

Brändin muutos – näkökulmia onnistuneeseen  
sisäiseen implementointiin

Mari Karjalainen  
Yhteisöviestinnän pro gradu -  
tutkielma  
Syksy 2009  
Jyväskylän yliopisto  
Viestintätieteiden laitos

# SISÄLLYS

1 JOHDANTO.....	2
2 BRÄNDIN HALLINTA – TAVARAMERKISTÄ ORGANISAATION IDENTITEETTIIN.....	4
2.1 Brändin määritelmiä.....	4
2.3 Brändi-identiteetti.....	8
2.4 Brändiviestintä.....	10
2.5 Imago ja organisaatioidentiteetti .....	13
2.6 Maine.....	17
2.7 Organisaatiokulttuuri.....	20
2.8 Arvot.....	23
2.9 Brändin implementoinnin viitekehys .....	25
3 TUTKIMUSONGELMA.....	28
4 TUTKIMUSMENETELMÄT.....	29
4.1 Laadullinen ja määrällinen tutkimus.....	29
4.2 Aineiston keruu ja erittely.....	30
4.3 Validiteetti ja reliabiliteetti .....	34
5 TULOKSET .....	37
5.1 Esimerkkiyrityksen esittely.....	37
5.2 Henkilökohtaiset kokemukset.....	38
5.3 Kyselytutkimusten päätulokset.....	41
5.3.1 Brändin määrittely -kysely .....	41
5.3.2 Kysely markkinointitiimille .....	42
6 KESKUSTELU .....	59
6.1 Brändimuutoksen johtaminen.....	59
6.2 Brändi-identiteetti käsitys .....	61
6.3 Imago- ja mainekäsitykset .....	66
6.4 Brändiviestintä.....	68
6.5 Brändimuutoksen onnistuminen .....	70
7 JOHTOPÄÄTÖKSET .....	74
KIRJALLISUUS .....	79
LIITTEET .....	85

# 1 JOHDANTO

Brändi käsitteenä ei ole mikään uusi keksintö. Se johtaa juurensa 1700-luvulle, jolloin sillä tarkoitettiin karjanmerkkiä, jonka avulla eri tilalliset erottivat karjansa toisista laitumella olevista eläimistä. Brändin sisältö on noista päivistä muuttunut ja kehittynyt, mutta sen merkitys ei ole kadonnut. Aina välillä on ennustettu brändin kuolemaa, mutta tällä hetkellä brändin tärkeys tiedostetaan jälleen. Brändi ja muut yritysten aineettomat resurssit ovat monilla toimialoilla nousseet avainasemaan yrityksen taloudellisen arvon perustuessa entistä enemmän tulevaisuuden tuotto-odotuksiin.

Vahvan brändin avulla yritys voi vaikuttaa arvonmuodostukseen, sillä brändi-investoinnit vahvistavat onnistuessaan brändin markkina-asemaa ja suojaavat hintakilpailua vastaan. Lisäksi vahva brändi mahdollistaa korkeammat katteet, koska yrityksellä on enemmän vapausastetta tuotteiden hinnoittelussa myös kilpailutilanteessa. Muina brändin tuomina kilpailuetuina voidaan mainita korkea asiakastietoisuus ja -uskollisuus, pienentyneet markkinointikustannukset, jakelutien kiinnostuneisuus ja uusien asiakkaiden houkuttelu.

Brändien rooli kuluttajamarkkinoinnissa on selvä, mutta niiden merkitystä business-to-business (yritysmarkkinointi) markkinoinnissa on kyseenalaistettu, koska ostopäätöksen on uskottu perustuvan mielikuvien sijaan pelkästään rationaalsiin seikkoihin. Viime vuosien kehitys osoittaa, että brändiajattelu on tullut vahvasti mukaan myös business-to-business-markkinointiin. Syinä tähän ovat muun muassa kilpailukyvyn vahvistaminen, vaikutus markkina-arvoon, markkinaosuuden kasvattaminen, työnantajakuvan kehittäminen ja yrityskuvan selkeyttäminen (Von Herten 2006, 26).

Tutkimukset osoittavat, että pörssi-arvon kehityksen perusteella mitattuna brändin rakentaminen yleensä kannattaa. Esimerkiksi globaalisti arvokkaimman Coca-Colan brändin arvo vuonna 2007 oli noin 65 miljoonaa dollaria. Luku oli täsmälleen kolminkertainen yrityksen taseessa näkyvään nettovarallisuuteen verrattuna ja se edusti

noin kolmannesta yrityksen markkina-arvosta vuoden 2007 lopussa. (Kinnunen 2008, 47.) Dowling (2006, 142) varoittaa hintalappujen määrittelyä yksinkertaisilla laskentakaavoilla yritysten maineelle tai brändille, mutta hänenkin analyysinsä tukee oletusta, että hyvä yrityksen maine laajentaa yrityksen rahallista arvoa.

Brändin merkitystä yrityksen aineettomana pääomana ja kilpailuedun luojana ei siis ole syytä vähätellä. Ennen kuin brändistä tulee yritykselle arvokasta pääomaa, täytyy sen kuitenkin vakiinnuttaa merkityksensä eri stakeholdereiden keskuudessa. Freeman (1984, 46) määrittelee stakeholderin, miksi tahansa ryhmäksi tai yksilöksi, joka voi itse vaikuttaa organisaation tavoitteiden saavuttamiseen tai johon organisaation saavutukset vaikuttavat. Juholin (2001, 160) puolestaan käsittää stakeholdereilla ”kaikkia sellaisia ryhmiä tai henkilöitä, joilla on jokin intressi tai tarve olla kiinnostunut tai puuttua organisaation toimintaan”. Vaikka määritelmät hieman eroavatkin toisistaan ne tuovat esille ajatuksen vastavuoroisesta suhteesta tai siteestä, joka organisaatiolla ja henkilöllä tai ryhmällä on toisiinsa. Stakeholder-sanalle ei olemassa yhtä yksiselitteistä suomenkielistä käännöstä. Usein kuulee käytettävän sidosryhmä-sanaa, jota käytetään myös läpi tämän työn stakeholder-sanana vastineena.

Tässä tutkimuksessa keskitytään tarkastelemaan brändin muutosta yhden sidosryhmän, markkinointitiimin, näkökulmasta. Tutkimusongelmana on, mitä tulisi huomioida onnistuneessa brändin sisäisessä implementoinnissa. Tarkemmin ottaen työssä tutkitaan, kuinka johtaa brändin muutosta tehokkaasti eli mitä asioita huomioida brändin määrittely- ja käytäntöönpanovaiheissa ja mitkä asiat voivat vaikuttaa sisäisen implementoinnin onnistumiseen eli kuinka tiimi integroituu muutokseen. Tutkimusongelmaan pyritään löytämään vastaus tutkimalla brändiä ja siihen läheisesti liittyviä käsitteitä, kuten identiteetti, imago, maine ja kulttuuri. Esimerkin valossa tarkastellaan erään yrityksen markkinointitiimin identiteetti-, imago- ja mainekäsityksiä, jotta nähdään, kuinka hyvin nämä vastaavat määriteltyä brändi-identiteettiä. Brändin implementoinnin onnistumisen tai epäonnistumisen syitä pyritään löytämään niin brändin määrittely- kuin sen käytäntöönpanovaiheista. Koska on kyse yhteisöviestinnän pro gradusta, kiinnitetään huomiota myös eri vaiheissa tehtyihin

viestintäratkaisuihin. Näin pyritään luomaan kuva sisäisen viestinnän ja brändin implementoinnin yhteydestä.

Tutkimuksen lähestymistapa on interdisiplinäärinen yhdistäen niin markkinoinnin, viestinnän, organisaatiotutkimuksen kuin sosiaalipsykologiankin käsitteitä. Aluksi tutustutaan brändin, identiteetin, imagon, maineen ja kulttuurin määritelmiin, joiden pohjalta pyritään luomaan brändin sisäiselle implementoinnille viitekehys, joka auttaisi onnistuneeseen brändin muutokseen. Tämän viitekehysten avulla tarkastellaan viestinnän roolia implementointiprosessissa ja brändinmuutosta esimerkkiyrityksessä. Esimerkkiyrityksenä toimii energiamittausjärjestelmiin erikoistunut kansainvälinen konserni Landis+Gyr, jossa tutkija työskenteli tutkimuksen teon aikaan. Tutkimuksen aineisto kerätään käyttäen puolistrukturoituja kyselylomakkeita. Lisäksi käytetään personal experience –metodia, jonka avulla tehdään näkyviksi tutkijan omat ennakkokäsitykset brändin muutoksen onnistumisesta. Lopuksi tutkimustulosten perusteella pyritään tekemään alustavia johtopäätöksiä siitä, mitkä asiat ovat avainasemassa brändin sisäisen implementoinnin kannalta ja mitä tämä tarkoittaa yrityksen viestinnälle.

Tässä työssä ei käsitellä brändistrategisia päätöksiä kuten esimerkiksi positiointia, nimen valintaa, graafista ilmettä, brändiarkkitehtuurin rakentamista, eikä brändiviestinnän keinoja ulkoisissa medioissa. Brändin kehittäminen ja seuranta pitemmällä aikavälillä eivät myöskään kuulu tämän tutkimuksen piiriin.

## **2 BRÄNDIN HALLINTA – TAVARAMERKISTÄ ORGANISAATION IDENTITEETTIIN**

### **2.1 Brändin määritelmiä**

Brändin rooli on vaihdellut huomattavasti kautta historian. Chevertonin (2006, 3 – 5) mukaan brändi oli 300 vuotta sitten omistusoikeuden merkki, jota käytettiin karjan merkitsemiseen. Sata vuotta myöhemmin massatuotannon myötä brändistä oli tullut alkuperäisyyden merkki ja siihen ruvettiin liittämään erilaisia ainutlaatuisuuden lupauksia. 1950-luvulle tultaessa puhuttiin brändi-imagon rakentamista, tuotteiden sijaan kilpailua käytiinkin imagoilla. 60-luvulla brändin tunnelataus tuli entistä merkittävämmäksi: brändit, jotka saivat tunnereaktion aikaan, pystyivät saamaan korkeamman hinnan pidemmän aikaan ja näin luomaan kilpailuetua. 1900-luvun lopulla ennustettiin brändien kuolemaa, kun kaupan omat merkit valtasivat hyllyalaa. Viime aikoina on puhuttu paljon siitä, etteivät asiakkaat enää sitoudu yrityksiin tai brändeihin, mutta muun muassa Strandvik (2008, 1) ja Kunde (2002, 14) ei usko asian olevan näin.

Kunden (2002, 14) mukaan brändeistä on tulossa erittäin voimakkaita ja niillä on suuri merkitys kuluttajille uudessa taloustilanteessa, jota hän kutsuu arvotaloudeksi. Ihmiset etsivät brändejä, jotka täyttävät uusia tarpeita ja he haluavat jotain ainutlaatuista, koska periaatteessa he voisivat saada minkä tuotteen tahansa. Myös Olins (2000,61) pitää brändejä nyt tärkeämpinä kuin koskaan aiemmin, koska meluissa maailmassa ne auttavat erottumaan kilpailijoista ja tarjoavat jatkuvuutta.

Sanakirjoissa käsitteelle ”brand” löytyy useita merkityksiä. Konkreettisen ajattelutavan mukaan brändin olemus voidaan palauttaa brändielementteihin, kuten brändin nimeen, logoon, tekstityyppiin, muotoiluun ja iskulauseeseen (Rope & Mether 2001, 188). Järven (2001, 4) mukaan brändi ei kuitenkaan ole sama kuin tuote tai logo, vaan se on jotain enemmän, esimerkiksi lupaus jostakin tai suhde asiakkaaseen. Kaupallisissa yhteyksissä se käännetään merkiksi, joka saa jonkin etuliitteen, esimerkiksi tavaramerkki,

laatumerkki tai tehtaanmerkki. Brändillä on erityinen luonne, erityispiirteitä ja arvoja ja nimenomaan ainutlaatuisia lisäarvoja. Samoin määrittelee muun muassa Aaker (1996, 68, 119), joka sanoo brändissä olevan kyse ainutlaatuisesta assosiaatioiden yhdistelmästä. Nämä assosiaatiot tuovat esiin sen, mitä brändi edustaa, ja ne viittaavat lupaukseen asiakkaalle. Malmelinin ja Hakalan (2005, 33) mielestä erilaisia brändin määritelmiä yhdistää brändin tavoite: erottuminen. Brändi on jotakin, joka yksilöi yrityksen, tuotteen tai palvelun ja erottelee sen kilpailijoistaan. Brändi on myös yrityksen lailla suojattua omaisuutta.

Näitä perinteisiä määritelmiä on viime vuosina kyseenalaistettu ja brändille haetaan uutta, laajempaa merkitystä. Kotlerin ja Armstrongin (2004, 291) mielestä brändit ovat enemmän kuin vain nimiä ja symboleita. Ne edustavat kuluttajien käsityksiä ja tunteita tuotteesta ja sen suorituskyvystä – eli kaikkea mitä tuote tai palvelu merkitsee kuluttajalle. Vahvan brändin todellinen voima on se kyvyssä saavuttaa kuluttajan preferenssi ja uskollisuus. Myös Malmelin ja Hakala (2007, 18, 21) toteavat, että brändin aika sellaisena, kun brändi on aikaisemmin ymmärretty, on ohi. Aineettoman talouden aikana yritysten liiketoiminta perustuu tekijöihin, jotka eivät ole konkreettisia vaan mielikuvallisia – aika on kypsä radikaalille brändille: ”Radikaali brändi muodostuu kaikesta siitä, mitä yritys tekee, miten se viestii, miltä se näyttää, miltä se kuulostaa ja miten siitä puhutaan. Radikaali brändi ei ole tuote, sen nimi, merkki eikä logo. Se on organisaatiota ohjaava ajattelutapa – toimintaa ja viestintää yhdistävä visio.”

Monet business-to-business tai palveluyritykset hylkäävät brändin mahdollisuuden pitäen sitä jonain, joka sopii vain kuluttajamarkkinoille. Näin ei kuitenkaan ole. Myös business-to-business-ostospäätös perustuu logiikan lisäksi tunteisiin. Tuoteominaisuuksien lisäksi koko yrityksen pitää vakuuttaa ostaja. On tärkeää määritellä ne arvot, jotka vaikuttavat koko lähestymistapaan. Jokaisessa kontaktissa tulee olla yhteneväinen viesti, sillä se vahvistaa asiakassuhdetta. (Cheverton 2006, 41, 44, 101.)

Hyvin käsitettyjen ja tehokkaasti johdettujen brändien avulla yritykset pystyvät rakentamaan suotuisaa mainetta, mikä laajentaa henkilöstön, ostajien ja käyttäjien luottamusta. Asiakkaan luottamus syntyy toistuvista brändikanssakäymisistä, joille on ominaista yhdenmukaisuus ja käsitys, että brändi välittää asiakkaasta. Brändit ovat voimakkaita kokonaisuuksia, koska ne sekoittavat funktionaalisia, suoritukseen perustuvia arvoja tunnearvoihin. (de Chernatony, 2006, 4). Myös Kunde (2002, 13) toteaa, että yritysten ei tulisi markkinoida vain tuotetta. Sen sijaan tuotteen tulee välittää arvoa asiakkaalle. Tässä työssä yhdytään edellä esitettyyn Malmelinin ja Hakalan (2007) radikaalin brändin määritelmään. Kunden (2002) esittämässä arvotalouden ajassa pelkät visuaaliset seikat tai vetävät iskulauseet eivät johda uskolliseen asiakassuhteeseen. Tarvitaan arvoja ja syvempiä mielikuvallisia merkityksiä, jotka puhuttelevat asiakkaita ja vetävät heitä puoleensa niin kuluttaja- kuin business-to-business-markkinoillakin.

Perinteisesti brändijohtamisessa on keskitytty markkinoinnin suunnitteluun ja toteuttamiseen. Tulevaisuudessa yrityksissä tarvitaan uudenlaista brändi-ajattelua, joka laajentaa brändien johtamista kokonaisvaltaiseksi viestinnän johtamiseksi. Brändin arvojen, visioiden ja tavoitteiden on ohjattava koko organisaation toimintaa ja viestintää ja työntekijöiden on ymmärrettävä, mitä arvoja brändi edustaa ja minkälaisia lupauksia se tarjoaa asiakkaalle. Tiivistäen voidaan todeta organisatorisen brändin perustuvan kahteen kehityskulkuun: Ensinnäkin, koko organisaatio rakentaa brändiä. Toiseksi, brändi ohjaa organisaation toimintaa ja viestintää. (Malmelin & Hakala 2007, 33, 38 – 41.)

Brändi on myös nähtävissä osana yrityksen aineetonta pääomaa, jonka merkitys on kasvussa. Useat tutkijat, kuten Fombrun (1996, 5), Luoma-aho (2005, 135) sekä Lönnqvist ja Mettänen (2003, 25) ovat todenneet, että perinteisessä organisatorisessa ajattelussa pääomien arvon tarkastelu on ollut taloudelliseen tai fyysiseen pääomaan keskittyvää. Pitkään huomioimatta ollut aineeton pääoma on kuitenkin vähitellen saamassa entistä enemmän huomiota, koska voi tarjota yrityksille kestävämmän kilpailuedun kuin esimerkiksi patentit ja teknologiat.



Aineettomasta pääomasta on lukuisia osittain vakiintumattomia määritelmiä, mutta läpi kirjallisuuden toistuu kolme aineettoman pääoman ulottuvuutta: rakenteellinen ulottuvuus (structural capital), osaamisulottuvuus (intellectual, human capital) ja sosiaalisten suhteiden ulottuvuus (social, relational, customer, reputational, alliance capital). Rakennepääoma tarkoittaa sellaisia yrityksen resursseja, jotka ovat yrityksen omistuksessa ja kontrolloitavissa, kuten prosessit, toimintatavat, laatu järjestelmät, immateriaalioikeudet ja palkitsemisjärjestelmät. (Piponius & Rastas 2004, 22.) Osaamis pääomalla tarkoitetaan yleisesti yksilöllisiä kykyjä vastata annettuun työtehtävään, siis työntekijöiden ja johdon tietoja, taitoja luovuutta ja kokemusta. (Rastas & Einola-Pekkinen 2001, 16.) Organisaation sosiaalinen pääoma kattaa henkilöstön yhteisen kulttuurin, yhteisen toiminta-ajatuksen ja yhteiset arvot sekä toisaalta yhteisön ja sen toimintaympäristön (rahoittajien, asiakkaiden, eri eturyhmien) välisen luottamuksen. Myös brändin oma arvo on aineettomassa pääomassa tärkeä. (Lehtonen 2002a, 204.)

Näissä luokitteluissa brändi nähdään osana yrityksen suhdet pääomaa. Brändi-kirjallisuudessa määritellään tarkemmin brändipääoman käsitettä. Kellerin (2000, 115) mukaan brändipääoma on positiivista, kun toimija, kuten kuluttaja, asiakas, työntekijä, toinen yritys tai jokin muu, reagoi suotuisammin yrityksen mainoskampanjaan, brändättyyn tuotteeseen tai palveluun, lehdistötiedotteeseen tai vastaavaan kuin jos tarjonta olisi jostain tuntemattomasta yrityksestä peräisin. Biel (1993, 69) puolestaan näkee brändipääoman lisäkassavirtana, joka saavutetaan, kun brändi yhdistetään tuotteeseen tai palveluun. Laajemman lähestymistavan käsitteeseen ottavat Malmelin ja Hakala (2007, 25 – 26), joiden mukaan brändipääoma muodostuu viestintä- ja markkinointiosaamisesta, brändien ymmärtämisestä, brändeihin liittyvistä oikeuksista, tietovarannoista ja johtamisjärjestelmistä sekä brändien ja asiakkaiden välisistä suhteista ja luottamuksesta. Tarkasteltiinpa brändi-pääoman käsitettä mistä vain näkökulmasta, huomataan, että kyse on yritykselle merkittävästä kilpailuetua tuovasta aineettomasta varasta.

Brändit ovat siis enemmän kuin vain nimiä ja symboleita – ne ovat yritykselle merkittävää aineetonta pääomaa. Brändi voidaan ymmärtää organisaatiota ohjaavana ajattelutapana, joka muodostuu kaikesta siitä, mitä yritys tekee, miten se viestii, miltä se näyttää, miltä se kuulostaa ja miten siitä puhutaan. Brändi toimii erottautumis- ja kilpailukeinona ja sen tarjoamien lisäarvojen avulla saavutetaan kuluttajan preferenssi ja uskollisuus. Brändien voima perustuu niiden kykyyn sekoittaa funktionaalisia arvoja tunnearvoihin. Näin ollen tuoteominaisuuksien lisäksi koko yrityksen pitää vakuuttaa ostaja. Jokaisessa kontaktissa tulee olla yhteneväinen viesti, joka vahvistaa asiakassuhdetta. Tämä onnistuu vain kun brändi ohjaa koko organisaation toimintaa ja viestintää ja työntekijät ymmärtävät, mitä arvoja brändi edustaa ja mitä se lupaa asiakkaille.

### **2.3 Brändi-identiteetti**

Brändi identiteettinä on saanut paljon huomiota markkinoinnin, organisaatiokäyttäytymisen ja strategian tutkijoilta, sillä kun brändiä määritellään, tulisi viime kädessä päätyä määrittelemään brändi-identiteettiä. Aaker (2008, 168) määrittelee brändi-identiteetin joukoksi brändiassosiaatioita, joilla yritys pyrkii luomaan tai ylläpitämään innostavan ulkoisen brändi-imagon. Hän toteaa brändi-identiteetin tarjoavan suunnan ja merkityksen brändille. Aakerin mukaan (1996, 68) brändi-identiteetti koostuu kahdestatoista ulottuvuudesta, jotka järjestäytyvät neljän perspektiivin ympärille – brändi tuotteena (tuotelaajuus, attribuutit, laatu/arvo, käyttö, käyttäjät, alkuperämaa), brändi organisaationa (organisaation attribuutit, paikallinen, globaali), brändi henkilönä (brändin persoona, brändi-asiakassuhde) ja brändi symbolina (visuaalinen kuvaus/metaforat ja brändin perimä).

Aakerin lähestyminen brändi-identiteettiä kahdentoista ulottuvuuden kautta voi olla hieman oppikirjamainen ja järeä sovellettavaksi kaikkiin yrityksiin. Ennemminkin brändi-identiteetin voidaan ajatella olevan erityinen tai keskeinen brändin idea ja se kuinka brändi kommunikoi tämän idean sidosryhmilleen, kuten de Chernatony (2006,

46) on todennut. De Chernatony (2006, 46) mukaan erityisesti silloin kun organisaatio brändää tarjoamansa yrityksen nimellä, kuuluu asiaan paljon sisäistä tutkiskelua, jotta ymmärrettäisiin, mitä yritys edustaa ja kuinka se voi levittää yrityksen arvot yli koko tarjoamansa. Tämä näkemys on jyrkästi kontrastissa näkemykseen brändistä logona tai laillisena instrumenttina, koska se korostaa brändiä holistisena kokonaisuutena.

Brändin holistisuuden tuo esiin myös Aaker (2008, 172 – 173) todetessaan, että brändi-identiteetin rooli on ohjata strategisia hankkeita läpi organisaation aina tuotevalikoimasta tutkimus- ja kehitysprojektien valintaan. Identiteetin tulisi siis edellyttää tiettyjä aloitteita ja ohjelmia. Lisäksi brändi-identiteetin tulee tukea organisaation arvojen ja kulttuurin ilmaisemista työntekijöille ja yhteistyökumppaneille. Tällainen sisäinen viestintä on elintärkeää asiakkaiden tavoittamiseksi. Työntekijöiden tulee tietää, mitä liiketoiminta edustaa ja välittää siitä. Jos näin ei ole, ei liiketoimintastrategiaa ymmärretä ja siihen ei uskoa ja päädytään ajelehtimaan ilman suuntaa.

Brändi-identiteettiä ei tule sekoittaa imagoon tai maineeseen vaikka nämä käsitteet kiinteästi liittyvätkin toisiinsa. Kuten Aaker (1996, 69 – 70) on todennut, tieto brändin imagosta tarjoaa hyödyllisen ja jopa välttämättömän taustan, kun brändi-identiteettiä kehitetään. Imagoa ei kuitenkaan tulisi hyväksyä suoraan identiteetiksi, sillä silloin annetaisiin asiakkaiden sanella, mikä yritys on sisimmältään. Brändi-identiteetin täytyy heijastaa brändin kestäviä ominaisuuksia, sen sielua ja visiota. Siinä missä brändi-imago on normaalisti passiivinen ja katsoo menneeseen, brändi-identiteetin tulisi olla aktiivinen ja katsoa tulevaan. De Chernatony (2006, 47) mukaan brändiä usein pyritään kehittämään minimoimalla kuilua identiteetin ja imagon välillä. Tämän lähestymistavan heikkoutena on, että imago viittaa asiakkaan käsitykseen tietyllä hetkellä ja johtaa lyhytaikaiseen vaihteluun. Maine puolestaan liittyy käsityksiin brändistä pidemmällä aikavälillä. Niinpä brändiä tulisi johtaa kehittämällä brändi-identiteettiä ja hienosäätämällä sen komponentteja, jotta minimoitaisiin kuilua verrattuna maineeseen.

Kunde (2000, 65) on todennut, että tuote itsessään on vain pieni osa brändiä, joka muodostuu sarjasta materiaalisia ja immateriaasia etuja ja assosiaatiota. Aaker (1996, 75

– 76, 95) muotoilee vastaavasti, että brändi tarvitsee arvoehdotuksen. Brändin arvoehdotus on lausuma funktionaalisista, tunne- ja itseilmaisueduista, jotka tarjoavat arvoa asiakkaalle. Tehokkaan arvolauseen tulisi johtaa asiakassuhteeseen ja ohjata ostopäätöstä. Yleisin ja näkyvin osa arvolauselmaa ovat funktionaaliset edut eli edut, jotka perustuvat tuoteattribuutteihin. Brändin ei kuitenkaan tulisi perustua yksinomaan näihin, sillä niiden avulla on vaikea differentioitua, ne on suhteellisen helppoa kopioida ja ne perustuvat oletukseen järkiperaisesta asiakkaasta, joka kerää tietoa tuoteominaisuuksista ja tekee sen perusteella perustellun päätöksen.

Samoin Siukosaari (1997, 255) arvoi, että monessa tapauksessa kahden tuotteen tai palvelun fyysiset erot ovat pienet. Kuluttajat saattavat kokea ne kuitenkin hyvin erilaisina viestinnän ansiosta, jonka avulla rakennetaan erottuva mielikuva. Aaker (1996, 72) puolestaan varoittaa ajattelemasta brändi-identiteettiä pelkästään ulkoisena viestintänä, joka saa asiakkaat ostamaan tuotteen tai palvelun sen takia, miten he käsittävät brändin. Tällöin yritys ei tajua roolia, joka brändi-identiteetillä voi olla auttamassa organisaatiota ymmärtämään perusarvonsa ja tarkoituksensa. Koska tehokas identiteetti perustuu yrityksen määrittelemille vahvuuksille, arvoille ja visiolle, se tarjoaa keinon kommunikoida sisäisesti, mistä brändissä on kyse.

## **2.4 Brändiviestintä**

Viestintä on tiettyssä kontekstissa tapahtuva prosessi, jossa ihmiset sanomien avulla luovat, ylläpitävät ja muokkaavat merkityksiä (Aula 2002, 33). Tähän viestinnän ns. merkityskoulukunnasta ammentavaan viestinnän määritelmään yhtyy myös Åberg (2000, 54), joka kuvaa viestintää prosessiksi, jossa merkityksen antamisen kautta tulkitaan asioiden tilaa ja jossa tämä tulkinta saatetaan muiden tietoisuuteen vuorovaikutteisen, sanomia välittävän verkoston kautta. Näihin viestinnän määritelmiin pohjautuen voidaan ajatella brändi-viestinnällä tarkoitettavan nimenomaan brändiin liittyvää merkityksenanto- ja tulkintaprosessia.

Brändin johtamisessa sisäinen viestintä on keskeistä, koska koko organisaatio rakentaa brändiä. Usein viestinnässä on houkutus kiirehtiä näkyvään kampanjointiin, vaikka yrityksellä ei ole vielä tarkkaa näkemystä siitä, mikä on kulloisessakin markkinatilanteessa sen tärkein sanoma. (Malmelin & Hakala 2007, 173.) Von Herten (2006, 152) suosittelee, että brändistrategian lanseeraus aloitetaan sisäisen markkinoinnin keinoin omasta henkilökunnasta. Henkilökunnan jälkeen informoidaan omistajat, jakelukanava, media ja avainasiakkaat. Vasta sen jälkeen on mahdollisen mainoskampanjan vuoro. Myös Chong (2007, 201) korostaa vahvojen yritysarvojen ja sisäisen viestinnän roolia siinä, kuinka henkilöstöstä tulee ydinarvojen ruumiillistuma ja avainkosketuspinta brändilupauksen täyttämässä.

