

Yrityskuva ja identiteetti muutoksen keskellä
- Case: OKO on nyt Pohjola



Kivinen, Minttu

Yrityskuva ja identiteetti muutoksen keskellä

- Case: OKO on nyt Pohjola

Minttu Kivinen

Yrityskuva ja identiteetti muutoksen keskellä - Case: OKO on nyt Pohjola

Vuosi 2009

Sivumäärä 45

Opinnäytetyön tarkoitus on selvittää henkilöstön ajatuksia yrityskuvasta ja yrityksen identiteetistä muutosprosessin aikana ja sen jälkeen. Tutkimus on luonteeltaan kuvaileva ja kartoittava ja sen toivotaan vastaavan kysymyksiin miten, miksi ja mitä. Tutkimusmenetelmänä käytetään laadullisia teemahaastatteluita, joiden runkona on tapauksen aikajallinen tarkastelu tiettyjen tapahtumien kautta. Tutkimusta varten teemahaastatteluita toteutettiin kaksi.

Teoreettisena viitekehyksenä ovat yrityskuvan ja identiteetin muodostuminen sekä yritysten yhdistyminen ja muutosprosessi. Työ on rajattu koskemaan Pohjola Vakuutus Oy:n ja Pohjola Pankki Oyj:n toimihenkilöitä ja esimiehiä. Ajallinen rajausta on yritysostosta syyskuusta 2005, nykyhetkeen.

Opinnäytetyössä tarkasteltava muutosprosessi on kahden yrityksen yhdistyminen ja sen seurauksena muodostunut uusi yhteinen yritys. Tapauksessa Pohjola Pankki Oyj osti Pohjola Vakuutus Oy:n koko osakekannan. Yritysostolla Pohjola Pankki Oyj laajeni vahinkovakuutukseen ja sitä kautta OP-Pohjola-ryhmästä tuli johtava finanssiryhmä Suomessa. Tapauksessa erityistä on nimen- ja liikemerkin muutokset, joiden katsottiin olevan kaksivuotisen yhdistymistyön huipentuma ja sinetöinti. Nimenmuutoksella saatiin aikaan yksi toiminnan yhteen kokoava nimi ja brändi. Työn tavoite on tuoda tietoon Pohjola Pankki Oyj:n ja sen tytäryhtiön Pohjola Vakuutus Oy:n työntekijöiden ajatuksia, olettamuksia, havaintoja ja mielikuvia tutkittavasta tapauksesta.

Tutkimuksen perusteella yritysosto herätti kaupan kohteena olleessa Pohjola Vakuutus Oy:ssä epävarmuutta ja jonkinlaista pelkoa erityisesti työn jatkuvuudesta. Muutosvastarintaa ei kuitenkaan erityisesti ilmennyt. Tähän ehkä osaltaan vaikutti se, etteivät yritysten historia, ikä ja tavat toimia eronneet erityisen paljon toisistaan. Yritysten sama arvopohja eli suomalaisuus, luotettavuus ja turvallisuus olivat vahva perusta ryhmän toiminnalle ja yhdistymisprosessille. Suomalaisuuden merkitys nousi esille myös haastatteluissa.

Tutkimuksen perusteella mielikuvien syntymisen kannalta merkitystä on myös sillä miten yritysostosta tiedotetaan henkilökunnalla. Molemmat tutkimushenkilöt kertoivat tiedottamisen tyyliin olleen positiivinen ja sitä kautta omat mielikuvat ja ajatukset seurasivat samaa annettua kuvaa. Muutos koettiin uudeksi aluksi ja se korosti yrityskuvaa menestyvästä OP-Pohjola-ryhmästä.

Kahden vuoden yhdistymisaika koettiin eräänlaiseksi väliajaksi, jonka aikana yritysosto ei näkynyt lainkaan työn tekemisessä. Tulevasta nimenmuutoksesta, yhdistyvistä yrityskuvasta ja sen tuomista konkreettisista muutoksista tiedotettiin hyvin. Tästäkin huolimatta nimenmuutos ja Pohjola Vakuutus Oy:n sinisen liikemerkin muuttuminen OP:n oranssivalkoiseksi synnytti keskustelua. Nimi ja liikemerkki koetaan tutkimuksen perusteella erittäin tärkeäksi osaksi yrityksen identiteettiä ja niihin kohdistuvat isot muutokset aiheuttavat hämmennystä, epäuskoa ja jopa shokin. Lisäksi tutkimus osoitti, että vaikka yritysjärjestelyitä tehdään ja näitä yrityksen identiteettiä ilmentäviä ulkoisia merkkejä muutetaan, ei työntekijän koettu identiteetti ole helposti tai lainkaan muutettavissa.

Asiasanat Yrityskuva, identiteetti, muutosprosessi, yritysosto, yritysten yhdistyminen

Minttu Kivinen

Corporate image and identity during an alteration process - Case: OKO becomes Pohjola

Year	2009	Pages	45
------	------	-------	----

The purpose of this thesis is to discover personnel's beliefs in a corporate image and identity during and after an alteration process. The nature of this study is to be a descriptive survey and to answer questions such as how, why and what. The research method applied is a qualitative interview which is based on a timeline of specified themes. Two interviews were accomplished in the study.

The theoretical section of the thesis is gathered from a formation of corporate image and identity, corporate merger and an alteration process. The thesis outlines Pohjola Insurance Ltd's and Pohjola Bank Plc's personnel's beliefs. The temporal line is from September 2005 to this date.

The alteration process examined consisted of a fusion between two companies which resulted in a new joint venture. In the case OP-Pohjola Group achieved a long-standing ambition to join together with Finland's second largest non-life insurer, Pohjola Group plc. Consequently, the OP-Pohjola Group is now the leading finance group in Finland. Distinct in the case study is the introduction of a new name and logo which concluded the two-year integration. OKO Bank's name transformation to Pohjola Bank is based on the Group's new corporate structure and the need to bring all services under a single, strong brand.

The results of this research are that the fusion awakened insecurity and fear about continuance of employment in Pohjola Insurance Ltd which was the target of the acquisition, although strong resistance was not observed. These two companies have a similar history, age, culture and operational habits which might have some impact on the result. These companies have also the same value foundation, Finnish background, reliability and security which can be considered a foundation to this joint venture and to the whole integration process. The importance of the Finnish background also became apparent in the interviews.

Based on the research public relations have critical status in the origin of company image. Both of the interviewed persons told that the style of public relations was positive and as a result of this their own images and beliefs followed the same pattern. The merger was experienced as a new beginning and it created an image of a successful OP-Pohjola Group.

The two-year integration process was experienced as an interval period when the merger did not externalise at all in the daily routines. Personnel were informed well of the approaching new name, corporate image and other concrete changes. Despite this the new name and logo provoked discussion among the personnel. The corporate name and logo are considered an important part of the company's identity and when they transform in to something new it causes confusion, disbelief and even a shock. Research also showed that although mergers take place and corporate characters change, the experience of a company identity is not easily changed or changed at all.

Keywords company image, identity, alteration process, acquisition, merger

Sisällysluettelo

1	Aiheen valinta perusteluineen	6
2	Työn tarkoitus ja tutkimusongelma	6
3	Teoreettinen viitekehys ja keskeiset käsitteet	7
4	Tutkimusmenetelmät	8
5	Muutosprosessit	9
5.1	Muutosprosessien moninaisuus	9
5.2	Muutosprosessi kahden organisaation yhdentymisessä	10
5.3	Muutoksen johtaminen	10
5.4	Muutosprosessin vaikutus henkilöstöön	11
5.5	Muutoksesta selviäminen ja siihen sopeutuminen	13
6	Yrityskuvan muodostuminen	15
6.1	Yrityskuva	16
6.2	Identiteetti	16
6.3	Yrityskulttuuri	18
6.4	Brändi	20
7	OP-Pohjola-ryhmän esittely	21
7.1	Rakenne	21
7.2	Historia	22
7.3	Perustehtävä ja tavoite	23
8	Muutosprosessi OP-Pohjola-ryhmässä	23
8.1	Muutosprosessi alkaa yritysostosta	23
8.2	Henkilöstön sopeutuminen brändin muutokseen	24
8.3	Henkilöstön sopeutuminen nimenmuutokseen	25
8.4	Vahvan identiteetin merkitys	27
8.5	Toimintaympäristön muutos	29
8.6	Tulevaisuuden muutosprojekti: korkki-hanke	30
9	OP-Pohjola-ryhmän yrityskuvan muodostuminen	31
9.1	Yrityskuva	31
9.2	Brändi	33
9.3	Liikemerkki	34
9.4	Arvot ja niiden ilmentyminen	36
9.5	Yrityskulttuuri	38
10	Analysointia ja pohdintaa	39
10.1	Henkilöstön sopeutuminen muutokseen	39
10.2	Organisaatioiden yhteensovituksen luonne ja lähtökohdat	39
10.3	Nimenmuutos loi epävarmuutta omista voimavaroista	40
10.4	Liikemerkin muutos hämmensi	41

10.5	Muutoksessa oma identiteetti vahvistuu	42
10.6	Yrityskuvan vahvistaminen tiettyjen toimenpiteiden avulla.....	43
11	Yhteenveto.....	43
Lähteet	46

1 Aiheen valinta perusteluineen

Yritysten yhdistyminen on usein pitkään harkittu ja suunniteltu pitkäkestoinen prosessi. Jos siihen liittyy lisäksi nimenmuutos ja muita liiketoiminnan uudelleen järjestelyitä, on kyseessä hyvin moninainen muutosprosessi, joka vaatii sopeutumista erityisesti henkilöstöltä.

Työskentelin Pohjola Pankki Oyj:ssä laskusaatavien myynti - tiimissä rahoitusassistenttina yhteensä vuoden aina helmikuun 2008 loppuun. Alkuvuonna 2008 sain OKOn muun henkilöstön ohella ohjeita ja tietoa OKOn nimenmuutoksesta Pohjola Pankki Oyj:ksi. Rahoitusassistentin työkokemukseni ja työskentely arvostetussa OP-Pohjola-ryhmässä avasi minulle monia muita mahdollisuuksia ryhmän sisällä. Aikaisempi työkokemukseni autovakuutusten parissa sai minut lopulta hakemaan Pohjola Vakuutus Oy:n autovahinkoyksikköön, jossa työskentelen tällä hetkellä. Tämä on hyvin erilainen työympäristö kuin mitä Pohjola Pankin laskusaatavarahoituksessa oli, vaikka molemmat yritykset kuuluvat samaan konserniin.

Näiden saman ryhmän alla toimivan eri yritysten työympäristöjen erilaisuuden ymmärtäminen herätti paljon kysymyksiä: Miten vahinkokäsittelyssä työskentelevät suhtautuvat yhdistymiseen Pohjola Pankki Oyj:n kanssa? Mikä henkilöstön mielestä oli Pohjola Vakuutuksen identiteetti ennen yhdistymistä, yhdistymisen jälkeen ja mitä se tulee olemaan tulevaisuudessa? Mitkä ovat mielikuvat yrityskuvasta ennen ja nyt? Miten henkilöstö kokee jatkuvan muutoksen ja miltä tulevaisuus vaikuttaa? Tämä erityinen yhdistymisen aiheuttama muutosprosessi innoitti minut valitsemaan opinnäytetyön aiheeksi yrityskuva ja identiteetti muutoksen keskeinä.

2 Työn tarkoitus ja tutkimusongelma

Opinnäytetyön pääasiallinen tutkimusongelma on, mitkä ovat henkilöstön ajatukset yrityksen yrityskuvasta ja identiteetistä muutosprosessin aikana ja sen jälkeen. Päättökysymysongelma voidaan jakaa kolmeen alatutkimusongelmaan:

- Minkälainen prosessi yritysten yhdistyminen ja siitä seurannut yrityskuvan yhdistyminen ovat?
- Mitkä Pohjolan Vakuutus Oy:n ja Pohjola Pankki Oyj:n identiteetti ja yrityskuva ovat muutosprosessin aikana ja sen jälkeen?
- Miten yritysten yhdistyminen muutti käsitystä yrityskuvasta ja identiteetistä?

Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää henkilöstön ajatuksia tapahtuneista muutoksista. Tutkimus on luonteeltaan kartoittava ja kuvaileva. Sen tarkoituksena ei ole selvittää absoluuttista totuutta asiasta vaan lähinnä tuoda tietoon, miten Pohjola Pankki Oyj:ssä ja sen

tytäryhtiön Pohjola Vakuutus Oy:ssä työskentelevät ajattelevat yritysten yhdentymisen aiheuttamista yrityskuvan ja identiteetin mahdollisista muutoksista tutkittavissa yrityksissä. Eriytyisesti tarkastellaan sitä, miten muutos on vaikuttanut työntekijän omiin mielikuviin ja ajatuksiin tutkittavassa tapauksessa. Tarkastelu tehdään aikajanallisesta näkökulmasta, joka sijoittuu yritysostosta syyskuusta 2005 nykyhetkeen.

3 Teoreettinen viitekehys ja keskeiset käsitteet

Tämän opinnäytetyön tärkeimpänä teoreettisena viitekehysenä ovat muutosprosessi ja yrityskuvan ja sen osa-alueiden muodostuminen. Kuvattavaa ilmiötä tarkastellaan yrityskuvan muodostumisen eri elementtien kautta, jotka ovat profiili eli brändi, arvot, yrityskulttuuri ja identiteetti. Opinnäytetyössä tarkastellaan yritysten yhdentymisen aiheuttamaa muutosprosessia ja sen kautta yrityskuvassa ja identiteetissä tapahtuvia muutoksia. Työn keskeisiä käsitteitä ovat yrityskuva, identiteetti, yrityskulttuuri, brändi ja yritysten sulautuminen.

Yrityskuva

Imago eli yrityskuva ja yhteisökuva ovat sidos- ja kohderyhmien omassa keskuudessaan luoma mielikuva yrityksestä. Tämä ei koskaan ole sellaisenaan yrityksen lähettämä ja tavoittelema, vaan se perustuu aina vastaanottajan asenteisiin, luuloihin ja vastaanotettujen viestien vaihteleviin tulkintoihin. (Poikolainen 1995, 27.)

Identiteetti

Kaikille yrityksille, organisaatioille ja jopa toimialoille syntyy ajan myötä oma identiteettinsä. Identiteetin luovat eri sidosryhmien näkemykset organisaatiosta (työntekijät, omistajat, toimittajat, asiakkaat ja rahoittajat). Identiteetin syntymiseen voidaan vaikuttaa, mutta usein se myös syntyy itsestään, eli sen pohjalta, miten eri osapuolet näkevät organisaation toiminnan. Identiteetti on näin useamman osapuolen näkemys toiminnasta. (Lindroos 2009.)

Brändi

Brändillä tarkoitetaan ennen muuta tuotemerkkiä, mutta mikä tahansa tuotemerkki ei ole brändi, sillä oikeaan brändiin liittyy lisäarvotekijöitä, jotka tekevät tuotteesta tai palvelusta halutun ja muista poikkeavan (Juholin 1999, 148). "Brändi on se lisäarvo, jonka kuluttaja on tuotteesta valmis maksamaan lisää verrattuna tavalliseen, nimettömään tuotteeseen, joka kuitenkin täyttää saman tarkoituksen (Laakso 2004, 22). "Merkitön tuote on vain hyödyke" (Laakso 2004, 22).

Yrityskulttuuri

Kulttuuri on tapa toimia. Kulttuuri kehittyy ja muuttuu koko ajan. Kulttuurin ilmiöihin voidaan vaikuttaa. Pinnan alla tiedostamattomana on paljon sellaista, mikä vaikuttaa siihen, muuttuuko kulttuuri haluttuun suuntaan. Kulttuuri on kokonaisuus arvoja, asenteita, uskomuksia, olettamuksia, filosofioita, ideologioita, odotuksia, normeja ja traditioita, jotka kaikki ovat yhteisinä, vaikeasti ilmastavina organisaatioissa ja niillä on vaikutus organisaation elämään. (Poikolainen 1995, 147-148).

Yritysten sulautuminen

Käsitteellä tarkoitetaan yritysten sulautumista (=fuusio) eli yritysjärjestelyä, jossa osia vähintään kahdesta yrityksestä yhdistetään yhdeksi yritykseksi joko omistuspohjaltaan (tytäryritys) tai organisaatioltaan. Sulautumisen lähtökohta on useimmiten parantaa yrityksen edellytyksiä toimia taloudellisemmin tai hajauttaa omistajien sijoitusriskiä. Fuusion tuloksena ja tavoitteina on usein liikevaihdon kasvu, markkinaosuuden kasvattaminen, toiminnan tehostaminen esimerkiksi skaalaetujen kautta. (Yritysten sulautuminen 2009.)

4 Tutkimusmenetelmät

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmänä on käytetty laadullista tutkimusta, jonka avulla on pyritty saamaan selville henkilön omia tuntemuksia, näkökulmia, kokemuksia ja tunteita tutkitavasta tapauksesta. Tutkimuksessa tarkasteltava muutosprosessi on kahden yrityksen yhdentyminen ja sen seurauksena muodostunut uusi yhteinen yritys. Tapauksessa Pohjola Pankki Oyj osti Pohjola Vakuutus Oy:n koko osakekannan. Yritysosstolla Pohjola Pankki laajeni vahinkovakuutukseen ja sitä kautta OP-Pohjola-ryhmästä tuli johtava finanssiryhmä Suomessa. Eri-tyistä prosessissa on nimen- ja liikemerkin muutokset, joiden katsottiin olevan kaksivuotisen yhdentymistyön huipentuma ja sinetöinti. Nimenmuutoksella saatiin aikaan yksi toiminnan yhteen kokoava nimi ja brändi.

Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus on menetelmäsuuntaus, jota käytetään ihmistieteissä määrällisen eli kvantitatiivisen tutkimuksen lisäksi. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä. Tällä tarkoitetaan ilmiön merkityksen tai tarkoituksen selvittämistä sekä kokonaisvaltaisen ja syvemmän käsityksen saamista ilmiöstä. Käytännössä tämä tarkoittaa usein tilan antamista tutkittavien henkilöiden näkökulmille ja kokemuksille sekä perehtymistä tutkittavaan ilmiöön liittyviin ajatuksiin, tunteisiin ja vaikuttimiin. (Laadullinen tutkimus 2009.)

