

Satakunnan Ammattikorkeakoulu

Heidi Hannula

Aino Isotalo

DESIGN MANAGEMENT YRITYSKUVAN HALLINNASSA

Liiketalouden koulutusohjelma

Markkinoinnin suuntautumisvaihtoehto

2007

## TIIVISTELMÄ

### DESIGN MANAGEMENT YRITYSKUVAN HALLINNASSA

Hannula Heidi  
Isotalo Aino  
Satakunnan ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden Rauman yksikkö  
Satamakatu 26  
26100 RAUMA  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Markkinoinnin suuntautumisvaihtoehto  
Marraskuu 2007  
Timo Kaartinen  
UDK: 658.8  
Sivumäärä: 70

Opinnäytetyömme tarkoituksena oli selvittää kahden raumalaisen yrityksen design management -prosessin kulkua ja suorittamista. Tutkimme molempien yritysten identiteettiä ja profiilia, sekä sidosryhmillä olevaa imagoa. Lisäksi tarkoituksenamme oli selvittää yritysten keskeiset tavoitteet, sekä toteutustapa, jonka avulla he tavoitteisiinsa pyrkivät.

Tutkimuksemme teoriaosuudessa esittelemme ensin design managementin käsitteenä, sekä kerromme prosessista hieman yksityiskohtaisemmin. Teoriaosuuden toinen osio kertoo design management -prosessista vaihe vaiheelta, alkaen analyysi vaiheesta, jonka jälkeen tulevat synteesi, sekä toteutus ja ohjeistot.

Opinnäytetyömme empiirinen osuus suoritettiin teemahaastatteluna. Tutkimusmenetelmäksemme valitsimme kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän, koska halusimme saada syvällisempää tietoa kohdeyrityksistä. Laadimme teemahaastattelurungon, jonka pohjalta kävimme haastattelemassa Oraksen toimitusjohtaja Pekka Kuusniemeä, sekä Rolls-Royce Oy Ab:n myyntijohtaja Ismo Aaltosta.

Tutkimuksemme tulokset osoittivat, että molemmat kohdeyrityksemme, sekä Oras että Rolls-Royce Oy Ab olivat suunnitelleet huolellisesti design management -prosessinsa vaiheet. Erityisesti tutkimuksemme osoitti yritysten identiteetin olevan todella vahva ja selkeä. Totesimme tutkimuksessamme, että kohderyhmille välitettävä profiili oli tarkkaan harkittu ja molemmat yritykset toivat tietoisesti esille täysin yhdenmukaistettua ulkoasua, joka tilanteessa. Tutkimuksessamme selvisi myös, että imago, joka kohderyhmille todellisuudessa välittyi, riippui molempien yritysten kohdalla siitä, toimitaanko Suomessa vai ulkomailla. Tutkimustulokset osoittivat sekä Oraksen että Rolls-Roycen tavoitteeksi olla vielä joskus markkinajohtajia omalla alallaan. Molemmilla olisi siihen edellytykset, koska tulosten mukaan etusijalla olivat asiakasystävällisten tuotteiden kehittäminen, sekä niiden markkinointi mahdollisimman montaa eri jakelukanavaa pitkin.

Pääpiirteittäin osoitimme yritysten hallitsevan hyvin design managementin ja tulosten perusteella voidaan päätellä yritysten menestyvän ja kehittyvän hyvin jatkossa omalla alallaan. Laadimme myös yrityksille muutamia parannusehdotuksia saamiemme tulosten pohjalta.

## ABSTRACT

### DESIGN MANAGEMENT IN A COMPANY'S IMAGE CONTROL

Hannula Heidi  
Isotalo Aino  
Satakunta University of Applied Sciences  
School of Business Rauma  
Satamakatu 26  
26100 RAUMA  
Degree Program in Business Administration  
Specialisation in Marketing  
November 2007  
Timo Kaartinen  
UDK: 658.8  
Number of pages: 70

The objective of this thesis was to find out the course and performance of design management in two companies in the Rauma region. Our goal was to research identity, profile and image of both of the companies. We also wanted to explore our target companies central objectives and find out in what way they are trying to achieve their goals.

In the theoretical part of our thesis we discussed the design management as a concept and after that we studied in more thoroughly. The second part of our examination we analysed design management process piece by piece, by beginning with the analysis and then moving onto the synthesis, implementation and documentation.

In the empirical part of our thesis we compiled an interview outline, which we used in the interviews. We used a qualitative research method in our thesis because we wanted to get more profound information of our target companies. Based on the interview outline we had compiled, we went to make an interview with Oras and with Rolls-Royce Oy Ab. In Oras we interviewed the managing director Pekka Kuusniemi and in Rolls-Royce the sales support manager Ismo Aaltonen.

The results of the research show that both companies Oras and Rolls-Royce Oy Ab had carefully planned the stages of their design management process. The research shows that the identity of the companies was very strong and clear. We discovered in our research that the profile that is passed on the target groups is carefully considered and both of the companies consciously brought out fully identical appearances in every situation. Research shows that if the company functions on the international scene the image is different than when they operate domestically in Finland. Results show that both of the companies target is to one day be a market leader on their own business areas. It is possible for both of them, because according to results their priority is to develop the most customer friendly products and market those by every market channel.

Cursorily, this thesis showed that both Oras and Rolls-Royce know how design management process is handled. Because of these results we can conclude that these companies are going to succeed and develop on their own business areas. We also compiled a few improvement ideas for them.

## SISÄLLYS

1 JOHDANTO .....	6
2 DESIGN MANAGEMENT .....	8
2.1 Design managementin määritelmä .....	9
2.2 Design managementin tehtävät ja tavoitteet .....	11
2.3 Yrityskuva ja brandi design managementin osina .....	13
2.4 Design management kilpailukeinona .....	15
2.5 Design management -toimintojen organisointi .....	19
2.6 Design management Suomessa .....	24
3 DESIGN MANAGEMENT -PROSESSI.....	26
3.1 Analyysi .....	27
3.1.1 Identiteetti .....	27
3.1.2 Profiili .....	28
3.1.3 Imago .....	29
3.2 Synteesi .....	30
3.2.1 Yrityskuvatavoitteet .....	30
3.2.2 Keskeinen sanoma.....	31
3.3 Toteutus ja ohjeistot .....	32
3.3.1 Mitä, miten, millainen -päätökset.....	33
3.3.2 Tuote .....	34
3.3.3 Viestintä .....	35
3.3.4 Toimintaympäristö .....	36
3.3.5 Käyttäytyminen .....	37
4 TUTKIMUSTEHTÄVÄ JA KÄSITTEELLINEN VIITEKEHYS .....	38
5 TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN .....	39
6 TUTKIMUSTULOKSET .....	43
6.1 Yritysten esittely .....	43
6.2 Teemahaastattelun tulokset .....	45
6.2.1 Analyysi .....	45
6.2.2 Synteesi .....	48
6.2.3 Toteutus ja ohjeistot .....	50

6.3 Tutkimustulosten analysointi ja johtopäätökset.....	58
6.3.1 Analyysi .....	58
6.3.2 Synteesi .....	59
6.3.3 Toteutus ja ohjeistot.....	60
6.4 Toimintasuositukset .....	63
7 YHTEENVETO .....	66
LÄHDELUETTELO.....	68
LIITTEET	
LIITE 1: Haastattelukysymykset	

## 1 JOHDANTO

Tutkimuksemme aiheena on design management eli yrityskuvan hallinta. Design management pitää sisällään yrityksen identiteetin, joka kuvastaa arvoja, visioita ja tavoitteita. Sen lisäksi siihen kuuluvat imago ja profiili, jotka kuvaavat sidosryhmien saamaa kuvaa, sekä kuvaa, jonka yritys haluaa itse itsestään lähettää.

Design management ilmiönä tuli tunnetuksi Suomessa 1980-luvun loppupuolella, jolloin siihen alettiin kiinnittää huomiota. Viime vuosien aikana design managementin merkitystä on alettu arvostaa uudelleen. Nykypäivänä kilpailu on niin kovaa, että yritysten on entistä enemmän panostettava jokaiseen prosessin yksityiskohtaan. Design management -prosessi antaa yritykselle kilpailuetua ja auttaa hallitsemaan kattavasti monia yritystoiminnan osa-alueita. Prosessi on kolmivaiheinen ja sen aikana yritys kartoittaa lähtötilanteen, suunnittelee, analysoi sekä toteuttaa tavoitteitaan. Design management auttaa suomalaisia yrityksiä kansainvälistymisessä ja takaavat niille paremmat mahdollisuudet menestykseen.

Tutkimuksen alussa perehdytään design managementin historiaan sekä design managementiin käsitteenä. Ensimmäisessä kappaleessa käsitellään design managementia monesta eri näkökulmasta, sekä tarkennetaan sen merkitystä. Design managementin tärkeyttä kilpailuedun saavuttamisessa ja brandin rakentamisessa korostetaan. Myös design management -toimintojen organisointiin sekä kilpailukeinoihin perehdytään tarkemmin. Lisäksi kerrotaan, kuinka design management vaikuttaa Suomessa. Teoriaosuuden lopussa keskitytään design management -prosessiin. Jokaisesta vaiheesta kerrotaan yksityiskohtaisesti ja pyritään hahmottamaan koko design management -prosessin kokonaisuus. Tutkimuksen empiirisessä osassa tutkitaan kahta suurta yritystä, jotka ovat tulleet tunnetuksi design management -osaamisestaan. Aiheesta laaditaan teemahaastattelukysymykset, jotka esitetään yritysten johdolle. Vastaukset analysoidaan ja vertaillaan, jonka jälkeen laaditaan toimintasuosituksia.

Valitsimme aiheen, koska olimme molemmat kiinnostuneita yrityskuvasta ja imagosta. Tutkimme alan kirjallisuutta ja päädyimme aiheeseen design management. Meitä molempia kiinnosti aiheen ajankohtaisuus. Lehdissä on lähiaikoina ollut paljon puhetta

design managementistä ja sen tärkeydestä. Lisäksi aihe tuntui meistä haastavalta, mikä edesauttoi valinnan tekemisessä.

Aino Isotalo vastasi kappaleista: design managementin määritelmä, design managementin tehtävät ja tavoitteet, yrityskuva ja brandi design managementin osina. Lisäksi Aino Isotalo vastasi design management -prosessin analyysi- ja synteesi vaiheista. Heidi Hannula vastasi kappaleista: design management kilpailukeinona, design management -toimintojen organisointi ja design management Suomessa. Heidi Hannula vastasi myös design management -prosessin toteutus- ja ohjeistot vaiheesta. Aino Isotalo ja Heidi Hannula vastasivat yhdessä tutkimuksen suorittamisesta, tutkimustuloksista ja tutkimustulosten analysoinnista.

## 2 DESIGN MANAGEMENT

Design management on yrityskuvan johtamista ja suunnittelua. Sen päämääränä on saavuttaa yhtenäinen ja hallittu yrityskuva, joka voidaan liittää osaksi yrityksen kehittämisstrategiaa. Yritysjohtajat alkoivat nähdä vahvan yrityskuvan kilpailuetuna Suomessa 1980-luvun loppupuolella. Silloin alettiin oppia designin käyttöä johdon välineenä. Kansainväliset yritykset Japanissa, Englannissa, Yhdysvalloissa ja Hollannissa olivat jo sitä ennen kehittäneet design-strategiaa.

Design managementista on tulossa uusi kilpailutekijä yrityksille, koska yhtenäinen yrityskuva ja halu erottua kilpailijoista ovat merkitykseltään tärkeitä kilpailutekijöitä nykypäivänä. Hyvä yrityskuva tukee yrityksen tuotteiden menestymistä. Design management antaa keinoja erottua muista. Lisäarvoa luomalla yritys ja sen tuotteet muistetaan ja tunnustetaan paremmin. Onkin sanottu, että hyvä design management on hyvää bisnestä. (Ainamo 1992, 33; Dreamsite 2006; Jaskari 2004, 9 – 11; Nieminen 2004, 48.)

Design management- termi oli muodissa joitakin vuosia sitten. Se on merkitykseltään monimuotoinen käsite eikä sillä ole suoraa suomenkielistä käännöstä. Termistä on josain yhteyksissä käytetty harhaanjohtavaa nimitystä ”muotoilujohtaminen”, joka kuvaa huonosti käsitteen varsinaista toiminnallista merkitystä. Sana viittaa liikaa konkreettiseen tuotteiden muotoiluun, mistä ei kuitenkaan ole kysymys. Sana ”Yrityskuvajohtaminen” kuvaa paremmin design management -ajattelun keskeisiä tavoitteita. Toisaalta sekin on harhaanjohtava käännös, sillä kysymys ei ole uudesta johtamisteoriasta vaan asioiden hoitamisesta niin, että yrityskuvatavoitteet toteutuvat. ”Yritysmuotoilu” kuvaa termiä paremmin, jos se ymmärretään riittävän abstraktisti. Käytännössä design management on yrityskuvan hallintaa, josta käytetään vain modernimpaa nimitystä. Terminä design management on kuitenkin asettunut suomalaiseen kulttuuriin. (Korvenmaa 1998, 56; Kuopion yliopisto & Savon ammattikorkeakoulu 2006; Nieminen 2004, 48; Poikolainen 1994, 21 – 22.)

Tarkasteltaessa design management-termin rakennetta tarkemmin huomaamme, mistä käännösvaikeudet johtuvat. Sana *design* käsittää yleensä jonkin esineen muotoa ja suunnittelua suomen kielelle käännettynä. Tässä tapauksessa sana *design* on kuitenkin



lähempänä suomenkielen sanaa ”suunnitella”. Professori Peter Gorbin mukaan *design* on panos, joka tekee ideasta teollisesti valmistettavan. Design on suunnittelua, joka antaa muodon luovuuden tuottamalle idealle. Muodon tulee olla toimiva ja käyttöön sopeva sekä samalla visuaalisesti miellyttävä. *Design* ei ole taidetta vaan taloutta, sillä ilman hyvää *design*-panosta ideasta ei tule kunnan tuotetta.

*Management* sanan suomenkielinen käänös on *johtaminen*. Englanninkielessä termin *manage* yksi vastikesana on *control*, mikä tarkoittaa hallita. Design managementin suomenkielisessä käänöksessä sana *manage* tarkoittaaakin enemmän hoitamista ja hallintaa kuin varsinaisesti johtamista. (Poikolainen, 21 – 22.)

## 2.1 Design managementin määritelmä

Eri asiantuntijat määrittelevät design management -käsitteen monella erilaisella tavalla. Peter Gorbin ja Mark Oakleyn mukaan design managementin osa-alueita ovat yritysympäristön design ja informaation design. Jens Bernsen jakaa design managementin kolmeen osaan: tuote, ympäristö ja viestintä. Markku Ruuskan mukaan keskeisimpänä tehtävänä on erottaa yritys informaatiotulvasta ja kilpailijoista sekä varmistaa eri kohderyhmien tavoittaminen. Koivulehto ja Sotamaa määrittelevät design managementin olevan yrityksen itsestään antama julkinen kuva, jonka muotoutumiseen on vaikuttanut tuotteiden ja palveluiden ohella toimintaympäristö ja viestintä. Jukka Pellisen mukaan Design managementilla yritys ja sen toiminta tehdään ymmärrettäväksi. Käytännössä tällä tarkoitetaan yrityksen ja sen kaikkien osa-alueiden sekä toimintojen suunnittelua. Esa Kolehmainen mukaan design management on prosessi. Sen tuloksena muodostuu laadukas kuva yrityksestä ja sen tuotteista. Poikolainen lukee käyttäytymisen yhdeksi osa-alueeksi ja pitää henkilöstön sitoutumista erittäin tärkeänä prosessin kannalta.

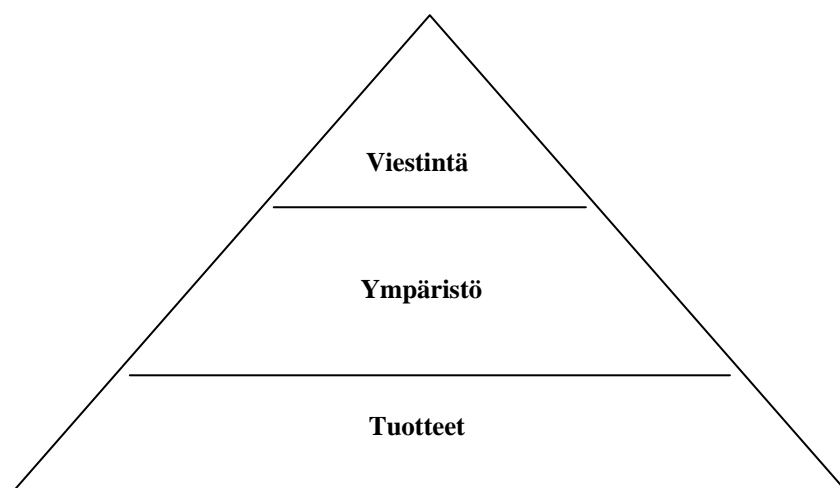
Design managementin määrittelyistä on viimeisen kahdenkymmenen vuoden aikana syntynyt erilaisia koulukuntia. Muotoilijat pitävät design managementin lähtökohtana usein tuotemuotoilua, josta laajennutaan kokonaisvaltaisen yrityskuvan suuntaan. Yleisesti muotoilijoiden ongelmana on liiketalouden ymmärtämättömyys ja strategiajohtamisen vieraus. Kauppatieteilijöillä on läsnä vahva liiketoiminnan ja design managementin

tin yhdistäminen ja sitä kautta erottuvuuden lisääminen. Brandijohtamisen ja viestinnän johtamisen alueella painotetaan yhteisöilmettä, visuaalista identiteettiä ja brandin rakentamista.

Usein design management tulkitaan väärin ja turhan kapea-alaisena. Se ei ole pelkästään graafista suunnittelua tai mainonnan suunnittelua. Design management sisältää neljä eri osa-alueita: tuotteen tai palvelun, viestinnän, toimintaympäristön ja käyttäytymisen. Design management on liiketoiminnan kehittämistä, jossa henkilökunnalla on tärkeä rooli. Design on investointi, jonka tulisi näkyä yrityksen arvoissa, profiloinnissa ja johtamisessa. Yrityksen johdolta vaaditaan sitoutunutta ja suunnitelmallista toimintaa yrityskuvan suunnitteluun ja johtamiseen. (Jaskari 2004, 11 – 14; Nieminen 2004, 50.)

Design management on ajattelutapa ja toimintamalli, jossa yritys yhdistää kaikki voimavaransa hallitun yrityskuvan aikaansaamiseksi. Käytännössä tämä merkitsee sitä, että yritys hoitaa huolellisesti yrityskuvansa, sekä toteuttaa strategiaansa näkyvästi. Design managementin avulla yrityskuvaa luodaan ja kehitetään johdonmukaisesti ja päämäärätietoisesti jatkuvasti. Näitä toimintoja toteutetaan sisään ja uloslähtevien viestien hallinnalla. (Poikolainen 1994, 24.)

Tuotteiden, ympäristön ja informaation design kuvaavat yrityksen ideaa ja arvomaailmaa näkyvällä tavalla. Niiden onkin oltava syvällä yrityksen identiteetissä. Design on yrityksen ongelmien ratkomista ja tavoitteiden toteutumista tuotteiden, ympäristön ja informaation visuaalista ilmettä ja sisältöä muokkaamalla. Näiden osa-alueiden kautta tapahtuu myös yrityksen profilointi. Design managementin tulisi olla suunnitelmallista toimintaa, joka on yhteydessä yrityksen tavoitteisiin ja strategioihin. (Jaskari 2004, 12.)



Kuvio 1: Design managementin jaottelu (Jaskari 2004, 12).

## 2.2 Design managementin tehtävät ja tavoitteet

Design management -ajattelua tarvitsevat kaikki organisaatiot, joilla on sidosryhmiä ja tavoitteita, joihin halutaan vaikuttaa. Päämääränä on aina yrityksen tai yhteisön menestyksen parantaminen. Yrityskuvan tärkein tehtävä on saada aikaan lisämyyntiä. Design management antaa myös yritykselle keinoja erottua muista. Se luo lisäarvoa, minkä kautta yritys muistetaan ja tunnistetaan paremmin. Prosessi nostaa myös laatua kaikessa siinä, mitä yritys tekee. Design management tuo esiin alueita ja toimia, joissa voidaan saada aikaan kustannusten säästöä. Prosessi auttaa myös yritystä hallitsemaan muutostilanteita. Kestävän kilpailuedun saavuttamiseksi johdolta edellytetään määrätietoista strategista johtamista. (Lehtonen 1999,161; Poikolainen 1994, 24 – 26.)

Design management voi tuottaa yritykselle lisäarvoa oikein ja hallitusti käytettynä. Yrityskuvan rakentamisesta saavutettu maine tuo rahallista pääomaa yritykselle. Hyvän maineen avulla yritys voi parantaa liiketoimintansa tuottavuutta ja kannattavuutta, sillä sen avulla saadaan uusia asiakkaita. Se myös suojaa yritystä kriisitilanteissa. (Hämäläinen 2004, 144.)

Design managementin tavoitteena on muotoilun soveltaminen yrityksen tuotteiden, viestinnän, toimintaympäristön ja palveluiden kehittämiseen. Toiminnalla pyritään luomaan yhtenäinen positiivinen imago sekä kohottamaan yrityksen kilpailukykyä. Design management pyrkii antamaan yritykselle selkeän kilpailuedun, siksi sitä voidaankin toteuttaa laajasti toimialoista riippumatta. Sen käyttö on suositeltavaa laidasta laitaan Nokian muotoilluista matkapuhelimista työvoimatoimiston lomakkeisiin. Ei ole sattuma, että Nokian matkapuhelimet ovat maailman halutuimpia. Ne ovat peräisin yrityksestä, jossa alusta alkaen muotoilu on ollut osa brandia. (Nieminen 2004, 51; Nyberg & Lindström 2005, 3.)

Design managementin käytöllä on kuusi keskeistä tavoitetta:

- brandin rakentaminen
- erottuvuus
- arvojen ja identiteetin välittäminen
- eheä ja harmoninen yrityskuva
- tuote ja yritys asiakkaalle ymmärrettäväksi
- kannattava myynti (Nieminen 2004, 54).

