

**VAASAN YLIOPISTO**  
**KAUPPATIETEELLINEN TIEDEKUNTA**  
**MARKKINOINNIN LAITOS**

Jalmari Halminen

**YRITYSBRÄNDI-IDENTITEETIN KEHITTÄMINEN FUUSIOITUNEESSA  
YRITYKSESSÄ SISÄISEN BRÄNDÄYKSEN AVULLA**

Tapaus: DSV Oy

Markkinoinnin  
pro gradu -tutkielma

**VAASA 2012**

## Sisällysluettelo

<b>KUVIOLUETTELO</b>	<b>5</b>
<b>TAULUKKOLUETTELO</b>	<b>5</b>
<b>1. JOHDANTO</b>	<b>9</b>
1.1. BRÄNDIEN MERKITYS	9
1.2. TUTKIMUSONGELMA JA TUTKIMUKSEN TARKOITUS	10
1.3. TUTKIMUKSEN RAKENNE	12
<b>2. BRÄNDI-IDENTITEETTI JA HOLISTINEN BRÄNDIJOHTAMINEN</b>	<b>14</b>
2.1. TAPAUSYRITYS	14
2.1.1. Perustelut tapauksen valinnalle	16
2.1.2. Toimiala- ja yritysanalyysi (SWOT)	18
2.1.3. DSV:n brändi-identiteetti ennen tutkimusta ja tavoite	20
2.2. BRÄNDI JA YRITYSBRÄNDI	24
2.3. HOLISTINEN BRÄNDIJOHTAMINEN, BRÄNDI-IDENTITEETTI JA IBM (INTERNAL BRAND MANAGEMENT)	28
2.3.1. Sisäinen brändäys	30
2.3.2. Viestintä	37
2.3.3. Positionointi	44
2.3.4. Imago ja maine	47
2.3.5. Brändi-identiteetti	49
2.4. YHTEENVETO	54



<b>3.</b>	<b>OSASTOJEN VÄLISEN TIEDONKULUN TEHOSTAMINEN</b>	<b>57</b>
3.1.	EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	57
3.1.1.	Käytetyt tutkimusmenetelmät	59
3.1.2.	Haastateltavien ja havainnointitilaisuuksien valinta	60
3.1.3.	Aineiston keruu ja käsittely	61
3.1.4.	Tutkimuksen luotettavuus	63
3.2.	BRÄNDI-IDENTITEETIN KEHITTÄMINEN TAPAUSYRITYKSESSÄ SISÄISEN BRÄNDÄYKSEN AVULLA	65
3.2.1.	DSV:n identiteetti	66
3.2.2.	Sisäinen viestintä ja osastojen välinen viestintä	68
3.2.3.	Ryhmät ja ryhmätyö	73
<b>4.</b>	<b>JOHTOPÄÄTÖKSET</b>	<b>75</b>
4.1.	TUTKIMUKSEN RAJOITUKSET	80
4.2.	JATKOTOIMENPIDE-EHDOTUKSET	81
<b>5.</b>	<b>YHTEENVETO</b>	<b>82</b>
	<b>LÄHDELUETTELO</b>	<b>85</b>
	<b>LIITTEET</b>	<b>92</b>
	<b>LIITE 1.</b> ASIANTUNTIJAHAASTATTELUIJEN TEEMAT.	92
	<b>LIITE 2.</b> JEPPESENIN PUHELINHAASTATELUN KYSYMYKSET.	93
	<b>LIITE 3.</b> SELIGMANNIN PUHELINHAASTATELUN KYSYMYKSET.	95
	<b>LIITE 4.</b> RYHMÄTEEMAHAASTATTELUN KYSYMYKSET.	96
	<b>LIITE 5.</b> RYHMÄTEEMAHAASTATTELUN ISTUMAJÄRJESTYS.	99



**KUVIOLUETTELO**

KUVIO 1. TUTKIMUKSEN TAVOITTEET.	12
KUVIO 2. DSV:N KOLME ERI DIVISIOONAA.	15
KUVIO 3. DSV:N HISTORIA SUOMESSA.	17
KUVIO 4. TRIANGULAATION SYKLIT: DSV.	18
KUVIO 5. MASTER BRAND / SOURCE BRAND -BRÄNDIARKKITEHTUURI.	26
KUVIO 6. TÄRKEIMMÄT SYYT KAUPANTEKOON.	29
KUVIO 7. TEOREETTINEN VIITEKEHYS.	30
KUVIO 8. TIEDON LUONTI ORGANISAATIOSSA.	33
KUVIO 9. HOLISTINEN SISÄINEN BRÄNDÄYS.	36
KUVIO 10. BRÄNDIN RAKENTAMINEN INTERNETISSÄ.	40
KUVIO 11. YRITYKSEN BRÄNDIVIESTINTÄ.	43
KUVIO 12. IDENTITEETIN JA IMAGON ERO.	48
KUVIO 13. IDENTITEETTIPRISMA.	49
KUVIO 14. EMPIRIAN RAKENTUMINEN.	66
KUVIO 15. SUOMEN DSV:N TIEDON LIKKUMINEN.	76
KUVIO 16. SISÄISEN VIESTINNÄN MALLI.	77

**TAULUKKOLUETTELO**

TAULUKKO 1. PERUSTIETOA DSV:STÄ.	14
TAULUKKO 2. DSV OY:N SWOT-ANALYYSI.	19



---

**VAASAN YLIOPISTO****Kauppätieteellinen tiedekunta****Tekijä:**

Jalmari Halminen

**Tutkielman nimi:**Yritysbrändi-identiteetin  
kehittäminen fuusioituneessa  
yrityksessä sisäisen brändäyksen  
avulla - tapaus DSV Oy**Ohjaaja:**

Martti Laaksonen

**Tutkinto:**

Kauppätieteiden maisteri

**Yksikkö:**

Markkinoinnin yksikkö

**Oppiaine:**

Markkinointi

**Linja (tai koulutusohjelma):****Aloitusvuosi:**

2010

**Valmistumisvuosi:**

2012

**Sivumäärä: 99**

---

**TIIVISTELMÄ**

Tutkimuksen aiheena oli yritysbrändi-identiteetin kehittäminen fuusioituneessa yrityksessä sisäisen brändäyksen avulla. Tutkimusongelma oli se, miten fuusioituneelle yritykselle saadaan brändi-identiteetti, jonka organisaatio omaksuu. Tutkimuksen ensimmäisenä tavoitteena oli ymmärtää holistista brändijohtajuutta. Toisena tavoitteena oli määrittää tapausyrityksen nykytila ja siihen liittyvät strategiset kehittämistarpeet. Kolmantena tavoitteena oli priorisoida kehittämiskohdat niin, että tiedetään, mistä holistisen brändijohtamisen kehittämisen tulisi lähteä.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys oli holistinen brändijohtaminen, josta keskityttiin brändi-identiteettiin ja sisäiseen brändäykseen. Tutkimuksessa tarkasteltiin tapausyrityksen kartoitusvaiheessa myös positionti, viestintä ja imago. Tutkimus oli laadullinen, sen näkökulma hermeneuttinen ja tutkimusotteena tapaustutkimus. Käytettyjä tiedonkeruumenetelmiä olivat havainnointi, teemahaastattelu ja ryhmäteemahaastattelu. Havainnointia tehtiin kahdessa tapausyrityksen myyntikoulutustilaisuudessa. Tutkimusta varten tehtiin viisi teemahaastattelua tapausyrityksen asiantuntijoille sekä Suomesta että Tanskasta. Sisäisen brändäyksen mallia testattiin järjestämällä ryhmäteemahaastattelu tapausyrityksen työntekijöille.

Tutkimuksen tulokset osoittavat, että DSV:ssä brändinrakennus on alkuvaiheessa. DSV:ssä käytetään luontevasti erilaisia sisäisen viestinnän muotoja, mutta niitä voi tehostaa keskittymällä osastojen väliseen viestintään, jotta DSV:n identiteetti siirtyisi jokaiselle työntekijälle. Osastojen sisäisten ryhmien identiteetit ovat vahvempia kuin DSV:n yhteinen identiteetti, minkä takia osastojen välille muodostuu konflikteja, jotka johtavat aukkoihin tiedonkulussa. DSV:n tärkein tehtävä holistisen brändijohtamisen kannalta on päättää brändi-identiteetistä ja levittää se organisaatioon, jotta aukot tiedonkulussa umpeutuisivat.

---

**AVAINSANAT:** Holistinen brändijohtaminen, sisäinen brändäys, brändi-identiteetti, teemahaastattelu, tapaustutkimus





# 1. JOHDANTO

## 1.1. Brändien merkitys

Brändit ja brändäys eivät ole uusia asioita kauppatieteissä. 1990-luvulla ja 2000-luvun alussa ne olivat markkinoinnissa muotiaihe tutkimukselle, mutta silti niitä pidettiin ohimenevänä villityksenä. Monet yritykset eivät täysin ymmärtäneet, mistä brändissä on kyse, mistä johtuu brändien saama negatiivinen kaiku. On kuitenkin kiistaton fakta, että brändien avulla alati muuttuvilla ja kilpailluilla markkinoilla yritykset voivat erottua kilpailijoista ja saavuttaa kasvua. Kuluja voidaan ajaa alas vain tiettyyn pisteeseen asti, mistä johtuen kannattavuutta on alettava etsiä toisaalta.

Kellerin (2008: 2-10) mukaan brändi on muutakin kuin vain nimi, termi, merkki, symboli, muotoilu tai näiden kaikkien yhdistelmä, jonka tarkoitus on identifioida tuote tai palvelu. Sen sijaan brändi on edellä mainittujen lisäksi myös se jokin, joka luo tietoisuutta, mainetta ja substanssia markkinoilla. Scott M. Davis (2000) tiivistää tämän paradigman ottamalla esimerkiksi t-paidan. Sen voi ostaa kolmella eurolla mistä vain tehtaasta, mutta vasta se, että siihen laitetaan merkki, nostaa sen hinnan 30:een euroon. Se, onko hinta 30 € vai 90 €, riippuu maineesta ja yleisön tietoisuudesta.

Brändin rakentaminen on pitkän aikavälin prosessi, joka vaatii jatkuvaa seuranta. Sitä varten on jatkuvasti analysoitava markkinoita, kilpailijoita ja omaa toimintaansa. Brändäys on erottumista edukseen kilpailijoista asiakkaiden silmissä niin, että yritys viestii kaikella toiminnalla ydinarvojan (Aaker 2000: 9-10). Brändin rakentaminen ei ole kuitenkaan vain markkinoinnin vastuulla. Jean-Noël Kapferer (2008: 2) sanoo, että brändin rakentaminen vaatii muutakin kuin brändäystä. Se vaatii sitä, että yritys hallitsee synergoidusti tuotteen, palvelun, kanavat, mainonnan, internetsivut, Word-of-mouth-, eli viidakkorumpuviestinnän, organisaatioetiikan ja -kulttuurin ja kaikki muut pisteet, joissa asiakas ja yritys ovat kanssakäymisessä keskenään. Mikään edellä mainitusta ei ole kuitenkaan mahdollista, jos yrityksellä ei ole selvillä tarkkaan sen brändi-identiteettiä. (Kapferer 2008: 171-199.)

## 1.2. Tutkimusongelma ja tutkimuksen tarkoitus

Tämä tutkimus sai alkusysäyksensä vuonna 2008 astuttuani DSV:n palvelukseen. Seuraavan kahden vuoden aikana keräsin tietoa, kokemuksia ja työtovereiden sekä asiakkaiden näkemyksiä yrityksen toiminnasta. Maisteriopinnoissa Vaasan yliopistossa nuo kaikki tiivistyivät tutkimusaiheeksi. DSV on yritysostojen kautta saanut jalansijaa Suomen markkinoilla. Siihen on sulautettu vuosien saatossa monia eri yrityksiä, mikä on johtanut siihen, että henkilöstö ja toimintatavat tulevat useammasta eri lähteestä. Tämä herätti kysymyksen, miten fuusioituneen yrityksen voisi saada toimimaan harmonisemmin. DSV on kolmen suurimman joukossa, kun puhutaan logistiikkayrityksistä Suomen markkinoilla, mutta henkilöstön keskuudessa tuo valta-asema ei ole samalla tavalla ymmärretty. Tämä taas vaikuttaa siihen, miten sidosryhmät kokevat yrityksen. DSV:n strategia on olla markkinajohtaja Suomen logistiikkamarkkinoilla (DSV 2011 a), joten toiminnan tehostus on välttämätöntä tämän tavoitteen saavuttamiseksi. Teoriaa luettuani ja asiantuntijoiden kanssa keskusteltuani huomasin, että ratkaisuksi kelpaisi brändi-identiteetin kehittäminen, joka ohjaisi yrityksen toimintaa.

Tutkimuksen tutkimusongelma on se, miten fuusioituneelle yritykselle saadaan brändi-identiteetti, jonka jokainen yrityksen henkilökunnan jäsen omaksuisi. Kun useat eri brändi-identiteetit kohtaavat, tulee väistämättä sekaannusta siitä, mikä on se yhteinen identiteetti, jonka pitäisi määrittää koko yrityksen toiminta. Ongelmasta johdettu tarkoitus on kehittää tapausyrityksen brändi-identiteetin viestintää sisäisesti sekä selvittää, missä järjestyksessä sen kannattaa holistinen brändijohtaminen aloittaa. Tarkoituksen saavuttamiseksi se on jaettu kolmeen tavoitteeseen, jotka käydään läpi alla.

### **Tavoite 1: Ymmärtää holistista brändijohtajuutta.**

Jotta tutkimuksen tarkoitus tulisi täytettyä, on lähdettävä liikkelle ilmiökentän tuntemisesta. Kun päällimmäinen tavoite on hahmotettu, voidaan miettiä, mitä muuta tavoitteen saavuttaminen edellyttää ja muotoilla näin päätavoitetta tukevat alatavoitteet. Ensimmäinen tavoite on siis tavoitetila, josta tutkimusta lähdetään syventämään. Tässä tutkimuksessa se on ymmärrys kokonaisvaltaisesta brändijohtamisesta ja siitä, mitä sen teoreettinen viitekehys sisältää.

Harold Kerzner (2009: 3) huomauttaa, että minkä tahansa projektin alku on aina tärkein, sillä silloin kartoitetaan, missä tällä hetkellä mennään ja mitkä ovat tavoitteet. Vasta, kun nämä kaksi seikkaa ovat selvillä, voidaan alkaa miettiä, mitä toimenpiteitä pitäisi tehdä. Samalla tämä tieto auttaa suunnittelemaan tutkimus- ja aineistonkeruumenetelmiä.

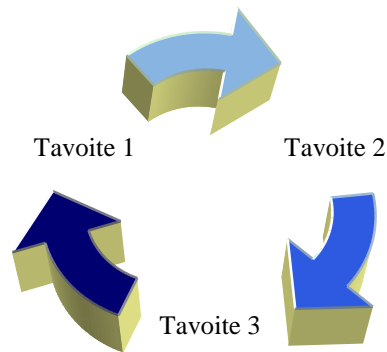
**Tavoite 2: Määrittää tapausyrityksen nykytila ja siihen liittyvät strategiset kehittämistarpeet.**

Toinen johdettu tavoite on määrittää tapausyrityksen nykytila, sillä vain sen tiedon avulla voidaan päätellä, mitä kaikkea on tehtävä. Toimenpiteiden arviointia varten on tärkeää, että tutkimusaihe on kyllin hyvin rajattu, sillä silloin vältetään turhalta työltä. Nämä toimenpiteet linkittyvät aineistonkeruumenetelmiin, sillä aineistonkeruu on usein samalla toimenpiteiden suorittamista, kun aiheena on selvästi kehityshanke. Esimerkiksi tässä tutkimuksessa yrityksen johdon ja työntekijöiden haastattelut ovat toimenpiteitä, jotka samalla antavat aineistoa myöhempiä analyysia varten. Lisäksi on tärkeää selvittää erot ja yhtäläisyydet DSV:n Tanskan pääkonttorin ja Suomen yksikön brändäyksen mahdollisista eroista. Vaikka kulttuurien väliset erot Tanskan ja Suomen välillä ovat pienet, on tärkeää selvittää, onko toiminnassa eroavaisuuksia, jotka saattaisivat johtua siitä, että Tanska on yrityksen kotipaikka, josta koko toiminta on lähtenyt ja jonne yritys on perustettu. (Griffin and Pustay 2007: 391-392.)

**Tavoite 3: Määrittää kehittämiskohdat ja priorisoida ne niin, että tiedetään, mistä holistisen brändijohtamisen kehittämisen tulisi lähteä.**

Kolmas tavoite on löytää kehittämiskohdat Suomen DSV:n brändijohtamisesta ja selvittää, miten kehittäminen voisi olla järkevää toteuttaa. Mikäli Tanskan ja Suomen mallien väliltä löytyy eroja, on katsottava, ovatko nämä sellaisia, joista oppimalla Suomen mallia saisi tehostettua. Lisää kehittämiskohtia etsitään haastatteluiden analyysien avulla, sillä niiden toivotaan paljastavan tämän hetkisen brändäyksen sudenkuopat. Lopullinen tavoite on priorisoida kehittämiskohdat niin, että voidaan luoda lista, jota noudattamalla holistisen brändijohtamisen ilmiökenttä saadaan haltuun.

Tässä tutkielmassa ensimmäinen tavoite täytetään teoriaosiossa kappaleissa yksi ja kaksi. Tavoitteet 2 ja 3 ovat luonteeltaan vahvasti empiirisiä, joten ne täytetään kappaleissa kolme ja neljä, jotka keskittyvät empiriaan.



**Kuvio 1.** Tutkimuksen tavoitteet.

### 1.3. Tutkimuksen rakenne

Tutkimus etenee johdantoluvun jälkeen teoriaosaan, jonka tarkoituksena on selventää avainkäsitteitä ja -malleja lukijalle ennen empiirisen osan esittelyä. Teoriaosuus koostuu tapausyrityksen, brändien ja teoreettisen viitekehyksen esittelystä, jonka tarkoitus on antaa suunta koko tutkimuksen näkökannalle. Tapausyritystä esiteltäessä käydään ensin läpi perustelut kyseisen tapauksen valinnalle, jonka jälkeen tehdään yrityksen ja toimialan SWOT-analyysi. Tämän pohjalta käydään läpi viitekehys tapausyrityksen kohdalla, mikä tarkoittaa sitä, että tarkastellaan, miten yrityksessä on hoidettu sisäinen brändäys, positiointi, imago ja viestintä. Brändiosiot esiteltäessä kerrotaan ensin perustietoa brändeistä yleisesti, minkä jälkeen syvennyttään tapausyrityksen kannalta tärkeämpään yritysbrändiin, ja sen merkitykseen yritysten välisessä liiketoiminnassa.

Koska brändi-identiteetti on niin avainasemassa yritysbrändin perustalle, on luonnollista jatkaa brändi-identiteetin ja siihen vaikuttavien brändin tärkeimpien alueiden esittelyyn. Tässä osiossa tarkastellaan identiteetin rakennetta ja tarkoitusta sekä sitä, miten brändi-identiteettiä voidaan johtaa yrityksessä. Tarkoituksena on selittää käsite niin, että nähdään, mistä se koostuu, miten se toimii ja mikä sen merkitys on yrityksen holistiselle brändijohtamiselle.

Kolmannessa luvussa käydään läpi tarkemmin tutkimusmetodi, aineistonkeruu- ja analyysimenetelmät, tutkimusote, tutkimuksen näkökulma sekä sen luotettavuus. Tutkimusmetodiksi on valittu laadullinen tutkimus, joka on yleinen liiketoimintatieteissä siksi, että tutkimuskysymykset ovat usein abstrakteja, jolloin

kvantitatiivisin menetelmin saatavat tulokset ovat usein keinotekoisia. Tutkimusotteeksi on valittu tapaustutkimus, koska siinä data on usein strukturoimatonta ja tarkoituksena on ymmärtää tapausta itsessään eikä niinkään luoda yleistä teoriaa (Simons 2009: 19). Aineistonkeruumenetelmänä käytetään ryhmäteemahaastattelua, koska yksityiskohtaisten kysymysten sijaan haastattelu etenee haastattelijan haluamien teemojen mukaan. Tällöin tutkittavien ääni pääsee kuuluviin, sillä haastattelu kulkee heidän eikä tutkijan näkökulmien mukaan. (Hirsijärvi & Hurme, 2000: 47-78.) Tutkimuksen luotettavuutta tarkastellaan sen uskottavuuden, yleistettävyyden ja eettisyyden kautta. Tutkimuksen näkökulma on hermeneuttinen.

Neljännessä luvussa tehdään johtopäätökset tutkimuksen tuloksista ja tarkastellaan sen onnistumista. Lisäksi tässä luvussa käsitellään tutkimuksen rajoitukset, jotka tulee ottaa huomioon tuloksia arvioitaessa. Viidennessä luvussa tehdään yhteenveto koko tutkimuksen annista ja tarkastellaan tutkimuksen herättämiä keskustelunaiheita.

## 2. BRÄNDI-IDENTITEETTI JA HOLISTINEN BRÄNDIJOHTAMINEN

### 2.1. Tapausritys

Vuonna 1976 Leif Tullberg ja kymmenen muuta itsenäistä huolitsijaa perustivat DSV:n, joka on nykyään globaali kuljetus- ja logistiikkaratkaisujen tarjoaja ja jonka juuret ovat Tanskassa. Se tarjoaa meri-, ilma- ja maantiekuljetuksia sekä varastointipalvelua kaikkialla maailmassa (DSV 2011 a). DSV on saavuttanut nopeasti kansainvälistä kasvua ja vaikutusvaltaa useiden strategisten yritysostojen myötä. Tärkeimpiä viime vuosien kaappoja ovat olleet muun muassa Samson Transportin, Bachmannin, Frans Maasin ja ABX Logisticsin ostot. DSV on kuitenkin sanonut, että tulevaisuudessa se pyrkii kasvamaan prosessien kehittämisen kautta (DSV 2012 a).

DSV:llä on tytäryhtiöitä yli 60:ssa maassa, ja se työllistää noin 21 000 työntekijää ympäri maailman. Sen maailmanlaajuinen liikevaihto vuonna 2010 oli noin 5,7 miljardia euroa. DSV on pörssi-yhtiö ja listattu NASDAQ OMX Kööpenhaminan pörssiin ja on OMXC20-indexissä yksi 20:sta eniten vaihdetuista osakkeista. DSV-konsernin toimitusjohtaja on Jens Bjørn Andersen. (DSV 2011 b.)

**Taulukko 1.** Perustietoa DSV:stä (Muokattu DSV 2011 b: 2).

<b>Industry</b>	<b>Transport</b>
<b>Services</b>	Road transport, freight forwarding and contract logistics
<b>Divisions</b>	Road, Air & Sea, Solutions
<b>Revenue DKK million (2010)</b>	42,562
<b>Ebita DKK million (2010)</b>	2,202
<b>Employees</b>	21,300
<b>Founded</b>	1976
<b>Headquarters</b>	Denmark

DSV on jaettu kolmeen eri divisioonaan, joista kukin kattaa tärkeän strategisen palvelualueen. Nämä divisioonat ovat DSV Road, DSV Air & Sea ja DSV Solutions. Kun organisaatio on jaettu tällä tavalla, kukin divisioona voi kehittää palvelujaan tehokkaasti vastaamaan asiakkaiden tarpeita ja keskittyä oman divisioonansa segmenttiin täysillä. DSV ei omista omia laivoja tai lentokoneita, ja sillä on vain harvoja omia trailereita ja rekkoja, sillä se on päättänyt strategisesti sitoa vain vähän resursseja omaan kalustoon pitääkseen kiinteät kulut minimissä ja voidakseen nopeasti reagoida markkinoiden muutoksiin. (DSV 2011 c.) Logistiikkamarkkinat ovat kaikkialla erittäin kilpailtuja ja usein hyvin fragmentoituneita, joten alan yrityksillä on kova houkutus hintakilpailuun. DSV pyrkii saavuttamaan etulyöntiasemaa ja välttämään hintasotaa tuottamalla palvelunsa em. strategian avulla edullisesti ja palvelemalla asiakkaitaan kokonaisvaltaisella logistisella tietämyksellä (DSV 2011 b: 8).

Kuten koko DSV-konserni, myös Suomen DSV on jaettu kolmeen divisioonaan, jotka hoitavat tuonti- ja vientikuljetuksia Suomesta ja Suomeen (DSV 2011 c).



**Kuvio 2.** DSV:n kolme eri divisioonaa (DSV 2011 c).

DSV on jakanut vastuun kaikissa maissa päätuotteistaan erillisille divisioonille, jotka ovat kuitenkin liitoksissa toisiinsa. Griffin ja Pustay (2007: 386-387) kutsuvat tällaista rakennetta Globaaliksi tuotedesigniksi ja sitä, että tuotteet kulkevat käsi kädessä, M-



muotoiseksi designiksi. Se tarkoittaa sitä, että nämä divisioonat ovat toisistaan riippuvaisia, mikä tekee tiedon liikkumisen erittäin tärkeäksi divisioonien välillä.

DSV pitää huolta yrityksen sosiaalisesta vastuusta keskittymällä ihmisoikeuksiin, työoikeuksiin, ympäristöön ja taisteluun korruptiota vastaan. Edistääkseen arvojensa mukaista kehitystä maailmassa DSV liittyi YK:n The Global Compactiin vuonna 2009. Lisäksi se edellyttää alihankkijoiltaan ja yhteistyökumppaneiltaan Global Compactin tukemista. Yrityksen sisällä DSV edistää näitä arvoja pitämällä huolen työntekijöidensä hyvinvoinnista. (DSV 2011 b.)

### 2.1.1. Perustelut tapauksen valinnalle

Suomen DSV perustettiin vuonna 2007 yrityskauppojen myötä. Se on siis melko tuore yritys suomen kuljetusmarkkinoilla, vaikka koostuukin useista perinteisistä kuljetusliikkeistä, kuten Merikiidosta, DFDS Transportista ja Danzasista (Mäkelä 2012). Juuri siksi se on tapausyrityksenä mielenkiintoinen. Sen henkilöstö ja kulttuuri tulevat neljästä eri yrityksestä, jotka on saatettu fuusioiden myötä yhteen. Entiset kilpailijat ovat nyt työtovereita ja työskentelevät saman asian puolesta. On mielenkiintoista, miten tällaisessa tilanteessa on johdettu brändi-identiteettiä näin massiivisessa yrityksessä.

Tapauksen, jota tutkimuksessa käytetään, tulisi olla rajattu systeemi, kuten yksilö, ryhmä tai ohjelma, joka tulee voida rajata. Tyypillisiä rajattavia tutkimuskohteita ovat esimerkiksi oikeustapaukset ja erilaisissa organisaatioissa toteutettavat projektit ja kehityshankkeet (Eriksson & Koistinen 2005: 5.) Tässä tapauksessa rajattu systeemi on DSV OY ja rajattu tutkimuskohde on brändi-identiteetin kehittäminen sisäisen brändäyksen avulla. Yrityksessä, joka on käynyt läpi niin monta fuusiota kuin DSV, on valtava potentiaali, kun tutkitaan sisäistä brändäystä ja markkinointia. DSV on yrityksenä tuore ja neitseellinen tapauksen näkökulmasta ja voi siksi tarjota useita näkökulmia brändi-identiteetin ja sen sisäisen viestimisen tärkeydelle.

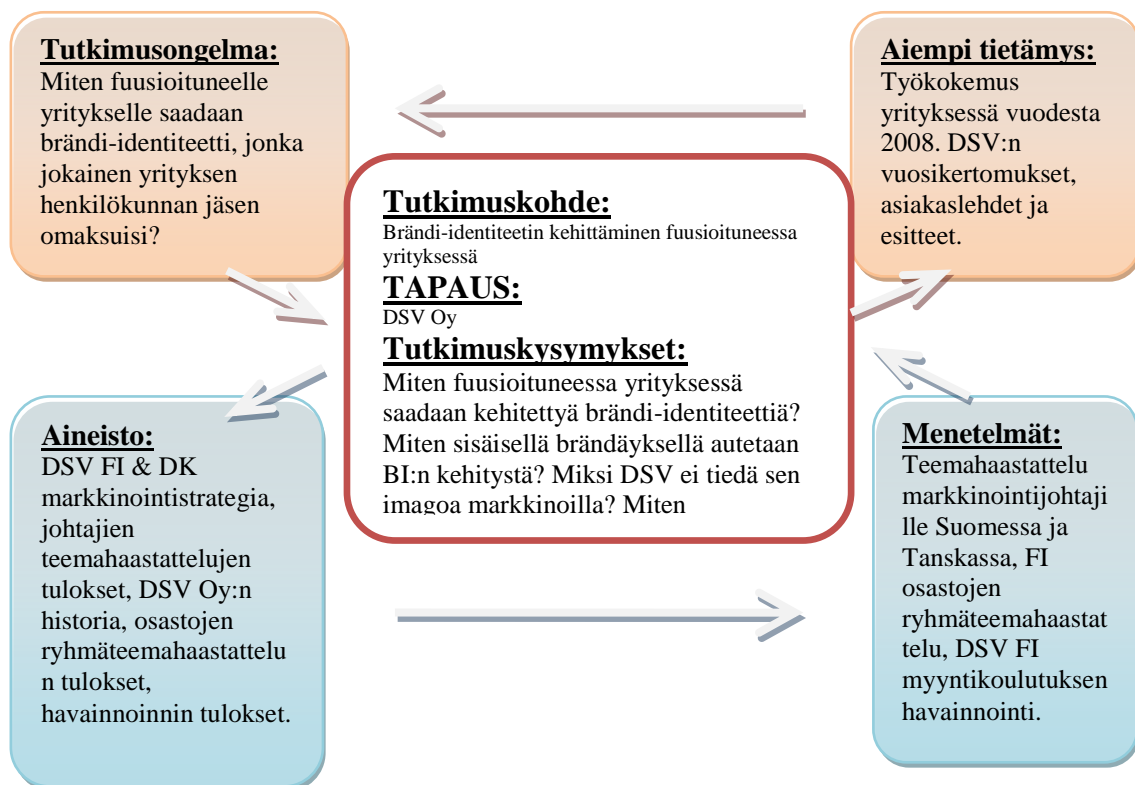
Kun tapausta valitaan tietystä ilmiöstä, on olemassa kahdenlaisia esimerkkitapauksia: neutraaleja, joissa ilmiö on tasapainossa, ja erikoisia, joissa ilmiön hallinta on jollain tapaa erikoinen niin, että sen tutkimisesta saa lisävoimaa itse ilmiön tutkimiselle. DSV toimii erikoistapauksena, jonka analysoinnin toivotaan avaavan uusia näkökulmia itse ilmiölle. DSV Oy:n takana on maailmanlaajuinen konserni, jonka avulla DSV on

noussut Suomen ulkomaankuljetusmarkkinoiden kolmen suurimman yrityksen joukkoon (Mäkelä 2012). DSV ilmoittaa tavoitteekseen nousta markkinajohtajaksi, joten uudistustoimilla, joita tämän tutkielman lopussa esitetään, se voi todella saavuttaa suuria tuloksia. Uudistukset sopivat myös konsernin strategiaan, jonka mukaan he tavoittelevat yritysostojen tuoman kasvun sijaan orgaanista kasvua, eli kasvua toiminnan luonnollisen kehittämisen kautta (DSV 2011b). Erikoisen DSV:stä tekee myös sen historia, joka on täynnä fuusioita, mikä tarkoittaa sitä, että yrityksessä on useita eri kulttuureja ja identiteettejä, mutta ei vielä suunniteltua yhteistä brändi-identiteettiä ja sen kautta holistista, eli kokonaisvaltaista, brändijohtamista. Oheisesta kuvasta (Kuvio 3) käy ilmi Suomen DSV:n monipuolinen historia. On huomionarvoista, että DSV on perustettu vasta vuonna 2007 ja on siksi brändinrakennuksessa vielä alkuvaiheessa. DSV-konserni on kuitenkin pannut merkille tilanteen ja on aloittanut holistisen brändijohtamisen suunnittelun. Ensimmäisenä askeleena he ovat alkaneet panostaa sisäiseen brändäykseen ja maiden sekä osastojen väliseen tiedonkulkuun sisäisen intranetin avulla (Seligmann 2012).



