrändin mallin (kuvio 2). Mallissa esitetään ulkoiseen brändäykseen liittyviä osa-alueita ja kuinka ne tuottavat lopuksi brändipääomaa. Mallin mukaan ulkoinen brändiviestintä sekä varsinainen ulospäin esitetty brändi lisäävät brändin tunnettuutta sekä merkittävyyttä tai tarkoitusta. Asiakkaan kokemus ja kohtaaminen yrityksen kanssa johtaa suoraan brändin merkittävyyteen. Mallin mukaan voidaan todeta, että asiakaskokemus on merkittävin osatekijä brändipääoman luomisessa, kun tarkastellaan ulkoista brändäystä.



Kuvio 2. A Service-Branding Model (Berry 2000, 4)

Sisäisestä brändistä ja brändäyksestä puhutaan, kun toteutetaan toimenpiteitä, joiden tavoitteena on saada henkilöstö toimimaan brändin mukaisesti (Punjaisri, Evanschitzky & Wilson 2009, 2–3). Tyypillisiä toimenpiteitä tämän toteuttamiseksi ovat koulutus ja sisäinen viestintä. Päämääränä on saada henkilöstö sitoutumaan brändiin, jolloin brändi välittyy samalla ulospäin asiakkaalle hyvänä yrityksen arvojen mukaisena palveluna ja tämän lisäksi työntekijöiden vaihtuvuus pysyy alhaisena.

Brändiin sitoutunut työntekijä on myös motivoituneempi ja uskollisempi työnantajaansa kohtaan. Sisäinen brändisitoutuminen on jaettu Burmann, Riley & Zeplinin mukaan (2009, 264–284) kolmeen eri kategoriaan: kuuliaisuuteen, samaistumiseen ja sisäistämiseen. Kuuliaisuus viittaa työntekijän halukkuuteen muuttaa omia mielipiteitä ja uskomuksia brändin arvojen mukaisiksi. Samaistuminen tarkoittaa kuinka uskottava brändi työntekijän mielestä on, samaistuuko hän brändin arvoihin. Sisäistäminen kertoo, kuinka työntekijä on mieltänyt brändin ja sen arvot omaan ajatteluun maailmaan sekä jokapäiväiseen toimintaan.

### 3 Brändimuutos

Brändiuudistus tai -muutos on brändin ylläpidon yksi osa-alue, johon tässä tutkimuksessa keskitytään. Brändiuudistukset voidaan jakaa karkeasti kahteen eri lajiin perustuen brändimuutoksen toteutuksen syyhyn. Brändimuutos voi olla joko proaktiivinen tai reaktiivinen. Proaktiivinen eli ennakkoiva brändimuutos toteutetaan silloin kuin halutaan esimerkiksi ennakoita kilpailijan, alan tai asiakaskunnan kulutuskäyttäytymisen muutoksia (Burke, Cooper & Graeme 2011, 298). Reaktiivinen eli reagoiva brändimuutoksella vastataan johonkin jo tapahtuneeseen tilanteeseen. Reaktiivinen brändimuutos toteutuu silloin, kun yritys pyrkii puhdistamaan maineensa negatiivisen kohun jälkeen (Burke ym. 2011, 294).

Pääpiirteittäin mikä tahansa muutos suunnitellaan, julkaistaan ja toteutetaan. Jälkeenpäin vielä seurataan ja mitataan tuloksia. (Mattila 2011, 13.) Nämä työvaiheet tapahtuvat myös yrityksen brändimuutoksen aikana. Suunnitteluvaiheessa ongelmaa tutkitaan ja mitataan ja brändiä aletaan uudistaa pääsääntöisesti markkinointiosastolla. Pienemmissä yrityksissä markkinointipäällikkö tai vastaava hoitaa prosessia yrityksen johdon kanssa suoraan. Prosessi voidaan myös ulkoistaa joko kokonaan tai osittain ulkoiselle toimijalle. Suunnitteluvaiheessa voidaan tehdä niin sanottuja ”soft launchveja” eli suunnitelmista johdetaan potentiaalisia ehdotelmia ja kerätään palautetta joko yrityksen sisältä tai ennakkoon valikoidulta ulkopuoliselta joukolta. Toteutusvaiheessa muutos julkaistaan sekä viedään käytäntöön eli muutos viestitään kaikille kohderyhmälle, muutosviestintä onkin tässä vaiheessa yksi avaintekijä. (Mattila 2011, 32-35.) Muutosviestintä on yksi muutosjohtamisen osa-alueista. Kohderyhmä voi olla muutoksen laajuudesta ja tyypistä riippuen sisäinen tai ulkoinen sidosryhmä. (Myllymäki 2017, 15.)

Muutos syntyy tarpeesta ja palvelualalla tarve voi olla moninainen. Vuonna 2020 alkanut pandemia horjutti monen palvelualan yrityksen kassavirtoja asiakkaiden ostokäyttäytymisen muuttumisena. Poikkeustila toi epävarmuutta tulevaan ja loi osaltaan lisätarvetta brändin uudistamiselle, jotta kovasta kilpailutilanteesta selvitettiin. Tyypillisiä tarpeita muutokselle ovatkin liikevaihdon kasvattaminen, kilpailijoistaan erottautuminen tai kahden yrityksen fuusioituminen yhteen. (Izua, J. 2011, 447.)