Kunde (2002, 318) on samoilla linjoilla todetessaan, että paljon rahaa käytetään kuluttajille viestintään, mutta vähän sisäiseen viestintään, joka selittäisi ulkoisia pyrkimyksiä. Henkilöstöä ei tänä päivänä enää voi johtaa käskyillä vaan he haluavat olla mukana yrityksen tavoitteiden saavuttamisessa ja ymmärtää oman roolinsa organisaatiossa. Sen takia brändiviestintä on yksi johdon elintärkeistä tehtävistä. Bonaiuto, Livi, Pugliese ja van Knippenbergin (2008, 14) tutkimus osoittaa, että yrityksen viestintäilmasto vaikuttaa positiivisesti työpaikalla käyttäytymiseen ja organisaatioon sitoutumiseen. Tämä suhde korreloi työntekijän organisaation identifikaatioasteen kanssa. Eli tarkemmin sanottuna, se missä määrin työntekijät käsittävät saavansa tukea, avoimuutta ja osallistumismahdollisuutta lisää heidän identifioitumistaan organisaation kanssa, mikä puolestaan lisää organisaation puolesta työskentelyä.

Koska brändi sisältyy kaikkeen organisaation toimintaan, täytyy kaikkien osastojen ymmärtää brändiä ja osallistua sen toimittamiseen. Brändillä tulee olla ainutlaatuiset arvot, jotka toimitetaan yhdenmukaisesti kaikkialla. Ainoa keino ainutlaatuisen arvon toimittamiseen on luoda ainutlaatuinen yrityskulttuuri. Pelkät tuotteet eivät tähän pysty. Ainutlaatuisen yrityskulttuurin pohja on ainutlaatuinen idea, ainutlaatuinen tuote, ainutlaatuinen asenne ja ainutlaatuiset arvot, joita ainutlaatuinen brändi viestii. Viestinnän hallitseminen on äärimmäisen tärkeää ja ainoa tapa johtaa yritystä. (Kunde,

2002, 320, 324.) Samoin de Chernatony (2006, 32) korostaa kulttuurin merkitystä brändi-työskentelyssä todetessaan, että sisäisesti brändinhallinta on kulttuurin hallintaa ja ulkoisesti asiakasrajapinnan hallintaa.

Myös Olins (2000, 60) toteaa, että vaikka brändi on perinteisesti ollut suunnattu pääosin asiakkaille, nyt se on valtaamassa koko yrityksen. Yrityksillä on aina ollut lukuisia yleisöjä: työntekijät, osakkeenomistaja, hankkijat, viranomaiset ja niin edelleen. Ennen jokaista näistä käsiteltiin erillään – erilaisia viestejä lähetettiin joka ryhmälle. Nykyään tämä ei ole mahdollista, kaikki nämä yleisöt ovat päällekkäisiä. Esimerkiksi alihankkija voi olla myös asiakas tai työntekijäkin voi olla osakkeenomistaja. Näin ollen identiteetin heijastumiselle on koherenssin vaade. Yrityksen täytyy koordinoida kaikkea viestintäänsä. Samoin havainnoi Baldauf (2008, 15) sanoessaan, että yrityksellä on monta kohdetta viestinnälleen, mutta lopulta kaikki viestit yrityksestä ulospäin, sijoittajille tai asiakkaille ovat viestejä myös omalle henkilöstölle.

Näin ollen voidaan ajatella brändin johtamisessa olevan kyse yhtäältä organisaation sisäisen brändi-ajattelun kehittamisestä ja toisaalta sen viestimisestä organisaation sidosryhmille. Malmelinin ja Hakalan (2007, 166) mukaan viestinnällisen ajattelun juurruttamisessa organisaatiossa on kolme keskeistä kohderyhmää: viestinnän ja markkinoinnin asiantuntijat, joiden yhteistyö on edellytys yrityksestä syntyvien käsitysten yhdenmukaisuudelle, henkilöstö, jonka kautta asiat välittyvät ulkoisille sidosryhmille, sekä ylin johto, jonka kaikki merkittävät päätökset vaikuttavat myös yrityksen brändiin.

De Chernatony ja Vallasterin (2006, 771 – 772) tutkimus paljastaa, että huippujohdon brändipäätösten ja henkilöstön näkemysten välillä vallitsee usein kuilu. Sisäiset brändinrakennustoimenpiteet epäonnistuvat johtuen vakuuttavan viestinnän puutteesta. Juuri johdolla on aktiivinen rooli brändilupauksen käytäntöönpanossa. Heidän viestintänsä ja kanssakäymisensä henkilöstön kanssa vaikuttaa sisäiseen brändin rakentumiseen. Onnistuneet johtavat viestivät johdonmukaisesti ja toistuvasti henkilöstölle brändi-identiteettiä ja sitoutumistaan brändilupauksen toteuttamiseen.

Samoilla linjoilla on Baldauf (2008, 15) todetessaan, että ”johtajan täytyy kommunikoida säännöllisesti ja aina, kun jotain merkittävää tapahtuu. Johtajan työ on suorastaan rasittavuuteen asti kommunikointia.”

Business-to-business-yritysten brändiviestintä keskittyy helposti rationaalsiin argumentteihin kuten tuotteiden teknisiin ominaisuuksiin ja referensseihin. Kohde-ryhmille on yhtä lailla tärkeää tietää yrityksen periaatteista ja käytännöstä eli arvoista, joita yritys toiminnassaan noudattaa. Mitä lähempänä yrityksen identiteettiä brändikuva on, sitä paremmin yritys on onnistunut toiminnassaan ja viestinnässään. (Von Hetzen 2006, 91, 98.) On myös syytä muistaa, että brändin mielikuva rakentuu, vaikka yritys itse ei sitä rakentaisikaan. Kuluttajien omat ajatukset ovat silloin taustalla ja ne ovat alttiita kilpailijoiden markkinointi-viestinnälle. (Laakso 2004, 275.)

Tiivistettynä voidaan siis todeta, että brändiviestinnän tulee ensisijaisesti lähteä liikkeelle sisäisistä sidosryhmistä, mutta viestinnällä on vaikutus myös ulkoisiin sidosryhmiin ja heidän mielikuviinsa, eli yrityksen imagoon. Imago puolestaan on tiiviisti yhteydessä yrityksen identiteettiin. Näin ollen molemmat, imago sekä identiteetti näyttävät kytkeytyvän brändiin ja ne kummatkin tulisi huomioida puhuttaessa brändin hallinnasta.

## **2.5 Imago ja organisaatioidentiteetti**

Yhdysvalloissa sana ”image” otettiin nykykäyttöön 1950-luvun puolivälissä. Suomeen se rantautui vasta 1970-luvulla. Imagon käsitteessä on oleellista erottaa viestien lähettäjät ja niiden vastaanottajat toisistaan. Imagolla tarkoitetaan nimenomaan havainnoinnin myötä vastaanottajalle muodostunutta mielikuvaa. Imago ei ole lähettäjän ominaisuus, vaan se on vastaanottajien tietoisuuden ominaisuus. Imagoa ei voida tarkkaan ottaen luoda tai rakentaa. Ihmisille voidaan ainoastaan antaa aineksia, joiden pohjalta he luovat itselleen käsitykset ja mielikuvat omien erityisten edellytystensä pohjalta. (Karvonen 1999, 36 – 37, 43 – 44.)

Imagot toimivat monimutkaisten ja sekaviksi koettujen tietojen yhdistäjänä mielekkääksi kokonaisuudeksi eli ne muuttavat suuren määrän tietoa suureksi määräksi informaatiivisuutta (Landsch 1995, 220). Samoin määrittelevät myös Haerick ja Jesche (1995, 200), joiden mukaan imagoihin liittyy konnotatiivinen komponentti: ne toimivat suunnistusapuna tiettyyn käytökseen. Esimerkiksi tuoteimago auttaa ostopäätöksen teossa. Myös Derieth (1995, 99, 101) näkee, että imagoilla on yksilön mielipide- ja asenneprosesseissa tärkeä merkitys. Imago tekee monimutkaisista objekteista helposti lähestyttäviä subjektiivisia, pelkistettyjä malleja.

Jos imagokäsite ulotetaan yritykseen, se käsittää asenteiden kokonaisuuden, jonka yksilö yhdistää johonkin yritykseen. Tärkeitä yritysimageon liittyviä assosiaatioita ovat tuotteen attribuutit ja edut, asenteet, ihmiset ja suhteet, arvot ja toimintapolitiikat kuten ympäristöstä huolehtiminen, sosiaalinen vastuu ja yrityksen luotettavuus. (Keller 2000, 118 – 119.) Vos ja Schoemaker (2006, 43) keskustelevat yritysimageon merkityksestä käytökseen, esimerkiksi ostopäätöksen tekoon ja tulevat lopputulokseen, että yritysimageon ja tietyn käytöksen välillä ei ole vahvaa yhteyttä. Kuitenkin yritysimageo on merkityksellinen, sillä se luo ilmapiiriä, joka tarjoaa taustan päätöksenteolle. Etenkin silloin kun käytösvaihtoehtojen välillä on vähän eroa, on yrityksen imageolla merkitystä. Näin ollen voidaan todeta, että imagoilla on merkitystä yrityksille vaikkakin merkitysaste voi vaihdella vahvasti tuotteenostopäätökseen vaikuttavasta tuoteimageosta ennemminkin päätöksenteon taustalla vaikuttavaan yritysimageoon.

Imageoon liittyy myös identiteetti. Imago ei ole mitään muuta kuin peilaantuva identiteetti, ja identiteetti taas on tulosta yrityskulttuurista. Yrityksen imago on kuva, joka yksittäisellä ihmisellä tai ryhmällä on yrityksestä. Yrityksen identiteetillä ymmärretään omankuvan, käyttäytymisen ja oman esityksen summaa. Identiteetti on elettyä yritysfilosofiaa, jota vastaa sisällöllisesti ja visuaalisesti sopiva ulkomuoto. (Demuth 1994, 66, 71.) Samoin identiteetin määrittelee myös Lehtonen (2002b, 10), jonka mukaan se tarkoittaa organisaatiolle sen tulevaisuuden visioita, arvoja, ajattelutapaa ja toimintatapaa, johon henkilöstö identifioituu. Se mitä ulkopuolinen



näkee, on organisaation imago. Tampere (2008, 1) tähdentää, että imago heijastaa organisaation identiteettiä vaihtelevalla tarkkuudella. Ideaalinen imago on suoraa johdettu organisaation identiteetistä eli siitä, miten organisaatio haluaa tulla käsitetyksi. Todellinen imago on kuitenkin se tapa, miten sidosryhmät todella käsittävät organisaation. Mitä suurempi ero todellisen imagon ja ideaalisen imagon välillä on, sitä huonommin yritys on yhteydessä ympäristönsä ja sidosryhmiensä kanssa.

Hatchin ja Schultzin (1997, 357 – 358) mukaan yleensä organisaation identiteetillä tarkoitetaan sitä, mitä organisaation jäsenet käsittävät, tuntevat ja ajattelevat organisaatiostaan. Sen oletetaan olevan kollektiivinen, yhteisesti jaettu ymmärrys organisaation ominaisista arvoista ja piirteistä. Tämä määritelmä on jyrkästi kontrastissa identiteetin visuaalisen koulukunnan näkemyksen kanssa, joka korostaa graafisen suunnittelun ja virallisten symbolien merkitystä yrityksen identiteetissä. Wood (2001, 74 – 75) sisällyttää identiteettiin visuaalisen puolen mutta myös vähemmän konkreettiset seikat kuten käytöksen, kulttuurin, arvot ja vision. Hän myös laajentaa identiteettikeskustelua viestinnälliseen suuntaan todetessaan, että yrityksen identiteetin hallinnassa on kyse oikean imagon identifioinnista yritykselle ja sen tehokkaasta kommunikoinnista. Identiteetti on se, mitä organisaatio kommunikoi tietoisesti tai tiedostamattaan, kun taas imago on se miten eri yleisöt tämän näkevät. Organisaatiot eivät voi rakentaa imagoja, koska ne eivät voi kontrolloida sitä kontekstia, jossa heidän viestintänsä vastaanotetaan, tulkitaan ja ymmärretään. Kuitenkin selkeä, hyvin johdettu identiteetti voi osittain vaikuttaa imagoon.

Gioia ja Price (2008, 219) puolestaan ovat sitä mieltä, että eri sidosryhmien imagokäsitykset voivat vahvasti vaikuttaa yrityksen identiteettiin ja korostavat imagojen monitoroinnin merkitystä. Yritysten tulisi huomioida kaikki erilaiset imagot, joita on olemassa ja niiden ja oman identiteettikäsityksen väliset ristiriidat ja päättää pitääkö identiteettiä sopeuttaa, jotta ylläpidettäisiin tai saavutettaisiin kilpailuetua. Muzellec ja Lambkin (2006, 819 – 820) yhdistävät brändin, identiteetin ja imagon merkitykset toisiinsa. Heidän tapaustutkimuksensa vahvistivat useiden tutkijoiden aiemmat

havainnot siitä, että asiakkaiden käsitykset brändistä muodostuvat ensisijaisesti työntekijöiden kanssa kohtaamisista. Tämä tarkoittaa sitä, että brändiä muutettaessa sisäiset sidosryhmät täytyy vakuuttaa käyttäytymään niin, että heidän käytöksensä heijastaa uutta brändilupausta. Brändin muutos voidaan nähdä organisaation identiteetin muutoksena ja/ tai pyrkimyksenä muuttaa ulkoisten sidosryhmien imagokäsityksiä.

Kay (2006, 755 – 756) keskustelee brändin ja yrityksen identiteetin yhteydestä todeten, että, yrityksen brändit eivät ole sama asia kuin yrityksen identiteetti. Identiteetin ja brändin kehittämisessä on monia samoja asioita, kuten viestin kommunikointia, tuotteiden differentiointia ja imagon laajentamistavoitteita. Kuitenkin identiteetin rakentamisen tavoite keskittyy sisäänpäin kun taas brändin kehitys keskittyy ulospäin asiakkaisiin. Yrityksen brändäys voidaan nähdä tapana, jolla organisaatio viestii identiteettiään. Identiteetin puolestaan pitäisi yhdenmukaisesti liittyä siihen, mikä on keskeistä organisaatiolle.

Hatch ja Schultz (1997, 357 – 359) yhdistävät imago/identiteettikeskusteluun myös kulttuurin. He uskovat, että kulttuuri, identiteetti ja imago muodostavat kolme toisiinsa liittyvää merkitysjärjestelmän osaa, jotka määrittävät organisaatiota eri toimijoille. Organisaatioidentiteetti perustuu paikallisiin merkityksiin ja organisaatiosymboleihin ja on näin osana organisaatiokulttuuria. Imago taas on holistinen vaikutelma, joka on yksilöllä tai ryhmällä yksilöitä organisaatiosta ja on tulosta ryhmän merkityksenannosta ja organisaation kommunikaatiosta. Imagoon vaikuttaa myös jokapäiväinen kanssakäyminen organisaation kanssa. Organisaatiokulttuuri käsittää kaikkia organisaation jäsenet, se syntyy ja kehittyy kaikilla hierarkkisilla tasoilla ja perustuu laajaan historiaan, joka toteutuu kaikissa organisaation materiaalisissa aspekteissa kuten esimerkiksi nimessä, tuotteissa, rakennuksissa ja logoissa.

Tässä työssä organisaation identiteetillä tarkoitetaan sitä, mitä organisaation jäsenet käsittävät, tuntevat ja ajattelevat organisaatiostaan. Kayn (2006) tekemään eroon brändin ja identiteetin kehittämisen erosta suhtaudutaan tässä yhteydessä kriittisesti. Koska

esimerkkiyrityksessä on kyse nimenomaan yritysbrändistä nähdään brändi-identiteetillä ja identiteetillä olevan vahva yhtäläisyyden vaade. Brändiin ja identiteettiin liittyvällä imagolla puolestaan tarkoitetaan tässä työssä havainnoinnin myötä vastaanottajalle muodostunutta mielikuvaa.

Imagoilla näyttäisi olevan tärkeä merkitys yksilön mielipide- ja asenneprosesseissa. Koska ne vaikuttavat esimerkiksi ostopäätöksen teossa, ovat ne yrityksen kannalta merkittäviä. Vaikka organisaatiot eivät suoranaisesti voi rakentaa imagoja, vaikuttavat yrityksen identiteetti, viestintä ja brändikokemukset imagokäsityksiin. Nämä kaikki yhdessä puolestaan vaikuttavat yrityksen maineeseen ja maine vastavuoroisesti muokkaa imago- ja identiteetikäsityksiä, kuten seuraavaksi tulemme huomaamaan.

## **2.6 Maine**

Vos ja Schoemaker (2006, 15) toteavat, että voi olla vaikeaa erottaa toisistaan yrityksen imago ja maine käsitteitä, sillä molemmat viittaavat siihen, että yleisellä mielipiteellä on merkitystä organisaatiolle. Luoma-aho (2005, 172) puolestaan yhdistää keskustelun imagosta ja identiteetistä maineeseen seuraavasti: organisaation identiteetti ja imago viittaavat käsitettyyn todellisuuteen, joka yhdessä sidosryhmien kokemusten kanssa ajan myötä muodostaa maineen. Fombrunin (1996) mukaan maine voidaan nähdä sateenvarjokäsitteenä, joka muodostuu muista käsitteistä ja termeistä, kuten identiteetti, imago ja jopa luottamus. Hän (1996, 72) määrittelee maineen sellaiseksi organisaation tähänastisen toiminnan ja tulevaisuuden suunnitelmien representaatioksi, joka kuvaa organisaation yleistä vetovoimaisuutta sen kaikkien avainosapuolien silmissä verrattuna sen kilpailijoihin. Larsen (2008, 4, 11) nostaa luottamuksen organisaatiomaineen kulmakiveksi. Muita usein mainittuja maineen attribuutteja ovat hänen mukaansa esimerkiksi organisaation brändit ja tuotelaatu.

Malmelin ja Hakala (2005, 37 – 38) puolestaan korostavat maineen kollektiivista aspektia: ihmiset muodostavat mielikuvia havaintojensa ja vastaanottamiensa viestin perusteella, mutta maine muodostuu vasta, kun yksittäiset ihmiset keskustelevat

aiheesta. Maine on konkreettista puhetta eli mainintoja ja ihmisten vuorovaikutuksiin liittyviä kokemuksia, joita johonkin yritykseen, tuotteeseen tai brändiin liitetään. Maine muodostuu koko yrityksen toiminnan perusteella, mutta viestinnän avulla voidaan yrittää vaikuttaa kuluttajan tietoihin ja mielikuviin tuotteesta tai yrityksestä. Samoin linjaa von Hertzen (2006, 15, 18) todetessaan, että maine on tekoja ja niistä syntynyt mielikuva ja tietoisuus yrityksestä ja sen brändistä. Maineenhallinnan voidaan ajatella olevan laillista, moraalisesti ja eettisesti hyväksytyyn liiketoiminnan harjoittamista ja sen avointa viestintää. Yrityskuvan eli yritysbrändin rakentaminen on osa liiketoimintaa ja näin ollen siinä menestyminen kasvattaa yrityksen arvoa ja myös hyvää mainetta.

Muun muassa Barnet, Jemier ja Lafferty (2006) ja Kandampully, Lo, Shi ja Wang (2006) huomauttavat, että vaikka kiinnostus yritysten mainetta kohtaan on kasvanut viime vuosikymmenellä, ei käsitteen sisällöstä ole konsensusta. Huolimatta eri lähestymistavoista maineen ytimessä voidaan ymmärtää olevan sen tuotteiden ja palveluiden laadun sekä subjektiiviset arvioinnit yrityksen viestintähistoriasta sen kohderyhmille. Vaikka maine ja brändipääoma ovat sukulaiskäsitteitä, ne eivät tarkoita samaa. Vakiintuneiden brändien tapauksessa brändi on yksi maineen päätekijöitä. Hyvä maine puolestaan lisää kilpailukykyä. Uusien brändien tapauksessa suhde voi olla käänteinen, eli yrityksen maine vaikuttaa siihen, kuinka asiakkaat arvioivat uuden brändin arvon. (Kandampully, Lo, Shi, & Wang 2006, 184.)

Yritykset ovat lisääntyvässä määrin huolissaan maineensa hallinnasta. Hyvä maine auttaa yrityksiä selviytymään kasvavasta kilpailusta globaaleilla markkinoilla. Hyvä maine myös minimoi vaaraa joutua median silmätikuksi. Maineenhallinta liittyy yrityksen identiteetin hallintaan. Jotta voitaisiin vaikuttaa siihen, kuinka yritys haluaa tulla käsitetyksi, sen täytyy vaikuttaa siihen, mitä se itse uskoo olevansa. Näin tehdessään se siirtyy vaikutelmien luomisviestinnästä ilmaisevaan viestintään ja saavuttaa läpinäkyvyyttä, jonka sidosryhmät palkitsevat syvemmällä luottamuksella ja sitoutumisella. (Fombrun & Rindova 2000, 95.) Aula (2009, 12) summaa vastaavan ajatuksenkulun lausahdukseen: ”Hyvän maineen saamiseen ei ole poppakonsteja. Se

perustuu organisaation hyväksi koettuun toimintaa, josta täytyy myös osata kertoa muille.”

Myös Dukerich ja Carter (2000, 103 – 104) keskustelevat identiteetin ja maineen yhteydestä. Heidän mukaansa organisaation identiteetti ja organisaation maine ovat vastavuoroisessa suhteessa toisiinsa. Identiteetti vaikuttaa siihen kuinka organisaation jäsenet tulkitsevat sidosryhmien mainintoja maineesta, identiteetti myös rajaa sen miten näihin mainintoihin tulee vastata. Organisaation toimenpiteet puolestaan vaikuttavat ulkopuolisten arvioihin yrityksen maineesta.

Tampere (2008, 3 – 4) puolestaan toteaa brändin, identiteetin, imagon ja maineen yhteyden. Positiivinen yritysimage on välttämätöntä onnistuneen brändin luonnille. Jotta yritys voisi luoda positiivisen imagon, täytyy sillä olla hyvä maine. Maine puolestaan on seurausta organisaationidentiteetistä. Nämä kolme elementtiä – identiteetti, imago ja maine – ovat toisistaan riippuvaisia. Jos organisaation identiteetti on hyvin määritelty ja selkeä, silloin mainetta, jonka pohjalta imago syntyy, voidaan hallita. Imago puolestaan vaikuttaa siihen, miten organisaatio näkee itsensä eli mikä sen identiteetti on. Maine muodostuu organisaation toimenpiteiden, päätösten ja käytöksen tuloksena. Eri sidosryhmillä on vaihtelevat imagokäsitykset yrityksestä. Yhdessä näistä käsityksistä muodostuu yrityksen maine.

Maineen määrittelyyn liittyvät lukuisat hieman toisistaan eroavat lähestymistavat tekevät käsitteen käytöstä haasteellisen ja joskus ehkä jopa arveluttavan. Toisaalta käsitteen moninaisuus on osoitus ilmiön monimuotoisuudesta ja merkityksellisyydestä. Tässä työssä maineen ajatellaan tarkoittavan mainintoja ja ihmisten vuorovaikutukseen liittyviä kokemuksia, joita yritykseen tai brändiin liitetään. Maine ajatellaan muodostuvan koko yrityksen toiminnan perusteella, mutta viestinnän avulla voidaan yrittää vaikuttaa sidosryhmien tietoihin ja mielikuviin tuotteesta tai yrityksestä.

Argentin ja Formanin tutkimus (2005) osoittaa, että yrityksen viestinnällä, erityisesti sisäisellä viestinnällä, on vahva linkki yrityksen maineeseen ja brändiin. Samoin Dortok (2006 323, 337) korostaa henkilöstön ja sisäisen viestinnän merkitystä maineen synnylle. Hänen mukaansa työntekijöillä on merkittävä vaikutus muihin sidosryhmiin ja tämä vaikutus vain kasvaa joka päivä. Maine vaikuttaa myös toisin päin: se houkuttaa työntekijöitä ja vaikuttaa heidän suoritukseensa. Sisäisellä viestinnällä on selkeä yhteys hyvään maineeseen ja tulokseen.

Brändin sisäistä implementointia ajatellen yrityksen maineella ja henkilöstön suorituksella ja sitoutumisella yritykseen näyttäisi olevan yhteys. Tämä ei kuitenkaan vielä ole koko kuva, vaan kuten Peters ja Waterman (1982) ovat todenneet, hyvä suoritus ja sitoutuminen näyttäisivät olevan yhteydessä yrityksen kulttuuriin. Perustelu tälle ajatukselle on, että vahvassa yrityskulttuurissa on yhdenmukaiset arvot ja samanlainen käytöstyyli, johon uusi henkilöstö johdatetaan ja joka kestää johdon vaihdokset. Brown (1998, 34) toteaa kulttuurin olevan tärkeä, koska kulttuurin välityksellä työntekijät saavat merkityksen työelämälleen ja organisatorisille kokemuksilleen. Samoin linjaa de Chernatony (2006, 163), jonka mukaan vahvassa kulttuurissa jaetut arvot motivoivat. Henkilöstö tuntee itsensä tärkeäksi, kun heidät yhdistetään organisaation brändiin ja pysyvät näin luultavammin sitoutuneina yritykseen. Mitä sitten tarkoitetaan organisaatiokulttuurilla ja arvoilla, siitä seuraavassa tarkemmin.

## **2.7 Organisaatiokulttuuri**

Kulttuurilla on lukuisia määritelmiä, joista joitakin yleisesti esitettyjä ovat säännönmukainen käyttäytyminen, normit, hallitsevat ilmaistut arvot, toimintaa ohjaava perusfilosofia ja niin edelleen. Scheinin (1987, 24) mukaan nämä ja monet muut määritelmät kuvastavat organisaatioiden kulttuuria, mutta mikään niistä ei ole olennaisinta kulttuurissa. Schein väittää, että termi kulttuuri tulisi rajata koskemaan perusoletusten ja uskomusten kaikkein syvintä tiedostamatonta tasoa, joka on yhteinen

organisaation jäsenille ja joka määrää organisaation näkemyksen itsestään ja ympäristöstään itsestään selvällä tavalla. Nämä oletukset ja uskomukset ovat opittu tapa reagoida ulkoisen ympäristön tuottamiin, ryhmän säilymiseen ja sen sisäiseen yhdentymiseen liittyviin ongelmiin. Perusolelut ovat kulttuurin ytimenä ja arvot ja käyttäytymistavat tämän perusolelun ilmentymiä.

Kulttuurin näkyvimmälle tasolle sijoittuvat artefaktit ja luomukset, ihmisen rakentama fyysinen ja sosiaalinen ympäristö. Tästä syvemmällä tasolla ovat arvot, joista monet ovat tietoisia ja selkeästi ilmaistuja, koska niillä on moraalinen ja normeja luova tehtävänsä ohjatussa ryhmää käsittelemään tiettyjä avaintilanteita. Mikäli ilmaistut arvot ovat kohtuullisessa määrin yhdenmukaiset niiden pohjana olevien perusolelun kanssa, arvojen julkituominen toimintafilosofian muodossa voi auttaa kiinteyttämään ryhmää, tarjoamaan ryhmälle identiteetin ja toiminta-ajatuksen. Syvimmällä tasolla ovat perusolelut, jotka syntyvät, kun jonkin ongelman ratkaisu osoittautuu jatkuvasti toimivaksi, jolloin ratkaisusta tulee itsestäänselvyys. Perusolelut ovat käyttäytymistä ohjaavia, piileviä oletuksia, jotka ilmoittavat ryhmän jäsenille, miten heidän tulee havainnoida, ajatella ja tuntea. (Schein 1987, 32, 34 – 36.)

Hyvin samoilla linjoilla on Brown (1998, 9), joka määrittelee organisaatiokulttuurin uskomuksiksi, arvoksi ja opituiksi selviytymiskeinoksi kokemusten kera, jotka ovat kehittyneet organisaation historian kuluessa ja, jotka usein manifestoituvat materiaalisissa järjestelyissä ja jäsenten käyttäytymisessä. Hieman erilaista lähestymistapaa edustaa Schumacher (1997, 111, 113, 115), jonka mukaan kulttuuria voidaan kuvata kahdella ulottuvuudella. Toinen ulottuvuus ovat ihmiset, jotka ovat jäseniä eri ryhmissä ja toinen tietoalueet, jotka he jakavat. Kulttuuria on kaikki se tieto, jonka mikä tahansa jäsenryhmä jakaa. Näin ollen kulttuurin muutosta voidaan kuvata määrittelemällä ne alueet, jotka muuttuvat ja ne jäsenet, joiden alueet muuttuvat. Jos muutos koskee kaikkia organisaation jäsenryhmiä ja kaikkia alueita puhutaan transformaatiosta, jossa muutoksen laajuus on niin suuri, että identiteetti määritellään uudelleen. Tällöin useimmat keskeiset uskomukset ja kulttuuriteemat muuttuvat. Transformaatio liittyy yleensä yrityskauppoihin, jossa yhdistetään erilaisia kulttuureja.

Tässä työssä lähdetään Brownin (1989) määritelmästä eli organisaatiokulttuurin ajatellaan tarkoittavan uskomuksia, arvoja ja opittuja selviytymiskeinoja kokemusten kera, jotka ovat kehittyneet organisaation historian kuluessa ja, jotka usein manifestoituvat materiaalisissa järjestelyissä ja jäsenten käyttäytymisessä. Brownin määritelmä on hyvin lähellä Scheinia (1987), mutta on konkreettisempi, mikä tekee sen operationalisoinnin hieman helpommaksi.