**Kuvio 3.** DSV:n historia Suomessa (Juusenaho 2012).

Laine ym. (2007: 27) antavat kuvion (Kuvio 4), jota soveltaen on sopivaa tiivistää, miksi DSV on tapauksena oivallinen.



**Kuvio 4.** Triangulaation syklit: DSV (Laine ym. 2007: 27).

### 2.1.2. Toimiala- ja yritysanalyysi (SWOT)

DSV:n analyysiin on hyvä käyttää SWOT-analyysiä, sillä se auttaa tunnistamaan sekä yrityksen sisäisiä että ulkoisia tekijöitä, jotka vaikuttavat ja ovat vallitsevia niillä markkinoilla, joilla DSV toimii. Lisäksi se auttaa ymmärtämään tekijöitä, jotka vaikuttavat kuljetusalan kasvuun, laskuun, viehättävyyteen ja suuntaan. SWOT tulee sanoista strengths, weaknesses, opportunities ja threats. Analyysin avulla tarkastellaan sisäisesti yrityksestä sen vahvuudet (strengths) ja heikkoudet (weaknesses) sekä ulkoisesti sen toimialan tarjoamat mahdollisuudet (opportunities) ja uhat (threats). (Hill & Westbrook 1997.)

On mainittava, että DSV:n globaali liiketoimintamalli, joka antaa päätösvalan kunkin maan omalle DSV-tytäryhtiölle, mahdollistaa joustavan toiminnan isäntämaissa ja parhaan mahdollisen asiantuntemuksen sekä asiakkaista että toimintaympäristöstä. (DSV 2012) Tämän vuoksi taulukon 2 SWOT-analyysin kohde on vain Suomen DSV Oy eikä koko DSV-konserni.

**Taulukko 2.** DSV OY:n SWOT-analyysi (DSV 2012 a; Jurkka Mäkelä 2012; DSV:n myyntikoulutus 2012 a).

VAHVUUDET	HEIKKOUEDET
Asset light -toiminta	Huono tiedon liikkuminen osastojen välillä
Kokemus fuusioista	Ei kestäväää kilpailullista etua
Kattavat verkostot	Ei strategiaa holistiseen johtamiseen
Vahva operatiivinen osaaminen	Heikompi markkinoinnillinen osaaminen

MAHDOLLISUUDET	UHKAT
Rautateiden käyttö	Öljyn hinnan ja tarjonnan vaihtelut
IT-järjestelmien kehittäminen yhdessä asiakkaiden kanssa	Globalisaatio
	Yleinen taloustilanne
	Venäläiset kuljetusliikkeet

DSV:n yritysanalyysissä tarkastellaan yrityksen vahvuuksia ja heikkouksia. DSV:n yksi tärkeimmistä vahvuuksista pohjautuu sen strategiasta, jossa panostetaan asset light-, eli vähävoimavaraiseen, toimintaan. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että DSV on ulkoistanut muut kuin ydinosamiseensa liittyvät toiminnot alihankkijoille, kuten kuljetusliikkeille. Heillä ei ole juurikaan omaa kalustoa, vaan he ostavat palvelut usealta eri kuljettajalta. DSV:llä on myös vankka kokemus fuusioista, mikä on vahvuus, sillä se on tuonut varmuuden muutosten hallintaan ja uuden oppimiseen. (DSV 2012 a.) Strategiastaan johtuen DSV:llä on kattavat verkostot, joiden avulla se saa pidettyä omaa markkinaansa hallussa. Lisäksi Suomen DSV:llä on vahva operatiivinen osaaminen, joka koostuu useasta eri yhtiöstä tulleista operatiivisen puolen ammattilaisista (Mäkelä 2012).

Heikkouksista esiin nousee huono tiedon liikkuminen osastojen välillä, mikä aiheuttaa hämmennystä, epätietoisuutta ja heikompaa palvelutasoa organisaatiossa (DSV myyntikoulutus 2012 a). Lisäksi heikkoutena voidaan pitää sitä, että DSV:llä ei ole kestäväää kilpailullista etua, joka johtuisi selvästi erilaisesta palvelusta asiakkaille. Tämä johtaa siihen, että DSV ei ole erilaistunut kylliksi kilpailijoistaan kuljetusmarkkinoilla (DSV 2012 a). Tämä erilaistumisen puute on suoraa seurausta siitä, että DSV Oy:llä ei

ole strategiaa holistiseen brändijohtamiseen, joka pakottaisi koko organisaation miettimään näitä erilaistumispisteitä (Mäkelä 2012).

DSV Oy:n toimialan ja kilpailukentän tarjoamat mahdollisuudet liittyvät kuljetusalan muutostrendeihin ja tietotekniikan kehittymiseen yritysmaailmassa. Rautateiden käyttö alentaa polttoainekustannuksia ja hiilijalanjälkeä sekä on nopeampaa kuin pelkän maantien hyödyntäminen. Rautateiden yleistyminen satamissa tarkoittaa sitä, että rekkojen ei tarvitsisi enää ajaa satamaan asti vaan traileri voidaan lastata junaan, josta se siirretään suoraan laivaan (DSV myyntikoulutus 2012 a). Toinen mahdollisuus tulee tietotekniikan yleistymisestä yrityksissä. DSV:n palvelu perustuu entistä enemmän tietotekniikkaan, johon se on panostanut paljon. Jo nyt se tarjoaa monipuolisia sovelluksia, joiden avulla asiakas voi seurata ja hallita logistiikkaansa verkossa (DSV 2012 a).

Vastaavasti uhkiakin DSV:llä löytyy. Öljyn hinnan ja tarjonnan vaihtelut tekevät epävakaa alasta, joka on riippuvainen öljystä. Öljyn kasvava hinta lisää jatkuvasti kustannuksia, jotka tulee siirtää asiakkaalle erillisen polttoainelisan muodossa (DSV 2012 a). Globalisaatio on aiheuttanut sen, että monet Suomessa tuotetut tavarat on siirretty halvempiin maihin tuotettavaksi, mikä laskee kuljetustarvetta yleisesti. Tämä on uhka pitkällä aikavälillä, sillä kuljetusyritykset elävät nimenomaan fyysisten tuotteiden kuljettamisesta paikasta A paikkaan B (DSV myyntikoulutus 2012 a). Suomen, Euroopan ja koko maailman yleinen taloustilanne on ainainen uhka ja mahdollisuus kaikille yrityksille. Nousukaudella se mahdollistaa isommat volyymit ja laskukaudella se puolestaan laskee volyymeja. Tällä hetkellä eletään epävakaa taloustilanteessa, mikä aiheuttaa sen, että yritysten on oltava varpaillaan jatkuvasti (DSV 2012 a). Globalisaatioon ja taloustilanteeseen liittyen uhkaksi ovat nousseet myös venäläiset kuljetusliikkeet, jotka ovat alkaneet toimia myös Suomen markkinoilla tarjoten kilpailukykyisempiä hintoja alhaisemman kustannustasonsa ansiosta (DSV myyntikoulutus 2012 a).

### 2.1.3. DSV:n brändi-identiteetti ennen tutkimusta ja tavoite

Koska kyseessä on kehittämishanke, on tiedettävä, mikä on lähtötaso, josta kehitystä aletaan hakea. Tämän takia on syytä selvittää sekä DSV Oy:n että koko DSV-konsernin brändi-identiteetin taso, kun tutkimusta aletaan tehdä. Konsernitasolta tulee usein tavoitteet, vaikka päätösvalta olisi maiden omilla tytäryhtiöillä. Siksi on hyvä tietää

myös konsernitason tilanne brändäyksestä. Tilanteet selvitetään asiantuntijahaastatteluin ja havainnoimalla niin, että Suomen DSV:n tilanteen kartoittamiseksi haastatellaan Suomen DSV Road Oy:n myynti- ja markkinointijohtajaa, Tampereen alueen aluemyyntipäällikköä sekä osallistutaan koulutustilaisuuksiin, joissa yrityksen myyntiosasto ja liikennepäälliköt käyvät läpi myyntiprosessia. Koko DSV groupin taso selvitetään haastattelemalla Tanskassa konsernin johtavaa työntekijää.

## **SISÄINEN BRÄNDÄYS**

Suomen DSV Oy ei ole tietoisesti panostanut sisäiseen brändäykseen, sillä yrityksessä ei ole brändin tuomia etuja otettu aikaisemmin esille (Mäkelä 2012). Sisäiseen brändäykseen liittyviä asioita kuitenkin käydään läpi. Myyntihenkilöstö kaipaa parempaa tiedonkulkua ja ymmärrystä osastojen välillä, jotta työn laatu olisi tasaisempaa. Henkilökunta toivoo johtajilta parempaa yhteydenpitoa keskenään mutta myös alaisiinsa (DSV myyntikoulutus 2012 a). DSV:n yrityskulttuuria ei ole mietitty ja kirjattu mihinkään, sillä henkilökunta koostuu useasta eri yrityksestä ja johto on operatiivinen. Samasta syystä yrityksen käyttäytymiseen ei ole kiinnitetty huomiota juuri muuten kuin henkilökunnan pukeutumisen ja asiakaspalvelijoiden koulutuksen myötä. Yritysdesigniin on panostettu, ja siitä on henkilöstön luettavissa design-ohjekirja, joka antaa tarkat ohjeet logoihin, kirjeisiin ja muihin ulkoisiin seikkoihin liittyviin asioihin. (Mäkelä 2012.)

DSV konsernina panostaa tällä hetkellä paljon sisäiseen brändäykseen, sillä se on iso strateginen satsaus tulevaisuuteen. Sisäistä brändäystä vaikeuttaa DSV:n valtava koko ja se, että sen organisaatorakenne on hajautettu, mikä tarkoittaa sitä, että paikallisilla DSV:n tytäryhtiöillä, kuten Suomen DSV:llä, on suuri valta muokata toimintaansa vastaamaan omien markkinoidensa tarpeita. DSV panostaa tällä hetkellä sisäiseen brändäykseen sisäisen kommunikaation avulla, jota hoidetaan intranetin muodossa. Tällä tavalla pyritään parantamaan tiedon jakamista ja yhteistyötä eri osastojen ja maiden välillä. Sisäisen brändäyksen yritykset ovat kuitenkin vielä alkutaipaleella yrityksen nuoresta iästä johtuen. (Seligmann 2012; Jeppesen 2012.)

## **POSITIOINTI**

Suomen DSV Oy ei ole panostanut brändin kehittämiseen, joten positiointi on jäänyt olemattomalle huomiolle. Yritys ei ole positioinut muuten kuin vertailemalla itseään benchmarkaamalla suurimpiin kilpailijoihinsa. (Mäkelä 2012) DSV ei ole kuitenkaan

käsitellyt tätä vertailua asiakkaan näkökulmasta, vaikka positioinnissa se Kapfererin (2008: 178) mukaan on oleellista. Se, mitä hyötyä brändistä on, kenelle se on, ja miksi se on olemassa, on jätetty miettimättä DSV Oy:ssä (Mäkelä 2012).

DSV konsernina ei ole positioinut itseään, sillä päätösvalta asemoinnista on tytäryhtiöillä. Tämä toimintatapa johtuu strategiasta, joka tukee hajautettua organisaatiomuotoa. Tällöin luotetaan siihen, että paikallinen DSV tuntee markkinat, joilla se toimii ja osaa itsenäisesti hoitaa positiointitoimensa. On kuitenkin huomattava, että vain muutama DSV:n tytäryhtiö on tehnyt tutkimuksia, joilla pyritään selvittämään, mitä tekijöitä asiakas arvostaa ostaessaan logistisia kokonaisratkaisuja. Positointia on vaikeaa hoitaa ilman näitä tietoja. (Seligmann 2012.) DSV arvelee kuitenkin toistaiseksi olevansa keskiverto yritys, joka pyrkii olemaan huipulla, mutta ei vielä ole onnistunut siinä täysin. Yksi iso tekijä tässä on sisäinen tiedonkulku, joka ei vielä tässä vaiheessa ole kyllin tehokasta (Jeppesen 2012).

## **IMAGO/MAINE**

Suomen DSV on teettänyt asiakastyytyväisyyskyselyjä, joissa on kysytty DSV:n asiakkaiden tyytyväisyyttä yrityksen palveluun, mutta imagoa ja sitä kautta mainetta ei ole tutkittu (Mäkelä 2012). DSV ei tiedä sen koko konsernin imagoa ja mainetta. Se on jakanut markkinointivastuun kullekin maalle ja tukee näitä. Kuljetusala on kuitenkin hyvin konservatiivinen, mikä tarkoittaa myös sitä, että markkinointia ja brändäystä ei ole koettu tarpeelliseksi. Vain muutama DSV-maa on tutkinut imagoaan, mutta suuri osa ei ole (Jeppesen 2012; Seligmann 2012).

## **VIESTINTÄ**

Viestintä jaetaan sisäiseen ja ulkoiseen viestintään, joten niitä tarkastellaan erillään toisistaan. Burmann & Zeplin (2005) tunnistavat kolmenlaista sisäistä viestintää, jotka kaikki tukevat toisiaan. Nämä viestintätavat ovat keskitetty, lateraalinen ja vesiputousviestintä, ja ne käsitellään tarkemmin viestintään keskittyvässä luvussa 2.3.2. DSV Oy:ssä keskitettyyn viestintään, eli keskeisen osaston johtamaan viestintään, on panostettu eniten, sillä heillä on paljon tuote-esitteitä, asiakaslehti ja intranet, jotka kaikki tukevat henkilöstön tiedonsaantia. Osastot järjestävät palaveria keskenään, mutta yrityksen yhteisiä tapahtumia ei ole. Vesiputousviestintä, eli organisaation hierarkiaa mukaileva viestintä, on käytäntö DSV:llä, sillä organisaatiossa pidetään yllä hierarkiaa, jolloin on luonnollista, että tieto valuu organisaatiokaaviota ylhäältä alas.

Mitään erityisiä toimenpiteitä ei ole tehty sanoman uskottavuuden tehostamiseksi. Yritys ei järjestä työpajoja, joissa eri osastojen työntekijät pääsisivät jonkin tietyn aiheen pariin työskentelemään hierarkkisesti. Lateraalista viestintää, eli henkilöiden ja osastojen välistä epämuodollista viestintää, ei ole otettu huomioon DSV Oy:ssä. Tieto virtaa luonnollisesti, mutta mitään tehostamistoimenpiteitä tai esimerkkejä ei ole luotu. Yritys ei käytä legendoja tai kertomuksia vahvistamaan identiteettiään organisaatiossa. (Mäkelä 2012.)

Ulkoisessa viestinnässä Lindberg-Repon (2005) mukaan asiakkaalle viestitään mainonnan, myyninedistämisen, sponsoritilaisuuksien, PR:n, suoramarkkinoinnin ja henkilökohtaisen myyntityön kautta. DSV Oy ei mainosta medioissa, mutta viestii aktiivisesti kotisivujensa kautta. Yritys sponsoroi SM-LIIGA-joukkueita niin, että kaukalossa on DSV:n logo Helsingissä, Tampereella, Turussa ja Jyväskylässä. Lisäksi DSV Oy sponsoroi jalkapallossa HJK:ta ja HIFK:ta sekä satunnaisesti muita urheiluseuroja. DSV:llä on heidän logonsa myös takseissa Vantaalla, Turussa, Tampereella, Jyväskylässä, Joensuussa ja Oulussa. Tämän lisäksi DSV tukee mm. SOS-lapsikylää rahallisesti ja järjestää asiakkailleen joulutapahtuman vuosittain. DSV ei osallistu messuille eikä käytä mitään myyninedistämiskeinoja asiakkaita houkutellakseen. Suurin panostus ulkoiseen viestintään on henkilökohtaisessa myyntityössä, jonka vastuulla viestintä isolta osalta on. (Mäkelä 2012.)

DSV:n konserni luottaa ulkoisessa viestinnässään Word Of Mouth- eli WOM-viestintään, mikä tarkoittaa sitä, että suurin markkinointivastuu on konsernin 3500:lla myyntihenkilöllä. Yritys on pyrkinyt palkkaamaan henkilöitä, joilla on yksityisyrittäjän asennetta, jolloin myyjän ja asiakkaan välinen suhde olisi läheisempi. Myös operatiivisella puolella on asiakashankintavastuuta, mutta suurin taakka on myyjillä. Konserni ei mainosta valtamedioissa vaan luottaa näkyvyyteensä rekkojen avulla. Se osallistuu joillekin messuille, mutta varsinaista ulkoisen viestinnän strategiaa sillä ei ole, koska se luottaa, että sen tytäryhtiöt osaavat itse arvioida omien markkinoidensa mainostustarpeen. (Jeppesen 2012; Seligmann 2012.)

DSV pyrkii uudella digitaalisella strategiallaan yhdistämään sisäisen ja ulkoisen viestinnän niin, että lopputuloksena on tilanne, jossa yritys keskustelee asiakkaan kanssa asiakkaan toimitusketjustrategiasta ja liiketoiminnasta sen sijaan, että se keskustelisi kuljetusaikatauluista ja tavaroiden liikkeistä. DSV panostaa ekstranettiin, josta asiakas saa kaiken tiedon liittyen kuljetustensa hoitamiseen, jolloin kasvotusten käytävät keskustelut voivat olla strategisempia. DSV pyrkii myös viestimään sekä



sisäisesti että ulkoisesti tulevaisuudessa sosiaalisen median kautta, mutta tällä hetkellä se on vielä työn alla. Sisäisen viestinnän toimia DSV:llä on globaalinen intranetin luominen, sillä he uskovat, että yhteiset tiedonkulkukanavat ovat elintärkeitä yhtenäisen kuvan saamiseksi tulevaisuudessa. (Seligmann 2012.)

## 2.2. Brändi ja yritysbrändi

Brändi on aineeton mutta kriittinen osa yritystä ja kertoo, mitä yritys edustaa, millaisia arvoja yrityksellä on ja mikä tekee yrityksestä erilaisen kilpailijoihin verrattuna. Se tarjoaa asiakkaille kosketuspinnan, sillä asiakkailta harvoin on suhdetta yritykseen tai tuotteeseen, mutta brändiin voi olla. Kun asiakas laitetaan kuvailemaan brändiä, hän puhuu kuin ihmisestä. Brändi on kokoelma lupauksia. Se herättää luottamusta, jatkuvuutta ja määriteltyjä odotuksia. Maailman johtavat brändit ovat sellaisia, että niistä mainittaessa kaikille tulee samat asiat mieleen. (Davis 2000: 3.)

Brändi on yrityksille haaste, sillä suurimmassa osassa maailman maita sitä ei näy taseessa. Siksi siihen on vaikeaa sijoittaa resursseja; sidosryhmille on vaikea osoittaa, mihin sijoitetut rahat ovat menneet. Kuitenkin hyvin hoidettu brändi on usein arvokkaampi kuin mikään taseessa näkyvä resurssi, kuten tehtaat ja kiinteistöt. (Keller 2008: 2-9.)

Yritys hyötyy brändistä muutenkin kuin suoraan taloudellisesti. Brändi tarjoaa sekä yrityksille että kuluttajille riskien minimoimista päätöksiä tehtäessä. Ostotilanteessa asiakas joutuu aina kohtaamaan riskejä. Tuote ei välttämättä toimi, se voi olla vaarallinen terveydelle, se ei välttämättä ole hintansa arvoinen, se saattaa olla nolo muiden silmissä tai se saattaa haitata henkistä hyvinvointia. Mikäli yksikin näistä riskeistä toteutuu, kuluttaja joutuu käyttämään aikaa vielä korvaavan tuotteen löytämiseen. Brändi vähentää näitä riskejä, sillä se on viestinyt arvonsa ja ominaisuutensa kuluttajan tietoisuuteen, jolloin tämä tietää, mitä ostaa. Erityisesti b-to-b-liiketoiminnassa, eli yritysten välisessä kaupankäynnissä, tämä on iso hyöty, sillä virheet saattavat olla erittäin kalliita. (Keller 2008: 6-9.)

Brändi on yrityksille hyödyllinen esimerkiksi siksi, että se voi suojata itseään ja tuotteitaan sen avulla. Yrityksen on mahdollista lakiteitse suojata tuotteen tai palvelun ominaisuuksia, kuten väri, muoto ja fontti unohtamatta älyllisiä ominaisuuksia, joiden

kopioiminen olisi muutenkin vaikeaa. Kaikki nämä suojaukset kasvattavat brändin arvoa. (Keller 2008: 6-9.)

Aaker nostaa esille tärkeän näkökulman brändien vaikutuksesta tuottavuuden parantamiseen. Kaikilla markkinoilla, joilla toimii useita yrityksiä, on hintakilpailua, sillä uusien tulokkaiden hintapaine laskee myyntiä, jolloin aletaan antaa alennuksia. Tällaisessa tilanteessa kuluttajat alkavat seurata hintaa laadun sijaan, jolloin brändit alkavat muistuttaa tuotetta. Pitää kuitenkin muistaa, että brändi ei ole tuote vaan se, mitä tuote edustaa. Harva asiakas perustaa päätöksensä vain hintaan, joten siihen keskittyminen on hyvin lyhytnäköistä. Asiakkaalle arvon luominen auttaa pitämään hintakilpailun kurissa, ja brändin johtaminen on nimenomaan arvon luomista asiakkaalle. (Aaker 2000: 15-16.)

Entistä monimutkaisemmilla ja nopeammin muuttuvilla markkinoilla ei riitä, että on tunnettu vaan pitää herättää tunteisiin vetoavaa värähtelyä ja esitellä arvojaan, sillä silloin asiakkaat voivat samaistua yritykseen eikä vain tuotteeseen. Tuotteita muokataan ja tuodaan uusia niin kovalla tahdilla, että yritysbrändin katsotaan olevan ratkaisu tilanteeseen. (Kapferer 2008: 352-378.)

Brändistrategiaa mietittäessä yrityksen on päätettävä, millaisen brändiarkkitehtuurin se omaksuu. Strategia koostuu päätöksistä, jotka koskevat bränditasojen määrää, yrityksen roolia tuotteen arvon kommunikoinnissa, brändien suhteellista painoarvoa ja fyysisten ominaisuuksien yhtäläisyyksiä ja brändiarkkitehtuurin globalisaation määrää. (Kapferer 2008: 348) Tämä tarkoittaa sitä, että on mietittävä, tehdäänkö tuotteesta brändi, jonka taustalla toimii kasvoton yritys vai ovat tuotteet brändätyn yrityksen tapa viestiä. Samalla on mietittävä, sopiiko sama arkkitehtuuri jokaiseen maahan.

Kapferer (2008: 352) tunnistaa kaksi brändiarkkitehtuuria, jotka sopivat itsensä brändänneelle yritykselle. Nämä arkkitehtuurit ovat Master Brand ja Source Brand. Molemmat arkkitehtuurit kuvaavat tilannetta, jossa yrityksellä tai brändillä on alabrändejä tai tuotteita, jotka ovat täydentäviä osia pääbrändille tai -yritykselle. DSV:llä tämä näkyy niin, että on logistisia kokonaisratkaisuja tarjoava DSV, jolla on maantieliikenteeseen keskittynyt DSV Road, meri- ja lentokuljetuksiin keskittynyt DSV Air & Sea sekä logistisia ratkaisuja tarjoava DSV Solutions. Oheinen kuvio selventää kumpaakin mainittua brändiarkkitehtuurin muotoa.



**Kuvio 5.** Master Brand / Source Brand -brändiarkkitehtuuri.

Yritysbrändi tapausyrityksen kohdalla on arkkitehtuurisesti Master Brand, sillä DSV:llä on kolme tuotetta, joita se myy: DSV Road, DSV Air & Sea ja DSV Solutions. Mikään näistä ei ole brändi, vaikka niillä oma liiketoimintayksikkö onkin.

Yritysbrändiä ei voi toteuttaa menestyksekkäästi, jos organisaatioon ei ole luotu tahoja, joka on vastuussa brändin hoitamisesta. Ollakseen menestynyt brändillä on oltava brand master, joka on ryhmänsä kanssa perillä brändin ominaisuuksista, ja joka on selvillä liiketoimintastrategiasta ja markkinoiden muutoksista ja osaa reagoida sen mukaan. Yritysbrändille ovat ominaisia myös brändilajennukset, jotka ovat uusia tuotteita saman brändin alla. Niillä vastataan nopeasti uusille markkinoille tai kilpailutilanteille. (Kapferer 2008: 352-378, 278-348; Aaker 2000: 26.)

Etenkin yritysbrändiä luotaessa pitää ottaa huomioon sisäinen markkinointi. Monimutkaiset ja monimuotoiset kohtaamiset brändin ja yleisön välillä aiheuttavat sen, että viestintä on vähintään yhtä monimuotoista. Kuitenkin brändimaineen kannalta on tärkeää, että viesti on yhdenmukainen. Siksi yritysbrändi terminä nivoutuu yhteen sellaisten termien kanssa, kuten imago, persoona, maine, identiteetti ja rajapinnat. Yritysbrändinjohtamisen avulla näitä voidaan hallita keskittymällä työntekijöiden kouluttamiseen. Tällöin sisäisestä markkinoinnista tulee avain erilaistumiselle kilpailijoista. (Lomax & Mador 2006.)

Yritysbrändiä luotaessa on luotava yritysmarkkinointia, sillä ne kulkevat käsi kädessä. Yrityksen on kysyttävä itseltään, miten sillä voi instituutiona olla merkityksellisiä, positiivisia ja tuottavia kaksisuuntaisia sekä jatkuvia suhteita asiakkaiden ja muiden sidosryhmien kanssa. Tähän kysymykseen pyritään vastaamaan tarkastelemalla yrityksen luonnetta, kulttuuria, havaintoja, sitoumuksia, sidosryhmiä ja viestintää. Yrityksen luonne kuvastaa identiteettiä eli sitä, mikä yritys kiistatta pohjimmiltaan on. Kulttuuri kuvastaa organisaation identiteettiä eli sitä, miten yritys itse kokee itsensä. Havainnot kuvastavat yrityksen mainetta eli sitä, miten muut näkevät yrityksen, ja

sitoumukset yritysbrändin johtamista eli sitä, mitä yritys on luvannut ja mitä siltä odotetaan. Sidosryhmät tarkastelee markkinoinnin ja sidosryhmien johtamista ja vastaavat kysymykseen, ketä yritys pyrkii palvelemaan. Kuudes ulottuvuus on viestintä, joka tarkastelee yrityksen ulkoisia viestejä ja sitä, miten se hallitsee WOM:n, lehdet, blogit ja muut julkiset mielipiteet siitä. Nämä kaikki tulee hallita integroidusti koko organisaation tasolla, sillä organisaation jäsenet ovat etulinjassa muiden sidosryhmien kanssa. (Balmer & Greyser 2006.)

Koska tapausyritys tässä tutkimuksessa toimii yritysten välisessä liiketoiminnassa, on syytä tarkastella sellaista liiketoimintaa tarkemmin. Seuraavassa käsitellään yritysbrändin toimimista b-to-b-liiketoiminnassa.

### **YRITYSBRÄNDI B-to-B-LIIKETOIMINNASSA**

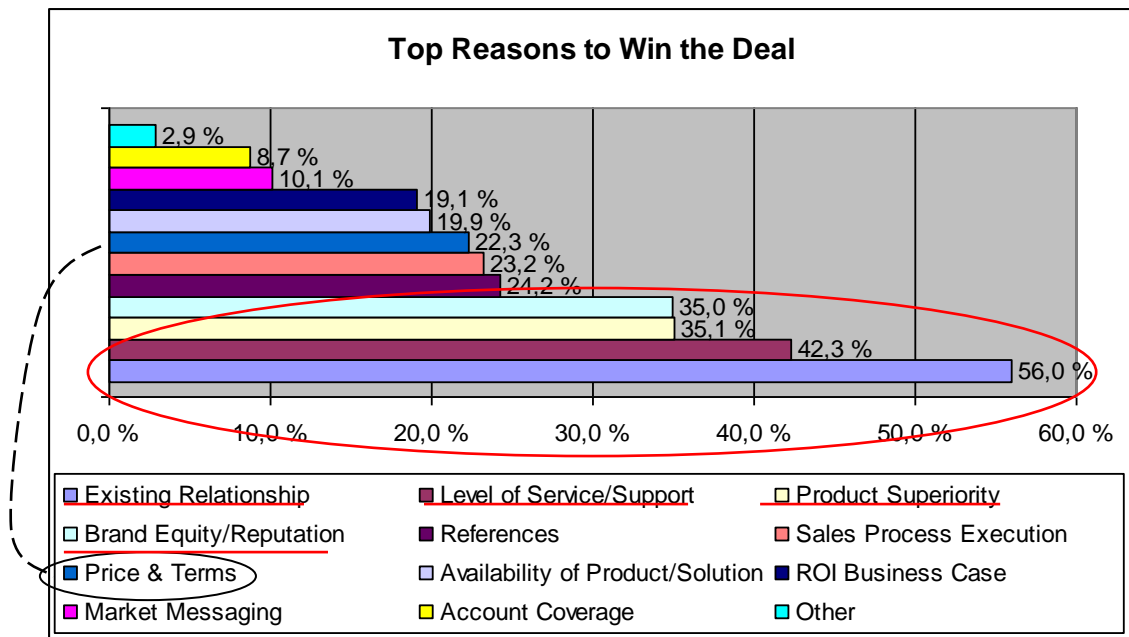
Vahva yritysbrändi on kilpailuvaltti b-to-b- eli yritysten välisessä liiketoiminnassa. Imago ja tunnistaminen ovat avainasemassa, kun asiakas harkitsee yrityksiä, jotka se ottaa mukaan kilpailuttaessaan tulevia tarjouspyyntönsänsä. Hyvin hoidettu brändi tuo yrityksen ensimmäisenä asiakkaan mieleen, ja tämä top of the mind -ominaisuus on juuri se, mihin brändillä pyritään. Silloin asiakkaan ostopäätös ei enää perustu hintaan per kilo tai tonni vaan arvoihin. Kun yritys pääsee keskustelemaan asiakkaan kanssa arvoista, on tärkeää ymmärtää myös asiakkaan asiakasta. Tarjoamalla lisäarvoa tähän suhteeseen kauppaava yritys on todella vahvoilla. (Kapferer 2008: 113-133.) Kun yritys ymmärtää tämän B-B-C-, eli yritys-yritys-kuluttaja-ketjun, sen pitää vielä hahmottaa, miten se vaikuttaa brändiin.