### 3.1 Sisäinen markkinointi

Markkinointi on yksi viestinnän keino. Markkinointi taas voidaan jakaa itsessään eri osa-alueisiin. Sisäisen brändäyksen keinona käytetään sisäistä viestintää, joka on tässä asiayhteydessä myös markkinointia. Hyvin toteutettu muutos myydään eli markkinoidaan henkilöstölle, henkilöstö pitää vakuuttaa ja saada sitoutumaan näin tulevaan muutokseen sen onnistumiseksi. Sisäinen markkinointi tarkoittaa kaikkea sitä markkinointia, joka on kohdistettu yrityksen sisälle eli pääasiassa omalle henkilöstölle.

Sisäinen markkinointi on yksi markkinoinnin osa-alueista (Tench & Yeomans 2009, 318).

Pääsääntönä on hyvä muistaa, että markkinointia on kaikki mitä henkilöstö tekee tai jättää tekemättä (Juholin 2006, 157). Vuonna 1981 Leonard L. Berry teoksessaan: "The employee as customer" kertoo kuinka yrityksen tulisi nähdä oma henkilöstönsä sisäisenä asiakkaana ja kohdella heitä yhtä strategisen suunnitelmallisesti kuin ulkoista sidosryhmää. Berryn mukaan, jotta henkilöstön oikea potentiaali esimerkiksi palveluntarjoamisessa saadaan esiin, tarvitaan sisäistä markkinointia tehokeinona.

### 3.2 Käytäntöön vieminen eli jalkautus

Jalkautus eli käytäntöön vieminen, voidaan puhua myös perehdytyksestä, astuu kuvaan brändimuutoksen loppuvaiheessa. Yleensä brändimuutos on juuri julkaistu tai henkilöstölle on jo tiedossa julkaisuajankohta lähitulevaisuudessa. Tähän brändimuutoksen vaiheeseen liittyy paljon koulutusta, tiedottamista ja kertausta. Vaiheista ja niiden aiheuttamista tapahtumista tulee tiedottaa henkilökuntaa näkyvästi ja tarpeeksi ajoissa. Uudistuksen läpikäyminen tulee olla selkeää ja yksiselitteistä kaikille: mitä tehdään, miksi tehdään ja kuka tekee? Johdon tai markkinointitiimin tulee kertoa tarkasti mitä henkilöstöltä odotetaan muutoksen myötä ja minkälaisia arvoja, visiota ja missiota heidän odotetaan seuraavan.

Muutos ei kuitenkaan tapahdu yhdessä päivässä tai yhdessä palaverissa. Brändimuutosta on hyvä käydä läpi, varsinkin juuri julkaisun jälkeen, monta kertaa ja käyttäen eri kanavia. Kanavia voivat olla palaverit, yrityksen yhteiset tilaisuudet, joukkosähköposti tai yrityksen oma intra.

Brändimuutoksesta on myös erittäin tärkeää kerätä palautetta henkilöstöltä. Näkökulma voi

koskea yleisesti uutta brändiä, esimerkiksi visuaalista ilmettä tai itse brändimuutoksen prosessia. Tässä tutkimuksessa keskitytään prosessipalautteeseen.

Tarkasteltaessa sidosryhmänä yrityksen sisäisiä henkilöistä, puhutaan brändimuutoksen jalkautuksesta sisäisen markkinoinnin keinoin. Sisäistä markkinointia on tutkittu monesta eri näkökulmasta, yksi suosituin näkökulma on lähteyminen strategisesta kulmasta eli mikä sisäinen strategia kääntyy parhaaksi ulkoiseksi tulokseksi. Miten sisäinen markkinointi toteutetaan, jotta se edesauttaa muutoksen jalkautusta ja varmistaa muutoksen onnistumisen?

## 4 Toimeksiantaja

Tutkimuksessa keskitytään palvelualoista isännöintialaan ja tarkemmin Suomen johtavaan isännöintiyritykseen Retta Isännöintiin. Retta Isännöinnin takana on konserni Retta Group Oy, joka käsittää Retta Isännöinnin lisäksi Retta Managementin, Huoneistokeskuksen sekä Ruotsissa toimivan Retta Sverigen. Retta Isännöinti on osa Retta Services Oy:ta yhdessä Retta Managementin kanssa. Johtavan toimijan alalla Retta Isännöinnistä tekee valtakunnallisuus, henkilöstön määrä ja isännöitävien taloyhtiöiden lukumäärä. (Pohjoismaiden suurin, mutta paikallisin n.d.).

Isännöintialan myytävä tuote on alan nimenmukaisesti isännöintipalvelut. Taloyhtiö ostaa palvelun, joka erikseen tehdyn sopimuksen mukaan hoitaa yhtiön kirjanpidon, maksuliikenteen ajantasaisuuden, huoltopalvelut ja muut juoksevat asiat. Isännöintipalvelu kiteytyy itse isännöitsijään, joka on usein ainut henkilö, kenet osakas tai hallituksen jäsen tapaa kasvotusten ja on omasta aktiivisuudesta riippuen säännöllisestikin tekemisissä. Isännöitsijä kantaa tässä tapauksessa päävastuun brändin näyttäytymisestä loppuasiakkaalle. (Isännöinti alana n.d.)

Isännöitsijän lisäksi asiakasrajapinnassa työskentelee monesti paikallinen tai paikalliset isännöinti-toimistot työntekijöineen sekä erillinen asiakaspalvelu puhelimitse ja sähköpostitse. Taloyhtiöiden määrän rajallisuuden vuoksi kilpailu alalla on kovaa ja kilpailijoiden välillä on monesti suuria kokoeroja. Toimijat kilpailevat, kuten muillakin aloilla, eri kilpailuvalteilla esimerkiksi palvelun hinnalla, jolloin yrityksen isosta koosta ja laajasta toimintaympäristöstä on hyötyä. Voidaan kilpailla myös paikallisuudella, jolloin toimija on yleensä pieni, mutta palvelu koetaan paljon henkilökohtaisemmaksi ja räätälöidymmäksi. (Joensuu 2017.)