Tässä opinnäytetyössä aineisto on kerätty harkinnanvaraisen otannan kautta valituilta tutkimushenkilöiltä teemahaastatteluilta, joiden runkona on tapauksen aikajanallinen tarkastelu tiettyjen tapahtumien kautta. Haastatteluiden teemat olivat seuraavat:

- Yritysosto: Op-ryhmä ostaa Pohjolan, syyskuu 2005
- Nimenmuutos: OP-ryhmästä OP-Pohjola-ryhmä, syyskuu 2007
- Uusi yhteinen yritys: Mainoskampanja - Etua elämään OP-Pohjolasta, maaliskuu 2008
- OP-Pohjola-ryhmän tilanne nyt ja tulevaisuudessa

Tutkimushenkilöt saivat kertoa tapauksesta omin sanoin; mitä ajatuksia, tunteita ja toivomuksia se herätti. Lopuksi on pyritty tarkastelemaan rinnakkain haastatteluiden sisältöä ja esittämään tiettyjä toteamuksia haastatteluiden pohjalta nojautuen tarkasteltuun teoriaan sekä löytämään haastatteluista tiettyjä yhteneväisyyksiä.

5 Muutosprosessit

5.1 Muutosprosessien moninaisuus

Ihmiset liittävät luonnostaan turvallisuuden pysyvyyteen ja poikkeamat ja muutokset turvatomuuteen ja uhkaan. Työelämän muutosten kohdalla tämä pitää erityisen hyvin paikkansa. Työyhteisöissä työn organisointiin ja sisältöihin liittyvät muutokset koetaan edelleen usein poikkeustiloina, jotka ovat kuin kiviä sileäksi tarkoitetulla työpolulla. Monissa yrityksissä onkin ryhdytty muokkaamaan asenteita, jotta muutos hyväksyttäisiin osaksi työtä, josta maksetaan palkkaa. Asian hyväksyminen helpottaisi eniten työntekijöitä itseään, mutta myös koko yritystä. Muutoksen hyväksymisestä osaksi normaalia työnkuvaa on lyhyt askel jatkuvien myönteisten muutosmahdollisuuksien etsintään. (Viitala 2002, 88.)

Muutosprosessit yrityksissä vaihtelevat kestoiltaan, laajuudeltaan ja voimakkuudeltaan sekä tarkoituksellisuudeltaan ja yllätyksellisyydeltään. Suunnitellut ja johdetut muutokset alkavat yrityksen jäsenistä. Muutos voi tulla myös ympäristöstä äkillisenä ja yllätyksenä paineena, johon on reagoitava nopeasti. Muutokset luokitellaan vaikuttavuuden perustelleen ensimmäisen asteen ja toisen asteen muutoksiin. Ensimmäisen asteen muutos sisältää pieniä parannuksia ja uudistuksia olemassa oleviin perusrakenteisiin. Nämä muutoksen kuuluvat luonnolliseen kasvuun ja kehitykseen. Toisen asteen muutos on puolestaan luonteeltaan laadullista, voimakkaasti uudistavaa ja murroksia aiheuttavaa. (Viitala 2002, 88.)

5.2 Muutosprosessi kahden organisaation yhdyntymisessä

Organisaatiomuutokset ja fuusiot ovat tämän päivän aktiivisia keinoja kehittää toimintaa ja luoda tulevaisuuteen menestymisen mahdollisuuksia. Päätökset ovat selkeitä, mutta vasta muutoksen toteutus ratkaisee onnistumisen. Organisaatiomuutokset ja laajat toimintatapojen muutokset myllertävät syvältä yritysten elämään. Ihmiset, jotka ovat muutoksen kohteena että toteuttamassa sitä ovat usein hämmennyksissä. Organisaatioiden sulautumisten toteutuksessa tärkeää on avoin viestintä ja vuorovaikutus, aktiivinen osallistuminen, ihmisten kyky ymmärtää ja sitoutua muutokseen. (Valpola 2004, 9.)

Johtamiskäytännöt, kulttuuri ja arvot sekä henkilöstön ominaisuudet voivat olla erilaisia. Miten saada nopeasti kaksi tai useampi yrityskulttuuri toimimaan samojen pelisääntöjen ja arvojen mukaan. Tätä useat yritysjohtajat korostavat yhtenä merkittävimpänä menestystekijänä. Yritysten historia ja ikä, omistajuus sekä tavat toimia voivat erota huomasti toisistaan. Samalla alalla toimivilla on suuria kulttuurieroja, puhumattakaan erilaisen liiketoimintakehityksen kehittämät erot. Pitkään voittoa tuottaneilla yrityksillä on yleensä parempi itsetunto ja yhtenäisempi kulttuuri kuin yrityksillä, joiden tulokunto ja menestyminen markkinoilla ovat vaihdelleet kauan. (Viitala 2002, 88.)

Organisaatio ei mene yhteen vain isoina kokonaisuuksina. Organisaatio on kuin laivasto, jossa jokaista venettä ohjaa kippari. Kaikissa yritysten erilaisissa muutostilanteissa ihmiset kysyvät, mitä tämä tarkoittaa minun kannaltani. Heidän tärkein ja samalla kiireellisin kysymyksensä on, miten tämä organisaatiomuutos vaikuttaa tehtäviin, tiimeihin ja tulevaisuuden näkymiin. (Valpola 2004, 15.)

5.3 Muutoksen johtaminen

Muutoksen johtaminen on vaativaa tilannejohtamista. Siinä on kyettävä ymmärtämään, milloin luja ja lähes autoritäärinen johtajuus on tarpeen ja milloin taas voi antaa aikaa sisäistämiseksi ja kypsyttämiseksi. Muutosjohtajalla on oltava herkkyyttä tunnistaa ne tilanteet, jolloin määrätietoinen ohjaus on parempi kuin kompromissia kohden vievä ristiriitojen ratkaisu. Muutosjohtaja kykenee oppimaan koetusta ja tekemään jatkuvaa arviointia. Hänen on oltava valmis muuttamaan myös omaa ajatteluaan silloin, kun se ei ole johtanut tyydyttävään lopputulokseen. (Viitala 2002, 95.)

Muutoksen hallintaa auttaa oikean tiedon levittäminen mahdollisimman avoimesti ja laajalle. Muutoksen johtamisessa tärkeitä onnistumisen edistäviä asioita ovatkin keskustelu, koulutus ja muut ajatusmalleja ja tietopohjaa laajentavat hankkeet sekä yhteistoiminta muutoksen suunnittelussa ja toteuttamisessa. Aito vuoropuhelu muutoksessa mukana olevien kanssa tuottaa usein kestävimät tulokset, vaikka vaatiikin aikaa ja voimavaroja. (Viitala 2002, 95)

Työntekijöillä on vanha halu saada jatkuvasti tietoa yhdentymisestä ja tietoähky on harvoin mahdollinen. Oikeanlaisen tiedon puute voi aiheuttaa sen, että työntekijät muodostavat tietoa itse, joka taas voi johtaa stressin lisääntymiseen ja muihin koko organisaatiolle haitallisiin vaikutuksiin. Pelkkä oikeanlainen tieto ei riitä, vaan se ei saa myöskään sisältää ristiriitoja eikä minkäänlaisia piilotettuja sanomia. Tieto, jota levitetään, ei saisi koskaan käsitellä tai muuten arvailla mahdollisia tai oletettuja tulevaisuuden tapahtumia. Lisäksi työntekijöiden ei saa antaa olettaa enempää kuin mikä on realistista. (Appelbaum, Gandell, Shapiro, Belisle, & Hoeven. 2000. 675).

Työntekijöiden kuin heidän esimiestensäkin tulisi ymmärtää, että he ovat itse asiassa tilanteessa uhreja ja yrittävät vain parhaansa mukaan selvitä. Suuttumus ja vihamielisyys esimiesten taholta saavat työntekijöiden tilanteen pahenemaan. Yritysten yhdentymisprosesseissa ymmärrys, ystävällisyys ja joustavuus työntekijöitä kohtaan auttavat heitä selviämään muutoksesta. (Appelbaum ym. 2000. 675).

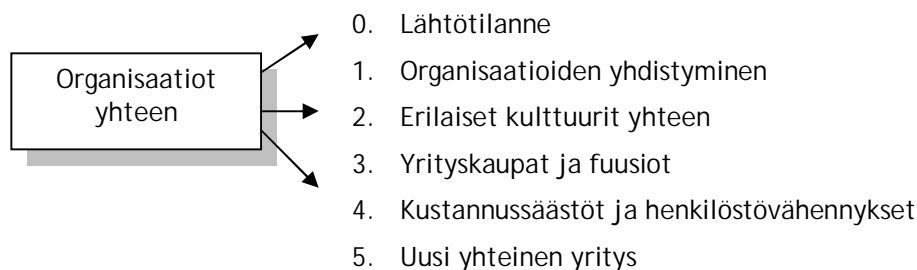
5.4 Muutosprosessin vaikutus henkilöstöön

Suurin osa organisaatiomuutoksista luo stressiä ja epävarmuutta työ jatkumisesta, mutta organisaatioiden väliset yhdentymiset edustavat stressitöntä muutosta. Tosiasiana pidetään, että työntekijöiden on luovuttava aikaisemmasta identiteetistään, joka on ollut heille tärkeä ja kohdistettava uskollisuus uudelle yhteiselle organisaatiolle. Huolimatta, että 60%-70% fuusioista epäonnistuu taloudellisesti, arvostelijat ovat esittäneet että havainnoissa taloudellista näkökulmaa on epätodennäköistä, että sitä kautta löydetään vastaus fuusioiden epäonnistumiseen. On paljon selittämättömiä erimielisyyksiä ennustaessa sitä miksi fuusiot epäonnistuvat tai onnistuvat. Näin ollen, inhimilliset tekijät on otettava huomioon, jotta ymmärrettäisiin mitä asioita tapahtuu organisaatioiden yhdentymisessä.

(Amiot, Terry & Kallan 2007, 1.)

Eivät pelkästään yritysten fuusiot ja yhdentymiset saa henkilöstöä huolestumaan vaan myös mahdollinen yrityksen taantuminen ennen yhdentymistä, uusien työpaikkojen puute tai muut rajoitteet, jotka estävät työntekijän liiallisen stressin poistamisen. Henkilöstön suhtautuminen fuusioihin pohjautuu viiteen eri osa-alueeseen, joita ovat identiteetin puuttuminen, tiedon ja innostuksen puute, menetetty tietotaito ja seuraukset perheelle sekä se, että syntyy pakkomielteinen muutoksesta selviytyminen. (Appelbaum ym. 2000. 676).

Seuraavassa esitetty prosessimalli auttaa muutoskeinojen löytämisessä. Mallit sisältävät neuvoja viestintään, muutoksen läpivientiin, tukitoimenpiteisiin ja ihmisten mukaan saamiseen. Esitellyt viisi tasoa auttavat hahmottamaan miten vaativasta muutoksesta on kyse sekä jäsentämään erilaisia muutoksen johtamisen keinoja. Erilaiset organisaatioiden yhteenmenot on karkeasti ryhmitelty haastavuudeltaan viiteen ryhmään:



Kuvio: 1 Organisaatioiden erilaiset yhteenmenot (Valpola 2004, 17.)

Muutoksen lähtötilanne antaa muutosvalmiudet. Lähtötilannetta helpottaa kun perusasiat ovat kunnossa. Yrityksen henkilöstöllä on vakaa pohja, jolta lähteä kohti uutta (Valpola 2004, 19). Organisaatiot, jotka menevät yhteen tuovat mukanaan oman kulttuurinsa ja toimintatansa. Organisaatioiden yhdistämisen tavoitteet edellyttävät yhteistä toimintakulttuuria, sitä tarvitaan suunnittelussa, vuorovaikutuksessa ja asiakasyhteistyössä. Kulttuuri on palvellut yksikköä, ihmiset ovat valikoituneet siihen ja tottuneet toimimaan yksikön pelisäännöillä. Vanha viisaus, jonka mukaan kulttuuri on kuin vesi kalalle, vasta kun se puuttuu tai sen olemus muuttuu kala huomaa veden merkityksen. Kulttuuri on siis itsestään selvää siinä elävälle ihmiselle. Vasta kun kohdataan toisenlainen kulttuuri, niin oma kulttuuri muuttuu näkyväksi. (Valpola 2004, 21.)

Fuusio vaikuttaa voimakkaasti sekä organisaatioiden että yksittäisten ihmisten identiteettiin. Lopulta, kun uusi yhteinen yritys on perustettu, se tarvitsee yhteiset arvot, johtamiskäytännöt ja toiminnalliset ratkaisut (imago, tuotteistot, työnjako). Uusi yhteinen yritys tunnustetaan ihmisten identiteettinä ja sovittujen käytäntöjen omaksumisena. Tulosta tuottaa, ei pelkkä visiosta johdettu strategia vaan yhteiset arvot, pelisäännöt ja toimintatavat. Ihmisille muodostuu uusi identiteetti. He kertovat ylpeänä missä yrityksessä ovat töissä ja millaisin tavoittein siellä toimitaan. (Valpola 2004, 22-24.) Menestyksekkäs kahden organisaation integraatio riippuu yrityksen arvojen yhdistämisestä ja niiden yrityksen johdon hyväksymisestä yhteisistä toimintatavoista (Amiot ym. 2007, 2).

Kahden organisaation yhdyntyminen saa henkilöstön usein kokemaan, että he ovat menettäneet otteen elämänsä tärkeästä osa-alueesta: työstä. Saavuttaakseen hallinnan uudelleen henkilöstö voi vetäytyä tilanteesta. Tämä luo kohonnutta stressiä yksilötasolla, joka voi johdattaa taas tehottomuuteen työnteossa. Näiden yhdyntyneiden yrityksen kesken tulisi luoda yhtenäinen identiteetti, jossa suurin pyrkimys tulisi kohdistaa henkilöstöön, heidän ajatuksiinsa ja huoliinsa. Niillä on hyvin suuri merkitys yhdyntymisen onnistumiselle ja henkilöstön stressin minimoimiselle. Jos henkilöstö kokee, että on olemassa ihmisiä, jotka auttavat sopeutumaan muutokseen voi yhdyntyminen olla henkilöstölle helpompaa. (Appelbaum ym. 2000. 676.)

5.5 Muutoksesta selviäminen ja siihen sopeutuminen

Muutoksen pullonkaulat yrityksissä ovat usein miten ihmiset ja vanhat kulttuurit. Muutoshalukkuudessa on huomattavia yksilöllisiä eroja. Useimmat ihmiset panevat alulle muutoksia omassa elämässään jotkut hyvinkin usein, toiset harvemmin. Ihmiset vastustavat lähinnä muutoksen kohteeksi joutumista varsinkin silloin jos muutoksesta näyttää koituvan hyötyä jollekulle muulle. Ihmiset vastustavat muutoksissa kaikkein eniten niihin liittyviä menetyksiä. Myös pelko omien voimavarojen riittävydestä luo esteitä muutokselle. Muutos saa aikaan ahdistusta ja pelkoa, joihin ihminen luonnostaan vastaa puolustautumismekanismeilla, jotka taas vääristävät todellisuutta ja tuottavat joustamattomuutta. Organisaatioiden kehittämissuorissa voidaan katsoa olevan kolme vaihetta:

- vanhojen rakenteiden purkaminen
- varsinaisten muutosten tekeminen eli sulattaminen
- uusien rakenteiden vakiinnuttaminen eli jäädäyttäminen

Muutosprosesseissa on kyse monen eritasoisen muutoksen aikaansaamisesta. Helpoin taso on tiedon muutos. Uuden tiedon tuominen vanhan tilalle edellyttää selkeää, laajaa perustelua ja toistamista. Seuraava taso on asennemuutos. Se on tiedollisen muutoksen jälkeen mahdollinen, jos ihmiset kokevat muuttuneet tiedot hyväksyttävänä ja merkityksellisinä. Kolmas muutoksen taso on jo huomattavasti vaikeampi: yksilön käyttäytyminen. Ihmisten muutosvalmiudessa on eroja, mikä näkyy etenkin tällä muutoksen tasolla. On yksilöitä, jotka hakevat jatkuvasti mahdollisuutta löytää uusia ja parempia toimintamalleja työhönsä, mutta on myös niitä, jotka kokevat turvattomuutta joutuessaan luopumaan totutuista menettelytavoista. Ensin lähtevät liikkeelle oppimishaluisimmat yksilöt ja vasta paljon myöhemmin päästään neljännelle tasolle, joka on ryhmän käyttäytyminen. (Viitala 2002, 90.)



Kuvio: 2 Muutoksen tasot ja kesto (Malkki 2004.)

Henkilöstön on koettava muutokset reiluiksi ja esimiesten on havainnoitava tämä, koska sitä kautta päästään käsiksi henkilöstön uskomuksiin siitä miten voimavarat ja tulokset tullaan jakamaan uuden organisaation kesken. Lisäksi reiluuteen kuuluu se miten uudet toimintatavat ja ohjeet toteutetaan, miten työntekijöitä kohdellaan ja miten heihin suhtaudutaan tässä uudessa fuusioituneessa organisaatiossa. Oikeudenmukaisuuden kokeminen on tärkeä tekijä kun ennustetaan fuusioihin suhtautumista. (Amiot ym. 2007, 4.)

Vastustaminen ja epäröinti ovat luonnollinen osa kaikkea muutosta. Ihmisillä on sisäänrakennettu mekanismi, jolla hän torjuu asioita, joiden näkee uhkaavan omaa turvallisuutta. Se, minkä kukin kokee turvallisen ja turmattoman rajana vaihtelee voimakkaasti persoonallisuudesta ja aiemmista kokemuksista. Myönteiset kokemukset muutoksista selviytymisestä, koulutuksen ja kokemuksen myötä kehittyneet avarat tietorakenteet ja näkemyksen sekä myönteinen käsitys omista kyvyistä luovat rohkeutta kohdata muutoksia ja tarkastella niissä piileviä mahdollisuuksia. Yksilöiden muutosvastarinnan takana saattaa olla seuraavanlaisia asioita:

- kielteiset asenteet ja epäluulot
- pelko ja turvattomuudentunne
- henkinen laiskuus
- uhka asemaa kohtaan
- ryhmän suhtautuminen (kulttuuri)
- tiedon puute

(Viitala 2002, 96.)