Kapfererin (2008: 113-133) mukaan ketju vaikuttaa eniten brändin funktion ja painoarvoon. Funktion kohdalla tämä ketju menee niin, että tuotteen osat ovat osa kokonaisuutta ja näin vaikuttavat loppuostajan maineeseen. Laadun tae tulee siitä, että huolehditaan asiakkaiden asiakkaista. Näistä toimenpiteistä johtuva ylpeys taas voi lisätä asiakkaan tuotteen aineettomia ominaisuuksia. Brändin painoarvoon tällä suhteella on suuri merkitys siksi, että sen perusteella voi tehdä johtopäätöksiä laadusta silloin, kun tuotetta tai palvelua ei ole vielä testattu. Esimerkiksi kukaan ei tiedä, miten logistiikkayrityksen kuljetus todellisuudessa onnistuu, mutta brändin avulla tuloksen voi ennustaa. Tunnettu brändi ei ole tunnettu vahingossa. Brändi on enemmän kuin tuote – se on kahdenkeskinen pitkäaikainen sopimus yritysten välillä. (Kapferer 2008: 113-133.)

Päästäkseen tähän sopimukseen yritysten välillä yrityksen on oltava tunnettu eikä vain yksi monista. On myöhäistä brändätä vasta sitten, kun asiakassuhde on saatu aikaan. Sen sijaan brändäämällä niin, että kaikki suunnittelusta tuotteen toimittamiseen toimii synergiassa, päästään uusille markkinoille ja herätetään uusien asiakkaiden kiinnostus pienellä vaivalla. Moni johtaja pitää brändejä kuitenkin turhina b-to-b-markkinoilla. He ovat sitä mieltä, että asiakkaat tuntevat tuotteet liian hyvin ja voivat siksi perustaa päätöksensä järkeviin argumentteihin, kuten hintaan, toimivuuteen, laatuun ja niin edelleen. Pitää kuitenkin muistaa, että yrityksissäkin ihmiset tekevät päätökset, ja että brändi ei ole yhtä kuin tuote. Brändit helpottavat tuotteiden, palvelujen ja yritysten tunnistamista ja erottavat ne kilpailijoista. Niiden avulla yritykset voivat viestiä ne edut ja arvot, joita tuote edustaa. Brändi myös takaa laadun, alkuperän ja suorituskyvyn ja siksi vähentää ostopäätöksen monimutkaisuutta ja riskiä. Tämä on tärkeää etenkin b-to-b-markkinoilla, joilla ostajilla on valtava määrä tietoa ja yrityksiä, joista valita, mutta vain vähän aikaa. Siksi b-to-b-liiketoiminnassa brändin tärkeimmät funktiot ovat informaation tehokkuuden kasvattaminen, riskien vähentäminen ja lisäarvon sekä imagohyödyn luominen. (Kotler & Pfoertsch 2007.)

### 2.3. Holistinen brändijohtaminen, brändi-identiteetti ja IBM (Internal Brand Management)

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on tehostaa brändi-identiteettiä fuusioituneessa yrityksessä ja näin luoda työkalu tapausyrityksen myyntiosastolle. Tämä vaatii ensinnäkin tarkkaa identiteetin hahmottamista ja toisekseen sen viestimistä henkilökunnalle. Holistinen brändijohtaminen on tästä näkökulmasta hyvä tapa lähestyä ongelmaa. Kuvion 6 mukaan neljä tärkeintä syytä, joilla yritykset voittavat tarjouskilvan, ovat suhteet, palvelun taso, tuotteen ylivertaisuus ja maine (Sales Performance Optimization 2008).

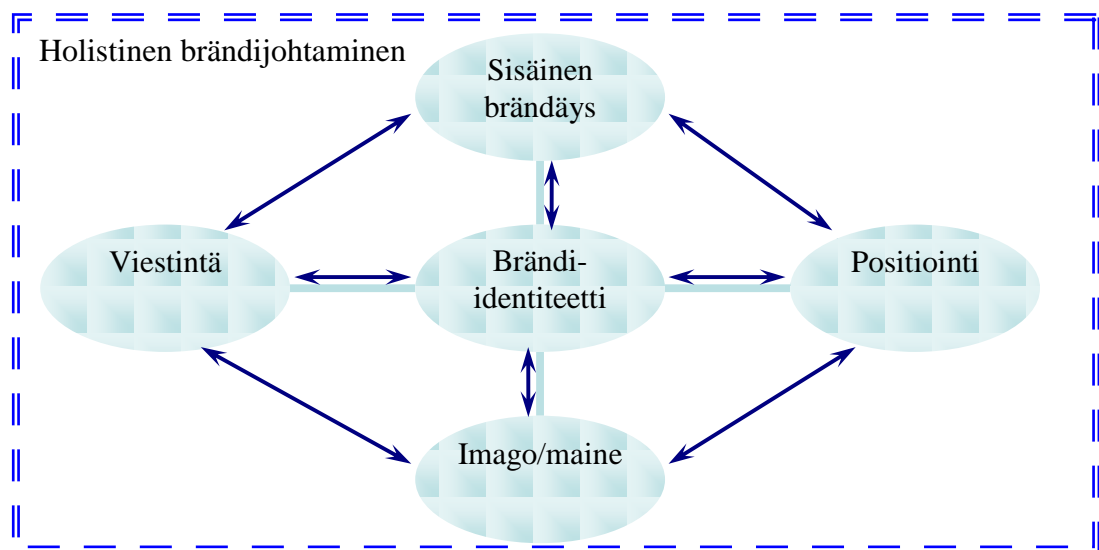


**Kuvio 6.** Tärkeimmät syyt kaupantekoon (Sales Performance Optimization 2008).

Kuvion syitä voidaan tarkastella holistisen brändijohtamisen näkökulmasta. Olemassa olevat suhteet ovat tulosta siitä, että holistinen brändijohtaminen on hoidettu tuloksellisesti, ja sen tärkeimpiin osa-alueisiin on kiinnitetty huomiota. Nämä tärkeimmät osa-alueet ovat brändi-identiteetti, sisäinen brändäys, viestintä, positiointi ja imago. Palvelun taso on seurausta siitä, että yrityksellä on brändi-identiteetti, joka on viestitty asiakasrajapintaan onnistuneesti. Tuotteen tai brändin ylivertaisuus on merkki siitä, että positiointi on tehty oikein. Brändi on löytänyt ne asiakkaat, joita se on tavoitellutkin positiointin avulla. Maine on puolestaan brändin imagoon liitoksissa. Myöhemmin tässä työssä esitellään kukin osa-alue tarkemmin sekä niiden linkittyminen toisiinsa.

Yrityksen brändäys vaatii holistisen lähestymistavan brändijohtamiseen, sillä silloin kaikki organisaation jäsenet voivat toimia harmoniassa sekä toistensa että halutun brändi-identiteetin kanssa (Harris & de Chernatony 2001). Tämä vaatii sitä, että jokainen organisaation jäsen viestii toiminnallaan brändin arvoja ja identiteettiä kaikessa, mitä tekee. Varmistaakseen yrityksen sisäisten resurssien maksimoinnin brändin rakentamisessa on hyvä panostaa sisäiseen brändijohtamiseen (Burmamann & Zeplin 2005).

Seuraavassa käydään läpi yksitellen kaikki teoreettisen viitekehysten osat. Viitekehystä havainnollistaa kuvio 7, jonka keskiössä on brändi-identiteetti, sillä se on holistisen brändijohtamisen kulmakivi. Viitekehyksessä tarkastellaan brändi-identiteetin lisäksi neljää muuta holistisen brändijohtamisen kannalta tärkeää aluetta, jotka kaikki saavat voimansa brändi-identiteetistä. Lisäksi ne vaikuttavat toisiinsa joko suoraan tai brändi-identiteetin välityksellä. Nämä neljä muuta osa-alueita ovat sisäinen brändäys, positiointi, viestintä ja imago. Sisäinen brändäys on onnistuneen brändin kannalta oleellinen, sillä sen avulla organisaation henkilöstö saadaan elämään ja hengittämään brändi-identiteettiä. Positiointi paljastaa yrityksen vahvuudet ja heikkoudet ja auttaa löytämään painoalueet, joihin viestinnässä kannattaa panostaa, jotta kohdesegmentti saadaan kiinnostumaan brändistä. Viestinnän avulla brändi-identiteetti ja brändin tarkoitus viestitään sekä sisäisesti että ulos muille sidosryhmille, mikä vaikuttaa brändin imagoon ja maineeseen.



**Kuvio 7.** Teoreettinen viitekehys.

### 2.3.1. Sisäinen brändäys

Sisäinen brändijohtaminen on osa holistista lähestymistapaa ja korostaa brändi-identiteetin merkitystä. Vahvat brändit luodaan identiteettiin pohjautuvan brändijohtamisen avulla, mikä tarkoittaa sitä, että yrityksen henkilöstön on sisäistettävä identiteetti ja eletävä sen mukaan, sillä brändi kasvaa tai kaatuu jokaisessa pisteessä,

jossa se on suoraan tai epäsuoraan kontaktissa asiakkaan kanssa (Burman & Zeplin 2005, Kapferer 2008: 45-49). Brändin suunta on siis sisältä ulospäin. Missään nimessä ei pidä unohtaa ulkoista viestintää, mutta suunta sille pitää osoittaa sen jälkeen, kun identiteetti on sisäistetty yrityksen sisällä. Näin vältetään siltä, että yrityksen ulkoiset viestit, kuten mainonta tai suoramarkkinointi, eivät vastaakaan todellista toimintaa. Jos viestien arvot ovat ristiriidassa, yritys menettää uskottavuutensa asiakkaan silmissä (Burmman & Zeplin 2005).

Kuten jo aiemmin on todettu, brändi-identiteetti on yritysbrändin kannalta tärkeä, sillä jos henkilöstö ei ole sisäistänyt brändin identiteettiä, he eivät voi viestiä sen arvoja päivittäisellä toiminnallaan. Miten sitten henkilöstön voisi saada sisäistämään identiteetin? Brändi-identiteetin ja brändin sisäinen johtaminen ovat avainasemassa tässä prosessissa.

Brändi-identiteetin johtamista tarvitaan, jotta saadaan pienennettyä kuilua halutun brändi-identiteetin ja sidosryhmien kokeman identiteetin välillä. Johtamisessa tulisi ottaa huomioon sekä yrityksen rakenne että johtajien ammattitaito. Hyvän yritysrakenteen avulla työntekijät voivat käyttäytyä tavalla, joka tukee strategisten tavoitteiden saavuttamista. Johtamisen avulla taas ohjataan yritystä oikeisiin rakenteisiin ja pidetään huoli, että työntekijät oivaltavat olemassa olevien rakenteiden oikean käytön. Johtajat toimivat välittäjänä yrityksen identiteettirakenteiden keskellä mahdollistaakseen tehokkaan brändi-imagon kehittämisen. (Vallaster & de Chernatony 2006.)

Identiteettirakenteet, joita johtajan tulee valvoa, ovat yrityksen kulttuuri, yrityksen design, yrityksen käyttäytyminen ja yrityksen viestintä. Yrityksen kulttuuri on alusta, jolla voi kehittää yritysbrändiä ja viestiä sen lupaukset työntekijöille. Menestyneet brändit ovat sellaisia, jotka onnistuvat hyödyntämään organisaatiokulttuurin ja yritysten arvojen yhdenmukaisuuden. Tämä tarkoittaa, että kulttuuri ja brändi ovat synergiassa. Kulttuurin olisi oltava sellainen, että jokaiselle työntekijälle annetaan kehys, joka ohjaa hänen brändikäyttäytymistään. Näin brändi-identiteetti tulee sisäistetyksi ja brändistrategia ymmärretyksi. Yrityksen kulttuuri on myös tärkeä juorujen, tarinoiden ja koodien välittäjä. Kulttuuri määrittää, miten työssä pukeudutaan ja mistä puhutaan, mikä taas auttaa johtajia hyödyntämään tätä. (Vallaster & de Chernatony 2006.)

Tehokas sidos yrityksen kulttuurin kanssa on tärkeää, sillä brändin olennaiset arvot viestittynä yrityksen designin kautta kertovat, mikä firma on. Lisäksi designin kautta



viestityt brändiarvot ovat perusta yrityksen ulkoiselle viestinnälle. Designiin kuuluvat päätökset väreistä, muodoista, logosta ja muista muotoilun kautta viestimisistä. Usein tämä päätösvastuu on ylimmällä johdolla, jonka vastuulla on pitää huoli, että design on yhteneväinen brändin lupausten kanssa. Näin se vahvistaa brändi-identiteettiä ja toimii visuaalisena elementtinä, joka tehostaa brändin linjauksia. (Vallaster & de Chernatony 2006.)

Yleisesti ajatellaan, että yrityksen käyttäytymisen tulisi olla linjassa brändilupausten kanssa. Usein rekrytoinnissa valitaan hakijat, jotka kuvastavat yrityksen arvoja sillä hetkellä, vaikka olisi ehdokkaita, joiden kyvyt saattaisivat soveltua paremmin. On kuitenkin tärkeää, että luotetaan brändiin, ja sen kykyyn innostaa samaistumista ja sitoutumista yritykseen. Sitä varten vahvaa brändiä luodaan. Yrityksen henkilökunnalle käyttäytymismallit saadaan stimuloimalla ammatillista kehitystä esimerkiksi harjoittelun kautta. Näin brändi-identiteetti tulee koettua niin, että se on mahdollista sisäistää. (Vallaster & de Chernatony 2006.)

Yrityksen viestinnän on tarkoitus välittää tietoa määritellystä yritysidentiteetistä työntekijöille ja muille sidosryhmille. Ongelmana on kuilu kulttuurissa, designissa ja käyttäytymisessä johdon määritelmien ja työntekijöiden sisäistämisen välillä. Sisäinen brändääminen epäonnistuu usein nimenomaan kommunikaation puutteen takia. Jotta sisäinen brändinrakennus toimii, tulee tiedon kulkea ulkoisilta sidosryhmiltä organisaatiota ylös. Tämä tarkoittaa, että asiakkaiden kokemukset ja palaute tulee välittää asiakasrajapinnasta ylimmän johdon tietoon. Tämä tieto auttaa ymmärtämään, kuinka hyvin brändi-identiteetti ja –imago vastaavat toisiaan. Lisäksi tämän tiedon avulla työntekijät voivat huomata, mikäli sisäisen ja ulkoisen brändäyksen välillä on ristiriitoja. (Vallaster & de Chernatony 2006.)

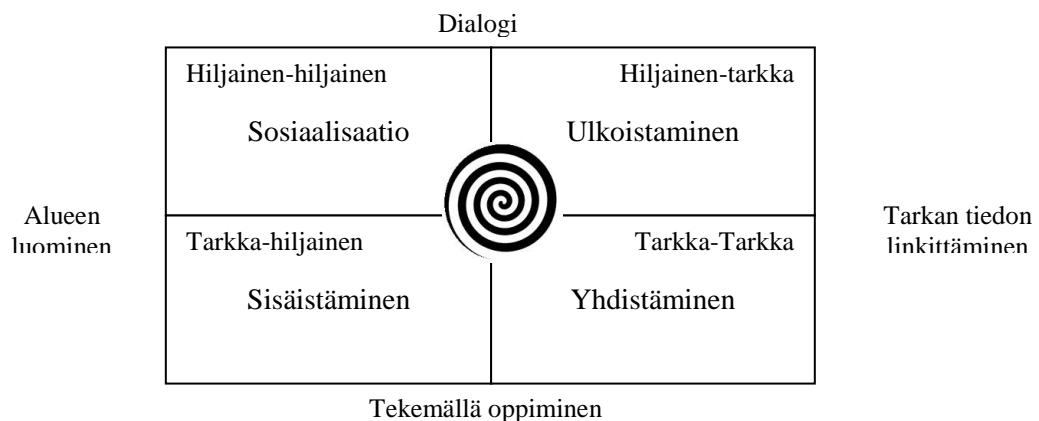
Viestintä on tärkeässä roolissa myös sisäisen brändäyksen johtamisessa, sillä menestyvät johtajat kommunikoivat brändi-identiteetin viestejä jatkuvasti työntekijöille. Heillä on oltava hyvät organisaatiolliset kommunikointitaidot. Johtajat, joilla nämä taidot ovat, ovat avoimia oppimaan kaikilta, joilta voi saada arvokkaita tietoja tai näkökulmia. Samalla he toimivat roolimalleina alaisilleen, jotka voivat omaksua samat brändi-identiteettiä vahvistavat toimintamallit. (Vallaster & de Chernatony 2006.) Davis (2000: 243-251) tiivistää tämän johtajan roolin sisäisessä viestinnässä neljään ohjeeseen, jotka ovat:

1. Laita työntekijät elämään uudelleen projekti tai tutkimus, jonka olet tehnyt

2. Pidä huoli, että työntekijät ymmärtävät, mitä lopputuloksia ajat takaa
3. Pidä huoli, että työntekijät ymmärtävät, mitä toimenpiteitä heidän tulee tehdä
4. Anna työntekijöille tiedot koko brändinhallintastrategiasta, jotta he voivat itse hahmottaa, kuinka kauan heiltä menee oppia uudistukset.

On ymmärrettävää, että brändi voi kasvaa vain muutoksen kautta, mikä vaatii markkinoihin sopeutumista niin, että identiteetti kuitenkin säilyy. Vain radikaalit muutokset näkyvät, joten brändin ei pidä pelätä työntää rajojaan, sillä brändin säilyttäminen on jatkuva taistelu. Se, mihin suuntaan brändien ja yritysten tulisi kehittyä, on muuttunut niin, että enää ei haluta isompia vaan parempia brändejä (Kapferer 2008: 269-270). Kehityksen psykologiaa auttaa ymmärtämään Maslown (1970) tarvehierarkiateoria, jonka mukaan korkeamman tason tarpeet tulevat tärkeiksi, kun alemman tason tyydytetään. Teorian mukaan ihmisen tarpeet koostuvat viidestä osasta, jotka seuraavat toisiaan, kun edellinen taso on tullut täytettyä. Tasot ovat järjestyksessä fysiologiset tarpeet, turvallisuuden tarpeet, yhteenkuuluvuuden ja rakkauden tarpeet, arvonannon tarpeet ja itsensä toteuttamisen tarpeet. Kun brändi tyydyttää jo alemmat tarpeet, siltä aletaan vaatia enemmän. Monilla isoilla brändeillä kuluttaja viestii omia arvojaan ja toteuttaa itseään, jolloin brändit ovat kavunneet tarvehierarkiassa onnistuneesti jo ylimmälle tasolle.

Jotta yritys saisi yhtenevän ja tehokkaan sisäisen kuvan brändistä, sen on panostettava tiedon liikkumiseen organisaation sisällä. Nonakan ja Takeuchin (1995) mukaan tieto liikkuu organisaation sisällä seuraavan kuvion mukaisesti.



**Kuvio 8.** Tiedon luonti organisaatiossa (Nonaka & Takeuchi 1995: 71).

Sosiaalisuudessa tietoa luodaan ja siirretään hiljaisesti ilman sanoja esimerkiksi seuraamalla muiden tapoja ja malleja ja matkimalla niitä. Ulkoistamisessa hiljainen tieto vaihtuu tarkaksi tiedoksi. Tämä on mahdollista esimerkiksi luotaessa konsepteja, jossa ryhmän arvot, uskomukset ja muut hiljaisen tiedon muodot muutetaan konkreettiseksi tuotteeksi. Yhdistämisessä tarkkaa tietoa yhdistellään tarkan tiedon kanssa. Esimerkiksi kokouksissa, tiedostoissa ja muissa vastaavissa tarkka konkreettinen tieto leviää ja yhdistyy toiseksi tarkaksi tiedoksi. Sisäistämässä on kyse tarkan tiedon siirtymisestä hiljaiseksi tiedoksi. Oivallinen esimerkki on yliopisto-opiskelija, joka kuulee luennoilla ja lukee kirjoista tietoja, jotka opiskelun avulla sisäistetään osaksi tietoutta.

Viitala (2008) sanoo, että oppiminen harvoin menee suoraviivaisesti näiden vaiheiden kautta vaan vaiheiden välillä on edestakaista liikettä. Yrityksen kannalta on kuitenkin selvää, että mitä paremmin se hallitsee näiden vaiheiden kautta etenevää oppimista, sitä tehokkaammin se jatkossa oppii organisaationa.

”Vaikuttava oppiminen organisaatiossa edellyttää, että yksilöiden osaaminen, joka on aina osin hiljaista, siirtyy ryhmien osaamisiksi, ja sen kautta edelleen organisaation kulttuurin, järjestelmien ja toimintamallien tasolla tapahtuvaksi kehitykseksi” (Viitala 2005). Tämän hallitsemiseksi tarvitaan johtamistaitoja organisaationaaliossa tiedon luonnissa, sillä johtamisen avulla jakaminen, luominen ja kokoaminen on tehokkainta (von Krogh, Nonaka, Rechsteiner 2011).

Tietovahvuudet ovat tuloksia, panoksia ja tasoittavia tekijöitä tiedon luomisessa. Vahvuudet voivat olla sekä tarkkaa tietoa, jota välitetään kuvien, symbolien ja tiedon kautta, että henkilökohtaista taitoa, kokemuksia, arvoja ja normeja (von Krogh ym. 2011). Näitä vahvuuksia tulee jakaa yksilötasolta ryhmätason kautta organisaationtasolle ja päinvastoin. Tässä prosessissa ryhmätasolla usein tulkitaan ja integroidaan tietoa, mikä tekee kyseisestä tasosta avaintekijän onnistuneessa organisaation oppimisen mallissa.

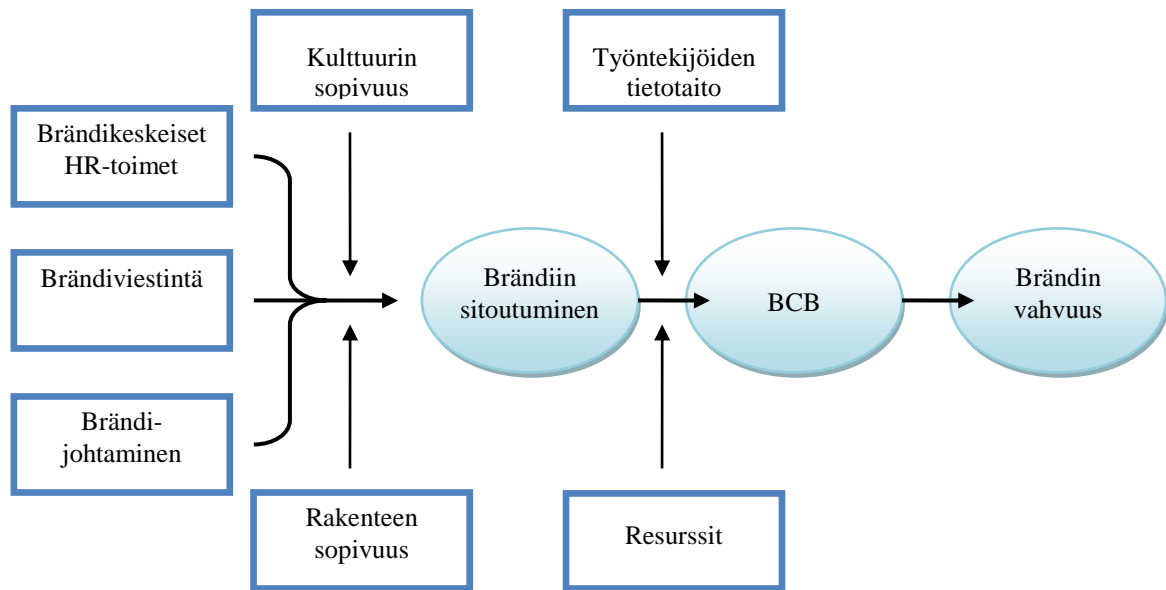
Koska ryhmätaso on niin tärkeä, keskijohto on kärjistäen se osa organisaatiota, joka luo tietoa. He ovat usein ryhmänjohtajia, jotka ovat yhteydessä sekä ylös- että alaspäin organisaatiossa. Tämä asettaa keskijohdon keskelle tiedon hallitsemista ja sekä vertikaalisen että horisontaalisen tiedonkulun myrskynsilmään. (Nonaka & Takeuchi 1995.)

Kun tämä tiedonkulku saadaan hallintaan, sen avulla voidaan luoda brändille sopivaa käyttäytymistä ja eräänlaisia brändikansalaisia organisaation sisään. Burmann ja Zeplin (2005) tunnistavat seitsemän tärkeää brändikansalaisen piirrettä:

1. Auttavaisuus, jolloin positiivisin mielin autetaan muita, vaikka se ei kuuluisikaan työnkuvaan.
2. Brändin huomiointi, jolloin noudatetaan brändin käyttäytymismalleja ja mietitään, mikä on brändille sopivaa ennen kuin toimitaan.
3. Brändi-innokkuus, jolloin osoitetaan oma-aloitteisuutta brändiin liittyvissä asioissa.
4. Urheiluhenkisyys, jolloin toimitaan brändiä edistävällä tavalla, vaikka se olisikin hetkittäin epämukavaa.
5. Brändin kannatus, jolloin brändiä suositellaan ja siirretään brändi-identiteetti organisaation uusille jäsenille.
6. Itsensä kehittäminen, jolloin omaehtoisesti haluaa kehittää brändiin liittyviä taitojaan.
7. Brändin kehitys, jolloin välitetään tietoa, jonka avulla brändiä on mahdollista kehittää.

Näillä piirteillä saadaan luotua brändisitoutumista, joka on avaintekijä brändikansalaiseksi tulemisessa. Niistä voidaan hahmottaa kolme eri tekijää: noudattaminen, sisäistäminen ja leimautuminen. Noudattaminen tarkoittaa brändi-identiteetin noudattamista käyttäytymismalleissa, jotta saadaan palkintoja tai vältetään rangaistuksia. Noudattaminen saadaan aikaan organisaation rakenteen ja kulttuurin avulla. Sisäistäminen tarkoittaa brändi-identiteetin ymmärtämistä niin hyvin, että on täydellinen yhteneväisyys brändin ja omien arvojen välillä. Sisäistäminen saadaan aikaan organisaationaalisen sosialisointin avulla, jolloin uusi jäsen perehdytetään arvoihin ja identiteettiin esimiesten ja työtovereiden voimin sekä muodollisesti että epämuodollisesti. Leimautuminen tarkoittaa sitä, että organisaation jäsen tuntee kuuluvansa ryhmään ja brändi-identiteetti koetaan ryhmän identiteetiksi. Leimautuminen saadaan aikaan painottamalla erottautumista, vahvaa johtajuutta, mentorointia ja vahvaa kulttuuria ja yhteisiä symboleja. (Burmann & Zeplin 2005.)

Mitään ihmelääkettä brändiin sitoutumisen saavuttamiseksi ei ole. Burmann ja Zeplin (2005) kuitenkin ehdottavat oheisen mallin mukaista toimintatapaa, jolla saadaan sisäinen brändäys toteutettua ja samalla vahvistettua myös ulkoista brändiä, mikä johtaa korkeampiin tuottoihin liiketoiminnassa.



**Kuvio 9.** Holistinen sisäinen brändäys (Burmamann & Zeplin 2005).

Mallin mukaan tärkeimmät tasot, joista lähdetään liikkelle, ovat **brändiin keskittyneet HR- eli henkilöstötoimet, brändiviestintä ja brändijohtaminen**. Mikään näistä ei kuitenkaan ole avain brändiin sitoutumiseen ilman toimintaan sopivaa **organisaation kulttuuria ja rakennetta**. Brändiin sitoutuminen puolestaan ei johda **bcb:n, eli brändi citizenship behaviourin (brändikansalainen)**, saavuttamiseen, ellei jokainen työntekijä saa tarvittavaa tietotaitoa ja resursseja yhdenmukaisen brändikokemuksen luomiseen. Asiayhteystekijöiden, kuten kulttuurin ja rakenteen, kohdistaminen samaan linjaan saa aikaan brändin noudattamista. Brändiin sitoutuminen saadaan aikaan lähinnä brändijohtajuudella, mutta brändi-identiteetin sisäistäminen saadaan aikaan HR-toiminnalla ja viestinnällä. (Burmamann & Zeplin 2005.)

Brändiä voidaan vahvistaa HR-toimilla, kun varmistetaan, että rekrytoitaessa valitaan ehdokkaat, joilla oma identiteetti sopii yhteen yrityksen brändi-identiteetin kanssa. Sama pätee, kun mietitään, kuka olisi sopiva henkilö ylennettäväksi. Henkilöstöhallinnon on ymmärrettävä, että se on olennainen osa brändin rakentamista. Kun rekrytointi on tehty, identiteettien yhteensopivuutta voidaan parantaa antamalla työntekijöiden viettää aikaa kokeneiden ja menestyneiden työntekijöiden kanssa sekä järjestämällä orientoivia koulutuksia. Jotta brändi-identiteetin sisäistäminen jatkuisi koko ajan, pitäisi järjestää mentorointia, sosiaalisia tapahtumia ja muita keinoja, joilla hiljainen tieto brändi-identiteetistä siirtyy. (Burmamann & Zeplin 2005.) Selvyyden vuoksi

viestintä ja johtaminen käsitellään omien otsikkojen alla, sillä brändäämiseen kuuluu sekä sisäistä että ulkoista viestintää ja johtamista.

### 2.3.2. Viestintä

**Sisäisen viestinnän** tarkoituksena on varmistaa, että jokainen työntekijä on *tietoisesti* tietoinen brändi-identiteetistä. Tämä on haasteellista etenkin niiden työntekijöiden kanssa, jotka eivät ole suoraan yhteydessä asiakkaaseen. Heidätkin tulisi saada ymmärtämään, että jokainen työntekijä on vastuussa brändistä, sillä vasta silloin he voivat sisäistää brändi-identiteetin ja siirtää tätä sisäistämäänsä tietoa. Kun tätä tietoa siirretään, tulee olla selvää, mitä halutaan siirtää. Siirrettävän tiedon tulisi olla kirjoitettu brändi-identiteettikonsepti, joka on houkutteleva ja ymmärrettävä kaikille työntekijöille johtoryhmästä kokoonpanolinjalle asti. Konseptin pitäisi olla sekä muistettava että kattava niin, että se edustaa tarkasti jokaista brändi-identiteetin piirrettä. Konsepti voi olla lista kuvaavista adjektiiveista, jotka kuvaavat vain omaa yritystä eivätkä myös kilpailijoita. Jotta lista olisi muistettava, sen tulee olla lyhyt. Se, miten listaa viestitään, voi vaihdella; yhtäältä se voi olla kirjallisena jaossa kaikille työntekijöille, toisaalta se voidaan viestiä konkreettisesti valitsemalla roolimallityöntekijä, joka edustaa kaikkia haluttuja piirteitä. (Burmam & Zeplin 2005.)