Retta Group Oy:ta toteutti kokonaisvaltaisen brändiuudistuksen toukokuussa 2022. Brändiuudistuksen tuloksena koko konsernin nimi vaihtui, arvoja tarkennettiin ja koko ulkoinen ilme uudistui. Lisäksi muutos näkyi asiakkaalle yrityksen tarjoamien lisäpalveluiden monipuolistumisena. Konserni työllistää yli 1 600 henkilöä, joista Isännöinnin osuus on noin 700. Retta Isännöinti luetaan tilastoissa suuryritykseksi. (Pohjoismaiden suurin, mutta paikallisin n.d.).

Retta Isännöinnin nimi ennen toukokuuta 2022 oli Realia Isännöinti. Brändimuutos julkaistiin virallisesti 24.5.2022, jonka jälkeen koko Retta Group konserni jätti Realia nimen taakseen. Samalla

konserni sai yllleen uuden visuaalisen ilmeen; uuden logon, värit ja fontit. Uudistus koski visuaalisen uudistuksen ja nimenmuutoksen lisäksi konsernin arvoja sekä ulkoista viestintää. Palveluvalikoima sai lisäksi uusia tuotteita ja lisäpalveluita. Brändimuutoksen tueksi kehitettiin myös asiakkuuluva brändikäsikirja ohjaamaan uutta toimintaa. Brändikäsikirja on eräänlainen opas, joka toimii brändi-identiteetin sekä brändipersonan yhdessä pitävänä ohjenuorana. Käsikirja mahdollistaa selkeän brändikuvan käytön yrityksen kaikilla osastoilla ja liiketoiminnoissa (Alabata 2018).

## 5 Tutkimusasetelma

Tutkimusasetelma kuvaa tutkimuksen aikana tapahtuvaa prosessia, joka sisältää ongelman määrittelyn, aineiston keruun ja sen analysoinnin eri analysointitapoja hyödyntäen (Tutkimusasetelma, n.d.). Kohderyhmänä tässä tutkimuksessa toimi Retta Isännöinnin noin 700 työntekijää, joille lähetettiin Webropol-kysely henkilökohtaiseen työsähköpostiin. Retta Isännöinnin henkilöstöön kuuluu asiakasrajapinnassa työskenteleviä isännöitsijöitä, asiakaspalvelijoita, toimistoisännöitsijöitä, kiinteistösihteereitä ja perintäassistentteja sekä taustaprosessien parissa muun muassa kirjanpitäjiä sekä eri vastaavia esihenkilöitä ja päälliköitä. Tämän tutkimuksen tavoitteena on tarkastella millä tavoin sisäistä markkinointia on hyödynnetty Retta Isännöinnin kesän 2022 brändimuutoksen jalkautuksessa eli käytäntöön viemisessä sekä miten valikoidut sisäisen markkinoinnin keinot ovat vastaanotettu henkilöstön sisällä.

### 5.1 Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset

Tutkimusongelma on tutkimusta ohjaava punainen lanka, joka ohjaa tutkimuksen suuntaa, käytettäviä keinoja ja tarkoituksia. Tutkimusongelman tarkoituksena on ohjata tutkijan tekemistä ja tuottaa merkittäviä tutkimustuloksia tutkittavan aiheen tai ilmiön näkökulmasta. Tutkimusongelmaa voidaan pitää myös koko tutkimuksen lähtökohtana, perimmäisenä syynä miksi tiettyä asiaa tai ilmiötä halutaan tutkia tai kehittää. Tutkimusongelman voi esittää kysymyksen, hypoteesin eli olet-taman tai kuvailevassa muodossa. (Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006).

Tämän tutkimuksen tutkimusongelmat ovat esitetty kuvailevassa muodossa ja niihin etsitään vastauksia alla olevien tutkimuskysymysten avulla. Tutkimuskysymykset on rajattu niin, että ne aidosti etsivät tutkimusongelmaan vastausta eikä niissä tehdä olettamia vaan muoto on pidetty kieliltään neutraalina.

Tutkimusongelma:

- Sisäisen markkinoinnin hyödyntäminen brändiuudistuksessa
- Henkilöstön perehdytys brändiuudistukseen



Tutkimuskysymykset:

- Millä tavoin Retta Isännöinnin brändimuutoksessa on hyödynnetty sisäistä markkinointia?
- Miten Retta Isännöinnin brändiuudistus toteutettiin

## 5.2 Tutkimusote

Tutkimuksen tutkimusote tulee valita aina tutkittavan aiheen mukaan. Tämä tutkimus toteutettiin määrällisenä tapaustutkimuksena. Tapaustutkimus tutkii syvällisesti vain yhtä tai muutamaa tapauskokonaisuutta, joita nimitetään myös termillä ”case”. Tutkimustapa pyrkii tuottamaan tutkittavasta aiheesta mahdollisimman yksityiskohtaista tietoa. Analyysimenetelmät tälle tutkimustavalle ovat varsin vapaamuotoiset. (Tutkimusprosessi, tutkimustyytit, tutkimusasetelmat, aineiston hankintamenetelmät ja luotettavuuden tarkastelu, n.d.).

Määrällisessä tutkimuksessa asioita kuvataan numeeristen suureiden avulla ja usein selvitetään myös eri asioiden välisiä riippuvuuksia tai tutkittavassa ilmiössä tapahtuneita muutoksia. Kvantitatiivisen tutkimuksen avulla saadaan yleensä kartoitettua olemassa oleva tilanne, mutta ei pystytä riittävästi selvittämään asioiden syitä.