Design on parhaimmillaan ongelmaratkaisuprosessi, missä yritys parantaa kokonaista palvelupakettia. Lähtökohtana ovat asiakkaat ja heidän tarpeensa. Designin koskettaessa koko yritystä on kysymys designin hyötykäytöstä ja kokonaisvaltaisesta yrityskuvan rakentamisesta. Yrityskuvan rakentamisen avain on suunnitteluohjelma, joka on koottu yritysidentiteetin eri osatekijöistä. Sillä tähdätään ehjään ja kokonaisvaltaiseen imagoon. Ydinkysymys kuuluu: miten saada yritysidentiteetistä rakennettua imago, joka erottuu paremmuudellaan kilpailijoista asiakkaan mielikuvissa? (Nieminen 2004, 56 – 57.)

Pk-yrityksille design management soveltuu hyvin operatiiviseksi työkaluksi. Pk-yrityksissä on tyypillisesti usein toimitusjohtajalla suuri vaikutusvalta. Design managementin toteutus on joustavaa ja suunnitelmallista, jos yrityksen johto saadaan ymmärtämään yrityskuvan yhtenäisyyden merkitys liiketoiminnan kannalta. Lähtökohtana toimintaan on, että yrityksessä on tarve yhtenäistää, muuttaa tai tarkentaa yrityskuvaa.

Yrityksen johdon ja henkilöstön on sitouduttava yrityskuvan kehittämistyöhön. Yrityksen johdon tulisi olla valmis tarvittaessa design management -koulutukseen ja käyttämään asiantuntijaa yrityskuvan kehittämiseen. (Jaskari 2004, 15.)

### 2.3 Yrityskuva ja brandi design managementin osina

Yrityskuva ja brandi liittyvät oleellisina osina design managementiin. Yrityskuva ja design management liittyvät tietenkin toisiinsa. Erityisesti pienissä yrityksissä yrityskuvaa rakennetaan design managementin kautta. Sen avulla saadaan halutun kaltainen imagotavoite näkymään yrityksen toiminnassa. Toinen oleellinen osa toiminnassa on brandiajattelu, johon tavoiteimago tullaan kytkemään. Design managementin avulla siis rakennetaan yrityskuvaa ja brandaaminen on yksi oleellinen osa sitä. (Rope 2004, 45.)

Yrityskuva eli imago on yrityksen ulkoinen tekijä, joka ei ole koskaan sellaisenaan yrityksen lähettämä. Se perustuu vastaanottajien asenteisiin, luuloihin ja viestien tulkintoihin. Sidos- ja kohderyhmät luovat oman mielikuvan yrityksestä, mitä kutsutaan imagoksi. Monet tekijät vaikuttavat yrityksestä syntyvän mielikuvan muodostamiseen. Osa tekijöistä ovat usein näkymättömiä kuten arvot ja yrityskulttuuri. (Jaskari 2004, 14 – 15.)

Yrityskulttuuriin kuuluu kaikki se, mitä yrityksessä ajatellaan ja miten siellä suhtaudutaan asioihin. Yrityskulttuuri muovautuu työntekijöistä sekä heidän osaamisestaan, tekemistään ja tekemättä jättämisistään. Selkeä yrityskulttuurin ilmentymä on johtaminen ja päätöksentekomenettely. Nykyään yritykset ovat suuntaamassa pehmeämpiin johtamismenetelmiin. Design managementin rooli on vahvistaa sitä sisäistä prosessia, jolla yrityksen näkymätön, ainutlaatuinen osaaminen muuttuu näkyväksi. Ulospäin suuntautuva rooli on kommunikoida liiketoimintaympäristön kanssa profiloimalla ja vahvistamalla haluttuja viestejä ulospäin. (Markku 2004, 24 – 25.)

Selkeä yrityskuva tuo yritykselle monia erilaisia etuja. Yritys tunnistetaan ja erotetaan paremmin kilpailijoista. Tuotteet pääsevät paremmin esille pienellä informaatiopanoksella. Yritys näyttää hyvin johdetulta johdonmukaisuutensa vuoksi. Tuotteiden hintaa

voidaan nostaa, koska ne ovat laadukkaampia kilpailijoihin nähden sekä yrityskuvan selkeys auttaa henkilöstöä motivoitumaan paremmin yrittämään parastaan. (Jaskari 2004, 14 – 15.)

Brandimarkkinoinnissa on kyse kahdesta asiasta: miten tietoisesti brandejä tehdään ja miten merkki vaikuttaa liiketoiminnan menestykseen ja tuloksenteekokykyyn. Brandissä on kysymys siitä minkälaisia assosiaatioita ja mielteitä se herättää markkinoilla. Oleellinen osa on siis merkkiin liittyvä imagosisältö. Brandi on tunnettu mielikuva, mikä merkistä on saatu markkinoille viestitettyä. Edellytyksenä on, että tuotteen kohderyhmä tietää ja tuntee merkin, sekä kokee sen hyväksi. Brandi ei ole tuotemerkki vaan merkkituote, jonka rakentamiseen kuluu aikaa. Brandin onnistuminen tuo yritykselle monia erilaisia etuja. Hyvä brandi nostattaa haluttavuutta ja kysyntää ja sillä on parempi panos ja tuottosuhde markkinoinnissa kuin tuntemattomalla tuotteella. Vahva ja hyvä brandi kestää paremmin imagokolhuja. Hyvällä brandillä on myös mahdollista myydä laajaa repertuaaria yhdellä nimellä eli yritys voi rakentaa tuoteperheen brandin ympärille. (Rope 2004, 45 – 48.) Ks. myös Laakso 1999.

Designin luoma erottuminen on elinehto yltäkylläisyyden ja kiihtyvän kilpailun markkinoilla. Designin luoma brandimielikuva on ratkaisevan tärkeä osatekijä. Ihmiset valitsevat tietyn tuotteen emotionaalisen ja sosiaalisen suhteen kautta brandiin. Designin avulla voidaan vahvistaa brandimielikuvaa, minkä avulla taas ihmiset ovat valmiita maksamaan korkeaa hintaa. (Sotamaa 2006, 23.)

Nykypäivänä on vielä usein sellainen käsitys, että markkinointi ja myynti kuuluvat arvoketjun loppuun. Antti Hautamäki, Sitran innovaatiotutkimuksen johtaja on sitä mieltä, että design ja markkinointi ovat asioita, jotka tulisi nostaa arvoketjun huipulle. Kaiken perustana on Hautamäen mukaan se, että jo alkukartoituksessa mielletään kenelle palveluja myydään ja miten. Vahva ja vakaa brandi syntyy siis systemaattisesti ja alusta asti suunniteltuna. Jotta voitaisiin saavuttaa paras mahdollinen brandi, pitää osaamista olla kaikilla osa-alueilla. Se sisältää osaamista markkinoinnista, myynnistä, designista sekä viestinnästä.

Innovaatio merkitsee aina jotakin uutta. Innovaatio voi olla muutosta tuotteissa tai palveluissa. Juuri innovaatiovaiheessa on erittäin tärkeää kiinnittää huomiota designiin ja

brandiin ja syventää niiden kehittämistä. Kun innovaatio esitetään, on design jo valmis ja brandin rakentamiseen panostetaan vielä jatkossakin systemaattisesti. (Koskinen 2006, 18 – 23.)

#### 2.4 Design management kilpailukeinona

On selvää, että tehokas designin käyttö on elintärkeä vaikuttaja tehokkaaseen liiketoimintaan ja yrityksen menestymiseen. Onkin selvää, että designin käytöllä on positiivinen vaikutus yrityksen tehokkuuteen. Yhdistelemällä liiketoiminnan eri osa-alueita yritys voi saada hyötyjä kehittymiseen. (Bruce & Cooper 1997, 60; Jerrard 2002, 5.)

Designilla voidaan vaikuttaa yrityksen hintakilpailukykyyn, reaaliseen kilpailukykyyn, sekä kansainväliseen kilpailukykyyn toimialasta riippuen. Yleensä designin halutaan vaikuttavan enemmän reaaliseen kilpailukykyyn kuin hintakilpailukykyyn. Reaalisella kilpailukyvyllä tarkoitetaan yrityksen yleistä tietotaitoa, markkinointia ja osaamista. Designilla pyritään yleensä luomaan lisäarvoa asiakkaalle parantamalla tuotteiden menekkiä. Designityön tavoitteena on yhdistää tuotteiden muotokieli ja visuaalinen ilme yrityksen brandiin ja tavaramerkkiin. Design koskee ihmisten ja asioiden välisiä suhteita, siksi sillä voidaan erinomaisesti määrittää tuotteiden laatu ja yrityksen viestintä.

Design voidaan liittää moneen eri kohtaan ketjussa, jossa tuote tuodaan markkinoille. Designin avulla voidaan pienentää tuotantokustannuksia, jos sen avulla saadaan rakennettua tehokkaampi tuotantotapa. Se voi vaikuttaa myös myynnin kasvuun, jos kuluttajien preferensseihin pystytään vastamaan paremmin. Lisäksi se voi vaikuttaa myynnin arvoon, jos se mahdollistaa jonkin tuotteen yksikköhinnan noston. (Lindström, Nyberg & Ylä-Anttila 2006, 28 – 29, 32; Oakley 1990, 85;)

Designia voidaan käyttää eri toimialoilla, missä sen merkitys vaihtelee toimialasta riippuen. Kulutustavaroissa yleensä kysymys on siitä miltä tuote tuntuu ja näyttää. Palveluyrityksissä design liittyy tapaan kommunikoida kuluttajien kanssa. Designilla voidaan saavuttaa muitakin hyötyjä kuin vain suoraan tuotteeseen liittyvät hyödyt. Muotoiluun liittyvät ominaisuudet ja hyödyt voidaan jakaa kolmeen pääryhmään:

- muotoilu erilaistajana
- muotoilu koordinoijana ja integroinnin välineenä
- muotoilu muuntajana ja viestinnän välineenä.

Muotoilulla erilaistajana tarkoitetaan tuotteen, pakkauksen tai palvelun parantamista sekä houkuttelevamman, omaperäisemmän ja paremman brandin rakentamista halutulle asiakaskunnalle. Muotoilusta koordinoijana ja integroinnin välineenä puhutaan, kun pyritään vaikuttamaan muutokseen innovaatioprosessissa. Muotoilua hyödynnetään uuden tuotteen kehittämisen välineenä. Se tuo lisäarvoa vähentämällä ristiriitoja ja koordinoimalla kehitystoimintoja linkittymällä yrityksen prosessien hallintaan, sekä asiakasorientoituneeseen innovaatiotoimintaan. Muotoilulla muuntajana ja viestinnän välineenä puhuttaessa tarkoitetaan, että pyritään parantamaan yrityksen ja sen ympäristön suhteita. Ennakoidaan tulevaisuuden markkina- ja kilpailunäkymiä, luodaan uusia markkinoita, sekä ennustetaan tulevia kehityssuuntia. Muotoilu edistää muutosten hallintaa ja oppimisprosessia organisaatioissa.

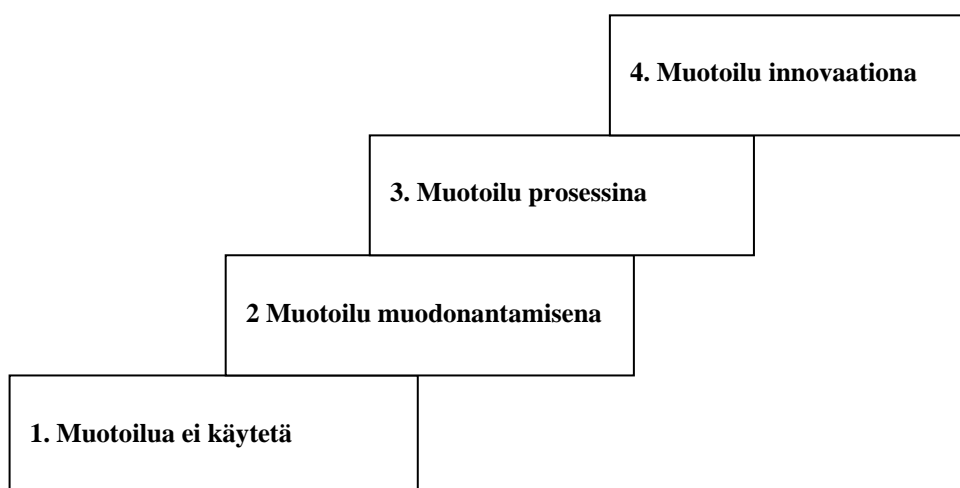
Kansainvälisissä tutkimuksissa on huomattu, että designia menestyksellisesti hyödyntäville yrityksillä on ollut pyrkimyksenä kehittää korkealuokkainen brandiasema kansainvälisillä markkinoilla. Tähän ovat liittyneet kommunikointi asiakkaiden kanssa, markkinatarpeiden ymmärtäminen ja havaitseminen, sekä näihin tarpeisiin vastaaminen kehittämällä uusia ratkaisuja.

Designin taloudellisia hyötyjä voi olla vaikeaa tunnistaa, koska toiminta on luonteeltaan niin laajaa. Johtaminen, hallinnointi ja soveltaminen voi tuntua monessa yrityksessä haastavalta, koska design voidaan nähdä osana tuotekehitystä, markkinointia, mainontaa ja yleisesti yritysviestintää. (Lindström ym. 2006, 32 – 33.)

Designin käyttö yrityksissä on edelleen suhteellisen vähäistä vaikka muotoilun ja innovaation ja toisaalta muotoilun ja arvonalisäyksen välinen yhteys on selvä. Tutkimusten mukaan designin strategisen ja operatiivisen johtamisen sekä taloudellisen menestyksen välillä on yhteys. Tulokset osoittavat, että muotoilua hyödyntäneet yritykset saavuttavat useimmilla taloudellisilla mittareilla parempia tuloksia. Lisäksi designiin panostaneet yritykset ovat asemoituneet vahvemmin kalliimpiin tuoteryhmiin tai korkeamman ar-



vonlisän markkinoille. Tutkimuksissa on hyödynnetty ns. ”muotoiluporras” -ajattelua. Siinä arvioidaan, millä tasolla yritys muotoilua hyödyntää. Alimmalla tasolla muotoilua ei hyödynnetä lainkaan, toisella tasolla sitä käytetään lopputuotteen estetisointiin, kolmannella tasolla se on mukana tuotekehitysprosessissa alusta asti ja neljännellä tasolla muotoilu nähdään osana koko yrityksen strategiaa. Tutkimustulosten mukaan designin käyttö ei ole automaattinen väline menestykseen, mutta yleisesti se on osoittanut, että mitä ylemmällä portaalla yritys on, sitä paremmin se on keskimäärin menestynyt kilpailijoihin nähden. Tärkeintä kuitenkin on, miten yritykset käyttävät muotoilua. (Lindström ym. 2006, 35 – 36; National agency for enterprise and housing, 2003.)



Kuvio 2: Muotoilun portaat (Lindström ym. 2006, 36).

Muotoilusta saadaan täysi hyöty, kun design nostetaan yrityksen strategiselle tasolle ja siitä tulee oleellinen osa yrityksen kaikkea toimintaa. Parhaita esimerkkiyrityksiä ovat muun muassa Apple, Nokia, Marimekko, Ikea, Samsung, Nike ja Benetton. Designin sulattaminen yrityksen strategiaan lähtee siitä, mitä asiakas haluaa. Muotoilu on ajattelutapa ja prosessi, jonka keskeisenä osatekijänä on käyttäjälähtöisyys. Hyviä tuotteita muotoiltaessa on tunnettava käyttäjän tarpeet, toiveet ja olosuhteet. Samalla konseptilla voidaan suunnitella niin matkapuhelimia kuin kuorma-autojakin. Kansainvälisten tutkimusten mukaan designintensiiviset yritykset menestyvät paremmin kuin kilpailijat. Kansakuntiin ja alueisiin pätee sama, sillä esimerkiksi Lontoo on kasvanut rahamaail-

man keskukselta Euroopan luovan talouden ja designin mekaksi. (Kujala 2005, 31; Rosendahl 2005, 6; Sotamaa 2006, 23.)

### *Design management ja kilpailustrategiat*

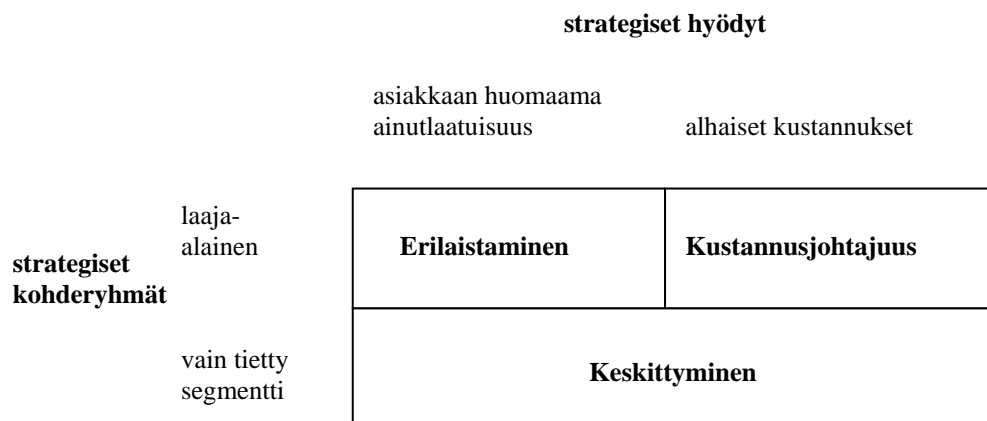
Design management -toiminnot rakennetaan strategisen suunnittelun ja johtamisen pohjalta. Strategia tähtää pitkällä aikavälillä määrittelemään ja turvaamaan yrityksen kilpailuedut. Strategian tärkeimpiä tarkoituksia ovat suunnan asettaminen, pyrkimykseen keskittyminen, johdonmukaisuuden takaaminen ja joustavuuden varmistaminen. (Ahopelto 1994 – 1995, 15; Cooper & Press 1995, 139 – 140.)

Kustannusjohtajuus, erilaistaminen ja keskittyminen ovat perinteisesti olleet kilpailun perustrategiat. Kustannusjohtaja hallitsee tuotteen ja sen valmistamiseen sekä toimitamiseen liittyvät kustannustekijät kilpailijoitaan paremmin. Yleensä kustannusjohtajuutta ei yhdistetä designiin erikoistuviin yrityksiin, vaikka hyvin suunnitellulla ja toiminnallisella designilla onkin mahdollista saada säästöjä. Design managementin tavoitteena ei ole tuotantokustannusten alentaminen tai tuotteen hinnan minimoiminen, mutta ne voivat olla onnistuneen design managementin seurauksia.

Erikoistuminen voi antaa yritykselle vahvan kilpailuedun kilpailijoita vastaan. Yrityksellä on monia keinoja erilaistamiseen. Se voi erikoistua esimerkiksi tuotemuotoiluun, teknologiaan, laatuun tai asiakaspalveluun. Parhaimmassa tapauksessa yritys pystyy erikoistumaan monin erilaisin keinoin. Erilaistaminen vaatii yritykseltä vahvaa markkinointiosaamista, sekä omien resurssien hyvää hallintaa ja koordinoitua. Markkinoille tarjotaan tuotteita, joiden haluttavuus ja arvo asiakkaalle ovat niin korkeita, että yritys saavuttaa tarvitsemansa volyymin. Design management voi olla tehokas keino erilaistaa yrityksen tuotteita muotoilun tai viestinnän keinoin.

Keskittymisstrategia rakennetaan kustannusjohtajuuden ja erilaistumisen yhdistelmästä. Yritys yrittää olla paras yhdellä tietyllä segmentillä. Tämä voidaan saavuttaa alhaisilla kustannuksilla, korkealla erikoistumisella tai mahdollisesti molemmilla. Kustannuspainotteisessa keskittymisessä hyödynnetään joissakin segmenteissä olevaa kustannuskäytävyyden erilaisuutta. Erilaistamispainotteisessa keskittymisessä hyödynnetään taas joidenkin asiakkaiden erikoistarpeita. Keskittymisstrategiat ovat käytännöllisiä silloin,

kun markkinat ovat pirstaleiset ja kun pysyvää kilpailuetua ei voida saavuttaa koko markkinoiden laajuudella. Esimerkiksi muotoilun avulla yritys voi erilaistaa tuotteitaan tarkan segmentoinnin pohjalta. Mitä yksilöllisempää segmentointi on, sitä tärkeämmäksi kilpailutekijäksi muotoilu voi muodostua. (Ahopelto 2002, 51 – 54; Pulkkinen 1990, 18.)



Kuvio 3: Kilpailun kolme perusstrategiaa (Ahopelto 2002, 52).

## 2.5 Design management -toimintojen organisointi

Yrityksen ylin johto näyttää suunnan design managementissa, sillä se näkee visiot ja määrittelee liikeideat ja yrityskuvatavoitteet. Heillä on päävastuu design management -menetelmän soveltamisesta. Koko henkilöstö voidaan ottaa alusta alkaen mukaan kehitysohjelmaan. Tämä auttaa kaikkia sitoutumaan prosessiin jo varhaisessa vaiheessa. Design tulee ottaa osaksi yritystä ja sen käytäntöä asteittain, vastuullisesti ja harkitusti, jotta se olisi tehokasta. Asteittain on hyvä saada koko yritys ymmärtämään designin hyödyt.

Design management pyrkii käytännössä vaikuttamaan siihen, mikä vaikutelma yrityksestä muodostuu. Yrityksen arvot, päämäärät, tavoitteet ja keinot tiivistyvät viesteiksi tuotteissa, toimintaympäristössä, viestinnässä ja henkilöstön käyttäytymisessä. Ne saavat aikaan erilaisia vaikutelmia. Kysymys on asiakokonaisuuksista, jossa päätöksiä te-

kee koko yrityksen henkilöstö. Sen takia on tärkeää, että yrityksessä on sisäistetty samat arvot ja yrityskulttuuri on yhtenäinen. Hallittu yrityskuva ei saisi hävitä ihmisten mukana vaan sen tulisi säilyä henkilöltä toiselle. (Borja de Mozota 2003, 67; Poikolainen 1994, 42 – 43.)