Burmam ja Zeplin (2005) tunnistavat kolme sisäisen viestinnän muotoa, joiden tulisi kaikkien olla käytössä organisaatiossa toisiaan tukien. Ensimmäinen muoto on *keskitetty viestintä*, jossa keskeinen osasto jakaa tietoa ympärilleen kolmella tavalla: jakamalla tietoa esimerkiksi uutislehtien muodossa, tarjoamalla tietoa intranetissä, josta halukkaat hakevat sitä itse, tai järjestämällä tapahtumia, joissa tietoa siirretään vuorovaikutteisesti. Toinen muoto on *vesiputousviestintä*, jossa tieto valuu hierarkkisesti organisaatiokarttaa alas. Tämä muoto vie enemmän aikaa, mutta on vakuuttavampi epäilijöille, sillä he uskovat paremmin tietoa, jotka tulevat heidän esimieheltään kuin kasvottomalta osastolta. Vesiputousviestintää voidaan käyttää myös järjestämällä workshoppeja, joissa ryhmä valitsee keskuudestaan sovittelijan, joka auttaa ryhmää tekemään ajatuskartan valitusta aiheesta, tässä tapauksessa brändi-identiteetistä. Kolmas viestinnän muoto on *lateraalinen viestintä*, jossa tieto kulkee epämuodollisesti työntekijöiden ja osastojen välillä. Tämä on uskottavuudeltaan kaikkein tehokkainta, sillä se ei ole minkään tahon selvästi alulle panemaa. Haasteelliseksi sen tekee se, että vapaata tiedonkulkua on vaikea hallita. Yksi tapa hallinnan saavuttamiseen on luoda kertomuksia ja legendoja

yrityksen onnistumisista ja alkaa levittää niitä eri väyliä pitkin henkilökunnan keskuuteen. (Burmamann & Zeplin 2005.)

**Ulkoisen viestintä** koostuu sponsoroinnista, mainonnasta, hyväntekeväisyydestä, sosiaalisesta mediasta ja WOM:sta, eli Word of mouth -markkinoinnista, joka tunnetaan Suomessa viidakkorumpumarkkinointina (Kapferer 2008: 18). Nandan (2005) tiivistää ulkoisen viestinnän integroituun markkinointiviestintään, jossa pyritään koordinoimaan mainontaa, myyntipromootiot, PR ja suoramarkkinointi. Lisäksi eri mediat, joissa mainostetaan, tulee saattaa linjaan, jotta niiden jakama viesti on yhteneväinen brändi-identiteetin kanssa.

Ulkoisen viestinnän tarkoitus on rakentaa tunnettuutta ja kommunikoida brändin sanomaa, jotta siitä tulisi oman segmenttinsä prototyyppi ja top of the mind -brändi. Voidaan siis sanoa, että viestintä on ase, jolla erotetaan ulkoisesti vastaavista kilpailijoista ja luodaan esteitä muille brändeille tulla markkinoille. On kuitenkin pidettävä huoli, että asiakassuhteet hallitaan niin, että ylitetään asiakkaan odotukset, sillä silloin brändin promootion teho on korkeimmillaan (Kapferer 2008: 39, 244-257). Viestinnän tarkoituksena on myös rakentaa brändiuskollisuutta, jota saadaan, kun minimoidaan tai poistetaan kokonaan brändi-identiteetin ja brändi-imagon välinen kuilu. Tämä tarkoittaa sitä, että se, mitä yritys viestii (brändi-identiteetti), ja se, mitä asiakas kokee (brändi-imago) ovat mahdollisimman lähellä toisiaan (Nandan 2005). Perinteinen suostutteleva massamarkkinointi ei ole enää tehokasta, minkä takia brändien tulisi pyrkiä vuorovaikutteiseen viestintään, jolloin se saa paremmin palautetta asiakkaiden mielipiteistä ja mielihaluista sekä pystyy syvällisemmin viestimään omaa brändi-identiteettiään ja luomaan syvempiä suhteita (Aaker & Joachimsthaler 2000: 27; Nandan 2005). Nandan (2005) jatkaa vielä, että yritysten olisi oltava tarkkoja viestintästrategioiden pitämisestä modernin liiketoiminnan kanssa ajan tasalla. Teknologinen kehitys tulisi yrittää kääntää innovatiiviseksi tavaksi markkinoida, sillä esimerkiksi Internetissä viestinnästä saa helpommin osallistavaa. Aaker & Joachimsthaler (2000: 232-233) vertaavat tätä osallistavaa markkinointia huvipuistossa käyntiin. Tavallinen media on kuin katsoisi elokuvaa, mutta internetissä pääsee vuorovaikutukseen samalla tavalla kuin elämyspuistossa, jolloin asiakas sitoo syvempiä suhteita vuorovaikutuksen ansiosta.

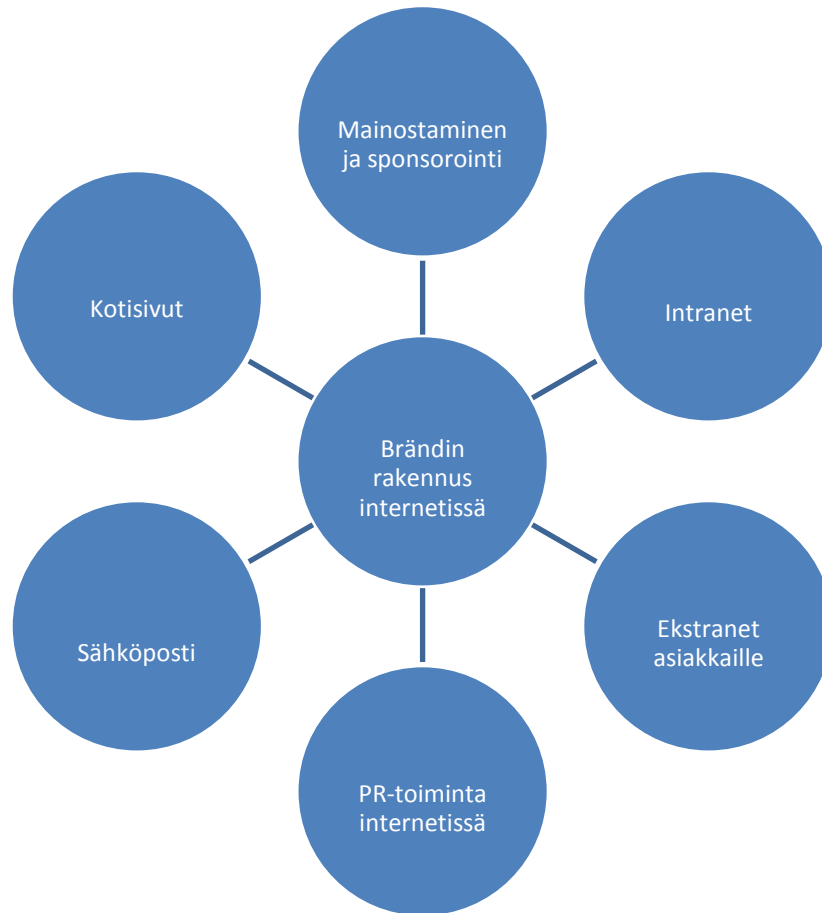
Oikeiden medioiden löytäminen on vaikeaa, sillä modernissa mediakulutuksessa eletään murrosaikaa. Perinteinen massamedia ja broadcasting, eli radio ja televisio ja muut joukkotiedotusvälineet, ovat joutuneet antamaan tilaa mikromedialle ja

narrowcastingille, eli yksittäisille henkilöille tai segmenteille suunnatulle sisällölle, kuten podcasteille. Kuluttajilla on yhä enemmän vaihtoehtoja tv- ja radiokavanissa sekä lehdissä. Lisäksi internet on vienyt ison osan siitä ajasta, jonka kuluttajat aikaisemmin viettivät perinteisemmässä mediassa. Lisää haastetta tuo se, että kuluttajat haluavat nopeutta, uudistumista ja mahdollisuutta hoitaa useita asioita samaan aikaan (Nandan 2005). Koska media on fragmentoitunut ja kuluttajat viettävät aikaansa eri medioissa, tulee brändin ottaa tämä huomioon viestinnässään. Ongelmaksi muodostuu, miten määrittää, mitkä mediavaihtoehdot ovat päteviä ja miten hallita kommunikaatiota eri medioissa. Molempiin ongelmiin saa vastauksen, jos pitää huolen, että brändi-identiteetti on kunnossa ja organisaatio sellainen, joka mahdollistaa brändijohtamisen monimutkaisessa ympäristössä. (Aaker & Joachimsthaler 2000: 12.) Sen, mitä yritys viestii, on oltava linjassa sen kanssa, mitä asiakas kokee ollessaan kosketuksissa yrityksen kanssa (Berry 2000).

Brändi-identiteetin viestintä on helpompaa, kun yritys pyrkii aktivoimaan brändin kontaktissa asiakkaan kanssa. Tätä varten yrityksen olisi hyvä toimia yhteisöissä, jotka jakavat samat arvot brändin kanssa ja joissa voi kohdata asiakkaita. Tämän lisäksi yrityksen toimitilojen tulisi olla lähellä kulutusta, jotta se koetaan helpommin lähestyttäväksi. Koska WOM on tärkeää ja asiakkaiden mielestä luotettavaa viestintää, tulisi yrityksen toimia mahdollisten suosittelijoiden kanssa tiiviisti. Tätä suosittelua ja keskustelua varten brändin ympärille on luotava virtuaalinen tai fyysinen yhteisö, jossa voi jakaa kokemuksia, sillä silloin brändistä tulee muutakin kuin pelkkä tuote. (Kapferer 2008: 162-171.) Tällainen toiminta vastaa trendiin, jossa kuluttajien tuottama ja jakama tieto omista kokemuksistaan brändin kanssa on muiden kuluttajien mieleen. Blogit, sosiaalinen media, sähköposti, Google ja monet muut sovellukset jakavat tietoa helposti ja nopeasti kenen tahansa saataville. Markkinoijien on kehitettävä valvontajärjestelmiä ja osallistuttava itse samoille tiedotusväylille, jotta he voivat varmistaa, että brändin identiteetti ja imago pysyvät linjassa. (Nandan 2005.)

Tavallisten messujen, asiakastilaisuuksien ja muiden tapahtumien lisäksi yritys voi hakea vuorovaikutusta myös internetissä. Aaker & Joachimsthaler (2000: 232-259) esittävät, että brändin rakennuksessa internetissä tulisi ottaa huomioon ainakin seuraavan kuvion osoittamat osa-alueet.





**Kuvio 10.** Brändin rakentaminen internetissä (Aaker & Joachimsthaler 2000: 237).

Intranet oli käsittelyssä jo puhuttaessa sisäisestä viestinnästä, sillä sen tarkoituksena on viestiä yrityksen omalle henkilökunnalle brändin tavoitteet ja identiteetti. Asiakkaille tarjottu ekstranet on jatke kotisivuille. Suurimmat asiakkaat tai kanta-asiakkaat saavat salasanan, jolla he pääsevät ekstranettiin. Ekstranetissä asiakkaat saavat entistä parempaa palvelua, jolla voidaan vahvistaa brändi-identiteetin lupauksia. Sisältö voidaan suunnitella heijastamaan brändiä, joten extranet-sivu tulee suunnitella ulkoisesti samalla tavalla kuin yrityksen julkiset kotisivut. PR-toiminta internetissä tarkoittaa keskustelupalstoja, blogeja ja muita kanavia, joissa puhutaan brändistä. Toisaalta keskustelupalstoilla puhutaan myös paljon pahaa, mikä on otettava huomioon, sillä WOM-markkinointi on erittäin tehokasta sekä positiivisessa että negatiivisessa mielessä. Tähän voidaan vaikuttaa osallistumalla itse keskusteluihin pitäen kuitenkin eettisyys mielessä koko ajan. Kun valheellista tietoa tulee, siihen pitää reagoida

välittömästi ja näkyvästi. Toisaalta aiheellinen virhe tulee myös korjata välittömästi ja näkyvästi. (Aaker & Joachimsthaler 2000: 232-259.)

Nettomainostaminen ei saa olla tyrkyttävää eikä häiritsevää, mutta sen pitää olla kutsuvaa. On tärkeää, että viesti kohdistetaan oikealle yleisölle. Tässä auttaa hakusanojen ostaminen hakukoneilta, käyttäjätietojen ostaminen sosiaalisesta mediasta, hakukoneoptimointi ja kotisivukäyttäjien seuranta esimerkiksi vierailujen keston ja ostokäyttäytymisen suhteen (Nandan 2005). Konteksti on myös otettava huomioon. Mainostaminen sivuilla, jotka vahvistavat haluttuja arvoja ja mielikuvia, luo kuluttajalle mielikuvan myös mainostajasta. Viestinnän pitää olla relevanttia, interaktiivista ja sisältöön soveltuva. Sponsorointi voi auttaa tässä, sillä silloin toimitaan yhdessä mainospaikan kanssa (Aaker & Joachimsthaler 2000: 254-259). Esimerkiksi useat urheiluyritykset, jotka valmistavat koripallovaatteita, mainostavat koripallosarja NBA:n kotisivuilla.

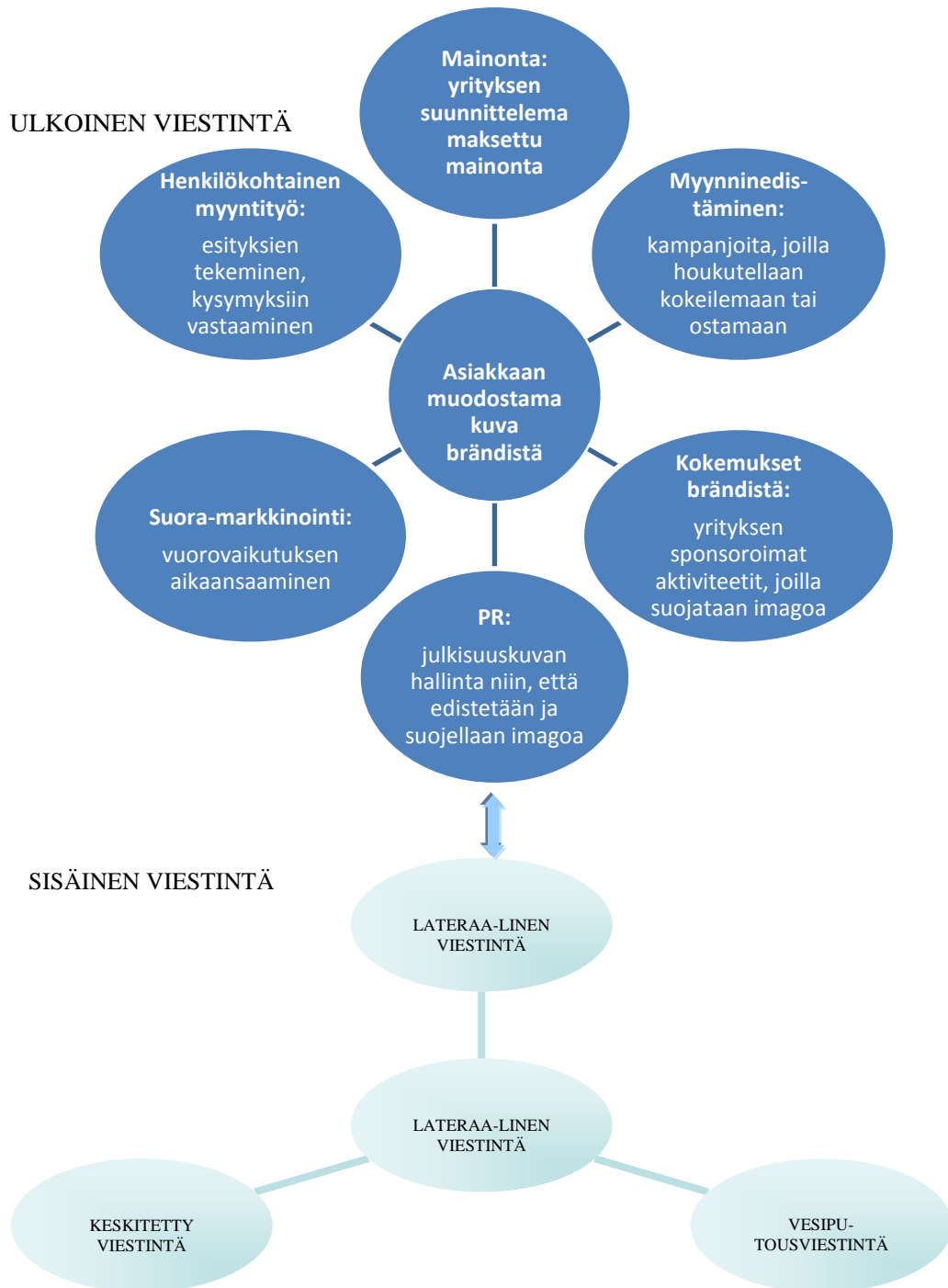
Kaikessa viestinnässä pitää muistaa, että brändisuhde on asiakkaan elämys siitä, että brändi tuottaa hänelle henkilökohtaisesti jotakin arvoa, merkitystä tai hyötyä (Lindberg-Repo 2005: 165-166). Viestinnällä tulee pyrkiä pitkiin asiakassuhteisiin, mikä vaatii keskustelua asiakkaan kanssa ja sitkeää viestintää, jolla brändi-identiteetin ja -imagon kuilua kavennetaan. Samalla viestinnän painopisteen pitää muuttua kohdeyleisön ja sen tarpeiden täyttämiseen tähtäävään viestintään (Nandan 2005).

Lindberg-Repo (2005: 165-166) sanoo, että asiakas muodostaa kuvan brändistä kuuden markkinointiviestintäkohdan perusteella. Nämä perusteet ovat seuraavat:

1. Mainonta: yrityksen suunnittelema maksettu mainonta
2. Myynninedistäminen: lyhytaikaisia kampanjoita, joiden tarkoitus on houkutella kuluttajaa joko kokeilemaan tai ostamaan
3. Tapahtumat ja kokemukset brändistä ja sen kanssa: Yrityksen sponsoroimat aktiviteetit, jotka on suunniteltu edistämään tai suojaamaan imagoa tai sen yksittäisiä tuotteita
4. PR ja julkisuuskuva: käsittävät erilaisia ohjelmia, jotka on suunniteltu edistämään tai suojelemaan imagoa ja tuotteita
5. Suoramarkkinointi: E-mail, puhelin, kännykkä, Internet jne. Tavoitteena on saada aikaan vuorovaikutusta asiakkaan ja yrityksen välillä
6. Henkilökohtainen myyntityö potentiaalisille asiakkaille: tarkoitus on tehdä esityksiä, vastata kysymyksiin ja vastaanottaa tilauksia.

Yhteistä näille kaikille on sisäisen viestinnän kohdalla esiin tullut ohje: kaikissa rajapinnoissa pitää olla yhteneväinen tiedonvaihto asiakkaan kanssa.

Sisäinen ja ulkoinen viestintä eivät ole toisistaan erillisiä. Kaikki, mitä sisäisessä viestinnässä tehdään, vaikuttaa ulkoiseen viestintään ja päinvastoin. Eheän ja vahvan brändin saavuttaminen vaatii panostamista molempiin viestinnän muotoihin. Siksi on hyvä tiivistää koko viestintä havainnollistavaan kuvioon (kuvio 11).



**Kuvio 11.** Yrityksen brändiviestintä (Lindberg-Repo 2005; Burmann & Zeplin 2005).

### 2.3.3. Positiointi

Koska brändin rakentamisen koko idea on löytää keino erottautua kilpailijoista ja viestiä omaa identiteettiään, jolla täytetään asiakkaan toiveet ja tarpeet, on tärkeää, että brändi on positioitu huolellisesti (Ghodeswar 2008). Kapfererin (2008: 174-178) mukaan positiointia voi analysoida seuraavien kysymysten pohjalta:

Mitä hyötyä brändistä on? – Brändilupaus ja hyöty asiakkaalle

Kenelle brändi on? – Kohderyhmä

Miksi brändi on hyvä? – Syy

Ketä vastaan brändi on? – Pääkilpailijoiden tunnistaminen

Näiden kysymysten ja vastausten pohjalta brändin positiointi tulisi tehdä kahdessa vaiheessa. Ensimmäisessä vaiheessa kysytään, mitä kilpailua varten brändi on. Tämän tarkoituksena on selvittää, mihin brändi liitetään, ja mihin sitä verrataan. Toisessa vaiheessa selvitetään, mikä on brändin tärkein ero ja syy olemassa oloon verrattuna muihin samoilla markkinoilla kilpaileviin brändeihin. Pitää muistaa, että asiakas on se, joka brändejä vertailee, joten positioidissa on tärkeää, että aktiviteetit ovat asiakaslähtöisiä. Asiakkaan käyttäytymisestä on selvitettävä, minkä kanssa hän brändiä vertailee ja mitä voidaan tarjota hänelle päätöksenteon tueksi. Tämän jälkeen positioinnilla vastataan tarpeeseen ja tieto viestitään asiakkaalle. (Kapferer 2008: 178.) Yrityksen on tarkkailtava ja selvitettävä, miten asiakas ottaa tiedon vastaan, sillä tulokset riippuvat siitä. High involvement -oppimisessa kuluttaja on aktiivisesti sitoutunut ottamaan vastaan positiointitietoa, mikä johtaa siihen, että yritys voi käyttää abstraktimpia tekijöitä positiointiin. Kun kuluttaja ei keskity eikä ole erityisen kiinnostunut brändistä, hän käsittelee positiointitietoa low involvement -oppimisella, jolloin tehokkainta on korostaa konkreettisia tekijöitä. (Pham & Muthukrishnan 2002.)

Brändin positio on itse asiassa osa sen identiteettiä, ja on tärkeää, että se viestitään asiakkaalle mahdollisimman tehokkaasti niitä ominaisuuksia korostaen, jotka asiakkaalle eniten merkitsevät (Ghodeswar 2008). Jos asiakas arvostaa tuotteessa muotoilua, suorituskykyä ja palvelun joustavuutta, tulisi identiteetin alueet, jotka nämä halut täyttävät, viestiä kyseiselle segmentille. Näin brändi positioidaan kohdeyleisölle ja saatetaan heidän tietoisuuteensa. Samalla kasvatetaan kohderyhmän tietoisuutta brändistä (Keller, Sternthal, Tybout 2002). Positioinnista tekee entistä haasteellisempaa se, että markkinat ovat nykyään hyvin verkostoituneita, mikä aiheuttaa sen, että yrityksen on hahmotettava kokonaisuuksia, jotka vaikuttavat brändiin, ja hyödynnettävä

niitä. Tällaisia kokonaisuuksia voivat olla muut henkilöt, paikat, brändit tai muut asiat, jotka liittyvät brändiin arvoiltaan. Markkinoijien tehtäväksi jää löytää tehokkaimmat yhdistelmät näistä kokonaisuuksista saadakseen optimaalisen positioinnin ja muistijäljen asiakkaan mieleen (Ghodeswar 2008).

Vahvat brändit ovat onnistuneet yhdistämään edellä mainitut kokonaisuudet keskittymällä aineettomiin tekijöihin, kuten siihen, millainen on brändin käyttäjä, millaisissa tilanteissa brändiä käytetään, millaista persoonallisuutta brändi kuvastaa, millaisia tunteita brändi haluaa herättää asiakkaissaan, ja millaisen suhteen brändi pyrkii luomaan asiakkaan kanssa. Lisäksi vahvimmat brändit pysyvät vahvoina, jos ne soveltuvat nämä aineettomat tekijät vastaamaan vallitsevaa ajankohtaa (Ghodeswar 2008). Jotta edellä mainitut kokonaisuudet osataan rajata oikein, on tunnistettava viitekehys, jonka sisällä brändi toimii. Tämä viitekehys itsessään jo kertoo asiakkaalle, mitä brändiltä voi odottaa. Uudet tuotteet usein rinnastetaan vastaaviin kilpailijoihin, jotta asiakkaat tietävät, mistä on kyse. Vanhemmat tuotteet puolestaan saattavat sopia ominaisuuksiltaan uuteen viitekehykseen, jolloin viitekehyksen vaihtaminen pidentää niiden elinikää (Keller ym. 2002). Positioinnissa tulee ottaa siis huomioon viitekehys, yhtäläisyydet ja eroavaisuudet. Eroavaisuuksissa on otettava huomioon tavat, joilla brändit voivat erota toisistaan. Nämä tavat ovat suorituskyky, brändin kuvailu ja kuluttajien käsitys. POD:ejä (Points of difference), eli eroavaisuuspisteitä, mietittäessä on kysyttävä aina, onko piste haluttava ja saavutettava, jotta saadaan varmistettua, että valitut pisteet ovat tehokkaita. Pisteiden tulisi olla sellainen, että se vetoaa haluttuun segmenttiin, mutta samalla esiin nostettavien tekijöiden on oltava hallittavissa ja saavutettavissa. Hallittavuutta ja saavutettavuutta helpottaa, jos piste on toteuttamiskelpoinen, kannattava ja puolustettava niin, että kilpailijoiden on vaikea matkia sitä. Kun oikeat eroavaisuus- ja yhteneväisyyspisteet on löydetty, pitää varmistaa, että ne sopivat keskenään yhteen. Kuluttajien mielessä yksi piirre saattaa sulkea pois toisen, joten on oltava varovainen, mitä korostaa. On esimerkiksi riski sanoa tuotteesta, että se on edullinen hintatasoltaan ja ylivertainen laadultaan, sillä se herättää uskottavuuskysymyksiä. Jos yritys tiedostaa nämä ristiriidat, se voi viestinnän avulla pyrkiä vaikuttamaan mielikuviin. (Keller ym. 2002.)

Koska positiointi vaatii kokemusta ja kovaa työtä, on oltava varuillaan mahdollisten sudenkuoppien varalta. Keller ym. (2002) tunnistavat viisi uhkaa, joita tulee pitää silmällä positiointiprosessia työstettäessä.

1. On turhaa yrittää luoda bränditietoisuutta ennen kuin brändi on positioitu kunnolla. Ensinnäkin se on kallista, sillä viestintäresursseja on vaikea kohdistaa tehokkaasti, ja toisekseen brändistä on mahdotonta kertoa muille, jos ei itse tiedä sen olemusta ja asemaa markkinoilla.
2. On tehotonta korostaa attribuutteja, jotka eivät ole merkittäviä kuluttajalle. Jos kuluttajaa kiinnostaa suorituskyky, on turhaa korostaa sitä, kuinka kaunis tuote on.
3. On hyödytöntä korostaa POD:eja, jotka ovat helposti kopioitavissa. Jos brändiä erilaistetaan esimerkiksi halvalla hinnalla, kilpailijoiden on helppoa vastata halvemmalla hinnalla.
4. Omasta positioinnista on pidettävä kiinni. Kun vastataan kilpailijoiden toimiin markkinoilla, on muistettava, että omat vastatoimenpiteet eivät saa riidellä suunniteltua positiointistrategiaa vastaan, sillä se hämmentää kuluttajia.
5. Brändin positioiminen uudelleen sen jälkeen, kun se on jo julkaistu markkinoille, on vaikeaa.

Käytännössä positiointi vaatii laajamittaista datan keräämistä. Ensinnäkin pitää määrittää, millä markkinoilla kilpaillaan ja dataa kerätään. Toisekseen pitää määrittää, millaista hintaa vertaillaan ja tarkkaillaan. Hinnoitteluperusteen pitää olla samanlainen ja kaikissa hinnoissa on oltava samat kulut katettuna sisällä, jotta ne ovat vertailukelpoisia. Kolmanneksi pitää määrittää, mikä etu kuluttajien mielestä on se, josta he ovat valmiita maksamaan korkeampaa hintaa. Tässä auttaa regressioanalyysi eli yhden tai useamman selittävän muuttujan vaikutuksen tutkiminen selittävään muuttujaan. Se on luotettavampi tapa kuin kysyä kuluttajalta suoraan. Kuluttaja usein ei tiedä tai osaa pukea sanoiksi perusteluja, joten havainnoimalla ja tilastollisia tutkimusmetodeja käyttäen päästään lähemmäksi puolueetonta totuutta. On siis muistettava, että ei riitä, että brändi asemoidaan oman mielipiteen mukaan kilpailijoihin, vaan se pitää asemoida myös kuluttajien mielihalut huomioon ottaen. Jos esimerkiksi design on se ominaisuus, joka kuluttajien mielestä on tuotteessa tärkein, tulee tehdä positiokartta, jossa toisella akselilla on hinta ja toisella tämä ominaisuus. Näin voidaan ennustaa kuluttajien käyttäytymistä ja hintakehitystä sekä osua tarkemmin maaliin. (D'Aveni 2007.)

Jotta positiointi olisi kyllin kattava myös pitkällä aikavälillä, tarkastelu tulisi ulottaa markkinoita miettiessä mieluummin liian laajalle kuin kapealle alueelle, sillä yritykset kehittävät tuotteita koko ajan, ja kuluttajien mielihalut muuttuvat. Brändi, joka tänään ei

ole uhka, voi olla sitä vuoden kuluttua, jolloin on myöhäistä enää reagoida. (D’Aveni 2007; Hooley, Piercy & Nicoulaud 2008.)

#### 2.3.4. Imago ja maine

Brändin imago ja maine kuvastavat kuluttajan näkemystä brändistä. Yritysten tulee ottaa tämä huomioon, sillä usein kuluttajan mielissä brändin luonne ja persoonallisuus ovat tärkeämpiä kuin sen tekniset ulottuvuudet. Koska markkinoilla on useita muitakin brändejä, imago voidaan ilmaista myös positioinnin avulla, eli miten kuluttajat kokevat brändin markkinoilla suhteessa sen kilpailijoihin. (Nandan 2005.)

On kuitenkin huomattava, että brändin imago ja maine eivät ole sama asia, vaikka ne helposti puheessa sekoittuvatkin. Maine on imagoa vakaampi ja pitkäaikaisemman seurannan tulos. Imago kuvastaa brändin nykyistä tilaa ja vaihtuu mieltymysten mukana, mutta maine on useiden imagojen summa ja hitaampi muuttumaan. Yrityksen tulisi tarkkailla molempia yhdessä identiteetin kanssa ja pyrkiä kaventamaan brändi-identiteetin ja maineen välistä kuilua. (Harris & de Chernatony 2001.)

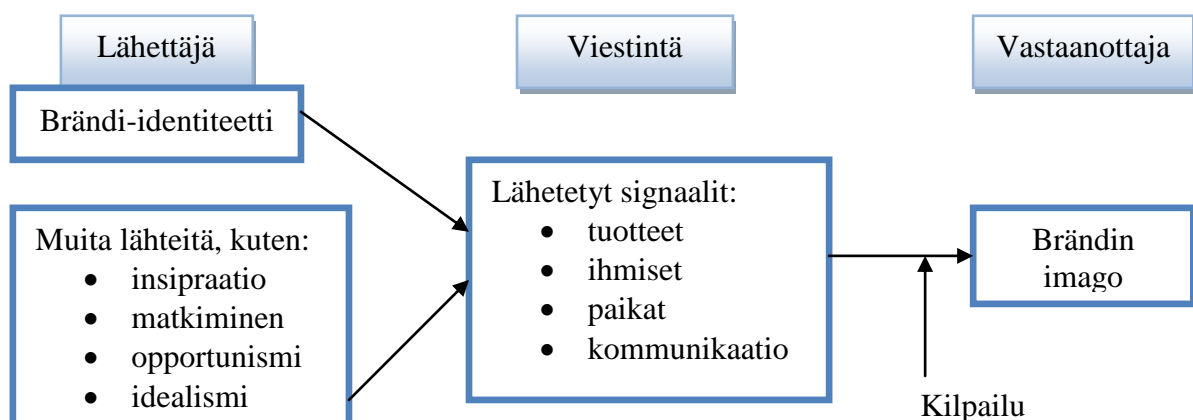
Brändiin liitettävät ominaisuudet, jotka rakentavat imagon ja sitä kautta maineen, voidaan jakaa kolmeen ryhmään: attribuutit, hyödyt ja asenteet. Attribuutit voivat olla sekä tarkkoja, kuten koko, väri ja paino, että abstrakteja, kuten nuorekas, kestävä ja moderni. Hyödyt ovat kuluttajan käsitykset siitä, mitä tarpeita brändi täyttää. Asenteet voidaan jakaa niin ikään kolmeen ryhmään, jotka kaikki kuitenkin kuvastavat kuluttajien arvioita brändistä. Ensimmäinen asenneryhmä on kognitiiviset asenteet, jotka ovat kuluttajan tiedot ja uskomukset brändistä. Toinen ryhmä on tunteisiin liittyvät asenteet, jotka ovat tunteet ja tuntemukset brändistä. Kolmas ryhmä on konatiiviset asenteet, jotka tarkoittavat sitä, kuinka todennäköisesti ja millä tavalla kuluttaja tarttuu toimiin tuotetta kohtaan, eli esimerkiksi ostaa sen. (Nandan 2005.)