Tämä tutkimus toteutettiin määrällisenä eli kvantitatiivisena tutkimuksena, koska tutkittava perusjoukko oli laaja ja tutkimusongelmaan sopi parhaiten määrällinen tutkimusote. Ongelmana tutkitaan ”millä tavoin”, jolloin vastaukset on helppo jaotella eri tekijöiden mukaan. Tutkimuksen rajallinen toteutus aika sekä tarve tavoittaa suuri perusjoukko mahdollisimman nopeasti, ohjasi valitsemaan verkkokyselyn. Määrällinen tutkimusote on hyvä keino kartoittamaan olemassa oleva tilanne, tässä tapauksessa sisäisen markkinoinnin keinot brändimuutoksen aikana.

## 5.3 Aineistonkeruu- ja analysointimenetelmät

Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisena eli määrällisenä tutkimuksena perusjoukon suuren koon vuoksi. Tutkimuksen aineistonkeruumenetelmäksi valittiin kyselylomake Webropol-verkkoalustaa käyttäen. Verkkokysely on aineistonkeruumenetelmistä yksi tehokkain keino kerätä dataa laajalta perusjoukolta nopeasti. Verkkokyselyä on yleisesti helppo jakaa suoraan sähköpostiin tai sosiaaliseen mediaan, jotta pystytään tavoittamaan mahdollisimman laaja vastaajakunta mahdollisimman

nopeasti. Tämän aineistonkeruumenetelmän haasteet ovat kuitenkin liian suppea otos sekä käytökelpoisen datan liian pieni määrä. Kyselyyn vastaaminen on rajattu yhteen rajoittavaan tekijään: vastaajan tulee olla töissä Retta Isännöinnillä. Kyselylomakkeessa otettiin huomioon tutkimusote, jotta raakadata on helposti siirrettävissä numeeriseen muotoon ja sitä voidaan käsitellä eri tunnuslukujen avulla. Kyselylomake testattiin ennen julkaisua, jotta varmistettiin kaikkien kysymysten ymmärrettävyys sekä testattiin kyselyn vastaamiseen kuluva aika.

Tutkimuksen analysointimenetelmänä käytettiin ristiintaulukointia, joka tutkii korrelaatiota eli riippuvuuksia eri muuttujien välillä. Korrelaation tunnuslukuja kutsutaan korrelaatiokertoimiksi. Ristiintaulukoinnissa otetaan tyypillisesti kaksi eri muuttujaa ja verrataan niiden muuttumista toisiinsa. Analysointimenetelmä valittiin tutkittavan aiheen luonteen sekä määrällisen tutkimuksen tutkimusotteen mukaisesti. (Ristiintaulukointi n.d.).

## 5.4 Pätevyys ja luotettavuus

Tutkimusta tehdessä on tärkeää kiinnittää huomiota sen validiteettiin eli pätevyteen. Validin tutkimuksen kriteereinä ovat, että se mittaa juuri niitä tekijöitä, jotka ovat tutkimuksen kannalta oleellisia, eikä tutkimus sisällä systemaattisia virheitä, jolloin se antaa keskimäärin myös oikeita lopputuloksia. Toinen osa-alue puhuttaessa tutkimuksen eettisyydestä on reliabiliteetti eli tutkimuksen mittarin luotettavuus ja pysyvyys. Reliabiliteetti kuvaa kuinka johdonmukaisesti ja pysyvästi sama mittari mittaa tuloksia myös mahdollisen uusintamittauksen aikana. (Tutkimusprosessi, tutkimustyytit, tutkimusasetelmat, aineiston hankintamenetelmät ja luotettavuuden tarkastelu. n.d.).

Tutkimuksen pätevyys varmistetaan esimerkiksi oikean tutkimusmenetelmän valinnalla. Aineistonkeruumenetelmän ja tutkimusmenetelmän tulee sopia yhteen, jotta lopputuloksesi saadaan käytettävää ja luotettavaa tutkimusdataa. Tässä tutkimuksessa luotettavuutta pyrittiin varmistamaan tarpeeksi suurella otannalla sekä vastaajien anonymiteetillä. Tutkimuksen tutkimuskysymykset sekä -ongelmat valikoitiin harkiten tutkimuksen tavoitetta silmällä pitäen. Kyselylomakkeella kysyttiin vain tutkimukselle keskeisiä kysymyksiä, joista voitiin vetää myöhemmin tutkimuskysymyksiin vastaava yhteenveto. Tutkimuksen pätevyys varmistettiin valikoimalla selkeä perusjoukko ja laatimalla ennen tutkimusta yksityiskohtainen tutkimussuunnitelma. Kyselylomakkeen kysymykset voidaan toistaa myös uusintamittauksen aikana ilman, että se vääristää tutkimustuloksia. Valittuun

tiedonkeruumenetelmään oli vastaajien helppo osallistua ja tällä haluttiin varmistaa mahdollisimman suuri vastausprosentti. Kysely pidettiin tiivistettynä ja lyhyenä kymmenen kohdan lomakkeena ja siinä vältettiin vapaamuotoisia kysymyksiä, jolla haluttiin varmistaa kyselyn täyttäminen alusta loppuun. Tiivistetyn kyselyn dataa on helpompi myös jäsenellä ja analysoida sekä virhemarginaali tulosten raportoinnissa pienenee. Raportoinnissa kiinnitettiin huomiota objektiiviseen tulosten esittämiseen sekä neutraaleihin johtopäätöksiin huolimatta tutkijan työsuhteesta toimeksiantajaan.