Lähtökohtana design management -toimintoja aloitettaessa on yrityskuvan yhtenäistämisen, muuttamisen tai tarkentamisen tarve. Design management on aina yrityksen sisäinen asia, mitä voidaan lähteä toteuttamaan joko talon sisällä tai ulkopuolisten konsulttien avulla. Yrityksen tulisi käyttää muotoilun tai viestinnän design management -asiantuntijaa yrityskuvan kehittämisessä. Yritysten johtoryhmään kuuluu usein muotoilujohtaja, jota aiemmin nimitettiin taiteelliseksi johtajaksi. Muotoilujohtajan tehtävänä on vaikuttaa muotoiluun ja sen tuloksiin strategisesti. Design management -projekti voi kestää monta vuotta, etenkin jos yrityksessä tehdään suuria muutoksia identiteetin rakentamisessa ja valmistettavissa tuotteissa. Prosessin aikana projektitiimi ja alkuperäiset päämäärät voivat muuttua. Myös talousympäristö voi muuttua kilpailijoiden tai kuluttajien osalta, jolloin design management -prosessi vaatii muutoksia.

Yrityksen johdon ja henkilöstön on sitouduttava yrityskuvan kehittämistyöhön. Johdon on myös tarvittaessa oltava valmis kouluttautumaan. Yrityksen johto voi design managementin avulla viestiä toiminnoista visuaalisin keinoin. Johtamistapana korostetaan tunnettuuden ja visuaalisuuden merkitystä yrityksen kaikissa toiminnoissa. (Ahopelto 1994 – 1995, 9; Bruce & Bessant 2002, 57; Hassi 1998, 16; Idman ym. 1993, 295; Jaskari 2004, 15; Lehtonen 1999, 162.)

Design management sisältää kaksi eri tasoa: funktionaalisen design managementin ja strategisen design managementin. Funktionaalinen design management sisältää designprojektien, -työryhmien ja -osastojen johtamisen. Tehtävänä on varmistaa, että designtoiminnot ovat kunnossa. Funktionaalinen design management keskittyy yrityksen toiminnalliseen puoleen. Sen tehtävänä on huolehtia, että yrityksellä on käytettävissään tarvittavat design-resurssit sekä käytännön toteutuksen sujuminen. Strateginen design management on toinen tärkeämpi taso. Se varmistaa, että yritys käyttää designiä tehokkaasti hyödyksi. Sen tehtävänä on yhdistää yrityksen design-resurssit strategiaan ja tavoitteisiin. Strateginen design management valvoo sitä kuvaa, joka yrityksestä näkyy

ulospäin ja huolehtii siitä, että yrityksen design-resurssit tulevat optimaalisesti hyödynnettyiksi. (Ahopelto 1994–1995, 10 – 11.)

Graafinen muotoilu tähtää yrityksen tuotteiden syvään tapaan olla yhteydessä valittuun strategiaan. Graafisten peruselementtien suunnitteluun kuuluvat identiteetin tunnukset kuten nimi, logo, liikemerkki, kirjasintyyppi, typografia ja värien käyttö. Yritys käyttää graafisen alan asiantuntijaa viestinnän suunnittelussa. Yrityksen johdon tehtävänä on määrittää viestinnän tavoitteet ja visuaalisten merkkien tyyli. Yhteistyössä johdon kanssa graafikko saa tarpeelliset tiedot yrityksestä ja niiden pohjalta hän voi laatia ehdotelmia. Lopuksi yhdessä yrityksen edustajien kanssa kehitetään imagotavoitteita ja yrityksen identiteettiä vastaava graafinen ilme erilaisten merkkien, värien ja tunnusten muodossa. (Nieminen 2004, 59; Svengren 1992, 8.)

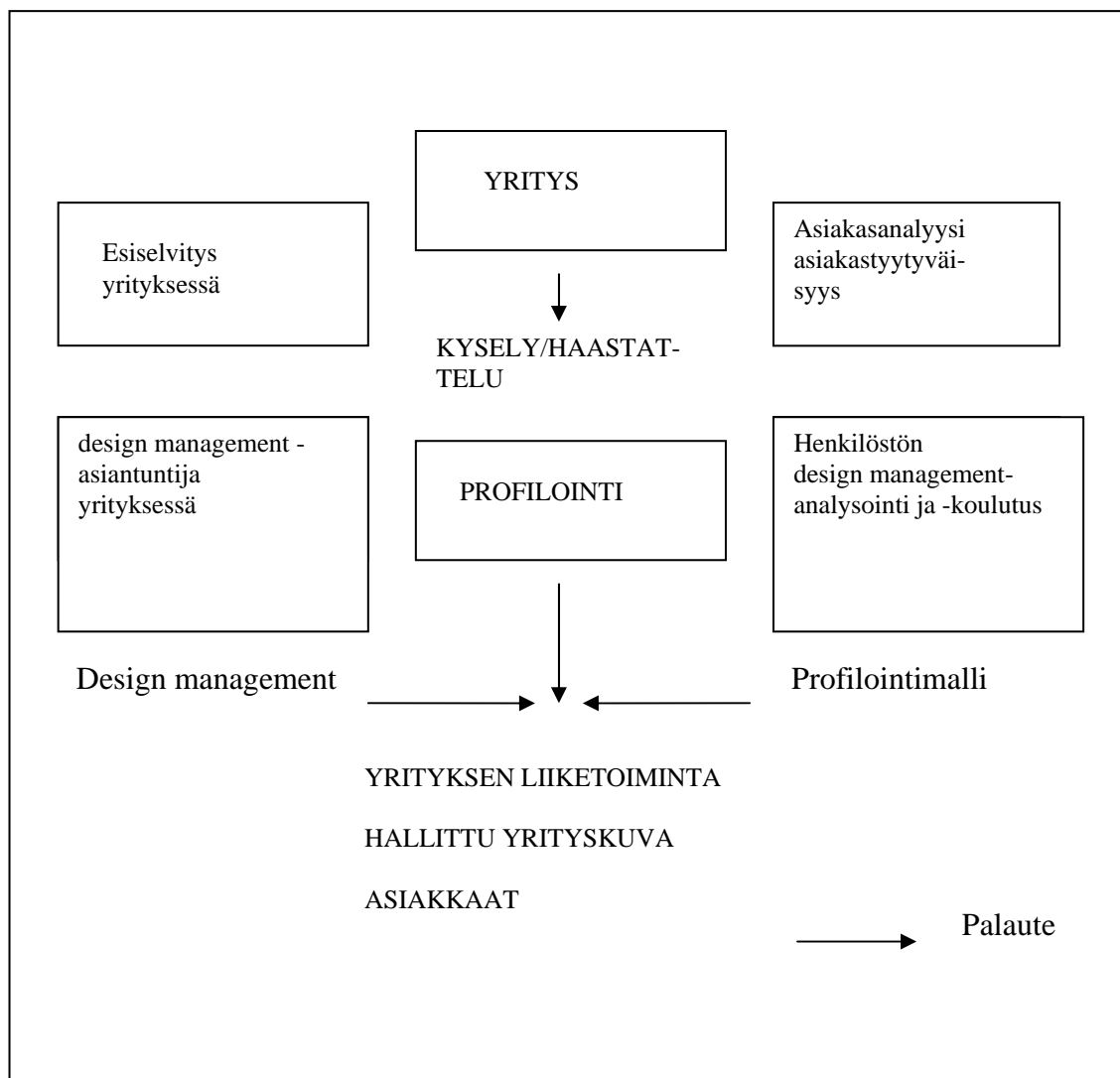
Design management -projektissa on kaksi osapuolta: design management -asiantuntija ja design management -vastaava. Asiantuntija toimii hankkeen vetäjänä ja vastaava vastuullisena toteuttajana osallistuen koulutukseen. Tärkeä kolmas osapuoli on yrityksen johto, jonka on aidosti sitouduttava yrityskuvan ja strategian kehittämiseen. Design management asiantuntija toimii toiminnan vetäjänä ja suunnittelee materiaalit ja tekee analysoinnit. Tehtävänä on myös raportoida tuloksista ja vetää koulutusta. Asiantuntija rakentaa yksityiskohtaisen ohjeiston ja käynnistää ja ohjaa uudet hankkeet. Hänen tehtävänä on keskustella yritysjohton kanssa toiminnan tavoitteista ja sopivuudesta yritykselle sekä sitoutumisesta ja henkilöstön roolista kehitystyössä.

Design management -asiantuntija suunnittelee yritysjohton ja vastaavan kanssa kartan, johon sijoitetaan yrityksen kehittämisalueet. Tämä auttaa henkilöstöä sitoutumaan ja käyttämään ohjeita ja mallia. Mallissa voidaan yksinkertaisesti kiteyttää mitä design management -toiminnassa tavoitellaan, miten sitä johdetaan ja miten toimintaa tullaan valvomaan tulevaisuudessa. Mallissa on mukana kaikki neljä design managementin toiminta-alueita: tuote, viestintä, toimintaympäristö ja käyttäytyminen. Näiden osalueiden tulee muodostaa hallittu kokonaisuus, sillä yrityskuvaa pyritään hallitsemaan koordinoimalla yrityksen kaikki voimavarat samaan suuntaan. Näin luodaan hallittu yrityskuva. (Jaskari 2004, 15.)

Design managementista voidaan käyttää myös nimitystä design management -strategia. Se edellyttää kuitenkin, että yritysjohto nostaa toiminnan merkitsevyyden strategiselle tasolle, mikä merkitsee pitkän aikavälin tavoitteiden asettamista ja prosessin muodostamista. Design management -strategia muuttuu erilaisten mittareiden ja sisäisen prosessin kautta. Strategiaa tulee päivittää ja sen hoitoon tulee nimetä vastuullinen henkilö. Yritysjohton tulee tehdä strategiatason päätös. Sen tulee olla myös sitoutunut toimimaan laaditun ohjeen mukaisesti. Yrityksen yritys kuvatavoitteet viestittyvät asiakkaalle tuotteiden, viestintävälineiden, henkilöstön ja toimintaympäristön kautta. Asiakkaat, sijoittajat ja yhteistyökumppanit näkevät yrityksen uuden suunnan tulevaisuudessa. Osaaminen vahvistuu, tuotteet uusiutuvat sekä luottamus ja yhtenäisyys vahvistuvat. Sidosryhmiä huomioidaan paremmin ja heiltä kysytään mielipiteitä yrityksen kehittämistä, sekä ollaan valmiita tarvittaessa muuttamaan yrityskuvaa.

Yrityskuvan johtamisen työkaluna toimii design management -toimintaohje. Se auttaa yritystä toimimaan yhtenäisen yrityskuvan puolesta. Projektin alussa analysoidaan yritystä, johtoa, henkilöstöä sekä asiakkaita. Analyysien avulla nopeutetaan huomattavasti hankkeiden alkamista ja läpikäytävää prosessia. Design management -strategian eli toisin sanoen toimintaohjeen työjärjestys koostuu kymmenestä eri kohdasta:

1. yrityksen identiteetin vahvistaminen
2. imago tavoitteiden määrittäminen
3. viestintäsuunnitelman ja graafisen ohjeiston laatiminen
4. design management -hankkeiden määrittäminen
5. aikataulun ja budjetin laatiminen, asiantuntijoiden valinta sekä henkilöstön kouluttaminen
6. profilointimallin suunnitteleminen
7. toimintaympäristön kehittämissuunnitelman laatiminen
8. asiakassuhdemarkkinointi sekä asiakastyytyväisyyden huomioiminen
9. yhteistyökumppaneiden ja kilpailijoiden huomioiminen
10. yrityskuvan suunnittelun johtaminen eli design management -suunnitelman laatiminen.



Kuvio 4: Yrityskohtainen Design management -suunnitelma (Jaskari 2004,18).

Yrityskuvan suunnittelun johtaminen eli toisin sanoen design management -suunnitelma sisältää yhdeksän eri kohtaa:

1. profiilin rakentaminen tukemaan yrityksen identiteettiä ja johdon ja henkilöstön sitouttaminen
2. tuotteen, viestinnän, toimintaympäristön sekä käyttäytymisen profilointi
3. strategiseen suunnitteluun otetaan mukaan profiloitinäkökulma
4. strategisen päätännän yhteydessä tarkistetaan yrityksen tavoitekuva
5. markkinointi, suhdetoiminta, menekinedistäminen ja visuaalinen linja rakennetaan profiilin suuntaisesti

6. kehitetään toimivat mittarit tavoiteidentiteetin osuvuuden arviointiin ja seuraimiseen
7. määritellään henkilöstöstä operatiivinen design management -vastaava, joka toimii yhteistyössä viestinnän ja muotoilun ammattilaisten kanssa
8. yrityksellä on design management -ohjeisto yrityskuvan suunnittelun johtamiseen
9. yrityskuvan profilointi tukee sähköistä viestintää. Design management -ohjeiston päivityksestä huolehtii asiantuntija (Jaskari 2004, 16 – 18).

## 2.6 Design management Suomessa

Suomella on vahva kansainvälinen designmaine edelleen. Maineemme ei nojaa pelkästään Wirkkalan, Aallon, Tapiovaaran tai Sarpanevan ja kauniiden lasiesineiden varassa. Hyvät ja korkealaatuisesti muotoillut suomalaiset tuotteet ovat kilpailuetu myös Ruotsissa. Ruotsalaisten sydämiin ovat tiensä vieneet Alvar Aallon aaltovaasit sekä Marimekon skoolit ja unikko-kankaat. Suomalaisissa yrityksissä on panostettu designin tutkimiseen, koulutukseen ja muotoiluosaamisen soveltamiseen rakentamalla uutta osaamista. Taideteollinen korkeakoulu, TKK ja Helsingin kauppakorkeakoulu ovat jo vuosia kouluttaneet designereitä, liiketalouden ja tekniikan opiskelijoita yhdistämään osaamistaan luovalla tavalla. Tällä hetkellä yliopistojen osaamisen yhdistämisen rintamaa aiotaan laajentaa perustamalla innovaatioyliopisto. Yhdistäminen nopeuttaa ja tehostaa uusien innovaatioiden tuloa markkinoille. Yritysten toiminnan kehittämistä voidaan tehostaa soveltamalla designosaamista. Tämä tapahtuu siten, että lähennetään muotoilutoimistojen ajattelua yritysten arkeen ja vahvistetaan siten yritysten liiketoimintaosaamista. Tulevaisuudessa muotoilusta voidaan luoda Suomelle ylivoimatekijä ja innovaatiotoimintaa vahvistava osaamisen alue kilpailussa Aasian talouksien kanssa. Hyvä muotoilu lisäksi parantaa elämän laatua ja vahvistaa suomalaista kulttuuria. (Kujala 2005, 31; Sotamaa 2006, 23.)

Design on Suomessa yhä omaperäistä ja korkealuokkaista, mutta maailmalla sitä ei enää tunneta. Yritykset eivät myöskään hyödynnä tarpeeksi muotoilua erottuakseen kilpailijoista globaaleilla markkinoilla. Suomalaiselle muotoilulle on tarkoitus kehittää oma



vientistrategia. Hankkeen on käynnistänyt Design Forum Finland. Hanke kutsuu kokoon alan ammattilaisia, ideoita, yrityksiä sekä rahaa strategian kehittämistä varten. Hankkeen tavoitteena on suomalaisten tuotteiden ja palveluiden pärjääminen kansainvälisessä kilpailussa. Hankkeessa muun muassa haastatellaan ulkomaalaisia mielipidevaikuttajia ja selvitetään miten muissa maissa markkinoidaan. Design Forumin toimitusjohtajan mukaan muotoilun tutkimukseen on Suomessa käytetty miljoonia euroja, mutta muotoilun viennin edistämiseen on satsattu vähemmän kuin missään muualla.

Suomalaisen muotoilun markkinoinnin uudistamisen tarve on tullut esiin myös Etlan selvityksessä. Sen mukaan muotoilun markkinointiosaaminen Suomessa on selvästi heikompaa kuin teknologiaosaaminen. Muotoilun markkinointia voitaisiin parantaa muun muassa koulujärjestelmän kautta kehittämällä taideopetuksen ja kauppaopetuksen yhteistyötä. (Tuomi 2006, 9.)

Muotoilijat elävät tällä hetkellä kovan paineen alla, sillä yhteiskunnan puolesta on osoitettu kiinnostusta designpalveluita kohtaan. Kansainvälisillä markkinoilla designerit kohtaavat uudenlaisen kilpailutilanteen. Markkinointiin, brandiin, viestintään ja muotoiluun liittyvät alat muuttuvat, koska ne kasvavat ja tulevat sekoittumaan. (Toivanen & Somerpuro 2006, 42.)

### *Design management-kilpailut*

Design Forum Finland ja Fennia-ryhmä järjestävät Fennia Prize - Good design grows global -kilpailun joka toinen vuosi. Palkinnot lahjoittaa Fennia-ryhmä ja ne ovat suuruudeltaan 20 000 euroa. Palkinto myönnetään yritykselle tuotteesta tai tuotesarjasta. Lisäksi voittaneet tuotteet esitellään Fennia Prize -näyttelyssä. Fennia-ryhmän tavoitteena on tukea suomalaista yritystoimintaa ja vahvistaa sen kilpailukykyä. Design Forum Finland vastaa kilpailun käytännön toteutuksesta. Lisäksi sen tarkoituksena on edistää suomalaisen muotoilun tunnettuutta kotimaassa ja ulkomailla. Fennia Prize -palkinnon tarkoituksena on tukea suomalaisia yrityksiä korkeatasoisten tuotteiden valmistuksessa ja edistää sekä teollisuuden kilpailukykyä että kansainvälistymistä. Tavoitteena on kannustaa yrityksiä tuomaan esiin hyvin muotoiltuja tuotteita. Yrityksiä kannustetaan käyttämään muotoilua kokonaisvaltaisesti tuotekehityksessä, valmistuksessa

ja yrityskuvan muodostamisessa.

Pro Finnish Design on yritykselle myönnettävä palkinto, joka jaettiin joka toinen vuosi. Palkinto jaettiin viimeisen kerran vuonna 2001. Sen voi saada yritys, joka on käyttänyt muotoilua hyväkseen kokonaisvaltaisesti tuotekehityksessä, valmistuksessa, markkinoinnissa ja omassa yrityskuvassaan. Palkinnon tavoitteena oli edistää yritysten kilpailukykyä kannustamalla muotoilun käyttämiseen sekä tukea laadukkaiden ja innovatiivisten tuotteiden valmistusta. Palkinnon jaon yhteydessä on yrityksille ja alan ammattilaisille järjestetty seminaari, jossa on käsitelty ajankohtaisia asioita muotoilusta. Esitelmiä ovat pitäneet teollisuuden sekä muotoilun alan ammattilaiset.

Fennia-ryhmä haluaa tukea suomalaista yritystoimintaa, sekä edistää sen kilpailukykyä. Fennia on kiinnostunut kehittämään design management -johtamisjärjestelmää. Tärkeänä ryhmä näkee turvallisuuden, sillä muotoilu parantaa tuotteen laatua ja oikein muotoillut tuotteet ovat käyttäjäturvallisia ja turvallisia. (Design Forum Finland 2006, Fennia 2006.)

### 3 DESIGN MANAGEMENT -PROSESSI

Design management -prosessi vaatii onnistuakseen terveeseen yritysilmapiiriin. Yrityksessä tulisi olla kunnossa monet eri tekijät kuten rahoitus, markkinointi, viestintä, tuotanto ja jakelu. Design management lähtee yrityksen sisältä. Prosessissa tulee ottaa huomioon yrityksen tarpeet ja resurssit. Design management koskettaa kaikkea, mitä yritys tekee ja kaikkea mitä se on. (Ahopelto 2006.)

Design management -prosessin on oltava jatkuva, jotta se voisi onnistua. Yrityskuvan ylläpitäminen vaatii jatkuvaa panostusta yritykseltä, koska mielikuvat yrityksestä voivat muuttua. Hallitun yrityskuvan rakentaminen etenee kolmivaiheisena prosessina, johon kuuluvat analyysi-, synteesi- sekä toteutusvaihe. (Hämäläinen 2004, 145.)

### 3.1 Analyysi

Analyysivaiheessa etsitään ongelmia ja puutteita, jotka vaikuttavat yrityskuvaan negatiivisesti ja joiden muuttamiseksi aiotaan tehdä jotain. Alussa arvioidaan yrityksen nykytilaa identiteetin, profiilin ja imagon kautta. Nykytilanteen arvioinnissa auttavat haastattelut, joita voidaan tehdä yrityksen tärkeimmille sidosryhmille. Tämä auttaa saamaan objektiivisemmän kokonaiskuvan tilanteesta. (Hämäläinen 2004, 145.)

Aluksi kartoitettaessa nykytilannetta tarvitaan kaikki mahdollinen tieto yrityksestä. Minkälaisia ovat yrityksen kulttuuri, arvot, liikeideat, tavoitteet ja visiot. Lisäksi tulee kartoittaa markkinat ja kilpailutilanne. Kaikkia näitä asioita pystytään mittaamaan havainnoinnin tai tutkimuksen avulla. Identiteettiä pystytään mittaamaan sisäisen yrityskuvan mittauksella ja imagoa haastatteleamalla asiakkaita ja muita sidosryhmiä. Analyysivaiheeseen kuuluvat yrityksen nykyisen identiteetin, profiilin ja imagon selvittäminen. (Poikolainen 1994, 40.)

#### 3.1.1 Identiteetti

Yrityksen identiteetti tarkoittaa samaa kuin yrityksen persoonallisuus eli mitä yritys todella on. Identiteettiin kuuluvat yrityksen perusarvot, olettamukset, yrityskulttuuri ja tavoitteet. Identiteettiin kuuluvat myös liikeidean ja vision strategiat sekä suhtautuminen markkinointiin ja kilpailuun. Lisäksi yrityksen identiteettiin kuuluvat erilaiset tarinat, myytit ja riitit, jotka myös rakentavat yrityksen persoonaa.

Identiteetti-analyysi paljastaa, mikä yritys on tällä hetkellä. Jokaisella yrityksellä on identiteetti ja se muuttuu jatkuvasti. Identiteetin ylläpito on vaikeaa ja hidasta, mutta kuitenkin erittäin tärkeää, sillä se on kaiken ulospäin näkyvän lähtökohta. Yritys voi tietoisesti yrittää vaikuttaa eri tekijöihin ja pyrkiä muuttamaan identiteettiään. Jos yrityksen identiteetti on huono, sitä on vaikea peitellä, ainoa keino on yrittää korjata se mahdollisimman eheäksi. Identiteetin kehittyminen edellyttää eri suunnitteluprojektien keskinäistä koordinaatiota. Ihmisen aistit havaitsevat saman viestin erilaiset tulkinnat

niin tuotteissa, palveluissa, pakkauksissa kuin toimitiloissa, viestinnässä tai henkilöstön käyttäytymisessäkin. (Markkanen 1999, 30; Poikolainen 2004, 26 - 28.)