Palvelukeskeisen logiikan mukaan brändin imago riippuu siitä, miten hyvin on johdettu markkinoinnissa aikajana tuotteen käyttöön asti. Käyttäessään palvelua kuluttaja keskustelee brändin kanssa koko ajan, joten markkinoijien on otettava huomioon asiakasrajapinnassa myös asiakkaan ja tuotteen tai palvelun välinen rajapinta. (Ballantyne & Aitken 2007.)



Palvelukeskeiseen logiikkaan kuuluu myös se, että yrityksen on rakennettava brändi-imagoa myös yrityksen sisällä, jotta työntekijöiden ja asiakkaiden mielestä imago olisi sama. Tällöin palvelusta tulee tasalaatuista. Brändin lupaus ja arvo testataan brändiä käytettäessä, joten käyttökokemukseen on hyvä panostaa. Yrityksen ei kannata ajatella, että se voi hallita tätä kokemusta muuten kuin tarjoamalla sitä, mitä asiakas odottaa. Tieto liikkuu eikä imagoa ja identiteettiä ole kannattavaa salata. Jos kokemukset eivät vastaa viestejä, asiakas alkaa luottaa yritystä enemmän kuulopuheisiin ja muiden kokemuksiin. Siksi yrityksen on panostettava kanssakäymisessään sidosryhmien kanssa siihen, että sen strateginen visio, organisaatiokulttuuri ja brändi-imago tulevat kaikkien tietoisuuteen. (Ballantyne & Aitken 2007.)

Mikä sitten konkreettisesti on imagon ja identiteetin ero, jos molempia tarkastellaan ja hallitaan monesti samojen keinojen avulla? Oheinen kuvio selventää hyvin merkittävimmän eron näiden kahden käsitteen välillä. Brändi-identiteetti on lähettäjän, eli yrityksen, määrittelemä, ja se pyritään viestimään markkinoille, jotta yritys erottuisi kilpailijoistaan, korostaisi asemointiaan ja loisi brändipääomaa. Brändin imago on puolestaan vastaanottajan käsitys brändistä näiden samojen viestikeinojen tuloksena. Brändi-identiteetin lisäksi yrityksen viestintään voi vaikuttaa inspiraatio, matkiminen, opportunisti ja idealismi. Näitä kaikkia pyritään viestimään antamalla markkinoille signaaleja tuotteiden, ihmisten, paikkojen ja kommunikaation avulla. Koska markkinoilla harvoin on vain yksi toimija, pitää ottaa huomioon myös kilpailijat, jotka oman viestinnän lisäksi pyrkivät myös häiritsemään kilpailijoiden viestintää. Siksi brändin imago muodostuu kuluttajan silmissä vasta sen jälkeen, kun yrityksen lähettämät signaalit on suodatettu kilpailun läpi.

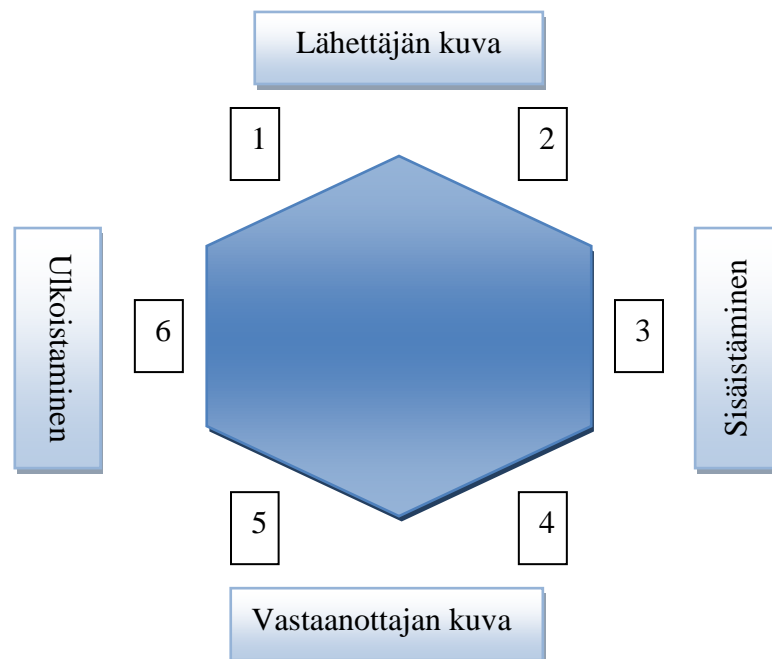


**Kuvio 12.** Identiteetin ja imagon ero (Kapferer 2008: 174).

### 2.3.5. Brändi-identiteetti

Brändi-identiteetti on brändin luomisen palapelin yksi tärkeimmistä palasista, ja se koostuu eri osista. Yritysbrändien ollessa kyseessä brändi-identiteetti on yhä tärkeämpi, sillä se on tärkein ja vahvin erilaistamisen keino (Ghodeswar 2008). Brändi-identiteetin viestimisen kannalta yrityksen on panostettava johtamiseen, jotta aiemmin mainittu henkilöstön sisäistäminen mahdollistuu. Jotta brändi-identiteetin voi ymmärtää, on syytä tarkastella sen rakennetta, tarkoitusta, johtamista, merkitystä markkinoinnin strategiselle johtamiselle ja identiteettiprismaa.

Aaker & Joachimsthaler. (2000), Kapferer (2008), Harris & de Chernatony (2001) ja de Chernatony & Dall’Olmo Riley (1999) esittävät kaikki toisistaan hieman erilaisia näkemyksiä siitä, mistä brändin identiteetti oikeastaan tulee ja koostuu. Kapferer (2008: 182-183) on jakanut brändi-identiteetin niin sanottuun identiteettiprismaan (kuvio 13), joka ottaa sekä sisäiset että ulkoiset ulottuvuudet huomioon.



**Kuvio 13.** Identiteettiprisma (Kapferer 2008: 183).

1. *Fysiikka:* Kertoo sen, mikä on brändin runko. Avainkysymyksiä ovat, mitä brändi konkreettisesti on, mitä se tekee, miltä näyttää ja mikä on lippulaivatuote.

2. *Luonne*: Kun brändi kommunikoi, se saa luonnetta. Avainkysymyksiä ovat, miten brändi puhuu itsestään ja millainen se olisi, jos olisi ihminen. Sponsorisopimuksia tehtäessä tämä on tärkeä kysymys vastattavaksi.
3. *Brändi on kulttuuri*: Brändillä on oltava oma kulttuuri, josta tuotteet johdetaan. Tuotteet eivät vain edusta vaan myös kommunikoivat tätä kulttuuria, jonka pitää näkyä brändin peruseriaatteissa ulospäin.
4. *Brändi on suhde*: Brändit ovat ihmisten välisen kanssakäymisen ytimessä. Ne määrittävät suhdetta, jota voi käyttää hyväksi imagoa luotaessa. Esimerkiksi Nike on kreikkalainen jumala, joten on luonnollista, että brändi on olympialaisten tukija.
5. *Brändi on peili*: Brändi kuvastaa asiakasta niin, että se kertoo subjektiivisen näkemyksen muista heidän käyttämiensä brändien perusteella. Esimerkiksi Volvo on perheauto ja Mercedes- Benz varakkaiden auto.
6. *Brändi kuvastaa omakuva*: Omakuva kertoo, miten kuluttaja itsensä kokee ja viestii arvojaan brändein. Brändit ovat keino viestiä ympäristölle itsestään ja kuulumisestaan tiettyyn ryhmään. (Kapferer 2008: 183.)

Kuvio on jaettu kahteen ulottuvuuteen, joista molemmista esitetään ääripäät. Nämä ääripäät ovat lähettäjä ja vastaanottaja sekä ulkoistaminen ja sisäistäminen. Kapfererin identiteettiprisman kuusi askelta sijoittuvat näiden ääripäiden lomaan niin, että askeleet 2, 3 ja 4 menevät lähettäjältä vastaanottajan sisäistämiseen ja 1, 6 ja 5 ulkoistamiseen painottuen. Sisäistämisellä tarkoitetaan yrityksen ja brändin sisäisiä painoalueita, joita viestitään ulos, ja ulkoistamisella sellaisia alueita, joita ulkoapäin brändistä käsitellään. Askeleet 1 ja 2 ovat selvästi lähettäjän kuvia kun taas 5 ja 4 vastaanottajan tulkittavia.

Huomattavaa on, että kuvion perusteella voidaan sanoa, että brändi-identiteetti on yhteinen elementti, jolla lähetetään yhtenäinen viesti tuotteiden, toiminnan ja viestinnän kautta. Tämä on tärkeää, sillä jos tuotteet, toiminta ja viestintä eivät vastaa toisiaan, miten asiakas osaa yhdistää ne samaan brändiin? Brändi-identiteetin luomisessa auttaa, kun yritetään vastata seuraaviin kysymyksiin:

1. Mikä on brändin visio ja tavoite?
2. Mikä tekee brändistä erilaisen?
3. Minkä tarpeen brändi täyttää?
4. Mikä on brändin pysyvä luonne?
5. Mikä on brändin arvo tai arvot?
6. Mikä on brändin kilpailukenttä?

## 7. Mitkä merkit tekevät brändistä tunnistettavan? (Kapferer 2008: 171-199.)

Samalla on huomattava, että muodollisuudet eivät ole brändin identiteetti vaan yksi osa sitä. Fyysiset puitteet ovat usein samat kilpailijoihin verrattuna, mutta brändi-identiteetti tuo eron (Kapferer 2008: 171-199). Otetaan esimerkiksi ihminen. Vaikka ihminen vaihtaisi punaisen takin siniseen ja shortsit farmarihousuihin, hänen identiteettinsä ei muuttuisi. Vaatteet ja värit ovat vain tapa viestiä identiteettiä.

Brändi-identiteetin pitää olla tarkkaan mietitty, sillä se määrittää, minkä pitää jäädä ja mikä voi vaihtua, koska brändin on voitava elää muuttuvilla markkinoilla. Tämän vuoksi identiteetin voi jakaa ydinidentiteettiin ja reunaidentiteettiin, joista ydin on sellainen, joka säilyy ja määrittää brändin ja reunaidentiteetti muuttuu markkinoiden mukana (Kapferer 2008: 276; Aaker & Joachimsthaler 2000: 44). Ydinidentiteetin löytäminen vaatii brändin tarkkaa tuntemista, sillä identiteetti piilee brändissä itsessään. Identiteetin löytämiseksi on selvitettävä brändin perintö, juuret ja historia, jotka kertovat brändin dna:n, eli sen, mistä brändi perimmiltään koostuu. Tämän jälkeen perintöön, juuriin ja historiaan yhdistetään asiakkaiden odotukset, jotka on jaettu ydinodotuksiin ja toisarvoisiin odotuksiin, kuten identiteettikin aikaisemmin. (Kapferer 2008: 287.)

Brändi-identiteetin luominen ei tapahdu hetkessä vaan vaatii syvällistä pohdintaa. Siihen ei ole oikotietä vaan yrityksen on kuljettava kärsivällisesti kaikki askeleet. Yleinen syy epäonnistumiselle on se, että yritys mieltii identiteettiään imagotutkimusten perusteella, vaikka identiteetti ja imago ovat kaksi täysin eri asiaa. Firman tulee itse määrittää ihanneidentiteettinsä eikä kuunnella, mikä nykykuluttajan ihanne on. (Kapferer 2008: 182-244.)

Harris ja de Chernatony (2001) sekä de Chernatony ja Dall'Olmo Riley (1999) ehdottavat, että brändi-identiteetti koostuu niin ikään kuudesta osa-alueesta, mutta heidän mukaansa nämä alueet ovat visio, kulttuuri, positiointi, luonne, suhteet ja esittely. Nämä kaikki vaikuttavat yhdessä brändin imagoon, joka puolestaan vaikuttaa siihen, miten asiakkaat brändin kokevat.

Brändin visio ja kulttuuri ovat brändi-identiteetin keskiössä. Visio esittelee brändin ydinolemuksen ja syyn sen olemassaololle. Lisäksi se esittelee ydinarvot, joista johdetaan toiminnan peruseriaatteen. Tästä syystä yrityksen on viestittävä brändin tarkoitus sisäisesti yrityksen henkilökunnalle. Vain niin työntekijät voivat ymmärtää, mitä heiltä odotetaan ja inspiroitua yrityksen kannalta tehokkaampaan työhön.

Yrityksen on noudatettava sisäisesti brändin ydinarvoja, koska kaikkien työntekijöiden on omaksuttava ne omakseen. Yrityskulttuuri voi olla kilpailuedun lähde, jos se on oikein johdettu, sillä siitä tulee aineeton hyödyke, jota on vaikea kopioida. Tämä edellyttää kuitenkin johdolta sitä, että se ymmärtää, mitkä arvot ovat muutettavissa ja mitkä eivät. (Harris & de Chernatony 2001.)

Positiointi on käsitelty kattavasti jo aikaisemmin kappaleessa 2.3.3., joten tässä siihen ei pureuduta enää uudestaan. Tiivistäen voidaan sanoa, että positioinnin merkitys brändi-identiteetille on se, että se kertoo, mikä brändi on, kenelle se on ja mitä se tarjoaa (Harris & de Chernatony 2001; de Chernatony & Dall’Olmo Riley 1999). Brändin luonne nojaa tukevasti sen positiointiin, joten näitä kahta pitäisi käsitellä synergiassa yrityksen sisällä. Brändin luonne kehittyy pohjimmiltaan brändin ydinarvoista, joihin liitetään kuluttajien käsityksiä imagosta ja kokemuksia kosketuksistaan yrityksen rajapintaan. Visio ja kulttuuri vaikuttavat myös siihen, miten suhteet työntekijöiden, asiakkaiden ja muiden sidosryhmien välillä kehittyvät. Brändin esittelyn tarkoituksena on viestiä sen identiteetti ottaen huomioon kuluttajien tarpeet, omakuva ja tavoitteet (Harris & de Chernatony 2001; Nandan 2005).

Aakerin ja Joachimsthalerin (2000: 41-43) mukaan brändi-identiteetti rakentuu niin, että ensin tehdään strateginen brändianalyysi, jonka tarkoituksena on oppia ymmärtämään asiakasta, kilpailijoita ja brändiä itseään – mukaan luettuna organisaatiota brändin takana. Asiakasanalyysissä on selvitettävä, mitä he sanovat brändistä mutta myös mitä he tekevät omilla markkinoillaan. Kilpailija-analyysissä tutkitaan nykyisiä ja potentiaalisia kilpailijoita, jotta löydetään ne kohdat, joilla oma brändi eroaa. Oma-analyysi kertoo, onko brändillä resursseja ja kykyä olla sellainen kuin halutaan. Analyysin on selvitettävä brändin perimä, imago, vahvuudet, rajoitukset, strategiat ja brändiä luovan organisaation arvot.

Tämän jälkeen voidaan alkaa toteuttaa identiteettiä. Tämä prosessi koostuu neljästä vaiheesta:

1. Brändi-identiteetin yksityiskohtaisesta suunnittelusta
2. Brändin positioinnista
3. Brändinrakennusohjelmista, joilla tarkoitetaan promootiota, julkisuutta, pakkausta, suoramarkkinointia, lippulaivakauppoja, internettiä, sponsorointia ja mainostamista
4. Brändinrakennusohjelman seurannasta

Brändillä on ydinidentiteetti, joka koostuu tärkeimmistä brändi-identiteetin osista. Näiden pitää heijastaa yrityksen strategiaa ja arvoja, ja vähintään yhden pitää erottautua kilpailijoista ja herättää vastakaikua asiakkaissa. Ydinidentiteetti säilyy, vaikka brändiä ajettaisiin uusille markkinoille ja tuotteisiin. Jos asiakkaat näkevät brändin sen identiteetin mukaan, taistelu markkinoilla on vahvoilla kantimilla. Brändillä on myös laajennettu identiteetti, joka käsittää ne ominaisuudet, jotka eivät ole ydinidentiteettejä. Usein ne kertovat, mitä brändi ei ole tai on juuri sillä kyseisellä hetkellä. (Aaker & Joachimsthaler 2000: 41-45.) Näitä voi verrata muotiin ihmisillä – se kuvastaa identiteettiä, mutta ydinidentiteetti ei muutu, vaikka ulkoinen muoti muuttuisikin.

Brändi-identiteetin yksityiskohtainen suunnittelu koostuu neljästä vaiheesta. Ensin pitää arvioida identiteettiä tukevat ohjelmat, jotta tiedetään, ovatko ne realistisia ja toteutettavissa resurssien puitteissa. Tämän jälkeen pitää tunnistaa identiteetin sisäiset ja ulkoiset roolimallit, jotka voivat olla sisäisesti tarinoita, ohjelmia, tapahtumia tai ihmisiä, jotka edustavat hyvin brändi-identiteettiä. Tarinat ovat tutkimusten mukaan kolme kertaa tehokkaampia tapoja viestiä kuin listat. Muuttaakseen organisaatiota on muutettava sen tarinoita, sillä niiden avulla ihmiset saadaan tuntemaan ja välittämään. Ulkoisia roolimalleja voivat olla esimerkiksi muut brändit ja ihmiset, jos ne ovat lähellä sitä ihannetta, johon omalla brändillä tähdätään tai niillä on samoja arvoja. Tämän jälkeen kehitetään visuaalinen metafora, sillä 70-90 % viestinnästä on sanatonta ja kuvien on todistettu vaikuttavan muistiin ja ymmärtämiseen paremmin kuin sanat. Kun visuaalinen metafora on kehitetty, priorisoidaan brändi-identiteetti niin, että tunnistetaan omistetut ja tavoitellut assosiaatiot sekä assosiaatiot, jotka erilaistavat ja resonoivat. (Aaker & Joachimsthaler 2000: 71-87.)

Erilaistuminen itsessään ei riitä. Erilaistumisargumenttien on oltava sellaisia, jotka brändi voi omistaa. On turha erilaistua, jos sen tekee niin, että kilpailijat voivat kopioida sen hetkessä. Siksi pitää arvioida, voiko tämä assosiaatio tuoda erilaistumista ja voiko brändi omistaa tämän assosiaation pitkällä aikavälillä (Aaker & Joachimsthaler 2000: 88). Brändinrakennusohjelmat on käsitelty viestinnän yhteydessä luvussa 2.3.2., joten tässä kohtaa ei ole syytä tarkastella näitä ohjelmia sen tarkemmin. Viimeisenä kohtana mainitaan brändinrakennusohjelman seuranta, joka tarkoittaa sitä, että kaikkia vaiheita arvioidaan ja korjataan jatkuvasti, jotta tiedetään mahdolliset virheet ajoissa ja osataan reagoida niihin.

Myös Aaker ja Joachimsthaler painottavat sisäisen brändikuvan tärkeyttä. Kun kaikki edellä mainitut prosessit on saatettu loppuun, on tärkeää saattaa tulokset koko organisaation henkilöstön tietoon. Sisäinen brändikuva on tärkeää, sillä se luo konsensusta ja selvyyttä. Jos kaikki yrityksessä ei tiedä, mikä brändin tarkoitus on, sellaisella jakautuneella toiminnalla ei saa hyvää tulosta pitkällä aikavälillä. Jos halutaan tietää, onko sisäisessä brändi-imagossa kehitettävää, tulee työntekijöiltä ja yhteistyökumppaneilta kysyä kaksi kysymystä: tiedätkö, mitä brändi edustaa? välitätkö? Jos brändi-identiteetti on kunnossa, molempiin kysymyksiin pitää vastauksen olla vahva kyllä. (Aaker & Joachimsthaler 2000: 87.)

Edellä mainitut brändiasiantuntijat esittävät toisistaan erilaisia näkemyksiä identiteetistä, mutta heillä kaikilla on ytimessä samat asiat. He ovat yhtä mieltä siitä, että brändi-identiteetti on kaiken brändinrakentamisen ydin, ja siihen kuuluvat organisaation arvot, kyvyt ja käytös tärkeänä osana. Identiteetistä johdetaan koko brändistrategia positiointineen, designineen ja viestintöineen, mutta ne pitää saattaa yhtäläillä niin rivityöntekijän kuin toimitusjohtajan tietoisuuteen ja sisäistettäväksi.

#### 2.4. Yhteenveto

Brändi-identiteetin ja brändäyksen kehittäminen vahvistavat kilpailukykyä, mutta niiden osa-alueiden hallinta tehostaa myös organisaation toimintoja. Kun yritys pyrkii laatuun, siitä koituu myös kustannuksia. Näitä kustannuksia on kuitenkin mahdollista myös hallita, kun ne ensin tunnistaa. Laatumuutokset voidaan jakaa kolmeen osaan: ennalta ehkäiseviin laadun varmistaviin kustannuksiin, tarkastus- ja laatua valvoviin kustannuksiin sekä huonon laadun aiheuttamiin kustannuksiin. Ennalta ehkäiseviä kustannuksia ovat esimerkiksi kouluttaminen, harjoittelu, pyrkiminen jatkuvaan kehittymiseen, laadunhallintahenkilökunnan ylläpito, prosessien hallinta, markkinatutkimukset, tuotteen testaaminen kentällä ja ennalta ehkäisevät huoltotoimenpiteet. Tarkastuskustannuksia ovat esimerkiksi tarkastukset pitkin prosessia, sisäiset arvioinnit, inventaarit ja toimitusketjun arvioinnit. Huonon laadun aiheuttamat kustannukset jaetaan sisäisiin ja ulkoisiin. Sisäisiä kustannuksia ovat kaikki virheet, jotka huomataan ennen kuin tuote tai palvelu saavuttaa asiakkaan. Laatu on sitä, että tuote tai palvelu sopii asiakkaan tarpeisiin, joten tuote, joka ei täytä näitä vaatimuksia, aiheuttaa kustannuksia. Ulkoisia kustannuksia ovat kaikki ne virheet, jotka

asiakas löytää tuotteesta tai palvelusta. Tällaisia kustannuksia ovat korvaukset, asiakkaiden valituksia käsittelevä osasto, korvaavat tuotteet, toimituskulut ja asiakkaan tyytyväisyyden varmistaminen korjauksen jälkeen. Yrityksen on tunnistettava heikon laadun kulut ja korjattava ne, jotta ne voidaan ennalta ehkäistä, sillä ennalta ehkäisevät ja tarkastuskustannukset ovat hallittavissa etukäteen. (Beecroft, Duffy & Moran 2003: 31-38.)

Kun vertaa edellä mainittuja kuluja brändäyksen tuomiin etuihin, huomataan yhtäläisyyksiä. Iso osa bränditoimenpiteistä on ennalta ehkäiseviä kuluja, joilla organisaation ja sen prosessien toimintoja saadaan tehostettua. Brändiä ei saa rakennetuksi, jos ei ole brändi-identiteettiä, sillä se vaikuttaa kaikkeen. Kun yritys on luonut brändi-identiteetin, sen perusteella luodaan organisaatiokulttuuri, jonka avulla osataan valita ja kouluttaa oikeanlaisia työntekijöitä. Ihannetilanteessa jopa työntekijän persoonallisuus on mahdollisimman lähellä yrityksen persoonallisuutta, sillä silloin työntekijöiden vaihtuvuus laskee ja työtyytyväisyys kasvaa sekä yritys saa paremman pysyvyyden ja jatkuvuuden. Tämä taas vaikuttaa yrityksen tarjoaman palvelun laatuun. Yhteinen ja vahva organisaatiokulttuuri voi olla brändi-identiteetin kehittäjä. (Wheeler, Richey, Tokkman & Sablynski 2006.)

On tärkeää ymmärtää, että palvelubrändeillä on erityispiirteitä, jotka on otettava huomioon. Ne ovat näkymättömiä ja siksi vaikeita osoittaa. Verrattuna tuotteeseen, jossa tuote on brändin ruumiillistuma, palvelubrändin on kehitettävä muita keinoja tuoda brändi konkreettisemmaksi. Siksi sloganit, eli iskulauseet, ovat hyödyllisiä. Niiden tarkoitus on ilmaista brändin käyttäytymissäännöt, joiden mukaan yrityksen on eletävä, jotta asiakkaan mielikuva saavutetaan. Jotta tämä toteutuu, koko organisaation on nähtävä itsensä brändinä. Brändikokemus tulee kaikista niistä tilanteista, joissa asiakas on kontaktissa johonkin brändin osaan, kuten henkilöstöön, tuotteeseen tai sloganiin. Yrityksen sisällä henkilöstön on koettava yrityksen arvot ominaan, sillä ihmiset tekevät palvelusta brändin. Palvelubrändi luodaan kouluttamalla sisäisesti brändin tapoihin, jotta käytös vastaa kaikissa tilanteissa brändin arvoja. Samalla tämä nostaa työtyytyväisyyttä, mikä on yritykselle hyödyllistä, sillä henkilöstön ei voi olettaa kohtelevan asiakkaita hyvin, jos he eivät itse ole tyytyväisiä. (Kapferer 2008: 103-105.)

Palvelubrändi voi olla myös B-2-B-brändi, jolloin se toimii yritysten välisessä kaupankäynnissä. Tässä yhteydessä brändin tärkein tehtävä on olla päällimmäisenä mielessä asiakkailla, sillä ilman sitä hinnasta tulee merkittävämpi valintakriteeri. Tähän asemaan pääsyä helpottaa, jos hahmottaa oman asemansa B-B-C-ketjussa, mikä



tarkoittaa sitä, että pitää tunnistaa oman asiakkaan asiakas, joka on viime kädessä loppukäyttäjä. Brändi vaikuttaa asiakkaan maineeseen, jolloin laatua on myös se, että huolehditaan asiakkaiden asiakkaista. (Kapferer 2008: 113-133.)

Tätä kokonaisuutta hallitaan holistisen brändijohtamisen avulla. Se tarkoittaa sitä, että brändin hoitaminen jaetaan osiin, jolloin johtamisesta tulee helpompaa. Brändille tärkein on brändi-identiteetti, sillä se vaikuttaa kaikkeen siihen, mitä brändi on – aivan kuin ihmisen identiteetti siihen, miten ihminen kokee itsensä ja miten tämä koetaan muiden ihmisten silmissä. Brändin identiteetti vaikuttaa sen positiointiin eli siihen, miten se asemoi itsensä markkinoilla ja miten sen asiakkaat kokevat sen aseman, viestintään eli siihen, miten se viestii sidosryhmilleen identiteettiään, persoonaansa ja arvojaan, imagoon ja maineeseen eli siihen, millainen brändi on lyhyellä ja pitkällä aikavälillä asiakkaiden silmissä, sekä sisäiseen brändäykseen, jonka avulla pyritään vaikuttamaan näihin kaikkiin. Jos yritys ei itse usko brändin tärkeyteen sisäisesti, sen on vaikea luoda uskottavuutta ulospäin. Sisäisen harmonian löytäminen vaatii kaikkien osastojen mukaan ottamista, sillä silloin johtaja saa mahdollisimman monipuoliset näkökulmat holistiseen brändijohtamiseen. Ne auttavat vahvistamaan brändi-identiteettiä yhteisen organisaatiokulttuurin kautta. Siksi tämän työn empiriaosassa keskitytään brändi-identiteetin kehittämiseen sisäisen brändäyksen kautta. Kun sisäinen brändäys on kunnossa, voi yritys alkaa keskittyä muihin osa-alueisiin.

### 3. OSASTOJEN VÄLISEN TIEDONKULUN TEHOSTAMINEN

Koska sisäinen brändäys on holistisen brändijohtamisen kannalta niin oleellisen tärkeää, keskittyy tämän työn empiirinen osuus sisäisen brändäyksen oleellisimpaan tekijään eli osastojen välisen tiedonkulun tehostamiseen. Vasta, kun osastot kommunikoivat keskenään tehokkaasti, voi organisaation sisäistä oppimista tapahtua. Isossa yrityksessä, kuten DSV:ssä, sisäinen harmonia on ensiarvoisen tärkeää kaikessa toiminnassa eikä brändikään ole uskottava, jos siihen liittyvät osa-alueet eivät ole perusteellisesti viestityt yrityksen sisällä. Siksi tämän työn empirian tärkein tavoite on löytää keinot, joilla sisäinen brändäys toisi yritykselle vahvan pohjan brändi-identiteetin kehittämiseksi. Kun empirian tavoite saavutetaan, täytetään samalla tutkimuksen kolmas tavoite, joka on määrittää holistisen brändijohtamisen kehittämiskohdat ja priorisoida ne niin, että tiedetään, mistä kehittäminen tulisi aloittaa.

Toinen tavoite on arvioida brändin nykytila ja haluttu taso, jotta kolmas tavoite saadaan täytettyä. Tätä tavoitetta varten suoritetaan neljä teemahaastattelua, joissa kaikissa käydään läpi teoreettisessa viitekehyksessä mainitut asiat, ja yksi teemahaastattelu, jossa kartoitetaan tapausyrityksen kehitystoimia sisäistä viestintää ajatellen. Nämä haastattelut tehdään Tampereen DSV Road Oy:n aluemyyntipäällikölle, DSV Road Oy:n myynti- ja markkinointijohtajalle, DSV Road Oy:n kehitysjohtajalle sekä DSV-konsernin global marketing -osaston kahdelle työntekijälle. Haastattelujen lisäksi tutkija käy kolmessa tapausyrityksen myyntikoulutuksessa aktiivisena osallistujana havainnoimassa myynti- ja liikenneosastojen mielipiteitä ja arjen toimintaa. Empirian kolmatta tavoitetta varten tehdään ryhmäteemahaastattelu, johon osallistuu tapausyrityksen työntekijöitä asiakasrajapinnassa toimivilta eri osastoilta ja organisaatiotasoilta.

#### 3.1. Empiirisen tutkimuksen toteutus

Tämän tutkimuksen näkökulma on hermeneuttinen, mikä tarkoittaa sitä, että tutkijan on annettava tutkittavien ihmisten ja asioiden vaikuttaa, jotta olisi mahdollista hahmottaa laajemman kokonaisuuden osia. Tähän pyritään kysymällä jatkuvasti kysymyksiä ja etsimällä vastauksia niihin (Nåden 2010). Tutkimusmetodiksi on valittu laadullinen tutkimus. Tutkimuskysymyksen ollessa abstrakti on luonnollista, että sen tutkimiseen

käytetään laadullisia menetelmiä. Jos brändi-identiteetin tutkimiseen käytettäisiin pelkästään kvantitatiivisia menetelmiä, olisi todennäköistä, että niiden antamat tulokset olisivat keinotekoisia. Kun tutkimuskysymykset ovat miksi, miten ja minkälainen, ei määrällisillä muuttujilla saada kyllin yksiselitteistä tapaa.