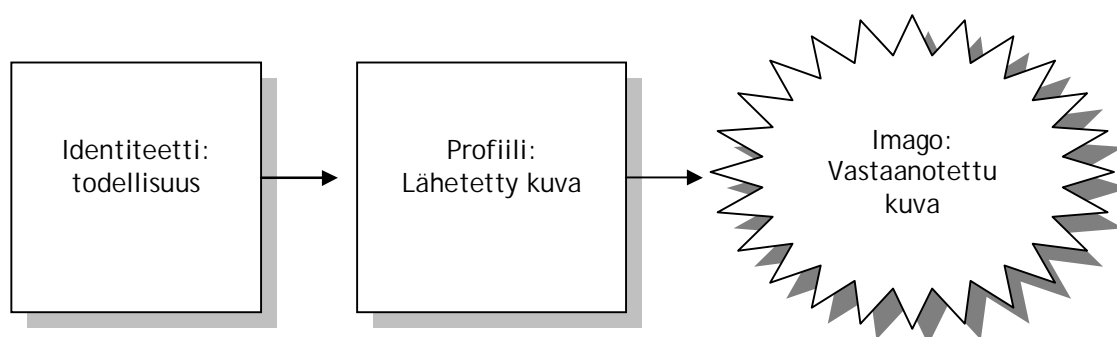
Kaksi yhdentyvää organisaatiota voidaan luokitella korkean ja matalan aseman organisaatioryhmiksi. Kun yhdentyminen on toteutettu, matalan organisaatioaseman ryhmässä on havaittu olevan alhaisempi samaistuminen molempiin yhdistyneisiin yrityksiin. Lisäksi tässä ryhmässä on havaittu enemmän ryhmän sisäisiä ennakkoluuloja verrattuna korkean organisaatioaseman ryhmään. Kuitenkin molemmat matalan ja korkean aseman ryhmien jäsenet samaistuvat paremmin ennen yhdentymistä voimassa olleisiin organisaatioihin kuin yhdistyneisiin organisaatioihin. Yritysten yhdistyminen tulisi esitellä matalan organisaatioaseman ryhmän jäsenille siten,

että se tarjoaa tietyn määrän pysyvyyttä ja mahdollisuuden yhdistyä korkean aseman ryhmään. Pysyvyyttä ja sosiaalista liikkuvuutta tulisi korostaa muutostoiminnassa erityisesti yritysten yhdistymisen alkuvaiheessa, koska ne auttavat matalan organisaatioaseman ryhmien jäseniä näkemään yhdistymisen tuomat uudet mahdollisuudet. (Amiot ym. 2007, 15-17.)

6 Yrityskuvan muodostuminen

Kun puhumme yrityskuvasta, emme voi ohittaa kolmea tärkeää termiä: identiteetti, profiili ja imago. Yrityksen identiteetti on yhtä kuin yrityksen persoonallisuus, se mitä yritys todella on. Identiteetti sisältää yrityksen perusarvot, perusolettamukset, yrityksen asemoinnin suhteessa ympäristön keskeisiin tekijöihin eli esimerkiksi yrityskulttuurin, määrittelyt yrityksen tehtävistä ja tavoitteista, liikeideat, visiot, strategiat ja suhtautumisen markkinoihin ja kilpailuun. Yrityksen identiteetti pitää sisällään myös erilaiset tarinat, myytit ja riitit, jotka osaltaan rakentavat yrityksen persoonallisuutta. (Poikolainen 1994, 26.)

Jokaisella yrityksellä on yrityskuva, joka muodostuu useiden mielikuvien summana. Yrityskuva voi olla hyvä tai huono, oikea tai väärä, mutta se on aina olemassa. Aina on joku joka näkee yrityksen jonkinlaisena. Yrityksen oma ratkaisu on, pyrkiikö se vaikuttamaan yrityskuvaansa. (Poikolainen 2004, 28).



Kuvio: 3 Yrityskuvan muodostuminen (Poikolainen 2004, 26-28).

Design management toimintamallin lopullinen päämäärä on aina yrityksen tai yhteisön menestyksen parantaminen. Keskeistä on hallitun yrityskuvan merkitys yrityksen tuotteiden ja palvelujen menestymisessä. Erityisen tärkeää design management ajattelu on silloin kun yrityksen toiminnan on muututtava. Design management auttaa hallitsemaan muutosta. Muutos voi olla ulkopuolisten tekijöiden aiheuttama. Esimerkiksi muutoksen markkinoissa, pahimmassa tapauksessa muutostilanne on kriisi. (Poikolainen 1994, 25- 26.)

Nykyaikana useimmat yritykset elävät kokoajan jonkinlaisessa muutoksessa, joita on mm. kansainvälistyminen, kiristynyt kilpailu, ympäristökysymykset ja niiden aiheuttamat uudet velvoitteet. Kaikki nämä asiat vaikuttavat useimpiin yrityksiin. Design managementilla saavutettu vahva identiteetti voi auttaa niin, että muutostilanteet eivät pääse muuttumaan kriiseiksi. (Poikolainen 1994, 26.)

6.1 Yrityskuva

Suomessa imagon tai imagen synonyyminä käytetään mielikuvaa, jonka taustalla on mielessä syntyvä kuva jostakin kohteesta. Mielikuvasta käytetään myös käsitteitä tunne, vaikutelma, muisto tai maine. Mielikuviin voi sisältyä myös muuta aistittavaa, kuten ääniä, hajuja, tapahtumia ja oletettuja käyttäytymisiä ja kokemuksia. Maine syntyy sanoista ja teoista, niiden laadusta. Hyvä maine on strateginen voimavara, joka varmistaa organisaation toimintaympäristön suotuisuuden. Yrityksen maine voi olla hyvä tai huono, ja sen taustalla löytyy monenlaisia syitä. Mitä tunnetumpi yritys on, sitä laajemmalle sen hyvä tai huono maine kantautuu. (Juholin 1999, 148.)

Brändi, imago ja maine ovat kaikki kohderyhmän mielikuvia tai mielipiteitä yrityksestä. Usein imago määritellään enemmän visuaaliseksi mielikuvaksi, kun taas esimerkiksi maine käsitellään enemmän kokemukseen perustuvaksi. Imagon on myös sanottu olevan aina ihmisten miellissä oleva käsitys, johon yritys pystyy vain rajallisesti vaikuttamaan. (Brändi 2008.)

Esimerkiksi arvot, asenteet, ennakkoluulot ja uskomukset ovat asioita, joihin yrityksen tiedottamisella ja toiminnalla ei välttämättä pystytä vaikuttamaan. Brändin ja imagon eron on sanottu näkyvän ainakin niiden käyttöyhteyksien perusteella kohderyhmissä: brändistä puhutaan usein asiakkaille suuntautuvien toimenpiteiden yhteydessä, ja imagosta taas muille sidosryhmille, kuten sijoittajille. (Brändi 2008.)

Imago eli yrityskuva ja yhteisokuva ovat sidos- ja kohderyhmien omassa keskuudessaan luoma mielikuva yrityksestä. Tämä ei koskaan ole sellaisenaan yrityksen lähettämä ja tavoittelema, vaan se perustuu aina vastaanottajan asenteisiin, luuloihin ja vastaanotettujen viestien vaihteleeseen tulkintoihin. (Poikolainen 1994, 27.)

6.2 Identiteetti

Jokaisella yrityksellä on identiteetti heti ensimmäisestä toimintapäivästä lähtien. Identiteetti muuttuu jatkuvasti ja siihen voi tietoisesti pyrkiä vaikuttamaan vaikuttamalla sen eri tekijöihin. Joka tapauksessa identiteetin ylläpito on tärkeää, sillä identiteetti on kaiken ulospäin näkyvän lähtökohta. Huonoa, hajanaista identiteettiä on vaikea peittää, mutta profiloinnin

keinot voivat auttaa identiteetin korjaamisessa. Yrityksen identiteetti on aina kuin ihmisen persoona ja itsetunto. Samoin kuin ihminen tuo persoonallisuuttaan esiin, yritys voi tuoda identiteettiään esiin näyttämällä siltä, miltä haluaa ja käyttäytymällä niin kuin uskoo sopivaksi. (Poikolainen 1994, 27-28.)

Erilaisia tekijöitä, jotka vaikuttavat organisaation identiteettiin, ovat mm. kansallisuus, toimintakenttä, strategia, ydinliiketoiminta, teknologiaosaaminen, organisaatorakenne, toimintafilosofia ja johtaminen. Identiteetti on merkittävässä osassa yrityskuvan luojana. Hyvä identiteetti kuvaa ydintoimintaa, se on kestävä ja se erottaa organisaation muista kuten esimerkiksi kilpailijoistaan. Identiteetin perusta on usein kiinnitetty tiettyyn osaan toiminnasta, esim. innovatiivisuuteen, tuotannolliseen toimintaan, asiakaspalveluun jne. Tässä kiinnityksessä piileekin riskejä, jotka voivat johtaa identiteetin kadottamiseen toiminnan kehittyessä ja muuttuessa. (Lindroos 2009.)

Tavoitearvojen valinnassa on syytä ottaa huomioon organisaation menneisyys ja tulevaisuus. On havaittu, että historiansa hyvin tunteva yhteisö luo turvallisuutta ja jatkuvuutta. Sillä on identiteetti, mutta yhteisö voi olla myös historiansa vanki. Menestyvät yhteisöt osaavat ennakoita tulevaisuutta ja kohdata sen joustavasti ja ennakkoluulottomasti menettämättä identiteettiään. Historian kokemusten arvostaminen ja turvallisuushakuisuus ovat auttaneet ihmistä vuosituhannen ajan. Organisaation historian ytimeen kuuluu käsite "olemassaolomme ydintar koitus". Joskus puhuttiin tarkoituspykälästä, kunnes koko pykälä muuttui byrokraattiseksi sanahelinäksi. Nyt puhutaan missiosta. Sana "perustehtävä" toimii myös erinomaisesti varsinkin ryhmä- ja tiimikohtaisesti ja miksei myös yksilötasolla. (Aaltonen, Heiskanen & Innanen 2003, 99-101.)

Historia ei riitä. Uteliaisuus ja uusien asioiden tutkiminen ja kokeileminen ovat kehittymisen ja selviytymisen ehto yhtäläillä. On siis tärkeää hahmottaa tulevaisuus, joka on riittävän kaukana ja joka innostaa ja kiihottaa mielikuvitusta. Organisaation arvokorissa näiden molempien ulottuvuuksien, historian ja tulevaisuuden, tulee näkyä. Voi hyvinkin olla, että jokainen yksittäinen arvo edustaa näitä molempia aikaperspektiivejä. (Aaltonen ym. 2003, 102.)

Vanhat perinteiset organisaatiot ovat ylpeitä historiastaan. Menneet tapahtumat ja kokemukset ovat niiden voimavara. Organisaatio on tässä nyt juuri tällaisena, koska se on käynyt läpi erilaisia vaiheita, menestyksen ja tappion hetkiä, kasvua ja taantumaa, onnistumisia ja kriisejä. Mukana on ollut erilaisia persoonia, voimakkaita ja demokraattisia johtajia. Matkan varrella on ollut fuusioita, jotka kaikki ovat muokanneet organisaatiota. Organisaation perustamisen vaiheet kasvukipuineen muokkaavat organisaation tulevaisuutta voimakkaasti. Tämä kaikki elää organisaation muistissa. Monet tämän hetken käyttäytymismallit ohjautuvat menneiden vuosien kokemuksiin. Voimme ymmärtää itseämme vain jos ymmärrämme historiaamme.

Organisaation historia kertoo sen todellisista arvoista, niistä, jotka ovat ohjanneet sitä ja jotka ohjaavat koko ajan. Organisaatiokulttuuri on tulosta tapahtumista, alkuvuosien visioista, voitoista ja tappioista, persoonallisuuksia vaikutuksesta, yhteistyömuodoista, valinnoista ja kymmenistä erilaisista kokemuksista. (Aaltonen ym. 2003, 117.)

Kun ihmisillä ja tiimillä ei enää ole vanhaa identiteettiä ja uusi on vielä epäselvä, ihmiset pitävät kiinni vanhasta kulttuuristaan. Siinä on tarpeeksi tuttuutta ja turvallisuutta jäädä odottamaan tilanteen selkiytymistä. Vanhassa kulttuurissa nähdään hyviä ja säilytettäviä piirteitä, jotka voittavat vertailussa uuden, toistaiseksi vieraan yksikön. Vanha tunnetaan kokemuksesta, uutta ei vielä ole päästy testaamaan. (Valpola 2004, 180.)

Identiteetti määräytyy muiden ihmisten kanssa vuorovaikutuksessa. Kohdatessaan muita ja testatessaan omaa rooliaan ryhmässä, ihminen hankkii tietoa itsestään ja muista. Ihminen luo ryhmään yhteen kuuluvuuden sekä täsmentää minäkuvaansa ja rooliaan sekä hakee jäsenystä eri tilanteissa. Identiteetti ei ole pysyvä, jonka tuo kuin ilmoituksen mukanaan. Se testautuu ja modifoituu aina uudestaan ja uudestaan, kun uusi ryhmä muodostetaan. Uudessa organisaatiossa identiteetti muuttuu: tehtävät ja työtoverit muuttuvat, mukaan tulee paljon uusia asioita ja sidosryhmiä. Ihmisillä on kiire saada muuttuneessa tilanteessa tuntuma siihen, millaiseksi heidän roolinsa, arvostuksensa ja identiteettinsä muodostuu. (Valpola 2004, 180.)

Usein identiteetin muuttaminen voi olla erittäin vaikeaa, koska jotkut intressiryhmät eivät pysty hyväksymään muutosta. Uusi identiteetti saattaa olla ristiriidassa jonkun intressiryhmän ajatusten kanssa. Esimerkiksi yrityksessä, jonka identiteetti on rakentunut tuotannollisen toiminnan erinomaisuuteen, mutta joka olosuhteiden muutosten vuoksi esimerkiksi joutuu ulkoistamaan tuotantonsa ja keskittymään jakelutoimintaan ja asiakaspalveluun, voi henkilökunta kokea suuria vaikeuksia hyväksyä organisaation uutta identiteettiä, kun työntöön ylpeyden aihe muuttuu. Identiteetti on yritysfuusioiden ja ostojen yhteydessä syytä huomioida erityisen tarkasti. Uusi identiteetti hyväksytään helpommin, kun pystytään perustelemaan sidosryhmille, mitkä ulkoiset muutokset edellyttävät identiteetin muutosta. Strategisten ja/tai operatiivisten linjausten muutokset eivät aina riitä, vaan pitää myös luoda uusi identiteetti organisaatiolle. (Lindroos 2009.)

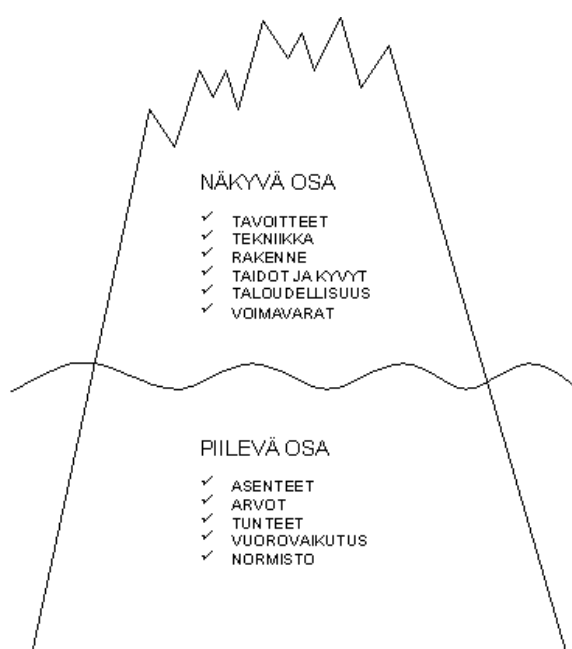
6.3 Yrityskulttuuri

Yrityskulttuuri on yrityksen sisällä vallitseva tapa toimia; kirjoittamaton säännöstö, joka ohjaa voimakkaasti kaikkea toimintaa ja työntekoa (Poikolainen 1994, 34). Yrityskulttuuriin vaikuttavat vahvasti yrityksen arvot; se mihin uskotaan ja millä tavalla halutaan toimia (Poikolainen 1994, 34). Voimakkaasti pelkistäen voidaan sanoa, että organisaatiokulttuuri jakautuu kahteen osaan. Osa kulttuurista on näkyvää, rationaalista, tietoista ja tiedostettua. Tällaiset

ilmeiset kulttuuripiirteet ovat helppo ja välttämätön lähtökohta kulttuurin ymmärtämiselle. Ne ovat kaikkien nähtävissä, ne perustuvat kirjattuihin ja ääneen lausuttuihin toteamuksiin, niiden pohjalta voidaan tehdä melko yksiselitteisiä havaintoja. (Aaltonen ym. 2003, 94.)

Toinen organisaatiokulttuurin osa on paljon hankalampi ymmärtää ja tunnistaa, se on kulttuurin näkymätön puoli, se tiedostamaton osa, jossa vaikuttavat kulttuuriin latentit eli piilevät piirteet. Niitä ovat erilaiset asenteet, arvostukset, tunteet, tarinat, hiljainen tieto ja esimerkiksi vuorovaikutussuhteet. (Aaltonen ym. 2003, 94.)

Kulttuuri on kuin jäävuori. Muutamat sen piirteet on helppo kirjoittaa tai lukea papereista, mutta suurin osa kulttuurin voimatekijöistä on syvällä organisaation historiassa, vaikeasti ilmaistavissa ja vaikeasti muutettavissa. (Valpola 2004, 152.). "French ja Bell (1973) kuvasivat klassisessa jäävuorimallissaan organisaation olemusta sen perusteella, miten näkyviä sen piirteet ovat. Näkyviä organisaation osajärjestelmiä ja piirteitä ovat muun muassa tavoitteet, tekniikka, rakenne ja taloudellisuus. Näkymättömiä sen sijaan ovat asenteet, arvot, tunteet, vuorovaikutus ja normisto. Tosin jälkimmäisetkin asiat näkyvät toiminnassa ja heijastuvat osaltaan myös näkyvissä osissa, mutta niiden havaitseminen on vaikeampaa." (Valpola 2004, 235.)



Kuvio: 4 Organisaation jäävuorimalli (Organisaatiot 2003.)

Yrityskulttuurin ymmärtämiseen tarvitaan yleensä tietoa yrityksen historiasta, yrityksessä kerrottavien tarinoiden kuuntelemista ja yritykseen syntyneiden myyttien selvittämistä. Yrityskuvan hallinta on vaikeaa, sillä se hallitsee johtoa vähintään yhtä paljon kuin johto sitä. Vaik-

ka vahva yrityskulttuuri antaa yleensä muutoksen suunnittelulle vahvan pohjan ja selkeät tavoitteet, se voi myös olla esteenä sen läpiviennille. (Poikolainen 1994, 34.)

Yrityksen asennetasolla ratkaistaan, lähteekö henkilöstö mukaan johdon tärkeänä pitämään uudistukseen. Yhteisössä vallitsevat perusolettamukset määrittelevät, mihin ylipäänsä ryhdytään ja mihin taas ei. Johdon uskomukset ovat strategian määrittelyssä usein paljon suurempi vaikuttaja kuin objektiiviset tutkimukset. (Aaltonen ym. 2003, 95.)

Arvot sijoittuvat näihin molempiin kulttuurin osiin. Kun arvot on kirjattu tavoitearvoiksi esimerkiksi otsakkeella "Yhtiömme arvot" ollaan organisaation tietoisella ja näkyvällä osalla. Arvot ovat kaikkien nähtävissä siinä kuin kaikki muutkin kirjatut dokumentit. On sanottu, että organisaatio on sitä terveempi mitä läpinäkyvämpi - ja siis myös näkyvämpi - se on kaikilta osiltaan. Yrityksen kirjattuja arvoja ei ole pidetty arvoina lainkaan. Oikeat arvot ovat niitä, joiden pohjalta teemme päivittäisiä valintoja. Voimakkaimmin tämä on ilmaistu määritelmässä: "Arvot ovat valintoja". Ajatus jatkuu siten, että arvoista olisi näin ollen turha keskustella, ja keskustelun tuloksena syntyneet "sovitut arvot" olisivat pelkkää kosmetiikkaa. (Aaltonen ym. 2003, 95-97.)