Design-käsite liittyy yrityksen identiteettiin, sillä hyvin suunnitellulla viesteillä, ympäristöllä, tuotteilla ja palveluilla on viestinnällinen voima ja kyky tulkita viestejä käytäntöön. Taitavan designin avulla tuotteet viestivät käyttäjälleen esteettisten asioiden lisäksi tuotteen käytöstä ja käyttötarkoituksesta. Työympäristö viestii yrityksen ominaisuuksista ja toimintatavoista, jos se suunnitellaan ja toteutetaan hyvin. Designin eli hyvän suunnittelun avulla luodaan merkittävä tuki suotuisan identiteetin ja yrityskuvan muodostumiselle. Käyttämällä designin keinoja monipuolisesti hyväksi voidaan yrityksen erilaistavia vahvuuksia tulkita eri sidosryhmille tehokkaasti. (Markkanen 1999, 28 – 29.)

Yrityksen johto, esimiehet ja johtamistyö ovat merkittävimpiä tekijöitä identiteetin synnyssä ja ylläpidossa. Yritysidentiteetti, joka on toimiva ja arvokas, on johtamiskysymys. Vahva identiteetti auttaa yritystä menestymään ja tekee henkilöstöstä itseohjautuvan. Yhteinen identiteetti muuttaa joukon ihmisiä sitoutuneeksi organisaatioksi. (Markkanen 1999, 225.)

### 3.1.2 Profiili

Profiili on kuva, jonka yritys haluaa näyttää ulospäin. Eli toisin sanoen profiili on tiettyjen identiteetti- ja piirteiden tietoista esiintuomista halutun vaikutuksen saavuttamiseksi. Profiili on toiminnan aluetta, sitä ei pystytä mittaamaan samoin, kuin identiteettiä tai imagoa. Design managementin yksi keskeisimmistä tavoitteista on rakentaa yritykselle jäsenelty profiili, joka koostuu selkeistä ja huolella valituista eri identiteetin osista.

Profiilia voidaan verrata ihmisen ulkonäköön tai käytökseen. Aivan samalla lailla yritys tuo esille omaa profiiliaan, näyttämällä siltä, miltä haluaa ja käyttäytymällä niin kuin ajattelee sopivaksi. Tämä kaikki kuuluu design managementin keskeiseen ajatteluun. (Poikolainen 1994, 27 – 28.)

Yleisesti profiililla tarkoitetaan tavoitteellista, mutta totuudellista tietopakettia yrityksestä. Yritys voidaan sen avulla esitellä kaikissa yhteyksissä. Profiilia tarkennetaan säännöllisesti vastaamaan markkinoiden muutoksia tai sisäisiä muutoksia. Profiili voi kuvata sanallisesti tai kuvallisesti liiketoiminnan ja siten myös identiteetin peruspilareita. Käytännön kokemukset ja havainnot muodostavat kokonaisuuden mielikuviksi. Tärkeintä on silloin se, miten yritys pystyy ja haluaa toiminnallaan heijastaa liiketoimintansa ja identiteettinsä tärkeimpiä ominaisuuksia. (Markkanen 1999, 22.)

### 3.1.3 Imago

Imago eli yrityskuva on sidos- tai kohderyhmien keskuudessa syntyvä mielikuva yrityksestä. Se ei koskaan ole varsinaisesti yrityksen itsensä lähettämä tai tavoittelema, vaan se perustuu vastaanottajan aatteisiin, luuloihin tai erilaisiin tulkintoihin. (Poikolainen 1994, 27.)

Imago on sidosryhmien ominaisuus. Se on hyvin dynaaminen ja se muuttuu kokoajan. Imagon diagnoosi on skitsofrenia. Sille on tyypillisempää kuitenkin sekä-että ominaisuus, eikä joko-tai, niin kuin skitsofreniassa yleensä. Imago voi olla ulkoinen ja visuaalinen asia tai vaihtoehtoisesti ihmismielen sisällä tapahtuva ilmiö. Imagon päätarkoitus on vedota sidosryhmien mielikuvitukseen ja saada sitä kautta yritys näyttämään mahdollisimman hyvältä. Imagoa rakennettaessa tuntemus mainonnasta ja markkinointiviestinnästä on todella eduksi. (Aula 2002, 49 – 50.)

Ihminen ei pysty ennakoimaan viestien tulvaa ilman, että hänen havaintojansa ohjailisi ennakointi. Tätä oppimisen ja kokemisen kautta rakentuvaa ennakointia sanotaan skeemaksi. Yrityskuva on siis yrityksen toimintoja kohtaan muodostettu skeema. Negatiivinen yrityskuva vie yrityksen antamilta viesteiltä tehoa, kun taas positiivinen yrityskuva helpottaa viestien etenemistä. Viestinnän ja kontaktien kautta välittyvän tiedon ja mielikuvien pitää olla erittäin tehokasta, jotta imago vastaisi yrityksen todellisuutta, identiteettiä. Käytännössä se on kuitenkin melko vaikeaa, koska kaikkea tietoa yrityksen kehityksestä ja siihen vaikuttavista tekijöistä on vaikeaa saada. (Pohjola 2003, 22 - 23.)

## 3.2 Synteesi

Analyysivaiheen jälkeen asetetaan yrityskuvaa koskevat tavoitteet ja määritellään keskeinen sanoma, jonka yritys haluaa viestiä. Synteesivaiheessa on tärkeää verrata identiteettiä, profiilia ja yrityskuvaa liiketoiminnan tavoitteisiin. Tukeeko saatu kuva yrityksen menestymistä sen eri liiketoiminta-alueilla? Voidaan olla tyytyväisiä, jos kaikki on kunnossa. Näin ei kuitenkaan yleensä ole, vaan useimmiten löytyy jotain korjattavaa. Keskeistä onkin määritellä yrityskuvatavoitteet ja yrityksen keskeinen sanoma. (Hämäläinen 2004, 145; Poikolainen 1994, 41.)

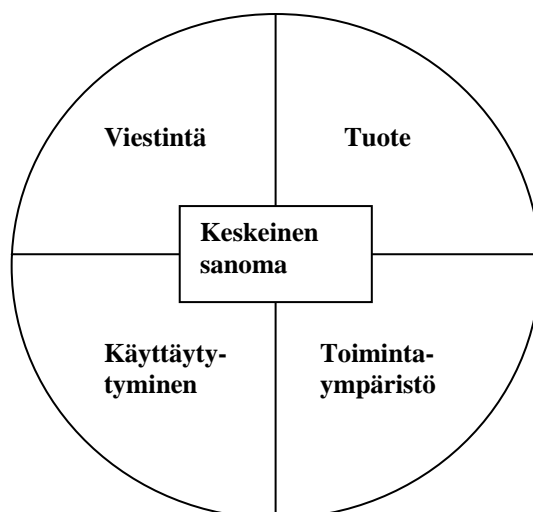
### 3.2.1 Yrityskuvatavoitteet

Tavoiteimago tai tavoiteprofiili on se mielikuva, jonka yritys haluaisi kohderyhmillään itsestään olevan. Tavoiteprofiilin määrittely voi olla pelkistetty ja aikaa kestävä kiteytyminen yrityksen missiosta. Eri toimenpiteitä varten tehtyjä määrittelyjä on syytä tarkastella niiden käytön kannalta, kuten miten ne olisi mahdollista viedä eri kohteisiin suunnitelmien ja toteutuksen tasolla. (Pohjola 2003, 23 – 24.)

Yrityskuvatavoitteet määrittelevät sen, minkälaisen kuvan yritys haluaa itsestään antaa. Identiteetin, profiilin ja imagon selvitysten perusteella huomataan, mikä ero on yrityksen sen hetkisellä yrityskuvalla ja tavoitekuvalla. Tärkeää on verrata tukeeko kuva yrityksen menestymistä sen tärkeimmillä liiketoiminta-alueilla. Yritys voi olla tyytyväinen, jos kaikki on kunnossa, mutta näin ei kuitenkaan yleensä ole. Useimmiten löytyy jotain korjattavaa. Yritystä voidaan pitää liian perinteisenä, paikallaan pysyvänä ja yrityskulttuurikin saattaa olla varovaista, vaikka uusien tuotteiden lanseeraus edellyttäisi toisenlaista yrityskuvaa. Voi myös olla, että identiteetti on muutosten jälkeen sekava ja hajanainen, vaikka asiakkaiden kuva yrityksestä olisikin edelleen kohtuullinen. Erilaiset tilanteet ja ongelmat vaativat erilaisia toimia ja siksi onkin tärkeä selvittää ja määrittää yrityskuvaa koskevat tavoitteet. (Poikolainen 41 – 42.)

### 3.2.2 Keskeinen sanoma

Design management -prosessin toteuttamisessa on hyvin keskeistä määritellä keskeinen sanoma eli mitä yritys haluaa sanoa ja viestiä. Yrityksen keskeinen sanoma välittyy eri sidosryhmille tuotteen, ympäristön, käyttäytymisen ja viestinnän kautta. Kaikki nämä osa-alueet ovat tärkeitä, sillä ne vaikuttavat toisiinsa ja niiden kautta tapahtuu yrityksen profilointi. Osa-alueiden painotus kuitenkin vaihtelee kohderyhmä-, yritys- ja tuotekoh- taisesti. Riippumatta painotuksista ja kohderyhmistä on keskeinen sanoma pystyttävä saattamaan ymmärrettäväksi. (Poikolainen 1994, 29 – 30.)



Kuvio 5: Keskeisen sanoman välittyminen (Poikolainen 1994, 30.)

Joillakin yrityksillä tuote on keskeisen sanoman tärkein viestintäkanava. Silloin design management -prosessissa pitää rakentaa tuotteen ympärille merkkejä ja merkityksiä. Profiili on tuotepainotteinen. Toimintaympäristö saa vahvan painoarvon yleensä silloin, kun kysymyksessä on palvelutuote, joka ei ole kovin henkilökohtainen. Toimintaympäristöpainotteisessa profiilissa tuote tarjotaan asiakkaalle ympäristötekijöiden kautta. Henkilökunta, miljöö, äänet, tuoksut, värit sekä tuotevalikoimat ovat keskeisessä osassa. Käyttäytymispainotteinen profiili on käytössä silloin, kun palvellaan todella henkilö-

kohtaisesti. Viestintäpainotteista profiilia käytetään, kun mielikuvilla on tärkein yhteys yrityksen ja sidosryhmien välillä. Tällöin on yleensä kysymys massatuotteista, jotka sisältönsä puolesta saattavat olla samanlaisia kuin kilpailijoilla. (Poikolainen 1994, 30 – 31.)

### 3.3 Toteutus ja ohjeistot

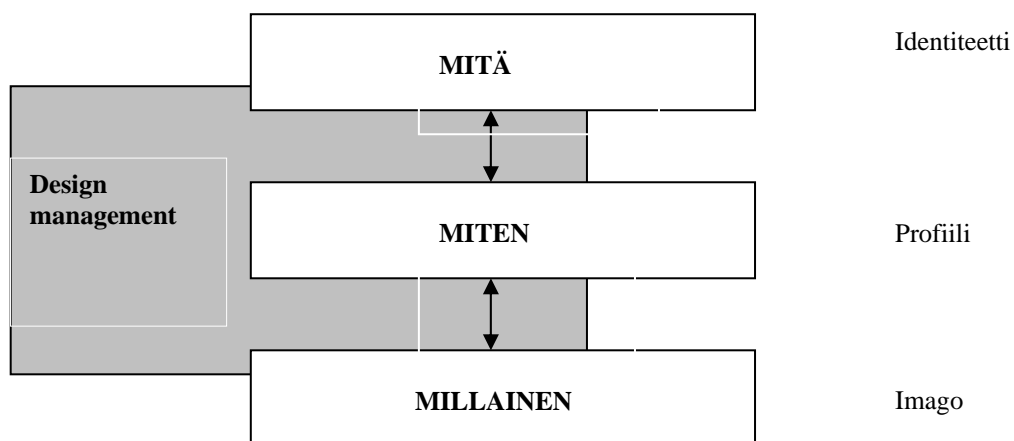
Synteesin jälkeen design management -prosessin onnistuminen on toteutuksen varassa. Asetetut tavoitteet on tärkeä saada yrityksen kohde- ja sidosryhmille. Sanoman tulee olla siis selkeästi määritelty. Käytännössä tämä tehdään design management -ohjeiston avulla, jonka sisältö on pitkälle yksityiskohtainen. (Hämäläinen 2004, 145.)

Design management -toimintamallia voidaan lähteä käytännössä soveltamaan, kun on purettu mitä, miten, millainen -päätökset sekä yrityskuvatavoitteet selkeästi design management -ohjeistoksi. Aluksi yrityksen tulee määritellä sen keskeiset tuotteet ja palvelut sekä kohderyhmät. Sen jälkeen tulee selvittää miten yritys toimii eli tyyli ja toimintatavat. Lopuksi määritellään, minkälaiseen yrityskuvaan pyritään ja selvitetään onko nykyisessä yrityskuvassa jotain korjattavaa. Näiden määritelmien pohjalta ruvetaan käytännössä soveltamaan design management -toimintamallia. Design management ohjeistoa voidaan laajentaa yrityksen tarpeiden mukaan. Yrityksen keskeinen sanoma vaikuttaa moneen eri asiaan: tuotteiden ja tuotevalikoiman suunnitteluun, viestinnän tyyliin ja laatuun, ympäristön suunnitteluun ja toteutukseen ja henkilökunnan käyttäytymiseen. Näiden tekijöiden avulla keskeinen sanoma levitetään sidosryhmien tietoisuuteen ja yritys profiloidaan. Siten yrityksestä syntyy kehittyvä kuva, jonka tarkoituksena on olla mahdollisimmin lähellä sitä kuvaa, minkä yritys haluaa itsestään antaa. Näin täytetään yrityskuvatavoitteet. (Poikolainen 1994, 41 – 42.)



### 3.3.1 Mitä, miten, millainen -päätökset

Analyysien ja synteisien pohjalta tehdään mitä, miten ja millainen -päätökset. *Mitä*-päätökset kuvaavat yrityksen identiteettiä eli johdon päätöksiä päämääristä, tavoitteista, strategioista ja toimintatavoista. Lisäksi toiminta-ajatus ja liikeidea ovat keskeisiä yrityksen *mitä*-päätöksiä. *Miten*-päätökset kuvaavat yrityksen profiilia. Miten yritys esiintyy, miltä se näyttää, miten sen tuotteet suunnitellaan ja muotoillaan sekä miten kokonaisuus hallitaan yhtenäisen yrityskuvan saavuttamiseksi. *Millainen*-päätökset liittyvät yrityksen imagoon. Kun on määritelty mitä halutaan, tiedetään myös millaiseen yrityskuvaan tähdätään. Yritys pystyy vaikuttamaan siihen, minkälaisena yritys nähdään henkilöstön ja eri sidosryhmien kesken. (Poikolainen 1994, 32.)



Kuvio 6: Mitä, miten, millainen -päätökset (Poikolainen 1994, 32).

### 3.3.2 Tuote

Tuote on yrityksen konkreettinen tulos, joka on tarkoitettu asiakkaan käyttöön. Tuotteessa kohtaavat asiakkaan tarpeet ja yrityksen ratkaisut. Design management -ajattelua voidaan käyttää työkaluna kahdella alueella tuotteen edistämiseksi: tuotekuvan hallinnassa ja tuotteen sekä tuotevalikoiman hallinnassa. Tuotteeseen liittyvien asioiden koordinointi on tärkeää, koska asiakas muodostaa käsityksen tuotteen fyysisten ominaisuuksien ja mielikuvien kokonaisuudesta. Tuotekehityksen, markkinoinnin, myynnin, jakelun sekä huollon tulee viestiä tuotteesta samoja asioita. Tuotokuva on asiakkaan käsitys tuotteesta ja sen perustana on tuotteen ominaisuuksien kokonaisuus.

Design management ulottuu tuotteen muodon ja ominaisuuksien määrittelyyn sekä profilointiin. Asiakkaan tarpeet tulee ottaa huomioon tuotteen ominaisuuksista. Strategisena tehtävänä on tuotekonseptin ja sen lupauksen määrittely. Tuotekehitys eli tuotelupauksen konkretisointi liittyy design managementiin, koska se kuvaa kysymystä miten. Tavoitteena on, että tuotelupaus saadaan tehtyä mahdollisimman ymmärrettäväksi eri kohderyhmille. Jokainen tuote luo kuvaa koko yrityksestä ja vaikuttaa näin yrityksen yrityskuvaan. Asiakkaiden kuva yrityksestä rakentuu monesti tuotteen ja sen antamien viestien varaan. Mielikuvaan yrityksestä vaikuttavat tietysti myös muut tekijät, eikä niitä pitäisi unohtaa. Design management -ajattelun tuotetavoitteena on hallita tuotekuvia ja liittää yrityksen tuotteet ja tuotevalikoimat kokonaisuuteen, josta muodostuvat koko yrityksen kuva eri sidosryhmien silmissä. Tuotepäätökset ovat lähtökohtana yrityksen keskeisen sanoman määrittelyssä ja sitä kautta muiden design management -alueiden tavoitteiden asettamisessa. (Poikolainen, Mäkijärvi & Rissanen 1994, 47 – 49.)

Tuotteet voidaan jakaa kuuteen eri tyyppiin: fyysinen, palvelu-, tapahtuma-, kulttuuri-, aate- ja henkilötuotteeseen. Tuote muodostuu kolmesta kerroksesta: ydintuotteesta, liitännäispalveluista ja mielikuvat tuotteesta. Palvelupaketti on asiakkaalle markkinoitava kokonaisuus, jonka se ostaa. Asiakas ostaa tuotteen jos se tarjoaa hänelle jonkin edun tai hyödyn. Designiä käytetään ydintuotteen muotoilemiseen ja mielikuvat tuotteen rakentamiseen. (Nieminen 2004, 64.)

Tuote ja palvelu ovat yrityksen toiminnan olennaisia osia. Yksi design managementin keskeisiä ulottuvuuksia on tuotekehitys ja sen hoitaminen siten, että se tukee design

managementin päämääriä. Tuotekehityksen lähtökohtana on ydinpalvelun ja havaittavan palvelun eli palvelutapahtumassa näkyvien asioiden kehittäminen. Tuotekehitys tulisi ymmärtää kokonaisvaltaisena projektina, joka on onnistunut vasta, kun tuote on myyty asiakkaalle. Toisaalta se tulisi myös ymmärtää prosessina, jossa jo suurimman asiakasimunan menettäneen tuotteen elinkaarta jatketaan kehitystyöllä. (Kuusela 1998, 81; Markku 2004, 74.)

### 3.3.3 Viestintä

Viestintä on informaation vaihtoa lähettäjän ja vastaanottajan välillä. Viestinnässä tarvitaan viestin lähettäjä, viesti ja vastaanottaja sekä lähettämiskanava. Yrityksessä viestintä voidaan jakaa kahteen osaan: sisäiseen ja ulkoiseen. Viestintä on yksi design managementin keskeisistä osa-alueista, koska sen välityksellä yrityksen keskeiset sanomat välitetään tavoitelluille kohderyhmille. Design managementiin kuuluu oleellisena osana se, miten viestintää käytetään, eli minkä vaikutelman viestinnän kokonaisuus synnyttää kohderyhmän mielissä.

Design managementin tehtävä sisäisessä viestinnässä on terveen identiteetin rakentaminen ja vahvistaminen. Viestinnän avulla yrityksen identiteetistä voidaan tuoda esille puolet, joiden tunteminen auttaa yrityksen tavoitteiden saavuttamista. Ulospäin viestinnässä keskeisenä tehtävänä on yrityksen profilointi, eli sen kuvan kirkastaminen, joka yrityksestä halutaan antaa. Vahva identiteetti ja siitä selkeiden viestien esittäminen johtavat parhaiten tavoitteeseen eli toivottuun yrityskuvaan. (Poikolainen & Klippi 1994, 91 – 92.)

Markkinointiviestintään kuuluu graafinen viestintä, jonka tehtävänä on tavoittaa katseet ja varmistaa, että viesti menee perille. Design-ohjesäännöissä määritellään markkinointiviestinnän tyyli. Säännöt määrittelevät tarkasti yrityksen keskeisen sanoman, visuaaliset ja verbaaliset lähtökohdat sekä erilaiset merkit ja tunnukset. Tuotedesignin ja markkinointidesignin tulisi olla yhteneväiset toistensa kanssa. Viestin tulee olla yhtenäinen ja sen tulisi pohjautua yrityksen liikeideaan ja visioihin. (Nieminen 2004, 71.)

Viestintä on tärkeä osa design management -strategiaa, sillä se kytkeytyy yrityksen strategiaihin ja johtamistapoihin. Halutun suorituskyvyn aikaansaamiseksi vaaditaan johdon ja henkilöstön vahvaa sitoutumista. Yhteisöviestinnän tulee olla kokonaisvaltaista ja suunnitelmallista, jotta se olisi tehokasta. Yrityksen on ymmärrettävä, että viestintä on pitkäaikainen ja jatkuva prosessi. Sen on mietittävä tarkasti mitä halutaan sanoa, mitä ryhmiä halutaan sanomalla saavuttaa sekä minkälaisia keinoja ja kanavia käytetään näiden ryhmien tavoittamiseen. Viestinnässä on tärkeää myös johdonmukaisuus. Yrityksen viestit eivät saa olla ristiriitaisia keskenään. (Arokylä 2004, 105, 108; Aula & Mantere 2005, 93.)

### 3.3.4 Toimintaympäristö

Toimintaympäristö on fyysinen, visuaalisesti vaikuttava kokonaisuus. Siihen kuuluvat yrityksen ja sen sidosryhmien kohtaamispaikat. Kohtaamispaikkaan liittyvät monet eri tekijät, kuten toimintatilat, tuotanto ja toimistotilat, vapaa-ajan- ja edustustilat, näyttely- ja messuosastot, kuljetuskalusto sekä työvaatetus. Alueellisiin reviiireihin yritys voi hyvin paljon itse vaikuttaa. Niihin kuuluvat piha- ja katualueet rakennelmineen ja istutuksineen sekä paikoitusalueet. Myös messuosaston sijainti ja sitä ympäröivät osastot sekä omien myyntitelineiden sijoittelu vähittäismyymälässä vaikuttavat yrityksen reviiiriin.