De Chernatony ja Vallaster (2006, 767) ovat todenneet, että yrityskulttuurin ja brändi-identiteetin koherenssi on avaintekijä yrityksen brändin rakentamisstrategiassa. On kuitenkin harvinaista löytää organisaatio, jossa olisi yksi homogeeninen kulttuuri. Enemmän on soveliaampaa puhua kulttuurin vahvuudesta eli siitä missä määrin samat organisaatioarvot heijastuvat yrityksen henkilökunnassa. Jotta brändi kukoistaisi, sen täytyy olla juurtunut organisaatioon, jossa on yhdenmukainen organisaatiokulttuuri ja jossa johto huomioon sisäisen kulttuurin moninaisuuden. (de Chernatony 2006, 155 – 156.)

Kulttuurilla on myös merkittävä rooli yritysten fuusioituessa. Enemmän kuin mikään merkityksetön missiolause vahva yrityskulttuuri on vara, joka takaa yrityksen toiminnan pitkällä tähtäimellä. Yrityskulttuureja uhkaavat uhkarohkeat ulkoistamiset ja sulautumiset. (Rothacher 2004, 5.) Samoin ajattelee de Chernatony (2006, 156), jonka mukaan yritysostot ovat mahdollisuus vahvistaa brändiä, toisaalta yritys näyttää kaksi kulttuuria voi olla vaikea tehtävä, joka vaikuttaa negatiivisesti henkilöstön moraaliin ja brändin suoritukseen. Schein (1987, 51) huomauttaa, että yritysten fuusioituessa yleensä tutkitaan talouteen ja markkina-asemaan liittyvät seikat. Harvoin kuitenkaan tarkistetaan kulttuurin piiriin luokiteltavia asioita kuten yrityksen filosofia, tai toimintatyyli, jotka saattaisivat antaa vihjeitä toimintaa ohjaavista perusoletuksista. Jos kulttuuri kuitenkin määrää yrityksen strategiaa on fuusion seurauksena syntyvä kulttuurien riitasointu yritykselle yhtä suuri riski kuin tuotteiden ja markkinoiden huono yhteensopivuus.

Kulttuuri voi siis edistää tai estää organisaation tehokkuutta ja sen onnistumista tavoitteidensa saavuttamisessa. Edellä todettiin arvojen ja käyttäytymistapojen olevan



kulttuuristen perusoletusten ilmentymiä eli arvoilla vaikuttaisi olevan keskeinen rooli kulttuurissa. On siis syytä tutustua niihin hieman tarkemmin.

## 2.8 Arvot

Lähtökohta kestävän brändin luomiselle on brändin visio. Yksi voimakkaan vision komponenteista ovat brändin arvot ja nämä ovat osa organisaation kulttuuria. Ymmärtämällä organisaation kulttuuria on mahdollista paremmin ymmärtää organisaation arvoja ja saada näkemys kuinka brändin arvot saattaisivat linkittyä organisaation arvoihin. Erityisesti yritysbrändin kohdalla, joka nojaa vahvasti yrityksen nimeen, organisaatiokulttuuri tarjoaa vahvan indikaattorin brändin arvoista. Selkeästi ymmärretty organisaatiokulttuuri tarjoaa pohjan brändin differentioinnille tavalla, jota asiakkaat arvostavat. (de Chernatony 2006, 141.) Samoin ajattelee Kunde (2002, 256 ) todetessaan, kulttuurin ja brändin on tuettava toisiaan ja että johdon täytyy pystyä välittämään brändin ydin työntekijöille. Tavoite on perustaa vahva brändiydin, joka tarjoaa valitulle asiakassegmentille paljon arvoa.

Yksi selkeimpiä arvojen määritelmiä on Rokeachilta (1973, 5, 7) joka määrittelee arvot kestäviksi uskomukseksi, että tietty käytös (instrumentaalinen arvo) tai olotila (terminaalinen arvo) on henkilökohtaisesti tai sosiaalisesti suotuisampi verrattuna vastakkaiseen käytökseen tai olotilaan. Arvoissa on siis kyse käyttäytymistavoista ja olemassaolon lopputiloista. Kun sanotaan, että ihmisellä on arvo, tarkoitetaan sitä, että hänellä on kestävä uskomus, että tietty käyttäytymismuoto tai olotila on henkilökohtaisesti tai sosiaalisesti suositeltavampaan kuin muut vaihtoehdot. Kun arvo on sisäistetty, siitä tulee tietoisesti tai tiedostamatta standardi, joka ohjaa toimintaan kehittäen ja ylläpitäen asenteita ja oikeuttaen omaa ja muiden käytöstä. (Rokeach 1970, 159 – 160.) Arvot ovat näin ollen abstrakteja ideaaleja, positiivisia tai negatiivisia, ne eivät liity mihinkään tiettyyn objektiin tai tilanteeseen, vaan ovat ihmisen uskomuksia ideaalisista käytösmalleista ja ideaalisista päämääristä. Aikuisella on luultavasti kymmeniätuhansia uskomuksia, tuhansia asenteita mutta vain kymmenkunta arvoa.

(Rokeach 1970, 124.) Tässä työssä arvoista puhuttaessa käytetään Rokeachin arvomääritelmää.

Rogers ja Steinfatt (1999, 81 – 82) toteavat arvojen, asenteiden, uskomusten ja kulttuurin liittyvän toisiinsa. Kulttuuri on varastoituneena yksittäisissä ihmisissä heidän uskomustensa, asenteidensa ja arvojensa muodossa. Ne indikoivat käytösaikkeitä, henkilön taipumuksia reagoida tapahtumiin, ideoihin ja ihmisiin tietyllä tavalla. Kulttuuri vaikuttaa kaikkien niiden ihmisten käsityksiin ja käytökseen, jotka jakavat kulttuurin uskomusten arvojen ja normien kautta.

Kulttuurin johtaminen vaatii huippujohdon tuen vision asetannassa, organisaation muotoilussa sekä tehtävien ja resurssien jaossa. On useita symbolisia tapoja, joilla johtajat voivat vaikuttaa organisaatiokulttuuriin kuten heidän ajankäyttönsä, kielenkäyttönsä ja eri foorumeilla esiintyminen. Yhteistä kaikille keinoille on henkilökohtainen hyväksyntä. Eli jos johto haluaa muokata organisaation kulttuuria, tulee heidän henkilökohtaisesti hyväksyä uskomukset arvot ja oletukset, joita muidenkin tulisi seurata. (Brown 1998, 176, 178, 180.) Samoilla linjoilla on de Chernatony (2006, 10) todetessaan, että henkilöstö etsii voimakkaiden johtajien ohjausta, ja voimakkaille brändeille on ominaista innostuneet johtajat, jotka intohimoisesti uskovat muutamiin arvoihin. Kun johtajat eivät vain puhu näistä arvoista vaan myös elävät niitä, työntekijät näkevät niiden aitouden ja sitoutuvat niihin paremmin.

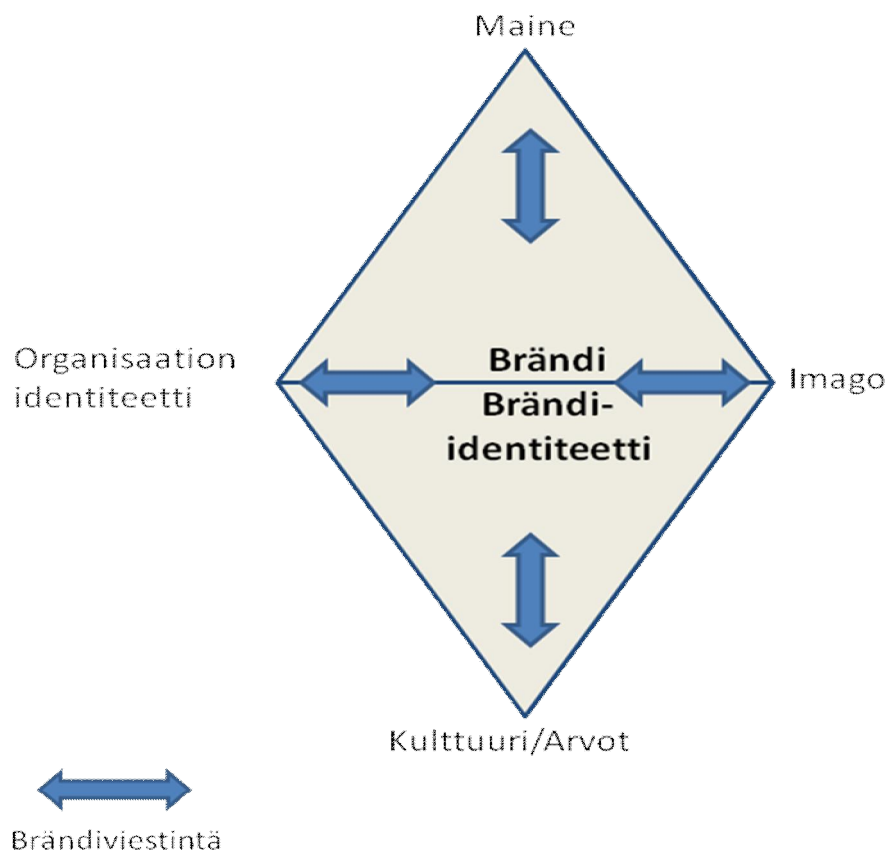
Brändin muutos vaatii brändin arvojen määrittelyä integroidulla tavalla vision ja kulttuurin kanssa ja varmistamista, että työntekijät ovat tämän ajattelun takana. Arvoja määriteltäessä on kuunneltava kaikkia oleellisia sidosryhmiä, jotta taataan sekä johdon että työntekijöiden samaistuminen näihin arvoihin. Sisäiseen muutosprosessiin tulee osoittaa riittävästi pääomaa, koulutusta sekä teknologiaa ja palkitseminen tulee sitoa siihen brändikokemukseen, joka pyritään toimittamaan. (Alloza 2008, 378.)

## 2.9 Brändin implementoinnin viitekehys

Balmer (2006) on esittänyt ”corporate marketing” ajattelun käyttöönottoa korkean tason ajattelun viitekehystenä organisaatioissa. Tämä ajattelu pyrkii integroimaan kaikki yritykselle tärkeät perspektiivit, joita tieteenharjoittajat ovat laajasti käsitelleet yksittäin kuten yrityksen identiteetin, brändin, imagon, maineen ja viestinnän. Mallissaan Balmer (Balmer & Greyser 2006, 735) kuvaa markkinointimixin kuusisakaraisena tähtenä, jonka osia ovat kulttuuri (miltä meistä tuntuu, että olemme), luonne tai yritysidentiteetti (mitä me epäilemättä olemme), viestintä (mitä sanomme olevamme), päämiehet (ketä pyrimme palvelemaan), brändinhallinta (mitä luvataan ja mitä meiltä odotetaan) sekä imago ja maine (millaisena meidät nähdään).

Tämän työn teorioiden perusteella voidaan päätyä hyvin samankaltaiseen interdisiplinääriseen lähestymistapaan. Teoriat osoittavat, että edellä mainitut käsitteet todellakin liittyvät toisiinsa ja näin ollen ne kaikki pitäisi huomioida jollakin tasolla brändiä määriteltäessä ja implementoitaessa. Tässä työssä ei kuitenkaan käytetä Balmerin mallia viitekehystenä, vaan teorioiden pohjalta on luotu oma viitekehys, bränditimantti, joka voidaan tiivistää kuvioon 1.

Oleellisimpana erona tässä viitekehyksessä verrattuna Balmerin ajatteluun on se, että brändi on ajattelun ytimessä, eli se nähdään koko ajattelun lähtökohtana. Toisaalta viestintää ei ole erotettu omaksi ulottuvuudekseen, kuten Balmer tekee, koska sen ajatellaan olevan läsnä koko ajan ja kaikissa brändin implementoinnin ulottuvuuksissa. Lisäksi kulttuurista on nostettu esiin arvot, koska niiden nähdään olevan erityisen merkittävä osa kulttuuria brändin implementointiin liittyen. Balmerin mallissa mainittuja päämiehiä ei ole otettu mukaan bränditimantin ulottuvuuksiin. Tämä siksi, että brändi-identiteettiä määriteltäessä, erityisesti yritysbrändin tapauksessa, päämiesten ei tulisi olla keskustelun keskiössä. Kuten Aaker on todennut (1996, 70), asiakkaiden ei tulisi sanella, sitä mitä yritys on sisimmältään. Balmerin tapauksessa markkinointimixistä puhuttaessa on selvää, että päämiehiä, eli markkinoinnin kohderyhmää ei voida sivuuttaa vaan sen tulee olla kiinteä osa markkinoinnin ajattelun viitekehystä.



KUVIO 1 Brändin implementoinnin ulottuvuudet – bränditimantti

Bränditimantin ulottuvuuksien sisältö voidaan tämän työn kirjallisuuteen perustuen määritellä seuraavasti, kuten seuraavan sivun taulukossa 1 on tehty:

TAULUKKO 1 Brändin implementoinnin ulottuvuuksien selitykset

Ulottuvuus	Selitys
Brändi ja brändi-identiteetti	Brändillä on erityinen luonne, arvoja ja ainutlaatuisia lisäarvoja. Brändi muodostuu kaikesta siitä, mitä yritys tekee, miten se viestii, miltä se näyttää, miltä se kuulostaa ja miten siitä puhutaan. Brändi-identiteetti on erityinen brändin idea ja se kuinka brändi kommunikoi tämän idean sidosryhmilleen. Brändi-identiteetti kiteytyy joukkoon brändiassosiaatioita, jotka vaikuttavat brändin imagoon, kuten tarjoaman funktionaaliset edut. Brändi-identiteetti ohjaa strategisia hankkeita läpi organisaation ja tukee organisaation arvojen ja kulttuurin ilmaisemista sidosryhmille.
Organisaation identiteetti	Organisaation identiteetillä tarkoitetaan sitä, mitä organisaation jäsenet käsittävät, tuntevat ja ajattelevat organisaatiostaan. Etenkin silloin kun organisaatio brändää tarjoamansa yrityksen nimellä tullaan hyvin lähelle yritysbrändin määritelmää.
Imago	Imagolla tarkoitetaan havainnoinnin myötä vastaanottajalle muodostunutta mielikuvaa. Imagot pelkistävät suuren määrän tietoa helposti mielletäväksi malliksi. Tärkeitä yritysimageon liittyviä assosiaatioita ovat tuoteattribuutit, asenteet, ihmiset, arvot ja toimintapolitiikat.
Maine	Maine on mainintoja ja ihmisten vuorovaikutukseen liittyviä kokemuksia, joita yritykseen tai brändiin liitetään. Maine muodostuu koko yrityksen toiminnan perusteella, mutta viestinnän avulla voidaan yrittää vaikuttaa sidosryhmien tietoihin ja mielikuviin tuotteesta tai yrityksestä.
Kulttuuri ja arvot	Organisaatiokulttuuri käsittää uskomukset, arvot ja opitut selviytymiskeinot, jotka ovat kehittyneet organisaation historian kuluessa ja jotka manifestoituvat materiaalisissa järjestyksissä. Perusoletuksia ovat kulttuurin ytimenä ja arvot ja käyttäytymistavat tämän perusoletuksen ilmentymiä. Arvoissa on kyse käyttäytymistavoista ja olemassa olon lopputiloista eli ihmisellä on kestävä uskomus, että tietty käyttäytymismuoto tai olotila on suositeltavampi kuin muut vaihtoehdot.
Brändiviestintä	Brändiviestintää ei voi tehdä eristyksissä muusta viestinnästä, koska kuluttajat vastaanottavat viestejä eri lähteistä. Näin ollen brändien johtamisen tulee olla kokonaisvaltaista viestinnän johtamista. Kun brändin arvot, visiot ja tavoitteet ohjaavat koko organisaation toimintaa ja viestintää, näyttäytyy organisaatio johdonmukaisena eri sidosryhmille. Koska koko organisaatio rakentaa brändiä, on sisäinen viestintä keskeisessä asemassa. Kaikkien osastojen tulee ymmärtää brändiä ja osallistua sen toimittamiseen. Mitä lähempänä yrityksen identiteetti on brändiä, sitä paremmin se onnistuu toiminnassaan ja viestinnässään.

### 3 TUTKIMUSONGELMA

Tämän työn tutkimusongelma on, mitä tulisi huomioida onnistuneessa brändin sisäisessä implementoinnissa. Vastaus pyritään löytämään lähestymällä ongelmaa kahdesta eri aikaperspektiivistä eli brändin määrittelyvaiheesta ja toteutusvaiheesta ja toisaalta kahdelta organisatoriselta tasolta eli johdon ja henkilöstön näkökulmista. Vastauksia tutkimuskysymyksiin etsitään sekä teoriakirjallisuudesta että esimerkkiyrityksessä, Landis+Gyr:i:n markkinointitiimin parissa, tehtyjen kyselyiden analyyseistä.

Tutkimuskysymykset ovat:

1. Kuinka johtaa brändin muutosta tehokkaasti?
  - Mitä asioita yritysjohdon teorioiden valossa tulisi huomioida brändin määrittelyvaiheessa ja kuinka viestiä ja aikatauluttaa brändin muutos käyttöönottovaiheessa.
  
2. Mitkä asiat voivat vaikuttavat sisäisen implementoinnin onnistumiseen? Tarkemmin ottaen, miten markkinointitiimi esimerkkiyrityksessä integroituu brändimuutokseen?
  - Missä määrin markkinointitiimin identiteetti- ja arvokäsitykset vastaavat määriteltyä brändi-identiteettiä ja brändin arvoja?
  - Missä määrin markkinointitiimin brändi-identiteettikäsitys vastaa imago- ja maine- käsityksiä?
  - Kuinka organisaatio selvisi muutoksesta? Mikä oli hyvää, mikä oli huonoa ja kuinka onnistunut muutos kokonaisuudessaan oli? Mitä brändistä ajateltiin ja mitä sitä kohtaan tunnettiin muutoksen jälkeen?

## 4 TUTKIMUSMENETELMÄT

### 4.1 Laadullinen ja määrällinen tutkimus

Tässä tutkimuksessa käytettiin sekä laadullista että määrällistä tutkimusotetta. Tutkimusotteella tarkoitetaan tieteen sääntöjä siitä, mitä tulee tutkia, millä tavalla ja millaisilla menetelmillä tieto hankitaan ja kuinka tieto organisoidaan. Tutkimusotteen synonyyminä voidaan käyttää lähestymistapaa. Yleensä tehdään jako kvantitatiiviseen ja kvalitatiiviseen lähestymistapaan. (Soininen 1995, 29 – 30.) Toisaalta muun muassa Hirsjärvi, Remes, Sajavaara (2003, 125) toteavat, että kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen tutkimus ovat lähestymistapoja, joita on käytännössä vaikea tarkkarajaisesti erottaa toisistaan. Ne tulisikin nähdä tutkimuksen toisiaan täydentäviksi lähestymistavoiksi eikä kilpaileviksi suuntauksiksi. Erätuuli, Leino ja Yliluoma (1994, 109) täsmentävät, että jos tavoitteena on saada yleistettävää tietoa, on tilastollinen lähestymistapa suositeltava. Toisaalta silloinkin kun tutkijan tavoitteena on saada kohdejoukosta yksityiskohtaista ja syvällistä tietoa ei kvantitatiivinen lähestymistapa ole sopimaton.

Laadullinen tutkimus on usein ihmistieteissä käytetty menetelmä, koska se mahdollistaa ymmärtävän lähestymistavan, jossa inhimillisiä toimijoita tutkitaan joissain mielessä näiden omista näkökulmista. Koska tutkimuksella pyritään ymmärtämään tutkimuskohdetta, edellytetään tutkimukselta tulkinnallisutta. (Raatikainen 2005, 41.) Kvalitatiivisella tutkimuksella voi olla erilaisia päämääriä. Toiset tutkimukset pyrkivät kehittämään teoriaa toiset taas luomaan käsitteitä tai kuvaamaan ilmiöitä. (Soininen 1995, 35.) Tähän tutkimukseen valittiin laadullinen tutkimusote täydennettynä pienellä määrällisellä esimerkillä, koska haluttiin tutkia inhimillisiä toimijoita, heidän mielipiteitään ja tunteitaan ja samalla kuvata brändin implementointia kokonaisvaltaisena organisatorisena ilmiönä.

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa on tärkeätä, että tutkimusaineisto edustaa tilastollisesti havaintoyksiköiden muodostamaa perusjoukkoa, kun taas kvalitatiivisessa tutkimuksessa

tavoitteena on aineiston teorettinen edustavuus, eli aineistossa tulee olla esillä tutkimusongelman kannalta olennaiset piirteet (Uusitalo 1995, 80). Laadullinen analyysi koostuu kahdesta vaiheesta, havaintojen pelkistämisestä ja arvoituksen ratkaisemisesta. Havaintojen pelkistämisessä aineistoa tarkastellaan aina tietystä teorettis-metodologisesta näkökulmasta. Tarkastelussa kiinnitetään huomiota vain siihen, mikä on teoreettisen viitekehyksen ja kulloisenkin kysymyksenasettelun kannalta olennaista. Laadullisessa tutkimuksessa arvoituksen ratkaiseminen merkitsee sitä, että tuotettujen johtolankojen ja käytettävissä olevien vihjeiden pohjalta tehdään merkitystulkinta tutkittavasta ilmiöstä. (Alasuutari 1994, 31, 34.) Tässä työssä tutkimusaineistoksi valittiin markkinointitiimi, koska sen uskottiin olevan teorettisesti edustava. Aineistoa analysoitiin ja pelkistettiin teorioiden pohjalta luodun brändin implementoinnin viitekehyksen niin sanotun bränditimantin valossa.

## **4.2 Aineiston keruu ja erittely**

Tutkimus oli tyypiltään kuvaileva tutkimus, jossa pyrittiin selvittämään, miten johtaa brändin muutosta tehokkaasti ja mitkä seikat myötävaikuttavat sisäisen implementoinnin onnistumiseen tiimitasolla. Uusitalon (1995, 62) mukaan kuvailevassa tutkimuksessa tarkoituksena on kuvata jonkin ilmiön, tilanteen tai tapahtuman luonnetta, yleisyyttä, historiallista kehitystä tai muita tunnuspiirteitä. Kuvailevat tutkimukset ovat tarpeen monissa käytännön ongelmissa ja ne vastaavat kysymykseen mitä tai miten.

Tutkimusstrategiana oli survey- eli kyselytutkimus, jossa tietoa kerättiin standardoidussa muodossa puolistrukturoidulla kyselylomakkeella pieneltä ryhmältä, joka oli valittu edustamaan koko populaatiota. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa usein käytetty kyselylomakemenetelmä soveltuu myös kvalitatiiviseen tutkimukseen, kun halutaan selvittää esimerkiksi tutkimuspopulaatiosta valitun näytteen ominaispiirteitä, mielipiteitä tai uskomuksia (Soininen 1995, 114). Toisaalta Uusitalo (1995, 92 – 93) varoittaa survey-tutkimuksen ongelmallisuudesta sen suhteen, että tuloksia ei voida irrottaa kysymystavasta, vastaukset saattavat heijastaa vastaajien roolikäyttämistä eikä heidän



yksityistä käyttäytymistään tai kysytään asioista, josta heillä ei ole käsitystä eli ongelma on heille vieras. Näihin luotettavuuskysymyksiin palataan tarkemmin kohdassa 4.3.

Tutkimusstrategiaa täydennettiin tutkijan henkilökohtaisten tunteiden kuvauksella eli niin sanotulla personal experience -metodilla. Kuten Clandinin ja Connelly (1998, 173, 176) ovat todenneet, kokemusta voidaan pitää lähtökohtana kaikelle sosiaalisen tieteen tutkimukselle. Personal experience eli henkilökohtaisen kokemuksen metodi sallii tutkijan osallistumisen ja sisäänpääsyn sosiaaliseen maailmaan tavalla, joka mahdollistaa kasvun ja muuttumisen. Metodi tarjoaa mahdollisuuden luoda yhteistä maaperää tilanteissa, joissa käydään vuoropuhelua useiden erilaisen elämäkokemuksen omaavien ihmisten välillä. Mann (1985, 14 – 15) huomauttaa, että rehellinen ja puolueeton sosiaalinen tutkimus on vaikeaa, koska kaikilla tutkijoilla on henkilökohtaiset tunteet ja uskomukset ja he usein valitsevat tutkimusaiheen oman kiinnostuksensa pohjalta. Näin oli myös tässä tapauksessa, sillä tutkijalla oli 11 vuoden työkokemus esimerkkiyrityksestä ja hän osallistui brändin muutoksen toteutukseen. Henkilökohtaisten tunteiden kuvausta pidettiin näin ollen välttämättömänä.

Henkilökohtaisten tunteiden ylöskirjaamiseen yhdistyi myös tutkijan tahaton rooli havainnoitsijana. Havainnointi muodostuu vaikutteiden keräämisestä ympäröivästä maailmasta. Se tapahtuu luonnollisessa kontekstissa, luonnollisten toimijoiden joukossa ja seuraa jokapäiväistä elämää. (Adler & Adler 1998, 81.) Tutkijan rooli oli siis Goldin (Nason & Golding 1998, 237) luokitusta mukaellen havainnoitsija, joka oli samalla osallistuja tutkittavassa ilmiössä eli brändin muutoksessa.

Tämän työn ensimmäisessä vaiheessa kartoitettiin brändin implementointiin liittyviä teorioita. Näin luotiin tutkimuksen viitekehys eli teoreettinen näkökulma havaintojen pelkistämistä varten. Työn toisessa vaiheessa kirjoitettiin ylös henkilökohtaiset kokemukset ja oletukset brändin implementoinnin onnistumisesta. Kolmannessa vaiheessa tarkasteltiin esimerkkiyrityksen brändin implementointia kahden kyselytutkimuksen avulla. Ensimmäinen kyselytutkimus (Liite 1.) koski brändin implementoinnin suunnittelussa huomioituja asioita. Tähän kyselyyn vastasi yksi

henkilö – suunnittelutyön vedosta vastuussa ollut johtaja. Hänellä uskottiin asemansa puolesta olevan todenmukainen ja riittävä käsitys suunnitteluprosessista. Toinen kyselytutkimus (Liite 2.) suunnattiin esimerkkiyrityksen markkinointitiimille ja siinä tutkittiin tiimin käsityksiä brändin implementoinnin eri aspekteista. Markkinointitiimi valittiin tutkimuksen näytteeksi, koska heillä nähtiin olevan avainrooli brändin implementoinnissa. Näin pyrittiin luomaan kuva siitä, miten brändin implementointi oli onnistunut, mitkä olivat sen vahvuuksia ja heikkouksia. Läpi koko työn brändin implementointia tarkasteltiin viestinnän näkökulmasta eli yritettiin löytää viestinnän yhteys implementoinnin onnistumiseen.

Kyselyt toteutettiin kesä – elokuussa 2008. Ensimmäinen kysely oli puolistrukturoitu kyselylomake, joka lähetettiin kyselyyn osallistuvalla johtajalle Word-dokumenttina. Tämän kyselyn anti oli melko niukka, mutta kysely toi kuitenkin esille tutkimuksen kannalta merkittäviä aspekteja. Jotta brändin muutoksen suunnittelusta olisi saatu laajempi kuva, olisi ollut hyvä täydentää kyselyä mahdollisesti haastattelemalla kyselyyn vastannutta johtajaa tai tekemällä kysely laajemmin johtajiston parissa. Tämä ei kuitenkaan ollut mahdollista kyselyn toteutukseen varatussa aikataulussa.

Toinen kysely oli puolistrukturoitu internet-pohjainen kyselylomake, johon linkki lähetettiin jokaiselle markkinointitiimiin kuuluvalla henkilöllä. Tähän kyselyyn vastattiin anonyymisti. Kysely lähetettiin 65 hengelle, joista 39 eli 60 % osallistui kyselyyn. Kyselyä voidaan pitää onnistuneena hyvän vastausprosentin ansiosta. Lisäksi kysely sai positiivista palautetta eli osa vastanneista lähestyi tutkijaa tutkimuksen jälkeen ilmaisten tyytyväisyytensä sen suhteen, että heidän mielipidettään arvostettiin ja kyselyn toivottiin johtavan jatkotoimenpiteisiin. Osa vastaamattajättäneistä lähestyi myös tutkijaa selittäen syitä, miksi eivät vastanneet. Yleisimmät syyt olivat omien tehtävien vaihtuminen pois markkinoinnista tai tunne, että oli liian uusi organisaatiossa voidakseen vastata kysymyksiin.