## 6 Tulokset ja johtopäätökset

Kyselylomake lähetettiin sähköpostitse Retta Isännöinnin noin 700 työntekijälle, joista kyselyyn vastasi vastausajan aikana yhteensä 117 vastaajaa. Kyselylomakkeen tarkempi runko löytyy liitteestä 1. Vastausprosentiksi saatiin siis 16,17 %. Vastausprosentti korreloi suoraan tutkimuksen vastausten luotettavuuden kanssa, joka jäi tämän tutkimuksen osalta heikoksi. Kyselyyn vastanneista suurin osa oli isännöitsijöitä ja suurin vastausprosentti saatiin Pohjois-Pohjanmaan alueelta. Vastauksia ristiintaulukoitiin työtehtävän sekä yksikön toimialueen mukaisesti, eikä vastauksissa havaittu ilmenevän hajontaa näiden arvojen osalta. Tästä voidaan päätellä, että toimeksiantajan muutosviestintä toteutettiin valtakunnallisesti ja se tavoitti kaikki otoksen henkilöt tasavertaisesti.

Tutkimuksen perimmäisenä tavoitteena oli vastata tutkimusongelmaan ”sisäisen markkinoinnin hyödyntäminen brändiuudistuksessa” tutkimuskysymysten ”millä tavoin Retta Isännöinnin brändimuutoksessa on hyödynnetty sisäistä markkinointia?” ja ”miten Retta Isännöinnin brändiuudistus toteutettiin?” avulla. Vastauksena: Retta Isännöinnin brändiuudistuksessa hyödynnettiin eniten sisäisen markkinoinnin keinoista yhteisiä palavereita ja tiedotustilaisuuksia. Näihin käytettyjä kanavia olivat sisäinen Intra ja Retta Aamu-henkilöstötilaisuudet. Tärkeintä henkilöstölle brändimuutoksessa on sujuva sisäinen viestintä sekä yhteiset palaverit ja tiedotustilaisuudet.

Vastaajilta kysyttiin ensin mitä kanavia pitkin he olivat kuulleet Retta Isännöinnin brändimuutoksesta. Eniten vastauksia yli 50 %:lla saivat sisäinen Intra, Retta Aamut eli koko konsernin henkilöstöinfot sekä oman yksikön sisäiset henkilöstöinfot. Kysymyksen vapaassa osiossa mainittiin myös tiedotuskanavaksi Helsingin Messukeskuksella toukokuussa 2022 järjestetty Retta Päivät-tapahtuma, missä brändimuutos ensimmäistä kertaa julkaistiin myös medialle.

Vastaajien mielestä eniten sisäisen markkinoinnin keinoista, yli 50 %:lla, käytettiin yhteisiä koulutuksia, yhteisiä palavereita, sisäisiä tapahtumia ja sujuvaa sisäistä viestintää. Huomattavaa on myös se, että jokainen sisäisen markkinoinnin tapa sai vastauksia, kun kyseessä oli tyypiltään monivalintakysymys. Edellä mainittuun liittyen, kysyttiin mitkä näistä sisäisen markkinoinnin keinoista olivat mielekkäimpiä henkilöstön kesken. Kuviosta 3 ja 4 on näkyvissä, kuinka toteutuneet sisäisen markkinoinnin keinot sekä mielekkäimmät keinot kohtaavat hyvin henkilöstön kesken. Vain yhteiset koulutukset saivat selvästi eriävän mielipiteen verrattuna käytettyihin sisäisen markkinoinnin keinoihin.

	n	Prosentti
Yhteiset koulutukset	59	51,3%
Yhteiset palaverit/tiedotustilaisuudet	97	84,3%
Verkkokyselyt	18	15,7%
Osallistavat kilpailut	10	8,7%
Sujuva ja avoin sisäinen viestintä (esim. Intrassa)	78	67,8%
Uuden brändin mukaiset oheistuotteet henkilökunnalle	54	47,0%
Sisäiset tapahtumat	62	53,9%
Muu, mikä?	4	3,5%

*Kuvio 3. Käytetyt sisäisen markkinoinnin keinot*

	n	Prosentti
Yhteiset koulutukset	42	35,9%
Yhteiset palaverit/tiedotustilaisuudet	92	78,6%
Osallistavat kilpailut	14	12,0%
Sujuva sisäinen viestintä	94	80,3%
Uuden brändin mukaiset oheistuotteet henkilökunnalle	55	47,0%
Sisäiset tapahtumat	66	56,4%
Muu, mikä?	1	0,9%

*Kuvio 4. Mielekkäimmät sisäisen markkinoinnin keinot*

Kuviossa 5 näkyy vastaajien jakauma liittyen väittämiin koskien brändimuutosta. Vastausvaihtoehtojen arviointiväli oli 1–5, jossa arvo 1 vastasi ”ei pidä lainkaan paikkansa” ja arvo 5 ”pitää erittäin paljon paikkansa”. Tuloksissa on näkyvissä yhtenäinen mielipide väittämistä mediaanilla 4, pois lu-

kien kokemus oman mielipiteen vaikuttamisesta brändimuutokseen. Vastausten perusteella kehitettävää on muutosviestinnän aloituksen ajankohdassa sekä brändimuutoksen koulutuksessa. Henkilöstö toivoo lisäksi saavansa itse vaikuttaa enemmän brändimuutokseen tai -uudistukseen.