Yrityksen identiteetin konkreettinen viesti on ympäristö. Sen yksityiskohdat on suunniteltava yrityskuvatavoitteiden mukaisesti ja sen tulee sopia yhteen yrityskuvan muiden osatekijöiden kanssa. Ympäristön avulla voidaan myös vaikuttaa identiteettiin ja muovata sitä tavoitellun suuntaiseksi. Toimintaympäristön merkitys on suuri niillä aloilla, joissa kontakti asiakkaaseen hoidetaan yrityksen tiloissa. Toimintaympäristöä voidaan pitää kilpailukeinona, koska sillä pystytään erottumaan kilpailijoista. Fyysisen ympäristön suunnittelulla yritys saa aikaan vetovoimaisen ja viihtyisän imagoa vahvistavan kilpailuedun. (Andelmin & Casagrande 1994, 141 – 142; Nieminen 2004, 76.)

Toimitilasuunnittelu on tärkeää yrityksille strategisessa mielessä, sillä myös se vaikuttaa yrityskuvaan. Toimialasta riippumatta rakennusarkkitehtuurilla ja sisustusarkkitehtuurilla on suuri merkitys yrityskuvan luomisessa. Tiloja suunniteltaessa tulisi kiinnittää

huomiota siihen, että ne vastaavat yrityksen tarpeita sekä yrityskuvaa. Toimintaympäristön ja siihen kuuluvan toimitilasuunnittelun kiinnostus yrityksissä on kasvamassa muun muassa siksi, että työntekijät viettävät entistä enemmän aikaa työpaikoilla. Lisäksi Yritysten toimitilat ovat nykyään entistä avoimempia ulkopuolisille sidosryhmille, kuten asiakkaille ja yhteistyökumppaneille. (Hämäläinen 2004, 143.)

### 3.3.5 Käyttäytyminen

Henkilöstön käyttäytyminen sekä toisiaan että yrityksen ulkopuolisia ryhmiä kohtaan muodostaa erittäin suuren osan yrityksen yrityskuvasta. Design managementissa käyttäytymisellä tarkoitetaan henkilöstön käyttäytymistä sekä työtovereitaan että asiakkaita ja muita yritykseen sidoksissa olevia ihmisiä kohtaan. Käyttäytyminen koostuu useista eri vuorovaikutustilanteista, siksi niiden hallinta on vaikeaa. Nämä vuorovaikutustilanteet tulee hoitaa niin, että kaikki osapuolet ovat tyytyväisiä lopputulokseen. (Hiltunen & Markkanen 1994, 197 – 198.)

Henkilöstöstrategia keskittyy siihen, miten työntekijät sisäistävät mission ja toiminta-ajatuksen ja sitoutuvat niihin yrityksen arvojen mukaisesti sekä laaditun vision suunnassa. Design managementin tavoitteena on olla kattava johtamismalli, jolla tuotteet, palvelut ja toimintakulttuuri harmonisoidaan visuaalisen muotoilun keinoin. Palvelutapahtuman tarkoituksena on jättää asiakkaalle positiivisia muistikuvia. Design managementin eli ”talon tyyliin” -mukainen tapakulttuurin perehdytys toimii toteuttamisen välineenä. Jokainen henkilöstön jäsen on sisäistänyt ja hyväksi havainnut sekä sitoutunut kokien tehtävänsä myönteisenä, omaa arvoaan kohottavana ja positiivisesti ohjaavana asiana. Vahvan motivoituneisuuden ja uuden palvelukulttuurin perusta lähtee aina me-hengen luomisesta ja sen jatkuvasta kehittämisestä. Hyvälle sitoutumiselle luovat pohjaa hyvä perehdyttäminen, motivoivat koulutustilaisuudet sekä erilaiset palkkiot. Johdonomainen ja tavoitteellinen kouluttaminen antaa asean yrityksen jatkuvalla kehittämiselle. Design managementia hyväksi käyttäen luodaan yrityksen arvoilmasto, jolle yhteinen käyttäytymisnormisto ja koodattu pukeutumismormisto antavat vahvan viestin. (James 1996, 195; Nieminen 2004, 74 – 75.)

Onnistuneen yrityskuvan perusedellytyksenä on, että yritysjohdolla ja henkilökunnalla on selkeä ja yhtenäinen näkemys siitä, mitä liiketoiminta on, miten sitä tulisi kehittää sekä mitkä ovat liiketoiminnan menestystekijät. Yrityksen imago on riippuvainen henkilökunnan ja johdon toimintatavoista. (Heinonen-Salakka 2004, 133,138.)

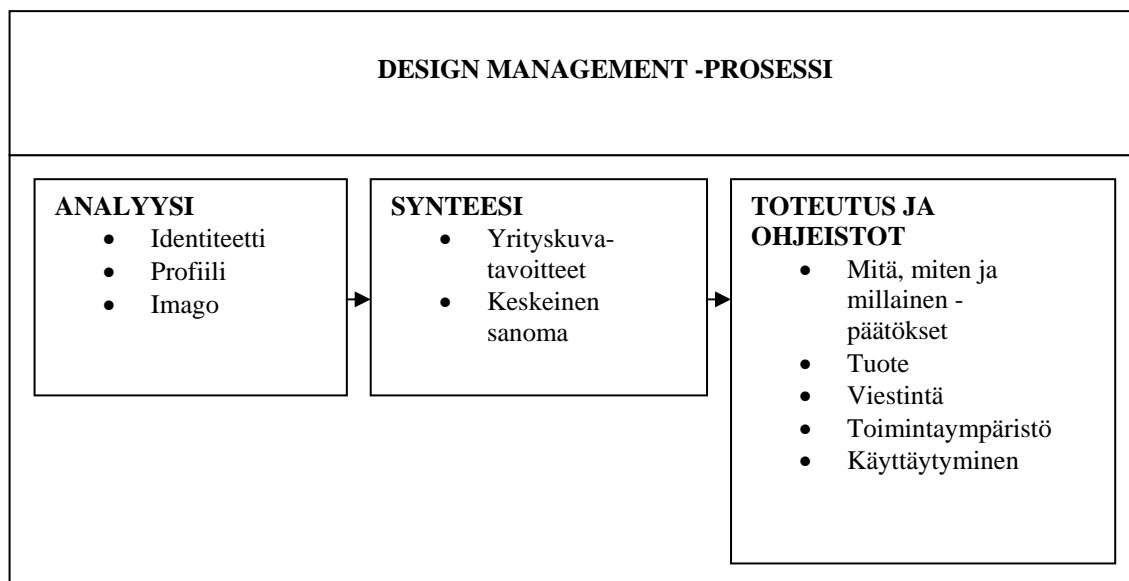
## 4 TUTKIMUSTEHTÄVÄ JA KÄSITTEELLINEN VIITEKEHYS

### *Tutkimuksen tarkoitus*

Tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia kahden eri kohdeyrityksen design management -prosessia. Kohdeyrityksinä toimivat Oras ja Rolls-Royce. Tutkimme monipuolisesti prosessin kolmea eri vaihetta ja niiden pohjalta pyrimme selvittämään, minkälaiseen yrityskuvan kohdeyritykset olivat onnistuneet luomaan. Lisäksi selvitimme, miten hyvin yritykset olivat ottaneet prosessin eri vaiheet huomioon toiminnassaan. Tutkimusmenetelmänämme oli kvalitatiivinen tutkimus. Laadimme teemahaastattelurungon ja kävimme sen pohjalta kohdeyrityksissämme haastattelemassa yritysten johtajia. Vertailimme yrityksistä saamiamme tuloksia, analysoimme niitä ja teimme johtopäätökset ja toimitasuositukset.

### *Tutkimuksen käsitteellinen viitekehys*

Tutkimuksen käsitteellinen viitekehys rakentuu design management -prosessin eri vaiheista. Viitekehys pohjautuu Poikolaisen malliin design management -prosessista. Olemme itse mukailleet kehystä, lisäämällä kuvion yläosaan termin design management -prosessi. Mielestämme se auttaa lukijaa hahmottamaan paremmin, mistä on kysymys. Viitekehys toimii tutkimuksemme teoreettisen sekä empiirisen osan runkona. Myös emperiaosan teemahaastattelurunko pohjautuu täysin tähän viitekehukseen.



Kuvio 6: Tutkimuksen käsitteellinen viitekehys: design management -prosessi.  
(Mukailtu Poikolainen 1994, 40.)

## 5 TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN

### *Tutkimusote*

Kun tutkimus on tullut siihen vaiheeseen, että teoriaosuus on valmis, alkaa empiirisen osion valmistelu. Tutkija voi halutessaan tehdä havainnointia, kokeita, haastatteluja tai kyselyjä. Kaikki kuitenkin riippuu siitä, minkälaisia vastauksia tutkimusongelman ratkaisemiseksi vaaditaan. Vaihtoehtona on joko kvantitatiivinen tai kvalitatiivinen tutkimus. (Ghuri & Gronhaug 2002, 85.)

Kvalitatiivinen tutkimus tarkoittaa tutkimusta, jossa aineisto on verbaalista tai visuaalista, kun taas kvantitatiivisen tutkimuksen aineisto voidaan käsitellä numerollisessa muodossa. Näistä kahdesta eri tutkimuksesta on kiistelty paljon ja niiden paremmuutta on yritetty selvittää. Totuus on kuitenkin se, että riippuu paljon tutkimuksen laadusta,

kumpi näistä kahdesta otteesta on kulloinkin sopivampi. Tutkimuksen kannalta on erittäin tärkeää tietää jo alkuvaiheessa, kumpaa otetta tullaan käyttämään. Kvantitatiivista tutkimusta tehtäessä on tärkeää, että aineisto on tilastollisesti havainnoitavien kohteiden perusjoukkoa. Kun taas tehdään kvalitatiivista tutkimusta, tulee aineiston olla tutkimusongelman kannalta olennaista ja omata kaikki erityispiirteet. Kvantitatiivinen tutkimus on hyvin järjestelmällistä ja siinä edetään vaihe vaiheelta, aina aineiston keräämisestä tilastolliseen analysointiin asti. Kvalitatiivinen tutkimus ei etene vaihe vaiheelta, vaan siinä kaikki vaiheet ovat nivoutuneet toisiinsa ja kaikkia osa-alueita voidaan muokata aina työn valmistumiseen saakka. Kvalitatiivinen tutkimus on avoin. Aineistoa voidaan laajentaa tai supistaa tarpeiden mukaan, kun taas kvantitatiivisessa tutkimuksessa aineisto kerätään kerran tarkkaan harkitulla lomakkeella, jonka jälkeen tietoja ei voida enää muuttaa. (Uusitalo 1999, 79 – 80.)

Kvantitatiivinen tutkimus perustuu deduktiiviseen prosessiin ja se tarkoittaa sitä, että tutkimus etenee yleisestä yksityiskohtaiseen. Kvantitatiivinen prosessi pyrkii näin yleistyksen kautta ennustamiseen, selityksiin ja ymmärtämiseen. Kvalitatiivinen prosessi taas perustuu induktiiviseen prosessiin. Se tarkoittaa vastaavasti sitä, että pyritään yksityisten kautta etenemään yleiseen. Se on kiinnostunut useasta yhtäaikaisesta tekijästä, jotka yhdessä vaikuttavat lopputuloksen syntymiseen. On todettu, että usein kvantitatiivinen tutkimus lähtee liikkeelle hypoteesista ja teoriasta, kun taas kvalitatiivinen tutkimus päättyy niihin. Oleellisin ero on kuitenkin se, että yleensä kvalitatiivisessa tutkimuksessa otoskoko on huomattavasti pienempi kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 25.)

Päädymme valitsemaan tutkimusotteeksi kvalitatiivisen tutkimuksen. Valintaamme vaikutti se, että halusimme saada yrityksistä mahdollisimman syvällistä tietoa. Tulimme siihen tulokseen, että kvantitatiivinen tutkimus olisi ollut aivan liian epäluotettava, eikä antaisi haluamaamme tarkempaa tietoa, koska tutkimme vain kahta yritystä. Tutkimuksemme tarkoituksena ei ole olla tilastollisesti pätevä, vaan saada mahdollisimman paljon käytännön tietoa design management -prosessista, sen etenemisestä ja hallinnasta kohdeyrityksissämme. Laadimme teemahaastattelurungon, jonka avulla halusimme kerätä mahdollisimman paljon tarkkaa tietoa yritysten henkilökohtaisista prosesseista.



*Aineiston keruu ja tutkimuksen toteutus*

Haastattelu on sosiaalinen tilanne, jossa tarvitaan vuorovaikutustaitoja. Haastattelun aikana haastattelijalle, mutta myös haastateltavalle muodostuu epätäydellinen kuva toisen osapuolen ajatusmaailmasta.

Erilaisia haastattelumenetelmiä on useita. Strukturoitu eli standardisoitu haastattelu muodostaa oman luokkansa, kun taas kaikki muut haastattelun muodot muodostavat omansa. Näitä ovat esimerkiksi strukturoimaton haastattelu, puolistrukturoitu haastattelu eli teemahaastattelu, syvähaastattelu ja kvalitatiivinen haastattelu.

Teemahaastattelussa kysymykset kohdistetaan aina johonkin tiettyyn teemaan. Teemahaastattelun ajatus lähtee siitä, että oletetaan haastateltavien kokeneen samoja asioita ja oletetaan heillä olevan samoja ajatuksia ja uskomuksia. Teemahaastattelu on muodoltaan melko vapaata. Se ei määrittele haastattelukertojen määrää tai sitä, kuinka syvälliseksi haastattelun tulee edetä. Oleellisinta teemahaastattelussa on se, että haastattelu etenee ennalta määritellyn teeman pohjalta. On erittäin keskeistä, että jokaisella haastateltavalla on oma merkityksensä eri asioille ja vuorovaikutustilanne vaikuttaa näiden merkitysten muodostumiseen. Teemahaastattelu eli puoli strukturoitu haastattelu on lähempänä strukturoitua haastattelua, kuin strukturoimatonta, koska siinä on jokaisessa haastattelussa käytetty samanlaista teemaa. Teemahaastattelussa ei käytetä kysymysten tarkkaa järjestystä tai muotoilua, kuitenkin se ei ole yhtä vapaata, kuin esimerkiksi syvähaastattelu. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 43 – 48.)

Valitsimme haastattelumenetelmäksemme teemahaastattelun. Teemahaastattelumme perustui etukäteen laadittuun teemahaastattelurunkoon. Pyrimme noudattamaan haastattelurungossamme mahdollisimman tarkasti teoriaosuuden aiheita ja saamaan mahdollisimman kattavat vastaukset kaikista osa-alueista. Tarkoituksemme oli kuitenkin, että haastateltava saa puhua kaikista aihepiireistä vapaasti ja kirjaamme kaiken ylös myöhempiä analysointia varten. Valitsimme haastateltaviksemme yritysten avainhenkilöt, koska uskoimme heillä olevan eniten tietoa ja kokemusta, jotta saisimme mahdollisimman kattavat ja tarkat vastaukset haluamiimme asioihin.

Suunnittelimme teemahaastattelurungon yhdessä ohjaavan opettajamme kanssa. Se laadittiin pohjautumaan täysin viitekehykseen. Kysymykset kattoivat koko design management -prosessin aihealueet, jotta saimme mahdollisimman tarkan kuvan yritysten toiminnoista. Lähetimme kysymykset sähköpostilla yritysten edustajille ennen haastatteluja, jotta he voisivat perehtyä aiheeseen.

Kohdeyrityksemme olivat Oras ja Rolls-Royce Oy Ab. Otimme yhteyttä yrityksiin ja sovimme molempiin yrityksiin tapaamisajankohdan. Orakselle menimme 1.10 2007 kello 12.00 ja haastateltavanamme oli toimitusjohtaja Pekka Kuusniemi. Rolls-Royce Oy Ab:lle menimme samana päivänä 1.10 2007 kello 14.00 ja siellä tapasimme myyntijohtaja Ismo Aaltosen ja sihteerin Liisa Snellmanin. Sovimme heidän kanssaan, että saamme luvan myös nauhoittaa haastattelun tiedon purkamisen ja analysoinnin helpottamiseksi. Haastateltavat ottivat meidät ystävällisesti vastaan. Tilaisuuksia varten oli varattu kahvia sekä pientä purtavaa, makeaa ja suolaista.

#### *Luotettavuuden arviointi*

Reliabiliteetti tarkoittaa tutkimuksen tuloksen toistettavuutta. Kvalitatiivista tutkimusta tehtäessä tämä tarkoittaa sitä, että analyysi pitää olla toistettavissa, mikäli tarve sitä vaatii. Tutkimuksen tekijän pitää siis huolehtia siitä, että hän noudattaa luokittelu- ja tulkitasääntöjä. (Uusitalo 1999, 84.)

Reliabiliteetti tarkoittaa sitä, kun kaksi eri kertaa tutkitaan samaa henkilöä, niin saadaan sama tulos. On otettava huomioon, että jos kyseessä ovat muuttuvat ominaisuudet, voidaan todeta tämä pätemättömäksi. Toinen keino päästä selville tutkimuksen reliabiliteetista on se, että kaksi tutkijaa tekee saman tutkimuksen. Jokainen yksilö tekee asioista omat päätelmänsä, joten tämä tulkinta voi olla paikoin harhaanjohtava. Reliabiliteetin mittaustapaa, jossa kaksi tutkijaa päätyy samaan lopputulokseen keskustelemalla asioista tulosten pohjalta, voidaan pitää onnistuneena. Kolmas, perinteinen tapa on se, että kahdella erilaisella tutkimusmenetelmällä päästään samaan lopputulokseen. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 186.)

Validiteetti tarkoittaa tutkimuksen kykyä mitata juuri sitä asiaa, mitä pitikin mitata. Voidaan sanoa, että jos teoreettinen ja operationaalinen määritelmä ovat samanlaiset, validiteetti on täydellinen. Validiteetin onnistumisen tarkistamisen voisi kuvitella olevan helppoa. Verrataan vain saatua tutkimustulosta todelliseen tietoon tästä ilmiöstä. Kuitenkaan käytännössä asia ei ole näin helppo. Vain harvoista asioista on saatavilla tällaista tietoa.

Validiteetti on hyvin oleellinen osa tutkimuksen onnistumista. Jos validiteettia ei ole, voimme todellisuudessa tutkia aivan eri asiaa, kuin alun perin oli tarkoitus ja tällöin tutkimus on arvoton. (Uusitalo 1999, 84 – 85.)

Reliabiliteetti on mielestämme tutkimuksessamme hyvä, koska meitä oli kaksi tutkijaa ja keskustelimme saamistamme tuloksista yhdessä ja tulimme samoihin lopputuloksiin. Kuitenkin haastateltavillamme oli omat henkilökohtaiset näkökulmansa asioihin, joka vaikutti tuloksiin. Validiteettia voidaan myös pitää hyvänä, koska saimme mielestämme vastauksen tutkimusongelmaamme.

## 6 TUTKIMUSTULOKSET

Haastattelut suoritettiin haastattelukysymysten perusteella molemmille kohdeyrityksille Orakselle ja Rolls-Roycellle. Tulokset on jaoteltu kolmeen eri osa-alueeseen viitekehyyksen ja teoria-osuuden mukaan, jotta lukija saisi tuloksista selkeämmän kuvan.

### 6.1 Yritysten esittely

#### *Oras*

Oras on yksi maamme johtavia yrityksiä. Se valmistaa hanoja sekä muita kylpyhuoneen ja keittiön oheistuotteita, kuten osia käyttövesi- ja lämmitysjärjestelmiin, suihkukoko-

naisuuksia ja muita varaosia. Oras suunnittelee tuotteensa käyttäjän ehdoilla, ja siksi jokaisen on helppo valita käyttötarkoitukseensa sopiva hana kattavasta valikoimasta. Oras perustettiin vuonna 1945 ja siitä lähtien se on ollut ehdoton alansa edelläkävijä. Design-osaaja Alessi on nykyvuosina ollut läheinen yhteistyökumppani Orakselle. Oras haluaa tarjota asiakkailleen, ei vain parasta mahdollista laatua, vaan myös nykyaikaista muotoilua ja käytännöllisyyttä, mukavuutta unohtamatta. Oras on tällä hetkellä Pohjoismaiden markkinajohtaja ja sillä on tuotantolaitokset Suomessa, Norjassa ja Puolassa, sekä myyntitoimintaa lähes kaikissa Euroopan maissa. Oras panostaa kuitenkin koko ajan kehitykseensä ja tavoitteena onkin olla jonakin päivänä yksi koko maailman johtavista toimialan yrityksistä.

### *Rolls-Royce Oy Ab*

Rolls-Royce -konsernin perustivat vuonna 1906 Henry Royce ja Charles Rolls. Tällöin yritys toimi vain autojen valmistajana Englannissa. Nykyään Rolls-Royce tunnetaan maailman laajuisesti kaasuturbiinimoottoreistaan, joihin luotetaan sekä maalla, merellä, että ilmassa.

Aquamaster-Rauma perustettiin vuonna 1988, kun Hollming Oy:n konepaja ja Rauma-Repolan kansikonetehtaan toiminnat yhdistettiin. Kuitenkin jo vuonna 1940-luvulla oli valmistettu ensimmäiset Rauma-vintturit. 1995 englantilainen pörssi-yhtiö Vickers P.L.C osti Aquamaster-Rauma Oy:n. Tämän jälkeen yritys aloitti tiiviin yhteistyön ruotsalaisen potkurivalmistaja Kamewan Ab:n kanssa ja nimikin muuttui 1998 alussa Kamewa Finland Oy:ksi. 1999 keväällä Vickers P.L.C. osti myös kilpailija Ulsteinin, jonka jälkeen syntyi Vickers Ulstein Marine Systems.. Tämän jälkeen koko yrityksen tuotevalikoimaan kuuluivat kulkukoneistot, paikannus- ja vakautusjärjestelmät, kansikoneet, sekä laivojen suunnittelu.

Vuonna 1999 Rolls-Royce osti koko Vickers-konsernin ja 17.7.2000 alkaen yrityksen nimi on ollut Rolls-Royce Oy Ab. Perusasia on, että Raumalla oleva Rolls-Royce kuuluu Rolls-Royce P.L.C:n eikä sitä tulisi sekoittaa Rolls-Royce Motor Cars:n kanssa. Rolls-Roycen toiminta on lajiteltu neljään eri osa-alueeseen. Raumalla oleva Rolls-Royce kuuluu Marineen. Raumalla valmistetaan Ulstein Aquamaster potkurilaitteita, sekä markkinoidaan, myydään ja suunnitellaan Rauma Brattvaag-vinttureita.