6.4 Brändi

Brändi tarkoittaa tavaramerkin ympärille muodostunutta positiivista mainetta. Brändin arvo muodostuu nimen tai logon tunnettuudesta, asiakkaiden merkkiuskollisuudesta, brändin mukaan tuomasta laadun tunteesta ja brändiin liitetystä mielikuvista. Brändi voidaan nähdä eräänlaiseksi yhteenvedoksi tuotteen tai palvelun sisällöstä tai identiteetistä. Onnistunut ja tunnettu brändi luo tuotteelle lisäarvoa ja vahvistaa käyttäjänsä identiteettiä. (Brändi 2009.)

On varsin tärkeää tietää brändin juuret. Tämä pätee erityisesti brändeihin, jotka ovat toimialansa pioneereja. Toki juuria on muillakin kuin toimialan johtavilla. Silloin kannattaa selvittää, miten brändit saivat alkunsa ja millainen imago niillä alussa oli. Tutkittaessa kuluttajan kokemaa lisäarvoa tulee muistaa, että kuluttajien mielikuvat ovat ainoa totuus brändin vahvuuksia ja heikkouksia määriteltäessä. (Laakso 2004, 110-111.)

Jokaisella brändillä on uskottavuusvyöhykkeensä. Kun brändi erkanee luontaisista, jo kuluttajan mielessä olevista vahvuuksistaan, se jättää samalla uskottavuusvyöhykkeensä taakseen. Sen mainonta saatetaan huomata, mutta brändi saa ansiotonta arvonnousua. Arvonnousun saa tavallisesti sen brändi, joka "omistaa" kyseisen mielikuvan kuluttajan mielessä. Brändin perusarvot muodostavat tuotteen sielun, jota ei kannata riskeerata vain sen vuoksi, että kilpailija on kiusallisesti onnistunut omimaan jonkin toisen ominaisuuden. Yhtä tärkeää kuin on tietää brändin perusarvot, on tunnustaa sen heikkoudet. (Laakso 2004, 110-112.)

7 OP-Pohjola-ryhmän esittely

OP-Pohjola-ryhmä on Suomen suurin finanssiryhmä. Sen muodostavat itsenäiset osuuspankit ja ryhmän keskusyhteisö OP-Keskus tytär- ja lähiyhteisöineen, joista suurin on pörssinoteerattu Pohjola Pankki Oyj. OP-Pohjola-ryhmä tarjoaa kattavan valikoiman pankki-, sijoitus- ja vakuutuspalveluja sekä henkilö- että yritys- ja yhteisöasiakkaille. (OP-Pohjola-ryhmä pähkinänkuoressa 2009.)

OP-Pohjola-ryhmän aatteellinen pohja on osuustoiminnallisuus. Ryhmällä on Suomessa yli neljä miljoonaa asiakasta, joista lähes kolmannes eli runsaat 1 200 000 on samalla osuuspankkien omistajajäseniä. Lisäksi Pohjolalla on toimintaa Baltian maissa, joissa on yhteensä yli 200 000 asiakasta. OP-Pohjola-ryhmän perustehtävänä on edistää omistajajäsentensä, asiakkaidensa ja toimintaympäristönsä kestäväää taloudellista menestystä ja hyvinvointia sekä turvallisuutta. OP-Pohjola-ryhmän palveluksessa on yli 12 000 henkilöä. Suomessa toimipaikkoja on yhteensä noin 630. (OP-Pohjola-ryhmä pähkinänkuoressa 2009.)

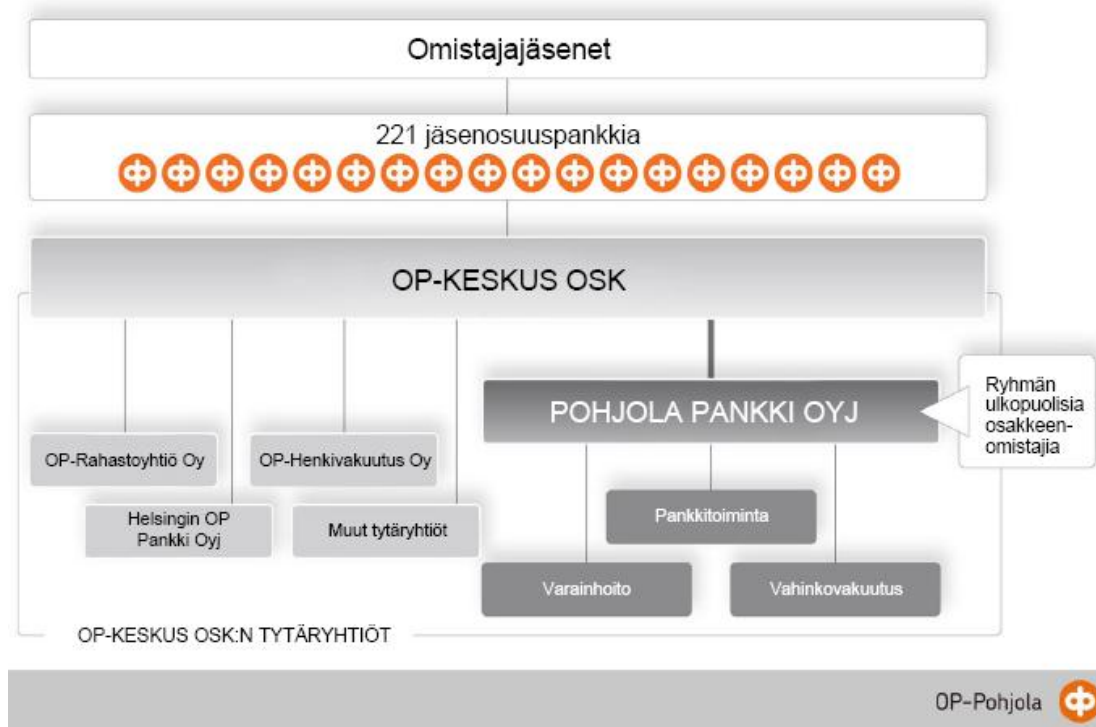
7.1 Rakenne

Osuuspankit ovat jäsentensä omistamia itsenäisiä pankkeja, jotka harjoittavat vähittäispankkitoimintaa omilla toimialueillaan. Pääkaupunkiseudulla vastaavaa vähittäispankkitoimintaa harjoittaa OPK:n tytäryhtiö Helsingin OP Pankki Oyj. (OP-Pohjola-ryhmä pähkinänkuoressa 2009.)

OP-Keskus Osk (OPK) toimii koko pankkiryhmän kehittämis- ja palvelukeskuksena, strategisena omistusyhteisönä ja ryhmäohjauksesta ja valvonnasta vastaavana keskusyhteisönä. OPK:lla on useita tytäryhtiöitä. Pohjola Pankki Oyj:n lisäksi OPK:n tytäryhtiöitä ovat mm. Helsingin OP Pankki Oyj, OP-Henkivakuutus Oy ja OP-Rahastoyhtiö Oy. (OP-Pohjola-ryhmä pähkinänkuoressa 2009.)

Pohjola Pankki Oyj on merkittävin OPK:n tytäryhtiöistä. Muun liiketoimintansa lisäksi Pohjola toimii OP-Pohjola-ryhmän keskuspankkina ja vastaa ryhmän maksuvalmiudesta ja kansainvälisestä liiketoiminnasta. Pohjola on finanssipalvelukonserni, joka tarjoaa pankki-, sijoitus- ja vahinkovakuutuspalveluja. Pohjola Pankki Oyj toimii OP-Pohjola-ryhmän keskuspankkina ja vastaa ryhmän maksuvalmiudesta sekä hoitaa ryhmän kansainvälisen liiketoiminnan. Pohjolan A-osake noteerataan Helsingin Pörssissä, ja yhtiöllä on yli 30 000 osakkeenomistajaa. (OP-Pohjola-ryhmä pähkinänkuoressa 2009.)

Pohjola Vakuutus Oy on Pohjola Pankki Oyj:n tytäryhtiö. Se harjoittaa vahinkovakuutustoimintaa Suomessa ja tarjoaa vakuutuksillaan kattavaa turvaa sekä henkilö- että yritys- ja yhteisöasiakkaille. (OP-Pohjola-ryhmä pähkinänkuoressa 2009.)



Kuvio: 5 OP-Pohjola-ryhmän rakenne (OP-Pohjola-ryhmän yritysesitys 2009.)

7.2 Historia

Osuuspankkitoiminnan historia alkaa 14. Toukokuuta 1902, jolloin Osuuskassojen Keskuslainarahasto Osakeyhtiö perustettiin. Ensimmäiset paikalliset osuuskassat perustettiin syksyllä 1902. Osuuskassat muuttuivat osuuspankeiksi vuonna 1970. OKOn A-osake listattiin Helsingin Pörssiin vuonna 1989. OP-Pohjola-ryhmän nykyinen yhteistoimintamalli ja silloinen Osuuspankkikeskus tehtävineen saivat muotonsa vuonna 1997. (OP-Pohjola-ryhmän vuosikatsaus 2008, 2.)

Vuonna 2005 OKO hankki enemmistön Pohjola-yhtymä Oyj:n osakekannasta ja myi vähittäispankkitoimintansa emoyhteisölleen Osuuspankkikeskus Osk:lle. Pohjolasta tuli kaupan myötä OKOn tytäryhtiö. Vuonna 2006 Pörssiyhtiö Pohjola-Yhtymä Oyj:n osakkeiden noteeraus Helsingin Pörssissä päättyi. Pohjola-Yhtymä Oy sulautui emoyhtiönsä OKO Pankki Oyj:hin. (Historia 2008.)

Vuonna 2007 OKO Pankki Oyj päätti muuttaa nimensä Pohjola Pankki Oyj:ksi 1.3.2008 alkaen. Pankki- ja sijoituspalvelutoiminnalle sekä Vahinkovakuutustoiminnalle tuli yksi, yhteinen brändi. OP-ryhmä muutti nimensä OP-Pohjola-ryhmäksi. Pohjola Pankki Oyj on menestyvä suomalainen finanssipalveluyritys, joka tarjoaa pankki- ja sijoituspalveluja sekä vahinkovakuutuksia ja toimii OP-Pohjola-ryhmän keskuspankkina. (Historia 2008.)

7.3 Perustehtävä ja tavoite

OP-Pohjola-ryhmän perustehtävänä on edistää yhtiön omistaja-jäsenten, asiakkaiden ja toimintaympäristön kestävää taloudellista menestystä ja hyvinvointia sekä turvallisuutta. Päämääränä on olla markkinajohtaja kaikilla ydinliiketoiminta-alueilla ja johtava finanssiryhmä Suomessa. (OP-Pohjola-ryhmän yrityseshittely. 2009.)

Johtavalla finanssiryhmällä tarkoitetaan paitsi johtavaa markkina-asemaa myös toimialan parasta yrityskuvaa, työnantajakuva ja kokonaisosaamista sekä maan kattavinta palveluverkkoa. Pankki- ja vahinkovakuutuspalveluiden pitkälle viety integraatio tarjoaa ainutlaatuista lisäarvoa asiakkaille ja vakaan kasvupohjan ryhmän liiketoiminnalle pitkäksi aikaa eteenpäin. (OP-Pohjola-ryhmän vuosikatsaus 2008, 14.)

OP-Pohjola-ryhmän aatteellinen pohja ja strategisten tavoitteiden lähtökohta on osuustoiminnallisuus. Osuuspankin omistajajäsenet ovat pankin palveluja käyttäviä asiakkaita. Omistajuuden ja asiakkuuden yhtyessä on luontevaa, että pankin liiketoiminnan hyöty ja lisäarvo kanavoituvat asiakassuhteen kautta jäsenille ja asiakkaille. Perustaltaan osuustoiminnan pää-tavoitteena ei siis ole voiton maksimointi omistajille vaan osuuskunnan jäsenten ja asiakkaiden tarvitsemien palvelujen tuottaminen mahdollisimman kilpailukykyisesti. (OP-Pohjola-ryhmän vuosikatsaus 2008, 14.)

8 Muutosprosessi OP-Pohjola-ryhmässä

8.1 Muutosprosessi alkaa yritysostosta

Syyskuun 12. vuonna 2005 OKO Osuuspankkien Keskuspankki Oy nykyisin Pohjola Pankki Oyj, hankki enemmistön Pohjola Vakuutuksen osakkeista ja teki samalla ostotarjouksen lopuista Pohjolan osakkeista. Yritysostolla Pohjola Pankki Oyj laajeni vahinkovakuutukseen ja sitä kautta OP-Pohjola-ryhmästä tuli, entinen OP-ryhmä, johtava finanssiryhmä suomessa. (Salonen & Nieminen 2005.)

Uutinen oli merkittävä Suomen rahoitusmarkkinoilla ja henkilöstön keskuudessa se herätti erilaisia ajatuksia. Tutkimusta varten haastateltiin esimiestehtävissä Pohjola Vakuutus Oy:ssä työskentelevää henkilöä, joka on ollut saman yhtiön palveluksessa 19 vuotta. Haastattelussa

hän kertoi, että yritysosto herätti positiivisia ajatuksia. Erityisen iloiseksi asiaksi hän mainitsi, että ostaja on suomalainen yhtiö. Tämä asia oli tärkeää koko prosessille. Mahdollisesta yritysostosta oli huhuttu ennakkoon ja henkilöstö tuntui nimenomaan pelkäävän, että ostaja olisi ulkomainen yhtiö. Pelon mahdollisesti toteutuessa mietittiin miten kävisi Pohjola Vakuutuksen. Yritysostosta kerrottiin henkilöstölle positiivisella sävyllä niin, että se ei tuntunut pelottavalta tai uhannut mitenkään henkilöstön asemaa. Yritysoston korostettiin olevan uusi alku koko yhtiölle. (Haastattelu esimies 2009.)

Liiketoiminnan laajentaminen vahinkovakuutusmarkkinoille vahvisti olennaisesti OP-ryhmän asemaa Suomen rahoitusmarkkinoilla ja noudatti ryhmän pitkän tähtäimen tavoitetta nousta markkinajohtajaksi Suomessa. OP-ryhmällä oli yritysjärjestelyn jälkeen vahva markkina-asema kaikilla keskeisillä liiketoiminta-alueilla - vähittäis-, yritys- ja investointipankkitoiminnassa, vahinko- ja henkivakuutuksessa sekä varallisuudenhoidossa. (Salonen & Nieminen 2005.)

Yritysosto oli vasta julkistettu ja haastateltu esimies kertoi, että liiketoiminnan laajentamisen vahinkovakuutusmarkkinoille synnytti keskustelua henkilökunnan keskuudessa. ”Henkilöstöllä ei ollut tässä vaiheessa mitään tietoa mitä konkreettista yritysosto toisi tullessaan ja kyllähän se herätti hirveästi keskustelua avotilassa: Mitenköhän työt jatkuvat ja sellaista, mutta aika pian saatiin lisätietoa, ettei vahinkovakuutusta ollut OP-ryhmässä ja, että korvauspuolella meillä on työt turvattu, koska oltiin osajia sillä alueella.” (Haastattelu esimies 2009.)

OKO osti loput Pohjolan osakkeista kesäkuussa 2006 ja näin omistus Pohjolan osakkeista nousi sataan prosenttiin ja nyt Pohjola oli OKOn täysin omistama tytäryhtiö. Pohjola on Pohjola-konsernin emoyhtiö, jonka muodostamaan konserniin kuuluvat nykyisin vahinkovakuutusliiketoimintaa harjoittavat tytäryhtiöt Vahinkovakuutusosakeyhtiö Pohjola (nykyisin Pohjola Vakuutus Oy), A-Vakuutus Oy, Vakuutusosakeyhtiö Eurooppalainen ja Baltiassa toimivat Seesam-vahinkovakuutusyhtiöt. (Koponen 2006) Nyt Pohjola oli kokonaan OP-Ryhmän omistuksessa, mutta alussa yritysosto ei vaikuttanut Pohjola Vakuutuksen korvauspuolella millään tavalla. Kaikki jatkui kuin mitään ei olisi tapahtunutkaan. (Haastattelu esimies 2009.)

8.2 Henkilöstön sopeutuminen brändin muutoksiin

Nimenmuutoksen katsottiin olevan kaksivuotisen yhdentymistyön huipentuma ja sinetöinti. Yhtiö oli oleellisesti muuttunut laajennettuaan yritystoimintaansa vahinkovakuutustoimintaan. Siten oli luontevaa, että oleellisesti uusiutunut ryhmä otti virallisestikin käyttöönsä nimen, joka kuvaa sen nykyistä olemusta Suomen johtavana finanssiryhmänä. Pohjola-kauppa muutti ratkaisevasti pörssi-yhtiö OKOn rakennetta ja liiketoiminnan sisältöä. Nimenmuutoksella saatiin aikaan yksi toiminnan yhteen kokoava nimi ja brändi. (Salonen ym. 2005.)

Pohjola-brändi on erittäin tunnettu sekä kuluttajien että yritys- ja yhteisöasiakkaiden keskuudessa. OKOn liiketoiminnasta puolet on vahinkovakuutusta, ja toinenkin puoli suuntautuu pääosin suuryrityksiin ja yhteisöihin. Siksi oli perusteltua valita merkittävästi uusiutuneelle pörssiyritykselle nimeksi Pohjola. Jo yritysoston myötä sovittiin, että OKO-konserni säilyttää Pohjola-brändin. Kaupan jälkeen tehtiin uusia rakennejärjestelyitä, joissa konsernirakennetta selkiytettiin ja päällekkäisyyksiä poistettiin. (Salonen ym. 2005.)

Haastateltu esimies kertoi, että tämä kahden vuoden yhdentymisaika oli erittäin epäselvää aikaa henkilöstölle ja henkilökohtaisesti hän olisi kaivannut tänä aikana enemmän tiedottamista. Hän toteaa, että pitkään meni niin, ettei henkilöstöllä ollut tietoa mitä liikemerkkiä tullaan käyttämään ja miten yhdentyminen vaikuttaa käytännön työhön, lomakepohjiin ja muuhun sellaiseen. Yritysoston jälkeinen aika lopulliseen yhdentymiseen tuntui eräänlaiselta "väliajalta". Työn tekeminen jatkui ennallaan ja vaiheittaan tuli erilaisia muutoksia. Lopulta Pohjola Vakuutus Oy:n intranet-palveluun tuli virallinen tiedote nimenmuutoksesta, mutta ajankohta tuntui myöhäiseltä. (Haastattelu esimies 2009.)