Alasuutari (1995: 83-84) sanoo, että kvalitatiivinen aineisto on monimuotoista ja kompleksista. Aineistossa suositaan sitä, että se on olemassa ilman erityisiä järjestelyjä. Toisaalta silloin, kun tutkimusta varten järjestetään esimerkiksi haastattelu, siitä ei kerätä vain vastauksia valmiisiin kysymyksiin vaan dokumentoidaan tarkasti, miten vastaaja vastauksen ilmaisi. Lomakeaineisto koostuu ilmiötä koskevista mittaustuloksista, mutta laadullinen tutkimus rakentuu tutkittavan maailman näytteistä ollen osa sitä (Alasuutari 1995: 87).

Tämän tutkimuksen tutkimusotteeksi on valittu tapaustutkimus. Laine, Bamberg & Jokinen (2007: 10) selventävät tapaustutkimuksen kvalitatiivisia piirteitä esittämällä, että tapaustutkimus tarkastelee monimutkaisia ja pitkäikäisiä ilmiöitä, jolloin on luontaista tutkimusta tehdessä esittää miksi- ja miten-kysymyksiä. Miten kehittää brändi-identiteettiä? Miksi Suomen kolmanneksi suurimmalla vienti- ja tuontikuljetuksiin erikoistuneella yrityksellä ei ole tietoa sen imagosta markkinoilla?

Simons (2009: 19) sanoo, että tapaustutkimuksessa data on usein strukturoimatonta ja tarkoituksena on ymmärtää tapausta itsessään eikä niinkään luoda yleistä teoriaa. Tämä sopii DSV:n kohdalla hyvin, sillä tapausta on vaikea yleistää jo pelkästään siksi, että logistiikka-ala on hyvin monimuotoista. Lisäksi DSV:n liiketoimintastrategia on erilainen moniin kilpailijoihin verrattuna, yhteistyöverkostot monimutkaisempia ja henkilöstö usean fuusion kokoamaa. On siis luontevaa pyrkiä ymmärtämään kokonaisuutta tämän tapauksen ympärillä. Yin (2003: 4) jatkaa vielä, että tapaustutkimusta tehdään usein projektista tai jostain tietystä ohjelmasta, mutta niiden monimutkaisesta kontekstista johtuen tutkimus muilla menetelmillä olisi vaikeaa.

Gomm, Hammersley & Foster (2000: 23) ehdottavat, että tapauksen ei tarvitse olla yksittäinen henkilö saati kokonainen yritys. Sen sijaan tapaus voi olla yrityksen jokin osa, ohjelma tai vaikkapa instituutio. DSV:n tapauksessa en voi enkä aio käsitellä jokaista operatiivista prosessia, mitä yrityksessä tapahtuu, sillä kokemukseni ja tutkimusongelmani juontavat juurensa asiakasrajapintaan ja sen toimintaan vaikuttaviin tekijöihin. Siksi tämä tutkimus keskittyy Suomen DSV:n brändi-identiteettiin, ja siihen vaikuttavaan sisäiseen brändäykseen.

Tämä tapaustutkimus on tyyliltään sulautettu. Scholtz & Tietje (2002: 9) sanovat, että sulautettu tyyli sisältää useamman yksikön tai muun objektin, jota tutkitaan varsinaisen tapauksen alla. Tässä tutkimuksessa tapaus on DSV Oy, mutta sitä tarkastellaan brändi-identiteetin ja siihen vaikuttavien eri osien kautta. Organisaation alaiset yksiköt valjastetaan mukaan yksittäisinä tekijöinä.

Flyvbjerg (2006: 230) jakaa tapauksen valinnan kahteen tapaan, joista hän tunnistaa erilaisia variaatioita. Nämä kaksi kategoriaa ovat sattumanvarainen tapaus ja harkittu tapaus. Harkittu tapaus soveltuu silloin, kun maksimoidaan datan käytettävyyden pienemmistä tietolähteistä ja caseista. Näistä tämän tutkimuksen tapaukseen sopii extreme/deviant case, jonka tarkoituksena on saada tietoa epätavallisista tapauksista, jotka voivat olla erityisen hyödyllisiä tarkemmin tarkasteltuina. DSV:n kohdalla tämä tarkoittaa erikoista tilannetta, jossa monesta yrityksestä koottu yritys pyrkii toimimaan markkinoilla, vaikka kullakin toimijalla yrityksessä on edellisen yrityksen brändi-identiteetti kaikessa toiminnassaan.

### 3.1.1. Käytetyt tutkimusmenetelmät

Tiedonkeruumenetelmissä teemahaastatteluilla on iso rooli. Yrityksestä on saatavilla tietoa vuosikertomuksista ja omista kokemuksista, mutta varsinaisiin tutkimusongelmiin pääsee käsiksi parhaiten vain avainhenkilöiden ja -ryhmien haastatteluilla.

Hirsijärvi & Hurme (2000: 34-37) käsittelevät laajasti haastattelun etuja ja haittoja. Yhtäältä haastattelussa päästään esittämään jatkokysymyksiä ja tulkitsemaan sanatonta viestintää. Toisaalta haastattelu vaatii kokemusta ja on siksi herkkä virhelähteille. Kuitenkin tapaustutkimuksen ollessa luonteeltaan enemmän laadullinen kuin määrällinen ja kun halutaan selvittää vastauksia sekä selvittää tuntematonta aluetta, joiden vastausten suuntaa tutkija ei voi etukäteen aavistella, haastattelu on oikea aineistonkeruumetodi.

Haastattelua syventämään voi käyttää havainnointia (Hirsijärvi & Hurme 2000: 37-41). Havainnointi on erityisen hyödyllistä, kun analysoidaan vuorovaikutusta ja halutaan tietää, mitä tilanteessa todella tapahtui (Eriksson & Kovalainen 2008: 86-89). Haastatteluissa tieto on subjektiivista, sillä haastateltava kertoo tilanteesta omien kokemustensa mukaan. Tässä tutkimuksessa myyntikoulutustilaisuuksissa

havainnoimalla pyritään saamaan hyödyllistä tietoa ryhmähaastattelun kysymyksiä varten.

Syy, miksi teemahaastattelu sopii haastattelumenetelmäksi, on se, että yksityiskohtaisten kysymysten sijaan haastattelu etenee haastattelijan haluamien teemojen mukaan. Tällöin tutkittavien ääni pääsee kuuluviin, sillä haastattelu kulkee heidän eikä tutkijan näkökulmien mukaan (Hirsijärvi & Hurme 2000: 47-78).

Tässä tutkimuksessa tehdään kahdenlaisia haastatteluja: ryhmäteemahaastattelu asiakasrajapinnassa työskenteleville työntekijöille mallia testattaessa ja teemahaastatteluja asiantuntijoille teoriaa hahmoteltaessa.

### 3.1.2. Haastateltavien ja havainnointitilaisuuksien valinta

Koska tämän tutkielman empiirisen osan tavoitteina oli määrittää tapausyrityksen nykytila ja siihen liittyvät strategiset kehittämistarpeet sekä tehostaa osastojen välistä tiedonkulkua, piti tapausyritystä ensin havainnoida ja sen jälkeen haastatella kahdessa osassa. Havainnointia käytettiin löytämään painoalue holistisen brändijohtamisen useasta osasta, johon empiriassa keskityttiin. Havainnointitilaisuuksiksi valikoituivat kaksi tapausyrityksen myyntikoulutusta, joissa Suomen DSV:n Road-divisioonan myyntihenkilöt ja liikenteenhoitajat keskustelivat myyntitavoista, sillä näissä tilaisuuksissa oli jokaisesta DSV:n maakuntakonttorista työntekijöitä jakamassa mielipiteitään.

Havainnoinnin tuloksia tukemaan tehtiin ensimmäinen osa teemahaastatteluja, joita oli viisi kappaletta. Haastattelut tehtiin tapausyrityksen asiantuntijoille, joista kolme oli Suomen DSV:n työntekijöille, ja kaksi DSV:n globaalia markkinointia hoitaville työntekijöille yrityksen pääkonttorissa Tanskassa.

Suomessa haastatteluihin haluttiin markkinointijohtaja, sillä hänellä on viime kädessä vastuu Suomen DSV:n markkinointitoimenpiteistä. Markkinointijohtajalta haluttiin kuulla, miten Suomen DSV hoitaa holistiseen brändijohtamiseen liittyvät asiat. Tämän lisäksi Suomessa haluttiin haastatella Tampereen alueen aluemyyntipäällikköä, sillä hänet yritys oli ohjannut antamaan tietoa tapausyrityksestä tarvittaessa, sekä kehitysjohtajaa, sillä hän oli kehittänyt sisäistä viestintää jo aikaisemmin erilaisten hankkeiden kautta. Tämän takia kehitysjohtajan haastattelua käytettiin myös tukemaan

ryhmähaastattelun tuloksia. Globaalia markkinointia hoitavien asiantuntijoiden valinta johtui samoista kriteereistä. Oli tärkeää, että koko DSV-konsernin brändijohtamisesta kertoi siitä vastaava henkilö ja toisaalta henkilö, joka toteuttaa suunniteltuja toimenpiteitä ja näin saattoi antaa tietoa koko osaston toiminnasta. Suomen DSV:n markkinointijohtaja auttoi löytämään konsernin pääkonttorilta oikeat kontaktihenkilöt ja solmimaan haastatteluajat.

Toisessa teemahaastatteluosassa pidettiin ryhmäteemahaastattelu Suomen DSV:lle. Tarkoituksena oli tehostaa havainnoinnin ja asiantuntijahaastatteluiden osoittaman kehittämisalueen toimintaa. Tämä strategisesti tärkeä kehittämistarve oli sisäinen brändäys. Aluetta pyrittiin kehittämään stimuloimalla keskustelua kaikkien divisioonien kaikkien niiden osastojen välillä, jotka ovat suoraan tekemisissä asiakasrajapinnan kanssa, sillä teoriaan pohjaten näiden osastojen yhteneväinen käsitys yrityksestä on yrityksen imagon kannalta avainasemassa. Ryhmäteemahaastatteluun haluttiin siis Road-, Air & Sea- ja Solutions-divisioonien myynti-, liikenne-, it-, laskutus- ja asiakaspalveluosastojen työntekijöitä sekä DSV Suomen johdon edustaja, jotta keskustelussa olisi horisontaalisen tiedonkulun lisäksi vertikaalista viestintää. Ryhmäteemahaastattelua varten otettiin yhteyttä myynti- ja markkinointijohtajaan, joka nimesi halutuilta osastoilta ja divisioonista henkilöt haastatteluun.

### 3.1.3. Aineiston keruu ja käsittely

Havainnointi suoritettiin kahdessa koulutustilaisuudessa keväällä 2012 Vantaalla. Ensimmäinen tilaisuus oli 21.-22.3. ja toinen 12.-13.4. Tutkija oli aktiivisena osallistujana koulutustilaisuuksissa, mutta ei esittänyt työhön liittyviä kysymyksiä vaan osallistui keskusteluun myyjän roolissa. Tehdyt havainnot tehtiin ulkopuolisen konsultin puheenvuorojen aiheuttamista keskusteluista, jotka sivusivat tämän tutkimuksen aihetta.

Ensimmäinen asiantuntijahaastattelu tehtiin Tampereella DSV Road Oy:n toimitiloissa 13.3.2012. Haastateltava oli DSV Road Oy:n Tampereen alueen aluemyyntipäällikkö ja haastattelussa kerättiin tietoa yrityksen historiasta, toiminnasta ja markkinoinnista. Haastattelua ei tallennettu, mutta haastattelun aihealueista tutkija sai mukaan yrityksen dokumentteja, joista haastattelussa käydyt asiat oli mahdollista tarkistaa. Haastattelu kesti noin tunnin.

Toinen asiantuntijahaastattelu Suomessa tehtiin 22.3.2012 Vantaalla DSV:n toimitiloissa haastattelemalla Suomen DSV:n myynti- ja markkinointijohtajaa. Haastattelussa kerättiin lisää aineistoa yrityksestä ja käytiin läpi tutkielman teoriaosiossa esitellyt brändi-identiteettiin liittyvät asiat tapausyrityksen kontekstissa. Haastattelua ei tallennettu vaan tutkija teki muistiinpanoja haastateltavista teemoista. Haastattelu kesti noin 70 minuuttia.

Kolmas asiantuntijahaastattelu Suomessa tehtiin 7.6.2012 Tampereella DSV Road Oy:n toimitiloissa haastattelemalla puhelimitse DSV:n kehitysjohtajaa. Haastattelussa kerättiin tietoa sisäisestä tiedonkulusta, tiedonkulkua koskevista kehityshankkeista ja DSV:n suunnitelmista organisaation sisäisen viestinnän suhteen. Haastattelupuhelu tallennettiin ja litteroitiin auki 12.6.2012 tarkasti. Haastattelu kesti hieman päälle tunnin.

Tanskaan tehdyt asiantuntijahaastattelut tehtiin DSV:n Tampereen toimitiloissa puhelimitse 18. ja 20.4.2012. Ensimmäisessä haastattelussa haastateltiin globaalien markkinoinnin osastolta designista vastaavaa henkilöä. Haastattelussa käytiin tutkielman teoreettisen viitekehyksen viitoittamat teemat läpi tapausyrityksen globaalissa kontekstissa. Toisessa haastattelussa haastateltiin globaalien markkinoinnin osastolta osaston johtajaa. Haastattelussa käytiin samat asiat läpi kuin aikaisemmin, mutta niin, että siinä pyrittiin pääsemään syvemmälle aiheisiin ja ymmärtämään tapausyrityksen tilannetta brändinrakennuksessa. Molemmat haastattelut noudattivat teemoja, jotka olivat brändi-identiteetti, positiointi, sisäinen ja ulkoinen viestintä sekä sisäinen brändäys. Teemoja ei kerrottu haastateltaville vaan tutkija esitti teemoja käsitteleviä kysymyksiä. Brändi-identiteettiä käsiteltiin Kapfererin (2008) identiteettiprisman liittyvillä kysymyksillä. Molemmat haastattelut tallennettiin puhelimeen ladattavalla puheluntallennusohjelmalla ja litteroitiin.

Empiiristä mallia testattiin 25.5.2012 Suomen DSV:n toimitiloissa pidetyssä ryhmäteemahaastattelussa, johon osallistui tapausyrityksen kaikista kolmesta divisioonasta työntekijä osastoilta, jotka ovat tekemisissä suoraan asiakasrajapinnassa. Roadin divisioonasta haastattelussa oli yksi liikennepäällikkö, yksi liikenteenhoitaja, yrityksen ja asiakkaan välistä it-toimintaa hoitava työntekijä sekä yksi myyntipäällikkö. Air & Sean puolelta haastatteluun osallistui liiketoiminnan kehityspäällikkö. Solutionsin puolelta haastatteluun osallistui myynti- ja sopimuspäällikkö. Kaikilla kolmella divisioonalla on yhteiset laskuttajat, joten divisioonat panostivat kukin haastatteluun vain niiltä osastoilta, jotka ovat heidän omassa hallussaan. Koko Suomen DSV:n

puolesta haastatteluun tuli yksi laskuttaja ja DSV Roadin myynti- ja markkinointijohtaja edustamaan johtoporrasta. Haastattelutila tarkastettiin etukäteen ja haastattelija määräsi haastateltavat istumaan määrättyyn järjestykseen niin, että haastattelijan ympärille muodostui puoliympyrä. Haastattelijan ja haastateltavien välissä oli pöytä, jolle haastattelija asetti kaksi tallentavaa laitetta, älypuhelimien ja kannettavan tietokoneen. Haastattelu tallennettiin ja litteroitiin.

#### 3.1.4. Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuutta tarkastellaan sen reliaaбелиuden, validiuden sekä eettisyyden kautta. Hirsijärven, Remeksen ja Sajavaaran (2002: 213) mukaan reliaaбелиus tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta, eli sen kykyä antaa ei-sattumanvariaisia tuloksia. Kun kaksi tutkijaa päätyy samanlaiseen tulokseen, tai jos samaa henkilöä tai ilmiötä tutkitaan eri tutkimuskerroilla ja saadaan sama tulos, voidaan todeta tulokset reliaabeleiksi (Hirsijärvi ym. 2002: 213).

Validius tarkoittaa mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata sitä, mitä on tarkoituskin mitata. Tapaustutkimuksen kohdalla validiuden osoittaminen voi olla haasteellista ja tekijä voi aiheellisesti ajatella, että kaikki ihmistä ja kulttuuria koskevat kuvaukset ovat ainutlaatuisia, eli ettei ole kahta samanlaista tapausta. Siksi ydinasioita laadullisissa tutkimuksissa ovat henkilöiden, paikkojen ja tapahtumien kuvaukset. Validius merkitsee kuvauksen ja siihen liitettyjen selitysten ja tulkintojen yhteensopivuutta. (Hirsijärvi ym. 2002: 213-214.)

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voi parantaa selostamalla tarkasti, miten tutkimus on toteutettu. Aineiston tuottamisen olosuhteet olisi kerrottava selvästi ja totuudenmukaisesti. Kertomuksesta tulee käydä ilmi haastattelun ajankohta ja käytetty aika, missä se on tehty, miten ja millaisissa olosuhteissa, millaisia häiriötekijöitä haastattelutilanteessa mahdollisesti ilmeni, millaisia virhetulkintoja saattaa olla sekä tutkijan oma itsearviointi tilanteesta. Tulosten tulkintaan, joka vaatii tutkijalta kykyä punnita vastauksia ja saattaa niitä myös teoreettisen tarkastelun tasolle, pätee sama tarkkuuden vaatimus: olisi kerrottava, millä perusteella tutkija esittää tulkintoja, mihin hän päätelmänsä perustaa. Tässä lukijaa auttaa, jos tutkimusselostetta rikastutetaan esimerkiksi suorilla haastatteluluotteilla tai muilla autenttisilla dokumenteilla. (Hirsijärvi ym. 2002: 214-215.)



Eettisyys syventää reliabiliteettia ja validiutta. Se käsittelee tutkimuksen tieteellistä etiikkaa laajemmalla kannalla. Tieteen neljä institutionaalista imperatiivia ovat universalisimi, kommunismi, puolueettomuus ja järjestelmällinen epäily. Jokaisessa tieteellisessä tutkielmassa tulisi pitää huoli, että tutkija noudattaa näitä kaikkia samanaikaisesti. (Stolte-Heiskanen 1987: 51-62.)

1. UNIVERSALISMI: väitteen tieteellistä totuusarvoa on punnittava yleispätevin kriteerein riippumatta esittäjien henkilökohtaisista ominaisuuksista.
2. KOMMUNISMI: Tieteellisen tiedon on oltava yhteistä omaisuutta.
3. PUOLUEETTOMUUS: Tieteellisiä tietoja on etsittävä ja esitettävä tutkijan omaa henkilökohtaista uraa tai tieteellistä arvovaltaa huomioimatta.
4. JÄRJESTELMÄLLINEN EPÄILY: Kaikki tieteelliset tulokset on alistettava kriittiseen tarkasteluun. (Stolte-Heiskanen 1987: 51-62.)

Eettiset imperatiivit ovat sitä varten, että tiedeyhteisön sisällä ylläpidetään tiedettä edistäviä sosiaalisia suhteita. Tämä on tärkeää siksi, että jos tieteellisiä väitteitä ei alistettaisi kriittiseen tarkasteluun ja tutkijan tulokset hyväksyttäisiin tämän vallan takia, tieteen ytimeen pääsisi vääriä tietoja. Lisäksi tietojen salailu tekisi mahdottomaksi soveltaa universalismia tieteen pätevyuden arvioinnissa. Etiikan lisäksi on jokaisen tutkimuksen luotettavuuden kannalta tärkeää, että sitä tehtäessä on otettu huomioon sen uskottavuus ja yleistettävyys.

Tässä tutkimuksessa luotettavuutta on parannettu tekemällä haastatteluista tarkat litteroinnit, jotka on kirjoitettu sanasta sanaan sen mukaan, mitä haastattelussa on puhuttu. Haastattelupäivät ja -ajat on dokumentoitu ja ryhmäteemahaastattelun tila järjestelyineen kuvattu. Tutkimuksen lopussa luvussa 4.1. on mietitty ja selvitetty, mitä rajoituksia tutkimuksella on. Tulosten tulkintaa tukemaan ja perustelemaan on käytetty suoria haastatteluotteita litteroidusta aineistosta.

Tutkimuksen eettisyys on otettu huomioon universalisimi, kommunismi, puolueettomuus ja järjestelmällinen epäily. Universalisimi näkyy siten, että tutkimuksen tieteellistä totuusarvoa punnitaan ja perustellaan vain sen perusteella, mitä dokumenteista voidaan lukea. Näin on pyritty eliminoimaan esittäjän henkilökohtaiset ominaisuudet. Kommunismi näkyy siten, että tutkielmaa ei ole salattu mitenkään, sen lähteet on esitetty tarkasti, sen empiirinen toteutus on kuvattu ja dokumentoitu tarkasti sekä dokumentit on liitetty tutkimukseen mahdollista myöhempää tarkastelua varten. Puolueettomuus näkyy siten, että tutkimus on tehty Vaasan yliopistolle, jolloin

tapausyrityksellä ei ole ollut sanavaltaa tutkimuksen sisältöön. Tutkimus on toki pro gradu -tutkielma, mutta sen tarkoitus ei ole nostaa tutkijan tieteellistä arvovaltaa vaan mahdollistaa tutkijan valmistuminen yliopistosta. Järjestelmällinen epäily on otettu huomioon siten, että tutkimuksen on lukenut kolme ulkopuolista henkilöä ja heiltä on kerätty palaute liittyen tutkimuksen tulosten paikkansapitävyyteen. Tutkimuksessa on otettu huomioon myös haastateltavien tietosuoja niin, että asiantuntijoita lukuun ottamatta kenenkään nimiä ei mainita ja litteroinnissakin käytetään titteliä tai henkilökoodia nimen sijaan.

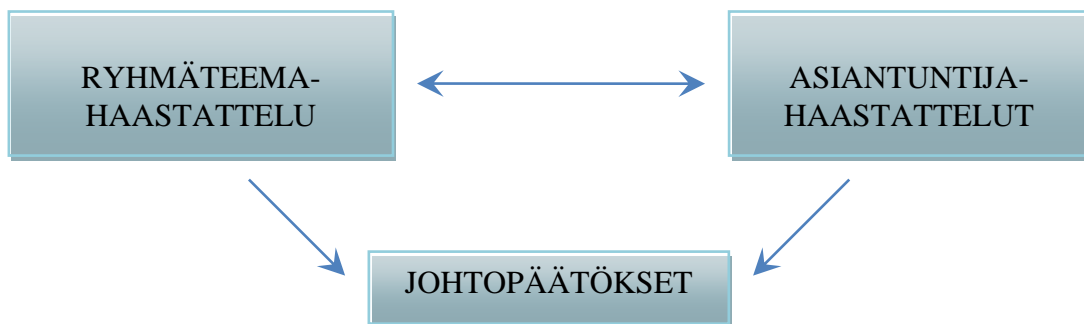
### 3.2. Brändi-identiteetin kehittäminen tapausyrityksessä sisäisen brändäyksen avulla

Kuten tutkimuksen teoreettisesta viitekehyksestä kävi ilmi sivulla 29, holistinen brändijohtaminen vaatii vahvaa brändi-identiteetin tuntemusta, ja sen viestimistä niin, että sisäinen brändäys, positiointi, viestintä ja imago ovat harmoniassa keskenään. On kuitenkin turhaa miettiä esimerkiksi positiointia, jos brändi-identiteetti ei ole sisäisesti tiedossa, sillä sisäisen brändäyksen avulla saadaan oleellista tietoa asiakasrajapinnasta viestittyä positioinnista vastaavalle taholle. Siksi holistinen brändijohtaminen lähtee liikkeelle siitä, että yrityksen on sisäisesti tunnettava brändi-identiteetti, viestintätavat ja positiointi. Tämä tapahtuu sisäisen brändäyksen avulla. Kaikkien edellä mainittujen toimien jälkeen voidaan mitata niiden vaikutusta imago- ja mainetutkimuksella, jonka tulokset analysoidaan ja tarvittavat muutostoimenpiteet tehdään. De Chernatony ja Segal-Horn (2003) tiivistävät tämän palvelubrändin kiertokulun ehdottamalla, että kolme tärkeintä kriteeriä menestyneelle palvelubrändille ovat harkittu positiointi, jatkuvuus ja yhdenmukaisuus sisäisen ja ulkoisen brändäyksen välillä sekä arvot. On tavattoman tärkeää, että yrityksen ulkoiset lupaukset, jotka viestinnällä on annettu, täyttyvät, kun asiakas kohtaa yrityksen työntekijän varsinaisessa palvelutilanteessa. Tähän voidaan vaikuttaa vain sisäisen brändäyksen avulla.

De Chernatony ym. (2003) pohjalta ottaen huomioon luvun 2.1. antama kuva DSV:n nykytilasta voidaan päätellä, että tärkein lähtökohta DSV:n holistiselle brändijohtamiselle on luoda malli sisäiseen brändäykseen. Sisäisen brändäyksen mallina on osastojen välistä tiedonkulkua parantava keskustelutilaisuus, jonka tarkoituksena on saada eri osastot ymmärtämään toistensa arkipäivää ja näkökulmia. Keskustelulla on

teemat, jotka auttavat brändi-identiteetin kehittämisessä, mutta haastattelussa tarkastellaan myös sisäisen tiedonkulun tehostamisen onnistumista.

Kuvio 14 tiivistää koko tutkimuksen empirian rakentumisen. Asiantuntijahaastatteluiden avulla yrityksen nykytilanteesta muodostetaan tarkka kuva, jotta osattaisiin arvioida, mistä holistinen brändijohtaminen olisi tapausyrityksessä aloitettava. Nykytilanteen kehittämiseksi pidetään ryhmäteemahaastattelu, jonka pohjalta tehdään johtopäätökset. Johtopäätöksiä perustellaan ja tuetaan asiantuntijahaastatteluista saaduilla yrityksen työntekijöiden näkemyksillä kehittämistarpeista.



**Kuvio 14.** Empirian rakentuminen.

### 3.2.1. DSV:n identiteetti

Suomen DSV:n identiteettiä ei ole mietitty yrityksen johdon tasolla, eikä sitä ole näin ollen kirjoitettu muotoon, jota voisi jakaa organisaatiossa. DSV-konsernin hallintatapa on sellainen, että siinä annetaan kullekin DSV-maalle valta ja vastuu itse kehittää omille markkinoilleen sopivaa liiketoimintaa. Pääkonttorilta määritellään oikeastaan vain designiin liittyvät seikat. Suomen DSV, kuten useiden muidenkin maiden DSV:t, on muotoutunut nykyiseksi yritysfuusioiden jälkeen nopealla tahdilla eikä ole aloittanut holistiseen brändijohtamiseen liittyviä toimenpiteitä. (Mäkelä 2012; Seligmann 2012.)

Ryhmähaastattelussa moni vastaajista ilmoitti olevansa työssä DFDS:llä, joka koettiin synonyymiksi DSV:n kanssa, sillä se on yritys, joka yrityskauppojen myötä vaihdettiin DSV:ksi ison osan henkilökunnasta jäädessä taloon. DSV ei esiintynyt puheissa

puhuttaessa eri ryhmätasoisista, vaan puheissa esiintyivät omat divisioonat, osastot tai osastojen sisäiset ryhmät. Kysyttäessä, miksi DSV:tä ei mainittu, vastattiin, että se on itsestäänselvyys, jota ei tarvitse nostaa erikseen esiin. (DSV 2012 c.)

*”DFDS:llä aloitin 2004-vuonna Irlannissa ja Suomeen tulini ensimmäisen kerran 2006.”*

*” Mä oon tullut DFDS:lle 2005 joulukuussa eli tuleeks tästä nyt sit kuusi ja puoli vuotta sitten.”*

*” Nimeni on NNN ja DSV Solutions, toimin Sales ja Contract managerina eli teen vähän kaikkea siellä meillä.”*

*”Nimeni on NNN, DSV Road ja myyntipäällikkö.” (DSV 2012 c.)*

Konsernitasolla DSV on jaettu uuteen ja vanhaan niin, että vanha DSV on entinen DFDS ja uusi DSV ABX, Frans Maas ja muut fuusioissa tulleet. Tätä jakoa käytetään muun muassa myyntijohtajien tapaamisissa, joissa koko DSV ei kohtaa vaan vanha ja uusi DSV tapaavat erikseen. Suomessa fuusioiden jälkeiset henkilökunnan integraatiot on hoidettu niin, että uudet organisaation jäsenet on otettu mukaan heti ruokalasta ja kahvipöydistä lähtien. Organisaatiossa esiintyy kuitenkin useita eri identiteettejä, sillä divisioonilla, osastoilla ja pienemmällä ryhmällä on kaikilla omat identiteettinsä, jotka toisinaan törmäävät. Tämän koettiin johtuvan siitä, että kukin samaistuu omaan jokapäiväiseen toimeensa ja koko organisaatiota koskeva suurempi kuva hämärtyy. (DSV 2012 c.)

*”Eka vastaus oli, et Air & Sea -ryhmään, mutta mietin et miks se tuli ensin eikä miksei tullut tavallaan se meidän myyntitiimi, joka on se mun lähin työympäristö. Mä luulen, et se Air & Sea tulee vahvasti siitä, et on ollut mukana sellaisissa projekteissa, joita on tehty yhteistyössä Solutionsin ja Roadin kanssa, ja se identiteetti on jotenkin ehkä korostunut siinä vaiheessa.” (DSV 2012 c.)*

*”Meillä on epäily, et liian paljon osaston omia työskentelytapoja löytyy. Työnkiertoa ei ole harjoitettu, vaikka halukkuutta löytyy. Ihmettelen, miksi, koska se olisi tapa levittää tietoa ja osaamista. Sen osalle on suunnitelmia, mutta nykyinen organisaatorakenne ei edesauta multiosaamisen aikaansaamista. Nyt jokainen yksikkö toimii oman toimintansa optimoimiseksi. Silloin se big picture katoaa. ” (Iloheimo 2012.)*

*” Jos otetaan organisaation eri tasoilta 20 eri henkilöä, niin aivan varmasti 10 eri stooria löytyy, koska on erilaisia tiedonjakotapoja. Pitäisi olla niin, että jos kaks asiakasta jossain kohtaa, et ne kokee meidät samanlaisena.”* (Iloheimo 2012.)

Kysyttäessä ryhmähaastattelussa DSV:n identiteettiä, vastaajat yllättyivät täysin, sillä sitä ei ollut mietitty. Todettiin, että sellainen pitäisi olla ja jonkinlainen on olemassa, mutta että se koostuu liikaa erillisten ryhmien identiteeteistä, jotka eivät aina mene yksiin. Ryhmän yhdessä pohtiessa DSV:n olemusta tuli ilmi 16 adjektiivia, jotka kuitenkin kaikki voidaan tiivistää neljään tärkeimpään, joiden variaatioita loput olivat. Ryhmän mielestä DSV on luotettava, joustava, lämminhenkinen ja kotoisa. Tämä kävi ilmi useista vastauksista joko suoraan tai rivien välistä.