## 6.2 Teemahaastattelun tulokset

Tulokset on jaoteltu yrityksittäin ja prosessin kolmen eri osa-alueen mukaan. Mielletämme jaottelut analyysi, synteesi- sekä toteutus ja ohjeistot -vaiheiseen selkeyttävät lukijaa sekä helpottavat vastausten esittelyä.

### 6.2.1 Analyysi

#### *Oraksen haastattelutulokset*

##### *Identiteetti*

Toimitusjohtaja Pekka Kuusniemen mukaan Oras haluaa olla markkinoiden käyttäjätavallisin brandi. Kuusniemi täsmensi, että brandi on hyvin paljon tekemisissä tuotteen muotoilun sekä sen toimivuuden, asennettavuuden ja huolettavuuden kanssa. Toimitusjohtaja korostaa, että käyttäjätavallinen brandi liittyy keskeisesti tuotemuotoiluun. Kaiken tulee tukea brandilupausta. Tuotteen muotoilua ja teknisiä ratkaisuja ohjaavat aina käytettävyys. Sen takia yrityksen suunnittelutyö on ennen kaikkea ihmisen käyttäytymisen tutkimusta.

Oraksen missiona on tehdä helppokäyttöisiä, ajanmukaisesti muotoiltuja tuotteita. Oraksen arvomaailmaan kuuluu valmistaa tuotteita, jotka mahdollistavat hygieenisen ja tuhlamattoman vedenjakelun. Tärkeä velvollisuus on toimia ympäristöä kunnioittaen. Oraksen arvomaailma perustuu tuotteiden suunnittelussa, valmistuksessa ja markkinoinnissa vesivarojen säästeliääseen käyttöön, ekologisuuteen ja vastuullisuuteen.

Oraksen näkemys designistä on tarjota luksusta käytettävyyden muodossa. Ylellinen muoto ilman toimivuutta ei edusta yrityksen arvostamia asioita. Oraksen ideologian mukaan muoto syntyy tarpeesta ja jalostuu lopulta estetiikaksi. Oras yhdistyy viimeimmän teknologian hallintaan. On itsestään selvää, että tuotteiden tekninen laatu on kestävyydeltään ja toimivuudeltaan huippuluokkaa. Teknologia ja muotoilu eivät ole itseisarvoja, vaan välineitä, joiden tarkoituksena on palvella käyttäjää.

### *Profiili*

Pekka Kuusniemen mukaan kaikki samat värit ja materiaalit toistuvat joka paikassa, eli yritys näyttää samalta riippumatta siitä missä maassa ollaan. Kun yritys elää ja näyttää kaikkialla samanlaiselta, tukee se yrityksen identiteettiä. Toimitusjohtaja korostaa, että mikäli yritys haluaa olla designmielessä johdonmukainen, ei ole muuta mahdollisuutta kuin toimia tällä tavalla. Oraksen kaikessa toiminnassa keskeisinä aiheina ovat veden ja energian säästö sekä ympäristön huomioiminen.

### *Imago*

Pekka Kuusniemi sanoo, että yrityksen imago vaihtelee hyvin paljon maittain. Kuusi strategista päämarkkina-alueita ovat pohjoismaat sekä Puola ja Venäjä. Oras tekee säännöllisesti branditutkimuksia ja lisäksi tutkitaan myös asiakastyytyväisyyttä. Suomessa ja muissa maissa on suuri ero, koska Suomessa Oras on toiminut yli viidenkymmenen vuoden ajan. Kuusniemi vertaa Suomea ja Ruotsia keskenään ja toteaa, että niiden välillä on kohtuullisen suuri ero, jos puhutaan Oraksen tunnettuudesta. Tähän löytyy syy, sillä Suomessa hana on lähes synonyymi Orakselle. Pitkän olemassa olon ja menestyksekkään työn seurauksena asia on Suomessa tällä tavalla, Kuusniemi toteaa. Toimitusjohtaja lisää, että he yrittävät rakentaa sen tietenkin kaikilla markkinoilla samankaltaiseksi. Kaikkialla missä esiinnyttään, esiinnyttään samalla tavoin täysin läpinäkyvästi.

Yritys ei ole designmielessä johtava eli tarkoituksena ei ole, että kaikki tunnistaisivat Oraksen pelkästään designorientoituneena. Designin tulee tukea oikeaa käyttötarkoitusta, koska tuotteet ovat kuitenkin loppukäyttäjien päivittäisessä käytössä, jolloin kaikkein keskeisin arvo on hyvä käytettävyys. Kuusniemi korostaa, että designin rooli on olla kokonaisuutta tukeva ja esteettisen puolen on oltava tietenkin kilpailukykyisessä kunnossa, ja se onkin osa Oras-brandiä. Yritys ei mene niin puhtaasti muoto edellä, että tingittäisiin käytettävyydestä, Kuusniemi lisää.

## *Rolls-Roycen haastattelutulokset*

### *Identiteetti*

Rolls-Roycella on kuuluisa nimi ja identiteetti, joka tunnustetaan ympäri maailman. Rolls-Royce on brandinä maailman tunnetuimpia, vaikka se usein sekoitetaankin auto- tehtaaseen. Yritys on erittäin tarkka brandin ja nimen käytöstä. Esimerkiksi käyntikor- teissa on yläreunassa aina kirjaimet RR ja logo. Fonttiohjeet määrittelevät miten logo kirjoitetaan. Identiteetti on ohjeistettu ihan asiakaslahjoja myöten. Asiakkaille osoitetut lahjat tilataan Englannista saakka.

Rolls-Roycen visiona on olla markkinoiden halutuin meriteollisuuden voimasiirtojärjes- telmien, laitteiden ja huollon toimittaja. Rolls-Roycen kriittiset menestystekijät ovat asiakastyytyväisyys, tuotteiden laatu, tehokas ja laadukas toiminta, tuottoisa kasvu ja osaava henkilöstö ja tiimit.

Brandin perusarvoihin kuuluvat luottamus, luotettavuus ja luovuus. Rolls-Royce pyrkii toimittamaan asiakkailleen korkealaatuisia tuotteita. Yritys pyrkii vastaamaan asiakkai- den tarpeisiin. Luotettavuus näkyy kaikessa Rolls-Roycen toiminnassa ja käyttäytymi- sessä kuten tuotteissa ja palveluissakin. Yrityksen tavoitteena on saavuttaa vahvat, jous- tavat ja kannattavat asiakassuhteet, joista kummatkin osapuolet hyötyvät. Luovuus tulee esille Rolls-Roycen toiminnassa avoimena ja joustavana työskentelytapana. Yritys kan- nustaa uusien ideoiden ja luovien ratkaisujen luomiseen.

### *Profiili*

Myyntijohtaja Ismo Aaltosen mukaan kaikki, mikä näkyy yrityksestä ulospäin, pitäisi olla identiteetin sääntöjen mukaisia. Identiteetti näkyy kokoajan samanlaisena. Rolls- Royce logossa yhdistyvät värit, tyylit ja fontit, mitkä tulevat esiin kaikessa mainonnas- sa, työpaikkailmoittelussa, toimipisteissä eli ihan kaikessa. Ismo Aaltonen lisää, että koko Rolls-Roycen toiminnan laadussa pitäisi näkyä yrityksen identiteetti.

## *Imago*

Myyntijohtaja Ismo Aaltosen mukaan imago on välittynyt hyvin busines-to-business -kohderyhmille. Rolls-Royce tekee säännöllisesti asiakastyytyväisyysmittauksia. Viimeisessä kyselyssä tutkittiin myös brandia. Tutkimuksessa selvisi, että asiakkaat yhä enemmän määrin ostavat nimenomaan Rolls-Roycen tuotteita. Asiakkaat siis tietävät ja tuntevat yrityksen ja ovat tarkoituksella ostaneet kyseisen yrityksen tuotteita.

Ismo Aaltonen toteaa, että moni liittyy Rolls-Roycen nimen huippulaatuun. Laatu ei kuitenkaan kosketa pelkästään mekaanista tuotetta, vaan kaikkea mitä yritys tekee. Raumalla tehdään paikallisesti joka toinen tai kolmas vuosi yrityskuvatutkimus, jossa haastatellaan paikallisia ihmisiä ja yrityksiä. Kysymykset käsittelevät muun muassa ympäristöä ja työpaikkoja. Rolls-Royce on osallistunut tutkimukseen muutaman kerran, mikä antaa yritykselle osviittaa paikallisen imagon luomiseen ja tukemiseen.

Myyntijohtajan mukaan muille kohde- ja sidosryhmille ympäristössä ja kaupungissa yritetään saada samaa viestiä läpi. Alkuun on herättänyt ihmetystä, että Rolls-Royce on Raumalla, koska nimi yhdistetään yleensä autotehtaaseen. Sihteeri Liisa Snellman lisää, että yritys yrittää myös paikallisesti näkyä vaikka asiakkaat ovatkin 98-prosenttisesti ulkomailta. Imagoa on paikallisesti tärkeä ylläpitää muun muassa rekrytoinnin takia. Paikallinen näkyminen kohentaa henkilöstön itsearvostusta ja antaa positiivista yrityskuvaa kaupungilla.

### 6.2.2 Synteesi

#### *Oraksen haastattelutulokset*

##### *Yrityskuvatavoitteet*

Pekka Kuusniemen mukaan Oraksella on erilainen tilanne, kuin yleensä muilla yrityksillä, eli single brand -strategia. Kuusniemi selventää, että he toimivat kaikkialla, kaikilla markkinoilla pelkästään Oras-merkillä. Toisaalta myös yrityksen nimi on sama kuin



brandi, mikä luo tietyt haasteet siihen, miten erotetaan corporate communication ja tuote communication toisistaan. Kuusniemi tarkoittaa, että edellä mainittuja asioita ei edes kannata kovin paljon erottaa toisistaan, koska ne tukevat toinen toistaan. Kuusniemi sanoo, että Oraksen on mietittävä kommunikaatio aika tarkkaan, sillä yrityksellä ei ole mitään intressejä kommunikoida yhtiönä varsinkaan, koska kyseessä ei ole julkinen yhtiö. Yrityksen ei tarvitse vakuuttaa sijoittajia yrityksen erinomaisuudesta. Oras vakuuttaa pelkästään tuotteiden loppukäyttäjät ja hankinnasta päättävät ihmiset niin, että se turvaa yrityksen tulevaisuuden.

Oraksen tavoitteena on kehittyä yhdeksi maailman johtavista yrityksistä toimialalla. Suomessa yrityskuva on tunnettu ja Oraksella on johtava asema markkinoilla. Ulkomailla tämä vaatii vielä työtä, koska kilpailu on kovempaa ja Oraksen brandi ei ole vielä niin tunnettu.

#### *Keskeinen sanoma*

Toimitusjohtaja Pekka Kuusniemen mukaan yrityksen keskeinen sanoma on käyttäjävälisyys, joka pyritään tuomaan esille kaikessa markkinointiviestinnässä tavalla tai toisella. Kuusniemi täsmentää, että viestinnässä ei ikinä tuoda suoraan esille käyttävälisyyttä, vaan se tuodaan esille erilaisten tehokeinojen kautta. Kaiken viestinnän tulee kuitenkin tukea keskeistä sanomaa eli käyttävälisyyttä.

#### *Rolls-Roycen haastattelutulokset*

##### *Yrityskuvatavoitteet*

Rolls-Roycen yrityskuvatavoitteena on olla luotettava laaduntoimittaja. Tämä tavoite edustaa kaikkea, mitä jokainen Rolls-Roycelainen yrittää saavuttaa. Se koskee kaikkea mitä tehdään. Tutkimuksissa on tullut esiin, että suurimmaksi osaksi viesti on mennyt perille asiakkaille.

Rolls-Roycen tavoitteena on olla maailman johtava voimansiirtojärjestelmien toimittaja niin maassa, ilmassa kuin merelläkin. Yrityksen tavoitteena on rakentaa pitkäaikaisia suhteita osakkeenomistajiin.

Suomessa Rolls-Roycella on yrityskuvassa parantamisen varaa, koska ihmiset sekoittavat yhä yrityksen autotehtaaseen. Jotkut voivat tosin tietää yrityksen työn tai harrastuksen kautta. Ismo Aaltosen mukaan työ on hieman erilaista Suomessa. Ihmisiä kuitenkin yritetään saada paremmin tietämään ja tuntemaan Rolls-Royce yrityksenä rekrytoinnin takia ja muutenkin.

### *Keskeinen sanoma*

Rolls-Roycen keskeinen sanoma on olla luotettava laaduntoimittaja. Laatu ja luotettavuus tulevat esille kaikissa yrityksen toimissa. Myyntijohtaja Ismo Aaltonen lisää, että tarkoituksena on saada asiakas yrityksen tuotteiden käyttäjäksi pysyvästi. Toiminta ei tähtää siihen, että ainoastaan voitetaan asiakas, vaan että se myös pidetään.

### 6.2.3 Toteutus ja ohjeistot

#### *Oraksen haastattelutulokset*

#### *Mitä, miten, millainen -päätökset*

Yrityksen tavoitteena on kehittyä yhdeksi maailman johtavista yrityksistä sen omalla toimi-alalla. Oras pyrkii Euroopan edistyksellisimmäksi hanavalmistajaksi. Keskeisinä tuotteina ovat kosketusvapaat hanat, automaattihanat sekä perinteiset yksiotehanat. Kohderyhmät ovat laajasti 25 – 60 -vuotiaat, joko rakentamista tai remontointia suunnittelevat yksilöt. Kohderyhmään kuuluvat myös business-to-business -ihmiset, jotka ovat tekemisissä tuotteiden valinnan, suosittelun tai suunnittelun parissa. Loppukäyttäjäviestinnässä on kyseinen ikähaarukka, kun geneerisesti Oras-brandistä viestitään. Toimitusjohtaja Pekka Kuusniemi kertoo, että kosketusvapaat tuotteet ovat hyvä esimerkki siitä, missä pystytään vielä tarkemmin määrittelemään haluttu kohderyhmä. Voidaan muun muassa viestiä lapsiperheille, että kun tätä tuotetta käyttää, ei ole riskiä polttaa käsiään, turha veden juoksetus loppuu ja lapsi ei jätä vettä valumaan. Kuusniemi lisää, että brandin sisällä riippuen tuotteen painotuksesta on erilaisia kohderyhmiä. Kaikki on aina

hieman tapauskohtaisia. Sisustamisesta kiinnostuneille viestitään eri kanavia pitkin, jolloin painotus on enemmän tuotemuotoilussa.

Oraksen toiminta on johdonmukaista ja esiintyy kaikkialla samalla tavalla, mikä edistää yhtenäisen yrityskuvan luomista. Oraksen kaikessa toiminnassa on leimallista utelias ja avoin suhtautuminen maailmaan. Oras pyrkii ymmärtämään ihmisten toiveita ja tarpeita sekä ongelmia, mistä jalostetaan yhä parempia tuotteita. Jatkuvalle havainnoille kehitetään omaa työympäristöä, brandiä ja kilpailukykyä. Oraksen jokainen osa-alue on tärkeä ja ansaitsee kehittyä.

Oras pyrkii tuomaan esille käyttäjäystävällisyyden, mikä on oleellinen osa yrityksen brandiä. Oras tuo esille myös vastuullisuuden, johon kuuluvat ekologisuus ja vesivarojen säästeliäs käyttö, mikä näkyy Oraksen kaikessa toiminnassa niin tuotteiden suunnittelussa kuin markkinoinnissakin. Yrityskuvaa ajatellen on Oraksella parantamisen varaa siinä, miten kohderyhmät ja asiakkaat yrityksen näkevät. Oraksen arvot eivät välttämättä ole vielä kaikkien tiedossa. Oras-brandi on sama kuin yrityksen nimi Oras, mikä luo yritykselle tiettyjä haasteita siihen, miten asiakkaat erottaa tuotteet ja yrityksen toisistaan.

### *Tuote*

Toimitusjohtaja Kuusniemi jakaa Oraksen tuotteet pääasiassa kolmeen eri ryhmään. Ensimmäisenä ovat kosketusvapaat tuotteet eli tuotteet, jotka elektroniikan avulla toimivat siten, että saadaan vettä käsin koskematta. Lisäksi tähän ryhmään kuuluvat muun muassa suihkupaneelit, joista osa vaatii kosketuksen. Tuotteita käytetään eri tavalla, kuin perinteisiä tuotteita. Kosketusvapaissa tuotteissa erityisesti käytettävyys korostuu. Hyvän käytettävyyden lisäksi tulee parantunut käsihygieniä ja veden säästö ominaisuudet, Kuusniemi korostaa. Toisena ovat automaattihanat eli termostaattihanat lähinnä suihkuun. Keskeinen toiminto hanoissa on se, että ne säilyttävät valitun vedenlämpötilan, vaikka syöttöveden paine vaihtuu, eli suihkuttelijalle säilyy aina sama lämpötila. Kolmantena ovat perinteiset yksiottehanat eli vipuottehanat, johon kaikki ovat Suomessa tottuneet.

Pekka Kuusniemen mukaan Suomessa on valtavan hyvin kehittynyt hanasto verrattuna muihin Euroopan maihin. Suomalaiset kokevat, että Oraksen tuotteet ovat sekä muotoilultaan että käytettävyydeltään paljon parempaa luokkaa, kuin missään muualla. Suomessa tilanne on tällainen, koska ennen on ollut kaksi kilpailevaa hanayritystä. Tämä on johtanut rajuun kilpailuun, joka on edesauttanut panostamista myynninedistämiseen ja tuotekehitykseen. Se on saanut myös Suomen uudelle tasolle verrattuna muihin maihin.

Toimitusjohtaja kertoo, että pitkän historian kautta Orakselle on syntynyt oletuspankki, joka kuvaa mihin suuntaan pääasiassa tuotteita haluttaisiin kehittää. Oras pitää itseään kuitenkin edelläkävijänä uusien toimintojen ja jopa uusien teknologioiden markkinoille viennissä, ja silloin on monta kertaa latentit tarpeet kyseessä. Yksittäinen kuluttaja ei edes osaa olettaa sellaista tuotetta ennen kuin se hänelle esitellään. Oraksella on tällä hetkellä muutamia tämän kaltaisia konsepteja, missä spesifioidaan kohderyhmä hyvin tarkasti ja tehdään design-testejä ja konseptitestejä. Näin nähdään, onko tämän kaltaiselle toiminnolle tai erilaisten toimintojen yhdistelmille kysyntää ja tarjoaako se riittävästi lisäarvoa. Lisäksi selvitetään, paljonko tuotteesta ollaan valmiita maksamaan. Poikkeuksetta tuotteet, jotka sisältävät uudenlaisia ominaisuuksia, ovat jonkin verran keskihintaa kalliimpia ja tämän takia kyseiset asiat ovat tärkeitä selvittää.

### *Viestintä*

Oraksella on käytössään perinteiset median kanavat. Viestinnän investoinnit riippuvat siitä, kuinka isoja tietyillä markkinoilla ollaan. Suuremmat markkinat mahdollistavat suuremmat investoinnit ja usein suurilla markkinoilla on kaikki kanavat käytössä. Kuusniemi kertoo esimerkin, että tänä vuonna Oraksella on ollut televisiomainontaa kolmessa eri maassa. Toimitusjohtajan mukaan printtimainonnalla on oma osuutensa viestinnässä, mutta korostaa, ettei Oras ole lähtenyt mihinkään deliver-markkinointiin. Ne ovat Kuusniemen mielestä hankalia ja hallitsemattomia.

Oras satsaa tällä hetkellä hyvin voimakkaasti internetiin. Kuukauden sisällä tullaan julkistamaan kokonaan uusi palvelu. Nykyinen internet-palvelu ei Kuusniemen mukaan ole millään tavalla vertailun kestävä. Siihen tullaan nyt panostamaan tai on jo panostettu huomattavasti, toimitusjohtaja lisää. Oraksella on ollut käynnissä puolentoista vuoden

ajan hanke, jonka aikana on selvitetty internetin teknologiset asiat ja ongelmat perin pohjin.

### *Toimintaympäristö*

Kuusniemi korostaa, että on aika pitkälti heistä itsestään kiinni, minkälainen on toimintaympäristö. Sisäiseen toimintaympäristöön on panostettu ja Kuusniemen mukaan se vastaa yrityskuvaa ja sen tarpeita. Toimitusjohtaja kertoo konkreettisen esimerkin, että aula on remontoitu kesällä kokonaan nimenomaan tukemaan yrityskuvaa ja sitä sanatonta viestintää mitä he haluavat Oraksesta välittää. Aula on sisustettu nykyaikaisella designilla. Sohvan värimaailma kuvaa hyvin Oraksen logosta tuttua punaista väriä. Lisäksi wc-tilat ovat erittäin nykyaikaiset, joissa on käytetty Oraksen uusimpia tuotteita.

### *Käyttäytyminen*

Pekka Kuusniemi toteaa, että Oraksella on henkilökuntaa noin 1100, joten hänen mielestään on vaikea antaa yksiselitteistä vastausta sille, miten yrityksen työntekijät ovat sisäistäneet mm. mission ja toiminta-ajatuksen. Kolme vuotta sitten on ilmestynyt brandikirja, jonka tarkoituksena oli brandiposition kirkastaminen myös henkilökunnan keskuudessa. Silloin tehtiin huomattava määrä työtä asian eteen. Brandikirja oli alun perin englanninkielinen, mutta se käännettiin myös yrityksen pääkielille eli suomeksi, puolaksi ja norjaksi. Näissä maissa sijaitsevat tehtaat ja sitä kautta suurempi henkilöstömassa. Tekstit käännettiin kyseisten maiden kielille, koska näin pyrittiin viemään sanomaa eteenpäin.