Opinnäytetyötä varten haastateltiin myös Pohjola Pankki Oyj:ssä neljä vuotta työskennellyttä toimihenkilöä, joka vuoden 2009 vaihteessa siirtyi työskentelemään Pohjola Varainhoito Oy:n palvelukseen. Myös toimihenkilö koki, ettei yritysosto näkynyt mitenkään arjen työssä eikä siitä erityisemmin puhuttu. Muutos koettiin syntyneen konsernitasolla ja jos niistä ei ollut kiinnostunut, ei yritysostoon kiinnittänyt huomiota. Oman osaston asiat tuntuivat läheisemmiltä ja niistä henkilöstö oli kiinnostunut. (Haastattelu, toimihenkilö 2009.)

8.3 Henkilöstön sopeutuminen nimenmuutokseen

Nimenmuutoksen yhteydessä koko konsernin nimi OP-ryhmä muuttui OP-Pohjola-ryhmäksi ja OKO Pankki Oyj:n (OKO) nimi Pohjola Pankki Oyj:ksi. Uusissa nimissä nivoutuivat yhteen pankki-, sijoitus- ja vahinkovakuutustoiminta sekä kaksi perinteikästä ja vahvaa suomalaista brändiä. Ryhmän nimi kuvastaa yrityksen nykyisen palvelutarjonnan kattavuutta sekä ryhmän kokoa ja sen vahvoja suomalaisia juuria. (Salonen ym. 2005.)

OP-ryhmän nimenmuutos tuli voimaan syyskuussa 2007 ja OKOn uusi nimi Pohjola Pankki Oyj otettiin käyttöön 1.3.2008. Samanaikaisesti myös OKOn keskeisten tytäryhtiöiden nimet muutettiin Pohjola-brändin mukaisiksi: OKO Varainhoito Oy:stä tuli Pohjola Varainhoito Oy, OKO Venture Capital Oy:stä Pohjola Capital Partners Oy ja OKO Corporate Finance Oy:stä Pohjola Corporate Finance Oy. Lisäksi Vahinkovakuutusosakeyhtiö Pohjolan nimi muutettiin Pohjola Vakuutus Oy:ksi. (Koponen 2007.)

Haastateltu toimihenkilö ei kokenut ryhmän nimenmuutoksen vuonna 2008 näkyneen mitenkään arjen työnteossa. Kun OKO Pankki Oyj:n nimenmuutos Pohjola Pankiksi lähestyi asiasta tuli uutisia silloisen OKO Pankki Oyj:n sisäiseen tiedotuskanavaan Opinet -palveluun sekä toimihenkilön henkilökohtaiseen sähköpostiin. Toimihenkilön mielestä tietoa jaettiin paljon ja niistä välittyi ajatus, että yhdentyminen on "iso juttu". Lopulta kun nimi konkreettisesti vaihtui, toimihenkilöstä itsestään tuntui, että nimenmuutos on hyvin merkittävä. Muutokseen liittyi toisaalta myös tiettyä epäuskoa. Kollegoiden kesken oli arvailtu uutta nimeä ja loppupäätelmänä oli, että OP nimi säilyy. Siten lopullinen nimi oli yllätys ja tavallaan jopa sokki. "Epävarmuutta loi se miten uutta nimeä oppii käyttämään ja sen sellaista." (Haastattelu, toimihenkilö 2009.)

Vuonna 2006 OKO osuuspankkien keskuspankki Oyj muutti nimekseen OKO Pankki Oyj (Koponen 2006 II). Tämä nimenmuutos vaikutti toimihenkilön arkeen jollain tasolla, mutta nimenmuutos toteutettiin rutiininomaisesti. Asia annettiin esimiestasolta tehtäväksi, eikä asiassa koettu erityistä intohimoa. Tämä osaltaan vaikutti siihen, että vielä pitkään oli saatavilla vanhalla nimellä olevia asiakirjapohjia. "Jopa vielä keväällä 2007 saattoi putkahtaa vanha nimi jostain ja saatettiin käyttääkin vielä jos ei ollut asiakirjaa uudelle OKO Pankki Oyj -nimellä. Asia ikään kuin annettiin valmiina ja sitten se tuli toteuttaa. Asiaan ei tullut sellaista konkretiaa, että miksi tämä muutos ja en välttämättä kokenut, että onko se jotenkin paha juttu, jos käytän vielä vanhaa nimeä." (Haastattelu, toimihenkilö 2009.)

OKOn nimenmuutoksesta ja konsernin ainutlaatuisesta palvelukokonaisuudesta kertova mainoskampanja, joka oli suunnattu nimenomaan ulkoisille asiakkaille, alkoi tiistaina 15.1.2008. Lanseeraus tehtiin kahdessa vaiheessa: ensimmäinen vaihe jatkui tammikuun loppuun, toinen painottui maaliskuuhun, jolloin printtimedian lisäksi yritys näkyi laajasti myös verkossa. (Pohjolan Lanseeraus alkaa 2008.)

Kampanjan teemana oli "Katso kanssamme maailmaa uusin silmin" ja se noudatti OP-Pohjola-ryhmän uutta mainonnan linjaa, jota kuvattiin mm. sanoilla oivaltava, itseensä luottava, mutkaton ja ymmärrettävä. Kampanjan mainoksissa oli aiheina "Valot" - ja "Pilvet", jotka vuorottelevat koko kampanjan ajan. (Pohjolan Lanseeraus alkaa 2008.)



Kuva: 1 Mainoskampanjan mainokset: Valot ja Pilvet

Haastateltava muistaa kun mainoskampanja alkoi, että niistä juteltiin työkavereiden kesken. Seikka ettei Pohjolan sinistä liikemerkkiä enää käytetty mainonnassa tuntui kummalliselta. Merkki oli ollut hyvin vanha Pohjolan symboli ja siksi sen puuttuminen tuntui hämmäntävältä. Liikemerkkiä jäi kaipaamaan ja sen puuttuminen vaati totuttelua. Lopulta kun uuteen mainonnan ilmeeseen tottui ja sitä kautta myös yhteenkuuluvuus kasvoi, merkin puuttuminen ei ollut enää niin iso asia ja OP:n oranssin värinen logo tuntui vähitellen omalta. (Haastattelu esimies 2009.)

8.4 Vahvan identiteetin merkitys

Nimenmuutos tavallaan kertoi, että vahinkovakuutukset ovat tulleet pankki- ja sijoituspalveluiden rinnalle jäädäkseen. 12.9.2007 OP-Pohjola-kaupasta tuli kuluneeksi tasan kaksi vuotta ja uusi ryhmän kaksoisnimi henkii kunnioitusta kummankin sukua kohtaan. OP-Pohjola-nimeen sisältyy hirvittävän vahva lataus suomalaisuutta. Pohjolan ja osuuspankkien perustajilla oli yli sata vuotta sitten yhteisestä arvopohjasta lähtevä yhteinen päämäärä, joka sitten aika pian toteutuikin kansallisena itsenäistymisenä. (Cygnel-Nuortie 2007.)

Sama arvopohja, eli suomalaisuus, luotettavuus ja turvallisuus, on vahva perusta ryhmän toiminnalle. Tänä päivänä puhutaan taas suomalaisuudesta, mutta omistamisen valtavirta kulkee toiseen suuntaan, pois Suomesta. OP-Pohjola-ryhmä edustaa kuitenkin nyt ja tulevaisuudessa suomalaista omistajuutta. On myös kansallisesti tärkeää, että strategisesti merkittävällä fi-

nanssitoimialalla on vahva kotimainen toimija. Suomalaisuutta kukaan ei voi omia itselleen, eikä sitä pidä kaupallistaa. Mutta ei sitä myöskään pidä hävetä. Suomalaisuudesta on tullut aivan viime vuosien aikana suorastaan erottautumistekijä, sillä jo yli puolet Suomen finanssialasta on ulkomaisessa omistuksessa. Etua suomalaisuudesta on muun muassa tuotekehityksessä. Suomalainen, jos kuka tietää, mitä suomalaiset haluavat ja arvostavat. (Cygnel-Nuortie 2007.)

Haasteena on pystyä omaksumaan jatkuvasti uusia toimintatapoja, jotta yhtiö pystyy kilpailemaan kansainvälisten toimijoiden kanssa. Lisäksi on oltava hyvin kustannustehokas. Viime kädessä asia kuin asia ratkaistaan osaamisella ja oikealla asenteella, ja nöyryyttäkin tarvitaan. OP-Pohjola-ryhmästä löytyy valtava määrä osaamista ja syvällistä finanssialan asiantuntemusta. (Cygnel-Nuortie 2007.)

Nimenmuutoksen jälkeen OP-Pohjola-ryhmä muodostuu vahvasti paikallisesta osuustoiminnallisesta perustasta, eli 229 itsenäisestä osuuspankista, sekä pörssiyhtiöstä nimeltä Pohjola Pankki Oyj, jonne keskittyvät vahinkovakuuttaminen, suuryritysten pankkiasiat sekä varainhoito. Osuuspankkien nimet säilyvät entisellään, mutta OKO-brändi jää historiaan. Jatkossa perustoimijat ovat osuuspankit, OP:t ja Pohjola. (Cygnel-Nuortie 2007.)

Pohjolan sininen liikemerkki jatkaa elämänsä tuotemerkkinä henkilöasiakkaiden vakuutuspalveluissa ja osuuspankin konttoreissa. Pohjola Pankin logossa nähdään OP-Pohjola-ryhmän yhteinen oranssivalkoinen liikemerkki. OP-Pohjola-nimi viestii vahvaa sitoutumista siihen, ettei kyse ole mistään strategisesta kumppanuudesta vaan ryhmän merkittävästä uudistumisesta. Vahinkovakuutuspalveluista on tullut pysyvästi tasavahva osuus pankki- ja sijoituspalveluiden rinnalle. Olemme palvelutarjonnaltamme hyvin erilainen ryhmä kuin kaksi vuotta sitten. Jo lähitulevaisuudessa finanssitavaratalolta on Karhisen mukaan lupa odottaa täysin uudenlaisia yhdistelmätuotteita, jotka sisältävät sekä pankki-, sijoitus- että vakuutuspalveluita. (Cygnel-Nuortie 2007.)

OP-ryhmän ja OKOn nimien muutoksella ei ole vaikutusta osuuspankkeihin. Niiden nimet säilyvät ennallaan. Nimien muutos ei vaikuta myöskään henkilöasiakkaiden tuotteisiin eikä palveluihin. Vahinkovakuutukset myydään edelleenkin Pohjolan tuotemerkillä, ja pankkituotteet ovat Osuuspankin tuotteita. (Koponen 2007.)

8.5 Toimintaympäristön muutos

Kansainvälisten rahoitusmarkkinoiden toiminta ajautui vuonna 2008 vakavaan kriisiin. Alun perin Yhdysvaltain asuntomarkkinoilta lähteneet ongelmat laajenivat muihin maihin ja muille sektoreille. Tuotanto kääntyi laskuun monissa maissa. Myöskään Suomi ei voi välttää kansainvälisestä taloudesta leviävää taantumaa. Vuoden 2009 suhdannenäkymät ovat aiempaa synkemmät. (Toimintaympäristö 2009.)

Kansainvälisten rahoitusmarkkinoiden kriisi kärjistyi syksyllä 2008, kun investointipankki Lehman Brothers ajautui konkurssiin. Rahoitusmarkkinoiden likviditeetti romahti. Epäluottamuksen kasvu nosti lyhyitä markkinakorkoja ja lisäsi osake- ja valuuttamarkkinoiden heiluntaa. Kriisin ratkaisemiseksi eri maiden keskuspankit ryhtyivät rahoitusmarkkinoiden mittaviin tukitoimiin. Luottolaman torjumiseksi keskuspankit lisäsivät markkinoiden likviditeettiä. Keskuspankit laskivat myös poikkeuksellisen paljon ohjaukorkojaan. Lisäksi useat valtiot ilmoittivat tuntuvista elvytyspaketeista. (Toimintaympäristö 2009.)

Monet rahoituslaitokset eri maissa kärsivät massiivisia tappioita ja joutuivat turvautumaan julkisen vallan tukeen. Tämä johti finanssisektorin lukuisiin uudelleenjärjestelyihin. Myös Suomen valtio päätti lokakuussa 2008 muiden EU-maiden tavoin tarvittaessa myöntää valtiontakauksia pankkien luotonotolle ja tehdä määräaikaista pääomasijoituksia pankkeihin. Keskuspankkien ja valtioiden tukitoimet lievensivät rahoitusmarkkinoiden akuuttia kriisiä. Lyhyet markkinakorot kääntyivät laskuun, ja pankkien välinen kaupankäynti on hieman elpynyt. Lopullisia vaikutuksia on silti vielä vaikea arvioida. (Toimintaympäristö 2009.)

Suomi ajautuu taantumaa vuonna 2009 Yhdysvaltojen ja EU:n perässä. Kansainvälinen rahoituskriisi on aiheuttanut kaikkialla tasopudotuksen suhdannenäkymiin. Sekä Yhdysvallat että keskeiset EU-maat ovat jo ajautuneet taantumaa. Kasvu on hidastumassa myös kehittyvillä markkinoilla, sillä niiden kotimainen kysyntä korvaa vain osittain heikentyneitä vientinäkymiä. Suomen suhdannetilanne heikkeni nopeasti vuoden 2008 jälkipuoliskolla. Kokonaistuotannon kasvu tyrehtyi loppuvuonna. Vienti kääntyi laskuun kansainvälisen taantumana seurauksena. Yksityisen kulutuksen kasvua hidasti kotitalouksien lisääntynyt varovaisuus synkkien talousuutisten takia. Tulokehitys oli edelleen suotuisaa, mutta työllisyys alkoi heiketä. Investoinnit kasvoivat suurimman osan vuotta, kun aiemmin aloitetut rakennushankkeet valmistuivat. Rakennusluvut ennakoivat kuitenkin investointien kääntymistä jyrkkään alamäkeen. Suomi on ajautumassa muiden teollisuusmaiden tavoin taantumaa vuonna 2009. Päätoimialoista teollisuuden ja erityisesti rakentamisen laskukäännö on voimakas. (Toimintaympäristö 2009.) "Ei ole vaikuttanut ja yritysjohdolla on niin vankka uskomus työn jatkumiseen niin tavallaan sekini vahvistaa sitä, että meidän yrityksessä ei ole pelkoa tulevaisuudesta" (Haastattelu toimihenkilö 2009).

8.6 Tulevaisuuden muutosprojekti: korkki-hanke

OP-Pohjola-ryhmän seuraavien vuosien suurin kehittämishanke sekä työmäärällä että euroilla mitattuna on vahinkovakuutuksen korvaustoiminnan perusjärjestelmien uusimishanke Korkki. Taustalla on OP-Pohjola-ryhmän tavoitteleva markkinajohtajuus, joka korvaustoiminnassa merkitsee Suomen parasta korvauspalvelua. Siksi Korkki ei ole pelkkä järjestelmähanke, vaan kehityshanke, joka muuttaa toimintatapoja ja käytäntöjä yhä tehokkaammiksi. Suurin syy korvausjärjestelmien uusimiseen on se, että nykyiset perusjärjestelmät ovat tulleet elinkaarensa päähän, ja lähivuosina ne olisi joka tapauksessa pitänyt uusia. (Kiskonen 2008.)

Opinnäytetyötä varten haastateltu esimies kertoo, että kehittämissuunnitelmassa mukana olevat tietävät mikä projekti on kyseessä, mutta haastateltava kaipaisi enemmän tiedottamista siitä myös muilla. "Korkki on tavallaan vähän kummajainen, vaikka olen ollut siinä itsekin mukana". Kokonaisuus vaikuttaa epäselvältä, koska projektissa yksilöt toimivat ikään kuin osaprojekteissa ja näin ollen tietyssä osaprojektissa mukana olevat eivät tiedä mitä muissa osaprojekteissa tehdään. Tietoa pitäisi saada enemmän projektissa mukana oleville kuin myös tuleville käyttäjille. (Haastattelu esimies 2009.)

Vanhat järjestelmät eivät enää mahdollista korvausliiketoiminnan kehittämistä vahinkovakuutusliiketoiminnan tavoitteiden mukaisesti. Järjestelmät uusitaan, jotta pystymme vastaamaan liiketoiminnan nykyisiin ja tuleviin sekä kasvavalta asiakaskunnalta tuleviin vaatimuksiin, kertoo Korvaustoiminnan palvelukehityksen osastonjohtaja ja Korkin hankejohtaja Juha Viljakainen. (Kiskonen 2008.)

Korkki-hankkeella saadaan aikaiseksi uusi, parempi työkalu, jolla hallitaan kaikkien vakuutuslajien korvaukset. Haluamme, että ratkaisumme on Suomen paras, joten parhaat käytännöt otetaan käyttöön yli vakuutuslajien. (Kiskonen 2008.) "Mielestäni tärkeää on se, että arvostetulla yhtiöllä on nykyaikaiset järjestelmät käytössä. Se on erittäin hyvä asia ja uusien järjestelmien avulla voidaan luoda helposti hyviä laskelmia ja kirjeitä. Näillä nykyisillä järjestelmillä se ei aina onnistu" (haastattelu esimies 2009).

Korkki-hankkeen tavoitteena on parantaa järjestelmien lisäksi asiakkaiden ja henkilöstön tyytyväisyyttä. Hankkeen myötä toiminta tehostuu ja saavutamme merkittäviä säästöjä korvausmenossa. Varmistamme myös kilpailukykyyn niin asiakaspalveluissa kuin vakuutushinnoissa. Kehitämme ja nykyaikaistamme toimintatapojamme, ja siinä nykyaikaisella järjestelmällä on suuri osuus. (Kiskonen 2008.)

Uuden järjestelmän toivotaan jopa lähentävän korvaustoiminnan eri yksiköiden ihmisiä, koska uusi järjestelmä on kaikilla sama. Tällöin henkilöstön ei tarvitse korostaa mitä osa-aluetta itse hoitaa ja mitä joku muu hoitaa. Järjestelmä on yksi yhteinen ja toivomuksena olisi, että työnkuvan laajentaminen helpottuisi kun kaikki korvauslajit hoidetaan saman järjestelmän alla. Lisäksi henkilöstön kesken voidaan vaihtaa ajatuksia yhteisestä järjestelmästä. Uuden järjestelmän avulla henkilöstön yhteenkuuluvuus voi lisääntyä. (Haastattelu esimies 2009.)

Korvaustoiminnossa on myös määritelty vahingoille profiilit ja se, miten vahingot jaetaan eri vaikeustasoille. Suuri osa eri vakuutuslajien korvauksista hoidetaan pikakäsittelyssä kerralla kuntoon. Mutkikkaammat vahingot ohjautuvat asiantuntijakäsittelyyn, ja henkilökunnan ammattitaitoa kohdennetaan niiden hoitoon. (Kiskonen 2008.)