Työn neljännessä vaiheessa kyselytutkimuksen tuloksia analysoitiin sisällön erittelyllä ja tilastollisin menetelmin. Laadullisia aineiston analyysitapoja ovat Eskolan ja Suorannan

(1998, 161; 166) mukaan esimerkiksi kvantitatiivinen analyysi, sisällön erittely, teemoittelu, tyypittely sekä diskurssitiivinen ja keskusteluanalyysi. Nämä työtavat eivät ole vahvasti sitoutuneet tieteenfilosofisiin lähtökohtiin. Tuloksena saadaan, ei pelkkää kuvausta, vaan myös käytännöllisiä ratkaisuja tai teoreettisesti kiinnostavia seikkoja. Tuomi ja Sarajärvi (2004, 116) toteavat, että sisällönanalyysi voidaan muodostaa teorialähtöisesti eli deduktiivisesti. Tällöin aineiston analyysin luokittelu perustuu aikaisempaa viitekehykseen, joka voi olla teoria tai käsitejärjestelmä. Teorialähtöisen sisällönanalyysin ensimmäinen vaihe on analyysirungon muodostaminen. Sisällönanalyysia voidaan jatkaa luokittelun jälkeen kvantifioimalla aineisto. Tällöin aineistosta lasketaan, kuinka monta kertaa sama asia esiintyy esimerkiksi haastateltujen kuvauksissa tai kuinka moni tutkittava ilmaisee saman asian. Tässä tutkimuksessa sisällönanalyysiin luokittelu perustui työssä laadittuun teoriapohjaiseen viitekehykseen ja luokittelun jälkeen aineisto kvantifioitiin. Työn tilastollinen analyysi koostui prosenteista, keskiarvoista ja ristiintaulukoinneista. Tämän laajempaa analyysiä ei tehty, koska otoskoko oli hyvin pieni ja kyse ei ollut varsinaisesti määrällisestä tutkimuksesta. Määrällisen argumentoinnin sijaan tilastollisella analyysillä pyrittiin ennemminkin osoittamaan bränditnantin sopivuus tutkimuksen viitekehykseksi ja esiintuomaan brändin implementoinnin onnistumiset ja haasteet.

Työn viidennessä vaiheessa siirryttiin tulosten tulkintaan. Kyselytutkimuksen tuloksia pyrittiin tulkitsemaan brändin implementoinnin viitekehyksen valossa mahdollisten erojen havaitsemiseksi. Tuloksia verrattiin myös tutkijan ennakkokäsityksiin. Lopuksi pyrittiin tekemään johtopäätöksiä brändin implementoinnin onnistumiseen vaikuttaneista seikoista. Otoksen rajoitetun koon vuoksi ei voitu tehdä kovin laajakantoisia päätelmiä onnistumisen asteesta kyseisessä organisaatiossa laajemmin tai eri organisaatioissa yleensä.

### 4.3 Validiteetti ja reliabiliteetti

”Kaikki tiede on tulkintaa ja tulkinta voi olla tieteellistä,” toteaa Raatikainen (2005, 59) tiivistäen näin hyvin keskustelun laadullisen tutkimuksen luotettavuudesta. Tuomi ja Sarajärvi (2002, 131) huomauttavat, että laadullisen tutkimuksen luotettavuus koetaan usein ongelmalliseksi, sillä laadullisessa tutkimuksessa on aina kyse tutkijan subjektiivisesta tulkinnasta. Esiin nousevatkin kysymykset totuudesta ja objektiivisuudesta. Objektiivisuudella tarkoitetaan sitä, miten tutkimuksen löydökset selittyvät tutkittavien ominaisuuksista ja kontekstista eivätkä tutkijan omasta mielenkiinnosta, motivaatiosta tai näkökulmasta (Soininen 1995, 122).

Hirsjärvi ym. (2001, 213) toteavat, että tutkimuksessa pyritään välttämään virheiden syntymistä, mutta silti tulosten luotettavuus ja pätevyys vaihtelevat. Tämän vuoksi tutkimusten luotettavuutta pyritään arvioimaan erilaisilla mittaus- ja tutkimustavoilla. Tutkimuksen reliabiliteetti tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta, eli kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Validiteetti puolestaan tarkoittaa mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoituskin mitata.

Heikkilä (1999, 178) korostaa, että kyselytutkimuksissa validiteettiin vaikuttaa ensisijaisesti se, miten onnistuneita kysymykset ovat. Sisäisellä validiteetilla tarkoitetaan sitä, vastaavatko mittaukset tutkimuksen teoriaosassa esitettyjä käsitteitä. Hirsjärven ym. (2001, 215) mukaan niin määrällisessä kuin laadullisessakin tutkimuksessa voidaan validiteettiä tarkentaa käyttämällä tutkimuksessa useita menetelmiä. Tutkimusmenetelmien yhteiskäytöstä käytetään termiä triangulaatio. Kun käytetään useita menetelmiä samassa tutkimuksessa, puhutaan metodisesta triangulaatiosta. Tutkijatriangulaatio puolestaan tarkoittaa, että tutkimukseen osallistuu useampia tutkijoita. Teoreettinen triangulaatio tapahtuu, kun ilmiötä lähestytään eri teorioiden näkökulmasta ja aineistotriangulaatio, kun saman ongelman ratkaisemiseksi kerätään useita erilaisia tutkimusaineistoja.

Kvalitatiivisen tutkimuksen yhteydessä reliabiliteetti on ymmärrettävissä vaatimukseksi analyysin toistettavuudesta, siksi tutkijan tulee noudattaa aineistoa käsitellessään

yksiselitteisiä luokittelu- ja tulkintasääntöjä (Uusitalo 1995, 84). Tutkimuksen sisäinen reliabiliteetti voidaan todeta mittaamalla sama tilastoyksikkö useamaan kertaan. Jos mittaustulokset ovat samat, on mittaus reliaabeli. (Heikkilä 1999, 179.)

Siinä määrin kuin mittaaminen on reliaabelia ja validia, tutkimusaineisto on sisäisesti luotettavaa. Aineiston ulkoinen luotettavuus toteutuu silloin, kuin tutkittu näyte edustaa perusjoukkoa. Nämä molemmat luotettavuuden osatekijät yhdessä määrittelevät sen, kuinka hyvin voimme aineistoon luottaa. (Uusitalo 1995, 86.) Raatikaisen (2005, 59) mukaan luotettavuusongelmia vähentää niiden tiedostaminen sekä tutkimuksen etenemisen systematisointi ja läpinäkyväksi tekeminen. Tutkimuksen ajatellaan usein noudattavan hermeneuttista kehää: tulkinta on prosessi, jossa edetään kokonaisuudesta osiin ja edelleen niistä takaisin kokonaisuuteen. Tämä tulkintatieteissä esiintyvä tieteellinen päättely ei rakenteeltaan poikkea olennaisesti ”normaalista” tieteessä käytetystä, hypoteesien keksimiseen ja niiden testaamiseen perustuvasta tieteellisestä päättelystä.

Tässä työssä korostui objektiivisuuden vaade, sillä tutkija toimi myös työntekijänä esimerkkiorganisaatioissa. Objektiivisuuteen pyrittiin seuraavilla tutkimusratkaisuilla: 1) tutkimukselle ei asetettu mitään ennakkohypoteeseja, sillä nämä olisivat voineet olla subjektiivisesti painottuneita, 2) tutkijan subjektiiviset näkemykset ja kokemukset pyrittiin tekemään läpinäkyviksi käyttämällä henkilökohtaista elämystä yhtenä tutkimusmetodeista, 3) kyselyn laadinnan pohjana käytettiin yrityksessä avoimesti saatavilla olevia brändimateriaaleja ja 4) kyselyissä käytettiin puolistrukturoitujaa kysymyksiä, jotta kysymyksen asettelu ei olisi liikaa ohjannut vastauksia vaan myös vapaille vastauksille oli tilaa.

Hyvän validiteetin kannalta merkittävää on kysymysten onnistuminen. Tämä pyrittiin takamaan tekemällä pienelle otokselle esitutkimus, jossa testattiin kysymysten ymmärrettävyyttä. Mittaus näytti vastaavan teorian käsitteitä eli kyselytutkimuksen avulla voitiin todeta, että brändin implementoinnin viitekehys on tutkittavan asian kannalta järkevä ja perusteltu. Tutkimuksen voidaan siis todeta mitanseen juuri tar-

koitettua asiaa eli olevan sisäisesti validi. Validiutta paransivat myös metodinen triangulaatio, sillä työssä käytettiin useita menetelmiä, tilastollista analyysia, sisällön erittelyä ja henkilökohtaista kokemusta. Ilmiötä myös lähestyttiin useiden eri teorioiden näkökulmasta, eli käytettiin teoreettista triangulaatiota validiuden parantamiseen.

Tutkimuksen reliabiliteetti pyrittiin takaamaan systematisoimalla tutkimuksen kulku ja tekemällä eri analyysivaiheet, luokittelu- ja tulkinta läpinäkyviksi. Luokittelu perustui työssä laadittuun teoriapohjaiseen viitekehukseen. Luokittelun jälkeen aineisto kvantifioitiin eli aineistosta laskettiin, kuinka moni tutkittava ilmaisi saman asian vapaissa vastauksissa. Tämän jälkeen tulosta pyrittiin tulkitsemaan teorian valossa. Mittaustulosten toistettavuutta voidaan pitää hyvänä, koska tutkimuksessa käytettiin puolistrukturoitua kyselylomaketta. Kuka tahansa tutkija olisi saanut samankaltaiset tilastolliset tulokset, jos olisi käyttänyt samaa kyselyä, samalle näytteelle samaan aikaan, kun tämän työn kysely toteutettiin.

## 5 TULOKSET

### 5.1 Esimerkkiyrityksen esittely

Landis+Gyr on maailman johtava energiankulutuksen mittaamiseen käytettävien mittareiden, järjestelmien ja palveluiden toimittaja. Yrityksen tuotevalikoimaan kuuluvat sähkö-, lämpö- ja kaasujärjestelmien mittarit, järjestelmäratkaisut sekä niihin liittyvät täydentävät palvelut. Nämä tuotteet, helpottavat energiamittaustietojen keräämistä, käsittelyä ja jakelua sekä energiankäytön hallintaa. Landis+Gyrin asiakaskunta koostuu energiayhtiöistä sekä teollisuuden ja kaupan yrityksistä. Landis+Gyrillä on alan laajin tuote- ja palvelutarjonta aina kotitalouksiin sijoitettavista energiankulutusnäytöistä sähköyhtiöiden energijärjestelmiin ja niiden muihin järjestelmiin integrointiin liittyviin työkaluihin asti.

Yrityksellä on 25 vuoden kokemus älykkäästä etämittauksesta, sillä on 1000 toimitettua energianmittausjärjestelmää ja se on valmistanut 300 miljoonaa energiamittaria. Tämän kokemuksen myötä sille on syntynyt syvä ymmärrys asiakaskuntansa tarpeista ja näin sen pystyy räätälöimään tarjontansa asiakaskunnan tarpeiden mukaan

Landis+Gyrillä on yli 5000 työntekijää 35 maassa ympäri maailman. Yhtiöllä on erinomainen maine kansainvälisesti. Se tunnetaan luotettavana, laadukkaana ja korkeatasoisena innovaatioiden tuottajana: Viisi prosenttia liikevaihdosta sijoitetaan joka vuosi tutkimukseen ja kehitykseen. Useat tutkimusyksiköt kehittävät paikallisten markkinoiden vaatimuksien mukaisia ratkaisuja sekä työskentelevät muiden yksiköiden kanssa yhteistyössä tavoitteenaan kehittää perusteknologiaa eteenpäin.

Yrityksen laatu- ja ympäristöprosesseille on myönnetty ISO-standardin mukaiset laatu- ja ympäristösertifikaatit. Ympäristönsuojelu, resurssien säästäminen ja tarkat turvallisuusstandardit ovat toiminnan keskeisiä periaatteita. Yritys pyrkii jatkuvasti parantamaan

toimintatapojaan ja osallistumaan kestäväen kehityksen edistämiseen. Se on sitoutunut yleismaailmallisesti energian käytön tehostamiseen sloganilla ”manage energy better”.

Landis+Gyr on jaettu viiteen alueelliseen osastoon, jotka ovat Pohjois- ja Etelä-Amerikka, Iso-Britannia, Eurooppa ja Aasian–Tyynenmeren alue. Landis+Gyrin valtuutetut tavarantoimittajat, tutkimusverkosto, alueelliset kehitysosastot sekä tärkeiden markkina–alueiden myyntitukipisteet varmistavat, että yritys on luotettava yhteistyökumppani kaikkialla maailmassa. Tässä tutkimuksessa keskityttiin tarkastelemaan vain brändin muutosta Euroopan organisaatiossa ja tarkemmin sanottuna sen markkinointitiimissä.

## **5.2 Henkilökohtaiset kokemukset**

Tutkija osallistui Landis+Gyrin Euroopan organisaation brändin muutoksen implementointiin brändin muutosprosessin vetäjän, Antti Aumon, alaisena. Näin tutkijalla oli näkemys brändin muutoksen vahvuuksista ja heikkouksista ja tietyt ennakko-odotukset sen onnistumisesta. Tutkija purki näitä ajatuksiaan paperille ennen kyselytutkimuksen muotoilua. Näin hän pyrki toisaalta löytämään mahdollisia kipupisteitä, joita kyselyssä kannattaisi tarkemmin tutkia. Toisaalta tekemällä ennakko-odotukset tai ennakkoluulot läpinäkyviksi pyrittiin siihen, että kysymysten muotoilu pystyttäisiin tekemään mahdollisimman neutraalisti.

Taulukkoon 2. on koottu oleellimmat henkilökohtaiset odotukset ja kokemukset brändin implementoinnista.



TAULUKKO 2 Tutkijan henkilökohtaiset kokemukset ja odotukset brändin implementoinnista

Ulottuvuus	Tutkijan käsitys asioiden tilasta
Brändi ja brändi-identiteetti	Landis+Gyrin brändi-identiteetin avainsanoja ovat asiakkaan ymmärtäminen, innovaatiot, asiakkaan tehokkuuden parantaminen, korkea laatu, etujen ei vain teknologian myynti, järjestelmä- ja implementointiosaaminen. Brändin lisäarvo asiakkaalle voidaan kiteyttää yrityksen sloganiin ”manage energy better”. Tämän brändilupauksen suurimpina haasteina tutkija näkee ristiriidan oman osaamisen (mittari vs. järjestelmätalo) ja laadun tasossa ja resurssien riittävydessä.
Organisaation identiteetti	Nykyinen Landis+Gyr on tulosta muutaman vuoden sisällä tapahtuneista yritysostoista, joissa eri energiatoimialan johtavia yrityksiä tuotu samaan omistukseen. Toukokuussa 2008 Landis+Gyristä tuli yhtenäinen brändi, jonka alle kuuluvat Bayard Groupin omistuksessa olevat tytäryhtiöt Cellnet+Hunt, Ampy Metering, Ampy+Email, ja Enermet. Yhteisen brändin luominen on globaalilla tasolla ensimmäinen teko eri yritysten yhdistämistä kohti. Euroopassa Landis+Gyrin ja Enermetin organisaatioita on yhdistetty jo vuodesta 2006 asti. Tämä työ on kuitenkin ollut luonteeltaan enemmän organisatorista päällekkäisten toimintojen purkua kuin yhteisen identiteetin työstöä. Näin ollen yhteistä organisaatioidentiteettiä ei siis vielä oikein ole.
Imago	Landis+Gyrin imago Euroopassa on kaksijakoinen. Pohjoismaissa, jossa yritys on toiminut aiemmin nimellä Enermet, on sillä selkeä järjestelmätoimittajan imago. Se on tunnettu suurehkojen järjestelmätoimitustentoteuttajana ja ylipäättään järjestelmäkehityksen edelläkävijänä. Keski-Euroopassa taas Landis+Gyr on tunnettu korkealaatuisista mittareista, mutta sen järjestelmäosaaminen on rajoittunut lähinnä joihinkin teollisuudensovelluksiin. Keski-Euroopassa asiakkaat odottavat Landis+Gyriltä mittaritoimituksia, eivätkä näe yritystä muunlaisena osaajana.
Maine	Landis+Gyrillä on myös kaksinainen maine. Enermetin peruja Pohjoismaissa sillä on edelläkävijän maine järjestelmissä. Laitteiden laadussa on ollut jonkin verran huomautettavaa, mutta koska yrityksellä on ollut erittäin läheiset suhteet asiakkaisiin, ovat asiakkaat sietäneet laadun vaihtelua. Keski-Euroopassa Landis+Gyr on synonyymi huippulaatuisille mittareille. Keski-Euroopassa Landis+Gyr on enemmän tuoteorientoitunut laitemyyjä kuin asiakasorientoitunut partneri, joka pyrkii parantamaan yrityksen energiatehokkuutta. Landis+Gyrin ja Enermetin yhdistymisestä syntyneellä Landis+Gyr on hyvin tunnettu. Landis+Gyrillä nähdään ylipäättään alan johtavana, taloudellisesti vahvana, eettisenä ja ympäristötietoisena yrityksenä.

(jatkuu)

TAULUKKO 2 (jatkoa)

Ulottuvuus	Tutkijan käsitys asioiden tilasta
Kulttuuri ja arvot	<p>Landis+Gyrin ja Enermetin yhdistyessä yrityskulttuureja ei tutkittu millään tavalla. Kummassakaan yrityksessä ei myös ollut julkilausuttuja arvoja. Yhteistä kulttuuria ei ole lähdetty synnyttämään millään tietyillä toimenpiteillä vaan sen on uskottu syntyvän pikkuhiljaa yhteisen tekemisen kautta. Yhteisiä arvoja ei ole julkilausuttu, jollei ajatella, että kaikki toiminta tähtää yrityksen slogaanin toteuttamiseen eli ”manage energy better”. Kyselytutkimuksessa ei myöskään kysytty mitään kulttuuriin tai arvoihin liittyvää, koska tehtävän antajat uskoivat näiden asioiden vain sekoittavan vastaajia ja olevan irrelevantteja brändin implementointia koskevassa tutkimuksessa.</p>
Brändiviestintä	<p>Brändiviestintä lähti oikein liikkeelle ensin sisäisistä kohderyhmistä laajeten siitä ulkoisiin. Toisaalta brändin sisäinen implementointi oli melko pinnallista ja brändiä ei varmasti ollut sisäistetty koko markkinointitiimissä koko organisaatiosta puhumattakaan, kun sitä ruvettiin jo esittelemään ulospäin. Pelkona on kuilu brändilupausten ja organisaation todellisen toiminnan välillä. Brändi-identiteetti on kyllä selkeästi mietitty ja muotoiltu, mutta ollaanko sen kanssa sinut ja ohjaako se työtä onkin toinen kysymys. Eli onko yrityksellä kompetensseja brändilupausten toteuttamiseen nykyisellään ja ohjaako johdon toiminta yritystä tätä kohti esimerkiksi myyjien tieto-aidon, tutkimus- ja kehityspanosten, palveluorganisaation laajuuden jne. tasoilla.</p> <p>Kaiken kaikkiaan brändiviestintä oli hidasta, prosessi kesti kauan ja siihen sisältyi liian vähän henkilökohtaista viestintää ja identiteetistä keskustelua. Voidaan myös kysyä, oliko määrittelyvaiheessa liian vähän osallistujia, vastaako todellisuus brändilupausta ja keskityttiinkö brändityössä liikaa visuaaliseen ohjeistukseen brändin varsinaisen sisällön kustannuksella. Sinällään brändin implementointiprosessin tulokset olivat hyvä eli saatiin aikaiseksi konkreettisia työkaluja kuten visuaalinen ohjeistus, brändikirja, useita sisäisiä artikkeleita, markkinointimateriaaleja ja brändätyt toimistotarvikkeet ja asiakirjapohjat.</p>

## 5.3 Kyselytutkimusten päätulokset

### 5.3.1 Brändin määrittely -kysely

Brändin muutosprosessin käynnisti Andreas Umbach, Landis+Gyrin CEO. Prosessia veti Antti Aumo, Vice President Marketing Europe, joka raportoi CEO:lle projektin etenemisestä. Brändin määrittelyprosessiin osallistuivat myös avainjäsenet johtoryhmästä, kuten myös markkinoinnin henkilöstöä ympäri maailman. Lisäksi brändin kehittämisessä oli mukana konsultointiyritys Kunde & Co.

Brändin määrittelytyön taustaksi tehtiin konsulttiyrityksen toimesta globaali markkinatutkimus, jossa haastateltiin henkilöstöä ja asiakkaita. Tutkimus kattoi eri aspekteja kuten maineen, imagon, kilpailijat, SWOT-analyysin ja strategiatutkimuksen. Tutkimukseen ei sisällynyt organisaatiokulttuurin tai organisaatioilmaston tutkimista.

Määrittelyprojektin aikataulu oli seuraava

- Projektin aloitus ja määrittely	Q4–2006
- Markkinatutkimus	Q1–2007
- Analyysi ja päätelmät	Q2–2007
- Toimeenpanon suunnittelu ja valmistelu	Q3–2007
- Toimeenpanon toteutus	Q4–2007

Brändiviestinnän primus motor oli CEO, joka viesti paikallisorganisaatioiden johtajille, jotka puolestaan viestivät paikallisille markkinointitiimeille. Viestintää tuki projektin johto. Pääviestintätyökaluiksi oli määritelty brändin visuaalinen ohjeistus, brändikirja, brändin etenemisesitykset ja sähköpostit. CEO oli erittäin sitoutunut projektiin ja toimi projektin kummisetänä. Brändin muutosprosessin ei sisällynyt mitään organisaatio-naalisia muutoksia rakenteissa, prosesseissa tai toimintatavoissa.

### 5.3.2 Kysely markkinointitiimille

Markkinointitiimille lähetettiin kesäkuussa 2008 motivoivaisähköposti, josta oli linkki internet-pohjaiseen web-kyselyyn. Kysely lähetettiin 65 hengelle, joista 39 eli 60 % osallistui kyselyyn. Kysely koostui yhdestätoista brändin implementointiin liittyvästä kysymyksestä ja kolmesta taustakysymyksestä, joissa kysyttiin vastaajan ikä, vastaajan ikä organisaation palveluksessa ja vastaajan organisatorinen tausta, eli työskentelikö hän ennen yritysten yhdistymistä Enermetillä vai Landis+Gyrillä.

TAULUKKO 3 Taustakysymysten tulokset

<b>Kauanko olet työskennellyt organisaatiossa?</b>	<b>Määrä prosentteina</b>
Vähemmän kuin vuoden	8 %
1-5 vuotta	33 %
5-10 vuotta	28 %
Yli 10 vuotta	31 %
<b>Kummassa yrityksessä Landis+Gyrillä vai Enermetillä työskentelit ennen yritysten fuusioitumista 2006?</b>	
Landis+Gyrillä 63 %	Enermetillä 37 %
<b>Vastaajien ikä</b>	<b>Määrä prosentteina</b>
20–35 vuotta	23 %
36–50 vuotta	59 %
yli 50 vuotta	18 %

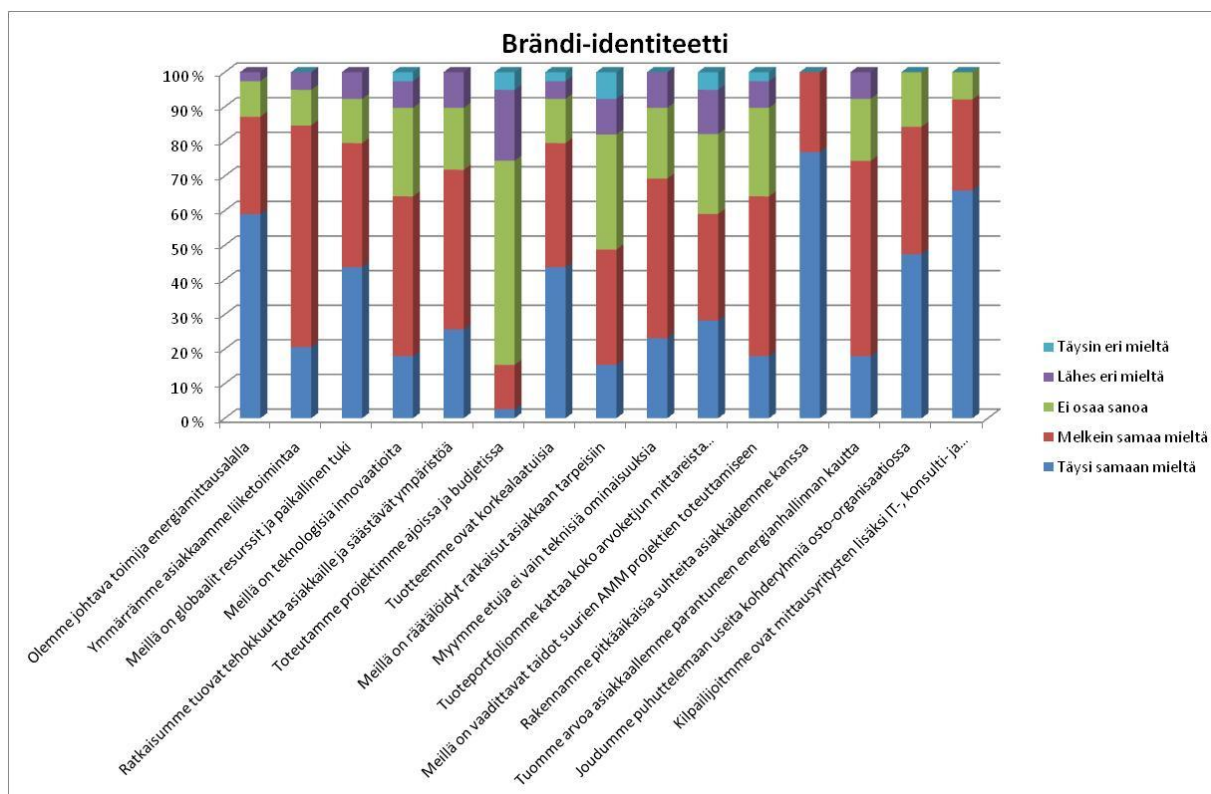
Kysymyksessä numero 1. pyydettiin vastaajia määrittelemään kolmella sanalla, kuinka he näkevät Landis+ Gyrin. Yksittäiset sanat luokiteltiin ja kvantifioitiin samankaltaisuuden perusteella. Tämän tuloksena löytyivät seuraavat teemat:

TAULUKKO 4 Vapaat assosiaatiot liittyen yritykseen Landis+Gyr

Yhdistävä teema	Lukumäärä	Kuvauksessa käytetyt sanat
<i>Ammattilainen (16)</i>	6	luotettava
	5	kokenut
	5	ammattimainen, kompetentti
<i>Vahva ja vakaa (18)</i>	18	voima, vahva, vakava, vakaa, johtava, hidas, perinteinen
<i>Laadukas (11)</i>	9	korkealaatuinen
	2	tarkka
<i>Innovatiivinen järjestelmätalo (10)</i>	6	innovatiivinen, teknologia johtaja, älykäs, tulevaisuuden ratkaisut
	4	tehokas järjestelmätalo, järjestelmäratkaisut
<i>Muutosvalmis (10)</i>	6	innokas, tavoitteikas, raikas, jännittävä, monipuolinen, erilainen
	4	kasvava, kehittyvä, muutosvalmis, uusiutuva, yritys, joka on muuntumassa laitetoimittajasta järjestelmätoimittajaksi
<i>Mittaritalo (8)</i>	3	mittarivalmistaja
	1	tuotesuuntautunut
	1	sveitsiläinen
<i>Kansainvälinen (5)</i>	5	kansainvälinen, maailmanlaajuinen
<i>Vihreät arvot (5)</i>	5	vihreä, ympäristövastuullinen, ympäristön huomioiva, ympäristö
<i>Manage energy better – brändilupaus (3)</i>	3	manage energy better
<i>Partneri (3)</i>	3	yhteistyökykyinen, luotettu partneri, asiakassuuntautunut

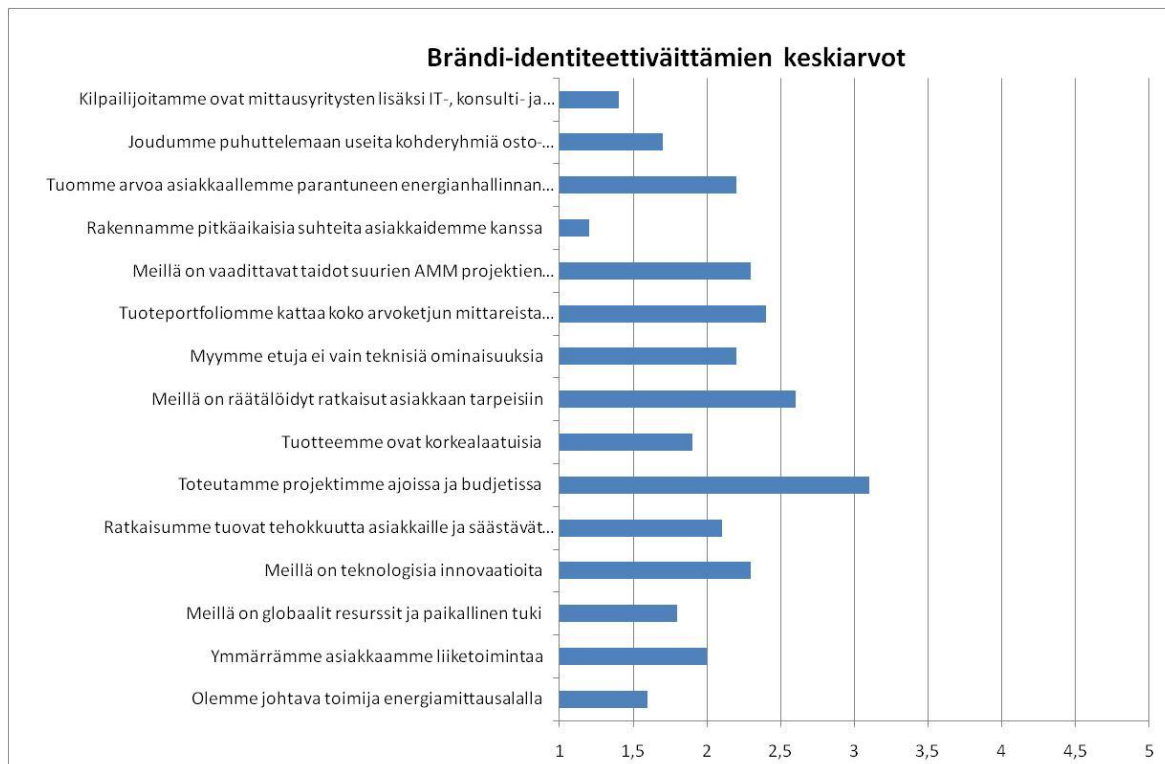
Vapaisissa vastauksissa korostuivat vahvasti toisaalta yrityksen ammattilaisuus, toisaalta vahvuus ja vakaus sekä laadukkuus. Vähemmille maininnoille jäivät vihreät arvot, yrityksen uusi brändilupaus ja kumppanuus.