Pekka Kuusniemi muistuttaa, että yrityksen arvot ja brandiarvot eivät ole täysin samat, vaikka ne tukevatkin toisiaan. Tietyt arvot ja toimintatavat ohjaavat toimintaa yrityksen sisäisten ja ulkoisten asiakkaiden kanssa. Brandiin liittyvä tietty viestintä ei ole tietenkään ristiriidassa yrityksen arvojen kanssa. Kuusniemi lisää vielä, että yritysnimi ja brandi on sama. Se miten nämä erottuvat toisistaan on aika veteen piirretty viiva. Lopuksi Kuusniemi kuitenkin uskoo, että voittopuolisesti yrityksen työntekijät osaavat sanoa Oraksen brandiposition. Arvopohjainen johtaminen on ollut Oraksella päällimmäinen johtamisväline jo pitkän ajan. Kuusniemi korostaa, että jokainen työntekijä on oma yksilönsä ja aitoa sitoutumista on vaikea todentaa ja mitata. Pääsääntöisesti työsuo-

ritukset ovat olleet hyviä, joten ainakin sen mukaan mitattuna henkilökunta on sitoutunut.

Pekka Kuusniemi toteaa, että henkilökunnan motivoimiseen liittyy miljoona eri asiaa, mutta kun puhutaan design managementistä, ottaa hän puheeksi tavoitteet. Erityisesti lyhyen ja pitkän aikavälin tavoitteiden viestittämisestä on aivan varmasti parantamisen varaa. Kuusniemi kuitenkin korostaa, että yksi Oraksen arvoista on avoimuus. Oras pyrkii ilmoittamaan henkilökunnalleen kaikki asiat, jotka heitä koskettavat. Kaikki asiat, jotka voidaan julkistaa, kerrotaan viipymättä henkilökunnalle. Tämä on yksi merkittävä keino, millä sitoutumista pystytään kohentamaan, Kuusniemi toteaa.

### *Rolls-Roycen haastattelutulokset*

#### *Mitä, miten millainen -päätökset*

Rolls-Roycella on monia eri toimintatapoja. Tärkeimpiä näistä ovat asiakaslähtöisyys, avoimuus, muutosten nopea toteutus, hallittujen riskien otto, luottamus, ylpeys hyvin tehdystä työstä, vastuun jako, palkitseminen hyvästä suorituksesta, viestinnän selkeys ja avoimuus, tiedon hyödyntäminen ja jakaminen, ympäristöstä ja yhteisöstä huolehtiminen, yhdenvertaisuuden edistäminen sekä kyvykkäiden ihmisten kehittäminen ja huolehtiminen. Rolls-Royce kehittää toimintatapojaan tarjotakseen asiakkailleen heidän haluamansa.

Rolls-Roycen päämääränä tulevaisuudessa on tarjota lisäarvoa asiakkaalle. Tähän pyritään pääsemään kehittämällä kilpailukykyisiä tuotteita ja palveluita. Tuotteiden toiminnan ja luotettavuuden parantaminen ovat ensiarvoisen tärkeitä asioita. Lisäksi markkinaosuutta pyritään kasvattamaan jälkimarkkinoinnilla, mikä auttaa pitkäaikaisten asiakassuhteiden luomisessa. Rolls-Roycen strategioiden mukaan panostetaan uuteen teknologiaan, tuotteisiin, henkilökuntaan ja kapasiteettiin. Lisäksi parannetaan tehokkuutta ja otetaan ympäristöasiat paremmin huomioon. Rolls-Royce etsii keinoja laajentaa mainetta kokonaisen palvelun ratkaisijana.

Rolls-Royce esiintyy kaikkialla maailmassa samalla lailla. Laatu ja luotettavuus tulevat esille kaikkialla, missä yritys esiintyy. Rolls-Royce toimii ympäri maailmaa, mutta pe-

rusarvot tulevat esille jokaisessa maassa esille niin käytöksessä kuin tuotteissa ja palveluissakin.

Rolls-Royce pyrkii tuomaan esille kaikessa toiminnassaan luotettavuuden ja laadun. Yritys on sitä mieltä, että heidän on ansaittava luottamus. Ilman sitä ei voida rakentaa pitkiä ja lujia suhteita sidosryhmiin. Rolls-Roycen mielestä usko itse siihen, että yritys on hyvä, ei riitä. Sidosryhmien tulee myös jakaa tämä usko. Yritys pitää tärkeänä sitä, että mitä se sanoo, niin sen se myös tekee.

### *Tuote*

Suomessa valmistettaviin keskeisiin tuotteisiin kuuluu potkurilaitteita, laivojen kiinnitys- ja ankkurointivintturit sekä myös obsore- ja erikoisvintturit. Kokkolan tehtailla valmistetaan niin sanottuja vesisuihkulaitteita. Pääasiallisia asiakkaita ovat kaikki laivojen kanssa toimivat yritykset, eli varustamot ja telakat ympäri maailman.

Myyntijohtaja Ismo Aaltonen kertoo, että Rolls-Royce pyrkii kehittämään tuotteitaan asiakaslähtöisesti. Yrityksen tulee kokoajan peilata sitä, mitä kilpailijat tekevät ja mitä asiakkaat haluavat. Vaatimukset alalla muuttuvat kokoajan. Ismo Aaltonen kertoo esimerkkinä laitteiden tehon. Kahdessakymmenessä vuodessa on siirrytty 1000 kilovatin laitteista 2500 kilovatin laitteisiin. Alan kehitys vaatii yritystä kokoajan panostamaan uusiin laitteisiin. Tuotteista yritetään myös saada tehokkaampia ja kilpailukykyisempiä. Myyntijohtaja toteaa lyhyesti, että asiakas on se, jota kuunnellaan. Toisaalta on myös katsottava, missä kilpailijat menevät. Näitä asioita seuraamalla yritys yrittää ennakoita mihin suuntaan on tarve tuotteita kehittää.

### *Viestintä*

Rolls-Roycen viestintä on hyvin laajaa. Ulkoiseen viestintään kuuluvat perinteiset kansainväliset lehdet, sekä mainonta niissä. Lisäksi messut, esitteet, asiakaslehdet, internet, lehdistötiedotteet sekä tilaisuudet kuuluvat oleellisena osana viestintään. Rolls-Royce ei käytä televisiomainontaa, koska on kyseessä business-to-business -toiminta. Muita tunnettuja medioita yritys puolestaan käyttää laajasti. Suoramarkkinointiakin käytetään joskus erikoiskampanjoiden yhteydessä.

Yrityksen sisäiseen viestintään kuuluu sisäinen televisiokanava, aquavisio, jossa pyöritetään kokoajan päivän tärkeitä asioita. Kanava on kaikkien työntekijöiden nähtävillä myös tehtaalla. Rolls-Royce ilmoittaa paikallisesti esimerkiksi suurista kaupoista muillekin sidosryhmille. Yrityksessä pidetään joskus avoimien ovien päiviä, jolloin ihmiset pääsevät tutustumaan yritykseen. Itse henkilökunnalle suuremmat asiat tiedotetaan hallissa, mihin kaikki kutsutaan yhtä aikaa paikalle. Lisäksi sisäiseen viestintään kuuluvat intranet, e-mail, sisäinen lehti ja tiedotteet tarpeen mukaan. Sisäisiä henkilöstölehtiä on ihan ylätasolta lähtien. Lehtiä on portaissa monia noin 4 - 5. Paikallinen lehti tunnetaan nimellä Sanamaster.

Raumalta käsin ei ole paljon mahdollisuuksia vaikuttaa varsinaiseen markkinointiin. Yrityksen myynti ja markkinointi ovat matriisiorganisaation käsissä. Markkinointi hoidetaan Norjassa, jossa noudatetaan samoja sääntöjä ja ohjeita, kuin muuallakin. Esimerkiksi merialan messuille Rolls-Royce osallistuu säännöllisesti. Ohjeet määrittelevät muun muassa sen, millaisia standeja käytetään.

Liisa Snelmannin mukaan Raumalla jalkautetaan kaikki yrityksen suunnasta tulevat viestit ja ohjeet paikallisesti. Hyvänä esimerkkinä Snellman kertoo, että viestinnässä ei voida kaikkia asioita kääntää suoraan englannista suomeksi, vaan ne pitää tulkita. Englantilaiset sanovat asiat eri tavalla kuin suomalaiset. Sisäisen viestinnän haasteena ovatkin nimenomaan kieliasiat, Snelmann lisää. Tulkintaa ei voida vain suoraan kääntää, vaan se pitää kääntää niin, että jokainen henkilöstön jäsen sen ymmärtää. Haasteita onkin joskus strategisen viestinnän kanssa, koska esimerkiksi hitsarinkin tulee ymmärtää oman työnsä panos.

### *Toimintaympäristö*

Myyntijohtaja Ismo Aaltosen mukaan toimintaympäristö voisi vastata paremminkin yrityskuvan ja yrityksen tarpeita. Rolls-Royce sijaitsee aika ahtaassa kulmassa, telakan aidan sisäpuolella. Tähän löytyy historialliset selitykset. Silloin, kun yritys perustettiin, oli sijainti luonnollinen, koska se oli silloisten raumalaisten telakoiden omistuksessa. Yrityksen kasvettua on se jäänyt hieman jalkoihin. Ollaankin niillä rajoilla, onko paikka enää hyvä.



Rakennus on ollut alun perin kaksikerroksinen, mutta jo rakennusvaiheessa on otettu laajentaminen huomioon, sillä se on tarkoituksella rakennettu niin, että siihen voidaan lisätä kolmas kerros. Kolmas kerros onkin rakennettu myöhemmin, kun on havaittu laajentumistarvetta. Tehtaalla on tällä hetkellä menossa 10 miljoonan euron laajennus, jotta saadaan materiaalivirtaa paremmaksi ja vastaamaan nykyhetken toimitusmääriä. Laajennushankkeita mietitään strategioiden ja budjettien pohjalta jos nähdään, että pitäisi saada enemmän tavaraa ulos kuin mitä pystytään tekemään.

Yrityksen sisäiset tilat vastaavat yrityskuvaa, sillä kaikki on suunniteltu Rolls-Royce logon sinistä väriteema mukailleen. Aula on sisustettu sinisellä, sinisiä sohvia myöten.

### *Käyttäytyminen*

Rolls-Royce pitää työntekijöitä ajan tasalla yrityksen asioista. Jokaiselle työntekijälle jaetaan vuosittain visiotiedotteita. Myös yrityksen arvot ovat työntekijöille tuttuja pienen kirjan avulla, joka jaetaan kaikille. Jokaisella ovat tiedossa yrityksen henkilöstöedut, ajatusmaailma sekä ulkoasut.

Myyntijohtaja Ismo Aaltonen uskoo, että henkilökunta on hyvin motivoitunutta ja sitoutunutta. Aaltonen kertoo esimerkkinä, että monet yrityksen työntekijät käyvät töissä Turusta, Kokemäeltä ja Porista asti. Aaltonen korostaa, että jos sitoutuminen ei olisi hyvää, eivät ihmiset ajelisi päivittäin pitkiä matkoja.

Myyntijohtajan mukaan yrityksessä pyritään luomaan sitä tietoutta, mitä Rolls-Royce ajattelee. Kysymys on lähinnä siitä, ovatko ihmisen omat arvot samassa suunnassa yrityksen arvojen kanssa. Jos näin on, motivoi se työntekijöitä. Arvojen harottaessa ihan eri suuntaan on vaikea motivoida ihmistä, Aaltonen toteaa. Yleensä puhutaan siitä, miten motivoida ihmisiä. Ihmisiä ei kuulu motivoida, vaan pitäisi löytää se konsti, jolla ihminen itse löytää motivaation, Aaltonen analysoi.

Sihteeri Liisa Snellman lisää, että henkilökuntaa palkitaan menestyksestä. Vuosittain järjestetään juhlia ja annetaan joululahjoja sekä tarjotaan kakkukahveja jos on rikottu ennätyksiä. Tällaisella palautteella kiitetään henkilökuntaa onnistumisesta.

### 6.3 Tutkimustulosten analysointi ja johtopäätökset

Analysoinnissa pyritään tekemään eroja yritysten välille. Lisäksi tässä kappaleessa tuodaan esille toimintasuosituksia yrityksille.

#### 6.3.1 Analyysi

##### *Identiteetti*

Oraksella ja Rolls-Roycella on kummallakin vahvat identiteetit. Yritysten toimialat ovat toisistaan hyvin poikkeavat, mutta silti identiteeteissä on samankaltaisuuksia. Oras tuo hyvin esille käyttäjäystävällisyyden ja hyvän käytettävyyden, kun taas Rolls-Roycen arvoista tärkeimmät ovat luottamus, luotettavuus ja luovuus. Molemmat yritykset toimivat kansainvälisesti. Rolls-Royce on nimensä ansiosta kuitenkin huomattavasti tunnetumpi kuin Oras.

Molempien yritysten identiteetit ovat tarkkaan mietityt, mikä on yrityksille arvokas voimavara. Yrityksistä huomaa, että heillä molemmilla on hyvä ja vahva identiteetti, mikä edesauttaa kumpaakin menestymään.

##### *Profiili*

Verrattaessa yritysten profiileja voidaan todeta, että ne ovat samankaltaisia. Kummankin yrityksen profiili tulee esiin kaikessa toiminnassa. Yritykset ovat tarkoin miettineet, mitkä ovat ne tärkeät asiat, mitä ne haluavat itsestään tuoda esiin. Oras ja Rolls-Royce näyttävät samankaltaisilta kaikkialla, missä ne toimivat. Tämä on tärkeä seikka yhtenäisen yrityskuvan kannalta ja molemmat yritykset ovat ottaneet sen hyvin huomioon.

##### *Imago*

Imagossa on eroja yritysten välillä. Oras on erittäin tunnettu Suomessa, kun taas Rolls-Royce ei ole. Maailman mittakaavassa ajateltuna on Rolls-Royce tunnetumpi kuin Oras.

Oraksella on tulevaisuudessa haastetta lisätä tunnettuuttaan ulkomaanmarkkinoilla. Rolls-Roycen haasteena on tulevaisuudessa lisätä tunnettuutta Suomessa. Yritysten tulisi kiinnittää kyseisiin asioihin jatkossa huomiota, koska positiivisen imagon lähettäminen on ensiarvoisen tärkeää menestymisen kannalta. Tunnettuutta tulisi ehdottomasti lisätä niissä paikoissa, joissa se on ollut liian vähäistä tähän mennessä. On kuitenkin hyvä muistaa, että Rolls-Royce on erittäin tunnettu asiakkaidensa keskuudessa, mikä on tietenkin tärkeintä.

Molemmat yritykset tekevät asiakastyytyväisyystutkimuksia ja selvittävät omaa brandiaan. Tämä on erittäin positiivinen asia, koska näin saadaan kallisarvoista tietoa asiakkaiden käyttäytymisestä sekä mahdollisista parannuskohteista. Tutkimuksien avulla yritykset voivat ottaa paremmin asiakkaansa huomioon ja kehittää toimintaa halutunlaiseksi.

### 6.3.2 Synteesi

#### *Yrityskuvataavoitteet*

Oras toimii kaikilla markkinoilla pelkästään Oras-merkillä, mikä luo yritykselle haasteita. Yrityksen ei kuitenkaan tarvitse vakuuttaa sijoittajia, koska kyseessä ei ole julkinen pörssiyhtiö, kuten Rolls-Royce. Asiakkaat ovat keskeisellä sijalla Oraksessa, kun taas Rolls-Roycen tulee ottaa huomioon sekä asiakkaat että sijoittajat.

Yrityksillä ovat samat tavoitteet. Molemmat yritykset haluavat olla maailman johtavia omilla toimialoillaan. Oras on Suomessa onnistunut pääsemään johtavaan asemaan, mutta maailmalla asemaan pääsemiseen on vielä matkaa. Yhtenä vaihtoehtona yrityskuvan parantamiseen Oras voisi käyttää monipuolisempaa ja runsaampaa viestintää. Rolls-Roycella asia on toisinpäin. Suomessa ei olla niin tunnettuja kuin maailmalla. Tässä yhteydessä tulee kuitenkin muistaa, että Rolls-Roycen asiakkaat ovat melkein 100-prosenttisesti ulkomailta, joten suuria satsauksia ei varmaan ole Suomessa edes tehty. Suomessakin Rolls-Roycen tulisi kuitenkin panostaa enemmän yrityskuvaansa muun muassa erilaisin viestinnän keinoin.

### *Keskeinen sanoma*

Oraksen keskeinen sanoma on käyttäjäystävällisyys. Yrityksen profiili onkin tuotepainotteinen. Tuotteen ympärille on rakennettu merkkejä ja merkityksiä. Rolls-Roycen keskeinen sanoma on olla luotettava laaduntoimittaja. Myös Rolls-Roycen profiili on tuotepainotteinen.

### 6.3.3 Toteutus ja ohjeistot

#### *Mitä, miten, millainen -päätökset*

Oraksen ja Rolls-Roycen tavoitteet ovat samankaltaisia. Molemmat haluavat olla johtavia yrityksiä omilla toimialoillaan. Yrityksiä yhdistävä tekijä on myös johdonmukaisuus heidän kaikessa toiminnassaan. Molemmat yritykset esiintyvät kaikkialla samalla tavalla ja tuovat esille heille tyypillisiä ja tärkeitä piirteitä.

Oras brandi on sama kuin yrityksen nimi, mikä tuo tiettyjä haasteita siihen, miten asiakkaat yrityksen näkevät. Oraksen tulisikin kiinnittää tähän asiaan erityistä huomiota. Oraksen tulisi tuoda arvojaan enemmän esille markkinoinnin keinoin ja sitä kautta viedä tietoa yrityksestä eteenpäin.

Rolls-Roycen haasteena on tuoda esille kaikille kohderyhmille heidän tärkeimmät arvonsa eli luotettavuus ja laatu. Pitkäaikainen työ on jo takana, mutta on hyvä, että yritys jatkaa tätä arvokasta työtä ja yrittää saada kohderyhmät ymmärtämään yrityksen tärkeimmät arvot. Rolls-Royce on suunnitellut erilaisia uusia ratkaisuja, jotta se pääsisi omiin tavoitteisiinsa. Toiminnan kokoaikainen kehittäminen takaa jatkossakin yrityksen menestymisen.

#### *Tuote*

Asiakkaan tarpeet tulee ottaa huomioon tuotteen ominaisuuksissa. Kummatkin yritykset ottavat tämän huomioon, mikä onkin tärkeää menestymisen kannalta. Jokainen tuote

vaikuttaa yrityksen yrityskuvaan. Siksi on oleellista, että molemmat yritykset panostavat myös laatuun, koska se on osa heidän identiteettiään.

Oras pitää itseään edelläkävijänä alalla. Usein asiakkaat eivät osaa edes olettaa tuotteita ennen kuin ne heille esitetään. On hyvä olla edelläkävijä, mutta yrityksen tulisi myös tutkia asiakkaiden tarpeita ja heidän mieltymyksiään. Vaarana on, että kokoajan yritys miettii erikoisempia ja kalliimpia tuotteita, ja asiakkaan perustarpeet jää huomioimatta. Suomessa hanasto on kehittynyt pitkälti Oraksen myötä. Maailmalla näin ei kuitenkaan ole. Suomeen uudet ja edistykselliset tuotteet sopivat, koska ihmiset vaativat kokoajan enemmän ja on tärkeää tyydyttää heidän tarpeensa. Maailma on niin paljon jäljessä suomalaisesta hanastokulttuurista, joten sinne ei välttämättä mene kaupaksi Oraksen uudet edistyksellisimmät hanat. Oraksen tulisikin kiinnittää huomiota tähän seikkaan, jos se haluaa lisätä asiakaskuntaansa ja tunnettuuttaan maailmalla. Oraksen tulisi verrata omia tuotteita kilpailijoiden tuotteisiin ja pikkuhiljaa kehittää niistä edistyksellisimpiä ja samalla viedä sanomaa läpi. Maailmalla voi tuntua kummalliselta, jos suurilla harppauksilla viedään Oraksen kehittämiä uusia hanoja markkinoille, koska he ovat niin paljon jäljessä suomalaisesta hanakulttuurista.

Rolls-Roycen tuotekehityksen ajatus on hyvä. Yritys seuraa mitä kilpailijat tekevät ja mitä asiakkaat haluavat. Yritys myös yrittää kokoajan kehittää tehokkaampia tuotteita, mikä on tärkeää menestymisen kannalta. Tuotekehitykseen on hyvä panostaa paljon jos aikoo olla yksi maailman johtavista yrityksistä omalla toimialalla.

### *Viestintä*

Oras käyttää suurimmilla markkinoillaan viestinnässä kaikkia mahdollisia kanavia, mikä on tietysti järkevää, jotta sanoma saadaan perille. Ulkomailla on tänä vuonna käytetty kolmessa eri maassa televisiomainontaa. Televisiomainonnan käyttö on tärkeää, koska yritys tavoittaa siten paljon ihmisiä ja tuo esille itseään. Suomessa ei ole käytetty televisiomainontaa, joka on hieman ristiriitaista siihen nähden, että Oras on Suomessa hyvin menestyvä. Yrityksen tulisi käyttää monipuolisesti viestintää myös Suomessa, vaikka Oras onkin jo menestynyt markkinoilla ja tunnettuus on hyvä. Sanomaa tulisi tuoda vuosittain läpi television kautta, jotta kohderyhmät ymmärtäisivät paremmin Oraksen

sanoman eivätkä unohtaisi yritystä. Oras voisi myös miettiä suoramarkkinoinnin mahdollisuuksia, koska se on edullinen ja tehokas tapa saavuttaa kohderyhmät.

Rolls-Roycen viestintä on laajaa. Yritys käyttää tehokkaasti viestintää saavuttaakseen kohderyhmänsä. Sekä sisäiseen että ulkoiseen viestintään on panostettu. Yrityksen toiminnasta huomaa, että asioita on pohdittu hyvin ja perusteellisesti.

### *Toimintaympäristö*

Oraksen toimintaympäristö vastaa hyvin yrityskuvaa. Rakennus ja sen läheinen ympäristö ovat miellyttävä kokonaisuus. Sisätiloista huomaa helposti Oraksen panostavan toimintaympäristöön ja sitä kautta yrityskuvaan.

Rolls-Roycen toimintaympäristö voisi paremminkin vastata yrityksen yrityskuvaa. Yritys sijaitsee telakan vieressä ja on paikaltaan melko huono. Huomasimme mennessämme haastatteluun, että tienviitat eivät olleet selkeitä ja koko ympäristössä tuoksui epämiellyttävältä, mikä ei luonut kauhean positiivista yrityskuvaa. Sisäiset tilat kuitenkin vastasivat yrityskuvaa sisustuksellaan ja viihtyisyydellään. Tämä on tärkeää, sillä se muokkaa yrityksen yrityskuvaa tavoitellun mukaiseksi. On myös hyvä, että rakennuksen suunnittelussa on otettu huomioon mahdolliset laajennushankkeet, sillä niihin olikin myöhemmin tarvetta.