Uusi järjestelmä ei ole näkyvä ulkoisille asiakkaille päin vaan lähinnä se on uusi työkalua henkilöstölle, joka tehostaa työn tekemistä. Toivomuksena uuden järjestelmän käyttöönoton jälkeen on se, että jos se ei toimi toivotulla tavalla, siitä ei kerrota ulkoisille asiakkaille. Se voi aiheuttaa hämmennystä asiakkaissa. Korkein käyttöönoton myötä asiakkaille lähetetyt kirjeet yhtenäistyvät ja ovat kaikki standardin mukaisia. Uusien kirjepohjien ja niiden asetteluiden kautta asiakkaille voi välittyä mielikuvia, että käytössä on uusi järjestelmä. (Haastattelu esimies 2009.)

9 OP-Pohjola-ryhmän yrityskuvan muodostuminen

9.1 Yrityskuva

Pohjola-konsernin viestinnän tehtävänä on edistää konsernin liiketoimintaa välittämällä oikeaa tietoa konsernin tavoitteista ja toiminnasta kaikille sidosryhmille. Ulkoisen ja sisäisen viestinnän tavoitteena on tukea Pohjolan strategisia ja liiketoiminnallisia tavoitteita sekä rakentaa ja ylläpitää osaltaan vahvaa yrityskuvaa ja edistää konsernin yhteistoimintaa. OP-Pohjola-ryhmän tavoiteyrityskuvan ominaisuudet ovat olla luotettava kumppani, menestyjä, asiantuntija ja kansainvälisesti suuntautunut suomalainen. Viestinnällä pyritään vaikuttamaan näihin mielikuviin yrityksestä ja lisäksi viestinnällä edistetään OP-Pohjola-ryhmän asiakaslupauksien toteutumista. (Viestintäpolitiikka 2009.)

Tutkimusta varten haastateltu toimihenkilö kertoi ajatelleensa, että pääsi hyvään taloon ja isoon, arvostettuun yhtiöön, kun kuuli uudesta työpaikastaan Pohjola Pankissa. Lisäksi ison yrityksen tarjoamat kehittymis- ja muut mahdollisuudet kiehtoivat. Pohjola Pankki oli hänelle melko vieras yhtiö ja mielikuvat tulevasta työnantajasta olivat syntyneet lähinnä tutun vähittäispankkitoiminnan kautta. Toimihenkilö on ollut aina osuuspankin asiakas. Ensimmäiset viikot uudessa työpaikassa loivat mielikuvaa ammattitaitoisesta työyhteisöstä. Henkilökunta oli nuorekasta, vaikka joukossa oli samassa yrityksessä pitkän työuran tehneitä työntekijöitä.

Haastateltavan mielestä henkilöstön ammattitaito näkyi erityisesti heidän tavassaan työskennellä, joka oli määrätietoista. Muita mielikuvia työyhteisöstä oli mm. asiantunteva. (Haastattelu toimihenkilö 2009.)

OP-ryhmän ostettua Pohjola Vakuutuksen turvallisuuden tunne kasvoi ja samalla erityisesti arvostus työnantajaa kohtaan. Pohjola Vakuutus oli myös ollut hyvä työnantaja, mutta yritysjärjestelyt toivat lisäarvoa ja tunnettuutta yritykselle ja vahvisti tätä kautta myös omia mielikuvia työnantajasta. Esimies korosti kuitenkin olevansa positiivinen ja avoin ihminen luonteeltaan. (Haastattelu esimies 2009.)

Yritysoston julkistamisen jälkeen Pohjola Vakuutus Oy kuului OP-Pohjola-ryhmään, mutta haastateltu esimies tunsi edelleen olevansa vakuutusalan ja nimenomaan Pohjola Vakuutus Oy:n työntekijä, ei OP-Pohjola-ryhmän työntekijä. Henkilökunta oli saanut olla omassa toimipisteessään rauhassa; kukaan ollut erityisemmin lähestynyt henkilökuntaa muutostiedotteilla. Yhteen kuuluvuuden tunne OP-ryhmään ja muuhun OP:n henkilökuntaan tuli vasta yhteisten tilaisuuksien kautta, joita yhdentymisen jälkeen pidettiin mm. Finlandia talossa. Siellä koko ryhmän johtajat ottivat huomioon henkilöstön ja puheissa korostui me-henki, eikä enää jaettu henkilöstöä OP:n ja Pohjolan henkilökunnaksi. "Koin tilaisuuden erittäin hyvänä asiana ja olisin toivonut, että kaikki olisivat osallistuneet siihen. Se oli vapaamuotoinen ja rento ja tuli oikeasti tunne, että nyt olemme kaikki yhtä." Finlandia talon tilaisuudessa esitettiin kiitosta saanut musiikkiesitys, joka kuvasi Pohjola Vakuutuksen ja Pohjola Pankin yhdistymistä. Esityksen tunnuslaulu painui kuulijoiden mieleen ja sitä laulettiin tilaisuuden jälkeisinä päivinä toimipisteen käytävillä. Laulu oli hyvin mukaansatempaava ja hauska, jossa laulettiin kahden ison ja perinteikkään yrityksen yhdistymisestä: "Tuli tosi hyvä fiilis, että ME!" (Haastattelu esimies 2009.)

Pohjola Varainhoidon henkilöstön keskuudessa yritysosto näkyy selkeämmin kuin Pohjola Pankki Oyj:n kaupan rahoituspalveluissa. Pohjola Varainhoito Oy on ollut aikaisemmin Pohjola Vakuutus OY:n osa. Pohjola Varainhoidossa kahtiajako Pohjola Pankista ja Pohjola Vakuutuksesta tulleiden työntekijöiden kesken on selvä. Myös asiakkaat on jaettu tämän mukaan. Yhdessä ryhmässä hoidetaan vakuutusliiketoiminnan asiakkaita kuten Pohjola Vakuutus Oy, A-vakuutus Oy ja Eurooppalainen ja toisessa ryhmässä OP:n kassasäätiöt. (Haastattelu toimihenkilö 2009.)

Sairaus- ja muiden lomien aikana asiakkaita hoidetaan ristiin, mutta selvästi työntekijät ryhmittyvät fyysisesti sen mukaan mitä yrityksiä hoitavat. Yhdessä voidaan käydä lounaalla, mutta muuten vietetään työpaikalla aikaa samoja yrityksiä hoitavien kollegoiden kanssa. Haastettava kertoi tuntevansa itsensä erityisesti OP-laiseksi, vaikka työtehtävät liittyvät Pohjola Pankin vakuutustoimialan yrityksiin. Vahvaa työidentiteettiä on vaikea muuttaa työtehtävien mukaan. (Haastattelu toimihenkilö 2009.)

Yritystoston jälkeen ryhmä tuntui entistä vahvemmalta ja Pohjola Vakuutuksen liittyminen ryhmään koettiin kilpailuetuna muihin rahoitusalan yhtiöihin verrattuna. Yhteistyön kehittyminen ja yritystoston tuomien mahdollisuuksien hyödyntäminen synnytti keskustelua. Aikataulukusymykset nousivat esiin kun ulkoisille asiakkaille ja sidosryhmillä suunnattu mainoskampanja alkoi. Mainonnan ydinsanoma oli keskittämisedut, koska vakuutus- ja rahoitusalanpalvelut saisi nyt samasta yhtiöstä. Toimihenkilö kertoi, että mahdollisen vakuutusyhteistyön alkaminen ja syventäminen herätti myös epäuskoa, koska yhteistyön toteutuminen kaikissa rahoitusalanyksiköissä ei tuntunut realistiselta. (Haastattelu toimihenkilö 2009.)

9.2 Brändi

Brändin ytimenä on tarjota ainutlaatuinen pankki- ja vakuutuspalveluiden kokonaisuus, joka helpottaa asiakkaan elämää ja tukee yritysasiakkaan liiketoimintaa. OP-Pohjola-brändi viestii suuruudesta ja yhtenäisyydestä, sitoo ryhmän brändejä yhteen ja luo mielikuvaa koko ryhmän vastuullisuudesta. OP-Pohjolan ympärille rakentuu myös ryhmän identiteetti. (OP-Pohjola-ryhmän vuosikatsaus 2008.)

Osuuspankki-brändin rooli on erottua paikallisena ja osuustoiminnallisena pankkina, josta asiakkaat saavat OP-Pohjola-ryhmän palvelut kattavasti ja helposti käyttöönsä. Vuonna 2007 aloitettua OP-Pohjola-ryhmän brändiuudistusta jatkettiin vuonna 2008. OKO Pankki Oyj:n uusi nimi, Pohjola Pankki Oyj, lanseerattiin maaliskuun alussa. Siitä lähtien Pohjola on ollut markkinointinimi sekä Pohjola Pankki Oyj:lle että Pohjola Vakuutus Oy:lle. Brändinä Pohjola tuo ryhmään erityisasiantuntemusta ja kansainvälistä osaamista. Henkilöasiakkaiden vakuutuspalveluista viestittäessä mukana on edelleen myös tuttu turvallisuudesta kertova sininen vahinkovakuutuksen tuotemerkki. (OP-Pohjola-ryhmän vuosikatsaus 2008.)

Aluksi Pohjola Pankin kaupan rahoituspalveluissa henkilöstö mietti miten vakuutusyhteistyötä tullaan kehittämään. Alkaako kehitystyö koko konsernissa ja sen jokaisessa yksikössä. Käytännössä kuitenkin osoitti, että yhteistyötä ei kehitetty juuri lainkaan. (Haastattelu toimihenkilö 2009.)

Mainonta korosti, että kaikki palvelut voi saada nyt saman katon alta ja monet asiakkaat olivat ymmärtäneet sen niin, että yhdellä puhelinsoitolla voi hoitaa rahoitus- kuin vakuutusasiatkin. Monta kertaa maaliskuun 2008 jälkeen asiakkaat soittivat autorahoitusasiastaan ja samalla pyrkivät hoitamaan tiliasioita ja vakuutusasioita. Asiakkaan reaktio oli närkästynyt kun virkailija kertoi, ettei asiaa voi hoitaa tätä kautta. Työntekijä hämmentyi tilanteessa itsekin. Rahoitus- ja vakuutuspuoli kuuluivat samaan konserniin, mutta eivät käytännössä toimineet yhdessä. Asiakkaita piti toppuutella, että ei yhteistyö ja keskittämispalvelut niin pitkälle vietyjä ole, että samalta ihmiseltä jokaisessa yksikössä saisi kaikki yhtiön tarjoamat eri palvelut. (Haastattelu toimihenkilö 2009.)

”Asiakkaat löivät luuria korvaan ja hyvin usein asiakas, kuultuaan virkailijan vastaavan puhelimeen: ”Pohjola Pankki”, totesi soittaneensa väärän numeroon ja lopetti puhelun.” Sellaiset asiakkaat olivat jopa huvittavia, jotka soittivat useamman kerran peräkkäin lopettaen puhelun ennen kuin virkailija ehti sanoa mitään. Lopulta asiakas kuitenkin rohkeni kysyä asiasta. Toimihenkilö piti erikoisena, että monet asiakkaat eivät ymmärtäneet lainkaan nimenmuutoksen tapahtuneen. Lisäksi tuntui erikoiselta, että asiakkaat eivät ymmärtäneet palveluiden ja yhtiön pysyneen samana nimenmuutoksesta huolimatta. (Haastattelu toimihenkilö 2009.)

Kaupan rahoituspalveluiden henkilökunta sai vastata myös puheluihin, joissa asiakas halusi hoitaa autonsa vakuutusasioita. Näissä asioissa asiakaspalvelija ei osannut auttaa asiakasta ja tämän kertominen asiakkaalle oli toimihenkilön mielestä kiusallista. Asiakkaiden ajatukset olivat sekaisin nimenmuutoksessa vuoksi. Moni jopa ymmärsi soittavansa autorahoitusosastolle, mutta halusi silti hoitaa myös autonsa vakuutusasioita. (Haastattelu toimihenkilö 2009.)

Toimihenkilön kertoman mukaan, moni muukin yksikön työntekijä koki asiakaspalvelutilanteet huvittaviksi, mutta samalla myös hämmäntäviksi. Kohdatessa koko ajan uusia asiakkaita vähitellen toimihenkilön huvittuneisuus muuttui järkevään oppimiseen ja sellaisen asiakkaan tunnistamiseen, joka ei ollut täysin tietoinen uudesta nimestä ja palvelun sisällöstä. Tärkeintä oli heti informoida epätietoista asiakasta nimenmuutoksesta, jotta tilanne ei epäonnistunut palvelullisesti. Näin kumpikin osapuoli selvisi ilman kiusallisen tilanteen luomaan hämmennystä. (Haastattelu toimihenkilö 2009.)

9.3 Liikemerkki

Yhdentymisen loppuhuipennus oli yhteinen nimi ja markkinointiviestinnän yhtenäistäminen, johon liittyi sinisen Pohjolan perinteisen liikemerkin häviäminen mainonnasta. Liikemerkin puuttuminen mainonnasta häiritsi ja järkytti mieltä, tuntui kuin jotain hyvin tärkeää oli riistetty. Pohjolan liikemerkkiä kaipasi takaisin mainontaan mukaan, mutta toisaalta halu oppia ja omaksua yhteinen oranssivalkoinen OP:n perinteinen liikemerkki oli niin vahva, että kaipa-

us ja haikeus vanhaan unohtuivat taka-alalle. Epäusko oli aluksi kuitenkin valtava ja ymmärrys miksi liikemerkki piti muuttaa, puuttui kokonaan. Aikaisempi liikemerkki koettiin isoksi osaksi Pohjola Vakuutusta ja se oli aikaisemmin ollut aina mukana mainonnassa. (Haastattelu esimies 2009.)

Mainonta oli pitkäkestoista ja lisääntyi jatkuvasti, joten haikeus ja epäusko pikku hiljaa vähenivät. Uusi yhteinen brändi näkyi paljon joukkoviestimissä ja kun sen itsekin näki ja koki koko ajan oppi sen myös hyväksymään. Muutokseen sopeutumista helpotti mainonnan myönteinen tyyli. Mainonnasta ei syntynyt negatiivisia mielikuvia joten sen myötä asia oli helpompi hyväksyä, mutta haastattelun esimiehen mielestä olisi vanhaakin logoa ollut kiva käyttää. Oranssi-vaalkoinen logo ja harmaa yleisväri olivat miellyttäviä ja tyylikkää. (Haastattelu esimies 2009.)



Kuva: 2 Ryhmän- ja Pohjola Pankki Oyj liikemerkit (OP-Pohjola-ryhmän liikemerkki ja logot 2009).

Pankki- ja rahoitusalan liikemerkin käyttö tuntui oikeutetulta, koska Pohjola Vakuutus oli nyt vain osa Pohjola Pankkia ja Pohjola Pankki on ostajan ominaisuudessa hallitsevassa roolissa. Lisäksi pankki- ja rahoitusala on isompi liiketoiminta-alue yhtiössä. Näiden syiden vuoksi on loogista, että sininen liikemerkki sai väistyä oranssivaalkoisen tieltä. Sinisen vakuutusalan liikemerkin tunnettuusaste on lisäksi pienempi. Tämä käsitys syntyy siitä, että oranssivaalkoinen logo on levinnyt koko maahan osuuspankkien kautta. (Haastattelu esimies 2009.)



Kuva: 3 Pohjola Vakuutus Oy:n vanha liikemerkki (Pohjolan logo)

Koko iän kestänyt Op:n asiakkuus tukee haastattelun esimiehen henkilökohtaista käsitystä liikemerkin tunnettuudesta. Lisäksi työskentely OKOssa ennen Pohjola Vakuutusta helpottaa liikemerkin ja uuden mainonnan ilmeen hyväksymistä. "Minun kohdallani voidaan ajatella,

että kuin ympyrä sulkeutuisi ja olisi palannut kotiin.” Molempien yhtiöiden yrityskuvat ovat positiivisia ja niillä on paljon yhteistä. Lisäksi yrityskuvat herättävät samanlaisia mielikuvia ja tuntemuksia kuten turvallisuus ja luotettavuus. Lisäksi molempien brändit ovat tunnettuja. Haastattelun esimiehen mielestä molemmissa yrityksissä on ollut hyvä työskennellä ja myös tästä syystä muutoksen hyväksyminen on ollut helppoa ja yhdentyminen positiivista. (Haastattelu esimies 2009.)

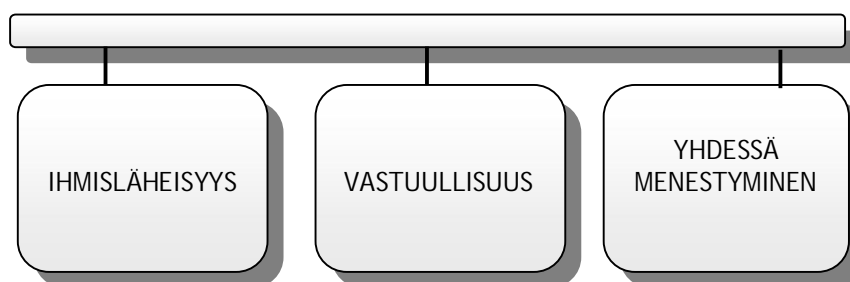
OP-Pohjola-ryhmän uusi mainonnan linja on seurantamittausten perusteella toiminut erinomaisesti sekä omien että potentiaalisten asiakkaiden keskuudessa. Markkinointiviestinnässä on painotettu keskittämisetuja. TNS Gallupin tekemän jatkuvan seurantatutkimuksen mukaan ryhmän keskittämisetuja pidetään pankki- ja vakuutusalan parhaina. IRO Research Oy:n syyskuussa 2008 tekemän tutkimuksen mukaan kattava palveluvalikoima liitetään jo vahvasti OP-Pohjola-brändiin. Vastaajista 87 % liittyy nimeen pankkipalvelut ja 72 % vahinkovakuutukset. (OP-Pohjola-ryhmän vuosikatsaus 2008.)

9.4 Arvot ja niiden ilmentyminen

OP-Pohjola-ryhmän arvot ovat ihmisläheisyys, vastuullisuus ja yhdessä menestyminen. Ihmisläheisyydellä tarkoitetaan sitä, että toiminnan lähtökohta on aito välittäminen ihmisistä niin asiakkaista kuin työyhteisön jäsenistäkin. Yritystä on helppo ja miellyttävä lähestyä. Asiakkaat halutaan kohdata arvokkaina ja tasavertaisina yksilöinä. Ihmisen arvostus näkyy kaikessa OP-Pohjola-ryhmän toiminnassa. (OP-Pohjola-ryhmän vuosikatsaus 2008.)