Kysymyksessä numero 2. oli esitetty joukko brändi-identiteettiin liittyviä väittämiä. Vastaajilta kysyttiin Likertin asteikolla 1-5 (1=täysin samaa mieltä, 5= täysin eri mieltä), missä määrin he yhtyivät annettuihin väittämiin. Näin pyrittiin tutkimaan vastaajien identiteettikäsitystä verrattuna määriteltyyn brändi-identiteettiin.



KUVIO 2 Brändi-identiteetin ja markkinointitiimin brändi-identiteettikäsitysten vastaavuus

Lähes kaikissa väittämissä vastausten painopiste oli ”melkein samaa mieltä” – vastauksissa keskiarvon ollessa 2,1 (2=Melkein samaa mieltä). Selkeän poikkeuksen tästä teki vain väite ”Toteutamme projektimme ajoissa ja budjetissa”, johon yhtyi täysin vain 3 % vastanneista. Myös väitteen ”Meillä on räätälöidyt ratkaisut asiakkaan tarpeisiin” kohdalla vastaukset hajautuivat tavallista enemmän. Väitteeseen yhtyi täysin 15 % vastanneista. Suurimman hyväksynnän sai brändi-identiteettiväite ”Rakennamme pitkäaikaisia suhteita asiakkaidemme kanssa”. Peräti 77 % vastanneista olit täysin samaa mieltä tämän väitteen kanssa. Korkean hyväksynnän saivat myös väitteet ”Kilpailijoitimme ovat mittausyritysten lisäksi IT-, konsultti- ja palveluyritykset”, ”Olemme johtava toimija energiamittausalalla ja sekä väite ”Meillä on globaalit resurssit ja paikallinen tuki”.



**KUVIO 3** Brändi-identiteettiväittämien keski-arvot asteikolla 1= täysin samaa mieltä ja 5= täysin eri mieltä

Tarkasteltaessa vastauksia organisaatiotaustaa vasten huomattiin muutamia eroja. Landis+Gyr -organisaatiotaustan omaavilla väite ”Tuotteemme ovat korkealaatuisia” sai erittäin korkean hyväksynnän 1,4 kun taas Enermet -taustaisilla vastaava luku oli vain 2,6. Landis+Gyr -taustaisten mielestä myös ”Ymmärrämme asiakkaamme liiketoimintaa” ansaitsi arvosanan 1,8 kun Enermet -taustaiset antoivat arvosanaksi 2,6. Enermet -taustaisilla vastaajilla paremman arvion saivat väitteet ”Tuoteportfoliomme kattaa koko arvoketjun mittareista järjestelmä integraatioon” 1,7 (vrt. 2,8 Landis+Gyr) ja ”Meillä on vaadittavat taidot suurien AMM-projektien toteuttamiseen” 1,8 (vrt. 2,5 Landis+Gyr).

Kun vastauksia tarkastellaan organisaatioikää vasten niin, että verrataan alle viisi vuotta organisaatiossa olleiden vastanneita yli viisi vuotta organisaatiossa työskennelleiden vastauksiin, huomataan muutamissa kohdin eroja identiteettimielikuvassa. Yli viisi

vuotta organisaatiossa työskennelleiden laatumielikuva on korkeampi, keskiarvon ollessa 1,5, kuin organisaatiossa lyhyemmän aikaa työskennelleiden, keskiarvon ollessa 2,3. Yli viisi vuotta työskennelleillä on myös selkeämpi kuva kilpailijakentästä sillä peräti 81 %, vertaa 56 % alle viisi vuotta organisaatiossa työskennelleet, yhtyi väitteeseen, että ”Kilpailijoitamme ovat mittausyritysten lisäksi IT- ja konsultti-yritykset”. Merkittävä ero löytyi myös väitteen ”Rakennamme pitkäaikaisia asiakassuhteita” kohdalta, jossa täysin samaa mieltä väitteen kanssa oli 96 % yli viisi vuotta organisaatiossa työskennelleistä kun alle viisi vuotta työskennelleistä vain 56 % yhtyi väitteeseen. Mielenkiintoinen ero ajattelussa löytyi myös väitteen ”Portfoliomme kattaa koko arvoketjun mittareista järjestelmäintegraation” kohdalta. Tämä väite sai enemmän kannatusta alle viisi vuotta organisaatiossa työskennelleiden keskuudessa keskiarvolla 1,9 kun yli viisi vuotta organisaatiossa työskennelleiden keskiarvo oli 2,7.

Kysymyksessä numero 3. pyydettiin valitsemaan kysymyksessä 2. esiintyneistä väittämistä kolme parhaiten Landis+Gyriä kuvaavaa väitettä.

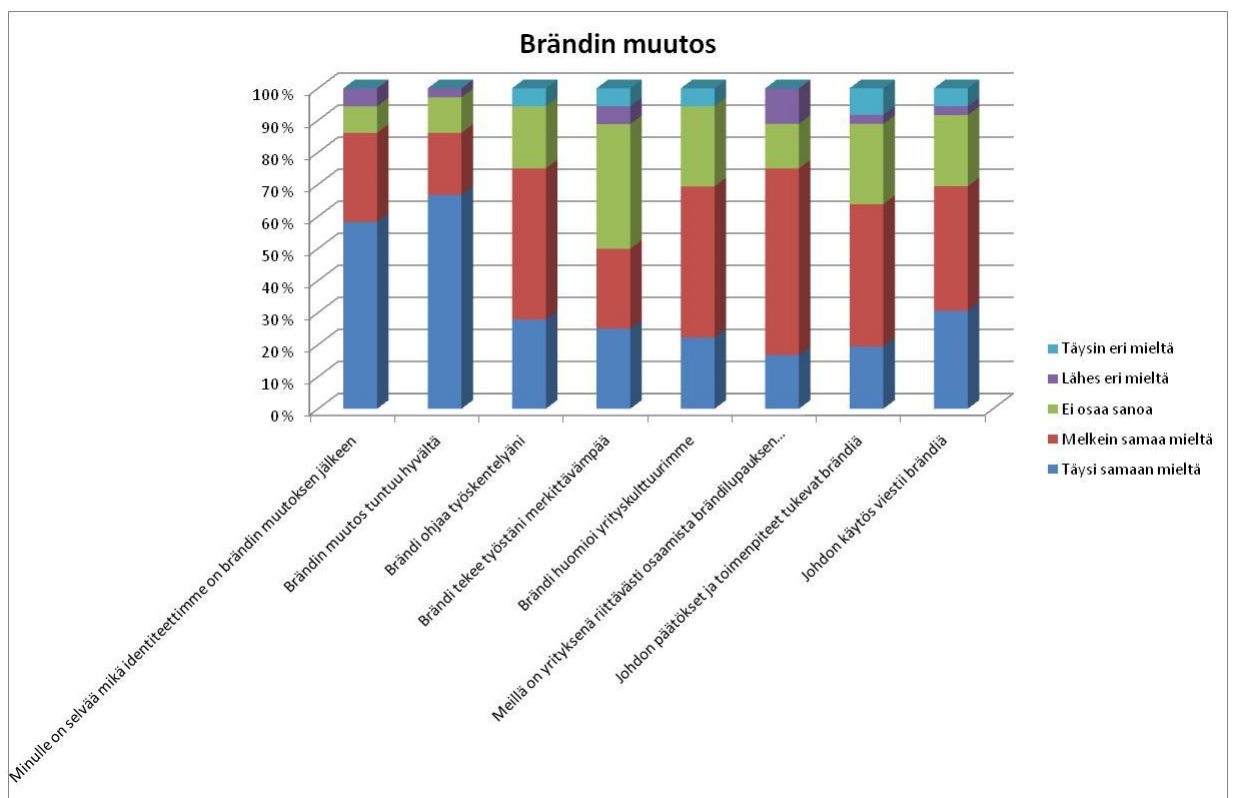
TAULUKKO 5 Landis+Gyriä parhaiten kuvaavat brändi-identiteettiväittämät

Väite	Vastauksien lukumäärä
Rakennamme pitkäaikaisia suhteita asiakkaidemme kanssa	19
Tuotteemme ovat korkealaatuisia	14
Olemme johtava toimija energiamittausalalla	13
Meillä on globaalit resurssit ja paikallinen tuki	8
Tuoteportfoliomme kattaa koko arvoketjun mittareista järjestelmäintegraatioon	7
Kilpailijoitamme ovat mittausyritysten lisäksi IT-, konsultti- ja palveluyritykset	6
Meillä on teknologisia innovaatioita	5
Ymmärrämme asiakkaamme liiketoimintaa	5
Tuomme arvoa asiakkaallemme parantuneen energianhallinnan kautta	4
Ratkaisumme tuovat tehokkuutta asiakkaille ja säästävät ympäristöä	4
Myymme etuja ei vain teknisiä ominaisuuksia	3
Meillä on räätälöidyt ratkaisut asiakkaan tarpeisiin	2
Toteutamme projektimme ajoissa ja budjetissa	1
Meillä on vaadittavat taidot suurien AMM projektien toteuttamiseen	1
Joudumme puhuttelemaan useita kohderyhmiä osto-organisaatiossa	1

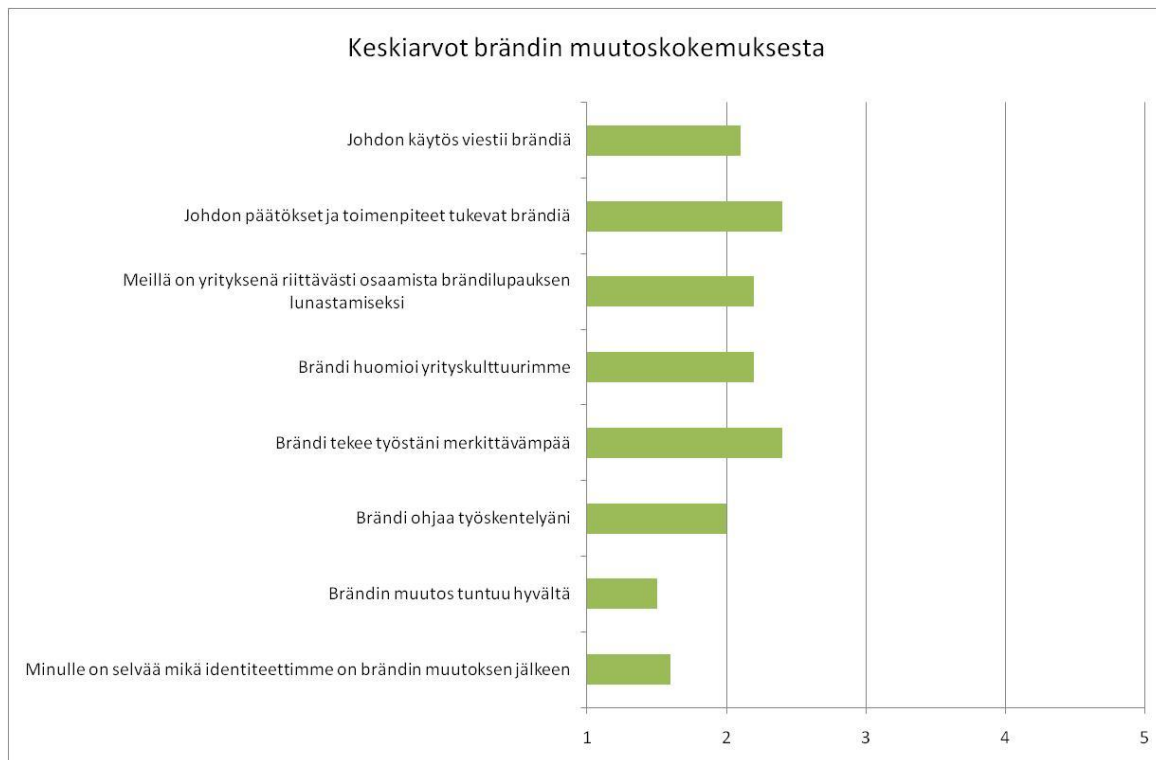


Parhaiten Landis+Gyriä kuvaavaksi väitteeksi kohosi ”Rakennamme pitkäaikaisia suhteita asiakkaidemme kanssa”. Seuraavaksi tärkeimpiä väittämiä olivat tasavahvasti ”Tuotteemme ovat korkealaatuisia” sekä ”Olemme johtava toimija energianmittausalalla”.

Kysymyksessä numero 4. oli esitetty joukko väittämiä, joilla testattiin vastaajien tuntemuksia uuden brändin suhteen. Vastaajilta kysyttiin Likertin asteikolla 1-5 (1=täysin samaa mieltä, 5= täysin eri mieltä), missä määrin he yhtyivät annettuihin väittämiin.



KUVIO 4 Kuinka koit brändin muutoksen?



KUVIO 5 Brändin muutoskokemus keski-arvot asteikolla 1= täysin samaa mieltä ja 5= täysin eri mieltä

Lähes kaikissa väittämässä vastausten painopiste oli ”Melkein samaa mieltä” – vastauksissa keskiarvon ollessa 2,1 (2=Melkein samaa mieltä). Väitteet ”Minulle on selvää mikä identiteettimme on brändin muutoksen jälkeen” ja ”Brändin muutos tuntuu minusta hyvältä” saivat eniten ”Täysin samaa mieltä” – mainintoja. Väitteistä ”Brändi tekee työstäni merkityksellisempää” sai eniten ”Ei osaa sanoa” – kommentteja.

Tarkasteltaessa vastauksia organisaatiotaustaa vasten huomataan muutamia eroja. Landis+Gyr -organisaatiotaustan omaavilla väitteet ”Brändi ohjaa työskentelyäni” ja ”Brändi tekee työstäni merkityksellisempää” saivat merkittävästi enemmän 36 % ja 32 % ”Täysin samaa mieltä” mainintoja kuin Enermet -taustan omaavilla vastaavat luvut olivat vain 8 % ja 17 %. Myös hieman useampi Landis+Gyr -taustainen, 27 %, koki brändin huomioivan yrityskulttuurin kun Enermet -taustaisilla vastaava luku oli 17 %. Enermet -taustaisilta sen sijaan enemmän ”Täysin samaa mieltä” mainintoja saivat

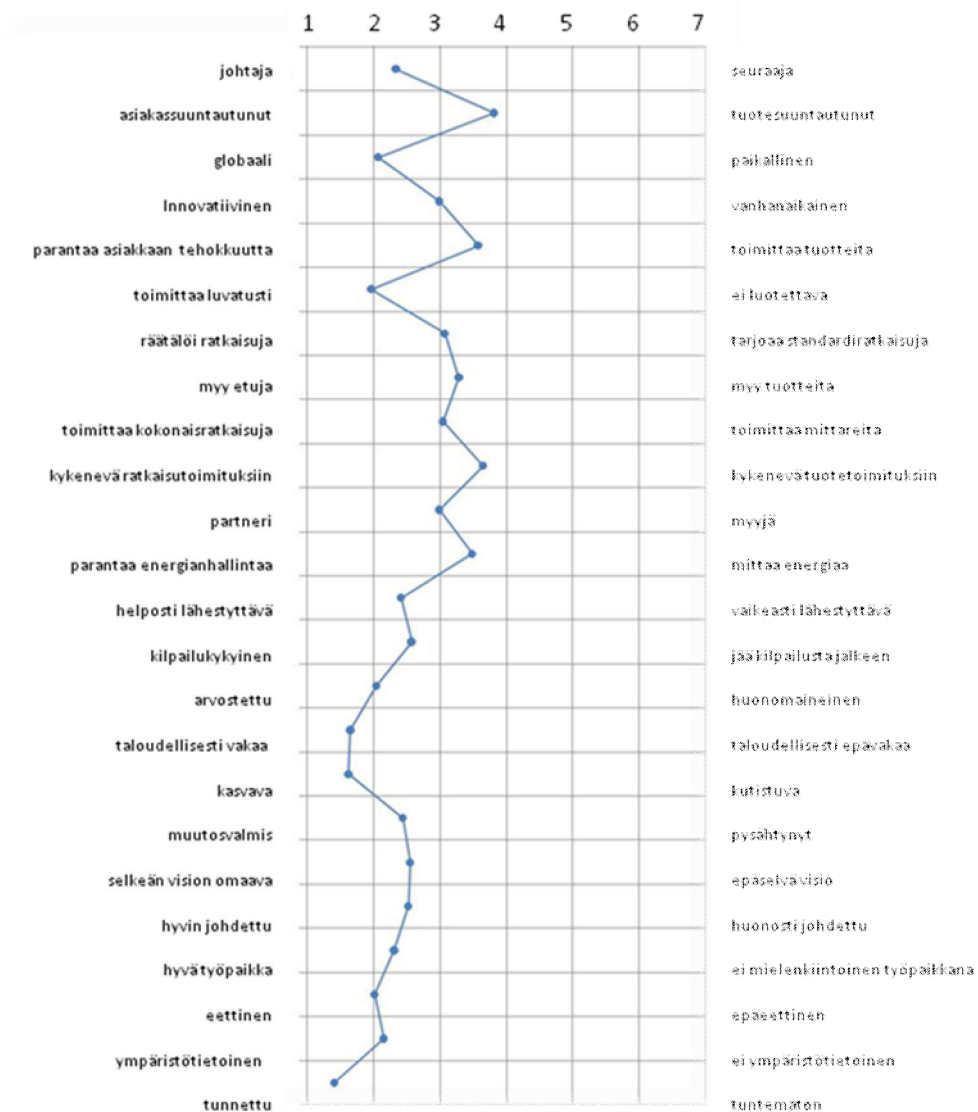
väittämät ”Meillä on yrityksenä riittävästi osaamista brändilupauksen lunastamiseen” ja ”Johdon päätökset ja toimenpiteet tukevat brändiä”. Näiden väittämien kannatusprosentit olivat Enermet -taustaisilla 25 % kun Landis+Gyr -taustaisten vastaavat luvut olivat 14 .

Kysymyksessä numero 5. pyydettiin vapaasti kommentoimaan brändiin liittyviä huolenaiheita. Yksittäiset kommentit luokiteltiin samankaltaisuuden perusteella ja esiin nousi kolme eri teemaa. Lähes kaikki vapaat kommentit koskivat brändin lupauksen ja yrityksen todellisen toimintakyvyn välistä eroa. Lisäksi joihinkin visuaalisiin yksityiskohtiin ei oltu tyytyväisiä, kuten ei myöskään brändin implementointiprosessiin nopeuteen.

#### TAULUKKO 6 Huolenaiheet liittyen brändiin

Yhdistävä teema	Määrä	Vapaat kommentit
Todellisuus vs. brändi	13	<p>”Näytämme paremmalta kuin todellisuudessa olemme.”</p> <p>”Brändi on vahva, mutta meillä on vaikeuksia vastata lupauksiimme.”</p> <p>”Brändin muutos ei tarkoita, että meillä olisi yhtään enempiä ihmisiä vastaamassa markkinoiden tarpeisiin (T&amp;K erityisesti).”</p> <p>”Brändi on selkeä mutta sen mukaan toimiminen ei ole vahvuutemme.”</p> <p>”Brändi on nyt julkaistu mutta sen organisatorinen tuki on vieläkin tuoteohjautunutta.”</p> <p>”Brändi on kasvomme. Kun asiakas näkee brändin, hän ajattelee Landis+Gyriä. Brändi tarkoittaa vastuuta.”</p> <p>”Yrityksen ei koskaan tulisi viestiä mitään, mitä sen sisäinen kulttuuri ei voi tukea = brändi identiteetti pitäisi myydä ensin sisäisesti.”</p> <p>”Maassamme L+G brändi on hyvin vahva, mutta meillä on suuri työ muuttaa imago mittaritehtaasta järjestelmätarjoajaksi.”</p> <p>”Joskus kiulu markkinoinnin ja yrityksen toiminnan (järjestelmien toimittaminen) välillä on liian suuri.”</p> <p>”Avain brändin onnistumiseen on siinä, kuinka hyvin myyntimme kommunikoi asiakkaiden kanssa.”</p> <p>”Onko meillä kapasiteettia kentällä, jotta pystymme muuntumaan laitevalmistajasta kokonaisten järjestelmien toimittajaksi?”</p> <p>”Brändilupauksemme toimittaminen globaalisti on haasteemme.”</p> <p>”Brändi on tärkeä, mutta meidän pitää myös pystyä täyttämään lupauksemme. Tässä suhteessa näen paljon ongelmia, koska tekniset toteutuksemme ovat joskus erittäin hitaita.”</p>
Muutos-prosessi	2	<p>”Liian paljon muutoksia viimeaikoina.”</p> <p>”Liian pitkää brändistrategia ei ollut yhdenmukainen, nyt olemme markkinoita jäljessä.”</p>
Visuaalinen ilme	3	<p>”Vihreä viivaa näkyy huonommin kuin entinen esityspohja.”</p> <p>”Logon muutoksessa ei ollut mitään järkeä, se on edelleenkin vaisu verrattuna muiden logoihin.”</p> <p>”Vihreä väri on hyvä, mutta brändi voisi olla näkyvämpi.”</p>

Kysymyksessä numero 6. esitettiin joukko adjektiiveja ja vastaajilta kysyttiin semanttisen differentiaalimasteikolla 1-7 missä määrin he näkivät adjektiivien kuvaavan Landis+Gyrin imagoa ja mainetta asiakkaiden keskuudessa.



KUVIO 6 Landis+Gyrin imago asiakkaiden keskuudessa ja maine markkinoilla markkinointitiimin näkemyksen mukaan

Kaikkien adjektiiviparien yhteenlaskettu keskiarvo oli 2,595, kun arvo 1 olisi tarkoittanut positiivista adjektiivia ja numero 7 negatiivista adjektiivia. Kaikkein positiivisimmat arviot Landis+Gyr sai adjektiivien ”hyvin tunnettu”, ”kasvava”, ”vakaa” ja ”hyvälaatuinen” kohdalta. Heikoimmat arviot, > 3, saivat adjektiivit ”asiakassuuntautunut”, ”parantaa asiakkaan tehokkuutta”, ”räätälöi ratkaisuja”, ”myy etuja”, ”taitaa ratkaisutoimitukset”, ”managing energy better” ja ”toimittaa kokonaisratkaisuja”.

Kun vastauksia katsottiin vastaajien organisaatiotaustaa vastaan, huomattiin muutamissa adjektiivipareissa merkittäviä eroja.

TAULUKKO 7 Semanttisen differentiaalilin merkittävimmät organisatoriset erot

adjektiivipari	Landis+Gyr vastaajat	Enermet vastaajat	Erotus
asiakassuuntautunut-tuotesuuntautunut	3,5	4,3	0,8
innovatiivinen-vanhanaikainen	2,7	3,6	0,9
korkealaatuinen-matalalaatuinen tuottaja	1,6	2,6	1
toimittaa kokonaisratkaisuja -toimittaa mittareita	3,4	2,4	1
partneri-myyjä	2,6	3,7	1,1
hyvin johdettu-huonosti johdettu	2,2	2,7	0,7

Yleistäen voidaan todeta, että Enermet -taustaiset vastaajat pitivät organisaatiota tuoteorientoituneempina, vanhanaikaisempina, myyjänä ja huonommin johdettuna kuin Landis+Gyr -taustan omaavat. Landis+Gyr -organisaatiotaustan omaavat taas näkivät yrityksen enemmän mittaritoimittajana kuin kokonaisratkaisujen toimittajana sekä korkealaatuisempina.

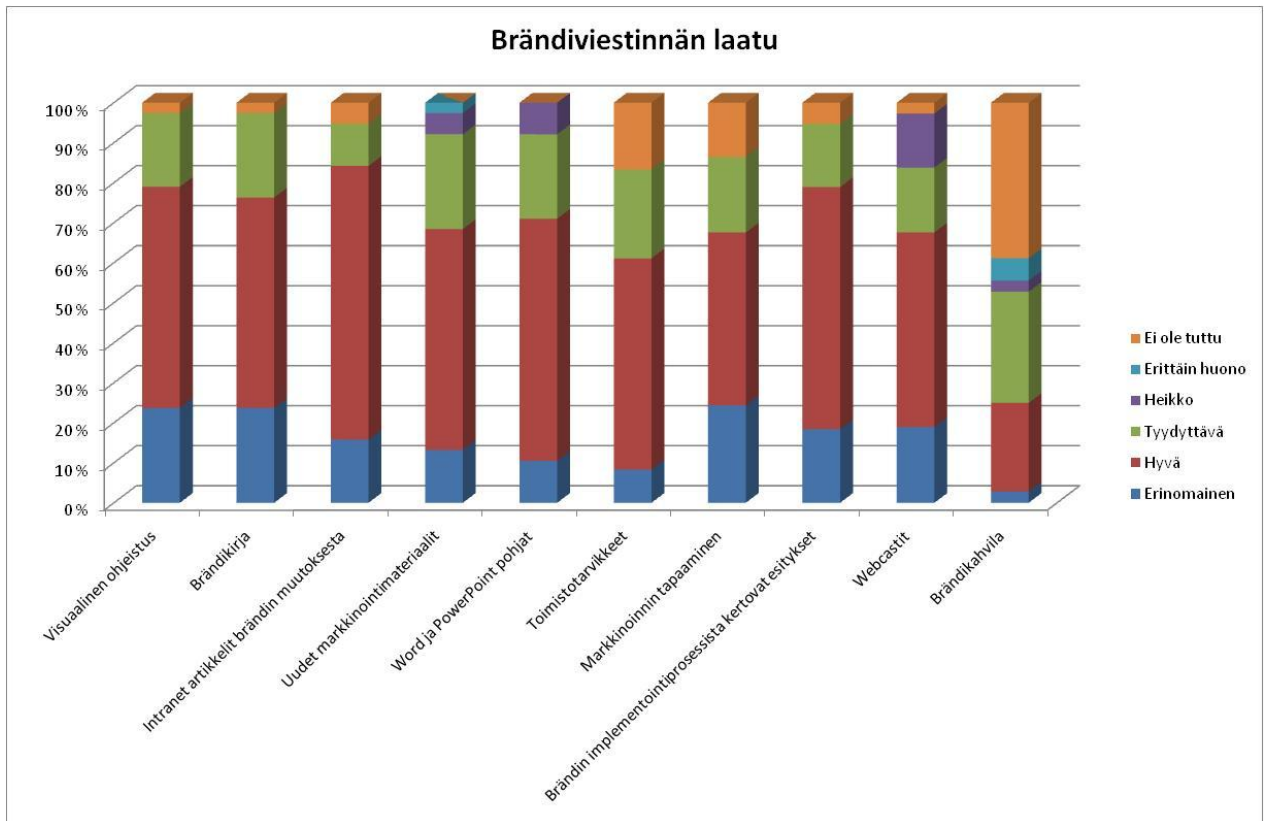
Kun vastauksia katsottiin vastaajien organisaatioikää vastaan, noudattivat vastauksen muutaman kymmenyksen eroilla toisiaan. Vain muutamissa adjektiivipareissa huomattiin jonkin verran merkittävämpiä eroja. Alle viisi vuotta organisaatiossa

työskennelleiden imago ja maine käsitykset olivat kauttaaltaan hieman negatiivisempia kuin kauemmin organisaatiossa työskennelleiden.