### *Käyttäytyminen*

Oras on vienyt henkilökunnalleen viestiä siitä, minkälaisia ovat yrityksen arvot ja brandi. Tämä on erittäin tärkeää, koska henkilökunnan on syytä tietää yritystä koskevat asiat, sillä se motivoi ja tekee heistä sitoutuneita. Oraksen tulisi ottaa kuitenkin huomioon, että tämä on jatkuvaa työtä. Yritys on viimeksi kolme vuotta sitten perehdyttänyt henkilökuntaansa asian tiimoilta. Mielestämme henkilökuntaa tulisi kouluttaa useammin kyseisistä asioista, jotta he todella muistaisivat ja ymmärtäisivät mistä on kysymys. Oraksessa henkilökuntaa koskevat asiat ilmoitetaan viipymättä, mikä on tärkeää, koska näin henkilökunta kokee olevansa arvostettu.

Rolls-Royce pitää ajan tasalla työntekijöitään, mikä kertoo hyvästä sitouttamisesta. Yrityksen työntekijät ovatkin sitoutuneita ja motivoituneita työntekoon. Henkilökuntaa kiitetään onnistuneista työsuorituksista. Positiivinen palaute on ensiarvoisen tärkeä asia, koska se kannustaa työntekijöitä parempiin työsuorituksiin ja kertoo, että heitä arvostetaan.

Molemmista yrityksistä välittyi positiivinen kuva henkilökunnan käyttäytymisestä. Meidät otettiin ystävällisesti vastaan ensin sihteerien toimesta. Myös haastateltavat olivat erittäin kohteliaita ja innostuneita vastaamaan kysymyksiimme. Voidaan todeta, että molemmat yritykset panostavat ulkopuolisten ryhmien hyvään kohteluun, mikä parantaa yrityskuvaa.

#### 6.4 Toimintasuositukset

Tässä kappaleessa perehdymme siihen, millä tavalla tulee rakentaa hyvä yrityskuva design managementin avulla. Kokemuksen perusteella olemme päätyneet yleisellä tasolla seuraavanlaisiin johtopäätöksiin, jotka soveltuvat isoille yrityksille.

Design management -prosessissa tulee harkita tarkkaan jokainen prosessin yksityiskohta. Prosessin osa-alueet vaikuttavat oleellisesti yrityskuvaan ja siksi onkin tärkeää miettiä, miten kukin osa-alue hoidetaan. Johdonmukaisuus päätöksissä takaa yritykselle loistavan tulevaisuuden ja auttaa kovassa kilpailussa.

#### *Analyysi*

Identiteetti näkyy yrityksestä ulospäin ja vaikuttaa olennaisena osana koko yrityksen toimintaan joko hyvällä tai pahalla. Identiteetti tulee rakentaa vahvaksi ja selkeäksi, jotta se luo positiivisia mielikuvia sidosryhmissä. Yritysten tulisi miettiä tarkkaan arvot ja kulttuuri, koska ne vaikuttavat sidosryhmien käyttäytymiseen. Arvojen tulisi kunnioittaa jokaista yksilöä ja luoda luotettavaa ja positiivista ilmapiiriä. Arvoissa ei tulisi unohtaa työntekijöitä, koska he kuuluvat oleellisena osana yritykseen ja myös auttavat menestymisessä.

Design managementin keskeisiin tavoitteisiin kuuluu selkeän profiilin rakentaminen. Yrityksien tulisi muistaa, että jokaisessa paikassa pitäisi esiintyä samalla tavalla. Tämä korostaa identiteettiä eikä luo yrityksestä sekavaa kuvaa.

Imago on yrityksen menestymisen kannalta ensiarvoisen tärkeä asia. Hyvään imagoon on syytä panostaa, sillä ilman sitä ei voida odottaa hyviä tuloksia. Imagon ylläpidossa tärkeää on avoimuus, joka tulisi ottaa huomioon yrityksen toiminnassa. Imagon selvittämisessä auttaa asiakastyytyväisyystutkimukset, joita suosittelemme kaikille isoille yrityksille.

### *Synteesi*

Yrityskuvatavoitteet määrittelevät mihin suuntaan yritys on menossa. Tärkeää on tutkia, millä osa-alueilla olisi parantamisen varaa tulevaisuudessa. Näin voidaan parantaa toimintaa niillä alueilla, joissa sitä tarvitaan. Joidenkin isojen yritysten tulee ottaa myös osakkeenomistajat huomioon.

Design management -prosessin päätöksiin kuuluu keskeisen sanoman määrittely. Sanoman tulee kuvata yritystä, sekä luoda sidosryhmille positiivista kuvaa yrityksestä. Keskeisen sanoman tulee näkyä kaikessa yrityksen toiminnassa, eikä sitä saa ikinä unohtaa. Keskeisen sanoman tulisi korostaa yrityksen tärkeimpiä piirteitä.

### *Toteutus ja ohjeistot*

Mitä, miten, millainen -päätöksissä korostuvat erityisesti yrityksen toimintatavat, joihin tulisi kiinnittää huomiota. Toimintatapojen tulisi luoda toimiva toimintaympäristö niin työntekijöille kuin asiakkaillekin. Päätöksissä tulee myös ottaa huomioon yrityskuvan parantamistarpeet. Näihin on tehtävä suunnitelmallisia toimenpiteitä, jotka edesauttavat yritystä menestymään.

Yritysten tulisi muistaa, että jokainen tuote luo yrityskuvaa. Siksi onkin tärkeää kiinnittää huomiota tuotevalikoimaan. Tuotevalikoiman tulisi olla kokonaisuudessaan yhtenäinen ja tuoda esiin yrityksen erityisiä piirteitä. Tuotekehitys on välttämätöntä, jos haluaa



menestyä kilpailussa. Tuotteita kehitettäessä tulee ottaa asiakkaiden tarpeet ja halut huomioon. Lisäksi on tarkkailtava, mitä kilpailijat alalla tekevät. Tuotteista tulee tehdä kilpailukykyisiä.

Viestintää tulisi käyttää monipuolisesti ympäri koko yrityksen toiminta-alueita. Varsinkin niillä alueilla, joissa tunnettuus on heikko, tulisi viestintää lisätä. Myös niillä alueilla, joilla tunnettuus on jo vahva, viestintää tarvitaan koko ajan. Tasapainoilu tämän asian kanssa on tärkeää, koska viestinnän avulla saadaan yritystä tunnetummaksi sekä luodaan uusia asiakassuhteita. Yrityksen tulisi panostaa sekä sisäiseen että ulkoiseen viestintään. Kummatkin ovat tärkeitä, koska niiden avulla pidetään suhteet sidosryhmiin hyvinä. Viestinnässä tulisi korostaa yrityksen keskeistä sanomaa.

Toimintaympäristö vaikuttaa oleellisena osana yrityskuvaan ja sillä pystytään erottumaan kilpailijoista. Toimintaympäristöä suunniteltaessa tulisi kiinnittää huomiota yhdenmukaisuuteen. Jokaisessa paikassa toimintaympäristön tulisi näyttää samalta ja korostaa yrityksen piirteitä.

Henkilöstön käyttäytymisellä on suuri merkitys yrityksen toiminnassa. Se, miten henkilöstö kohtelee toisiaan ja yrityksen ulkopuolisia sidosryhmiä, heijastuu myös yrityskuvaan. Suurilla yrityksillä on usein paljon henkilöstöä useissa eri tehtävissä, mutta jokainen heistä vaikuttaa osaltaan yrityksen menestymiseen. Olisi erittäin tärkeää, että jokainen yrityksen henkilö olisi motivoitunut työhönsä ja ymmärtäisi oman työnsä panoksen. Suosittelemme jokaiselle suurelle yritykselle säännöllisiä henkilöstön perehdytys- sekä motivoimistilaisuuksia, joiden avulla ylläpidetään yhteishenkeä ja työiloa. Mielestämme johdonmukainen ja säännöllinen kouluttaminen antaa yrityksestä sellaisen kuvan, että kaikkia arvostetaan tasapuolisesti. Tämä antaa hyvät edellytykset jatkossa kehittymiselle.

## 7 YHTEENVETO

Design management on tärkeä kilpailukeino, joka jokaisen yrityksen tulisi ottaa huomioon. Johdonmukaisuus toiminnan kaikilla osa-alueilla tekee yrityksestä menestyvän ja kannattavan. Nykyajan kovassa kilpailussa tulisi muistaa tämä merkittävä kilpailukeino eli design management.

Tarkoituksemme oli selvittää design management -prosessin eri vaiheita yksityiskohtaisesti. Selvitimme alussa design management -käsitteen ja prosessin eri vaiheiden tärkeyttä. Puolet teoria osuudesta käsittelee design managementin määrittelyä ja toinen puoli taas prosessin eri vaiheita. Mielestämme onnistuimme kokoamaan kattavan teoriaosan, sillä yritimme käsitellä aihetta mahdollisimman perusteellisesti.

Empiriaosan ja teemahaastattelurungon laadimme vastaamaan täydellisesti viitekehystä. Haastattelumme onnistui hyvin, koska haastattelemamme henkilöt olivat erittäin asiantuntevia eli yrityksen avainhenkilöitä. Toinen haastateltavista oli yrityksen toimitusjohtaja ja toinen myyntijohtaja, joten koimme saaneemme kattavat vastaukset kaikkiin tarvitsemiimme aihealueisiin.

Tutkimustulokset olivat odotusten mukaiset. Molemmat kohdeyrityksemme olivat suuria yrityksiä, joilla oli odotetusti hallinnassa prosessiin kuuluvat eri osa-alueet. Kiinnitimme huomiota kuitenkin muutamaasi asioihin yritysten toimintatavoissa, joihin laadimme toimintasuosituksia.

Tuloksistamme selvisi, että identiteetti oli molemmilla yrityksillä tarkkaan hahmoteltu ja henkilökunta oli myös sen omaksunut. Yritysten profiilit olivat tarkoin harkitut ja tietoisesti yhdenmukaistetut yrityksen jokaisella liiketoiminta-alueella. Mielestämme imagon ylläpitämisessä yrityksillä olisi hieman parantamisen varaa, koska imago vaihtelee hyvin paljon molemmilla yrityksillä riippuen liiketoiminta-alueesta.

Tutkimuksemme osoitti molempien yritysten tähtäävän markkinajohtajan asemaan omalla alallaan. Molemmilla yrityksillä oli määriteltynä keskeinen sanoma, jota he markkinoinnissaan tuovat esille. Oras tavoitteli markkinoiden asiakasystävällisimmän yrityksen mainetta ja he panostivatkin 100 -prosenttisesti asiakkaisiinsa, kun taas Rolls-

Royce pyrki ylläpitämään saavutettua asemaansa niin asiakkaiden kuin sijoittajien silmissä.

Molemmat kohdeyrityksemme panostivat tutkimuksemme mukaan koko ajan tuotekehittelyyn ja halusivat tarjota jatkossakin parhaat mahdolliset tuotteet asiakkailleen. Yritysten viestintä oli tulosten mukaan erittäin laaja-alaista ja kattavaa. Molemmat yritykset olivat ottaneet huomioon sekä ulkoisen että sisäisen markkinoinnin. Oraksella oli käytössään lähes kaikki eri markkinointikanavat sekä Suomessa että ulkomailla. Myös Rolls-Roycen markkinoinnista huomasin, että se oli perusteellisesti hoidettu. Toimintaympäristöön oli paneuduttu ja yritysten sisustus oli yhdenmukainen yrityksen värien kanssa. Tutkimustuloksemme kuitenkin osoittivat myös parantamisen varaa joillakin toimintaympäristöä koskevilla osa-alueilla. Molemmat yritykset olivat vieneet viestiä läpi henkilökunnalleen, siitä minkälaisessa yrityksessä he ovat töissä. Yritykset pyrkivät myös pitämään henkilökuntansa ajan tasalla muutoksista ja tavoitteista.

Kokonaisuudessaan työmme oli erittäin mielenkiintoinen ja haastava. Tulokset olivat odotettuja, sillä yritykset olivat perehtyneet hyvin design managementin eri osa-alueisiin, mutta kehittämisen kohteitakin löytyi. Onnistuimme mielestämme laatimaan kattavan ja selkeän kokonaisuuden, joka selvittää design management -prosessin sekä teoriassa että käytännön esimerkkien avulla.

#### *Tutkimustulosten abstrahointi ja jatkotutkimusmahdollisuuksia*

Käytäntö vastasi teoriaa hyvin. Jokainen design managementin yksityiskohta oli otettu huomioon kohdeyrityksissämme. Yrityskuvaan liittyvät seikat oli arvioitu huolellisesti ja erityisesti johdonmukaisuus yritysten toiminnassa tuli hyvin esille. Tutkimus todistaa teorian ja viitekehyksen paikkaansa pitävyyden.

Aiheesta olisi mahdollista tehdä jatkotutkimuksia. Esimerkiksi voitaisiin tutkia miten design management vaikuttaa palvelualueilla. Siellä todennäköisesti korostuu henkilöstön käyttäytyminen erittäin voimakkaasti. Lisäksi voitaisiin tutkia tarkemmin jotain tiettyä design management -prosessin osa-aluetta ja sen vaikutuksia.

## LÄHDELUETTELO

Ahopelto, J. 1994–1995. Design management. Kuopion Yliopisto: Yrityksen taloustieteen laitos, luentomoniste.

Ahopelto, J. 2002. Design management as a strategic instrument. Vaasa: Vaasan yliopisto.

Ahopelto, J. Design management Desnetti Oy. [verkkodokumentti][viitattu 9.10 2006] Saatavissa: [www.desnetti.fi/designmanagement.htm](http://www.desnetti.fi/designmanagement.htm)

Ainamo, A. 1991. Design management research scheme. Helsinki: Helsingin kauppa-  
korkeakoulu.

Andelmin, M. & Casagrande, U. 1994. Design management: Yrityskuvasta kilpailuvaltti. Keuruu: Otava. Toim: Poikolainen

Arokylä, K. 2004. Design management: Yrityskuvan johtaminen. Porvoo: WS Bookwell. Toim. Jaskari.

Aula, P. & Heinonen, J. 2002. Maine-menestystekijä. Porvoo: WS Bookwell.

Aula, P. & Mantere, S. 2005. Hyvä yritys: Strateginen maineenhallinta. Helsinki: WSOY.

Borja de Mozota, B. 2003. Design management: using design to build brand value and corporate innovation. Allworth Press: New York.

Bruce, M. & Bessant, J. 2002. Design in business strategic innovation through design. Pearson Education Limited: England.

Bruce, M. & Cooper, R. 1997. Marketing and design management. London. International Thomson Business Press.

Cooper, R. & Press, M. 1995. The design agenda: a guide to successful design management. Biddles Ltd: Great Britain.

Design Forum Finland. Fennia prize - good design grows global [verkkodokumentti][viitattu 10.10.2006] Saatavissa: [www.designforum.fi/fenniaprize](http://www.designforum.fi/fenniaprize)

Dreamsite. Design management. [verkkodokumentti] [viitattu 8.10.2006] Saatavissa: [www.dreamsite.fi/designmanagement.php](http://www.dreamsite.fi/designmanagement.php)

Fennia. Voitto ei ole yrityksen koosta kiinni. [verkkodokumentti][viitattu 10.10.2006] Saatavissa: [www.fennia.fi/Ajankohtaista/Asiakaslehti/MuutAiheet/030204.htm](http://www.fennia.fi/Ajankohtaista/Asiakaslehti/MuutAiheet/030204.htm)

Ghuri, P. & Gronhaug, K. 2002. Research methods in business studies. Prentice Hall Europe.

- Hassi, A. 1998. Muotoilu informaatioyhteiskunnan tuotantotaloudessa. Muotoilun laatu- ja tutkimuskeskuksen tuki ry: Lahti .
- Heinonen-Salakka, J. 2004. Design management: Yrityskuvan johtaminen. Porvoo: WS Bookwell. Toim. Jaskari.
- Hiltunen, H. & Markkanen, T. 1994. Design management: Yrityskuvasta kilpailuvaltti. Keuruu: Otava. Toim. Poikolainen.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2001 Tutkimushaastattelu. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hämäläinen, T. 2004. Design management: Yrityskuvan johtaminen. Porvoo: WS Bookwell. Toim. Jaskari.
- Idman, R., Kämppi, H., Latostenmaa, L. & Vahvaselkä, I. 1993. Nykyaikainen markkinoitviestintä. Espoo: Weilin Göös.
- James, P. 1996. Total quality management. Herdforshide. Prentice Hall Europe.
- Jaskari, P. 2004. Design management: Yrityskuvan johtaminen. Porvoo: WS Bookwell. Toim. Jaskari.
- Jerrard, R., Hands, D. & Ingram, J. 2002. Design management case studies. London: Routledge.
- Korvenmaa, P.1998. Muotoiltu etu 2: Muotoilu, teollisuus ja kansainvälinen kilpailukyky. Helsinki: Miktor Oy.
- Koskinen, J. 2006. Designin ja markkinoinnin rooli innovaatioprosesseissa. Yritystalous, Walkabout, 6/2006, 18-23.
- Kujala, A. 2005. Muotoilun muutosvoimaa. Kauppalehti, 29.6.2005, 31
- Kuopion yliopisto & Savon ammattikorkeakoulu. Teollinen muotoilu. [verkkodokumentti][viitattu 8.10 2006] Saatavissa: [www.uku.fi/avoin/tuta/j2\\_10teollinenmuotoilu.htm](http://www.uku.fi/avoin/tuta/j2_10teollinenmuotoilu.htm)
- Kuusela, H.1998. Markkinoinnin haaste. Porvoo: WSOY.
- Laakso, H. 1999. Brandit kilpailuetuna. Jyväskylä: Kauppakaari Oyj.
- Lehtonen, P.1999. Strateginen yrittäjäyys. Helsinki: Kauppakaari.
- Lindström, M., Nyberg, M. & Ylä-Anttila, P. 2006. Ei vain muodon vuoksi muotoilu on kilpailuetu. Helsinki: Taloustieto Oy.
- Markkanen, T. 1999. Yrityksen identiteetin johtaminen. Porvoo: WSOY.
- Markku, R. 2004. Design management: Yrityskuvan johtaminen. Porvoo: WS Bookwell. Toim. Jaskari.

National agency for enterprise and housing. 2003. The Economic effects of design. [verkkodokumentti] [ viitattu 15.2.2007] Saatavissa: [http://www.ebst.dk/file/1924/the\\_economic\\_effects\\_of\\_designn.pdf](http://www.ebst.dk/file/1924/the_economic_effects_of_designn.pdf)

Nieminen, T. 2004. Visuaalinen markkinointi. Porvoo: WSOY.

Nyberg, M. & Lindström, M. 2005. Muotoilun taloudelliset vaikutukset. Helsinki: ET-LA.

Oakley, M. 1990. Design Management: a handbook of issues and methods. Great Britain: Basil Blackwell Ltd.

Pitkänen, K. 2004. Yrityskuva ja maine menestystekijöinä. Helsinki: Edita.

Pohjola, J. 2003. Ilme. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy .

Poikolainen, L. 1994. Design management: Yrityskuvasta kilpailuvaltti. Keuruu: Otava. Toim: Poikolainen

Poikolainen, L. & Klippi, Y. 1994. Design management: Yrityskuvasta kilpailuvaltti. Keuruu: Otava. Toim: Poikolainen

Poikolainen, L., Mäkijärvi, H. & Rissanen, J. 1994. Design management: Yrityskuvasta kilpailuvaltti. Keuruu: Otava. Toim: Poikolainen

Pulkinen, M. 1990. Design management kilpailuetuna. Liiketaloustieteellinen tutkimuslaitos. Sarja B-62. Helsinki: Liiketaloustieteellinen tutkimuslaitos.

Rope, T. 2004. Design management: Yrityskuvan johtaminen. Porvoo: WS Bookwell. Toim. Jaskari.

Rosendahl, J. 2005. Muotoilusta tulossa yhä tärkeämpi kilpailutekijä. Kauppalehti, 13.6.2005, 6

Sotamaa, Y. 2006. Designista kilpailuvaltti. Kauppalehti Presso, 5.8.2006, 23

Svengren, L. 1992. Case Study Methods in Design Management Research. Sweden: Lund University.

Toivanen, P & Somerpuro, T. 2006. Asennemies johtaa designia. Kauppalehti Optio, 26.10.2006, 42

Tuomi, S. 2006. Suomalainen muotoilu saa oman vientistrategian. Kauppalehti, 29.5.2006, 9

Uusitalo, H. 1999. Tiede, tutkimus ja tutkielma. Juva: WSOY.

## Analyysi

1. Minkälainen on yrityksenne identiteetti? mm. perusarvot, yrityskulttuuri ja visio?
2. Minkälainen on yrityksenne profiili? Mitä identiteetin piirteitä tuodaan tietoisesti esiin?
3. Minkälainen on yrityksenne imago? Vastaako se todellisuutta?

## Synteesi

4. Minkälaiset ovat yrityksenne yrityskuvatavoitteet? Minkälaisen kuvan yrityksenne haluaa itsestään antaa? Onko nykyisessä yrityskuvassa jotain korjattavaa? Minkälaiseen yrityskuvaan tähdätään?
5. Mikä on yrityksenne keskeinen sanoma? Mitä yrityksenne haluaa sanoa ja viestiä?

## Toteutus ja ohjeistot

6. Minkälainen on yrityksenne tuotekonsepti ja niiden lupaukset. Mitkä ovat yrityksenne keskeiset tuotteet, palvelut ja kohderyhmät? Miten tuotteita kehitetään? Miten asiakkaiden tarpeet otetaan huomioon?
7. Miten yrityksessänne käytetään viestintää? Keinot ja kanavat sekä mitä viestitään? Onko viestintä suunnitelmallista ja johdonmukaista?
8. Vastaako yrityksenne toimintaympäristö yrityskuvan ja yrityksen tarpeita? Miten toimintaympäristöt suunnitellaan?
9. Miten yrityksenne työntekijät ovat sisäistäneen mission ja toiminta-ajatuksen? Onko henkilökuntanne motivoitunutta ja sitoutunutta? Miten yrityksenne pyrkii näihin asioihin vaikuttamaan?