Vastuullisuus on toimimista paikallisesti, alueellisesti että valtakunnallisesti esimerkillisenä ja eettisesti vastuullisena yrityksenä. Yrityksessä halutaan rakentaa pitkäjänteisiä ja keskinäiseen luottamukseen perustuvia asiakassuhteita. Vahvan ammattitaidon pohjalta vastaamme toimintamme laadukkuudesta, asiantuntemuksesta ja luotettavuudesta. (OP-Pohjola-ryhmän vuosikatsaus 2008.)

Yhdentymisen myötä Pohjola Vakuutus Oy oli nyt Pohjola Pankin tytäryhtiö ja asiakkailla oli mahdollisuus keskittää vakuutus- ja rahoitusalan palvelut samaan yhtiöön (OP-Pohjola-ryhmän vuosikatsaus 2008). Yhdentyminen ei kuitenkaan näkynyt käytännön työssä Pohjola Pankin kaupanrahoituspalveluissa mitenkään (Haastattelu toimihenkilö 2009). Uusi yhteinen yritys ei tuonut uusia työtehtäviä ennakkoajatuksista huolimatta (Haastattelu toimihenkilö 2009).



Kuvio: 6 OP-Pohjola-ryhmän arvot (OP-Pohjola-ryhmän vuosikatsaus 2008).

Opinnäytetyötä varten tehdyissä haastatteluissa henkilöstön ihmisläheisyys ja vastuullisuus tulivat yhdentymisen jälkeen konkreettisesti esille erityisesti asiakaspalvelun tasossa. Vakuutusalan myyntityön tekeminen, asiakkaan suostuttelu, neuvominen tai ohjeistus tuntui mahdolliselta omassa työssä ja yksikössä, mutta siihen ei kukaan kehottanut tai opettanut. Asiakkaiden kanssa käytiin keskusteluita esimerkiksi vakuutusyhtiön vaihtamisesta. Tämän vuoksi perustietopaketti ja jonkin asteinen koulutus vakuutusalaan liittyen tuntui tärkeältä. Asiakkaat halusivat neuvoja ja palvelua vakuutusalan asioista henkilökunnalta, joka tahtoi olla ammattitaitoista ja aktiivista auttaakseen asiakasta. Tämä siitäkkin huolimatta, että palvelun antaminen ei varsinaisesti kuulunut tehtäviin. (Haastattelu toimihenkilö 2009.)

Henkilökunnan palvelualltius ja aktiivisuus korostui itsenäisessä internetin tiedonhaussa asiakasta samaan aikaan palvellessa. Asiakkaat osasivat itsekkin aktiivisesti pyytää palvelua alun epävarmuuden jälkeen. Tiedon puute heikensi kuitenkin omaa mielikuvaa itsestä ammattitaitoisena ja vastuullisena asiakaspalvelijana. Itsensä tunsu yhtäkkiä huonommaksi asiakaspalvelijaksi, koska uudessa tilanteessa asiakkaiden vaatimukset olivat muuttuneet. Vastuu asiakkaasta oli suuri kun aina ei osannut edes neuvoa mistä asiakas oikean tiedon saisi. (Haastattelu toimihenkilö 2009.)

Vakuutuskoulutusta ja tätä ammattitaidon kasvattamista ei osattu vaatia ja lähinnä lähimpien työkavereiden kesken asioita analysoitiin. Asiakaspalvelutilanteet eivät tuntuneet raskailta asiakkaiden uusien vaatimusten takia, koska työntekijä kuitenkin itse niin vahvasti mielsi, että osaamista ei esimiehen taholta vaadittu ja ammattitaitoon johtavaa koulutusta ei annettu eikä tultaisi antamaan. (Haastattelu toimihenkilö 2009.)

Asiakkaalle asian myöntäminen ei ollut vaikeaa. Sisäistä puhelinnumeroa ei myöskään ollut, josta olisi voinut kysyä vakuutusasiassa neuvoa, joten tietämättömyys tuntui entistäkin luonnollisemmalta. Palvelunumerot olivat samoja kuin ulkoisillekin asiakkaille. Ilman muiden asiakkaiden kanssa jonottamista palveluneuvojan puheille ei päässyt. Tiedonkulun ja neuvonnan parantaminen helpottaisi asiakaspalvelua ja tehostaisi työn tekemistä, koska vakuutustietojen

tarkastaminen oli osa työnkuvaa. Jälleen toimihenkilö totesi, että olimme yksi yhteinen yritys, mutta toimimme kuin kaksi täysin erillistä toimijaa. (Haastattelu toimihenkilö 2009.)

Yhdessä menestyminen asiakkaiden kanssa antaa suunnan sekä vauhdin toiminnan ja palveluiden kehittämiseksi. Toiminta yhtenäisenä ryhmänä lisää turvaa asiakkaalle ja parantaa palvelukykyä. Hallinnon ja henkilöstön yhteinen voittamisen tahto luo jatkuvan menestyksen kautta pohjan hyvälle maineelle. (OP-Pohjola-ryhmän vuosikatsaus 2008.)

9.5 Yrityskulttuuri

Sisäisen viestinnän tarkoituksena on antaa henkilökunnalle riittävästi oikeaa tietoa, jotta jokainen kykenee hoitamaan hyvin tehtävänsä sekä muodostamaan oikean kuvan yhtiön toiminnasta, tulevaisuuden näkymistä ja toimialasta. Sisäisellä viestinnällä tuetaan asiantuntijaorganisaatiolle ominaista keskustelevaa johtamiskulttuuria, jossa henkilöstöä kannustetaan toiminnan aktiiviseen kehittämiseen ja avoimeen vuoropuheluun. (Viestintäpolitiikka. 2009.)

Haastateltu toimihenkilö työskenteli Pohjola Pankki Oyj:n kaupan rahoituspalvelut -yksikössä ja hän kertoi, että yhteishenki oli hyvä, ilmapiiri avoin ja joukkoon oli helppo sopeutua. Työntekijöiden vaihtuvuus oli pientä, joka osaltaan toki helpotti sopeutumisesta ja yhteishengen syntymistä. Yhteishenkeä pyrittiin lisäämään yhteisellä tekemisellä. (Haastattelu toimihenkilö 2009.)

Sisäisen viestinnän tarkoituksena on antaa henkilökunnalle riittävästi oikeaa tietoa, jotta jokainen kykenee hoitamaan hyvin tehtävänsä sekä muodostamaan oikean kuvan yhtiön toiminnasta, tulevaisuuden näkymistä ja toimialasta. Sisäisellä viestinnällä tuetaan asiantuntijaorganisaatiolle ominaista keskustelevaa johtamiskulttuuria, jossa henkilöstöä kannustetaan toiminnan aktiiviseen kehittämiseen ja avoimeen vuoropuheluun. Sisäinen viestintä tukee Pohjola Pankki Oyj:n ja koko OP-Pohjola-ryhmän strategian jalkauttamista viestinnällisin keinoin. Avoimella sisäisellä viestinnällä eliminoidaan väärinkäsityksiä ja lisätään ryhmän sisäistä luottamusta. Samalla kehitetään vakiintuneita toimintamalleja, joilla tuetaan aktiivista sisäistä viestintää palveluiden kehittämisestä ja tuottamisesta. (Viestintäpolitiikka. 2009.)

10 Analysointia ja pohdintaa

10.1 Henkilöstön sopeutuminen muutokseen

Henkilöstö sai tietää pörssitiedotteen myötä, että OP-Ryhmä ostaa Pohjola Vakuutus Oy:n osakekannasta suurimman osan syyskuussa 2005. Lopulta saatiin tieto myös loppujen Pohjola Vakuutus Oy:n osakkeiden ostamisesta. Tutkimuksessa haastateltu toimihenkilö koki tämän konsernitason muutokseksi, joka ei suuresti vaikuttanut Pohjola Pankin kaupan rahoituspalveluiden arkeen. Tämä suhtautuminen on luontevaa, koska Pohjola Pankki oli muutoksessa ostajan ominaisuudessa. Pohjola Vakuutus Oy:stä haastateltu esimies sitä vastoin kertoi, että yritysosto herätti epävarmuutta ja jonkinlaista pelkoa työn jatkuvuudesta ja muista mahdollisista muutoksista. Organisaatiomuutoksissa henkilöstön tärkein ja samalla kiireellisinkin kysymys onkin, miten tämä vaikuttaa tehtäviin, tiimeihin ja tulevaisuuden näkyymiin (Valpola 2004, 15).

Vastustaminen ja epäröinti ovat luonnollinen osa kaikkea muutosta. Myönteiset kokemukset muutoksista selviytymisestä, koulutuksen ja kokemuksen myötä kehittyneet avarat tietorakenteet ja näkemyksen sekä myönteinen käsitys omista kyvyistä luovat rohkeutta kohdata muutoksia ja tarkastella niissä piileviä mahdollisuuksia (Viitala 2002, 96).

Tutkimukseen haastatellut henkilöt kaiken kertomansa perusteella eivät kokeneet erityistä vastarintaa muutosta kohtaan vaan tieto yritysostosta ja sitä seuraavasta muutoksesta loivat lähinnä uutta arvostusta työnantajaa kohtaan. Lisäksi yritysoston ajateltiin tuovan koko konsernille lisäarvoa ja menestystä sen toimialoilla. Myönteinen käsitys omista kyvyistä voi vaikuttaa haastateltujen henkilökohtaiseen kokemukseen muutoksesta. Opinnäytetyötä varten haastateltu esimies kertoi olevansa luonteeltaan positiivinen ihminen. Ehkä tämä osaltaan auttoi muutoksen hyväksymistä ja siihen sopeutumista.

Yritysoston jälkeinen kahden vuoden yhdentymisaika oli erityinen. Oli tapahtunut yritysosto, mutta se ei näkynyt mitenkään käytännön työssä. Työtä tehtiin Pohjola Vakuutus Oy:ssä kuin Pohjola Pankki Oyj:ssä samoin tavoin kuin aikaisemminkin. Monesti haastatteluiden aikana korostui se seikka, että mikään ei tuntunut muuttuneen. Aikaa yritysoston ja lopullisen yhdentymisen välillä kuvattiin eräänlaiseksi välivaiheeksi.

10.2 Organisaatioiden yhteensovituksen luonne ja lähtökohdat

Yksi tärkeimmistä huomioitavista asioista tässä tutkimuksessa tapauksessa on se, että yhdistyneillä yrityksellä on molemmilla pitkä historia ja ne ovat molemmat kotimaisia yhtiöitä. Niiden omistusperusta on suomalainen ja yritysten brändit ovat tutkimushenkilöiden mielestä erittäin

vahvoja ja arvostettuja. Liikemerkit ovat lisäksi molemmat tunnettuja. Yritysosto on muutosprosessin luonteensa perusteella toisen asteen muutos, joka on laadullista, voimakkaasti uudistavaa ja murroksia aiheuttavaa. Yritysostossa on ominaista myös se, että yritysten historia, ikä ja tavat toimia eivät eronneet erityisen paljon toisistaan. Niiden sama arvopohja eli suomalaisuus, luotettavuus ja turvallisuus olivat vahva perusta ryhmän toiminnalle ja yhdentymisprosessille (Cygnef-Nuortie 2007). Suomalaisuuden merkityksen mainitsi myös Pohjola Vakuutuksesta haastateltu esimies.

Historian kokemusten arvostaminen ja turvallisuushakuisuus ovat auttaneet ihmisiä vuosituhannen ajan (Aaltonen ym. 2003, 102). Vanhat perinteiset organisaatiot ovat ylpeitä historiansaan (Aaltonen ym. 2003, 117). Henkilöstön sopeutumista muutokseen edesauttaa oikeanlaisen ja oikea-aikaisen tiedon saaminen ja tässä tapauksessa haastateltu esimies kertoi tiedon tulleen hitaasti. Epätietoisuus loi epävarmuutta, mutta lopulta kun tieto saatiin, henkilöstöä helpotti ja rauhoitti, että ostaja on suomalainen arvostettu ja tunnettu yritys. Positiivisena seikkana muutoksen lähtökohdissa on se, että arvostettiin yritysten historiaa ja arvopohjaa.

Organisaatioiden kehittämisprosessissa voidaan katsoa olevan kolme vaihetta (Viitala 2002, 90). Nämä kolme erillistä vaihetta ovat vanhojen rakenteiden purkaminen, varsinaisten muutosten tekeminen eli sulattaminen ja uusien rakenteiden vakiinnuttaminen eli jäädyttäminen (Viitala 2002, 90). Tutkitussa muutosprosessissa voidaan havaita seuraavat vaiheet:

- Välivaihe yritysostosta lopulliseen yhdentymiseen jota ilmensi nimenmuutos
- Ryhmälle yhteinen nimi ja brändi
- Me-hengen luominen henkilöstön kesken ja keskittämisetuja korostava mainoskampanja

10.3 Nimenmuutos loi epävarmuutta omista voimavaroista

Lopullinen yhdentyminen tapahtui maalikuussa 2008 kun yhtiön yhteinen nimi otettiin käyttöön. Op-ryhmästä tuli OP-Pohjola-ryhmä ja OKO Pankki Oyj:stä Pohjola Pankki Oyj, Vahinkovakuutusyhtiö Pohjolasta tuli Pohjola Vakuutus Oy. Haastateltu toimihenkilö kertoi, että ryhmän nimenmuutos tuntui vähäarvoiselta, koska se koettiin konsernitason muutokseksi ja se ei heijastunut arkeen. Haastatteluista tuli ilmi, että henkilöstö sai hyvin niukasti tai ei lainkaan, suoraa tietoa siitä missä vaiheessa yhdentymisen toimenpiteet ovat, tuleeko jokin nimenmuutos ja miten muut yhdentymiseen liittyvät asiat etenevät.

Ihmiset vastustavat muutoksissa kaikkein eniten niihin liittyviä menetyksiä. Myös pelko omien voimavarojen riittämisestä luo esteitä muutokselle (Viitala 2002, 90). OKO Pankki Oyj:n nimenmuutos Pohjola Pankki Oyj:ksi synnytti kuitenkin paljon keskustelua, joissa arveltiin OP:n nimen säilyvän. Lopulta näin ei kuitenkaan käynyt.

Yhdentymisen aikaan oli Osuuspankkien Keskuspankki Oyj muuttanut nimensä OKO Pankki Oyj:ksi ja yhteenvetona voidaan todeta, että ehkä tästäkin syystä täysin erilainen perinteisesti vahinkovakuutusala kuvannut ja vakuutusalaan yleisesti yhdistetty uusi nimi Pohjola Pankki koettiin oudoksi ja erilaiseksi. Haastateltu toimihenkilö epäili, että hallitsee hän uuden nimen käytön. Pelko oman osaamisen ja voimavarojen riittävydestä loi eräänlaista hämmennystä muutosta kohtaan. Yritystoston myötä oli sovittu, että OKO-konserni säilyttää Pohjola-brändin. Nimenmuutos tuli kuitenkin yllätyksenä, koska henkilöstö ei tiennyt miten ja missä nimi tulee säilymään.

Nimenmuutoksen astuttua voimaan hämmensi asia erityisen paljon Pohjola Pankin asiakkaita, mutta myös henkilökuntaa. Kuva itsestä työntekijänä järkkäsi, koska yhtäkkiä ikään kuin vaadittiin itseltä työntekijänä moninaisempaa osaamista ja ammattitaitoa. Asiakkaat vaativat enemmän, koska mainonta oli antanut sellaisia lupauksia. Mainonnassa korostettiin, että samasta yrityksestä sai nyt samalla niin pankki - kuin vakuutuspalveluita. Erityisen huomion arvoista onkin miten konkreettisesti toimihenkilön palveleamat asiakkaat mainonnan palveluiden keskittämisestä tutkimuksen perusteella ottivat. Toisaalta voidaan kuitenkin ajatella uuden Pohjola nimen vaikuttaneen asiakkaiden mielikuviin palvelun sisällöstä. Pohjola on hyvin vahva vakuutustoimialan brändi ja nyt kun se edusti myös konsernin rahoitustoimialaa, ei ole yllätys, että asiakkaat olettivat kaikki yhtiön tarjoamat palvelut hoituvan konkreettisesti yhdellä puhelinsoitolla.

Opinnäytetyön perusteella uusi yhteinen yritys herätti ajatuksia yhteistyön lisääntymisestä ja yhteisistä toimintatavoista Pohjola Pankissa. Näitä mielikuvia oli osaltaan luomassa nimenmuutoksesta tiedottava mainoskampanjan: Etua elämään OP-Pohjolasta. Tutkimus kuitenkin osoittaa, että Pohjola Pankin kaupan rahoituspalveluissa yhteistyötä ei käytännössä kehitetty lainkaan.

10.4 Liikemerkin muutos hämmensi

Pohjolan sininen liikemerkki poistui käytöstä ja tilalle tuli OP:n oranssi liikemerkki yhdentymisen loppuvaiheessa kun ryhmän ja keskuspankin nimenmuutos astuivat voimaan. Yrityskuvan hallinta on erittäin tärkeää ja molempien yritysten yrityskuva on erittäin hallittu ja selkeä, joka osaltaan vahvistaa henkilöstön kuvaa yrityksestä ja sen identiteetistä.

Merkittävänä huomiona haastatteluista nousi esille se, että liikemerkkiin, nimeen ja värimaailmaan voi kiintyä erittäin paljon ja niiden menetys tai muuttuminen voi tuntua haikealta ja hyvin vaikealtakin kunnes muutokseen lopulta tottuu. Liikemerkistä oli tullut haastattelulle esimiehelle iso osa yrityksen identiteettiä. Se on ollut hyvin pitkään lähes muuttumaton ja kun se yhtäkkiä menetetään, tuntuu kuin osa yrityksen identiteettiä vietäisiin pois. Liikemerkki (Sininen Pohjola Vakuutuksen liikemerkki) ja nimen (OKOsta Pohjola) menetys nousivat tutkimuksessa useasti eri yhteyksissä esiin.

10.5 Muutoksessa oma identiteetti vahvistuu

Opinnäytetyötä varten tehdyissä haastatteluissa korostui yritysidentiteetin merkitys. Toinen haastateltava koki olevansa erityisesti osuuspankkilainen ja edes A-vakuutuksen ja Pohjola Vakuutuksen kirjanpidon kanssa työskentely ei ole muuttanut asiaa. Lisäksi pitkään Pohjola Vakuutuksessa työskennellyt korosti yhdentymisen aikaan tuntevansa itsensä erityisesti Pohjolalaiseksi. Tosin hänen aikaisempi työhistoriansa osuuspankissa varmasti helpotti osaltaan sopeutumista asiaan kun yhdentyminen konkretisoitui nimenmuutokseen ja oranssin liikemerkin käyttöönottoon. Esimies koki "tulleensa kotiin" ja "palanneensa juurilleen" eli osuuspankkilaiseksi. Tärkeänä seikkana on tuotava esille asia, että haastateltavat ovat molemmat olleet aina osuuspankin asiakkaita ja ehkä tämä vahvistaa sidosta työnantajaan ja sen yrityskuvaan.