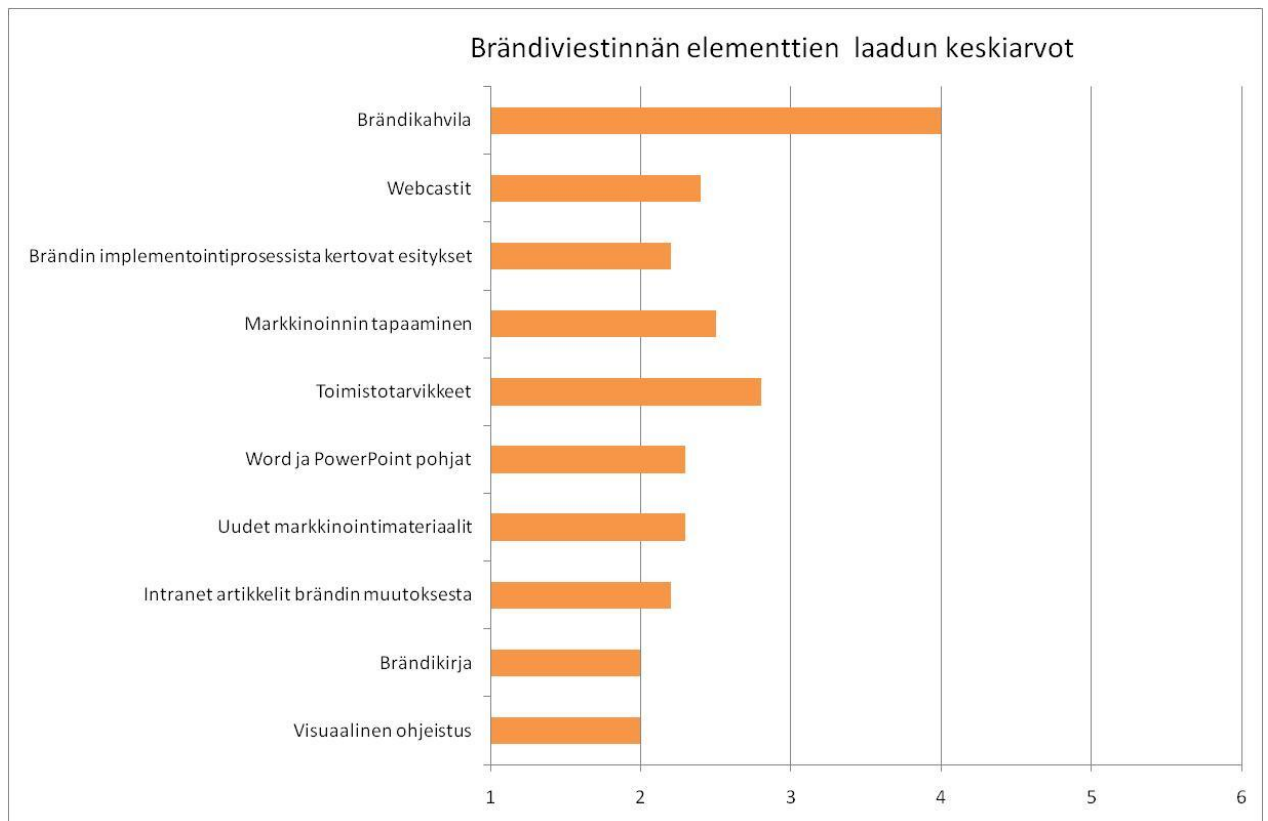
TAULUKKO 8 Semanttisen differentiaalain merkittävimmät erot organisaatioiän mukaan

adjektiivipari	yli 5 vuotta organisaatiossa työskennelleet	alle 5 vuotta organisaatiossa työskennelleet	Erotus
innovatiivinen-vanhanaikainen	2,6	3,4	0,8
toimittaa luvatusi- ei luotettava	2,3	3,1	0,8
korkealaatuinen-matalalaatuinen tuottaja	1,6	2,4	0,8
arvostettu– huonomaineinen	1,7	2,5	0,8
taloudellisesti vakaa – taloudellisesti epävakaa	1,3	2,1	0,8
selkeän vision omaava– epäselvä visio	2,1	3	0,9

Kysymyksessä numero 7. pyydettiin vastaajien mielipidettä brändiviestinnän laatuun liittyen. Vastaajilta kysyttiin Likertin asteikolla 1-5 (1=täysin samaa mieltä, 5= täysin eri mieltä), missä määrin he yhtyivät väittämiin.



KUVIO 7 Brändiviestinnän laatu

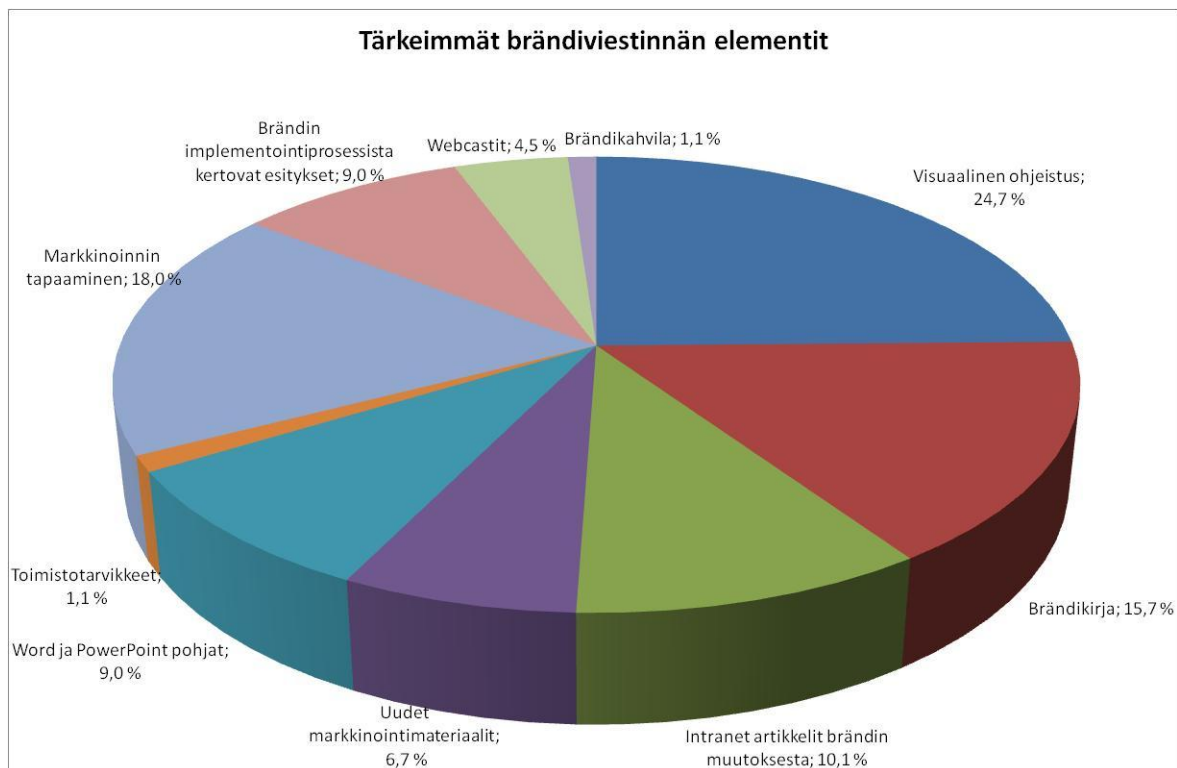


**KUVIO 8** Brändiviestinnän elementtien laadun keskiarvot asteikolla 1= erinomainen, 5= erittäin heikko ja 6= en tunne kyseistä elementtiä

Vastausten keskiarvo oli 2,5 eli brändiviestinnän laatua pidettiin hyvänä. Erinomaisena tai hyvänä pitivät visuaalista ohjeistusta 79 % vastanneista, brändikirjaa 76 % ja intranetin artikkeleita 84 %. Markkinointitiimin kokous oli erinomainen tai hyvä 66 % mielestä. Heikoimman arvosanan saivat brändikahvilat siitä syystä, että niitä ei järjestetty kaikkialla ja myös tyytyväisyys webcastiin oli keskivertaista. Toimistotarvikkeita ei myöskään pidetty täysin onnistuneina. Osin niitä ei tunnettu ollenkaan, mikä pudotti arvosanaa.

Kysymyksessä numero 8. pyydettiin valitsemaan kysymyksessä 7. esitetyistä brändiviestinnän elementeistä kaikkein tärkeimmät. Tärkeimmäksi brändiviestinnän elementiksi koettiin visuaalinen ohjeistus. Seuraavaksi tärkeimpiä olivat markkinointitiimin tapaaminen sekä brändikirja kuten kuvio 9 osoittaa.





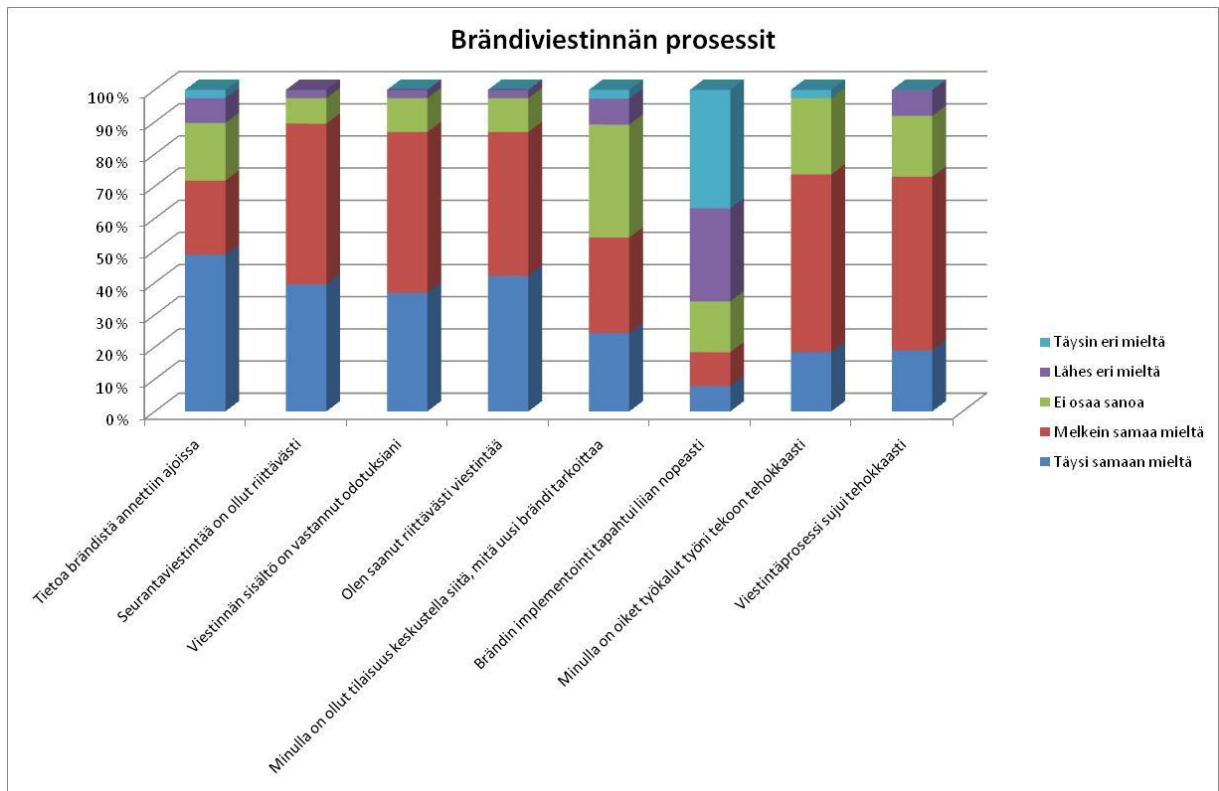
KUVIO 9 Tärkeimmät brändiviestinnän elementit

Kysymyksessä numero 9. kysyttiin avoimella kysymyksellä puuttuiko vastaajien mielestä jokin brändiviestinnän elementti. Mitään merkittäviä puutteita ei ollut havaittavissa, mutta muutamia mainintoja saivat seuraavat asiat:

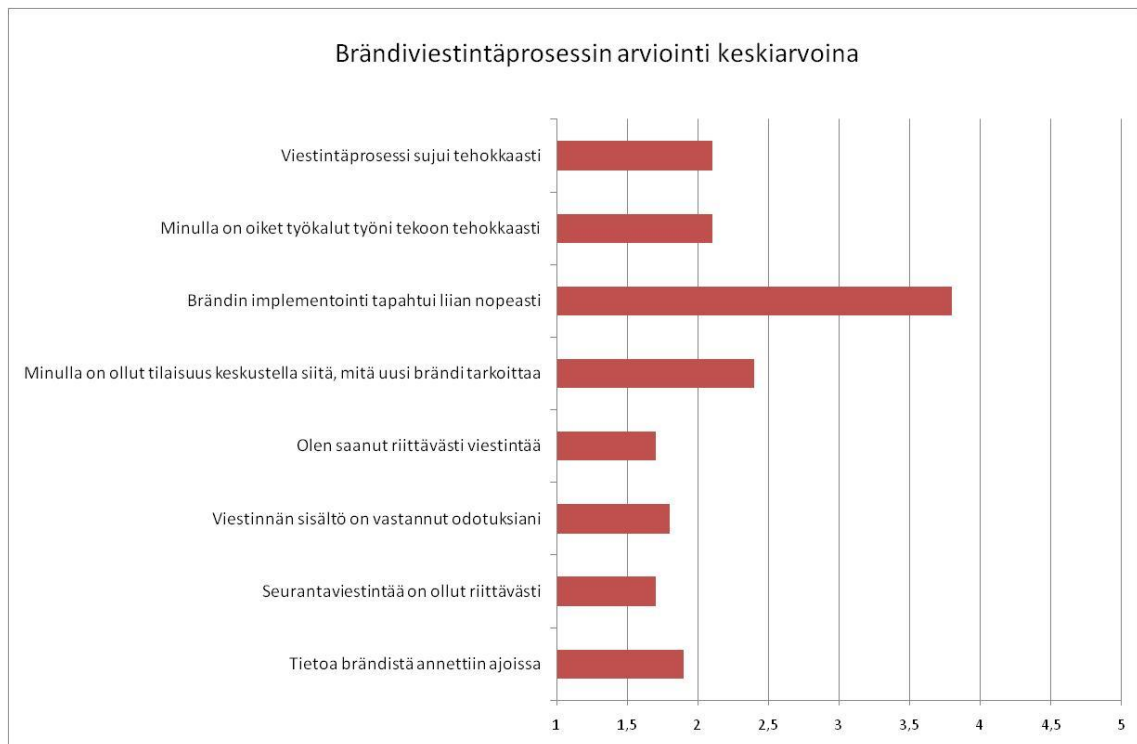
TAULUKKO 9 Brändiviestinnästä puuttuneet elementit

Elementti	Mainintojen lukumäärä
Posterit	1
Henkilöstön jatkuva brändikoulutus	2
Liian hidas toteutus	1
Webcast ja brand café	2
Teknisten dokumenttien pohjat	1
Pääsy täysresoluutiokuvaan	1
SAP ja laskupohjat	1
Mitään ei puuttunut	3

Kysymys numero 10. koski brändiviestintäprosessia. Vastaajia pyydettiin arvioimaan Likertin asteikolla 1-5 (1=täysin samaa mieltä, 5= täysin eri mieltä), missä määrin he yhtyivät väittämiin.



KUVIO 10 Brändiviestintäprosessin arviointi

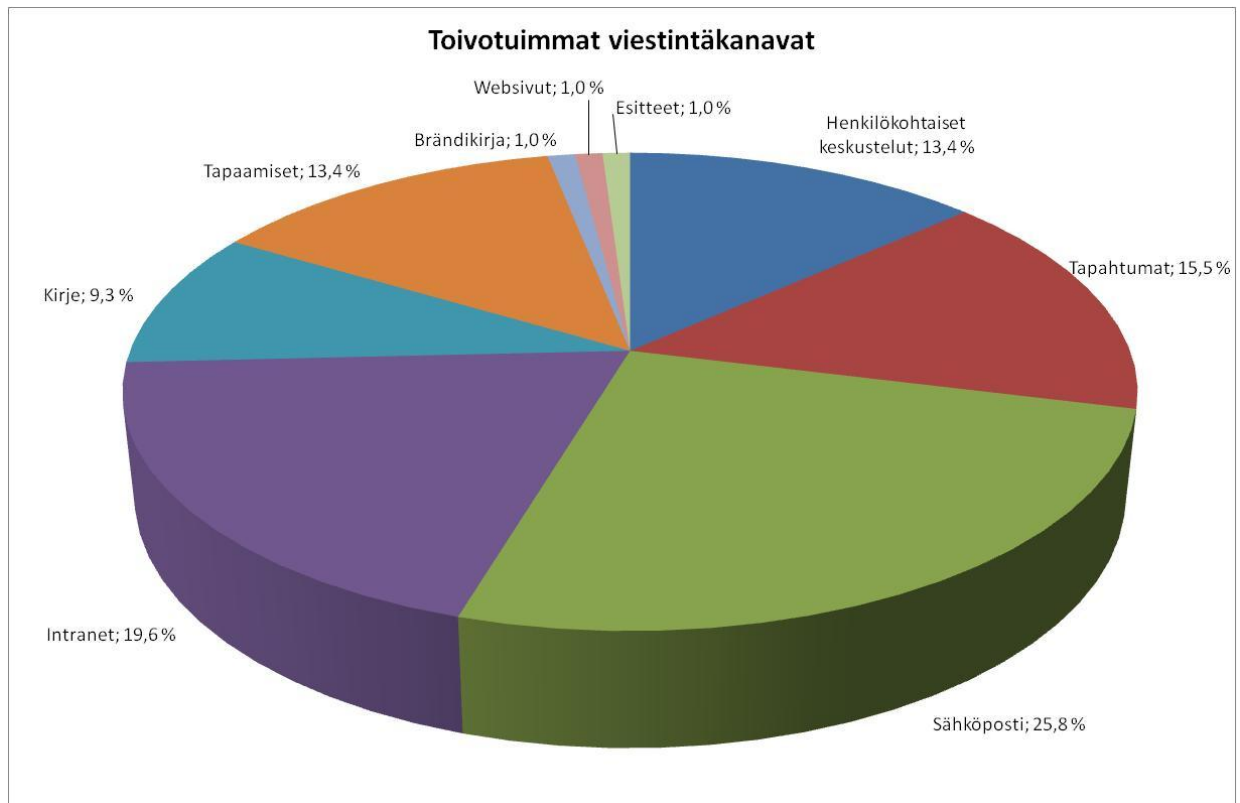


**KUVIO 11** Brändiviestintäprosessin arviointi keskiarvoina asteikolla 1=täysin samaa mieltä ja 5=täysin erimieltä.

Vastausten keskiarvo oli 2,2 eli väittämien kanssa oltiin ”Melkein samaa mieltä”. Parhaiten oli onnistuttu siinä, että tietoa brändistä oli annettu ajoissa, seurantaviestintää oli ollut riittävästi, tietoa oli annettu tarpeeksi ja viestinnän sisältö oli vastannut odotuksia. Ainoana negatiivisena arviona erottui väite, että brändin toteutus olisi tapahtunut liian nopeasti. Kun vastauksia tarkasteltiin vastaajien ikää vasten, ainoa merkittävä ero oli väittämän ”Minulla on oikeat työkalut työni tekoon tehokkaasti” kohdalla. Tämän väitteen kanssa ”Täysin samaa mieltä” tai ”Melkein samaa mieltä” oli vain 44 % alle 30 vuotiaista vastaajista. 30–50 -vuotiaiden ikäryhmästä sen sijaan 86 % yhtyi väitteeseen ja yli 50-vuotiaistakin 71 %.

Kysymyksessä numero 11. pyydettiin avoimella kysymyksellä nimeämään kolme viestintäkanavaa, joita vastaajat haluaisivat brändiviestinnässä käytettävän.

Ylivoimaisesti suosituimmat kanavat olivat sähköposti ja intranet. Seuraavaksi tärkeimmiksi kanaviksi nousivat tapahtumat, tapaamiset ja henkilökohtaiset keskustelut.



KUVIO 8 Preferoidut brändiviestinnän kanavat

Tutkittaessa viestintäkanavien suosituimmuutta suhteessa vastaajien ikään, huomattiin, että alle 30-vuotiaiden keskuudessa suosituimpia olivat sähköposti, intranet ja henkilökohtaiset keskustelut. Yli 30- ja 50-vuotiaiden joukossa tapaamiset nousivat suosituimmaksi viestintämuodoksi ennen sähköpostia ja intranetiä. Mielenkiintoista oli myös huomata, että molemmat ikäryhmät olivat kiinnostuneet tapahtumista, mutta kukaan yli 50-vuotiaista ei ollut kiinnostunut henkilökohtaisista keskusteluista.

## 6 KESKUSTELU

Teoriaan tutustumisen ja kyselyjen tulosten purun jälkeen voidaan nyt tarkastella brändin implementoinnin onnistumista ja mahdollisia kehityskohteita Landis+Gyrillä. Ensin keskustellaan johdon toimenpiteiden onnistumisesta, sitten tarkastellaan bändi-identiteetin ja imago- ja mainekäsitysten vastaavuutta, minkä jälkeen tutkitaan brändiviestinnän eri aspekteja. Lopuksi arvioidaan brändin implementoinnin onnistumista kokonaisuudessaan.

### 6.1 Brändimuutoksen johtaminen

Ensimmäinen tutkimuskysymys oli, kuinka johtaa brändin muutosta tehokkaasti, eli mitä asioita yritysjohdon tulisi huomioida brändin määrittelyvaiheessa ja kuinka viestiä ja aikatauluttaa brändin muutos käyttööntovaiheessa. Landis+Gyrillä tehtiin brändin määrittelyn taustaksi globaali markkinatutkimus, joka kattoi maineen, imagon, kilpailijat, SWOT-analyysin ja strategiatutkimuksen. Tutkimukseen ei sisällynyt organisaatiokulttuurin tai -ilmaston tutkimista eikä organisaation arvojen määrittelyä tai huomioimista. Kun tätä markkinatutkimusta verrataan tämän tutkielman viitekehykseen, huomataan, että bränditimantista puuttuu kokonaan alapuoli eli yrityksen kulttuuri ja arvot. Myös timantin särmistä organisaatioidentiteetin käsittelyssä on keskitytty lähinnä strategiseen analyysiin sen sijaan, että olisi käsitelty myös sitä, mitä organisaation jäsenet käsittävät, tuntevat ja ajattelevat organisaatiostaan. Näin ollen tutkimuksesta jäi puuttumaan kollektiivinen, yhteisesti jaettu ymmärrys organisaation ominaisista arvoista ja piirteistä.

Yllä mainitut puutteet voivat osoittautua ongelmallisiksi, sillä edellä käydyssä teoriakeskustelussa havaittiin kulttuurin, identiteetin ja imagon muodostavan kolme toisiinsa liittyvää merkitysjärjestelmän osaa. Organisaatioidentiteetti on osa

organisaatiokulttuuria, imago taas on holistinen vaikutelma, joka yksilöllä on organisaatiosta. Organisaatiot eivät voi rakentaa imagoja, mutta selkeä identiteetti voi osittain vaikuttaa imagoon. Brändin puolestaan tulee olla harmoniassa identiteetin kanssa. Mitä lähempänä yrityksen identiteetti on brändiä, sitä paremmin yritys onnistuu toiminnassaan ja viestinnässään. Tiivistäen voidaan siis todeta, että yrityskulttuurin ja brändi–identiteetin koherenssi on avaintekijä yrityksen brändin rakentamisessa ja että toisaalta selkeä identiteetti, joka kumpuaa yrityksen kulttuurista, on keino vaikuttaa yrityksen imagoon.

Brändin rakentamista mietittäessä tulisi huomioida myös yrityksen arvot. Kuten aiemmin todettiin, erityisesti yritysbrändin kohdalla lähtökohta kestävän brändin luomiselle ovat brändin arvot, jotka ovat osa organisaation kulttuuria. Ymmärtämällä organisaation kulttuuria on mahdollista paremmin ymmärtää organisaation arvoja ja saada näkemys kuinka brändin arvot saattaisivat linkittyä organisaation arvoihin. Arvoja määriteltäessä on kuunneltava kaikkia oleellisia sidosryhmiä, jotta taataan sekä johdon että työntekijöiden samaistuminen näihin arvoihin. Selkeästi ymmärretty organisaatiokulttuuri tarjoaa pohjan brändin differentioinnille tavalla, jota asiakkaat arvostavat. Ainutlaatuinen yrityskulttuuri on lisäksi ainoa keino toimittaa brändin ainutlaatuiset arvot yhdenmukaisesti kaikkialla. Näin ollen olisi ensiarvoisen tärkeää huomioida bränditimantin kaikki osat brändin määrittelyvaiheessa, jotta brändin implementointi ja brändilupauksen toteuttaminen asiakkaille onnistuisivat mahdollisimman hyvin.

Tarkasteltaessa brändin muutoksen aikataulua voidaan todeta, että tavoiteaikataulu koko projektin toteutukselle oli yksi vuosi. Käytännössä toimeenpanon toteutus venyi alkuperäisestä vuosineljänneksestä 4/2007 aina vuosineljännekselle 2/2008 asti. Jokaiseen projektin vaiheeseen oli varattu aikaa yksi vuosineljännes, mikä on suhteellisen vähän toimeenpanon toteutusta ajatellen ja kuten osoittautuikin, tämä aika ei riittänyt. Kokonaisuudessaan vuosi projektin toteutusaikana olisi ollut vielä suhteellisen hallittavissa, mutta loppupään venyminen aiheutti turhautumista ja tunteen, että projektia ei saada päätökseen. Projektin aikainen hyvä tiedottaminen siitä, missä mennään, oli sinänsä hyvä asia, mutta se loi myös paljon odotuksia. Koska markkinointitiimi tiesi, että

brändin perusviestit ja visuaalinen ilme muuttuvat, siirsivät he puolestaan omien materiaaliensa tuotantoa eteenpäin. Tämä aiheutti koko organisaation markkinointitoimisissa jonkin verran viivettä.

Sisäiset brändinrakennustoimenpiteet epäonnistuvat usein johtuen vakuuttavan viestinnän puutteesta. Etenkin johdolla on aktiivien rooli brändilupauksen käytäntöönpanossa sillä voimakkaille brändeille on ominaista innostuneet johtajat, jotka intohimoisesti uskovat muutamiin arvoihin. Kun johtajat puhuvat arvoista ja elävät arvojen mukaisesti, työntekijät näkevät niiden aitouden ja sitoutuvat niihin paremmin. Landis+Gyrillä arvot eivät olleet brändin muutoksen lähtökohtana. Tästäkin huolimatta johdon toimintaan brändin muutoksen yhteydessä oltiin kokonaisuudessaan tyytyväisiä. Johdon päätökset ja toimenpiteet tukivat brändiä hyvin tai melko hyvin 64 % kyselyyn vastanneen markkinointitiimiläisen mielestä ja johdon käytös kommunikoi brändin hyvin tai melko hyvin 70 % mielestä. Kaiken kaikkiaan johto näyttäisi olleen hyvin sitoutunut brändin muutosprosessiin.

## **6.2 Brändi-identiteetti käsitys**

Toisena tutkimuskysymyksenä oli, mitkä asiat voivat vaikuttavat sisäisen implementoinnin onnistumiseen eli tarkemmin ottaen, miten markkinointitiimi integroituu brändimuutokseen. Jos tätä kysymystä katsotaan pienemmissä kokonaisuuksissa ja tutkitaan, missä määrin markkinointitiimin identiteetti- ja arvokäsitykset vastaavat määriteltyä brändi-identiteettiä ja brändin arvoja, voidaan kyselyn perusteella todeta markkinointitiimin identiteettikäsitusten olevan hyvin pitkälti yhdenmukaiset brändi-identiteetin kanssa. Tämä viittaisi toisaalta siihen, että brändin sisäisessä viestinnässä on onnistuttu hyvin ja toisaalta, että brändi-identiteetti on riittävän lähellä organisaatioidentiteettiä, jotta työntekijät pystyvät samaistumaan siihen.

Aivan yksi yhteen eivät määritelty brändi-identiteetti ja markkinointitiimin käsitys identiteetistä kuitenkaan käyneet. Markkinointitiimin käsityksissä ylikorostui määriteltyyn

brändiin verrattuna johtava asema, yrityksen vahvuus ja vakaus. Korkean laadun koettiin olevan myös tärkeä osa identiteettiä. Laatu miellettiin tässä ilmeisesti tuotelaaduksi eikä niinkään toiminnan laaduksi, koska toiminnan laatua kuvastavat identiteettiväittämät ”Toimitamme projektimme ajoissa ja budjetissa”, ” Meillä on AMM projektien toteutukseen vaadittavat taidot” ja ”Meillä on räätälöidyt ratkaisut asiakkaan tarpeisiin” saivat keskivertoa huonommat arviot. Tämä taas heijastaa vanhaa mittaritalo eikä järjestelmätalo ajattelua eli ajatellaan brändilupauksen täyttyvän kun toimitetaan korkealaatuisia mittareita sen sijaan että toteutettaisiin korkealaatuisia, asiakkaalle räätälöityjä järjestelmäratkaisua energianhallintaan. Identiteetikäsityksen muuttuminen entistä vahvemmin mittaritalosta järjestelmätaloksi vaatii johdolta bändiviestintää, mutta tämä yksin ei tule riittämään. Myös päätöksiä ja toimenpiteitä, jotka tukevat tätä viestiä tarvitaan läpi organisaation, jotta muutos todella konkretisoituu työntekijöille.