	1	2	3	4	5	Keskiarvo	Mediaani
Brändimuutos oli innostava	4,3%	13,7%	27,3%	35,0%	19,7%	3,5	4,0
Brändimuutos oli hyvin perusteltu	4,3%	23,1%	16,2%	33,3%	23,1%	3,5	4,0
Brändimuutoksesta viestittiin ajoissa	12,0%	20,5%	23,1%	28,2%	16,2%	3,2	3,0
Brändimuutoksesta viestittiin pitkään muutoksen jälkeenkin	1,7%	13,7%	20,5%	44,4%	19,7%	3,7	4,0
Sain koulutusta liittyen brändimuutokseen	10,2%	24,8%	19,7%	34,2%	11,1%	3,1	3,0
Koin, että mielipiteelläni oli merkitystä brändimuutoksessa	55,5%	15,4%	19,7%	6,0%	3,4%	1,9	1,0
Brändimuutos oli kokonaisvaltainen	2,6%	9,4%	13,7%	47,8%	26,5%	3,9	4,0
Brändimuutoksesta viestittiin selkeästi	2,6%	13,7%	22,2%	44,4%	17,1%	3,6	4,0
<b>Yhteensä</b>	<b>11,7%</b>	<b>16,8%</b>	<b>20,3%</b>	<b>34,2%</b>	<b>17,1%</b>	<b>3,3</b>	<b>4,0</b>

*Kuvio 5. Väittämiä brändimuutoksesta*

Vastaajat kokivat kuitenkin saaneensa hyvin tietoa brändimuutoksen aikana siitä mikä muuttuu ja miten. Arvotaulukko oli väliltä 1–10, jossa arvo 1 vastasi ”en ole lainkaan samaa mieltä” ja arvo 10 ”olen täysin samaa mieltä”. Keskiarvoksi kysymyksestä saatiin 6,9 ja mediaaniksi 7,0. Samaa arvotaulukkoa käytettiin mittaamaan kyselijöiden mielipidettä brändimuutoksen kokonaisvaltaisesta onnistumisesta, jossa mediaaniksi saatiin 8,0.

Vapaan sanan osiossa, johon kyselyyn vastanneista vastasi jopa kolmasosa, vastaukset voitiin teemoitella karkeasti kolmeen osaan. Viestintä oli laadukasta ja riittävää sisäisesti, mutta ulkoisessa tiedottamisessa ja mainostuksessa kaivattiin lisävolumia. Brändimuutos oli hyvin toteutettu, uusi visuaalinen ilme sekä nimi oli tykätty. Kolmantena mainittiin toisaalta se, että visuaalinen ilme ei ole tarpeeksi erottuva kilpailijoihin nähden. Heikosta vastausmäärästä huolimatta saadut vastaukset olivat hyvin yhtenäisiä ja voidaankin todeta, että tämän otannan mukaan brändimuutos oli hyvin jalkautettu Retta Isännöinnin henkilöstön kesken.

Kyselyn vastausten perusteella voidaan vetää yhteenvedona, että henkilöstö odottaa brändimuutoksen aikana ja varsinkin etukäteen sujuvaa sisäistä viestintää työnantajansa puolelta sekä suosii tiedotustilaisuuksia koulutusten sijaan. Brändimuutoksesta viestittiin vastauksien perusteella kattavasti sen aikana sekä sen jälkeen, mutta ei riittävästi tarpeeksi aikaisin ennen muutoksen julkaisua.

## 7 Pohdinta

Brändimuutos on iso strateginen kokonaisuus, joka vaatii paljon suunnittelua, perehdyttämistä sekä jälkiseurantaa onnistuakseen oikein. Haastavan brändimuutoksesta tekee se mitä suuremmasta organisaatiosta on kyse. Kuten tutkimuksen alussa todettiin on brändiä uudistettava, jos aikoo pysyä kilpailussa mukana omalla alallaan. Ympäristö ja sen tekijät muuttuvat ajan myötä ja niin myös tulee brändien muuttua ja uudistua. Tutkimus aloitettiin tyhjältä pöydältä, pelkkä teoreettinen viitekehys apuna. Viitekehukseen etsittiin tietoa useista eri lähteistä. Käytettiin vanhempaa kirjallisuutta, artikkeleita ja tietokantoja.

Alkuperäisenä oletuksena oli, että näin suuren toimijan ja laajan muutoksen ollessa kyseessä, näkyisi hajonta myös kyselyn vastauksissa. Toisin kuitenkin tapahtui ja lähes joka kysymykseen saatiin samansuuntaisia vastauksia riippumatta työuran kestosta, paikkakunnasta tai työtehtävästä. Vastauksissa toistuivat samat teemat; toiveet kehityskohteista, onnistumisista ja mielikkäistä jalkautus keinoista. Käytetyistä sisäisen markkinoinnin keinoista oltiin lähes samaa mieltä ja nämä samat keinot nojautuivat myös suoraan tutkimuksen teoriaosuuteen. Tutkimuksen ongelmat pystyttiin ratkaisemaan, kuten tutkimusosiossa todettiin, mutta tulos ei ollut luotettava alhaisen vastausprosentin vuoksi eikä siksi hyödynnettävissä koko perusjoukkoon eli Retta Isännöinnin henkilöstöön.