*”Siis kyllähän me ollaan mun mielestä tommonen ehdottoman luotettava, lojaali, innovatiivinen, suuri mutta pieni ja paikallinen”* (DSV 2012 c.)

*”Mä voin ainakin sanoa, et mä olin aikaisemmin Schenkerillä. Niin jos siitä vois sanoa, et se on kylmä ja etäinen, niin tää on ehkä kaikkee muuta sitten. Et huomaa ihan selkeesti semmosen eron, että täällä on niinku sellainen kotoisampi ilmapiiri, et se Schenkerillä oli ehkä semmonen herran pelko...”* (DSV 2012 c.)

*”Näkee tosi vahvasti, et se on ikään kuin tietynlainen perhe kuitenkin. Et ihmiset tekee paljon myöskin työajan ulkopuolella asioita yhdessä.”* (DSV 2012c.)

### 3.2.2. Sisäinen viestintä ja osastojen välinen viestintä

Vaikka DSV:llä ei ole työnkiertoa harjoitettu, on organisaatiossa kuitenkin työntekijöitä, jotka ovat liikkuneet toimenkuvasta toiseen samalla keräten ja jakaen kokemuksia. Työntekijät, jotka olivat liikkuneet organisaation eri osastojen tai jopa divisioonien välillä, kokivat liikkumisen positiivisena asiana, sillä he kokivat kuuluvansa laajemmin yritykseen ja olevansa osa isompaa kokonaisuutta. Kun useat eri toimintatavat olivat tulleet tutuksi, he kokivat voivansa tehdä helpommin ihmisten kanssa töitä ja olevansa tervetulleita.

*”Mulla taas on kokemuksia tuolta Solutions-maailmasta paljon niin mä tunnen edelleen kokevani, et siis mä koen olevani osa Solutionsia, vaikka myyntiryhmässä (Road) tietenki oon, myyntiporukka on se oma pieni ryhmä, mutta silti niinku siellä tota tää Solutions-maailma niin ei se tunnu kaukaiselta.”*

*Haastattelija: ”Okei, eli periaatteessa tunnet kuuluvas sitten kahteen ryhmään. Miltä se tuntuu?”*

*”Hyvältä se tuntuu. Ei oo tavallaan semmosta yhtä paikkaa firmassa vaan on sit tavallaan... tietää, et on tervetullut ja pystyy puuhasteleen muiden ihmisten kanssa saman organisaation sisällä.” (DSV 2012 c.)*

Työntekijät, jotka tällaisessa asemassa ovat, ovat sellaisia, joiden työt linkittyvät useampaan osastoon tai joiden tietoa joltain osastolta halutaan strategisesti hyödyntää uudella osastolla. Näin he toimivat linkkinä eri osastojen välillä ja helpottavat tiedon virtaamista organisaation sisällä. Työnkierrosta on siis hyviä kokemuksia työntekijöiden keskuudessa.

*”Samaa minusta tuntuu, et kuulun kahteen ryhmään. Mulla on se pienin ja perusr ryhmä, se oli se laskutusosasto, mut sitten tuntuu, et kuulun myös liikenneosastoon, koska mä jatkan tavallaan heidän töitä.” (DSV 2012 c.)*

Varsinkin osastoilla, jotka ovat asiakasrajapinnan kanssa tekemisissä päivittäin, on tärkeää, että osastot tietävät, miten asiakas kohtaa yrityksen eri tilanteissa.

Nonakan & Takeuchin (1995) organisaation oppimisen malli toteutuu hyvin DSV:n Suomen pääkonttorilla Vantaalla. Organisaation sisällä on kaikkia tiedon erilaisia liikkumismuotoja, ja niitä hyödynnetään. Kun puhutaan maakuntien konttoreista, Nonakan malli jää vajaaksi, sillä hiljaisen tiedon liikkuminen katkeaa. Maakuntakonttoreilla ei pääkonttorin kanssa enää toteudu sosiaalisiaatio ja ulkoistaminen. Iso syy tähän on fyysisen kontaktin puuttuminen. On vaikeaa matkia ja omaksua seuraamalla uusia toimintatapoja tai -malleja, jos mitään esimerkkiä ei ole. Maakuntien ja pääkonttorin välillä tietoa liikkuu lähinnä kovassa muodossa puhelimen, sähköpostin, intranetin ja asiakaslehden välityksellä. Käytäväkeskustelut ja matkiminen jäävät kuitenkin pois kokonaan. Poikkeuksen tekee Air & Sea, jonka pienempi

organisaatio mahdollistaa sen, että divisioonan johtajan liikkuminen maakunnan ja pääkonttorin välillä taajaan samalla luo hiljaisen tiedon siirtymistä. Osittain kuitenkin divisioonat, jotka eivät toimi organisaation suurimman divisioonan, eli Roadin, kanssa samassa toimipisteessä, kokevat Vantaallakin samaa. (DSV 2012 c.)

*”Tavallaan tommosten shared service -juttujen kanssa välillä tulee sellainen, et ollaanks me liian kaukana, et onks meidät taas unohdettu.”*

*”Mä tiedän sen, et nää, jotka ei oo niin paljon tekemisissä päivittäin Roadin tai Air & Sean kanssa, et varmaan ne kokee, et ne on vähän sivussa ja ei tunne henkilöitä, vaan aika usein saan kysymyksiä, et keneen pitäis olla yhteydessä.”*

*”Ku puhuttiin näistä käytäväkeskustelujen tiedonjakamistarpeesta... ku maakunta otetaan tähän käytäväaspektiin, niin kyl he jää siitä paitsi. Et ku meil on selkee ohjeistus, et tieto löytyy jostain, niin aika usein käytäväkeskustelussa me korostetaan ja käydään läpi se, et tää tarkoitti tätä ja se löytyy tuolta. Niin se jää pois kyllä maakuntien kans, mikä on huono.” (DSV 2012 c.)*

Haastateltavat haluaisivat, että prosesseja yhtenäistettäisiin, sillä asiakkaan palvelu on yhteinen tavoite, jota häittää se, että eri osastot toimivat eri päämäärien eteen. Operatiivisella puolella osastot juttelevat keskenään osastopäälliköiden välityksellä, mutta tämä ei ole levinnyt muiden osastojen keskuuteen. Tämä tilanne on johtanut siihen, että organisaation sisällä koetaan olevan sisäisiä asiakkaita, mikä on merkki siitä, että yhteistyötä ei tehdä tarpeeksi. Esimerkiksi myyntiosaston pitää myydä asiakas liikenneosastolle saadakseen kunnollista palvelua. Osastojen tulisi tietää, mitä ja miten tehdään muilla osastoilla yhteisen tavoitteen eteen. (DSV 2012 c.)

*”Myynnilliset tavoitteet voi olla vähän eri ku mitä sitten operatiivinen haluaa, ja sitten nää henkilökohtaiset tavoitteet ja oma tavoiteasetanta... Nää saattaa mennä sekaisin ja aiheuttaa konflikteja, et sitten ei tiedä, ketä mä haluan tässä miellyttää – itteäni vai oman johdon asettamia mittareita vai asiakkaan antamaa painetta... Kyl mä niinku koen, et mää ainaki tarvin niinku lisää yhteistyötä... Ja sitten toisaalta niin meitä arvioidaan ja mitataan oman esimiehen näkökulmasta, niin siis se, että ne menee*

*suht' niinku käsi kädessä niin mulla ois sitten ittelläki helpompi toimia ja tehdä oikeita päätöksiä.” (DSV 2012 c.)*

DSV:n eri divisioonien välillä on yhteinen CRM, eli asiakashallintajärjestelmä, mistä johtuen myyntiosastot pitävät yhteisiä asiakaspalavereja, joissa puhutaan keskenään asiakkaista. Tällaisia palavereja on noin kvartaaleittain, eli muutaman kerran vuodessa. Palavereja ei ole kyetty järjestämään useammin, koska yritys on fuusioiden myötä kasvanut nopeasti isommaksi, jolloin yhteisten tapaamisten ja aikojen sopiminen on vaikeutunut. Vaikka divisioonilla on yhteinen CRM, divisioonat kokevat tekevänsä erilaista liiketoimintaa, jolloin vain omista vastuualueista huolehditaan. Huolena on kuitenkin se, että yhteinen DSV-kuva kärsii tämän seurauksena eikä asiakas koe kohtaavansa samanlaista yritystä eri tilanteissa. (DSV 2012 c; Iloheimo 2012.)

Liikenneosastot pitävät palaverin keskenään kerran viikossa, mutta muut osastot eivät tässä ole mukana säännöllisesti, vaikka heille avoimet ovet onkin näihin kokouksiin. Haastateltavat kokivat, että voisi olla hyödyllistä osastojen ja divisioonien yhdessä kokoontua muutaman kerran vuodessa. Myyntiosasto pitää myyntipalaverin neljä kertaa vuodessa ja aluemyyntipäälliköille lisäksi neljä palaveria lisää. Nyt, kun myynti tapaa myyntikoulutusohjelman puitteissa noin kerran kuussa, palaute on ollut hyvää. Kaikilta tapaamisilta toivottiin kuitenkin, että niihin sitoutumista helpotettaisiin selvällä rytmillä, rutiineilla ja määränpäillä. Tapaamisiin haluttiin rooleja ja rakennetta, ja ehdotettiin, että ryhmän sisäisillä vastuualueilla tapaamisissa tavoitteeseen voisi päästä. Vastuualueet voisivat olla esimerkiksi: johtaja, joka vastaa siitä, että aina pyritään pääsemään konsensukseen, sihteeri, joka kirjaa kaiken, ja motivaattori, joka pitää huolen, että keskustelu pysyy asiassa. (DSV 2012 c.)

DSV:n sisäinen viestintä on hyvin tasapainossa keskitetyn, vesiputous- ja lateraalisen viestinnän välillä. Toki parannettavaa löytyy, mutta pääosin tilanne on hyvä. Vesiputousviestinnässä kaivattiin enemmän workshoppeja, jotta esimiehen viesti menisi tasaisesti perille kaikkien kanssa ja osastojen välille tulisi tehokkaampaa tiedonjakoa. Ehtona oli se, että workshopilla pitää olla jokin tavoite, jotta siitä ei tule ajantuhlausta. (DSV 2012 c; Iloheimo 2012.)

*”Solutionsin puolella meillä onki ollu tai on ihan suht säännöllisesti koskien näitä Pohjoismaisia asiakkaita. Niin on näitä workshoppeja, missä yhdistetään ja katsotaan, kuinka tehdään eri maissa juttuja ja löydetään ne parhaat toimintatavat.” (DSV 2012 c.)*



*”Meillä piti olla osajaryhmiä. Leanin puitteissa näitä oli ja annettiin probleema, joissa sitten sitä yhdessä ratkaistiin... Täytyy myöntää, että paljon hyviä asioita jäi elämään, kuten viikkopalaverit.” (Iloheimo 2012.)*

Vesiputousviestintä koettiin tärkeänä myös siksi, että oma esimies nähtiin tahona, jolta saa ja pitää saada kaikkein tärkeimmät, luotettavimmat ja ajankohtaisimmat tiedot. Vaikka kaikkia viestintämuotoja käytetäänkin, esimies nähtiin niistä tärkeimpänä ja luotettavimpana, sillä hän toimii eräänlaisena suodattimena, joka pitää huolen, että oma osasto pysyy organisaation menossa mukana.

*”Jos jossain Dnetissä (intranet) on uus toimintamalli, niin siirtykö se heti käytäntöön vai vaatiiko se todella kuitenkin sen, et joku muistuttaa, yleensä se esimies, et hei, etkö sä nyt jo ollut nähnyt sitä.”*

*”Niin ja esimieheltä mä kuulen sen, mitä pitää, suoraan. Dnetissä on vain sellaiset yleiset tiedot, et okei, mä voin mennä lukemaan, mut esimieheltä mä ootan, et mä saan ne ohjeet ja tiedon.”*

*”Niin, Dnetissä voi olla 17 sivua asiaa ja esimies kertoo ne kaksi riviä, mitkä koskee sua.” (DSV 2012 c.)*

Lateraaliosassa viestinnässä pelättiin luotettavuutta ja tietokatkoksia, mikä on erikoista, sillä kirjallisuuden mukaan tämä viestintämuoto on yleensä se kaikkein luotettavimmaksi koettu. Keskitetyn viestinnän koettiin toimivan hyvin, sillä markkinointipäällikkö ja hänen alaisensa hoitavat hyvin sisäisen tiedottamisen lähinnä intranetin kautta. Intranetiin on kerätty oikeassa muodossa kaikki se tieto, mikä pitää tietää. Sitä ei kuitenkaan haluta kuulla ensimmäistä kertaa sieltä, minkä takia sinne laitetaan yhteenvedot. Keskitetty osasto, joka huolehtii markkinoinnista, löytyy, jotta tiedon jakamisessa pysyisi laatu yllä. (DSV 2012 c.)

Haastateltavien mukaan DSV:n käyttämän mallin etuja ovat vuorovaikutus, sillä jokainen työntekijä pääsee henkilökohtaisesti osallistumaan tiedon jakamiseen. Lisäksi se vähentää sähköpostisaastetta ja kaikki tieto on jäsennellysti ja tasapuolisesti tarjolla. Huono puoli mallissa on se, että intranetistä on vaikea löytää tietoa, koska sitä on siellä niin paljon. Tästä johtuu, että oleellinen tieto ei välttämättä pääse kaikkien tietoisuuteen.

Haittapuolena koettiin myös se, että toisilla on etuoikeus tietää enemmän ja aikaisemmin kuin toisilla. (DSV 2012 c.)

Kun haastateltavia pyydettiin pohtimaan, miksi esimies on niin tärkeässä asemassa tiedon välittämisessä, kävi ilmi, että päällikkötaso on kovan kuorman ja vastuun alla organisaatiossa. He ovat jatkuvasti yhteydessä alaspäin omiin alaisiinsa ja ylöspäin johtoportaan. Päällikkötasolta odotetaan paljon ja vaaditaan hyvää yleisymmärrystä organisaatiosta ja sen prosesseista, jotta he osaavat suodattaa sekä horisontaalisesti että vertikaalisesti oikeat asiat eteenpäin. (DSV 2012 c; Nonaka & Takeuchi 1995.)

*”Tää on tietysti tässä hissiliikkeessä ja organisaation rakenteessa, päällikkötaso on kieltämättä aika lujilla ja avainasemassa, koska he ottaa sen tiedon vastaan alhaalta ja he ottaa sen tiedon vastaan ylhäältä. Eihän meillä hirveesti sitten johto taas hirveesti oo suorittavan portaan kanssa suoraan vuorovaikutuksessa.”* (DSV 2012 c.)

DSV:llä on siis organisaatiossa käytössä Nonakan ja Takeuchin esittämä rakenne, joka tukee organisaation oppimista sillä, että keskijohdon kautta koko organisaatio pääsee oikeasti vaikuttamaan organisaation toimintaan. Samalla keskijohto asetetaan avainasemaan ja suureen vastuuseen tässä toiminnassa, jolloin pitäisi pitää myös huolta sen osaamisesta ja jaksamisesta (Nonaka & Takeuchi 1995).

### 3.2.3. Ryhmät ja ryhmätyö

Ryhmäteemahaastattelussa kävi ilmi, että kaikkein eniten tunnettiin yhteenkuuluvuutta siihen omaan lähimpään ryhmään, jonka kanssa ollaan päivittäin tekemisissä. Tämä korostui varsinkin, jos tehtiin yhteistyötä Suomen DSV:n sisällä. DSV tuli kuitenkin aina vasta viimeisenä mutta kuitenkin ennen konsernia. DSV:tä ei mainittu ryhmänä ennen kuin sitä erikseen kysyttiin, koska se koettiin itsestään selväksi ja abstraktiksi. Lisäksi Suomen DSV koettiin ryhmänä koostuvan useista pienistä ryhmistä, ja näiden ryhmien välille haluttiin enemmän yhteistyötä. Esteenä tälle yhteistyölle mainittiin ajan ja resurssien puute, riski turhiin palavereihin ja nurkkakuntaisuus. Omissa ryhmissä tehtiin hyvin ryhmätyötä, mutta organisaatiossa sivummalle mentäessä ryhmätyötä kaivattiin lisää. (DSV 2012 c.)

*”Kyl mä tos omassa ryhmässä koen ainakin, et sen sisällä tehdään ihan huikeesti sitä ryhmätyötä, mut sitten ku lähetään vähän sivummalle siitä, niin kyl se sit herkästi just jää vähän niinku turhan vähäiseksi.”*

*Haastattelija: ”Pitäiskö sitä olla sitten enemmän tätä sivuttaista ryhmätyötä?”*

*”Ajoittain kyllä joo... Aina siitä saa jotain uutta tietoo, tai se kommunikaatio sitten niin siinä ei välttämättä keskustella tai pysytä siin yhes aiheessa vaan siinä saattaa kuulla muutakin, joka on sitten hyödyllistä.” (DSV 2012 c.)*

Ne työntekijät, jotka tekivät yhteistyötä ulkomaisten DSV-edustajien kanssa, kokivat kuuluvansa myös DSV-konserniin. Ne työntekijät, jotka tekivät divisioonien välisiä projekteja tunsivat kuuluvansa vahvimmin omaan divisioonaansa, ja sen jälkeen vasta pienempiin osastoihin. Tätä perusteltiin sillä, että työnkuva liittyi silloin omaan divisioonaan niin vahvasti, että se korosti itsenäisyyttä muista divisioonista. Yleisesti kuitenkin ne ryhmät, jotka kuuluvat omaan työnkuvaan ja joissa on itsellä vastuuta, ovat niitä, joihin tunnetaan eniten yhteenkuuluvuutta. (DSV 2012 c.)

Ryhmätyön tehostamisen ja lisäämisen mahdollistamiseksi haluttiin, että ne ovat aina tuloshakuisia. Kuten jo aikaisemmin sisäisen viestinnän kohdalla mainittiin, ryhmiin halutaan selvät roolit hierarkian sijaan. Haastateltavat kokivat, että selvät vastualueet kokouksissa ryhmän sisällä tekevät tuloksen saamisen helpommaksi. (DSV 2012 c.)

#### 4. JOHTOPÄÄTÖKSET

DSV:n identiteetti jää taka-alalle ryhmän identiteetin taakse. DSV koostuu pienistä ryhmistä ja niiden identiteetistä, kulttuurista ja tavoitteista, mikä aiheuttaa sisäistä myyntiä. Tämä taas on merkki siitä, että DSV:n sisällä yhteneväinen toiminta vaatii kehittämistä, sillä yhteneväisessä toiminnassa osastot tietävät myös, mitä muut osastot tekevät, ja kaikki tekevät työtä saman tavoitteen eteen. DSV:llä on toki yhteisiä tavoitteita, mutta päivittäisessä työssä tavoitteet eroavat niin paljon, että kokonaisuus hämärtyy.

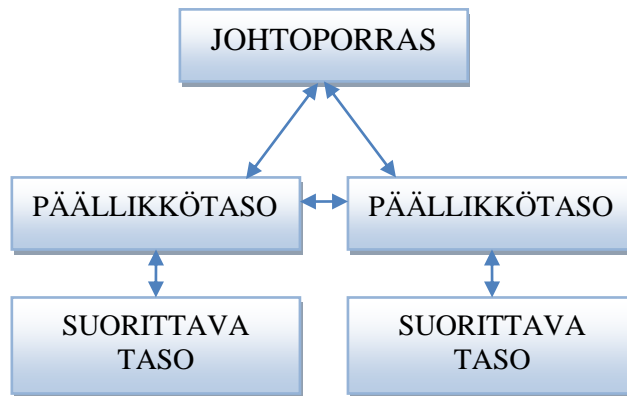
DSV:n pääkonttorilla tiedostetaan identiteetin puuttumisen ongelma. Heidän mielestään markkinoinnille olisi iso apu, jos DSV:llä olisi viralliset arvot, joihin brändäyksen voisi perustaa. DSV-konserni kuvaisi yritystä adjektiivilla konservatiivinen, johon perustuen DSV on luonut käsikirjan tytäryhtiöille konsernin visuaalisesta ilmeestä. DSV tiedostaa, että bränditoimenpiteiden puuttuessa heidän asiakkaansa näkevät heidät anonyyminä yrityksenä, jonka logo saatetaan tunnistaa. Tämä ei kuitenkaan vielä takaa yritykselle top of the mind-, eli päällimmäisenä mielessä -asemaa. (Jeppesen 2012.)

*”My guess is that customers see us as kind of anonymous. We don’t have a strong identity. They know our logo from the roads but we are not their top of the mind.”* (Jeppesen 2012.)

*“We don’t have a clear image in the public mind. We’re not ambassadors of one clear message. We’re just positioned somewhere in the middle.”* (Jeppesen 2012.)

*“It’s a dilemma. A company should have one voice and one look. We have one look and we are still building on one voice.”* (Seligmann 2012.)

Tiedon liikkuminen Suomen DSV:n sisällä voidaan tiivistää seuraavaan kuvioon:



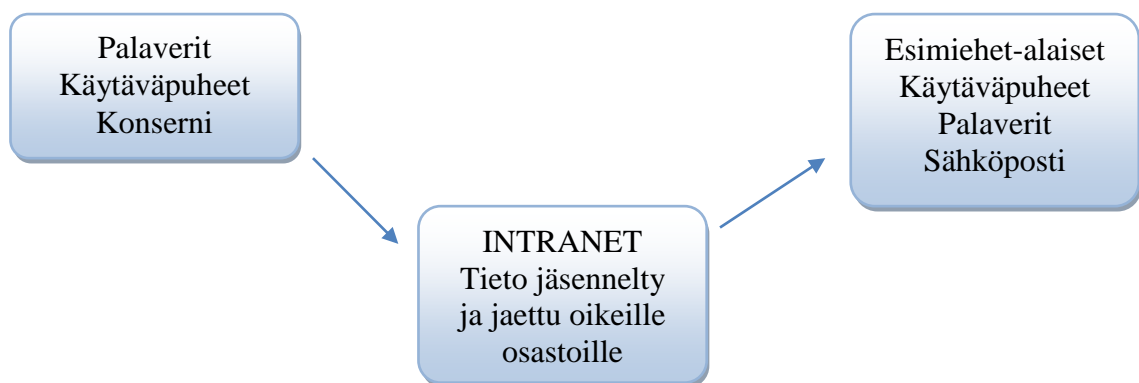
**Kuvio 15.** Suomen DSV:n tiedon liikkuminen.

Kuviossa johtoporras on päävastuussa ja tiiviissä vuorovaikutuksessa päällikkötason kanssa. Päällikkötasot keskenään ovat vuorovaikutuksessa, varsinkin operatiivisella puolella, ja samalla viestivät alaspäin suorittavalle tasolle. Jotta koko organisaatio saataisiin mukaan, olisi hyvä saattaa suorittavat tasot yhteistyöhön keskenään. Tämä voi tapahtua workshoppeissa tai sitten osastojen välisissä palavereissa. Näin he pääsevät lähemmäksi johtoporrasta ja johtoporras heitä, jolloin tieto liikkuu vielä joustavammin ja vapaammin. Yksi tapa osastojen yhteistyöhön on DSV:n myyntikoulutuksessa esitetty tapa, jossa asiakaskäynneille mentäisiin yhdessä operatiivisen puolen edustajien kanssa, jolloin sitoutuminen asiakkaaseen tapahtuu samanaikaisesti (DSV myyntikoulutus 2012 b).

Eri viestintämuotoja DSV käyttää monipuolisesti, mutta on erikoista, että yrityksessä pidettiin teorian mukaan tehokkainta viestintätapaa, eli lateraalista viestintää, epäluotettavana. Lateraalista viestintää tehostaakseen DSV:n pitäisi stimuloida sitä positiivisilla kertomuksilla ja esimerkeillä hyvistä malleista, toimintatavoista ja työntekijöistä, jotka edustavat hyvin DSV:n identiteettiä eli sitä, mitä DSV haluaa olla. Etenkin vesiputousviestintää, workshoppeja ja lateraalista viestintää pääkonttorin ja maakuntien välillä pitäisi tehostaa niin, että maakunnat pääsevät mukaan näihin viestintämuotoihin. Lisäksi pääkonttorillakin eri osastojen ja divisioonien välille olisi hyvä luoda malleja, joissa näitä haastatteluissa todettuja avainviestintätapoja käytettäisiin.

Tämä on tärkeää, koska se luo organisaation sisäistä ryhmätyötä, jolloin kaikki tekevät työtä DSV:n eteen eikä oman pienen ryhmän eteen. Työntekijä kokee kuuluvansa DSV:hen, jos hän tuntee, että on vastuussa siitä. Silloin DSV lakkaa olemasta vain epämääräinen kattokäsite, jota pidetään itsestänselvyytenä ja josta huolehtiminen koetaan vain johtoryhmän asiaksi.

DSV viestii organisaation sisällä seuraavan kuvion mukaisesti:



**Kuvio 16.** Sisäisen viestinnän malli.

Lateraalinen ja vesiputousviestintä tiivistetään keskitettyyn viestintään Intranetin avulla. Intrassa tieto on oikeassa muodossa ja jäsennelty luotettavasti, jonka jälkeen se on jaettu joko koko organisaatiolle tai vain organisaation pienemmille osille. DSV haluaisi tehostaa sitä, miten tieto intrasta tuodaan esille. He käyttävät siihen sekä lateraalista että vesiputousviestintää, mutta niiden oikea-aikainen käyttö vaatii vielä hiomista.

DSV-konsernissa käsitellään samoja ongelmia, joten ei ole yllättävää, että tytäryhtiöllä on sisäisen viestinnän rakentaminen ja hiominen vielä kesken. Konsernin sisällä ei ole paljon osastojen välistä kanssakäymistä, mistä johtuen sisäiset asiakkaat ovat ongelma myös konsernitasolla. (Jeppesen 2012.)

*”The big thing that stands in the way is the culture of not travelling a lot, not spending money on people going by plane.”* (Jeppesen 2012.)

*Haastattelija: "How about internal branding in terms of communications, how do you see or do you have specific knowledge about how DSV is handling internal branding?"*

*Jeppesen: "We have not done that very well but we have introduced DSV central which is a big step in that direction...tool for colleagues around the world for communication. We are not doing much else. The way we have been communicating internally is using email lists." (Jeppesen 2012.)*

Sisäisen viestinnän teoria, jossa lateraalista, vesiputous- ja keskitettyä viestintää käsitellään, ei ole aukoton. Nämä kaikki viestintämuodot löytyvät yrityksistä, mutta se, mitä pidetään tärkeimpänä tai luotettavimpana vaihtelee sen mukaan, millaisessa ympäristössä niitä käytetään. DSV:ssä, jossa hierarkia ei ole tarkan muodollinen vaan esimiehiä pidetään enemmän kavereina, vesiputousviestintä ei kärsi jäykkyydestä. Johtamiskulttuuri ei ole jäykkää vaan lämmintä, jolloin vesiputousviestintä on luontevaa ja luotettavaa. Tämä johtaa juurensa myös haastattelussa ilmenneeseen identiteettiin, jossa esiin nostettiin DSV:n joustavuus, luotettavuus, lämminhenkisyys ja kotoisuus. Sellaisessa ympäristössä organisaation ylemmältä taholta, eli esimieheltä, saatu viesti koetaan luotettavaksi ja luontevaksi, sillä hänelle voi sen myös kyseenalaistaa tai esittää tarkentavia kysymyksiä.

Osastojen välinen tiedonkulku on vaikeasti matkittava ja siksi tärkeä kilpailuvaltti. Organisaation kyvyt ovat riippuvaisia siitä, miten hyvin tietoa jaetaan, omaksutaan ja otetaan käyttöön organisaation eri osien kesken. Tämän tiedon virran tulisi olla mahdollisimman vapaata, sillä mitä enemmän pääkonttori asiaan puuttuu sitä vastahakoisempia eri osastot ovat jakamaan tietoa keskenään. Kuitenkin organisaation kannalta tiedon jakaminen ja saaminen on tärkeää. Osastot, jotka ovat tekemisissä keskenään, jakavat tietoa todennäköisemmin ja samalla luovat sosiaalista pääomaa, joka on välttämätöntä luottamuksen rakentamiseksi. Luottamus taas on tärkeää, kun halutaan siirtää tietoa uskottavasti. Tämä vaatii yhteistyötä, joten yhteistyö ruokkii itsessään yhteistyötä. Lopputuloksena on vahvempi yritys. (Wenpi 2002.)

Holistisen brändijohtamisen rakentaminen on vuosien työ, joka vaatii suuria ponnistuksia koko organisaatiolta. Kaikki osastot ja divisioonat tulisi saada sitoutettua. Perille pääsee pienin askelin ja on jokaisen organisaation oma asia selvittää, mitkä ovat tärkeimmät askeleet ottaa ja missä järjestyksessä. Kuten teoreettisesta viitekehyksestä

kävi ilmi, holistisen brändijohtamisen tärkeimmät osat ovat brändi-identiteetti, sisäinen brändäys, viestintä, positiointi ja imagon sekä maineen tunteminen. Brändi-identiteetti on kaiken keskiössä, sillä ilman sitä mitään muita bränditoimenpiteitä ei voi tehdä. Siksi haastatteluissa kysyttiin, mikä DSV:n identiteetti on. Koska kävi ilmi, että identiteettiä ei ole mietitty, ryhmäteemahaastattelussa pohdittiin, miten eri osastojen edustajat DSV:n identiteetin kokivat. Kävi ilmi, että kokemukset olivat hyvin samanlaisia, joten suuntaa antava identiteetti voitiin kirjoittaa ylös. On yrityksen johdon tehtävä muokata se sellaiseen muotoon, että se koskee vain DSV:tä eikä kilpailijoita.

Kun identiteetti on tunnettu, se pitää viestittää ensin koko organisaatiolle ja saada organisaatio toimimaan identiteetin edellyttämällä tavalla, jotta muut toimenpiteet voidaan tehdä. DSV on yritys, jossa brändijohtamista ei ole alettu vielä tehdä, joten identiteetin tunnistamisen jälkeen pitää luoda yhteinen toimintakulttuuri ja suunnitelma, miten sen puitteissa brändi saadaan levitettyä sisäisesti. Kun koko organisaatio on saatu brändiin sisään, voidaan alkaa muut toimenpiteet, kuten viestinnän, positioinnin ja imagon sekä maineen luominen. Nämä kuitenkin tehdään samanaikaisesti ja toisiaan tukien.

DSV-konserni on aloittanut brändinrakennusprosessin rakentamalla kaikkien DSV-maiden välisen DSV Centralin, joka on intranet, jonka avulla maat voivat paremmin viestiä keskenään. DSV ei ole kuitenkaan aloittanut positiointia, viestintää eikä imagon ja maineen luomista, sillä niin valtavassa yrityksessä sisäisen toimintakulttuurin muokkaminen vie pitkän ajan. (Jeppesen 2012; Seligmann 2012.)