Tarkasteltaessa yksittäisiä brändi-identiteettiväittämiä huomataan, että suurimman hyväksynnän markkinointitiimiltä sai brändi-identiteettiväite ”Rakennamme pitkäaikaisia suhteita asiakkaidemme kanssa”. Peräti 77 % vastanneista olit täysin samaa mieltä tämän väitteen kanssa. Tämä tulos oli ristiriidassa siihen, että vapaissa assosiaatioissa kumppanuus ja asiakasorientoituneisuus saivat hyvin vähän mainintoja. Ristiriitaa lisää se, että kumppanuuteen ja asiakasorientoituneisuuteen liittyvään brändi-identiteettiväittämään ”Meillä on räätälöidyt ratkaisut asiakkaiden tarpeisiin” yhtyi täysin vain 15 % vastanneista. Tulosta voisi ehkä tulkita niin, että yrityksellä on paljon pitkäaikaisia asiakkaita, mutta suhteita ei niinkään ole rakennettu tietoisesti asiakassuuntautuneessa hengessä. Eli mielikuva asiakassuhteiden tärkeydestä on hyvin vahva yrityksessä, mikä on hyvä, mutta ehkä kaivattaisiin tässäkin käytännön toimenpiteitä, jotka osaltaan todentaisivat tätä väitettä, kuten strategisen tason asiakkuusjohtaminen, asiakasjohtamiskoulutukset myynnille ja toisaalta resursseja ja osaamiskoulutusta järjestelmäratkaisujen räätälöintiin.

Kun markkinointitiimiä pyydettiin vapaasti kuvailemaan Landis+Gyriä, korostui identiteetissä vahvasti toisaalta yrityksen ammattilaisuus, toisaalta vahvuus ja vakaus sekä laadukkuus. Nousevina teemoina oli havaittavissa muutosvalmius ja innovatiivinen



järjestelmätalo. Väistyvänä teemana voidaan pitää mittaritaloa. Vähemmille maininnoille jäivät vihreät arvot, yrityksen uusi brändilupaus ja kumppanuus. Näitäkin mainintoja voidaan toisaalta pitää merkittävänä, koska kyseessä olivat vapaat assosiaatiot, eli teemoja ei millään lailla annettu ohjatusti vaan ne nousivat spontaanisti vastaajien mielistä. Joka tapauksessa positiivisena voidaan pitää henkilöstön muutoshalukkuutta ja järjestelmätaloteeman läpilyömistä. Nyt tarvitaan vain vahvistavaa viestintää, että muutkin tärkeät teemat kuten vihreät arvot, vakiinnuttavat asemansa työntekijöiden mielessä ja sitä kautta toiminnassa.

Tarkasteltaessa identiteettiväittämiin saatuja vastauksia organisaatiotaustaa vasten, huomattiin muutamia eroja. Landis+Gyr -organisaatiotaustan omaavilla väitteet ”Tuotteemme ovat korkealaatuisia” ja ”Ymmärrämme asiakkaamme liiketoimintaa” saivat erittäin korkean hyväksynnän, joka oli selvästi korkeampi kuin Enermet -taustaisilla vastaajilla. Enermet -taustaisilla vastaajilla puolestaan paremman arvion saivat väitteet ”Tuoteportfoliomme kattaa koko arvoketjun mittareista järjestelmä integraatioon” ja ”Meillä on vaadittavat taidot suurien AMM-projektien toteuttamiseen”. Nämä tulokset heijastavat hyvin oleellisia eroja eri organisaatioiden kulttuurista. Enermet on jo yli 20 vuotta toimittanut järjestelmäratkaisuja eli se uskoo projektien toteutustaitoonsa ja tuntee, että tarjoama on paljon muutakin kuin vain mittareita. Landis+Gyr on taas toimittanut mittareita yli sata vuotta joten sen tuotteet ovat hioutuneet huippulaatuisiksi ja se uskoo tuntevansa asiakkaiden liiketoiminnan kuin omat taskunsa. Yhteinen organisaatiohistoria ja -kulttuuri, joka tukisi kaikkia näitä väitteitä, on vielä kokematta ja luomatta suurelta osin. Yhteisen toiminnan jatkuessa historiaa toki syntyy luonnostaan, mutta yhteistä kulttuuria voitaisiin myös tukea organisatorisin toimenpitein kuten työnkierrolla, organisaatioiden rajat ylittävillä tiimeillä, palkitsemisella ja johdon brändiviestinnällä.

Kun identiteettiin liittyviä vastauksia tarkastellaan vastaajien organisaatioikää vasten niin, että verrataan alle viisi vuotta organisaatiossa olleiden vastanneita yli viisi vuotta organisaatiossa työskennelleiden vastauksiin, huomataan muutamissa kohdin eroja identiteettimielikuvassa. Yli viisi vuotta organisaatiossa työskennelleiden laatu-

mielikuva on korkeampi, kuin organisaatiossa lyhyemmän aikaa työskennelleiden. Tämä selittyy yritysten historialla, jossa korkea laatu on ollut perinne. Vasta viime vuosien suurien järjestelmätoteutusten myötä pienetkin laatuongelmat ovat skaalautuneet nopeasti suuriksi, mitä vähemmän aikaa talossa työskennelleet ovat olleet todistamassa. Tämä tilanne korjautuu vain laadun parantuessa, pelkällä viestinnällä sitä ei voida muuttaa. Johdolta vaaditaan siis päätöksiä ja toimenpiteitä laadun parantamiseksi läpi koko organisaation. Yli viisi vuotta työskennelleillä oli myös selkeämpi kuva kilpailijakentästä. Tämä on normaali tulos, koska yleensä tietämys organisaation toimintakentästä kasvaa sitä myöten, mitä kauemmin organisaatiossa työskennellään. Tähän tulokseen voidaan kuitenkin vaikuttaa myös aktiivisella, kouluttavalla brändiviestinnällä.

Merkittävä ero löytyi myös väitteen ”Rakennamme pitkäaikaisia asiakassuhteita” kohdalla, johon yhtyivät lähes kaikki yli viisi vuotta organisaatiossa työskennelleistä, kun alle viisi vuotta työskennelleistä reilu puolet yhtyi väitteeseen. Tätä eroa voisi selittää uudempien työntekijöiden puutteellinen ymmärrys yrityksen liiketoimintalogiikasta, että kyse ei ole vain myymisestä vaan myös suhteiden rakentamisesta. Jälleen kerran tilannetta voidaan parantaa brändiviestinnällä. Mielenkiintoinen ero ajattelussa löytyi myös väitteen ”Portfoliomme kattaa koko arvoketjun mittareista järjestelmäintegraatioon” kohdalla. Tämä väite sai enemmän kannatusta alle viisi vuotta organisaatiossa työskennelleiden keskuudessa kuin yli viisi vuotta organisaatiossa työskennelleiden parissa. Tämä viittaisi siihen, että organisaatiossa vähemmän aikaa olleiden on ollut helpompi mieltää muutos mittaritoimittajasta järjestelmäratkaisujen toimittajaksi, kun taas pitkää organisaatiossa olleiden mielissä identiteetti on edelleen mittaritoimittaja. Tilanne tulee muuttumaan käytännön myötä, kun vähitellen muutos järjestelmätoimittajaksi alkaa näkyä jokaisen omassa työkuvassa. Brändiviestinnällä voidaan edelleen vahvistaa tätä mielikuvaa.

Kyselyssä ei mitattu markkinointitiimin arvojen ja brändin arvojen yhteneväisyyttä tai eroja, sillä brändille ei eksplisiittisesti ollut määritelty arvoja, jollei siksi lasketa brändilupausta ”manage energy better”. Kirjallisuudessa kuitenkin todetaan selvästi,

että brändi tarvitsee arvoehdotuksen eli lausuman funktionaalisista, tunne- ja itseilmaisueduista, jotka tarjoavat arvoa asiakkaalle. Tehokkaan arvolauseen tulisi johtaa asiakassuhteeseen ja ohjata ostopäätöstä. Slogan yksin ei tähän pysty, sillä se itsessään on liian väljä vaan, arvot olisi syytä selvittää paremmin. Yritysesitteessä puhutaan eduista, joita Landis+Gyrin ratkaisut asiakkailleen tarjoavat. Nämä edut ovat hyvin lähellä asiakasarvoja, mutta näitä ei ole kuitenkaan kristallisoitu markkinoinnille. Tässä olisi ehdottomasti parantamisen paikka brändiviestinnässä.

Yrityksessä ei ylipäätään ollut määritelty arvoja tai käyty arvokeskusteluja. Nämä havainnot viittaavat siihen, että yritystä ei johdeta arvoilla tai arvojen ei uskota olevan merkittäviä henkilöstön työn ohjaajina ja motivoijina. Kun arvo, kestävä uskomus, että tietty käyttäytymismuoto tai olotila on henkilökohtaisesti tai sosiaalisesti suositeltavampaan kuin muut vaihtoehdot, on sisäistetty, siitä tulee standardi, joka ohjaa toimintaan. Arvoilla on siis moraalinen ja normeja luova tehtävänsä ohjatesaan ryhmää käsittelemään tiettyjä avaintilanteita. Arvot voivat auttaa kiinteyttämään ryhmää, tarjoamaan ryhmälle identiteetin ja toiminta-ajatuksen ja sitouttamaan yritykseen ja motivoimaan työssä. Arvoilla on siis erittäin merkittävä rooli brändilupauksen yhdenmukaisessa toteuttamisessa ja henkilöstön motivoijina ja näin ollen niitä ei missään tapauksessa tulisi ohittaa. Landis+Gyrin johdon tulisi ryhtyä välittömästi toimenpiteisiin tämän tilanteen korjaamiseksi. Ensin tulisi käydä arvokeskustelua vuoropuhelussa henkilöstön kanssa ja keskustelun pohjalta julkilausuttavat arvot. Tämän jälkeen arvojen merkitystä jokaisen työnkuvassa tulisi pohtia niin, että arvoista tulisi todellisia jokapäiväisessä työssä näkyviä ja työhön sisältöä tuovia standardeja.

Kyselytutkimuksen tulokset brändi-identiteettiin liittyen olivat hyvin pitkälti yhteneväiset tutkijan henkilökohtaisten odotusten kanssa. Brändilupauksen täyttämisen suurimpia haasteita näyttäisivät olevan usko järjesteämäosaamiseen ja laadun vaihtelu. Toisaalta brändilupauksen täyttämistä vaikeuttavat myös yhteisten arvojen puuttuminen ja erilaiset organisaatiokulttuurit. Tutkijan ennakoima resurssien riittämättömyys ei noussut vastauksissa vahvasti esiin. Näin ollen voidaan todeta, että Landis+Gyrillä

riittää työsarkaa niin yhteisen arvomaailman löytämisessä kuin konkreettisemmissakin asioissa kuten laadun ja osaamisen parantamisessa. Toisaalta positiivisena voidaan pitää sitä, että henkilöstö ei koe resurssien vähäisyyttä esteenä onnistumiselle.

### **6.3 Imago- ja mainekäsitykset**

Markkinointitiimin brändi-identiteettikäsitystä verrattiin heidän imago- ja mainekäsityksiä vastaan adjektiiviparien avulla. Etenkin uskottiin Landis+Gyrin olevan tunnettu markkinoilla, vakaa, korkealaatuinen ja omaavan hyvät kasvunäkymät. Brändi-identiteetin ja imagon sekä maineen välillä nähtiin olevan eniten eroavaisuuksia asioissa kuten asiakassuuntautuneisuus, asiakkaan tehokkuuden parantaminen, räätälöityjen ratkaisujen teko, etujen tuottaminen asiakkaalle, brändi-lupauksen lunastaminen, kokonaisratkaisujen toimittaminen ja järjestelmäratkaisujen toteuttaminen.

Kun vastauksia katsottiin vastaajien organisaatiotaustaa vastaan, huomattiin muutamissa adjektiivipareissa merkittäviä eroja. Yleistäen voidaan todeta, että Enermet -taustaiset vastaajat pitivät organisaatiota tuotesuuntautuneempina, vanhanaikaisempina, myyjänä ja huonommin johdettuna kuin Landis+Gyr -taustan omaavat. Ensi katsomalla tämä tulos vaikuttaa nurinkuriselta, sillä Enermet on järjestelmäratkaisujen myyjänä pakostakin asiakassuuntautunut, partneri, jolla on ollut alan innovatiivisimmat ratkaisut. Tätä vastausta saattaisi selittää se, että Enermet -taustaiset vastaajat kokevat yhdistymisen jälkeen yrityksen muuttuneen vanhanaikaisemmaksi, tuote-orientoituneemmaksi ja enemmän mittarintoimittajaksi kuin mitä se aiemmin oli. Joka tapauksessa tämä tulos osoittaa, että organisaatiotaustalla ja sillä kulttuurilla, mistä yritykset tulivat ennen yhdistymistä, on edelleen selvä vaikutus siihen, miten henkilöstö mieltää asioita, mikä heidän viitekehöksensä on.

Laatua koskevassa adjektiiviparissa oli myös huomattavissa selkeä ero vastauksissa riippuen organisaatiotaustasta. Enermet -taustaisten laatukäsitys oli heikompi kuin Landis+Gyr -taustaisten. Tulos heijastaa yritysten erilaista historiaa. Enermet on alansa

järjestelmäratkaisupioneerina taistellut lastentautien ja niistä johtuvien laatuongelmien kanssa, toisin kuin Landis+Gyr, joka on tunnettu tasaisesta laadustaan. Landis+Gyr organisaatiotaustan omaavat taas näkivät yrityksen enemmän mittaritoimittajana kuin kokonaisratkaisujen toimittajana. Tämä tulos on helppo ymmärtää organisaatioiden historiallista taustaa vastaan eli sitä, että Enermetillä on pidempi kokemus järjestelmätoimituksista kuin Landis+Gyrillä. Kuten nämäkin tulokset osoittavat, yrityksessä vallitsee kaksi melko erilaista kulttuuria, toinen on pioneerihenkinen järjestelmätalo ja toinen on vakaalaatuinen mittaritalo. Yhteisen kulttuurin käsitys, luominen ja eläminen ovat vasta alkuvaiheessa.

Kun vastauksia katsottiin vastaajien organisaatioikää vastaan, noudattivat vastauksen muutaman kymmenyksen eroilla toisiaan. Vain muutamissa adjektiivipareissa huomattiin jonkin verran merkittävämpiä eroja. Alle viisi vuotta organisaatiossa työskennelleiden imago ja maine käsitykset olivat kautta linjan hieman negatiivisempia kuin kauemmin organisaatiossa työskennelleiden. Tulosta selittänee osin se, että juuri viime vuodet ovat olleet muutoksen aikaa yrityksessä, mikä on heijastunut laadun vaihteluihin, taloudelliseen vakauteen, toimitusten luotettavuuteen ja vision muutokseen. Mielenkiintoista on myös, että uudemmat työntekijät eivät pidä yritystä yhtä innovatiivisena kuin vanhat työntekijät. Ehkäpä uutena taloon tulleilla on erilainen käsitys vaadittavasta muutosvauhdista kuin pitkää talossa olleilla. Erot vastauksessa indikoivat murrosta, joka yrityksessä on tapahtunut. Erittäin luultavaa on, että murros on vaikuttanut myös asiakkaiden imago- ja mainekäsityksiin. Niinpä olisikin aiheellista tutkia asiakaskunnan näkemyksiä ja miettiä, tarvitaanko kenties uusia toimenpiteitä maineenhallintaan.

Tutkijan ennakoimat imago- ja mainekäsitykset toistuivat melko tarkkaan markkinoititimiiläisten vastauksissa mitä tulee mittaritalo/järjestämätalo –ajatteluun ja laatumielikuviiin. Myös Landis+Gyrin pitäminen vahvana toimijana toteutui kuten ennakoitiin, mutta tutkijan käsitys ympäristötietoisien yrityksen maineesta ei saanut kyselyssä vahvistusta.

Yhteenvedona voidaan todeta, että Landis+Gyr on hieman ideaalitasosta jäljessä niin markkinointitiimin brändi-identiteettiä koskeneissa käsityksissä kuin imago- ja mainenäkemyksissäkin. Selitys näille eroille löytynee siitä, että tällä hetkellä kulttuuri ei täysin tue määriteltyä brändi-identiteettiä. Ja koska imago, on ikään kuin peilaantuva identiteetti on selvää, että jos identiteetti ei ole tavoiteidentiteetin tasolla, ei imagokaan voi sitä olla. Kuten aiemmin on todettu, myös maineenhallinta liittyy yrityksen identiteettiin. Jotta voitaisiin vaikuttaa siihen kuinka yritys haluaa tulla käsitetyksi, sen täytyy vaikuttaa siihen, mitä se itse uskoo olevansa. Koska brändistä kerrottavista maininnoista muodostuu yhteisöllinen maine niin sitä mukaan, kun usko omaan brändi-identiteettiin kasvaa tulee myös maine markkinoilla muuttumaan sen mukaisesti. Näin ollen voidaan todeta, Landis+Gyrin olevan matkalla kohti tavoiteltua brändi-identiteettiä ja mainetta, mutta niiden saavuttaminen tulee vaatimaan yhteisen yrityskulttuurin kehittymistä.

## **6.4 Brändiviestintä**

Brändiviestinnän eri elementit saivat kauttaaltaan melko hyvät arvostelut eli brändiviestinnän laatua pidettiin hyvänä. Parhaiten oli onnistuttu visuaalisessa ohjeistuksessa, brändikirjassa, intranet artikkeleissa ja esityksissä, joissa tiedotettiin brändin implementointiprosessin etenemisestä. Heikoimmat arviot saivat markkinointitiimin palaveri, toimistotarvikkeet ja brändikahvilat. Tulosta selittää se, että brändikahviloita ei järjestetty kaikkialla ja toimistotarvikkeita ei osin tunnettu ollenkaan.

Kysyttäessä eri brändiviestinnän elementtien tärkeysjärjestystä ylivoimaisesti tärkeimmäksi nousi visuaalinen ohjeistus. Toiseksi tärkeimpänä pidettiin markkinointitiimin tapaamista ja kolmanneksi tärkein oli brändikirja. Puutteita viestintäelementeissä ei ollut havaittu paljon, merkittävää lienee, että vapaissa vastauksissa koettiin tarvetta jatkuvammalle brändikoulutukselle. Toisaalta oli myös hyvin pragmaattinen tarve brändin visuaalisen ohjeistuksen ulottamiselle erilaisiin pohjiin kuten laskut, tekniset dokumentit ja niin edelleen.

Brändiviestintä prosessin sujumiseen oltiin melko tyytyväisiä. Vastausten keskiarvo oli 2,2 eli väittämien kanssa oltiin ”Melkein samaa mieltä”. Parhaiten oli onnistuttu siinä, että tietoa brändistä oli annettu ajoissa, seurantaviestintää oli ollut riittävästi, tietoa oli annettu tarpeeksi ja viestinnän sisältö oli vastannut odotuksia. Parantamisen varaa olisi lähinnä ollut prosessin nopeudessa sillä prosessin koki hitaaksi 66 %. Myös brändin merkityksestä olisi toivottu lisää keskustelua, sillä vain 24 % tunsikin, että heillä oli ollut mahdollisuus keskustella brändistä. Kun vastauksia tarkasteltiin vastaajien ikää vasten, ei vastauksissa ollut juurikaan havaittavissa eroja. Ainoa merkittävä ero oli väittämän ”Minulla on oikeat työkalut työni tekoon tehokkaasti” kohdalla. Tämän väitteen kanssa ”Täysin samaa mieltä” tai ”Melkein samaa mieltä” oli vain 44 % alle 30 vuotiaista vastaajista. 30–50 -vuotiaiden ikäryhmästä sen sijaan 86 % yhti väitteeseen ja yli 50-vuotiaistakin 71 %. Näyttäisi siis siltä, että nuoremmassa ikäryhmässä olisi suuremmat odotukset työkalujen suhteen. Ehkäpä Landis+Gyrillä voitaisiin vielä kerran miettiä, mitä kaikkea brändin implementoinnin tulisi sisältää, ja täydentää valikoimaan tarpeen mukaan.

Viestintäkanavista suosituimmiksi nousivat sähköposti ja intranet. Näiden epäsuorien kanavien suosituimmuus johtunee nykyisistä työtavoista ja organisaation maantieteellisestä hajanaisuudesta: sähköposti on auki jatkuvasti ja viestit tulevat perille sen kautta lähes reaaliajassa. Myös intranet on vakiinnuttanut asemansa kaikille yhteisenä tiedonsaantikanavana, jota seurataan jatkuvasti. Seuraavaksi tärkeimpinä kanavina pidettiin tapahtumia ja palavereita sekä henkilökohtaisia keskusteluita. Tämä tulos osoittaa, että tarve henkilökohtaiseen kontaktiin ja suoraan keskusteluun ei ole kadonnut. Tapahtumien nouseminen näinkin tärkeäksi kanavaksi viittaisi siihen, että organisaatio kaipaisi välillä rennompaa yhdessä oloa ja hengennostatusta.

Kun viestintäkanavien suosituimmuutta tutkittiin suhteessa vastaajien ikään, huomattiin muutamia mielenkiintoisia eroavaisuuksia. Alle 30-vuotiaiden keskuudessa suosituimpia olivat sähköposti, intranet ja henkilökohtaiset keskustelut. Tämä viittaisi edellä mainittuihin työtapoihin mutta myös siihen, että asioista haluttaisiin keskustella

nimenomaan henkilökohtaisesti. Henkilöstöä ei tänä päivänä enää voi johtaa käskyillä vaan he haluavat olla mukana yrityksen tavoitteiden saavuttamisessa ja ymmärtää oman roolinsa organisaatiossa. Yli 30- ja 50-vuotiaiden joukossa taas tapaamiset nousivat suosituimmaksi viestintämuodoksi ennen sähköpostia ja intranetiä. Näyttäisi, että hieman iäkkäämmät henkilöt pitävät tästä perinteisestä interaktiivisesta viestintäkanavasta. Mielenkiintoista oli myös huomata, että molemmat ikäryhmät olivat kiinnostuneet tapahtumista, mutta kukaan yli 50-vuotiaista ei ollut kiinnostunut henkilökohtaisista keskusteluista. Tämä kuvastanee sitä, että varttuneemmat ihmiset uskovat ymmärtävänsä asiat ilman keskustelujakin ja ehkä aiemmassa yrityskulttuurissa ei ole totuttu keskustelemaan asioista vaan on otettu johdon päätökset ikään kuin annettuina.

Smidts, Pruyn ja van Riel'in (2001, 1051) mukaan sisäisen viestintä, etenkin viestintäilmasto, parantaa työntekijöiden samaistumista organisaatioon. Kun työntekijät pitävät viestintäilmastoa positiivisena on luultavaa, että tämä johtaa parempaan tietoisuuteen yleisestä tilanteesta ja yhteistyöhaluiseen käytökseen. Landis+Gyrin esimerkki näyttäisi tukevan tätä väitettä. Markkinointitiimi oli alusta asti pidetty tietoisena brändinmuutosprosessista. He tiesivät aikatauluista ja prosessin tulemistä tiedotettiin heille niin suorien kuin epäsuorienkin kanavien kautta. Kyselyn tulokset viittaavat siihen, että brändinmuutos on pitkälti hyväksytty ja sitä pidetään hyvänä. Lisäkeskustelu brändi-identiteetistä ei kuitenkaan olisi haitaksi, koska mahdollisuus kaksisuuntaiseen viestintään on prosessin aikana ollut vähäinen ja tulokset viittaavat myös siihen, että asioista on syytä puhua jatkuvasti, jotta organisaation usko brändi-identiteettiin vahvistuisi ennestään.

## **6.5 Brändimuutoksen onnistuminen**

Tutkittaessa, kuinka organisaatio selvisi brändin muutoksesta, mikä oli hyvää, mikä oli huonoa ja kuinka onnistunut muutos kokonaisuudessaan oli, havaittiin, että 67 % vastanneista markkinointitiimin jäsenistä oli täysin tyytyväisiä brändin muutokseen. Kun



tähän lisätään 19 %, jotka olivat melko tyytyväisiä muutokseen, voidaan todeta brändimuutoksen onnistuneen todella hyvin. 58 % vastanneista ilmoitti olevan täysin selvää, mikä identiteettimme on muutoksen jälkeen, melko selvää se oli 28 % prosentille eli yhteensä 86 % oli hyvin tai melko hyvin perillä brändi-identiteetistä, mitä voidaan pitää erinomaisena tuloksena.

Vain noin ¼ vastaajista koki, että brändillä oli merkitystä työn ohjaajana ja työhön sisältöä tuovana asiana. Tulos tukee aiemmin teoriassa tehtyyn havaintoon, että nimenomaan arvot tuovat työhön sisältöä, motivoivat ja sitouttavat yritykseen. Landis+Gyrillähän ei arvoja ollut määritelty ja brändin arvolauselmiakaan ei ollut keskustelut läpi markkinointitiimin kanssa. Näin ollen, tämä brändin rooli on ikään kuin hyödyntämättä yrityksessä, mikä on vahinko jo sinällään, mutta voi myös vaikeuttaa brändilupauksen todellista lunastamista, koska henkilöstö ei ole sisäistänyt brändin arvoja.

Lähes puolet vastanneista arvioi brändin huomioivan yrityskulttuurin melko hyvin ja 58 % uskoi organisaatiolla olevan melko hyvät valmiudet täyttää brändilupaus. Tulosta voidaan pitää korkeintaan tyydyttävänä ja se on samansuuntainen vapaisissa vastauksissa esiin nousseen päähuolenaiheen kanssa. Vapaisissa vastauksissa nimittäin suurin huolenaihe brändimuutoksessa oli brändin lupauksen ja organisaation todellisen suorituskyvyn välinen kuilu. Peräti 1/3 kyselyvastanneista nosti vapaisissa vastauksissa tämän huolenaiheen esiin. Myös tutkija oli ennakoanut tätä kuilua ennakkoodotuksissaan. Organisaatiolta näyttäisi puuttuvan uskoa omaan suorituskykyyn. Organisaatio ja sen kulttuuri eivät vielä täysin tue brändilupausta ja tämä huolestuttaa organisaation jäseniä. Tässä olisi selvästi työtä tehtävänä niin johdolle kuin sisäiselle viestinnällekkin sillä brändi-identiteetin tulisi ohjata strategisia hankkeita läpi organisaation ja tukea organisaation arvojen ja kulttuurin ilmaisemista työntekijöille. Kun työntekijät tietävät ja sitoutuvat brändi-identiteettiin, ymmärretään liiketoimintaa paremmin ja saadaan omalle toiminnalle suunta.

Tarkasteltaessa vastauksia organisaatiotaustaa vasten huomataan muutamia eroja. Landis+Gyr -organisaatiotaustan omaavilla väitteet ”Brändi ohjaa työskentelyäni” ja ”Brändi tekee työstäni merkityksellisempää” saivat merkittävästi enemmän 36 % ja 32 % ”Täysin samaa mieltä” mainintoja kuin Enermet -taustan omaavilla, joiden vastaavat luvut olivat vain 8 % ja 17 %. Myös hieman useampi Landis+Gyr -taustainen, 27 %, koki brändin huomioivan yrityskulttuurin kun Enermet -taustaisilla vastaava luku oli 17 %. Molemmat luvut ovat alhaisia, mikä osoittaa, että todellinen yhteys brändin ja kulttuurin väliltä puuttuu. Se, miksi Landis+Gyr -taustan omaavien luvut näissä kohdin olivat korkeampia kuin Enermet -taustan omaavien ei selittynyt tässä kyselyssä. Voidaan vain arvella, että ehkä Landis+Gyr -taustaisilla on suurempi muutoshalukkuus, tai he ovat kiinnostuneempia omaksumaan brändiajattelun kuin Enermet -taustaiset vastaajat. Kokonaisuudessaan tulos vahvisti tutkijan ennakkokäsitystä siitä, että vaikka brändi on selkeästi muotoiltu sen yhteys yksilöiden työskentelyyn on puutteellinen.

Enermet -taustaisilta vastaajilla enemmän ”Täysin samaa mieltä” mainintoja saivat väittämät ”Meillä on yrityksenä riittävästi osaamista brändilupauksen lunastamiseen” ja ”Johdon päätökset ja toimenpiteet tukevat brändiä”. Näiden väittämien kannatusprosentit olivat Enermet -taustaisilla 25 % kun Landis+Gyr -taustaisten vastaavat luvut olivat 14 %. Tätä tulosta selittänee se, että uusi brändi on vahvasti järjestelmätalobrändi ja tätä osaamista Enermetillä on ollut enemmän kuin Landis+Gyrillä. Myös johdon päätökset ovat puoltaneet Enermetin järjestelmäkehityksen jatkamista Landis+Gyrin ratkaisujen sijaan.

Kyselyn tulosten mukaan joihinkin visuaalisiin yksityiskohtiin ei oltu tyytyväisiä, kuten ei myöskään brändin implementointiprosessiin nopeuteen, mitä ennakoitiin jo tutkijan henkilökohtaisissa odotuksissa. Nämä ovat melko tyypillisiä löydöksiä, sillä harvoin visuaalinen ohjeistus pystyy huomioimaan kaikki käytännön tarpeet etukäteen ja toisaalta implementointiprosesseilla on taipumus venyä ennemmin kuin olla edellä aikatauluaan. Näistä puutteista huolimatta brändin muutoksen ensimmäisen implementointivaiheen onnistumista voidaan pitää kohtuullisen hyvänä. Markkinointitiimillä on hyvä käsitys brändi-identiteetistä ja käytännön ohjeistukset

työntekoon. Lisätyötä brändin implementoinnissa vaaditaan nyt brändin arvojen näkyviksi tekemisessä ja organisaation työskentelyn ohjaamisessa tukemaan näiden arvojen toteuttamista. Vain sitten kun yrityksen kulttuuri todella tukee brändi-identiteettiä ja brändin arvoja pystyy organisaatio täysimittaisesti lunastamaan asiakkaille annetun brändilupauksen ”manage energy better”.