Mielipiteitä on lähtökohtaisesti hyvin hankala mitata, mutta tämä mielessä pitäen kyselyn tulokset ovat hyvin tyydyttäviä. Kyselylomakkeen runko oli haastavaa, mutta myös helppoa suunnitella. Aihe sekä toimeksiantaja olivat ennestään tuttuja, joten jonkinlainen käsitys asiasta oli jo valmiiksi, mutta toisaalta näkökulmia haluttiin kerätä henkilöstöltä nimenomaisesti sisäisessä viestinnässä, eikä poiketa vastaajien mielipiteeseen varsinaisesta brändimuutoksesta kokonaisuutena. Kysysten asettelussa tuli olla hyvin huolellinen, ettei vastaaja ymmärtäisi kysymystä väärin ja tällöin lopputulos ei hyödyttäisi tutkittavaa aihetta. Kyselyn laatimisessa auttoi hyvin tehty tutkimussuunnitelma. Tutkimussuunnitelman koko toteutukseen sekä empiirisen osion tutkimukseen ollaan tyytyväisiä.

Tutkimuksen tulosta saatiin osviittaa, mitkä sisäisen markkinoinnin keinot olivat käytössä ja olivatko ne henkilökunnalle riittäviä ja mielekkäitä, mutta jatkokehityksen kannalta tutkimus ei tarjoa alhaisen vastausprosentin vuoksi toimeksiantajalle luotettavaa apua mahdollisiin seuraaviin brändiuudistuksiin. Tämä ei sulje pois kuitenkaan pienen otoksen mielipidettä perusjoukon sisältä tai



heidän mielipidettä siitä, että brändimuutos oli kokonaisuudessaan hyvin onnistunut. Toimeksiantaja voi olla tutkimustuloksen perusteella tyytyväinen brändimuutokseensa ja käyttää vuoden 2022 muutosta mallina jatkossakin. Alkuperäisenä tavoitteena, olla auttamassa palvelualan kilpailukykyä tukemalla brändimuutoksissa, oli hyvin kunnianhimoinen, mutta tutkimus lisäsi kaikesta huolimatta tutkijan ymmärrystä brändimuutoksen sisäisestä prosessista ja auttoi antamaan toimeksiantajalle samalla hyödyllistä lisätietoa aiheeseen liittyen.

## Lähteet

Aarnio, T., Alakoski, L., Pitkänen, L. & Rajahonka, M. 2018. Arjen sanahelinää. Kuka on asiakas? Mitä on palvelu? Sytyke. 6. 3. 18–21. Viitattu 6.9.2022. <https://view.24mags.com/mobilev/ef14c30f3e789ae7a427bbc6488bb5#/page=1>.

Alabata, N. 2018. Branding Essentials: How to create a brand book. Viitattu 2.10.2023. <https://www.lucidpress.com/blog/branding-essentials-guide-to-creating-brand-book>.

Batra, R. 2019. Creating Brand Meaning: A Review and Research Agenda. Journal of Consumer Psychology. Viitattu 4.8.2022. <https://deepblue.lib.umich.edu/bitstream/handle/2027.42/150608/jcpy1122.pdf?sequence=1>

Berry, L. L. 1981. Perspectives on the retailing of services. Theory in retailing: Traditional and nontraditional sources. Viitattu 17.8.2022. [https://books.google.fi/books?hl=fi&lr=&id=xWajoPXuF-toC&oi=fnd&pg=PA9&dq=1981+Leonard+L.+Berry&ots=uLpeCWon02&sig=iAB7Nap33Jv\\_Zo01qPOzhN1FXpw&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.fi/books?hl=fi&lr=&id=xWajoPXuF-toC&oi=fnd&pg=PA9&dq=1981+Leonard+L.+Berry&ots=uLpeCWon02&sig=iAB7Nap33Jv_Zo01qPOzhN1FXpw&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false).

Berry, L. L. 2000. Cultivating service brand equity. Journal of the Academy of marketing Science, 28.1. Viitattu 30.9.2022. [https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/56626577/Academy\\_of\\_Marketing\\_Science](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/56626577/Academy_of_Marketing_Science).

Burmann, C., Riley, N. & Zeplin, S. 2009. Key determinants of internal brand management success: An exploratory empirical analysis. Journal of Brand Management. 16. 4. 264–284. Viitattu 28.9.2022. <https://search.proquest.com/docview/232487214>.

Grönroos, C. 2009. Palveluiden johtaminen ja markkinointi. Porvoo: WSOY

Hakala, J. & Malmelin, N. 2007. Radikaali brändi. Helsinki: Talentum Media.

Isännöinti alana. N.d. Isännöintiliiton verkkosivut. Viitattu 1.9.2022. <https://www.isannointiliitto.fi/mita-on-isannointi/isannointiala/>.

Izoo, J. 2011. Review on Models and Reasons of Rebranding. Verkkojulkaisu. <https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/59111931/99-H1024320190502>.

Joensuu, M. 2017. Neljä tärkeää faktaa isännöintialasta. Kotitalo-lehti. Blogi. Viitattu 18.9.2022. <https://www.kotitalolehti.fi/blogi/faktoja-isannointialasta/>.

Jones, R. 2010. Corporate branding: The role of vision in implementing the corporate brand. Innovative Marketing. 6. 1. Viitattu 22.9.2022. [https://www.businessperspectives.org/images/pdf/applications/publishing/templates/article/assets/3059/im\\_en\\_2010\\_01\\_Jones.pdf](https://www.businessperspectives.org/images/pdf/applications/publishing/templates/article/assets/3059/im_en_2010_01_Jones.pdf)

Juholin, E. 2006. COMMUNICARE! - viestintä strategiasta käytäntöön. Helsinki: Infor.

Kortetjärvi-Nurmi, S.; Kuronen, M-L. & Ollikainen, M. 2008. Yrityksen viestintä. Helsinki: Edita

Kotler, P. & Keller, K. 2006. Marketing Management Pearson. 12th Edn. PrenticeHall. Upper Saddle River: New Jersey.