Identiteettiä luo yrityksen ydinliiketoiminta ja Pohjola Vakuutuksessa se on vahinkovakuutus-toiminta kun Pohjola Pankissa pankki- ja rahoitustoiminta. Nimi tai liikemerkki voi muuttua, mutta historian kautta hyvin vahvaksi muodostunut identiteetti ei kuitenkaan muutu. Vahinkovakuutusalan työntekijä tunsi itsensä pitkään yhdentymisen ja liikemerkin muutoksen jälkeen nimenomaan Pohjolalaiseksi kunnes muutokseen sopeutui ja työhistoria osuuspankissa palasi mieleen ja identiteetti ikään kuin laajeni takaisin vanhaan osuuspankki taustaan. Rahoitusalan työntekijä on tuntenut nimenmuutoksesta, yhdentymisen ja uusien työtehtävien jälkeen itsensä koko prosessin ajan erityisesti osuuspankkilaiseksi.

Tässä opinnäytetyössä henkilöstön ihmisläheisyys ja vastuullisuus tuli erittäin konkreettisesti esille asiakaspalvelun tasossa yhdentymisen jälkeen. Vakuutusalan myyntityön tekeminen, asiakkaan suostuttelu, neuvominen tai ohjeistus tuntui mahdolliselta omassa työssä ja yksikössä, mutta siihen ei kukaan kehottanut tai opettanut. Henkilökunnan palveluallttius ja aktiivisuus korostui itsenäisessä internetin tiedonhaussa asiakasta samaan aikaan palvellessa.

Identiteetti määräytyy muiden ihmisten kanssa vuorovaikutuksessa (Valpola 2004, 180). Kohdatessaan muita ja testatessaan omaa rooliaan ryhmässä, ihminen hankkii tietoa itsestään ja muista. Ihminen luo ryhmään yhteen kuuluvuuden sekä täsmentää minäkuvaansa ja rooliaan sekä hakee jäsenystä eri tilanteissa (Valpola 2004, 180). Haastattelun perusteella tiedon

puute heikensi työntekijän omaa mielikuvaa itsestä ammattitaitoisena ja vastuullisena asiakaspalvelijana. Haastateltu toimihenkilö tunsu itsensä yhtäkkiä ikään kuin huonommaksi asiakaspalvelijaksi, koska uudessa tilanteessa asiakkaiden vaatimukset olivat muuttuneet. Tutkimuksen perusteella uuden haasteelliset asiakaspalvelutilanteet synnyttivät sen, että toimihenkilö koki itsensä huonommaksi asiakaspalvelijaksi kuin aikaisemmin.

10.6 Yrityskuvan vahvistaminen tiettyjen toimenpiteiden avulla

Yrityskuva perustuu aina vastaanottajan omaan käsitykseen yrityksestä. Yrityskuva voidaan luoda tuomalla esiin sellaisia asioita identiteetistä, jotka vahvistavat toivottua yrityskuva. Profiloinnin avulla pyritään synnyttämään tiettyjä tunnetiloja, jotka muokkaavat tässä tapauksessa esimerkiksi henkilöstön mielikuvia yrityksestä ja sitä kautta yrityskuva.

(Poikolainen 1994, 26.28.)

Haastatteluiden perusteella yrityksen johto kertoi yritysostosta koko muutosprosessin aikana hyvin positiivisesti ja korostettiin sitä, että tämä on hieno mahdollisuus ja merkittävä asia molemmille osapuolille. Toimihenkilö kuvaili muutosta, että se oli ”iso juttu”. Lisäksi viestintä korosti, että ryhmän laajentuminen vahinkovakuutukseen tuo lisää kilpailuetua yritykselle. Vahinkovakuutusta ei aikaisemmin ryhmässä ollut joten sen tulevaisuus oli hyvä.

Henkilöstö eri yksiköissä koki pitkään ns. välivaiheen aikana itsensä täysin erillisiksi yksiköiksi konsernin sisällä, mutta Pohjola Pankin yhteisten tilaisuuksien kautta me-henki eli yhteisöllisyys kasvoi. Lisäsi arvot kuten yhdessä toimiminen ja vastuullisuus korostuivat, jotka samalla loivat kuvaa uudesta yhteisestä Pohjolasta. Muutos koettiin uudeksi aluksi. Kaksi toimijaa oli yhtä, vaikka haastateltu toimihenkilö näki toimintatavoissa, yhteistyössä ja tiedonkulussa kehitettävää. Yhteisten tilaisuuksien myötä syntyi jonkin asteinen innostus henkilöstön keskuudessa. Haastateltu esimies kuvaili tunnetta yhteisen tilaisuuden jälkeen sanoen: ”Tuli tosi hyvä fiilis, että ME!”

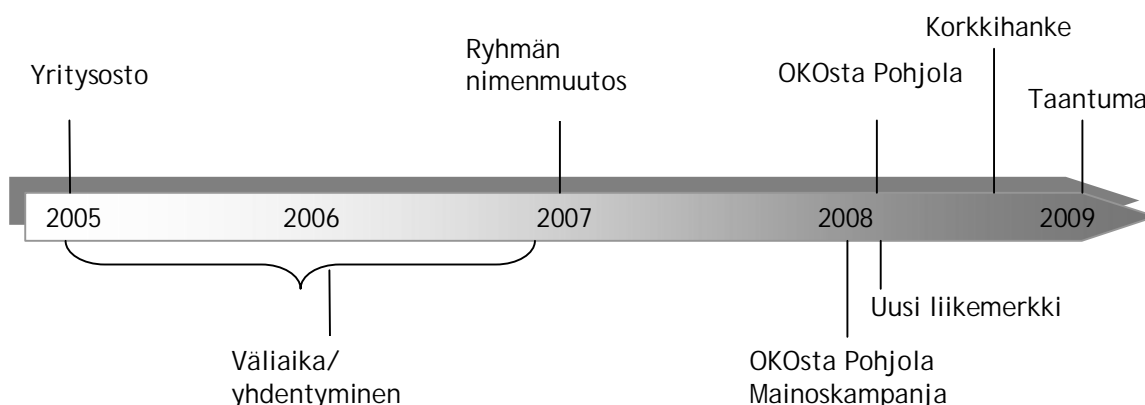
11 Yhteenveto

Organisaatioiden yhteenmenot ovat usein monitahoisia haasteellisia muutosprosesseja, jotka vaativat paljon henkilöstöltä kuin yritysjohtoltakin. Tässä opinnäytetyössä tarkastellussa muutosprosessissa Pohjola Pankki Oyj osti Pohjola Vakuutus Oy:n koko osakekannan ja sitä kautta OP-Pohjola-ryhmän liiketoiminta laajeni vahinkovakuuttamiseen. Opinnäytetyön tarkoituksena oli saada selville henkilöstön omia ajatuksia yrityskuvasta ja identiteetistä muutosprosessin aikana ja sen jälkeen.

Opinnäytetyötä varten tehtyjen haastatteluiden pohjalta voitaneen todeta, että henkilöstö sopeutui melko hyvin ja suhteellisen nopeasti muutokseen. Haastatteluiden perusteella ei ollut havaittavissa varsinaista muutosvastarintaa. Yrityksoston seurauksena henkilöstö koki epävarmuutta erityisesti työn jatkuvuudesta, mutta yritysosto toi myös uutta arvostusta ja kunnioitusta työnantajayritystä kohtaan.

Yrityksen johto esitti asian henkilöstölle positiivisesti ja tätä kautta myös henkilökunnan oma käsitys tilanteesta ja yrityskuvasta säilyi positiivisena koko prosessin ajan. Vuorovaikutuksessa ulkoisten asiakkaiden kanssa liiketoiminta-alueen laajentuminen konkretisoitui ja yrityskuva terävöityi. Kuitenkin tästä aiheutui hämmennystä omassa identiteetissä: haastateltava koki olevansa yhtäkkiä huonompi asiakaspalvelija kuin aikaisemmin asiakkaiden muuttuneiden vaatimusten edessä. Työntekijä koki, että häneltä vaadittiin yhtäkkiä enemmän mitä aikaisemmin.

Opinnäytetyössä tarkasteltua muutosprosessia on helppo havainnoida tiettyjen aikajanallisten pisteiden avulla. Ensin julkistettiin yritysosto, jota seurasi haastateltavien väliajaksi luonnehtima noin kaksi vuotta kestänyt jakso, jonka aikana yritysosto ei näkynyt juurikaan päivittäisessä työelämässä. Yritysosto konkretisoitui lopulta ryhmän nimenmuutokseen vuonna 2007, jolloin julkistettiin myös OKO Pankki Oyj:n nimen muuttuminen Pohjola Pankki Oyj:ksi. OKOsta tuli Pohjola 1.3.2008 alkaen ja samalla Vahinkovakuutusyhtiö Pohjolasta tuli Pohjola Vakuutus Oy. Lisäksi otettiin käyttöön ryhmän uusi harmaa-oranssi-valkoinen liikemerkki, joka yhtenäisti ryhmän brändin. OKOn nimenmuutoksesta kertova ulkoisille asiakkaille suunnattu mainoskampanja alkoi alkuvuodesta 2008 kun taas uusi iso Pohjola Vakuutuksen muutos- ja kehittämisprojekti; korvausjärjestelmän uudistaminen eli Korkki-hanke alkoi vuonna 2008.



Kuvio: 7 Muutosprosessi aikajanana

Brändin yhtenäistäminen saatiin aikaan nimen- ja liikemerkin muutoksien kautta, joiden avulla syntyi tämä yksi yrityksen toiminnan yhteen kokoava brändi. Nimen ja liikemerkin muutokset synnyttivät keskustelua henkilökunnan joukossa. Lopulta niiden toteuduttua ne aiheuttivat ihmetystä, hämmennystä, epäuskoa ja jopa shokin. Lopulta muutokseen sopeuduttiin, mutta työntekijän koettu identiteetti pysyi samana. Haastatteluiden perusteella yritysjärjestelyitä voidaan tehdä ja yrityksen ulkoisia merkkejä voidaan muuttaa, mutta työntekijän koettu identiteetti ei ole helposti tai lainkaan muutettavissa.

Yhteenvedona voidaan todeta, että Pohjola Vakuutus Oy:n liittäminen OP-Pohjola-ryhmään ja yritysostosta alkanut näiden kahden eri yrityksen ja niiden yrityskuvien yhdentymisprosessi on suunniteltu ja toteutettu erityisen ammattitaitoisesti. Suunnitelmallisuudesta kertoo mielestäni jo yksin se, että yritysoston kohteena oli yritys, joka jakaa samankaltaisen arvopohjan, toimintatavat ja kulttuurin kuin mitä ostajayrityskin. Lisäksi tapa millä asia esiteltiin henkilöstölle, on suunniteltu ja harkittu, joka tukee käsitystä onnistuneesta muutosprosessista. Henkilöstö koki muutoksen tuovan lisäarvoa koko ryhmälle, joka taas loi positiivisen kuvan yrityksen nykytilasta ja myös tulevaisuudesta huolimatta rahoitusmarkkinoiden epävakaisuudesta.

Lähteet

Kirjalliset lähteet

Aaltonen, T., Heiskanen, E. & Innanen, P. 2003. Arvot yksilön ja työyhteisön kehittäjänä. Helsinki: WSOY

Amiot, C., Terry, D. & Callan, V. 2007. Status, equity and social identification during an intergroup merger: A longitudinal study. *British Journal of Social Psychology*, Vol. 46 Issue 3. Sivut 557-577, 21. Academic Search Elite.

Appelbaum, S., Gandell, J., Shapiro, B., Belisle, P. & Hoeven, E. 2000. Anatomy of a merger: behavior of organizational factors and processes throughout the pre- during- post- stages (part 2). *Management Decision* vol 38 Issue 10. Sivut 674-684. MCB UP Ltd.

Laakso, H. 2004. Brändit Kilpailuetuina -Miten rakennan ja kehitän tuotemerkkiä. Helsinki: Talentum.

Juholin, E. 2001. *Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön*. Hämeenlinna: Karisto Oy

Juholin, E. 1999. *Sisäinen Viestintä*. Juva: WSOY.

Poikolainen, L. 1994. *Design management : yrityskuvasta kilpailuvaltti*. Helsinki: Otava

Suominen, A. 1996. *Johtaminen Murroksessa -Management in Transition*. Turku: Kirjapaino Grafia Oy.

Valpola, A. 2004. *Organisaatiot yhteen -muutosjohtamisen käytännön keinot*. Juva: WSOY.

Viitala, R. 2002. *Henkilöstöjohtaminen*. Helsinki: Edita Prima Oy.

Suulliset lähteet

Esimiehen haastattelu 8.4.2009. Pohjola Vakuutus Oy. Helsinki

Kiskonen, K. 2008. Korkki - suuri liiketoiminnan kehittämishanke. Sisäinen tiedotuskanava. Pohjola Vakuutus Oy. Tulostettu 15.1.2009.

Pohjolan Lanseeraus alkaa. 2008. Tiedotekirje: OP-Pohjola-ryhmä. Tulostettu 25.2.2008.

Toimihenkilön haastattelu 8.4.2009. Pohjola Pankki Oyj. Helsinki

Sähköiset lähteet

Brändi. 2009. Opasmedia. Viitattu 12.4.2009.

<http://www.mediaopas.com/sanasto/br%E4ndi/>

Cygnel-Nuortie, K. 2007. Modernisti suomalainen. Viitattu 28.4.2009.

<https://www.op.fi/op?cid=150782514&srcpl=3>

Historia. 2008. OP-Pohjola-ryhmä. Viitattu 13.3.2009.

<https://www.pohjola.fi/pohjola?id=356000&srcpl=8>

Koponen, M. 2006. Pohjola-yhtymä Oyj sulautuu OKOon vuoden 2006 loppuun mennessä. Viitattu 12.2.2009. <https://www.op.fi/op?cid=150498725&srcpl=3>

Koponen, M. 2006 II. OKO Osuuspankkien Keskuspankki Oyj:n toiminimi muutettu OKO Pankki Oyj:ksi. Viitattu 27.4.2009. <https://www.op.fi/op?cid=150483885&srcpl=3>

Koponen, M. 2007. Pörssitiedote: Op-ryhmästä Op-Pohjola-ryhmä, OKO Pankista Pohjola Pankki. Viitattu 7.11.2008.

<https://newsclient.omxgroup.com/cdsPublic/viewDisclosure.action?disclosureId=236258&messageId=266305>

Koponen, M. 2006. OKO Osuuspankkien Keskuspankki Oyj:n toiminimi muutettu OKO Pankki Oyj:ksi. Viitattu 8.11.2008. <https://www.op.fi/op?cid=150483885&srcpl=3>

Lindroos, J. 2009. Organisaation identiteetin menettämisen riskit. Viitattu 27.4.2009.

http://www.hmv.fi/main/page_ajankohtaista_organisaation_identiteetti.html

Malkki, P. 2004. Raaha ja Pattijoki – yhdessä enemmän!

Kuinka kulunut ensimmäinen yhteinen vuosi menikään? Viitattu 15.4.2009

http://www.keva.fi/Table_pict/cid3/Info_txt/id4247/Malkki5.pdf

OP-Pohjola-ryhmän liikemerkki ja logot. 2009.

<https://www.pohjola.fi/pohjola?id=343400&srcpl=3>

OP-Pohjola-ryhmä pähkinänkuoressa. 2009. OP-Pohjola-ryhmä. Viitattu 5.4.2009.

<https://www.op.fi/op?cid=151012427&srcpl=3>

OP-Pohjola-ryhmän yritysesitys. 2009. OP-Pohjola-ryhmä. Viitattu 13.3.2009.

<https://www.op.fi/media/liitteet?cid=151012431&srcpl=4>

OP-Pohjola-ryhmän vuosikatsaus. 2008. Viitattu 23.4.2009.

<https://www.op.fi/media/liitteet?srcpl=3&cid=151042371>

Oulun kauppaoppilaitos. 2003. Organisaatiot. Viitattu 23.4.2009.

http://materiaali.osao.fi/kaul/verkko-opetus/merkonomi/ammattilliset/tyoyhteisossa_toimiminen/3organisaatiot/jakso3.htm

Pohjolan logo. Viitattu 23.4.2009.

http://www.mppmailma.fi/images/180_15469437b79694e3e1.jpg

Salonen, I. & Nieminen, O. 2005. OKO hankki enemmistön Pohjolasta -Pörssitiedote. Viitattu 7.11.2008.

http://www.rata.bof.fi/NR/rdonlyres/6D22C071-74EC-4855-A49D-BC75BCD0C516/0/OKOn_ja_OPKn_porssitiedote_120905.pdf

Salonen, I. & Nieminen, O. 2005. OKO hankki enemmistön Pohjolasta. Viitattu 10.2.2009.

<https://www.op.fi/op?cid=150837613&srcpl=3>

Toimintaympäristö. 2009. Viitattu 13.3.2009.

<https://www.pohjola.fi/pohjola?id=352400&srcpl=8>

Viestintäpolitiikka. 2009. Viitattu 13.3.2009

<https://www.pohjola.fi/pohjola?id=344000&srcpl=8>

Wikipedia -vapaa tietosanakirja. 2008. Brändi. Viitattu 22.4.2009.

<http://fi.wikipedia.org/wiki/Br%C3%A4ndi>

Wikipedia -vapaa tietosanakirja. 2009. Laadullinen tutkimus. Viitattu 4.5.2009.

http://fi.wikipedia.org/wiki/Laadullinen_tutkimus

Wikipedia -vapaa tietosanakirja. 2009. Yritysten sulautuminen. Viitattu 22.4.2009.

http://fi.wikipedia.org/wiki/Yritysten_sulautuminen

Kuvat

Kuva: 1 Mainoskampanjan mainokset: Valot ja Pilvet.....	27
Kuva: 2 Ryhmän- ja Pohjola Pankki Oyj liikemerkit (OP-Pohjola-ryhmän liikemerkki ja logot 2009).	35
Kuva: 3 Pohjola Vakuutus Oy:n vanha liikemerkki (Pohjolan logo)	35

Kuviot

Kuvio: 1 Organisaatioiden erilaiset yhteenmenot (Valpola 2004, 17.)	12
Kuvio: 2 Muutoksen tasot ja kesto (Malkki 2004.).....	14
Kuvio: 3 Yrityskuvan muodostuminen (Poikolainen 2004, 26-28).....	15
Kuvio: 4 Organisaation jäävuorimalli (Organisaatiot 2003.).....	19
Kuvio: 5 OP-Pohjola-ryhmän rakenne (OP-Pohjola-ryhmän yritysesitys 2009.).....	22
Kuvio: 6 OP-Pohjola-ryhmän arvot (OP-Pohjola-ryhmän vuosikatsaus 2008).....	37
Kuvio: 7 Muutosprosessi aikajanana	44