## 7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä pro gradu -työssä tutkittiin, mikä on aineettomiin pääomiin kuuluvan brändin merkitystä yrityksille ja sitä, mitä tulisi huomioida onnistuneessa brändin sisäisessä implementoinnissa. Vastaus pyritään löytämään lähestymällä ongelmaa kahdesta eri aikaperspektiivistä eli brändin määrittelyvaiheesta ja toteutusvaiheesta ja toisaalta kahdelta organisatoriselta tasolta eli johdon ja henkilöstön näkökulmista. Teorian ja esimerkkitutkimuksen avulla vastattiin seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

1. Kuinka johtaa brändin muutosta tehokkaasti?
  - Mitä asioita yritysjohdon tulee huomioida brändin määrittelyvaiheessa ja kuinka viestiä ja aikatauluttaa brändin muutos käyttöönottovaiheessa.
  
2. Mitkä asiat voivat vaikuttavat sisäisen implementoinnin onnistumiseen?
 

Tarkemmin ottaen, miten markkinointitiimi esimerkkiyrityksessä integroituu brändimuutokseen?

  - Missä määrin markkinointitiimin identiteetti- ja arvokäsitykset vastaavat määriteltyä brändi-identiteettiä ja brändin arvoja?
  - Missä määrin markkinointitiimin brändi-identiteettikäsitys vastaa imago- ja maine- käsityksiä?
  - Kuinka organisaatio selvisi muutoksesta? Mikä oli hyvää, mikä oli huonoa ja kuinka onnistunut muutos kokonaisuudessaan oli? Mitä brändistä ajateltiin ja mitä sitä kohtaan tunnettiin muutoksen jälkeen?

Aihe oli ajankohtainen, koska viime vuosina on entistä enemmän alettu ymmärtää aineettomien pääomien, kuten brändi, merkitystä organisaation menestystekijöinä.

Missään aiemmassa tutkimuksessa ei ollut tarkastelut brändin implementointia juuri tällaisesta interdisiplinäärisestä näkökulmasta. Tämän pro gradu -työn tarkoituksena oli täyttää tämä tutkimusaukko. Työssä vastattiin tutkimuskysymyksiin onnistuneen

brändimuutoksen johtamisesta ja sisäisen implementoinnin aspekteista sekä viestinnän roolista implementointiprosessissa. Näin luotiin kuvaa esimerkin avulla brändimuutoksen monimuotoisuudesta ja brändiviestinnän luonteesta ja merkityksestä brändin muutosprosessin osana.

Tutkimuksen alussa tutustuttiin useisiin teorioihin niin markkinoinnin, viestinnän, organisaatiotutkimuksen kuin sosiaalipsykologiankin alalta. Teorioiden pohjalta luotiin brändin implementoinnin viitekehys niin sanottu bränditimanti, jota sovellettiin esimerkkiyrityksen brändin muutoksen tarkasteluun. Lopuksi verrattiin tutkimustuloksia ja viitekehystä toisiinsa ja tehtiin alustavia johtopäätöksiä, jotka koskivat bränditimantin relevanssia ja brändiviestinnän merkitystä brändin implementointiprosessissa.

Tutkittaessa esimerkkiyrityksen markkinointitiimin tuntemuksia brändin muutoksesta havaittiin, että brändin muutos oli pääosin onnistunut hyvin. Markkinointitiimi oli pääosin sisäistänyt uuden brändi-identiteetin ja tunsivat saaneensa tarvittavat työkalut brändin viestintään omassa työssään. Toisaalta puutteitakin oli havaittavissa. Suurin huolenaihe markkinointitiimillä oli se, että uusi brändi-identiteetti ja organisaation identiteetti ja kulttuuri eivät täysin tue toisiaan. Eli se mitä brändilupauksessa sanotaan, ei olekaan totta organisaation toiminnassa. Lisäksi puutteita oli havaittavissa arvotyöskentelyssä. Niin brändin arvot kuin organisaation arvotkin olivat julkilausumatta. Kuten lukuisat tutkijat muunmuassa de Chernatony (2006) ja Brown (1998) ovat todenneet tämä heikentää toisaalta ainutlaatuisen brändilupauksen toimittamista asiakkaille, toisaalta henkilöstön sitoutumista organisaatioon ja heidän työmotivaatiotaan.

Syitä edellä todettuihin brändin implementoinnin puutteisiin voidaan lähteä etsimään esimerkiksi yrityksen johdon toiminnasta. Johto ei ole sisäistänyt arvotyöskentelyn merkitystä ja tämän vuoksi brändin muotoilun lähtökohtatutkimuksissa oli ohitettu nämä asiat. Arvoja ei ole muutenkaan työstetty johdon taholta aikaisemmin, ei ennen organisaatioiden fuusioitumista eikä sen jälkeen. Kuitenkin johdon sitoutuminen arvoihin on ensiarvoisen tärkeää brändin hallinnassa kuten de Chernatony (2006) ja

Brown (1998) ovat todenneet. Syitä brändin implementoinnin tavoitetilan ja todellisuuden väliseen eroon voidaan löytää myös erilaisista historiallisista ja organisaatio-kulttuurillisista lähtökohdista. Nykyinen Landis+Gyr on tulosta yritysfuusioista, jotka ovat tapahtuneet vasta muutama vuosi sitten. Näin ollen yrityksen yhteinen historia on suhteellisen lyhyt ja yhteinen kulttuuri vasta muotoutumassa. Johtuen organisaatiotaustasta henkilöstö kokee erilailla yrityksen brändi-identiteetin ja valmiudet täyttää brändilupaus. Kuten Schein (1987) ja Rothacher (2004) ovat esittäneet, yhteinen yrityskulttuuri vaikuttaa merkittävästi yrityksen toiminnan onnistumiseen ja siksi se tulisikin huomioida yritysten fuusioitumista suunniteltaessa.

Brändiviestinnän merkitystä koko brändin muutosprosessin onnistumisessa ei voi ylikorostaa. Brändiviestintä toimii liimana jokaisessa implementoinnin vaiheessa ja kokoaa eri aspektit yhteen brändin määrittelyvaiheessa. Kuten de Chernatony ja Vallester (2006) sekä Malmelin ja Hakala (2007) ovat havainneet brändiviestintä on onnistunut, jos johtajat viestivät jatkuvasti ja johdonmukaisesti brändi-identiteettiä ja integroivat eri toiminnot brändin rakentamiseen. Esimerkkiorganisaatiossa juuri avoin, riittävä ja oikea aikainen viestintä myötävaikutti merkittävästi siihen, että markkinointitiimi koki brändin muutoksen positiivisena. Brändiviestinnässä käytettiin niin suoria kuin epäsuoriaakin kanavia. Kaiken kaikkiaan käytettyjen menetelmien kirjo oli melko laaja, mutta interaktiivisuudessa olisi ollut vielä parantamisen varaa: Kasvokkaisviestintää kehittämällä brändin muutoksen toteutumista voitaisiin edelleen parantaa.

Brändin muutosta ei ollut aiemmin tutkittu tällaisesta interdisiplinäärisestä näkökulmasta. Tällä pro gradu -työllä saatiinkin alustavia tuloksia, jotka vastasivat tähän tutkimusaukkoon. Tulosten luotettavuutta voidaan pitää melko hyvänä: esimerkkiyrityksen brändi-identiteetin kuvaukseen käytettiin organisaatioissa avoimesti saatavilla olevia dokumentteja ja kyselyiden tulokset tukivat teoreettisen viitekehysten perusolettamuksia. Tutkimuksen tulosten yleistettävyyttä rajoittaa työn suppea näyte, mutta jo tämä näyte osoitti, että bränditimantti on relevantti viitekehys brändimutoksen tarkasteluun. Koska tutkimukselle ei ollut asetettu mitään ennakkohypoteeseja, oli

tutkijan kannalta mielenkiintoista huomata, kuinka erilaiset teoreettiset lähestymistavat nivoutuivat yhteen ja osoittivat tarpeellisuutensa esimerkkiorganisaation brändin implementoinnissa. Kaiken kaikkiaan bränditimantti osoittautui hyödylliseksi viitekehyyksi brändin muutoksen tarkasteluun.

Tarkasteltaessa bränditimanttia kriittisesti voidaan nostaa esiin muutamia seikkoja. Bränditimantti ei suoraan sisällä yrityksen asiakkaita yhtenä syötteenä brändin määrittelyyn. Markkinoinnillisesta näkökulmastahan asiakkaat kuuluvat keskeisesti kaikkeen yrityksen markkinoinnilliseen toimintaan kuten esimerkiksi Balmer (Balmer & Greyser 2006) on esittänyt. Bränditimantissakin asiakkaat ovat mukana, mutta vain epäsuorasti imago- ja mainekäsitysten kautta. Laajempi bränditimantin testaus osoittaisi, onko asiakasulottuvuuden puuttuminen merkittävä puute mallissa vai ei. Lisäksi bränditimantin interdisiplinäärinen lähestymistapa voi herättää kritiikkiä – pyritäänhän mallissa puristamaan yhteen laajoja tieteenaloja. Millä tasolla ja laajuudella kutakin bränditimantin ulottuvuutta tulisi lähestyä onkin hyvä kysymys mallin jatkokehittämistä ajatellen.

Jatkotutkimuksessa olisi mielenkiintoista toteuttaa brändin implementointia koskeva kysely suuremmalla otoksella Landis+Gyryllä, jotta nähtäisiin miten muu organisaatio on käsittänyt uuden brändi-identiteetin ja kokenut brändin viestintäprosessin onnistuneen. Koska tutkimus osoitti organisaation sisäisten muutosten kiinteän yhteyden ulkoisiin tekijöihin kuten maineeseen ja imagoon, olisi myös jatkotutkimuksen arvoista selvittää asiakkaiden imago- ja mainekäsityksiä brändin muutoksen jälkeen.

Kiinnostavaa olisi myös toteuttaa brändin muutos viitekehyyksen mukaisesti jossakin organisaatiossa, jotta nähtäisiin auttaako viitekehyyksen mukainen lähestyminen implementoinnin onnistumisessa vai tulisiko bränditimanttimallia itsessään jatkokehittää. Jatkotutkimuksessa voitaisiin myös vertailla bränditimanttiviitekehyyksen soveltuvuutta erilaisten organisaatioiden, kuten voittoa tavoittelevien ja voittoa tavoittelemattomien, tai erikokoisten ja eri aloilla toimivien organisaatioiden

brändinmuutostyössä. Näin pystyttäisiin luomaan laajempia hypoteeseja viitekehysten soveltuvuudesta brändityöskentelyyn eri organisaatiotyypeissä.



## KIRJALLISUUS

- Aaker, D. A. 1996. *Building strong brands*. New York: The Free Press.
- Aaker, D.A. 2008. *Strategic market management*. 8. painos. New Jersey: John Wiley & Sons Inc.
- Adler, P.A. & Adler, P. 1998. *Observational Techniques*. Teoksessa N.K.Denzin & Y.S.Lincoln (toim.) *Collecting and Interpreting Qualitative materials*. Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage Publications, Inc.
- Alasuutari, P. 1994. *Laadullinen tutkimus*. Tampere: Vastapaino.
- Alloza, A. 2008. Brand Engagement and Brand Experience at BBVA, the Transformation of a 150 Years Old Company. *Corporate Reputation Review*, Vol.11, No 4, 371–379.
- Argenti, P.A & Forman, J. 2005. How Corporate Communication Influences Strategy Implementation, Reputation and the Corporate brand: An Exploratory Qualitative Study. *Corporate Reputation Review*, Vol. 8, No. 3, 245–264.
- Aula, P. 2009. Koko totuus heti julki. *Keskisuomalainen* 19.10.2009, sivu 12.
- Baldauf, S. 2008. Sari Baldauf toivoo bisnekseen luovuuden paloa. *Maine, Viestinnän erikoisaikakauslehti* 4/2008, 14–16.
- Balmer, J.M.T. & Greyser, S.A. 2006. Corporate marketing. Integrating corporate identity, corporate branding, corporate communications, and corporate image ad corporate reputation. *European Journal of Marketing*. Vol. 40, No.7 /8, 730–741.
- Barnet, M.L., Jermier, J.M. & Lafferty, B.A. 2006. Corporate Reputation: The Definitional Landscape. *Corporate Reputation Review*, Vol. 9, No.1, 26–38.
- Biel, A.L. 1993. *Converting Image into Equity*. Teoksessa D.A. Aaker, & A.L. Biel, (toim.). *Brand equity and advertising*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Inc., 67– 82.
- Bonaiuto, M., Livi, S., Pugliese, E.& van Knippenberg, D. 2008. Organisational identification mediating the effect of company communication on organizational behaviours and intergroup relations. Draft for the 12<sup>th</sup> Conference of the Reputation Institute Beijing, 26<sup>th</sup> May – 1<sup>st</sup> July 2008.

- Brown, A.D. 1998. *Organisational Culture*. Second edition. London: FT/ Prentice Hall.
- Cheney, G. 1983. The rhetoric of identification and the study of organisational communication. *Quarterly Journal of Speech*, 69, 143–158.
- de Chernatony, L. 2006. *From Brand Vision to Brand Evaluation. The strategic process of growing and strengthening brands*. 2. painos Oxford: Butterworth–Heinemann.
- de Chernatony L. & Vallaster, C. 2006. Internal brand building and structuration: the role of leadership. *European Journal of Marketing*. Vol. 40, No.7/8, 761–784.
- Cheverton, P. 2006. *Understanding Brands*. 3. painos. London: Kogan Page.
- Chong, M. 2007. The Role of Internal Communication and Training in Infusing Corporate Values and Delivering Brand Promise: Singapore Airlines' Experience. *Corporate Reputation Review*, Vol 10, No.3, 201–212.
- Clandinin, J.D. & Connelly, M.F. 1998. *Personal Experience Methods*. Teoksessa N.K.Denzin & Y.S.Lincoln (toim.) *Collecting and Interpreting Qualitative materials*. Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage Publications, Inc.
- Demuth, A. 1994. *Erfolgsfaktor Image. So nutzen Sie den Imagevorteil für Ihr Unternehmen*. Düsseldorf: ECON Verlag.
- Derieth, A. 1995. *Unternehmenskommunikation. Eine Analyse zur Kommunikationsqualität von Wirtschaftsorganisationen*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Dortok, A. 2006. A Managerial Look at the Interaction Between Internal Communication and Corporate Reputation. *Corporate Reputation Review*, Vol.8, No. 4, 322–338.
- Dowling, G. 2006. How Good Corporate Reputations Create Corporate Value. *Corporate Reputations Review*, Vol. 9, No 2, 134–143.
- Dukerich, J.M. & Carter, S.M. 2000. Distorted Images and Reputation Repair. Teoksessa M. Schultz, M.J. Hatch & H.L Larsen (toim.) *The Expressive Organisation*. New York: Oxford University Press Inc., 97–114.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere : Vastapaino
- Eräutuuli, M., Leino, J. & Yli–Luoma, P. 1994. *Kvantitatiiviset analyysimenetelmät ihmistieteissä*. Helsinki: Kirjayhtymä.

Freeman, R.E. 1984. *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston, MA: Ballinger.

Fombrun, C. J. 1996. *Reputation: Realising value from the corporate image*. Boston: Harvard Business School Press.

Fombrun, C.J. & Rindova, V.P. 2000. Teoksessa M. Schultz, M.J. Hatch & H.L. Larsen (toim.) *The Expressive Organisation*. New York: Oxford University Press Inc., 77–96.

Gioia, D.A. & Price, K. 2008. *The Self-Monitoring Organization: Minimizing Discrepancies among Differing Images of Organizational Identity*. *Corporate Reputation Review*, Vol. 11, No. 3, 208–221.

Haerich, G. & Jeschke, B.G. 1995. *Das Unternehmensimage als Determinante unternehmerischer Handlungsspielräume – Entfaltung eines Planungs- und Evaluationsrahmens für das Management*. Teoksessa B. Baerns (Hg.) *PR–Erfolgskontrolle Messen und Bewerten in der Öffentlichkeitsarbeit*. Frankfurt and Main: IMK, 199–215.

Hatch, M.J. & Schultz, M. 1997. *Relations between organizational culture, identity and image*. *European Journal of Marketing*. Vol. 31, No (5/6), 356–365.

Heikkilä, T. 1999. *Tilastollinen tutkimus*. Helsinki: Oy Edita Ab.

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

Hirsjärvi, S, Remes, P. & Sajavaara, P. 2001. *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Tammi.

Juholin, E. 2001. *Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön*. Helsinki: Inforviestintä Oy.

Järvi, P. 2001. *Brändikeskustelun ulottuvuuksia ja keskeisiä käsitteitä*. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.

Karvonen, E. 1999. *Elämää mielikuvayhteiskunnassa: imago ja maine menestystekijöinä myöhäismodernissa maailmassa*. Helsinki: Gaudeamus.

Kandampully, J.A., Lo, H-P., Shi, G. & Wang, Y. 2006. *The Roles of Brand Equity and Corporate Reputation in CRM: A Chinese Study*. *Corporate Reputation Review*, Vol. 9, No. 3, 179–197.

Kay, M.J. *Strong brands and corporate brands*. *European Journal of Marketing* Vol. 40 No7/8, 2006, 742–760.

- Keller, K.L. 2000. Building and Managing Corporate Brand Equity. Teoksessa M. Schultz, M.J. Hatch & H.L. Larsen (toim.) *The Expressive Organisation*. New York: Oxford University Press Inc., 115–137.
- Kinnunen, J. 2008. Maineella on arvonsa. *Prima*, 2, 46-47.
- Kotler, P. & Armstrong, G. 2004. *Principals of Marketing*. 10. painos. New Jersey: Pearson Education Inc.
- Kunde, J. 2000. *Corporate religion*. London: FT/ Prentice Hall.
- Kunde, J. 2002. *Unique now...or never*. London: FT/ Prentice Hall.
- Laakso, H. 2004. *Brändit kilpailuetuna*. Helsinki: Talentum.
- Landsch, M. 1995. Leistung, Konstruktion und Analyse von Images – Ein Beitrag aus dem Blickwinkel der Zeichentheorie (Semiotik). Teoksessa B. Baerns (Hg.) *PR–Erfolgskontrolle: Messen und Bewerten in der Öffentlichkeitsarbeit*. Frankfurt an Main: IMK, 217–234.
- Larsen, D. 2008. Measuring and managing the core of reputation: towards a trust quotient. Paper prepared for the 12<sup>th</sup> International Conference on Corporate Reputation. Beijing, May 30 – June 1, 2008.
- Lehtonen, J. 2002a. Toimiva viestintä. Yrityksen aineetonta pääomaa. Teoksessa P. Aula & S. Hakala (toim.) *Kolmet kasvot*. Helsinki: Loki–kirjat, 187–208.
- Lehtonen, J. 2002b. *Samspel och kommunikation*. Saarijärvi: Gummerus.
- Luoma-aho, V. 2005a. Faith–holders as social capital of Finnish public organisations. Akateeminen väitöskirja. Jyväskylä: Jyväskylä Studies in Humanities 42.
- Lönnqvist, A. & Mettänen, P. 2003. Suorituskyvyn mittaaminen – Tunnusluvut asiantuntijaorganisaation johtamisvälineenä. Helsinki: Edita.
- Malmelin, N. & Hakala, J. 2005. *Yhdessä. Viestinnän ja markkinoinnin integraatio*. Jyväskylä: Gummerus.
- Malmelin, N. & Hakala, J. 2007. *Radikaali brändi*. Helsinki: Talentum.
- Mann, P. 1985. *Methods of Social Investigation*. Oxford: Basil Blackwell Inc.
- Muzellec, L & Lambkin, M. 2006. Corporate rebranding: destroying, transferring or creating brand equity? *European Journal of Marketing*. Vol. 40 No 7/8, 803–824.

Nason, J. & Golding, D. Approaching Observation. Teoksessa G. Symon & C. Cassell (toim.) *Qualitative Methods and Analysis in Organizational Research*. London: Sage Publications Ltd. 234–249.

Olins, W. 2000. How Brands are taking over the Corporation. Teoksessa M. Schultz, M.J. Hatch & H.L. Larsen (toim.) *The Expressive Organisation*. New York: Oxford University Press Inc., 51–65.

Peters, T. & Waterman, R.H. 1982. *In Search of Excellence*. New York: Harper & Row.

Pietilä, V. 1973. *Sisällön erittely*. Helsinki: Gaudeamus.

Piponius, L. & Rastas, T. 2004. Aineettomalla pääomalla luodaan hyvää hallintotapaa. *Yritystalous* 2, 23–26.

Raatikainen, Panu (2005) Ihmistieteet – tiedettä vai tulkintaa? Teoksessa: A. Meurman– Solin & J. Pyysiäinen (toim.) *Ihmistieteet tänään*, 39–61. Helsinki: Gaudeamus

Rastas, T. & Einola–Pekkinen, V. 2001. *Arvoa aineettomasta pääomasta*. Helsinki: Tammi.

Rogers, E.M. & Steinfatt, T.M. 1999. *Intercultural Communication*. Prospect Heights: Waveland, cop.

Rokeach, M. 1970. *Beliefs, Attitudes, and Values. A Theory of Organization and Change*. San Francisco: Jossey– Bass Inc. Publishers.

Rokeach, M. 1973. *The Nature of Human Values*. New York: The Free Press.

Rope, T. & Methner J. 2001. *Tavoitteena menestysbrandi*. Helsinki: WSOY.

Rothacher, A. 2004. *Corporate cultures and global brands*. Singapore: World Scientific Publishing Co. Pte. Ltd.

Schein, E.H. 1987. *Organisaatiokulttuuri ja johtaminen*. Espoo: Weilin+Göös.

Schein, E.H. 1999. *The Corporate Culture Survival Guide. Sense and Nonsense About Culture Change*. San Francisco: Jossey–Bass Publishers.

Schumacher, T. 1997. *West Coast Camelot: The Rise and Fall of an Organizational Culture*. Teoksessa Sackmann, S.A. (toim.) *Cultural Complexity in Organisations. Inherent Contrasts and Contradictions*. Thousand Oaks California: Sage Publications, Inc.

- Siukosaari, A. 1997. Markkinointiviestinnän johtaminen. Porvoo: WSOY
- Smidts A., Pruyn A.D. TH.H. & van Riel C. (2001). The impact of employee communication and perceived external prestige on organisational identification. *Academy of Management Journal*, Vol 44, No. 5, 1051-1062.
- Soininen, M. 1995. Tieteellisen tutkimuksen perusteet. Turun yliopiston täydennyskoulutuskeskus. Turku: Turun yliopisto.
- Strandvik, T. 2008. Ajattele asiakasta, unohda kirjainyhdistelmät. *Corporate Image Newsletter* 2/2008, 1.
- Tampere, K. 2008. Role of decisions in image creation process: traumatic change from identity to image. Paper prepared for the 12<sup>th</sup> International Conference on Corporate Reputation. Beijing, May 30 – June 1, 2008.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä: Gummerus.
- Uusitalo, H. 1995. Tiede, tutkimus ja tutkielma. Juva: WSOY.
- Åberg, L. 2000. Viestinnän johtaminen. Helsinki: Inforviestintä.
- Vos, M. & Schoemaker, H. 2006. Monitoring public perception of organisations. Amsterdam: Boomonderwijs.
- Wood, E. 2001. Corporate identity. Teoksessa Theaker, A. (toim.) *The public relations handbook*. London: Routledge, 74–92.
- [www.landisgyr.fi/fi/pub/tietoja\\_landis\\_gyristae/tietoja\\_landisgyristae.htm](http://www.landisgyr.fi/fi/pub/tietoja_landis_gyristae/tietoja_landisgyristae.htm), lainattu 2.6.2009.
- [http://landisgyr.net/download/publicfiles/D000027512\\_en.pdf](http://landisgyr.net/download/publicfiles/D000027512_en.pdf), lainattu 2.6.2009.

## LIITTEET

### Liite 1: Brändin määrittely -kysely

#### BRAND DEFINITION QUESTIONNAIRE QUESTIONS RELATED TO BRAND DEFINITION PROCESS

1. Who and how initiated the branding process?
2. Who was in the lead of the process?  
Who else participated in the brand definition process and in which roles?
3. What kind of research or background studies were parts of the brand definition process?
  - a. Reputation mapping?
  - b. Image research?
  - c. Competitor mapping?
  - d. SWOT analysis?
  - e. Organisational culture or climate studies?
  - f. Strategy work
  - g. Something else, name what?
4. Describe the process stages and their timing in rough terms:
5. What was agreed about the communication of the brand (responsibilities, main channels, tools etc.)
6. How was the commitment of the management to the brand change guaranteed?
7. What kind of organisational structure or process changes were done to back –up the brand?

Kyselyyn vastannut Antti Aumo toimi Landis+Gyrillä tittelillä, Vice President, Marketing Europe. Hänellä on kauppatieteiden maisterin tutkinto Helsingin kauppakorkeakoulusta. Aumo on 45–vuotias. Ennen Landis+Gyrille tuloa maaliskuussa 2005 hän työskenteli 15 vuotta kansainvälisissä korkean teknologian yrityksissä erilaisissa myynnin ja markkinoinnin johtotehtävissä; 7 viimeistä vuotta IT–alalla Suomessa ja Sveitsissä ja 8 vuotta telekommunikaa-tiossa Nokialla Suomessa ja Australiassa.

## Liite 2: Kysely markkinointitiimille

### Questionnaire for marketing network about Landis+Gyr brand implementation



manage energy better

Dear Marketing Network member,

as you know our brand promise to our customers is as follows:

*With Landis+Gyr as your trusted partner, you can manage energy better. We have translated our unique understanding of utilities into the energy management solutions that enable you to manage your supply with increased precision and reliability. This efficient use of energy also means better management of natural resources and, consequently, less pressure on our environment. Built around your specific needs, these solutions use exceptional products and services to help you streamline your processes, increase customer loyalty, secure revenue and increase energy efficiency. As an energy supplier, you can now get the peace of mind that decades of technological leadership, in-depth knowledge and experience provides.*

The brand promise describes the core of our brand. In the following questionnaire your opinion about the different aspects of the brand is asked in more detail.

1) Describe in three words how you see L+G:



2) To which degree do you agree with the following statements about L+G? 1 meaning total agreement and 5 total disagreement.

	1	2	3	4	5
	agree				disagree
1. We are a global leader in the energy management industry	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. We understand our customers' business	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. We have global resources and local support	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. We have technological innovations	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Our solutions deliver economic efficiency to our customers and environmental efficiency to the society.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. We complete projects on time and within budget	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. We have high-quality products	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. We have tailor-made solutions to meet customer needs	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. We are selling benefits, not just technical features	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Our portfolio covers the whole value chain from meters to system integration	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. We have the skills required for rollout of large AMM projects	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. We build long-term relationships with our customers	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. We create value for the customers as we know how to transform energy measurement to managing energy better	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. We must address several target groups in the customer's organisation in a buying situation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15. Our competitors are not just metering companies but also IT companies, consulting and service providers	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3) Which of the above given statements best describe what L+G is about? Pick only three and write the numbers here:

	OK
	OK

4) How do you experience the brand? Please answer by indicating to which degree you agree with the following statements, 1 meaning total agreement and 5 total disagreement.

	1	2	3	4	5
	agree				disagree
It is clear to me what our identity is after the brand change	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I feel comfortable with the brand change	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
The brand guides my working	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
The brand makes my work more meaningful	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
The brand takes into account our company culture	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
We have adequate competences as a company to fulfill our brand promise	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Management's decisions and actions back up the brand	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Management's behavior communicates the brand	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



7) The brand change has been communicated through various branding elements. Please give your judgement about the quality of the elements:

	1= excellent	2=good	3=satisfactory	4= poor	5=very poor	6=not familiar to me
1. Visual guidelines	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Brand book	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Intranet articles about branding	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. New marketing materials (brochures, flags, give-aways)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Word and PowerPoint templates	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Stationary	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Marketing network meeting	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Presentations about the brand implementation process	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Webcasts	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Brand café	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8) Which of the above given elements have been most important to you? Write the numbers of the most important elements here:

9) Was some element missing in your opinion? If yes, what?

10) To which degree do you agree with the following brand communication process statements, 1 meaning total agreement and 5 total disagreement.

	1 agree	2	3	4	5 disagree
The brand information was given in time	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
There has been enough follow-up communication	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
The contents of communications has met my expectations	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I have received enough communication	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I have had a chance to discuss what the new brand means	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
The brand implementation took place too quickly	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I have got the right tools to do my job efficiently	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
The communication process went effectively	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11) Which would be your preferred channels (personal discussions, Intra, e-mails, meetings, events, letter etc.) to receive the brand information? Please name three channels:

**Background questions**

12) How long have you been working for the company?

- Less than a year  1-5 years  5-10 years  More than 10 years

13) Your company background (before L+G and Enermet joined forces in 2006)

- I have Landis+Gyr background  I have Enermet background

14) Your age

- 20-35 years  36-50 years  over 50 years