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

Mattila, P. 2011. Johdettu muutos: avaimet organisaation hallittuun uudistumiseen. Helsinki: Talentum.

Myllymäki, R. 2017. Muutosjohtamisen opas. Johda muutosta, jotta muutos ei johtaisi sinua. Ketterät kirjat, Tuusula.

Pohjoismaiden suurin, mutta paikallisin. N.d. Retta Services Oy verkkosivut. Viitattu 6.9.2022. <https://retta.fi/yritys/>.

Punjaisri, K., Evanschitzky, H., & Wilson, A. 2009. Internal branding: an enabler of employees' brand-supporting behaviours. Viitattu 4.10.2022. [http://irep.ntu.ac.uk/id/eprint/5910/1/197315\\_2035%20Punjaisri%20PrePrint.pdf](http://irep.ntu.ac.uk/id/eprint/5910/1/197315_2035%20Punjaisri%20PrePrint.pdf).

Ristiintaulukointi. N.d. Tietoarkisto. Verkkosivut. Viitattu 11.11.2023. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvanti/ristiintaulukointi/ristiintaulukointi/>.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Verkojulkaisu. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 18.11.2023. <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/>.

Saarnio, U. 1989. Arvo ja eettisyys. Hämeenlinna: Karisto.

Tutkimusasetelma. N.d. Tietoarkisto. Verkkosivut. Viitattu 10.11.2023. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvanti/tutkimus/asetelma/>.

Tutkimusprosessi, tutkimustyytit, tutkimusasetelmat, aineiston hankintamenetelmät ja luotettavuuden tarkastelu. N.d. Schildtin lukion tietokanta. Viitattu 19.11.2023. [https://peda.net/jao/schildtin\\_lukio/opiskelu/oppiaineet/terveystieto/ttite/ttp/te6-kurssin-tunnit/ma-5-2/tt](https://peda.net/jao/schildtin_lukio/opiskelu/oppiaineet/terveystieto/ttite/ttp/te6-kurssin-tunnit/ma-5-2/tt).

Åberg, L. 1997. Viestinnän strategiat. 3. painos. Helsinki: Inforviestintä.

## Liitteet

### Liite 1. Kyselylomake

**jamk** | **University of Applied Sciences**

Brändimuutoksen jalkautus sisäisen markkinoinnin keinoin

1. Valitse alta lähimpänä omaa työasemaasi oleva nimike

Isännöitsijä

Kirjanpitäjä

Toimistoisännöitsijä/kiinteistösihteeri

Asiakaspalvelija

Perintäassistentti

Päällikkö/ylempi toimihenkilö/vastaava

Muu

2. Yksikköni sijainti

Valitse

3. Kauan olet työskennellyt Retta Isännöinnillä?

alle 2 vuotta

3-5 vuotta

5-10 vuotta

yli 10 vuotta

#### 4. Valitse kaikki kanavat, joiden kautta sait tietoa työnantajan puolelta Retta Isännöinnin brändimuutoksesta

- Intra
- Retta Isännöinnin verkkosivut
- Työsähköposti (esim. uutiskirje)
- Retta Aamu -henkilöstöinfo
- Oman yksikön henkilöstöinfo
- Oma esihenkilö
- Muu, mikä?

#### 5. Valitse alta kaikki sisäisen markkinoinnin keinot, joita mielestäsi käytettiin liittyen Retta Isännöinnin brändimuutokseen

- Yhteiset koulutukset
- Yhteiset palaverit/tiedotustilaisuudet
- Verkkokyselyt
- Osallistavat kilpailut
- Sujuva ja avoin sisäinen viestintä (esim. Intrassa)
- Uuden brändin mukaiset oheistuotteet henkilökunnalle
- Sisäiset tapahtumat
- Muu, mikä?

#### 6. Mitkä ovat mielestäsi parhaimmat keinot jalkauttaa eli viedä brändimuutos käytäntöön henkilöstön sisällä? Valitse enintään kolme vaihtoehtoa.

- Yhteiset koulutukset
- Yhteiset palaverit/tiedotustilaisuudet
- Osallistavat kilpailut
- Sujuva sisäinen viestintä
- Uuden brändin mukaiset oheistuotteet henkilökunnalle
- Sisäiset tapahtumat
- Muu, mikä?

7. Mitkä alla olevista väittämistä pitävät paikkansa, kun ajattelet Retta Isännöinnin brändimuutosta kesältä 2022?

1 = ei pidä lainkaan paikkansa

2 = ei pidä jokseenkaan paikkansa

3 = en osaa sanoa

4 = pitää jokseenkin paikkansa

5 = pitää erittäin paljon paikkansa

	1	2	3	4	5
Brändimuutos oli innostava	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Brändimuutos oli hyvin perusteltu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Brändimuutoksesta viestittiin ajoissa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Brändimuutoksesta viestittiin pitkään muutoksen jälkeenkin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sain koulutusta liittyen brändimuutokseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koin, että mielipiteelläni oli merkitystä brändimuutoksessa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Brändimuutos oli kokonaisvaltainen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Brändimuutoksesta viestittiin selkeästi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Koen, että saamani tieto (mikä muuttuu ja miten) liittyen brändimuutokseen oli riittävä.

0 = ei ollenkaan riittävä

10 = erittäin riittävä



9. Koen, että Retta Isännöinnin brändimuutos oli onnistunut

0 = ei lainkaan samaa mieltä

10 = täysin samaa mieltä



10. Vapaa sana liittyen brändimuutokseen Realia Isännöinnistä Retta Isännöinniksi.

Mitä olisit toivonut enemmän tai mitä oli riittävästi?