Siksi myös Suomen DSV:n ensimmäinen askel brändijohtamisen luomisessa on luoda sisäinen brändijohtaminen askel askeleelta. Selvästi tärkein kehittämiskohta on tuoda DSV:n yhteinen identiteetti esiin niin, että se peittoaa pienryhmien omat identiteetit niiltä osin kuin ne eivät sovi yhteen. Yrityksen sisällä ei voi olla sisäisiä asiakkaita vaan ryhmien identiteetin, kulttuurin ja tavoitteiden pitäisi palvella samaa tavoitetta. Kun identiteetti on mietitty, sen levittäminen pitää suunnitella. DSV:n viestintä on monipuolista, mutta edellä mainittujen kehittämisalueiden kehittämisellä DSV voi saada viestinnän entistä tehokkaammaksi, jolloin heidän kilpailukykynsäkin paranee. Eri viestintämuotojen stimuloinnin avulla yritys voi viimein tehostaa tiedon liikkumista eri osastojen välillä esimerkiksi workshopien muodossa. Tämän jälkeen DSV:n sisäinen brändäys on saatettu siihen kuntoon, että se voi aloittaa holistisen brändijohtamisen ulkoiset toimenpiteet.



Tutkimuksen johtopäätökset voi tiivistää selvyuden vuoksi listaksi:

1. DSV:llä ei ole mietittynä identiteettiä
  - työntekijöillä on yhtenäinen kuva siitä, mikä DSV on
  - Kuva DSV:n identiteetistä jää pienempien ryhmien identiteettien varjoon
  - Kun ryhmät joutuvat kosketuksiin, identiteetin ja kulttuurit eivät kohtaa ja syntyy vastakkainasettelua
  - →syntyy sisäisiä asiakkaita ja sisäistä myyntiä
2. DSV:ssä päällikkötaso on kovimman kuorman alla, sillä se toimii linkkinä johtoportaan ja suorittavan tason välillä
  - päällikkötasot eri organisaation osastoilta eivät kommunikoi keskenään paljon
3. DSV:n työntekijät kokevat luotettavimpana ja tehokkaimpana viestijänä esimiehet, mutta yrityksessä on myös lateraalista viestintää ja vesiputousviestintää
  - viestintää voisi kehittää stimuloimalla positiivisia kertomuksia ja esimerkkejä halutuista toimintamalleista sekä järjestämällä workshopeja, joihin myös maakunnat osallistuvat
4. DSV:n sisäinen viestintää kulkee seuraavanlaisen mallin mukaisesti:
  - palaverit ja käytäväkeskustelut
  - →niiden anti sekä konsernin viestit intranettiin
  - →intrasta haetaan tietoa, mutta tärkeimmät tiedot halutaan ensisijaisesti omalta esimieheltä
  - intranetistä saaduista tiedoista keskustellaan sähköpostitse, käytäväkeskusteluissa ja palavereissa, jotta kaikki sisäistäisivät oleellisen tiedon
5. Kohtien 1-3 antamaa tietoa pitäisi käyttää hyödyksi kohdan 4 mallin jokaisessa vaiheessa

#### 4.1. Tutkimuksen rajoitukset

Ryhmäteemahaastattelussa ei ollut kaikilta osastoilta väkeä, jolloin yleistettävyyden osastojen välisen kommunikaation kehittämiskohdista voi tuottaa epätarkkoja tuloksia. Asiakasrajapinnassa toimivista osastoista kuskien edustaja jäi pois, mikä on puute, sillä

kuljettaja on usein se henkilö kuljetusyrityksestä, jonka asiakas kaikkein useimmin kohtaa. Kuljettajan puuttuminen keskustelusta oli Suomen DSV:n johdon toive.

Ryhmäteemahaastattelussa oli paikalla vain Suomen pääkonttorin työntekijöitä, jolloin ei tullut testatuksi, miten tieto liikkuu maakuntien konttoreille. Tätä puutetta paikkaa hieman havainnointi myyntikoulutuksissa, mutta siellä esille tuli vain myyntiosaston ja osittain liikenneosaston viestintä.

Haastattelun havainnoimista olisi helpottanut, jos se olisi videoitu, sillä yhden haastattelijan on vaikeaa huomata pienet eleet kahdeksan hengen ryhmästä. Vaikka haastattelussa käytettiin kahta eri mikrofonia, jotta pieninkään äännähdys ei jäänyt tallentamatta, eleviestinnän tulkitseminen jäi vain tutkijan silmien vastuulle, mikä ison ryhmän kanssa ei ole tarpeeksi.

#### 4.2. Jatkotoimenpide-ehdotukset

Tutkimusta voi tulevaisuudessa kehittää ottamalla ryhmäteemahaastatteluun useammalta osastolta työntekijöitä ja pitämällä huolen, että myös kuljettajien edustaja on paikalla. Lisäksi haastatteluun voidaan ottaa kansainvälisen konsernin muiden maiden vastaavien osastojen edustajia, jolloin voidaan selvittää, miten eri maiden välillä tieto kulkee ja miten kysyttävät teemat koetaan. Tutkimusta on mahdollista kehittää myös ottamalla maakuntakonttorien edustajat mukaan ryhmähaastatteluun, jolloin pääkonttorin ja maakuntakonttorien välisen yhteistyön analysointi ei pohjautu vain pääkonttorin edustajien kokemuksiin.

Haastattelua voi kehittää tallentamalla sen mikrofoniensa lisäksi videolle. Videon avulla tutkijan on mahdollista katsoa, millaisia eleitä ryhmän jäsenillä haastattelussa oli, sillä yhden ihmisen on vaikeaa huomata kaikkea. Haastattelun havainnointia voi auttaa myös apututkijan ottaminen mukaan haastattelutilanteeseen. Apulaisen tehtävä voisi olla esimerkiksi vain havainnointi, jolloin haastattelun purun yhteydessä kaksi tutkijaa voivat keskustella näkemystensä yhdenpitävyydestä.

Tämä tutkimus voi toimia pohjana tutkimuksille, joissa testataan tuloksia muilla toimialoilla tai esimerkiksi saman toimialan eri maissa, jolloin voidaan asettaa tarkastelun alle eri kulttuurien ja markkinoiden vaikutukset tuloksiin.

## 5. YHTEENVETO

Tämän tutkimuksen tutkimusongelmana oli se, miten fuusioituneelle yritykselle saadaan brändi-identiteetti, jonka jokainen yrityksen henkilökunnan jäsen omaksuisi. Ongelmasta johdettu tarkoitus oli kehittää tapausyrityksen brändi-identiteetin viestintää sisäisesti sekä selvittää, missä järjestyksessä sen kannattaa holistinen brändijohtaminen aloittaa. Tarkoituksen saavuttamiseksi tutkimukselle asetettiin kolme tavoitetta, jotka täyttämällä tutkimusongelmaan saatiin vastaus ja tutkimuksen tarkoitus täytetyksi.

Tutkimuksen ensimmäinen tavoite oli ymmärtää holvistista brändijohtajuutta. Tämä tavoite täytettiin perehtymällä syvällisesti brändeihin ja brändijohtamisen ilmiökenttään. Perehtyminen tapahtui syventymällä ilmiökenttään liittyvään kirjallisuuteen, jonka pohjalta tutkimukselle luotiin teoreettinen viitekehys. Teoreettisen viitekehyyksen tarkoituksena oli ohjata tutkimuksen suuntaa ja selvittää, miltä brändiin liittyviltä alueilta kaivattiin lisää tietoa. Tätä tietoa haettiin artikkeleista, jotka syvensivät vaaditun ilmiökentän tuntemusta. Yhteenveto tutkimuksen ilmiökentästä ja teoreettisesta viitekehyyksestä löytyy tämän tutkimuksen sivuilta 52-53.

Tutkimuksen toinen tavoite oli määrittää tapausyrityksen nykytila, ja siihen liittyvät strategiset kehittämistarpeet. Tämä tavoite täytettiin perehtymällä tapausyrityksestä löytyvään materiaaliin, kuten vuosikertomuksiin ja nettisivuihin. Näiden ja teoreettisen viitekehyyksen pohjalta tehtiin viisi asiantuntijahaastattelua, joiden perusteella käsitystä toimialasta, tapausyrityksestä ja sen brändijohtamiseen liittyvistä kehittämistarpeista saatiin luotua. Viisi asiantuntijahaastattelua jaettiin niin, että kolme niistä tehtiin Suomen DSV:n edustajille ja kaksi DSV-konsernin global marketing -osaston edustajille.

Tapausyrityksen nykytilasta saatiin selville, että se on brändinrakennuksen alkuvaiheessa, sillä DSV brändinä on vielä verrattain nuori. DSV on laajentunut viimeisten vuosien aikana fuusioiden myötä kovaa vauhtia ja nyt saavutettua organisaatiota aletaan maailmanlaajuisesti kehittää. Yritys on kuitenkin tässä vaiheessa vielä hajautetusti johdettu niin, että kunkin DSV-maan omalla vastuulla on yrityksen johtaminen ja menestyminen. Tämä perustellaan sillä, että vain kunkin maan omat yritykset tuntevat maansa markkinat kyllin hyvin johtaakseen toimintaansa niillä. Nämä ovat tärkeimpiä tietoja, kun halutaan ymmärtää tapausyrityksenä toimivan Suomen DSV:n toimintaa.

Tutkimuksen kolmas tavoite oli määrittää tarkemmin strategiset kehittämiskohdat ja asettaa ne tärkeysjärjestykseen, jolloin yrityksen johto tietää, mistä holistisen brändijohtamisen kehittämisen tulisi lähteä liikkeelle. Kolmas tavoite täytettiin järjestämällä ryhmäteemahaastattelu Suomen DSV:n eri asiakasrajapinnassa toimivien osastojen kesken. Haastattelussa syvennyttiin tapausyrityksen identiteettiin ja sisäiseen brändäykseen. Haastattelusta kävi ilmi, että DSV:llä ei ole mietittynä identiteettiä, mutta yrityksen työntekijöillä oli melko yhtenäinen kuva siitä, mikä DSV on. Kävi ilmi, että työntekijöiden mielestä DSV on luotettava, lämminhenkinen, joustava ja kotoisa. Tämä identiteetti jää kuitenkin Suomen DSV:ssä pienempien ryhmien identiteettien varjoon. Yrityksessä on pieniä ryhmiä osastojen sisällä. Nämä ryhmät ovat muodostaneet omia toimintatapojaan ja -kulttuureitaan, joiden pohjalta niillä on omat, emoyrityksestä poikkeavat, identiteetit. Kun tällaiset osastot ja ryhmät ovat kosketuksissa toistensa kanssa, syntyy yhteentörmäyksiä. Koska DSV:n sisällä on hyvä ja lämmin henki, varsinaisia konflikteja ei ole, mutta vastakkainasettelu on saanut aikaan sisäisiä asiakkaita ja sisäistä myyntiä.

DSV:n sisällä tieto liikkuu niin, että päällikkötaso on kovimman kuorman alla. Johtoporras antaa tietoa alaspäin päällikkötasolle, joka puolestaan antaa tiedon suorittavalle tasolle. Suorittava taso puolestaan antaa palautetta päällikkötasolle, joka sitten viestii sitä johtoportaalalle. Liikenneosaston päälliköt keskustelevat keskenään melko paljon, mutta muiden osastojen päälliköt ovat harvemmin tekemisissä keskenään tai liikenneosastojen päälliköiden kanssa.

Tapausyritys käyttää eri viestintämuotoja monipuolisesti, ja sen työntekijät kokevat kaikkein luotettavimpana ja tehokkaimpana viestijänä esimiehet. Yrityksessä viestitään lateraalisesti, keskistetysti ja vesiputousmallia noudattaen, mutta se voisi kehittää lateraalista viestintää stimuloimalla positiivisia kertomuksia ja esimerkkejä halutuista toimintamalleista. Koska päällikkötaso koetaan niin luotettavaksi ja tärkeäksi tiedonkulussa, olisi hyvä hyödyntää sitä niin, että tekee päällikkötasosta identiteetin ja toimintamallien lähettilään. Maakuntakonttoreiden välillä pitäisi tehostaa vesiputous- ja lateraalista viestintää luomalla workshoppeja, joissa maakunnat ja pääkonttori pääsevät keskenään enemmän ja useammin tekemisiin. DSV:n sisäinen viestintä voidaan tiivistää niin, että yrityksessä on palavereja ja käytäväkeskusteluja, joiden tärkein anti yhdessä konsernista tulleiden viestien kanssa laitetaan kaikkien saataville jäsennellysti intranettiin. Intranetistä kaikki voivat hakea tietoa, mutta tärkeimmät tiedot koetaan tärkeäksi saada esimiehen kautta. Lisäksi intranetin tiedoista käydään

käytäväkeskusteluja, lähetellään sähköpostitiedonantoja ja keskustellaan palavereissa, jotta kaikki varmasti sisäistävät halutun informaation.

DSV:n ensimmäinen askel brändijohtamisen luomisessa on luoda sisäinen brändijohtaminen askel askeleelta. Selvästi tärkein kehittämiskohta on tuoda DSV:n yhteinen identiteetti esiin niin, että se peittoaa pienryhmien omat identiteetit niiltä osin kuin ne eivät sovi yhteen. Yrityksen sisällä ei voi olla sisäisiä asiakkaita vaan ryhmien identiteetin, kulttuurin ja tavoitteiden pitäisi palvella samaa tavoitetta. Kun identiteetti on mietitty, sen levittäminen pitää suunnitella. DSV:n viestintä on monipuolista, mutta edellä mainittujen kehittämisalueiden kehittämisellä DSV voi saada viestinnän entistä tehokkaammaksi, jolloin heidän kilpailukyöksäkin paranee. Eri viestintämuotojen stimuloinnin avulla yritys voi viimein tehostaa tiedon liikkumista eri osastojen välillä esimerkiksi workshopien muodossa. Tämän jälkeen DSV:n sisäinen brändäys on saatettu siihen kuntoon, että se voi aloittaa holistisen brändijohtamisen ulkoiset toimenpiteet.

## LÄHDELUETTELO

### Painettu kirja:

Aaker, David A. & Joachimsthaler, Erich (2000). *Brand Leadership: The Next Level of the Brand Revolution*. 1. painos. New York: The Free Press.

Alasuutari, Pertti (1995). *Laadullinen tutkimus*. 3. painos. Jyväskylä: Vastapaino.

Beecroft, Dennis G., Duffy, Grace L., Moran, John W. (2003). *The Executive Guide to Improvement and Change*. 1. painos. Milwaukee: Quality Press.

Davis, Scott M. (2000). *Brand Asset Management – driving profitable growth through your brands*. 1. painos. San Francisco: Jossey-Bass Inc.

Eriksson, Päivi & Kovalainen, Anne (2008). *Qualitative Methods in Business Research*. 1. painos. London ym.: SAGE Publications Ltd.

Gomm, Roger, Hammersley, Martyn & Foster, Peter (2000). *Case Study Method*. 1. painos. London ym.: SAGE Publications Ltd.

Griffin, Ricky W. & Michael W. Pustay (2007). *International Business: managerial perspective*. 5th ed. Pearson International Inc.

Hooley, Graham, Piercy, Nigel F. & Nicoulaud, Brigitte (2008). *Marketing Strategy and Competitive Positioning*. 4. painos. Essex: Pearson Education Limited.

Hirsijärvi, Sirkka & Hurme, Helena (2000). *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. 1. painos. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsijärvi, Sirkka, Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula (2002). *Tutki ja kirjoita*. 6.-8. painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

- Kapferer, Jean-Noël (2008). *The New Strategic Brand Management*. 4. painos. Lontoo, Philadelphia, New Delhi: Les Editions d'Organisation.
- Keller, Kevin Lane (2008). *Strategic Brand Management – building, measuring, and managing brand equity*. 3. painos. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Kerzner, Harold (2009). *Project Management – A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*. 1. painos. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Laine, Markus, Bamberg, Jarkko & Jokinen Pekka (2007). *Tapaustutkimuksen taito*. 1. painos. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Lindberg-Repo, Kirsti (2005). *Asiakkaan ja brändin vuorovaikutus – Miten johtaa brändin arvoprosesseja?*. 1. painos. Juva: WS Bookwell Oy.
- Maslow, Abraham H. (1970). *Motivation and Personality*. 3. painos. New York, Cambridge, Philadelphia, San Fransico, Washington, Lontoo, Mexico City, São Paulo, Singapore, Sydney: Harper & Row, Publishers, Inc.
- Nonaka, Ikujiro & Takeuchi, Hirotaka (1995). *The Knowledge-Creating Company*. 1. painos. New York: Oxford University Press, Inc.
- Scholtz, Roland W. & Tietje, Olaf (2002). *Embedded Case Study Methods, Integrating Quantitative and Qualitative Knowledge*. 1. painos. London ym.: SAGE Publications Ltd.
- Simons, Helen (2009). *Case Study Research*. 1. painos. London ym.: SAGE Publications Ltd.
- Stolte-Heiskanen, Veronica (1987). *Tieteen etiikka ja tieteen legitimitaatiokriisi. Tieteen vapaus ja tutkimuksen etiikka*. Helsinki: Painokaari Oy.

Viitala, Riitta (2008). *Johda osaamista!* 3. painos. Keuruu: Infor.

Yin, Robert K. (2003). *Applications of Case Study Research*. 2. painos. London ym.: SAGE Publications Ltd.

**Painettu artikkeli:**

Ballantyne, David & Aitken, Robert (2007). Branding in B2B Markets: Insights From The Service-Dominant Logic of Marketing. *Journal of Business & Industrial Marketing* 22:6, 363-371.

Balmer, John M. T. & Greyser, Stephen A. (2006). Corporate Marketing: Integrating corporate identity, corporate branding, corporate communications, corporate image and corporate reputation. *European Journal of Marketing* 40:7, 730-741.

Berry, Leonard L. (2000). Cultivating Service Brand Equity. *Journal of the Academy of Marketing Science* 28:1, 128-137.

Burmann, Christoph & Zeplin, Sabrina (2005). Building brand commitment: a behavioural approach to internal brand management. *Brand Management* 12:4, 279-300.

D'Aveni, Richard A. (2007). Mapping Your Competitive Position. *Harvard Business Review* November, 110-120

de Chernatony, Leslie & Dall'Olmo Riley, Francesca (1999). Expert's Views About Defining Services Brands and the Principles of Services Branding. *Journal of Business Research* 46: 2, 181-192.

de Chernatony, Leslie & Segal-Horn, Susam (2003). The criteria for successful services brands. *European Journal of Marketing* 37:7, 1095-1118.



- Eriksson, Päivi & Koistinen, Katri (2005). Monenlainen tapaustutkimus. *Kuluttajatutkimuskeskus, Julkaisuja 4*, 1-49.
- Flyvbjerg, Bent (2006). Five Misunderstandings About Case-Study Research. *Qualitative Inquiry* 12:2, 219-245.
- Ghodeswar, Bhimrao M. (2008). Building Brand Identity in Competitive Markets: a Conceptual Model. *Journal of Product & Brand Management* 17:1, 4-12.
- Harris, Fiona & de Chernatony, Leslie (2001). Corporate branding and corporate brand performance. *European Journal of Marketing* 35: 3, 441-456.
- Hill, Terry & Westbrook, Roy (1997). Swot Analysis: It's Time for a Product Recall. *Long Range Planning* 30:1, 46-52
- Keller, Kevin Lane, Sternthal, Brian & Tybout, Alice (2002). Three Questions You Need to Ask About Your Brand. *Harvard Business Review* 80:9, 80-86
- Kotler, Philip & Pfoertsch, Waldemar (2007). Being known or being one of many: the need for brand management for business-to-business (b2b) companies. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 22:6, 357-362
- Lomax, Wendy & Mador Martha (2006). Corporate re-branding: From normative models to knowledge management. *Brand Management* 14:1, 82-95.
- Nandan, Shiva (2005). An exploration of the brand identity-brand image linkage: A communications perspective. *Brand Management* 12:4, 264-278.
- Nåden, Dagfinn (2010). Hermeneutics and observation – a discussion. *Nursing Inquiry* 17:1, 74-80.

- Pham, Michel Tuan & Muthukrishnan, A. V. (2002). Search and Alignment in Judgment Revision: Implications for Brand Positioning. *Journal of Marketing Research* 39:1, 18-30.
- Vallaster, Christine & de Chernatony, Leslie (2006). Internal brand building and structuration: the role of leadership. *European Journal of Marketing*: 40:7, 761-784.
- von Krogh, Georg, Nonaka, Ikujiro, Rechsteiner, Lise (2011). Leadership in Organizational Knowledge Creation - A Review and Framework. *Journal of Management Studies* 49:1, 240-277.
- Wenpi, Tsai. (2002). Social Structure of “Coopetition” Within a Multiunit Organization: Coordination, Competition, and Itraorganizational Knowledge Sharing. *Organization Science* 13:2, 179-190.
- Wheeler, Anthony R., Richey R. Glenn, Tokkman, Mert & Sablynski, Chris J. (2006). Retaining Employees for Service Competency: The Role of Corporate Brand Identity. *Brand Management* 14:1, 96-113.

**Haastattelu ja havainnointi:**

DSV (2012 c). *Ryhmäteemahaastattelu DSV:n työntekijöille*. Vantaa 25.5.2012.

DSV:n myyntikoulutus a (2012). *Sales Academy*. Vantaa 21.-22.3.2012.

DSV:n myyntikoulutus b (2012). *Sales Academy*. Vantaa 12.-13.4.2012.

Iloheimo, Jukka (2012). *DSV Road Oy:n kehitysjohtajan puhelinhaastattelu*. Tampere 7.6.2012.

Jeppesen, Pelle (2012). *DSV-konsernin design engineerin puhelinhaastattelu*.  
Puhelimitse 18.4.2012.

Juusenaho, Juhani (2012). *DSV Road Oy:n Tampereen alueen aluemyyntipäällikön haastattelu*. Tampere 13.3.2012.

Mäkelä, Jurkka (2012). *DSV Road Oy:n myynti- ja markkinointijohtajan haastattelu*.  
Vantaa 22.3.2012.

Seligmann, Annalott (2012). *DSV-konsernin Global Marketing Managerin haastattelu*.  
Puhelimitse 20.4.2012

#### **Elektroninen lähde:**

DSV (2011 a). *About us*. [Online]. [siteerattu 4.10.2011]. Saatavana World Wide Webistä:

<URL:[http://www.dsv.com/irj/servlet/prt/portal/prtroot/ExternalWebGui.IntegratedInternet?content=/documents/DSV\\_DFDS%20Transport/Integrated%20Internet/External%20Web%20Site%20Repository/COM/ENG](http://www.dsv.com/irj/servlet/prt/portal/prtroot/ExternalWebGui.IntegratedInternet?content=/documents/DSV_DFDS%20Transport/Integrated%20Internet/External%20Web%20Site%20Repository/COM/ENG)>

DSV (2011 b). *Annual report 2010*. [Online]. Brøndby: DSV A/S, päivitetty 24.2.2011 [siteerattu 4.10.2011]. Saatavana World Wide Webistä:

<URL:[http://www.dsv.com/irj/go/km/docs/documents/DSV\\_DFDS%20Transport/Integrated%20Internet/Corporate%20Web%20Repository/Public%20Content/Annual%20Reports/ENG/UK-Annual%20Report%202010.pdf](http://www.dsv.com/irj/go/km/docs/documents/DSV_DFDS%20Transport/Integrated%20Internet/Corporate%20Web%20Repository/Public%20Content/Annual%20Reports/ENG/UK-Annual%20Report%202010.pdf)>

DSV (2011 c). *Company Structure*. [Online]. [siteerattu 4.10.2011]. Saatavana World Wide Webistä:

<URL:[http://www.dsv.com/irj/servlet/prt/portal/prtroot/ExternalWebGui.IntegratedInternet?content=/documents/DSV\\_DFDS%20Transport/Integrated%20Internet/External%20Web%20Site%20Repository/COM/ENG#](http://www.dsv.com/irj/servlet/prt/portal/prtroot/ExternalWebGui.IntegratedInternet?content=/documents/DSV_DFDS%20Transport/Integrated%20Internet/External%20Web%20Site%20Repository/COM/ENG#)>

DSV (2012 a). *Annual Report 2011*. [Online]. Brøndby: DSV A/S, päivitetty 21.2.2011. [siteerattu 30.3.2012]. Saatavana World Wide Webistä:

<URL:[http://www.dsv.com/irj/go/km/docs/documents/DSV\\_DFDS%20Transport/Integrated%20Internet/Corporate%20Web%20Repository/Public%20Content/Annual%20Reports/ENG/UK%20Annual%20Report%202011.pdf](http://www.dsv.com/irj/go/km/docs/documents/DSV_DFDS%20Transport/Integrated%20Internet/Corporate%20Web%20Repository/Public%20Content/Annual%20Reports/ENG/UK%20Annual%20Report%202011.pdf)>

DSV (2012 b). *DSV:n toimintapolitiikka* [Online]. [siteerattu 30.3.2012]. Saatavana World Wide Webistä:

<URL:[http://www.dsv.com/irj/servlet/prt/portal/prtroot/ExternalWebGui.IntegratedInternet?content=/documents/DSV\\_DFDS%20Transport/Integrated%20Internet/External%20Web%20Site%20Repository/FI/FI/Meist%C3%A4/Laatu](http://www.dsv.com/irj/servlet/prt/portal/prtroot/ExternalWebGui.IntegratedInternet?content=/documents/DSV_DFDS%20Transport/Integrated%20Internet/External%20Web%20Site%20Repository/FI/FI/Meist%C3%A4/Laatu)>

**Muut:**

Sales Performance Optimization 2008. *Chief Sales Officer Insights*. 14<sup>th</sup> annual sales effectiveness study.

## LIITTEET

### **LIITE 1.** Asiantuntijahaastattelujen teemat.

Mäkelän ja Juusenahon haastattelujen teemat

1. Yleistietoa DSV:stä
  - a. DSV-konsernin vaikutus Suomen DSV:n toimintaan
2. Brändi-identiteetti
3. Positiointi
4. Imago
5. Viestintä
6. Sisäinen brändäys

## LIITE 2. Jeppesenin puhelinhaastattelun kysymykset.

PELLE JEPPESEN INTERVIEW 18.4.2012 By Jalmari Halminen

### QUESTIONS

- 1 Can you tell me what your work is mostly about?
- 2 Work is about design mostly?
- 3 To you what do feel that DSV's identity is?
- 4 Would you describe the character of DSV as conservative?
- 5 What is the thing that DSV mostly does?
- 6 Basically flagship product wouldn't be road or air and sea?
- 7 How about DSV's organizational culture, do we have one?
- 8 What kind of relationships do you think DSV has and is searching for?
- 9 If you look at DSV like it is a mirror, what kind of customers do you think use DSV?  
If you would have to summarize it into one sentence, how would you summarize DSV?
- 10 What would be the 1st thing you can come up with?
- 11 How about the self image? How do you sees DSV sees its self summarized into one or two words?  
How about internal branding in terms of communications?
- 12 How do you see or do you have spesific knowledge about how DSV's handling internal branding?
- 13 How about workshops or meeting between departments?
- 14 Marketing people are talking with marketing people but departments aren't discussing together?
- 15 External communications, what kind of advertising does DSV do?
- 16 How does DSV get customers?  
So DSV is not participating in displays and exhebitions
- 17 or contactng other organisations that share the same values?
- 18 What do you think the puprpose of this kind of strategy is that we rely so much in WOM?
- 19 How about brand extensions? We have insurance but are there more?
- 20 How about social media?
- 21 Is DSV focused on recruiting through LinkedIn?
- 22 How do you think DSV is positioned in the markets?

Has DSV made any studies about what kind of characteristics customers  
23 are looking for in a transportation company?

24 Do you know the results?

25 One last thing. Image. What do you think DSV's image is in the markets?

26 Is there a big or a narrow gap between identity and image?

### **LIITE 3. Seligmannin puhelinhaastattelun kysymykset.**

Annalott Seligmann Interview 20.4.2012

#### Questions

What do you feel that DSV's identity is?

These are all physical, how about the character?

So what are we doing right now with the identity?  
It has many companies right?

How about organisational culture do we have one?

How about the relationships?  
What are the type of r. we ideally want to have?

How about when it comes to marketing all together?

Aren't you concerned that the image and identity  
differ from one another in neighbouring countries?

Do the companies imitate Denmark in internal communications?

What kind of difficulties have you had with internal branding?

What kind of efforts has been done to do this?

How is DSV's social media going? You have a digital strategy?

How does DSV get customers?

Has DSV made any studies about what kind of  
characteristics customers are looking for?

Do you have departments in marketing department  
to focus on different parts of the world?



## LIITE 4. Ryhmäteemahaastattelun kysymykset.

### Yleiset:

Voisitteko aluksi kertoa nimenne, osastonne, divisioonanne, tehtävänne ja kuinka kauan olette olleet talossa?

Mikä on DSV:n identiteetti? Miksi?

Välitätkö? Miksi?

Jos DSV:llä olisi pukukoodi ja käytöskoodi, millainen se olisi? (tarkoitus nähdä, onko se konservatiivinen vai ei) Miksi?

Onko DSV:llä yrityskultturi? Millainen? Miksi?

Onko DSV:llä henkilöä, joka teidän mielestänne on kuin DSV:n ruumiillistuma?

Tuntuuko teistä, että te kuulutte ryhmään? Mihin ryhmään? Miksi?

Onko koko DSV samanlainen?

Onko koko DSV yksi ryhmä?

Ymmärrätkö, mikä tehtäväsi on DSV:llä?

Entä mikä on DSV:n tehtävä?

Mikä on DSV:n strategia?

Seuraatko jonkun toisen työntekijän esimerkkiä työssäsi?

Teetkö ryhmätyötä niin paljon kuin haluaisit?

Koetko sen hyödylliseksi? Miksi? Miksi et?

Onko DSV:llä tai osastollasi tarpeeksi kokouksia tai muita tilaisuuksia, joissa tietoa jaetaan?

Tiedätkö, mitä muut osastot tai divisioonat tekevät?

### Keskitetty viestintä:

Mikä taho DSV:llä on vastuussa sisäisestä viestinnästä sinun mielestäsi? Miksi?

Miten DSV:llä tietoa liikutetaan sisäisesti?

Onko uutislehtisiä, Intranet, tapahtumia, joissa tietoa siirretään vuorovaikutteisesti?

Pitäisikö olla joku selvä taho, joka vastaa sisäisestä tiedonkulusta?

Miksi?

Mikä sellainen taho olisi?

Miksi?

Mitä etuja ja haittoja tässä olisi?

Miksi?

### **Vesiputousviestintä:**

Mistä saat eniten tietoa yrityksen sisäisistä asioista ja tehtävistäsi?

Onko tämä tapa hyvä?

Miksi?

Mitä etuja ja haittoja siinä on?

Miksi?

Onko DSV:llä workshoppeja, työpajoja, joissa pohdit ryhmän kanssa jotain työllesi tärkeää asiaa?

Haluaisitko että tällaisia olisi (enemmän)?

### **Lateraalinen viestintä:**

Kuinka paljon jaatte tietoa työntekijöiden kesken vapaasti?

Entä osastojen kesken?

Entä divisioonien kesken?

Mistä saatte tietää muiden divisioonien asioista ja tarpeista?

miksi?

Haluaisitko tietää enemmän muiden osastojen ja divisioonien työstä ja tehtävistä?

Miksi?

Miksi tiedät / et tiedä?

Millaisissa tilanteissa tällaista tiedonsiirtoa tapahtuu?

Miksi jaat, et jaa?

Millaista tietoa jaat?

Miksi?

Millaista tietoa haluaisit saada näin?

Mikä olisi kaikkein uskottavin tapa saada tietoa yrityksen sisällä? Mitä uskoisit ja tottelisit eniten?

**LIITE 5. Ryhmäteemahaastattelun istumajärjestys.**